



Title	鉄鋼合弁企業における技術移転(5)
Author(s)	米山, 喜久治
Citation	北海道大學 經濟學研究, 32(2), 59-89
Issue Date	1982-08
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31582
Type	departmental bulletin paper
File Information	32(2)_P59-89.pdf



鉄鋼合併企業における技術移転 (V)

米 山 喜久治

- 第1章 研究の目的と方法 (第30巻第3号)
- 第2章 日本鉄鋼業の技術導入と技術協力 (同上)
- 第3章 戦後日本鉄鋼業と国際環境 (第31巻第1号)
- 第4章 八幡製鉄とマラヤワタ・プロジェクト
 - 4-1 マレーシアの経済開発 (第31巻第4号)
 - 4-2 八幡製鉄と経営者稲山嘉寛 (第31巻第5号)
 - 4-3 合併企業マラヤワタ製鉄の設立 (本号)
- 第5章 マラヤワタ・プロジェクトにおける適正技術の開発
- 第6章 マラヤワタにおける技術移転
- 第7章 結 論

4-3 合併企業マラヤワタ製鉄 (Malayawata Steel) の設立

4-3-1 フィージビリティ・スタディ

1959年2月八幡製鉄稲山常務と山田部長は、欧州よりの帰途クアラルンプールに立ち寄り、ラーマン首相と会談した。この時ラーマン首相がマラヤの工業化について日本の協力を要請したのを受けて、稲山は協力を約した。

当時大岩泰は、JETROの初代シンガポール駐在員であったが、稲山、山田両氏に会い、マラヤ、シンガポールの政治経済情勢及び自らの調査に基づく産業開発の現状と可能性について次のように説明した。即ち、(1)「確かにマレーが共産化されて、折角の投資が無効になりはしないか、という懸念は、日本の経営者の抱く最大の不安であると思われるが、現地における感覚では、特にそのような徴候は現在見当たらない。」ラーマン政権はきわめて安定しており、マラヤ共産党のゲリラ活動も消滅しつつある。

(2) スズ、ゴムを中心とするモノカルチャアの経済構造を持つものの、マレー経済は南米諸国のように急激なインフレーションが起る可能性は小さい。

(3) 戦後日本鉄鋼業にとってマラヤ鉄鉱石は枢要の位置を占めてきたが、今後も安定的に鉄鉱石を輸入するためには、マレーシアの鉱山開発のみならず、広く工業開発を援助するような投資が必要である。

このような大岩の状況判断に対して稲山は、経済協力プロジェクトとして民間企業が責任を持つことが望ましいという見解を示した。²⁾

ラーマン首相、稲山常務の理念レベルの合意を具体化する実務的交渉は、マラヤ連盟党幹事長、T. H. Tan (陳東海) が、行なうことになった。彼はラーマン首相から信頼のあつ人物であり、一般からは Minister of Ministers と呼ばれ、政界及び経済界の実力者であった。彼の「政治理念の中には、マレーシアの将来を考えると、経済を圧倒的に支配している華僑は、マラヤと共存しなければならぬという考えがありパイの分け前を与えて力の弱いマラヤを引き上げるとともに、協調しなければならぬという進歩的な考えがあった。その点がおそらくマラヤ独立の父といわれ、マレーシアの多民族複合国家としての問題点を誰よりも熟知していたラーマン首相の絶大の信任を得ていた点であったろう。それだけに政敵も数多くあった。³⁾

T. H. Tan は、1960年2月八幡製鉄の系列商社であった入丸産業(富田清治副社長)を通じて、稲山副社長にマラヤの製鉄所建設について申入れを行ない、同年6月来日し直接交渉に入った。⁴⁾ 彼は「鉄鋼業こそは一国の基礎産業であり鉄鋼業をもつことは独立国のブレーステージである。そのためには工場は、一貫製鉄所でなければならない。」そして、生産規模も先進工業国の水準に劣るものではなく「最低100万トンの工場」を考えていたのである。マレーシアの市場や経済構造に適合した企業経営の合理性よりも「彼等にとってまず大事なものは、彼等の名誉であり、マレーシアとしてのブレーステージであった。⁵⁾

こうしたマレーシアの国家的威信を実現するための雄大な構想は、交渉の

過程で修正され、より現実的な内容を持つ「基本覚書」が1961年6月23日に調印された。同年にはいって鉄鋼業界には、八幡製鉄によるパキスタン製鉄所建設、富士製鉄のシンガポール、香港における製鉄所建設など東南アジアに進出する計画が持ち上っていたが、正式にまとまったのはこのマラヤワタ⁶⁾計画が第1号であった。

稲山副社長のリーダーシップの下に締結された「基本覚書」に基づき、八幡製鉄は島村常務を団長とする第1次調査団をマラヤに派遣し、製鉄所建設のための基礎調査を実施した。島村団長以下6名は7月28日から約2週間の日程で現地に向い、31日クアラルンプールにおいてマラヤ側政財界を代表する同国側調査団6名と合同の調査団を結成、緊密な協力体制のもとに調査を開始した。

調査団は、この間マラヤ連邦副首相、大蔵大臣、商工大臣、電気通信大臣、T. H. Tan 与党幹事長らを歴訪、本事業に対してマラヤ連邦政府はあらゆる援助を行なう旨の意見を交換した。マラヤ側の本計画に対する熱意はきわめて強く、合同調査団結成式当日行われた調査団歓迎パーティでは、現職大臣2名、次官4名、上院議員4名、下院議員2名をはじめ、政財界の名士⁷⁾を網羅する盛大な出席を得たほどであった。

このフィージビリティ・スタディに関してマラヤ側から予備的調査の結果が示されており、調査は将来の製鉄所建設地の調査を主目標として、ペナン対岸のプライ、イポー南方40マイルのルムート、首都クアラルンプールの外港ポート・セッテンハムおよびポート・デクソンの候補地⁸⁾に絞って行われた。

さらに回転炉稼動計画において初期段階での鉄鉱石供給源と考えられるイポー地区の供給事情について、これを回転炉に使用する観点から調査が行われた⁹⁾。

4つの候補地のうち「まずイポーが臨海工場の条件に合わないということ¹⁰⁾で落ちた。」こうした選択の基準には、日本における鉄鋼業の立地に関する歴史的経験の蓄積が存在した。原料立地を基本原則とした、タタラ製鉄は、砂鉄と木炭の供給地を求めて山奥深く入りこんでいたが、明治初期官営釜石

鉱山製鉄所が建設されるにいたり、鉄鉱石と木炭を指向する原料立地の製鉄所でありながらも、工場建設地は臨海地へと大きく方向転換がなされた。¹¹⁾

続いて1901年に建設操業を開始した官営八幡製鉄所は、中国大陸からの鉄鉱石輸入を円滑にするため完全な臨海製鉄所の形態をとった。

海外原料に大きく依存する日本鉄鋼業の立地戦略は、「臨海一貫製鉄所」であった。八幡製鉄の戦後の経営戦略実現の第一歩であり、「海に築く製鉄所」の構想の下に1956年着工、59年9月に火入れした戸畑製造所の建設を直接担当した技術者達が臨海工場の条件を重視したのは当然のことであった。¹²⁾

だが植民地から独立したばかりのマラヤ連邦は、イギリスの影響下にあり、マラヤワタの工場立地の選択にあたってもイギリス人顧問の圧力があつた。「当時、機械局にはチャールトン氏とデカン氏の2名の英人顧問がいて絶対の権力を握っていたが、これがルムートに決めよといわんばかりに高圧的であつた。ルムートとすればとても建設予定中に公共事業の水、電気、水道等が間にあわない。それに労務者も問題であり、拠点となる後背地もない。年間300万トン、500万トンの工場建設なら意味もあろうが、当面する小規模工場には無意味である。」

もしイギリス人顧問の指示通り立地を決定すれば、製鉄所の合理的経営は不可能であり合併企業は事業として失敗することは明白であつた。不適切な場所に工場立地を強要する態度に直面して島村調査団のメンバーは、「これは英国の陰謀だ」と憤慨したのであつた。¹³⁾

調査の結果プライ(Prai)が、工場立地点として選択されたが、その理由は、

(1) マレーシア政府が同地域を産業複合体による重工業重点開発地域として指定し、発展をはかつており、鉄鋼需要地としての広範な後背地を有していること。

(2) 北部80kmにケダ鉄鉱山、南部176kmにイボ鉄鉱山と石灰石鉱山があることで原料手当に便利であること。

(3) プライ川の水が、工業用水に使用できるとともに国立火力発電所

（1966年送電開始）が近くにあり、送配電のロスが少ない状態で安定的に電力を供給しうること。

（4） 鉱石積出し港としてのプライ波止場が近くにあり、その拡張で十分な港をもちえること。

（5） 木炭熔鉱炉用の木炭用原料としてのゴムの木が入手しやすいこと。
が挙げられたのである。¹⁴⁾

つまり「プライ地区は他の候補地に比較して土地、用水、輸送、原料供給、労働条件、市場性等の諸条件について、総合的に満足すべき条件が整っており、将来の設備拡張、企業の発展に対する条件も十分に具備している」と判定されたのである。¹⁵⁾

この調査によって合弁製鉄会社は、立地の正式の決定をまっただちに会社定款、役員を決定し、近く新会社を発足させるとともに工場の建設に着手し得る見通しが明らかとなった。¹⁶⁾

島村調査団の成果を基にして、1961年10月には、合弁会社設立のための準備会社としてマラヤワタ製鉄（Malayawate Steel Berhad）の登記が行われた。この会社は私会社（Private Company）である。そして10月15日八幡製鉄本社総務部に「マラヤワタ製鉄班」（宮崎八百一郎班長、大岩泰副班長）が設置され、マラヤワタへの技術協力の統括は一元的にこの部門において行われるようになった。

さらに翌11月には稲山副社長が、マレーシアを訪問し、製鉄所建設と会社運営のための、基本原則、日本側の援助、合弁会社における株式譲渡等に関する「基本協定」に調印した。¹⁷⁾

続いて1962年4月には、先に調印した「基本協定」を前提に、製鉄所の建設、操業、機器の据付、運転に関する技術サービスの範囲、対価、協定期間等について「技術援助協定」を締結した。これによって八幡製鉄は、マラヤワタ製鉄の工場建設操業に関して

（1） 技術援助の範囲：基本協定に定める第1期、第2期に関する建設および操業上の設計、助言およびノウハウを供与する。

(2) 対価：マラヤワタ製鉄は、設計費等計画諸掛として一定額を八幡製鉄に支払う。

(3) 八幡製鉄による要員の派遣：八幡製鉄はマラヤワタ製鉄の建設及び操業に必要な要員を派遣するものとする。

(4) 実習訓練：マラヤワタ製鉄は、その社員を八幡製鉄の工場における実習訓練のために派遣できる。

(5) 協定の期間：期間は発効の日から10年間とする。ただし協議の上更新されうるものとする。

という内容の技術援助を行なうことになった。¹⁸⁾

次に1962年7月には、武田取締役計画部長を団長として、建設に関する基礎調査を目的とした第2次調査団を派遣し、プライ地区全般の調査を実施した。¹⁹⁾ この調査では立地の再検討、カメラン (Cameron Highlands) 発電所視察、マラヤ鉄道修理工場、ペナンポートコミッションの見学、プライ川の水質調査、マタン木炭地区の基礎調査を行ない、港湾、鉄道、電力、水、酸素、鉄鉱石、木炭等関連部門の調査を進めた。²⁰⁾ その他創始産業法関係、特許、労働、政治、富士製鉄が合併設立による進出を計画しているシンガポール製鉄問題等諸般の調査を行なった。²¹⁾

この間創始産業法の適用を申請していたが、62年10月に認可が下り、マラヤワタ製鉄は、パイオニア企業として、一定期間の免税、輸入関税の免税等の各種の優遇措置が保証されたのである。²²⁾

次いで63年9月ラーマン首相のマレーシア構想に基づいてマレーシア連邦が成立し、マレーシアデーには、綾部運輸大臣が特派大使としてマレーシア式典に参列した。²³⁾

同じく9月には、米倉・酒井調査団がマレーシアに派遣され、合併事業に必要な現地の資金事情について調査を行ない、合併会社の設立と建設工事が開始できる準備が整った。²⁴⁾ 12月には甲斐文比古大使が経済協力局長から在マレーシア日本大使として着任した。同大使はマラヤワタ・プロジェクトの推進を側面から援助し、特にマレーシア側の T. H. Tan と大蔵大臣 Tan Siew

Shin 等の調整に尽力し、八幡製鉄に対しては稲山社長のよきアドバイザー²⁵⁾としての役割をはたした。

1964年10月にはマレーシアのリム (Dr. Lim Swee Awn) 商工相が来日し、政府、財界首脳及び八幡製鉄首脳と会談し、両国の経済協力をさらに前進させる事で意見の一致をみたのみならず、八幡製鉄及び帝国製鉄安浦工場を見学し、マラヤワタ・プロジェクトの推進に積極的に働いたのである。²⁶⁾

日本・マレーシアの合意事項として

① 1億5千万マラヤドル（5千万米ドル）を上回る新規工業開発計画の資金の大部分は日本から導入

② 新規工業開発計画に基づく工場建設、（鉄鋼関係、製紙、ガラス、繊維、自動車組立）予備調査のため11月に日本から技術専門家の視察団を派遣を軸とする広範囲な日本からの技術導入、企業提携計画がマレーシア本土で積極的に推進されることが発表された。これに対して欧米企業は深い関心を示した。

さて八幡製鉄内部では、山田忠義取締役がアメリカコロンビア大学大学院卒業（1921年）と日本鉄鋼会、日本鉄鋼連盟、八幡製鉄を通じての長い渉外、外務の経験を生かして、マレーシア、日本、世界銀行の意思疎通を円滑ならしめ I. F. C. の副会長であった旧友の Martin Rosen を動かして、マラヤワタ製鉄への資本参加を要請していた。²⁷⁾

また宮崎マラヤワタ班長は、日本経済の昭和37年不況、40年不況期においても八幡製鉄自身が20年間の歴史の中で最も業績が悪く資金繰りに苦しんだ時代に、よくマレーシアとの親密な関係を絶やすことはなかった。²⁸⁾ マラヤワタ班は、稲山社長の「マレーシアのためになる仕事をやってあげることが、やがて日本にプラスになってはねかえってくる」という経営理念に基づき、プロジェクト推進の道をさぐったのである。²⁹⁾

経理部も計画の段階でフィージビリティの計算を40数回もやり直し、計画の実現に向けて地味な努力を積み重ねていった。八幡製鉄内部には一部不協和音があったものの、すでに述べたように技術協力の理念の明確なトップ

・ダウンのプロジェクトとしてこの計画を成功させることこそが、1960年代に連なる日本の鉄鋼技術の海外進出への道であるという意識が強く働いていたのである。³⁰⁾

苦しい不況期を乗り越え1965年4月には、八幡製鉄本社内の「マラヤワタ製鉄班」は廃止され代って「マラヤワタ製鉄臨時建設本部」が設置された。同本部は、製鉄所の建設推進の本格化に対処し、八幡製鉄業務の基本計画及びその推進についての連絡調整に関する業務を担当するものであった。

このような社内の業務体制の確立が進むなかで、1965年5月にはラーマン首相が来日し、佐藤首相と会談を行ない、経済協力の推進を確認しあった。さらに稲山社長ら八幡製鉄首脳との会談によってマラヤワタ・プロジェクト推進の為にマレーシア政府の積極的な姿勢を示し、製鉄所の早期完成を要請したのであった。

- 1) 大岩泰 (1957)「ケダー・イポー鉄鉱山紀行」、『鉄鋼界』(昭和32年1月号) p. 40
- 2) 大岩泰 (1981)「マラヤワタ日誌」 mimeo.
- 3) 大岩泰 (1981)「マラヤ木炭銑事始」、『鉄鋼界』(昭和56年7月号) p. 48.
- 4) 大岩泰「マラヤワタ日誌」
- 5)「マラヤワタ木炭銑事始」 p. 49.
- 6) 日本経済新聞、昭和36年6月24日号
- 7) T. H. Tan マラヤ代表あいさつ

「島村団長および御出席の皆様、われわれは本日東南アジアにおける最初の製鉄工場建設の計画に、相互の友好と協同の精神を基に出発しようとしています。

私が先般訪日して、貴社副社長との間に相互協力の基本協定を調印して間もなく、貴社が今回の調査団をマラヤに派遣されたということは、今日その優秀な技術と経営とによって世界的に抜きん出ている八幡製鉄の皆様のみならず、日本国民全体の誠実と熱意とを端的に披瀝されたものと信じます。

私は、今回八幡製鉄が島村氏を団長とするエキスパートを派遣され、入丸産業もこれに協力することによって、マラヤが東南アジア、さらに世界の経済界に立派な足跡を確立するときに、将来必ず訪れるであろうと確信しております。

この計画にマラヤ側が占めるべき役割については、私どもは日本こそ工業の指導者として、われわれを援助し支援していただけるものと堅く信じております。

日本は今や自国の鉄鋼業の急速なる伸展・拡充に当てなすべき仕事如山積しています。しかしその唯中であって、貴下が当計画達成のために来マされたということ

は、ひとしお感謝にたえません。私は、私どもの受入れの準備態勢が貴下を失望させないものであることを望んでやみません。

私は、この調査団に参加するマラヤ側団員に対し、日マ合弁製鉄所の建設に第1歩を踏み出す今回の輝かしい調査に当り、全力を傾倒するよう要請しております。われわれは、本計画に対し万難を排してお役に立つよう最善の努力を惜しまないものであります。」

島村団長あいさつ

「本日、ここに日マ合弁製鉄会社 “Malayawata Steel Ltd” の建設計画を推進するための、第1回合同調査団の結団式を行ない、調査団が正式に発足する運びに至ったことはまことに喜びたえません。

本製鉄合弁計画はマラヤにおける Industrialization Scheme の最初の製鉄所であるみならず、東南アジアにおける最初の本格的な規模の新製鉄所建設計画であります。しかも、これがマラヤと日本との合弁事業として、両国の緊密なる協力と理解の上に築き上げられる計画である点に、私どもは大きな誇りと喜びとを感じるものであります。

本計画についてはすでに発表されているように、第Ⅰ期計画においては、ロータリー・キルンによる海綿鉄の生産と、ビレットを圧延する棒鋼の生産を計画しており、さらに第Ⅱ期において、カメロン水力発電所の完成に歩調を合せて、電気溶鉄炉および電気製鋼炉の設置と、さらに圧延鋼材における能力の増強を図って鉄鋼一貫体制の確立を計画するものであります。

われわれの一貫工場の計画は、決して宣伝効果をねらった机上プランでもなければ、現実を無視したペーパープランでもありません。

マラヤにおける原料資源を考え、マラヤ市場の需要を考慮に入れ、さらに将来のマラヤの工業化計画を想定した、きわめて現実的な計画であり、同時に将来の輝かしい発展を構想として描く野心的な計画であります。

われわれは、この日マ合弁製鉄に必要な、あらゆるスタッフと最新の技術とを投入して、東南アジアにおける最初の製鉄所としての栄光を担う本製鉄所を建設することに、あらゆる努力を惜しまないものであります。」 八幡製鉄株式会社『営業旬報』1. Sep., 61, p. 9-10.

8) 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』 p. 749.

9) 八幡製鉄『営業旬報』1. Sep., 61, p. 9

10) 「マラヤ木炭鉄事始」 p. 50.

11) 黒岩俊郎 (1976) 『たたら—日本古来の製鉄技術』 p. 196-215 玉川大学出版部。

12) 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』 p. 45-47.

戦後日本鉄鋼業の国内立地は、良好な港湾が建設しうる地域特に太平洋および瀬戸内海の臨海部が主要製鉄所立地点となった。

通産省基礎産業局 (1973) 『'70年代の鉄鋼業』 p. 147-149 通商産業調査会。

一方アメリカ鉄鋼業の1910～72年の間における立地は、ペンシルバニアからシカゴ、クリーブランド、デトロイトへと西へ移動している。従来の歴史研究では、生産コストの地域差が立地に大きく関係しているとされるが、それよりもむしろ鉄鋼需要産業の成長率の格差こそが重要である。低価格の原料と鉄鋼市場への良好な供給体制が立地を決めている。こうした見解については、

John S. Hegman (1978) "An Analysis of the Changing Location of Iron & Steel Production in the Twentieth Century" *The American Economic Review*, March 1978, p. 123-133.

- 13) 「マラヤ木炭鉄事始」 p. 50.

- 14) 海外技術協力調査団 (1966.1) 『東南アジア6ヶ国鉄鋼業開発拡充計画』 p. 171.

マラヤにおける電力事業の起源と発展はスズ鉱業の発展と密接に結びついている。ペナン州はマレーシア第2の都市ジョージタウンをかかえており、中小都市にも人口が多い。ペナンは海峡植民地として早くから商業的に発展した歴史をもちスズ製錬所も19世紀末に開かれた。さらに20世紀初頭には都市用電力生産も始められた。このようにブライは鉄鋼業に不可欠の電力供給のインフラストラクチャが整備されていたのである。平戸幹夫 (1976) 『マラヤの地域構造—形成と変容』 p. 55, 78

拓殖大学海外事情研究所

Prai の工業団地は、Butterworth 近辺の広大な工業地帯をなしており、この地域では各種工業地区の境を明確にすることは難しい (Mak, Bagan Serai 自由貿易地域, Prai Wharf 自由貿易地域などの工業地区がある。)

Prai 工業団地 (Prai Wharf 自由貿易地域および Prai 自由貿易地域とは別) は、合計1392.9エーカーを開発し、76年5月現在1,122.4エーカーが空いている。

この地域の他の工業団地と同様に、下部構造は充実している。またこの地域に進出する企業はいずれも、公害防除設備を各自装備しなければならない。

賃借期間は60年、借地料はエーカー当り年間695マレーシア・ドル、権利金は、平方フィート当り1.20マレーシア・ドルである。この団地はあらゆる種類の工業を受入れる。

JETRO. 海外経済情報センター (1977.2) 『西マレーシアの工業団地』 p. 80-84.

- 15) 『炎とともに—八幡製鉄株式会社史』 p. 746.

- 16) 八幡製鉄『営業旬報』1. Sep. '61, p. 9-10.

- 17) 日本国内では1961年6月23日稲山副社長と T. H. Tan の間で「基本覚書」が調印されたのが、翌日の日本経済新聞、朝日新聞、鉄鋼新聞等の各紙に報道された。Dr. Lee Poh Ping によれば、これはマレーシア国内では報道されなかった。マレーシア国内では11月の稲山副社長の訪問による「基本協定書」調印後はじめて報道されたのである。きわめてインフォーマルな側面を残す「覚書」(memorandum) は正式で

はなく「協定」(Agreement) が正式であるとするためであろうが、なにゆえにマレーシア国内の発表が半年間おくれたのかは現在のところ未詳である。(Lee Poh Ping; Japan's Decision to Establish Malayawata. p. 25-26)

The Straits Times (1961. 11. 17) は、「ブライ地区に60千万ドルの合弁製鉄所プロジェクト」と、大きな見出しをもって報道した。

基本協定調印後の記者会見で稲山副社長はマラヤ国内での工場建設と操業が鉄鉱石輸出には、影響を与えないこと、通常輸向けには適さない高品位鉄のみが、この製鉄所に使用されることを保障した上で、このプロジェクトの基本的性格について次のように述べた。

「製鉄所をもっている国は、どんな国でも鉄鋼が基礎的な必需品である理由によってその国の工業化に関して非常に有利な立場にある。」「こういう観点から考えて、我々はマラヤの友人達が、原料としてマラヤの鉄石を使い、マラヤ人の手によって操業される製鉄所を建設するのを援助する決意を固めたのである。」「これが我々がマラヤと協同する事を決意した基本的原理である。」「このプロジェクトは日本人の観点からみて、単に実利的な問題ではなく、友好を基礎にした合弁事業を意味している。」と。

The Straits Times, November 17, 1961.

- 18) 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』 p. 746

『マラヤワタ製鉄株式会社設立計画説明書』(昭和37年6月) p. 45.

- 19) 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』 p. 747.

- 20) 「マラヤ木炭鉱事始」 p. 50.

- 21) 大岩泰 (1981) 「マラヤワタ製鉄年譜」 mimeo.

- 22) 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』 p. 746-747.

- 23) 1963年3月には首都クアラルンプールにおいて日本産業見本市が開かれ、ラーマン首相が開会のテープカットを行なった。日本鉄鋼輸出組合も各社の製品を一括して展示して、日本の鉄鋼製品のPRにつとめた。参加した多数のマラヤ国民の日本の工業技術に関する認識を深める機会を作った。日本鉄鋼輸出組合 (1974) 『日本鉄鋼輸出組合二十年史』 p. 132-133.

- 24) 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』 p. 747.

- 25) 大岩泰氏面接記録 (1981. 3.)

- 26) 朝日新聞 昭和39年10月5日号。

- 27) 山田忠義氏明治42年1月生まれ、昭和27年八幡製鉄入社、本社渉外部長、昭和32年本社外務部長、昭和36年参与、昭和37年取締役、昭和43年専務取締役の経歴が示すように業界及び八幡製鉄の対外交渉に敏腕をふるった。

八幡製鉄『有価証券報告書』(66年3月) p. 9.

Lee Poh Ping (1977) "Japan's Decision to Establish Malayawata" p. 21-29.

- 28) 「37年不況に対して、作業合理化、経費節減などコスト削減にあらゆる努力を傾注するとともに、生産調整、輸出拡大など収益対策も強力に推進した。しかし深刻な不況の影響は逃れえず、37年下期には利益はわずか7億円、売上高利益率も0.7%という惨たんたるありさまとなった。」

『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』p. 596.

- 29) 「マラヤ木炭銃事始」p. 49.

- 30) 大岩泰氏面接記録 (1981. 3)

4-3-2 合併企業マラヤワタ製鉄の設立

1. 日本企業のマレーシア進出

日本企業のマレーシア進出は第4-9表に示すように60年代後半から本格

第4-9表 日系製造業の対マレーシア進出状況

年	認可件数	操業開始件数	年	認可件数	操業開始件数
1956	1	-	1968	8	7
59	3	1	69	14	7
60	2	1	70	13	12
61	2	1	71	8	11
62	2	3	72	19	12
63	2	0	73	30	23
64	2	4	74	11	20
65	6	3	75	-	10
66	3	5	76	-	3
67	8	2	計	134	125

〔注〕 農林水産業及び鉱業も含む。

: JETRO Kuala Lumpur 事務所資料より作成。

〔出所〕 日本在外企業協会 (1976.3) 『発展途上国に対する投資行動の指針—実践状況現地調査報告 (マレーシア編)』p. 21

化した。マラヤワタ製鉄が認可された65年には年間わずか6件であるが、69年以降急増した。民間企業による合併事業の形態をとる投資が中心であり、鉄鉱石、ゴム、木材といった資源開発投資からスタートし他の分野におよんでいる。1970年3月末の投資実績は①証券取得59件、2,291.8万ドル、②債権取得15件、1,235.5万ドル、③支店12件、64.1万ドルとなっている¹⁾。また進

出企業の業種別内訳は、第4-10表に示すように、製造業34件(57.6%)、その他25件(42.3%)である。

第4-10表 マレーシアに対する進出企業(証券取得)
の業種別内訳(1970.3.31現在)

業 種				件 数	業 種				件 数
製 造 業	食	糧		2	そ の 他	農	林	業	5
	織	維		2		漁	水	産	4
	木	材	パ	6		鉦		業	12
	化		学	5		建	設	業	2
	鉄	・	鉄	3		商		業	1
	機		機	2		金	融・保	険	1
	電		機	5	合 計				
	輸	送	機	2					
	その他の製造業			7					

〔出所〕 通産省『経済協力の現状と問題点』(1970年版) p. 293

鉄鋼関係は Federal Iron Works (野村貿易, 49%出資, 亜鉛鉄板製造, 61年4月認可), マラヤワタ製鉄, それに Steel Pipe Industry of Malaysia (伊藤忠, 川崎製鉄49%出資, 鉄パイプ製造, 68年4月認可) の3社であり, 全体のわずか5%にすぎない。

鉄鋼合弁企業には全て商社が参画しており注目に値する。このように鉄鋼メーカーが, 製鉄所建設を伴う海外投資プロジェクトに「商社をパートナーとする理由は, 第一に, 海外の建設計画, 産業政策, 税制, 市場状況などの情報を得さらに適切なパートナーの選定, 政府との交渉などに関する機能を利用するため, 第二に, 計画を具体化すればプラント納入, 製品販売等に関する商社機能が重要」²⁾ になってくるためである。

また現地政府の輸入代替的工業化政策の動きをまず把握するのは商社であり, 商社依存の間接輸出から現地生産への転換が行われるに際して, それまで関係を保持していた日本の商社と製造企業, それに現地企業の者が合弁企業のパートナーとなる場合が多いためである。³⁾ マラヤワタ製鉄の場合も, こうした傾向を先取りする形で, 八幡製鉄, 商社, さらには現地の資本家グルー

ブがパートナーとして参画している。

2. 八幡製鉄グループの参画

日本のマラヤ工業化援助の為のマラヤワタに関する稲山構想には、

(1) 八幡製鉄が代表になるが、資本、技術、情報等を中心に日本の産業界の協調の下に実施されるプロジェクトであること。

(2) 後進国の工業化の為の経済協力は本来先進国の政府が国際平和のマクロ的立場から実施すべき事業である。民間企業が政府の行なうべき事業を代行するのであるから、政府は、融資、外交等の行政面で援助すること。

(3) マラヤへの経済・技術協力は、日本一国が行なうべきものではなく、広く世界の先進国が後進国を援助するという文脈の中で行われるべきである。それには世界の世論の支持と国際機関による資金面からの協力が必要であること。

(4) 中心課題はマラヤの工業開発である。マラヤ側のイニシアティブを尊重し、マラヤの資本、資源、人材を活用し、日本はあくまでも協力者の立場にとどまること。

(4) 合併企業の設立をとまなう大規模投資の必要な事業であり、できるだけマラヤ連邦政府の公認し、支援するナショナル・プロジェクトに近づけること。

という基本的理念があった。こうした理念に基いてマラヤ側の問題提起を受けて、1961年10月のマラヤワタ製鉄の発足以後工場建設を経て67年8月の第1高炉火入れによる操業にいたるまでには、幾多の解決すべき難問が横たわっていた。

マラヤワタ製鉄の設立と経営に結びついた出資者と経営者は、第4-11表にみるように大きく変化している。会社も1961年10月10日に登録された私会社 (Private Company) から、66年4月28日の公開会社 (Public Company) へと性格が変化し、よりマレーシア社会に開かれた存在となっている。⁴⁾

こうした創設期の出資者、経営者のはげしい交替は、そのままマラヤにおいて技術協力の理念の下に一貫製鉄所の建設がいかに困難であったかを示す

第4-11表 マラヤワタ製鉄への出資者及び比率

出 資 者	1962.6	1965.8.1	1967.4	1967.7-8	1968.8	1969.5	1975.6
マレーシア側	51.0(%)	51.0(%)	15.9(%)	20.3(%)	51.0(%)	51.0(%)	71.9(%)
T. H. Tan グループ	51.0	51.0	0	0	0	0	0
マレーシア政府 (大蔵省)	0	0	15.9	12.8	11.1	11.1	} 30.0
PERNAS	0	0	0	0	0	0	
MIDF	0	0	0	7.5	6.5	6.5	
公開株式 (含シンガポール)	0	0	0	0	33.4	33.4	36.6
日 本 側	49.0	49.0	84.1	68.1	39.0	39.0	28.1
八 幡 製 鉄 (新日鉄)	25.0	25.0	56.9	46.1	20.0	20.8	16.3
三 菱 商 事	0	7.0	8.6	6.9	6.0	6.0	4.7
三 井 物 産	0	7.0	8.6	6.9	6.0	6.0	4.7
入 丸 産 業 (日鉄商事)	7.0	4.0	4.3	3.5	3.0	3.0	2.4
日 鉄 鋼 業	10.0	6.0	5.7	4.7	4.0	3.2	0
木 下 産 商	7.0	0	0	0	0	0	0
I F C	0	0		11.6	10.0	8.0	0
払込資本金 (1,000Mドル)	10,000	12,750	21,742	31,100	38,875	38,875	38,875

〔注〕 1962.6現在、マレーシア側 T. H. Tan グループ6名の出資比率 (T. H. Tan 40%, コー・カイ・ボー8%, チャン・コン・ホン1%, リム・ヒー・ホン1%, ダトー・ハジ・モハメッド・ノア・ビンオマル0.5%, ダトー・クルニア・ジアサ・オスマン・ビン・タリブ 0.5%)

- 〔出所〕 1) 『マラヤワタ製鉄株式会社設立計画説明書』(昭和37年6月) p. 9
 2) 「マラヤワタ製鉄の現状について」『鉄鋼界』(昭和42年11月号) p. 39
 3) 新日鉄; Outline of Malayawata Steel Berhad (Prai, Sept. 1980)

ものである。

1961年6月の「基本覚書」の調印段階で明確にされていなかった八幡製鉄を中心とする日本側出資者の編成、これに対応した T.H. Tan を中心とするマラヤ側の組織作りと、I F C の出資を契機とするマラヤワタの大規模な編成がえについて以下において詳しく検討してみよう。

八幡製鉄は、合弁企業マラヤワタ製鉄の設立に際し、鉄鋼石の輸入と鉄鋼製品の輸出を通して現地マレーシアと密接な関係を持つ商社を共同出資者として選定した。八幡製鉄と関連が深い商社は「十日会」である。

十日会とは、日本製鉄指定商社のうち11社（日商は1950年4月に加入）が毎月10日に集まり、日鉄のロール状況、デリバリ状況の情報を聞いていた。この会合は1948年発足したが、その名称を十日会としたものである。

十日会の加入会社は日鉄分割後も富士、八幡両社の指定問屋となり変遷を経て、新日鉄の指定商社となり今日にいた⁵⁾っている。

入丸産業、室町物産（53年7月、三井物産）丸の内商事（54年、三菱商事）木下商店（60年10月、木下産商）は、全て十日会のメンバーであり、鉄鉱石、石炭等の鉄鋼原料の供給と鉄鋼製品の販売、株式の持ち合いも行ないそれぞれ八幡製鉄との関係は緊密であった。

入丸産業は、1953年4月にメーカー27社、商社41社をもって設立された日本鉄鋼輸出組合において、創立時を含めて3期商社側監事の職にあり、鉄鋼専門商社としての地位を固めていた。

同族会社の色彩を持っていたが、1961年4月の増資に際して八幡製鉄、富士製鉄その他関係取引銀行等の出資を得て、資本金8億250万円に増資、さらに同年9月関係取引メーカーおよび需要家の出資を得て、資本金10億円に増資した。

八幡製鉄の入丸産業への株式投資は、1961年9月現在、1億5千万円にのぼり、八幡製鉄が筆頭株主の地位にあることにより系列商社としての性格を強めた。

入丸産業は、マレーシアからの鉄鉱石へ買付けと八幡製鉄を中心とする鉄

鋼製品の販売の為マレーシアの経済界との関係が緊密であった。

マラヤの鉄鉱山開発は「日本商社の触手の対象となり甚だしい場合には、30~40もの請求が一鉱山に対して繰り返された」のである。新規鉄山開発よりも安全な「既存鉄山に対する商社の先鞭争い」があり、日本商社が「海岸近くの小規模鉄山に蟻のごとく集まった」という状況であった⁶⁾。

だが大手総合商社は、経営の危険率最小を経営原則とするため、危険率の高い鉄山開発に必ずしも機敏に対応するではなかった。

ここに中堅商社の活動する余地が存在し、鉄鋼専門商社入丸産業もマラヤの経済界特に華僑と強いコンタクトを持ちながら事業活動を展開した。この接触から華僑の実業家でもあった T. H. Tan は、入丸産業が八幡製鉄の系列商社である事を見こして、八幡製鉄との交渉のチャンネルに選んだのである。八幡製鉄はこの情報ネットワークを重視し、合弁事業のパートナーに加えたのである。

入丸産業のマラヤ現地での営業活動は、マラヤワタプロジェクトの推進にとって重要な役割をはたした人物を発掘した。その人物とは戦前に中国にわたり戦後はマラヤに在住していた喜多 (Kita Hiroyuki) である。

彼は長い中国生活によって身につけた中国語をきわめて流暢に話すことが出来、マラヤ財界にその存在が広く知られる人物であった。喜多は、入丸産業のマラヤにおける営業活動のアドバイザーとしての役割を持ち、マラヤワタプロジェクトの推進にあたって、T. H. Tan と入丸産業さらに八幡製鉄の間の調停者 (mediator) の役割をはたしたのである⁷⁾。

T. H. Tan の記者会見によってマラヤ現地で公表されたマラヤワタ製鉄設立計画は、1961年11月17日現在、喜多と竹縄、荒木、武田、今井、大岩の6名を日本側の取締役 (Director) に指名していた⁸⁾。

木下商店は、八幡製鉄十日会発足時、メンバー12社のうちに入っていた。木下産商は、1960年10月木下商店の営業部門が独立して設立された会社である。鉄鋼、非鉄金属、およびこれらの製品その他各種の金属類、製鉄原料、鉄産物その他各種の製品を取扱う、八幡製鉄指定商社として活動してい

た。マラヤ連邦の鉄鉱山開発にも日鉄鉱業の技術的協力を得て進出しており、マラヤ鉄鉱山への関心を強く持っていたのである。こうした状況を背景にして稲山社長と木下産商木下茂社長との個人的親密さが誘因となり、木下産商も合併事業に参画したのである。⁹⁾

日鉄鉱業¹⁰⁾は、1939年5月日本製鉄の全額出資によって設立され、日鉄の原料部門を担当する小会社として位置づけられていた。日鉄と日鉄鉱業は「親子兄弟の関係」にありきわめて緊密な結びつきを持っていたのである。

すでに述べたように1943年日本製鉄、帝国製鉄と協力して「マライ製鉄所」を建設し、操業に挑戦した経験を持ち、戦前からマラヤ鉄鉱山開発への関心は強かった。

日本製鉄解体後も八幡製鉄は、日鉄鉱業の株式所有を続け1952年9月に10.4%、59年3月には15.35%（いずれも株式総数に対する比率）と筆頭株主の地位を占めた。日鉄鉱業は、八幡製鉄に鉄鉱石と石炭を供給し、両社の緊密な関係は持続していた。

さらに日鉄鉱業は、木下産商からの依頼により1959年から61年の間に3回にわたってマラヤ・クアンタン鉄鉱山を現地調査し62年以降探鉱、選鉱、分析などの技術指導を実施したほか、バカ、スンゲリリックの両鉱山の調査を実施した。日本国内の鉱山開発による鉄鉱石と石炭の八幡製鉄への供給に加えて、商社である木下産商を技術的に支援する形で、直接マラヤ鉄鉱山との関係を持っていたのである。こうした背景のもとに日鉄鉱業はマラヤワタ製鉄に参画したのである。

1962年6月現在における日本側出資者は、八幡製鉄、日鉄鉱業、入丸産業、木下産商4社である。八幡製鉄の原料部門である日鉄鉱業と商社部門である入丸産業は、八幡製鉄を中心とする強力な企業集団を形成している。合併企業にはまず八幡製鉄グループが参画し、木下産商がこれに加わるという形をとっている事にこのプロジェクトの初期の特徴をみることができる。

第4-11表にみる出資者と出資比率をもってマラヤワタ製鉄の設立が計画されたのである。

以上のような背景の下に合弁企業の設立が計画されたのであるが、八幡製鉄を中心とする計画主体が、合弁企業設立の経営環境、目的、意義等をどのように把握していたのであろうか。八幡製鉄の「マラヤワタ班」のスタッフが経営者稲山嘉寛の経営理念をふまえて、どのように内外のデータを分析総合し、状況判断を下したのか『マラヤワタ製鉄株式会社設立計画説明書』に語ってもらおう。この説明書作成の目的は、まず八幡製鉄内部の不協和音を打ち消すものであり、出資パートナーとなった入丸産業、木下産商、日鉄鉱業の経営者の賛意を得るものでなければならず、さらには通産省、大蔵省等を説得しうるものでなければならなかった。

「合弁会社設立に関する現地の情報」として

- (1) マラヤ連邦の政治的安定
- (2) 経済的な安定と発展
- (3) マラヤ政府の産業奨励政策
- (4) 安定した原料鉄鉱石の供給
- (5) 燃料およびその他の供給源の保証
- (6) 労働事情の安定

6の項目にわたって詳しい検討を加えている。¹⁰⁾ 計画立案者は、まずマラヤ連邦が、ラーマン首相を首班とする連盟党が圧倒的に国民に支持され安定していることを指摘している。「マラヤにおける共産勢力は、1948年7月連邦政府の非合法化と非常事態宣言があったが、マラヤ政府の徹底した治安対策が効を奏してかげをひそめ1960年に非常事態宣言は解除された」と述べて、日本の経営者が最も心配しているマラヤの政治状況の安定とカントリー・リスクが小さい事を強調している。

次にマラヤ連邦の経済構造は、ゴムとスズの生産と輸出に依存しているが、貿易収支は出超を記録し、国際収支は安定している。又鉄鋼需要は、伸長が期待されるとし、将来結成されるマレーシア連邦においてもマラヤは、その中軸となると考えられるとしている。

またマラヤ政府の産業政策が、経済の多様化と近代化を図ることを重要な

課題としており、民間企業発展のための外資導入にも意を用いている。合弁製鉄事業は、創始産業法の適用が期待され、所得税免除、関税保護、必要な諸資材の輸入税減免措置が期待されうるとして、マラヤワタ製鉄が、マラヤ政府の支持と保護が与えられる事業であることを強調している。こうしたマクロな政治・経済の経営環境に加えて、具体的に製鉄業を経営する上で問題となる製鉄原料、燃料、労働力が安定的に供給される事をのべ先に指摘した輸入代替による市場の安定性に加えて、合弁製鉄企業の経営が安定しうると述べている。

このような現状把握と状況判断に基づき、次にマラヤワタ製鉄設立の趣旨として次のように述べている。

「マラヤ連邦は、東南アジアでも政治的・経済的に安定し、また将来を期待しうる国の一つである。わが国と同国との従来から極めて友好的な関係にあり、特に我が国鉄鋼業に関しては製品の輸出市場および鉄鉱石の供給地として非常に深い関係を有してきたことは周知のとおりである。

しかしマラヤ連邦においては、現在いわゆる製鉄工業は皆無で、同国における鉄鋼需要はすべて輸入に依存している状況にあり、かつ今後における鉄鋼需要の増大は当然考えられるところである。このマラヤ連邦においては1956年ないし1960年の第1次5ヶ年計画につづき1961年ないし1965年の第2次5ヶ年計画を樹立して経済開発を推進しているのであるが、この趣旨のもとに鉄鋼事業の合弁共同計画につき協力をわが国に求め、その具体的な援助を八幡製鉄に要請してきた次第である。

すなわち本合弁事業の趣旨は、マラヤ連邦政府の第2次以降5ヶ年計画による経済開発計画の趣旨にのっとりマラヤの製鉄資源を開発し、その有効利用をはかるとともに日・マ共同して鉄鉱石から鋼材までの鉄鋼一貫作業による製鉄事業を行なうことであり、このような発展途上にあるマラヤにおいてその産業経済の開発に、本邦の技術と資本が提供されることは、日・マ両国の経済上の友好協力を促進する上に資するところ大なるものがあると考えられ、八幡製鉄をはじめ、日鉄鉱業、入丸産業、木下産商が本事業に参画し

て、全幅の協力と援助を行なうこととしたゆえんもここに¹¹⁾ある。」と。

1955年2月のラーマン首相の協力要請以来、T. H. Tan の執念にもえる八幡製鉄との交渉を行なうこと3年余を経て、この一文に表現される目的をもってマラヤワタ製鉄の設立準備がととのえられたのである。

だがその後の設立準備の進行過程で木下産商が倒産するにいたり、合併事業への日本側出資者のメンバーは変った。

1965年6月木下産商が三井物産に営業権を譲渡し、これによって三井物産は鉄鋼部門の強化をはたした。そして三井物産が木下産商のプロジェクトを引き継ぎマラヤワタに参画することは、連鎖反応を引きおこし、三菱商事の参画を生み出した。

三菱商事は、三井物産とならんで我が国の代表的な総合商社であり、「十日会」のメンバーでもある。木下産商に代って三井物産が参画するにいたり、八幡製鉄は、産業界の協調の観点から三井物産と対等の立場で三菱商事の参画を呼びかけたものといえよう。

これは日本の産業界をあげてのウジミナス・プロジェクトにおける商社の実績からすれば当然の結論であろう。1960年7月～63年12月までのウジミナスへの77件のプラント輸出には、三菱商事、三井物産、木下商店、入丸産業ら15社が契約商社となっている。

このうち三菱商事は、第1位で15件（19.5%）三井物産は、第4位で8件（10.4%）、木下商店は、第8位で3件（3.9%）、入丸産業は第10位で2件（2.6%）を取扱っている。¹²⁾

一企業の立場をはなれて日伯友好親善、経済協力を目標としてリーダーシップを発揮した八幡製鉄は、マレーシアへの技術協力についても産業界の協調の下にこれを達成するには、ウジミナスでの実績を十分尊重しなければならなかったのである。

製鉄所建設の協力依頼が入丸産業を窓口として八幡製鉄に申込まれたため、入丸産業が合併事業に参画するのは当然であった。入丸産業の立場を尊重する八幡製鉄は、バランス上大手の総合商社である三井物産、三菱商事に

参画を呼びかけることなく、中堅商社である木下産商に入丸産業と同じ出資比率をもって参画を呼びかけたのである。

稲山副社長のこの意思決定は、単なるバランス感覚だけでなく、旧財閥系企業の参画には、血債問題で大きく燃え上る可能性をはらんでいたマレーシアの華僑の反日感情を考慮し、慎重な態度をとった側面も考えられるだろう。

ともあれ第4-11表にみるように大手総合商社間のバランスの論理が働らき、木下産商の出資分7%をそのまま三井物産が引きつぎ、これと全く対等の条件で三菱商事が新たに参画したのである。中堅商社入丸産業はこれと対等に立つことなく7%から4%に出資額を減少させ、日鉄鉱業もこれに引きずられる形で10%から6%へと縮小させたのである。

ここで注目すべきは、1962年6月と同様、マラヤ側51%、日本側49%の出資比率が守られたことであり、八幡製鉄が当初から日本側の他社の出資比率の合計24%よりも大きい25%を保持しつづけたことである。これは名実ともに八幡製鉄がこのプロジェクト推進の中心的存在であることを示すものである。

3. T. H. Tan グループの参画

発展途上国にとって総合的装置型産業たる一貫製鉄所の建設と経営は、自国内に新しい社会・経済システムを創出することを意味している。巨額の資本の長期にわたる集中的投資と巨大プラントに対応した巨大経営組織の出現は、伝統社会に強力なインパクトを与える。

さらに製鉄所の建設と操業が外国資本と技術導入によって行われる場合、問題は一層複雑になり、国民レベルの合意と社会各階層間の利害調整が必要である。そして社会各階層の能力をフルに引き出し組織すること即ち経営者能力の開発、管理者・技術者、労働者の採用と教育訓練及び合理的経営組織の設計等相互に関連した問題群の解決には、明確な理念とリーダーシップが必要とされる。

工業開発によるイノベーションを推進する工業経営者が、社会的に未成熟

の段階では、その役割を担いうるのは他の産業部門において成功した経営者が政府とその官僚である。

マラヤワタ・プロジェクトにおいて注目すべきは、商業会社の経営者であり、国民に支持された政治家でもある T. H. Tan がプロジェクトの初期の段階で大きな役割をはたしたことである。国家的・民族的威信の実現、自らの栄誉とプレステージを求める情熱を原動力として、近代国家にふさわしい 100 万トン一貫製鉄所建設のビジョンを打出した T. H. Tan は、基幹産業という新しい社会、経済システムをマレーシア社会に創造するためには、登場すべくして登場した人物であるといえよう。

国民各階層の利害調整は、政治の機能であるが、新しいシステムの創造には利害調整が不可欠であり、これは政治的たらざるを得ない。問題解決の特質に加えて連盟党の幹事長という立場が、T. H. Tan の行動に一層政治的色彩を与えることになった。

合弁企業の設立という新しいシステム創造には強い情熱と実現に向けての執念が必要であるが、T. H. Tan は自らの個性を十全に発揮したのである。

彼は社会的立場をフル活用し、リーダーシップを発揮してマラヤ各界の指導者を組織し合弁企業のパートナー・グループを結成した。

それらの人々は錚錚たるマラヤの実力者達であった。（第 4 - 11 表 及びその注参照）

コー・カイ・ボー (Khaw Kai Boh)：会社取締役、弁護士としてマラヤの第 1 線で活躍し、法曹界の大物である。又、T. H. Tan の顧問弁護士をつとめている。

チャン・コン・ホン (Chan Kwong How)：連邦上院議員、会社取締役また華僑有数の鉱山業者で錫協会長をつとめ錫業界の大物。

リム・ヒュー・ホン (Lim Hee Hong)：連邦上院議員、会社取締役、観光事業、貿易業等の有力者。

ダトー・ハジ・モハメッド・ノア・ビン・オマール (Dato Haji Mohamed

Noan Bin Omar)：会社取締役，上院議長としてマラヤ政財界の実力者。

ダトー・クルニア・ジャサ・オスマン・ビン・タリブ (Dato Kurnia Jasa Osman Bin Talib)：会社取締役，中央電力総裁。

以上の6名はマラヤワタ製鉄設立に際し(61年11月17日発表)，全員取締役(Director)に指名された。社長(President)は T. H. Tan ¹³⁾である。

こうして T. H. Tan の情熱，執念，努力によって設立されたマラヤワタ製鉄も，ひとたび創り出されると，今度はそのシステムを保全し運営する技術的・経営的に合理的で冷静な知的能力即ち工業経営者としての能力が必要とされる。T. H. Tan の商品の買売と投機による短期利潤の獲得を目ざす華僑実業家としての資質と利害調整を中心とする政治的アプローチでは，一貫製鉄会社の経営には，その能力が不足する面が出てきたのである。¹⁴⁾

第4-11表にみるように出資額の40%を個人的に投資し，日本側の八幡製鉄の25%を上まわった。これはマラヤワタプロジェクトが，T. H. Tan の個人事業であるような印象を人々に与えるものであった。合弁企業設立に向けて発揮された強力なリーダーシップも場面によってはコンフリクトを生み出す原因となる。彼の強烈な個性と能力は，政敵をも生み出す事になり，Tan Siew Shins 大蔵大臣との対立は，国家と民族の威信をかけた一貫製鉄所建設が本来的にナショナル・プロジェクトであるにもかかわらず，マレーシア政府がマラヤワタ製鉄を創始産業に指定するにとどまり，融資にまで踏み出さない結果をもたらした。

文字通りオルガナイザーとして合弁企業の組織作りに敏腕をふるった T. H. Tan は，巨大プロジェクトに個人的色彩を強く出しすぎたが故に，工場建設，操業の段階になって経営者から退陣しなければならない必然性が存在した。

一貫製鉄所の経営を個人的事業から政府が支持し，一般大衆も参加しうるより社会的な経営とするためにはまず私会社から公開会社への転換，株式の公開が不可欠であった。これは1966年4月28日に実施された。

対八幡製鉄の交渉以来，65年8月の合弁企業の発足とともにマレーシア側

パートナーとして中心的地位を保ち続けてきた T. H. Tan とそのグループは、工場建設が進みいよいよ操業開始の時期が近づいた 67 年 5 月に T. H. Tan が社長の地位を退くと同時に株式も譲渡したのである。

2 代目社長としては、マレーシア・シンガポールの代表的企業家のひとりである Robert Kuok が就任し、製鉄会社の経営の基礎を固めることになった。

1966 年におはマレーシア政府の直接資本参加が、同国議会で承認された。また資本金を 1,275 万 M ドルから 3,110 万 M ドルに増資する方針で、マレーシア政府のほか IFC, MIDF (マレーシア産業開発金融公社) の新規資本参加が予定された。

マレーシア政府の資本参加が決定されたのに際して、稲山社長は、66 年 8 月 30 日山田取締役を帯同してマレーシアを訪問し、ラーマン首相ほか政府首脳と懇談し 9 月 1 日帰国した。¹⁵⁾

計画通りマレーシア政府大蔵省が 67 年 4 月 11 日、MIDF が 7 月 8 日、IFC が 8 月 18 日、T. H. Tan グループに代って資本参加した。さらに 9 月 28 日から 1 株 1 M ドルの株式 422 万 7 千株が売り出された。マレーシア政府の出資は、当初 15.9% であったため、新日鉄をはじめ三菱商事、三井物産などが残余を分担所有し、その後 IFC や MIDF が参加することによって日本側の出資比率を下げるという方法がとられた。¹⁶⁾

第 4-11 表によればこの間の出資者がきわめて流動的に変化したことが明らかである。日本側の出資は、資本の現地化の方針のもとに 84.1% → 68.1% → 58.8% → 39.0% へと減少していった。

そして 67 年 10 月 13 日マレーシア及びシンガポールの証券取引所へ正式に登録された後、68 年 8 月シンガポール、マレーシア両国における株式公開が行われた結果マレーシア側の出資が 51% に回復したのである。さらに 75 年 6 月、PERNAS が大蔵省に代って資本参加し、IFC も株式を PERNAS に売却し撤退した。¹⁷⁾

以上のような経過を経てマラヤワタ製鉄はマレーシアのナショナル・プロ

ジェクトとして推進されたのである。ここでマラヤワタ製鉄の組織者としての T. H. Tan の役割は大きく評価されるべきであろう。民間人として自由に主体性をもってマレーシア側パートナーを結成し、製鉄所創設に向けて努力した T. H. Tan なくしては、マラヤ政府内に設置された E P U を中心に若いエリート官僚が育ちつつあるといえども、臨機応変の機動力を発揮し得たかは疑問であり、マラヤワタ計画の実現にはもっと多くの時間を要したといえるだろう。

4. I F C (国際金融公庫) の資金援助

1961年6月の基本協定には、合弁企業の資本金はマラヤ側51%、八幡製鉄側49%とすること、工場建設に要する資金は、第1期19億円、第2期42億5千万円計61億5千万円が予定された。このうち I F C からの借款や海外経済協力基金の活用が期待されていた。¹⁸⁾

だがその後の不況で計画は具体化するまで4年余を要した。合弁新会社の設立がこれまで延びた最大の原因は、マラヤ側51%の出資の割りふりであった。

I F C からの融資を求めるため1963年7月18日八幡製鉄稲山副社長は、ローゼン I F C 副総裁と東京で会談を行ったのをはじめとして山田取締役が中心になってワシントン、クアラルンプール、東京で数度にわたり交渉をくり返した。¹⁹⁾

I F C はマラヤワタ製鉄を、民間の個人事業ではなくマレーシア全体の事業にするという基本的考えを持っており、出資の条件として、マラヤ側出資者の根本的な編成替え即ちマレーシア政府の出資、株式の一般公開、T. H. Tan 所有株式の譲渡を要求したのである。

65年3月それまでの交渉で一応 I F C が31%、M I D F L 16%、現地資本4%とすることではば合意が得られた。²⁰⁾そしてこれを基本に大蔵省、通産省などに最終計画や設立時期について非公式に説明をはじめたのである。

I F C との合意によって合弁企業の発足は明るい見通しを得ることとなり、62年6月資本金、1,000万Mドルから65年7月1,275万Mドルに増額さ

れ、同年8月合弁企業の正式発足をみたのである。

1967年8月、IFCは、マラヤワタに貸付及び株式投資に合計315万ドルの融資とその後の増額を発表した。そして68年には12年間の貸付245.1万ドル、株式101.1万ドル合計346.2万ドルの融資を行なった。このIFCの資金は、Bank of America, The Bank of Tokyo Trust Company (New York Kuwait Investment Company (S. A. K.)), Philadelphia International Investment Corporation によるものであり、文字通り国際的ネットワークによる融資が発展途上国の工業開発に対して行われたのである。²²⁾

8月16日資金援助の決定の発表に際してマラヤワタが「比較的小規模の一貫製鉄所を設立したいという低開発国に共通の問題を解決するのに道を開くもの」としてその意義を高く評価した。²³⁾

さらにIFCの1968年年次報告書は、写真入りでマラヤワタプロジェクトを詳しく掲載し、「特別な投資はマレーシアのマラヤワタ製鉄に対してなされた。この工場設計は、近隣の高品位の鉄鉱石を活用する利点を生かしており、さらには当工場の高炉は木炭によって操業されている。この木炭はこの地域に豊富に存在する樹令の大きくなったゴムの木から生産されている。木炭は現代の通常の水準からすれば、経済的にはきわめて小規模と考えられる年産12万3,000tの鉄鋼生産工場に供給するように作られている」と述べ、ゴムの木炭高炉操業の適正技術開発を高く評価した。²⁴⁾

IFCは1968年(会計年度)においてブラジル、マレーシア等11ヶ国の13プロジェクトに対して、合計5,071.2万ドルの融資を行なった。その内4鉄鋼プロジェクトに対して合計1,087.3万ドル(全融資の21.4%)マラヤワタへは全体の6.8%が融資された。

IFCの発展途上国の工業開発における鉄鋼業重視政策は、1957年～75年の間の業種別融資額を見れば明らかである。この間12億6,200万ドルが17業種に融資され鉄鋼業は、2億40万ドル(全体の15.9%)を占め第1位となっている。²⁵⁾

5. 海外経済協力基金の資金援助

技術協力の実施面では、八幡製鉄が責任を負うものの、資金面においては、日本政府や世界の公的機関からの援助を受けることが必要である。組織者は八幡製鉄であってもできるだけ広範囲な人々が参画し、民間の経済ベースにのった形で経済協力プロジェクトに仕上げていくことが肝要である。

この課題のため稲山副社長は、1961年3月に創設されたばかりの海外経済協力基金(OECF)の柳田総裁を訪問し、この計画についての援助を要請するというぐあいに自らプロジェクトのリーダーとして交渉の第1線に立ったのである。²⁶⁾そして6月には武田計画部長がマラヤワタ計画について通産省佐橋重工業局長、三宅鉄鋼業務課長に説明し、援助を要請した。さらに11月稲山副社長自ら通産次官、重工業局長、通産局長等に説明し、重ねて援助を要請したのである。²⁷⁾

こうしてこの計画は政府の支持するところとなった。融資計画が実施されたのは、世銀、IFC、MIDF(マレーシア産業開発公庫)等との交渉を重ねた数年後即ち1966年になるが、協力基金からの融資の第1号はまさしくこのマラヤワタ計画であった。²⁸⁾

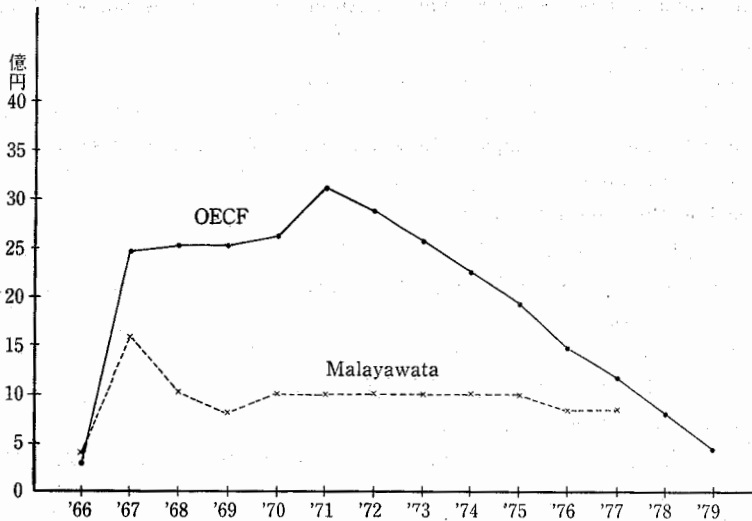
海外経済協基金は、1966年7月に第1回融資分として日本側出資企業グループの借入側に対して5億1,600万円の融資を承認した。(貸付実行額5億1,600万円、金利5.5%, 期間17年うち据置5年)。次い67年で3月に第2回融資分として7億4,000万円の融資を承諾した。(貸付実行額7億4,000万円、金利5.5%, 期間15年, うち据置3年3ヶ月)。

第2回の融資に際し、八幡製鉄に対して20億7,100万円にのぼる延払いを承諾した。(貸付実行額20億7,100万円、金利4.0%, 期間11年6月, うち据置2年1ヶ月)。

第3回の融資は、69年6月に2億900万円を承諾した。(貸付実行額2億900万円、金利5.5%, 期間13年, うち据置3年)。

以上マラヤワタ・プロジェクトは、同基金から延払いを含め融資総額として35億3,600万円の貸付を受けたのである、(第4-6図参照)。

第4—6図 八幡(新日鉄)の海外経済協力基金(OECF)からの
借入金及び Malayawata Steel 投資額推移



〔注〕 各年3月末期末残高、返済期限、'82年6月(海外経済協力基金借入金)

〔出所〕 有価証券報告書各年版

さらに第2次および第3次拡張計画に対しては、輸銀ベースによる円借款
対象の事業計画として取扱われたのである。²⁹⁾

こうしてマラヤワタ・プロジェクトは、日米共同声明に表明された日本の
経済活動への支持の具体策としてIFCの資本参加を得ることが出来たのに
加えて日本政府の外交政策を直接反映する海外経済協力基金及び日本輸出入
銀行の融資を獲得したのである。

マレーシア現地資本、マレーシア政府、八幡製鉄グループ、日本政府、I
FCの出資によってマラヤワタ・プロジェクトは、文字通り国際的な海外技
術協力プロジェクトとして確立したのである。

1) 通産省『経済協力の現状と問題点』(1970年版) p. 293.

2) 海外投資委員会編(1977)『日本の海外投資の業種別検討』p. 260 アジア経済研究
所。

鉄鋼輸出業務については、

大木保男 (1975)『総合商社と世界経済』p. 155-158. 東大出版会。

吉原英樹 (1979)『多国籍経営論』p. 216-217.

- 3) The Kuala Lumpur Stock Exchange: Annual Companies Handbook (Vol. V) (1979) p. 313.
 - 4)『炎とともに一富士製鉄株式会社史』p. 250-252.
 - 5) 大岩泰 (1957)「ケダー・イポー鉄鉱山紀行」『鉄鋼界』昭和32年1月号 p. 38-40.
 - 6) Lee Poh Ping (1977) Japan's Decision to Establish Malayawata p. 16.
 - 7) The Straits Times 1961. 11 17
 - 8) Lee Poh Ping, *op. cit.*, p. 18.
 - 9) 日鉄鉱業株式会社 (1979)『四十年史』p. 23-25.
 - 10) 八幡製鉄・日鉄鉱業・入丸産業・木下産商 (1962. 6)『マラヤワタ製鉄株式会社設立計画説明書』p. 4-7.
 - 11) 同上書 p. 1.
 - 12) 日本ウジミナス株式会社『十年史』(資料篇1) p. 35-39.
 - 13) The Straits Times 1961.11.17
 - 14) 伊藤禎一郎編 (1981)『東南アジアにおける工業経営者の生成』p. 246-248 アジア経済研究所。
 - 15) 大岩泰「マラヤワタ製鉄年譜」mimeo
 - 16)『東南アジアにおける工業経営者の生成』p. 247.
 - 17) 同上書 p. 248.
- 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』p. 747-748.
- IFC, Annual Report (1968) p. 19.
- 1967年8月現在の株式資本3,110万M\$のうちの58.8%が八幡製鉄を中心とする日本企業によって投資され、公開株式(MIDF, MARA)13.6%, マレーシア政府11.1%, IFC, 10.0%, MIDF6.5%となっている。さらに借入資本5,036万M\$のうち68.2%が八幡グループ, IFC 14.9%, 商業銀行12.1%, MIDF4.8%である。これに現金71.7万M\$を加えてマラヤワタ製鉄の総資本は8,218万M\$である。
- 18) 日本経済新聞 昭和36年6月24日号。
 - 19) 大岩泰「マラヤワタ製鉄年譜」mimeo
 - 20) 日本経済新聞 昭和40年3月3日号。
 - 21) 日本経済新聞 昭和42年8月17日号。
 - 22) IFC Annual Report 1968, p. 10.
 - 23) 日本経済新聞 昭和42年8月17日号。
 - 24) IFC Annual Report 1968, p. 10-11, 11, 18, 19.
 - 25) IFC Annual Report 1975, p. 24.

- 26) 「マラヤ木炭銑事始」 p. 49.
- 27) 大岩泰「マラヤワタ製鉄年譜」 mimeo.
- 28) 「マラヤ木炭銑事始」 p. 49-50.
- 29) 外務省経済協力局編（1973）『マレーシア経済開発の現状とわが国の協力』 p. 114 大蔵省印刷局