

新興財閥の総帥

あいかわ よしすけ
鮎川 義介 (1880—1967)

日本産業ほか



§ 人物データファイル

『私の考え方』より

出生

明治13年（1880）11月、7人兄弟の2番目として山口県に生まれる。父彌八は山口県の官吏等を務める。母方の祖母が、維新の元勳・井上馨の姉、母仲の妹が井上の養嗣子の妻となっており、井上家とつながりが深かった。

生い立ち

家は貧しかったが、6歳で万事西歐式の幼稚園に入園。12、3歳の頃には父の命令一下、家族で洗礼を受け、日曜ごとにミサに通い英語と漢籍を習う（入信は一時的なもので、家族はじき浄土宗に戻った）。腕白できかん気の強い少年だった。

山口高等学校時代に、同郷の偉人である井上馨から「エンジニアになれ」と言い渡され、エンジニアを志すことを決意。在学中は井上の「他人のめしを食わんと人間になれんのでう」という意見により、校長宅に寄宿した。高校卒業後、井上邸から東京帝国大学工学部に通う。このとき、井上邸に出入りしていた多くの政財界人を見て、進んで使われてみようという人物はいないと判断したと述懐している。

実業家以前

大卒後、井上の三井入りのすすめを断り一職工として芝浦製作所に入社。身元がわかると同僚の態度が変わって働きにくくなるため、仕上げ工から始めて機械、鍛造、板金、組み立て、鋳物と、職場を転々とした。また、給金の不足を補うため内職として小工場の手助けもした。井上発案の有楽会の工場視察をまねて、有志と日曜ごとに工場見学も行った。その結論として、日本国内での勉強に限界を感じ留学を決意する。

明治38年（1905）11月、ダコタ丸の4等船室でアメリカへ。翌年1月から三井物産とつながりのあった、北米の田舎町の可鍛鑄鉄^{かたんちゅうてつ}★工場に週給5ドルの見習工として雇われた。

帰国すると井上馨に可鍛鑄鉄の将来性について説明。井上の口利きで久原や貝島、藤田、三井といった財閥から出資を得て、官営八幡製鉄所に近い戸畑（現・北九州市戸畑区）の地に、日本初の可鍛鑄鉄工場である戸畑鑄物株式会社を設立した。明治43年（1910）のことである。赤字の危機をしのぐうちに、第一次世界大戦が勃発（1914年）。鑄物関係製品の注文が殺到して業績が向上した。鮎川はその利益を創業以来の出資者への記念配当と、新設備の導入、将来性のある会社の買収に費やした。合併ではなく買収し共立企業という持株会社の傘下としたのは、「富士山型」ではなく「アルプス連峰型」にすることによって人事関係をうまく回し「適材適所主義」を行うためであったとしている。共立企業は資金力不足で大正15年（1926）5月に事実上解体したが（機構上は昭和3年に日本産業へ合併）、このときの教訓がのちの日本産業株式会社の経営に生かされた。

実業家時代

大正15年（1926）12月、主力である久原鉱業自体の産銅事業の不振と、傘下の久原商会の投機取引失敗により困窮に陥った久原財閥の再建を依頼される。鮎川は、はじめは断る気でいたが、義兄で三菱合資総理事であった木村久寿弥太に「日本中が大騒ぎになるから何としても食い止める」と説得され、弟政輔の養子先である東京・藤田家や妹フシの嫁ぎ先である貝島家など、井上馨につながる親族に援助を頼って当座をしのいだ。そして本格的に再建させるため、義弟・久原房之助に代わり社長に就任し、昭和3年（1928）旧体制の久原鉱業を現業部門と本社機構に分離、本社部分を公開持株会社の日本産業株式会社に改組する。

株式を公開して広く一般から事業資金を集め、優良な弱小会社の吸収合併をはかってコンツェルン経営を実施するという仕組みは、当時の財界から理解を得られず、また世界恐慌のあおりもあって、発足当初の日本産業はその理念を活かすことができず経営難に苦しんだ。しかし昭和6年

(1931)の満州事変勃発と、金本位制離脱後の金の買い上げ価格大幅引き上げを契機として、経営が好転。昭和8年(1933)には日本鋳業株式、日立製作所株式の一部をプレミアム付きで公開売出し、巨額の資金を獲得する。この資金と子会社からの配当収入の増加を背景に、昭和9年(1934)以降、経営多角化に積極的に乗り出した。その手法は、自社に有利な比率での自社株式と既存企業株式の交換による吸収合併という形で進められ、合併後はその企業と事業内容を整理統合し、子会社として分離独立させるというものだった。この一連の事業展開により、日本産業はさまざまな業種の会社を傘下に収め、昭和12年(1937)頃には三井、三菱に次ぐ事業規模の企業集団に成長した。

また昭和8年(1933)には、念願であった自動車生産事業に乗り出す。鮎川は、鋳物で船用小型発動機のような小さいものばかり造っていたのでは発展がない、自動車エンジンを主体として自動車関係にと、早いうちから自動車工業の将来性を見越しており、戸畑鋳物が軌道に乗る頃から、自動車部品関連の会社を買収するという準備をはじめていた。

昭和12年(1937)満州国政府と関東軍の要請により、日本産業は本社を満州国首都・新京に移転し、社名を満州重工業開発株式会社(満業)と改め、満州産業開発五ヵ年計画の遂行機関となる。しかし、当初の構想通りには開発が実現しなかったためじきに撤退を画策、昭和17年(1942)12月、鮎川は満業総裁を退任し、満州から手を引いた。

昭和20年(1945)終戦を迎えると、日産コンツェルンはGHQにより十大財閥に指定され、解体を命じられる。鮎川自身も戦犯容疑者として巣鴨拘置所に収監された。

準A級戦犯として巣鴨拘置所に収監されている間、鮎川は今後の国づくりは道路と水力(水力発電)と中小企業にあるという結論を得て、昭和22年(1947)の出所後、この3点の実態調査・研究を精力的に行った。それらの資料のうち、道路事業は日本道路公団へ、水力(水力発電)は電源開発会社へと引き継がれていく。残る中小企業育成については、鮎川自身で昭和27年(1952)中小企業助成会という会社を興す一方、譲り受けた銀行

を中小企業助成銀行と改称し、中小企業の業務指導や融資を行った。また、法律を変えるには当事者の政治的大同団結が必要と考え、昭和31年（1956）日本中小企業政治連盟（中政連）という圧力団体を結成する。

政治との関わり

中小企業の支援・助成のために、昭和28年（1953）の参議院選挙に無所属で立候補し、当選。超党派での活動を目指したが難しく、中政連による中小企業振興に熱心な候補者たちへの応援という方法を経て、昭和32年（1957）中小企業団本法を成立させた。昭和34年（1959）の参議院選挙でも当選したが、同時に当選した次男・金次郎の選挙違反に連座する形で辞任し、政界から手を引いた。

社会・文化貢献

教育に熱心で、「顧みると、私の長い生涯で得た最後の思想の結晶は“人づくり”」と述べるほどであった。

たとえば、最初の会社・戸畑鋳物では、社長ではなく専務取締役兼技師長として現場の陣頭に立ち、熟練工ではなく「百姓出のズブのしろうと」に技術を仕込んで育て上げた。「他日私の教え子が方々に渡って、戸畑式鋳造法をひろめて、斯界に貢献しているのを思うと実にいい気持ちだ」と語っている。

また大正4年（1915）の井上馨没後、鮎川は依頼されて遺品整理に当たりその売り上げをもって大正15年（1926）に井上育英会を創設した。これは、後進の教育に熱心だった井上の遺志に適うようにとのことであった。

このほかにも、満業総裁の退職金で義済会という財政・経済に関する研究団体を立ち上げたり、振武育英会（満州戦没軍人の遺児への育英事業）や東洋大学工学部の設立にも関わった。第二次世界大戦前後、財政難の大原社会問題研究所へ無条件資金援助を行っていたこともある。

晩年

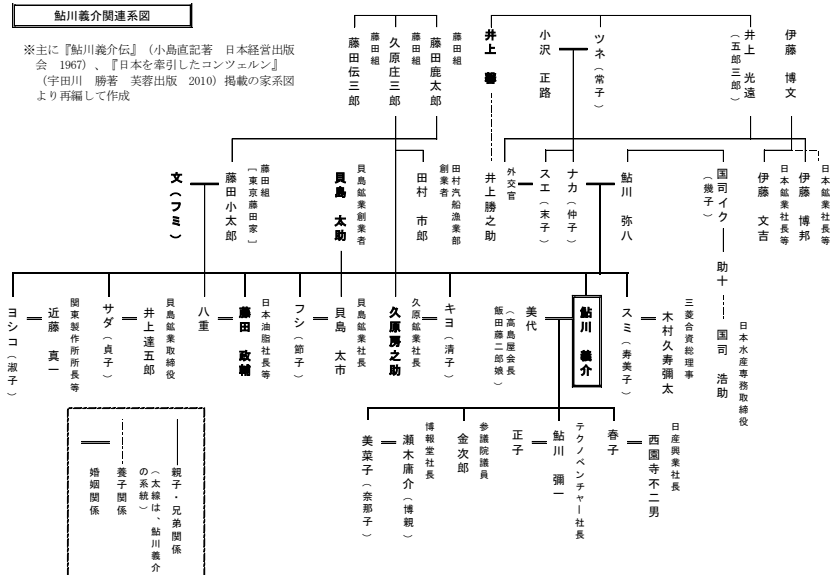
参議院議員辞任直後は関わっていた役職をすべて辞職したが、翌年から少しずつ復活。亡くなるまでさまざまな団体・会社の会長、相談役などを務めていた。

昭和41年（1966）春に胆道結石摘出手術をしたあと退院することなく、翌42年2月13日、東京駿河台の杏雲堂病院にて死去。享年86歳。東京築地本願寺で葬儀および告別式を行い、また東京イグナチオ教会でも追悼ミサが行われた。墓所は東京都・多磨霊園だが、郷里の山口市・洞春寺（毛利元就の菩提寺、井上馨の分骨墓もあり）にも分骨されている。

関係人物

鮎川は『私の履歴書』のなかで、「終生忘れることのできない恩人」として井上馨、久原房之助（戸田製鉄時代までとわざわざ注記。ただし戸畑鑄物の誤記か）、貝島太郎（太助のことか）、藤田文の4人を挙げている。

井上馨 この明治維新の元勳は、郷里の偉人で母方の祖母の弟であった。明治政府では外務、農商務、内務大臣などを歴任し、また三井、古河、貝島などの財閥の顧問となって財界に大きな影響力を持った。貧しかった鮎川家はたいそう世話になり、鮎川の姉妹は井上の世話で財閥に嫁いでいる（⇒「鮎川義介関連系図」参照）。これが実業家鮎川の初期を支えた閥閥となった。



久原房之助 大正財閥の一つ、久原財閥の総裁。明治2年（1869）生まれで鮎川より年長ではあるが、鮎川の妹と結婚しているため義弟となる。

叔父が経営し父が参加していた藤田組から独立した際の分与金で、明治38年（1905）に興した久原鋳業所が、第一次世界大戦の活況の影響もあり急成長、それを元手に経営を多角化して一大財閥となる。しかし、大正9年（1920）の恐慌を境に転落、大正15年（1926）には期日までに配当金が調達できない事態に陥ったため、事業から退き鮎川に再建を委嘱した。その後は政界に進出し、昭和40年（1965）95歳で没。

エピソード

戸畑鋳物創業4年目のこと。可鍛鋳鉄事業は日本ではまったくの新規事業だったので、鮎川の見込みと違って注文が思うようにとれず、大赤字となってしまった。倒産を回避するために創業時の出資者である久原、貝島、三井に増資を願うも、折からの不況を理由に断られ、あきらめかけたが、弟で東京・藤田家に養子に入った政輔のすすめで藤田小太郎未亡人の文^{フミ}を頼ったところ「鮎川を高く評価していた亡き夫の遺志を実行する」として全額を引き受けてもらえ、危機を脱することができた。このときのことにより、鮎川は藤田文を終生の大恩人とした。

キーワード

可鍛鋳鉄 ^{ちゆうぞう} 鋳造とは、型に金属を流し込み凝固させることで形を得る加工法のこと、これにより成形された品物を^{いもの}鋳物という。鍛造や溶接などに比べて複雑な形状のものを一体でつくることができるのが最大の利点。可鍛鋳鉄とは、鍛造しやすい（＝可鍛性のよい）原料を使い、鋳物の特性はそのままに熱処理を施し、化学変化によって粘り強い性質を得ようとした鋳鉄（炭素を2.0%以上含有する鉄合金）のこと。ちなみに、現代の鋳物の主たる用途は自動車産業である。

ニキミスケ 満州国を動かしているといわれた5人。鮎川自身は『私の履歴書』のなかで「滑稽極まる説」、満州建国から外された財閥関係者の「ヤキモチの炎」であると述べている。ちなみに「ニキ」とは東条英機（関東軍参謀長）星野直樹（満州国務院総務庁長官）の2人、「ミスケ」

とは岸信介（満州国務院総務庁次長）松岡洋右（南満州鉄道株式会社総裁）、鮎川義介（満州重工業開発株式会社総裁）の3人を指す。

神奈川との関わり

鮎川が思い入れをもって創業した自動車製造株式会社（現・日産自動車）の本社は、新子安の横浜工場（現・横浜市神奈川区宝町）であった。この工場に日本初のベルト・コンベア方式の大量生産設備を導入した。

日産自動車は、戦後は東京に本社機能を移していたが、平成21年（2009）8月に横浜に戻す（現在は西区高島1丁目）。横須賀市追浜（昭和36年～）や座間市座間（昭和30～平成7年）などにも大きな工場を持ち、神奈川県に大きな影響を与えてきた。

§ 文献案内

著作

『物の見方考へ方』改訂普及版 鮎川義介著 実業之日本社 1937 〈Y〉

隨筆や講演などをまとめたもので、鮎川の考え方がよくわかる。たとえば「創造の天地」という小文のなかで空気銃や絵の練習法について述べているが、その方法も技術者らしいというのか、計画的で理路整然としている。

後年出版された『私の考え方』（鮎川義介述、友田寿一郎編 ダイヤモンド社 1954 〈Y〉）の第二部にも採録されている。

鮎川にはほかにも下記の隨筆がある。

『五もくめし』鮎川義介著 ダイヤモンド社 1962 〈未所蔵〉

『百味筆筍』鮎川義介著 愛蔵本刊行会 1964 〈Y、K〉

社史

『日産コンツェルン読本（日本コンツェルン全書6）』和田日出吉著 春秋社 1937 〈Y〉

正確には社史とはいえないが、日産コンツェルンに関しては必読書で、日産コンツェルンについて後世書かれるさまざまな記述はこれを引用していることが多い。創業者・鮎川に関する記述もある。

『創立廿五周年記念戸畑鋳物株式会社要覧』 戸畑鋳物 1935 〈K〉

鮎川がいちばん初めにおこした会社である。

『日産自動車三十年史』 日産自動車 1965 〈Yかな、K〉

『日本油脂50年史』 日本油脂 1988 〈K〉

『社史1956－1985 創業八十周年記念』 日本鋳業 1989 〈K〉

『日本水産百年史』 日本水産 2011 〈K〉

伝記文献

「鮎川義介」『私の履歴書24』日本経済新聞社編 日本経済新聞社 1965
p265-358 〈Y、K〉

自伝。自分の人生遍歴については、「世人がこれを読んでも別に得るところはあるまい」と断り続けていたが、「他人任せでいると、うそがまことになり、まことがうそとなって後世に通用することも少なくない」と説得され筆をとったとある。

『鮎川義介先生追想録』佐々木義彦編集・発行 鮎川義介先生追想録編集
刊行会 1968 〈K〉

「鮎川義介」『小島直記伝記文学全集11』小島直記著 中央公論社 1987
p407-529 〈Y〉

「鮎川義介」『日本を牽引したコンツェルン（シリーズ情熱の日本経営史
9）』宇田川勝著 芙蓉書房出版 2010 p16-78 〈K〉

鮎川に関わった事業を中心に扱っている。日産コンツェルンのときに鮎川が
とった経営戦略を「今日の用語でいえば、…「複合経営戦略」とも言うべきも
の」とし、その発想や会社のしくみなどを図表も交えてわかりやすく解説して
いる。

参考文献

『金属の百科事典』木原諄二ほか編 丸善 1999 〈Y、K〉

「鮎川義介の産業組織心理と義済会経済施策演練 ゲーム理論による
分析」市川新著 流通経済大学論集 42(2) 2007 p125-138 〈Y〉

<小野桂>