

日本経済と鉄鋼産業

— 80年代の鉄鋼への課題 —

宍戸 寿 雄*

Tasks for Japanese Steel Industries in 1980's

Toshio SHISHIDO



ただいまご紹介にあずかりました宍戸でございます。

稲山さんのたいへんおもしろい稲山経済学と申しますか、稲山哲学の方かもしれません、お話をさせていただきまして、本来、鉄鋼の専門家でいらつしやる人が日本経済の話になさつちやつたものですから、私の出番でありますところの日本経済の話はしにくくなりまして、むしろ、私の専門ではございませんけれども、日本経済と鉄鋼業という題で鉄鋼業の方のお話を中心に申し上げてみたいと思います。

稲山さんのお話の中にもありましたように、日本経済は、現段階におきましては、インフレの問題もあります。あるいは石油エネルギーの制約というものがございます。だいたい1973年の第1次石油ショック以後、いわゆる安定成長に入つておるわけでありまして、安定成長と申しますといくらかというものはなかなかむずかしいんでありますが、だいたい5%ぐらいの経済成長率になつておると考えてよろしいのではないかと思います。それまで戦後30年近くを年率10%の経済成長率で来ましたのですから、いわば経済成長率が半分になつたわけでありまして。

そのためにいろいろな変化が起きました。鉄鋼業でございますと、粗鋼生産のピークでございましたのは1973年でございます。それ以後まだピーク時に達して

いないという、いわばマイナス成長というような形の状態でございます。そういった意味において、日本の鉄鋼業もいまや曲がり角にあるというのが基本的な認識であらうと思います。私も、日本の鉄鋼業が80年代におきます課題といたしましては、このような新しい環境に対して何をなすべきかということであらうかと思っております。

日本鉄鋼業の4つの特色

そこで、まず最初に申し上げたいのは、日本の鉄鋼業というのは非常に特殊な産業であつたと私は考えております。別な言い方をすると、鉄鋼は戦後の日本経済の成長の船頭役を務めましたし、いわゆる基幹産業でございました。キー・インダストリーと申しますが、確かに単に鉄が産業の基盤であるという意味だけでなしに、日本の産業界の代表的な役割を果たしていたと思うのであります。

そのことがいい面にも悪い面にもあらわれておるわけでありまして、たとえば日本の鉄鋼業の特色というところ、まず第1が非常に高い生産力の伸びがあつた。その意味におきましては、よその国に比べて非常に異常な成長率を示しているわけでありまして、だいたい経済の成長率よりも高い生産力の伸びをいたしました鉄鋼業というのはむしろ珍しい。後進国であれば別でございますけれども、日本のような工業化の進んだ国では珍しいわけでありまして。

そして、われわれの言葉では『供給力先行型』と申すわけでありまして、需要があるから鉄をつくるんじゃないに、需要が起こる前に鉄鋼の能力をふやしておいた。そして、少し供給力が余つておるんじゃないか——先ほども稲山先生はこの余つているのが大事なんだとおつしやつたけれども——確かにそういう時期がございました。いつも余るんでありますけれども、余つてたいへ

昭和55年10月19日日本会第100回講演大会における記念特別講演

* (株)日興リサーチセンター取締役理事 (The Nikko Research Center, Ltd., 3-1-1 Marunouchi Chiyoda-ku 100)

表 1 鉄鋼業と製造業の自己資本比率 (%)

年度	'50	'55	'60	'65	'70	'75	'78	cf. '79
鉄鋼業	38	38	31.6	28.3	16.0	11.7	11.4	13.1
製造業	34	39	30.4	26.1	20.6	17.2	20.2	22.0

○出所 三菱総合研究所「企業経営の分析」
cf. '79 は NRC 財務データ

んだ、たいへんだと騒いでいると、自然に鉄鋼の需要がふえてきて、いや、やつぱりあるとき設備をつくつておいてよかつた、安いときにあの鉄鋼の設備をつくつておいてよかつた。こういう話ばかりでございました。先に供給力をつくつておいて需要の来るのを待つというやり方でこれまで成功いたしてきた産業であります。これは鉄鋼業だけではないのでありますが、最も端的に鉄鋼業の性格がここにあらわれております。

第2ば、いわゆるたいへんな借金経営をやつた産業でございます。設備を早目につくるわけですから、もうからないうちに設備をつくるわけで、当然借金をしなきゃいけない。借金ばかりをいたしますから、表1に示すように鉄鋼業と日本の製造業平均との自己資本比率というのをみますとかなり悪化しております。自分の金がいくらで、よそから借金した金がいくらかという比率が自己資本比率でありまして、1950年にはまだ鉄鋼業は製造業の平均よりも自己資本比率は高かつたのです。昭和25年ですから、昔の話ですけれども、ところが、借金ばかりいたすものですから、どんどん自己資本の比率が低下いたしまして、いまは1割程度にしか自己資本はない。9割はよその金で、その大部分は銀行のおかげでできあがつた、こういうことでございます。

これは企業の経営としてはたいへん不健全であると昔は言つたものであります。これはいつつぶれるかわからないような状態で、外国の標準から申しますと、こういう会社の株は買うことはできないなんていうことになるんです。ところがこれだけ借金をたくさんいたしますと、今度は銀行の方がとてもつぶすわけにはいかないと考えますから、かえつて強くなるということがございます。だいたい新日鉄なんていう会社は借金だらけをいたしまして、昭和48年ごろは日本じゅうの銀行から金を借りて、それでも間に合わなくて、農業協同組合まで金を借りていつたりなんぞいたしたわけでありまして。どこの会社でも、余り借金をしていると危い。メーン・バンクというのがございまして、たくさん貸してくれる銀行にすがりついていないと危い。稲山さんに聞いたわけじゃないんですが、「新日鉄のメーン・バンクは何ですか」と聞いたことがある。おたくは何しろ二百何十社の銀行から金を借りているんですから、メーン・バンクと申すものはないんじゃないんでしょうかという話をしたら、「いや、わが社のメーン・バンクは日銀でございます」とこういう話なんです。新日鉄は、日本銀行から借りてい

表 2 鉄鋼業と製造業の売上高利益率 (%)

年度	'50	'55	'60	'65	'70	'75	'78	cf. '79
鉄鋼業	2.51	1.89	6.86	2.26	2.36	0.26	1.73	3.20
製造業	3.19	3.13	4.87	2.68	3.06	0.98	1.81	2.37

○「利益」概念
税引後利益だが、'65('69)以前は特別損益計算を不含。
○出所 三菱総合研究所「企業経営の分析」
cf. '79 は NRC 財務データ

らつしやる気だからつぶれつこないわけでありまして、このくらいの気持ちで企業経営をおやりになつたわけがあります。これはたいへん重要なことなんであります。借金をしてでもいい機械をつくる、いい設備をつくる、そのおかげで技術が進歩いたしましたのが、日本の鉄鋼業がこれまで伸びた理由であります。

しかし、第3の特色といたしましてはそういう借金経営をいたしますから、いくら一生懸命働いて、いい品質の鉄鋼をつくつて売つても、なかなか収益にはつながらない。そのうえ稲山さんのお気に召さない価格競争というのがございまして、そうでなくても、厳しい条件の中で、安売りをなさいますものですから、だいたい鉄鋼業というのは余りもうからん産業である、こういうことになつております。表2に売上高利益率を出しておりますが、これは5年ごとにとつておりますから、景気のいい時はそれほどでもないんですけれども、だいたいにおいて、一貫して製造業平均より鉄鋼業の方がもうからない。ちよつともうかつても、多額の金利を銀行に払うわけですから、鉄鋼業は銀行を喜ばすために一生懸命コストを切り下げていらつしやることにもなつておるわけがあります。

過去の高度成長期に激しい競争をおやりになつて——競争ではなく、競争と協調が大事であると稲山さんはおつしやつたんでありますが——激しい競争の中で自分で自分の首を絞めるような価格競争をしてこられたことが、長期的に見ると、借金が累増し、企業収益がよくならない原因となつておるわけでありまして。

ただし、その点に関連して、第4の特色といたしまして私は挙げたいんであります。それは日本の鉄鋼業の宿命であつた。10年程前でありまして、鉄鋼業は日本の産業全体の犠牲になつたという意味の鉄鋼業犠牲産業論というのを私は書きました。鉄鋼業からは余り好ましくない表現であると言われたんでありますが、私は悪い意味で犠牲と言つたわけではありません。鉄鋼がいい品質の鉄鋼を割安に——割安にと申しまして、国際価格よりどうのこうのというんじゃない。そのときの経済の発展の段階から見れば、より安い鉄鋼を機械工業に供給することによつて日本経済を支援した。いまや日本の機械産業は、自動車にいたしましても、テレビにいたしましても、あるいは古くは造船、そういった産業が世界に国

際競争力を伸ばし得た非常に大きな条件の中に、基礎産業であります鉄鋼の技術水準の向上、コストの低下、そして適正なる価格、こういうようなものがあつたからであります。鉄鋼が利益率が低いのがまんじなさい、これはお国のためですよ、こういう意味で私は「鉄鋼犠牲産業論」というのを言い出したわけであります。

考えてみると、その意味においては、鉄鋼が長期の経済発展の中で、ややもすればもうからない産業ではあるが、どんどん生産力をふやし、かつそれを安い価格で供給し得るような産業構造をつくり上げたことが日本の高度成長の原因である。そして現在、日本の鉄鋼の生産量はついにアメリカを抜き、ソ連の方がまだ大きいんですが、自由主義圏の中では最大の生産量と最高の品質と一番安い価格のものが供給できるようになつた。これらのことが日本の必然的な経済発展の姿であり、また日本産業の非常にダイナミックな活力をもたらした一つの背景になつていると私は考えておるのであります。

そういつた意味において、日本の鉄鋼業の日本経済における役割というものを、過去の高度成長期において私は非常に高く評価いたします。稲山さんの功績はたいへんりつぱなものであつたと、申し上げてよろしいわけがあります。しかし、1970年代の前半ぐらいから高度成長から安定成長へ移行するというような話がおこりまして、資源の制約がある、石油が来なくなるかもしれない、石油の大幅な値上がり、こういったことを中心にいたしまして、経済が転換期を迎えたわけであります。

転換期を迎えての鉄鋼産業の適応

また、その当時、一つの高度成長に対する反省期があるわけがあります。1970年代というのは、そういつた意味では、成長、経済の効率化ということに対する一種の反省が生まれた時代でもございました。これは非常に印象的なんですが、1970年だつたと思いますけれども、朝日新聞が「くたばれ GNP」というキャンペーンをやつたんであります。GNP というのは国民総生産の意味でございまして、われわれエコノミストはいつも GNP が大きくなれば経済はよくなつた。高い経済成長率がいいことだ、大きいことはいいことだというような話ばかりをしておりました。その反省といたしまして、「くたばれ GNP」というようなキャッチフレーズが打ち出されたわけがあります。

そのような時代がございまして、公害問題が非常にいろいろ言われるようになる。鉄鋼業は公害産業である、鉄鋼業はエネルギー多消費産業である、こういった産業は日本には要らないんだなどということを言うことがありました。先ほどちよつとそのことに稲山さんが触れられておつたんですが、これも非常に記憶が新たでございませぬ。NHK のテレビの座談会か何かだと思ひましたけれども、産業構造論に関する座談会に私は引張り出されま

して、お相手が稲山先生であつたわけであります。日本の産業構造の重化学工業化がもう終わりである、鉄鋼不用論といった話が出ましたとき、稲山さんが、『君、産業構造なんていうのは通産省が決めることじゃないよ、産業構造論は神様が決めるんです』と、こうおつしやつたんであります。これはきよりの稲山さんのお話になつた中にも出ておりましたが、自然の成り行きで産業構造が決まるんで、ああしろ、こうしろと言つたところで産業構造が決まるものじゃない。むしろ、いま競争力がないからやめてしまえなんていうようなことを言つたら間違いですよということをおつしやつたんです。稲山さんのおつしやりたいことは、通産省がいまでも産業構造長期ビジョンなんていうのを出しまして、10年先は日本はこうなるなんていうのを書いておりますけれども、あんなことを信用しちやいけませんよということですよ。先ほども、どうもエコノミストの言うことはみんな信用しちやいけませんよなんていう話が出ておりました。あれはちよつとわれわれの商売に差さわる言葉でございまして、(笑)困るんですが、稲山さんとしてみれば、通産省の言うことなんぞは余り信用しちやいけません、産業構造なんていうのは自然の経済の発展に応じて決まることとございましてということであつたと思うのであります。

私は、神様が決めるというのはたいへんいい言葉だと思ふんです。要するに人為的な産業政策だとか産業構造政策というのは必ずしも成功しません。それより自由な企業の活力に期待するところが大きであるということだと思ふのであります。そういう問題が70年代の前半から声が大きくなりまして、そして、石油ショックということがございまして、いわば鉄鋼業がやや苦難の道歩むことになつたわけがあります。この苦難の道は、一つは、減量経営という形で企業が一生懸命コスト削減の努力をする。人もふやさない。借金もしない。鉄鋼業は、残念ながら、借金をしないなどという方向はすぐにはまいませんので、なかなか借金が減るといふところまではいつておりません。先ほどのグラフの中をござらんになるとわかるんですが、鉄鋼業はずつと一貫して自己資本比率が下がつていまして、われわれの推計だと1979年にちよつと上がることになつていまして、79年から鉄鋼業も借金経営から初めて少し逸脱できそうな姿になつておるんであります。これは一つの変化だと思ひます。

そういつた減量経営をおやりになる。エネルギー問題に対処するためには石油を極力節約するというような努力をなさる。その意味において、鉄鋼業の持つ技術的適応力と申しましよるか、非常に高かつたと思ふのであります。図1がございまして、各産業ごとの生産指数と、各産業ごとの重油の消費量とをとりまして、1tの鉄をつくるのにいくら重油を消費するかというのを指数化したしました。1973年石油ショックの前の年でございませぬか

ら、1973 年を 100 にいたしましてこれを描いてみますと、鉄鋼が最もよく重油の節約に成功した産業だということになるわけでありませぬ。高炉の中にいままでは重油を吹き込んでいたけれども、それをやめましたとか、鋼材 1 t 当たりにはたしますれば、鋼材の歩どまりが上がりましたこととか、あるいは連铸比率が上がり上がったことが非常に大きな効果を与えていると思うんです。こういつたいへんな改善が、減量経営という中で生産量がふえないのに生産性を上げ、そして、高いエネルギーを使わないで済ませる努力に成功いたしましたことが非常にはつきり出ておるわけでありませぬ。

各産業別に見てもそれぞれ努力をしたんでありませぬけれども、鉄鋼が最もやりやすかつたのかもしれない。私はそういう個別技術の比較はやつておりませぬけれども、その意味では、ここにご列席の鉄鋼の技術屋の方々が、新しい環境に対してどうやつて適応していくかということに対してたいへんな努力を行われた結果が、このような数値になつてあらわれているとお考えになつていいと思うんでありませぬ。減量経営というのは——普通われわれが減量経営と呼びますときには、人を減らし、借金を減らし、原材料の使用を減らしと、こういうようなことを言うんでありませぬが——鉄鋼業の場合にはエネルギーの消費節約という面だけをとつても、この減量経営がコスト削減に大きに寄与いたしましたということ、われわれは分析の面から見るができるわけでありませぬ。

80年代の鉄鋼の新しい適応

そういう意味において、新しい 80 年代、70 年代の後半におきました低成長時代——将来、低成長がどこまで続くのか、あるいは低成長といつても何%ぐらいの成長なのかというようなことは、これはなかなかむずかしい問題でございます。政府は現在 7 年計画というのを持っております、昭和 60 年までの経済計画は持っておりますが、そこでは 5.5% ぐらいの経済成長を続けることを目標にはいたしております。しかし、恐らく 80 年代というようなことを考えます上では、もう 5% 成長以上を期待することはむずかしくなつてきておるんじゃないかと思ひます。そして、日本の企業もいまや減量経営の成果があがつて、5% 成長でもう十分もうかるような企業体質に変わりつつあると考へておるんでありませぬ。

鉄鋼の技術的な適応性、すなわちエネルギーを節約するとか、あるいは品質、歩どまりを高めるとかいうようなコスト削減の技術側面におきましては、この安定成長期、生産量はむしろ低下した時期に成功いたしましたというのは、技術力の適応力の高さを意味いたしておるんでありませぬ。経営全体の経営力として、このような時代に果たして十分適応できるのかどうだろうか。別な言い方をいたしますと、安定成長に入れば、もはや鉄鋼業は

従来のように借金ばかりしていいものでしょうか。借金は返すということも考えなきやならない時代になつてきたんじゃないでしょうか。

また、いつまでも犠牲産業であつてよろしいのでしょうか。私は十何年前には犠牲産業論を唱えたんですが、ごく最近では、鉄鋼はもはや犠牲産業である必要はない。日本の産業全体が国際競争力を非常に高め得たのであるから、鉄鋼もある程度もうけてもよろしいという言い方をいたしておるんでありませぬ。しかし、もうけてもよろしいと言つても、現実にはなかなかそう簡単にもうけるわけにはいかない問題がございます。新しい価格調整力といつたようなものをどのような形で持ち得るのかという問題が、80 年代の鉄鋼業の課題の中に出てくると思うんでありませぬ。そういう意味におきまして、80 年代の課題の第 1 に挙げたのは、いわゆる日本の経済の適応性の高さということとあわせて、鉄鋼業も新しい環境にふさわしくみずからを変える適応力といつたようなものを持つべきであるし、またそれへの努力をしなければならぬということである。

これも稲山さんの話の中にあつたんでちよいどいいんです。稲山さんは、「自然の流れを変えるのは、君、むずかしいよ」、こういう話をしておられました。「どうせ最後は死ぬんだからいい」という話がありましたけれども、稲山さんはいずれお亡くなりになるんでしようが、新日本製鉄は死ぬわけにはいきませんので、企業の立場でいくと、死にや何もかもおしまいたというわけにまいりませぬ。企業はいかなる条件においても生き残る努力をしなければならぬわけでありませぬ。生き残り作戦というのは、高度成長には高度成長なりの行き方があつた。先ほど申し上げましたように鉄鋼の高度成長における経営者のあり方というのは、高度成長らしく、最も望ましい姿であつたと私は考へます。しかし、今や様相が変わつたんでから、それに対する適応ということを考えなければいけない。

私は特に日本経済の適応力の高さということを非常に高く評価しているんでありませぬ。別な言い方で言ひますと、世界の中での日本の経済の力というのは、世界で第 2 番目の大国になつたという意味においては、たいへんな影響力を持つておるわけでありませぬ。しかし、政治力にいたしましても、軍事力にいたしましても、何らかの形で世界の紛争に関与するとか、いまの話に出た、自然の流れを変えるようなことで日本が果たす役割というのは非常に小さいと考へておきななきやならない。

たとえばイランとアメリカとが紛争を起こしている。アメリカさんの言うこともたいへんもつともございませぬ。しかし、イランの言うこともそう悪いことでもございませぬ。日本の外交はこんな話をしなきやならんわけです。どうも日本の外交は全然方針がない。あんなことじや困ると、こうおつしやるんだけれども、それは逆で

ございまして、日本の外交というのはもともとそういう性格でしかない。アメリカさんの政策に反対するわけにはいかない。かといつてイランから石油をもらわないわけにもいかない。どちらかといえば、今後 80 年代の世界戦略の中で日本がどのような役割を果たすかなんていう話をいろいろする人もいますけれども、80 年代の日本の果たすべき役割は、アメリカ側の世界戦略に追随するといういままでと同じようなやり方以外にあり得ないと思うんであります。そうした場合には、日本の外交は自主性がないとか何とか言われても、これは仕方がない。ましてや、鈴木善幸さんみたいなリーダーシップがない首相では仕方がない。日本経済が世界のリーダーシップをとるようなことにはならないと思います。

逆に言えば、中近東で紛争が起きる、紛争が起きたら日本に石油が来なくなるかもしれないというようなことをわれわれはこの 80 年代に考えておるわけでありませぬ。今のイランとイラクの戦争がどうなるかわかりませんが、これは大したことはないと思えますけれども、これだつて来年の春ごろまでごたごたしておりますと、石油の需給の問題にもう一度火がつく可能性がございませぬ。そういうことは別にいたしましても、この 80 年代に中近東で紛争が起きることは当然だと私は考えておまして、私は第 3 次石油危機が必ず来るという言い方をしております。第 1 次石油危機というのが 1973 年のイスラエル戦争を契機として起きたわけでありませぬ。第 2 次石油危機と呼ばれるのは、昨年イランの革命を通じて起きた石油危機です。石油が 73 年に 4 倍に上がった、また 79 年に 2 倍に上がったと、大幅にはね上がっておりますが、恐らく 1985 年の前に第 3 次石油危機があると思うのであります。しかしそれをとめる力をいま日本は持っていないということでありませぬ。

じゃあどうすればよいのかといえば、それが起きたときにあわてないで、それにふさわしい努力をやつて生き残るということしか考えられない。現在考えられておりますように、石油の備蓄をふやすというのも一つの考え方でございます。石油の備蓄はいま 111 日分あるそうでありませぬけれども、先進国では 120 日分持たなければならんことになっておりますから、もつとたくさん石油を持ちましようというようなことになります。それから、石油のかわりに石炭を使いましようということもある。これは政府の計画でも、現在、石炭の消費量 2000 万 t を 1985 年には 5000 万 t にふやすという計画になっております。鉄鋼はそういう意味においては最も模範生であることはいま先ほど申し上げたとおりでありませぬが、鉄鋼だけじゃなしに、あらゆる産業がそういった代替エネルギーへの転換をやらなければならない。また、中近東に問題が起きるのが必然的でございますから、中国やメキシコから石油を持つてこよう、こういうこともございませぬ。しかし、やはり最後は、石油をなるべく使わ

ないばかりでなく、エネルギーをなるべく節約するような努力をやらなければいけないということになるわけでありませぬ。

先ほど稲山先生は、石油が足りないのは人間の欲望が多すぎるせいだ、どうせ年をとると欲望はなくなるということでした。あるいは稲山先生ぐらいの年になるとなくなるんでありますけれども、皆様方はそうすぐにはなくならんわけでありませぬ。私は別な言い方をしております。石油が足りないというのは間違いだ。石油が足りないというのは知恵が足りないだけであると、こういう言い方をしております。石油はいずれなくなるものであることは前からわかつておるわけでありませぬから、石油にかわるエネルギー、あるいは石油を使わないで済ませるような技術——知恵が足りないというのは技術が足りないという意味でございませぬので、技術を通じて節約を可能にするというのが基本的なわれわれの考え方でございます。

別な言い方をいたしますれば、そういうことを通じて将来に備える。将来に來たるべき、あり得べき次のエネルギー危機に対処しなければならないというのが、現在の与えられている日本の課題でございます。先ほど申した鉄鋼は非常に模範生でございますが、模範生であるだけにさらに図 1 にあります鉄鋼業の石油節約率 0.46 という数字はたいへんな数字でございます。64% 節約しているというわけですから、64% の節約を 7 年間に達成した。そのテンポでさらに重油の節約というのはできつこないわけでありませぬ。もつと基本的に発想を考えなければ、このようなテンポで節約はできにくいんじやな

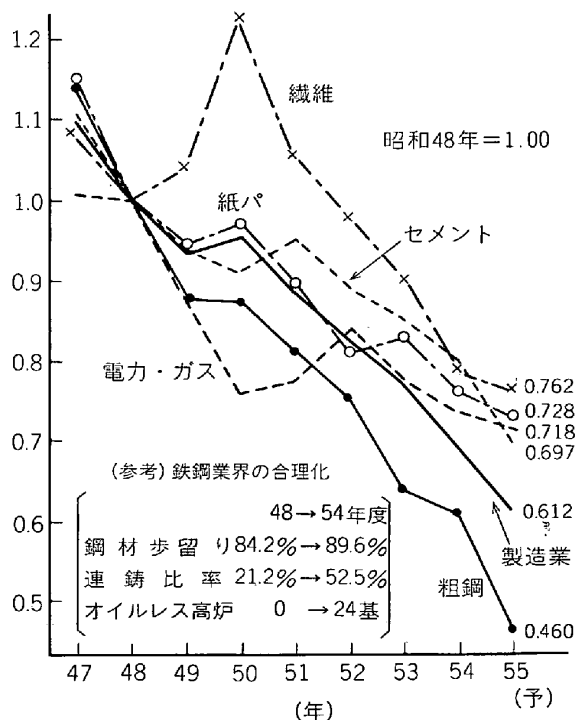


図 1 製品単位当たり重油消費 (鉄鋼業は半減以下)

いかと思います。私の立場で申し上げますと、そのための技術開発といったようなことが第1に必要な皆様方の役割だと思っております。

鉄鋼業の国際化

80年代の第2の鉄鋼業の課題と私が考えておりますのは、実は鉄鋼業の国際化という問題でございます。日本の鉄鋼業は世界で最大の鉄鋼輸出国でございます。そして、今後とも1980年代を通じまして日本の鉄鋼業が世界で最大の輸出国であろうということは間違いないわけでありまして、しかし、鉄鋼を輸出するというだけで、いわゆる鉄鋼業の国際化が進むのは必ずしも望ましいとは言えなくなつてまいつたわけでございます。

アメリカの鉄鋼業がいろいろな問題を抱えておりまして、日本の鉄鋼の輸出を抑制するためにいろんな手段をとつております。トリガー・プライスの問題でございますとか、トリガー・プライスをどういう状態のときに発動するかなんていうときにも、だんだん厳しい条件になつております。いわばアメリカの鉄鋼業はたいへんな保護主義の方向をとつており、世界全体が日本の商品に対しまして保護主義的な傾向を強めているわけでありまして。

自動車は、このままでいきますと、恐らく輸入規制の問題が本格化する。過去におきましては、輸入規制のためについて日本のテレビ企業は全部アメリカで工場を持ち、アメリカでテレビの生産を始めるようになったわけでありまして。1977年でありまして、アメリカ向けのテレビ輸出が300万台ぐらゐのときにテレビの輸入規制が行われたわけでありまして。現在では、アメリカでつくつてゐる日本企業のテレビの生産量が300万台になろうとしております。ですから、いままで輸出していたものを全部アメリカでつくつてしまつたわけでありまして。自動車もいずれそういう運命をたどるだろうと思つてゐます。その次は半導体というふうに私は言つておるんですが、そういうふうに日本の産業は次々と、日本でつくつてゐるのではだめで、アメリカでつくつて、ヨーロッパでつくつてゐるという形にならざるを得ない。むしろ輸出よりも現地生産という宿命というようなものがこの80年代の日本の産業界に与えられておるわけでありまして。

これは、日本の商品を輸出するんじやなしに、日本の技術を、日本人を海外に輸出するという意味合いを持つております。そのようなことが鉄鋼のできるんでしょか？ こういう問題があるわけでありまして。アメリカの鉄鋼業は日本の鉄鋼業に対して、技術を教えてくれというような話がすでに出ておりますけれども、日本の鉄鋼業がアメリカに行つて生産をやるということになるのか。一時日本鋼管がカイザーを買い取るというような話がございました。日本の鉄鋼業の国際化がそういう問題にまで展開するのかどうかというのが、非常に大きな問題でござい

ます。

基本的には、これは世界じゆうを見ましても、鉄鋼業というのは意外にそういう意味での国際化が進まなかつた産業ではないかと思つてゐます。アメリカで申し上げますと、多国籍企業というのはたくさんあるわけでありまして。自動車にいたしましても、石油にいたしましても、化学にいたしましても、いわゆる多国籍企業で、世界じゆうに進出して世界じゆうで物をつくつてゐるのでありますが、US スチールは資源はまさしく外国で開発いたしておりますけれども、鉄鋼を外国でUS スチールがつくるというような形のものはない。全然ないとは言えないんですが、合併のはございませう。鉄鋼は各国とも一種のナショナリズムがございまして、うちも鉄鋼一貫工場は持ちたい。後進国はいまみんなそうなつております。そういう形のものでございませうだけに、自動車やテレビとは違つた意味の問題を持つてゐると思つてゐます。

一方においてはこのままでは輸入制限措置が一層強化され、日本の鉄鋼を輸出することがだんだんむずかしくなるといふことも80年代には考えなきやならない。日本の鉄鋼が非常に品質がよくて、世界で一番安いんですけども、輸出することがだんだんむずかしくなるといふのが、80年代の一つの重要な問題だろうと思つておる。

じや、どうすればよろしいのかということになるわけでありまして、これは非常にむずかしい問題です。日本の鉄鋼業を考える場合に、一言に申し上げますと、アメリカのような鉄鋼業にならないことが日本の鉄鋼業の必要な条件ではないかと言つておるんです。アメリカの鉄鋼業は、どちらかという、停滞から衰退の方に入つておるわけでありまして、そういうことにならないための条件といふのは何だろうかといふようなことを実は皆様方にもう少し考えていただきたい。私自身も実はまだ正確な解決策を持つていないのであります。一つの道としては、世界全体に資本も技術も輸出してゆく形のものであります。合併会社でございませうけれども、すでにブラジルに出、マレーシアに出、韓国に出た。そういう形のもので日本の鉄鋼業が将来ともとるのかどうなのかといふことは、鉄鋼業における世界戦略という意味において非常に重要な問題になつてきておると思つておる。

その中で、私のもう一つの国際化の提案といふのは、世界の経済が一層ナショナリズム的になりまして、自国の利益のためだけに安い物も輸入しないというような政策をとりがちであるという前提で話しておりますが、そういう可能性が非常に強いのであります。その中でもう一度アメリカの鉄鋼業が立ち直ることをわれわれが手助けしてはどうかという考えです。これは変な話なんでございまして、30年前はアメリカの鉄鋼業からいろいろ技術を学び、いまの日本の鉄鋼業の基幹的技術はすべてア

アメリカや西ドイツから来ているわけでありませう。海外から技術を大きく学んで、しかし、いまその技術水準が諸外国を追い越し、1人当たり生産性というようなものではありますればいま日本が一番生産性の高い鉄鋼をつくり上げました。その技術をもつて、アメリカにもつとりつばな技術のもとでの鉄鋼をつくるように、アメリカの鉄鋼業自体を再生するというようなことはできないものだろうか、こんなことを考えておるのであります。

これはたいへんおこがましい話だということになるわけですが、アメリカ自身の動きの中にたいへん大きな変化があらわれているわけでありませう。最近、NHKで放送されたんであります、アメリカのNBCがつくりました2時間番組だつたんです。日本の技術をいろいろ紹介いたしまして、なぜ日本はできてアメリカはできないのか——Japan can do, why we not——という表題でテレビ番組をやつておるわけでありませう。その中には自動車とか、半導体とか、鉄鋼などが出てまいります。日本に学べという物の考え方が非常に強くなつております。その背景には、アメリカの鉄鋼業ばかりでなく、アメリカの産業全体が、世界で第1の生産力を誇り、世界最高の技術を誇つていたアメリカがしだいに衰退しているのではないかと、こういう懸念が強まっているからであります。

カーターの政策の中にも、「アメリカ産業再生計画」というような言葉でいわれているのがございませうし、アメリカの最近のはやり言葉になつておりますけれども、Reindustrialization という言葉が出ております。『再生工業化』とでも訳するんでしようけれども、あれだけ工業の大きな国で、『再び』という言葉をつけるには非常に意味があるわけでありませう。いわゆる製造業（インダストリー）が予想に反して西ドイツや日本のような国に追い抜かれてしまつた。それはやはりアメリカの経済政策全体が、どちらかというとも第2次産業を軽視して、第3次産業へ移行しすぎたせいではないかと。

未来学者みたいな人は、農業時代から工業化時代を経て、いまや、いわゆる情報化社会の時代に入つたんだという。物をつくるなんていうのは余りろくな人間でなくてもつくれるんで、頭のいい人間は皆第3次産業に行く。コンピュータをやつたり、情報産業をやりにやいかんのだと、こういうような話が出まして、最近でもトブラーが書きました「第三の波」という本が出ておりますが、あれなんかも、いまやそういう工業化時代を越えて第3の時代に入つているという認識です。

ということは、第2次産業軽視論でございませうから、みんなそういうふうにと考えると、鉄鋼業なんか適当にやつておこうということになる。適当にやつておると、アメリカは第3次産業の人口のウェイトが非常に高くなり、第2次産業の力が弱くなる形になつてしまつて、設備投資に金をかけるのがおろそかになる。経営者はもう

かる仕事を考えるだけで、物をつくるということは余り努力しなくなる。こういうことを切りかえるために Reindustrialization という言葉が使われておるわけでありませう。

このような認識の背景には、自分の国の産業が弱くなつた。自動車が負ける。あるいはテレビが負ける。それじゃ困るというので輸入を抑制するというような保護主義的なやり方をいたしますと、結局、さらに国内の産業を弱くするだけである。この際、思い切つて生産性の向上と拡充をやるべきだということになつたわけでありませう。

日本の特殊性を生かした技術を

先日、元の駐日大使インガソル氏、いま日米賢人会のメンバーでいらつしやいます、あの方とお話し申し上げておりましたら、やはり日本に学べという話でございませう。アメリカの経済政策が間違つておる、産業政策がなかつた、日本の MITI（通産省）はずばらしい、こういうような話いろいろ出たわけでありませう。

日本に学べということになつた場合に、日本の技術を学べということになるんです。じゃ、自動車や鉄鋼でアメリカより日本がどこがすぐれているのか。設備も確かに日本の方が新しいものがあるでしょう。しかし、どうもそれだけではない。日本がアメリカを追い抜いた最大の理由は、やつぱり技術がアメリカを追い抜いたからだ。こういう認識になつておるんであります。

先ほどご紹介がありましたように、私は技術屋出身で経済のことをやつておりますので、経済発展における技術の役割だとか、あるいは技術の国際比較みたいなことをやるわけでありませう。先ほど稲山さんからご紹介がございましたけれども、私は戦時中は飛行機をつくつておりました。日本で最初のジェット・エンジンをつくるのに参加した男の1人なんです。しかし戦時中のことですがタービン・ブレードがつつ飛びまして、たいへん迷惑をいたしました。日本の冶金工学がいかにか劣悪であつたか、日本の鉄鋼業はいかにかだめであつたかという話をいつもしておりました。日本が負けたのは日本の鉄鋼業の技術がだめだつたからであるなんていう話をしていた記憶がある。ところがこのごろになつて、急に日本の鉄鋼業が世界一になつたというのはどうも余り信用できない——という、失礼なんでありませうけれども——という感じがございませう。なぜ、どこで日本の技術がアメリカよりもすぐれているのかというようなことを調べようとしておるんです。

鉄鋼業の例は余りよくは知らないんであります。たとえば自動車でございませうと、日産自動車の工場に行きますと、ロボットが溶接をやつております。変なタコミたいのがくにやくにやと動いて溶接してあります。それを見て、みんなびつくりするんですが、あれはたいした

ことない。あんなことなら、アメリカにロボットは持つていけるわけですから、私に言わせれば大した技術ではない。

この前、日産の石原さんにその話をしておりましたら、『いや、あのロボットにみんな感心するけれども、あのロボットはわれわれとしてそんな誇りとする技術ではない。しかし、あのロボットのそばに何もしてないようにはみえる工員がいるけれども、あの工員がいざというときにはロボットの故障をすぐ直せるだけの技術を持つているんだ。しかもそればかりじゃなくて、いつもロボットを見ていて、あのロボットはきよりは調子が悪そうだとするとすぐ気がつく。実はあのロボットに「百恵ちゃん」だとか、「郁恵ちゃん」だとか、女の子の名前がついているんですが、「きよりはちよつと百恵ちゃんのごきげんが悪いようよ」なんていうことを言つて、早目に直す。そういうことのできる労働者がいることが大事なんだ』、こういうような話をしておられたのであります。

そういうような問題は、実はたいへん重要なことなんでしょう。われわれがそれを技術というふうには呼ばないのがけしからんであります。大きな意味の技術体系の中の重要な部分であります。むしろ、アメリカの専門家が最近日本に来て、日本の技術のどこがいいのかという場合に一番感心して帰るのは QC サークルの活動であります。クオリティー・コントロールの部分がアメリカではまねができない。ああいうことはアメリカではできないというような意味において感心して帰る。

これは鉄鋼では自主管理と呼んでいらつしやるようですが、この前も新日鉄の武田豊さんがアメリカで『自主管理』の話をなさつたら、その後、アメリカの鉄鋼業では自主管理というのが日本語のまま使われているという話をしておられました。そのくらい、アメリカでは非常に関心が高いわけです。要するに自主的な行動であつて、しかもグループで、そして労働者が自分たちで品質管理をやろう、悪い物をつくらないようにしようという努力を労働者がやるということ自体が重要な技術である。QC の技術だつて、アメリカのデミング博士が発明した技術ですから、あれはアメリカから輸入した技術であります。それを日本的な技術に完成いたしましたところに、いまの日本の技術の優位性がある。

そういう技術をアメリカに教えることができるのか、できないのか。私の研究でも先年そういう問題を取り上げて、アメリカの労働者の意識調査もやつたのであります。ハードな技術と申しますか、要するに、鉄をつくる技術というのは本来ハードな技術の方が多いでしょけれども、そういうような技術はわりに簡単に教えることができるし、移転することができるのであります。ところが労働者の意識調査をやりますと、アメリカの個人主義的な労働者の意識の立場では、物をつくる人と検査する人は別人でなければ検査はできない。悪いのは悪い

というのは作る人とは違う人格でなければならない。

日本の QC 活動というのは、物をつくる人自体が検査をしないで済ませるようにするのが目的です。だから、つくる人と検査する人とが人格として一体になり得るところに日本の特殊性がある。これは、われわれは日本の家族主義的な経営とか、社会学では集団主義（コレクティブイズム）と呼びますけれども、こういった集団主義的な物の考え方がある社会において、初めてこの技術が生まれたんだと、考えておるんです。

今後の 80 年代の技術の進歩は——これから先は大島さんがお話しになるから、そつちの領分を取つちやいけませんから——稲山さんみたいに私の領分を取られちやうと、だんだんつぎの領分の方に出ていかなきゃいけなくなるんですが……。(笑) そういう技術革新の世の中で、日本の特殊性が生かされるというのは単なる技術者だけの役割ではないという認識が、私のところでは非常に強い。技術者だけの、技術ではない。労働者、経営者も含めた、三者一体での新しいソフトな技術なんでしょう。われわれはまた別な意味においては、労働者の経営への参加意識が高まる形において、初めていい品質のものが、故障しないものが、信頼性の高い商品ができるんだという言い方にもなつておりますが、そういうシステム、そういう組織が日本は自然のうちにでき上がる。このメリットを生かすことが今後の鉄鋼業の国際化の中においても非常に重要なことであるというふうなことを申し上げたいのであります。

技術そのものよりもそういった技術の周辺——狭い意味の技術から広い意味の技術なんでしょう。技術の周辺にあるものをどのように生かすかが、先ほど申し上げました技術者の役割に加えて経営者の役割である。経営者がいかにしてこのような技術をうまく企業の活力という形で生かしていくかということが、先ほどから申し上げます厳しい日本経済の置かれた条件で、新しい環境へ適応する力、この適応力を高め得ることであり、かつ海外に出かけていつて、あるいはよその国よりもずっと品質のいいものがつくれるという自信を持つ、非常に重要な条件であると考えておるところでございます。

80 年代の課題における鉄鋼技術 — 鉄鋼技術はすでに、若干成熟技術と申しますか、サチュレートしつつかある技術じゃないかと私自身は思うのであります。しかし、今申し上げた広い意味においての技術はまだまだ残されているところが大きい技術分野を持つておるのであらうと思ひまして、こういう機会を通じて一言申し上げたわけでありまして。

80 年代の鉄鋼業の課題というのは、本当はもつと幾つかあるのかもしれないけれども、技術の適応力を高めること及び国際化という二つの視点から申し上げて、きょうの私のお話を終わりたいと思ひます。どうもありがとうございました。(拍手)