

戦後日本鉄鋼業における川崎製鉄の革新性

米倉 誠一郎

一 序

戦後の米国鉄鋼業と日本鉄鋼業を比較したとき、例えば粗鋼生産量比において米：日＝九二：一（一九四五年）に象徴されるように、その生産能力・技術力の格差は圧倒的といえるものがあつた。しかも敗戦・賠償責任という状況下での、この格差はまさに克服不可能ともいえるほどであり、当時の日本の産業界にすら、もはや日本に本格的な鉄鋼業は不必要であるという議論もあつた。⁽¹⁾しかし、日本の鉄鋼業はその後驚くべき急成長を遂げ、⁽²⁾図1に示されるようにその生産量において今や米国と比肩するにいたり、その生産性・品質・技術力においては世界のトップに立ったのである。こうした日本鉄鋼業の

発展の要因を、筆者は、

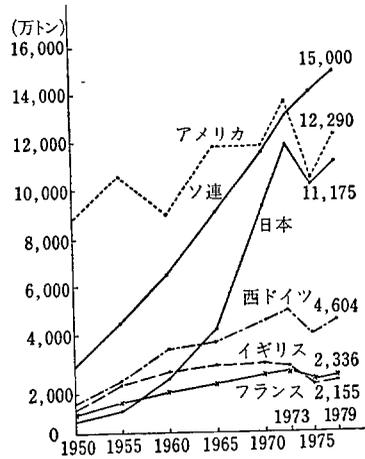
(一) 産業政策（言いかえれば鉄鋼業確立のための国家の主体的取組み）

(二) 鉄鋼経営者の戦前からの経営資源の蓄積と企業者精神

(三) 企業間関係（競争的市場の成立と技術ネットワークの形成）

の三点から考察し、その戦中・戦後を通じた連続性と非連続性のダイナミズムの中に位置づけようとした。⁽³⁾その内容を整理すると、まず産業政策についていえば、既に明らかにされているように、戦中の統制経済政策は戦後の重化学工業政策の原型であり、またそれを遂行した商工省↓通産省における政策手段・官僚層にも明瞭な

図1 主要国の粗鋼生産高の推移



出所：新日鉄総合調査部『戦後35年日本鉄鋼業発展の歴史』

連続性がある。また、経営者について述べれば、戦後GHQによって行われたバージによって経営者の大幅な交替が実現したが、新しい経営者自身も全くの新人というよりは戦中において十分な経営資源（技術・情報・人脈等）を生産現場あるいは鉄鋼統制会を通じて蓄積した人々であり、単純に戦中・戦後を分断してとらえることのできない連続性をもっていた。このような戦中からの連続性をもった産業政策およびその立案者である通産官僚そして同種の連続性をもった鉄鋼経営者が、敗戦によってもたらされた戦後の諸経済改革（鉄鋼業でいえばそれ

はまさに価格機構Ⅱ市場の復活であった）の中で、日本に本格的な鉄鋼一貫体制の鉄鋼業確立は必要であるという主体的意志をもちつつ、存分に戦中の蓄積を駆使して成立したのが、競争的でもしかも一面協調的側面をもった戦後の八幡・富士・日本鋼管・川崎製鉄・住友金属・神戸製鋼による六社体制であるというものであった。すなわち、こうした戦中・戦後の連続性と非連続性の巧みな融合とそのダイナミズムこそ戦後日本の鉄鋼業の発展要因と考えられるというのが筆者の「戦後鉄鋼業試論」であった。そして、こうした連続性と非連続性のダイナミズムをもっとも明確に体現し、戦後の競争的な六社体制の確立の主要な契機となったのが川崎製鉄株式会社（社長西山弥太郎）であったと筆者は考えている。そこで本稿では、戦後日本鉄鋼業における川崎製鉄の革新性を戦中・戦後の連続性と非連続性のダイナミズムという視点からとらえ、川崎製鉄のはたした戦後鉄鋼業における役割を明らかにすることをその課題とした。

(1) 日本鉄鋼業廃止論については、川崎勉『戦後鉄鋼業論』鉄鋼新聞社、一九六八年、六一―六四頁。

(2) 拙稿「戦後日本鉄鋼業試論」『ビジネス・レビュー』第

三二巻第二号、一九八三年九月発刊予定、を参照されたい。
(3) 戦中の統制政策と戦後の産業政策、および商工省・通産省の連続性については、中村隆英『日本の経済統制』日経新書、一九七四年、チャーマース・ジョンソン『通産省と日本の奇跡』(矢野俊比古監訳) TBSブリタニカ、一九八二年、等を参照されたい。

二 川崎製鉄株式会社の成立

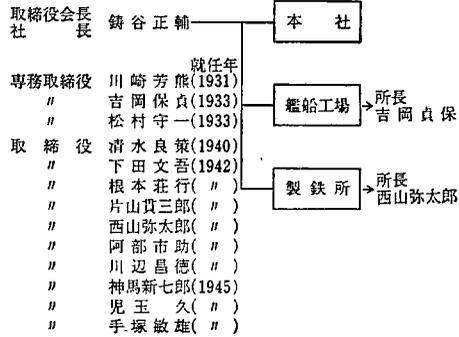
川崎製鉄株式会社(以下、川崎製鉄あるいは川鉄と略す)は一九五〇(昭和二五)年八月七日、川崎重工工業株式会社(以下川崎重工あるいは川重と略す)の製鉄関連部門を分離独立して成立し、西山弥太郎川崎重工取締役がその初代社長に就任した。終戦後GHQにより川重が財閥指定や過度経済力集中排除法の指定対象となったことより、川崎製鉄の成立は一連の上から経済民主化の成果であり、同社を戦後の新しい企業ととらえることも可能だが、同社成立の歴史過程を追っていくと、同社の川崎重工からの分離独立はむしろ企業の主体的経営戦略から帰結したものと考えられる。そこで以下、川崎製鉄の成立過程を詳しく考察してみよう。

川崎重工は、一八七八(明治十一)年に川崎正藏が東

京築地に造船業を創めたのに端を発し、一八九六(明治二九)年に事業の成長にともない株式会社川崎造船所となり、一九三九(昭和十四)年にいたって事業内容の拡大のために社名を川崎重工工業株式会社と改めて、今日に至っている。同社事業の主力は造船であり、とくに海軍向けを中心とした艦船工場を中心に造機・電機部門に進出し、その一方で独自の製鉄部門も拡充してきたのである。また、終戦時までには川崎汽船株式会社、川崎航空機工業株式会社等の子会社を傘下にもった巨大持株会社にまで成長していった。

そのため、終戦後の一九四五(昭和二〇)年十月にはGHQから財閥十五社のうちの一家に指定された。しかし、川崎重工の企業形態は三井・三菱などの財閥とは基本的にその性格を異にするためその後財閥指定は解除されたが、翌一九四六年十二月には持株会社に指定され制限会社となるにいたった。一九四七(昭和二二)年四月にGHQ指導下で独占禁止法が成立し同十二月には過度経済力集中排除法が成立すると、川崎重工も分割を要する巨大企業として同法の適用を正式に指定された。このため同社は、翌一九四八年四月には同法に基づいて川

図2 川崎重工職制表 (1945年8月1日)



崎重工を解散し、同社の造船部門と製鉄部門を分離独立させた新会社二社を創設するという再編成計画書を作成した。このことから川重の製鉄部門分離独立案が具体化したのである。しかし、一九四七（昭和二二）年のギリシャ内乱を契機に強まっていった米ソ対立関係は一九四八年頃より米国の対日占領政策を早期復興援助の方向に変化させ、集排法適用の範囲も大幅に緩和されるに至り、

一九四九（昭和二四）年には川重も集排法指定会社から解除された。したがって、法的な意味では川崎重工製鉄部門の川崎重工からの分離独立の必要性はこの時点で消滅したのである。⁽¹⁾ また、川重内部にも川重最大の債権者帝国銀行にも「分離反対」の意見が強かったという。⁽²⁾ それでは、なぜこの段階で分離独立が主張されたのであろうか。以下その経緯を追ってみよう。

図2は終戦直前の川崎重工の組織概略図と経営陣である。この図から川重は本社と艦船工場および製鉄所の三部門にわかれていたことがわかる。終戦にいたり、軍需産業であった川崎重工の経営者に対して追放が行われ、図2の中で、西山弥太郎、神馬新七郎、兒玉久、塚敏雄四取締役を除く鑄谷社長以下全員が追放となった。一九四二（昭和十七）年六月に取締役就任した西山以外は、終戦直前の一九四五（昭和二〇）年六月に取締役就任したばかりであり、結果として西山が最古参の筆頭取締役となった。しかし、本社監査部長神馬五九歳、経理部長兒玉五七歳、艦船工場総務部長手塚五八歳にくらべ、西山は五三歳の最年少取締役であった。西山が最年少で

川重取締役役に就任していた理由は、一九一九（大正八）年東大工学部冶金学科を卒業して川重に入社以来一九三三（昭和八）年には日本鉄鋼協会が鉄鋼技術者に贈る最高賞である服部賞を受賞するなど、彼が鉄鋼製板技術者として日本の最先端を歩む一方で川崎重工製鉄部門の最高責任者であったためであり、彼の外に製鉄部門の代表がないという特殊事情からであった。⁽³⁾一方、川重の本流は造船部門でありその総務部長を長年勤めた手塚が川重全体に明るいという意見もあり、川重の次期社長の人選には難行が予測された。そこで川重ではこの四取締役に加えて、川重最大の債権銀行である帝國銀行から小田茂樹を取締役に迎えて、五取締役合議制による経営体制をとることにしたのであった。各取締役の分担は、

西山弥太郎 製鉄所部門
神馬新七郎 経理部門、

G H Q・特殊会社整理委員会関係

児玉 久 本社総務部門

手塚敏雄 艦船工場部門

小田茂樹 本社経理部門

となった。こうして一九四六年十二月から五取締役合議

制によって川崎重工は戦後の再建を進めていったのである。

さて、終戦後政府は軍需生産の停止に伴い、軍需会社法に基づく各種の補償債権等の補償を全面的に停止し、翌一九四六（昭和二一）年八月にはG H Qの命令によってこうした戦時補償をすべて打ち切ることとした。その結果、政府は会社経理応急措置法を公布して、混乱する一般債務の救済を実施した。同法はこうした債務のある企業を特別経理会社に指定し、その資産と債務をそれぞれの新旧勘定に分離することによって旧債務を一時棚上げにし、新勘定のみによる事業継続をはからせるというものであった。同年十月にはこうした特別経理会社の債権整備を政府認可のもとで行わせる企業再建整備法が公布され、川重も同法下での債権案を立案した。この段階では、造船部門と製鉄部門を分離せず同社を再建しようとする意見が主流であった。⁽⁴⁾その後、前述の集排法の成立によって同社分割案が浮上したが、対日政策の変更により一九四九（昭和二四）年四月には同社分割の法的強制がなくなったことは既に述べたとおりである。しかし、川重取締役会内部では同社一本化のままの再建案と造船

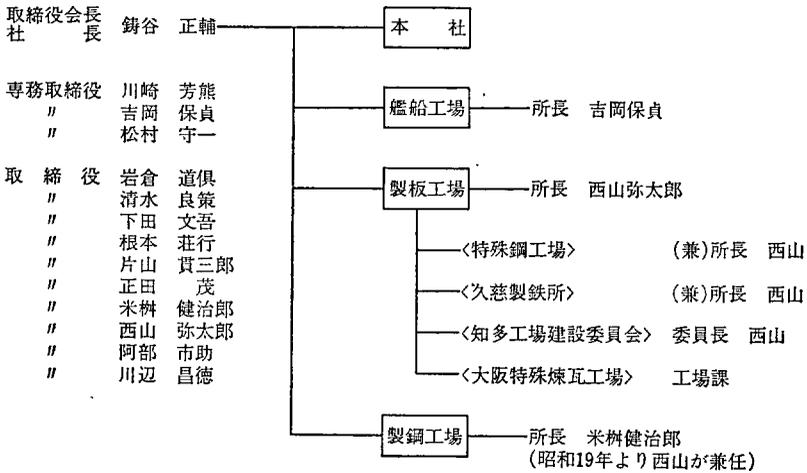
部門・製鉄部門の分離案の対立が残っていた。その代表的意見は分離後の川崎重工社長となった手塚の「大川崎の伝統を守り、どこまでも総合協力体制で行くべきだ」という意見であり、その背後には「日本の製鉄業は、いままでも民間企業で成り立ったものではないではないか。日鉄（日本製鉄株式会社||米倉注）は官営なればこそあそこまで来た。もともと儲かるものなら、財閥の三井・三菱がすでにやっているはず。かれらがやらないのは全産業中製鉄だけだ。というのは、これが非常にむずかしい問題だからである。とくに今後の日本で製鉄業が成り立つかどうかともわからん」という考え方があった。

一方の分離案を強固に主張したのは、後の川崎製鉄社長となった西山取締役であった。結局こうした対立は西山の説得によって、製鉄部門の分離独立というかたちで決着をみて、一九五〇（昭和二五）年八月七日、川崎製鉄株式会社は川重の第二会社として発足したのである。それでは、なぜ川崎重工本流の一本化案を押しきってまで、西山の分離独立案が承認されたのであろうか。とくに、手塚のいう「今後の日本で製鉄業が成り立つかどうか」という根本的な疑問は、一九四九年二月に来日した

デトロイト銀行総裁J・ドッジ(Dodge)に随行したP・オーレアリー(O'Leary)が「経済性という問題を探り上げるるとき、果して鉄鋼業は国として育成の対象となるべき企業であるかに疑問がもたれる」として日本鉄鋼業廃止論を述べる一方、経済安定本部においても資本効率・国際分業の視点から日本鉄鋼業の存続が疑問視されていた時期だけに説得性があったと考えられる。にもかかわらず、こうした状況下でなぜ西山が独立を主張し、それが承認されたのか。それは、西山の鉄鋼技術者・経営者としての経営構想力と企業家精神(entrepreneurship)によると考えられる。そこで以下、西山の企業家としての意志決定を追うことにしよう。

- (1) 以上の川崎製鉄の成立過程については、『川崎製鉄二五年史』川崎製鉄株式会社、一九七六年、を参考とした。
- (2) 鉄鋼新聞社編『鉄鋼巨人伝 西山弥太郎』鉄鋼新聞社、一九七一年、三六一頁。
- (3) 同書、三〇九頁。
- (4) 前掲『川崎製鉄二五年史』五七頁。
- (5) 西山記念事業会『西山弥太郎追悼集』川崎製鉄株式会社、一九六七年、二六一頁。
- (6) 川崎勉 前掲書、六一頁。

図3 川崎重工職制表 (昭和18年9月)



出所：「川崎重工株式会社社史」より作成

三 西山弥太郎の革新性

(その連続性と非連続性の結合)

(i) 技術者・経営者

前述したように、西山弥太郎は一八九三(明治二六)年神奈川に生まれ、一九一九(大正八)年東京帝国大学工学部冶金学科を卒業後株式会社川崎造船所に入社し、葺合工場製鋼課に配属された鉄鋼技術者であった。入社後は葺合工場において、けい素鋼板の製造を日鉄八幡製鉄所について手がけ、また同工場の一七号平炉を改造し、八・九号炉を建設するなど現場の技術者としてその経験と技術を蓄積していった。一九三三(昭和八)年、その平炉改造に関する経験と報告を日本鉄鋼協会の発行する学術雑誌『鉄と鋼』に発表し、同協会から鉄鋼技術者に贈られる最高賞服部賞の第三回受賞者となった。西山の鉄鋼技術者としての評価はこの段階で定まり、「川崎の西山、平炉の西山」といわれるまでになった。同年六月には川重製板工場課長に昇進し、一九三五(昭和一〇)年一月から海外の鉄鋼業視察を目的とした欧米出張を命ぜられ、帰国後には製板工場技師長に就任した。その後

西山はドイツ滞在中に調査したクルップ社のレン法による砂鉄鍊法を岩手県久慈町が実現すべく久慈工場建設にとりかかる。こうした技術者としての充分な蓄積を積みつつ、彼は一九三八（昭和十三）年六月製板工場所長に就任したのである。ここに川崎重工における製板部門の技術的全責任を西山は負うかたちとなった。⁽¹⁾

一方、一九四二（昭和一七）年六月に西山は川崎重工の社内現業重役方針の採択により、川重製板部門の代表者として川重取締役就任し、技術者としてばかりでなく経営者としての第一歩を踏み出したのであった。同年十二月に川重は中島造機株式会社を買収し系列企業川崎造機株式会社と改名、その社長を西山は兼任している。

図3は一九四三年段階の川重職制表であり、西山が川崎正蔵の孫である川崎芳熊について年少とはいえ製板部門の現場を統轄する技術者重役であったことが理解されよう。また、前掲の図2に示されるように、一九四五（昭和二〇）年には西山は川重の製鉄関連部門の全責任を負っていたのである。西山が戦中から取締役についていたことは、GHQの経済人追放令の「長期間役職にあった」に該当する可能性があったが、結局追放されなかつ

た理由は、「単に技術者として活躍しただけであった」⁽²⁾ためといわれている。こうした技術者と経営者の経歴をもって西山は戦後の五取締役合議制に参加し、川重再建にあたったのであった。したがって、西山弥太郎は戦後の新人経営者というよりは、戦中に充分な技術的・経営的蓄積を行っていた技術者・経営者であり、その意味で戦中の経営資源の連続性を背負っていたのである。

さて、同社の再建計画の議論の中で、西山は製鉄部門の分離独立を主張し、手塚が一本化による再建案を主張していたことは既に述べた。この対立の中で、その一時的打開案として西山社長、手塚副社長による一本化が提示されたが西山は、「製鉄業と造船業は本質的に両立しないものであるから、手塚さんに造船社長をやってもらい、自分はいくまでも製鉄をやる」⁽³⁾と強く固辞して製鉄部門の分離独立を主張したのであった。西山が分離独立案を強硬に主張した理由はどこにあったのであろうか。

川崎重工が一九四九（昭和二四）年八月政府に提出した企業再建整備法による整備計画認可申請書には、同社が製鉄部門を分離して第二会社を設立する理由として次のように述べている。

「当社は造船業および製鉄業を営んでいるのであるが、現在においては、この二業種間にほとんど関連性はなく、むしろ両部門それぞれが自己の経営責任を確然と区別して相互依存の観念を払拭し、独自のスペシヤリティを最高度に發揮するのが、今後のわが国経済下の経営のあり方として、最も正しいと考える。また、資材の調達についても、総合経営における自給自足の観念を揚棄して、各個経営が広く一般の供給により有利なる調達をなすべきものと考え。造船事業は、当社創業以来の基本事業であるから、これを存続会社にて継承し、製鉄事業部門を第二会社として分離発足せしむることとする」⁽⁴⁾

この一文から明らかなのは、造船部門と製鉄事業部門の相互依存性を排して、各個の経営責任を明確にしたうえで、それまでの内部取引から、「一般の供給により有利なる調達」、すなわち市場を通じた外部取引によってその効率性をはかることを分離案の基本的骨子としていくことである。戦後GHQの一連の戦後経済改革は基本的に戦前・戦中の統制経済・独占資本を排除し、日本経

済に価格機構（それはまさに市場であった）の復活をもたらすことであった。⁽⁵⁾そして、この価格機構の復活こそ戦後鉄鋼業における戦中戦後を分断する重要な非連続性と考えられる。その意味で、市場の効率性を重視した川崎製鉄の分離独立案は、まさにこうした経済環境の変化に明敏に対応しようとしたものであった。もちろん、分離独立の背景には、一九三九（昭和一四）年頃より造船部門と製鉄部門には大きな収益差があり、製鉄部門の赤字で造船部門の赤字を補うといった事態が続いており、こうした問題も製鉄部門の分離を促進していたことは間違いない。事実、川重が特別経理会社に指定されていた四六年から一九五〇年の利益金四億七七八万円は製鉄部門から生じたものであった。⁽⁶⁾しかし、川鉄の分離独立はこうした現実的な収益差よりも、むしろ戦後の経済環境の変化にどう対処するかといった造船部門代表の手塚取締役と西山の経営構想力の違いにあったと筆者は考えている。具体的にいえば、戦中川崎重工艦船工場は海軍の要請により一九四二（昭和一七）年大阪府泉州に泉州工場を開設した。しかし、戦後に至りその立地条件等から手塚取締役の主導下で川重造船部門は一九四八年同

工場の閉鎖を決定した。こうした造船部門の縮小計画は、西山の戦後の変化を前向きにうけとめ戦中の蓄積を思う存分發揮したいという企業者精神と全く相対立するものであった。それは、「それで泉州の工場なんかみな撤収して、せっかくあそこに造船所があったのを撤収してしまつてやめちゃつたんだもの。だから、ああいう考え方と西山社長のものの考え方は全然違つておつたわけですから、片方（造船部門Ⅱ米倉注）は小さくなってこじんまりやろう、片方（製鉄部門Ⅱ同）は伸びてやつていこうというものと全然思想的に合ひやしない」という⁽²⁾当時を回想した川鉄重役の発言に集約されていよう。では、次に具体的な経済環境変化と西山の戦後鉄鋼業に対する経営構想力を考察していこう。

(iii) 川崎製鉄の独立と千葉工場建設

(戦後の非連続性への対応)

前述したように、終戦後の日本鉄鋼業の存続に関する予測は必ずしも明るいものではなかった。しかも軍需という鉄鋼業最大の需要先を失い、資源も全くもたない日本において本格的鉄鋼業が世界市場の中で存続しうるの

かという疑問は当然のことであつた。しかし、西山弥太郎は鉄の将来に対し決して悲観的ではなかつた。

「やがて、鉄は木材よりも安くなる。いや安くしてみせる。材木をつくるには何十年かかるけれども、鉄はいつでもできる。また、一〇〇メートルの材木はできないが、鉄なら、そんなものは簡単にできる。いまに、木造の家よりも鉄の家の方が多くなるよ」。

こうした西山の基礎素材としての鉄に対する信念は、鉄というものを熟知した技術者としての自信から生まれ、でものものであろう。彼は鉄鋼業の中心が軍需から民需へ移行しようとも、鉄の必要性・有益性についていささかの疑問をもたなかつたのである。彼のこの信念は終戦という新しい状況下で新たな企業家精神を高揚させた。

「日本の鉄鋼業は、これまでの欧州式の小規模生産方式から、米国式大量生産方式に切りかえ、コスト・ダウンをはかり、国際競争力をつけていかなければならない。大規模生産を行うには、溶鋳炉をもつ銑鋼一貫製鉄所の建設が必要だ」。

これは西山が終戦直後に製鉄所幹部に語つたことばだ

という。彼は敗戦の最中であって、銑鉄や輸入屑鉄（スクラップ）に依存する平炉メーカーから銑鋼一貫体制の大規模製鉄メーカーへの飛躍を計画していたのである。しかし、彼のこうした一貫メーカーへの飛躍は戦後突然に想起されたものではなく、戦中の技術者・経営者としての蓄積の中から確固たる信念として生まれてきたものであった。

戦前戦中の川重製鉄部門は主として米国からの輸入屑鉄に加えて日本製鉄株式会社（以下、日鉄と略す）から供給される銑鉄を購入して平炉での製鋼を行う、いわゆる「単独平炉メーカー」であった。西山がこの平炉技術に関して優れた技術者であったことは既に述べた。しかし、その部門でいかに優れた技術をもっていても戦中になつて米国からの良質なスクラップの輸入が途絶し、日鉄の銑鉄供給も質量ともに不足してくれば平炉メーカーでは打開しようのない状態に追い込まれることとなる。当時の製鋼部長（後の川鉄取締役）はこの点について次のように述べている。

「一番社長（西山＝米倉注）が痛切にわれわれに申されておったことは、溶鋳炉をもたない情なさという

んか、哀れさというんか、そういう面を社長は常におっしゃっておったんですが。ということは、結局葺合工場で単独平炉でやっとなつた場合は、アメリカから非常に安く、非常にいいスクラップをしかもその当時は特級品ばかり社長はお買ひになつていたわけです。そして、二級に属するようなものはほかの会社がみんな買ひよつたわけです、アメリカから。そして銑鉄を、

その時分、私が覚えておりますのは少ないときはもう二〇％か二五％ですね、配合すれば、レールくずとかいろんないスクラップがあるものだから、それを溶かせば鋼になるんですよ。……（中略）……。それで非常に悲哀なわれわれの状態が起きてきたのは、戦時中スクラップがアメリカからストップになつたでしよう。そうすると銑鉄を八〇％も使つてつくらにやらないというふうな単独平炉でやりますと、もうスラグはふくれて、いままでやつておつた三倍も時間がそれにかかつて、とても鋼をつくつてもいい鋼ができないし、作業自体がほとんど不可能という極端ですけれども、非常な窮地に陥つてしまつたですね。しかし、その前から社長は何としてもやはり溶鋳炉をもつた製鉄

の生産高推移

(単位 1,000 t)

昭和 30 (1955) 年	昭和 35 (1960) 年	昭和 40 (1965) 年	昭和 45 (1970) 年
1,659 (31.8)	3,732 (31.0)	6,758 (24.2)	30,369 (44.0)
1,785 (34.6)	3,306 (27.4)	6,851 (24.5)	
953 (18.1)	1,722 (14.3)	3,750 (13.4)	11,032 (16.0)
331 (6.3)	1,065 (8.9)	3,788 (13.6)	9,901 (14.3)
145 (2.8)	605 (5.0)	3,471 (12.4)	9,215 (13.4)
163 (3.1)	993 (8.2)	1,756 (6.3)	5,035 (7.3)
222 (4.2)	629 (5.2)	1,557 (5.6)	3,476 (5.0)
5,257 (100.0)	12,052 (100.0)	27,930 (100.0)	69,023 (100.0)
2,361 (24.1)	5,206 (22.5)	7,748 (18.8)	32,982 (35.9)
1,886 (19.3)	3,683 (15.9)	7,169 (17.4)	
1,201 (12.3)	2,346 (10.1)	4,265 (10.3)	12,698 (13.7)
805 (8.2)	2,070 (8.9)	4,348 (10.5)	10,948 (11.8)
623 (6.4)	1,349 (5.8)	4,184 (10.1)	11,073 (12.0)
514 (5.2)	1,482 (6.4)	2,436 (5.9)	5,051 (5.5)
2,401 (24.5)	7,025 (30.4)	11,146 (27.1)	19,654 (21.3)
9,791 (100.0)	23,161 (100.0)	41,296 (100.0)	92,406 (100.0)
1,584 (22.1)	3,778 (22.5)	6,194 (19.9)	24,380 (36.2)
1,156 (16.1)	2,789 (16.6)	5,374 (17.2)	
799 (11.1)	1,645 (9.8)	3,015 (9.6)	9,467 (14.1)
590 (8.2)	1,469 (8.7)	3,470 (11.1)	8,462 (12.6)
413 (5.8)	923 (5.5)	2,895 (9.3)	7,336 (10.8)
337 (4.7)	845 (5.0)	1,479 (4.7)	2,517 (3.8)
2,299 (32.1)	5,428 (32.3)	9,077 (29.1)	15,107 (22.4)
7,174 (100.0)	16,817 (100.0)	31,261 (100.0)	67,269 (100.0)

所を自分は作るう
 ということを常に
 お考えになって、
 西宮、知多、大体
 知多に鶴瀬さんと
 行って、こっちな
 んか御存知だと思
 うんですけれども、
 八幡からおいでに
 なった方がおいで
 になって、その計
 画をなさってまし
 たよ」
 この発言にもある
 ように、西山は一九
 四二(昭和十七)年
 に知多工場に高炉を
 もった一貫工場建設
 計画を進め、当時日
 鉄八幡製鉄所技師長

(81) 戦後日本鉄鋼業における川崎製鉄の革新性

表1 主要6社

		昭和 15 (1940) 年	昭和 20 (1945) 年	昭和 25 (1950) 年
鉄 鋼 高 炉 ①	日鉄	2,582 (73.5)	837 (85.7)	787 (35.2)
	八幡富士			900 (40.3)
	鋼管	583 (16.6)	72 (7.3)	453 (20.3)
	川鉄	—	—	—
	住金	—	—	—
	神鋼	—	—	—
その他	347 (9.9)	68 (7.0)	93 (4.2)	
全 国	3,512 (100.0)	977 (100.0)	2,233 (100.0)	
粗 鋼	日鉄	3,010 (43.9)	1,021 (52.0)	1,466 (30.3)
	八幡富士			868 (17.9)
	鋼管	953 (13.9)	91 (4.6)	658 (13.6)
	川鉄	373 (5.4)	74 (3.8)	437 (9.0)
	住金	198 (2.9)	41 (2.1)	209 (4.3)
	神鋼	261 (3.8)	23 (1.2)	276 (5.7)
その他	2,060 (30.0)	713 (36.3)	925 (19.1)	
全 国	6,858 (100.0)	1,962 (100.0)	4,839 (100.0)	
普 通 圧 延 鋼 材 ②	日鉄	2,086 (46.1)	599 (66.7)	
	八幡富士			
	鋼管	684 (15.4)	85 (9.5)	
	川鉄	232 (5.1)	24 (2.7)	
	住金	74 (1.6)	26 (2.9)	
	神鋼	182 (4.0)	9 (1.0)	
その他	1,264 (30.0)	155 (17.3)		
全 国	4,522 (100.0)	898 (100.0)		

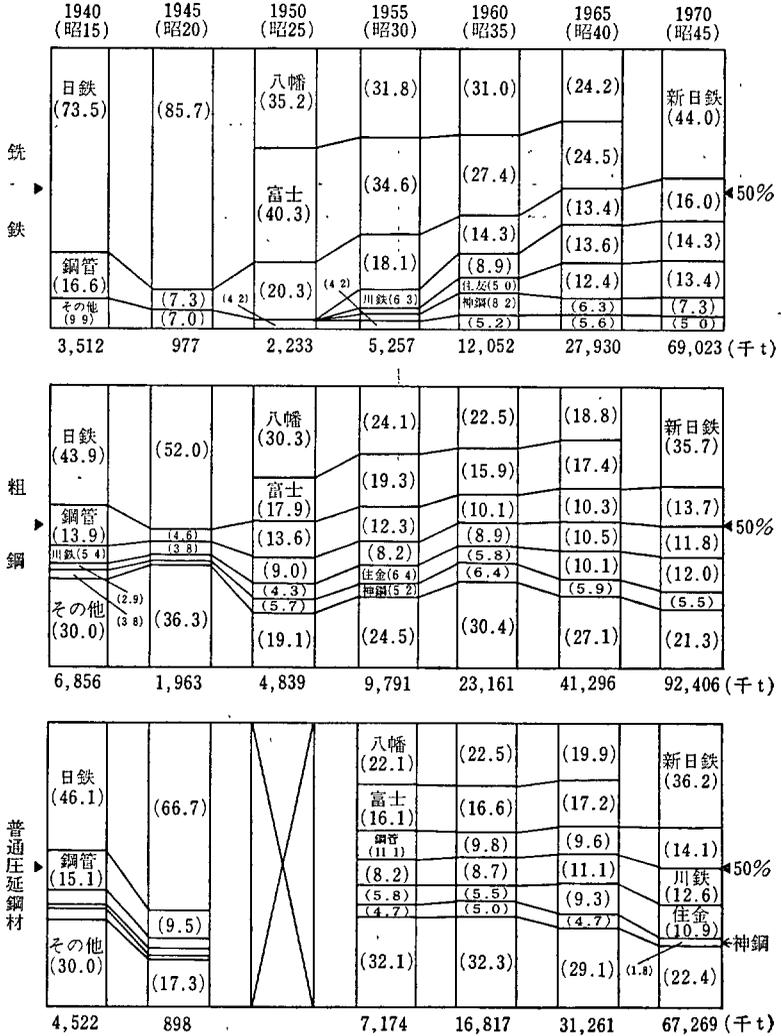
出所：商工省・通産省「製鉄業参考資料」各年版、「日鉄社史」，各社営業報告書，有価証券報告書等より作成。

備考：①昭和20年までの外地生産高は除いてある。30年以後の神鋼には尼崎製鉄を含む。

②昭和15,20年は鍛錬鋼を除く普通圧延鋼材，昭和30年以後は普通鋼熱間圧延鋼材。

を退官していた鶴澤
新伍にその設計を頼
んでいた。しかし、
戦局の混乱と知多の
地盤条件の不備から
この計画は実現され
るにいたらなかった。
すなわち、西山は優
秀な技術者故に単独
平炉の限界を見極め
新たな事業展開の必
要性を早くから認識
していたのである。
しかも、敗戦後、G
H Qからもたらされ
た経済改革は統制一
色であった鉄鋼業界
に価格機構を復活さ
せるという一大変革
をもたらした。それ

図4 主要6社の生産シェア推移



出所：表1より作成

は具体的にいって、日本製鉄株式会社の分割民営化であった。

日本製鉄株式会社は、一九三四（昭和九）年官営八幡製鉄所を中心に三井・三菱をはじめとする民間鉄鋼会社十一社の大合同を目指す国家カルテル法に日本製鉄株式会社法案（一九三三年成立）のもとで成立した半官半民の鉄鋼企業であった。この大合同直前に景気が回復したことから、合同における資産評価に対する不満等から、合同に参加したのは当初予想されていた十一社（東洋製鉄、九州製鉄、輸西製鉄、釜石鉱山、三菱製鉄、富士製鋼、東海鋼業、大阪製鉄、小倉製鋼、浅野造船製鉄所、日本鋼管各株式会社）のうち、輸西製鉄、釜石鉱山、三菱製鉄、富士製鋼、および九州製鋼の五社のみであった。こうして成立した日鉄の公称資本金は三億四、五九四万円、そのシェアは銑鉄九六％、鋼材四四％であった。ちなみに東洋製鉄株式会社は同年三月、大阪製鉄株式会社は二年後の一九三六（昭和十一）年に遅れて合同に参加している。日鉄は日鉄法のもとに成立し、同法において政府出資比率が総資本の二分の一以上と定められていたこと、また官営八幡製鉄所の圧倒的指導力という点から、同社は半

官半民といってもまさに国家主導のカルテルであった。⁽¹²⁾

表1および図4は日鉄（分割後の八幡・富士製鉄株式会社）と日本鋼管、川崎製鉄（戦前は川崎重工）、住友金属工業、神戸製鋼所各株式会社の銑鉄、鋼材、圧延鋼材の戦中・戦後のシェアをまとめたものである。これらからいえることは、戦中における日鉄の圧倒的地位である。特に銑鉄においては日鉄が七三・五―八五・七％を独占していたことがわかる。しかし、日鉄は国家主導カルテルであり、日鉄法において「低廉なる鉄鋼の供給」がその使命となっていたことからして、国内においてとくに銑鉄供給能力において強大な市場占有率をもっているにも単に独占利潤を追求することを制限されていた。もちろん、戦中の戦争遂行そのための民間鉄鋼業保護育成という特殊事情があったにせよ、この日鉄法や銑鉄補償金制度によって民間の平炉メーカーは銑鉄の安定的供給をうけることができたのである。しかし、戦後のGHQによる日鉄の分割民営化方針は旧日鉄関係者自身の危機感とは全く違った危機感を民間企業に与えることとなった。それは、国家によって「民業を圧迫しない」と規制されていた日鉄が八幡・富士という純民営企業に分割されるとい

表2 川崎製鉄の人材収集

	氏名	入社年月	担当	役職	前歴
旧昭和製鋼所・満州関係者	浅輪 三郎	1950.10	千葉工場長	取締役(1951)	東大(治) 昭和製鋼所鉄鉄部長・満州製鉄理事
	黒田 幸治	1950.12	千葉工機部長		東大(機) 昭和製鋼所
	原田 静雄	1950.12	千葉製鉄部長		東大(治) 昭和製鋼所
	塩 博	1950.12	本社原料部長	取締役(1963)	東大(法) 昭和製鋼所
	永石 六雄	1950.12	千葉企画室副部長 本社技術部長		明大(専) 昭和製鋼所
	軽部 孝治	1950.12	千葉設計部長		仙台高専 昭和製鋼所
	岡村 琢三	1950.11	千葉骸炭部長		大阪高工 北京石景山製鉄所
海軍	上野長三郎	1950.10	営繕部長兼千葉工建部担当	取締役(1959)	京大(土) 高尾海軍施設部長・海軍大佐
日鉄	谷口 光平	1949.10	知多工場・技術担当	取締役(1950)	東大(治) 日鉄八幡製鉄所ロール課長
	藤井栄次郎	1951. 1	千葉動力部長		明大(専) 日鉄広畑製鉄所
	中村 春三	1951. 1	千葉鉄鉄部長		不詳 日鉄広畑製鉄所製鉄部
通産省	大原 久之	1948. 6	東京支店長	取締役(1950)	東北大(金) 商工省→八幡製鉄所→東京商工局鉱山部長
	山地 八郎	1953.	東京支店長代理	取締役(1955)	東大(政) 東京通産局長, 資源庁長官
銀行	大森 尚則	1953.10	取締役会長	取締役会長(1953)	東大 第一銀行常務取締役
	岡田 貢助	1953.10	財務部長	常務取締役(1955)	不詳 第一銀行兜町支店長

出所：『川崎製鉄25年史』、『鉄鋼巨人伝西山弥太郎』等より作成。

うことで、相対的にシェアが下がるとはいえ、民間の単独平炉会社(とくに、川重、住金、神鋼の「関西平炉」三社)にとって競争企業になるばかりでなく、高い鉄鉄占有率をもって単独平炉の死命を制しうる企業となるという危機感であった。この危機感をとくに強くもつ状況にあったのは川重であったといわれる。住友金属工業(当時新扶桑金属工業)は日本鋼管と二社で国内の鋼管市場を二分するという特色があり、神鋼は製鉄部門のほかに有力な機械・伸鋼軽金属・溶接棒の部門を併有する多角的総合企業であった。それに対

して川重の主力は鋼板であり、戦後の世界市場とくに米国のストリップ・ミルという技術革新に比して、最も設備の近代化と競争力強化を迫られる状況にあった。⁽¹³⁾まさに、GHQの意図した価格機構Ⅱ市場の復活への早急な対応を迫られていたのである。

こうした戦後の鉄鋼業界の変化、技術者西山弥太郎の単独平炉に対する限界性の認知、そして鉄の将来に対する確信、そうしたものが一体となって川崎製鉄の独立(そしてその後には鉄鋼一貫メーカーへの進出)という主張に結びついていたのである。

一九五〇(昭和二五)年八月、川崎製鉄株式会社が正式に発足すると西山は待ちかねたように一貫工場しかも最新設備を充足しうるに充分な敷地を物色しはじめ、同年九月には防長新聞に川鉄の一貫製鉄所建設計画がスクープされ、十一月には通産大臣に千葉における一貫工場の建設計画と資金調達についての申請書が提出されることとなるのである。この時間的経過からいっても、同社の一貫メーカー進出が同年六月に勃発した朝鮮動乱を契機とした思いつきの計画ではなく、戦中から周到に計

画された進出であったことが理解されよう。この周到さについてもう少し詳しく考察してみよう。

(iii) 戦中の技術蓄積の収集

千葉鉄鋼一貫製鉄工場建設にあたって、西山にないものが二つあるといわれた。「一つはカネ、一つは高炉技術陣」である。ここでは、高炉(製鉄)技術陣を中心とした西山の対応を追ってみよう。

表2は、西山が川崎製鉄の分離独立前後に集積した主要な人材である。ここで、とくに重要なのは旧株式会社昭和製鋼所関係者である。昭和製鋼所は一九二九(昭和四)年、南満州鉄道(満鉄)傘下で中国における鉄鋼一貫体制実現のため設立された製鉄所であり、一九三一年には満州国政府の国策会社(特殊会社)となった。表2の浅輪三郎は西山の東大冶金学科時代の一年後輩であり、満鉄入社後に昭和製鋼所に移り同所製鉄部長を勤め、一九四四(昭和一九)年に同所を中心に満州製鉄が設立されると同社理事に就任した人物である。まさに、戦中に十分な技術蓄積をした高炉技術の専門家であり、西山は引揚げ後の彼を千葉工場長として迎え、川鉄取締役役に据

えている。この浅輪を筆頭に多くの旧昭和製鋼所高炉技術者が川鉄に入社し、千葉工場の製鉄主要部門に配属されたのである。

次に重要なのは、千葉工場建設における埋め立てを中心とした土建部門を担当した上野長三郎の入社である。川鉄の千葉工場は最新の臨海製鉄所のモデルとなり、その埋め立てによる立地はレイアウトの点においてもコストの点においても臨海工場建設の先駆となった。その埋め立ての総責任者が上野であった。上野は、一九二四（大正十三）年に京大土木科を卒業後東京市港湾局技師となった。その後一九三八（昭和十三）年海軍に招聘され海軍技官となり、横須賀鎮守府に一年間在籍して東京湾を調査し、翌年には海軍の台湾における前進基地建设のために高雄海軍施設部長（海軍大佐）にまでなった港湾技術の専門家であった。⁽¹⁴⁾ 彼も戦中に、とくに海軍最高の港湾技術者として十分な蓄積をした人物であり、しかも「東京湾のことを全部知っている」技術者であった。彼は西山から千葉工場設計画を相談された当時を回想して、「そのときに、私自身これはおもしろいことが始まるなと思って、実はうれしくなったんです。私はそ

のときにしがいない土建屋でやっていたわけです、自營でもおもしろいことをやるな。それで千葉の知ってる限りのことを私は説明したわけだ⁽¹⁵⁾、と述べている。多分、技術者としての共感と壮大な計画に対する興奮であったろう。技術者重役の特性の一つとして、同じ会社あるいは会社を越えた産業界における技術者チームの組織者であり、そのリーダーになりうる⁽¹⁶⁾ことが指摘されている。その意味で、まさに西山は戦前に蓄積された技術および技術者を企業を越えて集積したのであった。また、こうした旧昭和製鋼所、日鉄関係の高炉技術陣の紹介に関して、日鉄技術陣の協力も西山のもつ技術者ネットワークによるものだろう。たとえば一九一七（大正六）年東大冶金学科を卒業し、官営八幡製鉄所に入社後、本社技術部長、広畑製鉄所技師長、終戦後には日鉄常務取締役（一九四六年）になった山岡武は、浅輪や旧日鉄社員藤井栄次郎を西山に紹介したばかりでなく、千葉工場設計画の会議に参加するなど企業を越えた協力を惜しまなかった。東京通産局長から川鉄東京支店次長（のちに取締役）になった山地氏は、こうした旧日鉄・八幡製鉄所の協力について次のように述べている。「忘れていかんと思うの

は、案外第一人者であった八幡製鉄が（西山の一貫化計画について）ものわかりが良かったことですね。八幡はまあ官営製鉄所以来の精神がやっぱり残っているものだから、よくよく考えてみると西山さんの考えていることは決しておかしくないぞということになったんですな。湯川正夫（当時八幡製鉄の技術担当専務取締役）さんは八幡の技術の最高責任者だったわけですが、この方が八幡の社内でも西山さんは正論だと、八幡が反対する理由がないといわれたようですね⁽¹⁷⁾。こうした日本鉄鋼業の将来および技術向上を命題とする企業を越えた技術者同志のネットワークは日本鉄鋼業の一つの特色であった⁽¹⁸⁾。

さて、一九五一（昭和二六）年五月、西山は浅輪を団長に表2の岡村、中村、原田を中心とした七名による海外鉄鋼視察団を編成し、一民間企業としては戦後初めての技術視察団を欧米に派遣した。彼らは米国を中心に最新設備を視察し、帰国後千葉工場にその蓄積を投入している。そのため千葉工場建設費は、最終的に一六三億円から二七三億円にはね上がることとなった。

(iv) 不確実性と企業者精神

技術者としてのネットワークを通じて、西山は高炉技術陣を収集しえたが、残るは資金の問題であった。

一九五〇（昭和二五）年十一月に通産省に提出された新製鉄所建設計画案（粗鋼年産五十万トン、建設資金一六三億円）は、川鉄の資本金五億円からして過大であり、「暴虎馮河のたぐい」、「二重投資論」といった猛反対を業界あるいは経済界からうけたことはよく知られている。しかも、一六三億円の建設資金の内訳は、政府見返り資金八〇億円（四九・一％）、社債三一億円（一九・〇％）、市中銀行借入れ一〇億円（六・一％）等であって、大半を占めた政府見返り資金をはじめとして大半が予想される借入金が中心であり、確実な保証のある資金源はなかった。表3、表4は当時の川鉄の貸借対照表と損益および利益処分表である。貸借対照表からいえば、第一期において自己資本率が設立時の一九・四％から四四・九％へ増大し財務体質が急速に改善されていることがわかる。しかも、四億五、〇〇〇万円あった短期借入金（内訳は補給金引当借入金三億四、五〇〇万円、復金借入金三、五〇〇万円、市中銀行借入金七、〇〇〇万円）が、第一期には一、六〇〇万円にまで減少し、現預金は約三億九、〇

表3 川崎製鉄貸借対照表

(単位 千円)

科 目	設 立 時 (昭和25. 8. 7)	第 1 期 (25. 10. 31)	第 2 期 (26. 4. 30)	第 3 期 (26. 10. 31)
資産の部				
流動資産	4,674,173	4,734,426	7,238,214	11,340,988
当座資産	2,405,742	2,234,654	3,350,333	4,651,796
現金・預金	378,115	391,198	532,910	852,687
受取手形・売掛金	1,474,319	1,249,478	1,313,149	2,103,620
その他の流動資産	553,308	593,982	1,504,274	1,695,489
貸倒引当金	—	—	—	—
棚卸資産	2,268,431	2,499,772	3,887,881	6,689,192
製品・半製品・仕掛品	1,206,553	1,283,419	2,005,606	3,627,756
原材料・貯蔵品	1,061,878	1,216,353	1,882,275	3,061,436
固定資産	206,965	1,369,009	1,630,260	4,038,744
有形固定資産	206,578	1,368,622	1,629,873	4,038,038
建物・機械製置他	89,688	1,198,897	1,448,899	3,678,281
減価償却引当金	—	△ 26,772	△ 102,124	△ 275,444
土地	24,056	38,725	62,495	71,266
建設仮勘定	92,834	157,777	220,603	563,935
無形固定資産	387	387	387	706
繰延資産	—	—	—	—
(資産合計)	4,881,138	6,103,435	8,868,474	15,379,732
負債・資本の部				
流動負債	3,931,872	3,165,596	4,984,301	8,390,261
支払手形・買掛金	1,987,774	1,780,442	2,060,035	4,876,091
短期借入金	450,000	16,000	6,000	—
その他の流動負債	1,494,098	1,369,154	2,918,266	3,514,170
固定負債	—	200,000	300,000	400,000
社債	—	200,000	300,000	400,000
長期借入金	—	—	—	—
引当金	—	—	—	—
(負債合計)	3,931,872	3,365,596	5,284,301	8,790,261
資本金	500,000	500,000	500,000	500,000
法定準備金	449,266	1,528,670	1,520,574	3,198,778
剰余金	—	709,169	1,563,599	2,890,693
(資本合計)	949,266	2,737,839	3,584,173	6,589,471
(自己資本率)	(19.4%)	(44.9%)	(40.4%)	(42.8%)
(負債・資本合計)	4,881,138	6,103,435	8,868,474	15,379,732
受取手形割引高	—	828,042	923,437	1,464,260

出所：『川崎製鉄25年史』より作成。

表4 川崎製鉄損益および利益処分

(単位 千円)

項 目	第 1 期 (25年10月期)	第 2 期 (26年 4 月期)	第 3 期 (26年10月期)	第 4 期 (27年 4 月期)
売 上 高	6,140,073	9,404,366	12,001,406	11,679,411
売 上 原 価	4,942,571	7,537,548	9,396,384	9,486,204
販売費・一般管理費	326,198	307,901	388,444	536,679
営 業 利 益	871,304	1,558,917	2,216,578	1,656,528
営業外損益	△ 162,135	△ 321,487	△ 329,951	△ 344,089
当期利益金	709,169	1,237,430	1,886,627	1,312,439
前期繰越利益	—	76,169	91,099	94,226
任意積立金取崩	—	—	—	—
(合 計)	709,169	1,313,599	1,977,726	1,406,665
利益準備金	—	—	—	—
税金引当金	334,000	450,000	660,000	550,000
株主配当金	36,500	87,500	87,500	175,000
役員賞与金	2,500	5,000	6,000	6,000
任意積立金	260,000	680,000	1,130,000	580,000
後期繰越利益	76,169	91,099	94,226	95,665
年配当率(%)	20強	35	35	35

出所：表に同じ。

〇〇万円近くあったことが理解される。損益の方でみると、第一期(約五カ月間)の売上高が約六一億四、〇〇〇万円、第二期が約九四億円と、資本金五億円の企業では優秀な成績をあげていることがわかる。さらに配当は三五%という高配当であった。これらは当然、一九五〇(昭和二五)年六月に勃発した朝鮮動乱による特需の結果によるものだが、財務内容は非常に健全だったといえる。しかし、千葉工場の建設費一六三億円からすればそうした財務内容は、当時の取締役が述懐するように、「財産はたくさんあるけれども、知れとるわな、そんなもの(千葉工場建設)計画からいえば⁽¹⁹⁾、というものであった。結局、一九五〇(昭和二五)年十一月の工場建設計画申請時点では、確実な資金源を西山はもっていないなかったのである。事実、西山が申請した政府見返り資金八〇億円も結局は実現するにいたっていない。したがって、業界にも官界にも、またドッジラインによって金融引締めを余儀なくされていた金融界にも、当

然西山の計画は無謀に映ったに違いない。当時の日銀総裁一万田尚人が西山の計画に対して基本的に賛成しつつも慎重論を唱えたことが、ジャーナリズムによって「川鉄千葉にはペンペン草をはやしてみせる」といった風に誇張された理由は、こうした当時の雰囲気によるものであろう。一九四八(昭和二三)年東京商工局鉱山局長から川重に入社し、川鉄成立後は同社取締役東京支店長として西山とともに千葉進出をすすめた大原久之氏は、以下のように述べている。

〔西山社長には〕お国のためになり、技術もよくつて真面目にやって安くていいものをつくれれば、金は必ずついてくるんだ、というその思想があった、根底に⁽²⁰⁾ね⁽²¹⁾

この発言は明治以来の日本経営者の樂觀主義をよく表現しており、その意味で、西山の意志決定における企業者精神の真髓をついている。

西山は戦前戦中に平炉に関する充分な技術と経営資源を蓄積すると同時に、単独平炉の限界を痛感していた。敗戦を迎え、GHQからもたらされた経済改革は鉄鋼業に市場を復活させ、鉄鋼の国際商品としての展望あるい

は壊滅危機感を醸成した。その時、GHQのページによって西山は企業のトップに立ったのである。この新たな環境に生存していくために、彼は組織を改革した。それが川鉄の分離独立であった。次に、新たな環境に適応するために、川鉄が生き残る領域を定義し、新たな技術者を結合した。それが、銑鋼一貫体制への進出⁽²²⁾世界最新鋭の千葉工場建設であり、各分野から川鉄に集合した人々であった。こうした西山の意志決定と企業行動は業界にとってまさに突然変異だったに違いない。

こうして、西山は戦前から醸成してきた彼の経営構想を実現すべく技術と人的ネットワークを一つ一つ積み上げていった。しかし、最後まで残ったのが、「建設資金」という不確実性であった。可能な限りの確実性を積み上げ、最後の不確実性を残したまま企業の生存領域の確立に命運を賭けた西山の意志決定を、われわれはやはり企業者精神としかよばざるをえないだろう。

通産省においても千葉工場建設計画の認可については賛否がわかれ、基本的に同計画を承認したのは一九五二(昭和二七)年二月であった。しかし、西山は前年の五月四月に千葉の埋め立てを開始し、借入金頼らずに約

三〇億円の投資決定をした。彼は彼の企業者精神（大原氏のことばでいえば「金は必ずついてくる」に賭けたのである。事実、西山の計画は最終的に多くの賛同を得て実現に向ったのであった。西山の意志決定は同様な条件下にあった住金・神鋼に強い衝撃を与え、住金は一九五三（昭和二八）年小倉製鉄株式会社を合併して鉄鉱生産に参入し、神鋼は同一九五四年尼崎製鉄株式会社へ資本参加して一貫化への足がかりを築いた。このインパクトについて、神鋼社長浅田長平は以下のように述べている。

「戦後日本の鉄鋼界は大きな発展のエポックをつくりだした。（中略）。彼（西山米倉注）は自分で高炉を建てて、自分で鉄鉄をつくるというてがなばったのである。そして新会社を創立して、再出発した。西山君の方で新製鉄所をつくるということになれば、住友も同じことを考えるだろう。そうなれば神鋼としてもやはり高炉をということにならざるを得ないだろう……。」⁽²³⁾
こうした一貫六社による極めて競争的な日本戦後鉄鋼産業組織が出現したのである。前掲の図4は、川鉄が鉄鉱生産に参入した一九六〇（昭和三五）年以後、日本の鉄鋼業が戦前の日鉄の独占的市場構造から六社による競

争的市場構造に変化したことを示している。ここに川崎製鉄がはたした戦後日本鉄鋼業の再編成という革新性があつたのである。

- (1) 西山の経歴については前掲『鉄鋼巨人伝 西山弥太郎』を参照とした。
- (2) 前掲『西山弥太郎追悼集』、二六〇頁。
- (3) 同書、二六二頁。
- (4) 『企業再建整備法による整備計画認可申請書』川崎製鉄株式会社所蔵。
- (5) 鶴田俊正『戦後日本の産業政策』日本経済新聞社、一九八二年、一四一三一頁。
- (6) 『川崎重工業株式会社史』川崎重工業株式会社、一九五九年、六九三頁。
- (7) 『第三回社史編纂のための記録シリーズ 千葉製鉄所の建設 その一』川崎製鉄株式会社本社所蔵。
- (8) 前掲『西山弥太郎追悼集』、二六二―二六三頁。
- (9) 前掲『鉄鋼巨人伝 西山弥太郎』、二六二―二六三頁。
- (10) 前掲 川崎製鉄株式会社本社所蔵『第三回社史編纂のための記録シリーズ 千葉製鉄所の建設 その一』。
- (11) 前掲『鉄鋼巨人伝 西山弥太郎』、二五一頁。
- (12) 日鉄の成立については、『日本製鉄株式会社史』日本製鉄株式会社史編集委員会、一九五九年、を参照した。
- (13) 通産省編『商工政策史』（第一七巻 鉄鋼業）、商工政

策史刊行会、一九七〇年、五〇一―五〇二頁。

(14) 浅輪、上野の履歴等については『鉄鋼巨人伝 西山弥太郎』を参照した。

(15) 前掲 川崎製鉄株式会社本社所蔵『第三回社史編纂のための記録シリーズ 千葉製鉄所の建設 その一』。

(16) 森川英正「経営史家から見た技術者重役」『経営と歴史』(財)日本経営史研究所、一九八三年六月。

(17) 一九八三年六月における同氏へのインタビュー。

(18) 拙稿「戦後日本鉄鋼業試験」でこうした技術交流、とくに日鉄および日本鉄鋼協会について触れておいた。

(19) 『千葉製鉄所建設をめぐる資金問題等座談会』川崎製鉄株式会社所蔵。

(20) 同文書。

(21) ヒルシュマイヤー『日本における企業者精神の生成』

(土屋他訳)東洋経済新報社、一九六五年、一六六―一六七頁。
(22) 通産省内部でも、若手官僚と旧日鉄系官僚の激しい論争があり、西山の革新行動を最後まで支持した若手官僚が

西山の支えとなったという(山地八郎氏インタビュー)。

この点については改めて別稿を用意したい。

(23) 前掲『西山弥太郎追悼集』、三九七頁。

四 結

以上検討してきたように、戦後日本鉄鋼業における川

崎製鉄Ⅱ西山弥太郎の企業行動・意志決定は、新しい経済環境に対して蓄積された経営資源を新たに結合し、鉄鋼一貫体制という新たな分野へと飛躍したという意味で、またその結果、古い独占的体制を打破し、新しい生産様式の先駆となったという意味で、進化論的にいえば突然変異であり、まさにシムペーターのいう革新であった。戦後日本鉄鋼業における川崎製鉄・西山弥太郎の企業行動・意志決定は、企業の革新的行動が非連続性の背後に絶えまない連続性を蓄積し、新しい環境変化を機会として連続的経営資源のその新たな結合から突然変異的に出現することを、そしてその最後の飛躍は企業者精神によって担われることを、示しているといえよう。

(1) シムペーター『経済発展の理論』上(塩野谷等訳)、岩波文庫、一九七七年、一八〇―一八四頁。

(2) こうした企業の突然変異的革新行動を連続性の中からとらえようとするのが、経営における進化論モデルである。経営の進化論モデルについては、野中郁次郎「進化論的戦略の構想」『ビジネス・レビュー』第三一巻第一号、を参照されたい。

(一橋大学助手)