



Title	鉄鋼合弁企業における技術移転（IV）
Author(s)	米山, 喜久治
Citation	北海道大學 經濟學研究, 31(5), 1-26
Issue Date	1982-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32433
Type	departmental bulletin paper
File Information	1.pdf



鉄鋼合併企業における技術移転 (IV)

米 山 喜久治

- 第1章 研究の目的と方法
- 第2章 日本鉄鋼業の技術導入と技術協力 (第30巻第3号)
- 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 (本号)
 - 4-3 合併企業マラヤワタ製鉄の設立
- 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

4-2 八幡製鉄と経営者稲山嘉寛

4-2-1 八幡製鉄の経営環境

海外技術協力を合併企業の設立によって実施するためにはまず資金が不可欠である。八幡製鉄の財務状況をみると第4-3図に示すように自己資本率は、1955年(昭和25)創立当初50%を超えていたが、朝鮮戦争を契機に運転、設備資金の外部調達が増し27年度にかけて30%にまで急落した。そして戦争終息後不況が長びき減量経営を実施し、31年度には46%とほぼもとの水準にまで戻った。しかしこれも一時的な回復にとどまりその後戸畑製造所の建設を中心とする第2次設備合理化の進展につれて投下資金の規模は、内部留保による充当額を大幅に上回り、相つぐ増資にもかかわらず外部借入れが増大し、34年度には36%まで下がった。

第3次合理化計画(堺製鉄所、君津製鉄所の建設を中心とする)が開始された35年度以降になると、設備投資に要する資金はさらに膨大なものとな

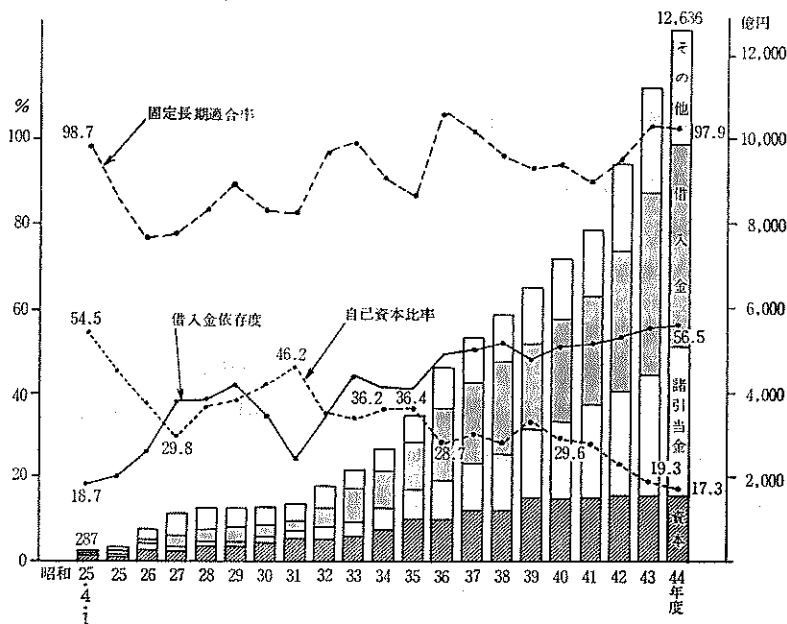
り、繰返す不況による低収益もあって、自己資本だけではとうてい充足できず、その財源の大半は外部からの調達に依存せざるを得なかった。1兆円を超える巨大な投資を急速に実施しなければならなかったため自己資本率は一貫して低下して、ついに17~19%という低水準に落ちこんだ。

ただ固定長期適合率は、33年ごろからおおむね90%台を維持し、投下資本の回収に長期間かかる固定資産の取得に要する資金は自己資本、償却費および固定負債という長期的に安定した資金の範囲内で調達されている。¹⁾

マラヤから製鉄所建設の正式の協力要請のあった昭和35年には、八幡製鉄の設備資金計画は、551億円であり、内訳は自己資金29.1%、借入金51.6%となっている。

さらに36年には758億円に対して内訳は自己資金26.9%、借入金53.8%と経営の資金計画は容易でなかった。²⁾ こうした財務状況にあっては、マラヤ

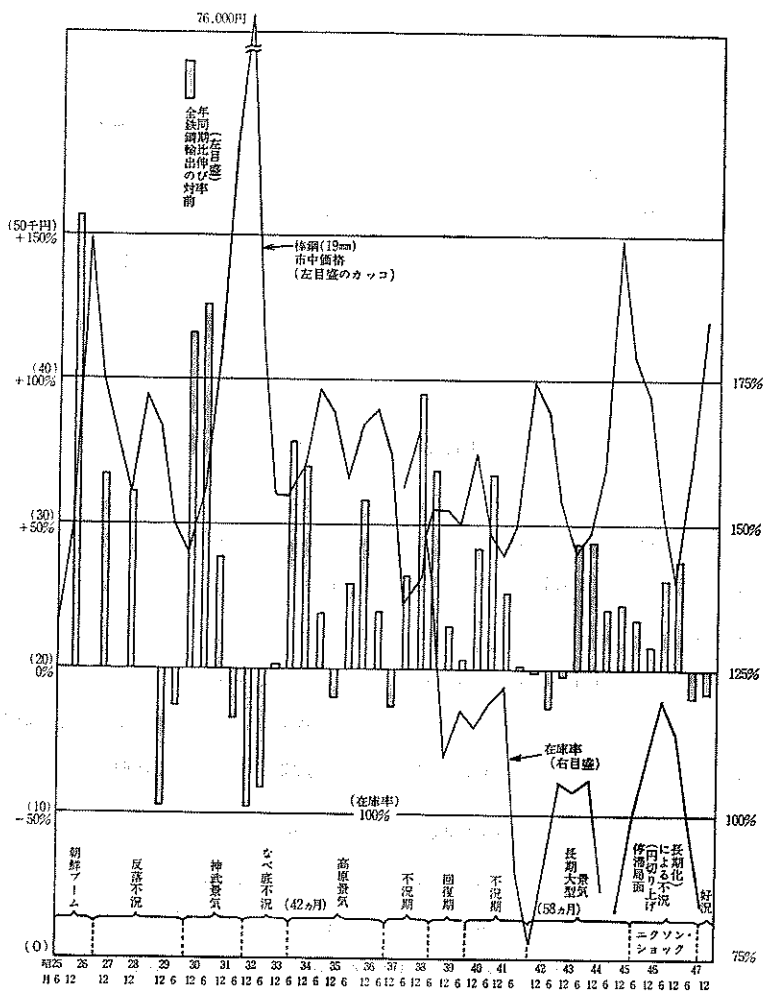
第4-3図 八幡製鉄の資本構成の推移



注：各年度の数字はいずれも年度末のものである。

出所：『八幡製鉄株式会社史』P. 602

第4-4図 鉄鋼輸出の伸びと国内市況



出所: 『日本鉄鋼輸出組合二十年史』 P. 456

への直接投資の為の資金的余裕は存在しなかったのである。

次に鉄鋼業の景気変動についてみると第4-4図に示すように好・不況の大きな波をみることができる。昭和33年2月の稲山訪中鉄鋼使節団、3月の訪印鉄鋼使節団はなべ底不況下において行われたのである。さらに10月の訪

欧使節団も日本の対欧州への鉄鋼輸出問題の解決の糸口をみつけ出すためのものであった。

欧州よりの帰路クアラルンプールにおいてラーマン首相から稲山常務への打診が行われたのもこの不況下であり、さすがの稲山も技術協力の基本理念レベルでの同意を表明するにとどまった。

昭和35年2月ラーマン首相の意を体したマラヤ連邦政府与党、マラヤ連盟党の幹事長であり、政治、経済界の指導的立場にある T. H. Tan (陳東海) から、八幡製鉄に対して一貫製鉄所建設について協力方の申し入れがあり、八幡製鉄は、この段階で正式に「協力」の意思表示を行なった。

社内の苦しい資金計画の中に稲山のリーダーシップにより「協力」の方向が打出された背景には、この時期日本経済全体が岩戸景気の中にあったことを無視することは出来ない。

八幡製鉄の財務状況は、収益性については昭和25年度よりも改善されており、合併前の昭和44年度に比較しても良好であり、借入金依存度も36.4%と比較的安定していたのである。

昭和35年2月1日現在の八幡製鉄の資本金は、380億円であり、同年3月末の関連企業は、八幡鋼管、八幡溶接棒等18社あり、総額37億7,250万円の株式投資を行っている。1社平均株式取得価額は約2億960万円である。

第4-9表 八幡製鉄の投資有価証券

銘柄	S. 35.3 (1960)		S. 36.9 (1961)	
	企業数	株式取得価額 (万円)	企業数	株式取得価額 (万円)
銀行	14	126,002.5	11	139,263.6
一般企業 (ウジミナス)	20	241,167.9 (38,400.0)	36	641,227.9 (60,000.0)
その他		127,755.9		116,581.6
(小計)		494,962.3		897,073.1
関連企業	18	377,261.8	18	668,710.8
合計		872,188.1		1,565,783.9

出所：八幡製鉄『有価証券報告書』各年版

この1社当たり約2億円の投資を基礎に八幡製鉄は、強固な企業グループを形成しているのである(第4-9表参照)。

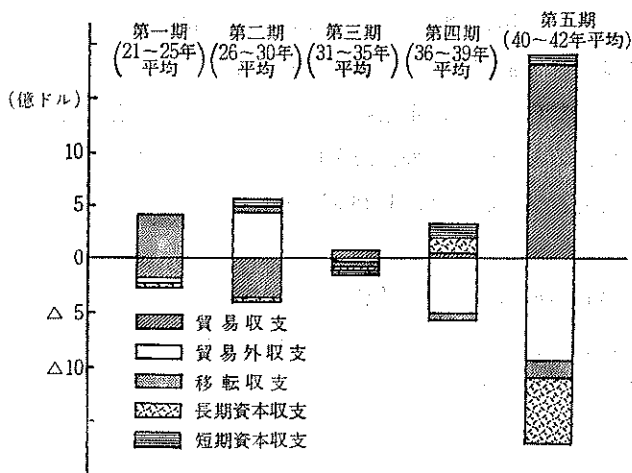
一方海外に新規に製鉄所を建設する為の投資は、ウジミナス(日本政府、産業界の一体となった海外協力プロジェクト)に対しても3億8,400万円にとどまっていた。

八幡製鉄が単独でマラヤとの合弁による海外製鉄所を建設する場合、国内の同規模の工場建設以上のコストがかかるのは明らかである。たとえば、平電炉メーカー丸一鋼管の資本金は1億円、国光製鋼の資本金は7億5千万円である(35年1月)。

国内メーカーは少ない資本金で効率的な経営活動を展開しており、35年の小形棒鋼の国内総生産量281.5万t(対前年比134.9%)、業態別生産構成比は高炉メーカー(28.7%)平電炉メーカー(35.1%)、単圧メーカー(11.1%)伸鉄メーカー(25.1%)である。

競争のはげしい国内メーカーと同じ棒鋼等の製品をマラヤで新規に工場建設により生産するのは、国際競争力も弱く、特別の条件でも与えられない限

第4-5図 戦後日本の国際収支構造の変化



(備考) 日銀「国際収支表」「国際収支統計月報」により作成。

出所:『経済白書』(昭和43年版) P. 84

り経営効率が悪く、企業としての存立すら困難であることが予測される。

さらに海外直接投資を制約する戦後日本の国際収支は、第4-5図に示すように「終戦直後から25年頃までは援助によって支えられた時代で、年平均4億ドルの移転収支の黒字が貿易や貿易外収支の赤字をうめた。ついで昭和26~30年の間は、朝鮮事変による特需収入（年平均6.6億ドル）が国際収支を支えた時代であった。20年代は厳重な為替制限の下にありながら、特殊な収入でようやく国際収支を支えねばならなかったのである。さらに昭和30年代の前半は、援助（移転収入）や特需（貿易収入）が減少した代わりに、貿易収支がわずかであるが黒字で、経常収支がほぼ均衡した時代であった。そのあと36年から39年までの4年間は、貿易収支はほぼ均衡をつづけたものの、貿易外収支の赤字が大きく経常収支が赤字となり、これを資本流入でうめていた。しかし長期資本の流入ではまかなえず基礎的収支は年平均4億ドル近くの赤字であった。30年代をつうじて輸出力は強化されてきたが、なお高度成長に必要な輸入と貿易外収支の慢性的赤字にともなう外貨支払いを十分まかなえる段階ではなかつた。⁵⁾」

以上のように技術協力要請があつた35年には国際収支は、一時的な均衡を保っていたものの37、38年の不況期にむけて赤字が続いた。こうした状況においては、合併企業の設立による海外直接投資は、政府の外交・経済政策の直接的な統制化にあり、企業の投資の意思決定も政府の同意なくしては実現不可能であつた。敗戦後の経済復興期を経て昭和26年~36年度の間に許可された海外投資累計額は、4.48億ドルにすぎなかつたのである。⁶⁾

要約すると

- (1) 八幡製鉄の財務状況の困難性
- (2) 第3次合理化計画（堺、君津の両製鉄所建設）遂行のための管理者、技術者、熟練工の不足
- (3) 国内メーカーとの競合製品（棒鋼等）を海外新工場建設によって生産する経営効率の悪さ。関連メーカーへの資本参加以上の投資を必要とする投資効率の悪さ

(4) 国際収支の悪い状況下での合併企業設立の為の海外直接投資の困難性以上が大きな制約条件となっており、これらを経済合理的に検討すれば、マラヤワタ・プロジェクトは実現困難なものであった。

- 1) 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』 p. 602-603.
- 2) 八幡製鉄有価証券報告書, 昭和35年3月末, 同昭和36年3月末.
- 3) 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』 p. 603-604.
- 4) 通産省鉄鋼統計年報, 昭和36年版.
- 5) 経済企画庁編『経済白書』(昭和43年版) p. 83.
- 6) 通産省『わが国企業の海外事業活動』(昭和52年版) p. 54.

4-2-2 経営者稲山嘉寛の対外活動

1957年2月, 八幡製鉄常務稲山嘉寛は鉄屑使節団として訪米し, 直接アメリカ政府高官と交渉特に大統領特別顧問 シャーマン・アダムス (Sherman Adams) に面会し, アメリカ政府の外交政策理念を確認した。アダムス特別顧問の発言は, 単に自由世界の盟主アメリカが, 敗戦国日本への経済援助と協力を行なう事を意味したにとどまらず, 広く後進国への援助と協力の基本理念を示したものであった。この発言は, 稲山にとっては8年たった後にも¹⁾正確に表現するほど印象深いものであった。

これによって稲山は, 広く自由世界の中の日本とその基幹産業たる鉄鋼業を考える視野を持つことになったといえよう。キー・パーソンへの個人的接触により相手国の真意を察知し, それを基盤に以後の経営戦略を展開する稲山固有の方法がスタートしたのである。

翌1958年2月には, 稲山は鉄鋼輸出組合理事長として鉄鋼使節団の団長となり訪中した。すでに検討したように戦後の日本鉄鋼業は, 原料, 資金, 技術などの面で大きくアメリカに依存しており, それだけアメリカ政府の中共不承認という対共産圏外交に敏感となり, 中国との接触を極力避ける傾向が強かった。しかし鉄鋼不況の中鋼材の輸出市場を確保するため遂に中国との直接交渉に踏切ったのである。

中国との接近を避けてきた業界が, 一挙に使節団派遣にまで踏切ったの

は、稲山が「コムの禁輸緩和など国際情勢のほか日本政府の中共に対する態度も急速に変わってきており、中共との取引を拡大しても差支えないと判断した」と語るように、国際情勢の変化に関する現状認識があった。²⁾

不況の中にある鉄鋼業が新市場の開拓に努力するのは当然の事であるが、対中国交渉を開始するタイミングとしてこの機を逸しては輸出で西欧諸国に遅れをとるという情況判断に立つものであった。稲山は、「対米関係については今度の交渉は純経済的な問題だし、コムでは許された物資なのだから心配ないと思う」と述べ、自らの考えを明らかにしている。これは中共不承認という立場を堅持するアメリカ政府とそれに従う日本政府の外交方針をふまえた上で、業界独自の利益を主張するものであった。³⁾

この北京の中国側関係者と直接交渉することは、日本鉄鋼業が原料の供給先および製品の輸出市場を転換しようとする第1歩であり、画期的な意味を持っていた。中国五金公司、中国鉄山産公司との交渉で中国側が従来通り国際価格での取引を絶えず主張としたが、国際価格では価格の激しい変動が免れないとの日本側の主張とにへだたりがあり交渉は難航した。

しかし周恩来総理は自らこの交渉に乗り出し「長期の輸入契約を期待する」と述べて妥結をうながした。こうして中国側が日本側にあゆみより2月26日、「日中長期バーター貿易協定」が締結された。1958年から62年までの5か年間に総額1億ポンドの長期バーター貿易である。⁴⁾

稲山はこれについて「日本としてはこれで鋼材の輸出市場として中共市場を確保することができた。それも長期にわたるところが意義がある。中共からみると必要な鋼材を近い日本から買えるので有利であり、また石炭、鉄鉱石の市場も見出せたわけだ。値段についてはお互いの企業の安定をはかるのではないかといったら了解してくれた」と述べている。⁵⁾

経済界でも最も保守的といつてよい鉄鋼業界の目が中国大陆に向けたことは、日中経済関係において日本が西欧諸国をリードする立場に立とうとするものであり、さらに国内的には経済が、政治・外交に優先するという結果をもたらした。対米交渉と同じく企業活動を外交がフォローする形で展開さ

れる日本政府の外交の基本形がここにもみられるのである。

稲山が周恩来総理と直接知り合った事と中国側が稲山の鉄鋼業界におけるリーダーシップを確認した事は、後に新日鉄の武漢製鉄所への技術協力、上海宝山製鉄所への技術協力として結実することになった。

だが稲山の積極的な交渉によって結実した長期貿易協定は、「長崎国旗事件」をきっかけにして一切の日中貿易が中断し、同協定は実施をみないうちに⁶⁾ご破産となった。

さて稲山は、北京での長期協定の調印を終ると直ちに香港までもどり、永野重雄富士製鉄社長を団長とする「インド鉄鉱石開発使節団」に加わりニュー・デリーへ飛んだ。永野使節団のインド側との交渉は実を結びルール・ケラーの開発を中心とする鉄鉱石開発に関して1958年3月19日、永野団長とペロディ・インド鉄鉱石交渉委員長との間で1964年から10カ年にわたり年間200万t輸入することの妥結をみたのである。⁷⁾

稲山は約1年の間に、アメリカへは原料、資本、技術の導入確保、中国へは市場と原料の確保、インドへは原料と市場の確保の為に対外交渉の第1線に立ち日本鉄鋼業の第2次合理化計画の推進がかかえる基本的問題の解決に向けてそのリーダーシップを発揮したのである。稲山はアメリカ、中国、インドという世界の大国の指導者との直接交渉を通じて東西冷戦下にありながらも大きく変化する世界情勢を察知する国際的感覚を身につけていったのである。これは次の対欧州との国際協調をさぐる交渉の場に大きく生かされることになった。

訪印による鉄鉱石輸入交渉に次いで1958年10月6日から約1カ月中島正保富士製鉄常務らとともに西欧諸国を歴訪、欧州石炭鉄鋼共同体ブリュッセル委員会（欧州石炭鉄鋼生産国の輸出カルテル機構）の首脳や有力鉄鋼メーカー幹部を歴訪して鉄鋼輸出の過当競争防止問題を話し合い11月13日帰国した。

鉄鋼界が稲山使節団を派遣した背景には、

①鉄鋼の輸出が増加するにつれて過当競争が激化し、欧州の鉄鋼生産国の

間では日本の動向を重視してきたこと

②公開販売制が軌道にのり、国内の業界の協力体制の地固めができたこと

③欧州石炭鉄鋼共同体諸国では、ほとんど完璧に近い自主統制を行っており、日本も国内、輸出両面にわたり鉄鋼価格の安定を図る必要があること等が挙げられる。⁸⁾

日本鉄鋼業界の協調と自主調整を永年にわたり主張し、その組織作りを実践してきた稲山は、この訪欧について次のように語っている。すなわち「私はかねて自由主義経済をいまのままで進めても発展はない『新資本主義』をとり入れ、鉄も業界の協調で安定をはかってこそ国家の発展があると考え、米国や中共に行ってその感じを深めたが、欧州経済の方向もやっていることはまさしくその通りなのに意を強くした。ただ理論はあまりハッキリしていなかったが、これは相手が業界人だし、米国の独禁法に対する考え方に遠慮を持っているなどの事情があったからだろう」、「われわれの考えでは不当競争で世界がいがみ合っているのは世界経済の発展はあり得ないと思う。わが国では曲りなりにも公開販売制度が出来たが今後ますます協調によって価格安定をはかり、商売を思惑の世界にしないことが必要と思う。国際協調もやがてできる機運にあり、それは時間の問題といえよう」と。⁹⁾

こうして稲山は自己の鉄鋼業に関する経営哲学を1年間にわたる世界一周の対外交渉の旅で検証することになった。彼の経営哲学は新しい場での具体的展開を求めて成熟し、稲山は世界が認める日本を代表する鉄鋼マンとして大きく飛躍したのである。¹⁰⁾

欧州よりの帰路 1958年11月原料鉄鉱石の確保の為、稲山はマラヤに立ちよった。この機会にラーマン・マラヤ首相から一貫製鉄所建設への協力の成否についての打診を受けた。これは実に絶妙のタイミングを得たものであった。¹¹⁾

1) 稲山嘉寛 (1965)『私の履歴書』(No. 27) 日本経済新聞、昭和40年4月13日号。

2) 日本経済新聞、昭和33年2月6日号。

稲山は訪中の情報を国際貿易促進協会の鈴木一雄から得ている。「周さんが稲山さ

んに是非来てほしい」といっている。「それも中国が鉄が欲しい」といっているのだから「行ってきたらどうですか」というんでね。それでボクも「ヒョッと」考えましてね。(中略)「(訪中)を決意した理由は、当時日本は不況でこれを転換させるにはどうしたらいいかという考えから出ているんです。」

アメリカ大使館に相談に行き「ダメだ」といわれるが、大統領の世界平和の声明文をタテに取り交渉の結果、合意を取りつけた。ただ「1人で行かずに、同業の人と何人かで行きなさい」と注意されて、メンバーを決めた。

前田勲 (1978)『新日鉄中国建設隊』p. 207-212, こう書房。

名和太郎 (1976)『評伝稲山嘉寛』p. 103-108, 国際商業出版。

こうした稲山の動きに対して鉄鋼業界がきわめて慎重に対処したのはいうまでもないことである。

「32年後半から業界が不況に苦しみつつあったおり、たまたま中国側から鋼材とのバーターによる鉱産物の輸出商談の提案がなげかけられた。業界としては慎重に検討を重ねた結果、八幡製鉄稲山常務を団長とする鉄鋼使節団を送ることとなった。

『戦後鉄鋼史』p. 281.

- 3) 日本経済新聞, 昭和33年2月13日号。
- 4) 毎日新聞, 昭和33年2月26日号, 2月27日号。
- 5) 日本経済新聞, 昭和33年2月26日号。
- 6) 『戦後鉄鋼史』p. 258.
- 7) 同上書, p. 278-281.
- 8) 毎日新聞, 昭和33年11月15日号。
- 9) 朝日新聞, 昭和33年11月15日号。
- 10) “Business Week” 1962年9月29日号。八幡製鉄稲山社長の写真が表紙に大きく掲載された。日本人としては初めてのものである。この号では Business abroad のページに、「火花を散らす日本の鉄鋼ブーム」, 「戦後の業界発展のために指導的地位に立つ八幡製鉄」と題して、3ページにわたる紹介記事を同時に掲載している。

日本最大の鉄鋼生産者であり、業界の代表としての八幡製鉄と、これを率いる稲山社長の人となりについて述べている。「彼は日本鉄鋼業の天皇として知られ、敏腕でズバリとものを言う経営者である。また日本の伝統的な経営者陣の一人として権威と自信を持ち、大胆なアイデアを表明することをはばからない」と述べている。そしてその活躍ぶりを「彼は南ア連邦との世界最大の長期鉄鋼輸入契約の交渉にはなばなしい役割を演じ、鉄鋼価格をコントロールしようという試みにおいても中心人物として活躍している。」と述べている。

“Steel” 1962年12月24日号。表紙には八幡製鉄稲山社長のカラー写真を掲げ、日本鉄鋼業の特集号を組んだ。Nippon Steel: Anatomy of A Giant (日本鉄鋼業, この巨人の解剖)」というテーマを掲げた。

特に価格問題については、市況対策委員会部会長としての稲山社長の尽力について、「歯切れのよい能弁な稲山社長は、需給関係によって変動する日本の価格体系を、欧米のごとく価格を固定させて生産で需要を調整する体系に移行させたと語っている。彼は価格安定措置として6品種に公開販売制度を設けたが、これは大きな業績である」と述べている。

国際鉄鋼協会 (IISI) 1967 年設立は、1976 年 10 月、新日鉄会長であり、日本鉄鋼連盟の会長でもある稲山に対して「国際鉄鋼協会賞」を贈呈した。IISI 事務局長のチャールズ B. ベーカーは、「稲山氏の、協会にたいする貢献は無類のものでした。氏は創設グループの一員であったばかりか、設立以来7年間 IISI の会長あるいは副会長を歴任されました」と稲山の国際的活動をたたえ「いうなれば『Mr. Steel』として名を馳せる人物に IISI メダルの授与を決めたことは、極めて当を得たことと思うのであります」と述べている。(『鉄鋼界』昭和51年11月号, p. 43)。

- 11) 『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』p. 745. 稲山自身このプロジェクトのスタートにおいて絶妙のタイミングを得たことを指摘している。

Lee Poh Ping (1977) "Japan's Decision to Establish Malayawata" p. 10. V. R. F. Report 1977, IDE.

4-2-3 経営者稲山嘉寛とマラヤワタ・プロジェクト

国際的、国内的に困難な八幡製鉄の経営環境を十分把握したうえで、経営者稲山嘉寛が海外技術協力(マラヤワタ・プロジェクト)推進を意思決定した背景には、次のような諸要因が大きく影響を与えたものと考えられる。

1) 稲山経営哲学による八幡製鉄の日本の産業界における役割の自覚

1901 年(明治34)明治政府のナショナル・プロジェクトとして設立された官営八幡製鉄所は、国家資本が投下され政府の直接的な管理下にあった。富国強兵、殖産興業の理念のもとにきずかれた八幡製鉄所は、国家官僚の「鉄は国家なり」という経営哲学の実現の場であった。その後1934年(昭和9)八幡製鉄所を中核として設立された日本製鉄も政府の強力な影響下にある半官半民の国策会社であった。

軍需産業として戦争経済を担った鉄鋼業も敗戦により軍需面の生産は全面的にストップし、財閥解体の影響を受けて「鉄は国家なり」という観念は、経営者の潜在意識の中に深く沈んでしまった。

1950 年(昭和25)日本製鉄解体によって発足した八幡製鉄は、日本最大の

一貫製鉄所である八幡製鉄所を主力工場に持ち、第二会社富士製鉄よりも優位に立っていた。

敗戦後の日本経済復興に傾斜生産方式が導入され、事実上の国家管理による資本、原料、資材の石炭業と鉄鋼業への優先的配分は、各企業に強い影響を与えた。

特に政府との組織的、人的つながりの強かった日本製鉄後に八幡製鉄は常に政府の経済政策遂行の拠点企業として位置づけられ、その経営者に一民間企業の経営に埋没することを許さず、政府の経済政策の積極的支持、遂行と国家的視野に立った企業経営を求めたといってもいいであろう。経営者の日本経済復興への使命感と自負はそれだけ強いものが存在したのである。

発足の初年度 1950 年にすでに八幡製鉄は、年間売上高 362 億円に達し、(1) 東洋紡 (509 億円)、(2) 鐘ヶ淵紡績 (410 億円) に次いで第 3 位となり、4) 富士製鉄 (276 億円)、(5) 日本鋼管 (250 億円) と製鉄会社が上位 5 社のうち 3 社を占めるまでに成長していた¹⁾。産業界に占める位置がいやおうなしに鉄鋼経営者に国民経済的視点から企業経営を考える思考様式を強要した面も存在している。

八幡製鉄の経営者稲山嘉寛は、1904 年 (明治 37) 生まれで 東大卒→高等試験合格→商工省入省→官営八幡製鉄所入所→日本製鉄本社→八幡製鉄常務取締役という経験を持っており、常に日本鉄鋼業の中枢を歩く職業生活を送っている。

1960 年 5 月八幡製鉄副社長に就任し、その 2 年後の占部都美のインタビューの質問「鉄鋼産業は、基幹産業であり、八幡製鉄は産業のリーダーであるという点から、そのトップは、国民経済的視点で仕事をしなければならないと思うが、どうか」に答えて、

「鉄鋼はなくてはならないものであるから世の中がよくなれば鉄鋼産業は自然に発展する。つまり全体をよくすれば鉄鋼産業はひとりでもよくなるものである。したがって鉄鋼会社のトップが国民経済全体をよくするよう仕事をしなければいけないといわれるのはその通りである」と述べている²⁾。

又1962年6月の社長就任のあいさつにおいて「他を排し、己れ独り善しとする闘争や競争からは決して「善きもの」は生まれません。一見競争社会に見える自由主義経済も真の姿は協同社会であって、決して競争や闘争によって繁栄せず、お互い協同することなくしては、真の幸福をもたらすことは不可能であります」と述べている。³⁾

1965年4月には「私は『競争』という二字の代わりに「協調」という言葉を置きかえて「自由協調」こそ人類に平和の世界をもたらすものだ確信」とすると明確に自己の信念を語っている。⁴⁾

さらに1980年5月の経済団体連合会の会長就任にあたっては「協調と協力をたて糸に、自由主義経済の競争原理をよこ糸にして、わが国経済の時代に即した新しいあり方をともに考え運営していきたい」と述べている。⁵⁾

製鉄会社の一社員から経営者へ、さらには文字通り日本の経済界のリーダーとして大きく飛躍するのであるが、上に記したような稲山の鉄鋼業の経営に関する経営哲学（企業性善説）に立つ「コスト・プラス・適正利潤」は、戦前の日本製鉄本社販売部勤務のころから形成されたものである。

1929年（昭和4）、世界恐慌にまき込まれた日本鉄鋼業は、販売競争が激化してダンピング問題が深刻になっていた。ヨーロッパの鉄鋼業（主としてドイツ鉄鋼連合会）を調査して帰国した日本製鉄販売課長 鈴木武志は、「カルテル」を強く主張した。この鈴木課長のリーダーシップの下に稲山は、鉄鋼製品の各品種をまとめる共同販売組合作りに邁進した。

鈴木課長との出会いによりヨーロッパのカルテルの実態を知った事及び業界の組織作りの経験が、後の稲山のカルテル論即ち「コスト・プラス・適正利潤」論の基盤を形成したのである。⁶⁾

官営八幡製鉄所の入所以来の職業生活において身につけた「鉄鋼業こそ国家の基底を支えるものである」というエートスと「協調」を自己の信念とする稲山は、「八幡製鉄の日本の産業界において果すべき役割」を自覚し、追求したのであった。「基幹産業の雄八幡製鉄」という意識が、独善におちいることなく、海外に向けて日本の産業界を代表するという意識にまで高めら

れ、それがマラヤワタ・プロジェクトの意思決定のバネとして機能したのである。⁷⁾

2) 日本鉄鋼業は、戦後安い海上運賃と東南アジアの有利な資源を絶対不可欠の基盤として成立してきた。特にマラヤ鉄鉱石は中でも⁸⁾ 枢要の位置を占めてきた。稲山はこうした状況を認識しており、日本・マラヤ関係の特殊性を考慮に入れていた。

3) アジアの新興国マラヤ連邦のナショナルリズムに共感した事とキー・パーソンであるラーマン首相との個人的接触から生まれた信頼関係を大切にした。

4) 海外技術協力は、ウジミナス・プロジェクトが最初の経験であり、鉄鋼業界としても八幡製鉄としても経験の絶対量が少ない新規の事業領域であった。リスクの大きい事業活動への進出を、経済不況、外貨不足問題等を克服して推進するには、業界トップの八幡製鉄といえども容易ではない。

稲山がマラヤワタ・プロジェクトの推進を決意するにあたって、その背景にブラジル・ウジミナスへの日本鉄鋼業をあげての経済協力・技術協力の進行を無視することは出来ないであろう。日本製鉄の解散により発足した八幡製鉄の常務取締役と同時に就任した技術者湯川正夫の思想と行動こそ、稲山の意思決定を背後から支える有力な要因であると考えられる。

1957年12月、日本ウジミナス製鉄が設立された(資本金40億クルゼイロ)。翌58年5月、湯川は八幡製鉄常務取締役・八幡製鉄所副所長のまま日本ウジミナス顧問に就任、さらに60年8月ミナス・ジェライス製鉄所最高顧問としてブラジルに赴任した。

すぐれた鉄鋼技術者であると同時に経営者であった湯川正夫が、ウジミナス・プロジェクトにどのような理念を持って取組んだのであろうか。彼は「日本鉄鋼業とは直接関係のないプロジェクト」としてウジミナスを位置づけたのである。国民レベルの友好と経済協力の促進の為に一企業、産業の立場をはなれて⁹⁾ 献身したのであった。

この理念の現実的展開には、プロジェクトが日本政府と経済界の共同によ

って推進されたことが基盤に存在した。日本政府と経済界の共同プロジェクトとしてはじめて実現可能であった「国際協力」の理念を、こんどはマラヤに対して八幡製鉄一社が責任をもって実現する課題をになったのである。

5) 戦後の日本の企業経営においてはすでに完全に「資本」と「経営」が分離されており、経営者職能は、専門職能として確立していた。

1961年9月現在の監査役も含む八幡製鉄のトップ・マネジメント22名の自社株持株数は合計47,596,634株、全株式の0.41%にすぎない。全株主数は265,590人であり、金融機関179, 保険会社30, 証券業者282, その他法人721, 外国人1,466, その他262,912となっている。最大の株主である三菱信託銀行の持株シェアは、全体のわずかに3.2%である。

こうした株式所有の条件の下に、経営者は自らの責任においてそれだけ自由に意思決定を行ない、経営活動を展開できたのである。

次に八幡製鉄のトップ・マネジメントの構造であるが、1961年12月現在、社長(小島新一)―副社長(稲山嘉寛, 角野尚徳)―常務取締役(6)―取締役(11)―監査役(2)の計22名から構成されている。経営者の学歴は、官営製鉄所の伝統を反映して東大卒9(3), 京大卒5(3), 九大卒2(2), 早大卒2, 東北大卒1, 東京商大卒1, 高試2〔()内は工学部卒〕となっている。工学部卒者は合計9名(40.9%)であり、製造業の経営層としての特色をもっている。

平均年齢は57.4歳、監査役を除く20名は取締役就任後の平均勤続年数が7.8年であり、八幡製鉄発足以来取締役以上に就任し続けてきた者は6名にすぎず、経営規模の拡大に応じて新たに就任した者が多いことを示している。¹⁰⁾

経済同友会調査『日本の企業におけるトップマネジメント』(1958. 3)と比較すると、役員数が多いこと、年齢分布が55~60歳が45%を占めており全体的に若がえりの傾向がみられる。さらに他社では一般化していない副社長制度を導入しており、専務取締役がないのが特徴となっている。¹¹⁾

第3次合理化計画を遂行し高度成長を実現せんとする鉄鋼企業のトップマ

ネジメントにおいてゼネラルマネジャーの役割の重要性が明確に自覚され、社長、稲山副社長、常務3名、取締役1名には特定の専門的担当部門が与えられていない。一方角野尚徳副社長の八幡製鉄所長担当を筆頭に他の全ての役員は個別の担当部門を持っている。

日本製鉄本社営業部長を経て、八幡製鉄の発足とともに取締役営業部長に就任した稲山は、製品販売の公販制度の確立を通し、業界内の「協調」の確立に貢献した。すでにみたように原料確保、市場開拓の面でその敏腕をふるい、営業部長の枠にとどまることなく製鉄会社におけるゼネラル・マネジャーとしての役割がいかなるものであるかを広く社内外に示すものであった。

経歴に加わるに常務時代の活躍と実績は、副社長稲山のリーダーシップの基盤を形成するものであった。トップマネジメントの日本型リーダーシップの特徴は「情報収集活動の最も高いこと」にあるが、稲山はマラヤワタ・プロジェクトに関してはまさにこれを体現したのである。そして自己の固有の「組織内外の情報収集」活動を展開し、重役会議に問題を提起し、問題解決¹²⁾にむけて他の役員の同意を求めたのであった。

以上のような背景のもとに八幡製鉄とマラヤ側の正式の交渉が行われたのである。1960年2月には、マラヤ連邦政府与党であるマラヤ連盟党の幹事長であり、同連邦の政治・経済界の指導的立場にある T. H. Tan (陳東海) が、ラーマン首相の意を受けて来日した。八幡製鉄を訪問し、マラヤの一貫製鉄所建設についての協力の申し入れを行なったのである。これに対して八幡製鉄は「協力」の意思表示を行なった。

だが八幡製鉄のトップ・マネジメントの中でマラヤ連邦ラーマン首相との個人的信頼関係を持ち、なおかつマラヤ鉄鉱山の開発現場を実地に見た者は稲山だけであり、他の役員は、稲山のこの「受諾」の意思決定に対して最初から全面的に賛成というわけではなかった。

マラヤワタ・プロジェクトは、企業収益を中心とする発想を持つ限り、まず実施不可能なプロジェクトであった。八幡製鉄の1960年度の粗鋼生産高は、520.6万tであり、マラヤの市場規模にあわせた年産10万t規模の製鉄

所は、八幡のわずか1週間分の生産量にすぎない。これだけ小規模な生産に対して10億円以上の投資は、全く収益の期待できないものであった。

合理的に投資効果とプロジェクトの実行可能性を分析する限り、ほとんど全ての役員が「かなり危険性があり収益に結びつかない」と判断したのも自然の事であった。¹³⁾

稲山は反対の強い重役会で「マレーシアは永い間鉄鉱石を供給してくれて、わたしどもは非常に助かった。今度、こちらがこれに協力するのは当然ではないか」と主張して、他の役員を説得した。¹⁴⁾

稲山の海外技術協力に関する基本的考えは、その後も変わらず18年を経た1978年には、もっと明確に「発展途上国が工業化を進めようとし、その中核に自らの鉄鋼工場を作りたいという場合に、われわれがもっている技術を提供し、発展途上国の工業化を援助していこうというのが現在の世界の考え方であると思います。したがってブーメラン効果を警戒して援助協力はしませんという態度をとるべきでないと私は考えております」と述べている。¹⁵⁾

稲山のかかげた「発展途上国への国際協力」という理念に異を唱える者はいなかったが、本来政府レベルで実施すべきプロジェクトをはたして一民間企業が担当すべき義務があるのかと疑問が提出されたのは全く自然のことであった。

個別事業の収益性こそ企業経営の基本原則であるが、合併企業の設立による海外技術協力は、受入国の国内政治・経済状況や国際環境の複雑な影響を受けて収益性の測定はきわめて困難である。この困難性こそ、経営者をしてその意思決定に慎重な態度をとらしめる根本原因である。ウジミナスへの技術協力の経験から技術協力を成功に導くための基本条件として、

- (i) 当事者相互の信頼関係の確保
- (ii) 長期間の継続的協力関係を維持すること
- (iii) 双方共、技術移転に熱意を持つこと。これを持続させるため、具体的な組織体制をつくりあげること
- (iv) 受入側にとっては、自らの技術レベルを客観的に評価した技術導入で

あること¹⁶⁾

の4条件が提示されたが、同プロジェクトも進行中であり、苦しい試行錯誤をくり返している段階であった。ウジミナスの経験が未だ総括的に反省されない段階において、ラーマン首相—稲山副社長の信頼関係が、プロジェクト成立の基底であることが、トップマネジメント全員の明確な共通認識となっていなかったのである。八幡製鉄のスタッフ部門が収集し、解析したデータに基づく限りマラヤワタ・プロジェクトの推進は困難であった。

一般に日本的経営の意思決定の特質は、ボトムアップと集団意思決定にあるとされるが、この時期の稲山の意思決定はその逆である。新しい事業としての海外技術協力（エンジニアリング事業）を展開するにあたってまず明確にその理念を提示し、不確実状況下での戦略を示したのである。発展途上国への協力の一環としてのマラヤワタ・プロジェクトが意思決定されたのである。それは「ボトムアップ、全員一致の意思決定とは全く異質のコンフリクト直視の下でのリーダー自身の専決的トップダウンによる意思決定」であった。¹⁷⁾

後にマラヤワタ製鉄副社長として赴任した酒井薫夫が語るようにマラヤワタ・プロジェクトの意思決定は「本当に気が重かった。重役陣が皆反対で稲山社長だけが賛成している。このプロジェクトは成功してもともと、失敗すればそれみただけのことかと言われる心配があった。」¹⁸⁾

しかし稲山は短期的利潤、採算性をはなれて長期的戦略的視野のもとに、「世界の30億の人間のレベルをどのようにアップするかが肝心の問題であり、遅れている人をバックアップするのが、先に行く人の役割ではないか。あと10年すれば今反対している人も賛成にまわる」という信念をもって行動したのである。¹⁹⁾

稲山の意思決定は、1963年3月に出された日本鉄鋼連盟鉄鋼海外市場調査委員会の『東南アジアの鉄鋼需要長期見通し』の結論「1970年、80年には鉄鋼の輸入量は思ったほど増加せず、日本の市場としては多くを望めない」ので東南アジアの鉄鋼原料を活用した現地資本との合併による鉄鋼開発の方

向に進むことに多大の努力を払うか、あるいはまた機械、プラントなどの間接製品として鉄鋼輸出に期待を寄せる必要がある」を先取し、問題解決の具体策を打出したのであった。²⁰⁾

かくしてマラヤワタ・プロジェクトは、「長期間にわたって日本の鉄鋼業に鉄鉱石を供給してくれたマレーシアに対する恩義に報ゆる義務と、東南アジアの工業化の進展によって貧困から繁栄への道を求めることができる」とすれば、ひいては双方にとって将来の共通の利益につながるものであるとの理念からマレーシアの製鉄所建設に協力すべきであるとの決意を固め、そして協力の前提として合弁方式、立地調査等のもろもろの詰めが行われた」と社史が記述するように八幡製鉄の正式のプロジェクトとして発足したのである。²¹⁾

プロジェクトの技術的側面は八幡製鉄が担当するにしても、理念としては政府に代表される日本国民が実施するのであり、なおかつ国際的な支持の下に実施されなければならなかった。そのため稲山は、八幡製鉄の全額出資直接投資方式をとらず、

(i) 合弁企業形式をとること

(ii) 他社の参画を求めること

(iii) 1961年3月創設されたばかりの政府出資の基金である海外経済協力基金を活用すること²²⁾

(iv) 1957年設立された IFC (国際金融公社) の資金を活用すること

を構想した。特に (iv) については、S. Adams アメリカ大統領特別顧問との面談を通して得られたアメリカ政府の日本の産業界が東南アジア諸国で経済活動を展開する事への支持を確信していたのである。²³⁾

1960年6月と11月に来日した T. H. Tan とこの点について意見の交換を行ない、マラヤにおける製鉄所の建設については、マラヤ側 51%、日本側 49%の出資比率による合弁方式とすること、さらに生産方式は、回転炉—電気炉—圧延の基本工程を持つ一貫工場にすることなど、基本的方針について相互の了解に達した。

この合意に基づき 1961 年 3 月大岩泰を中心とする調査員を八幡製鉄からマラヤに派遣した。計画の具体的規模について予備的接衝をするとともに、立地候補地、創始産業法の適用の有無、原料鉄鉱石の供給源について基礎的調査を行なった。

その後 1961 年 6 月マラヤ側を代表して T. H. Tan が来日し、小島社長、稲山副社長と合弁製鉄所の基本問題について会談、さらに同月 23 日代表取締役稲山副社長との間に合弁会社マラヤワタ製鉄 (Malayawata Steel) の設立についての覚書を締結調印した。

この覚書においては、日本およびマラヤ両国の経済協力関係の緊密化を企画し、マラヤ連邦内に製鉄事業を共同して行うことを明らかにした。そして計画は商業採算ベースに基づき、日・マ合弁の新会社を設立し、その株式は前記了解のとおりマラヤ側 51%、日本側 49% の割合とした。設備計画、建設および技術については原則として日本側が全面的に援助することを取り決め、日本がこの計画に必要な具体的事項を調査するため調査団を派遣することを取り決めたのである。

この覚書の八幡側調印書は稲山副社長であり、これはプロジェクト推進の中心が稲山であることを何よりも雄弁に物語っている。²⁴⁾

- 1) 三菱経済研究所『本邦事業成績分析』(1951 年版)。
- 2) 占部都美氏の経営診断「八幡製鉄」『エコノミスト』昭和 37 年 3 月 27 日号。
- 3) 『八幡製鉄営業旬報』1962. 6. 1 号。
- 4) 稲山嘉寛『私の履歴書』, 日本経済新聞, 昭和 40 年 4 月 13 日号。
- 5) 朝日新聞, 1980 年 5 月 24 日号。
- 6) 『評伝稲山嘉寛』p. 29-31, p. 133-140, p. 250。
- 7) 1953 年から 1960 年まで八幡製鉄は『日本鉄鋼業における八幡製鉄の比重』という統計資料を中心とする本を発行し、広く全国の高等学校にまで配布した。これによって八幡製鉄は、文字通り自らの経営理念を内外に示すものであった。またマラヤワタ製鉄の技師長を担当した中川一が、「マラヤワタプロジェクトはかつての八幡製鉄だから出来た仕事である」と語っているように、八幡製鉄のマラヤワタにかけろいき込みは通常の水準をはるかに凌駕するものであった。
- 8) 『戦後鉄鋼史』p. 281。

9) 湯川正夫「ミナス製鉄所の展望」『鉄鋼界』1961年3月号, p. 46-49.

「編集者—今後ミナスができた場合日本との関係においていろいろ問題があると思いますが、特に日本の鉄鋼業ないし日本経済に対する意義ということはどういうふうに考えておられますか。

湯川—日本の鉄鋼業とは直接関係ありません。

編集者—結局日本の鉄鋼業として単に資本を輸出して、技術援助をしてプラントをつくった。その含み的なことは考えなくてもいいわけですか。

湯川—含み的なことは何も考えていない。これはむしろ含みじゃなしに、大ぴらかなことで日本の鉄鋼業が向うへ行って援助しているということが、すなわち日本の工業水準をブラジルが認識することになるわけです。それによって貿易面についても非常にプラスになる。鉄鋼業についてでなく、日本全体について日本があれだけの技術、工業能力がある。だからこういうものは日本に頼めばどんどん確保できる。あるいは一緒にやればこういうふうに高効率な生産も出来るということで、現にいろんなことで私たちの方に話をもちかけている向きが非常に多い。そして各産業部門で相当の会社からも向うへの進出が急に盛んになってきました。

結局向うの人が、ウジミナスでこれだけのことをやり出したということで日本に関心をもってきた。今までは日本は農業国だと思っております。それが向うから盛んに日本にきて、日本を見て帰った人が、日本というのは大変な国だということを報告するために、みんながそれによって非常に認識を新たにします。

ですから、そういうことで日本の工業水準を向うによく認識してもらう。また向うもそれに基づいて日本とのあらゆる経済面での協力体制を緊密にしていこうという空気がみなぎってきたわけです。そういうところが含みというか、あるいは必然的の結果として現われてきたと申しますか、そういうところが非常に効果的に動いてきているということです。」

湯川は後にマラヤワタの企画立案を指導し、1966年2月マラヤワタ製鉄所を訪問している。

加瀬正司「マラヤ・ヤハタでの4日間」、湯川正夫回想録編集委員会(1970)『湯川正夫回想録』p. 533-537.

「昭和36年の春、建設第1次として発令から現地到着、そして作業開始まで抱き続けた不安感、悲壮感は今でも強烈な印象として残っている」と、ウジミナス技術協力の経験者大石将司(新日鉄技術協力事業部専門部長)は、『今日に生きるウジミナスの苦勞』と題して、技術協力の第1号としてのウジミナスとその後の実務から学んだ技術協力の心構えを次のように述べている。

1) まず相手の国民は日本人とはちがうということ、そして相手国によっては、地方によっても大きな気質の相異が見られることを、常に心に云い聞かせておくこと。

2) 日本人は、経済的指標を国および国民の文化や社会の程度を測る尺度とし、加えて黒白をはっきり区別しすぎる嫌いがある。また会社の立場、自分の立場を強調するあまり、相手の立場を無視する傾向がある。この点は折衝の場において、最も注意すべきことである。

3) 言葉の問題は深刻である。技術協力は本来相手国の国語で行われるべきだと思うし、事前の予備学習および通訳への対応についても、充分心せねばならぬ。

『につぼん・すちーる』(1977)

10) 八幡製鉄『有価証券報告書』(1961年9月)。

11) 昭和33年3月経済同友会の実態調査『日本の企業におけるトップ・マネジメント』によれば、

- ① わが国では企業規模に比べて重役の数外国より多い(平均14.4人)。
- ② 会長から平取締役までの段階が多く、職能区分があいまいである。平取締役のなかに部・所長兼務のものが多過ぎるばかりでなく、本来ゼネラル・マネジャーの性格の濃いはずの常務、専務、副社長にも同じような傾向がみられ、社長でさえ個別的な担当職能をもつ会社がいくつかある。トップ・マネジメントの職制は、社長—専務—常務—平取締役(常勤)という形(52社)が多く、副社長制は一般化していない。
- ③ 社外重役制が発達していない。
- ④ 重役の年齢は、55~59歳の層を中心に平均57.2歳とかなり高い。しかし在任期間と照らし合わせてみると若手経営層が着実に伸びている。
- ⑤ 法定機関ではないが、全般的管理職能を社長をふくめた全般管理者のチームで集団的に行うことを目的とする「常務会」制度は、産業界にかなり一般化し172社がこの制度をもっている。しかもそれらの多くは27年以降に新設されたもので朝鮮戦争後わが国経済の急角度の復興過程の中で経営管理の複雑化がもたらした最高経営層の構造の変化として注目される。

12) 奥村昭博(1977)「日本の取締役会—国際比較の視点から」『季刊中央公論経営問題』1977年冬季号, p. 132.

13) 名和太郎(1976)『評伝稲山嘉寛』p. 19, 国際商業出版。

14) 同上書, p. 20.

15) 「激動の10年を振り返って」『鉄鋼界』1978年12月号, p. 9.

16) 『鉄鋼界報』1978年12月1日号(No. 1157).

17) 岡本康雄(1981)「日本のグランド・ストラテジー」『季刊中央公論経営問題秋季号』p. 286.

岡本によればトップダウン方式とは、経営戦略の展開において間接的に影響を与える経営理念を最高経営層がフォーマルに表明することからスタートする。最高経営層のリスク負担において環境変化に対応した修正を行ない、具体策の選好基準を

- 自身の最終的判断に基づいて表明し、代替案をしぼり、最適と考えられる代替案をフォーマルな決定として選択する。さらにこの代替案の実行に必要な経営資源の配分を最高経営層のフォーマルな意思決定として遂行することである。岡本 (1979) 「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型」(下)『組織科学』Vol.13, No. 1, p. 61-63.
- 18) 『評伝稲山嘉寛』p. 20.
- 19) 酒井薫氏面接記録 (1978年12月)。
- 20) 吉植悟 (1963) 「東南アジアの鉄鋼需要の長期展望—1970年、1980年の見通し—」(下)『鉄鋼界』昭和38年7月号, p. 52-57.
- 21) 『炎とともに—八幡製鉄株式会社史』p. 746.
- 22) 大岩泰 (1981) 「マラヤ木炭鉄事始—ぬかるみとの苦闘の記録」『鉄鋼界』昭和56年7月号, p. 49.
- 23) Lee Poh Ping (1977) "Japan's Decision to Establish Malayawata" p. 19-20. VRF Report IDE.
- 24) 1961年6月23日の調印後の記者会見で稲山副社長は次のように述べた。

「かねてマラヤ政府から陳氏を通して同国に製鉄所を作りたいという話があった。マラヤは政情も安定し、日本をよく理解してくれる国だが、製鉄事業を新しく始めるには多くの困難をともなうので慎重に技術的問題を検討してきた。最近になってこの話は急速に進み、当社としても製鉄所を作る自信を得たのでラーマン首相代理として来日中の陳氏に八幡の案を提示、討議したところ了解点に達したので23日覚え書きを交換した。これによって近く、調査団を派遣し具体的調査を進める。」

プロジェクトの進行過程を要約してざらりと述べたものであるが、「製鉄事業を新しく始めるには多くの困難をともなうので慎重に技術的問題を検討してきた」という点に注目しなければならないであろう。社内での多くの反対者を説得し自らの全責任において意思決定した経営者の気概の表明を読みとる事ができる。

これに対して交渉の一方の当事者 T. H. Tan (陳東海) は次のように述べている。

「わたしたちが八幡製鉄と提携してこのプロジェクトを行なうのは、ひとつの特権と考えている。今回の計画はマラヤの国全体の経済についてどれほどの意義をもたらすか、はかり知れないものがある。この計画を進めることによって日本とマラヤとの間の親善はさらに強まり、ひいては東亞全体にも大きな意義をもつものである。わたくしはわれわれの歴史に新しいページを開いた。」

八幡製鉄がマラヤを援助して新しい事業をおこすのは当然のことと思う。さらに数年後には規模の拡大についての議論も行なうことになるだろう。

現在マラヤでは水力発電の計画が進められ、数年後には安い電力が供給されるので、第2次産業が発展、これが製鉄業と結びつくことになるだろう。こうした動きは日

日本の歴史によく似ている。最後にこの計画がみのったことは新しい時代をきずくものであるが、援助を与えてくれた小島八幡製鉄社長、稲山副社長に心からのお礼を言いたい。」(『鉄鋼新聞』1961年6月24日号)

また、T. H. Tan の発言の中で注目すべきは、「このプロジェクトを行なうのは、ひとつの特権と考えている」、「八幡製鉄がマラヤを援助して新しい事業をおこすのは当然のこと」と述べている点である。Tan 代表はマラヤ連邦が日本に鉄鉱石を供給した事が、後の経済の復興と成長を支えたことを認識した上で、これまでのマラヤの貢献に対して日本の返礼を要求したのである。

合併企業の設立をとまなう技術協力の交渉の中でマラヤ側は最大限この点を主張した事が十分推測される。マラヤへの日本の援助は義務であるとマラヤ側は考えていたといえよう。ともあれ日本鉄鋼業の指導的立場にある八幡製鉄とその経営者稲山嘉寛を正確に見ぬいた上での協力申入れであり、問題として提起した「製鉄所建設」を「我が事」、自分の問題として受けとめてくれる人物の判定にはくるいかなかったのである。

ラーマン首相—稲山副社長の人間の信頼関係がこのプロジェクトの基盤であることを Tan 代表の次のような稲山副社長にあてたメッセージが雄弁に物語っている。

「ただいまマラヤ連邦に製鉄業を設立する 覚書に署名しました。八幡製鉄が日本における鉄鋼業の指導者として巨大な組織を有することは、すでに充分承知しておりましたが、私はこの機会に今回のわれわれの合併事業を決定的な実現性のあるものとするために、貴下および貴下のスタッフが示された真摯にして心からなる努力に対して深甚の謝意を表する次第です。

今日こそ、まさしく日本とマラヤの経済的友好関係と協力の新しい時代を拓く歴史的な第1歩であることを将来歴史家が回想する時代がくるでしょう。

われわれの合併計画が、将来において完全な成功を収めるならば—私はその成功を疑わないものですが—マラヤの将来の世代はこの計画こそマラヤ連邦を工業化へ導き、アジアにおけるマラヤの輝かしい位置づけをもたらした計画として、貴下の偉大なる人格と深い理解に対して心からの感謝を捧げることでしょう。

さらに私は、この機会に私個人として、私との打合せに最大の友好的協力的精神に基づいて折衝された貴下のスタッフである多数の専門家達にも心からの感謝を捧げたい。

おそらく貴下の薫陶によるこの精神こそ、ただいま署名した覚書にも、あるいは貴下のスタッフによって準備された数多くの試案や資料のうちにも生々と現われています。

私は昨年6月、私が最初に来日して貴下にお目にかかることができた日をはっきりと記憶しています。

今日、きわめて御多忙な任務に携われているにもかかわらず、貴下のマラヤ連邦を援助されようとなさる熱意は、さらに強いものと拝察しております。

日本の鉄鋼業の指導者として貴下および貴社が、マラヤ連邦が自分の鉄鋼業を持つという大きな喜びをともにわかって頂けることを、私はこの上ない喜びと思います。

最後にもう一度、小島社長、貴下および貴下のスタッフに対して、マラヤ連邦の経済を強化し、鉄のごとく強固な両国の友好と協力を推進する第1歩を礎き上げたことに對し、心からの感謝を捧げる次第です。』

(八幡製鉄『営業旬報』1. July. 61)。