

〔資料〕

## 『鮎川義介 回想と抱負』（稿本，5）

宇田川 勝

## 重工業から中小企業へ

## 義済会の目的

## 決して偶然ではない

何故、重工業のような大きな仕事を手がけた私が、中小企業の助成というような仕事をやるようになったのか。

不審に思ったり、陰口をたたいたりする人もあることであろう。しかし、私の事業観というものは、少しも変わっていない。すなわち、客観状況をよく勘案して、計画を科学的に立て、将来に対する見通しをもって、国の富を創造して行く。これが大眼目である。中小企業の助成は、戦後大変化をきたした国内国際状況に、この事業哲学を応用して、あみだされた計画であって、決して偶然の所産ではない。日産の満州移駐、いな、戸畑鋳物時代から、一本の糸がきれることなく、続いているのである。

考え方がこのようにつながっているばかりではない。私が戦前にやった事業とも、直接間接つながっている。すでに詳しく述べたように、満州重工業の開発計画は、結局失敗に終わった。その頃から、満州における自己の使命には終止符が打たれたものとして、かつて日産コンツェルンの経営に取りかかった頃、私の胸中に胚胎していた構想の実現について、ひそかに想を練っていた。かくして、昭和17年9月、義済会が創立された。後で詳しく説明するように、これは財政経済などに関する「研究・実験・演練」を助成指導する中核体であった。その下に、義済経済研究会その他の機関を設置することにした。これが後に、農村工業振興会の計画に転化し、さらに、中小企業助成事業に発展したのである。

## 創立の経緯

満州移駐に際して、日産が大陸に持ち込んだ財産は、当時の価格で、4億円ないし5億円と推定された。その資産は主として、日本の株式、例えば日本鉱業や日立製作所の株式であった。満業総裁としての私と満州国政府との約束では、なるべく早く、これらの株式を処分して、その代金を満州の重工業開発資金に使うことになっていた。そういうわけで、私には、持ち込んだ有価証券を適当に換価しなければならない義務がおわされた。ポツポツ保険会社などを口説いて、買い取って貰ったが、なかなかちががあかない。そこで、資本金4億円をもって、一証券会社を満州に作り、満業の保有証券をその会社に肩替りすることにした。それは昭和16年6月のことであった。すなわち、石坂泰三氏らの肝煎りで、日本におけるほとんど全部の生命保険会社を糾合して、3億9,500万円を優先株式で、引き受けて貰い、あとの500万円を普通株式で、私の関係筋から出して、満州投資証券株式会社（満投）ができあがった。

その際、肩替り有価証券の帳簿価格と満州国政府と相談して決めた取引値段との差額、約7,000万円が利益として浮いた。この利益は元来日本の株主が持っていた資金から生まれたものであって、満州国自体にはなんのかわりもないというわけで、半額の3,500万円を満業から吐き出させることにした。その中から、満州建国10周年のお祝として1,000万円を満州国に、1,150万円を軍への献金その他に提供し、残りの1,350万円を基金として、財団法人義済会を創立したのであった。

もとより、これ位の資金で、効果的な運営が順調にできるとは思っていなかった。これで糸口をつけ、呼び水を注ぐつもりで発足した。機会ある毎に、資金は大いに増したいと考えていた。例えば、満州国との約束に従い、適当な時に満投を解

散して、その余剰利得を義済会の資金に引きあてようとも、私は考えていた。

基金の使い方には二つある。すなわち、元利なくずしで行く方法と利子だけでやって行く方法とである。義済会の場合は、元金をも食って、太く短く行く方法を取った。公益事業なり、厚生施設なりを考える時、私はいつも元金をも食う方針を取った。時がたつにつれて、金はその価値を減ずるのが常則である。

後生大事に、利子だけでやるという消極的方法では、あぶりは取らずになることが多い。

日産が満業に改組されたとき、日産社長としての私に、退職慰勞金100万円が出された。当時の100万円は、今の1億円以上にあたる。私はこれを全部、旧日産系各社従業員の厚生資金として寄付した。この使途についても、「元金は10年以内に使ってしまうようなものであること、一度に使ってしまってもよい」というような条件で、案を懸賞募集したことがある。その結果、吉祥寺に3万2千余坪の土地を買い、日産厚生園ができたのであった。これには100万円では足りなかった。

### 研究・実験・演練

義済会の目的は、「日本を中核とするアジアにおける財政経済並にこれに関する事項につき独特の研究を遂行し、もってわが国運発展に貢献すること」であった。この目的を達成するために次のような事業を行った。

1. 財政、経済並にこれと密接な関係を有する事項につき研究・実験・演練を行わしめるため、特別研究機関を設置し、その必要とする一切の設備および資金を供与し、これが運営の指導にあたること。
2. 前項に関連し、特に適切有効と認められる事業を行わしめるため、前項に準じて、必要な施設をなすこと。
3. 本会の事業遂行上協力を求める必要ある法人または団体に対し、助成をなすこと。
4. そのほか、本会の目的を達成するため必要と認める事業。

このような研究活動の中核体を作った動機について、若干の説明をつけ加えよう。とかく世の中

の事柄には、思いちがいというものがよくある。儲かりそうな事業が、かえって損失をまねき、儲かるまいと思っているのに、意外に儲かる。こんなことは珍しくはない。これはもちろん、時勢の変化というような人力の及ばない原因で、食いちがって来る場合もあるにはあるが、何かしら抜けておるのである。例えば裏門の戸締りを忘れて、空巢にねらわれる。こういう人為的欠陥を補う方法はあるにちがいない。

そこで、私は財政経済などに関する事柄について、特別の研究機関を設置することを考えた。しかし、こういう研究活動を有効適切にするためには、研究機関は自己の殻に閉じこもることをせず、他の適当な法人なり、団体なり対して助成をする。また、目的達成上必要と認める事業を行うことも考えなければならない。しかし、研究機関そのものが、研究・実験・演練のほかに、これらの事業を併せ行うことは、いたずらに混乱を生じ、決して適切ではない。このような混乱をさけるためには、一つの中核になる機関ができて、その下に実際活動をする諸機関を設け、中核体から所要資金を供給し、方針を授け、指導にあたるのが、最も効果的であろう。こう考えて、中核体として義済会を設け、その下に義済経済研究会などを設置し、その他の団体にもできるだけの「助成」をしたわけであった。だから、最初から、いわば二重装置になっていたのである。

もう一つ説明を要すると思われるのは、「研究・実験・演練」という言葉であろう。三つ並べてあるが、私が一番重きをおいたのは「演練」であった。軍隊語で言えば、演習とか模擬戦であろう。財政経済産業についても、ある程度、そういうことはできるはずである。実験はもう少し手前の段階であって、研究室で試験管でやるようなことである。研究とは、世間一般の通念の通りである。この三つはそれぞれ別個の意義を持っておるが、切り離すことのできない深い関連がある。しかし、研究・実験・演練を実際にやるのは義済会ではなく、別の実行機関を設けるか、または、既存のものを助成するという仕組みであった。

運営の根本方針としては、国家的見地から余計な骨は折らぬ建前であった。そのためには、他の団体と仲よくして、提携する。向うのやっておる

ことをよく承知して、その特徴を活用させて貰う。ほかでは、棚あげになっているようなテーマを取り上げて、活をいれる。必要なら、金も出す。こうして、他との重複をさけ、無用の競合のないようにし、特に他団体の邪魔にならぬように注意した。そして、よそではやりにくいか、ようやく得ないようなものを手がけるように努力した。従って、当然国がやるべきであるが、国がやると具合が悪いとか、国が直接手を出すとうまく行かないというようなものは、われわれが代行する。こういうのが、うってつけの仕事だった。

### 義済経済研究会

物事は科学的に成り立っていないと、思わぬ結果をまねく。威圧や命令ではどうにもなるものではない。非科学的基礎に立って、威圧や命令でやってのけようとして、失敗した例は、戦時中には沢山あった。

例えば、東条首相は飛行機生産5万台を呼号して、その目的達成を督促した。ボヤボヤしていると、その衝にある者は、びしびし左遷された。しかし、所要資材や部品が、製作の手ちがいやら、輸送力の関係やらで、円滑にそろわない。脚なし飛行機や首なし飛行機が、完製機として、帳簿上入庫せられた。監督官は会社当局にせがんで、完製機の脚やエンジンを取りはずし、これらの不足している飛行機に取り付けて、たらい回し式に、パスさせる。こんなことを続けているうちに、このからくりがわかった頃には、手のつけようがなくなっていた。また、船の錨についても、笑えない話があった。船体はできたが、錨がない。当時は、就航船の撃沈率も高かったので、船の建造も急がれていた。結局、古船の錨を買いあさって、新造船につけ、監督官もこれを合格させて、ごまかしたということである。

従って、現有生産設備を最高度に活用するには、いかに企業形態を整備すべきであるか、監督指導行政はいかに簡素化すべきであるか、ということが重大な問題となった。この問題について、私は義済経済研究会にいろいろの研究をさせた。石炭、製鉄、造船、その他主要分野にわたって、研究が進むにつれて、当時の経済界には非科学的なところが多いことが、いよいよはっきりしてきた。し

かし、研究活動はすべて円滑に行われ、所期の目的を十二分に達したというわけには行かなかった。戦局はますます悪化し、財政経済は混乱をきわめ、研究活動を進めるためのアップ・ツウ・デートな資料蒐集も困難になってきた。

### 戦時産業研究所

昭和18年の春頃から、日本の産業力を最高度に発揮させるには、何はさておき、陸海軍の相剋を排除し、挙国一体となって、資材の最高能率的需給を計ることが必要である、と考えられるようになった。幸にして、小日山直登氏が陸海軍中堅将校に受けがよかったので、同氏を煩わせて、この方面の研究にあたらせることとした。そのために、義済経済研究会の下部機構として、戦時産業研究所を設けた。陸軍側は、陸軍省経理局主計課の主計中尉武村忠雄氏（慶大経済学部教授）を中心とし、海軍側は、海軍大学教授・海軍省調査課軍務局第二課の天川勇氏を中心として、内密に陸海軍の中堅左官20数名を語らって、資料を持ち出し、戦力の維持増強について、研究することにした。しかし、資料はどうしても出なかったし、とても思うようには行かなかった。

昭和18年7月、小日山氏が満鉄総裁に就任したので、戦時産業研究所は長崎英造氏にやって貰うことにした。当時氏は昭和石油社長であった。大げさな研究では、かえって固くなって目的が達せられまいから、無名の長崎機関として活動を続けたい、というのが長崎氏の要望であった。そこで、木造船連合組合理事長だった河合良成氏と、函館船渠社長の富永能雄氏を両腕とし、従来通り、武村、天川両氏を幹事役に立て、義済会専務理事岸本勘太郎氏を世話役にあてて、仕事を続けた。特に造船、電力、食糧、燃料等の問題を研究し、陸海軍当局者に民間の隠しだてのない実情を知らせることとした。

昭和18年11月、私が内閣顧問になってからは、陸海軍関係官からの資料提供はやや自由になった。しかし、戦局の進展につれて、この位の研究では、到底所期の目的は達せられそうもなかった。よって、総理大臣の職権特例の発動によって、各省経済施策の相互調整を迅速果断に実施させるという根本方針の下に、総理大臣の経済参謀本部的機関

として、当時迫水久常氏を主班とした内閣参事官室を強化し、総力戦研究所とその下部に新たに創設する演練機関をとして、これに協力させる計画を立てた。それら下部演練機関の運営は、主として義済会にやらせるつもりであった。

この方針を、昭和19年春、東条首相および星野内閣書記官長に勧め、至急具体化しようとした。同年7月4日、経済施策演練機構の設置に関する件が閣議に附議決定され、私の構想をほぼ実現しそうであった。ところが、それから10日ばかりして、東条内閣は総辞職をし、小磯内閣となった。

私は小磯内閣にも内閣顧問として任命された。よって、昭和19年8月、刷新要綱なるものを小磯首相に提出して、総力戦研究所を改組して当時設置された最高戦争指導会議の裏附機関たらしめ、戦時戦後の大綱策定に必要な調査研究を行わせるべきであると力説した。戦局は極めて逼迫しておったので、小磯内閣は、私の案を本気で研究する余裕もなかった様子であったが、同年10月、内閣総合計画局を設置した。これは私の案を換骨奪胎したようなもので、秋永月三少将が長官となったが、お茶を濁したようなものであった。かくして、私は演練機関の問題では、匙を投げるに至った。

## 中小企業の助成

### 農村工業振興会

昭和20年8月15日、終戦の大詔となり、9月2日は、無条件降伏文書の調印が行われた。小磯内閣当時すでに、私は戦後対策のための調査研究を力説した。従って、戦後の日本経済の針路について、さっそく構想を練り始めた。終戦となったので、義済会も一応その目的を失ったようなものである。そこで、その残余財産を活用して、新日本の経済建設に寄与しようとする財団法人農村工業振興会の設立計画を立てた。

振興会の趣旨は、近代的な高級施設と技術を応用し、農産加工品、農機具、およびわが国独特の美術工芸品を生産するため、総合的な中央研究機関を設け、復員の青年士官下士官等を指導訓練して、これを全国農村各地に派遣し、農村に設けられた部落単位の中小工場における技術補導にあたらせようとするものであった。この計画は、日本

人の器用さと農村の余剰労力とを結つけ、敗戦後の民生安定に資せしめようとするもので、農村を立地とする中小企業の問題につながっている。

終戦になって、海外に出てはいかんということになり、面積は徳川時代に戻った。人口は3倍になった。そうすると、従来考えておったことはすっかりやりかえなければならぬ。重工業はそういう情勢の下に一体出来るのか。こうなってくると、ますます深刻味を加えるわけで、私の頭では半信半疑であったものが、今度は徹底的に、重工業は駄目だということになった。しかし、そういうことから、明日の日から鉄鋼業は廃止すべきだというわけのものではない。世の中というものは時々番狂わせがあつて、時々変な現象が起る。例えば、朝鮮事変が起つたり、米国の鉄鋼ストライキで、作ろうと思えばいくらでも作れるのに、貧乏して不自由しているということがあつたりして、日本のような鉄鋼業でも案外やれるなということになる。だから、一概に重工業はいらんというわけではないが、戦前とは全然ちがった角度から、産業の振興を考えねばならない。

今後、日本は必ずしも、工業で伸びて行くとは限らない。何かの番狂せで、あるいはそうなることがあるかも知れぬが、それは一つのチャンスが来なければならぬ。しかもこれは希望的観測で、日本が東亜でいつまでも、技術の点でも先輩顔してられるかという、そこには怪しい点もある。また四囲の外交情勢如何によっては、イギリスなどが出来て来て、どっこいそうは問屋がおろさないかも知れない。

そこで、四囲の情勢に禍されず、8千万なり1億の人間が、最少限度の生活をして行けるという自信をつける元になるものが欲しい。日本の特質は貧乏ということだが、貧乏は貧乏なりに、何とかやっつけられるという元になるものが欲しい。ちょうど不安な時、宗教が役に立つような具合に、何でもいいからしっかりと掴まっておるものはないだろうか。そう考える時、もっつけの幸というか、日本経済には本質的に掴まえて行くべき基礎があると私は思う。少くとも二つある。

その一つは、すでに述べたごとく、雨だ。幸に、日本は雨は沢山降るこれは厄介と思えば厄介だが、ちょうど貧乏人に子供が沢山いて、厄介坊主ばか

りいるようだが、その中には誰か孝行息子になるものも、出てくるようなものだ。平凡な家庭に生まれた子供は、親の言うことを聞き、おとなしいかもしれないが、おとなしいのはしまいまでおとなしくて、親のおっぱいが皺くちやになっても、まだすいに行く。そういうのが良い子良い子と言われている。それでは、日本は立ち行かない。どうしても暴れるものが、それを掴まえなければならぬ。普通の家でもそうでしょう。家が困った時は、暴れる子でなければ頼りにならない。日本では雨がひどく暴れている。もしも日本の領土が縦に南北に向いていたら、台風が当たってもいくら雨は降らない。東西に向いていて、台風が来る時、山が邪魔して屏風になっているから、そこに温かい風が当たって雨になる。しかも地形は急峻であるから落差が大きく、したがってその代り被害も大きい。

しかし、このエネルギーを利用することから考えると、これは非常に巨大なもので、えらい役に立つ。ダムを作って電気を起せば、大ざっぱな勘定しても、1億キロになる。今は1,000万足らずの6百万とか、7百万キロしか開発していないから、まだ、9割以上も残っている。こういう環境で、それだけのものをもっている国は、外国を探してもない。電力はこれと思うようなところは、もうどこの国でも開発されている。アメリカあたりでも、目ぼしいところは大部分開発され盡くして、余程僻陬の地に行かなければならない。その点からいうと、日本は大きな将来性をもっているということになる。これは厄介坊主と嘆いているうちに、孝行息子になるようだ。しかし、これは私たちが自分でどうするというわけには行かず、やはり、政治家に動いてもらわなければならない。電力会社を9分割したり、元に戻したりして、無茶苦茶にすれば、厄介坊主は、いつまでも、厄介坊主で孝行する時期が少なくなるかもしれない。悪くすると、1億とれるのが、2、3千万に終るかも知れぬという現象が起りつつあるのは悲しむべきことである。

#### 日本人の手

もう一つのは、手があるということだ。こういうことは、前から日本で言われていることで、

現に私がアメリカに行って、労働者になってやってみると、手先の器用さは私が一番だった。ここで、ゴットフリート・ワグネルの次の言葉を引用するから、味読して貰いたい。明治18年、龍池会という美術協会で行った「美術の要用」という講演の一部であるが、私は今でも珍重し、一段と私の信念を強くしている。

「工業の進歩は、純美術を応用することによって、達成される。現に、日本における陶磁器、漆器、金属製品等の工業も、純美術から思想と技術とを借り受けて発達して来た。今日、日本では諸外国から各種の工業を移植しているけれども、日本工業の繁栄は、外国から機械、理学および資本を借りるのでなければ、不可能であると考えるのは、大きな誤りである。……それよりも、日本は目前にたのむべきものを持っている。日本人の美術的天才が、すなわち、それである。この際、日本国民としては、この特質を応用しうる工業の発達に努めなければならない。」

「日本国民の美術的天才は、一朝一夕になったものではない。数百年の長きにわたって、涵養された結晶である。……これを応用した美術的工業は、日本固有のものであって、諸外国に誇りうるものである。……外国から近代技術を移植することは、決して悪いことではないが、これがために、自分の持っているものを捨てることはよろしくない。あたかも、わが国土に繁茂している木を伐り捨てて、将来芽が出るか出ないかわからぬ珍しい品種をまくようなものではないか。日本の富を増すところの近道は、美術を奨励し、これを産業に応用することである。」

ワグネルは、ドイツ生れの科学者で、窯業の大家であった。西欧窯業技術伝法のため、明治元年来朝し、あらゆる産業面に周到的指導を行い、わが国産業の発展に大きな貢献をし、同25年日本の土となった。彼の言葉には、言い足りないところはあろうが、今日われわれはもう一度こういう外国人の忠告に耳を傾けるべきである。

製糸の方でも、上州辺りの女工は、糸をとって何分合せということをや。蚕のことだから、口から出るのははじめ細く、まん中は太くあとは小

さい。機械で押し出すような具合にはいかぬ。そうになると、どうしても、手で細工しなければならぬが、それをうまくやるのは若い子供で、年とったのはダメだ。そういうふうに、日本人の技術には、言うに言われぬ味があり、一種の器用さをもっている。だから、それを工芸的な美術と直結すれば、実に微妙なものが出来る。

外国の人は、手先の細工はとても下手で、工芸などとは、凡そ縁遠い。日本でも機械が進んで来れば、そうなるでしょう。自動車が発達すれば、足がきかんようになるのは自然の現象で避けられないが、とにかく、何千年のいう間に習慣づけられたものがここにある。そういうものを誰でももっている。だが、その中には良いのと悪いのとある。例えば、いま造花を、本所深川辺で盛んにやっている。先だって京都に行ったら、あそこでも、こちらから造花の技術を習ってやっていた。一通り見て来たが、造花の活花がしてあって、その中に本当の生きた花を挿込んである。どれが本もので、どれが造花かわかりますか、よく見て下さいという。なるほどちょっと見てわからないが、詳しく見るとだんだんわかる。本物は水気がある。造花の方は、どこかあやしいところがある。しかし、これを西洋人に見せたら恐らくわからないんじゃないかと思う。非常に立派なものであった。この頃ではその造花の活花にも、一つの何とか派という流儀があるのだそうで、例えばシュンでない花を、ちょっと中に入れておく。菊なら菊があって、その中に時季でない別のものを挿込む、いま咲いているわけではないがと、皆不思議に思う。そういうのを作るのだそうである。実に、日本人は器用なことがやれる。

ところが、その道のエキスパートに聞くと、非常に面白い話がある。東京でも、本所、深川辺で人足のおかみさんや、職人の娘さんなんかの手で拵えた花と山の手の奥さんのやったのとでは大変違うという。つまり、それは美に対する感覚が違うのだね。この違いは、やはり血液にあるらしいということ言うておった。京都に行ったら、これはまた東京よりも断然良い。良いものは東京では出来んようだ。同じ機械で、葉っぱとか花びらを押す。材料は金巾、染料、いろいろあるが、それは皆同じものである。そういう材料は一つのセ

ンター工場で拵えて、それを家庭に配る。未亡人あたりが、暇にあかして作る。ちゃんとモデルがあってそれと同じものを組合せて、出来たら持ってくるということになっている。その出来上りは皆違う。同じ材料でも京都のほうが手ぎわがいいが、しかし、京都で一番いいのは、お公卿様から出て来るという。丹波の奥ではいかんらしい。それほど差があるというのだから、私も驚いた。

私らの小さい時、はや釣りに使った毛針も、あれは皆お公卿様の内職であった。あの頃は実によくできていたが、この頃のものとはそれ程でもない。やはり、血筋の良い者が作ると実に綺麗だ。京都は家を作るにしても、お茶をたてるにしても、とにかく東京とは違う。美的感覚が違うのだ。そういうところで、造花とか何とかをやると、同じ原料でも雅趣のあるものができる。そういうものは外国ではなかなか得られない。スイスあたりが、そういうことでスタートしたというから、あるいはいくらか昔の血液が残っているかしれぬが、世界を見わたしてそういうとおろは少い。いわんや、大量生産で自動車を作っているようなアメリカあたりには、そういう技術はない。その方面のことは日本人の手中にある。ところが、日本は今まであまりそういう方面には力を盡していなかった。紡績とか鉄とかに力を注いでいた。われわれが大学を出た時は皆鉄道に行くとか、大きな紡績会社とかに行く、戦争中は、飛行機や自動車会社ということになっていた。中小企業に行こうものなら、それこそ大変で、大学を出て中小工業に行ったら、嫁には行かんという話がある。

そういうわけだから、日本は今までその本質を行ってなかった。いま言うたような一例でも考えていただくと、大体どういう方向に向いたらいいかということはわかる。この間、京都に行って、日本一のレースの会社を見た。日本レースというのだが、ここの機械はもとドイツから入れ、ついでアメリカから買ってきたのだそうだが、アメリカと同じようなことをやっていた。例えば、カーテンにするとか、テーブル・クロスにするとかいうもの、穴をあけてかがるもの、いろいろやっていた。

そこに世界中の製品のサンプルブックがあったが、あけて見ると一番上には、フランスの最も良

いのが貼ってあった。見ると大量生産ではない。おおざっぱのところは、大量生産の機械でやるが、あとは全部手で配合をやるから、出来上りが違っている。いなびかりのように光っているところだとか、何とか非常に上品な色だ。それはあとで染めたものではない。もともと染めた糸をもってやったところに一つの誇りがあるということだが、とにかく素晴らしい出来栄だ。そこで私は、「こういう細工をあなたのところでやったことがあるか」と聞いたら、「商売にならんからやらん」という。それで、結構その会社は儲かっており、蓄積も多くなっている。これが儲かっているというのは、結局よく私が言う通り、番狂わせとか何とかから来るのではないかと思う。あれを日本でやる以上は、やはり日本人の手の器用さをとり入れる必要がある。ドイツを元とした同じ機械をアメリカと日本が使って拵えたものが、値段も同じだという時は日本の労賃が安いだけ安く売れる。女工は平均月5千円給料をとっているという。その代り、こちらは原料が高いから、それで埋め合せて同じところに落つく。けれども、これは根本的のものではない。そこで私は、「フランスのやっているような世界的のものをやるのが、あなたのところの本質ではないか。それをやりなさい。儲かっている金で、そのほうをやるようにしたらいいじゃないか」と言った。

### GHQ ににらまれる

戦時中、日産の子会社に関東工業株式会社というのがあって、宇都宮近在の雀の宮に、工場専用地約百万坪を持ち、火薬と機関銃弾を作っていた。その事業の性質上、構内には、5、60の小工場が分散していた。農村工業振興会ができれば、その一つ一つをそれぞれ異った生産品目の試作および指導員養成のために、経営することとし、さしあたり適格者1万人に対し、およそ1カ年半の再教育をほどこす計画であった。

資金としては、義済会の残余財産のほかに、政府から2億円の交付金を受け、なかば公的性格を持った機関として運営することとして、政府からも同意を得ていた。ところが、GHQ から、義済会、すなわち、鮎川財閥の延長機関であるとしてにらまれ、その承認をうることができなかった。

こうして、私の善意の計画は闇に葬られてしまった。

義済会は解散のうき目にあい、私は戦犯容疑者として、巢鴨に拘置された。幸いにして、容疑も晴れて、20ヵ月余で、釈放された。そして、ふたたび、私は日本経済の再建にできるだけへの献身をしようと決心したわけである。すでに述べたごとく、日本の厄介坊主である雨を孝行息子にするために、電源開発外資導入については、人知れぬ苦心を重ね、他面日本経済自立の具体策に関して精魂をかたむけた。

巢鴨の生活は、私の一生において、意味のないブランクではなかった。あそこにいる間に、いろいろのことを冷静に考えてみた。すると、前に疑問だったことが、なるほどそうだったかと思える節が出てきた。その一番大きな変化は、前は軍刀を背景としてやっていたが、今はそれがなくなったことである。

仕事をやるにはどうしても原料のあるところに行かなければならない。これが良いか悪いかは別として事実はその通りだ。それで、いま日本に原料を得られるようになった時の用意、のびて行くための用意はやはり必要で、そのためには今日成り立たんものでも、将来それに乗替えるためには、やっておかなければならん。そういうことからいえば、従来やっていたのは、失敗でなく必要な方法であったと思う。

八幡製鉄で今もって鉄を拵えている。早い話が石炭はカナダから来る、或はアメリカから来る、鉄鉱石はゴアから来る。地球を半分回って来なければならん。そうふうにしてあれだけのものを一体動かしているのかしらということは誰でも考えるでしょう。だから、そんなものをやるのはばかの骨頂で、自然の趨勢に逆行して成り立たんということが考えられる。

しかし、もっと深く考えて見ると、インドや南方諸地域には未開発資源があり、開発しつつあると言っても、現在日本でやっている技術より低い。そこでこの地域との結びつきを考えると、やはり、日本などは技術のある程度練磨しておくことは必要である。大学で一つの教育をするのと同じだ。それにしても、ラボラトリー（実験所）があるという程度じゃ本当の商売の生きたテストにはなら

んから、少し大きくやる必要がある。現に、インドから日本の技術がほしいという呼びかけが、かかっているということは、向うがこちらの技術を認めているからで、従来、われわれが無理でも何でもやっていたところを、向うが買って来ているわけだ。こっちが押し出すわけではない。客観情勢がそうなおる時には、内地に鉄鉱石や石炭がないとか、外国からもって来なければならぬということは問題にならぬ。向うが技術家を呼びに来てぜひ日本にやってもらいたいということを書かせるには、それだけの人材を養成するところがある。そういうところから、八幡製鉄所は大学の延長と考えたらよい。日本に3百万トンの鉄がいる。そして日本の産業を保って行こうとするならば、それくらいならやったらよい。

ただ、それを非常に大きな規模でやるかどうかは問題で、商売しつつ学校をやる。人材教養の意味から、すべての技術を一通りの水準まで高めておかねばならないという点から言えば、現在において引き合ってもやる意味がある。どうしても、泰西の技術に遅れだけのものは、スケールは小さくても何でもあるということにしておかねばならない。やってる中には、勿論エキスパートも出て来る。ちょうど原子物理学における湯川秀樹博士のようなものがあるとすれば、一人でもかまわん。その力がインドその他南洋地域でものをいい、向うは原料をもっているから活用しようとして日本の技術家を呼ぶ。こういうわけだから、八幡の製鉄所くらいのもはなくちゃならぬ。しかもそれは一つではいけない。二つとか三つとかあって、競争して技術を研磨する必要がある。

つまり、日本に天然資源がないのに製鉄業などをやる必要はないというのは、ものは見方によるのである。地平線で見ると、富士山の上から見るか、あるいは、成層圏で見るとによって変わって行く。必ずしも一定しておらない。だから国際情勢が変わったら変わった時の用意をしておけばよいのだ。

私は巣鴨に入っていた時、日本には軍事力が絶対になくなる、どこまでもその方針で行くということから、重工業なんか駄目だろうと一応考えたが、考え直すと前に述べたような結論が出て来る。ところがこの頃になると、また、ちょこちょこ軍備を言い出した。折角忘れてしまっていて静かになる

うと思っているのに、向うから言い出してきて、こっちもついて行かざるを得ないということになった。結局、もう一遍重工業を育成しなければならぬという時代になってきてみると、やっぱりどっちにしても同じところに来たと思う。インドのゴアの鉄鉱石開発にしても、インドがやれば、日本の製鉄会社がいらなくなるという人があったら、少し考え方が違う。こっちが向うの競争相手・仇になるようなことを思わしてはいけない。少しずつでもやっているうちにお互いに良くなることもある。実際問題としては、その簡単に問屋はおろしてくれぬし、やはりジグザグはあろうが、技術を養っておくという理論は正しいと思う。原料がないなら、ないなりにやる方法がある。

### 中小企業の地位

しかし、なんといっても、重工業の基礎は弱くなった。天然資源に乏しい、蓄積資本が足りない。これが従来からわが国の二つの経済的欠陥であったが、四つの島に閉じ込められた現在、この悪条件はさらに大きくひびいている。欠乏資源を補足する手段をみ出さねばならないし、量の不足を質でおぎなう工夫も必要である。資本を国内で増殖する方法を講ずると共に、外から輸血することも考えねばならぬ。どれもこれも、大変な仕事で、一朝一夕に効果をあげるような妙手などない。

貨幣価値の騰落の幅も少く、労務者の勤労意識も素朴であった往時においては、原料を外国に仰ぐ大規模な製鉄、紡績などの事業も、割高な国内資材を大量に使用する造船、機械等の事業も、どうにか成り立っていたところが、終戦以来、運賃、賃金その他の関係で、日本はコストの面で、甚しく不利な立場に立っている。なんと言っても、これらの大企業は非常に不安定な状態におかれている。

従業員の数や外貨獲得量などから見ても、わが国の中小企業は、大企業に引けをとらなかつたばかりでなく、多くの部門で、その上に出ていた。重工業の立地条件が前記のごとく決定的に悪化した今日では、中小企業の比重は一層増しているし、それに応じた対策を取らねばなるまい。私が特に中小企業の振興に力を注いでいるのは、わが国におけるただ一つの有利な条件、すなわち、工芸的



に器用で教育の普及している人的資源がありあまるほど豊富であるという事情を、最も有利に活用しようと思うからである。中小企業は、自前でやるから、能率がよい。

さて、そこで日本で中小企業は、どういう形でやるべきか。大量生産に行くべきか、小量生産で行くべきかといえば、私としては、その本質から言って明快な答が出来る。品質を良くして少量やるに限ると思う。というのは、流行というのは変わるから、変ったトタンにやり方を変えることが出来るからだ。同じものを長い間流すというやり方は日本では成り立たない。成り立つとすれば、それは番狂わせがあるからで、それは本当のものではない。本質的には、手の器用さと人間の多いのを利用して、手のこんだ品質の良いものを作るべきだ。人間の多いことを厄介視せず、間引く概念を除いて、なるべく密集地帯において、手を利用する。散らばっておると、手がなかなか利用できない。お互いの手を自分の手だと思って、手をつないでやればよい。それを助成すべく私はいま江州の方面でやりかけているが、これはいずれ皆さんに御覧に入れられると思う。

手をつなぐのにも方法がある。自分のものを使用するのは人間の本能である。これは労働の搾取でない。自前で行くことが必要だ。人に雇われるのではなく、自らの力でやる。自前を養成することによって思想の悪化を防ぐことが出来る。マックアーサーのやった自作農は、一つの立派なセンスである。単なる労働者でなく、自分が持主で企業家であるというプライドをもたせる。そのことによって、人間の働きは違ってくる。大きい企業家がいる、機械や金を貸して、労働だけを搾取するという事になればいかん。人の機械だということになると大切にしない。早い話が借家に居るものは、家を余り大事にしないが、自分の家だとなると誰でも大切に使う。センスが大変違う。その神経を利用するのが、自作農、自前の考え方である。私は自前工業が最適のものであると確信している。そこにもって行く方法をどうしても考えなければならぬが、これはむづかしい問題である。

それなのに、今では自前工業は父なし児になっている。政治のほうからいうても、うるさいことが多いのでほったらかしだ。これではいかんので、

これをどうすればいいかを、識者は真剣に考えなければならない。うるさい仕事だが、もしこの力をお互いが結集してやることになれば大きなものになる。

大河内正敏君は農村の工業化を唱えたが、あれは学者が上から下へ、思想からおりて来たものだ。私の方は下から行って、実際にやる人の手を順繰り順繰りにつないで行く方法である。先生は天から降って来たが、私は地から湧いて来たところだ。彼が死ぬ前に私と意見が一致したことがある。それは「日本人は短気で気持が終始変わるから大量ではいかん」といったことだ。

### 農村の産業組織化

考えて見ると日本の欠点の一つは、ものが悪いということだ。ところが染料が悪いというのは、まことに造花などには都合が良い。色がいつまでももったんでは具合が悪い。早くあせれば、次のが買いたいということになる。また、ファッションが変る毎に、作り方を変えれば、商売上具合が良い。いつも同じものだったら、一つも面白くない。私が京都の東山に行った頃、まだもみじが青かった。そうすると、それと同じような色の土産品が、菓子屋の前に並んでいた。だんだんもみじが黄色くなり、紅くなるに従って、それに応じて、品物の色も変えて行くという。それを聞いて、これは大量生産ではいかんわいと思った。そこに日本人が着眼して、世界をマーケットとすれば、少量生産必ずしも少量ではない。いつも同じものでは西洋人でもあきる。終始趣向を変えた方がよいが、その点になると日本人の方が得意なんだから、大いにその方に進めばよい。

ただし、これを組織化してやるのはずいぶんむづかしい。ちょうど明治御維新の時、生糸のとり方を各藩から伝習生を募って教えこみ、それが年月が経つと共に拡ったのと同じようにならないと、一遍には出来ない。そういうことを十分考えて、おたがい力を致せば、日本人はその素質を持っており、よその国では出来ないのだから前途洋々たるものがある。それをやるのには、密集していないと役に立たない。農村工業で一つの部品をやらせようと思う時、農村のあいた手間を使おうということをお大河内君もすぐ考えた。

天気には照り降りがあって、雨が降った時には、農村は暇だ。田植、草刈の時は百姓は忙しく、労働もはげしいが、その代り何も用のない時がある。これを巧くやるには、それにそってやれるものを選ばなければならぬ。ところが農村の実際を見ると、忙しくてなんでも、いつでも遊んでいるのがある。稲刈りの時だからといって、皆出でるわけではない。ことに、一軒一軒自前工業をやると、そこの人が死んで葬式だとか、おやじが病気だという時はストップする。それでは、注文した方は、どうしてくれるということになる。造花あたりは大量に注文があるものだから、手が間に合わないというのでは、具合が悪い。そうかといって、巧い具合に工場組織にするとストライキでもあれば、困ったことになる。だから、そこの組織と訓練をやらなければいけない。

それにはどうするか。私がいま農村でやりかけているのだが、二軒なら二軒、三軒なら三軒が組む。それは必ずしも隣り同士でなくてもよい。仲が良ければ、向う三軒両隣りでもいい、相性というのがあるから、それが組む。そして上りは山分けする、という組織にする。二軒なら大体十人いる。そうすると、一人は必ず、一年中、不変の労働力ということになる。そうして見ると常時人手はある。田植や刈入れの時でも、いやいや田圃に出て行くのであるから、そういうのをお互に田植や刈入れの時でも組合せれば、労力は出てくる。しかし二里も三里も遠方のやつと組むわけにはいかない。その条件のためには、人間が稠密である必要がある。

一方、そういうものをやらんでも食うだけは困らないという農村がある。それにプラス・アルファの工業を入れる時、最大公約数が生れてくる。田舎では一日13時間も働く、その上いくらか金になるというこであれば、夜通しでもやる。これが労働問題で規則にしばられると具合が悪いが、そういうことを避けて、本質を發揮させることになる、やはり一つの単位は家庭に置かなければならない。

それで仕事はどれだけあるかということになるといくらでもある。造花の如きはその一つで、これは最もいい。それには日本は最も適した条件が与えられておるから都合が良い。それをやらずに

不適當な条件のものをやろうとするから、罰があたるのだと思う。

### 長期資金の必要

中小企業が重要だと言っても、それが理想的状態にあるという意味ではない。現実にはむしろ逆である。ほとんどすべての中小企業は、技術面においても、経営面においても、陳腐であり、旧態依然たるものである。とくに技術面における欠陥は大きい。ところが、この方面に活を入れるとすると、どうしても設備の改善拡張に莫大な金がいる。しかも、長期にいる。結局、私の中小企業助成計画は、長期資金の問題となってきた。

従来、中小企業に対する金融は、ほとんどすべてが短期の流通資金であった。短期は車を回すだけで、そう意味はない。ところが、今の中小企業なり、日本の経済は心棒が曲って回っている。これがストップしたら倒れる情勢になっている。良くするには、心棒をまっすぐしなければならぬ。今やっているのは運転資金の融通で、短期の金を回している。この方は商売関係から普通銀行がやるが、その金の素質は心棒をまっすぐするのではない。ただ倒れそうになると、少しずつ融資してやる。そういうふうでは本質はよくなる。私らがやるのは企業の基礎から良くしようということである。

大企業は大きな組織で、一つのきまった運動量のあるものが回っている。これを倍のスピードに回そうと思ったら、金か腕力が非常な力がある。近よればはねとばされる。金融界、銀行界が来てガヤガヤというから、私らが自分の子供を育てる母親のようなつもりで行って、ここはこうしなさい、といっても応じてくれない。

ところが中小企業になると、やりようによっては、倍や3倍は上る。長期の金を入れたらよいというものが、日本の数多い企業の中にはある。国全体として、2年据置3年償還の金が何百億、何千億あれば、全体の中小企業のレベルは上る。それは別に数字的基礎があるわけではない。私の直感だ。この方があたると思う。そして、それを道をもって正しく運用すれば、成果は期して待つべきものがある。それを私は見たい。今までは、中途半端だったり、横に流れたり、お酒のんだり

する間になくなったり、途中で吸上げられたりする運転ばかりやっているから、心棒が直らず動いている。これが現在の中小企業のおしなべての傾向である。そのうち、自分の手で直りそうな業態を、そのようにして私は助成の方法をやるが、その叩き直す滋養物、ビタミンはどこから来るかというと、これにはなかなか問題がある。

元来、日本には長期の金がない。少なくとも、私が数年前調査した時にはなかった。殊に、中小企業まで回す金はない。それで仕方がないから、外資を考えたが、次に述べる事情のために、うまく行かなかった。

昭和25年春、首藤安人氏をアメリカに特派した使命のうちには、中小企業への外資導入も含まれていた。すなわち、日米合弁のインベストメント・バンキング・ハウス（一種の投資信託銀行）の設立によって、アメリカ資本を導入することを考えた。しかし、当時アメリカはすでに急ピッチで軍拡に乗り出し、工場設備など甚しい場合は3年位の償還を認めていた位だから、2割位の利回りならとにかく、8分や1割では、不安な日本に投資しようと思う人はなかった。そこで、日銀や興銀と協議していろいろ検討した結果、利回り1割9分9厘という改案を作り、先方に提示した。大体妥結というところまで運んだのであるが、首藤氏が空路羽田へ帰着した当日、朝鮮事変が勃発して、駄目になってしまった。

### 華僑外資の導入

その頃、広東方面の中国人や東南亜方面にいる華僑のうちには、中共にいらまれて、安全地帯への財産逃避に、心を砕いている者が多かった。一部の人たちは、元満州国経済部大臣韓雲階氏の肝煎りで、彼らの財産の運用を私に託そうと考え、その先陣約20名が、昭和25年12月末日、香港から来朝した。

私は、これらの人々を箱根小涌園に招じ迎え、あけて正月元旦、彼らと種々懇談した。遺憾ながら、われわれの考え方には、大きな懸隔のあることがわかった。その後も、若干の華僑が訪ねてはきたが、彼らの言葉と腹の中とは、大分ちがっていた。

異口同音に、「アジアの問題はアジア人の手で」、

「箸を使う人種の問題は箸を使う者の手で」などと言うが、ほとんどすべての華僑は、長期にわたって、ある特定の仕事に資金を投ずるというようなことは、毛頭考えていない。繰り返された内乱や匪賊襲撃の場合、中国では財宝を地中に埋める習慣があるときいたが、これが華僑資本の臆病である一因であるまいか。また、このために海外に出て、いわゆる僑となる人も多し、利潤追及の念もきわめて強い。結局、最も有利な財産運用法として、いきおい、貿易に行ったのではあるまいかと思う。

中国にはあのような広大な領域と膨大な地下資源がありながら、中国人による重工業が発展しなかった理由は、この辺にあるのではあるまいか。この中国に、毛沢東の指導による革命が出現したのは、自然の帰趨のような気もする。いわゆる竹のカーテンに隠された中国における産業開発の様子を洞察することなしに、いたずらに、美しいスローガンに乗って、上層気流の中だけを漂っていると、とんでもない結果となるのではあるまいか。

初め、華僑の信義を過信していた私は、度重なる肩すかしを食われ、認識を改めた。その後は、ナショナル・シティ・バンクの東京支店に、現実に資金を預託しているのでなければ、一切話をうけたまわらぬことにした。当初、中小企業助成計画の中に、東亜銀行を創設したのも、華僑の希望に応じたものであり、為替銀行の巨頭児玉謙次老や南方になじみのある村田省蔵氏らが、同銀行の経営を引き受けてくれたのも、華僑外資導入の関係からであった。華僑のうち二、三の巨頭は私の思想に共鳴し、その所有するドル資金を日本に移すべく努力したのであるが、その所在地域に勢力を持つ外力による暗々の圧迫で、さたやみとなった。

### 私の助成計画

そうこうしているうちに、各方面で中小企業を喧しく言い出した。開発銀行あたりにも、見返資金がはいり、5、6百億のものが移管されたが、あの中に30数億という中小企業の枠がある。けれども、なかなか厄介で政府はおいそれと、かんたんに出してはくれない。こういうものは銀行を通じてでなければ出さぬ。そうすると下請銀行がや

る場合、貸倒れになるかもしれない。銀行として防禦する力はない。それをやろうと思うと大変はことになって、やはり興業銀行と同じことになっていやになる。そこで、それだけのものに対しては保証する機関が必要になって来る。

従来は銀行自体が責任をおびて面倒を見て来た。そのため技術指導、事務指導をやって来た。しかも、小さいことまで一々やっていたら、百万円の金を貸すのに恐ろしい手数料がかかって引き合わない。従来、興業銀行の中小企業に対する悩みはそこにあった。それを破る工夫をしなければならぬ。私が第三者の力を利用して、中小企業助成会を作るにいたった原因はここにあった。それには、私が何も持たずに保証するといっても駄目だ、その保証は必ずしも現金には及ばない。信用でもよい。貸したからといって、何もかも潰れるものではない。中小企業には不道德なのが多いというが、そうではなく、調べたところではかえって大きいほど横着だ。大企業ほど裏の芸当をとかく知っているというか、知り合いとか、同級生とかを頼り、買取や何かを相当やっている。

だが、中小企業には同級生はない。しかし、真剣だ、命をかけている。大きな企業でも命をかけるということをよく聞かすが、それは命をかけるような顔をしていて、本当はそうでない。僅かの例外を除いて今日の重役で本当にそんなことをやっている人はない。悪くなれば逃げればよいという考えで、かじりつける間は、何とかしてかじりつこうとしている。また、誰もそれを咎めない。君もやるか、俺もやろうというわけで、いわゆる社用族、自動車を乗り付けては、濫費をやっている。ところが、中小企業は、本当に血の出る金を注ぎ込んでやっており、それが巧く行かなければ、命に別条があるというほどだ。それが不信用なことをしたら、あとがつかない。だから人間としてこれくらい信用のおけるものはないし、彼等自身責任感強く、一生懸命働く。またそれでなければ中小企業というのは存在できない。不義理は大きな企業の方が余計やっている。だから中小企業は一種の宝だ。その宝が日本にある。人間さえ良ければ、これに金さえ出せば機械も物も良くなる。

そこで、こういうものを助成することが必要だ。銀行としては、期日が来れば、払えないものがい

れば、利子をとらなければならない。払えないものがいれば、私なら私が代りになって払う、ということをしなければならぬ。それを保証するには、信用をもっているものでなければならない。それには全国の信用保証協会というのがある。しかし、今の信用保証協会は、銀行の喜びそうなのを回し、保証料が惜しいから自家保険しては回さない。私の方は将来ためになりそうなのを見極めてやる。これが成人して成功すれば、きっと孝行するだろうという貧乏人に、学資を貢いでやる。しかも成功したら孝行するばかりでなく、同類項を助けてやろうという精神の持主でなければ駄目だ。自分が一人で木の股から生まれて来たような顔をするものにやっても、それはその人が自力で成功したと思うにすぎない。だから非常に人間を選ばなければならぬが、それには、私らが今まで知っている人でない人達と交際しなければならんから、余程研究しないとイケない。そうして、それを探するのに時間がかかる。

もう一つは自分で資金をもって、銀行に対して迷惑をかけないような資力を具体的にもたなければならぬ。そこで縁故なり、従来私と共に仕事して、私の社会事業に共鳴してくれそうな人に呼びかけ、その不用資産で株を持って貰ったが、これがいま3億何千万円になった。その元は日産館と大阪の土地2千万円、いま評価すれば10億ぐらいになる。これをもっておるとすれば、三井不動産よりは良い。ほかの者は借金だらけで閉口しているが、私は借金は1文もない。銀行に行つて出せ出せといつても、普通の商業銀行では出せるわけはない。そこで皆銀行を憎むが、結局それは自分のほうに資格がないのだ。企業が今までのやり方を変えて、能力が倍になったら銀行だって貸す。だからこそそれが先決条件である。私はむしろ銀行に同情する。

少し言過ぎかも知れないが、私は高利貸を札贖する。というのは、嘗てそれを借りたために命が助かったことがあるからだ。しかも無担保だ。利息は高いには高いが、そんなものを長くつづけて借りられるものではない。あんなものを一生涯借りたら、大変なことになる。私が久原鉱業をやった時、一番高い日歩1円というのを払ったことがある。あとで考えると、それを1ヵ月と少し借り

たが、そのため1億の金を得た。そのために5百万円借りたからといって、日歩1円であろうが何であろうが、全体としてはなんでもない。その上それで命が助かったのだから、その時は高利貸を拜んだ。現在のような金融状態では、高利貸は必要な機関だと思う。

要するに、今日中小企業に何が必要かというところ、すでに述べたように、設備に金がある。それは銀行では調達できないから、保証する組織を拵えたのである。しかし、全面的に日本の中小企業をどうするということはできない。ただ、サンプルケースとして、そのうちの成功するものを目ざして注入する。そういう意味で、中小企業助成会と、中小企業助成銀行というのも拵えたわけである。

〔完〕