鉄の歴史
鉄の人物史-2

西山弥太郎
——人の鞄持ちがみた—

村上英之助　川崎製鉄(株)　顧問
Einosuke Murakami

Yataro Nishiyama
—The Profile Told by One of the Followers—

1 はじめに

歌舞伎の名優とは、大見得を切った時、観客の一人ひとりに、自分が、自分だけが見詰められているという錯覚をおこさせる役者だそうである。川崎製鉄の初代社長、西山弥太郎もそういうカリスマ性をもった人物だった。西山に接した社員は、西山に最も信頼され、目をかけられているのはこの自分だと信じこんでいた。私もその中の一人で、後年そのことで技術系の先輩Kさんと言い争ったことがある。私がどんなに西山さんに愛されていたか誇らしげに言うと、昔、平炉の横で褌一つで文献を読んでいたこの快男子は色をなした。親子二代にわたって縁のある西山さんに、自分以上に愛されている者がいるなど信じられなかったのである。

こんな挿話もある。先年の神戸の大地震で家を失った、これも先輩で、かつて華の製鋼課長だった人物が、会社に預けてある川鉄株が不安になって神戸本社にかけ合った。いくらか錯乱ぎみで、担当者の説明が理解できなかったのであろうが、家へ帰りつくなり、「西山さんだったら、こういう時きっと出てきて丁寧に説明してくれただろうになァ」と家族に嘆いたという。没後30年たっても西山は人びとの記憶から消えさらなかったのである。

西山弥太郎とはざっとこういう人物だったが、近づいて見るとどうしてどうして、とても尋常一様な人間ではなかった。壮年期の西山は、朝の門限におくれて来た工員を一歩も中に入れず、仁王立ちになって殴り飛ばすほどの激しさをもっていた。それかあらぬか、その頃の西山について語る花街のある女将の口振りは意外に辛辣だった。そして晩年になってもこの火山は時どき爆発した。三石(みついし)にある身内の煉瓦会社の社長の何が癇にさわったのか、煙草のケースを床に叩きつけて怒った時など、秘書室の女性達は声も出せず身をすくめていた。また、ふっくらとして色白で、一見柔和な西山の目から、時として蝮(まむし)の鋭く細い舌のような不信がほとばしり、人をぞっとさせた。この人は、実際は誰も信じていなかったのかも知れない。或る証券会社の新任社長とのインタビューで、こう言ったのが耳底に残っている。

図1　西山弥太郎

「社長というのは孤独な商売ですよ。だが、それが愉しみにならないと、ほんものの社長とは言えませんな」

ふたたび歌舞伎に例をひくと、歌舞伎の女形は紐で両脚をしばることによって、あの玉三郎のような妖艶な女に化けるのである。晩年の西山弥太郎は、おのれの野性に十重二十重に縄をかけた、老いたる玉三郎であった。

2 アメリカ型産業社会への予感

西山弥太郎は明治26(1893)年の夏の盛り8月に、神奈川県に生れた。長じて旧制第一高等学校から東京帝国大学工学部冶金科に進んだが、この時期の西山を、寮で同室だった谷川徹三氏はこう描いている。

「人間をその人柄のうえから軽い人間と重い人間とに分けることができるとすれば、西山君は典型的な重い人間で、いつも黙々として机に向かっていたけれど、そこには勉強家の学生以上に、何か人間的存在の重量を感じさせるものがあった。それは或る種の人に見られるように、その人間から発散する何かが心を捉えるというのでもない。石に重みが感ぜられるように、その存在そのもののもっている重みが、何ということなしに感ぜられる、そういう人柄であったのだ」[1)]

この青年西山が、神戸が気に入って川崎造船所の葺合工場製鋼科に入社したのは大正8(1919)年の8月である。それからざっと30年経った昭和25(1950)年8月、川崎重工業から分離独立した川崎製鉄の初代社長に西山は就任した。よほど8月に縁があったと見え、亡くなったのも昭和41(1966)年の8月である。

私がこの西山社長の仕事ぶりをつぶさに観察する機会に恵まれたのは昭和32年―以下、西暦は略す―ごろからである。当時私は本社経理部の原価計算にかかわる1掛長だったが、半年に1度、会議室の隅っこにタイガー計算機をもって控えていた。これから始る半期の損益見通しについて、経理部長が西山社長以下の関係取締役に説明するのをアシストするためである。この巨人は、説明を受けている途中で口をさしはさむことは滅多になく、辛抱強く最後まで黙っていたが、所どころに赤鉛筆でチェックを入れるのだった。アシスタントの役割は西山社長がどこにチェックを入れたかを逸速く見付け、何が問題なのかを考えることである。一度など大きなミス―実際は転記ミスだったのだが―を見つけられ、会議がご破算になったことがある。暗算が速く、タイガー計算機でもなければ到底太刀打ちできなかった。

ただこの時期の私は、はっきりいえばアンチ西山イズムで、日本は大製鉄国を目ざすべきではなく、人口を半分に減らしてスイス型精密工業国家になるべきだ、と思い続けていた。たまたま昭和33年11月が日本鉄鋼連盟の創立10周年にあたり、その行事の一環として記念論文の募集がおこなわれた。私は金欲しさに日頃考えていたこのsmall is beautiful論を書いて投稿したが、それは日本鉄鋼連盟の方針に反するもので、上位入賞するはずはなかった。それでも少しは読むに耐えたのであろう、ビリの3等にしてもらって待望の賞金を手にした。これで妻のお産の費用はなんとかなる。ただ拙いことに3等の論文まで『鉄鋼界』に掲載され、西山社長の目に触れるおそれがあった。そのことで私は、西山社長の前に出るといつもビクビクしていた……。

ところがである。昭和37年末、よりによって私は総務部調査課長に任じられたが、この職は調査マンというより大統領報道官といった色彩が強く、プレス関係のことで西山社長のもとへ日参する羽目になった。また本来の調査業務でも早速注文が出た。高炉セメントのF/S(Feasibility Study)をやれと言うのである。『鉄鋼界』の論文の影響はなさそうだった。

つてを頼って通産省からセメントに関する尨大な資料を入手し、課の総力をあげてこの課題にとり組んだが、都合5回やり直しを命じられた。今から思うと、西山社長の頭の中に直観的な或るイメージがあって、修正を重ねるごとにわれわれのレポート像はだんだんそれに引き寄せられていったような気がする。その2回目ぐらいであったろうか、西山社長の心くばりで同席された老専務が、私を助けてやろうと思われたのであろう。

「この男は、ついこないだまで原価計算をやっていたのですから、計算の方はまず確かでしょう」

その一瞬、私の顔にチラッと自信めいたものが浮かんだのであろう。それを見逃す西山社長ではなかった。

「じゃあ聞くが、高炉から硅カル工場まで運ぶスラグの運賃、あれはどっちが負担しているか知ってるか？」

私は確かに原価計算にかかわる仕事をして来たが、どちらかというと原価管理の方が専門で、まして本社勤務だから工場の実務には暗かった。とっさに私は、受益者負担の原則を思い浮かべ、運賃は硅カルが負担しているはずだと答えた。

「違うんだ、これは。高炉の方が負担してやってるんだ」

西山社長は、戦後東京へ出張する夜汽車の中で原価計算の勉強をしていたという逸話の持ち主である。実際、上のやりとりは普通なら原価計算の担当者が取りかわす会話である。

こうして5回目を迎えた。これで最後にして貰わないと、38年4月末で私の短い調査課長時代は終り、別な部署へ移らねばならないのだった。なんとか時間が貰えたが、場所は西宮工場、それも昼休みの30分だった。誰かとの会食の後だったのであろう、ふくよかな頬にかすかな紅色がさしていた。説明を聞き終って、

「ん。どうやら出来たようだな。だが、お前がやってるのはどうも学者の仕事だな。こういう時、経営者はな、こういうふうに見るんだ」

と言って、矢庭に赤鉛筆をとると、われわれが描いた需要見通しの線をぐいと弓なりに上方修正された。

「いいか、日本の粗鋼生産量は必ず1億トンになる。それから先はわしにも分からんがね」

セメントと粗鋼生産量はほぼ1対1で伸びていたから、将来のセメント需要もこんなものではない、という含意が

そこにあったのであろう。因みに昭和37年度の粗鋼生産量は、不況のせいもあって30百万トンを割っていた。結局この高炉セメントのF/Sは日の目を見ることなく終った。着眼が20年早すぎたのである。

こうした高炉セメントに関する調査が終りに近づいていた3月頃、突然、総務、株式、調査の3課長が呼びつけられ、来年2月、つまり昭和39年2月に増資をするからその準備にかかれという命令である。3人とも耳を疑った。当時は、増資の半年ぐらい前から全国の株主に増資説明会を開くのが慣例で、そのための会場確保、社長の講演原稿やそれに関連するスライドの製作等を考えあわせると、1年前から準備に入るのは望ましいことではあった。だが、目前の株価は40円台である。額面割当増資が当時の原則だったから、株価が額面の50円以上でないと、常識的には増資は成立しない。われわれを当惑させたのは正にそれだった。西山社長に何か成算はあるのだろうか。ただ数日前に社長室へ入った時に、こんな電話のやり取りが耳に入った。

「うちの株を買っとけよ。ん？ 上がる、上がる、必ず上がるよ」

半信半疑でわれわれは準備に入ったが、なんと初夏とともに株価はぐんぐん上がりはじめ、川鉄株は81円、82円をつけ始めた。もしあのケネディ・ショックさえなかったら、そのまま翌年の2月まで突っ走ったかも知れない。そして幸運にも私は、同年の8月1日付で株式部株式課長代理に任命され、いわば西山社長の直接指揮下に入ったのだ。担当役員からこう告げられたものである。

「いいかね、株式部長はMさんではないよ。西山、西山さんですぞ。そこの所を勘違いしないように」

実際、西山社長の株式市場への関心は並みはずれていた。取引の前場、後場が終ると直ちに株式課長ないし課長代理は西山社長に市況報告に行かねばならない。出張されている時も、出先機関を通じてメモを必ず渡す。しかも関心は時に川崎グループ全体に及び、そのうちの1社でも異常な値動きを示すと、1ヶ月でも2ヶ月でも追跡調査をさせられた。どこかに買占めされているのではないか、という警戒心からである。西山社長の鋭敏な景気観は多分にこの株式市場によって鍛えられたものに違いない。株式市場は本質的には投機の世界で、それだけに本物のプロはきわめて臆病で逃げ足が速いものである。それを知識人は株の先見性と呼ぶ。そういうことを西山社長はよく知っていたから、証券会社の課長クラスとの面談にも快く応じ、その話に耳を傾けていた。それだけに証券会社に西山ファンが多く、増資説明会の段取りもすべて証券会社の皆さんの力を借りた。

その増資説明会という初体験が、株式部に転じた2ヶ月後から巡ってきた。第1回目の対象は北陸3県、石川、富山、新潟の株主で、10月15日の金沢を皮切りに3日間続く。前日の14日、私は文字どおり西山社長の鞄をもって金沢市郊外にある千畳敷きの白雲楼へ入った。万事面倒を見て下さったのは野村証券の皆さんである。これらの方々への答礼の意味もあって、第1夜の会食には西山社長もじきじき出席された。そしてこの時初めて、ホスト役として振るまう西山弥太郎という人物を私はこの目でじっくりと見たのである。それは川重の砂野社長に説かれた、社長たる者の理想像そのものだった。

「あんたは姿勢が良すぎる。社長というのは少々猫背ぐらいで丁度いいんだ。それにあんたは音吐朗々と喋りすぎる。社長というのはもっと訥々と話さなきゃ駄目だな」

実際、その夜の西山さんの話術は、計算しつくされた至芸ともいうべきもので、無駄がなく暖かく、時にはきわどいユーモアをまじえながら2時間近くも続いた。女中が、按摩が来ましたと告げたとき、思わず一座から嘆息がもれたほどである。そのくらいこの夜はいろんなことを教わったが、もっとも忘れがたいのは、戦後一貫製鉄所を構想された直接的な動機は何だったのか、と尋ねた時の答である。それは原子爆弾だという。つまり、こういうことである。原子爆弾の出現によって20世紀後半の戦争は一変し、鉄鉱石、原料炭といった製鉄資源はもはや戦略物資ではなくなる。そうすると日本は、世界で一番安い原料を望むがままに、しかもフレートの安い船で入手することができるようになる。したがって臨海部に一貫製鉄所をつくれば、アメリカの5大湖附近の製鉄所などより遙かに競争力のある、世界一コストの安い鉄が必ず作れる。

私はこの時初めて、西山社長が戦後になって原価計算の勉強を始められた理由が分った。高炉セメントのF/Sを5回もやり直させ、千葉製鉄所の基本レイアウトを60回書きかえさせた西山社長が、一貫製鉄所を新たに造ろうというのに徹底したF/Sをやらなかったはずがない。いったい誰に、どういう手法で何度やらせたかについて多少心あたりが無いではないが、正確なことは聞き洩らした。しかしそういう過程が必ずあったはずだと確信している。またそういうF/Sを繰り返す西山の頭の中に、並みの人間では思いもつかない一つの予感があった。それは大量生産、大量消費からなるアメリカ型産業社会が必ず来る、という予感である。それは鉄多消費型の文明社会で、とてつもなく鉄を必要とするはずだった。戦前の日本の粗鋼生産のピークは昭和18年の7,650千トンだが、そんなものはすぐ超えるはずだった。ある時私が、自動車、自動車と人は言うけれど道路がネックではないでしょうかと尋ねたとき、西山はきっぱりこう言った。

「逆だ。車が走るようになれば自然に道路はできる」

私が２回目の鞄持ちとして西山社長のお供をしたのは、それから約20日後の11月４日、熊本から始る九州の増資説明会であった。お迎えに社長室へ入っていくと、鞄とは別にピンク色をした女物風呂敷包みがあった。同行する総務部長が、

「社長、鞄の大きいのを一つ買わんといけませんな」

というと、

「うん。家内が今朝下着を包んでくれたのでね」

西山夫妻の好ましい特徴の一つは、こうした無造作な庶民性にあった。川崎病院へ診断を受けにいく場合でも、西山は特権的な扱いをそれとなく避け、一般の患者の中にまじって順番を待っていた。

女物の風呂敷包みにはさすがに抵抗感があったが、とにかくそれを持って私は伊丹空港へ向いながら、なんとなく不安で落ち着かなかった。前の週、四国の説明会には株式部長がお供をしたが、社長は夜、どうも嘔吐されたらしい、と私は耳打ちされていた。もしかすると吐血ではないかと私はひそかに疑っていた。そしてその予感はどうやらあたっていた。熊本の司(つかさ)旅館の上り框(かまち)に社長が足をのせられた瞬間その巨体がぐらっと揺れた。よくある貧血の時の徴候だ。その後のことを私は日記にこう書いている。

「暁方、女中が社長さんの容態がどうも変だと私に小声で言ってきた。昨夜と同じように足もとがおぼつかないと言うのである。私は社長の体を脅かしているのが胃に関係しているらしい、と何となく感じていた。リューマチの薬をウイスキーで飲むなど、誰が考えても無茶である。西山社長の右手親指のあたりにリューマチの気があり、膏薬を貼るとともにコーチゾンという劇薬を服用されていた。私は女中に、社長が排便されたらその一片をとっておいてくれるように頼んでおいたが、便に下血反応が出ているような気がしてならなかったのだ。

女中にそういう指示を出したあと、私は社長に朝の薬を渡すため鞄を開いた。薬はコーチゾンをはじめ３種類あったが、それとは別にドラッカーの新著が１冊入っていた」

「午後１時半、株主にPR映画を見てもらっている最中に、西山社長の姿が会場前の広場に現われた。軽い笑みをたたえたその顔は昨日より一段と白く、艶がなかった」

「その後、間もなく社長の講演が始まったが声が極端に低く、後ろの方はほとんど聞きとれない。私は舞台裏へ廻って部下に音量をあげるように命じたが、そうすると今度はキーンという共鳴音である。この音量調節にどうにか成功して、私がほっとして指定席に腰をおろした直後に悲劇はおこった。突然社長が私の方を向いて、椅子を出してくれと言われたのである。じつは折畳み式の粗末な椅子が壇上の隅に用意してあったのだが、一瞬私は呆然としてそれを忘れていた。と、傍らの総務部長が矢庭に社長用の金茶色をした低い椅子を鷲掴みにして社長の所へ運んだ。その椅子の置きどころが悪かったのか、待ち切れず社長が腰をおろされたためか、とにかくタイミングが合わなかった。その瞬間、社長の巨体が滑って転んだのである。アッという押し殺した声が会場にひろがった。だが、われわれの手をはねのけて立ち上った西山社長は、すぐ平静さを取り戻し、松山での不摂生が祟って少々体調を崩しているので、今日は椅子に座ったままで話をさせていただきます、と断ったうえで、私にスライドの説明を手伝うよう命じられた。

こうしてこの講演はその後20分ぐらい続き、切りのいい所で打切りとなったが、ややあって最前列から激しい拍手がおこり、会場にひろがった。どこの会場でも、最前列は熱烈な西山ファンで占められていたのである。その間西山社長は椅子にすわって端然としてそれに応じておられたが、最後の一人の女性株主が不安そうな目付で出口から姿を消すと同時に、崩れるように机にうつ伏せになられた」

私が採取を頼んでおいた便の一片が役にたったのはその日の夜もおそくなってからである。当日、熊本市は医師会のため有力な医師は全員出払っており、熊本大学医学部の名医を迎えることができたのは夜も９時ごろだった。この方は同じように九州で倒れられた渋沢敬三氏の見立てをされた医師である。洗面器に新聞紙をしいてその中におさめられていた物を一瞥するなり、短く、

「これはいけませんね」

こうしてその夜のうちに熊本大学付属病院に西山は入院し、約１ヶ月の入院生活が始った。後日に聞いた医師の話では、もしこの時手術をしていれば10年は生きのびられたろうと言う。だが、増資説明会の最後の締めくくりは自分がやると心に決めていた西山には、手術にさきうる時間はなかった。

年が変って昭和39年１月、その最後の説明会は大阪で開かれた。昼食は吉兆でとったが、薄明りの雪洞(ぼんぼり)を部屋に配し、すっぽんの入った雑煮を用意してくれた。心きいたる計らいである。会場につくと、楽屋裏でワイヤーレス・マイクを西山社長のポケットに入れ、その端末コードを人目につかぬようにと腰の周りにまわしこんだ時、どうしたはずみか、額と額がぶっつかった。その時の西山社長の額はなんと柔らかく暖かったことであろう。まるで親父のそれのようだった。

昭和39年２月増資は西山の読みが当った。払込期日の２月11日の株価は57円、失権率は2.7パーセントという低率で大成功であった。この後に鉄鋼大手の増資が目白押しに控

えていたが、後になるほど苦戦を強いられた。昭和40年の大不況がじりじりとそこまで迫っていたからである。

3 砂鉄製錬法への愛着

しかし、西山弥太郎をアメリカ型産業社会の予言者とだけ位置づけるのは一面的に過ぎるであろう。多くは語らなかったが、西山は砂鉄製錬法への執着を死ぬまで捨てなかった。場所は岩手県の久慈。ここに1分間に1回転する回転炉(キルン)4基をおき、砂鉄を原料にして粒鉄(ルッペ)をつくっていた。クルップ・レン法と呼ばれるこの方式は、もともと貧鉱処理技術としてドイツで開発されたもので、日本のたたら製鉄法のように鉄穴(かんな)流しを必要としなかった。大形キルンは長さ60メートル、直径3.6メートルで、少し尻上りになっている。そしてこの尻の部分から山砂鉄、川砂鉄、燃料の無煙炭を装入する。製錬温度は古代製鉄並みの1,200度程度であるため鉄は融解せず、固体のままスラグともどもキルンの先端部からしたたり落ちる[2]。低温製錬であるため砂鉄の処女性(ヴァージニティ)は失なわれず、特殊鋼には最適の素材のはずであった。ただ残念なことにルッペは細粒のうえに、磁選してもスラグが2～3パーセント表面に付着しているため比重が軽く、製鋼時に鋼浴面に浮いてスラグに捲きこまれがちだった。このため歩止りが悪く、各工場での評判は今一つで、これは西山さんの唯一の道楽だというのが率直な評価だった。しかし西山は決してやめようとは言い出さなかった。砂鉄製錬には断ちがたい因縁がいくつかあったのだ。

まず第1は、西山が深く尊敬していた恩師・俵国一への共感であったろう。第2は、西山がこれまた畏敬していた川崎造船所初代社長、松方幸次郎への配慮である。砂鉄製錬そのものは、幸次郎の弟で明治の元勲・松方正義の五男、松方五郎が久慈で事業化に取り組んでいたが、その資金は長男・松方巌が頭取をつとめていた15銀行から、また出来た海綿鉄は川崎造船所が試験的に引きとっていた。言ってみればこれは松方家あげてのプロジェクトである。だが、それが完全に実用化される前に、昭和2年の大恐慌がすべてを無にした。15銀行は一時休業に追いこまれ、久慈の砂鉄精錬会社は破産。松方幸次郎自身も引責辞任してしまう。あとに残った鉱山は15銀行、工場は川崎造船所のものとなり、蓬莱殖産というペーパー・カンパニーが一応保全管理することになった。

「閣下は」と西山は、白雲楼でのあの夜の席で語ったものである。「非常に判断の速い人だった。一度会った人の名は決して忘れず、二度目の時は必ずその名を口にされた。多分そのことで閣下は大変な努力をされたんだと思うね。閣下の唯一の失敗は船の売り時を逃がされたことだ」

後に松方コレクションで有名になる松下幸次郎は、なかなかエピソードに富んだ人物で、朝の門限におくれた職工達は、鈴を鳴らしてやってくる松方の馬車を今か今かと待っていたといわれる。それに飛び乗れば低頭している門衛に気付かれずに工場へ入れたからである。またニューヨークで、シベリヤが売り物に出ているのを見つけ、兄に打電して買わないかと奨めたほどの人物である。それほどスケールの大きい経営者で、弟の松方五郎ともども飛び切りの秀才だったのであろう。だが彼等が企業家の本質的な属性である真の意味での事業慾、それを逐行するための商才を持っていたかどうかは疑わしい。西山との違いはそこにある。西山の芯にあるのは、業(ごう)ともいえるほど強い事業慾だった。そうであればこそ西山は疑深く、リスク感覚を本能的に身につけ、商機を見るのにきわめて敏であった。川鉄商事という直系商社をつくったのもその現われで、要するに西山は本質的に商人だったのである。そこが秀才型経営者と一味も二味も違うところである。

松方五郎が挫折してから約10年、久慈の工場は廃墟と化していたが、時の商工省が半ば強制的に久慈の再開を川崎造船所に迫ってきた。そしてそれに応えられるのは西山をおいて無かった。

西山は昭和12年の半ばから翌年の11月まで、約1年半かけて鉱量の調査からまずやり直す。松方五郎時代に、アメリカ人の調査で久慈の砂鉄埋蔵量は5億トンとも10億トンともいわれていたが、西山は改めて2,700本の井戸を掘って鉱量の確認をさせた。これと平行して久慈の砂鉄30トンをドイツのクルップ社に送り、クルップ・レン法での実験を依頼した。昭和10年に外遊した際、クルップ社でレン法を見学しており、やるとすればこれしかないと西山は思っていたに違いない。クルップ社の実験結果は良好だったが、それだけでは西山は満足しない。改めて100トンの久慈砂鉄と、燃料候補である北朝鮮の無煙炭を送り、そのうえその操業見学をおこなわせるため、腹心の部下Hをドイツへ派遣した。そしてこの結果も良好だったことを確認し、松方五郎が放置していた砂鉄乾燥炉を改造して、なんと2年間実験操業を続ける。さらに、一足早く稼働していた旧満州の昭和製鋼と北朝鮮の三菱鉱業のキルンの稼働状況を視察させたうえで、やっと本格的な建設にかかった。

こうして2基の大形キルンが昭和16年に、ついで小形2基が昭和18年に火入れされ、戦後の一時的中断をまじえながらも、昭和41年の西山の死に至るまで久慈の稼働は続いた。

それにしても、いったい西山は砂鉄製錬法にどんな夢を託していたのであろうか。だが久慈工場は西山の死の後を

追うかのように昭和42年４月に閉鎖となり、今その跡には久慈市役所が建っている。

4 その死の前後

私は後になって嶋中雄二氏の『太陽活動と景気』[3]という好著を読み、強い衝撃を受けた。昭和40年という年は大不況で、山一証券を第１回目の倒算に追いこんだ年だが、嶋中氏によると11年の周期をもつ太陽活動は前年からこの年にかけて最も減衰し、スイスのチューリッヒ天文台がウォルフの公式で計算し、発表する太陽黒点数は大底を這っていた。日銀が公定歩合を３度下げてもまったく利き目がなかったのも道理である。一種世紀末的な悲観論がひろがり、川鉄のなかでも、４副社長が揃って西山天皇に直言申しあげるという異常事態がおこった。要するに昭和42年春に予定されている水島製鉄所第１溶鉱炉の稼働延期を中心に、全体として設備投資を後にずらすべきだ、というのがその骨子である。これに対し西山はこう答えたという。

「わしの見るところ昭和42年は大好況になり、鉄不足がおこって鉄の供給責任が果せなくなる恐れがある。だから今の基本計画を変えるわけにはいかない。ただ皆の心配もわかるから、付帯工事で延ばせるものは延ばしたらいい」

この話は瞬く間に社内にひろがり、私の耳にもすぐ入った。そして即座に、これは当るかも知れないと思った。というのは、当時の言葉でいえば中共がステンレスを大量に買いつけていたが、中共が国際マーケットで買いを入れる時は底だ、というのが玄人筋の見方だった。要するに今が底なのだ。西山社長は何かにもとづいてそう判断しているに違いない、と直覚した私は、やって来る証券会社の諸君にこの西山説を言いふらした。

そうこうしているうちに６月の株主総会が終ったのを期に、西山は招かれて韓国へ飛んだ。浦項に一貫製鉄所をつくるに当って、韓国の要人は日本の鉄のパイオニア・西山のアドバイスが欲しかったのである。その時の鞄持ちは水島製鉄所の圧延技師U君だったが、後日私の下で仕事をする機会があった彼から西山社長のスピーチの概要を聞いた。

「日本が戦後20年間、これほどまでに復興、発展をとげることが出来ましたのは、ひとえに韓国の皆さんが北の砦となって日本を守ってくださったからであります。今度は私どもが皆さんのお手伝いをする番です」

これは、昭和58年に中曽根さんが総理大臣に就任されるやまっさきに韓国を訪問し、そこでおこなわれたスピーチの内容と全くと言っていいほど一致する。西山は政治むきのことは多くは語らなかったが、こういう見識を持っていたのである。

韓国から帰って来てからの西山は大層機嫌がよかった。私が連れていった野村証券調査部の数人を前に腕をまくりあげて談笑していたが、その手首には黒い毛が密生していた。頃あいを見て立ちあがりながら、

「じゃあこれ位で。わしはこれから阪大病院へ検査を受けに行かねばならんのでね」

こうして夏７月に別れた後、再び西山社長にお目にかかったのは、その年の暮、12月24日の株主総会直後であった。つまらぬ用件で総勢４人で社長室へ入っていった時、西山社長はコップに水を入れ、含嗽をすませたばかりだったが、わずか５ヶ月の間に癌がわれわれの巨人をすっかり変えていた。まるで大人の洋服を着た案山子のように痩せ、背まで低くなっているように見えた。

最初私が簡単な事項を説明し、西山社長は黙って肯かれたが、その次に営繕課長が、私の話とかかわりのあるコンピューターの移設について話しはじめた時、西山の形相が変った。そしてあの蝮の細い舌のような鋭い視線が、この課長を震えあがらせた。移設先の地盤についての調査が不充分なのが、西山の気にいらなかったのだ。西山は地盤のことに極端に神経質な人だった。そしてこれが、私の見た最後の西山弥太郎である。

昭和41年の春、西山は神戸の川崎病院へ再入院することになり、しばらくたって病院からＢ型の血液が大量に欲しいという依頼があった。西山が医師の白衣に取りすがって、わしにはまだやらなければいけない仕事があるのだ、何とかして生かしてくれ、と頼んだのは、或いはこの時期だったのかも知れない。いずれにしても病院のこうした要請に答えられるのは株式部をおいてなかった。株式事務の機械化のために、ざっと100人の若い男女が私のもとにいたからである。私は直ちに全員に血液検査を受けさせ、その中からＢ型の男女10数人を選んで、入れ代り立ち代り川崎病院へ送り込んだ。その若い新鮮な血液が奇蹟を生むことを願いながら。

西山が没して約８ヶ月経った昭和42年４月18日、私は本社経理部管理課長として全社利益計画の指揮をとっていた。水島１高炉に無事火が入ったという報せが入ると、一斉に喚声があがり、どこからともなく１升壜が廻って来た。それと前後して東京からけたたましい電話がかかって来た。

「村上さん！鉄が足りないんだ。水島用のチャンネルも異形棒鋼も手に入らない。こうなっては外販を減らして自家使用をふやす以外手はないが、分かってくれ、村上さん！」

注）鉄の人物史シリーズの題目は敬称を略させて頂きます。

参考文献

1）谷川徹三：石の重み，西山弥太郎追悼集，(1967)，167.
2）田村栄一郎：みちのくの砂鉄いまいずこ，久慈砂鉄の会，(1987)
3）嶋中雄二：太陽活動と景気，日本経済新聞社，(1987)，127.

(1999年9月6日受付)