

ウジミナス (USIMINAS-Usinas Siderurgicas de Minas Gerais S.A.)

ウジミナスは1958年1月に日伯合弁会社として設立された。日本側の出資は、日本ウジミナス株式会社が代表して行った。

日本ウジミナスは、2007年12月に設立50周年を迎え、それを記念して、2008年4月に『日本ウジミナス五十年のあゆみ[鉄は日伯を結ぶ]』を編集し・発行した。

以下の記述は、これに多くを依拠した。

第1章 ウジミナスの誕生

1. 「50年の進歩を5年で」

新しい時代の訪れ

1956年1月に就任した、ジュッセルリーノ・クビチェック大統領は「50年の進歩を5年で」をスローガンに、野心的な経済開発計画を実行する。

ブラジル経済の課題は、コーヒー栽培など農業に偏った産業構造からの脱皮であり、輸入代替政策による工業化であると認識されていた。新大統領の登場は、南米の大国に新しい時代の訪れを告げるものであった。

そのころ、日本経済は第2次世界大戦後の復興期を終え、高度成長期へと足を踏み入れた。指導者たちの目も、ようやく世界へと向けられ、輸出産業の育成とともに経済外交の展開が唱えられた。

地球の対蹠点にある2つの国が共に新しい時代を迎え、従来とは違った経済発展を模索していた。そこに誕生したのが、かつてない大規模な産業協力プロジェクトである「ウジミナス」だった。

経済開発5カ年計画

クビチェック大統領は、急速な工業化を実行するには、インフラストラクチャーの整備と重化学工業など基幹産業の育成が急務だと考えた。そして、就任式の直後にブラジル経済開発銀行(BNDE)に対し、ブラジル政府が5カ年間に実施すべき経済開発計画の作成を命じた。それは、インフレの誘発など様々な波紋を広げながら、「ブラジルの奇跡」と呼ばれる経済成長へと道を開くことになる。

経済開発5カ年計画では、重工業部門の中核となる鉄鋼の国内生産について、1955年の粗鋼115万6,000トンに60年には227万9,000トンに倍増する目標が設定された。

この倍増計画には、鉄鉱石の輸出国から鉄鋼生産国への変身というブラジルの悲願がこめられていた。

ブラジルは鉄鉱石を豊富に埋蔵していながら、鉄鋼業の発展は遅れていた。資本も技術もないうえ、輸送などのインフラが整備されていなかったからだ。

国内初の本格的な製鉄所としてベルゴミネイラ製鉄所が誕生したのは1920年、ルクセンブルグにあった設備をミナス州に移設したものだ。ベルゴミネイラはその後、同州モンレヴァーデに日産100トンの高炉2基を新設した。

また、ヴァルガス政権下の40年、米国の技術・経済援助により、国立製鉄所(CSN)が発足する。米国輸出入銀行から4,500万ドルの借款を得て建設した。

55年のブラジルの鉄鋼生産は、銑鉄106万9,634トン、鋼塊115万6,036トンで、その約半分の銑鉄49万8,189トン、鋼塊66万5,666トンはCSNが生産し、ベルゴミネイラは銑鉄17万6,345トン、鋼塊18万5,202トンだった。

そのほか、西ドイツのマンネスマンが出資し、鋼管、棒鋼を生産するマンネスマン製鉄所やイタピラ特殊鋼(ACESITA)、ピラレス特殊鋼製造所などがあったが、規模は小さかった。

製鉄所の建設計画

5ヵ年計画を達成するには、こうした既存の製鉄所での増産に加え、新たな製鉄所の建設が必要だった。それは国内各地で計画されたが、主なものは次の4つの計画案である。

(1) パウリスタ製鉄所計画

最大の消費地サンパウロに近いサンパウロ州クバトンに鋼材年産20万トンを生産する製鉄所を建設

(2) ミナス・ジェライス製鉄所計画

高品位の鉄鉱石200億トンを埋蔵するミナス州に製鉄所を建設

(3) ヴィトリア製鉄所計画

ミナス州産鉄鉱石の積出港があるエスピリット・サント州ヴィトリアに製鉄所を建設

(4) ラグーナ製鉄所計画

ブラジルの石炭産地サンタ・カタリーナ州に製鉄所を建設

どの計画にしても、実現するためには、資本、技術の両面で先進国の協力が不可欠であった。

日本への2つの協力要請

1956年4月、クビチェック大統領は在ブラジルの安東義良大使、日系の田村幸重下

院議員と会見、自らの出身地ミナス州における製鉄所建設について日本側の協力を要請した。大統領が個別案件に触れるのは異例のことである。それと共に、同州工業連盟会長リディオ・ルナルディ氏をはじめ財界有力者も、安東大使に対し、製鉄所建設への協力を求める陳情があった。

製鉄所建設に関する日本への協力要請はこれが最初ではなく、前年11月、パウリスタ製鉄所の社長から、田村下院議員を通じて安東大使に、パウリスタ計画への参加についての打診があった。すでに、同計画には西ドイツとフランスが積極的に協力する姿勢を見せていたが、ブラジル側は日本の鉄鋼業の急成長に注目し、日本の協力を望んでいた。

当時、日本の鉄鋼業は第2次世界大戦による壊滅的な打撃から驚異の復活を遂げ、急成長を続けていた。生産量は53年に戦前の最高水準まで回復し、55年には粗鋼980万トンに達していた。

ブラジルはもともと欧米諸国との関係が深く、製鉄事業も欧米の資本と技術に負うところが大きかったが、ブラジル経済を支配してきた国々への反発もあった。その点日本は対等に付き合えるし、「地球の対蹠国」は決して遠い国ではなかった。ブラジルでは、日系の農業移民の勤勉さがよく知られていたからだ。日本からの企業進出はまだ散発的だったが、日系人の中には、経済交流・産業協力についての期待が大きかった。

当初の日本側の対応

最初に協力を要請してきたパウリスタ製鉄所について安東大使は、日本とブラジル関係の緊密化だけでなく、日系移民の将来の発展向上に資するところが大きいという理由で、日本の参加が望ましいと日本政府に報告した。

日本の外務、大蔵、通産の各省と日本輸出入銀行は何度か会合を開き検討を重ねたが、積極的な結論はでなかった。

しかし、ブラジル側の熱意を伝える在ブラジル大使館からの相次ぐ要請を受け、外務省は日本鉄鋼連盟（会長小島新一八幡製鐵社長）に、この案件を検討するよう申し入れた。これを受けて鉄連は4月14日、南米に出張中だった八幡製鐵の湯川常務（技師長、後に副社長）に鉄連代表としてパウリスタ製鉄所計画の調査を命じた。

一方、ブラジル側ではこの間に、ミナス・ジェライス製鉄所の計画が盛り上がっていた。そしてクビチェック大統領が自らミナス・ジェライス製鉄所建設への日本の協力を要請した。折から、パウリスタ製鉄所は西ドイツ、フランスとの関係が深まり、建設の見通しがついたかに見えた。そこで、鉄連は調査対象をミナス・ジェライス製鉄所の計画に変更、湯川氏に連絡した。

鉄連代表・湯川氏ブラジルへ

湯川氏は、大統領の指示に基づく州賓としてミナス州を訪問、その調査結果を、次のように報告した。

- (1) ミナス州の豊富な鉄鉱石資源を開発するなら、製鉄所は国際競争に耐える可能性がある。
- (2) ただし、木炭高炉による製鉄は同地方では 100 万トンが限界である。
- (3) したがって、米国炭と一部ブラジル炭を利用すべきで、その輸送は鉄鉱石を運ぶ鉄道の返り荷として十分可能。
- (4) 鉄鉱石の輸送を軽減するためには、イタピラ鉱山に近接するイパチンガ (IPATINGA) 付近 (標高 235 メートル) は立地条件が良い。
- (5) イパチンガ市より下流のドセ河溪谷一帯は、日本農業移住者を導入するのに好適の地で、日本移住者の受け入れには同州官民が絶大の熱意を有す。
- (6) CSN は、工場設備は優秀だが、能力が十分発揮されておらず、歩留まりが低いなどの点から、技術力がある日本企業の進出の可能性が確信される。

安東大使の積極意見

安東大使は、製鉄所建設事業への日本の参加に、一貫して積極的であった。1956 年 5 月、同大使が外務省に寄せた所見で、次のように、プロジェクトの意義を説いている。

- (1) ブラジル国には、移住者ならびに二世、三世を加えて約 40 万人の日系人が居住し、従来、農業面には多大の貢献をしている。しかし近年におけるブラジル国の重要政策であり、かつ必然の趨勢である工業化政策の分野においては、日本は独米をはじめ工業先進国に著しく立ち遅れている。日系居留民はもとより本邦各業界有識者は、ここ 2~3 年のうちに対ブラジル企業進出を行うことが、恒久的な日伯経済関係維持の基本的命題であるとの認識にある。したがって、本件のような基本産業の建設ならびに経営に参加することは、単に経済関係だけでなく、移住者の地位向上、ひいては国交進展の強力なかすがいとなるものであり、ブラジル国における日本民族発展の確固たる基盤となるものである。
- (2) ミナス州官民はもとより、クビチェック大統領の日本進出に対する熾烈な要望を実現しない場合においては、近時、急速に高まっている親日的世論を冷却させる結果になるおそれもある。
- (3) ミナス製鉄所は高品位の鉄鉱石を 3 米ドル程度で入手でき、また石炭も本邦における価格以下で入手し輸送できる上、将来相当長期にわたって鉄鋼製品に対する需要が増加することは必然であるので、連邦および州政府の重要産業保護政策とあいまって、十分な採算が予測されるものと判断する。
- (4) 製鉄事業進出とあいまって、世界屈指の鉱物資源を利用する近代工業への企業進出も容易となり、本邦にきわめて有利に展開することは必然である。
- (5) 本件進出に伴って、農業立地条件に恵まれているドセ河沿岸への農業移住者進出

が早急かつ有利に展開され得る。

- (6) 日本出資予定の 20 億クルゼイロ (3,000 万ドル) は、5 ヶ年間に投資すればよいものであり、本邦外貨保有状況からみて十分可能であるばかりでなく、これに伴ってブラジル側が外銀および BNDE から借り入れる 180 億クルゼイロ (2 億 6,000 万ドル) などによる設備機械の調達においても、大量の本邦プラント類の輸出が可能となり、貿易面においても相当の利益をもたらすことになる。

以上、要するに本件日本側参加は、わが国プラント輸出、企業進出などのあらゆる面においても画期的な事業となるだけでなく、将来、ますます発展するブラジル国との国交および移住史上、きわめて甚大な貢献をなすものと考えられる。

2. 日伯合弁事業

経団連、小委員会を設置

湯川氏の報告を受けた鉄連の小島会長は、製鉄所建設協力を産業界全体の問題と考え、これを経済団体連合会へゆだねた。小島氏は経団連の副会長でもあった。経団連は 5 月 29 日、湯川氏より現地事情、計画概要などを聞く懇談会を開催。湯川氏は自ら立案した「ミナス製鉄所規模別所要資金総額ならびに年度別資金所要額」を提示した。

その席で、経団連の石坂泰三会長は次の提案を行った。

1. 民間側としては、政府による応分の援助を期待し、原則的にこの問題に協力するという態度で検討を進める。
2. 具体的には、小委員会を設けて速やかに協力上の諸問題を検討する。

経団連の「ミナス製鉄所建設協力問題小委員会」のメンバーには、石坂会長をはじめ、経団連の植村甲午郎副会長、八幡製鉄の小島新一社長、富士製鉄の永野重雄社長、日本鋼管の河田重社長ら鉄鋼、重電、機械大手のトップが名を連ねた。日本の経済界にとって、このプロジェクトがいかに大きな意味をもっていたかが窺える。

そして、6 月 19 日の第 1 回懇談会以降、7 月 26 日の第 4 回懇談会まで精力的に討議を進め、ブラジル政府の意向確認、一時帰国した安東大使からの説明なども行われた。中心議題は資金調達に関するもので、日本側の出資形態と保証問題、プラント輸出に伴う長期融資とその回収方法などだった。また、製鉄所の規模などは、ブラジル側と話し合うことになった。

ブラジル・ミッション来日

1956 年 8 月 13 日、日本からの招聘に応じて、ミナス製鉄所関係者からなるミナス経済使節団 (ブラジル・ミッション) が来日、経団連ミナス建設小委員会の交渉委員たちとの会談や工場視察などを行った。

9 月 1 日の共同声明によると、「ミナス製鉄所建設計画につき、ブラジル関係者の代

表からなるブラジル・ミッションと日本側ミナス建設小委員会代表との間において、過般来、種々意見の交換を行った結果、本件については次の如く意見の一致をみた」

1. ミナス製鉄所建設計画の規模としては、諸般の事情を考慮して、鋼材年間 35 万トンないし 40 万トン程度をさしあたり適当と認め、この案を中心として今後の検討を行う。
2. 日本側としては、ミナス製鉄所建設計画に対して、ブラジル政府ならびにミナス州当局、BNDE その他関係方面が可能な限りの支援を与えることを前提として、単に技術面、融資面のみならず、資本参加も行って、建設計画の完成、製鉄所運営に協力したいというだいたいの意向をもって、話し合いを進めたい。
3. そのためには、まずもって専門家よりなる現地調査団をブラジルに派遣し、基礎資料を収集整備して、さらに具体的な検討を加える必要があるので、速やかに上記派遣団の編成、派遣に努力する。

第 1 次調査団を派遣

1956 年 10 月 26 日、先の共同声明に基づき、太平工業社長の進来要氏を団長とする第 1 次調査団が東京を出発した。この調査団には経団連、鉄鋼、機械メーカー、輸銀など関係機関からの団員のほか、外務、通産、大蔵の各省からも顧問として参加、実質的には官民合同の調査団だった。

ブラジル側は、クビツチェック大統領の指示により、調査団受け入れのための交渉委員団を編成、先のブラジル・ミッションの中心メンバーでブラジル経済審議会鉄鋼委員のラナリー (Amaro Lanari Junior) 氏が委員長を務めた。

調査団は 10 月 31 日にリオデジャネイロに到着し、さっそく会談に入った。11 月 24 日までの交渉の結果、次のような製鉄新会社の骨子が固まった。

- (1) 建設総予算は利子を除きおおむね 100 億クルゼイロとする。
- (2) 資本金は 32 億クルゼイロとし、日本とブラジルとの負担割合は 40 対 60 とする。
- (3) ブラジル側出資、19 億 2,000 万クルゼイロのうち、9 億クルゼイロは現金、残りは現物出資とする。
- (4) 取締役は総数 5 名とし、日本・ブラジル双方の割振りは出資の割合で決める。
なお、日本側 2 名の担当は生産、総務とする。
- (5) 代表取締役は 2 名 (日本・ブラジル各 1 名) とし共同代表とする。
- (6) ブラジル側は、融資、為替、租税などに関し、可能な限りの恩典をブラジル政府から取得する。

閣議決定

岸信介内閣は 1957 年 4 月 12 日の閣議で「ミナス製鉄所の建設計画の推進について」という閣議了解を行った。

「日本・ブラジル合弁によるミナス製鉄所の建設計画は、わが国のプラント輸出を伸長するとともに、企業提携によって日本・ブラジル両国間の経済交流を促進し、両国の友好関係の増進に寄与することが多大であると認められるので、政府においても、この計画の実施を援助するものとする。なお、政府は、本計画に対する日本側出資金については、日本輸出入銀行が出資証券担保による融資を行うよう特に配慮するものとする」。

この日、ミナス製鉄所建設計画への日本の参加を政府が正式決定したわけである。

第2次調査団を派遣

ブラジル側へ計画書を提示する条件が整ったところで、経団連は堀越禎三事務局長を団長とする第2次調査団を編成し、4月17日に出発させた。

調査団が持参した設備計画、資金計画を原案として、ブラジル側（代表ラナリー氏）と折衝、若干の修正を行った後、「日伯合弁製鉄所設立に関する協定書」（堀越・ラナリー協定）を作成し、6月3日に調印した。この協定は今後、日伯間の基本原則となる。

堀越・ラナリー協定

「日伯合弁製鉄所設立に関する協定」の概要は次の通りである。

(1) 製鉄所の技術的特徴

年間生産予定

1期	銑鉄	504,000 t
	鋼塊	240,000 t
	厚板	158,000 t
2期	銑鉄	504,000 t
	鋼塊	504,000 t
	厚板	240,000 t
	熱間中薄板	45,000 t
	冷間薄板	38,400 t
	亜鉛鉄板	33,600 t

設備能力

焼結設備	2,000 t/日
コークス設備	1,100 t/日
高炉設備（2基）	700 t/日/基
上吹転炉（2基）	45 t/回
分塊、厚板圧延、熱間・冷間ストリップ圧延、亜鉛メッキ、副産物製造などの諸設備	

(2) 取締役

- イ 取締役 5 名（ブラジル 3 名、日本 2 名）
 - ロ 日本・ブラジル各 1 名の共同代表制
 - ハ 日本側 2 名は生産、総務（経理-Accounting-を含む）担当
 - ニ ブラジル側 3 名は社長、営業、財務（Financing）担当
- (3) 職員構成
- イ 総務担当取締役の下にブラジル側指名の経理長（Contador Chefe）をおく
 - ロ 技術関係各部課の長は日本側、その副はブラジル側が指名する
 - ハ 職員の採用は取締役会決定の基準による
- (4) 資本金
- 当初 32 億クルゼイロ、第 2 期に 40 億クルゼイロに増資、日本側とブラジル側の分担割合は 40 対 60 とし、第 2 期完了まで資本の変更は行わない
- (5) 資金計画（単位＝100 万クルゼイロ）
- | | |
|-----|-------|
| 資本金 | 4,000 |
| 借入金 | 6,520 |
- （ただし、建設中の利息は含まず）
- (6) 運転資金 : ブラジル国内で調達
- (7) 予算超過 : 同上
- (8) BNDE 融資条件
- 期限 19 年（据置期間 4 年を含む）
 - 金利 9%
 - 償還 償還利子を含む均等定期償還
- (9) 日本融資条件
- 第 1 期分と第 2 期分に区分し、期限は 15 年（据置 3.5 年もしくは 3 年）、金利は 6%、償還は半年賦とし、BNDE の保証を要す
- (10) 日本・ブラジル混合委員会
- 機械の選定、買付決定のため日本に設置
- (11) 実施計画立案
- 日本・ブラジル関係当局の承認後、実施計画立案の技術班をブラジルへ送る
- (12) 日本側投資会社の設立
- (13) 本社所在地 : ベロ・オリゾンテ（Belo Horizonte）
- (14) 日本は製鉄所建設および操業に関する技術協力を行う

なぜ日本はウジミナスに参加したのかー小島氏の決断と先見

ブラジルから協力要請のあった製鉄所建設に日本が参加するかについては、安東駐ブラジル大使の積極論があったが、当初日本政府は積極的ではなかった。

ところが、クビチェック大統領の最初の大統領教書に製鉄振興策が織り込まれるな

ど、ブラジル側の熱意は予想以上に大きかった。そしてこうした空気に押されるようにして、湯川氏の調査が行われた。

湯川氏の報告が、日本側の参加を促すうえで決定的な役割を果たしたことは明らかだ。湯川氏は製鉄技術の世界的権威であり、カリスマ的存在だった。

湯川氏はミナス州の鉄鉱石に惹かれた。日本は資源戦争としての太平洋戦争に敗北した。そして戦後の指導者の多くが、資源確保を第1に考えた。湯川氏を最も信頼し、製鉄所建設計画への参加を決断したのは、上司の小島社長だった。

建設初期にウジミナスの総務部長として苦勞した水野勲氏（後に新日本製鐵副社長）は後年、「あの時点で、なぜブラジルに、なぜ一貫製鉄所をと問い詰めれば、多くの選択肢からこれを抽出したと言い切れる人は誰もいなかったと思う」と述懐している。経済的な合理性を超えたものがあつたとすれば、それこそが、小島氏をはじめプロジェクトを推進した人々の先見性ということになるのであろう。

3. 日本ウジミナス

日本ウジミナス創立

第2次調査団は1957年6月9日に帰国し、同11日、ミナス小委員会は「堀越・ラナリー協定」を承認した。

ブラジル側では、「ミナス州に建設する製鉄所に関するブラジル側調査団報告書」を作成し、大統領は11月7日、ミナス製鉄所建設計画を承認した。

これを受けて、日本側は「ミナス製鉄所建設協力問題小委員会」を「ミナス製鉄投資会社設立準備委員会」に切換えた。

11月29日、最初の設立準備委員会が開かれ、投資会社の名称を「日本ウジミナス株式会社」とすることなどを決めた。

12月25日、日本ウジミナス株式会社創立総会が開催され、定款の承認、取締役および監査役の選任など、各議案を可決、翌26日設立登記を完了した。

代表取締役会長に豊田貞次郎氏（元海軍大将で商工大臣、旧日本製鐵社長を歴任）、代表取締役社長に進来要氏（八幡製鐵出身）を選出した。

設立時の資本金は7億円（授權資本28億円）とし、鉄鋼と電機・機械の両業界で3億5,000万円ずつ出資した。

1956年前後、日本の重工業品の輸出振興が叫ばれ、また、欧米諸国に比べて資本面での海外との経済交流の立ち遅れが著しかった。ウジミナスへの参加は、そうした通商産業政策、外交政策に呼応するものであり、参加の意義としては次の6点があげられた。

- (1) 基本産業における企業提携により、日伯両国間の経済交流を促進する。
- (2) 関連産業を振興させ、ブラジルの経済開発に寄与する。

- (3) 巨額のプラント輸出を行うことにより、中小企業を含むわが国関連企業の振興を図る。
- (4) わが国の、各種機械設備の性能の優秀性を世界に示し、輸出市場を開拓する。
- (5) わが国の製鉄技術の優秀性を世界に示す。
- (6) 在伯 50 余万の日系人の士気高揚に寄与する。

こうした趣旨に基づき、日本ウジミナスはブラジルのミナス州イパチंगाに建設される日伯合弁の製鉄所ウジミナスに対し、経済協力と技術協力を行う目的で設立された。

事業目的は以下の通りである。

- (1) ウジミナスへの出資（ウジミナスに対する出資を日本ウジミナスが代表して資本参加する）
- (2) ウジミナスに対する設備機械類および資材の供給（日本ウジミナスは輸出者となり、ウジミナスとの輸出契約、およびわが国機械メーカーとの製造・売買契約にあたる）
- (3) ウジミナスの設備機械に関するプロジェクト作成、建設ならびに運営に関する技術協力、および必要な人員の派遣
- (4) 上記に関連するいっさいの事業

ウジミナス、日伯合弁会社に

1958 年 1 月 20 日、ブラジル側は、準備会社だったミナス・ジェライス製鉄所（ウジミナス）の特別株主総会を開催し、その資本金を 32 億クルゼイロとすることを決定、日本・ブラジル両国の経済技術協力の具体化を内容とする定款を採択した。

さらに、1 月 25 日の株主総会で将来 5 ヶ年の事業計画を決定、取締役を選出した。ラナリー社長のほか、日本ウジミナスからは、共同代表・総務担当取締役に杉原雄吉氏、技術担当取締役に白石芳雄氏が選出された。

鉄鋼 3 社が全面協力

日本ウジミナスは投資会社といっても、資金力だけではなく、ブラジルでの建設・操業を助ける技術力を求められた。まず、製鉄所の建設計画、設備機械類の買付業務からはじまり、現地での建設、操業に対する技術協力、そして技術移転がある。これは鉄鋼業界の援助なしにはなしえない事業であった。特に日本の鉄鋼業界の 3 大メーカーである、八幡製鐵、富士製鐵、日本鋼管の 3 社の援助と協力がぜひとも必要であった。

当時は、八幡製鐵が戸畑、光、堺に、富士製鐵が中京地区に、日本鋼管は水江に、それぞれ新製鉄所建設、あるいは拡張計画を進めていた。各社とも人手不足の状態、ウジミナス建設のために協力する余力はなかった。それでも、この事業の重要性と困

難さを認識した3社は積極的に協力した。

1958年3月25日、日本ウジミナス進来社長は鉄鋼3社の社長に対し、製鉄所建設についての協力を懇請、協議の結果、3社の業務分担は次のように決まった。

八幡製鐵：総合的取りまとめ（建設総予算を含む）、製鉄部門（高炉2基を中心とする関連設備）、圧延部門、付帯部門（主要生産設備に対するすべての付帯設備）

富士製鐵：化工部門（製鉄部門に対応するコークスおよび副産物設備）

日本鋼管：製鋼部門（純酸素上吹転炉2基を中心とする関連設備）

建設地、イパチンガに決定

「堀越・ラナリー協定」では、具体的な建設実施計画を作成するため、専門家で編成する技術班（建設準備団）を現地へ送ることになっていた。

白石芳雄氏を団長とする建設準備団は4月5日現地へ向かい、空中と地上から実地調査した結果、次の理由から、イパチンガ（IPATINGA）が適当と判断し、ウジミナスのラナリー社長に報告した。

（1）用地の広さと拡張性

比較的広く平坦で、理想的なレイアウトが可能なおうえ、将来の拡張余地も十分と考えられる。

（2）鉄道と道路

ヴィトリア・ミナス鉄道が縦貫しているが、これは北寄りに移設できる。

（3）用地取得の難易

大部分はベルゴミネイラ社とアセジッタ社が所有する木炭原木用ユーカリ林なので、買収は難しくない。

（4）廃滓の処理

十分な余地があり、長期間にわたって廃滓処理に支障がない。

建設準備団の報告を受けて、5月19日、ウジミナス取締役会は製鉄所建設地をイパチンガに決定した。

定礎式・工事始まる

1958年8月16日、イパチンガでクビチェック大統領臨席のもとに定礎式が行われた。製鉄所は「インテンデンテ・カマラ（INTENDENTE CAMARA）製鉄所」と命名された。ただちに、森林の伐採、整地作業が始まる。工事は、鉄道の移設、採石場、工事事務所、建設従業員宿舎の建設と進み、1年後には、第1コークス炉と第1高炉の基礎工事が始まる。

大規模なプラント輸出

1959年8月17日の「株式会社ミナス・ジェライス製鉄所と日本ウジミナス株式会社との間の機械および設備ならびに資材の購入、供給、引渡しおよび支払いに関する議定書」により、ウジミナスの50万トン計画機械設備は主として日本から購入されることとなった。総額361億8,500万円（CIF）、契約件数は136件にのぼった。

これらの機械設備の国内買付け業務は59年10月から63年12月まで4年余りにわたった。輸出は60年3月4日の第1回船積み（あるぜんちな丸）から65年8月17日の最終船積み（あふりか丸）まで延べ72船によって実施された。

積出された機械設備の総重量は実に12万6,000トン、総容積では21万トン分に達する膨大なものであった。この輸送が、さまざまな困難に遭遇しつつも全体としては円滑に進んだのは、機械メーカー、商社、運輸会社のチームワークの賜物だった。

機械の選定・買付

機械の買付は、ウジミナスが1958年11月に設置した東京買付委員会が機械の選定にあたり、日本の鉄鋼3社が協力した。

日本からの延払輸出の予算額を超過した分と、鉄鋼3社の使用実績から判断して、日本製では不安を感じる設備は、欧州から買付けた。

ブラジル国内で製造可能なものは極力ブラジル調達を考えた。

4. 海を渡る鉄の男たち

惜しみなく人材を投入

八幡製鐵の小島新一社長は、日本鉄鋼業界の立場からブラジルに日本の優秀な技術を投じ、アメリカ、ベルギーなどの技術援助でブラジルに設立されているCSN、ベルゴミネイラなどに劣らない製鉄所を建設しようと考えた。そして、延べ400余名もの有能な人材を日本ウジミナスへの出向、あるいはウジミナスへの派遣という形で送り出した。

とりわけ、人々を驚かせたのは、ウジミナス事業のキーパーソンである八幡の湯川常務・技師長を長期派遣したことだ。小島社長は当初、湯川氏を日本ウジミナスの顧問としたが、1960年に入って工事が本格化すると、ウジミナスのラナリー社長から湯川氏に直接指導を受けたいとの要請があった。小島社長はこの要請に応じ、湯川氏が第1高炉火入れまでの約2年間、ウジミナスの最高顧問として現地で建設を指導することを承認した。湯川氏の存在は、多くの関係者にとって心強く、そのモラルアップにも寄与した。

小島社長の決断については、当時八幡製鐵の秘書課課員であった千速晃氏（後に新日本製鐵社長・会長）は次のように述懐している「湯川さんは八幡にとって宝物のような人、国内の設備拡張が急がれる中で、そんな大事な人をブラジルへ出したのですから、小島さんの決断は並々ならぬもの。八幡のため、鉄鋼業界のためというより、

日本のためだったのでしょう」。

富士製鐵は 70 名、日本鋼管は 52 名の出向・派遣を行った。

派遣者たちの思い

1958 年八幡製鐵は戸畑に年産 1,000 万トンの製鐵所建設を計画中で多忙を極めていた。生産課長の井上敏郎氏は、新聞記事で小島社長がブラジル進出に意欲的であると知り、首を傾げた。「今の八幡にそんな余裕はあるのか？」

たまたま、小島社長が八幡を視察する機会があり、井上氏は小島社長に質問した。

「新聞記事によりますと、ブラジルへの製鐵所建設援助を考えられておられるようですが、良質の原料に廉価な労働力をもって新鋭設備で生産するブラジルの製品は、日本の鉄鋼製品の脅威になるのではないのでしょうか」。

後に韓国や中国向けの技術協力案件で問題になるブーメラン現象を指摘したものだ。

これに対し小島社長は「その意見は近視眼的だ。日本の機械や電気製品の優秀さを世界に披露し、また日本の製鐵技術を世界に広く宣伝するのにブラジルの要請は良い機会だ」と答えた。

まもなく、井上氏は湯川氏からブラジルへの派遣を告げられ、同年 9 月日本ウジミナスへ出向し、福山建設団長の下で働くこととなる。そして、61 年 6 月にはウジミナスの初代製鐵所長となる。

派遣者たちのすべてが最初からこのプロジェクトに賛同していたわけではない。井上氏が抱いたような疑問もあったし、他方「どうして自分がそんなところへ行かされるのか」といった不満を胸に出発した者も少なくなかった。

1958 年 5 月、土木建築技術者が最初の派遣員として出発して以来、61 年からの 3 年間でピークに 68 年末までにブラジルに渡った派遣員とその家族は 800 名を超えた。

優秀な作業要員を選考

当初、100 名以上におよぶ作業要員の派遣については、国内で一般募集を行い、3 社で教育した後、技術移民としてウジミナスへ送ることも検討した。しかし、ブラジル側は技術移民方式を好まず、3 社からの派遣となった。3 社は「わが国の製鐵技術の優秀性を世界に示す」という事業目的に沿って優秀な要員を選考した。彼らは初歩的なポルトガル語の教育を受け、現地に赴任した。

1959 年 8 月には、日本ウジミナスとウジミナスとの間で、「ウジミナス派遣日本人の雇用条件に関する協定」を締結し、雇用期間、赴任の取扱い、給料の決定方針、住宅・医療の取扱いなどが規定された。

さらに、64 年 1 月「ウジミナスと日本ウジミナス間における派遣員の取扱いについての協定」として改定した。技術指導のために派遣された日本人作業員が職を求めてブラジルへ渡った者のように見られるなどの不都合を解消するためでもあった。

建設工事遅れる

ブラジル派遣者たちの苦闘にもかかわらず、製鉄所の建設工事は遅れた。

イパチンガは、海岸線より 400 余キロメートルの内陸にあり、当初は通信、運輸施設の不備などさまざまな障害があった。プロジェクト内容の変更、仕様書承認の遅延なども、建設工事を遅らせる要因となった。そうした中で、最大の障害は、ブラジルの再度にわたる政権の交代、政治的な混乱と、激しいインフレの進行だった。

ウジミナスは建設資金の確保がままならず、建設工程を何度も改定せざるを得なかった。当初案では、プロジェクト開始後 4 年（正味建設期間 3.5 年）で高炉から冷延までの全設備を完成することになっていた。結局第 1 高炉の完成は 62 年 10 月 26 日までずれこんだ。

障害を克服した人々の力

ウジミナスの資金事情の逼迫は、投資会社である日本ウジミナスの資金事情にも影響し、ウジミナス派遣者への航空運賃の支払いが遅れるなど最悪の事態に追い込まれることもあった。

計画より遅れながらも、第 1 高炉の火入れに漕ぎ着けたのは、さまざまな障害を克服した人々の努力があったからだ。そこで最も大切なのは人心の掌握であり、リーダーシップだ。多くの関係者が指摘するのは、湯川正夫最高顧問のカリスマ性と水野勲総務部長の器の大きさだ。

「ブラジルに製鉄所を築いた男たちの記録」という副題で派遣者の苦闘の歴史を綴っている中川靖造著『ウジミナス物語』（1964 年）で、小島新一氏は次のように語っている。「ウジミナスに対する技術協力と経済援助は日本ではとかくの批判もありましたが、世界の鉄仲間には大変な評判だったんです。（中略）これはわれわれがブラジルのために最新の技術と新進気鋭の人材を投入し協力した。しかも、終始一貫不動の熱意をもって協力の精神をつらぬいてきた。これが今日の成功につながったのだと思います。それともうひとつ忘れることのできないことは、現地でこの大事業と取組んできた多くの派遣者の存在です。彼らは自分たちの生活を犠牲にして、ブラジル人になりきったつもりで仕事をしてくれた。これがウジミナス発展の最大の原因だと断言しても間違いありません」。

5. 銑鋼一貫の製鉄所完成

ブラジルのインフレ

当時のブラジルの経済は、コーヒーなど農業特産品を中心とする貿易収支の悪化を招きやすい構造を持っていた、クビチェック大統領はこの経済構造を急速に転換させるため、外国資本に恩典を与え、製鉄、造船、自動車、家電といった産業の確立を目

指す。一方、後進地域の開発を促進し、ブラジリアの建設にも着手した。

その結果、急速な経済発展が実現し、この政権下の経済成長率は、年 7%に達した。反面、放漫財政に起因する悪性インフレが発生した。

1960 年 10 月のブラジル大統領選挙では、ジャニオ・クアドロスがクビチェック政権下のインフレ進行に伴う民心の動揺を利用して大勝した。クアドロス政権のスタート時には、インフレ抑制策を実施し、内外から高く評価された。しかし、その実行計画が性急だったうえ、新たに打出した親共政策が保守層の反発を招き、政権は行き詰まる。

61 年 8 月、クアドロス大統領は在任 7 ヶ月で政権を放棄し、ジョアン・ゴラル副大統領が大統領に昇格したが、左翼の労働組合を基盤とした新大統領の政策は社会不安と混乱を引き起こした。ブラジル経済は急速に悪化、インフレはまたもや極度に亢進した。

ゴラル大統領は政治的混乱を收拾し、クビチェック時代の高度成長政策からの転換を図るが、経済成長率の低下、財政破綻、悪性インフレ、失業増大と、すべてが悪化の一途をたどる。

インフレと「資金交渉の歴史」

政治的な混乱と悪性インフレの中で、製鉄所建設のための所要資金は増大し、「堀越・ラナリー協定」の予算は改定を余儀なくされる。日本とブラジルの資金交渉は数次にわたり、その都度、難航した。

着工以来、最も悩まされたのがインフレによる建設予算の膨張であった。投下した資金はたちまちにして枯渇し、工事中断寸前の窮地に追い込まれながらの資金交渉も再三に及んだ。

ウジミナスの増資

当初、ウジミナスの資本金は第 1 期 32 億クルゼイロ、第 2 期 40 億クルゼイロとされ、日本側はその 40%を出資することが「堀越・ラナリー協定」で決まっていた。この資本協力額は円換算で 70 億円程度とされていたが、インフレに加え、建設計画と運営採算の根拠であった優遇レートの廃止、為替レート下落などの影響を受け、工事費、資材費、住宅建設費が急増した。また、外国から調達する機器の代金も膨らんだ。

61 年 10 月から 62 年 1 月の 4 ヶ月間にわたり東京で行われた、日本、ブラジル両政府と日本ウジミナスとの資金交渉の結果、ウジミナスの資本金は 180 億クルゼイロに増額された。日本の増資払込みは 68 億円相当で、その半額は日本ウジミナスの増資資金、残りは輸銀からの借入れで調達した。日本側の出資は円換算で合計 97 億円に膨らんだ。

さらに増資、出資比率は半減へ

資本協力の側面からみると、第1高炉の火入れ後も、状況は悪化するばかりだった。ゴラル大統領の政治、経済の破綻により、インフレが進行した。

50万トン銑鋼一貫製鉄所完成のために、またまた数次の資金交渉が行われた。

1965年1月、東京での株主間交渉で、ウジミナスの資本金は1,500億クルゼイロに増額。日本側は50億円を限度として協力することになった。日本ウジミナスは、このうち25億円は自社の増資（増資資金は輸銀が融資）で調達し、残る25億円は海外経済協力基金からの借入れでまかなった（この基金の融資は後に出資に切替えられる）。

この結果、ウジミナスに対する日本ウジミナスの出資比率は40%から21.5%に低下した。

日本経済の不況が、出資比率低下の最大の原因で、民間株主、輸銀、政府と折衝し、50億円を出資するのが精一杯であった。

それでも、日本ウジミナスの出資額は当初予定の2倍以上の147億円に達した。多額の出資に応じたのは、この事業が日本とブラジルの経済協力の象徴的の大事業であるとの認識の上に立ち、50万トン銑鋼一貫製鉄所の完成までは合弁事業のパートナーとして責任を全うするためだった。

第1高炉に火入れ

1962年10月26日、第1高炉の火入れ式が行われた。

火入れ式には、ゴラル大統領をはじめアルメイダ交通工業事業相、ペソア鉱山動力相、ピント・ミナス州知事らが出席した。日本からは小坂善太郎前外相らが出席した。荘厳なミサに続き、ジョアン・ゴラル大統領、池田勇人首相（小坂前外相代読）の祝辞があり、要人たちによる火入れが行われ、記念すべき鉄鋼生産の第一歩を踏み出した。

初出銑は翌27日の午後4時、井上製鉄所長は「万歳、万歳」、ラナリー社長は「ヴィヴァ、ヴィヴァ」と唱えた。人々が大歓声をあげた。

50万トン銑鋼一貫体制へ

1962年10月の第1高炉火入れに続き63年1月に焼結工場、6月に製鋼・分塊工場、7月に厚板工場が相次いで稼働開始した。

さらに65年5月に熱延工場、9月には第2コークス炉と第2高炉の火入れを行い、10月末には待望の冷延工場が稼働した。

こうして、当初目的の年産50万トン規模の銑鋼一貫製鉄所が完成した。無人の荒野であった広大な地域（3,000万㎡）が、人口4万におよぶ工業都市へと変貌したのである。

6. 技術移転と日系人の役割

日本での技術研修－7人のサムライ

堀越・ラナリー協定に基づき、1958年9月にウジミナスの幹部要員（技術者）10名が日本に派遣され、八幡製鉄所などで製鉄技術や生産管理の集中訓練を受けて60年に帰国し、工場の立ち上げ、操業に活躍した。彼らは、技術の習得に使命感をもち、優秀かつ熱心であった。

彼らは、黒沢明監督の映画『七人の侍』にちなんで「7人のサムライ」と呼ばれた。2002年6月に開かれたウジミナス操業40周年記念行事に招かれたサムライたちは、日本での教育の様子や文化の違いへの驚きと感動を次のように語っている。

「東京では、私たちはまるで立派な専門家のように迎えられました。製鉄所の会議では、最高の専門家や技術者が出席し、私たちと議論してくれました。このとき私たちはプロとしてのキャリアをスタートさせたばかりで、会議は私たちが経験したことのない高いレベルでした」。

「教育は授業内容が次々変わる、ハードな集中コースでした。日本人の講師はこの教育に献身的に努力してくれ、私たちに適切で入念な教育を受けさせるように一生懸命でした。私たちは、知識と経験がないことを謙虚に認めましたが、新しい知識を習得する意欲だけは誰にも負けていませんでした」。

式典で、ソアレス社長はサムライたちの功績を称え、「ウジミナスの伝統を作り上げてきたポリシー、価値観を今日も継承しているからこそ、ウジミナスは堅固であり続ける、ということを皆さんは確認できたでしょう。これらの価値観はその大部分を、われわれの初期の仲間である日本人とともに探求したもののなのです」とサムライたちの精神の継承を訴えた。

ブラジル現地での操業指導・教育訓練

建設指導と操業指導を担当した鉄鋼3社からの派遣員は、一旦日本ウジミナスの社員として受け入れた後、ウジミナスへの出向の形で派遣された。1958年5月に土建技術者が最初の派遣員として出発してから、技術指導が終了した1966年10月までの約8年半の期間に日本ウジミナス経由で派遣された者は500名以上にのぼる。

派遣された操業指導者の任務は、操業開始準備業務全般にわたっており、さらに派遣者自らが実際の生産活動に直接責任を持ち、実際の作業・操作にも携わるものである。したがって、日本からの派遣者は当初（試運転・操業開始後約1年まで）ライン部門の責任者ないし作業・操作担当者として配置された。製鉄所組織において、日本側が担当する製鉄部、製鋼部、圧延部等の各部では、部長―課長―掛長のラインは派遣者が就任し、技師補佐（作業長）の派遣者が掛長の下に配置された。部長補佐、課長補佐、掛長補佐には日本研修組を中心とするブラジル人が配置された。基幹要員と一

一般要員はブラジル人で占められたが、技師補佐がブラジル人の基幹要員と二人三脚で一般要員の指導にあたった。基本的には、基幹要員に対しては日本人派遣者（課長・掛長）と日本研修組が、一般要員に対しては日本人派遣者（技師補佐）と基幹要員が教育訓練を担当したが、実際には職場・現場にいる者全員が渾然一体となって取り組んだ。すなわち、派遣者の課長を中心にブラジル側エンジェネイロ、テクニコ、オペラドール、それに日系の通訳を交えて、座学、模型による実習等をくりかえし、技術資料の即席的翻訳と教育訓練を同時並行的に進める状況であった。

1963年3月に作成された長期派遣人員計画は操業管理責任のブラジル側への移管を前提とし、第1に派遣者数は極力絞り込み効率的活用をはかること、第2にラインの責任者は操業可能と判断される限り極力早期に移管すること、第3に移管後、派遣者は移行的措置としてスタッフとして指導、助言にあたることとされた。この計画に基づいて、操業開始が早かった製鉄部各課（1963年10月1日移管）を皮切りに次々と移管が行われ、冷延工場（圧延部冷延課）操業開始後1年にあたる1966年10月をもってすべてのライン責任がブラジル側に移管された。

日系人の役割

大きく異なる日伯両国の言語と文化の壁を乗り越えて、建設指導、操業指導、技術研修、教育訓練、業務移管が成功裏に行われたのは、派遣者とブラジル人技師たちとを繋ぐ役割を果たした日系社員の存在なくしては考えられないことである。日系社員は、言葉の通訳だけではなく、日本の文化とブラジルの文化に通じているものとして、異文化コミュニケーションの媒介者としての役割も担った。

ウジミナスは、技師、事務員・技術員、作業員、すべての職種にわたって、「一般常識に明るく、日本語・ポルトガル語両方の日常会話とある程度の読み書きができる日系社員」を求めている。

日系社員の募集は、主に、サンパウロ州およびパラナ州で行われた。募集に応じたのは、二世および戦後移住者が主体である。ある試算によれば、ウジミナスの要求に応えられるだけの優れた人材が、当時サンパウロ州およびパラナ州には、4,800人程度おり、そのおよそ10分の1が入社したことになる。

1958年にはすでに技師を含む7名が採用されており、1960年5月時点で20名であった日系社員は、日本からの派遣者の増加とともに、1966年には400名まで増加している。

このように、ウジミナスの要求に叶う優れた人材を大量に採用できたことも、日伯合弁の大事業が成功した一要因である。

イパチンガ会

イパチンガで働いた経験のある人たちで、「イパチンガ会」という同窓会ができてい

る。サンパウロを中心に、昔は多いときには年に数回、最近でも年に 1 回は集まっている。イパチングで共に青春を過ごした仲間たちが、情報を交換し、安否を気遣い、助け会い、たくましく生きていることを確認することで親睦を深めている。また、日本から元派遣者が来伯したときなども集まり、昔話に花が咲く。

2010 年 1 月、サンパウロ在住のイパチング会有志（注）が、新年会を兼ねて集まり、「ウジミナスは我々にとって如何なる存在であったか」について語り合った。

ウジミナスに採用された日系人の多くは、20 代から 30 代の戦後移住者および二世で、ほとんどが 3 年から 5 年務めている。

1959 年～1962 年頃、日本は国策として、高校・大学出の若者たちにブラジル移住を奨励していた。しかし、当時サンパウロでは、日系コロニアや日本の進出企業に求人は全くなく、身寄りもなくポルトガル語も十分話せなかった新しい移住者にとっては、就職することは極めて厳しい状況であった。丁度そのころに、ウジミナスの採用があった。まさに、ウジミナスは「救いの神」であった。

日系社員は、各自の学歴、職歴に適した職場に配属になり、派遣者とブラジル人技師との間をつなぐ役割を務めながら、それぞれの実務を通じて、専門知識・技術、仕事に対する取り組み姿勢、組織内での働き方を学んだ。そして何よりもその後の人生への大きな自信を持つことができた。ウジミナスは、いわば、「職業訓練所」であった。

派遣者は、選び抜かれた人材で、かつ、日本を代表してきているという意識が浸透していた。そしてウジミナスを建設するという雰囲気、日系社員ものせられていったといえるであろう。日系社員は、精神的な面も含めて、仕事に対する誠実さを派遣者から学び、それぞれの青春をかけ、ある種の使命感をもって、建設に携わった。特に「技師補佐」（作業長）として、現場の最先端で指導にあたった派遣者は、ほとんどが戦争の経験者で「お国のために」戦ったという熱き思いを「ウジミナスのために」とかえ、頑張っているのに心打たれた。

日系社員は、一部ウジミナスに残ってはいるが、その多くは、建設が完了し操業開始となるに伴い、その任務を終え、ウジミナスで習得した技術・知識・経験を活かしてスムーズに転職し、あるいは、起業している。

（注）イパチング会有志は以下の諸氏（年齢・ウジミナスの配属先）である。

永井稀（84 歳・工務部電気整備課）、池本舜一（82 歳・工務部電気設計課）、岡正敏（80 歳・工務部電気整備課）、加賀山道（76 歳・製銑部調整課）、小松重夫（74 歳・管理部生産管理課）、斎藤重雄（73 歳・工務部電気設計課）、土屋秀人（73 歳・調整部派遣人事課）、山崎登記雄（73 歳・工務部設計課）、猪口光盛（72 歳・工務部動力課）、谷邦衛（72 歳・建設協力団）、斎藤光（71 歳・調整部派遣人事課）、金兼文典（70 歳・製銑部調整課）

ウジミナス退職後は、土木設計、プラント建設、水力発電、医療器具メーカー、電力機械メーカー、商社、銀行などに転職し、あるいはブラジル特産の土産物店、工事請負会社を起業している。

イパチंगा事件

1963年10月7日、イパチंगाの製鉄所中央事務所前の路上で、州兵が自動小銃を乱射し、死者7名、重軽傷者69名という大惨事が起こった。

事の発端は、10月6日夕刻、退門しようとする従業員と警備に当たっていた守衛との間のトラブルにある。

操業の開始前後から、製鉄所内の物品、器具についての盗難が多く、製鉄所としてはその取締りのために入出りを厳しくし、厳重な管理をしていた。しかし、警備に当たる守衛も寄せ集めのため、質が悪く、日頃から一般従業員の反感を買っていた。

この時も、チェックの厳しさから口論となり、従業員が守衛を殴打し、争いとなり、制止に入った州兵との間でも暴力沙汰が生じた。これが尾を引き、その日の夜、サンタモニカの独身寮付近をパトロール中の州兵に、寮生が投石したことから争乱となり、州兵が寮生を拉致し、暴行を加える騒動になった。

これに収まらない寮生を中心とした従業員が、夜が明けるや、製鉄所の各門にピケラインを張り、事実上のストライキが発生した。

事態は、所長を交えた関係者の話し合いで、一旦収拾に向かうかに見えた時に、群衆の投石や雑言に逆上した州兵が、群衆にめがけて自動小銃を乱射したのである。

事件の直後には、死体を担いだ群衆が中央事務所に乱入したり、翌日には、州兵向けの食糧運搬用トラックの焼き打ちがあったり、険悪な雲行きになった。

そのうち、派遣者の住むカ ril 地区を暴徒が襲うなどのデマが飛ぶなど、派遣者およびその家族にも緊張が続いた。

騒乱が沈静化するまでには、数日を要した。

この間、井上誠所長以下、派遣者はそれぞれの持ち場で沈着に行動し、設備の保全・操業の維持に努め、身の危険を顧みず、事件の解決に向けて奔走した。この時の派遣者の責任感の強い行動は、ブラジル人に強烈な印象を与えた。

7. 実を結ぶ日伯協力

製品の品質に高い評価

ウジミナスは1965年10月、冷延工場の竣工により、50万トン銑鋼一貫製鉄所が完成し、船舶用厚板から自動車用鋼板まですべての品種を生産する体制に入った。

派遣者は、建設工事を進めながら操業にも従事し、現地人の従業員を指導した。その努力もあり、製品は早くから国際的評価を受けた。

厚板工場は63年7月にロイド船舶協会の製造認定取得、ついでパリのビューロー・ベリタス船舶協会の認定にも合格した。これにより、ウジミナスはブラジルで造船用厚板を製造する唯一の製鉄所となった。そこで、ブラジル政府は63年12月、大統領

令を発し、従来輸入に頼っていた造船用、油送管用、製油所用特殊厚板の輸入を禁じ、ウジミナス製品の使用を命じた。

冷延工場の完成後、自動車用の深絞り鋼板などの生産については、66年4月、八幡製鐵とウジミナスの間に「特殊製品生産についての技術援助協定」が締結された。そして、67年7月にはブラジルに進出しているフォルクスワーゲン社などの規格に合格し、自動車用鋼板の納入を始めた。

生産は順調、輸出も開始

1966年、早くも50万トン体制の能力がフルに発揮され、鋼塊の生産量は年間52万9,000トンに達した。しかし、ブラジル経済は不況下にあり、ウジミナスは国外にも販売先を求めた。67年、ブラジルの鉄鋼会社としては初めて鉄鋼輸出を開始する。最大の輸出先はアルゼンチンで、米国とウルグアイがこれに続いた。最初の3年間で、生産量の40%を輸出するまでになった。製品の質が高く、輸出が増加したことにより、生産と販売の釣合いを取ることができたのだった。

日本ウジミナスの技術協力

堀越・ラナリー協定では、「日本は、製鉄所の建設および操業に関する技術協力を行う」とだけ規定され、派遣者による技術指導の範囲は明確に定められていなかった。そこで、日本ウジミナスは1965年、ウジミナスとの間で「技術協力協定」を結び、50万トン生産設備に限り、建設、運転、整備、工程管理、製品の製造に関する技術上の助言および指導を、各設備の試運転開始後1年間無償で行うことを決めた。この取り決めに沿って、66年には移管が完了する。

ウジミナスの50万トン体制の完成により、日本ウジミナスの主な業務は、投資管理と輸出代金の回収のみになった。

派遣者の帰国

イパチンガでは、建設、操業指導の役割を終えた派遣者たちが次々に帰国した。ピーク時の1962年9月には、鉄鋼3社の派遣者は244名、その家族も121名に達したが66年9月には派遣者10名、家族17名に減った。機械メーカー35社が派遣した指導員は合計161名、ピーク時には85名に達したが、こちらも順次帰国した。

大統領たちが称えた日本の協力

ウジミナス建設・操業期の日本の技術協力に対しては、ブラジルの大統領たちも賛辞を惜しまなかった。

第1高炉の火入れ式では、ゴラル大統領が「日本人の融通性、有能性、勤勉性については、我々は既によく知っているところであるが、今日その技術と資本とにより、

大きな価値ある貢献をしていただいたことを認めなければならない」と評価した。

1964年3月の革命で軍事政権を樹立したカステロ・ブランコ大統領は12月、佐藤栄作首相の就任に対する祝電で「ブラジルの経済開発に最も重要なウジミナス計画を遂行するにあたり、日本の技術および資本協力を最大限に評価している」と述べ、また、1967年初に来日したコスタ・エ・シルバ大統領も、佐藤首相に対し、日本の協力を深く感謝する意を表明した。

皇太子ご夫妻イパチンガご訪問

1967年5月25日、皇太子殿下ご夫妻（現天皇皇后両陛下）が、ブラジル政府の勧めにしたがい、イパチンガをご訪問された。ご夫妻は遠路を厭わず、僻遠の地イパチンガの製鉄所を視察された。これは現地の関係者、とりわけ日系人に多大の感銘を与えた。

第2章 ウジミナスの拡張・発展

1. 設備拡張計画

ウジミナスは、生産量、販売量とも増加の一途をたどり、1966年以降ほぼフル操業が続く。国内産業の拡大に伴い、ウジミナスも鉄鋼生産の拡大を要請された。

100万トン拡張計画

ウジミナスの拡張計画の端緒となったのは、1966年に立案された世銀借款による100万トン拡張計画である。現有設備に最小限の追加投資を行い、100万トン体制とするものである。これに基づき、1967年に、加熱炉および焼鈍炉の増設がなされた。

140万トン拡張計画

1968年、鉄鋼諮問委員会は国内需要をまかなうため、ウジミナスに140万トンへの拡張を勧告した。ウジミナスは、最小の投資をもって、最大の収益が期待できる合理性があると認定されたものである。140万トン計画は、高炉の炉容拡大から冷延までの各工場を増強するものであった。140万トン計画の機器の調達は、1973年9月にすべて完了した。140万トンの拡張計画は、日本の技術と資金協力によって行われた。

240万トン拡張計画

1970年、鉄鋼諮問委員会は、ブラジルの鉄鋼需要が飛躍的に伸びることを想定して、鉄鋼各社に長期ビジョンに立った拡張計画の練り直しを求めた。

ウジミナスはこの要求に従い、当面の最終目標を年産350万トンとする長期拡張計画を策定した。10カ年に140万トン、180万トン、240万トン、350万トンと漸進的に増やして行く計画である。

ところが、諮問委員会は240万トンの繰り上げ実施を求めてきた。

240万トン拡張計画は世銀の融資によって進められた。240万トン計画に基づく設備の稼働開始時期は、以下の通りだった。第3高炉74年12月、第1製鋼工場70トン転炉73年8月、第2製鋼工場160トン転炉2基75年9月および76年1月、スラブ連続設備76年3月、160インチ広幅厚板圧延機76年10月、タンデム冷間圧延機スタンド増設74年3月。

建設工程は約8か月遅れたが、プロジェクト内容の複雑さ、操業を続けながら建設するという厳しい条件などを考えると満足すべきものであった。

350万トン拡張計画

60年代後半から70年代初めの「ブラジル経済の奇跡」は輸入代替政策の結果とされるが、ブラジル国内の鉄鋼需給の面から見ると、輸入代替政策とは裏腹に、鉄鋼の輸入依存度が高まるという現象が起きた。急激な工業化の進展、建設需要の伸びにより、鉄鋼需要が増大し、輸入に頼らざるを得なかったのだ。これは国際収支の面からも大きな問題で、ブラジル政府は3大製鉄会社の計画的な設備拡張を促す政策をとり続けた。鉄鋼の輸入国から輸出国への変身を目指し、政府は拡張計画を次々に上方修正するとともに、鉄鋼各社に計画前倒しの実行を求めた。

こうした中で動き出したのが、ウジミナスの350万トン計画である。

ウジミナスは75年3月、350万トン生産体制に向けた生産、販売、設備、資金、工期、収支予想など一連の計画を策定した。これは77年前半までに設備の据付を終え、78年にフル稼働に入る計画であった。

しかし、その後計画内容の追加・変更、建設資金の不足などで設備据付は大幅に遅れた。また、建設予算も膨張し、75年の予算総額9億5,100万ドルが81年には16億5,400万ドルとなった。

1960年代の後半から70年代の前半まで、年平均10%の成長を続ける中で、インフレ率は15~25%にとどまり、貿易収支もほぼ均衡するという状況だったブラジル経済も、2度の石油ショックを機に、インフレの昂進、国内産業の沈滞、失業の増大により悪化の一途をたどった。

こうしたブラジル経済の悪化は、ウジミナスの経営にも深刻な影響を及ぼした。

ウジミナスは1979年12月の大幅なクルゼイロ切下げにより、対外債務についての多額の差損が発生し、無配に転落した。

この時期には、350万トン計画の主要設備はほとんど完成していたが、追加工事が残っており、そのための資金も大きな課題であった。

1980年5月には、ブラジル政府はインフレ対策の一環として国営企業予算を15%削減する措置をとり、ウジミナスは350万トン計画で設置を予定していた機器のうち、公害防止設備、エネルギー設備などの工期を1年ないし1年半繰延べ、その他の設備

については、既に据付を完了している製鉄、製鋼部門の付帯設備と圧延部門の新設備に重点を絞って進めることとなった。

ブラジル政府の予算統制は、81年、82年と強化され、82年末には深刻な資金不足に陥り、最も重要とされた第2 熔銑脱硫設備と鑄造工場の鑄物砂回収設備を除く全工事を中断せざるを得なくなった。

そこでウジミナスは、83年8月、350万トン計画の工事予算を3.4%削減、残存工事の最終工期を87年1月に設定した。

2. 日本ウジミナスの持株比率

ウジミナス・財務状況の悪化は続く

ウジミナスは、日伯双方の努力により、南米では一級の製鉄所へとめざましい成長を遂げ、その意味では「ブラジル経済の奇跡」の象徴でもあった。

しかし、過去の苦難の時代の遺物ともいえる巨額の債務を抱き、経営は相変わらず苦しかった。経営に重くのしかかかる債務を減らすには大幅な増資が必要だった。さらに240万トン、350万トンと拡張計画を進めるために、その都度増資が討議された。

日本側は増資への対応に苦慮

日本側は、ウジミナスへの出資が株主としての直接のメリットはないが、廻り廻って、日本全体として大きなメリットを受けているということで、何とか踏みとどまるべく努力を重ねていたが、ウジミナスが一時国有化されたこともあり、失権、持株比率の低下に至った。

1965年のウジミナスの増資には、50億円を限度に出資に応じたが、持株比率は40%から21.46%に低下した。この50億円のうち、25億円は海外経済協力基金からの借入れでまかなったが、この基金の融資は、67年4月に日本ウジミナスへの出資に切替り、この結果基金は、日本ウジミナスの筆頭株主となった。

1967年、ウジミナスは資産再評価にともなう増資を行ったが、日本ウジミナスはこの増資に応じず、持株比率は18.82%へ低下した。

ウジミナスは、240万トン、350万トンの拡張計画を進めるにあたり、その不足資金を補うために、1974年、1976年、1977年と増資を行った。ここまでは日本側も何とかついて行ったが、続く1982年、1984年、1986年の増資には失権し、持株比率も11.16%、さらに5.003%、4.595%へと低下した。

(注) 日本ウジミナスの持株比率が減少した一因には、資本の価値修正額を増資に組み込むことを認めたブラジルの会計規則が、外国資本に不利に（シデルプラスに有利に）作用した事実がある。

3. 国営化

シデルブラスの誕生

ブラジルは、かねてより、イタリアの混合経済体制を見習い、鉄鋼統制機関をつくらうという動きがあった。最初に表面化したのは、1968年1月の鉄鋼諮問委員会の答申で、ブラシデル（BRASSIDER）創設の勧告がなされたことである。この構想は自然消滅した。

1973年になって政府系製鉄会社の株式を一元的に保有するシデルブラス構想が浮上し、同年9月、メジシ大統領はシデルブラス（SIDERBRAS）設立を定めた法律を制定した。さらに1974年12月にいわゆるシデルブラス強化法が制定され、ウジミナスもシデルブラスの系列に編入されることとなった。

1975年に、BNDEが持っていたウジミナスの株式が国庫を介してシデルブラスに移管され、シデルブラスはウジミナスの株式の過半数を握った。

シデルブラスは、主な鉄鋼会社を傘下に収め、グループ化し、全体の利益向上を目指すとして、グループ各社を管理調整しようとした。シデルブラスはグループ各社の法人格、機構、資産等について経営の自主性を尊重するとしたが、次第に統制色を濃くしていった。

株主間協定

日本ウジミナスは、ウジミナスが日伯合弁の国家的プロジェクトであり、グループ企業中特異な存在であることを尊重すべきこと、また競争原理と利潤追求の原則を遵守すべきことを主張し、シデルブラスとの間で、1982年11月に株主間協定を締結した。この協定で、「日本ウジミナスが、ウジミナス創設時からの株主かつ事業の協力者であるという歴史的経緯に基づき、またウジミナスの外国株主としての特異な地位を有していること、さらに、ウジミナスに対し設備供給者として巨額な債権を有していることにより、シデルブラスのグループ運営に重要な関心を有していることを理解し、ウジミナスへの資金割当等については十分な配慮を行うと共に、同社の人的、物的及び歴史的背景等の要素により形成されている企業経営体としての優秀性、収益力ならびに債務償還力がグループ運営によって損なわれることのないように十分留意する」ことが確認され、さらには、日本ウジミナスの株主としての権利が損なわれる場合には、その是正について協議し、もしその権利の回復が困難な時は、日本ウジミナスはシデルブラスに対して、自己の所有するウジミナスの株式の買い取り請求ができることが定められた。

4. 民営化

民営化問題の始まり

サルネイ大統領は、1985年1月の政令で、ウジミナスを含む国営企業の民営化を定めたが、結局1990年3月15日までの任期中に民営化することはなかった。

ブラジルの政治は軍政から民政移管し、サルネイ政権は政治的な民営化を唱えたが、その経済政策はむしろクルザード・プランに代表されるように統制色が濃かった。ただ、国営企業の多くが問題を抱き、民営化が必要なことは明らかであった。鉄鋼業においても、販売価格の統制をはじめ過度の規制、経営者任命への政治介入、収益や市場動向を無視した非効率な経営など国営企業の弊害がみられた。

国営企業民営化法スタート

コロール政権は 1990 年 4 月国営企業民営化法を發布した。
民営化法発布と同時にシデルブラスは解散団体に指定された。

ウジミナス民営化第 1 号に

1990 年 8 月、ウジミナスなど 13 社が第 1 次民営化対象企業に選定され、9 月から個別企業の民営化への動きが始まった。

1991 年 5 月、民営化委員会はコンサルタント会社の報告を基に、ウジミナス民営化の大綱を決定し、BNDES は 5 月の公告で、9 月から始まるウジミナス株式の競売スケジュールを発表した。ウジミナスは民営化第 1 号となった。

ウジミナスはもともと民間企業として設立され、建設当初より日本が参加していたため、国営化による弊害が比較的少なく、私企業精神も失われていなかった。したがって、民営化への円滑な移行が可能であり、ブラジル国内でのイメージが高いうえ、競争力があり、財務面も比較的健全で、投資家にとっても魅力的だとみられたことが、ウジミナスが民営化第 1 号として最適だと判断された理由であろう。ウジミナスは民営化のモデルとして期待され、その成功は、コロール政権の至上命題であったといえよう。

持株比率の是正

コロール政権で、民営化の動きが具体化する中で、日本ウジミナスの持株比率是正の問題は、ブラジル側も無視できなくなった。

BNDES と日本ウジミナスの間で、真摯な討議が重ねられた結果、1991 年 4 月に持株比率是正協定が締結された。これにより、日本ウジミナスが、ウジミナスの議決権株式の 10%以上を保有する道筋ができた。

鉄鋼製品の価格を自由化

1991 年 7 月、ブラジル政府は鉄鋼製品価格の自由化を決定した。政府は長年にわたり、インフレ抑制策の一環として鉄鋼会社の販売価格を抑えてきた。いわば、鉄鋼業の犠牲の下に、鋼材を使う産業に実質的な補助金を与えてきたわけで、この「価格の移転」が鉄鋼会社の経営不振の主因となっていた。価格の自由化は、鉄鋼各社が望ん

だ措置だが、政府には価格統制の廃止により、投資家に対して民営化企業の収益確保の道筋を明示する意図があった。

新生ウジミナス誕生

1991年10月31日、新生ウジミナスのスタートとなる臨時株主総会が開かれた。社長には、ウジミナス初の生え抜きの社長（民営化前年の90年社長就任）である、リナルド・カンポス・ソアレス氏が改めて新生ウジミナスの社長に選出された。

持株比率是正の大きな効果

ウジミナス少数株主の持株比率是正と同社の民営化は、普通株（議決権株）の株主構成を一変させた。

ブラジル銀行共済年金組合 15%、リオドセ 14.99%、日本ウジミナス 13.84%（優先株 6.73%と合わせると、全体の 10.28%）、ウジミナス従業員持株会 10%、リオドセ共済年金組合 7.66%と比較的公的色彩の濃い団体・企業が中核株主（合計 61.49%）を形成、これに、それぞれ 1~5%の金融機関 6 社（合計 17.28%）が加わり、他はすべて 1%未満の小口株主という支配株主不在の状態となった。

その結果、日本ウジミナスは、第 3 位の大株主であるとともに、日本の製鉄会社をバックにウジミナスの発展に尽くしてきた企業として、経営への影響力を増すこととなった。また、日本ウジミナス・ウジミナス従業員持株会・銀行グループを中心とした株主協定グループ内でのシェアは 4 分の 1 を超え、日本ウジミナスの同意なしには、重要事項について、グループの意見をまとめられなくなった。

5. 民営化後

操業 30 周年、日伯で祝う

1992 年、93 年にブラジルと日本で行われたウジミナスの第 1 高炉操業開始 30 周年の記念式典は、ようやくめぐってきたウジミナスの春を象徴するものだった。

93 年 5 月東京で開催された記念式典で、ソアレス社長は次のように謝意を述べた。

「ウジミナスは日本の参加なしには実現しなかったし、また、たとえ実現したとしても今とは全く異なったものとなっていたであろう。世界のどの国であっても、いかなる敬服する国であっても、ミナス人の要請にぴったり合った素質と経験をもった国は、日本以外にはあり得なかった。私たちの皆様への感謝の気持ちは、技術面における指導に対するものに止まらない。日本の皆様のお陰で、私たちは、勤労の精神と責任感を身につけ、チームワークの進め方、上下関係の重要さと規律の尊さを学んだ」。

ウジミナス、民営化後初の中間配当

シデルプラスから離れ、営業活動の自主性を回復したウジミナスは、原料の調達

自由になり、納期も短縮できた。その結果、新規顧客の確保、受注量の増加などで、活況を呈した。そうした中で、1992年8月、ウジミナスは民営化後初の中間配当を実施した。

この年、ブラジルは、課税強化と高金利政策で不況を招き、インフレも沈静化しなかった。また、汚職疑惑のコロール大統領は、年末に失脚した。日本経済もバブル崩壊の痛手から立ち直れないでいた。

そんな、マクロ的な状況にありながら、民営化したウジミナスは新しい発展へと踏み出していた。

コジッパの経営権取得

1993年8月20日、ウジミナスはコジッパ (COSIPA) の実質的な経営権を握った。コジッパはサンパウロ州に高炉一貫製鉄所があり、国内の普通鋼メーカーとしては、ウジミナスに次ぐ規模だった。

これによりウジミナスグループの粗鋼の年産能力は、ウジミナス約440万トン、コジッパ約340万トンの合計約780万トンとなった。

日本ウジミナス、筆頭株主に

民営化後の株主協定による共同管理は順調に行われてきたが、1995年半ばから協定株主の一部に協定離脱の動きが現れた。

ソアレス社長は、日本ウジミナスとウジミナス従業員が一体となった経営体制を守るための対応策として、セメント・建設業を中心とする企業グループであるカマルゴ・コレア・グループを新たな株主として引き入れた。

日本ウジミナスは、こうしたソアレス社長の対応を一貫して支持する一方、協定から離脱する会社の普通株を引き取ることにした。その結果、普通株の持株比率は13.84%から18.51%に増加した。

その後、2006年には、株主協定メンバーを離脱したスダメリス銀行の普通株を取得し、普通株の持株比率を21.567%とした。

株主構成の再構築

ウジミナスは、1996年に起きた大株主ボザノ銀行をはじめとする一部株主の離脱に対しては、まず、カマルゴ・コレア・グループを迎えることで当座をしのいだ。後日、1998年の株主再編にあたって、これにブラジル有数のコングロマリットであるヴォトランチンとブラデスコ銀行を加える形で、株主間協定を再構築した。

日本ウジミナス(持株比率18.5%)、社員持株会であるCIU(ウジミナス投資倶楽部)/CEU(ウジミナス従業員基金)(同13.8%)およびカマルゴ・ヴォトランチン・ブラデスコ(同17.2%)を中核とするもので、株主協定ではそれぞれが重要事項について

の拒否権を持つことなどが取り決められた。

第3章 新日鐵とウジミナス

1. 技術協力

一貫操業指導

「堀越・ラナリー協定」に基づき、日本ウジミナスを通じて、八幡製鐵を中心に行った、建設および操業に関する技術協力は、50万トン銑鋼一貫体制が完了し、各設備の運営管理責任が、全面的にブラジル側に移管された1966年をもって終了した。

それ以降は、新日本製鐵（1970年3月までは八幡製鐵）が、第一次一貫操業指導契約（1966年4月締結）を皮切りに、継続的に、契約（現在、第六次）を締結し、技術協力を行っている。

技術協力は、日本からの技術指導員の派遣による現地での指導およびブラジル側からの日本への研修生の受け入れならびに技術資料の提供等の形で行われている。

技術協力の内容は、操業・整備指導（生産性向上・品質向上・コスト削減等）、新規高級鋼開発、環境対策、生産管理体制の診断、その他問題発生時の協力等多岐にわたる。

また、契約の更改時には、ウジミナスの生産性、操業、整備、品質コスト等についての総合技術診断を実施、問題点の所在を両者で確認することも行われた。

さらに、ウジミナスが必要とする高級鋼製造技術、例えば、エネルギー用高級厚板製造技術、高級自動車用鋼板製造技術等についても、新日鐵は積極的に技術供与を行っている。

その他の技術協力

新日鐵の技術協力は、一貫操業指導以外にも、140万トン拡張エンジニアリング、240万トン拡張エンジニアリング、生産管理システムに関する協力等がある。

また、世銀融資の下に行われる国際入札を通じて設備を調達するというときには、ウジミナスになり替わってコンサルティング・エンジニアとしての業務を提供することも行ってきた。

スポーツ・コーチ派遣

1974年、ウジミナスと新日鐵の間で「スポーツ・コーチ派遣協定」が締結された。ウジミナスから、技術だけでなく文化的な面でも協力してもらいたいとの要請があったことによる。新日鐵は東京オリンピックの代表で、世界的な柔道家である神永昭夫氏と背泳の田中聰子選手の育ての親として知られる水泳の名コーチ黒佐年明氏を派遣

して、現地の事情を調査した結果、柔道と水泳について協定を結ぶこととなった。

水泳は、黒佐氏自身が赴き、現在もウジッパ（ウジミナス従業員クラブ）には、黒佐記念プールが残されている。

柔道は、世界選手権代表の須磨周司氏を初代に 7 名の柔道コーチが派遣され、15 年あまりにわたって指導した。ウジミナスの柔道は、1961 年八幡製鐵からイパチंगाへ製鐵所調整部掛長および掛長補佐として派遣された東大柔道部の先輩後輩である、阿南惟正氏と田尻慶一氏が、独身用住宅の裏庭に、建設現場で出たおが屑を敷き、シートをかぶせて露天道場にしたことから始まる。派遣者の子弟の指導から、ブラジル人の子弟、さらに大人たちにも伝わり、ウジッパ内に柔道場を設けることになった。阿南、田尻の両氏が帰国した後は、柔道指導者として移住してきた拓殖大学柔道部の元主将岩船貢氏が引き継ぎ、指導を行った。

新日鐵から一流の柔道コーチが派遣されたことにより、ブラジル柔道界もその指導を仰ぎ、ときには、イパチंगाで全ブラジルの代表選手の合宿まで行われた。イパチंगाの柔道場は、最盛期には 800 名を超える部員を擁した。

2. 経営参加

日本ウジミナスの株主として

新日鐵は、ウジミナスの創業以来、日本ウジミナスとともに、ウジミナスの経営に参画してきた。

日本ウジミナスは、鉄鋼業界と電機機械業界が 50/50 の出資比率で 1957 年に設立された。この内、新日鐵（1970 年 3 月までは、八幡製鐵と富士製鐵）は全体の 31.4%（鉄鋼業界内では 62.8%）の出資を行い最大株主であった。その後 1967 年に政府として海外経済協力基金が増資を引き受け、筆頭株主となった。基金はその後日本輸出入銀行と合併し、国際協力銀行となった。

ウニガルの設立

1999 年、新日鐵はウジミナスと合弁で、自動車用溶融亜鉛メッキ鋼板の製造会社ウニガル（UNIGAL）を設立し、伸長著しいブラジルを中心とする南米の自動車メーカーの生産拡大に貢献している。

新日鐵が株主間協定に参加

ウジミナス民営化以来、ウジミナスの普通株（議決権株）の筆頭株主であるにもかかわらず、株主間協定に入っていなかったリオドセ（現在の VALE）は 2006 年になり株主間協定への参加を求めてきた。

主要協定株主との間で協議の結果、リオドセ保有の普通株 23%のうち、5.9%を協定内株式化し、協定メンバーに加わることを認め、さらに 4.8%分については日本ウジミ

ナスとヴォトランチン・カマルゴの三者で買い取った上で、協定内株に組入れ、さらに残余株 12.3%は、後日市場で売却することとなった。

この協議の過程で、CEU も普通株 13.2%のうち 3.1%の売却を決定したほか、ブラデスコ（持株比率 2.6%）とファザール（同 1.1%）の少数株主が協定から離脱することとなった。これらの株式は日本グループとヴォトランチン・カマルゴで引き取ることとなった。日本ウジミナスは資金の制約から、リオドセ持株と一部の CEU 持株を引受け、CEU の残りの持株とファザールの持株を新日鐵が買取り、ウジミナスの経営に直接参画することとなった（議決権株式内比率 1.7%）。

この株主再編の結果、2006 年 11 月に新株主間協定が締結され、協定内株式シェアは従来の 53%から 63.9%に増加し、より安定した。

また、協定内メンバーとしては、日本グループ（日本ウジミナス・新日鐵・三菱商事）とヴォトランチン・カマルゴ・グループで 74.9%を占めることとなり、ウジミナス経営における二大株主グループ体制を確立し、両者の緊密な連携が求められることとなった。

新日鐵の持分法適用会社に

2006 年 12 月、新日鐵は民間株主が保有する日本ウジミナス株の大半を取得し、日本ウジミナスは新日鐵の連結子会社となった。この結果、日本ウジミナスがウジミナスの議決権株式を 21.6%保有していることから、新日鐵の 1.7%と合せてウジミナスは新日鐵の持分法適用会社となった。

2009 年末現在、ウジミナスの議決権株式の株主構成は、協定内株主グループが 63.9%、協定外株主が 36.1%となっている。協定内株主の内訳は、日本グループが 27.8%（日本ウジミナス 23.7%、新日鐵 2.4%、三菱商事 1.6%）、ブラジル企業グループであるヴォトランチン・カマルゴ・グループが 26.0%、CEU（ウジミナス年金基金）が 10.1%である（VALE は 2009 年に協定を離脱）。

グローバルプレーヤー戦略上の重要なパートナー

新日鐵は、2006 年 11 月、ウジミナスの株式取得と株主協定参加についてのプレス発表で、ウジミナスを「グローバルプレーヤー戦略上の重要なパートナーの 1 つ」と位置づける一方、①新日鐵はウジミナスを通じて、ブラジルを中心とする南米の需要家の多様化する高度なニーズにより一層的確にに応じて行くことが可能になる、②ウジミナスは生産体制の整備・増強、需要家のニーズに対応した新製品を含めた製品メニューの充実が可能になる、として両社の利益につながることを強調した。

新日鐵は地理的に補完関係にあるウジミナスを環大西洋地域における生産拠点として積極的に連携を行う戦略を明確化した。同時に、生産能力の上限に達していたウジミナス、コジッパが計画する生産能力拡張計画に、資本、技術両面で、全面的に協力

することを発表した。

ウジミナスの役割

ウジミナスは、高級鋼を中心に、南米最大級の鉄鋼メーカーとして確固たる地位を築いており、大西洋地域で増大する鉄鋼需要と自動車分野、造船分野、エネルギー分野（海底油田の開発やガスパイプラインの整備等）を中心とする高級鋼材需要に対応するためのさらなる拡張計画を立てている。

ウジミナスは、ブラジル国内の板系鋼材市場で 52%のシェアを占めるが、特に高級鋼板市場で圧倒的なシェアを誇る（厚板市場 100%、自動車鋼板 60%）。

麻生外務大臣講演

麻生太郎外務大臣（後、内閣総理大臣）が 2007 年に経団連で講演を行い、その中で、新日鐵とウジミナスに関して次のように述べた。

「新日鐵が、ウジミナスと戦略を共通化したのは、私の確信するところ、新日鐵が今日までウジミナスとの間で営々と築いてきた「含み資産」のうえであろうと思います。

1962 年に第 1 高炉の火入れをしたウジミナスが当初「ウジミナス学校」と呼ばれたところにヒントがあります。ここに私は、汗まみれになりつつ、ブラジル人エンジニアたちと一緒に働いた日本人技術者の姿が見えるように思います。鉄鋼業とはプラント管理におけるノウハウの集積ですから、八幡や富士からやらされた日本人技術者たちは、遠く離れたブラジルの地で、技術移転に骨身を惜しまなかったのでしょうか。だからこそブラジル人の目には、そこが工場であるというより、学校の如くに思えたに違いありません。そしてそこに、世代を超えて受け継がれる一つの物語が、紡がれていったのであろうと思います。

三村社長の脳裏には、先輩たちの努力や、それを喜んだブラジル人技術者たちの善意の物語が、実に頼もしく見えたに違いなかろうと思えます。これが、新日鐵とウジミナスの間に起きた本当の、事の顛末ではないでしょうか。

三村社長は新日鐵の最新技術を移転しつつ、ウジミナスを世界有数の、負けない製鉄会社にしてゆくおつもりようです。先般、三村さんがブラジルへ行かれ、そのことをルーラ大統領に直接伝えたら、大統領は「ブラジルを信頼し、さらなる投資をしてくれることに大きな感動を覚える」と、そう言われたという一幕もありました。」

【あとがき】

本稿は、冒頭に述べているとおり、2008 年 4 月に、日本ウジミナス株式会社が編集・発行した『日本ウジミナス五十年のあゆみ[鉄は日伯を結ぶ]』に多くを依拠している。

また、第 1 章第 6 項「技術移転と日系人の役割」は、関西大学商学部長谷川伸准教

授の論文（関西大学商学論集掲載）『ウジミナス建設プロジェクトと技術移転—日本鉄鋼業による対ブラジル技術移転（1）』（2002年4月発行）、『ウジミナス建設期における技術研修と操業指導—日本鉄鋼業による対ブラジル技術移転（2）』（2002年8月発行）および『ウジミナス建設・操業開始期における日系社員の採用—日本鉄鋼業による対ブラジル技術移転（3）』（2009年6月発行）によるところが大きい。

その他、新日本製鐵株式会社の広報誌『新日鉄』の2008年12月号掲載の特集「ウジミナス社・新たな飛躍への挑戦—新日鉄グローバルプレーヤー戦略の大西洋地域における戦略拠点として—」、1974年3月発行の中川靖造著『ウジミナス物語—ブラジルに製鉄所を築いた男たちの記録—』および2007年9月発行の阿南惟正著『鉄の絆—ウジミナスにかけた青春—』を参考にした。

また、入山幸新日鉄常任顧問、山本一郎日本ウジミナス参与（元新日鉄技術協力部部長）、橋本昌樹日本ウジミナス事務局長、小林利郎元東京銀行取締役・ブラジル東京銀行頭取、中川博之元ウジミナス取締役、浅賀健一元新日鉄南米事務所長の各氏には貴重なご教示、ご助言をいただいた。

2010年4月記

田尻慶一