

# 日本IT書紀

## 088 訪米視察団

05 淹滞篇  
卷之十二 滴瀝

佃均



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

## 訪米視察団

### 一

本節は「時代はオートメーション」の続きである。

空前の好況の中で、事務の効率化・省力化に関心が高まった。「ビジネス・オートメーション」がそれで、始まりは四九年九月の閣議決定「企業の合理化を図る指導方針」にあるとされる。

そこには次のよう記されていた。

一、合理化の前提条件として将来の産業構造よりみたる各産業の指導方針の確立を図る。

二、合理化は、原則として国際価格への速やかな鞆寄せを目標とする。

三、企業内部の合理化については原則として創意工夫に待つものとし合理化を推進する環境の育成並に合理化を阻害する障害の除去を図る。

四、能率の向上、優秀技術の採用については、積極的に

之が推進を図る。

（一）でいう「合理化」とは、組織の統廃合とか人員の整理とかを意味していない。四九年から五〇年代前半にかけては景気が上げ潮にあつて、どこの企業でも人手不足だった。第三項「合理化を阻害する障害の除去」に掲げられた次の五項目が重点施策であつたろう。

一、資材統制の大巾緩和及統制方式の改善。

二、価格統制の可及的撤廃及び統制価格の適正化。

三、資産再評価の実施。

四、法人税の軽減その他税制及び徴税方法の改善。

五、通信輸送の改善。

五一年二月、通産省の産業合理化審議会は「我国産業の合理化方策について」と題する答申をまとめ、これをさらに一歩進める姿勢を示した。

PCSを導入し始めた民間企業は、この答申を境に「事務の機械化」から「事務の合理化」へ方針を転換した。四月には日本能率協会が経営者向け雑誌『マネジメント』を創刊し、翌年二月には「事務管理研究会」を発足させている。

こうした流れを全社的な規模で具体化した企業としては、東京出版販売、東京瓦斯、群馬銀行、北海道銀行、八幡製鉄、鐘淵紡績、田辺製薬、中部電力、野村証券、三菱化成、日本電装、安田火災、日本通運などがあつた。

またテレタイプを導入では富士銀行、神戸銀行、山一証券、武田薬品などが先陣を切り、これもまた「事務の合理化」の一環として脚光を浴びた。

一九五〇年代の日本は何ごとにつけても、アメリカを手にした。明治維新政府が狂おしいまでにイギリスやフランス、ドイツを真似たように、今度はアメリカが万人のあこがれになった。無差別爆撃で全国を焼け野原にした当のアメリカに憧れたのだから、何とも複雑な精神構造には違いない。

ただの憧れではなかつた。

——正義。

この言葉をどう定義するかによって解釈が異なるが、絶対的な判断基準という意味ではアメリカこそが「正義」だつた。

欧州諸国は疲弊し、戦後、アメリカから借款のかたちで大量に流れ込んだドルの猛威にさらされていた。ヨーロッパはマーシャル・プランの支配下にあつた。

ソ連も同様に影響を受けた。

十九世紀のアメリカは発展途上国に過ぎなかつたが、いまや世界の最強国になりつつあつた。そのアメリカにならうのは、資本主義経済の赴くところとして当然の帰結だつたといえる。

## 二

産業界でいち早く視察団を送り込んだのは証券業界である。

まだ一ドル＝三百六十円の為替レートが決まっていなかつた一九四七年の十一月、日興証券社長の遠山元一を団長とする「米国証券視察団」が羽田空港を飛び立った。目的はアメリカ証券業界における計算事務の機械化の視察だつた。

この時期、証券の売買はすべてG H Q経済局の統制で行われていた。証券業界は早期に自主的で自由な証券取引ができるようになることを切望し、繰り返し政府とG H Qに請願を出した。そうしているうち、国会に「証券取引法」が上提され、政府から

——三年後をめどに。

という内々の報せがあつた。

一九五〇年には自主・自由取引が再開されるであろう、

という。

ただし条件があった。

——経営を近代化せよ。

というのである。

戦前の証券業界が一部の大口投資家、銀行、財閥と癒着し、株価を操作し、あるいは政治に資金を流す役割を負った。GHQはそのことを厳しく指摘し、体質の改善が認められれば要望を認める考えを示したわけだった。

証券業界は勇み立った。

「経営を近代化する」

とは、すなわちアメリカに倣うことである。

そこで急遽、訪米視察団が組織された。

団長が日興証券だったのは、最大手の野村証券が三井財閥の解体に連座して、過度経済力集中排除法の対象になっていたためである。

とはいえ遠山元一という人物は、日本の証券業界を代表する団長としてふさわしいだけの経歴を持っている。

一八九〇年（明治二十三）埼玉県の川島町に生まれ、高等小学校を卒業してすぐ東京・兜町で株取引仲介業の丁稚奉公をした。一九一八年に独立して「川島屋商店」を興して証券業を始め、終戦直前の四四年、日興證券（一九一九年創業）を合併して「日興証券」を設立した。

第二次大戦後は証券取引所の再開と証券業の民主化運動の先頭に立った。戦後の証券業再建の功労者というべき人物である。

のち五二年、日興証券会長、六四年相談役に退き、東京証券取引所・東京証券業協会名誉顧問などを務め、一九七二年に没した。享年七十二。彼が母親のために室岡惣七に設計を依頼して建てた屋敷が「遠山記念館」として埼玉川島町に残っている。

証券各社は、一九四七年十一月の「米国証券視察団」を皮切りに、何度となくアメリカの状況を視察した。五二年の第二回証券視察団がレミントンランド社を訪問したときのエピソードがある。このときレミントンランド社の会長は、GHQ司令長官を罷免されたダグラス・マッカーサーだった。

日本から視察団がやってきたと聞いて、マッカーサーは懐かしく会見に応じた。会見が終わるとき、遠山元一に「天皇陛下によろしく」

とマッカーサーが付け加えたのが、のちに騒動になった。罷免されたとはいえ、日本人にとってマッカーサーは特別な存在だった。

マッカーサーは儀礼的に、軽い気持ちで

「よろしく」

といったのだが、天皇陛下への伝言には違いない。遠山から打ち明けられた一行は旅行中、悩みに悩んだ。帰国してすぐ遠山は吉田茂に相談し、侍従長・徳川義寛に話を通した。

すると侍従長は涼しい顔でいった。

「おかみはすぐお出ましになります」

ダグラス・マッカーサーという名は、それほど戦後の日本で大きなウエイトを持っていた。

のちに

——証券業界はマッカーサーの顔色をうかがい、ご機嫌をとるためそろってUNVAC機を入れた。

という陰口もあった。だが、その陰口は間違っていた。

UNIVAC機はIBM機よりはるかに進んでいた。証券業界はそのことを正しく評価したのである。

### 三

証券業に次いで訪米視察団を派遣したのは電力業だった。一九五〇年に羽田を出発した「米国電気事業視察団」である。

電力業は明治の殖産興業以来、一貫して民営によって行われたが、一九三五年十二月に内閣調査局が「電力国策要

旨」を策定したのをきっかけに、国家統制に移行した。三年の四月に「日本発送電株式会社」が設立され、四二年に配電業も国家統制下に入った。電力資源の配分は戦争経済の重要な施策だった。

GHQは、電力の国家管理が戦争遂行の原動力になった、と見て、電力業の民営化を日本政府に指示し、片山哲内閣のとき日本政府案がまとまった。

「日本発送電を民間会社にし、これを国が監督する。北海道と四国は、発送配電一貫事業とし、電気行政を行うために通産省の外局として電気庁を設ける」

というものだったが、GHQの意にそぐわなかった。片山の後を受けた吉田茂は、切り札として松永安左衛門という人物を担ぎ出した。

一八七五年（明治八）長崎県壱岐島の生まれというから、このときすでに七十三歳である。

生家は壱岐島で呉服商、雑貨商、酒・焼酎・酢の醸造、椿油の製造、鯛網と捕鯨の網元、船舶運送、貸金など多くの事業を営み、かつ広大な田地を所有していた。

片田舎にあつてはまず富豪といつていい。

「安左衛門」の名を代々の名乗りとした。父親も安左衛門である。ここで取り上げる安左衛門は、幼名を「亀之助」といった。長じて取った異名は「電力の鬼」。

なかなか興味深い生涯なので、やや紙幅を費やす。

一八九九年慶応義塾を中退し、はじめ福沢諭吉の紹介で三井呉服店（のち三越百貨店）に入ったが数日で厄介払いにされ、次に諭吉の養子・福沢桃介（とうすけ）の口利きで日本銀行に入った。

日銀ではモーニング姿で出勤し、幹部食堂で昼飯をとった。当人は総裁秘書のつもりであつたらしい。ところが給料が持たなかつた。それで日銀を辞め、桃介が経営する丸三商会に入った。その丸三商会が入社四か月後に倒産した。桃介はよほど悪く思ったのか、松永に五百円を渡し、「これで再起をせよ」と言った。当時の一円が現今の一万円に相当するなら、五百万円の大金である。

その金を元手に松永が福岡に創業した「ゼネラルブローカー福松商会」は、筑豊の石炭で大儲けをした。「松」はもちろん自身の姓から取つたものだが、「福」は福岡でなく、福沢にちなんでいる。

一九〇六年（明治三十九）、三十一歳のとき、彼は九州で著名な実業家に列していた。このとき福岡の実業界は、四年後に開かれる「共進会」——いまでいう見本市博覧会——のために、博多と福岡の町をつなぐ電車を走らせる計画を立てた。

松永はその資金集めに奔走し、一九〇九年に「福博電気

軌道」が設立されると専務に就任した。その二年後、福博電気鉄道は博多電燈を吸収して「博多電燈鉄道」、さらに九州電氣を吸収して「九州電燈鉄道」となった。これが電力事業に足を踏み入れるきっかけとなった。

ついでにいうと、九州電燈鉄道の鉄道部門が発展したのがこんにちの西日本鉄道、その電燈部門が紆余曲折を経て九州電力となった。

一九一七年（大正六）、推されて博多商業会議所の会頭となり、同時に国政に出た。代議士としてシベリア出兵に際しては「益なきことである」と反対し、論陣を張つた。

それから四年後、九州電燈鉄道に転機がやってきた。関西電氣と合併し、西日本全域を商圏とする国内最大の電力会社になった。仕掛けたのは福沢桃介で、関西電氣というのは自身が経営する名古屋電燈と関西水力電氣を合併したものだつた。新会社の名は「東邦電力」といった。安左衛門は副社長になった。

ややあって、渾水の冬季でも安定した電力を供給するために火力発電が重要であることを説き、矢作水力、日本電力、中部電力、合同電力、揖斐川電氣、大同電力の出資を得て「中部共同火力」を設立した。

次いで東日本が五〇サイクル、西日本が六〇サイクルという問題を解決すべく東西陣営を説き、全国の余剰電力を

相互に融通する仕組みを考案し、関東大震災に際しては東京電燈に地下配電方式を提案した。

そのいづれもが拒絶されたとき、静岡県と山梨県に発電所を持つ早川電力を子会社にし、次いで群馬水力を吸収して東京電力（東力）を設立した。東力は東京電燈（東電）と激しい競争を繰り広げたが、一九二七年の昭和恐慌が経営を直撃した。

二七年十二月、三井銀行と安田銀行の仲介を得て、東力は東電との合併に合意した。表面上は東電に軍配が上がったかたちだったが、交換比率は東力十株対東電十九株、合併後の東京電燈に松永が役員として乗り込んで経営を刷新したのだから、実質的には東力の勝利だった。

三九年、電力事業の国家統制が実施されたとき、引退を決意した。

はじめ埼玉県入間郡柳瀬村に、日興證券の遠山と同じように母のために建てた家を山荘に改装して住み、戦争が終わった四六年から神奈川県小田原に居を移した。

吉田茂から声がかかったとき、彼は小田原にいた。

肩まである長い木刀のような杖を持ち、耳の大きさがやけに目立つ枯れ木のような老人の写真が残っている。背景に写っている石垣は自宅のものであるかもしれない。ともあれ、この枯れ木のように見える老人はただ者ではなかつ

た。

電力業はGHQによって、国家統制体制からの脱皮が図られた。

#### 四

日本政府に改革案をまとめるように指示したが、GHQは片山内閣がまとめた最初の案が気に入らなかつた。そこで吉田茂が松永を引っ張り出した、というところまで書いた。

松永は引き受けるに当たって、吉田に

「思い通りにさせてくれるか」

と聞いた。

「そうする」

と吉田が言った。

吉田茂という人は、「ワンマン宰相」と呼ばれ、事実、私邸のある大磯から国会に向かう国道一号線を作り変えさせた実力者だったが、敵わない人物が三人いた。

——それは昭和天皇、大内兵衛、松永安左衛門である。といわれる。

吉田は松永の機嫌を損じてはまずいと考え、小田原から東京まで二等車のパスを用意した。いまでいうグリーン車

の定期券である。

これが松永は気に入らなかった。

「大勢の国民が飢えている。それを知っているオレが二等車に乗れるか」

以後、三等車の固い座席で往復した。

「電気事業再編成審議会」は五人の委員で編成されたが、松永は他の産業界を代表する四人の意見をほとんど無視した。松永を除く他の四人とは、慶応大学法学部長・小池隆一、復興金融公庫理事長・工藤昭四郎、日本製鉄社長・三鬼隆、国策パルプ副社長・水野成夫だった。

このときのやり取りが残っている。

松永 君たちには電気のこととは分からない。大体の骨子を作るまでは黙っていたまえ。

委員 黙っているとは何ごとか。実に独善横暴である。

松永 横暴かもしれないが、二年や三年、委員をやっても電気はわからない。そんな無駄な時間を費やしてはおれん。頼むから審議会をしばらく休んでくれ。

委員 それは無茶だ。

松永 そんなことはない。気に入らなければ君たちはやめたまえ。私一人でやる。これは電気の問題だ。電気以外に問題はない。玄人のわしがやっている。素人

は黙っていたまえ。

通産省の官僚も他の委員もカンカンになって怒った。なるほど面と向かって「素人は黙っている」と言われれば腹が立つ。だがここで論じなければならぬのは国家百年の計であって、枝葉末節ではない。松永の言い分は筋が通っている。

ために委員会に感情的なしこりが生じた。そのしこりは最終案にまで影響した。四人の意見を「正案」とし、松永の意見が併記されるという珍妙な報告書ができあがった。

正案は

「九つの電力会社に分割し、日本発送電の発電能力の四二%を所有する電力融通会社を設立する」

とし、国家統制の継承を容認した。

中心となったのは日本製鉄社長の三鬼隆である。

三鬼隆。

一八九二年（明治二十五）岩手県に生まれ、一九一七年（大正六）東京帝国大学を出て地元の田中鉦山に入った。

田中鉦山はのちに「釜石鉦山」と改称し、日本製鉄に吸収合併される。

一九四〇年（昭和十五）日本製鉄の取締役八幡製鉄所次長を経て終戦の翌年（一九四六）、上位の役員が公職追放

となつたため社長に就任することになった。

次いで過度経済力集中排除法により日本製鉄が八幡製鉄と富士製鉄に分割されると八幡製鉄社長となり、日本鉄鋼連盟会長、経団連・日経連理事などを歴任した。五二年経団連第二代会長と目されたが、五二年四月九日の日航「もく星号」墜落事故で死去。その死去には陰謀説がつきまつた。

こつちも鬼だから譲るといふことをしない。対して松永の案は「日発は解体。発電から配電まで一括して担当する九つの電力会社に分割する」というものだった。

国家統制を完全に排除するのである。民間の資力と創意工夫を導入すれば、産業界のみならず一般家庭への電気の普及が可能となるに違いない。

GHQの考えは松永案に近かった。国による統制が排除され、北海道、東北、関東、中部、北陸、関西、中国、四国、九州の九つの電力会社が発足したのは五一年五月である。

だがGHQは松永案のうち、各社は電源供給地以外にも発電所を持つことができる。という点に疑問を示した。

電力は送電中に減衰する。供給地域内で発電するというのが、当時は最も効率的と考えられていた。ところが実際

は松永案の通りになった。

送電線の素材が改良され、あるいは新しい中継装置や変圧技術が開発され、遠隔地から極端な減衰なく送電が可能になったのだ。以後、例えば東京電力が福島や新潟に発電所を持ち、関西電力が黒部にダムを持つようになっていく。松永はのち、九電力が民営の基盤を確立したと見るや、今度は各社共通の技術を開発するために「電力中央研究所」を設立し、理事長。さらに電源開発株式会社を創立して、

途上国の電力事業や水利の改善に協力する体制を整えた。第二次大戦の謝罪の意味を込めてフィリピンやマレーシアに日本の井戸掘りの技術を伝えたのは、この松永の発案である。

しばしば怒った。

自分の過ちであつたことが分かると、翌日、当人呼び、「年寄りはどうも短気でいかん。昨日は済まんことをしな。まあ、鰻でも食って行きなさい」と謝った。

電力中央研究所がまとめた『松永安左工門翁の思い出』には、そういう逸話が山ほど載っている。

一九六六年六月、眠るように息を引き取った。享年九十一。その死に際して保有する書画や陶器を国立東京美術館に寄贈し、叙勲の儀は辞退、仰々しい葬儀も行わず、戒名

もない。

生きているうちに鬼と云われても

死んで仏となりて返さん

が遺言であつたと記されている。

## 補注

鞆寄せ さやよせ。鞆（さや）は証券用語で限月間や銘柄間での値段の開き。売り値と買い値との開きを指す。政府干渉米価の買上げ価格より小売価格が低かったとき「逆ザヤ」と称されたのも同じ意味で使われた。鞆寄せは株式売買の利が薄くなること。「鞆すべり」「鞆はげ」ともいう。

室岡惣七 むろおか・そうしち／1885～1851。一九一三年東京帝国大学工学部建築学科を出て、司法省技師、東京電灯技師を経て、一九二七年（昭和二年）室岡工務所を設立した。遠山邸のほか国の登録文化財「石川組製糸西洋館本館・別館」の設計などを手がけている。

遠山記念館 遠山はその生家に独りで住む母・美以のために家を建てた。家というより、大邸宅である。全国から選りすぐりの材を集め、贅を尽した。一九三三年から着工し、二年七か月を要して三六年に完成した。室岡惣七の設計になり、長屋門の先にある母屋は、東棟、中棟、西棟に分れ、それぞれが渡り廊下でつながる。広大な純和風建築であって、建物ばかりでなく約三千坪の庭園も見事である。四八年に美以が亡くなって以後は接客用に使われ、現在は所蔵の美術品を展示する「遠山記念館」として、埼玉県川島町にある。

福沢桃介 ふくざわ・とうすけ／1868～1938。岩崎紀一の子でも福沢諭吉の養子となった。一八八八年渡米してペンシルベニア鉄道で実習したのち帰国して北海道炭鉱汽船、王子製紙などに勤務した。〇六年瀬戸鋁山社長、木曾川筋八百津発電所、

矢作水力、大阪電送などを設立に参画し、二〇年大同電力社長。

国道一号線 当時、国道一号線は藤沢から横浜に向かう途中、J R 戸塚駅のところで東海道線、横須賀線の踏切にぶつかつた。吉田を乗せた車が大磯の私邸からこの付近にさしかかる時間は遠距離電車と通勤電車（湘南電車）のラッシュが重なり踏切の遮断機が下がつたままだつた。それに苛々した吉田の鶴の一声で、鉄道をまたぐ道路が作られた。これが「ワンマン宰相」の所以となつた。しかし渋滞と事故、排ガス公害を抑制するために混雑する市街地を迂回するバイパス道路の先駆けとなつたのも事実である。

日航「もく星号」墜落事件 「もく星号」は東京―大阪間を結ぶ戦後初の定期航空便として五一年十月二十五日に就航した。五二年四月九日、羽田を離陸後まもなく消息を絶ち、翌十日、三原山に墜落しているのが発見され、乗客・乗員三十七人全員の死亡が確認された。九日夜に近くにいたアメリカ軍機が乗客の一部を救出したとする情報もあり、また事故調査の結果、フライト記録が紛失していた。経団連会長への就任が確実視されていた三鬼隆が乗り合わせていた。三鬼がアメリカの意にそぐわない言動を示していたことから陰謀説が浮上したが、真相は解明されないまま終わった。

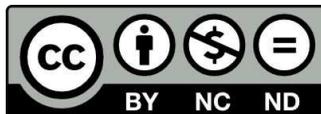
# 日本IT書紀 088 訪米視察団

著 者：佃 均

発行者：（特非）オープンソースソフトウェア協会  
<http://www.ossaj.org/>  
[info@ossaj.org](mailto:info@ossaj.org)

発行日：2023年4月10日

本作品は2004年-2005年ナレイ出版局より刊行された「日本 IT書紀」全5分冊を底本とし、原著者が一部改定を加えたものを複数の電子書籍に再構成して CC-BY-NC-ND ライセンスにより公開します。



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。