

# 現場で鍛えた反発心

## — 鮎川義介と日産コンツェルン —

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也



鮎川義介

日産コンツェルン<sup>あいかわ</sup>を一代で築いた鮎川<sup>よしすけ</sup>義介(1880-1967)は一介の見習い工として出発した。文字どおり現場で汗を流し、機械製造の基礎となる鋳物づくりを学んだ。国内のレベルに限界を感じると渡米して工場労働者となり、最新の技術

を習得する。鮎川が名門の家系や優秀な学歴を隠して重労働に身を投じたのは「いずれは自分で経営をしたい。そのためには現場を知りたいのだから出発したほうがよい」と判断したからだ。

あえて困難な道を選んだ鮎川は紆余曲折を経ながらも志を果たし、自動車、家電、水産などの分野で三井・三菱の両財閥を凌ぐ独自の企業集団を形成していく。誰よりも現場で格闘したという原体験が苦境のときでも鮎川を奮い立たせる強靱な底力となっていた。

### 火傷に耐えて鋳物修行

鮎川は元長州藩士で官吏などを務めた父、明治

の元勲・井上馨の姪を母として山口県山口市で生まれた。裕福な家庭ではなかったものの、大叔父の井上に将来はエンジニアになれと勧められ、旧制山口高校から東京帝国大学工科大学機械科へ進学。井上邸から通学していたとき、出入りする多くの政財界人と接して進んで使われてみようという人物はいなかったと述懐している。

明治36年(1903)、優秀な成績で卒業した鮎川は井上による三井財閥系企業への斡旋を断って東芝の前身である芝浦製作所に日給48銭の職工として入社する。同僚の態度が変わると働きにくいので身元は明かさなかった。

仕事一筋の鮎川は休日にも有志を募って東京周辺の工場を熱心に見学して歩いた。その結果、日本の技術が西欧の模倣でしかないと痛感する。

明治38年(1905)、25歳の鮎川はダコタ丸の4等船室でアメリカに渡り、ようやく翌年からバッファロー市郊外の可鍛鋳鉄製造工場に週給5ドルの見習い工として雇われた。可鍛鋳鉄は鋳鉄に熱処理を加えて強度を高める当時の最新技術だった。

工場では屈強な大男たちに混じって鋳物の湯と呼ばれる熱溶解した鉄を運ぶ仕事をやらされた。火傷に耐える苦しみを味わいながら、それでも2週間ほどで作業に慣れてきた。力が強くなったのではなく要領を覚えたのだ。のちに鮎川は「西洋人は体力や腕力で勝っているが、日本人には手先の器用さと動作の機敏さがある。この能力を発揮

すれば西洋人以上の仕事成し遂げることは可能だとわかった」と語っている。

帰国した鮎川は可鍛鋳鉄の国産化を盛んに訴えた。井上の口利きで三井財閥などから出資をえて明治43年(1910)、北九州市に日本初の可鍛鋳鉄工場でのちの日立金属となる戸畑鋳物株式会社を設立する。29歳の鮎川は社長ではなく専務取締役兼技師長として現場の陣頭指揮に立ち職員の育成に励んだ。

### アルプス連峰型経営手法

大正3年(1914)、第1次世界大戦が勃発すると鋳物関係製品の注文が殺到し、業績は急激に向上する。鮎川は獲得した利益を出資者への配当や設備投資に充てる一方で共立企業という持株会社をつくって将来性のある会社の買収に費やした。

そしてさまざまな業種の別会社を設立して古参の幹部を送り込み、若く有能な人材を積極的に登用するアルプス連峰型の経営手法を導入する。「縦の形を横に広げる。富士山型を捨てアルプス連峰型をとるようにしたのだ。こうすれば個々のプライドを傷つけずに済むし、また適材適所が行われやすくなる」と。

昭和3年(1928)、鮎川は経営危機に陥った義弟の久原鋳業を再建するために社長を引き受け、本社を公開持株会社の日本産業株式会社(日産)に改組する。株式を公開して広く一般から資金を集め、有望な中小企業を吸収合併したうえで子会社として分離・独立させるアルプス連峰型のコンツェルン経営を進化させていく。

昭和8年(1933)には念願の自動車事業に乗り出し、ダットサンを生産する自動車製造株式会社を設立。翌年、同社を日産自動車株式会社に改称し、関東軍の占領下にあった中国東北部の満州にドイツ系ユダヤ人を移住させる計画を提唱する。

昭和12年(1937)、満洲国政府と関東軍の要請を受けて日産の本社を満洲の首都・新京に移し、社名を満洲重工業開発株式会社(満業)に変更して満洲産業開発5カ年計画の遂行機関となる。だが駐英特命全権大使を務めていた吉田茂の側近の白洲次郎らと世界情勢について語りあい、第2次

世界大戦はドイツの敗北に終わると確信。関東軍との関係が悪化したことから満洲撤退を画策し、昭和17年(1942)に満業総裁を辞任した。

### 投獄から戦後復興の道へ

昭和20年(1945)、終戦を迎えると日産コンツェルンはGHQ(連合国軍最高司令官総司令部)から10大財閥に指定され、解散を命じられた。鮎川自身も戦犯容疑で逮捕され、巣鴨拘置所に1年8カ月拘留された。

獄中で戦後の復興策を構想し、道路、水力発電、中小企業の3つが経済再生の活路になると活動を再開する。このうち道路事業は日本道路公団、水力発電は電源開発会社に引き継がれ、もっとも情熱を注いだ中小企業の振興では中小企業助成会、日本中小企業政治連盟、全国中小企業団体中央会などを設立。帝国石油の社長などを務めて昭和28年(1953)には参院選に立候補して当選し、昭和32年(1957)に中小企業団体会法を成立させた。

昭和34年(1959)、ふたたび参院選に出て再選を果たす。しかし次男の選挙違反容疑に連座する形で辞任し、政界から身を引いた。

職工から巨大企業の経営者、そして政治家へと転身して政財界に君臨した鮎川は決して現状に甘んじない反発心<が>アクティブな行動の原動力になったと回想している。

「人間は反発心が大切である。神様はよくしたもので、貧乏人がいつまでも貧乏でないのは、この反発心があるからだ。また金持ちがいつまでも金持ちでありえないのは、なに不自由のない生活が反発心を失わすのである」

反発心は反骨精神と言い換えてもいいだろう。戦後、中小企業のために一身を捧げたのは若き日に現場の苦労を肌で感じとっていたからにほかならない。

資本主義を批判したマルクス経済学派の総帥・大内兵衛も鮎川については「真の理想主義者であり、公的な心持は崇高というより外に形容のしようがない」と惜しみなく敬意を払った。