

「宝鋼」第一期工事

完成式典の思い出

中和物産KK特別顧問・元新日鉄経営企画部長代理 杉本 孝（会員）

今年の日中平和友好条約締結後、40周年にあたる。同条約は1978年8月に締結され、10月には当時副総理であった鄧小平が来日し、批准書の交換がなされた。その際、鄧小平は新日鉄の君津製鉄所を訪問し、当時の新日鉄会長稲山嘉寛に「これと同じものが欲しい」と述べたのである。

上海宝山製鉄所（宝鋼）の建設構想は、実はその前年から持ち上がっていた。当初は上海地区の鉄鉄不足解消のための高炉単独建設構想だったが、日本側からの助言もあり、



鄧小平、新日鉄君津製鉄所を訪問（右側は稲山氏）

月のうちに鉄鋼一貫製鉄所の建設を目指すことになった。

中国技術進出口会社と新日鉄との間で「宝山製鉄所の建設に関する議定書」が締結されたのは、1978年4月のことだった。これは、プロジェクト全体の基本方針と全体枠組みを示した「宝山プロジェクトの憲法」と呼ばれる基本文書であり、そこには1980年中に第一高炉の火入れを目指すことが明記されていた。しかしその後の諸事情により、第一高炉が火入れされたのは1985年の9月15日となり、第一期工事の完成式典が挙行されたのは、転炉、鋳型

製造、分塊、シームレス鋼管等



の諸工場が順次立ち上がり、安定操業が確保された11月下旬となったのである。日中平和友好条約締結40周年にあたり、この完成式典について記録にとどめておくのは、決して無意味なことではないだろう。

宝鋼第一期工事完成祝賀式典に出席する日本側代表団が上海に到着したのは、11月25日の午後であった。代表団総勢191名を乗せた特別機が14時50分に虹橋空港に舞い降り、エプロンに近づくと、10台の紅旗が機側にずらりと横づけされた。タラップから降りた首脳陣は中国側の案内によりそれぞれ指定された

黒塗りの紅旗に分乗し、その他の団員が数台のバスに乗り込み終わると、車列は上海中心街にある錦江飯店へ向けて一斉に滑り出した。

当時の虹橋空港は現在とは全く異なっており、かなり老朽化した低層の建物が数棟あるだけだった。空港と上海市街地を結ぶ道路も今日のように整備されてはおらず、交通は車輦のみならず、自転車や荷車で常に混雑しており、タクシーでも錦江飯店まで通常1時間以上はかかっていた。ところがその日、我々を乗せた車列はわずか20分で錦江飯店に到着したのである。

「開道車」と呼ばれる警察車輛がけたたましくサイレンを鳴らしながら、さほど広くもない道を気でも狂ったかのような勢いで疾走した。これに先導された紅旗の車列が流れるようにつき従い、それらに遅れまいとする数台のバスが喘ぐようにあとを追った。道路の両側には小銃を腕にした兵士が数メートルおきに立ち並んでいた。彼らは我々

の車列に背を向けて立ち、歩道を行きかう市民や自転車が車道に決して立ち入らぬよう目を光らせていた。彼らの肩越しに銃口を右上に向けた小銃が見え、その向こうには、一体何事が起きたのかと足を止め、猛スピードで通り過ぎる車列を見やる鈴なりの市民の好奇に満ちた熱い視線があった。対向車の通行はほとんど遮断されており、信号は見通せる限り遥かかなたまですべて青に切りかえられていた。交差点にさしかかった車列はわずかに速度を緩めながらも決して停まることはなく、左右の道路からの大量の車輦や自転車が警察官たちにより交差点への進入を確実に阻止されていることが確認できると、再び元の猛スピードに加速したのである。

上海での祝賀式典出席者の名簿を持ち、式典スケジュール等の説明のために私が本社ビル20階の秘書部に上がったのは、2週間前のことだった。秘書部長への説明の前に、儀典官のよう

な部長代理の了解を得ねばならない。上海での祝賀行事を滞りなく行つたためには、出席者全員の同一行動が不可欠であること、そのためには特別機をチャーターする必要があることを説明し、団長以下の団員名簿を彼に示した。名簿第1位は稲山嘉寛新日鉄名誉会長（団長、経団連会長）、第2位は田沢智治通産政務次官、第3位は斉藤英四郎新日鉄会長（副団長、経団連副会長・同次期会長）、第4位は中江要介外務省在中国特命全權大使、第5位は武田豊新日鉄社長（経団連次期副会長）（肩書はいずれも当時、以下同）、ここまで説明した時、部長代理が声をあげた。「こんなこと、できるわけがない！」と言うのである。今まで新日鉄の名誉会長と会長を同じフライトに乗せたことはない、まして社長も含めて3人が同じ飛行機に乗るなどということが許されるわけがない、万一墜ちたらどうするの

だ、と言うのである。危機管理上の正論である。

しかしこのフライトに乗るのは新日鉄の首脳陣だけではなく、当時の日本経済界の主要メンバーが数多く含まれていた。三菱重工会長（経団連次期副会長）、日立製作所会長（経団連副会長）、三菱商事社長、三井物産社長、日本輸出入銀行副総裁、日本興業銀行会長（経団連外交問題委



起工式（1978年12月23日）、稲山氏（中央）、谷牧氏（国務院副総理・右側）

員会委員長）、日立造船会長、三菱電機会長など、例をあげればきりが無い。彼らも当然のことながら、直属部下の経営層を同行させていた。もし新日鉄が危機管理上の理由で三首脳に別々のフライトを手配すれば、他社もこれにならうのは不可避である。そうなれば代表団の統一行動はきわめて困難となり、ミッションを受け入れる中国側に多大な負担がかかる。団長会社がそのようなことはすべきでないとの最終判断が下され、今回だけは運を天に任せる例外扱いとなったのである。

祝賀式典は翌26日の15時から、宝山製鉄所製鋼工場内の1号転炉注入棟で挙行された。祝賀会場に近づく、あちこちに満艦飾の旗が飾られ、赤旗が風にたなびき、銅鑼や太鼓を打ち鳴らす音が聞こえ、祝賀ムード一色に染まっていた。会場に集まったのは中国側から閣僚級30名を含む約2000名の関係者と、日本側から現地派遣指導員10

0名を含む約300名、そのほかにシームレス鋼管工場の建設を担当した西独と、鉄鉱石を供給したオーストラリア及びブラジルから若干名の代表が出席した。転炉注入棟にしつらえられた舞台上には中国側指導者とともに、各国からの来賓代表が席を連ねた。式典の様子を翌日の『人民日報』は次のように伝えている。最初に祝辞を述べたのは、当時の国務院総理趙紫陽であった。続いて同じく上海市長江沢民が、党中央及び国務院より連名で送られた祝電を読み上げている。これに続き、

中曽根康弘首相と安倍晋太郎外相から寄せられた祝電を、在中国日本国特命全権大使中江要介が代読している。まさに、日中両国を挙げての国家プロジェクトであったと言えるだろう。

趙紫陽総理は祝辞の中で以下のように述べている。宝鋼第一期工事の完成は、宝鋼の全職員労働者と外

国専門家との一致協力及び刻苦奮闘の結晶であり、「対外開放政策を実行し、国外の先進技術を導入したことによる豊かな成果であり、更には、我国社会主義建設がまたしても勝ち取った偉大な成就でもあります。（中略）ここに私は、党中央と国務



起工式における谷牧氏のテープカット

院を代表し、宝鋼建設の第一線で奮闘されたすべての管理者、技術者、労働者の皆さんに、熱烈なるお祝いと、心よりのねぎらいの意を表します。宝鋼建設において、我々と友好合作していただいた、日本及びドイツ連邦などの各国の経営者と技術専門家に對し、また、宝鋼の建設に関心を寄せて下さったすべての友人に對し、衷心より感謝の意を表します」。

これらをうけて、日本側団長稲山嘉寛は以下のように述べた。「本式典にお招きいただきました私ども日本側関係者は、宝鋼完成を目の当たりにして、このような大事業をお手伝いさせていただいた喜びを新たにいたしますとともに、今まさに人生における最も誇らしいひと時を過ぎつつある感激に耐えない次第であります。千数百年に及ぶ日中両国交流の歴史を振り返ります時、この宝鋼建設はかつてない規模と内容を誇る画期的な記念碑と申しても過言ではありません。（中略）もとより本日



高炉火入れ式典（1985年9月15日）

私どもの協力の絆は一段と強化されたのであります」。

の佳き日に至るまでには、幾多の困難がありました。しかし、重要なことは、それらの苦難を日中双方の友好と努力により一つ一つ克服して、本日ともに悦びを分かち合える日を迎えることができたということであり、ます。困難が大きければ大きいほど、それらを解決した皆様方と

2位以下との間に巨大な懸隔がある。つまり中国は世界の粗鋼生産量の約半分を一国で生産していることになり、恐らくこのような状況は有史以来初のことであろう。安価で良質な汎用鋼材が中国で生産できるようになり、その結果中国において鋼材多消費産業の競争力が強まり、

それら諸産業の生産拠点が世界中から中国へジャリジャリと引きずり寄せられていったのである。現在鋼材価格は低迷し、中国の過剰生産に対する恨み節が世界中の鉄鋼メーカーから聞こえてくる。しかし価格と品質の総合評価に基づき、市場競争を通じて中国の鋼材が顧客により選択されている以上、恨み節を述べても何も始まらない。そんな暇があれば自社製品が顧客からもっと選択されるように、より高品質な高級鋼材のより選択されやすい価格での提供を目指し、日夜技術開発に邁進するべきなのである。

ここで「ある国の粗鋼世界シェア÷その国のGDP世界シェア＝鉄鋼産業特化度」（以下「特化度」と略す）と定義すれば、中国の特化度は3・28である。同様に計算すれば、日本の特化度は1・01、米国の特化度は0・20となる。特化度が1であれば、その国は経済規模に見合った鉄鋼産業を擁していることになる。つまり今の中国は鉄鋼産業と鋼材多消費産業に大きく依存した経済構造にあり、日本はGDP規模に見合った鉄鋼産業を有しており、米国はすでに鉄への依存を弱め、より高度な産業にシフトしていることが分かる。世界が必要とする鋼材の量は需要産業の需要量によって決まり、それを個々の顧客が自国にとって着価格（生産費＋輸送費）が最も安い国から購入しているに過ぎない。特化度には貿易を通じて、国家間の比較優位構造が反映されているのである。

この比較優位構造は時とともに変化しており、日本の特化度が一番高かったのはデータを溯れる範囲で最も昔である1970年の2・52であった。つまり、この48年間で日本は脱鉄鋼産業化が進んだのである。汎用鋼材はもはや中国に太刀打ちできなくなっており、より高品質の鋼材に特化していかなざるを得ない。しかしこれを裏から見れば、中国が良質で安価な汎用鋼材を供給してくれているお陰で、日本はより高級な鋼材に特化し、よ

り高度な経済構造へシフトしていくことが可能となるのである。

数百年のスパンで見れば、覇権国は常に隆替をくり返しており、「盛者必衰の理」が貫徹している。先発国が開発した技術も、長い目でみれば必ず後発国の追い上げと改善に曝され、いずれは凌駕される運命にある。先発国に可能なことは、既存技術にさらなる改善を積み重ね、凌駕されるまでの時間をいかに先へ延ばすかということだけである。特許に期限が定められているのは、一定期間経過後、技術は人類共有の財産として公開されることが人類のさらなる進歩に資すると考えられているからである。

成熟技術の他者への積極的移転により背水の陣を敷き、自らをより高度な技術革新に駆り立てない者は、企業も国も転落を免れ得ないのである。

宝山製鉄所建設への協力を中国側から求められた時、社内上層部では大議論があったという。

虎の子の技術を出すなんてんでもない、宝山に技術を出せば他の製鉄所にもタダで伝わってしまう、ブーメラン効果が起きたらどうするのだ、等等。それらの懸念には根拠があり、事実それらは後に現実となった。そうした懸念にもかかわらず建設協力へ社論を統一し得たのは、稲山氏の中国への強い思いがあったからである。中国にはできないだけのことをせねばならない、貧しいままの中国よりも豊かな中国の方が結局は日本のためになる、こうした大局観が社内に浸透していった。そして、「宝山にわが社の10番目の製鉄所を建設するのだ」という稲山氏の言葉が、社内合言葉となったのである。「中国にはできないだけのことをせねばならない」という稲山氏の思いは、当時の政財界首脳に共有されていた。戦争中の日本の加害事実に痛んだ彼らの心は、中国

の賠償請求放棄により一層立つ瀬を失い、自身の権限範囲で可能なすべてのことをなさなければ、自らの尊厳を取り戻せないと思えていたように思える。だからこそ、経済界の総力をあげた宝钢建設協力が実現し、政界でも大平内閣による対中円借款が初めて実現し、その流れが中曽根内閣以降へと受けつがれたのである。



第一期工事完成式典（1985年11月26日）

宝山製鉄所は現在では武漢製鉄所と合併し、中国宝武鋼鉄集団として粗鋼生産量世界第2位を誇る中国最強の鉄鋼メーカーとして隆盛を極めていく。日中平和友好条約締結40周年にあたり、自国にはね返る不利益を小事とし、中国の国家基盤建設のために総力を結集した日本からの熱い支援が注がれた歴史を、日中両国のできるだけ多くの国民に知って欲しいと、心から願っている。

筆者略歴（すぎもと たかし）

1947年山口県生まれ。1974年東京大学法学部卒業。新日本製鉄㈱入社。1995年同社退社。2001年東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。新潟産業大学、大阪市立大学教授を経て、2008年京都大学経営管理大学院客員教授。2015年より現職。

編著書『東アジア市場統合の探索——日中韓の真の和解に向けて』