

鉄の黄金時代を切り開いた 川崎製鉄（現 JFE スチール）の創業者 西山弥太郎翁の事績を訪ねて

〈取材協力〉 JFE スチール株式会社 東日本製鉄所（千葉地区）

川崎造船所の製鉄事業は、西山弥太郎翁（1893-1966）にとって、そこで自由に自分の絵を描くことのできるホワイトキャンバスだった。この事業を今後どんなふうに関係すべきかを大学の卒業論文で論じ、それがきっかけで川崎造船所に入社。念願どおり製鉄事業に身を投じ、事業の発展に貢献した。やがて鉄鋼事業を造船事業から独立させ、多額の資金を投入して千葉の沿岸部に鉄鋼一貫製鉄所を建設。さらに岡山にも水島製鉄所を建設して、この国の鉄の黄金時代を築いた。現在のJFEスチール(株)東日本製鉄所（千葉地区）に設けられている西山弥太郎記念館を訪問し、見学センター長の西原俊和さんに案内していただいた。

■ ホワイトキャンバス

弥太郎翁は1893（明治26）年、神奈川県ゆるぎんあづまむら 淘綾郡吾妻村（現中郡二宮町）の生まれ。妹1人のほかは男ばかりの12人兄弟の10番目。西山家はかつて、この地ではたご旅籠を営んでいたが、明治以後は養蚕業に転じたといわれる。

高等小学校卒業後、叔父の営む金物店で働き、そのうちに金物の原料となっている鉄に関心を抱いて、やがて鉄をつくる仕事に就きたい、と弥太郎は考えるようになった。猛勉強して進学校に進み、東京帝大工

学部冶金学科に入学。在学中に釜石の官営田中製鉄所、福岡の官営八幡製鉄所、そして、神戸の川崎造船所のふきあい葺合工場を訪問して見学し、実習した。

川崎造船所では、船を建造するための鋼



東日本製鉄所千葉地区見学センター

材を当初イギリスとアメリカから輸入していたが、第一次大戦後、両国が鋼材の輸出を制限するようになり、松方幸次郎社長はそれに対応して鋼材の自給を目指し、1918（大正7）年から、神戸市内の葺合工場で鋼板の製造をはじめていた。

学生時代の弥太郎が見学した2ヵ所の官営製鉄所はすでに完成されていて、弥太郎が新しい何かを付け加えることは困難と思われた。それ対して、はじまったばかりの川崎造船所の鋼板製造はまだまだ未完成で、自分の知識と技量をふるえる余地が無限にある。ここは自分が自由に絵を描けるホワイトキャンバスだと弥太郎は考え、英文で「川崎造船所の製鋼所設立」というテーマで帝大の卒業論文を書いた。そんないきさつから、ごく自然の成り行きで川崎造船所の技術員募集に応募し、採用され、1919（大正8）年に同社に入社した。

■川崎造船所時代

通常の技術員は、事務所で書類に囲まれて仕事をし、何か問題が起こったり確認する必要が出てきたときだけ現場に出かけていく。しかし、弥太郎はほとんどの時間を現場で過ごし、職工たちと一緒に働いた。現場を観察し、現場で技術書を読み、課題の発見に努め、生産性向上に力を注いだ。

第一次大戦中、日本は空前の好景気に沸き、川崎造船所には大量の船舶建造の注文が殺到した。しかし、戦後はその反動で深

刻な不況に陥り、造船所は一時倒産の危機にも直面した。ただ葺合の製鉄工場の業績だけは順調で、弥太郎の熱心な働き

ぶりは、職場の同僚たちからも経営陣からも注目を集めた。

葺合工場では平炉によって鉄をつくっていた。炉の中に銑鉄とスクラップを入れ、石灰石、鉄鉱石を加え、空気と重油を吹き込んで、高熱で原料を溶かして鉄をつくる。平炉の技術をドイツ人技師から教わりながら、弥太郎はやがて独自の工夫を加え、製鋼の効率を高め、そのときのいくつかの技術開発が評価されて、1933（昭和8）年には日本鉄鋼協会から服部賞を贈られた。

1935（昭和10）年、松方幸次郎の後を継いだ^{ひら おはちきぶろう}平生釺三郎社長は、弥太郎に1万円を提供し「これで世界の製鉄業を見て来い」と、欧米視察旅行を命じた。そのおかげで、弥太郎は、米国のピッツバーグ製鉄所、ドイツのクルップ社のマグデブルク工場とエッセン工場、さらにシベリア鉄道で満州に渡って、満鉄・鞍山製鉄所を訪れ、世界の製鉄所の最高峰を見て回り、最先端の製鉄の知識を身につけて帰国した。



西山弥太郎翁肖像

弥太郎はやがて、製鉄工場の中心的な担い手となり、1938（昭和13）年には製鉄工場長に任命された。

川崎造船所の事業は、船舶の建造だけでなく、ほかに車両、航空機、機械などのウエイトが高まっていき、1939（昭和14）年に「川崎重工業」と名前を変えた。弥太郎は、1942（昭和17）年にこの会社の取締役となり、終戦後、それまでの経営陣の多くが戦争協力者としてGHQによって公職追放となったときには、川崎重工業は弥太郎を含む5人の取締役の合議制で運営されることになった。

■敗戦と労働争議

1945（昭和20）年、終戦間際の米軍による連日の大空襲で、川崎重工業の各工場は、一面焼け野原となった。黒木亮著の『鉄のあけぼの』によると、戦後、焼け残った機械を前にして、弥太郎はこう考えたという。

日本の復興のためには、輸出を盛んにしなければならない。そのためには軽工業ではなく重化学工業を目指すべきだろう。そこで中心的な役割を果たすのは鉄である。戦前の日本の鉄鋼業を支えたのは軍需だったが、軍需が消滅した戦後に鉄鋼業が生き残るには、世界水準の鉄をつくる以外にない…と。

この頃、弥太郎は、戦後を代表する労働争議を会社側代表として経験した。1945

（昭和20）年、占領軍の民主化政策を機に兵庫工場で結成された労働組合は、その後川崎重工業の他工場でも結成が相次いだ。組合から会社への最初の要求は、物資不足の中で、組合員1人ひとりに芋と数の子を要求するというささやかなもので、弥太郎は製鉄所の会社側総責任者として組合員たちと向き合い、会社の経営状態を丁寧に説明し、可能な範囲で組合の要求に応えようとした。

しかし、1948（昭和23）年になると、外部から政治的目標を持った者たちが組合活動に加わるようになり、要求は先鋭化し、要求貫徹のためには会社を潰してもよいとする者まで現れた。

組合は、工場をロックアウトして操業を阻み、会社と組合との対立は3ヵ月に及んだ。弥太郎は、先鋭化した組合から大多数の組合員を脱会させて、それを切り崩し、首謀者を懲戒解雇した。経営者と従業員の共通の目標は、一緒になって自分たちの会社を強くして豊かになることにある。その点で一致できない者と妥協することはできない、というのが弥太郎の立場だった。大多数の組合員がそれに賛同し、その後の弥太郎と従業員との結束は強まったという。

■重工業からの分離独立

川崎重工業の製鉄工場は創業以来、官営の日本製鉄から銑鉄を購入し、それをスクラップとともに平炉に投入して鉄をつくっ

てきた。しかし、他社から供給される銑鉄に依存している限り自分たちで品質を決めることができず、品質は安定しない。世界水準の鉄をつくるには、自ら高炉を持って鉄鉱石から鉄をつくる一貫製鉄所を目指すしかなく、そのためには重工業からの分離独立が不可欠である…と弥太郎は考えるようになった。

戦前には、製鉄部門の稼ぎ出した収益が造船部門によって吸い上げられるという場面が、いくつもあった。高炉を建設するには、広大な土地と莫大な資金が必要になる。重工業とのバランスの上に立脚した経営がこの会社で続く限り、製鉄部門に多額の資金を投入して高炉を建設するのはどこまで行っても不可能である。

1950（昭和25）年、弥太郎の提案が容れられ、製鉄部門の川崎重工業からの分離独立が決まった、新会社名は「川崎製鉄」、資本金は5億円、弥太郎はその初代社長に就任した。

■千葉製鉄所の建設

「川崎製鉄」の分離独立が決まるとすぐ、弥太郎は銑鋼一貫製鉄所建設のための用地を探しはじめた。広くて地盤がしっかりした60万坪の土地が必要だった。海外から鉄鉱石と石炭を直接船で運び入れるために港湾施設を装備し、同じ港湾から鉄鋼製品を搬出する。このときの弥太郎の構想は、その後の製鉄所建設のモデルとなったといわ



現在の東日本製鉄所千葉地区付近

れる。さらに帯鋼を圧延するためのストリップミルを稼働させるために、大量の水と電気を確保できるところでなければならない。

光市の海軍工廠跡、徳山市の燃料廠跡、防府市の塩田跡など、いずれも山口県の土地が候補にあがったが、千葉県南部、国鉄蘇我駅西の沿岸部に、かつて日立航空機が零戦練習機を製造していた埋立地があると聞いた弥太郎は、大いに関心を持った。千葉なら大消費地、京浜工業地帯がすぐ目と鼻の先である。

川崎製鉄が60万坪の土地を探しているという情報を聞きつけた千葉市は同社を誘致すれば、雇用が生まれ、地域経済の発展につながると期待して、埋立地の無償提供、固定資産税の5年間免除、電気・工業用水・港湾の確保、社宅などの用地斡旋…などの好条件を提示した。

弥太郎は、千葉市のこの提案を歓迎し、ここに一貫製鉄所を建設することを決意して、1950（昭和25）年11月、通産省に建設計画を添えて、建設のための見返資金（戦

後の産業振興のためにアメリカから日本政府に貸与された資金）の貸与を願い出た。

このとき弥太郎が算出した必要資金総額は163億円。これだけの金額を、見返資金、自己資金、増資、社債、市中銀行からの借り入れで調達する。資本金の30倍以上の資金を借り入れて千葉臨海部に新たに製鉄所をつくるという、社内も世間も政府をも驚嘆させる壮大な計画だった。

弥太郎は、大蔵大臣の池田勇人を訪ね、池田から助言されて一万田^{いちまん だ ひさと}尚登日銀総裁に面会して資金貸与を願い出た。一万田はそのとき、ただ話を聞いただけでその場では何の判断も下さなかったが、後に「川崎製鉄が千葉の建設を強行するなら敷地にぺんぺん草が生える」と語ったという一万田の言葉が雑誌で紹介され、弥太郎を大いに困惑させた。しかし、一万田はどこかでその考えを改めたらしく、1952（昭和27）年2月、通産省から正式承認が下りた。

■高度経済成長の牽引

1952（昭和27）年から千葉製鉄所の第1高炉の建設がはじまり、それと並行して、60万坪の広大な敷地に、さまざまな設備投資が延々と続いた。国内資金だけでは足りずに世界銀行からも100億円の資金調達が行われ、その間、葺合工場がただひたすらに平炉で鉄を生産し続けた。

1953（昭和28）年6月、千葉製鉄所の第一溶鉱炉が完成。火入れ式が行われ、千葉

製鉄所から新しい鉄が誕生した。さらに、新たに導入されたホットストリップミルによって、厚さが1ミリ、2ミリの極薄の鋼板がつかれるようになった。造船のための鋼板が6～10ミリだったのに比べるとかなり薄い鋼板で、その上にスズをメッキしてブリキをつくり、これによって広範な産業ニーズに対応した。

千葉製鉄所建設の傍らで、弥太郎はさらに岡山県に水島製鉄所の建設を計画し、1961（昭和36）年にはそれが完成し、川崎製鉄は、鉄の供給能力をさらに高め、この国の高度経済成長を牽引した。

■川崎製鉄のその後

川崎製鉄を舞台に新しい鉄の時代を切り開いた弥太郎は、1966（昭和41）年、胃がんのため神戸の川崎病院に入院。社長職を藤本一郎に譲り、その1ヵ月後に亡くなった。

黒木亮著『鉄のあけぼの』によると、弥太郎は、人のいいところだけを見る人だったという。言葉を選び、相手の人格を攻撃するようなことは決してなく、その人のいいところを活かそうとした。あるときヒラの工員があいさつして頭を下げた。その工員が頭を上げたとき、弥太郎はまだ頭を下げていて、工員はもう一度頭を下げたという話が残っている。そんな弥太郎のために、社員はみんな骨身を惜しまずに働いた。

千葉製鉄所の粗鋼年産目標は、当初50万トンだったが、やがて200万トンに引き上げられ、さらに1971（昭和46）年には650万トンにまで引き上げられた。敷地も広げられ、高炉は6本にまで増やされた。千葉製鉄所は、その後の神戸、戸畑、和歌山、名古屋、堺…など、各地に建設された製鉄

所のモデルとなり、日本の鉄鋼産業の出発点だったといわれる。

しかし、バブル崩壊後、国内工場の多くが海外に移転して、鉄鋼需要は縮小。2003（平成15）年、川崎製鉄は日本鋼管と合併して、JFEスチールとなっている。

※本稿の執筆に当たって次の資料を参考にしました。黒木亮著『鉄のあけぼの』（日経文芸文庫、2014）／反町健一著「川崎製鉄千葉製鉄所1号高炉建設について」（平成4年度千葉県工業歴史資料調査報告書所収）

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「仕事の事典」をネット公開中