

「復興」ではなく「創造」を目指せ

西山弥太郎にみる 戦後復興の精神と時代観

米倉誠一郎

一橋大学イノベーション研究センター長・教授

○二〇一二年三月十一日、日本の東北関東地方は激しい地震と巨大津波に見舞われた。それから何日も経ち、この原稿を書いている今の段階でも、死傷者・行方不明者数を含めてこの震災がどれほどの被害をもたらしたのか、まだはっきりした全体像はつかめていない。メディアは未曾有の大災害と書き立てている。確かに、観測史上かつてないほどの大災害であった。しかし、日本人がこうした光景をこれまで目に

したことがなかったかといえは、それは違うだろう。瓦礫の山と化し廃墟となった東北の町並みを見た時、それは普段授業で使っている、焦土と化した戦後の東京、あるいは草木一本生えていない原爆投下直後の広島の写真と重なった。もちろん今回は天災であり、後者は戦争という人災である。ただ確認しておきたいのは、日本が廃墟から著しい復興を果たすという難事業をすでに経験しているということなのであ

る。したがって、「未曾有」などといったずらに恐れる必要はない。むしろ、かつての経験をベースにいかにかに新しい日本を創り上げるかが問われているのである。

戦前戦後のパラダイムチェンジ

日本の戦後復興においてきわめて重要な示唆を与えてくれるのは、立国観におけるパラダイムチェンジである。いうまでもなく、パラダイムとは「モ

ノの見方・考え方の概念的フレームワーク」のことだが、戦前と戦後における日本人の国のあり方に対する考えに相移転的な変化が起きている。戦前の日本という国に対する理解は、

①天然資源に恵まれない

②四方を海に囲まれた耕作地の少ない

島国

③人口七五〇〇万人を抱える人口過剰

国

というものであった。

この物理的認識が日本をして対外侵略へ方向付けたといっても過言ではない。結局、「無いならば奪う」という発想である。しかし、戦後日本はこの認識に一八〇度違った解釈を確立していったのである。すなわち、

①天然資源がないならば輸入すればいい

②島国とは海上輸送にとって最適の地理的構造である

③七五〇〇万人を超える人口とは、豊かな内需と豊富な労働力である

ここまで見事なパラダイムチェンジは歴史上そうは見当たらない。まさに、帝国主義的な拡大主義からきわめて現実的な貿易立国思想への転換であった。こうした大転換は自然に生まれたわけ

ではない。世間から非常識・無謀といわれ、激しい反対にあっても決して怯むことなく前へ前へと突き進んだ大小さまざまな企業家たちによって実現されたものなのである。とくに、貿易立国というパラダイムチェンジに関して、きわめて大胆な行動をした日本人をま

ず取り上げたい。川崎製鉄初代社長西山弥太郎、日本が誇るべき技術者経営者である。

西山弥太郎と川鉄千葉製鉄所

戦前の「鉄の街」といえば、八幡、釜石、室蘭などほとんどが原料立地であった。アメリカのピッツバーグ、独仏のルール地方など昔ながらの鉄の街も原料立地である。しかし、現代日本の「鉄の街」は東京、名古屋、大阪な

ど大都市周辺、すなわち消費地周辺に存在している。この近代製鉄所を消費地周辺に建設する、すなわち消費地立地を本格主導したのが西山弥太郎である。彼は一九五〇（昭和二十五）年、朝鮮動乱でやっと息を吹き返したばかりの時点で、千葉に銑鋼一貫製鉄所の建設を宣言した。日本にはまだ三〇本近くの旧型高炉が残存し、再工業化など覚束ない時期にもかかわらず、千葉に世界最新鋭の一貫製鉄所を新設することを通産省に申請したのである。

残念ながら、当時経済界にあって法王と恐れられた日本銀行総裁いちまたひき一万田尚人ひとには、西山の説く意味が分からなかった。激しいインフレと対外債務急増の中で、一万田はこの構想に激怒し、「川鉄千葉にはペンペン草を生やしてみせる」と大反対した。確かに、一万田が反対した理由もよく分かる。外貨も底をつき、やっと玩具や繊維といった軽工業で息を吹き返した日本経済にとって、いきなり約一六〇億円（その

うち何と八〇億円は政府からの融資をもくろんでいた)もかけた最新鋭工場の建設とはいかにも無謀であった。

当時のジャーナリズムは、この決断を「暴虎馮河のたぐい」「太陽を素手で掴む」と表現し、猛進する西山を「川鉄の天皇」と呼んだ。こうして時の世論を沸かせた「法王対天皇」の論争が始まったのである。しかし、西山には、

「超重要課題は唯一つ、設備の近代化だ。(朝鮮動乱の筆者註) 好調に酔い、自立化、合理化を怠るものありとするならば、いずれ来る厳しい国際競争に敗れ落伍せねばならない」(『鉄鋼新聞』年頭所感、一九五一年一月)

という厳しい危機意識があった。すでに、彼の頭には将来の「厳しい国際競争」が存在していたのである。そして、「よしんば政府資金がでずとも、私は万難を排して成功に導く自信と勇氣を持つている。神経に病んでよくよく見ている。三日先の見

通しは神ならぬ身の知るよしがない。機に臨めば亦新たな考えも出てくるというものだ」という強い意志もあった。

ただし、こうした決断は思いつきで生まれたものではない。西山は東京帝國大学冶金工学科を優秀な成績で卒業し、川崎造船所(後の川崎重工)に就職後は、日本鉄鋼界において最も榮譽ある「服部賞」を受賞した筋金入りの平炉技術者であった。また、戦中にかけては取締役工場長として製鉄現場を預かる経営者でもあった。西山はまさに製鉄生産の最前線で体を張ってきた技術者経営者だったのである。

戦中の最も苦い経験は、どんなに優れた製鉄技術があっても、原料である鉄鉄の供給を他社に依存する単独平炉企業の悲哀であった。一貫生産をしない限りは、国家資本であった日本製鉄株式会社(日鉄)から原料供給を受けるしかなかったのである。とくに、戦況悪化にあって日鉄からの原料供給が不安定になると、西山の中には製鉄プ

ロセスである高炉を建設して一貫製鉄所になりたいという思いがふつふつと湧いてきたのであった。他人の事情で自分の技術を左右されたくない、という技術屋魂である。

そして、日本は敗戦を迎える。この時、西山は川崎重工製鉄部門の平取締役工場長であった。それが幸いした。進駐軍によって強行された経済人パージで、社長以下、上位取締役が追放となる中、平取締役であった西山は追放を免れ、川崎重工の経営を担うことになったからである。しかし、西山は一九五〇年八月に造船主体の川崎重工から製鉄部門を独立させ、川崎製鉄株式会社を創立する。当時の関係者によると、「小さく再建していこう」という造船部門の重役たちと、「これをチャンスに大きく飛躍したい」という西山との間に大きな溝があったためという。そして、八月の独立から早くも十一月に、西山は川鉄千葉製鉄所の建設を申請したのであった。

当然、背景を知らない世間は驚く。

しかし、焦土と化した日本の復興にあつて西山には日本再建の道程が見えていたのである。

「今に鉄は木材よりも安くなる。いや、安くしてみせる」

日本の再建には豊富な鉄材がどうしても必要なことは自明であつた。そのためには、旧式の製鉄工場ではなく、大量生産を可能とする「米国式最新鋭工場」建設が必須であつた。さらに復興の第一歩は東京以外にありえなかつた。もともと優良な鉄鉱石や石炭が豊富ではない日本が、原料輸入によつて貿易立国を目指すならば、東京に近く良港に恵まれた千葉は決して荒唐無稽な土地柄ではなかつた。したがつて、西山に躊躇する余裕などなかつたのである。法王の反対も通産省の躊躇も西山を止めることはできなかつた。そして、この大胆な投資決定に刺激されたかのように、一九六〇年代に向かつて日本全体が投資先行型の高度経済成長

に突入していったのであつた。

大きな時代観と樂觀的進取の精神

西山弥太郎の構想力と実行力を振り返る時、そこには二つの重要な教訓がある。まず、日本の復興にとって本質的に何が必要なのかという「大きな時代観」である。空爆によつてずたずたにされた日本にとって鉄鋼需要がないわけがない。さらに、貿易立国という選択をしたならば、海上輸送に欠かせない大型造船も大きな鉄鋼需要を形成する。冷静に来るべき未来を構想すれば、最新鋭の鉄鋼一貫製鉄所の建設はむしろ当然すぎる論理的帰結であつた。もちろん、こうしたことを後知恵でいうことは簡単である。西山に限らず多少ともこうした復興のシナリオを感じていた人々がいなかつたわけではないだろう。ただ、目の前の現実と輝ける未来との間のギャップに、多くの人はその一歩が踏み出せなかつたのである。そんな中で、西山には「神経に病

んでくよくよしていたら一歩も進めない。三日先の見通しは神ならぬ身の知るよしが無い」という開き直りがあつた。確かに、前代未聞のことを始めるのだから先のことは分からない。分からないからやらなければならないのではなく、分からこそ、「機に臨めば亦新たな考えも出てくる」というものだ」という経験と知識を積んだ企業家らしい、樂觀的な言葉が出たのであろう。

今の日本には技術も金も人材もある。ただ欠落しているのは、時代観に基づいた決断力と「機に臨めば亦新たな考えも出てくる」という樂觀的進取の精神なのではないか。

流れを読み、流れに乗る

川下から川上に泳ぐのと、川上から川下に泳ぐのでは、その結果に大きな違いが出る。流れに逆らつて泳いでも体力を消耗する割には大きな成果は出ない。逆に、流れに乗れば少ない努力

で何倍もの成果を上げうる。復興という流れを読み切った西山の決断は大きな成果を生んだ。同様に、戦後大きな成果を上げた企業家たちは西山と同じような流れを読み、成功を呼び寄せている。

東京通信工業(後のソニー)を創業した井深大も、初めてトランジスタの発明を耳にした時、「ラジオだ」と直感したという。工業製品やせいぜい補聴器程度のマーケットしか想定されていなかった時に、井深は大衆が喜んで使うポータブルラジオを想起したのである。松下幸之助の「水道哲学」も同じである。戦後初めて渡米した幸之助がそこで見たのは、まさに「豊かなアメリカ」であった。便利なものがまるで水道の栓をひねれば出てくる水のように入っている。こんな社会を創りたい。本田宗一郎も同じだ。彼は廃墟と化した日本を見て、一般庶民の手に入る便利な交通手段「バタバタ」から事業を再スタートした。「バタバタ」とは

自転車に簡単なモーターを付けたオートバイで、その音から「バタバタ」と呼ばれ親しまれた。次の大ヒットは「スパーカブ」、これも決して高級市場を狙ったものではない。まさに、蕎麦、新聞、八百屋の配達など日々の暮らしに欠かせない交通手段を想定したものである。このスパーカブは現代のアジア諸国でも、同じような大衆需要を掘り起こし続けている。井深、松下、本田、彼らは皆、来るべき大衆消費社会を読んでいたのである。

さて、戦後の来るべき姿を少し違う角度から見えていた企業家もいた。西武鉄道総帥の堤康次郎である。彼は激しい空爆の最中、日本の敗戦と天皇制廃止を予想し、戦後売りに出るであろう皇族たちの土地を買い占めることを思いついた。さらに、その土地にいくつもの瀟洒なホテルを建設する、名前はもちろん「プリンスホテル」というまことしやかな話も残っている。事の真偽はともかく、多くの人が空爆にお

びえる中で、次の時代を構想できたというならば素晴らしい。

来るべき時代は何か

では、この大震災を経て日本が迎えるべき時代とは何なのだろうか。冷静に考えれば、クリーンエネルギー先進国になることと、それに見合った「豊かさ」と人間性を両立する社会への価値転換である。今回の震災で地震国日本における原子力発電推進の芽はほとんど消失した。日本は先進国の中でフランスに次ぐ高率で、約三割の電力を原発に依存している。しかし、今後その原発に頼れない一方で、石炭・石油資源いわゆる炭素エネルギーにも依存できないとなれば、日本に残された道は世界に先駆けてクリーンエネルギーを開発することしかない。

クリーンエネルギーに関しては水力に加えて太陽光、太陽熱、風力、地熱などが考えられるが、将来的には単一的手段ではなく、複数の組み合わせと

なる可能性が高い。また、いきなり石炭や石油といった炭素エネルギーを全否定することも現実的ではなく、いかに戦略性をもって低炭素社会を構築するかが鍵となる。

そのためには、勇気を持った企業家たちの行動に依存するだけではなく、政府内に日本中の科学者やビジネスマンを糾合するような戦略的組織が構築されてもよい。まさに、国家再建計画でもあるからだ。その時注意すべきことは、既得権益や古いパラダイムを志向する人間をのさばらせないことである。多分、かつての成功体験が忘れられない人々は、画一的系統電力供給体制の温存を主張するだろう。また、「創造ではなく復興」、すなわち昔の姿に戻す安易な道を主張するだろう。

しかし、カリフォルニア州よりも小さい日本にどうして九つもの系統電力会社が必要なのであるか。安定的な基礎電力は二、三社の大手電力会社が供給し、その他は分散化された電力供

給体制が各地で模索された方がいい。戦後から六五年もたった今、すべてのシステムを白紙から描き直す発想が必要である。

とくに、今回被害が激しかった東北エリアでは、水力、火力、風力、地熱はもちろん、間伐材ペレットなど複数のエネルギーをベースにした分散的発電が志向されるべきであろう。もちろん、政治経済の創り方も分散型の自由度の高い設計が必要となる。地産地消独自の租税体系と福祉システム、あるいは世界経済圏との自治的な関わり方が模索されることが重要である。

「超重要課題は唯一つ、設備の近代化だ」

西山弥太郎が六〇年前に発した言葉は今も生きている。日本が世界の最先端にとどまりたいならば、この震災を契機に低炭素社会実現のための投資やそれを実現するための社会システムに大胆な投資をしなければならない。例えば、今回の地震で被災した小中学校

再建の際、その太陽光発電化を考慮してみよう。東北には約一萬弱の小中学校があるはずである。その一つに二億円かけて太陽光発電化しても、総額二兆円で済む。二兆円とは麻生政権末期に国民にバラまかれた定額給付金の総額と同額である。

すでに多くの書籍がグーグルなどによつて電子化され、多様な情報もネット上にある現在、必要なのは図書館よりも優れたネット環境と英語教育だ。しかし途上国にはネットを支える電力がない。もし、日本が率先して義務教育機関の太陽光発電化を実施すれば、世界的モデルとなり途上国からの見学者も後を絶たないだろう。現代の「設備の近代化」とはこういうことなのである。

よねくらせいちろう 一九五三年東京都生まれ。一橋大学社会学部卒業、同大学経済学部卒業。同大学院社会学研究科修士課程修了。Ph.D.(ハーバード大学)。一橋大学商学部教授を経て現職。主な著書に、「戦略的国家・企業・個人を求めて」「経営革命の構造」など。