

機械工業振興臨時措置法の運用をめぐって : 上田利英氏のオーラルヒストリー

MATSUSHIMA, Shigeru / 松島, 茂

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

41

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

101

(終了ページ / End Page)

116

(発行年 / Year)

2004-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003571>

〔資料〕

機械工業振興臨時措置法の運用をめぐる

— 上田利英氏のオーラルヒストリー —

松 島 茂

1. 資料の紹介

本資料は、1995年10月27日に、当時日本電装株式会社常勤顧問であった故上田利英氏（元通商産業技官）に機械工業振興臨時措置法の運用に関するお話を伺った時の速記録である。インタビューは、通商産業省会議室において行われた。上田利英氏は、この速記録の第1次稿に対して丁寧に手を入れてくださった。できあがった速記録のフロッピーディスクは9年間そのまま筆者の机の中に眠ったままになっていたが、今般、筆者がアジア経済研究所の研究プロジェクト（「国家の制度能力と産業政策」に関する研究。この成果は、アジア経済研究所より近く刊行される予定である。）において「機械工業振興臨時措置法の成立のプロセスと制度能力」という論文を執筆したことを契機にこの資料を発表することとしたものである。

（上田利英氏の略歴）

上田利英氏のご経歴は、以下のとおりである。

1932（昭和7）年1月	奈良県生まれ
1954（昭和29）年3月	大阪府立大学工学部卒業
1954（昭和29）年4月	通商産業省（現在の経済産業省）入省、工業品検査所配属
1954（昭和29）年7月	工業品検査所大阪支所機械金属部精密機械課
1959（昭和34）年4月	重工業局自動車課
1962（昭和37）年9月	企業局調査課
1964（昭和39）年9月	重工業局自動車課
1969（昭和44）年4月	重工業局重工業課（技術審査委員）

1969（昭和44）年12月	工業技術院総務部研究開発官
1971（昭和46）年2月	JETRO ロンドン・ジャパントレードセンター
1975（昭和50）年1月	機械情報産業局通商課長
1976（昭和51）年4月	通商産業省辞職
1976（昭和51）年4月	日本電装株式会社入社
1983（昭和58）年3月	日本電装株式会社取締役
1993（平成5）年3月	同専務取締役
1995（平成7）年3月	同常勤顧問
1997（平成9）年5月	株式会社デンソー辞職
1997（平成9）年6月	（財）自動車走行電子技術協会専務理事
2001（平成13）年5月	御逝去

（インタビューの経緯）

このインタビューが行われることとなった経緯は、筆者が上田利英氏とたまたまお会いした際にかねてから機振法について研究をしていることをお話ししたことが始まりである。上田利英氏が機械情報産業局通商課長であった1975年1月から1976年4月までの間、筆者は通商政策局西欧アフリカ中東課総括係長であった。当時、日英間の自動車輸出問題、日・EC間の電子産品協議などを通じて、筆者は上田利英氏と面識を得ていた。

上田氏は、通商産業省及び日本電装に勤務していた時代を通じて、自動車部品産業に関わった経

験、とりわけ重工業局自動車課に勤務されていた頃の機振法の運用についてお話しいただけるということになった。そこで、1986年から89年にかけて行われた機振法研究会（詳しい経緯は、松島茂『幻の産業政策』－橋本・日本経済論と私の研究－』『経営志林』第39巻第2号を参照）のメンバーに声をかけてこのインタビューを行った。参加者は、尾高煌之助一橋大学経済研究所教授（肩書きは当時。以下同じ。）、故橋本寿朗東京大学社会科学研究所教授、御厨貴東京都立大学法学部教授、高橋伸彰日本開発銀行設備投資研究所主任研究員及び筆者である。筆者は中小企業庁計画課長であった。

（本資料の意義）

機械工業振興臨時措置法の制定過程については、機振法研究会で行った大河原義弘（述）[1999]『機振法と自動車部品』一橋大学経済研究所ディスカッション・ペーパー B23、平山健・森口八郎・黒田彰一（述）[1997]『機振法と私』一橋大学経済研究所ディスカッション・ペーパー B21などによって、徐々に明らかにされてきている。しかし、機振法の運用の実際については、未だ十分とはいえない。本資料は、その空白を埋める機振法初期の運用に実際に携わった当事者による貴重な証言である。

2. 上田利英氏のインタビュー

○松島 本日、お越し頂いた上田利英様は、昭和29年に通商産業省に入省されました。その後、昭和34年から重工業局自動車課に係長として在籍されて以来、通商産業技官として、また自動車部品メーカーである日本電装の役員として、長い間、自動車産業部品産業に携わってこられました。特に、初期の機振法の運用については、今まで詳しい実態は明らかになっておりませんが、上田様は直接にご担当されていたのでしょうか。先日、お会いした折にその頃のお話を伺わせていただきたいとお願したところ、快くお引き受けいただきました。それでは、よろしく願い申し上げます。

○上田 そういいうきさつから軽い気持ちでお引き受けしたのですけれども、皆さんのお名前を

聞いて恐縮しております。うまく説明できるかどうか心もとないのですけれども、思い出しながら話させていただきます。

先ほどご紹介いただきましたように、私は昭和29年に役所へ入りました。そのころは現在とは大分事情が違っていましたので、最初は工業品検査所へ配属になりました。輸出品取締法という法律がありまして、「安かろう、悪かろう」の「悪かろう」をどうやって抑えようかということで、国が直接輸出検査をやっていました。しかも当時は軽機械・雑貨類の輸出は、大阪のほうが多かったので、大阪へ配属になりました。たまたま私は奈良県出身だったので、家からも通えるので喜んで行きました。

1年半ぐらいて、東京へ転勤になりましたら、今度は工業品検査所に在籍のまま通商局の検査課へ出向になりました。輸出品取締法が輸出検査法という法律に変わりましたので、輸出品に対する検査が、国の直接検査から登録検査機関による検査となり、国は検査機関を監督することになりました。検査機関には検査基準を設定することが必要なため、私は2年間通商局検査課で検査基準づくりに没頭していました。この経験によって、輸出品に関する幅広い商品知識を勉強することができました。

昭和34年に重工業局の自動車課に移るようになったのですが、定員の関係からか、籍は石炭局で、仕事は自動車課、というような変な形で仕事をしていました。機振法が施行されて、やっと動き出したところでした。自動車課では技術係長として自動車部品工業に対する機振法の運用を担当いたしました。自動車課に3年半ほどいて、企業局の調査課へ移りましたが2年後に再び自動車課に技術班長として戻って参りました。この時も自動車課に3年半ほどいて機振法の運用を担当しました。そんなことで、自動車課に籍を置いたのが2回で、その間、機振法に関係する係長と班長をやったものですから、機振法に非常に親しみがあります。

しかし、そのとき大局を把握して仕事をしていたかどうかまことに心もとないのですが、退官後もまた自動車部品の会社に勤めまして自動車部品一筋の生活をさせて頂いております。

我が国の自動車工業は、昭和11年に自動車製造事業法ができてスタートしたと言ってよいと思います。岸信介さんが商工省工務局長の頃ですが、産業振興と共に中国や満州で発展するにはトラックが必要との認識があったものと思われます。これによってトヨタ、日産およびいすゞがこの法律の指定会社になったわけです。

それで戦争が終わるまで走ったわけですが、戦争が終わってからは乗用車の生産は禁止されました。昭和23年に若干の生産が許されましたけれども、昭和25年まで生産禁止が続きました。これで日本の乗用車工業の立ち上がりが非常に遅れてしまいました。逆にトラックは、もともと戦争中はトラックの生産が中心ですし、戦後は復興機材ということで優先的に資材の割当てがあったので、わりあいうまく立ち上がりました。また、バスは航空機工業が生産禁止となったため、そちらの一流のエンジニアがバスの開発に転向されたので、戦後日本のバスは早期に立ち上がることができ、世界でも一番早くモノコックボディのバスが開発されました。飛行機の機体技術がそのままモノコックボディの開発に役立ったわけです。だから、いまでもバスは、航空機をやっている富士重工、川崎重工、三菱重工が中核となっています。

乗用車のほうは立ち上がりがおくれたので、昭和25年に外資法ができたときに、それを受けて、オースチン A40、ヒルマン・ミンクス、ルノー 4 CV の3車種を技術導入によって国産化することになりました。オースチンは日産自動車、ヒルマンはいすゞ自動車、ルノーは日野自動車を担当し、やっと乗用車工業が動き出したわけです。乗用車の国産化のためには、まず部品の調達から始めないといけなわけですが、国産品と要求性能の格差があまりにも大き過ぎてどうにもならないということで、通産省が中心となって部品の実態調査が実施され、自動車部品工業の育成の方向についての報告書がまとめられました。この報告書がその後、機振法をつくるときの重要な指針になったと聞いています。

言い忘れましたが、昭和22年に優良自動車部品認定規則という通商産業省令が公布されてい

ます。これは当時の補修用部品が粗悪であったため、信頼できるメーカーの製品に「優良部品」のマークを付して補修用市場の品質向上を図ろうとしたものです。この言葉だけは今でも補修部品市場に生きていまして、我々が自動車メーカーに納める部品を純正部品と呼び、市販部品のことを優良部品と言っていますが、それは昭和22年のこの通商産業省令から来ています。

他方、当時、東南アジアから補修部品の注文が非常に活潑にきました。アメリカ軍が東南アジアに残してきた自動車の補修用部品の需要が増大してきたためです。これは図面も何もなく、現物見本ということで、シボレーの何年型の何とかというのを1個だけ送ってくるわけです。また、スケッチした絵を送ってきて、それを見て適当につくって輸出していました。

いずれにしてもオースチンやヒルマンやルノーを組み立てるのには日本の部品では役に立たずということで、困っていたときに機械工業振興臨時措置法ができて、工作機械などと共に対象業種に指定されました。指定業種は22か23ほどありましたけれども、資金の配分は、自動車部品は工作機械とほとんど同じぐらいの額だったと思います。

機振法の具体的な進め方としては、まず、合理化基本計画を設定し、それに基づいて指定品目を定める。指定品目の選定に当たっては3つの柱を立てて選定いたしました。

まず第1の柱は、自動車メーカーの内製になじまない重要機能部品です。具体的な品目では、気化器、電装品、放熱器（ラジエーター）、メーター類の計器類、緩衝器（ショック・アブソーバー）、照明器、窓拭きなどです。

次は、補修用の需要が多くて自動車メーカーで内製することが不経済な部品です。現在、補修部品の需要は総需の10%以下ですが、当時は30%ぐらいが補修用部品で、補修用部品は非常に重要視されていました。このようなものに、ピストン、ピストンリング、吸排気弁、バネ、クラッチのプレート、プレーキシュー、スパークプラグの点火栓などがあります。例えばピストンやピストンリングは、いまでは補修用はほとんどありませんが、当時はすぐ磨耗しますの

で、普通の標準寸法の他に補修用のオーバーサイズものが特別につくられていました。全く同じことが、クラッチやブレーキなどにも補修用専用部品が流通していました。

日本電装も当時はプラグ屋という位置づけになっていたと思います。補修市場で皆さんになじみ深かったプラグ（点火栓）ですけれども、いまは5年10万キロ保証となっていますから、いまはエンジンルームをのぞいても、手の届くところ、目につくところには、プラグは見えなくなっていました。

3番目は一般部品と異なる素材・原材料、製造設備を必要とする部品です。これは、窓ガラス、タイヤチューブ、蓄電池、オイルシール、車輪、ワイヤーハーネス等です。窓ガラス、タイヤチューブ、蓄電池は自動車課で担当していなかったのですけれども、指定は一緒に行われました。

このような対象品目については、合理化基本計画に基づいて品目ごとに合理化目標を掲げました。性能目標、価格目標、それから、生産量の目標、価格の目標です。荒っぽいことに、性能を20%改善するとか、価格は30%引き下げるとか、設定しました。しかも、性能が30%とは何ぞやというような細かいことは詰めないまま告示していました。まだ品質と性能という言葉も十分使い分けてなかったような気がします。

しかし、この数字はほかのものに比べて案外正確に出していたのではないかと思います。オースチン、ヒルマン、ルノーに必要な部品を一つ一つ国産化しないといけないわけですが目標になる精度は明確にわかるものですから、これから目標基準を設定していました。

もう一つは、通産省も補助金を出して、業界の研究組合に外車を何台も輸入させました。これをいまは研修所になっている村山の機械試験場に持ち込みまして、分解し部品を一品ごとに徹底的に分析して、リポートを書かせるという形にしていたので、外車部品についてはよく勉強したと思います。

そんな形で目標を掲げ、他方、役所側は、外国規格を参考にしてJISをつくりました。JISをつくるのは、実際の調査結果から出ると、

アメリカなりイギリスのものはヤード・ポンドで書いてあって換算すると数字に端数がつくので、ドイツのものをたくさん使ったような気がします。しかし、アメリカのSAEを直接翻訳してそのままJISに持ってきたものも少なかつたと思います。また、試験方法がどんどん導入できたのが日本の部品の性能向上に大きく役だったと思います。

そこまでが一般的な仕事ですが、指定企業の選定については1品目について3社に限定することとしました。当時のMITIらしいやり方で、自動車についても3社主義を標榜していたので、自動車部品も1つの部品について3社育成する方針としたものです。これはイギリスのシルバーストーンの“The Motor Industry”という本の論理に従ったものです。この本は当時の我々にとってバイブルのようなもので、しっかりと読まされました。これは自動車についての理論が書かれてあるのですけれども、部品も大量生産していけば限りなくコストが安くなる。どの部品も同じようなコストカーブをつくる、そのカーブの包絡線が最後に自動車のコスト低減カーブである、大体このようなロジックです。そうすると、3社というのは、日産自動車を足場にするもの、トヨタ自動車を足場にするもの、もう一つはその他の自動車メーカーを主たるお客とするものの3社で、カー・メーカーには複数社調達をしてもらう、サプライヤーは3社で競争しなさいという考え方です。シルバーストーンの理論と競争原理を限られた需要を両立させると、こういうことになったわけです。

ここまでは論理的ですが、具体的な指定企業の選定は、日産とトヨタの人を別々に呼びまして、それぞれの指定品目について部品メーカーを推薦していただいたわけです。例えば、ピストンリングではトヨタは日本ピストンリングを推薦し、日産は理研ピストンリングを言ってくるというふうで、これを受けて通産省で第3のメーカーを考えて、合計3社に納めるという形で選定いたしました。結局、オルタネーターならば日本電装、日立、三菱電機というふうにほとんど3社以内におさまりました。勿論、最終選考までに大きくもめるものも沢山ありまし

た。例えばトヨタが持ってくるリストに対して通産省としては、こんな企業を指定すると部品工業はひずみができるからこれはやめて欲しいとか、これだけは入れてもらわないと困るとか、そういう議論を何日もかかってやりました。

しかし、全体の論理を自動車メーカーサイドも理解してくれましたし、トヨタ、日産の購買部長またはその上の役員も、大局的に、日本の自動車工業をどうするかということについて、自社の都合を主張しながらも、通産省の主張もかなりよく聞いてくれたと思います。

そうやって選ばれた指定企業には自社の合理化計画を提出していただくわけです。この合理化計画に対するヒアリングは1社1社かなり手間をかけて行いました。各企業とも本音の説明をし、ほとんど全てを語ってくれたと思います。通産省と企業の信頼感は充分にあったと思います。また、これによって、担当官は、企業経営の考え方の勉強を沢山させて頂きました。ヒアリングの結果、必要と認められる資金計画を開銀へ推薦するわけです。開銀のほうも融資枠に限界がありますから、そんなにたくさんつけてはくれないのですが、協調融資という形で市中銀行が融資をつけてくれるので、企業にとっては何倍もの資金効果がありました。

融資による資金計画に基づく設備投資計画が決まると、どのような設備や機械をどういうふうに据えつけて何をするかまで全部ヒアリングの時に了解されていますので、今度はその具体的機械をチェックして、それらの設備投資が効率的に機能するように優遇措置を付けるわけです。骨になる機械については、まず大蔵省と交渉して、重要機械の輸入免税制度（重免）の対象に指定してもらうわけです。しかし、ドイツの何とかという機械のこれということは書けませんから、6軸の自動盤でローディングが自動的に行えて、削り精度が幾らで、回転軸のスピードはどうだとか、カタログとほとんど同じようなことを条件として書くわけです。

○橋本 それでもう特定できるということですか。

○上田 特定できるほど詳しく詰めるわけです。だから、1つの機械を入れるためにも官報告示をたくさん書くことがありますし、新型が出て

くると、機械の輸入商社からヒアリングをして仕様を訂正して告示をし直すわけです。

重免告示の次は特別償却です。これも大蔵省を説得して租税特別措置法の特別償却対象設備にして貰い、官報に告示しないとイケないのです。手続的には関税定率法で告示したものと同文を、特別償却対象機械のリストに加えて、また告示をするわけです。ですから、資金の手当てをして、設備の手当てをして、その償却まで面倒を見て合理化を進めさせるという感じです。至れり尽せりの運用でした。

しかし、もう一つ重要なことは、どこの優秀な外国技術をどうやって導入するかということです。自前で研究開発するほど企業体力がありませんし、ギャップがものすごく大きいですから、一から研究しているより、よそから技術を導入してロイヤルティを払ったほうがずっと早い。この場合も外資法がうまく機能して、むしろ外資法をうまく運用して指定企業がアメリカのあの企業のあの技術が欲しい、ドイツのこの企業のこの技術が欲しい、イギリスからこの技術を買いたいという場合がでてきます。それを入れるとここまで追いつけるとか、ヒルマンのこの部品は逆立ちしてもできないとか、それはロッキードがつくっているとか、ボッシュがつくっているとか言うので、それではそこへ行って交渉していらっしゃい。

そして何が何でも仮サインしてきなさい、技術導入の許可申請書が出てからロイヤルティの料率は我々のほうで決めましょうと言うわけです。当時のロイヤリティの相場は、特許があるものは5%。それは甲種契約と呼ばれていました。特許がなくてノウハウだとか図面だけもらうのは乙種契約で、これは3%がマキシマムです。それより、出す側のライセンサーのほうはもっと高いのを吹っかけてきますが、こちらのメーカーは交渉力もないし交渉経験も少ないから、いい加減なところで手を握ってくるわけです。申請してこられたときに、我々のほうが5%にしない限りだめだ、3%にしない限りだめだということで、値切り交渉をやりました。いまから言えば相当なことをやったわけです。

もう一つは実施権です。ライセンサーは、そ

んなに値切るのだったら非独占契約にして複数のライセンサーに実施権を出すと来るわけです。日本としては3社主義でやっているわけですから、技術源はできる限り多角的にしておきたいわけです。従ってA社にアメリカの技術を入れると、他社にはドイツから、さらにはイギリスから入れておきたいわけです。もちろん結果はそんなにきれいにはおさまっていませんけれども、基本的には、あなたはドイツの技術、あなたはイギリスの技術という感じでやりました。

もう一つは輸出権です。黙って放っておくと、輸出はさせないという契約になるのです。これについては、車が出ていったところには補修用の輸出は必ず認めてもらわないといけないし、さらに最低東南アジアについての輸出権の確保につとめました。それでも既に子会社があるとかライセンサーがあるということ以外の国は原則フリーという条件を確保するように粘りに粘ったと言うことができます。そういうことをやったものですから、ノートリアス MITI といわれたわけです。

もちろん例外もあるし、うまくいかなかったものもあります。例えば日本電装は西独のロバート・ボッシュと電装品で契約し、続いてディーゼルエンジンの噴射ポンプの技術を導入しました。ボッシュの噴射ポンプ技術は既に当時のディーゼル機器が導入していました。しかも三菱重工がフランスのプレジジョンメカニクの技術を導入しており、日本としては、その2社で立ち上がっていたのですけれども、三菱重工他の自動車メーカーが自由に購入しづらい、と言っても世界にはボッシュしかないから、部品メーカーをもう1社ということを優先させて、ディーゼル機器に次いで、日本電装にライセンスを認めたようなこともありました。

そんな形で進めてきたわけですが、そのステップは、まず第1期は自動車部品工業の育成、第2期はIMFの8条国に移って、OECDに加盟して自由化を迫られてきているから、貿易自由化対策。第3期は資本自由化対策というふうにキャッチフレーズはそれぞれにふさわしい形に変わってきています。

もう一つは、第1期では自動車部品自身、例

えばピストンリングをよくするということが目標で、第2期ではピストンとピストンリングとシリンダーライナーというような組み合わせで品質、性能、コストを改善することが目標となり、第3期ではユニット化という言葉を使い部品単品から複合品、機能品を対象に発展させました。これは、物を組み合わせることによって性能がよくなったり加工が楽になったりする面と、もう一つは、自動車が年間20万台のマーケットしかないときに、1個300円の部品を幾らつくってもそれだけの売り上げにしかないから、収益も上がらない。研究開発費をひねり出す原資がないわけです。このためには、部品点数の間口を広げるか、何か組み合わせて大きなものにしないと、部品屋の体質がよくなりません。ですから、ユニット化というキャッチフレーズを使い、さらに第3期には、機電一体化と言って、いまのエレクトロニクス化の初歩的なものを目標としたキャッチフレーズを使ってユニット化の推進をはかりました。

以上が縦の流れですけれども、大蔵省へ重免の適用を申請し、次に特別償却の指定品目を拡大するときに、国産品との大きな軋轢がありました。当然のこととして、工作機械工業も機振法の指定品目なのです。同じ重工業局の中で産業機械課は機振法によってこの旋盤を国産化するとか、このフライス盤を国産化する、これは牧野フライスがやる、これは日立精機がやる、全く我々と同じことをやっているわけです。我々がドイツの6軸自動盤を入れたい、スイスのこの研磨盤を買いたいと言うと、それは国産化計画中だからだめだ、不二越のあれを買えとか、これを買えというために、省内で担当官同士の交渉が一苦労でした。幾ら議論してもなかなか片づかないので、外人にロイヤルティをまけろと言うより、省内で担当課同士が尻理屈をこねてやるほうが大変だった印象があります。そのときに総務課などが調整してくれるのですけれども、両方とも、理想に燃えています、悪く言えば利益代表みたいなものですから始末がわるかったです。

終わりの頃になってきますとコンピュータが要るようになって、IBMをどうしても入れた

いと言うのですけれども、電子機器課のほうは絶対にウンと言いません。当時の重工業局は、エレベーターが真ん中にありまして、向こう側に電機村があった。電機村の人々は何を言っても全部反対するものですから、機械村のほうからはエレベーターの向こう側にいる電機屋は「エレムコ」と呼び、IBMの輸入を認めてくれないので、エレコムの連中はしょうがないと言ってグチをこぼしていました。産業機械課のほうは、頑固なのですけれども、まだ言っていることや物がわかるのです。ところが、エレクトロニクス屋さんが言うことは、何を言っているのか全然意味もわからないから、困ってしまいました。しかし、ありがたいことに国会待機みたいなものはほとんどありませんでしたから、それに専念できたのだと思います。

産業機械課との交渉で非常に思い出深いのは、日産自動車が6気筒のシリンダーブロックのプローチ盤を輸入しようとした時のことです。国産のプローチ盤は4気筒までは削れるのですが、6気筒にしたら、とたんにビビリが出るのです。プローチ盤のメーカーもビビリの原因も対策も充分にわからない。だから自動車メーカーは、アメリカのナショナルプローチ製のものを買いたいと言います。ところが、産業機器課はそれを不二越に国産化させている最中だから、輸入は絶対にだめだと言う。もう我々のレベルでは手に負えないので、課長に話をつけてもらって、1台だけ入ることになりました。日産が入れるわけですが、その機械が日産の工場へ着いたら、関係者が立ち会いでそのプローチ盤の試運転をして、データを取り、分解して、分析検討し、早速国産機に活用することとしたのです。いわゆる1号機輸入、2号機国産という当時では普通にしゃべられた言葉を実行したわけです。当時の日本は真似して追いつく力はあったのですけれども、自分でつくり出す力はまだありませんでした。

仕事としてはそういう流れですが、あとは同業者に研究組合をつくっていただいて試験研究を推進したことも大きな効果を生んだと言うことができます。機械試験所の一部分を開放して、研究組合に使っていただき、機械試

験所の技官に指導して頂きました。そこで、いい成果を上げたのは、例えば、当時の日本の道は舗装している道は少ないので、アメリカの調査団が来て、日本には道路予定地はあるけれども道路はないと言われた時代ですが、だから、エアフィルターは重要な機能品なのです。これで砂をとらないと、ピストンリングはすぐに磨耗してしまうわけです。ところが、日本の砂とアメリカの砂とは違うのでアメリカの規準でモノを作ることができない。日本の独自規格をつくらないといけないというので、あの辺の砂を焼いて標準試験片をつくり、それに基づいてJIS基準を作成しました。このため、その研究組合が砂を焼いてふるいにかけて袋詰めして試験片として売ったのです。どの程度商売になったか知りませんが、アメリカの基準はアリゾナの砂漠の砂、日本の基準は関東ローム層によって作られたと言うことができます。

以上でございます。あとは質問していただけると思い出せるかもしれません。

○松島 いままで伺ったお話は技術的な話が多かったですね。

○尾高 ご出身はエンジニアでいらっしゃるのですか。

○上田 はい。工学部機械科出身です。

○尾高 そのころの自動車課の担当の方のご出身は、やはりエンジニアが多かったのですか。

○上田 そうです。部品担当は技官となっていました。私の前任者が飯田日高四郎さんでした。この間亡くなられたのですけれども、「戦後50年」というNHKで月1回やっている特別番組がありますが、その第1回に自動車を取り上げてくれましたので、かなり長時間登場されました。その方は航空出身の技官でした。この方が機振法の立ち上がり期の責任者です。それから、川原さんという方がその前の主席技官です。この方は最近「競争力の本質」という自動車の本を書かれたのですけれども、この方は機械です。当時は航空関係とか、軍需省で自動車や航空関係をやっていた方が多かった感じがいたします。

○松島 戦前の商工省で臨時産業合理化局におられた方が、上田さんが入られたころも相当残ってらっしゃったのでしょうか。

○上田 それよりも少しあとの物資調整官の残りがおられました。戦後になって物資調整官がたくさん来られて、物資の割当てとかをやっていた時代の人達です。

○尾高 1つは、機振法というのは中小企業を振興するという意識があったと理解してよろしいのでしょうか。少なくとも国会の答弁ではそうですね。しかし、いまのお話だと、シルバーストーン曲線に乗って3社を指定したわけだから、日本電装も昔は小さかったけれども、だんだん大きくなって、中小企業ということとその哲学において衝突するところがありませんか。シルバーストーン曲線というのは規模の経済だから。そこが私は昔から疑問で、私は人に話をすると、きも、おまえの話はそこがわからない、と言われます。

○松島 中小企業という概念が整理されたのはやはり昭和38年の中小企業基本法が成立したころだと思います。それまでは中小企業という概念が実はあまり整理された形では使われてないように思います。だから、いま我々が大企業に対して対立的なイメージの中小企業というようなイメージではなくて中小企業という言葉が使われていたこともあると思います。

○橋本 私は、きょう上田さんのお話を伺って、通産省は議会をちゃんとだましたのだと思うのです。実は、『通商産業政策史』の機振法の導入の部分は私が書いているのですが、あれは答弁の記録が変わっていくのです。鈴木さんが重工業局次長でいらして、最初はそれこそ中小工業の振興政策を言っているのですが、やろうとしていることが不整合だということは、議員たちも気づくわけです。そうすると、中小企業の中の優秀なやつを対象にするという優秀中小企業とか、答弁の用語がコロコロ変わります。最後に、さすがに議員たちも、これは怪しいなと思ったわけです。だから、ちゃんと中小工業振興政策としてやれという附帯決議がつくのです。

さっき尾高さんが一見矛盾していると言ったのは、法案成立上のコストを最小にするという通産省のあれから言うと、中小企業で行ったほうがいい。しかし中身は違う。できるだけば

ないようにやるのだけれども、ばれそうになったときに附帯決議で手を打った、というのではないかというのが私の推理なのです。

○松島 戦前の文献を読んでいて気がついたことは、戦前、中小工業政策と大工業政策はあまりはっきりとは分かれていないようなのです。商工省の政策はほとんどが中小工業政策といってもよいくらいではないでしょうか。もちろんもともと国内にない産業を導入するというタイプの産業政策は中小工業とはいえませんが、比重としては中小工業政策の方が大きかったのではないかと思います。

○尾高 自動車製造事業法なんていうのは違うわけだ。

○松島 はい。在来産業政策に淵源を持つ政策は中小工業政策といってよいと思います。大企業政策という概念はないのですけれども、中小工業政策とそれ以外の政策の区別は、おそらく1つの業種の中で大企業対中小工業というのではなくて、中小企業性業種政策と大企業性業種政策という図式だったのではないかと思います。これが、中小企業政策の源流にあった考え方、つまり産業政策的な中小企業政策の考え方だと思います。これに対して、昭和38年の中小企業基本法の条文を読むと、この考え方と違うところがあります。すなわち、競争する企業を大企業対中小企業というふうに分けて、大企業に対して競争上不利な中小企業をサポートするという思想が読み取れます。つまり、社会政策的な中小企業政策の色彩がにじみ出ていると理解することができると思います。この場合、競争が生じるのは、同じ業種に属する大企業と中小企業であることが前提になっているはずですが、この考え方の違いは非常に大きいと思うのですが、昭和38年前後の時点においては、まだこの二つの考え方ははっきりとは区別されていなかったのではないかとと思われるところがあります。例えば、昭和35年に中小企業近代化促進法の前身である業種別振興法ができるのです。この法律が、中小企業が大きな比重を占める業種、いわゆる中小企業性業種の業種別振興策の走りです。昭和38年に中小企業基本法と同じ国会会期に成立した中小企業近代化促進法は、この業種別振

興法の流れをくむ業種別振興策です。

○尾高 そうすると、昭和35年から38年ごろ何が起こったのですか。

○松島 おそらく中小企業運動の影響ではないかと思うのです。

○橋本 鮎川義介ですか。

○松島 昭和30年代の前半ぐらいから、中小企業運動という政治運動が盛んになるのです。非常にイデオロギー的になってくる。それとの関連で言うと、昭和5年とか7年ぐらいに吉野信二は、中小工業政策は産業政策としてやると書いてあるのです。いま正確にどの文献のどの文章か覚えてないですけども、私が最近読んだもので印象的だったのは、これは由井常彦教授が書かれた「商工政策史・中小企業政策」の中で引用した政策要綱の中に出てくるのですけれども、産業政策として中小工業政策をするというところがあったと思います。ところが、中小企業政治運動の中では、産業政策としての中小企業政策というコンセプトはなくて、同じ競争するものの中での大企業対中小企業という対比が行われて、中小企業が弱者であるというか、大企業に対して競争上不利だということが強調されています。おそらく大企業体制ができ上がるころから、イデオロギー的な色彩を中小企業政治運動が持ち始めて、それが反映してきていると見るべきではないかと思っています。

○橋本 そうすると、昭和32年の「後藤白書」にきいているわけですかね。

○松島 そうではないかという気がするのです。

○尾高 それは第2次大戦後ですか。

○松島 そういつて差し支えないと思います。

○橋本 中小工業政策ということは戦前も言ったことは言ったのだと思うのです。

○松島 戦前は中小工業政策しかないのです。

○橋本 たしかそれは規模で特定するということがないのです。どこまでが中小工業であるかがよくわからないのです。何となくここら辺は中小工業だとか、そういうのです。

○尾高 中小企業政治運動はどういう人がやったのですか。

○橋本 ボスは鮎川義介です。

○尾高 社会党とか進歩派ではないのですね。

○橋本 そうではないのです。ただ、あれはみんな幻想がありまして、自民党も中小企業は俺たちの地盤だ、社会党も俺たちの地盤だ、というのはかなり前からあると思うのです。しかし、中小企業とか中小工業と使うと全会一致に近いのです。

○御厨 共同幻想ですね。

○尾高 機振法の国会での議論のとき、すでに中小企業と言っているでしょう。あれはまた昭和38年とは違うわけですね。

○松島 機振法の国会審議は昭和31年ですから、中小企業という概念がまだ整理されていない時代です。戦前の百貨店法を巡る問題にみるように、中小商業問題は大企業対中小企業の対立という色彩がはじめからありました。業種対策としての中小工業対策とは、異なった性格を持っていたわけですが、このころになると中小工業政策が大企業対中小企業のイデオロギー性をだんだん持ち始めているのかもしれない。ちなみに、鉄道網が整備された時代に百貨店問題が起きています。

○尾高 鉄道ができないと百貨店へ買いに行かないわけね。

○橋本 ターミナルのデパートが出てくるとダメージが大きいのです。

○松島 百貨店問題というのは、同じ小売業の範疇での百貨店対中小商店の対立なのです。だから、いまの中小企業概念と近いコンセプトで議論されました。それは中小商業政策として観念されるわけです。中小商業政策とアナロジーでその前から実は中小工業政策という概念があるけれども、おそらく百貨店法の議論にだんだん引っ張られると思うのです。戦後、いったん百貨店法が廃止されるのです。百貨店法が再び制定されるのが30年前後じゃなかったかな。

○橋本 昭和32年です。

○松島 そのときは百貨店法を復活させるべきだという政治運動が起きるわけです。ですから、中小商業政策は大企業対中小企業の競争の図式の中で中小商業政策として観念されるわけです。おそらくその強いイデオロギー性が工業政策の分野にも反映して、中小企業政治運動に広がってくると私は思うのです。

○御厨 ただ、結局、中小企業政治運動は鮎川義介でしょう。あの運動主体がトップに鮎川義介を据えていることのプラスとマイナスと両方あって、鮎川だから広がるという面と、鮎川だから参加しないというのが出てくるという面と、私は両方あったのではないかと思います。鮎川義介の場合、あれをやったのは、いろいろな意味があるけれども、1つは戦前の購罪意識もあった。だから、戦前派は意外に乗れたけれども、戦後出てきたグループは鮎川を信用したかという問題がある。鮎川義介の中小企業運動をまともに分析しているのはそんなにないと思いますけれども、鮎川に統合されているあの運動の射程距離をあんまり大きく見ると、間違うのではないかという感じがする。

○松島 鮎川義介を担いだグループは、いまで言うところ中小企業団体中央会ですね。中央会系というのは、工業系の同業種組合が主流を占めていたと理解してよいと思います。もとをたどれば戦争中の統制組合から来ている。戦争中の統制組合のもとをたどれば、工業組合、商工組合、その前は同業組合、その一連の同業種が集まって組合をつくっていく、その組合のリーダーは実は戦前も戦後もあまり変わってないのです。戦後、同業種組合の系列をくんだ組織化運動の頂点に鮎川義介がほんとに座るという感じなのではないか。だから、意外と組織化はすでにされているのです。

○御厨 なるほど。あのときにすごい選挙違反をしましょう。しかも鮎川義介親子で選挙違反して、ものすごい批判を受けるわけでしょう。逆に言うと、それが中小企業を母体にして出ることの危うさみたいな、つまり中小企業運動そのものが政治化していくことの危うさを、彼自身が象徴してしまうとは言えませんか。だから、中小企業をバックにして票を得るということは、あれで随分危ないという感じが出たのではないかと思います。私はどうもそういう気がするのです。機振法のときもそうだけれども、中小企業は政治家の票とは結びつかないという、これははっきりするわけです。

○橋本 漠然とそれぞれの政党が、敵にしているという事はあったと思います。

○御厨 それはたしかにあるのですけれどね。いま橋本さんが言われたことでちょっと気になるのは、だましおおせたと言うけれども、それほど意図的であったと見ることには疑問がありますね。

○橋本 その前提でお伺いしておきたいのですけれども、3社主義をとられた。シルバーストーンの例の規模の経済があって、私が読んだのでは、エンジンの部品のメタルで大同メタルが新しいのを申請したら、猛烈な量産効果があって、1系列の生産設備で日本の総需要の2倍とか生産可能だと。そうしたときに、もう一つのプリンシプルとして、「専門化」というのがあったと思うのです。専門化というのは、私が受けた印象だと、規模の利益を得るためには、生産会社はもう少し絞り込んで少数に限ろう。しかも少数に限った上で、それぞれの企業にはまずは特定の部品を生産させる、というような構想があったような気がするのですが、そういう点は何かご記憶ありますか。

○上田 絞り込もうというのはほとんどなかったと思います。むしろいまおっしゃるように、まだまだマーケットが小さかったでしょう。結局、自動車の組立ラインは、一番よくなって2分タクトですね。ということは、1時間に30台というのは非常に合理的なラインなわけです。ということは、7時間か8時間の違いはありますが、おおざっぱに言うと1日に200台余り。当時は土曜日も動いていたのでしょうけれども、いまの勘定で行きますと、普通につくって5万台です。しかし、あれだけ設備投資をしますから、裏表やって10万台というのがミニマムなのです。だから、いまスズキのカナダの工場とか、三菱がやるバンコクの工場はやっぱり10万台です。

ところが、これは組立ラインを軸にすると10万台が1つの合理化ラインですが、エンジンのトランスファーマシンというと1分タクトで動くのです。ですから、エンジン1ラインをきちっと動かそうとしますと、どうしても組立ラインは2個ないといけませんのです。自動車工場は20万台というのが普通の工場になっているのはこのためです。

メタルですとそれを4枚使います。裏表使え

ば8枚かもしれませんが、いずれにしてもそういうシリーズで使いますから、それより大きいと本当に困るのです。いまならそれを輸出に向けるのですけれども、当時いわゆるメタルと言われていた鉛との合金は、あの当時にケルメットという合金に材料が少し変わりまして、作り方が飛躍的に改善されたのです。それでおっしゃるような問題があったと思います。

しかし、大同メタルがトップメーカーで、日産自動車は自社系列のメタルメーカーを育成するために米国のクレバイトという会社と提携させて、合併会社とした。もう一つ、トヨタも大豊工業をフェデラルモーガルと組ませて、大同メタルの独占を牽制し、その3社のバランスをとったわけです。むしろ3社の競争関係のほうがより優先したと思います。

専門化という言葉を使っているときには、専門化メーカー系のだから品質や性能の水準を欧米と同じレベルまで高めるべきであるというかけ声のときに専門化という言い方をしていました。

もう一つは、先ほどの第1項に挙げたようなカー・メーカーと部品メーカーの線引きがあります。自動車メーカーが内製してはいけないものと言うときです。カー・メーカーは常に内製化をねらってくるので、これに対して、これは専門メーカーの分野だからあなた方は来てはいけないと言うときです。私も直接机をたたいて議論したのは、日産がホイールを作ろうとしたのです。当時の最新型の設備はスウェーデンかどこかのマッケイラインという設備なのです。それは、鉄のフープを買ってきて、ギューと耳を巻いて、もう一度グリッと巻いて、シャツと切って、パツと溶接すれば1個出るわけです。

自動車の車輪というのは、1個後ろに必ずしまっているから1台当たり5個要るのです。マッケイラインというのはフルに動かすと月当たり30万個できるのです。30万個は6万台に相当します。そうすると、ブルーバードがある程度の台数出てきましたら、自分の車種に合ったのだけ内製して、残りを外注から買ってくる。コスト計算は買ってきた値段ですれば、車屋さんには必ず儲かるものですから、常に自分に都合のよ

いところだけ内製しようというように考えるのです。これをとめさせるときに、機振法の専門化ということを経営の御旗に使いました。もう一つはアメリカの前例が常に危機感としてありました。

アメリカは、戦争中2年半ほど車生産は全部とめました。だから、その部分だけ年式が古くなっているところへ、兵隊が帰ってきたから、戦後自動車需要は急激に立ち上がり、700万台まですぐ行きました。それが一巡すると、こういう循環需要になってしまい、それ以上頑張っても台数は伸びなくなっていました。それで彼らは、車の寸法を大きくし、エンジンも大きくして、船みたいな大きな自動車をつくったわけです。そうすると売上高は上がりました。しかし、それも一巡すると伸びが止まります。

次に彼らが打った手は、部品メーカーのテイクオーバーなのです。いまGMには七奉行と呼ばれる部品事業部がありますが、ハリソンもデルコレミーも現在はディビジョンですけれども、もともとはインディペンデントの会社だったのですが、いずれも買い取られたものです。自動車1台売ったときに付加価値を自分に残すためには、部品を内製するのが手取り早い方法です。それと戦って頑張ったのがボーグワナーです。あれは一時40社ぐらいが大同団結してテイクオーバーされないように、スクラムを組んで、生き残った会社です。

ここで生き残った部品メーカーは、こんな儲からない部品屋はおもしろくないというので、アビエーションのほうへ行っただけで、大手の部品メーカーは、いずれも航空機からエレクトロニクス、コンピュータのほうへ体重を移して生き延びています。ペンディックスもトンプソンもそうです。

アメリカは、パツと需要が立ち上がった、次は車を大きくして売上高を高めた、それでもだめだから部品メーカーをテイクオーバーした、それで部品メーカーは部品に見切りをつけて、もっと楽しい航空・宇宙産業に転身を図った。そういうきれいなパターンがアメリカにあるものですから、日本のカー・メーカーも、いつもそっちに行こうとしているわけです。それをど

うやって守るかというところに、自動車部品に関しては機振法の意味があったと思います。

○尾高 部品メーカーを吸収して大きくなるという傾向は、GM は戦前からあったのではないですか。

○上田 スーロンという方が出てきたときに、シボレーを軸にして大同団結をした。しかし、これは自動車産業の必然みたいなところがあって、フォードが出てきたころはやはり100社ぐらいありましたでしょう。それからずっと数が減ってくる。フォードは自分で大きくなって、GM は残りを全部東ねた。これはスーロンの経営哲学は自動車に関するもので、部品を積極的に対象とはしていなかったと思います。日本でも、本田さんは80社ぐらいあったオートバイ・メーカーとの競争を勝ち抜いて5社にされたから今日の成長があるわけで、仲良くやっていたらもらえっこないです。だから、そのくらの数をここまで持ってこないといけない。

いま中国でいろいろやっていますが、この間も通産省の方が向こうへ行行って、我々はこういう淘汰のプロセスで自動車メーカー数が減っているのですという説明をしていただいたのです。中国の場合はまだ自動車メーカーが、幾つもあるようです。組立工場で130社、部品工場で4000以上入っています。ちょうどアメリカの100年前、日本の50年前です。

○尾高 私も15年ぐらい前にトヨタにインタビューしたことがあるのです。そのときに部品メーカーとの関係を聞いたのですけれども、いずれは内製化をしていくということをしょっちゅう言われました。

○上田 売った車からできる限り多くの付加価値を取り込もうとすると、そういうふうにならざるを得ないのですが部品工業を疲弊させてしまっただけで、最後に自動車メーカー自身が困ることになるのですがねえ。

○尾高 それを防いだのは通産省だったわけですか。それはどういう哲学がその後ろにあったのです。

○上田 自動車についても自動車部品についても両方とも3社主義という方針があったのですけれども、自動車の場合は、資本自由化した年に、

まず三菱の牧田さんがクライスラーと握手してしまわれました。翌年には、いすゞはその前からフラフラしていましたが、GM のほうへ行ってしまったのです。それから少しおくられてマツダがフォードの資本を受入れた。そうすると、3社育成をやっているポリシーのところヘビィグ3が入ったから、まず6社になって、ホンダが自前で大きくなれたから7社。通産省の自動車産業3社政策は、資本自由化で崩れたわけです。

ところが、部品工業はそれが何とか生きたのです。例えば電装品は日立と三菱と日本電装、スパークプラグはNGK と日本電装と日立だったのですが、日立はおいてしまって、いま2社です。ディーゼルエンジンの噴射ポンプは日本電装とゼクセルの2社、ヘッドライトは小糸と市光とスタンレーです。そうやって並べますと、企業数は、市販だけやっている企業がありますから、上位3社のシェアは大部分の部品では70～80%になっています。

○橋本 アセンブラーよりも高いという感じがですね。

○上田 自動車政策が失敗して部品政策が成功しましたから、末広がりになっています。これが逆だったら、カー・メーカーが3社で部品屋が11社でしたら、とくに部品屋は全部取って食われています。

○尾高 理屈に合っているんですよ。

○上田 少し前までは、GM はなぜ内製したかということ、例えばマッकेイラインはフル操業で車輪を月産30万個できるわけですが、GM の自分のドメスティック・マーケットといいますか、インナー・マーケットはもっと大きかったでしょう。だから、自分で設備投資をしても全然むだではなかったのです。ところが、日本はそれがありませんから、あちらからもこちらからも注文をもらわないとラインを動かさない。それこれしている間に日本の場合は市場が拡大し、競争も適当に行われた。これに対し、GM の場合は、事業部長同士が同期生だから、そんな安いこと言うなよとか何とか言っている間に、合理化がだんだんおくられていったということです。

○尾高 やはり自動車部品は中小企業ではないですね。

○上田 はい。機振法の運営に当たって、中小企業を育成するとか配慮しなければいけないとかいうのは、ほとんどなかったと思います。むしろ、徹底的な合理化競争、国際競争力強化一本槍であったと言って良いと思います。

○高橋 日本みたいに資本金とか従業員で中小企業を定義するというのは、国際的に同じなのですか。

○松島 必ずしも同じではないです。ドイツでは売上高と人数です。売上高方式をとっている国のほうが多いのではないかと思います。

○橋本 そのとき、分野によって基準は違いますか。

○松島 多少違います。

○橋本 製造業の中では違いがありますか。

○松島 今度正確に調べておきます。

○橋本 たしかアメリカは多少違うのです。

○尾高 でも、売上高だと問題ですね。部品をたくさんほかから買っているところも、売上高は大きくなりますものね。

○松島 そういう意味では、同業種の中で大企業と中小企業を明確に分けているケースは、実際はそんなに多くないのではないかと。

○橋本 外資法が定められた後で技術導入を考えられて、ヨーロッパのメーカーを選ばれた。佐橋さんが証言を残してしまして、私が読んだ記憶が間違いなければ、アメリカの乗用車は日本にとっては乗用車ではない、日本の道路事情とか所得水準を考えると、日本にとっての乗用車はヨーロッパにしかモデルはない、というふうに考えてヨーロッパと結んだのだと言うのです。そのときに微妙な表現をされてしまして、通産省が介入してやったとも読めるし、それぞれメーカーが棲み分けをしてオースチンやヒルマンと組んでいったとも読めるのですけれども、この組み合わせには何か意図があったのでしょうか。

○上田 組み合わせにまでは介入してないと思います。ただ、当時のことですから、かなり克明に意見交換はすごく緊密にあったろうと思います。私はその段階にはいなかったのですけれども、私の時には三菱重工がフィアットと組もう

とされたことがあるのです。これは三菱重工の志村新七さんという方が事業部長で全責任を持って交渉しながら、しょっちゅう役所に来て、交渉がここまで進んでいるというふうに説明され、役所のトップもいろいろ意見や情報を提供していました。三菱重工とフィアットは体質がよく似ていますので我々は好意的に受け止めていたのですが、自動車メーカー3社主義の原則にはばまれて計画は潰れました。

○橋本 事業領域も同じようなものですね。

○上田 そうなのです。両社とも機械物だったら全部、潜水艇まで作っています。しかも国策に従って動いている会社ですから事務方では抵抗できないという感じだったのですが、原則の方が強かったわけです。このようなことがあったために、資本自由化と共に三菱重工はクライスラーと手を組んだのだと思います。

○橋本 先ほど、機振法を施行して、合理化計画を立てて、実際に指定機械を入れてくるということに、どこから入れるかという導入先の分散政策といいますか、似ているような気がするのです。最初、提携して試験輸入をやったというリバース・エンジニアリングの典型だと思うのですけれども、解体してやる。何となく意向が働いているのかなという気もするのです。

○上田 部品の場合ですと、機振法に基づいて基本計画をつくって合理化目標を出していますから、部品メーカーは我々に対してほとんど開けっ広げで、経営内容をみんな見せていただけました。三菱重工の場合は機振法がありませんから状況は違っていたと思います。しかし、その態度はフィアットのときにはそんなにコソコソという感じではなかったと思います。そして、最後にノーと言われて涙をのまれたのです。ですから、牧田さんは副社長でしたが、クライスラーのときはまったく相談なしにやられたのです。発表されて、みんながびっくりしました。あまりオープンにやって失敗したのと、もうこれで資本自由化になったからいいではないかという、開き直りがあったと思います。

○松島 確認のために伺いたいのですが、外資が入ってくると、外資に対してはコントロールがきかない。とすると、日本の国内企業に対して

も介入がなくてもいいはずだ、というような考え方が広まっていたということですか。いまのお話はそういうふうに理解していいのですか。

○上田 それよりも、ホンダさんがよくあっちこちで言うておられるでしょう。通産省へ行ったら、おまえは自動車なんかつくるなと言われた、けしからんと。あの印象がずっと強くて、通産省に相談すると俺達は損をさせられる。もう資本自由化になったのだから誰にはばかることなく、だれと組んでどんな自動車をつくってもいいじゃないかと考えられたと思います。あそこで通産省の統制が完全に断絶したのです。

三菱重工ぐらいになると、トラックはしっかりやっておられるわけですし、次の成長商品はやっぱり乗用車をやりたいと考えるのは当然だったと思います。

○松島 合理化目標で性能とか品質とかコストの目標を決めると、常識的には効果がありそうなのですが、定量的にはなかなか効果の把握は難しいですね。各社の意思決定プロセスを分析すると、効果が実際にあったということが言えそうな気もするのですが、指定業種について合理化計画をつくって目標をつくる過程で、各経営者がそれほど意識してなかった目標が明示されるということでしょうか。

○上田 そういう意味では当時の経営者はすごく楽だったと思います。何が何でも指定してもらって、開銀に設備投資金さえ貸してもらえば、あとはズルズルッと走りましてでしょう。いい機械を入れれば間違いなしにいいものが安く出てきますので。こちらにも性能目標や何かを掲げてはあっても、それを確認して、チェックするではなくて、こういうことをやるためにこういう設備投資が要するというキャッチフレーズに掲げている程度という感じでした。しかも、急成長の時代でしたから性能もコストも量が伸びたので比較的容易に達成できました。一方、カー・メーカーからは、燃料消費率がどうだとか、どこの坂は登らないとか、しかも箱根の山は登れるとか登れないの議論でしょう。数字的にはおおざっぱですけども、はっきりわかりやすいのです。だから、性能目標を掲げてあることに意味があったような気がします。

○松島 具体的な目標について、どういう目標にするべきかという議論は業界と通産省の間で行われたのですか。

○上田 達成したとか未達成とかいう議論は、しないというより、それをやっている間に次の目標がもっと高いところへ来ていました。

○尾高 方針を掲げて、部品メーカーについてはアSEMBラーの意見も含めて、どこの会社がいいという情報を得られたわけですね。指定企業というのは通産省が決めてしまったのですか。

○上田 開銀に推薦状を書いたら、もうそれで決まりでした。

○尾高 指定企業というのは、決まる前に一般公募をしたわけでしょう。

○上田 建前はそうなっているのですけれども、先程も申しましたように、そのときはトヨタと日産に推薦企業を出してもらって、そこを前提にしてもう1社プラスしました。例えば、大同メタルは戦争中から工場を持っておられて、非常に立派な会社だったのです。それが断然立派なものですから、トヨタ系の大豊工業と日産系のダイヤメタルの2つを育てて競争させようということをやりました。後発2社には技術導入契約を結ばせて、それに見合う資金を優遇したわけです。

○尾高 私は、科学研究費を申請するみたいにコンペティションをやって、審査の結果落ちたというふうに思っていました。

○橋本 私もそう思って、そう書いていると思うのです。

○上田 リポートにはそういうふうにかかないと、おかしい感じになりますから。

○尾高 たしか松島さんのアレンジでいろいろ工場を見せていただいた中に、申請をして受かってすごく喜んだ。それをすごく名誉に思って、自分の会社のカタログのどこかに開発銀行から融資を受けた企業であることが書かれていて、非常に印象深かったのです。そういうこともあったものだから、かなり激戦で、その過程で最終的に指定企業になったのかなと思っていたのですけれども、そうではないのですね。

○上田 ほとんど地図が先に与えられている感じですね。というのは、一旦指定すると、そこを

徹底的に育成しないと、こちらも乗りかえがきませんでしょう。

○尾高 私は、機振法で融資の対象になった企業の一覧表をこさえたのですけれども、その中で日本電装が回数にして一番多いのです。これは不思議だと思っていたのですが、不思議じゃないわけですね。

○上田 そうですね。そういう視点から見たときに、日本電装は他の部品企業に資本参加したり提携したりして体制整備に良く協力してくれたのです。5番目、6番目の企業がつぶれるのは困りますので、だれかが小脇に抱えてくれると非常に助かるのです。日本電装はその点わりあいによくやってくれました。

曙ブレーキはその逆でして、オースチンにもヒルマンにも同じようなブレーキ装置がついているので、どこを育成しようかと迷ったわけですが、当時日本にはブレーキ・メーカーはなかったのです。皆さんライニング屋だったのです。ブレーキのシューの表面にアスベストが張りつけてありますが、あのアスベスト屋だったわけです。当時は曙産業と言っていたのですけれども、みんなであそこを育てようということにして日産もいすゞも資本参加したものです。その後、ちょっと強くなり過ぎたから、山陽ブレーキと豊生ブレーキを後から追加して、3社にしました。

○尾高 通産省が考え出したのでしょうか。

○橋本 ある程度象徴は必要だけれども、独占をさせてはいけない。高度寡占はよくないという考え方があったのでしょうか。

○上田 自動車の場合は、トヨタ、日産が先にあるのかもしれませんが、2社で競争させなければならない。しかし、その他のスペシャリティーカーを1社置いておかなければいけないということで、3社主義になっていたのです。部品工業のときはそんなきれいな論理ではなしに、自動車が3つだからこっちは3つというほうが先だとは思います。

○尾高 自動車が3つと言った方はだれですか。

○松島 それは調べてみましょう。

3社というのは非常におもしろくて、これは失敗したのですけれども、さっき話題になった

いまの大分県知事の平松さんも、コンピュータ産業の再編成をしようとされたときにも3社に集約するという方針を立てています。だから、3社への集約路線というのは、あのころの通産省の基本的な考え方だったのではないのでしょうか。

○上田 あときは日本銀行総裁の一万田さんが、自動車なんか要らないと言われたのです。

○高橋 日本は軽工業だけでいいっていう考えだったのですかね。

○上田 大蔵省はその流れをくんでいたのでしょうか。

○松島 一種独特の競争観があったのでしょうか。私は上田さんのお話を伺って非常に興味を持ったのは、研究開発のための体力をつくることを競争維持と同時に言っているわけですね。

○高橋 最初に試作品を補助金で買われますね。1号機を補助金で買うというのは、各メーカーが独自に買うつもりは全然なかったのですか。金額的には全く無理な、かなり金額が張っていたものなのですか。それとも外貨割当てみたいなことで買えなかったのですか。

○上田 外資割当てというか、産業政策で産業機械課がほとんどの機械は輸入させてくれなかったのです。工作機械は牧野フライスをこうやって育てている最中だ、これは不二越、これは日立精機だと。また、工作機械は種類がやたらにありますでしょう。自動車工業の場合だったら、デファレンシャル・ギアをつくる歯切り盤が一番大変なのです。結局、国産化するためにはサンプルが要る。これはメーカーも、反対しながらも、大量輸入されなければ構いませんから、そういうやり方を認めていました。これは工作機械だけではなく、ボイラーの自動燃料供給装置も1号機輸入、2号機国産です。当時の輸入規制は産業政策の一部ですから全面シャットアウトではなくて、必ず最新のものは入れよう。そして国産品振興の参考にしようという考え方だったと思います。

○高橋 いろいろなメーカーの人が集まって共同でやられるわけですね。

○上田 日産のときの私の経験でも、産業機械課の担当官と私、もちろん不二越の技術屋さんも

来て、日産の人がその設備を使って、みんなで寄ってたかってデータをとっていました。

○松島 「ターヘルアナトミア」の世界ですね。

○上田 この間、台湾政府の要請で日本は機振法をどう運営したか説明するために台湾へ行ってきました。帰ってきて会社で台湾は燃えているぞという報告をしたのですが、結局当時の日本は現在の台湾のあの状態だと思うのです。我々の場合は、アメリカという目標が判断も議論もなしにそこにあったでしょう。同様にいまは台湾の前には日本という大きい目標があります。だから、上の人から若い人までみんなこちらの一言半句を本気で聞いて吸い取ろう、追いつこうとするのです。最後に若い人が、「日本の30年前ですね」と言っていました。

彼らの場合は、外交面でいま台湾を支援している国は21カ国ですが、国際平和が進めば進む程支援国が減ることの危機感があり、燃えざるを得ないという感じがしました。

それとちょうど同じ状態でして、当時の日本はみんなのベクトルがそろっていたのです。いまはこんなに幸せになったから、ベクトルがどっち向いていても構いません。きっとそんなことじゃないかなと思います。

○松島 それでは、機振法の研究会は以上で終わらせていただきたいと思います。長時間、貴重なお話を伺わせていただきまして、ありがとうございました。