

満業コンツェルンをめぐる国際関係

UDAGAWA, Masaru / 宇田川, 勝

(出版者 / Publisher)

法政大学産業情報センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

グノーシス：法政大学産業情報センター紀要＝Γ υ ω σ ι ς

(巻 / Volume)

6

(開始ページ / Start Page)

43

(終了ページ / End Page)

54

(発行年 / Year)

1997-03-31

満業コンツェルンをめぐる国際関係

宇田川勝

はじめに

周知のように、1931年9月の満州事変勃発後、日本をめぐる国際関係は悪化し、日本の国際的孤立化が進行した。また、1930年代、特にその後半期は軍部の政治・経済面への介入の強まりと、統制経済の進展によって、企業の活動に種々の圧迫が加えられていった。そうした政治・経済環境の変化の中で、外国の対日投資は減少し、また、日本市場に進出していた外国企業の撤退も相次いだ。

しかし、一方では、この時代を通じて、日本経済は拡張をつづけ、重化学工業の急速な躍進がみられた。1920年代の不況期における企業の技術改善・合理化努力が、1931年12月の金輸出再禁止以後の円為替崩壊がもたらした輸入防遏・輸出促進効果および満州事変による軍需増加の中で、ようやく結実したからである。重化学工業の進展を中心とする産業活動の活発化は、企業人に自信を与え、彼らの企業家精神を高揚・開花させた。

しかしながら、彼らの企業行動は、1937年7月の日中戦争の勃発後、次第に苦渋に満ちたものとなった。日中戦争の拡大・長期化は日本の国際的孤立化に拍車をかけ、そのため、日本政府は「日満支経済ブロック」の建設を企図した。企業人にとって、満州、中国の原料資源と市場は確かに魅力であった。しかし、「日満支経済ブロック」建設に対する協力は、軍部の侵略行動の容認ないし、それへの追随を意味した。当時の財界主流を形成した企業人の多くは、軍部の侵略行動に批判的であった⁽¹⁾。戦争の拡大・長期化は、アメリカ、イギリスを中心とする自由主義諸国との対立・摩擦を惹起することが必至であったからである。彼らはそうした事態の出現を恐れていた。

それゆえ、1930年代後半以降、企業人たちは、「日満支経済ブロック」建設への協力、日中戦争の早期解決、そして、アメリカ、イギリスとの協調関係の維持、というきわめて困難な、かつ相互に矛盾する課題の解決に直面したのである。

本稿は、そうした困難な課題に挑戦した事例として、鮎川義介のリーダーシップのもとで推進された日本産業の満州移転および満業コンツェルンの活動を、それをとりまく国際関係と関連づけて考察することを目的としている。

1. 日産コンツェルン本社の満州移転

久原財閥の創設者久原房之助は、1926年12月、破産の危機に直面した同財閥の再建を義兄の鮎川義介に依頼した。鮎川は久原財閥の累積債務を親族各家の援助で整理したのち、1928年12月、同財閥の中核企業である久原鋳業を公開持株会社日本産業（通称：日産）に改組改称し、その傘下に同財閥の諸企業をとりまとめた。

こうして久原財閥を再編成して誕生した日産コンツェルンも、発足直後に勃発した世界恐慌の影響を受けて、経営不振を続けた。しかし、1931年の満州事変の勃発、金輸出再禁止措置を契機とする日本経済の回復・拡大の中で、日産コンツェルンの経営も立ち直る。そして、日産コンツェルンは、日本産業の公開持株会社機能・機構をフルに活用した「コングロマリット戦略」を中心とする積極果敢な拡大戦略を実施した。その結果、日産コンツェルンは急膨張を遂げ、1937年6月までに日本鋳業、日立製作所、日産自動車、日本水産などの有力会社を含む77社、その払込資本金合計額4億7,363万円を支配する、一大企業集団を形成

した。この時点での日産の企業集団規模は、三井、三菱両財閥のそれに次ぐものであった⁽²⁾。

ところで、日本第3位の企業集団を形成した日産コンツェルンは、1937年11月、突然、日本産業を「満州国⁽³⁾」の首都新京（現在の中国の長春）に移転して社名を満州重工業開発（通称：満業）と改称し、「満州産業開発5カ年計画」の遂行機関となると発表した。

日産コンツェルン本社の満州移転のきっかけは、受け入れ側の満州国政府と、その実質的支配者であった日本の在満駐留軍＝関東軍からもたらされた。満州国政府と関東軍は、1936年6月、同国の「第2期経済建設計画」として、ソ連の「5カ年計画」に倣って、南満州鉄道を主体とする一産業一会社方式に基づく総投資額22億円の「産業開発5カ年計画」を作成し、それを37年4月から実施すると発表した。そして、その実施に先立って、関東軍は、1936年秋、日本から産業経営者を招き、「5カ年計画」についての意見を求めた⁽⁴⁾。この時、日産コンツェルンの総帥である鮎川義介も招かれ、彼の以下の意見が関東軍幹部ならび満州国官僚から注目された。

「満洲のような広大な地域で、資源を開発し産業を興すには、2つの方式がある。個々別々の各業主義で行くライン式と、総合的なピラミッド式である。普通考えられるのがライン式で、満洲国の特殊会社制度もこれに属する。この際、従来の独立した一業一社のライン式を思い切って捨ててしまい、ピラミッド式に総合的な形で資源開発をするのでなければ不可である。

先進国から資材と技術、さらに資本をも採り入れる必要がある。満洲はアメリカに似て、土地は広いし、物も豊富である。しかもへたに手がつけられていないからアメリカ式の本格的開発が可能である。アメリカの近代的機械をもって開発すれば、日本の工業よりも骨格の太い、力強い工業を作り上げることができる⁽⁵⁾。」

「5カ年計画」は、1937年4月から一業一社方式に基づいて、実施された。だが、その直後日中戦争が勃発したため、日本と満州国を一体とする

戦時ブロック経済体制の確立と満州の兵站基地建設が急務となり、その結果、「5カ年計画」は鉱工業部門を中心に2倍に拡大修正された。しかし、拡大修正された「5カ年計画」を、当時、占領地の鉄道建設に忙殺されていた、南満州鉄道を中心に成功裡に実施することは困難であると思われた。その上、軍需産業部門の構築・拡大を急ぐ日本から、「5カ年計画」が必要とする資金、資材を導入することも容易ではなかった。

かくして、満州国政府と関東軍は、「5カ年計画」の実施方法の再検討を余儀なくされた。そして、協議の結果、彼らは南満州鉄道を主体とする一業一社主義の開発方式を断念し、それに代えて、鮎川が提唱した資源開発と産業建設全体を統括する会社を設置し、それに「5カ年計画」の実施を担当させる、いわゆる総合開発方式を採用することを決定した。同時に、彼らの間に、「5カ年計画」実施上のネックとなると予想された資金、技術問題を解決するため、それらをできる限り外国に求める気運がもち上がった。

そして、「5カ年計画」の立案者たちは、南満州鉄道に代わる計画遂行機関をさがし、結局、鮎川の率いる日産コンツェルンに白羽の矢を立てたのであった。その理由は、鮎川が総合開発方式と外資導入の提唱者であったことに加えて、日産が5万人以上の大衆株主を有する本社をもつ公開コンツェルンであったからである⁽⁶⁾。

満州国政府と関東軍は、鮎川に対して、「5カ年計画」の遂行主体として日産本社を満州に移転させるよう要請するとともに、日本政府と協議し、その移転条件として、①満州国内の新規投資に対する年6分の配当と元本の保証、②「二重課税」負担の軽減、③株式の市場性の尊重、④株式を担保とする社債発行の認可、⑤配当政策の自由、⑥日本銀行、日本興業銀行からの積極融資の6特典を提示した⁽⁷⁾。

これらの特典は、日産コンツェルンにとって魅力であった。なぜならば、当時、日産は外面的膨張とは裏腹に、その内面に立ち入れば、「まさにダンケルクの水際まで追いつめられたピンチ⁽⁸⁾」

に直面していたからである。ピンチの原因は、金融難と「二重課税」による課税負担の増大にあった。日産コンツェルンの拡大は、前述のように、満州事変・金輸出再禁止以降の日本経済の回復を背景とする株式ブームの中で実施された「コングロマリット戦略」を通じて達成された。そして、その戦略の原動力は、日本産業傘下子会社の株式公開・売り出しによる巨額のプレミアム収入にあった。しかし、統制経済の進展は株式ブームを沈静化させ、その結果、日本産業のプレミアム収入は減少した。そして、その減少は日本産業の配当率と株価を下落させ、同社の高株価を利用した「コングロマリット戦略」の展開を困難にさせた。また、プレミアムな収入の減少は、日本産業の借入金を増加させ、同社の支払い利子負担を増大させた。

こうした悪循環を打開するため、1935年4月、日本産業は子会社株式を担保とする、5,000万円の社債発行を計画した。しかし、この計画は、大蔵省の反対で実現できなかった⁽⁹⁾。

さらに1937年に入ると、こうした金融難に追い討ちをかけるように、臨時租税増徴法、北支事件特別税が実施され、その結果、子会社の所得税および臨時所得特別税の増徴のほか、持株会社の取得配当金とプレミアム収入にも特別税が課せられた。そのため、日本産業の被る「二重課税」による増徴は半期で約74万円にも達し、日産コンツェルン全体の課税負担は1年間で500万円を越すことが予想された⁽¹⁰⁾。それゆえ、傘下に優良子会社を有してはいたが、日本産業の持株会社としてのメリットはなくなり、同社の財務担当重役が日産コンツェルンの解散を主張するまで、同社の経営難は深刻化した。

このように、「ダンケルクの水際に追いつめられていた」日産コンツェルンにとって、日満両国政府が提示した上記の6特典は確かに魅力であり、鮎川が日本産業の満州移転を決意する上で、「誘い水」として作用した。しかし、これらの特典はコンツェルンの本社を海外に移転するリスクの見返りとしての、当然の反対給付でもあった。それ

ゆえ、鮎川がこれらの特典を入手するために、日本産業の満州移転を決断したと考えるのは早計である。鮎川が日本産業の満州移転を決意した裏には、彼の遠大な計画があった。その1つは、日本産業を満州に進出させて「5カ年計画」の遂行機関とすることで、将来、日満両国にまたがる大コンツェルンを建設したいという、企業家としての“夢”の実現であった。2つ目は、「5カ年計画」の実施に際して、外国資本、特にアメリカ資本を導入して日米両国の間に共通の利害関係を構築し、それを「テコ」に悪化している両国関係の改善を図り、最終的にはアメリカの満州国承認を取り付けて、日中戦争の解決を図るというものであった⁽¹¹⁾。そして、鮎川はアメリカの満州国承認の実現に、日本産業の満州進出の積極的意義を見だし、そこに自身の企業家生命を賭けていた。それゆえ、鮎川は、日本産業の満州移転の最終条件として、日満両国政府ならびに関東軍に対して、「5カ年計画」に外国資本を導入することを強く要求した。その結果、両国政府とも鮎川の要求を認め、1937年10月に閣議決定した「満州重工業確立要綱」の中に、「5カ年計画」の「諸事業の開発経営に付ては外国資本の参加を認め、外国技術設備と共に努めて外資の導入を図るものとす。右は本案の要件として特に重きを置くものとす⁽¹²⁾」と、明記したのである。

2. 外資導入交渉

日本産業は、1937年11月20日、臨時株主総会を開いて本社を満州国の新京に移転することを決議した。そして、翌月1日、満州国の治外法権全面撤廃によって日本産業は同国法人となり、社名を満州重工業開発と改称し、同社総裁に鮎川義介が就任した。

こうして、成立した満州重工業開発はただちに資本金を倍額の4億4,000万円に増資し、その増資新株を満州国政府に所有させると、同国政府および南満州鉄道が所有する特殊会社の株式を順次肩代わりするとともに、「5カ年計画」の遂行機

関としての活動を開始した。まず最初に企業集団としての満業コンツェルンの規模をみておけば、日満両国における傘下企業の活発な事業活動の結果、「5カ年計画」の最終年度の1941年までに、満州重工業開発は満州に31社、日本に63社の計94社を支配した。この94社の払込資本金合計額は、22億6,455万円に達した。この時点での三井財閥傘下企業の払込資本金合計額は13億6,299万円、三菱財閥のそれは12億6,399万円であったから、満業の規模は三井、三菱両財閥のそれを上回っていたのである⁽¹³⁾。この点からみる限り、日満両国にまたがる一大企業集団の形成を念願していた鮎川の意図は、実現されたということができる。

次に満州重工業開発自体の投資残高（傘下企業に対する株式投資、貸付金の合計額）をみれば、1938年下期と1941年下期の間で、それは、5億7,525万円から17億2,867万円へと増加した⁽¹⁴⁾。その内訳をみれば、1939年下期には早くも満州関係事業への投資残高が日本関係事業へのそれを上回り、1941年下期には両者の投資比率は87:13となった。この間、満州重工業開発は、「5カ年計画」の遂行機関として、満州関係事業への投資を強力に進めたのである。

では、満業コンツェルンは、「5カ年計画」において、どのような成果をあげたのであろうか。原朗教授の研究によれば、「5カ年計画」の全投資額とその生産目標（時価換算）のうち、満業コンツェルンは、前者について27億2,600万円、後者について12億3,600万円を予定されていた。しかし、満業が5年間で実際に投資した資金は計画の54%の14億9,284万円であり、その生産実績は計画の34%の4億2,200万円であった⁽¹⁵⁾。満業コンツェルンは「5カ年計画」の実施主体であったにもかかわらず、投資実績、生産実績の両面で計画を大幅に下回っていたのである。しかも、この間の満業へ投資額に対する生産額比率は28%という低率であった。

以上のように、満業コンツェルンの「5カ年計画」における経営実績は芳しいものではなかった。その原因として、私はすでに別稿で、①外資導入

の失敗、②資源開発の誤算、③統制経済体制の弊害、④「5カ年計画」自体の破綻の4点を指摘した⁽¹⁶⁾。しかし、紙面の制約上、ここで、この4点の要因をすべて再検討することはできない。

そこで、本稿では、このうち①の要因、すなわち、外資導入の失敗の事例をとりあげることにはしたい。その理由は、すでにみたように、「満州重工業確立要綱」は外資導入を「5カ年計画」遂行の最重要項目に位置づけていたし、また、鮎川の満業コンツェルン経営の最終目標である、日米間の経済的利害の一致とそれに基づくアメリカによる満州国承認の成否は、まさに外資導入の如何にかかっていたからである。

鮎川は、「満州の重工業を5カ年（実際は10年かかると思った）で建設するには30億円を要するものとして少なくともその3分の1、願わくは半分は外資（主として米ドル）に依存すべきである⁽¹⁷⁾」と、考えていた。そこで、日産コンツェルン本社の満州移転が内定した、1937年10月、腹心のスタッフ三保幹太郎と、米国人J・W・マレー（日産の外資提携会社の日本コロンビア、日本ビクター財務担当役員）をアメリカに派遣して外資導入工作の準備を進める一方、満州重工業開発の成立後は自ら外資導入交渉のため渡米する計画を立て、日本郵船会社の浅間丸の船室を予約した。しかし、鮎川の渡米計画は、1937年12月12日、揚子江を航行中のアメリカ砲艦「パネー号」を日本軍が撃沈した事件が発生し、これを機にアメリカの対日世論が一段と悪化したため、中止を余儀なくされた。

しかし、鮎川は満州への外国資金導入工作をあきらめなかった。鮎川は三保、マレーのほか、満州重工業開発理事の浅原源七を欧米に派遣し、外資導入の手がかりを求めつづけた。また、彼は外資誘致の下地を固めるため、地質鉱物学の世界的権威である元米国政府鉱山局長のフォスター・ベーン博士を招いて、「東洋のザール」と言われた満州南部の東辺道地域の地下資源の調査を依頼した。そしてさらに、満州重工業開発傘下の昭和製綱所の設備改善について意見を求めるため、鉄

鋼業コンサルタントとして世界的名声をもち、ドイツのゲーリング製鉄所を設計した米国のブラサート社の副社長や技師を招いた⁽¹⁸⁾。

しかし、鮎川の懸命な努力にもかかわらず、外資導入工作は日中戦争の拡大が影響したこともあって、その大半が暗礁に乗り上げ、予期した成果をあげることができなかった。そのため、鮎川はアメリカ政府が日米通商航海条約の廃棄を通告した、1939年7月26日、日満両国政府と関東軍に「外資問題経過報告書⁽¹⁹⁾」を提出し、外資導入が事実上失敗に終わったことを告げなければなら

なかった。

そこで、次にこの「報告書」に基づいて、満州重工業開発が行った外資導入のさまざまな試みと、その失敗の原因について、みてみよう。満州重工業開発は3つの方法によって外資導入工作を試みた。その第1は、外国の会社から機械と資材をクレジットによって購入する方法であった。満州重工業開発は多くの会社と交渉を行った。しかし、1939年7月までに彼らとの間にクレジット契約が成立したのは第1表にみられるように、9件のみで、その合計額は5,000万円にすぎなかった。

第1表 満州重工業開発のクレジットによる機材・製品購入（確定分）

国籍	相手方	品名	買付額総額	現金払	延払額	クレジット期間
米	エマーマン	古 機 械	427,470ドル	275,410	152,000	1年6月
米	ペン	古 機 関 車	146,000ドル	91,000	55,000	1年
米	コッペル	鉦 山 用 貨 車	177,160ドル	84,380	92,780	2年6月
米	ドル	鉦 山 用 設 備	186,270ドル	62,090	124,180	1年
米	フォード	自 動 車 及 び 部 品	3,495,000円	-	3,495,000	1/5は2年 4/5は1年
米	G M	自 動 車 部 品	5,000,000円	500,000	4,500,000	1年5月
独	ベンツ	ディーゼル車及び部品	489,900ポンド	48,990	440,910	11月
オーストリア	ボーレル	特 殊 鋼	30,000ポンド	-	30,000	8月
独	カーロウキツ	機 械 類	2,000~4,000万円	3割	7割	2年
延払額通計			約 50,000,000円			

注) このほか、満州重工業開発はチェコスロバキアのスコダ社、ドイツのヘンセル社、フランスのユージヌ社と交渉をもっていた。

出所) 「外資問題経過報告書」(鮎川家所蔵)。

第2は、外国会社との事業提携を通じて外資導入を図る方法であった。満州重工業開発は第2表に示したように、10社と交渉を行い、このうち1939年7月までに7社と最終交渉に入った。しかし、この7社との合弁計画はすべて不成立に終わった。

第3は、海外金融業者の仲介の下に、満州重工業開発が必要とする生産設備・機械を任意に買い付けられる長期、かつ巨額の資金を調達する方法

であった。この方法は同社が最も希望し、熱心に追求したものであり、第3表のように、21件の提案が検討された。しかし、これらの提案を行った業者の多くは、「二、三流の金融ブローカー⁽²⁰⁾」で信用がおけず、満州重工業開発は彼らとの交渉を早期に断念した。また、信用のおける業者からの提案は融資条件が厳しく、しかも融資国政府が満州国を承認していないことがネックとなり、成立に至らなかった。

第2表 満州重工業開発の事業提携（1939年現在交渉中のもの）

国籍	相手方	内容	金額
スウェーデン	SKF	高級ボールベアリング	500,000ポンド
米	メスタ	圧延機械その他重機	1,000,000ドル
独	航空省	機体（ハインケル）発動機（BMW）	58,000,000マルク
独	ヘンセル	ディーゼル自動車	5,000,000円
米	ハービソンヴォーカー	マグネサイト工業	500,000ドル
米	フォード	自動車工業	5,000,000ドル
独	ライヒトメタル	軽合金製造工業	2,500,000円
		（以上合計）	130,000,000円
独	ビュイシング	ディーゼル自動車	
伊	フィアット	飛行機及び自動車	
独	デムラーベッツ	ベッツ自動車製造権	

出所）第1表と同じ。

第3表 満州重工業開発に対する各種の融資斡旋申込一覧

人名	国籍	内容
ウィットラー	（上海）	日本外貨債の価格引上げ操作とユダヤ系資本2～3億円の調達。
マイエルベーカム	独	スイスに勸業銀行を設立し、満業社債担保で銀行の社債売出し。
フォーコンフレ	仏	欧州企業シンジケートより1～2億円融資仲介。仏政府拒絶。
モデルハンメル	独	ドイツ凍結マルク利用のクレジット案およびメキシコ石油、米鋼材、セリグマン商会融資斡旋。
シャンドラー	米	デュポンより4千万ドル（対米輸出の1割担保）または2千万ドル（公社債担保）。
クライマン	米	大蔵省筋の紹介。クーンレープ等ユダヤ系資本の融資斡旋。日本外債担保。
立花良介	日	日米貿易独占管理の米国法人貿易会社設立案。
マレー	米	元コロンビア・ビクター蓄音器財務担当重役、ポーランドの鉄鋼輸入。
ストーン	米	ロサンゼルスタイムス社長秘書、NYアルバートショー代表。融資斡旋。
タベラ	伊	クレヂ・イタリア在上海代表。融資斡旋申込。
フリセリオ	伊	バンコ・コメルシアル代表。伊側と満業の連帯保証による第三国資本誘致案。
ユリウス・ミュラー	スイス	天羽スウェーデン公使紹介、2億フラン融資斡旋申込。
スキデリスキー	露	Muling 炭坑株主。鮎川と同道渡米し対満投資勧誘の申込。
チャプマン	米	東京セール商会（ギャランチートラスト銀行関係会社）。クライスラー自動車買入、資金融通援助申込。
ジョージセール	英	金融業者。適当の時機を見て融資斡旋の申込。
プリッツ	スウェーデン	駐英公使、前SKF会長、鮎川の知人。欧州での外資調達斡旋約。
ベルギー大使館	ベルギー	同国産業金融団体よりのクレジット供給申込の非公式紹介。
ドル社	米	機械製作工業に関する提携申込。
トルビー	ハンガリー	元駐支公使。外資問題打診。
モス	米	レパブリックスチール社日本代表。外資斡旋申込。
ハート	米	ナショナルシティ銀行副頭取。時局終息後の商取引。

出所）第1表と同じ。ただし、内容については、注15の原朗論文。

たとえば、アメリカで外資導入仕事を担当していた浅原源七は、1939年3月14日、鮎川に次のように報告している。

「大きな借款にしろ、小さな取引の場合にしろ、アメリカ側の当事者たちは、未承認国との契約では、権利確保の方法がないからといって、どうくどいても相手にしてくれない。問題はいつも、満州国の承認というところでひっかかってしまう⁽²¹⁾。」

このように、満州重工業開発の外資導入交渉は、第1の方法による5,000万円のクレジット契約の成立以外、ことごとく失敗に終わったのである。

しかし、外資導入の実現なしで、満業コンツェルンによる「5カ年計画」の遂行は不可能であった。そこで、上記の「外資問題経過報告書」の提出後、鮎川は直接アメリカ財界首脳と交渉する決意を固めた。しかし、右翼と軍部の一部⁽²²⁾にアメリカ資本の満州導入に反対する動きがあり、外務省は彼の訪米を認めなかった。そうした折り、鮎川は、駐満ドイツ公使のウィルヘルム・ワグナーから「満州の大豆とドイツの機械とのバーターを行えば、満業の計画は遂行できるのではないか⁽²³⁾」、という提案を受けた。そこで、鮎川は、満州国政府の総務長官星野直樹から1万トンの大豆の使用許可をもらうと、1939年12月、ドイツを訪問した。ドイツ訪問には2つの目的があった。その1つは、ドイツが欲する大豆を提供する代わりにドイツから機械設備を購入することであり、もう1つは、スウェーデン経由でアメリカに渡り、外資導入の可能性をさぐることであった。鮎川はドイツにおいて、油脂源の潤渇に悩む油脂工業関係者や飼料不足を憂慮する畜産業者から大歓迎を受けた。そこで、1940年3月、アドルフ・ヒトラー総統と会見した鮎川は、「大豆をわけて欲しいというところが多すぎて、割り当てに困っているので、総統の指図を受けたい」と、申し出た。しかし、ヒトラーの返事は、「今ドイツは戦備が第一で、大豆の見返りに機械を国外に出す余裕はない」というものであった⁽²⁴⁾。

そこで、鮎川はもう1つの目的であるアメリカ

訪問と、そこでの外資導入の可能性について、駐独日本大使来栖三郎に意見を求めた。彼の意見は次のようであった。

「外資をアメリカ一点ばかりで行くのは、非常に賢明な策です。しかし、現在の情勢では、これを達成するには外交の転換をまつほか望みはない。そのうちに必ず好機が来る。が、それまでは仕方がない。残念ながら隠忍自重しなさい⁽²⁵⁾。」

そして、来栖は、日本政府が今日とる基本政策は第1に太平洋に波風を立てないこと、第2にソ連との友好関係を保つこと、であると主張した⁽²⁶⁾。鮎川に同行し欧州各地で情報を収集していたスタッフの意見も来栖のそれと同じであった。そのため、鮎川は三保幹太郎だけを訪米させ、1940年5月、帰国した。

3. 民間外交の展開と満州撤退

ドイツから帰国した鮎川義介は、アメリカの対満投資を実現するためには、日中戦争の解決と日米両国関係の改善が不可欠であると考え、フランクリン・D・ルーズベルト大統領との直接会談の機会を求めて、積極的な民間外交を展開する。

まず鮎川は、アメリカ滞在中の三保幹太郎に指示してルーズベルト大統領との会見実現のための仕事を進めさせる一方、1940年5月、アメリカのリパブリック・スチール会社駐日代表兼東京トラスコン会社社長ロバート・F・モスの紹介で、駐日アメリカ大使ジョゼフ・C・グルーと会い、極東問題の解決策を説明すると同時に、ルーズベルト大統領との会談の場をつくってくれるよう依頼した。

その結果、三保から鮎川に次のような電報が届いた。

1940年7月9日付来信

「こちらの国務省を抜きにして、大統領から直接グルー大使に対し、それとなく総裁（鮎川のこと－引用者）のことを聞き合わせるかも知れません。小生の意見として、総裁はアメリカとの通商条約、ことに機械などの必需品買入れについて

は、日本として最適の第一人者であって、満州支那問題でも軍と関係が深い旨を、申し述べておきました⁽²⁷⁾。」

7月11日付来信

「大統領と会談される件は、こちらの下ごしらえもできました。もし必要ならば、外相・総理にたいし、総裁は大統領と十分連絡があると申されても大丈夫になりました⁽²⁸⁾。」

三保の来信に対して、7月11日、鮎川は三保に次のように返信した。

「情勢デリケートにして、この地の軍にわれわれの工作を打ち明け、相談するわけにいかぬこと残念なり。しかし、大統領がイニシアチブをとって、鮎川を^(ママ)招んだ形がととのえば、それをたねにしてものにする可能性あり。われ、明日たち陸路渡満、関東軍の了解を得る目的にて、当たってみるつもり⁽²⁹⁾。」

さらに、7月12日、グルー大使から鮎川のもとに次のようなメモランダムが届いた。

EMBASSY OF THE
UNITED STATES OF AMERICA

Memorandum

As a result of our discussion several months ago of Japanese-American relations, I informed the American Government of your views as you expressed them to me. My Government has studied your views with interest, and it appreciates your wish to assist in promoting cooperation between our two countries. Since you believe that there is a possibility of bringing about a fair and satisfactory settlement of the Far Eastern situation — fair and satisfactory to all concerned — and since you also incline to think that it might serve a useful purpose for you to visit the United States and in person to lay your views before appropriate American Government officials, perhaps, consistently with that belief, you would care to consider making such a trip at this time. Should you decide to undertake such a trip, I feel that I can assure you that in such an event American officials will gladly discuss such problems with you as have been the subject of conversations between us. In advance of fuller information you will realize, of course, that I could not possibly offer an opinion on what might be my Government's reaction to your possible suggestions. You will understand also that this expression of my views does not, of course, imply any commitment, either for my Government or myself, concerning the American Government's possible attitude toward suggestions which you may present to them.

Tokyo, July 12, 1940.

Joseph C. Grew ⁽³⁰⁾

このメモランダムを受け取った鮎川は大変喜び、のちに「私にとって正に天来の福音というべきであった⁽³¹⁾」と述べている。しかし、鮎川が念願

したアメリカ訪問とルーズベルト大統領との会談は実現されなかった。グルー大使からのメモランダムが届いた4日後、米内内閣が総辞職して第2

次近衛内閣が成立し、外務大臣に松岡洋右が就任したからである。松岡は、枢軸国との提携強化策を打ち出し、9月27日、日独伊の3国軍事同盟条約を締結する一方、アメリカに対しては摩擦を求めることはしないが、毅然たる態度をとることを表明した⁽³²⁾。

鮎川は、ルーズベルト大統領との会見が不可能となったのちも、引き続き日米関係改善に努力した。そして、彼は、日米戦争の回避を目指して、近衛-ルーズベルト会談の実現に向けて各種の工作を行った⁽³³⁾。しかし、周知のように、両者のトップ会談は実現をみることはなかった。

1941年10月18日、近衛に代わって陸軍出身の東条英機が内閣を組織した。東条はアメリカとの外交交渉による関係改善を断念し、対米戦争の準備を進めた。しかし、鮎川は日米戦争に反対する立場をとりつづけた。そして、1941年11月23日、鮎川は、以下の5点を骨子とする「日米戦争回避策⁽³⁴⁾」を武藤章軍務局長を通じて東条首相に提出した。

- ①米国は日本の満蒙指導権を認めること。
- ②米国は蔣・汪両政府の提携を斡旋し、日本と協力して中国の政治的独立、門戸の世界的開放に協力すること。
- ③日ソ間に無兵緩衝圏を設けること。
- ④日本は独伊の枢軸から手を引き、日米環太平洋連盟を結成すること。
- ⑤日米通商航海条約を復活し、米国は日本に50億ドルの借款を与えること。

しかし、東条は、「今はもうその段階ではない⁽³⁵⁾」として、この「日米戦争回避策」を鮎川に差し戻したのであった。

ところで、満業コンツェルンの経営は、外資導入の失敗によって、大きな打撃を受けた。特に、その失敗は、「5カ年計画」遂行の基礎となる、本格的な資源開発を不可能にした。それに加えて、日中戦争の拡大に伴う統制経済の強化と関東軍の介入によって、満業の自律的な経営活動は大きく束縛された。さらに1940年から、「5カ年計画」

の実施方針は、満州国自体の産業建設方針から日本に対して基礎的な資源、資材を提供する方針へと大きく変更された⁽³⁶⁾。

こうした満業コンツェルンを取りまく経営環境の悪化の中で、1940年に入ると、鮎川は満業による「5カ年計画」の推進に見切りをつけ始める⁽³⁷⁾。だが、鮎川が満州重工業開発総裁を辞任するまでに、なお2年間の歳月を要した。前述のように、鮎川は対米工作を通じての外資導入の可能性に一縷の望みをつないでおり、そうした工作を有利に行うためには、同社の総裁に留まる必要があったからである。

しかし、1941年に入り、日米両国の関係悪化が決定的となり、アメリカからの資本導入の望みがなくなると、鮎川は密かに満州撤退戦略を構想し、それを順次実施していった。その構想は第1に満州重工業開発を満州国全体の産業開発遂行機関から、単なる傘下企業の統轄機関とすることであり、第2に満業コンツェルンを在満系企業と在日系企業に分離し、それぞれを二元的に管理運営することであった。

まず前者の方策からみてゆけば、満業コンツェルン本社は、1941年3月と8月の2度にわたって機構改革を断行した。3月、満業本社はそれまでの職能部門別組織を再編して、総裁室、企画部、東京支社のほか、鉄鋼部、石炭部、非鉄金属部、機械工業部の4部を設置した。そして、在満関係会社を業種別に大別して、この4事業部に所属させ、それぞれの統轄理事の指揮下におくとともに、それら現業会社の事業計画、資金計画、物動計画および人員計画の立案・調整権限を企画部に集中した。この機構改組の狙いは、「5カ年計画」のもとで在満系企業の事業計画ごとに割り当てられていた経営諸資源を満業本社に集中し、それらを満業本社の計画と責任に基づいて4事業部に再配分することで、本社の傘下企業に対する統制を強化することにあった。

しかし、この機構改組の成果をみる前に、満業本社は再編成をしなければならなかった。1941年8月に日満両国に制定された重要産業団体令に基

づいて、両国の重要産業部門ごとに統制会が設置され、その結果、当該産業分野における生産・配分計画の割り当てと経営諸資源の配分権限が統制会の手掌握されてしまったからである。そのため、8月、満業本社は事業別の4部体制と企画部を廃止し、その職能を(1)傘下事業会社の人事支配および経営指導、(2)投資および金融、(3)投資会社の業務および会計監査の3点に限定した⁽³⁸⁾。その結果、満業本社は傘下企業の単なる持株会社となり、同時に統制会の協力機関と化してしまった。

満州撤退の第2の方策として、1941年6月、満州投資証券会社が設立された。満州重工業開発は、前記の「満州重工業確立要綱」によって、在日系会社の株式を順次売却し、それを満州に投下することを約束させられていた。この在日系会社の株式の資金化と、前者の経営権を満州重工業開発から奪回することを目的として設立されたのが、満州投資証券会社であった。

戦争経済の進展の中で、多量の低利戦時公債を購入させられていた日本の生命保険会社は、資金運用先として当時業績好調な重化学工業会社への投資を望んでいた。そのことを察知した鮎川は、日満両国政府に交渉して、生命保険18社の共同出資による満州国法人の満州投資証券を発足させた。そして、彼は同社に満州重工業開発の所有する在日系会社の株式を譲渡し、その代金を満州産業開発資金として投下することを計画した。

満州投資証券の資本金は、満州重工業開発が所有する在日系会社の株式価格の総額に等しい4億円であった。そして、同社の株式は1株1,000円の議決付のない株式35万5,000株と議決権付き株式5,000株から成っていた。前者の株式には満州国政府から年5分の配当保証と元本の10年後償還条件が付与されており、それは生命各社によって引き受けられた。他方、後者の議決権付き株式は、鮎川の主宰する株式会社日産によって所有された⁽³⁹⁾。

かくして、満州投資証券の設立と、満州重工業開発所有の在日系会社株式の前者への売却によっ

て、満業コンツェルンは、満州重工業開発が管理する在満系会社グループと、株式会社日産が経営権をもつ在日系会社グループに分断され、事実上、日満両国にまたがって形成された満業コンツェルンは解体してしまった。その解体を通じて、鮎川は日本産業の満州移転に際して課せられていた責務の一端を果たすとともに、在日系会社グループ、すなわち、日産コンツェルンの経営権を満州重工業開発から奪回することに成功した。そして、鮎川は、日本が日米戦争の緒戦の勝利に酔っていた最中の、1942年12月、満州重工業開発の総裁を辞任した。

おわりに

日中戦争勃発後の日本をとりまく国際政治・経済環境を今日の時点から振り返る時、「満州産業開発5カ年計画」に外国資本、特にアメリカ資本を導入する可能性はきわめて乏しかったといえよう。その意味では、アメリカ資本導入に企業家生命を賭けた鮎川義介の行動は、“ドンキホーテ的行動”であったといえるかもしれない。しかし、当時の日本の企業人の多くは、「日満支経済ブロック建設」という国策に協力しながらも、日中戦争の早期解決を模索していたし、また、米英との協調関係の維持を願っていた。ただ、これらの3つの課題を同時並行的に達成することは至難であり、そのために具体的行動をとる者は少なかった。そうした財界の状況の中で、これらの課題実現のため果敢に挑戦したのが、鮎川による日産コンツェルンの満州進出、すなわち、満業コンツェルンの活動であった。

ところで、企業の国際活動は、“経済の論理”と“政治の論理”の間でしばしば翻弄されるといわれる。満業の活動は、“経済の論理”の追求を通じて“政治の論理”との調和を図ることを企図したものであった。しかし、1930、40年代の国家主権の確立、あるいはそれが強力に主張される国際、国内環境のもとでは“経済の論理”と“政治の論理”の調和はむずかしく、結局、満業コンツ

ェルンの経営活動も両者の論理のジレンマの中で翻弄され、挫折していったのである。

注

本研究は1990年度の法政大学特別助成金を受けている。

(1)この点については、さしあたり次の文献を参照されたい。

中村秀一郎(1971)「日本経済連盟会の活動」細谷千博・斎藤真・今井清一・蠟山道雄編『日米関係史－開戦に至る10年』第3巻, 東京大学出版会。

森川英正(1976)「1930年代における企業人の意識」『思想』第624号, 岩波書店。

(2)宇田川勝(1984)『新興財閥』日本経済新聞社, p. 10.

なお、日産は重化学工業中心のコンツェルンであるという特徴をもっていた。日産コンツェルンの経営史については、同上書第1章を参照。

(3)日本の学会では、通常「満州国」にはカッコをつけているが、煩雑であるので、以下、カッコを省略する。

(4)鮎川のほか、津田信吾(富士紡績社長)安川雄之助(東洋拓殖総裁)、森蘆昶(森コンツェルンの創設者)、野口遵(日窒コンツェルンの創設者)などが招かれている。

(5)満洲国史編纂刊行会編(1970)『満洲国史』総論, 満蒙同胞援護会, p. 547-548.

(6)関東軍は、財閥家族によって封鎖的にコントロールされている三井・三菱等の財閥に悪感情をもっていた。当時、鮎川とその親族の日本産業の持株比率は5.2%にすぎなかった。

(7)持株会社整理委員会編(1951)『日本財閥とその解体』上巻, p. 78.

(8)友田寿一郎編『鮎川義介－回想と抱負』稿本, 鮎川家所蔵, p. 37.

(9)日本において株式を担保とする社債発行が、認可されたのは1938年からである。

(10)宇田川勝(1976)「日産財閥の満州進出」『経営史学』第11巻第1号, p. 62.

(11)「鮎川邸における満州関係者懇談記録」(1951. 10. 26)『満業重要書類(4)』所収, 鮎川家所蔵。

なお、満州開発に外国資本を導入する計画は、鮎川の提案以前にも、多くの人によって提案されていた。この点については、長幸男「アメリカ資本の満州導入計画」前掲、細谷ほか『日米関係史』を参照。

(12)前掲『満洲国史』 p. 554-555.

(13)前掲『日本財閥とその解体』 p. 445-446.

(14)前掲, 宇田川『新興財閥』 p. 71-73.

(15)原朗(1976)「『満州』における経済統制の展開－満鉄改組と満業成立をめぐる」安藤良雄編『日本経済政策史論・下』所収, 東京大学出版会, p. 292.

(16)前掲, 宇田川「日産財閥の満州進出」 p. 67-69.

(17)鮎川義介(1980)「私の履歴書」『私の履歴書・経済人』第9巻, 日本経済新聞社, p. 65-66.

(18)前掲, 友田『鮎川義介－回想と抱負』 p. 59.

(19)この報告書は、『鮎川義介著述集』第1巻下, 鮎川家所蔵、に所収。

(20)吉野信次(1962)『おもかじとりかじ－裏からみた日本産業の歩み』通商産業研究社, p. 428.
吉野は商工省事務次官退任後、1938年11月から1941年2月まで満州重工業開発の副総裁をつとめた。

(21)前掲, 友田『鮎川義介－回想と抱負』 p. 43-44.

(22)当時、軍の上層部はアメリカ資本の満州導入を強く望んでいた。しかし、佐官・尉官クラスの間には、それに反対する者も少なくなかった。

(23)前掲, 鮎川「私の履歴書」 p. 70.

(24)同上, p. 71-72.

小島直記(1967)『鮎川義介伝』日本経営出版会, p. 136.

(25)前掲, 友田『鮎川義介－回想と抱負』 p. 78.

(26)同上, p. 79.

(27)同上, p. 88.

(28)同上, p. 89.

(29)同上, p. 89-90.

(30)同上, p. 90.

なお、以上の電報、メモランダムは、前掲、小島『鮎川義介伝』にも収録されている。

(31)前掲, 友田『鮎川義介－回想と抱負』 p. 104-105.

(32)松岡の外交政策については、松岡洋右伝記刊行会編(1974)『松岡洋右－その人と生涯』講談社、を参照。

(33)前掲, 友田『鮎川義介－回顧と抱負』 p. 93-106参照.

(34)この「日米戦争回避策」は、前掲『鮎川義介著述集』に収録されている。

(35)前掲, 鮎川「私の履歴書」 p. 76.

(36)前掲, 宇田川『新興財閥』 p. 77.

(37)前掲, 鮎川「私の履歴書」 p. 73.

(38)満洲国政府編(1969)『満洲建国十年史』原書房, p. 588-589.

(39)前掲, 宇田川『新興財閥』 p. 79.

株式会社日産は、満業コンツェルンの在日系企業の連絡調整機関であった。

〔付記〕

本論文は法政大学産業情報センターの依頼を受けて、*Japanese Yearbook on Business History* (Volume 7, 1990)に掲載された拙稿、"The Move into Manchuria of the Nissan Combine", を日本語訳したものである。日本語訳と、論文名の変更、本誌への転載については、鈴木俊夫経営史学会イヤーブック編集委員長の許可を得ている。