

永野重雄

わが財界人生

聞き手 白井久也・阿部和義

- 宿命の糸
- わが家のこと
- 政治家とのつき合い
- 世界を翔ける(上)
- 世界を翔ける(下)
- 財界うら話
- 歴代宰相を語る
- わが尽きざる理想

永野重雄

わが財界人生

白井久也・阿部和義

ダイヤモンド社

永野重雄 わが財界人生

昭和 57 年 7 月 29 日 初版発行

定価 1300 円

著 者 永 野 重 雄

© 1982 Shigeo Nagano

発行所 ダイヤモンド社

郵便番号 100
東京都千代田区霞が関 1-4-2
編集電話 東京 (504) 6403
販売電話 東京 (504) 6517
振替口座 東京 9-25976

落丁・乱丁本はお取替えいたします

加藤文明社印刷・高陽堂製本
1023-750750-4405

はしがき

僕はことし、満八十三歳を迎えたが、思えばこれまで長い人生であった。その大部分は鉄鋼マンとして過ごしてきたものだ。通算すると、かれこれ五七年にもなるだろう。

大学を卒業して間もなく、大正十四年に倒産寸前の富士製鋼に身を投じたのが始まりである。一〇年にわたるここでの艱難辛苦の経験は、鉄鋼マンとしてその後の僕の人生を決定する原点となった。富士製鋼の再建、戦前の製鉄大合同、敗戦後の日本製鉄の分割、富士・八幡両製鉄の合併による新日本製鉄の誕生……。日本経済を揺さぶるこれらの大事件に、ほかならぬ当事者として僕がことごとく立ち会え、いわば「歴史の生き証人」になれたことは、感無量である。

僕は何も、深淵な経済学を学んだわけではない。ただ黙々と、自分の仕事に全力投球してきた一介の鉄鋼マンにしか過ぎない。それに僕は、過去の人生経験をとくとくと語ることもともと性に合わない。だから、朝日新聞社から僕の人生経験について、何か話をしてくれと頼まれたとき、一再ならずお断わりした。

しかし、考えてみれば、一個の人間の人生経験というものは、その人だけがつくりあげたものではなく、その人が長年にわたって接触したり、親交を結んだ人々から得たものも多い。

換言すれば、僕が今日、事に際して大過なくやって来られたのは、先輩や上司の教導や支援によるところが大きい。朝日新聞社から後進の諸君の参考にと求められた以上、いままら逃げ隠れするわけにもいかないと観念し、恩義を受けた先輩や上司へのお返しにもなればと考えて、思い出すままに過去の体験を語ることにした。

そのときつけてもらった『わが財界人生』という題名は、いささか肩肘張った思いがしないでもなかった。しかし、長年、朝日新聞社にあって財界記者としての修業と経験を積み、僕とも日ごろから非常に懇意にしている白井久也、阿部和義両君が聞き書きの形でまとめてくれたおかげで、新聞連載中には各方面から「大変面白い」とお賞めの言葉にあずかった。両君に厚く感謝する次第である。

それが今度新たに、ダイヤモンド社から一冊の本にまとめて出版されることになった。新聞連載と同じ題名だそうである。本にまとめるに当たっては、分量の関係で両君の手をわずらわせて、大分書き足してもらった。

果たして後進の諸君の参考になるかどうかよく分からぬが、ここには情熱と誠意をもつて精一杯生きてきたある鉄鋼マンの全人生が語られている。新しい時代感覚を持った賢明

な若い諸君が、この本から何か汲み取ることがあって、いささかなりともお役に立つことがあれば、僕にとっては望外の喜びである。

最後に本書を通じ、日ごろお世話になり、いろいろとご協力をいただいている各方面の多勢の方々にお礼を申し上げ、今後とも変わらぬご指導をお願いして、はしがきにかえる次第である。

昭和五十七年七月

永野重雄

はしがき

1 宿命の糸

身命賭した大仕事

富士製鋼の再建

同意審決で新日鉄誕生へ

夜逃げの教訓

商工会議所との縁

広畑の身売り話

安本長官の口説き

畏友、三鬼隆への傾倒

2 わが家のこと

七人兄弟

柔道一代

母の思い出

北海道で百姓

澁澤翁のこと

妻への感謝

3 政治家とのつき合い

首相を囲む会

マル経資金のこと

財界四天王

角福提携を画策

政治献金の功罪

暁の大福会談

野党再編構想

4 世界を翔ける(上)

豪州の戦争花嫁

悲願の北方領土返還

ナイルの歓待

対ソ制裁の悩み

ピンポン外交の失敗

韓国人脈

シベリア開発の推進

95

5 世界を翔ける(下)

太平洋経済共同体

対中方向転換

第二パナマ運河

日中合弁の構想

永野試案

タール砂漠灌漑

トリホス將軍の思い出

世界一国論

127

6 財界うら話

大谷米次郎の商法

造船不況脱出

松永翁と勲章

佐世保救済で奔走

万博会長人事

新日鉄人事抗争

山特鋼の教訓

東洋工業の再建

161

武器輸出論の波紋

7 歴代宰相を語る

鳩山一郎

三木武夫

岸 信介

福田赳夫

佐藤榮作

大平正芳

田中角榮

鈴木善幸

8 わが尽きざる理想

同友会と日経連

平和への願望

道州制にかける

経営者の条件

行革実現に向けて

僕の経営哲学

海外資源確保の道

年 譜

あとがき

永野重雄

わが財界人生

カバー・表紙・扉デザイン 国東照幸

1

宿命の糸

身命賭した大仕事

僕の長い人生でも、富士・八幡両製鉄の合併は、まさに身命を賭した大仕事だったな。昭和二十五年四月一日、GHQ（連合国総司令部）の指令で、日本製鉄は富士・八幡の両製鉄に分割されたが、三鬼隆さん（元八幡製鉄社長）と僕は、解体の指令を受けたときから、「俺たちが健在なうちに、また一緒になろうや」と誓い合っていた。この誓約の証として、三鬼さんは長男の彰君（新日本製鉄専務）を富士に寄越した。僕は長男の辰雄（新日本製鉄エンジニアリング事業部副事業部長）を住友銀行へ入れたが、これも合併後に経理の分かる人材が必要になるのを見越しての布石だった。

合併はお互い元氣なうちに

その三鬼さんは、例の日航もく星号墜落事故で、不慮の死を遂げてしまった。これには僕も、がっかりしてしまった。だが、三鬼さんが亡くなったあと、八幡製鉄社長にカムバックした渡邊義介さんも、三鬼さんと同じ意見の持ち主で、旧日鉄OBは合併には賛成であった。それだけに折りを見て合併しようという僕の意味は、まったく変わらなかった。いや合併したいという

思いは募るばかりだったというほうが、正確かもしれない。合併の思いは、のちに八幡製鉄社長になった稲山嘉寛君も同じようだった。

稲山君とは、僕が日鉄営業部長のとき、彼が次長として共に働いた間柄で、旧日鉄幹部の飲み会などで顔を合わせるたびに、「合併するなら二人が元氣ないまのうちだぞ。若い世代になったらもう、合併はできまい」と話し合い、機会の到来をうかがっていた。

その合併を本気で考えるきっかけは、四十年初秋に来了。当時は佐藤内閣時代で、佐藤首相を囲む財界仲間の定例会に出席した三木通産相にあとで残ってもらって、僕と稲山君の二人で合併の話を持ち出した。合併問題は通産省の所管なので、主務大臣がどういう判断をするか意見を聞きたかったのだ。通産大臣に反対されては、いくら当事者が力んでも合併はできませんからね。そうしたら三木さんは「結構なことじゃないか。あなた方がその気なら、力になるよ」と賛同してくれた。この三木さんの一言で、僕らの腹は「よし、合併しよう」と決まったのだ。

《証言》三木武夫・元首相 当時の日本の鉄鋼業は、今日のように強力ではなく、欧米勢に対抗するためには、もっと国際競争力をつける必要があった。それに、鉄鋼メーカーは日本鋼管、川崎製鉄、住友金属工業、神戸製鋼所とたくさんあり、富士・八幡両製鉄が合併しても独占にはつながらないと思った。だから、おやりなさいといった。通産の事務方も合併には賛成だった。合併が実現してからすでに一〇年以上たったが、鉄鋼業界の競争的条件・立場はそう変わらず、私は自分の判断に誤りがなかったと、いまでも思っている。

「東西二社合同論」で反応を

合併という大事業は、単独でできるものではなく、産業界や世論の支持が必要だった。僕は早速、「東西製鉄二社合同論」というのをぶちあげて、世間の反応を見た。これは、六社ある高炉メーカーが国際競争力をつけるため、東西二社に集約して、能率経営・能率生産を行おうというアイデアだった。僕の意図を知らない人からは「また永野が法螺を吹いている」と冷笑されたが、鉄鋼業界の受け取り方はもっと真面目だった。みんな口では強そうなことはいっていたが、しのぎをけずる過当競争にいいかげん、辟易していたからな。とにかく「大きいことは良いことだ」ということに対するアレルギーは、鉄鋼業界に関する限りあまりなかった。

一方、財界実力者集団の産業問題研究会でも、反応を見てみた。これは木川田一隆・東京電力社長が中心になってつくった機関で、僕も稲山君もメンバーだった。産研の席上で東西二大製鉄論を披露すると「面白いじゃないか」と中山素平君（日本興業銀行相談役）や今里廣記君（日本精工社長）がすぐ、賛成してくれた。「これなら合併はいける」と僕は踏んだね。もちろん合併には、隠密作戦が必要だ。僕は誰にもいわずに、社外での地固めに徹した。

ところがだ。あれだけ極秘かつ慎重に事を運んだのに、四十三年四月十五日朝、『日刊工業新聞』を見ると、「富士・八幡合併についての各界の意見」という特集記事がどかっと出てくるじゃないか。「さては見破られたか」とがっかりして読むと、富士・八幡を除く大手鉄鋼メ

「カーの社長、銀行、自動車など需要業界首脳が、いずれも合併には賛成だという意見が、詳しくのつていた。僕がぶちあげた東西二大製鉄論にヒントを得て、関係者に当たってまとめたものだが、なかなか勘の良い記者がいるものだなと、感心したよ。」

その翌日、大阪のホテルで鉄屋の会合があるので下阪し、用事をすませて、徳島に行くため、伊丹空港へ行く自動車に乗りこんだら、新聞記者につかまってしまった。名前は忘れたが、『日刊工業新聞』と『毎日新聞』の記者だった。当時は選挙の前だったので、何か政治向きの話を聞かれるかと思って、軽い気持で同乗をOKしたところ、何とこれが合併の話だった。正直いって、「しまった」と思ったね。だがいまだに「降りてくれ」ともいえず、腹を決めて「僕は大道を通過して行くつもりだ」と合併の決意を打ち明けた。

度肝抜かれた新聞記事

たまたま『日刊工業』や『毎日』の記者はよく顔を合わせる連中だったのでそうだったが、そのときに、ちょっとした書かせてみて、世間の反応を見るのも悪くはないと内心思ったのも、事実だね。ほんの少しだが、こちらも腹に一物あったわけさ。僕からネタを仕入れた『毎日』は、その晩、東京の稲山邸に記者を張りこませて僕の発言の裏を取り、翌十六日の一面トップで「富士・八幡合併へ」と、でかでかと書き立てた。

あんなに大きくのるとは思わなかったので、僕は度胆を抜かれたが、それにしても稲山君は