

世界の中の日本経済（61・1・18）

——企業人の目より——

牧 冬彦（昭17・3文丙）

目 次（校正時付記）

はじめに／アメリカと日本の経済摩擦／鉄鋼で見る日米貿易摩擦の現状／アメリカの鉄鋼業は／アメリカ経済の一つの傾向／EC諸国の鉄鋼業とアメリカ／ED諸国の鉄鋼業とアメリカ／開発途上国の鉄鋼業は／砂漠の中の製鉄所とプラント輸出／中国の製鉄業とチタンへの関心／ソ連経済とエンジニアリング合戦／経済と政治のからみと大きなうねりの中で／むすび

はじめに

牧でございます。思いがけなくこういう場に引き出されまして、大変とまどっておるわけでございますが、実は先般、今日もお見えの東洋紡の宇野さんから、「三高会館で毎月、話の集いを

やっているが、経済界の人間が話をするのが割合少ないので、是非一ぺん出てこい」という、有無を言わさぬ引き出しに会いまして、おかげで今年の正月は大変楽しくない正月だったわけでございます。

そんなことで、いま司会の方がおっしゃいましたように、私は神戸製鋼という一企業の社長といたしまして、天下国家のことはともかく、我が社をどうするのか、というようなことに、日夜明け暮れておりますので、実はこういうところでお話を申しあげる題材も、あまりないわけでございます。

先程、財界の云々というご紹介もございましたけれども、私の念頭にありますのは、実は財界というものではなしに、やはり、あくまでも一人の企業人として、いまの時代にどうやっていくか、というようなことを日常考えているわけでございます。

従いまして、多少マクロ的な話よりも、少しエゴイステイックな、企業人としての話に、我田引水しなければならいようなことにも、なるかと思いますが、その辺のところは、しかるべく、ご斟酌をいただきたいと思うわけでございます。

せっかくの機会でございますので、私どもの考え方を、ある程度あからさまに、一ぺんお話ししてみたいというふうにも思いますので、後で、できましたら、多少その辺のところはオフレコでお願いをしたいと思いますわけでございます。

私のような人間をこういう場に引き出していただきましたその一つの理由は、先程もおっしゃいましたように、とにかくにも今日、日本の経済あるいは企業活動というものが、非常にグローバルな影響を持ちだしているからだと思いますが、私自身は、先程も申しましたように、自分の会社をどうするかということで、精一杯でございますけれども、しかしそういったことが、結果的には日本の経済のみならず、大きくは世界の経済、あるいは世界の政治情勢というものにまで、必然的にからんでくるというような事態でございますので、その意味では、皆さん方すべての方々が、平素ご関心のあるようなことと、つながってくるのかな、というふうにも思うわけでございますので、その辺のところに、私なりの焦点を合わせまして、しばらくの時間をふさぎたいと思います。

話のつかかりと致しまして今年、昭和六十一年というこの年は、日本経済にとって、あるいは日本の政治情勢にとって、端的にいえば何が一番問題か、といわれますと、これはもう私どもは、はっきりと、今、日本経済が世界の経済・政治の中でどういう位置付けをされ、役割を与えられるのか、あるいはまた、どう反発をくらい、どう歓迎されるのか、要するにその辺のこのダイナミックスというものが、一番のテーマではなからうか、というふうに思うわけでございます。

アメリカと日本の経済摩擦

わけでも、いま一番問題になっておりますのは、アメリカとの経済摩擦でございます。これは今年早々、まもなくまた第二次の五カ国のG5が行われますし、春にはサミットがあるというようなことで、このところ世界の政治的な日程が、目白押しでございますけれども、その中で必ず日本の経済のあり方というものが、一つの政治問題として話し合われるということは、もう避けがたいところでございまして、その辺のところを考えますと、私どもは冒頭に申しましたように、一つの企業人としての立場にのみにとまり得るのかどうかというような点で、非常に難しい局面だなということを考えざるを得ないわけでございます。

まず、アメリカとの関係でございますが、これはもう昨年、非常に話題になりましたので、皆さん方の目にもとまっていると思いますが、昨年の夏に、例のニューヨークタイムスという新聞が、猛烈な反日批判の論文を掲載しました。

筆者はホワイトというジャーナリストですが、この人は、アメリカのマスコミを代表するようなインテリでありまして、しかも、日米間の古い歴史的な事情にも非常に通曉したベテランの記者でございます。

これが、さすがにアメリカでも、日本でも大変な話題になりまして、あまりにも激しい日本に

対する攻撃的論調が満ち満ちておりましたので、さすがにアメリカでも、これはあまりにも一方的な言い分だ、と反撃がすぐさま起こったぐらいでございました。

日本の雑誌にも紹介されましたので、お読みになったと思いますが、邦訳すると『日本からの危険』という題でございまして、これは形を変えた一つの黄禍論でございます。

まず四十年前のミズリー号上の降伏の状況の叙述（この記者はその時の取材にも当たった方のようにありますが）、そういう状況の叙述からときおこしまして、「我々は四十年間堂々として日本の経済を育ててきた、そのあげくがこのしっぺ返しか」「日本は一体どこまでやれば満足するのか」「これは太平洋戦争の開幕前の日本のあり方と非常によく似ている」「まかり間違えばミズリー号上の調印式をもう一度やらねばならん」というような、これはもう考えうる限りの最も激烈な論文でございました。

ところで一体、この二年間あるいは三年の間に何が起こったのか、ということですが、ちょうどこの論文から二年前の五十八年のやはり夏に、同じアメリカのタイムズという雑誌が『自らを探し求める大国日本』という特集を組みまして、「日本という国は一体これからどうなっていくのか」ということについて、経済的な側面はもちろん、政治・文化あるいは社会生活等々、ありとあらゆる面にわたりまして、優に一冊の単位本になるぐらいの特集版を出しております。

けれども、これは、表題にもありますように『自らを探し求める大国日本』というように、非常に好奇心を持った、いうならば、この未知の国としての日本の大きくなった姿に、ある種のおびえを持ちながら、しかし、まだまだ余裕をもって、この先どうなるんだろう、という風な見地から分析、解析をしているという点が非常に印象強うございました。

従って、そうしたなかで、日本は「尊敬や称賛はされても、愛されることが少ない」とか、「すぐに技術を芸術に変えてしまう」とか、「商業を一種の宗教に変えてしまった国だ」とか、「日本という国民は今後どこへ行くのか」というような言葉に象徴されますような、比較的クールな、あるいは冷静な分析が行われていたわけであります。この二年間のマスコミの論調の変化を比較いたしますと、大変なものでございます。その変化の端的な原因は、すでにご承知のように、一つにかかって、日本の対米貿易のバランスがあまりにも大きな黒字になりすぎたということとでございます。

つい五年前の一九八〇年ごろは、まだ何といひましても百億ドルそこその黒字に留まっております。そのものが、八四年、それから八五年の実績が、つい最近の新聞にも報道されておりましたけれども、いまや四百億ドルに迫ろうとしているということとございまして、日本全体としては、おそらく五百億ドルを超過するのではないか、というふうにも言われております。そして、四百億ドルというこの数字に、アメリカは朝野を挙げて驚嘆、驚愕しているという状態でございます。

まして「これは何とかしなきゃいかん」ということで、大変な騒ぎになっているわけでございます。

従いまして、この問題は、後にも述べますけれども、確かに経済上の問題ではございますが、いまの現われている一つの姿といたしましては、これはあくまでも政治的な問題として出ておりまして、私どもが日常のビジネスを通じて、アメリカのユーザーとの間でのやりとりをしているその雰囲気の中では、こういったものはみじんも感じられないということでございます。

この辺がアメリカという国の一つの深さといえますか、これはもう非常に重層的な構造を持った国だな、ということをつくづく思うのでございます。

私どもが限られた範囲ではありますけれども、いろんなマーケットを構成するユーザーの人たち、あるいは技術でのいろんな相互提携というような、お互いの連携の中で話し合います雰囲気は、まことに友好的な、限りなく友好的な雰囲気でございます。我々の持つておるところのいろんな技術なり、商品なりにつきましては、「最大限歓迎」というスタンスをいまでも決して崩しておりません。

その一つの例は、例えばアメリカにゼネラルモーターズという自動車会社がございますが、これは別に、日本の自動車メーカーとの競争という意味で、いま非常に大きな問題に発展しつつある会社でございますが、しかしいづれにしましても、あの会社が、過去ずうっと今日まで、いわ

ゆるバイアメリカンということで、自動車用の鋼材並びにその他の材料をすべてアメリカ国内で調達しておりましたけれども、つい二年ほど前から日本の製品を買うということに、方針を変更いたしましたして、日本の鉄鋼メーカー各社に大々的な調達調査のためのミッションを派遣してくる、というような動きが始まったのが、ついこの二年程前の話でございます。

ところが、我々はこのことに非常に矛盾を感じるわけであります。政治的な風はものすごくアゲンストで吹いている。しかし我々の商品を買いたいというユーザーは、いままで何も買わなかったユーザーで、しかもゼネラルモーターズというような巨大企業が、日本からの鋼材調達に踏み切ったという話を聞きました時には、正直な話、我々は「これは何かの罠ではないか、本当に彼らにそんなものを買う気があるのだろうか」というふうに非常に警戒をした訳であります。

それで、我々のところにもいろんな、そういったことの調査団が来るわけでありますけれども、たまたまなにかの調子でスポット的にポツと買っていくというようなことでは我々も困りますので、本当にそういう調達政策というものが、GM社内において確立されたのかということを繰り返し、繰り返し我々としては聞くわけではありますけれども、間違いはないと彼らは言います。

もちろんそうはいっても、いますぐ大量のものが出るわけではございませんけれども、ステデューに日本からの鋼材使用量を増やしていきたいというスタンスは全然変わらないということでございます。

一体これはどういうことなのかということですが、端的に申しますと、日本の鋼材が、アメリカの内部で生産される鋼材に比べて、品質・価格共に非常に優れているということを、彼らなりに分析・検討した結果、認めたのだということであらうと思われます。

まあ、そういった一例でとお分かりのように、我々ビジネスマンとしましては、その辺のところに非常に判断に迷うようなことがございますけれども、しかし、いずれにいたしましても、今日こういう形で貿易不均衡ということが、非常に大きな問題としてクローズアップしているというに対しましては、我々としても、どうすればいいかということを、是非考える必要がある。こういうわけでございます。

私どもの会社は、ご承知のように鉄鋼を中心にいたしまして、アルミ・銅・チタンというふうな、いわゆる金属素材の関係、それからいろんな産業用の諸機械、またそういうような物を総合いまして海外にプラントを建てるというようなプラント・ビジネスなど、いろんなことをやっております。それぞれにおきまして、こういったいわゆる経済上のやりとりのニュアンスが少しずつ皆違うわけですが、今日はそれらの全容につきまして、お話する時間がとてもございませんので、一番皆さん方のお目にもとまりやすい鉄鋼というものを中心にしまして、貿易における過去のいきさつはどうだったかということ、ちょっと振り返ってみたいと思います。

鉄鋼で見る日米貿易摩擦の現状

現在のいわゆる日米貿易摩擦の中で、鉄鋼は、ちょっといまは後ろにひっこんだような格好になっております。

ということは、一昨年、私どもといたしましては戦後第四回目の自主規制（輸出量に対する自主規制）の交渉がまとまりまして、目下その規制枠に沿った形で、オーダリーな輸出をやりつつあるという状態でございます。

過去の鉄鋼輸出を巡るいろんな紛争は、実はいま言いましたように四回あったわけございまして、第一回は、昭和四十五年でございました。いまから十五年も前でありまして、当時日本からアメリカに対する鉄鋼の輸出量が、六百万トンという大台を超えたわけございました。これでアメリカがびっくりいたしまして、少し控えてくれ、というようなことで激しいやりとりがございました。これがまず第一次の自主規制であります。

それから、第二回目の自主規制は、昭和四十七年から四十八年・九年と三年間ぐらい過ぎましたけれども、これも要するに鋼材輸入が増えすぎるのを少し手びかえてほしい、というアメリカのステールミルの要望に答えた形で行われたわけでございます。

昭和五十三年になり、これはオイル・ショックも一応終わりました、アメリカの景気もそれな

りに安定しつつあり、日本の場合も、昭和五十年代の大不況から一応立ち直ろうとしているところで、第三次自主規制の問題がまた起こりました。今度は価格の問題でございます。日本の鋼材は安すぎる、ダンピングをしているんだというクレームが、アメリカの内部で起こりました。

これはまずご承知の造船用の厚板と我々は称しておりますが、ああいふものを中心にして、日本の鉄鋼メーカーはダンピングをしているというような非難が、アメリカ国内で問題になり、それが一つのきっかけとなりまして、以来いろいろ両国の通産通商当局の間での激しいディスカッションが行われ、その結果、昭和五十三年からいわゆる『トリীগー・プライス・システム』というものが出来上がったわけでございます。

トリীগーというのは、いわゆる引き金でございますが、要するにある段階の価格を下まわるといふ状況になった時には、日本ミルのコストの内容を調査するというもので、量の問題ももちろんございましたけれども、その価格の維持ということに主眼点を置いたシステムをその時、作り上げたわけでございます。

我々も、別に安売りをしたくって安売りするわけではございませんので、アメリカのマーケットにおける価格が、あるレベル、つまりトリীগー・プライスといわれるところで留まるかぎり、我々としては、別にそれに反対する理由はございませんから、それでオーダリーな輸出ができるならば、それはそれでいいということで、一応これが四年程続いたわけでございます。

けれども、結局これが終りまして、その後一昨年の昭和五十九年度から、今度は量の問題を中心にして、もう少し厳しい規制をやってくれというような話が出てまいりまして、我々もこれに対応いたしまして、第四次の自主規制が始まったわけでございます。

今度は価格ではなしに、量の問題でございまして、アメリカ国内のマーケットで消費される全鉄鋼消費量（すなわち、国内生産出荷プラス輸入マイナス輸出）これをいわゆる『みかけ消費量』と称しておりますが、これがアメリカのマーケットでほぼ一億トンございます。このみかけ消費量に対する日本からの鋼材のシェアを五・八パーセントにする。ということは、五百八十万トンのリミットにしてくれということでございます。中味は厚板もあれば、薄板もあれば線材もあれば棒鋼もある。というような形で品目別にこれをきちんと分けて、そしてその線に沿った輸出をやってくれ、ということに落ち着いたわけでございます。

これは日本だけではなしに、西欧からの輸入はこれだけ、韓国からのものはこれだけ、ブラジルからはこれだけ、というような形で、各国別にアメリカの商務省が中心になりまして、非常に細かい国別の割当量というものを決めて、今日それに従ってやっているわけでございます。

従いまして、それ以前の日本からのアメリカに対する輸出量は、だいたい六百万から六百五十万トンぐらいでございましたので、五百八十万トンと仮になりますと、だいたい八十万トン、日本からアメリカへ出ていく鋼材の量がそれだけ減るわけでございますので、当然のことながら、

我々としては、その限りににおいて、打撃は受けたわけでございますけれども、しかし、そういう形でとりあえず問題を一つ一つクリアしてきている、というのが今の状況でございます。

ところで、アメリカのこういう言い方は一体、筋からいうと、どういう論理に成り立っていたのかということでございますけれども、実は、過去四回、我々が行いましたこの自主規制を求めるアメリカの態度の、一つ大きな大義名分と申しますか、理由は、とにかく輸出するのを止めてくれというのではなくて、要するにこれからアメリカの鉄鋼業自身を再生させていきたい。いまアメリカの鉄鋼業は非常に老朽化しているから、これを再生させ、その生産性を日本や韓国と対等に戦えるまでに、リニユアルしていきたい。そのためには、一定の期間を必要とするので、その間、猶予してほしいというのが、アメリカの公式の言い分でございます。

これはまことにもっともな言い分でございます、日本でも、かつて戦後はすべてそうであったわけで、国内産業が非常に弱く、一本立ちできないという時には、関税やその他のいろいろの障壁を作りまして、それらの産業が一本立ちできるまで時を稼ぐというのが、過去の日本でも、産業政策の一番のポイントであって、そういう大義名分ならば、我々としては、かつて大変ご恩になったアメリカの鉄鋼業の再生のために協力させざるを得ないだろう、というのが日本のステイールミルの大半の受け止め方ございました。

そこで、アメリカの政府といたしましては、アメリカの製鉄業社にそれぞれ再建計画なるもの

を出させ、自分の方はこの設備をこういうふうに取り替える。そのために、例えば何十億ドルを必要とし、それをこの先三年間の間にやります。あるいはこちらのメーカーは、自分の方はマーケットの整理のためにこういう投資をやります。というような具合に、それぞれのアメリカのメーカーは、自分のほうの鉄鋼の再生産・鉄鋼設備のリニユアルのためにどういう計画を持っているかということを、政府に対してそれぞれ申告をさせた。

そして、そういう内容をまとめまして、かくのごとき状況であるから、ここしばらく二、三年の間は日本からの輸入を規制してほしい。そうすれば、我々の方の力も強くなるから、今度はひとつフェアなコンペションでいきましょう。こういう話になりました、過去四回きたわけでございます。

アメリカの鉄鋼業は

ところが、実際にそれがどうなったかということを、今日みてみますと、アメリカの鉄鋼業は、戦後という少しオーバーになります、少なくとも過去二十五年位の間に、例えば鉄鋼業に従事する労働者の数だけをみましても、ピークの時には総従業員数五十四万人というふうに統計では出ておりますが、それが去年の実績では、だいたい十五万人、四分の一に減ってしまっておりま。この一事をもってしましても、アメリカの鉄鋼業はいまやもう脱鉄鋼業という形で、非常

に大きな歩幅で鉄鋼から抜け出していこうとしているということが分かります。

一番端的な例は、三年程前でございましたけれども、世界最大といわれましたU・S・スィールというアメリカの鉄鋼会社、これが、全米のいくつかの工場を閉鎖しまして、鉄鋼の生産量を思い切って減らすと同時に、ある石油会社を買収するという非常に大きな決定をいたしました。

その買収資金が六十億ドルといえます。いまのレートにして一兆二千億ドルです。それだけの金で石油会社を買収し、自分の会社の売上高に占める鉄鋼の比率を思い切って下げていく、そして石油会社の利潤で自分の収益をまかなう。というこの大胆な発想のもとに、脱鉄鋼路線というものを断行いたしました。ところでこれは、当時非常に話題になってわけですが、しかしこれは単に、U・S・スチールのみに限らず、大なり小なりアメリカの鉄鋼メーカーは、そういった路線を踏襲いたしまして、徐々に自分達の分野を狭めているというのが実際の状態でございます。

考えてみますと、とにかくにもアメリカの製鉄業というのは、非常に古い老朽設備を抱えて、いま世界の鉄鋼業の中での競争力はほとんどありません。私どもの会社にも、いろいろ個々のアメリカの会社から、技術改善についてのサポートを求められることがございまして、技術者がしょっちゅう向こうへ出向いておりますけれども、とにかくお話にならないような古い設備をいまだに動かしながらやっているといます。

例えて申しますと、うちの会社の技術者がある工場の診断に出向きまして、そして古い設備が動いているから、「これはいつできたんですか」と聞いたところ、「四十五年にできたんだ」という答えがあつて、我々の技術者はとっさに昭和四十五年と勘違いをして、それにしてもかなり古いなというふうに思ったところが、実は一九四五年にできた設備であつた、というような笑い話のような話がございます、もうびっくり仰天、どうにも手のつけようがないので、「全部スクラップダウンして新しく建てるほうがいいですよ」と言わざるを得ないような設備だったと報告しております。

日本の場合はどうかと申しますと、これはまあ他社の例は私もよく分かりませんが、例えば私どもの神戸製鋼の例で申しますと、いわゆる製鉄メーカーとして名実共に鉄鋼一貫体制というものを、初めて整備いたしましたのは昭和三十二年でございます。神戸製鉄所に一号高炉を建て、銑鉄からステールに至るまでの一貫工程を初めて作り、その後、溶鉱炉を二本引き続いて建てまして、合計三本の溶鉱炉を中心にして、いま動いているわけでございますが、その後も、圧延工程を次々と建ててやってまいりましたけれども、その間三十年ほどの経過と共に、それらのものはすべて廃却いたしましたして、現在あります圧延工場は、昭和五十九年、つまり二年前に完成した新鋭の圧延工場が一つ動いておるだけでございます。後の圧延設備は全部廃却しております。こうして、わずか二十八年程の間に建てた工場を全部とりかえて、新しいものにやりかえると

いうことを私どもはやっているわけでございます。で、日本のミルは、だいたいそれに対応した形で、新しい技術開発を取り入れながら、新鋭工場にリフレッシュしていくことを繰り返してきたということでございます。

いかんせん、アメリカの鉄鋼業の場合は、これはいろんな理由があると思いますが、そういうことに關しましては著しく遅れているということでございます。私どもとしては、一体どうするつもりなのか、いつも思うわけでございます。

といいますのは、先程も申しましたようにアメリカの国内には日本と違ひまして、約一億トン弱の国内マーケットがあるわけでございまして、アメリカのような大国、しかもその社会資本に投下されている鋼材の量というのは、莫大なものでございます。

これを取り替えていたり、あるいは更に新設したりするためには、少なくとも今日でも、約一億トン近い鉄を必要とするという現実がございます。そのうち、先程も言いますように、日本から、あるいは西欧から、韓国から、ブラジルからという形で約三千万トン程の鉄を輸入しているのではないのでしょうか。従ひまして、自分の国で生産する鉄でまかなえるのは、たかだか七千万トン強という状態でございます。

それに対しまして、日本はちょうど、その逆でございまして、日本は今、年間一億トンの鉄を造っておりますけれども、実際に国内で消費いたします量は約七千万トン、七割でございまして、

後の三割は、すべて輸出に向けているという現状でございます。

これは確かに日本の鉄鋼としては少し輸出のやり過ぎかもしれません。そのうち約六百万トンがアメリカに向かっているという状態でございますから、これは、日本とアメリカはまるつきり逆でありまして、この二つの国を合わせてやりますと、ちょうど生産と消費のバランスがとれるという感じのものに現在なりつつあるわけでございます。

これは実は、新日鉄さんの調査部が調べた数字ということで、私自身が調べたわけではございませんが、新日鉄の武田社長から、先日おうかがいした数字が、こういう数字でございました。

また、その調査によりますと、アメリカの国内には道路が六百二十万キロメートルあって、そのうちの主要道路、おそらくハイウェイというような道路が、約百九十万キロある。そして、そこにかかっている橋でございますが、その橋梁が全部で五十六万キロあるのだそうであります。しかもその橋が、現在非常に古くなっておりまして、そのうち五十パーセントが老朽化している。また、道路そのものにつきましては、実に七十パーセントが荒れ始めているという統計数字があるようでございます。

従いまして、これを元の姿に返すための改造修理、それから手直し、取り替えというようなことをやるのに、西暦二〇〇〇年までにということは後わずか十五、六年であります。その間に七千億ドルを必要とするであろう。七千億ドルといえますと、百五十兆円でございますけれども、

これだけのものを投入していかないと、アメリカの国土はこのまま荒れ続ける、という数字が実はあるそうなのでございます。

武田社長は、世界鉄鋼協会の席上でも、そういった数字をご披露されながら、アメリカのスティールミル界に対して、一体どうするか、という呼びかけをしておられるわけでございますが、我々としては、まさにそういうことを言いたいわけでありまして。

一体それらの資材をアメリカの鉄鋼業が調達できなければ、結局は日本から買うか、韓国から買うか、まだその時点では中国もそれだけの供給能力はありませんでしょうし、ECヨーロッパ諸国も、もはやアメリカ以上に老朽化が進んでおり、到底それだけのものを提供する力はないということになりますので、アメリカ一国の鉄鋼の需要量でさえも、かつて世界に冠たる製鉄国であったアメリカの業界がもはやその供給責任を果たすことができないような状態になっていることを、一体アメリカの製鉄業はもちろん、アメリカの政府といえども、どうされるのか、実は我々としては非常に気がかりな点なのでございます。しかし、いま、現実には日米間の貿易のアンバランスということで、我々に自制を求められ、我々もそれに応じて最大限の自制をしているわけでありまして、考えてみますと、こういった根本的な事情を伏在というか、包み込んだままで、いまアメリカ経済というものは進んでいるのだ、というふうに思うわけでございます。

アメリカ経済の一つの傾向

アメリカ経済の傾向は、いま一言で申しまして、鉄に代表されるようなハード面から、著しくソフト面に傾斜しているといわれます。

確かに、私どもの技術調査部あたりの調査によりまして、アメリカのハイテクなどの基礎技術に対する力の入れ方は、大変なものがあるというところでございまして、昨年あたりのコンピュータ業界を中心にした大変な不況によりまして、アメリカの先端産業といわれるそういった分野は、非常に大きな足踏みを余儀なくされております。しかし、それはアメリカの技術的な関心が衰えているのでは決してなく、アメリカはやはり依然としてそういったハイテク分野に対する技術指向、そのポテンシャル、あるいは現実に現れているところの実績というものは、これはもう断然アメリカが強いというふうに日本の技術者も認めているわけであります。

そういう形でハイテクへ、ハイテクへとアメリカの経済構造が傾いていくといくことは、これはある意味では非常にいいことでありまして、日本の場合も、むしろそういった傾向に、今後さらに拍車をかけなければならないというふうに思うわけでございますけれども、しかし、先程も言いましたように、アメリカのような超大国、しかもそれが軍事的な意味だけではなしに、あれだけの国土と資源と、それから人間を抱えた膨大な社会資本の上に、その繁栄を築いているよう

な国が、その土台を置き去りにして、頭の方だけハイテクへ、ハイテクへ流れていくということにつきましては、我々は人ごとながら、これは問題ではなからうか、というふうに思っておるわけでございます。

私どもが接触するアメリカの経済人との間で、そういった問題点を率直に出しますと、彼らは異口同音に「それはそのとおりだ」ということを言うのでありますが、現実にアメリカ内部で行われているいろんな経済現象というものを見ていますと、やはり巨大なマネーゲームに類するいろんな動きが、あるいは先程も言いましたような極尖鋭、先端的なハイテクへの研究開発というもの非常に目立つわけでございまして、これはあながち、私どもがいまもまだいわゆる重厚長大分野といわれる分野を守っているわけでございますので、多少我田引水的な言い方になるかもしれませんが、しかし、やはりそういうふうなものを抜きにして、一国の経済というものは成り立ち得るのか、あるいは一国の雇用というものを保障し得るのかという点につきまして、私どもは非常に疑問に思うわけでございます。

EC諸国の鉄鋼業とアメリカ

少しアメリカの話に長くなり過ぎましたけれども、それ以外の国についてはどうかという点でございますが、西ヨーロッパ、フランス、ドイツ、イタリア、イギリスというような国につきま

しては、これはもう少なくとも製鉄業に関する限りこのアメリカと同等か、もしくはもっと悪いと言ってもいいと思います。

何よりも、もはやこういった国々におきましては、製鉄業が単なる一民間の企業活動として支えきれない段階にいま来ているように思われているわけでございます。これらの国に純然たる民間企業としての製鉄会社というものは、ほとんどございません。

なるほどイギリスの場合は、日本の新日鉄に相当するブリティッシュ・スチールという唯一最大の企業がありますが、これはサッチャーさんの方針によりまして、かつて国営であつたものを民間企業にやり変えたわけでありますが、しかしこれは我々の目から見て、民間企業という範疇にはどうしても入りにくいような企業実態でございます。

なるほど、そういう形になりました、それまで二十万人近くおりました労働者を半分以上に減らすというような大手術をやりまして、今日では、かつてのような状態からは脱して、非常に活性化したといわれておりますけれども、しかしこれは国の予算と裏腹の関係で、かろうじて国の威信によって保たれているというふうに見てもいいのではないかと思うわけでございます。

フランスにつきましては、これはもうミッテラン政権でございますから、鉄鋼以外の分野につきましても、いまだどん国営化しようとしているところでございます。

いままで、わずかに日本やアメリカと近いような姿で、民営資本の製鉄会社として形を整えて

おりましたのは西ドイツでございますけれども、しかしこども、もうすでにその状態を持続することができなくなっている。ということは、非常な危機に直面いたしまして、政府がいろいろな形でこれに予算のテコ入れをしようというわけでございますして、日本円に換算いたしますと、正確な数字ではございませんけれども、だいたい数千億円単位の注射を、毎年やっているという事実がございます。

西ドイツは、確かに技術的な水準は高うございますし、現に我々も、まだ西ドイツあたりの技術を勉強しなければならないというような点もございますけれども、しかし、企業体としては、もうほとんど体を成していないという状態でございますので、アメリカに対する輸出等につきましても（これは日本の言い逃れではありませんけれども）、我々以上に行儀が悪いというようなことで、ECとアメリカとの間の貿易戦争というのは、特に鉄鋼に関しましては、今日もなお依然として、非常に厳しく続いているというのが現状でございます。

ED諸国の鉄鋼業とアメリカ

中進工業国の場合はどうかということでございますけれども、これは先程来申しあげておりますように、ブラジルあるいはスペイン、あるいは東欧諸国というような国々が、いわば新興製鉄国として、いまや世界の鉄鋼マーケットに大きなウエートを持ち始めてあるという現実がございます。

ます。

しかし、これらの国々は、それぞれの国の経済状況が非常に悪うございますので、どんどん通貨の切り下げなんかをやりまして、特にブラジルなんかはもう毎年のように通貨の切り下げをやりまして、国内的には非常なインフレを抱えております。

しかし一方、対外的な輸出という点につきますと、これが非常に有利な形になるわけでございまして、いまのところ我々日本の鉄鋼業の一番強敵は、ブラジルの鋼材でございます。とにかく値がもうめちやくちやに安いという状態でございまして、ただまあ品質の上からいってそれほど立派なものができないということ、まあまだその段階に留まっておりますが、安物の鋼材につきましては、日本の鉄鋼業もほとんど競争力を失いかけているというわけでございます。

韓国も同様でございまして、これは日本が精一杯技術援助をいたしましたので、技術の水準としては非常に高うございます。また、韓国は日本以上に輸出指向型でございますから、我々、俗にいう『ブーメラン現象』というような形で、少々援助の手びかえをやるうとしておりますが、韓国には韓国の非常な言い分があるというようなことで、これは今後のむずかしい問題として残る可能性もございます。

いずれにいたしましても、そういった新興開発途上国のウェートがだんだん高まってくるというところでございますので、世界の鉄鋼生産年間約七億トンとも六億五千万トンとも言われており

ますけれども、これを分担するそれぞれの国の分担割合というものが、将来相当大的な形で変わってこざるを得ないだろう、というふうに思うわけでございます。

開発途上国の鉄鋼業は

それ以外の国々ということは、その一つの単位、国別の単位といたしましては非常に小さな単位でございますも、皆それぞれに鉄を造りたいという希望を持っている国が多うございます。私どもの会社は、冒頭にご紹介いたしましたように、そういった国々の要望に答えまして、それぞれの国の背だけに合ったような製鉄工場を造る。そして、その操業も指導してあげるといふような仕事を、この十年来、ずうっと続けております。

それらは私どもが直接関与いたしましただけでも十カ国ぐらいございます。例えばエジプトでございませうか、あるいはナイジェリア、あるいはインドネシア、あるいはメキシコ、あるいはブルガリア、あるいはイラン、あるいはいま問題になっておりますリビア、それからカタール。カタールというのはペルシャ湾沿いにある小さな王国でございますが、ここで、だいたい規模にいたしまして年産四、五十万トンから六、七十万トンという程度の、日本的な基準でいえばミニミルでございませうけれども、建設いたしました。

こういうように、それぞれの国はそれぞれ自国の方の建設用の資材として、あるいは近隣諸国

に対する輸出用の材料として、これらの製鉄所を持ちたいという非常に強い希望がございます。

私どもとしては、これらは私どものプラント・ビジネスの一環でもあるわけでございますので、できるだけそれらの国々の中へ入り込んで、そういったいわば国造りの援助の一つに協力している、ということをやっているわけでございます。しかしこれとても、なかなか難しい問題がいま介在しております。

と申しますのは、このそれぞれの国に、いわば技術的な蓄積がほとんどないところへ、製鉄工場というような、それ自体が一つの非常に精巧なシステムによって成り立っているような工場を造り上げるわけでございますので、その操業のための教育訓練というようなものが、非常に大きなウェイトを持つてくるわけでございます。

私どもはこういった国々に製鉄工場を造るにつきましては、先方からの訓練生をたくさん引き受けまして、日本で工場実習をさせるかたわら、技術的な知識を与えて国へ帰します。そういった人達が出来上った製品工場の職場の中心となりまして、それ以外の未熟練の労働者を使ってやっていく、というような形をとっております。これらが、非常に成功しているところもありますけれども、しかし、なかなかうまくいかないというような点もありまして、我々自身が非常にもどかしさを感じているわけでございます。

こういった必要に迫られまして、私どもとしては自前の外国人訓練生のための教育をする別会

社を設立するというようなことも前年やりましたし、また、我々自身のスタッフも、そういった気候も風土も言語も習慣もことごとく違った環境へ出ても適応できるような、いろんな国際化路線を今日まで敷き続けているわけです。

幸いにして、そういった、特にアフリカあるいはアラブというような、日本が前回の戦争以後、比較的クリーンハンドで過ぎてきた国々におきましては、対日感情というようなものは決して悪くはないということでございますけれども、東南アジアあたりになりますと、これはやはりお隣の韓国はもちろんでございますけれども、いわゆるいいがたい一つのギャップというものに、直面する場合も多いわけでございます。

私どもといたしましては、何とかそういうものを乗り越えながら、今日我々が持っている力を世界の経済のために、役立てることができるのは、まさにそういった分野をおいてほかにないという考え方のもとに、相当な無理を強行しながらも、やっているというのが実状でございます。

砂漠の中の製鉄所とプラント輸出

先程カタルという国に製鉄所を造ったと申しましたが、これはもうすでに造って八年経っているわけですが、アラブはご承知のように、ベドウィンという遊牧民族の国でございます。して、つい石油ブームがおこります前までは、本当にアラビアの砂漠の中で牧歌的な生活を営ん

でいた人たちばかりの国でございますので、およそ工業というものとは隔絶しておりました。

それが、たまたま石油ブームの結果、一躍富有国となりまして、「それ！」とばかりに、国をあげて工業化に取り組むという気運が出てまいったのが、ちょうどいまから十数年前でございました。

それを受けまして、私もがたまたまその当時の風の吹きまわしの中で、もう十数年前からこの国に製鉄工場を造るという仕事に入りまして、非常に厳しい自然環境の中ではありますけれども、とにかくにも工場を造り上げまして、現在、年間五十万トンという生産を順調にこなしておるわけでございます。

ただしこれは我々日本人のスタッフが、当初は百二、三十人この工場を動かすために配置しておりました。と同時に、向うからは大学生の卒業生なんかを日本に呼びまして、教育をして帰すと、そういう連中が工場のフォアマンになり、あるいは課長クラスになって操業を覚えていくというふうにして、今日まで約八年が経ったわけでございますけれども、我々のスタッフがいまだに五十人ばかりそこに留まって、マネージメントに関するサポートチームを形成しているという現状です。サポートチームというつもりでありますけれども、実際は、我々の力でこの工場を動かしています。従いまして、いま、五十人の私どものチームが引き上げてしまいますと、この工場はたちまち止ってしまうという状況があるわけでございます。

私どもはそういうために、マネージメントサービスの協約を結びまして、それはそれでマネージメントフィーというものをいただいておりますので、なにも無料でサービスをしておるわけは決してございませんけれども、いずれにしても、これはあくまでも地元の国の産業政策に、我々の技術なりノウハウなり役立ててもらう、そのために、適正な代価をいただいて、やっておるわけでございますが、我々自身が資本投下をして、事業としてこの国でやってるわけではございませんので、そう十年も十五年も我々のスタッフをそこに釘づけされるということは、実は非常に困るわけでございます。

しかしいかにせん、それだけの時間の中で彼ら自身が、工場を運営していくだけの力をなかなか身につけられない。従ってどうするかといえますと、そういったアラブの、いわゆるベドウィンの運営だけでは到底工場がまわりませんので、いまいろいろと問題がありますが、パレスチナ人とか、あるいはエジプト人とか、あるいはパキスタン人とかいうようなあの近在の国々の人々、いわばそういう熟練労働力や、多少マネージメントに関する勉強をしていたような人々たちを、いわば外人部隊として雇い入れ、そういう人々たちを所要所に配置し、そこへ自国人であるところのアラビア人を点在させながら、日本人のマネージメントチームを全体としてマネージしていくというのが現状でございます。非常に難しい仕事ということになるわけでございます。

しかしこの問題を、こういった面を抜きにして、いま盛んに日本の会社がやっておられますよ

うに、例えばアメリカに一つの生産拠点を作るといふような場合、やはりアメリカの労働事情なり、あるいは社会環境なりによっていろいろと影響はされましようけれども、しかしこれらとは全然意味が違います。

それは我々がアメリカに資本を投下することによって、会社を買収するといふような形でおやりになっているとたくさんございますけれども、これはあくまでも、我々の技術や操業のためのノウハウをアメリカの土壌の中へうまく適合させることによって、アメリカの企業として、これをいかに効率のいいものにしてやっていくかと、で、そういったことのメリットは出資者である日本企業がもろうことができます。

これはあくまで資本投下でございますけれども、私どもがいまアフリカや中近東でやっておりますようなプラント・ビジネスは、肥料工場であるとか、セメント工場であるとか、製鉄工場であるとか、そういうふうなものを先方の国の要望によって造り上げる。そして完全な形での工場が操業し、生産が順調に行われるというギャランティに合格する限りにおいて、我々の仕事は終わるといふふうに考えておるわけでございますけれども、それが、いま申しあげたようになかなかうまくいかんというのが実状でございます。

中国の鉄鋼業とチタンへの関心

まず中国の場合でございます。もういろんな情報が日本のマスコミにもあふれておりますので、みなさん方も充分ご承知のことと思いますが、中国では、まあ大変な実験をいまやりつつあるわけございまして、これが果たしてどういう形で定着するのかということにつきましては、まことにいろんな見方がございまして、私どもとしてはなんとも判断の限りではないと思っております。

しかしながら、私も実は昨年十一月に二年ぶりに中国を訪問しまして、関係各方面にご挨拶に行ったわけでございますが、とにかく当事者はものすごい馬力で、自分たちの仕事を広げようとなさっているわけでございます。

ご承知のように、中国はすべてが国営でございますので、製鉄工場の場合には冶金工業部というのがございます。それから石炭の場合には石炭工業部というのがございます。船舶の場合には船舶、機械の場合には機械、いわば、それぞれの分野別に中央官庁が統制をしております。

そこで我々との間の技術提携というような問題になりますと、これは対外貿易部という窓口一本化でこれ进行处理するという形になっております。お金はこの対外貿易部が全部握っておりますので、例えば日本からこういう設備を買いたい、あるいはこの工場の改造についてお前のほうに

やってもらいたい、というような話がいましても、先立つものがない限りは彼らとしても動きがとれないわけではありますから、まず日本のほうからのファイナンスを期待するということが一つと、それからいろいろ、延べ払いの条件でありますとか、金利でありますとか、いろいろありますけれども、いずれにいたしましても自分の懐具合の中からどれだけ自分の方が予算をもらせるのか、それによってどういう形でこれを捻上げていこうかということについて、それぞれの担当部門は大変な熱意を持って我々に「これができるか」「あれができるか」「こういうことをやったらどうだろうかと思うがお前の方はどうか」というようなことを聞いてくるわけでございます。

私どものほうといましては、やっぱり限られた資源とその予算の中で私ども自身もやっているわけがありますから、あれだけの大国を相手にしてやる場合に、そうそう先方の条件どおりやるというわけにもまいりませんので、当然のことながら一つ一つの協力案件につきましては、相当ハードなネゴシエーションをするわけでございます。

製鉄業に関しましては、新日鉄が全面的に請け負われた、例の上海近郊にある宝山製鉄所という大プロジェクトがあります。これは鄧小平政権の鼎の軽重を問われかねないような、大プロジェクトでございましたけれども、いろいろの経過をたどりながら、第一期工事が去年の秋に完成いたしました。引き続きいま第二期の工事にかかろうとしているわけでございます。

ところがこれが、私どもが訪問して、いろいろ聞きました限りにおいては、実はあれはちょっとやり過ぎだったという意見が中国内部に強うございました。何と申しましても政府はあれに膨大な資金を投入したわけでございますが、宝山製鉄所というのは、日本でも最新鋭の、新日鉄の君津製鉄所の双子のような製鉄所を造ろうというものでございまして、あらゆる面で最新の技術が取り入れられておるわけでございますけれども、ご承知のように、中国はいま十億人とも十数億人ともいわれる人口を抱えております。我々が極力、人手を省いて自動化することによって生産性を上げるといふ発想でこれを造りますと、必ずしも中国の現状には適合しないということがあるわけでございます。

で、当時の裏話がいろいろございますけれども、「そんなに合理的なものを作ってみても、工場の外へ一歩出ると、もう自転車と歩行者の大軍がとりまいていて、といった人海の中に、人のほとんどいない製鉄所をポツンと作るというのは本当に問題はないのですか」というようなことも、日本の技術者はいろいろ指摘したはずでありますけれども、「いや、やる」ということで、これは鄧小平さんの一言でもって決まったというようなこともございますので、新日鉄さんとしては、もう大変な努力で、先方の労働者の訓練だけでも、おそらく千名を下らない人を対象にして技術訓練をしているわけでございます。

これは我々同業が見ましても、新日鉄でなければ、とてもあれだけのことはできなからうと思

うような大事業でございました。

(中略)

で、ここら辺を考えますと、実はあの国に対する一つの接触の仕方として、私どもとして非常に難しいと思いますのは、今後あれが輝かしい近代化のための一つのモニュメントになるのか、これはもう本当にいまのところまだ分からないというふうに、私率直に思うわけでございます。

私どもが現地へまいりまして接触して話をいたします時には、もう宝山のことはすんだこととして、実はこれからの問題は、例えば鞍山製鉄所でございますとか、何十年もたった古い製鉄所をこれから改造していききたい、そのための技術移転を日本から期待したい。これからの第七次五カ年計画のポイントは、あくまでも旧式の製鉄所の改造であるといったことを、これはもう国家の政治指導者から現地の総工師というような技術人のトップの人たちに至るまで、声をそろえておっしゃっておられます。これはおそらく第七次の五カ年計画の中国工業活性化のための最大のポイントなんであろうというふうに考えておるわけでございます。

現に私ども神戸製鋼も、いまある製鉄所の改造工事につきまして非常にハードなネゴシエーションを、去年の暮れから正月も休みなしに続けておるわけでございまして、今日現在もまだはつきりた帰趨は明らかでございませぬけれども、とにかく熱意と、それから私どもとしては将来の中国という大きなマーケットに対して、それなりの間隔を置きながら、有効な提携関係を続けて

いきたいという気持ちも正直言つて、あるわけでございますので、一つ一つケースバイケースでその辺の周辺の事情を見極めながら、慎重にやろうとしているのが現状でございます。

また、製鉄業のみならず、例えばチタンでございますが、最近、日本の新聞なんかにはチタンチタンといつて、そのことが出ない日もないぐらいで、チタンは新しい金属の花形のように言われておりますが、私どもは三十年前からチタンを手がけておりますけれども、実はあれくらい儲らない仕事はないわけでございます。

なんといひましても日本には航空機産業というものがアメリカなどと比べて少ない。ところがチタンなんでものは、実にその航空機産業によって引っぱられて今日まできたわけでございます。今日以降におきましても、なおその基本的なパターンは変わらないだろうと思うわけでございます。

ところが中国は、このチタンにつきまして大変な興味を持っておりまして、実は西安、あの有名なシルクロードの起点の西安という町から更に二百キロか三百キロ奥に入りましたところに、中国最大のチタン工場がございます。どうしてあんなところにチタン工場を作ったのかというところは、我々いまだに分からないわけでございますけれども、まあいずれにいたしましても、そういうところに、最大のチタン工場を持っている。それ以外にもいくつかございますけれども。

(中略)

たまたまそういう一例を申しあげただけでもお分かりのように、あの国もアメリカなんかと違った、またある意味での大国でございますので、いたるところであちらで右回り、こちらで左回りというような渦巻きがまいているというような感じでございます、日本の経済界にとりましても、最も関心を寄せなければならぬ国の一つではございますけれども、私どもはそれにしても難しいなあ、という感じがしましておるわけでございます。

ソ連経済とエンジニアリング合戦

最後にソ連でございますが、これはまたいまちようど、シュワルナゼ外相がお見えになっておられまして、両国間での非常にきわどい鏖せり合いが続いているのはご承知のとおりでございますが、実はこれに一つの大きな経済案件が絡んでおります。

一つには、ここ十年来の懸案であったサハリンのLNG引き取りの問題でございます。

これは元日の日経新聞の一番の大きな記事でございましたので、お読みになった方も多いと思いますが、ソ連は、なんとかしてこのLNGを日本に引き取らせたい。ソ連もまた例外ではなしに、やはり日本とは片貿易になっているわけでございますので、その貿易のバランスを回復するために、どうしても実現させたいというのが、かねてよりの念願であったわけでございます。

そしてそれをテコにしてサハリン、あるいはシベリア地区の開発をしたいという意図が、一貫

してあるわけでございますけれども、しかし今日までの政治情勢は、そういったソ連側の希望をそのまま受け入れるような事情がこちらにはなかったということですでございます。

その問題が一つと、あと一つは、いま私どもも実はその関係者の一人でございますけれども、ソ連に非常に大きな化学プラントの建設プロジェクトがございます。この中味は、実は四つございまして、この四つをすべてひっくるめますと、一兆数千億円という規模になるような膨大な化学工場の建設計画でございます。

そのうちの二つがいまとりあえず焦点に上っているわけでございます。一つはエチレン二十五万トンというものを中心にしたポリオレフィンの設備で、これがだいたい二千億円から二千億円という規模でございます。

もう一つはポリエステル設備でございます。これはテレフタル酸を作りまして、そこからポリエステルファイバーを作るという工場でございますけれども、これが六千五百億円とも七千億円ともいわれ、その内容によりましていろんな差があるわけですが、いまこの二つが実はクローズアップされているわけでございます。

最初のポリオレフィンのほうの設備には、三井物産さんを中心にした三井グループが応札しており、後のほうのポリエステルのほうには、実は神戸製鋼とそれから日商岩井が関与しているわけでございます。

ところがご案内のように、いま、世界エンジニアリング・ビジネスは冷え切っております、ソ連のこの超大型プラント・ビジネスは、残されたマーケットとして、我々以上にヨーロッパ勢が目をつけておりまして、この二つのプロジェクトにつきましても、ほとんどドイツ、イギリス、それからイタリア、フランスのエンジニアリング・メーカーが挙ってこの応札をしており、もう完全な国際競争という形になっておるわけでございます。

（中略）

私どもとしましては、日本とソ連との関係を、こういった経済的なプロジェクトを通じまして、多少とも前向きの形に進めることがもしできるならば、非常に意味があることであり、これは一企業人としての立場を超えて、我々としてはできればこの仕事をやりたい、いうふうに考えているわけでございます。（中略）

しかし我々の相手は西ドイツ、あるいはイギリス、フランスというふうな、非常な世界の強豪を相手にしておりますので、これはもう大変な競争でございますけれども、私どもといたしましては、そういう風向きの中で出てきた問題でありますだけに、できるだけ全力を尽くしてみたいというふうに考えているわけでございます。

経済と政治のからみと大きなうねりの中で

いろいろなことをとりとめなく申しあげましたけれども、多少結びらしきことにさせていただきますとすれば、冒頭に申しあげましたように、私どもは一企業人として、今日いろんな局面に臨んでおるわけでございますけれども、しかしそれが、好むと好まざるにかかわらず、政治化していくというこの状況は、この一兩年に特にひどくなってきたように思えます。

今日私どもが接触しております国際経済関係の中での我々のいわば相手方というのは、これは我々の想像以上、あるいは考える以上に、各国の、いわばナショナル・インタレストというものを背景においた政治的な動きになってきているわけでございます。

そのことは、一つは、各国それぞれが抱えている雇用問題というような厄介な政治問題が、背後に伏在しているということとはよくわかるわけでございます。

いずれにいたしましても、そういったその各国のナショナル・インタレストの影が、すべての経済構造の上に射しておるということは、これはもうはつきり申しあげてもいいのではないかと思います。

(中略)

実は私どもの企業人としての感覚からしますと、アメリカとの経済摩擦の問題は、政治問題と

しては非常に大問題でございますけれども、しかしやっぱり我々としてはそれよりもむしろ、こういった面での西欧諸国の総理大臣を陣頭指揮においた一つの国際的なビジネス戦争、あるいはファイナンスの戦いというものに、日本の場合には、民間企業が素手で戦わざるを得ないというところが一番苦しいということを、絶えず政府要路の方々に申しあげているわけでございます。

最近、さすがに日本の外務省、あるいは通産省というふうな政府当局におかれましても、その辺のところにつきましてはひとところに比べますと、もう格段のご理解が深まっているように思います。

特に問題になりますいろんなファイナンスの問題などにつきましては、日本の輸出入銀行なんかにしても、ひとところとは非常に違った協力的な姿勢を見せていただいておりますわけでございますので、私どもとしまして、これはありがたいことには違いありません。

また、在外公館の大使、公使、そういった日本の代表者の方々につきましても、私どもとしましては特に経済問題と政治問題の裏腹の関係がございますので、その辺についてのご理解をいただきたいというお願いしているわけでございます。

むすび

そういうことで私ども多少身勝手なことを申しあげましたけれども、しかし、いずれにいたし

ましても、今度のG5、それから五月のサミットを通じまして、日本の対外バランスがそれほど改善される見込みはございませんので、「円は高くなっても、ちつとも日本のバランスは改善されないじゃないか、日本の政策的な努力は全然まだ足りない」という声が、また猛然と沸き起るに違いないと思われます。

その時に向けられる矢は、例えば円を百五十円までもち上げろということとは実際にはできませんし、またそれに対しては日本の通貨当局ももちろん抵抗されると思いますけれども、しかし、それならば何をするかということになりますと、世界の経済がこれくらい縮んでシュリンクしている時に、日本の経済の内需を進行させることについて、なんらめばしい手を打ってないというのはおかしいではないか。日本はとにかくこれまで日本以外の国の活発な経済活動に依存して今日やってきたので、今度は日本の経済を活性化することによって、世界の景気を引っばひ上げてもらいたいというような要望が、特に東南アジア諸国を中心にして高まってくるということとを私は恐れるわけでございます。

それに対する経済政策の手が打たれることが遅れば遅れるほど、日本はますます窮地に立つ。で、しかも円高は二百円、あるいはそれ以下へ、というようなところで定着するといえますと、私どもはもう進退ここに極まるわけございまして、対外競争力の喪失と共に、国内景気は依然として沈滞を極めると、こういうことになった時に、単に日本の経済政策としてのみならず、世

界経済の中での日本の在り方という点に関して、今度はまことにマクロな観点からの、外からの批判というものが集中して起こってくるのではないだろうかというふうに、私どもは思うわけでございます。

大変なと言いますか、分に過ぎたようなことを申しあげておりますけれども、私どもの日々のビジネスを通じましての実感としてお聞きとりいただければ、大変ありがたいと思うわけでございます。

以上でもって私の話を一応終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

（前株式会社神戸製鋼所社長）