

第1章 满洲序曲

满怀希望

那是充满波折的7年。现在回想起在满洲7年的生活，很难找出更恰当的词汇来形容当时的情形。在日本军部策划下诞生的“满洲国”，随着日军的彻底失败而告灭亡。

我于1941年（昭和16年）3月就任满洲重工业副总裁以来，自始至终作为产业人、在“晚年的满洲”生活着，历史性地经历了满洲的终结。

我想，在讲述我在满洲度过的生活之前，有必要先把我赴满洲任职前作为经济工作者的经历作个简单的交待。这是因为，假如我以前走的是另一条道路的话，恐怕满洲的生活就不会成为我人生记录中的一个组成部分。

话从1902年（明治35年）1月说起。那年我中学毕业，满16岁。我所在的中学有一位名叫浜田真名次的年轻老师。可以说我就是受了这位老师的影响而迈出人生的第一步的。在毕业之前的一次讲课中，这位老师讲道：

“日本的人口每72年增加一倍。要解决人口增长带来的社会问题，日本除依靠殖民政策或者依靠工业政策之外，没有别的出路。然而，殖民政策已被欧洲列强抢了先，日本晚了一步。而工业政策也因原料不能自给，很难成为持久政策。剩下的唯一途径就是要振兴以海洋为对象的水产业。”

幸亏除去各国沿岸的三海哩之外是世界共有的水域，并且日本民族继承了祖先的传统，天生就适应海洋生活。日本人在水产方面的特殊技能是其他任何一个民族都无法竞争的，日本民族的生存途径就在于振兴水产业，将水产品供给世界上的大陆国家，与之相抵，从大陆国家进口农产品。在日本有世界上唯一的一所关于水产的专科学校，那就是农商务省所属的水产讲习所。”

年轻纯真、热血燃烧的青年的心沸腾了，我为这番话所感动，并坚定了将自己的一生奉献给水产业的决心。

1902年（明治35年）9月，我就读于水产讲习所的制造专业，从而使我得以踏上水产业之路。不过，水产讲习所所设的学科本身是相当枯燥的。待稍一入门之后便明白了，所谓的水产业是何等的非科学之物。但是，正因为如此，在其中还留有广大的未开发的天地，正是这一点使我满怀希望。1904年（明治37年）2月，爆发了日俄战争。由于这场战争的影响使军用罐头的需求量大幅度增加，受此刺激，罐头工厂在日本沿海各地的渔村兴起。当时，我们这些学生被停课、分配到这些罐头工厂，从事实际业务。我想大约是与与此同时，在美国的圣路易斯市举办了万国博览会，水产讲习所的伊谷以知二郎教授前往博览会参观。伊谷老师在参观回国后，极力主张“美国规模盛大的制罐业，会使美国的罐头消费年年增加，本国产品将不能满足需要。现在法国和西班牙，把在欧洲卑斯克湾捕获的沙丁鱼用橄榄油浸泡后，做成罐头，大量出口给美国。日本只把沙丁鱼当成肥料是愚蠢的，应将战时兴起的军用罐头工厂转为出口罐头工厂。”

受此意见的启发，日本各地建立了制做出口罐头的公司。在这种形势下，我进了三重县设立的东洋水产股份有限公司

(资金 50 万日元)。

卖不出去的罐头

从 1905 年（明治 38 年）9 月至 1911 年（明治 44 年）末的 6 年里，初次步入社会、迈出产业人第一步的我，作为技师，在三重县津市、鸟羽镇、以及太平洋沿岸的渔村波切、和具、神崎、岛胜等地，从事开办罐头工厂的准备工作。我一方面专心致志地投入用山茶油、桐籽油、花生油、芝麻油、豆油等，代替橄榄油作为浸泡沙丁鱼用油的研究，一方面作为永久的策略，在三重县鹤殿及濑户内海的小豆岛进行橄榄树的栽培试验等工作。

然而，理想未必与现实相一致。首先是做肥料都用不完的大丰收的沙丁鱼，其收获的季节极其短暂。另一方面，工厂内的空罐、油、其它设备必须完备，并要经常备有大量资材及工作人员。可是实际上一旦遇上鱼荒，连一条沙丁鱼也打不上来，这就产生了设备与原料不协调的困难。在主要原料供给不足，且储藏困难的情况下，成立工厂之事便化为泡影。

不得已，我考虑在船上安装简单的设备，处理加工便于储藏的半成品，并在沙丁鱼收获之时，试着采用这一方法制做罐头。虽然此试验给后来在捕蟹船上安装加工设备带来启发，但在当时没有达到预想目的。

第二个失败是其销售方法。成品的沙丁鱼罐头同法国制品一样，把图案设计印在马口铁上，其设计内容是纯日本式的。更砸锅的是商标，因为是在日俄战争之后，怀着日本已跃居为世界一流国家的自负，故而采用了“万岁”或“富士

山”的标志。不管在日本对其是何等欣赏，送到美国后，这些在世界文化中属于低级的日本制品，最终未能打开销路。本来是想通过商标炫耀一下日本产品的愿望，受到了致命的打击。

就这样好不容易制做的罐头，很难被美国人接受，要推销出去是不可能的。我踏入社会的第一步，因预想不到的各种问题而告结束。

墨西哥的生活

碰巧在这时期，有位名叫澳雷利奥·桑得巴尔的墨西哥人，持有墨西哥洛瓦加里福尼亚全沿岸的渔业权，他向农商务省提出了要雇佣日本水产技师的申请。我受雇于此人，并签约三年。

1911年（明治41年）12月我从美国的旧金山，初次踏上了美洲大地，以加里福尼亚州南端的圣地亚哥市为中心，在美洲大陆生活了整整五年。这期间，我到过墨西哥的洛瓦加里福尼亚半岛、太平洋沿岸北面的安森那达、南面的圣尔卡斯、以及墨西哥湾内的圣尔卡斯和科罗拉多河口的拉堡尔萨。

有三年的时间，我乘坐五吨左右的机动船，对沿岸各处进行了调查，在圣津廷、马哥达黎加湾及拉堡尔萨这三个地方开办了罐头工厂。在此制做金枪鱼、鲍鱼、虾、牡蛎、海龟等罐头，满足墨西哥国内及美国的消费。

位于洛瓦加里福尼亚的太平洋沿岸为寒暖流的交汇点，这里因常年不下雨而没有淡水，人口稀少，但水产品的丰富与日本的沿岸没什么区别，加之渔民又少，鱼类的丰富程度超过日本。我经常往返美国—墨西哥之间，见习美国的罐头

业，将其应用于墨西哥的渔业加工，进行了后来在太平洋广泛兴起的金枪鱼罐头的最初试验。

当时还发生过这样一件事，那是 1912 年（大正元年）4 月，马哥达黎加湾的罐头工厂正在建设中，旧金山调查报的记者突然来访，我被涉嫌为日本海军的间谍，成了该报排日报道中的特殊人物。幸亏我与斯坦弗德校长达比多·斯塔·佼尔丹博士结有水产调查关系，此嫌疑立即得到了澄清。这是我意外受惊的一个小插曲。

除这件事之外，在此期间，我过着不受任何拘束、极为快乐的生活。可这快乐的生活也因 1913 年（大正 2 年）爆发的墨西哥革命，不得不告结束。普劳非利奥·加斯总统被马蒂罗先生所驱逐，桑德巴尔先生的渔业权失效，工厂被标榜为革命军的一伙暴民所破坏，最终我离开了墨西哥。

这以后，我又去了美国，开始对美国罐头工业及制罐业进行研究。

正在这时，日本预见到产于俄国领地喀姆切次卡的马哈鱼罐头可以出口英国，创建了出口食品股份有限公司。我接到该公司的创始人锅岛熊道先生的信，他要我从美国买入罐头机，并回国一趟。

我带着全美国最大和实力最强的亚美利坚容器公司的制罐机回到了阔别 5 年的日本。是赛鲁福莱扎公司极力促成了这件事，使日本向英国出口罐头的计划得以实现。在此之前，亚美利坚容器公司的罐头机是从不外销的，为了帮助日本的制罐业，才特别允许将其机械出口。

创建制罐公司

当我用对美国罐头业进行了5年实地研究的眼光，来观望日本的罐头业时，深切地感到它是多么不成熟啊。

日本的罐头业工人，用几乎一半手动的制罐机切断马口铁，手持焊剂，用烙铁焊接上，一名工人平均每天只能制作50只到100只罐头。这就是当时日本罐头业的实际状态。当时所产罐头的形状千差万别，我试验性地买了些在市场上出售的号称圆罐头的罐头观察，因直径不等、高度也不一样，形状种类多达273种，看着这种状态，我又想起了曾在东洋水产公司的痛苦经历，我深深感到要将日本的罐头业提高到世界水平，并打入国际市场，别的姑且不谈，首先，有必要将制罐业与罐头业截然分开。

回国那年，我在喀姆切次卡渔场帮助出口食品公司操作美制机械。第二年，为了实现把制罐业与罐头业分开的设想，我以大阪为中心，于1917年（大正6年）5月，投资50万日元创建了专门制造罐头盒的东洋制罐公司。

当时任美国商业部长的哈巴特·福巴先生，主张商品的单一化和标准化，这对于商品交易的合理化、进一步讲对于经济的全面合理化，起到了很大的促进作用。因此，我们第一步是首先仿效福巴先生，实施罐头盒的单一化与标准化。

我们除了接受来自美国的亚美利坚容器公司所提供的机械以外，还雇佣了有能力的技术人员，并从美国的美国钢铁公司、琼斯·拉福林公司、贝斯雷海姆公司、威阿林格公司进口制罐用的马口铁，工作就这样开始了。

最先是在大阪建立了制造工厂，接着是在函馆、东京、广

岛、台湾、户畑、青森、清水、釜山、大连等地，随着罐头业的不断扩大，工厂也在不断增加。

我专心于东洋制罐公司的工作，要使自己的公司发展壮大，就必须发展作为其消费者的罐头业。因此，我又将精力转向日本罐头业自身的发展。在1917年（大正6年）东洋制罐公司创建之时，日本向海外出口的罐头，除了不足200万日元的俄国领地喀姆切次卡的马哈鱼罐头外，只有为少数海外同胞而出口的日本内地产的鲑鱼、青豌豆、笋罐头等。

但后来逐渐确立了销售策略，研究出了制造方法，罐头盒也统一了，其结果是除了马哈鱼罐头以外又制造出一系列的罐头，有蟹肉罐头，在炎热的南方有台湾的菠萝罐头，在内地有金枪鱼罐头、沙丁鱼罐头、桔子罐头、青豌豆罐头，在南朝鲜有沙丁鱼罐头、鲭鱼罐头，发展成为年销售额达5000万美元的重要出口商品。

但是，东洋制罐公司的事业，当然也包括日本罐头业在内，几乎从其机械、技术、甚至于所使用的马口铁都全部依赖于美国，在这种关系上，日本方面的工作就是为加工天然农、水产品的工作提供所需要的男女劳力。所以，有关制造技术及销售方法等，都有必要接受美国的指导。

因为这个缘故，从1918年（大正7年）以后，大约每两年就差不多有半年时间，我是在美国度过的。我曾经横渡太平洋达十几回，在美国受到了以商务部长哈巴特·福巴先生为首，包括亚美利坚·容器公司经理菲尔普斯先生、美国钢铁公司经理法雷尔先生及该公司销售经理斯考特先生、空以·阿尔密公司经理究以先生等人的多方指点。

亚美利坚·容器公司曾打算以其技术作为投资加入东洋制罐公司的股份，虽然最终未能实现，但为达此目的曾特地

派其副经理萨理庞先生到日本出差。

另外在罐头业方面，我协同康乃馨牛乳公司经理，在静冈县三岛镇附近的大块场地上创立了东洋制乳公司。从康乃馨牛乳公司雇来两名技术人员，在日本开始了康乃馨·埃巴泡莱特·牛奶的加工制造。

要说从1930年（昭和5年）以来，在日本取得发展并获得很大成功的事业，恐怕要算加工船罐头业了。加工船罐头业就是，在5000吨级的轮船上安装制作罐头的设备，将从北部海洋中捕捞的螃蟹和马哈鱼就地在船上加工成罐头的事业。1936年（昭和11年）夏，我奔赴夏特鲁，与当地的罐头业同行聚会，宣布了日美合营在船上加工罐头的计划。此计划的宗旨是，坚持依靠日本和美国的资本，使用日本的技术人员和工人，在美国船上进行罐头制作的方针。但是，此计划遭到了夏特鲁工会的反对，只掀起一层水波，未着手实施便流产了。

从1916年（大正5年）到确立日本的罐头作为重要出口产品的地位，这期间发生了许多事情，耗费了多年的精力。到1941年（昭和16年）为止的整整25年的时间，我作为产业人的生活，全部都投入到与罐头有关的工作中，并且我决心一辈子专心从事这项工作。

寻找铁

正当我们的事业向前推进时，我们周围的国际环境却逐渐朝着不妙的方向发展。自1931年（昭和6年）日本开始侵略满洲以来，围绕日本的国际形势开始急剧恶化。1937年（昭和12年）芦沟桥事变后，这种恶化趋势愈加剧烈。另一

方面，在日本军事当局操纵下，日本对英美的态度也开始恶化。日本的产业逐渐向以军工需要为中心的方向转变。

在这样的环境中，不用说做罐头用的机械，就连要搞到做罐头的主要材料马口铁也变得极为困难。所以，我于1937年在山口县下松镇创立了东洋钢板公司，从美国及德国进口了制造马口铁用的机械、机床，以寻求马口铁及其它机械制品自给自足的途径。后来，我又将机床分离出来，在广岛县祇园镇独立创办了东洋机械公司。东洋制罐公司、东洋钢板公司、东洋机械公司，达到了在全国拥有10多个工厂、工作人员不下1万、所投资近1亿日元的规模。

然而，由于日本周围的国际形势每况愈下，几乎断绝了制造马口铁所需钢材的供货来源。为搞到钢材，我费尽了心思。

在这时，我偶然了解到满洲制造的钢材非常好，无论作为普通薄钢板使用，还是作为马口铁使用，都没有任何问题。

本来对我来说，我从未认为满洲是个具有魅力的地方。当时，大阪的经济界人士把日本军事当局侵略下的满洲视为极其危险的地方，是不愿意涉足的。满洲事变的第二年，当时的陆军大将荒木贞夫先生曾在大阪的清交社对大阪经济界人士发表过讲演。在那次讲演中，荒木先生阐述了日本每年需要2亿日元的资金来扶持满洲的宗旨。当他讲到这儿时，我曾试问，今后这每年的2亿日元究竟需要持续几年？得到的回答是，不知道今后需要多少年。花费如此巨额的资金，要干什么事呢？怀此种疑问的不光是我，可以说当时大阪经济界人士普遍如此。

那时我是下决心不涉足满洲的。但具有讽刺意味的是，为了寻求难以弄到的钢材，结果我还是在那个满洲度过了前前

后后达 7 年的时光。

正当我在考虑“难道就没有办法从满洲搞到钢材？”这个问题的时候，1937 年（昭和 12 年）12 月在满洲新创立了满洲重工业开发公司的鲇川义介先生，劝我对满洲进行一次视察，我接受了这一劝告。那是 1939 年（昭和 14 年）5 月的事。

记得大约是在昭和 10 年，鲇川先生正经营日本产业股份有限公司时，曾经问过由我任负责人的东洋制罐公司，是否加入到所谓日产康采恩当中去。

鲇川先生的意图是，到今天为止自己在日本搞起了各项工作，但是这其中再也没有比银行更难对付的了。因此，想方设法也要避开这一麻烦，把自己的事业进行下去。于是，他出于与银行界对抗的意图，打算动员民众的资金，建立庞大的股份公司，所以他问我是否加入这个公司。

我当即表示不加入，我说：“我花了 20 年时间，总算让那不通情理的银行界信服了，才有了今天的转机，因此我现在没有必要加入那个公司。”鲇川先生很快就理解了我的苦衷。鲇川先生加入康采恩的话题到此为止了。而我与鲇川先生的亲密关系就是从那时开始的。

在鲇川先生的劝诱下，我初次视察了满洲。想来，那便是我与满洲命运相连的第一步。

满洲的第一步

傍晚由新京（长春）发出的火车，在安东（现在的丹东）附近迎来了黎明。睁开眼睛一看，明媚的阳光照射进来，我起床拉开窗帘向外张望。

真是百闻不如一见，我从未象此时这样感受到这一词汇

是如此贴切。

1939年初夏的大陆，一望无际到处都是绿色的田野，这里的人也不作为一个人而存在了。我当时感到的是，这里是美国。

我从未想到过，如此广漠的大地，就在日本的跟前，就在自己的眼睛和鼻子底下。迄今为止我所读过的、听过的满洲就是这样的吗？怎么没能更早地得知呢？满洲给我的第一印象就这样完全把我迷住了。

不久，火车经过奉天（现在的沈阳），到达鞍山。在那里，我视察了昭和制钢所，见到了鲇川满业总裁。

本来，我视察满洲的目的在于把钢材弄到手。可来到这里后，在与鲇川先生谈话中，鲇川先生提到这样的话题“那么想要铁的话，何不来这里干呢？无论如何请先看看现场怎么样？”

在鞍山我视察了炼钢厂所属的大孤山铁矿。在这里，为了获得35%的铁矿石，用巨大的机械在山上打洞，使用液体氧进行爆破作业。早、中、晚，一日三次，轰隆轰隆的爆炸声震天响，但看过这些后，我觉得这种工作无论如何与我的性格不相符。朝别处转眼望去，在一望无际的田野上，有顺应自然、默默地、和平地从事着农业生产的农民们。

一边是破坏大自然，一边是顺应大自然。对我来讲，不管怎样还是后者的生活方式比较适合我。在这片广阔的沃野上，采用美国的农业经营方式，开着拖拉机到处跑，是多么愉快的事啊。我考虑到，满洲是农业国，首要的问题是将农业发展起来。

将此意见对鲇川先生一说，很投机，我们马上决定着手实施。至于最关键的钢材，当时在满洲也已出现短缺，所以

最终未能达到将其弄到手的目的。可没想到的是，提出了搞农业经营的话题。

很快，我们两人商量出了结果，计划每人各出资 100 万日元，共 200 万日元，用于购买适于大农业经营的土地，并将居住在美国的日本第二代农民召集到这里来。对于每位从美国携回价值相当于 1 万美元的农机具、移居满洲的有农业经验者，无偿提供 100 英亩的土地。首先我们着手购买接收 100 人所需的 1 万英亩土地。我一回到日本就迅速呼吁在西雅图、旧金山等地的农民后代移居满洲，并特别安排人去美国交涉此事。

当时，被送往满洲的日本农业移民，依靠的不是机械而是锄头、铁锹等老式农业工具。满洲这样寒冷地带的农业大体都是这样，播种、除草、收获的时期很短，并且需要大量的临时性的劳动力，而且从 11 月到第二年 4 月的 6 个月内，完全没有活干。因此，他们的生活只能维持在极低的水平上。

那么，在这样的条件下，满洲的农业是如何进行的呢？满洲的农业，完全依靠来自山东的专门为赚钱而出卖劳力的穷苦人们。

我怀着要设法在这块土地上建成现代农业的梦想，着手进行了各种准备。可后来鮎川先生突然来对我说，实在对不起，要停止实施这一计划。说是因为当时关东军的东条参谋长反对这个计划，所以使实施这一计划成为泡影。反对的理由是“发展满洲的农业，不应单纯从经济观点出发进行移民，而应从国防的观点出发，尽可能多地把日本农民投入满洲。因此搞农业机械化和进行营利性经营都是不适宜的。”

飞机公司的古怪人

受农业问题的牵扯，我于1939年（昭和14年）年末，再次访问满洲。这时，鲇川先生同我商谈，想让我经营飞机工厂，那是名为满洲飞机制造股份有限公司的一家公司。在满洲重工业公司创建之前，三菱接受了发自军队的建造飞机厂的命令，土地弄到了，工厂建好了，人员也备齐了，可随着军队方针的转变，三菱非常气愤地撒手不管了，此工厂就是这种背景下的产物。

关东军开发满洲的方针是拒绝财阀进入满洲，将满洲委托给进行过动员大众资本的日本产业股份有限公司的鲇川先生。满洲重工业公司创立之后，飞机、汽车便由它来经营。

这家飞机公司，由陆军的荒蒔中将任理事长，让海军的前中将脱离现职任副理事长，在陆海军中确定了领导班子，怂恿所有满洲航空公司修理厂的人们，在奉天建立起了规模庞大的飞机工厂。

但是，尽管这家工厂使用了巨额资金，可生产仍然上不去。因为不能这样继续下去，鲇川先生开始物色接管此公司的人物。他向我提出不干干试试吗的劝诱时，就是在这—时候。当时，我自己没有接管此工厂的情绪，但不管怎样还是决定先研究—下实际情况再说。

所看到的实在是惨淡之极，根本不象话。

首先令人吃惊的是，类似计划之类的东西根本没有，更有甚者，该公司的业务定货由航空本部进行，公司负责生产管理，但对于成本核算是多少，卖价是多少却无人知晓，无论谁也不能做出令人满意的回答。面对经营的混乱状态，我

真是惊讶不已。

而另一方面，几千名工作人员，丝毫也不了解这种情况，只是默默劳动。该公司还设立了徒工培训所，对满洲人进行培训。看到以上状况我感到气愤。耗费国家数亿元宝贵资金，一年只不过才创产值1000万日元，居然会出现这等愚蠢的事！我所经营的东洋制罐、东洋钢板、东洋机械这三家公司，合起来也不过数千万日元的资金，可一年的产值至少是投资额的几倍。

对飞机公司的经营混乱状态，我只是感到吃惊，还没有激起我经营它的决心。最后，我决定不领薪金，只作为名义上的理事长，由胜任此工作的新人任副理事长，把实际工作交给他，自己留在日本。遇到重要交涉时，再来关照一下。这样在当时，我仍是以东洋制罐公司为主，继续我的工作。

对飞机公司经营方面的整顿，必须从领导层开始。前副理事长去德国视察时，我决定把在日产农林造火柴的小川淑一先生带去，让他作副理事长。不出所料，反对声四起。“造罐头和造火柴的能造出飞机来吗？”他们这样说。公司内部的反对自然不用说，就连公司外部的政府军事当局，也是极力反对的样子。但是，我不管反对与否，就突然来到公司。在那，我有个新的发现，即在这个公司里有一个比理事长还厉害的人，此人就是佩戴着陆军少校军衔的监督官，他掌握着公司的一切权力。他的本职工作是在理事长手下专门接待有关人士，并陪同出席宴会。到公司之后，首先是让我到他那里去打个招呼。我说：“没那个必要吧，让他来我这不好吗？”可有人告诉我：“他是绝对不会来的……”因此，我决心不管怎样先去他那一趟。

“你是鲇川爪牙吧？”这人见到我们就气愤地吼叫。“鲇川

只盘算钱，连设备也不好好投资，光考虑存钱，你是大阪一伙的，反正都是一路货。那样的人没有资格经营不以营利为目的的国策公司。你们应好好考虑一下，还是别在这儿干为好。”他以这种吵架的姿态冲我们乱吼，我想，他真是像疯狗一样的家伙。我告诉他：“我是经济工作者，决不干浪费金钱的事，只想有效地使用它，制造出象样的东西。另外作为经济工作者，就是要考虑经济效益，但赚来的钱并没有装进自己的腰包，而是为了把公司办好。如果这样做也不成的话，那么我不做也可以。但如果政府、军队支持我的方针的话，我就决不罢休。”

他用佩剑喀嚓喀嚓敲着地板大发雷霆。

我事先对小川先生说好，不管此人怎么说也别生气，才带他到这里来的。“什么造火柴的，高骑分子吧。”此人仍以刚才的口气叫嚣。谈话结束后，我们顺便去了一趟新京。

“公司里有一个最有势力的狂人，难道此人有必要在那里吗。”当我这么问过之后，关东军负责经济的第四科科长黑川上校（此人是一本正经的人，后来在缅甸战死）说：“不，那可是个出名人物啊。”他又问到：“怎么办好呢？”。我回答说：“希望让他尽快辞职。”，他劝我忍耐一下，因为我马上就要回去了。然后我去航空本部，阐明了今后的方针，谈了许多话，还去拜见了梅津关东军司令。

隔了一段时间，1940年（昭和15年）5月，日本政府派遣以佐藤尚武为团长的使节团去意大利访问。因为我参与了满洲飞机公司的领导工作，又曾要求务必去意大利和德国的飞机工厂视察一次，所以也让我一起出访。在意大利，我视察了菲亚特。在德国我视察了永卡、海因凯尔等工厂。这些飞机工厂与满洲的飞机工厂不同，的确很像样。

最后我决定与德国的永卡合作，从那里带回两名技术人员，签订了技术合作协议。在我任满洲飞机制造公司理事长进行人事改革以后，对于此公司，我亲自所做的只有这一件事，以后就全是由小川先生来干的了。

鲇川先生的劝诱

在此期间，发生了“芦沟桥事变”，中日形势愈加恶化，日本逐渐被国际社会所孤立。

一方面，鲇川先生的满洲重工业怎么也达不到预期的成果。本来鲇川先生创立满洲重工业开发公司，其目的是要把他在日本亲手精心建立起的日本产业股份有限公司原封不动地迁入满洲，并将其资本与信誉以及专门从事此工作的技术人员和技术投入满洲，代替“满洲国”政府来开发满洲的重工业资源。其开发手段是动用美国的资本与技术，进行大陆型综合工业的建设。

起初，“满洲国”政府是将有关满洲产业的经营全部委托给鲇川先生的。可哪里算得上是委托，不论军队，还是政府，对于经营方面的工作都来进行各种各样的干涉。另一方面，美国技术和资本的引进，与国际形势的恶化成正比，简直是愈加没有指望，再加上不管投入多少资本，生产也上不去。

开始，鲇川先生考虑到，可能是自己不懂法律，又受到各种干涉，使工作没能如愿进行，于是便让吉野信次先生任副总裁，试想扭转事态。

然而，这样做后仍然毫无起色，日本内地也纷纷要求停止对满投资。鲇川先生劝我加入对满开发事业的时候，就是在这样一个时期。

可以说应鲇川先生的请求，我插手了飞机公司的工作，但在满洲的工作并不是我工作的中心。我依然是以日本东洋制罐公司的工作为主。在去意大利之前，我还很难下定决心到满洲去专心致志干事业。

我决定去见见幣原喜重郎先生。当时，他因反军思想未能进入军部，生活上很失意。我由做议员的朋友胜田永吉先生陪同，拜访了这位出身于大阪以北河内郡门真村、与我同乡、等于是我前辈的幣原先生。

我直接了当地问道：“关于军队在满洲的作法，我有许多地方不赞同。但因种种原因，我越来越陷于不能不去满洲的地步。到底是该去、还是不该去，想听听您的意见。”

当时，幣原先生这样说道：“我一毕业就进入了外交界，当时世界上是白种人占绝对优势，有色人种加入到这个行列是了不起的，而且能与他们为伍的有色人种国家，至今也只有一个日本。但是，要在世界上出头露面，不以正义为座右铭，而是采用武力侵略的话，支持不了多久就会被挤垮。

要将东洋唯一的一个独立国家搞得很出色，采取正义的行动是唯一的途径。我自己无论何时都坚持，当其行动违反了正义就反对它、抵制它的方针。依我所见，现在日本的所做所为与正义绝不相符。不过，这是我个人的看法。依不同的观点来讲，不能不认为今天正是日本壮大力量的时代。虽然我本身采取的态度不变，但想要在今后得到发展的年轻人，做做看也好吧。”

接着，我又同小林一三先生谈了话。小林先生的意见是一定要干。再后来，我又找曾任日本制铁会长的平生执三郎先生商量。他的意见是：“现在日本钢铁业受世界所迫，处于孤立状态，而如今从马来西亚弄到的铁矿石，不知何时也会