

### 『鮎川義介 回想と抱負』（稿本, 1）

宇田川, 勝 / UDAGAWA, Masaru

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

42

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

45

(終了ページ / End Page)

56

(発行年 / Year)

2005-04-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004927>

## 〔資料〕

## 『鮎川義介 回想と抱負』（稿本, 1）

宇田川 勝

## はじめに

『鮎川義介 回想と抱負』（稿本）は、1953（昭和28）年に東洋経済新報社から出版の予定で企画された。稿本の大半は鮎川事務所の友田寿一郎氏が執筆し、これに東洋経済新報社出版局長梶井義雄氏が鮎川義介に数回インタビューした部分を加えて取りまとめられた。しかし、初校が出た段階で、鮎川の人称法と彼へのインタビュー記事の取り扱いをめぐる、両氏の間で意見が食い違い、急きょ出版取り止めとなった。

その後、友田氏は死去し、稿本をこのまま埋もれさせるのは忍びないと考えた鮎川の秘書坂田実氏が、1964（昭和39）年に東洋経済新報社と交渉して改稿のうえ出版することを提案したが、結実しなかった。ただし、東洋経済新報社側から社の方針として出版はできないが、他の出版社で刊行することには異存がないとの回答を得た。

現在、稿本は鮎川家から寄託された国会図書館憲政資料室の鮎川義介文書の中にマイクロフィッシュの形（資料番号 412.4）で収録されている。稿本は、これまで研究が手薄な鮎川義介の企業家活動の後半部分の日産コンツェルンの満州進出から戦後の中小企業助成活動に至る時期について、貴重な一次資料とインタビューを盛り込んで、ビッドに描いており、学問的な価値も高い。

今回紹介する『鮎川義介 回想と抱負』は、鮎川家に所蔵されていた校正途中の原本を使用する。編集に当たっては、必要最低限の補正を加えて校正作業を完了させるとともに、原文の文意を損なわない配慮をしたうえで、文章の一部を現代風に改め、また、算用数字、当用漢字、現代仮名づかいを使用した。鮎川の人称については、文体がすべて伝記スタイルの一人称で書かれているために、「私」に統一した。

## 日産満州移駐の真相

## 発 端

## 板垣からの召電

昭和11年秋のことである。そのころ、東京麹町三番町に住んでおった私のところへ、当時関東軍参謀長をしていた板垣征四郎から、突然一通の電報が舞い込んできた。電文の要旨は、全満州の産業事情視察のため、一度早々にも来満してもらいたいという要請であった。

この電報を一読して、瞬間私の頭にひらめいたのは、「松岡のやつ、とうとう関東軍の尻をついたナ」ということだったが、私がこう直感したについては、もちろん、それ相応のわけがあつてのことだ。

そもそも当時の満鉄といえば、南満州鉄道を経営するほかに、昭和鉄鋼所、満州炭礦、満州鉛鋳、満州軽金属、採金事業、ガス事業など大小70以上の傍系会社を擁し、それぞれの企業をうごかしておつた。

総裁の松岡洋石は、それまで前総裁の山本条太郎に師事して、実業方面のことをおぼえこもうとしておつたわけだが、そのねらいがはたせないうちに、かんじんの山本総裁が他界してしまった。そうしたようなことで、ちょうど板垣参謀長からの電報がくる半年ほど前から、松岡は、上京してくるたびに、私のもとをたずねるようになっておつた。もともと松岡は私とは同郷の仲で、会っても「お前」「おれ」で通る間柄であり、松岡にしてみれば、満鉄傘下諸企業のやり方について、先輩格の私からいろいろ知恵をひき出そうというのが目的で、ぜひ向うへも一度実地視察にきてみてくれと頼み込んできておつた。

ところが、実はこの松岡については、かねて日産の重役の一人で、これも同郷の伊藤文吉男から

「あの男の言葉にうっかり乗ってはいけませんな」という忠告をうけておったので、私は松岡の誘いたいにしても、ほどほどに返事をしぶっておった。そこへ、突然板垣参謀長からの電報を受け取ったというわけである。

とにかく、かりにも参謀長からの公電をうけたのだから、これはどうしても、それに応ずるだけの心構えと準備が必要になってきたわいと私は考えた。そのためにはまず、日本が台湾を領し、また朝鮮を併合していらい、これらの植民地でそれまでどのような政治がおこなわれ、どのような統治の歴史をたどったかを実地に知っておかなければならないとおもい、いろいろ考えた末、いわば日本が永年手塩にかけて育てあげてきた台湾をえらぶことにし、さっそく向うに渡って、2週間ばかりというもの、文字通り不眠不休で、島内をくまなくあるきまわった。

当時台湾では、日産傘下の事業としても、水産をはじめ金瓜石鉱山など、なかなかやっておったし、向うの役人のなかにも旧知の人が多かったの、なにかと調法をした。それに、なによりも一つ一つの調査に私が本気がかかり、相手も真剣にこたえてくれたので、いきおいいろいろな資料が集まり、領台40年間の日本人のやりかたを、十二分にのみこむことができた。

台湾から帰ると、すぐその足で満州へ行ったわけだが、私としては、どこまでも松岡の打った芝居だという考え方が、頭のなかにこびりついていたものから、わざと新京へ直行することをさけて、まず大連の満鉄本社へ顔を出し、課長以上の人たちにあつまってもらって、ここで数回にわたっていろいろの実情を聴取した。私をむかえた松岡にしても、私が彼の要請をいれてきてくれたものとはばかり思いこんでいたのだから、大いにこれに協力してくれたことはいうまでもない。

こうして、なにしろ全部で77社にもおよぶという傍系会社について、それぞれの担当者から直接、くわしく様子をきいたわけだから、私はこれによって満州産業の概貌というものをつかむことができた。そして、その上で満鉄から専用の飛行機を出してもらい、1ヵ月ばかりの間、清津、大黒河のへんまでも、くまなく視察してまわった。

この視察をすましてから、私ははじめて新京の

上をふみ、まず板垣参謀長をたずね、その翌日は終日、関東軍参謀秋永月三中佐と詳細な質疑応答をおこなった。秋永という人は、以前満州の鉱山のことに、一度電話でものをたずねてきたことはあったが、じかに顔をあわせたのは、たしかこの時がはじめてで、いわば声だけの旧知にすぎなかった。

### 石原莞爾と浅原健三

ところで、それまで松岡の画策だとばかり信じこんでおった私の渡満が、じつはそうではなかったということが、新京に着いてみて、はじめてわかった。つまり、板垣参謀長からの電報が、三番町の私のところへ飛びこんでくるまでのいきさつというか、それはつぎのようなことであつた。

石原莞爾という軍人については、人によっていろいろの批判もあるが、なんといっても、当時の軍にあつては、透徹した理想をもつ一種の哲人であつた。ソ連にたいする防衛力を完備すれば、平和を維持することができるし、それによっておのずと、世界にたいする日本の発言力も一層たかまるというのが、その考え方であり、さらに日本防衛力の一番の欠点、自動車工業の弱体性にあるということ、かねがね強調しておつたようである。

石原大佐は、当時参謀本部の作戦課長をしておつたが、こうした考え方をもとにして、満州に自動車工業と飛行機工業をおこすこと、それはまた当然移民問題にも関連してくるわけだから、海運についても併行して考慮することという案で、私設秘書の元無産党代議士浅原健三に相談をもちかけた。

石原の腹案では、自動車にしても、飛行機にしても、それぞれその道の権威者の意見をききたいということだったので、浅原はその意向をうけ、自動車については、日産自動車の創業者としての私をたより、飛行機の方は、石原が自分で工場を視察調査したうえで、はらをきめるということに話をきめ、さっそく準備にとりかかった。

ちょうど昭和11年1、2月ごろのことで、それ以来浅原は三番町の私の家へ、十数回も足をはこんで、教えをこうた。こわれるままに、このとき私が浅原にたいして述べた意見というのは、だい

たいつぎのようなものだった。

自動車工業の現状というものは、残念ながら国産ではだめだ、たとえば、今かりに、日産とトヨタが合併してみても、あるいはまた満州にあるという同和自動車会社を改組してみたところで、格別たいしたことにはならない。これはどうしても、もっと根本的に掘りさげて、自動車の本家がアメリカかドイツかは知らないが、とにかくさしあたっては、外国の資本と技術をとりいれてやるのが、もっとも賢明な策である。

また、自動車を本格的にやるというなら、工場だけつくってみてもはじまらない。自動車道路の問題もあれば、サービス・ショップの問題もある。これらをすべて、併行して解決する日安をたてなければ、それこそ人形つくって魂いれずになってしまう。

さらに、自動車工業だけが、他の産業から孤立して成りたちうるものでもない。一貫企業として関連ある全産業、たとえば鉄鋼にしる、石炭にしる、その他の重要産業の問題にしる、これらを同時に解決するのでもなければ、一片のナンセンスといわざるを得ない。そこで、こうした見地から、満州に自動車工業をおこすという計画は、その行きつくところ、当然満鉄改組という問題にまでふれてくる。

これが私が浅原にむかって述べた意見のあらましであるが、こうしたことで、当時浅原の来訪はしばしば深夜におよぶこともめずらしくなく、帰りのタクシーを捨うのに一苦労するほどであった。

一方、石原はまた石原で、秩父宮殿下のお伴をして、中島飛行機を視察調査し、機械工業では日立製作所や芝浦などを歩きまわっておったが、自動車工業についての私の意見を浅原からきくと、彼一流の頭でこれを整理し、それから、3、4ヵ月ほどもたってから、あらためて当時参謀本部の満州班長であった片倉衷の意見をも徴し、その結果、浅原が別の所用もあって満州の板垣のところへ出かけて行ったさい、この石原・片倉の筋書をしめし、関東軍から私を招いて満州を視察させることについて提案したのであった。

### 関東軍と財界

満鉄総裁の松岡は、もとより一方で事態がこの

ように進行しつつあることなど、つゆしらず、私がなかなか彼の希望をいれて動いてくれそうにもないというので、これまたかねて板垣のもとへ、その口添えで私の招請を実現したいと申し出でておった。浅原が板垣のもとをたずねるより、この方がさきであった。

つまり、板垣参謀長の手許には、なんの脈絡もなく、石原の提案の要請とが、期せずして鉢合せした格好になり、板垣はこの両者の希望と、関東軍自身の必要から、私のもとへ電報を打って寄せたというわけである。したがって、このときの私の渡満は、私自身の陰謀でないことはもちろん、私と松岡の通謀でもなかった次第である。

念のためにつけくわえると、当時浅原から私にたいする触れ込みは「あなただけに、ぜひ満州をみてもらいたいのだ」ということであつたが、じつは私のほかに野口遵、松方幸次郎、津田信吾、安川雄之助、森轟穂、井坂孝などという人たちにたいしても、別人をもって同様の申し入れがあり、井坂をのぞくこの人たちも、私とは別に、いずれも相前後して、満州を視察した事実があつたときいておる。これはずっとあとの話になるが、昭和26年の秋、私の家でひらいた座談会での片倉衷の言葉を借りると、これは当時の財界のめぼしい連中が、軍によって個別にテストされたわけで、私はこの座談会ではじめて、満州を視察させられたのが自分だけではなかつたことや、このときの人選について、当時まだ商工省にいた岸信介なども、内々相談にあずかつておつたことなども、はじめて知つたような次第であつた。

### 満州移駐の背景

#### 不調の満州建設

さて、日本産業が満州に移駐して、満州重工業となる経緯については、そのことを必要とするだけの素地と、熟成した歴史の背景があつてのことで、けっして一片の思惑や、まして謀略や私欲などから出たものでなかつたことは、あらためていうまでもない。

もともと、満州における経済建設の根本理念は、ここにいわゆる「王道楽土」をきざぎあげて、在住諸民族の協和をはかり、これによって日華両国

の共存共栄と、ひいては東亜の安定に資せんとする満州建国の精神に則ったものであり、いたづらに帝国主義的な権益拡大主義で、ことをすすめることをいましめ、資本主義の弊害をのぞくことに力がそそがれたのである。

昭和8年3月、満州国政府は満州経済建設要綱を策定発表し、その翌年3月には、日本政府も日満経済統制方策要綱というものを閣議決定、それ以来ずっとこれが満州経済建設、日満経済協力の根本的なよりどころとなったわけであるが、その要旨はつぎのようなものであった。

1. 日満経済を一組織体として、合理的に融合することを目標とし、両国の資源分布の状況、既存産業状態、あるいは国民経済発達的情勢などを比較検討して、適地適地主義に則ること。
2. 日満両国民全体の利益をもとにして、経済上の弊害を是正すること。
3. 国際情勢に適應するように、平時にも非常時にも通ずることの出来る日満両国の組織的な経済確立を期すること。

以上のような大原則にもとづいて、日満経済の提携発展というもののがはかられたのであるが、とくに統制の方法として、重要産業については、一業一社主義により、日満両国政府の保護監督のもとに、特殊の会社に経営させるという方策がとられたわけだ。

ところが、かんじんの実績はというと、率直に言って、これがどうも芳しいものではなかった。満州経済建設の異常な発展にもかかわらず、たとえば財閥入り禁止の風潮などにもみられたように、統制方針が、どうしても役人の屁りくつにかたむきやすくなる。特殊会社の陣容も、なかなか適材を得るといわけにはゆかない。そこへもってきて、国際関係や治安の状態などから、内地の資本家の進出をはばむものがあった。こんなことが理由にかさなって、どうもうまくゆかなかった。

#### 宮崎正義の満州再建案

そこで、満鉄では、この傘下諸事業の合理化と運営方法の改善に意を向けるようになり、日満両

国政府、日本の陸軍省・参謀本部、関東軍もまた、特殊会社経営陣の強化と事業の確立、推進という立場から、真剣にこれが検討をはじめたわけである。

当時、この満州の経済再建という問題と取り組んだ陸軍省・参謀本部、および関東軍における陣容は、昭和9年の在満機構改組にともなって、関東軍司令官は南次郎大将、板垣がその参謀副長、満州事変に関係のあった片倉は、陸軍省にあって満州班長をうけたまわり、石原と岩畔豪雄とは参謀本部に腰をすえ、南軍司令官は満州経済再建のための省・部承認の方針をふところに、赴任をしておった。

こうした情勢のうちに、ひたすら対ソ防衛作戦の確立をいそいでおった石原は、事態をうれえ、昭和10年参謀本部の提案として、満鉄總裁松岡をして満鉄内に「日満財政研究所」を設立させ、これを満鉄参事官の宮崎正義に主宰させて、ソ連に対抗しうる国防力増強に必要な計画の研究を委嘱したわけであるが、その案を得たのが、たしか昭和11年の5、6月ごろのことで、この案は満鉄をはじめ、陸軍省や関東軍にも回付されたのである。

こうして、「宮崎案」の報告をうけた軍の関係者は、この計画のうち満州国に関係あるものだけでも、早急に実行にうつすべきだというわけで、そのとりまとめを、満州班長の片倉におしつけてきた。そこで片倉は、さっそく平井豊一少佐や、本省戦備課の岡田菊三郎、沢本理一少佐などといった連中と相談をし、当時すでに関東軍の参謀長になっておった板垣や参謀の秋永中佐とも連絡をしたうえで、宮崎案に多少の修正をくわえ、自動車、飛行機、鉄、石炭などを中心に、総額22億円くらいの一試案をつくり、これに満州産業開発5ヵ年計画目標案という名前をつけて、陸軍省・参謀本部一体となって推進することになり、昭和11年の9月、軍務課の片倉と戦備課の沢本が、これをもって満州に飛び、関東軍の秋永参謀や鈴木栄治主計少佐などと相会して、示唆するところがあった。

#### 満州開発の計画

もちろん、関東軍の方でも、陸軍省からの要望もあって、かねがね研究をすすめておったところなので、この目標案の連絡をうけると、待つてま

したとばかり、10月早々から約1ヵ月のあいだ、秋永参謀を中心に、満鉄調査部の連中や星野直樹、赴任してきたばかりの岸信介、松田令輔、椎名悦三郎といった満州国政府関係官などを、安奉線の湯崗子に会合して、この目標案を検討し、11月1日「満州産業開発5ヵ年計画綱要」を決定するにいたった。いわゆる湯崗子会議というのが、これである。

じつはこうして出来あがった綱要そのものにたいして、石原は「規模が小さい」といって、なかなか不満のようであったけれども、陸軍の中央当局では、国力の飛躍的な発展を、防衛力の増強に即応させるという目的のもとに、ともかくこの綱要の遂行を期するとともに、これと併行し、日本を中心とする計画的産業開発をすすめるというわけで、同年12月下旬、満州から秋永や岸を東京に呼んで、陸軍省・参謀本部の打ち合せ会議をひらき、綱要をさらに若干修正して、対満州事務局の審議を要請した。当時の事務局総裁は寺内寿一、のちに杉山元、次長は青木一男であった。

対満事務局の審議は、越えて翌12年の3月におよんだが、ここで一つ問題が起った。というのは、大蔵省が財政上の理由から賛意を表せず、商工省は資材の面で、また農林省は日本における米の増産計画をすすめる上から難点があるというので、いずれも納得するにはいたらなかった。こうした情勢をみてとった青木は、そこでこれを一気に閣議決定にもって行くというやり方をさけ、実施にうつす場合には、その事項ごとに審議決定するというにし、その了解のもとに、これが具現をはかることになったわけだ。

こうしたことと併行して、昭和11年8月には、参謀本部石原作战課長と陸軍省片倉満州班長、平井主計少佐などの連携を中心とし、関東軍の板垣参謀長、秋永参謀なども連絡をとった上で、省・部の決定として「満州開発綱要」なるものを策定し、これを関東軍にたいして要望するところがあつたが、そのなかには

1. 満州の開発には、日満両国の一致協力、なにかんづく朝野総掛りの道をひらき、その完全遂行を期すべきこと。
2. 日満の関係を強化するために、官吏だけでなく、産業、経済などの各部門にわたって、

すぐれた邦人と堅実な資本の満州進出をはかり、満州建国の国是である「民族協和」の具現に資すること。

3. 日本政府としては、永続的な対満投資計画をたて、満州国政府としては、かなり長期にわたる財政および開発計画を樹立し、両国政府ならびに民間の組織的、計画的活動を適切にさせること。

ということがふくまれておつた。これらは、一部の軍人が、ともすれば作戦至上主義に走り、これを口実にして、不当に満州国政府や特殊会社などに圧力をくわえようとする悪弊や、あるいは、また、その一方で関東軍や満州国政府および特殊会社が、どうしても独善的になりやすい傾向にたいして、反省を求めたものであつた。

さきに述べたように、日本実業界の巨頭連に、満州を視察させて、その意見をもとめたというのも、そのあらわれの一つであつたわけである。

#### 宇垣内閣の流産と関東軍

対満事務局の審議にうつされた満州産業開発5ヵ年計画にたいしては、大蔵、商工、農林などの各省内部に異論があつて、閣議決定にまでいたらなかったばかりでなく、その他の各方面にも相当つよい反対の声が起り、たとえば建川美次中将とこれをとりまく浪人たちなどは、その急先鋒であつた。したがって、こんな調子では、いい加減な内閣のもとでは、案の実現もとうてい不可能だということになってきた。

そして、ついに、満州改革案が実行できないような内閣なら、早いとこつぶしてしまつて、もっと強力な内閣をつくらねばだめではないか、という気運がたかまつてきた。片倉や浅原などは、そのために中州の某亭で密談したことさえあつた。昭和12年1月、広田広毅内閣が瓦解したのは、そのような空気がもたらがった結果であつたが、そのあとで細閣の人命を拜した宇垣一成将軍も、改革派のいれるところとならず、陸軍が大臣を推せんしなかったため、流産の憂き目を見ることになった。

当時、陸軍で政治面の直接担当者は、軍務課政策班長をしていた佐藤賢了少佐であつたが、佐藤だけではどうも手におえないというので、石本

寅三軍務課長の命令で片倉が手伝いをさせられておった。

そこで、後継首班として、佐藤は近衛文麿をあてこんでおったわけだが、片倉の方では林銑十郎と平沼騏一郎を準備し、林の線で浅原をうごかしておった。浅原はもっぱら軍務局長の磯谷廉介に会って画策しておったが、どうも磯谷に話をしたことが、次官の梅津美次郎にまで通じておらない。当時、次官という役目は、たんに事務の統轄をやるということで、政策事項などは、軍務局長から直接大臣に通ずることになっておったため、局長と次官のあいだには連絡というものがない。大臣の寺内寿一は、もちろん万事承知しておったはずだが、この男、評判の場当たり屋なので、たよりにならぬことおびたしい。片倉はそんなこととはつゆ知らないから、上司はなんでも知っておるものだとばかり、信じ込んでおった。

このような行きちがいから、林内閣の組閣中途で、十河信二が組閣参謀をやめたさい、梅津次官は憲兵をつかって、片倉や浅原を逮捕しようとしたことさえあったが、これは浅原が宿舎にしていた虎ノ門の芝虎館で、あやうく難をまぬがれた。片倉は、たちまちカンカンに怒って、阿南惟幾兵務局長に抗議を申込み、磯谷からも「片倉たちは、自分の命令でうごいておるのだ」と弁明して、一応のケリはついたものの、梅津の内意で「こいつ、うるさい」と目星をつけられた連中は、いっさい本省からの締めだされたというような一幕もあった。

ともかく、こうして林内閣の登場となったわけだが、その組閣成立前、政友会の勝田主計が片倉にむかって、「われわれの林を見立てた眼には、すこし狂いがあったようだな」と述懐しておったように、林はせっかく政権をにぎってみたものの、改革派との約束をまったく裏切って、計画案の実行などはどこへやら、けっきよくつぎの近衛内閣にいたって、やっとりあげられることになったのである。

## 松岡洋右一期の不覚

### 松岡の独断癖

さて、全満の視察を終えた私は、新京で板垣参

謀長や秋永参謀以下の関東軍関係者、星野総務長官をはじめとする満州国政府要人、その他同地の有力な経済人などと会い、大いに意見も闘わせたが、もとよりこれらの会合でぎりぎりの結論を得たというわけではなく、また、なにぶんやっと思察をすませたばかりの際でもあって、意見といってもけっして具体的なものでありようはずもなかった。要は、よしんば日満両国の経済力の総力をあげても、なおかつ外資、とくにアメリカ財界の参加が保証されぬかぎり、望みをはたすわけにはまいるまい、おそらくは満、日、米それぞれ3分の1の資本的協力にまつべきであろう、といったほどの意見を残して、満州をあとにした次第であった。

ところで、新京を発った私は、まだ、自分を満州視察などにひっぱりだした張本人が、松岡だとばかり信じこんでいたものだから、最初に大連に立ちよったときの約束どおり、帰りにも大連に寄って、星ヶ浦の「松のや」で松岡に会った。このとき、松岡は、話をはじめようとする私をおさえ、例の調子で自分ひとり勝手に語りはじめ、とうとうと、しゃべりまくった。私もこれには困って、「あずは帰るんだから、こっちの話もきけ」といくらいっても、やめない。

そのあげく、自分でしゃべるだけしゃべっておいて、「そちらの話は、日本へ行ったときに、またゆっくり聞こう」という。なんのために松岡がこうした態度をとったのか、私にはさっぱりその真意がわからないまま、まるでキツネにでもつままれたような気持で、日本へ帰ってきた。

その後べつになんの音沙汰もなかったが、しばらくたってから、松岡は三番町の私のところへ、ひょっこり姿をあらわし、いきなり「やア、先日はどうもありがとう。君の意見をきいて、大いに意を安じたよ」という。そこで、「まだ、なにもしゃなんかにしてないじゃないか」とやり返すと、「いや、あれでよくわかったんだ」と答える。

これはしかし、まったく松岡の独断であった。かねがね私から反対してもらいたいと考えておった「満州開発5ヵ年計画」に、じつは私が内心、とにかく、一応の賛意をいだいておるとはつゆ知らず、松岡は自分と同じく、私もまた反対であるものと、頭からきめこんで、「あれで結構」と、

最後まで独演ぶりを発揮したわけであった。

元来、松岡という男のくせを、知っておる人たちには、すぐ納得がいくとおもうが、他人の意見を求める場合でも、彼はけっして相手にものをいわせず、なんでもかんでも、自分ひとりでしゃべりまくって、そのあいだに、相手の眼つきや顔面筋肉の微妙なうごきなどを観察して、独断をやつてのける。ちょうど、デパートの客馴れた売子のように、いっさいがっさい、品物をなんでも片端からならべたて、客の顔色一つで欲しいもの、欲しくないものを判断する。あの呼吸と同じ調子で、自分の欲することとはまるで正反対のこともなんでもしゃべりまくる。そして、それにたいする好き嫌いは、相手の様子でみてとるといふ読心術を心得ているわけであった。

しかし、大連における私との対談の場合には、どうやらその眼力に狂いがあつたらしく、まんまと私の真意を読みそこねてしまった。だから、後日の満州移駐の件が、日満両国の閣議で正式に決定し、あすはいよいよ発表というその前夜、当局者からはじめてその事実を告げられた松岡にとっては、すべてがまさに寝耳に水の驚きであり、千載の恨事であつたにちがいない。

「どうにもしょうがないという、最後の瀬戸ぎわまで、いっさいを秘密にとり運び、満鉄にとっては、きわめて重大な関係のある事実をあきらかにされたこの恨みは、一生忘れられないと洩らし、甥にあたる岸信介にたいして、「なぜ早く知らせてくれなかったんだ」と責めたて、じだんだふむようなはめになった。

おもえば、誰を恨むというより、松岡の独り合点癖が生んだ一期の不覚というほかなかりう。

### 満州視察の結論

陸軍から満州視察を委託された人々の報告は、昭和11年9月、片倉が関東軍第四課から陸軍省軍務課に転任したのちに、陸軍大臣の官邸で、二回にわけて行われた。私が招かれて行ったときには、大臣の寺内寿一や元その幕僚だちの顔もみえておつたが、産業人はだれもほかに同席していなかった。

視察から帰った人々の報告のなかで、森籬利の考え方は加里(カリ)の事業に偏重したものであり、安川雄之助その他の人たちのものも、かなら

ずしも総合的な見地に立つものとはいへなかつたようであつた。しかし、私の報告は、一応5ヵ年計画にたいする批判からはじまって、かねて石原から相談をもちかけられていた自動車産業の解決策にまで及んだものであつた。このように私の報告が、とにかく総合的な視野にたつものになりえたということについては、事前に台湾の産業事情を十分に調査していたことが、その内容に生彩をくわえたことはいふまでもない。

もともと、湯岡子会議で決定をみた素案がもとになって出来あがつた5ヵ年計画というものは、日満両国の国防上の需要をみたすという点に主眼をおいて、たんに5ヵ年計画に鉄は何トン、石炭は何トンというぐあいに編成された、いわば数字の平面的な羅列にすぎなかつた、計画がべつべつの数字から成り立っておるので、しぜんその開発運営の方法も、一業一社主義になっておつて、相関々係にある時間のファクターがぬけていた。いやしくも総合計画と銘うつからには、これはどうてい、みのがすことの出来ない弱点であつた。そのために、どのような手掛かりからこれを解きほぐし、練りひろげていって、ものにするかという企業計画の旨点をついていない。いいかえれば、この数字に表現された計画を、現実のものとするための順序が、てんで立てられていない。

早い話が、計画された鉄量を生産するためには、一定の量の石炭が要る。その要るだけの石炭を掘り出すには、これまた一定量の鉄鋼が必要だというわけだから、これではまるで鶏と卵の話にならざるを得ない。あるいは、また、自動車の問題にしたところが、これをつくりだすには、いろいろの副資材も要ることで、自動車ズバリというような計画は、いうことは出来ても、むろんそれだけで実行などと考えたら、大間違いのものになる。

それでは一体、どうすればよいか。というのと、これはどうしても先進国から資材と技術をとりいれ、これによって仕事の糸口をつけ、まるで無限軌道を走っておるような机上の計画に活をいれ、実際にやつて行けるようにしなければならぬ。すべて計画そのものは、独立した一業一社というような考え方を、思いきって捨ててしまい、ピラミッド式に、総合的に満州の資源開発をもくろむのでなければならぬ。そうでなければ、自動車



の問題にしても、本格的な解決などはとうていおぼつかない。

### 満州開発計画の本決り

これが、私の視察報告に盛られた結論的批判であった。そして、こうした私の意見によって、陸軍省・参謀本部の人たちのあいだには、しぜんと「満州の産業を総合的に開発するためには、いままでのやり方を、根本的に切りかえて、どうしても有力な実業家を満州へ送らなければならぬ」ということに話がまとまり、さっそくその人選にとりかかることになった。

しかし一方、飛行機を満州でやるについては、はじめから航空本部が猛烈に反対しておったほどだから、この総合開発という案についても、関係者のあいだの意見は、当初かならずしも一致してはおらなかった。

関東軍はどうかというと、これまた植田謙吉司令官も、東条英機参謀長も、国分新七郎参謀も一事業一特殊会社主義であり、ことに植田司令官は、満鉄改組の責任にふれたくないという考えもあって、この案には反対をととなえ、本省では町尻量基軍務局長は支那事変に没頭して、この問題にタッチすることを好まず、柴山兼四郎軍務課長はこの案でなければならぬと考えておった。例の片倉は、石原や浅原などとの関係があつて、なかなか含みのある態度をとっていたようだ。

また、各別の特許会社に各別の事業経営をやらせるにしても、あたらしく枢軸をもうけて、求心運営をはかるということは、その反面で、官僚の経済統制上の権限を減殺することにもなるわけだから、いきおいその方面にも大きな摩擦を生ずるわけで、その意味あいから松田企画処長なども、この案には賛成しておらなかったが、岸と星野とが、陸軍中央の一部として連絡して、満州国の高等政策という見地から、事務当局者の反対空気をおさえてしまったわけである。

こうした経緯のうちに、柴山はその年の6月ごろ上京してきた岸にたいし、国分参謀のもたらした案にはとらわれず、別個の案をたてることを要請し、そこで岸は私の意見を参考としながら、総合案をまとめあげ、これがいよいよ本ざまりとなったのが、9月22日のことであつた。

### 満州進出本舞台へ

#### 星野直樹との会談

私の意見がもとになって総合開発案が出来あがるころから、関係者のあいだでは、どのようにして私を満州にひっぱり出すかということに、努力が集中されてきたようだった。

結局、軍部でこの問題について、私に渡りをつける役目をひきうけさせられたのは、当時軍務局満州班におつた鈴木栄治主計少佐であつた。柴山軍務課長を休して、鈴木がはじめて東京丸ノ内中通15号館の日産本社に私を訪ね、軍の要望をつたえて、私の脈をひきにやってきたのは昭和12年5月のことであつたが、鈴木は、また、ちょうどそのころ上京していた星野総務長官のもとをたずねて、私の満州進出にたいする同長官の意向をもたしかめていたようだった。

一方、ものごとがしたいに図星にあたつてきた石原は、浅原を星野の宿にやつて、満州における自動車事業にたいする私案をしめし、その経営を私にやらせることを提唱した。なにも知らないふうを装つて、星野の尻をつついたというわけである。

星野と私は、満州視察後、おたがいの意見をたたくあつた。このころすでに相識の間柄であつた。そこで、星野はさっそく浅原をつれて、日産本社にあらわれ、石原の要望するところにかんして、私の意中をただしてきた。

このとき、私が星野にたいして答えたことは、大体前に述べた石原にたいするものと同じようなことであつたが、とくにつぎのことをつくわえたように記憶しておく。

「総合計画的な開発をやつてゆくには、日本が現在もっている工業力を動員するのはもちろんのことだが、とてもそれだけでは、技術面でも、時間面でも、足りるものではない。ぜひとも全世界、ことにアメリカの協力を必要とする。このためにはまず、満州におけるいろいろの資源をまとめて、これを担保に提供するくらいの覚悟がなければだめだ。これによつてはじめて、開発の巨歩をすすめることができるというのが、私の考え方だ。

また、満州産業の建設、経営にあたるということについては、自分に興味があり、たしかに男子

一代の快事ともおもうが、しかし、人間一個の力などで、なにほどのことが出来るものではない。もとより私個人の力にも、限界がある。本格的な建設、経営をやろうというからには、それ相応の大きな事業体が、一体となってこれをひきうけ、片手間の仕事ではなく、それこそ文字どおり全力をあげてこれにあたるのでなければ、とうてい成功を期することはできない。」

この私の意見をきいておった星野は、最初向うからも私にもちかけてきたこととは、だいぶさまがわりの話になってきたので、もちろんその場できめられるというような筋合いのものでなかったが、話の内容そのものには異常な興味をいだいたようで、たちまち大乗気になり、日満両国政府にこのことをつたえて、真剣に検討することにしたのであった。

#### 満州国の態度

満州国側では、この問題について岸総務庁次長、松田企画処長、青木実経済部次長などが主として担当し、関東軍では、最初国分参謀、のちに片倉参謀がこれに参画し、陸軍省では軍務局が主となつてうごいておった。

石原は、前にも述べたように、私の満州進出について、当初からの推進役であり、総合開発の計画にたいしては、終始支持の立場にあったわけだが、その地位の關係と、もう一つには本人の性格もあって、ほとんど具体的には干渉をしなかった。

また、関東軍の東条参謀長は、この問題にかんするかぎり、いつも受身の立場に立ち、けっして主動的な態度をとることはなかった。ただ、ずっと後に、満州炭礦を満業の傘下におくことについて、当時の理事長河本大作（満州事変関係者）が反対したときに、星野の依頼をうけた東条が、説得の役をひきうけて、これを解決したことくらいのもので、計画の実現については、これを希望はしていたけれども、一般経済問題と同様、これに自分から口を出すということはしなかった。

満州国側では、私の進出という話に、はじめは誰もがちょっとおどろいた。なかには、問題があまり大きくなるものだから、はたしてうまくまとまった案が出来るか、などと心配した人もあったが、私がそれほどまでに打ち込んで行くというの

なら、両手をひろげてこれを迎え、日産の全経営陣を満州によんで、思う存分うでをふるわせてみたらどうだ、ということに落ちついていったようだ。

しかし、なんととっても、これにはまず、かんじんの日本政府側の完全な同意と協力がなければ、ことは成立しない。こいつがたいへんな難物だわい、と考えておったが、ものごとというものは、とかく案ずるよりは生むがやすいのたとえて、この方は意外にすらすらと運んで、首尾よく全面的な同意を得ることができた。というのは、陸軍省があくまで満州の大開発を熱望し、そのために私という人間の進出を希望して、これを強力に推進したことも、たしかに一因であるが、同時に、満州の産業開発をひろく世界の経済界に開放し、とくにアメリカから技術、建設資材などを仰ぐという構想が、外交、財務両当局の好感を得たことも、大きな一つの理由になっておる。

事実、昭和12年10月13日の本件にかんする日本の閣議決定第5項目には、「前記諸事業の開発経営については、外国資本の参加をみとめ、外国の技術、設備とともに、つとめて外資の導入をはかるものとす」とあり、とくに第2号をもうけて、「右は本案の要件として、とくに重きをおくものとす」と、この点を大いに強調している。

これらの表現は、青木対満事務局次長の執筆になったものであるが、これこそは、私が満州進出を応諾するために提唱した基本的な条件の第一であり、その実現のために、私は全精魂をうちこんだのである。

#### 押さえられた満鉄の反撃

そもそも、私の満州進出構想の主体は、私の主宰する日本産業株式会社が、その本社をあげて満州にうつり、ひろく満州における重工業開発の枢軸となるということにある。つまり、一方では以前から満州にある国策的重工諸会社の株式の大部分を、満州国および満鉄からゆずりうけて、その絶対多数の株主になるとともに、将来必要は事業のためには、各々べつの会社を設立してゆく。そして、日産自体は、いわゆる総合持株会社として、自分では事業をいとなまない。その傘下に日本鉱業、日立製作所、日本水産、日産自動車、日産化

学等々の子会社があって、これらがそれぞれの部門で事業活動をおこない、日産は資金、人材、技術などを統轄して、これらの各事業会社の発展を推進して行くという建前であった。

こういう建前に立った日産の満州移駐の気運が、ようやく熟してゆくに連れ、もっとも気づかわれておったのは、これにたいする全満鉄の反対ということであった。石原莞爾が、当初から事をはこぶのにきわめて慎重な態度をとったのも、この点を考慮したからほかならぬ。

果たして、総裁の松岡は、事後通告の形で、杉山元陸軍大臣から日産の満州進出にかんする閣議決定案をしめされて、一瞬カンカンにおこってはみたもののじつはいまさら表面きって、これに文句をつけるわけにも行かないいきさつがあった。というのは、彼は星野から、前もってのっぴきならない一本をとられておったからだ。

#### 昭和製鋼所問題と松岡

昭和11年8月、満州国開発5ヵ年計画がつくりあげられたとき、満州国政府では、あわせてこの計画に要する資金の検討もやっておったわけだが、満鉄の分担する子会社昭和製鋼所の資金が非常に窮屈であり、しかも鉄道建設を急いでおった当時の満鉄としては、とても昭和への資金供給までは手がまわらない実情にあったので、星野から昭和の株式の一部を満州国へ肩替りすることを提案し、会議に出席しておった満鉄側委員も、渡りに舟とよろこんでその実現をつよく要望した。そこで、星野はさっそく政府部内や金融機関とも相談して、この話をまとめ、満鉄側にたいして、正式にその意思を通じた。しかし、満鉄の内部には、これは満州国が満鉄から昭和製鋼所を奪おうとする陰謀ではないかという議論もあって、その態度がにえきらないままの状態になっておった。

ちょうど、そこへ日華事変という大事件が勃発したわけだ。たちまち大軍の派遣となり、北支一帯の占領という事態にまで発展してしまった。北支では、戦乱によって破損した鉄道を修理し、これを運営することが当面の急務となった。その仕事は当然、満鉄が担当しなければならぬ。

そこで、総裁の松岡は、急きょ新京に飛んで、総務長官の星野を総裁公館にまねき、二人きり膝

をまじえて密議をこらした。このとき、いとも厳肅な面持ちをした松岡は、まずこう口火を切ったという。

「満鉄としては、多年このことあるを期していた。それがいまやってきたのだ。満鉄はこれまでもっぱら満州で力をやしなってきたが、本来その力を用うべきところは、アジア大陸である。つまり、満鉄の本質は、今日この瞬間に変わったのだ。まず北支の鉄道をひきうける。そしてさらに、これを奥地にむかって開発して行かねばならぬ。蒙古へ、新疆へ、中央アジアへと道をひらいてゆかねばならぬ。こうして、北シベリア鉄道と相対して、欧亜を通ずる陸の大動脈建設を成就することも、いまやけつしてゆめではなくなった。われわれは勇躍一番、このあたらしい使命に全力をあげて邁進する覚悟だ。

ついては、満州の開発にかんしては、いままでのように力を致すことができなくなるかもしれない。さいわい、満州国さいきんの発展はまことにめざましいものがあり、これまで満鉄が主になってやってきた経済開発の仕事も、もはやこれを満州国にまかせても大丈夫だとおもう。この際、ぜひとも満州国でひきうけるように、全力をつくしてくれ。そして、その第一歩として、昭和製鋼所の株式を肩替りし、同社今後の拡張発展の片棒を、君の方でかついでもらいたい。このことを頼みたいばかりに、じつは今日君に会ったわけだ。」

松岡という男の性癖なり、性格なりについては、星野をかねてから知っておった。とかく風呂敷をひろげて、大いにしゃべりまくるときは、まことに堂々たるものだが、さていよいよ、こいつを具体的にやりとげて行くという段になると、なかなかふんざりがつかぬ。ほかからの横槍でうやむやになることもめずらしくない。

しかし、このときの松岡の話は、きわめて明確、具体的のように思われた。とつきに星野は、ここでしっかり相手の尻尾を迎えておかねばならぬと直感した。ことに昭和製鋼所の問題については、関係方面との協議をおわって、すっかり検討済みだから、もはやなにも心配することはない。

そこで、星野は問髪いれずに、こう答えた。「あなたのいわれることは、よくわかりました。満鉄が北支で働くということは、今日の急である

うし、さらに大陸に躍進して行くことについては、自分にはなにも述べる資格もなければ、知識もない。しかし、いずれにせよ、総裁の意気込みには、大いに敬意を表する。満州国も、総裁のいわれるように、建国以来すでに5年、ようやく力もついてきているから、ただいまの総裁の申し出は、よろこんでこれをひきうけましょう。いまここで、私の口から、昭和製鋼所の株式の半分をひきうけることをお約束します。だから、あとのことは、なんの心配もなく、北支へ行って働いてください。」

これをきいて松岡は大いによろこび、さっそく満鉄の写真班をよびつけて、二人で会談しておるところを、写真にとらせたりした。

ところが、その後、松岡の意見にたいしては、満鉄内部にいろいろ異論が起り、松岡は例によつて次第にこれに動かされ、あいまいな態度をとるようになったので、星野も直接松岡を相手にするのを避けつつ、日満両国政府の閣議決定へもちこんでしまったわけだ。むろん、この決定についても、満鉄側にはなお反対の声がかなり高つたのであるが、結局私が信奉する大義名分というか、時の流れというものに押されて、しだいにその声もしずまり、満業に転属することになった人々たちも、私を主催者とする新組織のもとに、快く働くことを誓うにいたつたのである。

当時、松岡は外資導入という点に、頭から反対をととなえ、満州の重工業に英米の投資をみとめることは、日露戦争ののち、アメリカの鉄道王ハリマンに満鉄を売り渡そうとしたのと同じことだ。あの当時は、ときの外相小村寿太郎が、身をもってその難をふせいだので、満鉄は日本の權益として残ることができたが、いまもしここで英米の資本に満州をうばわれるようなことがあれば、せっかくの先人の苦勞も、一挙にして水の泡になるというようなことを、さかんにいいふらし、日本では元駐英大使の本多熊太郎などをつかって、この種のパンフレットを方々に廻させたりしておつた。

そして、このへんの事情は、あとでくわしく述べる日米交渉のいきさつにも、非常に興味ふかい関連をもつてくることになるのである。

## 満州移駐への難関

### 二重課税で解散論

日産というのは、ひろく知られているように、いわゆる公開持株会社であつた。一財閥を形成するメンバーが、傘下の事業体の様式を自由自在に支配して、その利益を独り占めするのとはちがって、傘下の事業体から受け入れた多寡それぞれの配当収入は、これをプールして、日産の株主に分配した。そして、その主宰者であつた私は、もともと「三井や三菱」のような財閥ではないから、自分のふところ具合などにはすこしも頓着する必要はなく、客観情勢に即応して一般株主によびかけ、いつでも増資を断行することができた。この仕事は将来性があり、国家的に必要なだとなれば、むりをせずその育成遂行に乗りだすことができたわけだ。

つまり、私の立場というものは、てっとり早くいえば資本家ではなくて、あくまでも事業家であり、私の信奉する理念は、自分の腕と信用によって、所有株0%＝51%（一株も持たないでも過半数を持ったと同じ）の作用を、縦横に発揮させるというところにあつた。だから、全国津々浦々の一人一人に、日産の株主になってもらうというのが、私の理念とするところであり、同時に、これもまた無上の欣快事とも心得ておつた次第である。

ところが、ここに一つの大難題が降つて湧いた。ちょうど満州綜合開発発案が出来あがつた昭和12年から、日本の税制がかわつたが、それによると一法人が他法人から利益配当をうける場合には、その配当収入にたいして、その都度所得税がかつてくるという仕組みになった。日産の傘下にはいろいろの子会社、またその下にたくさんの孫会社、さては曾孫会社などもあつたわけだが、この新税制によると、これらの傘下会社の利益が、親会社である日産の収入となり、また、その収入となつてからあとまでも、いく重にも税金がかつてくることになる。これではとてもたまらんとするので、窮余の一策として、保有株式を担保とする社債の発行により、重複課税の穴を利鞘でうめあわすという方法を考えついたが、これがまた、当時の法律では、役人がいろいろとこたわつて、どうしても許可してくれない。私はあくまでもこれで

行こうという考えを捨てず、極力運動をつづけておったが、そのうちに「これはどうもまく行きそうにもない」とはやくも見切りをつけた会社の幹部連が、「この上は、もはや日産の解散以外に道はない」などととんでもない弱音を吐きはじめた。いうなれば、このときの日産は、まさにダンケルクの水際まで追いつめられたかたちの、まことに危機一髪瀬戸ぎわであった。

これが、私の満州進出についての要請が行わようとしていた当時の、日産の内情であり、国分参謀がやってきて、私一人だけを満州へ連れて行こうとしたのも、その頃のことであった。

ついでであるが、私の前記の運動は、その後2年ばかりたって、日産の移駐実現後まもなく実をむすんだ。そしてその「おはつ」は、三菱本社の食膳にのぼることになったが、満業になってからの日産は、満州国政府の保証で、金融面の困難など全然なかったから、もはやその心配も無用になっておったわけだ。

### 日産、危機を脱す

満州移駐にあたって、じつはもう一つ、困ったことがあった。というのは、旧日産の株主をおぼりだしたまま、自分たちだけで満州に行ってしまうというようなことは、どうしても私の気持がゆるさん。とって、これが朝鮮なら、日本の法人をそのまま移しても問題はないが、かりにも満州となると、これは外国なのだから、そうかんたんに持って行くことは出来ない。

これには、さすがに軍も満州国政府もはたと困ってしまったが、いろいろ研究をしておるうちに、私の秘書役の岸本勘太郎が、耳よりの話を掘り出してきた。

満鉄の附属地として、日本の治外法権下にある南満州鉄道の沿線左右百メートルの地域は、昭和12年12月1日を期して、すでに締結されておった日満条約により、治外法権が撤廃されて満州国に返還されるということ、それにともなって、その日までにこの附属地にあるすべての法人は、自動的に満州国法人になるという取り極めがむすばれておったというのである。「それッ」というので、時をうつさず、万事は極秘のうちにとりすめられた。

日本の閣議で満州重工業確立要綱、すなわち、日産の満州移駐が決定したのは昭和12年10月22日、満州国国务院会議でこれに対応する同様の要綱がきまったのが同月26日、本社移転のための日産臨時総会は11月20日であり、ここで満場一致の同意を得て、無事新京の附属地内にある満蒙ホテルに、本社をうつすことができた。このときの登記料が金一円也。これで解散などというような七面倒くさい手続きなど、一切抜きにして、天下晴れての満州国法人になりおおせることができた。

もちろん、日産と満州国との契約によって、日本側株主の利益は十分に保護されることになり、また満州では日本のように重複課税などという心配もないので、誰一人ぎせい者を出すこともなく、「ダンケルクの危機」はここに一転して、かがやかしい陽光の首途となったわけである。