

# 決断 の背景

## 第三回

川崎製鉄初代社長

にしやまやたろう  
西山彌太郎

# 高度成長のパラダイムを生んだ壮大な計画

PHP総合研究所松下理念研究部副主任研究員

わたなべゆうすけ  
渡邊祐介

“日本の将来は製鉄にある。鉄の大量生産を通して日本経済の発展をはからねばならない”——そうした信念のもと、川崎製鉄初代社長に就任した西山彌太郎。

彼のビジョンの実現のために不可欠だったものは、過去に例を見ないものであった。「銑鋼一貫方式の大工場」である。あまりの壮大さゆえに、その計画を暴挙と危惧し、反対する声はいや増しに増す。しかし、西山の決断は揺らぐことはなかった。

千葉製鉄所を成功させ、業界全体の拡大、ひいては日本の高度成長を牽引することになる“川崎パラダイム”の軌跡を辿る。

## 日銀総裁、通産省への反逆

川崎製鉄（以下、川鉄）社長西山彌太郎が時の大蔵大臣池田勇人を訪ねたのは、昭和二十五（一九五〇）年十月、川崎重工業から分離独立直後のことである。目的は資金であった。西山が企図する年間百万トンの粗鋼を生産する銑鋼一貫工場建設のためには、当時の金額で百六十三億円が必要であり、その半額の八十億円を政府に期待したのである。

西山は池田に、製鉄こそ日本産業の将来

図表1・西山彌太郎の略年譜

|              |                                    |
|--------------|------------------------------------|
| 1893年(明治26年) | 神奈川県 <small>ゆゑ</small> 陶綾郡吾妻村に生まれる |
| 1913年(大正2年)  | 第一高等学校工科入学                         |
| 1916年(大正5年)  | 東京帝国大学工学部鉄冶金科に入学                   |
| 1919年(大正8年)  | 同大学卒業、川崎造船所に入社                     |
| 1926年(昭和元年)  | 多胡ミツと結婚                            |
| 1933年(昭和8年)  | 製鉄工場製鋼課長に就任                        |
| 1938年(昭和13年) | 製鉄工場所長に就任                          |
| 1942年(昭和17年) | 取締役役に就任                            |
| 1944年(昭和19年) | 軍需会社社により製鉄工場の生産担当者に                |
| 1949年(昭和24年) | 一貫製鉄所構想具体化、立地調査を指示する               |
| 1950年(昭和25年) | 川崎製鉄初代社長に就任、千葉鉄鋼一貫製鉄所建設計画書を通産省に提出  |
| 1953年(昭和28年) | 千葉製鉄所第一溶鉱炉操業開始                     |
| 1954年(昭和29年) | 世界銀行借款獲得に奔走                        |
| 1965年(昭和40年) | 取締役会長を兼任                           |
| 1966年(昭和41年) | 7月に社長辞任、8月8日死去                     |

を決する鍵かぎであり、この工場は、その発展の夢を実現するための一大方策であること述べた。聞き終わると池田は笑って、「君のいうとおりだ、しつかりやってくれたまえ」と同意し、国内資金については日本銀行総裁である一万田尚登いちままだひさとに依頼することを勧めた。

当時、一万田は戦後のインフレを抑え、逼迫した金融行政を巧みに切り盛りしていた実力から「金融界の法皇」と渾名あだなされるほどの権勢を誇っていた。一万田と面会した西山は自説を繰り返して、自信と期待をもって返事を待った。

ところが、である。沈黙のあと、一万田が放った言葉はすげないものだった。

「君のいう金は大きいな。それをいっぺんにやるのは、ちょっと無理じゃないか」言葉こそ穏やかだが、それは明確な否定であった。それだけではない。一万田は、「もし反対したにもかかわらず強行するなら、川鉄千葉にはペンペン草を生やしてみせるぞ」と息まいたという。西山の計画は法皇の

眼にはそれほど過激だったのであろう。また西山の建設計画書が通産省の業界施策を逆撫さかなでするものであったのも事実であった。

当時、日本にあった高炉は全国で三十七基だが、操業されているのはわずかに十二基。通産省としては、戦災で傷んだ高炉を改善し稼働数をふやす方針であるから、新工場の建設は資本の「二重投資」になる。資本金五億円の川鉄がなぜ百六十三億円を投じて工場を建設しようとするのか、通産省は理解に苦しんだのである。

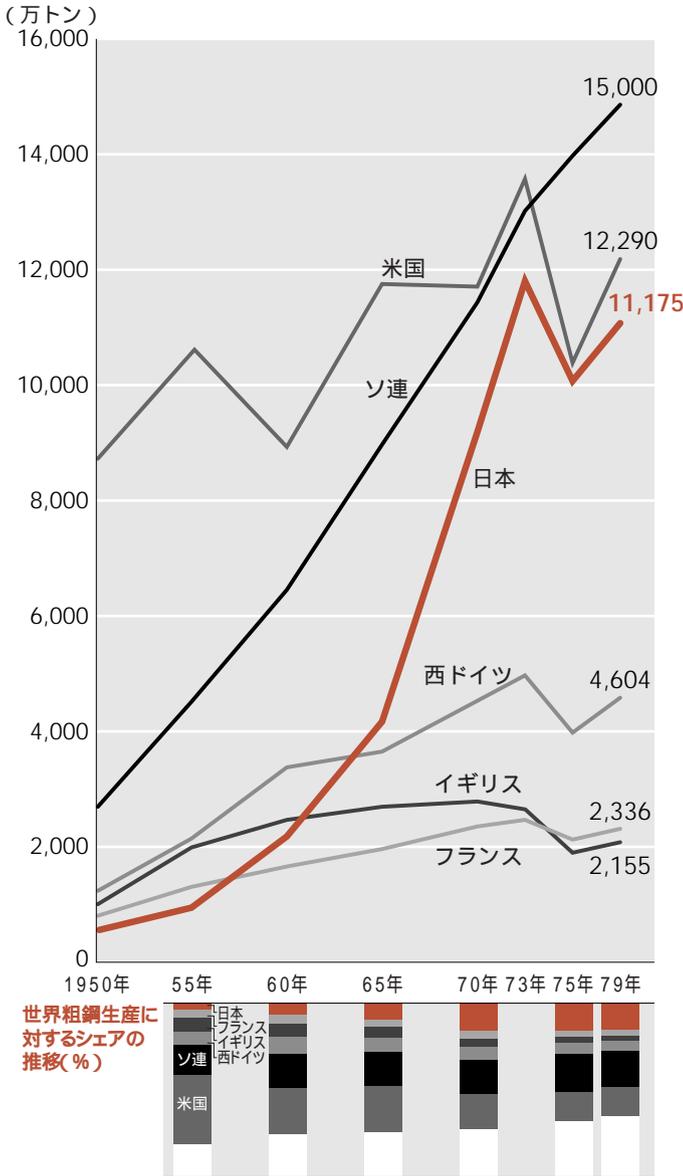
西山はいかなる根拠に拠ってこれほどの壮大な計画を描き、その実現に固執したのであろうか。

## なぜ鉄鋼一貫方式なのか

そもそも日本の鉄鋼生産方式は、二つに分類される。一つは銑鉄をつくり、銑鉄から鋼をつくる、いわゆる銑鋼一貫生産方式。もう一つは、くず鉄を買い入れ、そこに若干の銑鉄を混ぜて鋼をつくるスクラップ製鋼方式である。そして当時、銑鋼一貫生産方式を採用していたのは、日本製鐵が分割して誕生した八幡製鉄、富士製鉄と新たに高炉を持った日本鋼管の大手三社で、川鉄、住友金属工業、神戸製鋼所といった関西の三社はすべてスクラップ製鋼方式であった。

旧日本製鐵が永らく唯一の銑鋼一貫方式であったのは、官営ゆえに有事の際に、く

図表2・主要国の粗鋼生産高の推移



(参考資料: 米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史 第 巻』東洋経済新報社)

ず鉄や銑鉄の輸入が途絶えるというリスクに備えた、国防上の理由であった。そうした使命を担わない民間鉄鋼会社においては、短期的な利益優先、すなわち自前の銑鉄をつくるよりも、海外から安く銑鉄を輸入したほうが、圧倒的に経済的だとしていたのである。規模もヨーロッパ式の小さいものであった。

しかし、西山の見解は一段ちがったところにあった。西山はこう述べている。

「戦前の日本の指導者たちの考え方は、日本は国が小さい。大きなことをいってもダメだ。小さい機械でヨーロッパ式に、

いるだけのものをつくっていかう」というところにあった。したがって、よけいにくって売り広めようなどという商魂は、毛頭なかったのである。(中略)しかし、戦後は世界情勢もすっかり変わったし、国内事情も変わった。世界は交通機関の発達によって著しく狭くなった。貿易は必ず自由貿易になる運命にある。そうすれば、コストの競争になる。そこで私たちは、製鉄の方式も変えて、大規模生産方式をとり、コストを世界的レベルまで下げるべきである……」(西山彌太郎『鉄づくり・会社づくり』、五十三頁)

西山は、戦時中に酷使された炉はガタガタで使用に耐えず、また小規模であることはまぬがれないので、かえってコスト高になると見切っていた。だからこそ今後の世界的競争を予見すれば、銑鋼一貫方式の大工場は必要不可欠としていたのである。

### 千葉製鉄所の革新性と産みの苦しみ

しかし、走り出してみると現実には厳しいものであった。工場建設地の選択から苦勞の連続で、広島徳山、山口の防府と候補地は挙がるがなかなか踏み切れなかった。そんな中、千葉にあった日立航空機跡が土地の広さ、水流もよいとのことでようやく決定。そこに日本最新鋭になるための工夫一切を盛り込み、六十数回の変更を重ねて練り出された計画は、これまでの製鉄所の概念を超えた画期的なものとなった。それは工場内を走る運搬用のレールの長さを比べるだけでも容易に理解できる。

当時日本最大級の八幡製鉄所の工場内のレールは延長五百キロに及んだ。つまり、工場内のレールに乗れば東京から大阪までの距離を走るに等しいのである。それはそれですごいともてはやされていたものだったが、裏返せば非効率を示す以外の何も

のでもない。

これに対して、川鉄千葉製鉄所のレールの総延長はわずか六十キロに抑えられた。その中に、溶鉱炉、平炉、圧延設備が一気にライン化されている。まさに「毛筋ほどの無駄もない」設備であった。

川鉄千葉の計画は、結果として以降の日本の臨海製鉄所の基本形となり、ひいては世界の製鉄所のレイアウトのプロトタイプになったのである。

さて、通産省の許可は容易に下りなかったが、大臣が替わって昭和二十七（一九五二）年によりやく正式に許可された。一年以上にわたる努力を要したことになる。

いよいよ実現一途となって、西山を悩ませたのはやはり資金問題であった。結局、日銀の支援は即とはいかず、西山は自己資金のみで強引に建設を開始した。幸い労働組合も他社より低い給与にも甘んじて付いて行ったが、西山に最も重責のしかかった時期であろう。

資金調達のために西山が着目したのは、昭和二十六（一九五一）年に発足したばかりの日本開発銀行（開銀）からの融資と、世界銀行（世銀）からの借款であった。開銀総裁小林中は、「安全確実を優先するならば政府系金融機関などいらない。一万田君が反対しようとかまわない」といって支援

をした。世銀の借款については、融資を申請すれば、世界のライバル企業にも川鉄の目論見が顕になると、反対論もあったが、背に腹は替えられない。世銀の視察団がやってきて千葉製鉄所を見学、そのプランに感心し、借款が決定したという。

西山の壮大な製鉄所はここに順調に拡張され、昭和三十六（一九六一）年には粗鋼六百万トンを生産するに至った。実に、戦前の日本の全生産高に匹敵するものを千葉一工場で実現するようになったわけである。

### 産業界に与えた影響

千葉製鉄所の完成が、産業界に与えた影響は衝撃的なものであった。

ライバルの住友金属も神戸製鋼も大規模設備投資を行なって一貫化を促進した。なぜか？

川鉄が千葉製鉄所によって銑鋼一貫を実現した以上、長期的見地に立てばスクラップ製鋼に頼っている、競争に負けることは自明だったからである。

こうして、日本鉄鋼業界は六社による寡占体制を現出し拡大した。それがその他日本の製造業全体、造船・自動車・重電・家庭電器などの成長に多大な貢献をしたことを思えば、その影響度は計り知れないほど

大きなものだったといえよう。

西山の最大の功績は、日本の経営者全体に、いわば「投資が投資を呼ぶ」ダイナミズムを伝播させたことであった。

敗戦処理によって、実業界においても強制的に経営者は交代させられ、託された新世代の経営者もそのほとんどは戦災によって傷んだ設備をなんとか修繕しながら、堅実経営をおさおすと目指す、というのが実情であった。

しかし、確固たる技術と大胆な資金調達によってビッグ・プロジェクトを成し得た西山の経営手法に、多くの経営者や技術者が自信を取り戻したのである。

西山はその後、千葉製鉄所成功の余勢を駆って、新たな大事業、水島製鉄所の建設を目指した。しかし、さしもの剛健な身体も度重なる巨大事業の推進に疲労しきっていたのであろう。水島製鉄所の完成を目前にして、胃痛に倒れる。昭和四十一（一九六六）年八月、闘病一年にして西山はその生涯を閉じた。享年七十三歳であった。

### このリーダーゆえにこの決断あり

銑鋼一貫の巨大製鉄所の建設——西山の決断とは、すなわち、この計画の実現すべ

図表3・西山彌太郎の決断のポイント



てと同義だといってもよいだろう。

西山の人生をふりかえれば、日本の発展を後押ししたこの決断が、掛け値なく天の配剤として生まれてきた感がする。西山は「そう思わざるを得ないほど」鉄の申し子だった。

西山と鉄の出会いは、高等小学校を卒業した十四歳のとき、金物屋をしていた叔父の店の手伝いがきっかけである。たまたま店の景気はことのほかよかった。西山少年は、「金物屋がこれほど儲かるならば、こうして商品を売るより、それをつくるもと

である鉄をつくれればもっと儲かるはずだ。そのためには勉強しなければならぬ。学校に行かなければ」と考え、半年足らずで手伝いをやめ、勉強に精を出すことにしたという。

その思いがまさしく筋金入りだったのは、東京帝国大学工学部冶金科への入学でも明らかだが、さらに川崎造船所葺合工場を見学する機会を得たことから、卒業論文のテーマも「川崎造船所製鋼工場計画」。英文九十五ページに十枚の製図が付いた本格的なものだった。

その序文で西山はこう書いている。「製鉄と造船は一国の二本柱である。前者は手、後者は足である。したがってこの二つの工業の独立と発展は、わが国の重要政策でなければならぬ。造船を盛んにするには良質の鋼材、とくに鋼板を国産で、しかも輸入品より安価に、供給する必要がある」西山は、五十年にわたる実業人としての人生を、学生時に描いたこのプロットどおりに歩んだといってもよいだろう。

極めつけは、終戦を迎えて、幹部として再建に努力していたときの発言である。会社の寮で幹部たちが日本の将来を論じていたとき、西山はひとり周囲を鼓舞するように力強く言った。

「われわれは、故郷のあるユダヤ人」に

なる。貿易立国によって金持ちの国になり、福祉国家になる。それにはユダヤ人のようにかせぎ、しかも祖国愛を失ってはいけない。重化学工業を以て貿易立国として立つ以外に、武力を失った日本の進むべき道はない」

日本の見事な経済復興は、多くの優秀な政治家、実業家たちが発展へのベクトルを合わせ、類まれなる実行力によって築いてきたといえるだろう。西山の場合、幼・青年時の言動を通して、その偉大なリーダーの中に入るべきビジョンと技術を有した貴重な人物だったといえよう。まさに、このリーダーゆえにこの決断あり、である。

参考文献

西山彌太郎、鉄づくり・会社づくり、ダイヤモンド社、一九六四年  
 鉄鋼新聞社編著、鉄鋼巨人伝 西山彌太郎、鉄鋼新聞社、一九七一年  
 『西山彌太郎追悼集』西山記念事業会、一九六七年  
 今井達夫、鉄ひとすじ 評伝西山彌太郎、アルプス、一九六二年  
 米川伸一・下川浩一・山崎広明編、戦後日本経営史 第 巻、東洋経済新報社、一九九一年  
 会田雄次、歴史を変えた決断の瞬間、角川書店、一九八四年（現PHP文庫、二〇〇四年）  
 梶原一明、決断の経営史、経済界、二〇〇〇年  
 米倉誠一郎、経営革命の構造、岩波新書、一九九九年  
 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編、ケースブック 日本企業の経営行動4 企業家の群像と時代の息吹き、有斐閣、一九九八年  
 佐々木聡編、日本の戦後企業家史 反骨の系譜 有斐閣選書、二〇〇一年  
 ダイヤモンド社編、経営管理観（財界人思想全集第三巻）、ダイヤモンド社、一九七〇年