



# 「滿鐵」改組問題之檢討

蔣介圭

滿鐵——南滿鐵道株式會社之簡稱，名雖為商業組織，從事營利事業，其實是日本「滿蒙政策」的執行機關，是負有使滿蒙——進而

至中國全境化為日本殖民地的使命的。九一八事變後，日本軍部獨裁的傾向，日益具體化，他們想將這個具有重要關係的滿鐵，拿在掌握中，

於是關東軍司令部遂有「滿鐵改組案」之提出，主張將滿鐵脫離拓務部而置於司令部的「經濟參謀本部」之管理下；理由是「當茲一

九三六年危險將屆之際，為確保國防之獨立與國富之增進，並謀東方民族之獨立計。」但與滿鐵有關之拓務部、社員、股東，以及滿鐵的監督

權關係者關東廳，都為滿鐵本身經濟的獨立性，而加以嚴重的反對與攻擊，滿鐵幹部雖處在進退維谷中，無任何明白的表示，但滿鐵改組案

已掀起日本經濟界的怒潮，其嚴重性深刻而且尖銳化；現在根據現有的事態，對這問題作一個扼要的檢討，一面以明瞭此次問題發生的真

象，一面使國人從側面觀察日本帝國主義者在中國領土內施行侵略的大本營，到底是什麼東西。

## 一 解體問題的醞釀

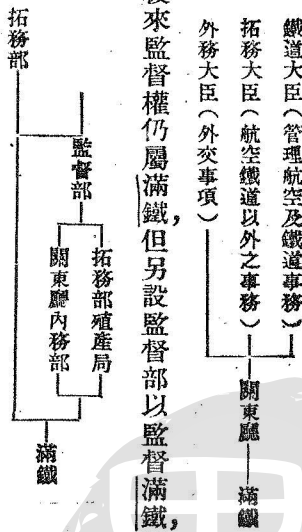
滿鐵的改組問題，決非發於一朝一夕，其實已經過若干次之變動，日本五花八門的政策——日本政府雖奉行明治天皇遺策，然亦無一貫步驟，隨內閣之更動而變易；如政友會主急進，民政黨主緩進，九一八事後軍閥獨裁以來，其侵略滿蒙政策的變動，尤為顯明——尤明顯地表現，在成為日本滿蒙政策主幹的滿鐵問題上。不過過去的變化，是日  
本財閥政黨爭權奪利的表現，主要的是監督機關的變遷，與這次提案的主張徹底改造，根本不同。

滿鐵成立於一九〇六年，最先置於「關東廳長官」管轄之下，首

96236 任滿鐵總裁為後藤新平，迨至一九二二年，後藤新平任遞信大臣後，滿鐵的監督權，則移於遞信部。

一九二八年，田中義一內閣成立，特設拓務部；而關東廳則屬拓務部管理，於是拓務部則執有滿鐵的最高監督權，在拓務官制第一條載明：「拓務大臣統理關東廳之事務，監督南滿鐵道株式會社。」在關東廳條例第二第四兩條中規定：「關東廳長官受拓務大臣之監督，管轄關東州，掌握南滿州鐵道警務上取締事項，并監督南滿鐵道株式會社之事務。」

但不久滿鐵的最高監督權，復由鐵道大臣，外務大臣，拓務大臣來共同統轄，其系統如次：



後來監督權仍屬滿鐵，但另設監督部以監督滿鐵，其系統如次：

以上所述，是滿鐵監督權的遞轉，也可以明瞭滿鐵改組問題，并不是九一八事變後突如其來的事，附屬公司分解獨立說，在事變前早已有人建議過，股票管理公司，在滿洲事變前，已為當時滿鐵幹部考慮的事，不過我們要研究，它何以現在驟成為議論紛紛的對象。

九一八後，滿洲的情勢大變，滿鐵的組織突然擴大，任務也異常加重，日本朝野認為負有開發滿洲重任的滿鐵組織，非加以改造，是不能擔負起新的使命的；一時為周圍的空氣所影響，即有人提倡「滿鐵改組論」，主張解散滿鐵。但後來形勢漸次和緩，急進論漸形冷淡，直至一九三一年夏，日本承認「滿洲國」，并簽訂日「滿」議定書後，滿鐵方面（以經濟調查會為主）和關東軍（以本庄將軍，石泉參謀為主）意志一致的結果，認為滿洲的建設，須以滿鐵的經濟勢力為母體，始得造就。故建設把滿鐵的現有機構，加以擴充，而為綜合的中樞機關的方針；進而於七月下旬得到內閣會議的承認，并實施所謂三位一體制，把關東軍司令官，關東州長官及滿洲特派全權大使，事實上集於武藤信義大將一身，以防止三頭政治的矛盾；但於當時的官制，并未加修改，如滿鐵附屬地行政仍留於滿鐵總裁之權限內。

去年春，第六十四次會議，通過滿鐵增資案，接着就實行募集新股份，并且惟恐新股份依然為一部分財團所獨佔，遂致力吸收「地方的」小資本，結果一百二十萬新股份，不久售罄，第一次繳款已於去年十月二日完竣，正當此時，滿鐵改組案的橫流，波濤洶湧，反對的聲浪，甚囂塵上，大有「山雨欲來風滿樓」之勢。

## 二 改組案提出的動機及其內容

此次關東軍的提案，可說是繼承田中內閣時東方會議（一九二

七年六月)「使滿鐵的各事業分別獨立,僅統制鑛山、鐵道兩部。」及「滿鐵的地方行政應移於關東廳管轄,滿鐵僅擔負商務事業」的遺策。至於此次提案的動機,關東軍以建國時日尙短的「滿洲國」的一般情勢看來,將一切新設施,置於軍司令官之統制下,實行「一元制」的設施,是極切要的。這種企圖在西鞍山子的滿鐵改組問題之展望中,說得很明白,姑且節錄如下。

『如日滿議定書中所規定,「日」滿兩國間軍事、政治、經濟等一切關係,乃是不可分離的,帝國要執行「國是」,非對「滿洲國」加以指導不可,以該地實際的情形看來,須實行「一元制」的指導,才能完成這種指導的任務,然依據日滿議定書中的一貫精神,關東軍司令一面爲軍事之統制,計劃作戰,擔任國防,一面管理統制形成國防中樞神經系統的鐵道通信機關,并握有開發煤、鐵、煤油、輕金屬……棉花等重要國防資源的管理權……就國防產業以外的一切事務,也須完全在其指導之下。軍司令之職責,既如此重大,在軍司令內,除了作戰幕僚之外,還須再設一個幕僚機關——「經濟參謀本部」……滿鐵改組問題之核心,不僅是單純的改組,還須擴大加強滿洲經濟建設的指導權,將日「滿」結爲一個單一的經濟集團,以對付世界的經濟戰,以及實現國防的擴充……在正當「滿洲國」的治安已經恢復,正需輸入外資積極從事於經濟建設之今日,滿鐵這種百貨店式的經營,是絕對不能達到所期待的目的。……在一九三六年帝國存在的危機快要迫來的時候,各種統制事業計劃,須積極進行,尤其有關國防的事業,非立即促其實現不可,因此軍部對於滿鐵,有徹底改組之必要。』——(日本國際評論一九三三年十二月號)

此次提案的動機,既如上述,所以所提出的并不限於滿鐵一部,而對於一切經營滿洲的機構,都主張大加改革,我們爲了篇幅的關係,只限於滿鐵,綜合起來,有如次幾個要點:

(1) 改變滿鐵過去百貨店式的經營方式,將滿鐵改組爲股票管理公司(Holding Company)專行吸收資本,并育成附屬公司,而過去滿鐵所經營的諸企業,在一國一業的方針下,分解獨立起來。

(2) 於滿洲範圍內,原則上採取一切事項改由關東軍管轄的方針,而脫離拓務部的管轄。

(3) 股票公司直接受關東軍的統制,爲使這種統制有效而且合理化,須合併關東軍特務部及滿鐵經濟調查會,使之擴大強化,組成名實兼備的經濟參謀本部,且直接受關東軍之管轄。

(4) 現在的附屬公司及今後新設立的重要公司,均置於股票管理公司監督之下。

(5) 內地資本目前暫投資於這股票管理公司,但儘可能早日使之直接投資於個別經營公司,經營上的管理權,也漸漸移之於個別公司;即股票管理公司暫時作爲個別公司的母體,而支配經營上的最高政策,但同時計劃早日使其實質上獨立爲個別公司,其管理權移歸內地產業家。

特介紹一個根據關東軍提案所作之表如後:

以上是主張將滿鐵本部改組爲股票管理公司,直接受關東軍內「經濟參謀本部」的統治,而與拓務部、遞信部及外務部無關,專門吸收內地資金及投資於各項事業。在過去滿鐵所經營之各企業,依其各別部門而分解獨立,并根據「一國一業」的原則與需要,在股票管理

東關(經濟募集)

經濟參謀部—滿洲產業開發股份公司

官令(關東軍務部)(日本法人的投資公司)

(滿鐵經濟調查會)

(暫時) 附屬地行政

(「滿洲國」投資公司)

(「滿洲國」法人之滿洲國投資

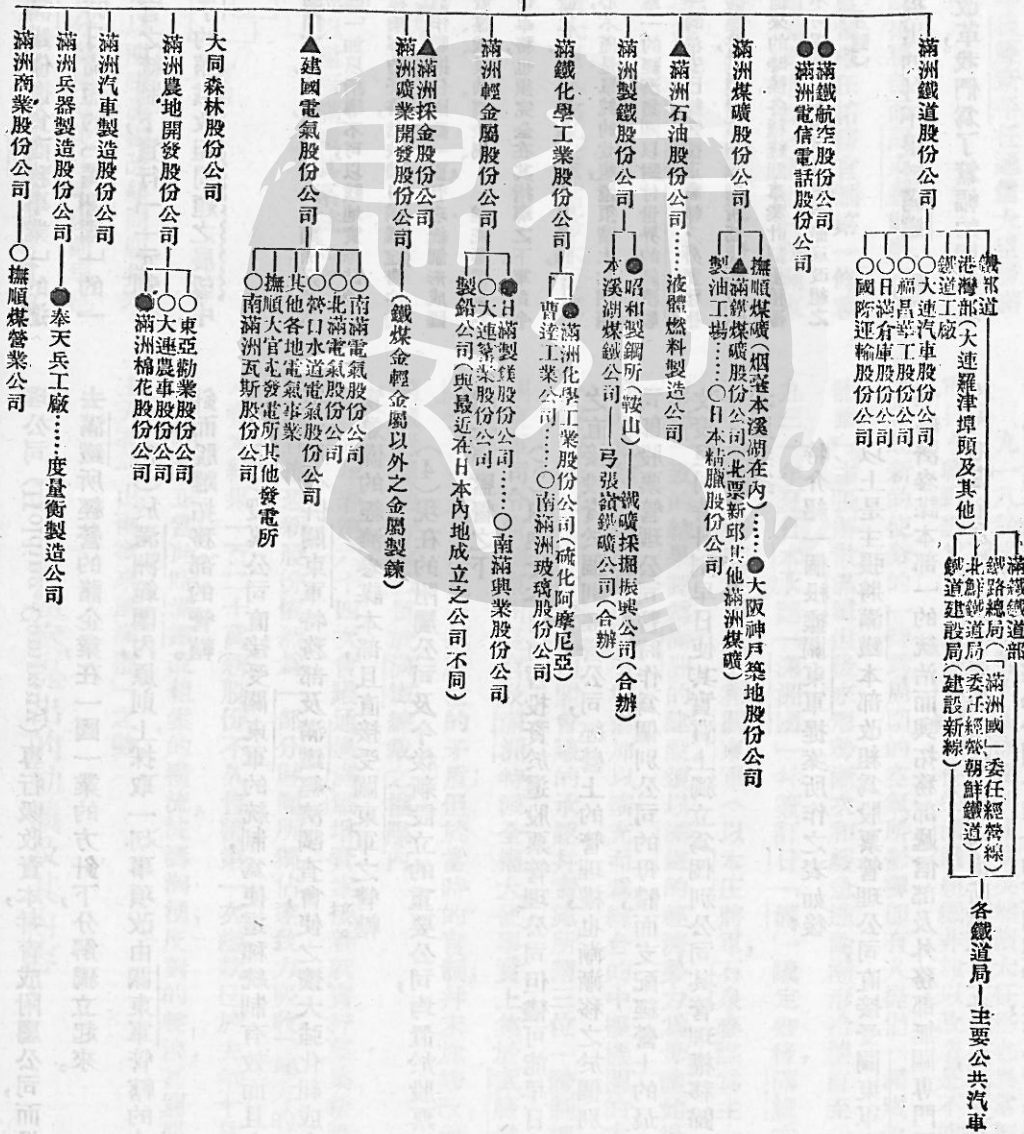
管理公司)

明說

○舊有公司

●九一八變後成立之公司

▲最近預定設立之公司





公司下設立十六個獨立的企業公司，而最高指導權則屬「經濟參謀本部」，與股票管理公司只能發生投資的關係，這就是提案的內容，他的用意是在使滿鐵脫離各財閥政黨的爭奪，在軍部的「經濟參謀本部」之全權處理下，實施其所謂「一元制」的統制，以使其成爲完善的經濟機構，但能否發生其所期待的效果，是不無可疑的。

日本學者嘉治隆一在他的滿鐵改組問題之檢討中（中央公論一九三三年十二月號）對於這點有個很中肯的批判，足可代表日本輿論界意見之一般，綜合起來，約有如次幾點：

(1) 股票管理公司之特徵，原是托辣斯受禁止或受限制時所產生的企業合同的別一形式，所以不是爲「解體」而產生，而是爲「合同」過程而產生的東西，假使爲了滿鐵和東拓（東京拓資株式會社）爲了將滿鐵分解而把滿鐵本身變爲一個股票管理公司，是一種無意義而且無價值的事。

(2) 新成立的股票管理公司，當然對於附屬公司的全體，具有相應於自己的股票管理額（通常是過半數）的指揮權，雖然這種指揮權是間接的。但此次關東軍的提案，是主張其最高統制機關，不是股票管理公司的滿鐵，而是另一組織的「經濟參謀本部」，滿鐵就變爲僅彙集資本的證券公司，沒有絲毫統制力和指揮力的存在。資本主義的特徵，是投資者對於生產者及企業者，具有支配權的，但這樣一來，資本

能否流進束縛附屬公司的母體裏去，還是疑問。

(3) 在大正七年安廣社長會將「南滿電氣公司」分解獨立過，他的本意，以爲就原料易於入手說，或就需要易於普遍且求其日益擴大說，都以爲馬上可使資本源源如流的投進來似的，可是在實際上無論別的財團或個人小股東，都不見有股份的應募者，全部股份仍屬於滿鐵自身，這是先前所給與我們的教訓，現在滿鐵所有的六十餘個附屬公司，都是具有直屬傍屬參與的關係的，若照提案將其分解獨立，直接的資本是不容易流進來的，提案者如果對於這點不加以考慮，滿鐵將有本利盡蝕之虞。

(4) 「滿洲國」收回附屬地問題，在該國政府預算還不到一億數千萬元的時候，忽於今年四月起要增加二千萬元的地方經費，是不可能的，故「滿洲國」總務廳長遠藤說過：「當面的問題，是與滿鐵改組案連帶而起的附屬地收回問題，爲了每年二千萬龐大的經費關係，「滿洲國」用何種方法來收回是須要相當思索的，因此本問題兩方面的意見，似乎不易接近。」這是新提案的矛盾。

(5) 滿洲在日本國防資源上，是佔有重要地位的，爲了防止一九三六年的危機，將滿洲有關軍事的產業歸軍部統制，是必要的，但自去年實施三位一體制以來，事實上軍部已握到監督權和命令權，並且在政府重要產業統制法和全國總動員計劃各方面，并不是非分解滿鐵而不足以達到統制國防企業的目的。

96240

這是以學者的眼光用過去的先例及現今的事態，來證明此次改組案的不合理。

### 三 改組案提出後的反響

關東軍改組案的提出，對於各方面都有所不利的提案者方面認為問題已得到滿鐵幹部的諒解；但過去在滿鐵工作的人員，為他們生活的安全計，拓務部和關東廳為其職權計，滿洲財閥為防止軍部阻礙其自由發展計，股東為其經營公司的健全計，都加以嚴重的反對，今後的問題，到底如何解決，是難以預料的。

改組案提出後，首先反對的是三萬會員龐集的「滿鐵社員會」，去年十月二十七日，在大連協和會館第十次評議會時，組織「滿鐵改組問題對策緊急委員會」，專門對付這次嚴重的問題，於二十八日以滿鐵三萬社員的名義，向各方面發出如次之宣言：

(一) 滿鐵乃明治大帝之遺產，國民汗血的結晶，負荷執行帝國之使命，已二十七年於斯，當此東亞發生危機之際，其職責益加重，國民之期待，更形迫切，我們自己應挺身起來以對付一切問題。

(二) 今日滿洲的建設，為日本的大事業，而滿鐵是開發滿洲的主要骨幹，此等關係宜於白日之下與國民共謀之，如濫用職權以誤大事，我們決堅決反對。

所謂應「在白日之下，與國民共謀之」，是滿鐵社員防止滿鐵主腦者在不明不白中為提案者所拉攏的警語。十一月一日社員會機關

報協和亦提起這問題，對於「這國家大事竟由一部分人的意思忙亂地決定」，大感不安，並說：「在決定之先，應依從國民之公意，并且非經過專家的研討不可。」這是三萬人強大組織的社員會的反對態度。

一方面立於統制滿鐵地位的拓務部，認為關東軍司令部，不過是一個軍事的統制機關，這次對滿鐵監督權的攫取，實係侵犯行政權的違憲行為，當然對關東軍的提案予以嚴重的攻擊，據去年十一月三十日中外商業及東京日日新聞所載，其反對意見綜合起來，有如後幾點：

(1) 因為滿鐵股票，係官民共有，政府如欲將它改為一種股票管理公司的組織，則政府至少非準備二十億乃至三十億的資本不可，否則改組案有使政府及人民間的股東，發生迷惑，進一步國際上亦有抵觸條約之虞。

(2) 政府認可滿鐵的旨趣，是以之為鐵道公司而認可的，它是為鐵道的法規所限制的，若將它改為單純的股票管理公司，把滿鐵自身變作投資機關，實有忘卻滿鐵創始時之精神，失去其原有的本質，而使它瓦解，以致國策之推行，瀕於停頓之危險。

(3) 就目下社債必須募集的現狀而言，滿鐵之改組為股票管理公司，認為時日尚早。

(4) 關於附屬公司的分解獨立問題，將來非充分研究不可，其利害得失的決定，不是一朝一夕所能調查得出來的。以煤礦公司而言，就如撫順煤的運輸與鐵道經營有不可分離的關係。

(5) 若實施分解案，日「滿」兩國間諸條約須得變更，如與之有關的官制，須要改正，并須經過樞密院的討論，政治上，事務上都非採取煩雜的手續不可。

其次有關滿鐵監督權的關東廳，於去年十一月十日的關東廳會議上議決了一個具體案。其大綱如左：

(1) 在滿統制機關，於現行的三位一體制下，劃分為軍事和行政，軍事置於軍司令官統制之下，行政置於以關東廳為母體的機構下，實行政治。

(2) 關東軍特務部在日本官制上，沒有存在的根據，須即廢止，而與關東廳的機構合併，形成一個純粹的行政上的最高機關，如是，則可以在國策執行上發揮最大的機能。

(3) 滿鐵附屬地行政，移歸新統制機關，滿鐵委任經營的「滿洲國」名鐵路，須另結條約，劃出附屬地，此種附屬地行政，亦歸新統制機關掌理。

(4) 新行政機關成立後，滿鐵也置於其統制之下，以行政為一元的機關。

為易於明瞭起見，特根據上列幾條，列一個關東廳的組織系統表如下：



由上看來滿鐵急須改組的理由是不能成立的。

#### 四 問題的趨向

如上所列舉，凡政界、財界、監督官廳、股東、社員對滿鐵改組無不加以正面的反對。去年十二月十三日滿鐵代表與關東軍在長春舉行會議，兩方意志一致的結果，產生「滿鐵改組實地案」(詳見去年十二月十四日日新聞夕刊)，各將此案報告於其所屬之主管機關；再由陸軍、拓務、財政三部間，先作預備的折衝，因此過去關東軍與各方面捲起嚴重糾紛的滿鐵改組問題，其重心已由滿洲移至日本的行政機關。但最近陸軍部與拓務部及財政部間的爭執，據一九三三年十二月十七日聯電云：

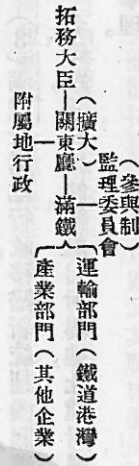
「永井拓長於十二月十六日夜與滿鐵正副總裁林氏與八田氏會見後，關於滿鐵改組問題，表明反對改革根本機構，茲錄其大要如下：

在政府方面，原以滿鐵擔負經營滿洲必要之經濟建設上各種重要產業的使命，更使之施行統制，在滿鐵方面，自應適應新形勢，使預定資金調達活潑，社員安心盡職，傾其全力於事業，以完成經濟建設計劃。不僅如是，滿鐵擁有八億圓之厚資，應在運用上勿誤途徑，嚴密監督，至為必要，縱使着手改良擴充，但變更其根本機構，而使其基礎淪於薄弱，給社會以不安，或使資金流動，感覺困難，此皆非警戒不可。」

本年三月十八日日本下院開本會議，小池四郎亦提出滿鐵改組案，并聲明「當茲一九三五年危險將屆之際，關於滿洲之開發，礙難再事猶豫。」但該案付諸表決時，卒以贊成者占少數，被否決。

由以上種種事態，就可預想到關東軍司令官的改組案，是難期達到目的的，但就內外經濟的實情與日「滿」統制經濟的見地而言，拓務部、社員會、滿鐵幹部雖不同情於關東軍的提案，但也認為滿鐵的龐大組織機構，非加以改革，是不能擔負起新使命的，因此他們也有改革案的提出。

拓務部自身提出的改革案其所主張的滿鐵組織系統如左：



拓務部主張將滿鐵組織，分為運輸與產業兩部門，而並屬於滿鐵幹部之下，同時在總裁之下設參與制，以為有威權的諮詢機關。去年十月中旬，滿鐵幹部在理事會中提出以關東軍的股票管理公司為基礎，而以獨自的立場加以研究的改組案，其大意如下：

(1) 滿鐵的監督權應由拓務部移屬關東軍司令官，以軍司令官為全滿工作的監督者。

(2) 於軍司令官幕僚中，設立與現在特務部機構不同的「經濟參謀本部」，以為司令官監督權執行上的諮詢機關，指導國策，實行統制經濟的調查研究計劃及實施。

(3) 「經濟參謀本部」置於滿鐵內。

(4) 以滿鐵為國策實行機關，使之樹立滿洲經濟統制，確立日

「滿」經濟聯合的基本方策。

(5) 滿鐵管理南滿鐵路 (包括委任經營路線) 以及附屬地方行政。

(6) 地方行政以外的企業，使之分解獨立，滿鐵投資於各企業，并統制其資本與經營。

此案與關東軍提案不同之點，即「經濟參謀本部」設於滿鐵內，直屬於關東軍司令官，而不過是一個諮詢機關，滿洲經濟的支配權，歸滿鐵掌握，鐵路及附屬地方行政，亦須由滿鐵直接統理。

同時社員會認為滿洲產業的開發，須在日「滿」兩國協定提攜之下，藉政治權力與經濟實力來達到日「滿」經濟統制的目的，所以去年十一月三十日在大連會議通過特別委員會之草案，提交滿鐵正副總裁，其主張的組織系統如下：



此案和關東軍提案的異點，是以日「滿」經濟委員會為最高統制機關，而反對經濟參謀本部，并保存滿鐵的固有組織，以圖信用強化，



統制力擴充。

以上的提案，都與關東軍的改組案意見略有出入，照現在的事態觀察，滿鐵須要改組，是無可疑義的。不過將來是否將滿鐵的機構根本改革，或組織「日滿經濟委員會」與「全滿首腦公司」抑依從滿鐵幹部的折衷政策，是難以預料的。滿鐵社員會最近發表「經濟由經濟人處理」的口號，主張開發滿蒙經濟的指導權應完全歸拓務部把握，而將整個的問題交中央政界去解決，依理應在「白日之下，與國民共謀之」，但假如不幸被濫弄了什麼「斧鉞」的結果，而落於無經濟法則的方向，問題終久要發生的。

在日本各界爲了要使其侵略中國的主幹——滿鐵完善強化，而發生爭執的聲浪中，我們應當明白：「日本政府做效了屢見於他國的殖民政策，以商民的企業作根據，樹立新的殖民地，滿鐵即在此意義下創立，名義雖是商業公司的組織，實質是政府經營滿洲的機關。」——岡松參大郎語。日本是屠殺中國的屠夫，滿鐵是日本屠殺中國的利刀，滿鐵改組，不啻是磨利他們的刀子；中國人民應記着，日本是我們的敵人，同時滿鐵是我們敵人的利刀。

一九三四，三二十八。