

通産省の産業政策と通産省エリートの役割

——高度経済成長期を中心に——

ネマトフ・バトワール

1. はじめに

本論文の目的は、高度成長期における日本の産業政策を人材（エリート）の側面から検討することで、経済移行国である国々にとっての歴史的教訓を得ることである。もちろん、日本の高度経済成長モデルを完全に応用することは不可能である。しかし、自国産業を育成しなければ、工業製品の輸入国に陥っている状態から脱することはできず、ずっとこの状況が続く恐れがある。そこで、日本経済の高度成長の一つの要因である、通産省が1950～60年代に行った産業政策を応用し、経済移行国である国々も日本のように輸入代替、国産化、企業の国際競争力の強化をはかるべきである。青木昌彦（1997）が国民経済の発展には政府・企業および企業間とのコーディネーションが重要だと強調した点は重要であり¹⁾、念頭に置く。また、産業政策で人材の果たした役割は重要と考えられることから、当時の日本の通産事務次官4名²⁾の果たした役割を退官後も合わせて分析し、経済移行国である国々にとって人材の育成や確保の必要性も考察する。

本論文の課題は、1950年代から1960年代に

至る、通産省が実施してきた産業政策と通産省エリートの役割について分析を行い、それらと日本経済の復興・高度成長との関係性について考察することにある。日本の国家と大企業との間の協力関係は日本経済システムの明確な特徴として認められているが、協力関係の中心である人材の役割についてはほとんど明らかにされてこなかった。本論文では1950～60年代に国家と大企業との協力関係を実現させた仲介者の役割と当時の通産省の産業政策について主に焦点を合わせる。

本論文と直接関わる先行研究として、カリフォルニア州立大学バークレー校のチャーマーズ・ジョンソンの『通産省と日本の奇跡』（1982年）があげられる。ジョンソンは「天下りの本当の意義は、システムのコストは会社の利益を得るためという接近の効用の一時的誤用として、それでも、日本の見解からすると、円滑な政策の立案と実施のための天下りの利益の方がこのコストより大きい」³⁾と主張している。ジョンソンはコスト・ベネフィット論で日本の天下りを議論しているが、通産エリートが退官後に果たした具体的な役割については、十分に検討できていないように思われる。本論文では、単なるコスト・ベネフィット論ではなく、コーディネーションなど幅広い視点から、退官後も

1) 青木昌彦他（1997）pp. 13-15.

2) 資料の制約により、15名の事務次官のうち（別表）、本論文では4名を対象としている。

3) チャーマーズ・ジョンソン（1982）pp. 78-80.

含めた通産エリートの果たした役割を分析したい。

ところで、人材が産業政策に果たした役割に関する研究は近年進みはじめたところである。例えば、沢井実(2012)『近代日本の研究開発体制』では、戦前期及び戦後復興期を中心に、東アジアの後発工業国であった日本がキャッチアップを実現するために、産官学の連携をはかり研究開発に取り組んできた歴史と人材などについて分析している。本論文が分析する時期である1950～60年代とは対象時期が異なっているが、分析方法については参考となる。

2. 高度成長期における通産省の産業政策

本節では、通産省の産業政策のうち、最重要としていた鉄鋼業合理化政策と、新産業の育成政策で最も成果を果たした機械工業の育成政策、また、通産省の産業構造政策と資本自由化対応への努力に絞って検討を進める。

2.1 鉄鋼業の合理化政策⁴⁾

通産省は、鉄鋼業を産業合理化の最重点対象産業とした。なぜなら、鉄鋼供給の拡大と価格の安定が、育成産業であった機械工業などの発展を促し、立ち遅れの産業構造と貿易構造の高度化を達成させると考えていたからである。

鉄鋼業合理化の起点となった第一次合理化計画⁵⁾は、1951～53年までの3カ年で所要資金888億円を投じた圧延設備の近代化を中心に推進された。1951年頃の鉄鋼業は、特需景気と第一次合理化計画によって立ち直ったが、コストが割高だったためまだ十分な国際競争力を持っておらず、一層の設備近代化が要請されていた。通産省は、旧型の設備の過剰化抑制から各社の

計画抑制を要望し、融資規制・外貨割当制限といった方法で過剰設備対策に至った。通産省の目的は、第一次合理化計画によって導入される生産性の高い近代化設備、そして、需給と価格安定であった。

また、政府は1955年3月に製鉄用原料である「鉄屑の必要量確保について」を閣議決定し、通産省の指示に基づいて各社の粗鋼生産量と鉄屑購入限度量が決定されるようになった。その後、同月末になってようやく18社による鉄屑カルテルを公正取引委員会が許可し、鉄鋼メーカーが初めて参加する合理化カルテルが誕生した。鉄屑カルテルは、鉄屑需給委員会を設置し、鉄屑の価格を決定するなど共同行為を行い、通産省が決定する鉄屑購入量の指導と併せて、鉄屑の需給と価格の安定を図ることとなったのである。

鉄鋼業の第二次合理化計画は神武景気へと景気が拡大する中で進められた。鉄屑カルテルの結成と前後して、総工事業費約1,300億円の合理化計画の輪郭が明確になった。それは、銑鉄増産のための高炉増設と鉄屑節約に繋がる新しい技術体系の転炉の新設、ストリップ・ミルの増設による圧延部門の拡張であった。ところが、景気拡大が続き鉄鋼需要が予想を上回って、1956年度の鉄鋼生産実績が、5カ年計画による1960年度の生産目標を上回り、より一層の生産能力の拡大が必要になった。それまで鉄屑を中心としていた通産省は鉄鉱石中心へと鉄源を転換するような生産構造の変化を目指した。また、各企業が推進する合理化計画に必要な資金調達を産業合理化審議会資金部会を中心に行われたのである。さらに、鉄鋼業の平炉メーカー32社の同意を得て、勧告操短の効果をあげることを目的とし、各社の販売数量と販売価格を公開する「公開販売制」が誕生した。

第二次合理化計画は当初から実績が計画を上回るという事態が生じ、目標値は何度も上方修正され、当初の1,780億円から3倍以上の5,416億円にのぼったのである。高炉の増設や新技術

4) 合理化政策とは、新技術・機械設備の導入と人事管理などによる生産性の向上と生産費の低下(コストダウン)を図る政策である。

5) 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994) pp. 284-291。以下の鉄鋼合理化に関する説明は、特に断らない限り、本書を参照した。

の純酸素転炉，ストリップ・ミルなどの設備拡張が確実に合理化成果をもたらした。その結果，第二次合理化計画の実施によって，日本鉄鋼業はアメリカ・ヨーロッパと比較しても遜色のない生産設備を備え，コスト面でも国際競争力を持つようになったのである。

通産省は合理化政策やカルテル形成を指導し，鉄鋼業と密接な関係を持っていた。後でみるが，通産エリート6名も鉄鋼業に再就職したのである。

2.2 機械工業の育成政策

どの国，地域にしても新技術の開発や育成政策は大規模な資金と助成政策を必要とする。特に，自動車産業は広範に中小企業に影響を及ぼすから，自動車産業を政府は育成産業の重点としていた。日本の1950年代における技術開発政策に重要な役割を果たしたのは日本開発銀行の新技術工業化政策と通産省の技術開発助成政策であったと言える。

日本開発銀行の新技術工業化政策とは，日本開発銀行が新技術工業化に対する融資を行うことであった。1951～55年度における日本開発銀行の新技術工業化に対する融資件数は合計31件で，融資総額は11億3,030万円であった。その中で1952年度の大坂チタニウムの「金属チタンの製造」に対しての2億円と1955年度の神戸製鋼所の「金属チタンの溶解並びに加工」に対しての2億円がもっとも多額の融資であった⁶⁾。

通産省の技術開発助成政策とは，通産省による技術開発助成のための補助金制度であり，1950年度から工業化試験補助金，鉦工業技術研究補助金及び自転車工業研究補助金の3種類で，1951年度からは小型自動車工業補助金の4種類になった⁷⁾。それら日本開発銀行と通産省の技術開発

に対しての融資と補助金制度は日本の技術開発や技術の育成に大きな役割を果たした。機械工業はこの時期の産業構造の変化をリードした成長部門である。これから通産省の機械工業の育成政策に絞って検討する。

1952年度には機械の陳腐化，老朽化が著しい工作機械工業設備の改善のため，工作機械輸入補助金が採用された。この補助金は機械代金50%の補助金を与えて輸入を促そうというもので，さらに，国産化を進めるため1953年度から試作費の50%を補助する工作機械等補助金制度も設けられた。このような措置が実施されるなかで，新鋭機械の導入が品質・性能・生産性の面で著しい改善効果があることも明確になり機械工業が抱える問題点を解決する施策が模索されることになった。

通産省は，1956年に機械工業振興臨時措置法を制定した。同措置法は5年間の時限立法で，その目的は機械工業の合理化促進であった。機械工業の合理化促進計画の実施に際して政府が必要資金の確保に努めるとともに，共同行為の実施を指示することで機械工業の「過当競争」「多品種少量生産」という産業組織上の難点を改善することを目的としていた。

この機械工業振興臨時措置法に基づく具体的な方策では，機械工業審議会の審議を経て，対象業種として19業種を選定し，設備投資に関する財政資金の投入などが，かなり積極的に実行された。特に重点が置かれたのは，工作機械，歯車，自動車部品，ミシン部品などであった。設備投資の規模は，指定された19業種のなかで，14種業は計画を超過達成した。設備の更新では，当初の想定をはるかに超えた需要増加があったために取得台数が廃棄台数を大幅に超えたが，設備を近代化し生産性を向上させる上で効果が認められた。例えば，生産コスト低下の目標が達成されたのが明らかなのは12業種に達したのである。

戦後復興期に日本では機械試験所がもっとも力を入れたのが輸出軽機械製品であり，1950

6) 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994) pp. 307-311. 以下の機械工業の育成政策に関する説明は，特に断らない限り，本書を参照した。

7) 沢井実(2012) pp. 410-411.

年代に入るともっとも基本的な機械である工作機械への取り組みが本格化した。それは、時計、ミシン、カメラ、双眼鏡などに代表される輸出軽機械は貴重な外貨を獲得するだけでなく、その労働集約的側面からも日本の戦後復興期に不可欠な産業であった。輸出軽機械工業の多くは中小企業業種で、研究開発能力には限界があったが、開銀の融資や通産省の補助金制度によって、限界を乗り越え、主要な産業となった。日本は1950年代には機械を作る機械である工作機械を作り、機械の輸入代替を進めるようになった。こうした役割は通産省工業技術庁機械試験所の活動であり、機械工業の発展にとって大きな意義を有したのである⁸⁾。

2.3 産業構造政策

通産省企業局が発表した『産業合理化白書』は、産業合理化を①企業内部の合理化、②企業を取り巻く外部条件の合理化、③業種の合理化、④産業構造の合理化、の4つに分けていた⁹⁾。そして、第4の「産業構造の合理化」の課題は、資本主義経済機構としての日本産業構造の後進性を打開し、これを国際水準まで高めることであるとしている。1949年のドッジラインを契機に開始された日本の産業合理化政策は、当初における企業内部の合理化から、企業の外部条件である産業立地条件の合理化や産業組織の合理化が重視されるようになり、外延的拡大を遂げた。こうした合理化政策の成果もあって、1950年代を通じて日本の産業は成長を続け、特に重化学工業は目覚ましい発展を見せたのである。例えば、生産額で見ると製造業中に占める重化学工業の割合は、1955年の49.4%から1961年には65.9%へと上昇している。生産構造あるいは工業構造を、産業間の量的構成としてとらえるならば、第4の産業構造の合理化の

課題は、1960年代の初頭までにほぼ達成されたとみることができる。

しかし、産業構造は単にそれにとどまるものではなく、企業の内部構造・産業の内部構造、さらには金融構造・流通構造・労働市場・貿易環境等産業を取り巻く外部環境を含む幅広い概念としてとらえる必要があった。このような観点からみると、日本の産業構造は改善さるべき多くの問題を抱えているとみられたのである。望ましい産業構造、あるいは最適産業構造を目指すには、産業構造政策を行う必要があった。そして、1960年代に入ると、これまでの産業合理化政策は、次第に産業構造政策に移行していった。

産業構造政策が、この時期に特に必要とされるに至った主な理由として次の2点が挙げられる。

第一に、貿易自由化が挙げられる。これまで厳重な外貨管理のもとに安住していた日本の産業界が、開放体制という新たな事態に直面して欧米諸国に対抗していくためには、国際競争力を飛躍的に高めていくことが必要であった。そして、その場合の競争力とは、単なる商品レベルの競争力にとどまらず、産業の各側面でのそれを考慮に入れなくてはならなかった。産業構造の高度化という政策路線は、こうした必要性に答えるものであったのである。

第二に、国民所得倍増計画に代表される、高度成長政策の採用である。所得倍増計画の中心課題の一つは「産業構造高度化への誘導」であった。すなわち、国民経済全体の生産性を引き上げるために、生産・需要の両面から産業構造を高度化させることが必要であった。具体的には、経済成長の推進力としての工業部門・重化学工業を中心として高度化していくことが、所得倍増計画を実現するカギであるとされたのである。

当時の日本経済は、高度成長の時代を迎えて各方面で急激な構造変化を生み出していた。そのなかで、通産政策は貿易自由化と高度成長の持続という、二つの政策課題を同時に達成する

8) 沢井実 (2012) pp. 390-391.

9) 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会 (1994) pp. 448-450.

必要に迫られていた。そして、その政策形成を「日本国産業の実態を総合的に分析し、これを基礎に望ましい産業構造のあり方を追求する」とした。通産省はこの要請を受けて、1961年4月に産業構造調査会を設置した。産業構造調査会は1963年11月に行った答申のなかで、最適産業構造策定の基準として「所得弾力性基準」と「生産性上昇率基準」の二つを挙げた。すなわち、需要面では所得弾力性の高い産業の拡大が望ましく、供給面では生産性上昇率の高い、または技術的発展の可能性の大きい産業の拡大が望ましいとしたのである。

さらに、通産省をはじめ政府は大企業と中小企業の二重構造、格差の是正を図ろうとした。中小企業の技術促進や従事者の地位の向上を図る目標を達成するために、国が総合的に講ずべき施策の体系的整備の基本的方向を定めるものとして、1963年7月に「中小企業基本法」が制定されたのである。すなわち、中小企業基本法は、中小企業政策の基本理念・基本方針、手法等を定めるとともに国民経済の健全な発展及び国民生活の向上を図ることを目的とした。

2.4 資本自由化対応

1966年8月、政府の諮問機関である産業構造審議会は、資本自由化の圧力を背景に、産業構造の改善、企業体質の強化＝大型化促進を基調とする金融・税制措置を答申した。また、翌年6月には日本経済調査協議会が「日本の産業再編成」報告を出し、企業の大規模化を提唱した¹⁰⁾。資本自由化の目的として、「日本経済の長期的発展」、「内外企業の共存共栄の実現による国民的利益」、あるいは「国民経済的利益の確保」とした。その進め方としては、日本企業の「総合的な実力ないし競争力」をまず強化し、そのような競争力のついた産業から徐々にこれを資本自由化に持って行くこととしていた。

日本に対する資本自由化の要請は、日本の経済力が強化されるにしたがって高まり、日本は資本自由化に乗り出すことを決定した。それは、50対50の合併会社を自動認可する業種を拡大することを中心に、徐々に適当な見直しを行って自由化業種を追加しつつ、1971年末までにかんがりの分野において自由化を実施することを目標として、進めることとした¹¹⁾。この方針にしたがって、資本取引の自由化は、OECDへの加盟、高度成長による外貨事情の好転を背景に徐々に実施されたが、高度成長に伴う重化学工業原料及び原油等燃料資源確保の必要性、労働市場の変化、輸入規制により海外に生産拠点を設置する必要性も高まっていた。

資本自由化に伴う国際競争力の強化が求められ、日本企業は次々に大型合併を行い、国際競争力の強化を図った。例えば、1964年には新三菱重工業・三菱日本重工業・三菱造船の3社の合併、65年には神戸製鋼所と尼崎製鉄の合併、66年には日産自動車とプリンス自動車の合併、69年にはニチポーと日本レイヨンの合併、70年には八幡製鉄と富士製鉄が合併した。合併の背景には企業集団間の激しい競争もあって、大型合併と同時に重化学工業を中心とする大型化投資も急テンポで進展した。大型化投資は、資本自由化の背景に規模の拡大に伴う最新技術の摂取・採用や技術革新を内包しつつ、スケール・メリットを追求して展開された。大型化投資の急激な進展を象徴したのが、素材部門の鉄鋼、石油と耐久消費材部門の自動車、電子工業の各分野であった。

以下、1960年代に産業政策が最も成果を上げた鉄鋼業に絞って検討する。

鉄鋼業の設備投資額は、支払いベースで1965年度の1,829億円から1970年には6,677億円へ約3.7倍にも増大した。その間、日本の設備投資計画は、1968年にはOECD諸国の71%にも

10) 森武磨他（2006）pp. 175-176.

11) 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会（1994）pp. 559-561.

達した。

1961年度から開始された鉄鋼業のいわゆる第三次合理化計画は、それまでの第一次及び第二次合理化計画と同様に、各企業の自主的な合理化努力を集計したものであるが、第二次合理化計画によって、日本の鉄鋼業は、通産省の広範な政策介入を必要としないまでに成長していた。この各企業の合理化計画に基づいて、続々と大型投資が行われ、各地に新鋭製鉄所が出現したのである。そして、この時期の鉄鋼政策は、鉄鋼一貫メーカー6社（八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管、住友金属工業、川崎製鉄、神戸製鋼所）をはじめとする激しい企業間競争をいかに調整するかに置かれた。

第一に、生産調整の強化である。1958年に出発した公販制は存続していたが、1962年及び1965年の不況のもとでは、公販制はもはや有効に機能することができなかった。なぜなら、大型化投資による企業の設備が拡大し、生産能力が非常に上昇していたからである。そのため、1962～63年、それに1965～66年の2回にわたって通産省の指導による粗鋼減産措置が実施された。また、1962年12月以降中形鋼、構造用合金鋼等について独占禁止法の認める不況カルテルが結成された。

第二に、投資調整の実施である。設備投資は、鉄鋼業の近代化と大型化をもたらし原動力であった。しかし、それが巨大な規模であるだけに、投資競争の激化は業績悪化の大きな原因ともなった。こうしたことから、1959年以降通産省の主導による設備調整が実施された。そして、製鉄・製鋼、圧延の主要設備別に規模の縮小、着工の操延べ等の措置が採られた。しかし、設備投資の実施は各企業の採来を左右する重要問題であることから、しばしば各社間の意見が激しく対立し、通産省の調整作業が難航した。この問題が続くなか1960年代後半に入ると、八幡製鉄と富士製鉄などの大型化・大型合併につながったのである。1960年代の資本自由化に対応するために、通産省は、重化学工業

の一層の発展と大規模化に努力した¹²⁾。

設備投資の急増によって製鉄所の設備の大型化が急速に進展した。大型化、しかも技術革新による省力化を伴った大型化により、国内鉄鋼生産量が1965年の2,750万トンから1970年には2.4倍の6,605万トンにはねあがり、労働生産性も10年間で約3.7倍の上昇を示し、コストも急速に低下した¹³⁾。

さらに、高度成長期において、通産省が石油を新エネルギー産業としていたので、予想以上に進んだ自由化対応として石油業法を制定するなど積極的に力を入れた。石油業法には、石油産業に対する政府の介入を継続・強化する内容が盛り込まれた。具体的には、①通産大臣が石油供給計画を作成する、②石油精製事業を許可制とする、③特定の精製設備の新增設も許可制とする、④石油製品生産計画と石油輸入計画について届出制とする、⑤必要な場合には通産大臣が石油製品販売価格の標準額を告示するなどの点が盛り込まれた¹⁴⁾。石炭業の衰退を防止する政策ではあったが、その後、総合エネルギー調査会の答申においては、将来のエネルギー供給構造では石油と原子力が中心となるとし、依存度が高くなる石油の政策にも積極的に力を入れた。

3. 通産省のエリートと産業政策

歴代通産事務次官の分析

歴代通産事務次官の学歴・キャリアパス・民間企業就職先などをまとめたのが、別表である。歴代通産事務次官の15人の学歴の特徴を見ると、全員が東京大学の卒業生である。東京大学での専攻としては10人が法律学科で、残りの5人が政治学科であることがわかった。

12) 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994) pp. 450-452.

13) 森武磨他(2006) p. 177.

14) 出光興産株式会社総務部100周年記念事業プロジェクト(2012) p. 187.

まず、通産省でのキャリアパスを分析した結果、15人の内10人は企業局長を経験してから事務次官に就任していることが明らかになった。通産省では企業と政府の協力関係を重視していたため、より優秀な人材に企業局長のポストを務めさせていたと思われる。

次に、任期の概要を分析した結果、表1で明らかになっているように、通産事務次官での最も長い任期は34ヶ月で、最も短い任期は14ヶ月で、平均にしてみれば、20ヶ月であったことがわかった。特徴としては、50年代の事務次官の任期は60年代、70年代前半より長いことも明らかになった。それは、50年代はキャッチアップの時期であったため、政策の安定性が必要だったとみられる。60年代、70年代前半では資本自由化の下、国際競争への対応政策が次々と必要とされ、それに対応できる人材を求めていたため、事務次官の任期も減っていたと思われる。

また、元通産事務次官全員の退官までの行政機関での全任期を分析したところ、表2でみられるように最も長いのは32年で、最も短いのは23年であることが明らかになった。特徴としては、近年になればなるほど任期がのびていることをあげられる。経済構造が複雑化するに伴って、事務次官になれるまで多くの経験を重ねてくることを求められるようになったと思われる。

ところで、元通産事務次官が民間企業に就職し、企業と政府との協力関係などに役割を果たすことから、企業側が元通産事務次官に上位ポストを与えていた（天下り）。そこで、元通産事務官の退官後の民間就職先を業種別に分析したのが以下の表3である。その特徴としては、鉄鋼業へ就職した人が6人とかなり多いことがあげられる。敗戦後の混乱からの日本経済の復興、さらに、高度成長の実現には鉄鋼業が中心産業とみさなれていたことがうかがわれる。

表1 通産事務次官の任期

	氏名	任期(月)
1	山本 高行	32
2	玉置 敬三	20
3	平井富三郎	24
4	石原 武夫	19
5	上野 幸七	34
6	徳永 久次	14
7	松尾 金蔵	24
8	今井 善衛	15
9	佐橋 滋	17
10	山本 重信	25
11	熊谷 典文	18
12	大慈弥嘉久	19
13	両角 良彦	25
14	山下 英明	16
15	小松勇五郎	20

(出所) 別表より作成。

3.1 徳永久次の分析

①次官時の政策（1960年4月～1961年7月）

徳永久次は東京帝国大学法律学科を1933年に卒業し、鉱山、通商雑貨、繊維、重工業、企業と5つの局長、また企画庁事務次官と通産事務次官をもこなし、多くの局長・次官ポストを経験したという意味で通産省史のなかで記録的な人材である。徳永久次は重工業局長時代に手掛けていた鉄鋼の設備投資資金の不足をカバーする目的で世銀資金を導入するため、難航していた川崎製鉄の対世銀交渉に乗り出した人、また、企業局長時代の3年間に徳永久次は工業水、工業立地、独占禁止法の改正、生産性本部を作った人である。

徳永久次の事務次官の時代は、岩戸景気だったので投資が投資を呼ぶという形で、重化学工業に対する投資が活発に行われていた。そのなかで大きな政策としては貿易・為替の自由化の推進が上げられ、通産省としては、産業合理化による国際競争力の強化という政策を打ち出していた。また、当時は通産省が「当面の石油化

表2 行政機関での全任期

	氏名	大学の卒業(入官)年	退官年	官僚期間(年)
1	山本 高行	1929年	1952年	23
2	玉置 敬三	1930年	1953年	23
3	平井富三郎	1931年	1955年	24
4	石原 武夫	1932年	1957年	25
5	上野 幸七	1932年	1960年	28
6	徳永 久次	1933年	1961年	28
7	松尾 金蔵	1934年	1963年	29
8	今井 善衛	1937年	1964年	27
9	佐橋 滋	1937年	1966年	29
10	山本 重信	1939年	1968年	29
11	熊谷 典文	1939年	1969年	30
12	大慈弥嘉久	1941年	1971年	30
13	両角 良彦	1941年	1973年	32
14	山下 英明	1943年	1974年	31
15	小松勇五郎	1944年	1976年	32

(出所) 別表より作成.

表3 民間企業での就職先(業種別)

(人)				
鉄鋼業	機械工業	電力業	石油企業	その他
6	2	3	3	2

(出所) 別表より作成.

(注) 上野幸七は石油企業と電力業の両方に入れた.

学企業化計画処理方針」を出した。なぜなら、石油化学各社の増設計画が競争状態にあって、放置すれば大変な過剰設備になるため、輸入機械と技術導入の両面から行政指導を行い、適正な規模に誘導しなかったからである。さらに、次官時に重工業関係で「機械類賦払信用保険臨時措置法」という機械保険ができた¹⁵⁾。

さらに、徳永久次次官時には、1960年に中小企業業種別振興臨時法が5年間の時限立法として公布された¹⁶⁾。その内容は、経済政策上、

特に育成振興を必要とする中小企業業種を政令で指定し、実態調査を実施して、その結果に基づき経済面・技術面・取引関係面等の改善事項を策定し、必要な指導を行うことである。

また、1951年から始まった電源開発計画が水力中心から火力中心に変化していた。1960年策定の特徴は、「電力長期計画」から原子力発電が開発計画に組み込まれたことである。こうした計画は、一方で電源開発や9電力に対して電源開発を促すと同時に、これに要する膨大な資金を配分する上で重要な意味を持っていた。財政資金が積極的に投入された結果、1951年～1960年の10年間で、9電力会社で水力350万キロワット、火力632万キロワットなどに達する新規電源が完成し、保有出力は再編

15) 通商産業省調査会(1985)「通産秘話7」『通産ジャーナル』第18巻第7号 pp.41-45.

16) 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994) pp.316-317.

成当時の854万キロワットから1960年末には1,781万キロワットと2倍以上になった¹⁷⁾。

②民間企業時の政策（1962年3月～）

徳永久次は、1961年7月に通産省を退官し、1962年3月に富士製鉄常務に就任した。1976年に八幡・富士合併後に誕生した新日本製鉄の副社長になった人物である。

八幡・富士合併が成立するために徳永久次は最も力を入れた人であった。徳永久次はその合併の必要性を次のように主張している¹⁸⁾。第一は、技術革新の必要性があったからである。それは鉄鋼の設備や技術は進んできて、溶鉱炉の今までの1日当たり出鉄量1000トンのものが、当時名古屋で建設中の製鉄所は7000トンまでスケール・アップし、また、圧延機では、年産能力120～200万トンから、年産400～500万トンになっていた。当時は、日本国内では大手鉄鋼メーカー6社が市場を占めていたが、技術革新の結果、スケールが大きくなった供給能力と需要の伸びとのバランスがよくなかった。つまり、需要の変動は激しかったのである。大規模な業界である鉄鋼業では、単純な集約だけで、合理的に解決できないという問題があることから合併が必要と主張している。

第二は、八幡製鉄でも富士製鉄でも別々に共通の研究開発などをやっていた。鉄の製造工法に関する技術、あるいは品質の高級化に関する技術、あるいは鉄の利用方面に関する技術、そういうものを互いにやっており、無駄なことである。日本の製鉄界が現在持っている競争力を持続的に成長させるためには、やはり今までのようにバラバラなやり方ではダメで、両者の力合わせて行くのが一番良いというのが、合併のもう一つの動機であるとしている。

以上の二つの問題の解決のためには、合併に

よるより他はないと徳永久次氏は主張している。また、当時の日本製鉄界を占めていた6社ではなく、2社ごとに合併し、3社になった方が良いと思うとしていた。

当時通産事務次官であった、山本重信は1968年3月に八幡製鉄・稲山嘉寛社長、富士製鉄・永野重雄社長、興銀・中山素平頭取と会談し、「八幡・富士の合併は自由化に対抗できるモデルケース」として合併支援を約束していた。こうしたことから、通産事務次官であった山本重信は通産側として富士製鉄の専務であった徳永久次は企業側として緊密な関係を促し、合併成立への役割を果たしたと言える。

なお、1974年6月7日に徳永久次は通産省に対して鋼材の値上げの申請¹⁹⁾を行い、その後値上げを実現した。

以上のことから徳永久次は次官時に最も関わった通産政策とは産業合理化政策や電力再編成、独占禁止法の改正、中小企業の育成振興などで、また、民間企業で政府と企業の協力関係の仲介者として活躍し、コストの低減による企業の国際競争力の強化という目的で大型合併に力を入れた人材だったと言える。

3.2 松尾金蔵の分析

①次官時の政策（1961年7月～1963年7月）

松尾金蔵は東京帝国大学法律学科を1934年に卒業し、貿易局次長、経済審議庁調整部長、鉱山局長、通産大臣官房長、企業局長などを経て、1961年に通産事務次官に就任した人物である。

松尾金蔵の通産次官時には日本経済は池田内閣の高度成長政策の下で高い経済成長が達成された一方で、大企業と中小企業の格差問題、いわゆる二重構造がクローズアップされていた²⁰⁾。構造的な基本問題から取り組むために通産省が

17) 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994) pp. 297-298.

18) 日本立地センター創立25周年(1986) pp. 4-64.

19) 社史編さん委員会・新日本製鉄株式会社(1981) p. 663.

20) 通省産業省調査会(1985)「通産秘話8」『通産ジャーナル』第18巻第8号 pp. 40-45.

中小企業の振興を基本にし、中小企業基本法やそれに関連した法律体系の整備を制定した。この法律制定について、従来の通産省の立場は日本経済全体の構造の中の中小企業であって、中小企業だけを別に切り離した政策はありえないと考えていた。松尾金蔵は「日本経済の中には中小企業という特別の存在があって、それに対しては特別の政策を取るべきだ」という議論をふまえ、中小企業政策のあるべき基本的な姿であるこの中小企業基本法を制定させた。中小企業の育成や促進の目的で次々に「中小企業投資育成株式会社法」・「中小企業近代化促進法」・「中小企業近代化資金助成法」などが制定された。

当時、大きな政策課題であった貿易自由化対策は、特に「国際経済への適応体制の確立」であった。松尾金蔵次官時には産業構造審議会のなかに産業体制部会が発足し、政府、金融機関、産業界の新しい組み合わせで対策が行われた。その原点について、松尾金蔵はフランスの混合経済体制がひとつで、フランスでは官僚組織は非常にしっかりしていて、官僚組織と経済の活力とをうまく見せたため、「日本でもあのような体制を」というのがひとつの原点だったと説明している。その官民協調を金融政策に採用のため通産省が1963年に「国際競争力強化法案」をまとめた。また、急速な開放経済体制への移行の不安があった。それは為替相場や資本自由化のもとで、日本企業の自己資本率が低く、借金中心という企業体質の弱さの不安であった。

次に、松尾金蔵次官時には産業公害防止が新しい政策に入った。具体的には、1963年4月に当時の企業局のなかに産業公害課がつくられ、その前年の6月には「ばい煙の排出の規制等に関する法律」が制定されたのである。

松尾金蔵の次官時には、消費者行政の推進も大きな柱になっていたため、1961年9月に日本消費者協会が設立され、同年11月には「電気用品取締法」、1962年5月には「家庭用品品質表示法」「不当景品類及び不当表示防止法」

などの法律もぞくぞくと制定された。1962年5月には「石油業法」が公布され、石油精製設備の新設などの許可制や石油製品生産計画の届け出制等の制度を始めた。

当時の経済全体の運営の問題では、景気が過熱しているとして、鉄鋼、石油精製、石油化学、合成繊維、自動車の6業種の投資計画を5ないし10%削減するようにという指導も通産省はしていた。

松尾金蔵の次官時に石炭から石油への転換、原子力開発なども開始した。エネルギー問題の解決は当面石油の量的な確保対策により、裏返しの石炭対策をしていた。原子力開発について松尾金蔵は、「建設・運営コストを確認していた時代だった」²¹⁾と主張している。

②民間企業時の政策 (1964年11月～)

松尾金蔵は、1963年7月に通産省を退官し、1964年11月に日本鋼管常務に就任し、1976年6月に会長になった人物である。

松尾金蔵の日本鋼管会長時に1970年代の不況からの脱出ために、日本鋼管の事業の効率化の運営に努力し、技術・製品品質の向上、コストの低減を進め、関係業界での地位と競争力を一段と強固にした。1978年に日本経済の不況も回復に向かい、日本鋼管の鉄鋼部門は生産が上向きになり、減量経営と合理化努力が着実に進展して収益状況は好転に向いた。日本鋼管は扇島第2高炉関連工事を進め、1979年7月の第2高炉火入れによって京浜製鉄所は粗鋼年産600万吨規模となった²²⁾。

松尾金蔵会長在任中に日本鋼管は1979年5月に重工エンジニアリング事業部と造船事業部を統合して、重工事業部を新設した。このねらいは、輸出環境の悪化等により一時停滞を余儀なくされていた重工エンジニアリング事業部

21) 通商産業省調査会 (1985) 「現代日本の礎5」『通産ジャーナル』第18巻第11号 pp. 52-56.

22) 日本鋼管株式会社・七十年史編纂委員会 (1982) pp. 110-111.

と、構造不況から設備削減と要員合理化を控えていた造船事業部を統合することによって、営業・技術力の結集を図り、総合的な観点に立った事業部運営をめざすものであった。

松尾金蔵は日本鋼管会長時には、組織の再編に事業部の統合、製鉄所の新設による生産能力の拡大、技術・品質の向上・コスト低減による競争力の強化など積極的に取り組んだのである。

3.3 今井善衛の分析

①次官時の政策（1963年7月～1964年10月）

今井善衛は東京帝国大学政治学科を1937年に卒業し、通商局通商政策課長、通産大臣官房総務課長、中小企業庁振興部長、繊維局長、通産省通商局長、特許庁長官などを経て、1963年に通産事務次官に就任した人物である。

今井善衛の通産事務次官在任当時は、池田内閣の高度成長政策のもとで日本経済は拡大基調にあって、1963年には10.8%、1964年には13.1%という高い実質GNPの伸びを示した。また、1964年4月にはIMF八条国移行、OECD正式加盟によって日本は先進国の仲間入りを果たした。さらに、1964年10月には東京オリンピックが開催され、東海道新幹線も開業したのである²³⁾。

1964年度の新政策は「開放経済下の繁栄のための地固め」という主題で、輸出の振興と経済協力の推進を政策の最重要点としていた。なぜなら、高度成長を遂げた結果、経常収支の赤字が出て、それをカバーするためにこの二つの政策が最重点だったからである。

今井善衛の通産事務次官在任時には、産業構造調査会が「60年代の日本の経済の産業構造」について精力的な審議を行った。これは、これからの産業が進むべき方向として重化学工業を示し、そして産業政策の基準としては、所得弾力性基準と生産性上昇率基準の二つの尺度を定

めていた。さらに、日本の産業基盤を強化し、国際競争力の強化のために、国家の目標は、規模の利益の追求による国際競争力の強化、定価価格による基礎物資の安定供給、軽工業品の高度化による輸出拡大等であった。

今井善衛は通産事務次官になって一番取り扱いに苦労した法案は、廃案になっていた「特定産業振興臨時法」であったと主張している。次官就任時点でもう一度提案され、1964年1月に国会上程で決まったが、同年6月再び廃案になった。この法案のねらいは、特定産業分野の国際競争力の強化を企業合併、専門化等を通じて実現をすることで、政府は税制上、独占禁止法上の例外措置によりバック・アップすることであった。廃案になった理由としては、民間が開放経済になったから民間主導の経済運営を期待していたため、政府の介入を認めている同法案下で、介入しすぎて官僚統制になるのではないかという心配する人が非常に多かったと今井善衛は説明している。特振法の廃棄は産業政策が国際化対応に重点をおく新たな段階に入ったことを示唆してきた。

今井善衛は積極的に最も力を入れたことは、貿易振興政策である。貿易自由化による輸出の増加が高度成長を維持することはできると思っていた。なぜなら、自由化によって外貨の必要性が上昇することから、輸出振興を実現し、その外貨を輸出で稼いでいく方法しかなかったからである。

②民間企業時の政策（1965年10月～）

今井善衛は1964年10月に退官し、65年11月に日本石油化学に専務として入社した。1971年11月に日本石油化学の社長に再任し、1984年の6月までの13年間にもわたり社長を歴任した人物である。

今井善衛が日本石油化学の社長を務めた期間にはニクソンショックによる円高の進行、オイルショックによる石油の高騰化、それに続く不況は激しく需要の急激な減退で厳しい経営環境の下で会社の再建が課題となっていた。まず、不

23) 通商産業省調査会（1985）「通産秘話9」『通産ジャーナル』第18巻第9号 pp.40-45.

況対策として71年末から、「①役員報酬の大幅削減、②課長以上の役府手当、賞与の削減、③経費の削減(目標2億円)、④人員削減などと大幅改正を決定した。次に、今井善衛は1975年から本格的に川崎・浮島両工場で省エネルギー運動をスタートさせた。省エネルギー運動は、3カ年を一区切りとして3次にわたって続け、日本石油化学の収益改善に多大な貢献をもたらした²⁴⁾。

日本石油化学は1977年7月に三洋化成との半出資で、株式会社サン・ペトロケミカル(資本金5000万円)を設立した。新会社は三洋化成鹿島工場の一部を借り受け、1978年末生産能力3000トン/年のエチリデン・ビスクロ・ヘプテン(EBH)製造装置を建設した。EBHの販売は日本石油化学が担当し、需要各社と品質の確認を行った後、1979年4月から本格販売を開始した。エチレン・プロピレンゴム(EPDM)の需要は、75年頃からの自動車の排気ガス規制の強化に伴うエンジン・ルーム内の高温化の結果、エンジンの周りのホース類などにその特長である耐熱性が生かされ、大幅に採用されるようになった。自動車部品以外の工業部品、電源ケーブルなども順調な伸びを示すようになった。この結果、早くもサン・ペトロケミカルでは経済規模の運転が可能になり、実績も順調に推移した²⁵⁾。

日本の石油化学工業が抜本的な体質改善を進めるため、通産大臣から産業構造審議会に対し「80年代における石油化学工業およびその施策あり方」について諮問が行われた。82年4月、通産省は回答申と石油審議会の提言を受けて、石油化学企業は石化原料共同輸入を通じて自由に海外の原料ナフサを輸入できることなどが可能になった。1983年に内外経済の回復により、ナフサ価格の低下など石油化学工業をめぐる環

境は、次第に好転し、販売数量の増加など当社の業績の回復につながった。回復は三井日石ポリマー設立によるポリオレフィンの共同販売体制の確立などの要因があった²⁶⁾。

今井善衛のもとで日本石油化学は、1971年に「業務改善」、79年に「体質強化」、82年の「起業力強化」などを中心に、社内における合理化、コストダウンなどを推進するとともに、研究開発部門の強化による特殊製品分野への展開、海外からの輸入拡大などを図ったのである。

3.4 山本重信の分析

①次官時の政策(1966年4月～1968年5月)

山本重信は東京帝国大学法律学科を1939年に卒業し、通商局長次長経済企画超調整局長、通商局長、中小企業庁長官などを経て、1966年に通産事務次官に就任した人物である。

山本重信の通産事務次官在任時期には「国際化の進展」が政策の中心であった。それは、資本自由化の問題で、品質をよくし合理化を進めれば対策となる貿易自由化とは違って、資本の競争になっていた時代である。1967年1月から産業構造審議会の総合部会に資本自由化対策特別委員会が設置された。また、山本重信のチームワークは積極的だったため、通産省内部で山本重信は次官室関係各局長、課長を集めて一人ずつの意見を議論し、そして自由化する50対50の業種と100%の業種をまとめて、資本自由化対応策を決定したのである²⁷⁾。

次に、通産省の次官が海外に出たのは初めてで、1967年5月には関係各省の局長以下100人を越える代表団の日本の政府代表としてジュネーブにてケネディ・ラウンドの交渉に出席し、アメリカ・イギリス・ECなど各国代表と交渉を行った。

24) 日本石油化学株式会社社史編さん委員会(1987) pp. 127-177.

25) 日本石油化学株式会社社史編さん委員会(1987) pp. 185-186.

26) 日本石油化学株式会社社史編さん委員会(1987) pp. 209-251.

27) 通産産業省調査会(1985)「通産秘話11」『通産ジャーナル』第18巻第11号 pp. 34-39.

山本重信次官時に国内政策としての産業発展の基礎固めとして、1967年7月に中小企業振興事業団、10月に石油開発公団、12月には貿易研修センターが発足された。

山本重信は特に経済の国際化、具体的には資本自由化に力を入れていた。資本自由化となると商品の競争だけではなく、企業の競争、資本力、技術開発力等を含めた総合的な起業力の競争が問題になると思っていた。本格的国際化時代に入っていて、日本の産業・企業が外国の産業・企業に負けないように、合併も全面的に支持していた。例えば、山本重信は八幡・富士の合併の際に両所と個別の接触を何回も行い、積極的にイニシアチブをとっていた。

②民間企業時の政策（1970年7月～）

山本重信は、1968年5月に通産省を退官し、1970年7月にトヨタ自動車工業常務に就任し、1978年9月に副社長になった。山本重信は通産省から初の自動車業界へ就職した人物である。

山本重信はトヨタ自動車工業の海外事業の拡大、車を取り巻く交通環境問題、機械工業の自動化などに携わったのである。それぞれの国で一番適した車を作るためトヨタ自動車は「適産適所方式」を利用し海外進出・海外事業の拡大をはかったと山本重信は主張している²⁸⁾。すなわち、購入者の希望にそって最も好まれている車を生産することで事業・販売を増加していたのである。

山本重信は、「交通の問題は、幅広く捉えて対処していくことが大切です。安全問題、交通渋滞問題、大気汚染問題など世界共通の都市問題になっていますが、1メーカーだけでそうした問題を全て解決することは無理があると思います。どうしても政府あるいは地方行政が中心となってやらねばならないことで、その参考資料をわれわれは提出することになります。そして、なによりも大切なのが「豊かな交通」とし

て考えていることを、いかにして実行に移すかということ、今後そうした方面に力を入れて活動することになるでしょう²⁹⁾」と車を取り巻く交通環境問題にいかに対処していくべきかを以上のように主張している。

山本重信は日本企業、特にトヨタ自動車工業の海外進出・事業拡大、交通環境問題などに積極的に取り組み、必要に応じて企業と政府の協力関係の仲介者にもなっていたのである。

4. 通産省の産業政策とエリートの果たした効果

4.1 鉄鋼業の効果

本節では、鉄鋼業会社、特に八幡・富士製鉄の大型合併後に誕生した、新日本製鉄と日本鋼管株式会社に置ける販売数量、売上高、輸出額、単価などの伸び率を比較し、データに基づき、通産省の鉄鋼業に対する産業政策と通産エリートの役割を明らかにしていく。

有価証券報告書から各年のデータを用いて、新日本製鉄株式会社、日本鋼管株式会社と川崎製鉄株式会社の販売数量、売上高、輸出額の伸び率や比率を比較したのが以下の表4である。川崎製鉄を比較対象として選択した理由は、1950～66年までの16年間初代社長であった西山弥太郎が千葉製鉄所建設をめぐる通産省や日本銀行と対立³⁰⁾し、また、日銀・開銀から資金導入しないという自主独立路線をとっていたからである。通産省からの天下りがあった新日鉄、鋼管と通産省からの天下りがなかった川崎製鉄を比較することで、元通産エリートの役割を明らかにしたい。

表4に明らかになっているように、1970年度の輸出量の比率は新日鉄が23%、鋼管が25%であるのに対し、川崎製鉄は24%でほぼ同一だが、輸出向け・国内向けの単価を見ると、新日鉄の輸出向け単価が国内と同比率なのに対して、川

28) 山本重信 (1982) 『Will』1巻1号 pp. 38-39.

29) トヨタ自動車工業株式会社 (1978) pp. 418-419.

30) 鐵鋼新聞社 (1971) pp. 522-531.

表4 新日本製鉄株式会社, 日本鋼管株式会社と川崎製鉄株式会社の比較

会社名	項目 内訳	1970年度			1975年度		
		販売数量 (トン)	売上高 (百万円)	単価 (一トン=円)	販売数量 (トン)	売上高 (百万円)	単価 (一トン=円)
新日本製鉄株式会社	合計	27,411,132	1,166,498	42,556	32,863,511	2,287,024	69,591
	輸出	6,297,325	267,512	42,480	9,721,164	875,892	90,101
	国内	21,113,807	898,986	42,578	23,142,347	1,411,132	60,976
	輸出の比率	23	23	ほぼ同一	29	38	輸出 48% 高い
日本鋼管株式会社	合計	9,641,832	442,817	46,571	14,095,000	944,658	67,021
	輸出	2,389,068	93,142	39,086	4,147,000	364,566	87,911
	国内	7,252,764	349,675	49,024	9,948,000	580,092	58,312
	輸出の比率	25	22	輸出 20% 低い	30	39	輸出 51% 高い
川崎製鉄株式会社	合計	7,825,495	370,202	47,307	11,868,000	879,620	74,117
	輸出	1,862,159	82,496	44,301	4,074,000	356,337	87,466
	国内	5,963,336	287,706	48,246	7,794,000	523,283	67,139
	輸出の比率	24	22	輸出 8% 低い	34	40	輸出 30% 高い

(出所) 有価証券報告書各社各年.

崎製鉄の輸出向け単価が8%程度と鋼管が20%程度低くなっている。

1975年度になると、鋼管は、輸出量を4倍弱、新日鉄の輸出量が29%に増加し、国内向けの単価も増加したが、新日鉄の輸出向け単価は国内より48%、鋼管の輸出向け単価は国内より51%も高くなった。また、輸出向けの単価が70年度の2倍以上にも高くなっており、輸出単価の引き上げに成功した。

さらに、厳密に比較するため、新日鉄、川崎製鉄、鋼管の鋼板の販売実績を表5にまとめた。1975年度に新日鉄・鋼管の国内単価は川崎製鉄より安く、輸出単価はより高い。特に、鋼板の輸出平均単価増加率でみると、新日本製鉄・日本鋼管の増加率は川崎製鉄よりかなり高い。この背景には、特に元通産事務官の通産省に対しての鋼材値上げ申請などがあった³¹⁾。

確かに、川崎製鉄も輸出量比率を伸ばし、国内よりも輸出からの売上高を増加させたが、もともと価格の高い特殊製品を生産しており、しかも、輸出向けの単価で見れば、新日鉄と鋼管の方が成功したことは明らかである。逆に言えば、川崎製鉄は輸出向けには、低価格戦略を取ることで、売上を他社と比べて、増大させるこ

31) 販売価格の設定は「通産省は、メーカーから追加増産品種の生産計画及び出荷計画をヒアリングするとともに、出荷先を確認し、通過増産量が確実に市中へ放出されるようウォッチ体制を取る。販売価格の制定は本緊急措置の趣旨にかんがみ、追加増産鋼材については、流通経路の簡素化等により、市中価格の引き上げが行われるよう関係者を指導するものとする」というように通産省指導の下で指定されていた。通商産業省重工業局(1973.4.17)「鉄鋼価格対策について」鉄鋼10年史編集委員会編(1981)p.842.

表 5 鋼板の販売実績

会社名	項目	年度	
		1970	1975
新日本製鉄株式会社	売上高（百万円）	651,881	1,340,603
	輸出（百万円）	211,128	624,512
	輸出平均単価（円）	41,229	85,572
	輸出平均単価増加率	-	107.5%
	国内（百万円）	440,753	716,091
	国内平均単価（円）	40,855	55,540
日本鋼管株式会社	売上高（百万円）	179,352	366,102
	輸出（百万円）	40,511	121,843
	輸出平均単価（円）	39,844	84,613
	輸出平均単価増加率	-	112.4%
	国内（百万円）	138,841	244,259
	国内平均単価（円）	42,715	56,593
川崎製鉄株式会社	売上高（百万円）	252,433	566,613
	輸出（百万円）	67,482	247,975
	輸出平均単価（円）	42,114	80,302
	輸出平均単価増加率	-	90.7%
	国内（百万円）	184,951	318,138
	国内平均単価（円）	44,373	57,229

（出所）有価証券報告書各社各年。

とに成功したといえる。

また、国内向けにより低価格に鋼材を提供することが国内企業の国際競争力強化に繋がることから、75年度の国内単価から考察すれば、新日鉄が10%以上、鋼管が15%以上も川崎製鉄より低価格で提供していることも注目される。

通産省から天下りを受け入れた新日鉄、鋼管と、受け入れなかった川崎製鉄との間には、ビヘビアに大きな違いがあり、新日鉄、鋼管の方が、自社の成長だけでなく、より日本経済の発展に貢献する戦略をとっていたといえる。

表6で新日鉄、鋼管と川崎製鉄の従業員数の推移を確認した。1970年代に入ると、ニクソンショックにより変動相場制に移行し円高が進

む。次に、1973年のオイルショックや福祉元年から労働費を含む、生産費が急上昇し国際競争力が問われることになる。その中、特にコストカットを重視していた元通産事務次官徳永久次が新日鉄の専務として、新日鉄が生産費の削減戦略を実行し、70年から75年にかけて従業員数を1,216人もリストラした。政府・労働組合がこういう大規模なリストラに反対するのが当然有り得ると思われるが、スムーズに人員削減を可能にしたのも元官僚の企業に対しての役割だと思われる。また、わずか5年間で売上高が5割弱上昇し、規模が拡大しているが、従業員を減らすことができたのは、合併後に技術開発費・技術導入費、運営費などのコスト削減が

表6 従業員数の推移

(人)

	1970年度	1975年度	
	従業員数	従業員数	増減
新日本製鉄株式会社	79,638	78,422	△ 1,216
日本鋼管株式会社	40,292	41,209	917
川崎製鉄株式会社	37,446	37,909	463

(出所) 価証券報告書各社各年.

要因になったと思われる。また、松尾金蔵は日本鋼管の事業の効率的運営に努力し、技術・製品品質の向上、コストの低減を進め、関係業界での地位と競争力を一段と強固になった。人員削減は行わなかったが、鋼管の輸出量が4倍近く増加、単価の引上げなどに成功し、70年代後半不況の脱却に努力した。

以上のことから、新日鉄、鋼管の元通産エリートの経営者としての役割は、輸出単価の引き上げ、コストカット、海外進出の増大幅や通産省に対し鋼材値上げの申請などと国との協力関係の仲介者としての役割などをあげられる。

4.2 機械工業の効果

高度成長期において、通産省が育成産業として最も機械工業を重視し、機械工業振興臨時措置法を制定するなど、積極的に力を入れたことをすでに第1章で説明した。本節では、日本の機械工業の中心で、多種多量の部品を必要とする自動車産業を中心とした分析を行う。元通産省事務次官山本重信がトヨタ自動車株式会社に就職後の自動車の販売台数、売上高、輸出額、単価などの伸び率を比較し、通産省の機械工業への産業政策と通産エリートの役割を明らかにしていく。有価証券報告書から各年のデータを用いて、トヨタ自動車株式会社と東洋工業株式会社(マツダ株式会社)の販売台数、売上高、輸出額の伸び率等を比較したのが以下の表7である。同業種のマツダ株式会社を比較対象として選んだ理由は、比較対象年に通産省エリート

の天下りを受け入れなかった会社だからである。

表7に明らかになっているように、トヨタ自動車は販売数の国内・輸出両方を増加させることに成功した。特に、輸出面では1.5倍程度増加させた。平均単価面では、輸出単価が8%程度国内単価より高いことは、海外事業の拡大により輸出単価の引き上げを実現したといえる。また、1974年は戦後初のマイナス成長を記録した年だが、トヨタ自動車の国内消費者に不況中でも低価格で販売する戦略は、不景気だった時期にも国内販売台数を増加させることに繋がったと思われる³²⁾。

次に、やや厳密な比較を行うため、乗用車とトラックに分けて、両社の販売台数を比較してみよう。表8で明らかになっているように、トヨタ自動車株式会社が1977年には、1972年から乗用車、トラック両方とも増加させた。特に、トラックの販売台数でみると約3倍程度販売台数が増加している。単価でも80%以上の値上げに成功している。その一方で、マツダ株式会社は特に、トラックの販売台数ではやや低迷したことがわかる。

32) 上田隆穂(2002)が整理しているように、グローバルプライシングから見れば、市場シェアを拡大するために輸出単価を下げるのが現代においては一般的である。一方で、本論文の分析時期はオイルショック下で、日本の得意とする省エネ自動車に注目が集まっており、表7でも明らかになっているように、トヨタ自動車は輸出単価を上げることで品質を改善して輸出数量を伸ばし、市場シェアも拡大していたと考えられる。

表7 トヨタ自動車株式会社とマツダ株式会社の比較（車両総売上）

会社	年度 項目 内訳	1972年度			1977年度		
		販売台数	車両売上高 (百万円)	平均単価 (円)	販売台数	車両売上高 (百万円)	平均単価 (円)
トヨタ自動車 株式会社	合計	2,025,781	1,006,980	497,082	2,627,865	2,080,630	791,757
	輸出	821,274	409,416	498,513	1,245,176	1,025,174	823,316
	国内	1,204,507	597,564	496,107	1,382,689	1,055,456	763,336
	輸出の 比率	40	40	ほぼ同一	47	49	輸出 8% 高い
マツダ株式会社	合計	611,421	321,309	525,512	764,326	577,303	755,310
	輸出	270,739	132,314	488,714	489,010	308,707	631,290
	国内	340,682	188,995	554,755	275,316	268,596	975,592
	輸出の 比率	44	41	輸出 12% 低い	64	53	輸出 35% 低い

(出所) 有価証券報告書各社各年.

表8 トヨタ自動車株式会社とマツダ株式会社の比較（乗用車、トラック）

企業名	年度 車両種	乗用車		トラック	
		1972	1977	1972	1977
トヨタ自動車株式会社	販売台数 (台)	1,445,045	1,818,833	525,136	809,032
	売上高 (百万円)	734,690	1,458,121	223,766	622,509
	平均単価 (円)	508,420	801,679	426,110	769,449
	平均単価増加率	-	58%	-	81%
マツダ株式会社	販売台数 (台)	359,312	483,355	263,894	280,971
	売上高 (百万円)	184,762	337,421	112,741	187,326
	平均単価 (円)	514,210	698,081	427,746	666,709
	平均単価増加率	-	36%	-	56%

(出所) 有価証券報告書各社各年.

以上から、山本重信のトヨタ自動車への元通産省エリートの経営者としての役割として、トヨタの海外事業の拡大³³⁾や輸出向け単価の引き上げに成功したなど、自由化にうまく対応した

ことをあげることができる。さらに、トヨタ交通環境委員会の委員で交通環境問題の対処などに国との協力関係の仲介者として役割を果たしたと言える。

33) 注28参照.

表9 日本石油化学株式会社と出光興産株式会社の比較

(単位:円, %)

会社名	項目	年度		
		1966年度	1971年度	1976年度
日本石油化学株式会社	売上高	18,000,000,000	45,000,000,000	193,500,000,000
	当期利益	680,000,000	40,000,000	1,930,000,000
	売上高に占める当期利益率	3.78	0.09	1
出光興産株式会社	売上高	235,096,975,708	465,169,476,803	1,527,939,497,525
	当期利益	1,823,909,566	1,052,293,344	432,576,805
	売上高に占める当期利益率	0.77	0.23	0.03

(出所) 出光興産株式会社 (1979), 日本石油化学株式会社社史編さん委員会 (1987).

(注) 日本石油化学株式会社のデータは制約により大体数値である.

4.3 石油化学の効果

本節では、日本の高度成長期においてエネルギーとして石炭業以外に重要な役割を果たした石油産業を中心とした分析を行う。通産省の石油業政策と元通産省事務次官今井善衛が日本石油化学株式会社に就職後の売上高に占める当期利益の伸び率を比較し、数量的なデータの下で、通産省の石油業への政策と通産エリートの役割を明らかにしていく。

各社の社史から各年のデータを用いて、日本石油化学株式会社と出光興産株式会社の売上高に占める当期利益の伸び率や比率を比較したのが以下の表9である。同業種の出光興産株式会社を比較対象として選んだ理由は、石油業法の制定に際して出光は同法に反対し、さらに石油連盟から脱退³⁴⁾し業界協調を困難した会社だからである。

表9に明らかになっているように、1966年度の売上高に占める当期利益率は日本石油化学が3.78%であることに對し、出光は0.77%でかなり低い。一方で、1971年度を見ると、両社の売上高が上昇するが、売上高に占める当期利益率は両社とも急減少する。特に、日本石油化

学の減少幅は大きかった。

1976年度になると、日本石油化学の売上高に占める当期利益率が71年度から増加するが、出光の方は76年度もかなりの減少が続く。すなわち、日本石油化学の売上高に占める当期利益率が、不況のなか71年度からかなりのプラスに転じたことは、合理化政策やコストダウンに成功したことを意味する。この背景には、元通産事務官の利益率を重視した経営の努力があっただろう。

表10で日本石油化学と出光の従業員数の推移を確認した。1970年代に入ると、ニクソンショックによる円高、オイルショックや福祉元年から労働費を含む、生産費が急上昇し競争力が問われることになる。その中、社長に再任した今井善衛は、対策として71年末から、役員報酬の大幅削減、課長以上の役府手当、賞与の削減、経費の削減、人員削減、省エネルギー運動などと大幅改正を決定し、コストカット戦略に乗り出した。71年度から76年度にかけて出光のように従業員数を増加しなかった。以上のことから、元通産エリートの経営者としての役割は、日本石油化学の利益改善に多大な貢献をもたらしたことがあげられる。

34) 出光興産株式会社総務部100周年記念事業プロジェクト (2012) pp. 187-193.

表 10 従業員数の推移

(人)

会社名	年度	1966年度	1971年度	1976年度
		従業員数	従業員数	従業員数
日本石油化学株式会社		1,380	1,950	1,950 ^{#2}
出光興産株式会社		7,622	8,596	9,750

(出所) 出光興産株式会社 (1979), 日本石油化学株式会社社史編さん委員会 (1987).

(注1) 日本石油化学のデータは制約により大体の数値である.

(注2) 日本石油化学は従業員数を72年度に一定数減らしたが、その後少しずつ増やし、76年度には71年度と同人数になった。日本石油化学株式会社社史編さん委員会 (1987) p. 266 を参照。

5. 終わりに

本論文では、まず、第2節では、1950年代から1960年代に至る、通産省が実施してきた産業政策、特に鉄鋼業、機械工業への政策と中小企業政策について概観した。その中で通産省のイニシアチブで産業政策が発案される前のプロセスが特徴であり、特定の企業・業界集団の間で第一次答申、続いて第二次答申を行い、企業側の要請や問題などを明確にした上で、政策支援を含め、十分に議論を行い必要ときに他省と交渉・納得させた上で産業政策の制定に至ったことである。つまり、単なる官僚組織の利害追求のための一方的な指令や法案ではなく、通産省と企業・業界集団が双方の情報交換を通して政策を制定していた。すなわち、青木昌彦が指摘したように、政府・官僚と企業とのコーディネーションが重要であった。

第3節では、当時の通産事務次官を中心に通産省エリートの役割について検討した。日本の国家と大企業との間の協力関係は日本経済システムの明確な特徴で、協力関係の中心である人材の役割も非常に大きかったと思われることから、1950年～60年代の通産省の産業政策と事務次官15人を分析した。共通点として、国産化・近代化、二重構造の縮小策・中小企業の促進、大型化、国際競争力強化などがあげられる。通産省は1950年代においては、国産化・近代化を中心とした産業政策・技術の近代化を行っ

た。1960年代においては、中小企業基本法の制定、企業の大規模化・大型合併に協力することで、中小企業の技術促進やコストの切下げを実現することで国際競争力の強化をはかった。1950～60年代に国家と大企業との協力関係を実現させた仲介者としての役割は、当時の通産省の産業政策にとって重要だったのは明らかである。さらに、通産エリートの民間企業への再就職後の活動を詳しく見たところ、通産省に対し鋼材値上げの申請や輸入許可または拡大の申請など国と協力関係者としての役割を果たしたことが明らかになった。

第4節では、人材の効果をさらに詳しくみるために、基幹産業の鉄鋼業に再就職し新日鉄の副社長になった徳永久次の事例、鉄鋼業の日本鋼管に再就職し社長になった松尾金蔵の事例、通産省の育成産業であった機械工業に再就職しトヨタ自動車の副社長になった山本重信の事例、及び通産省が重要エネルギー産業としていた石油業に再就職し日本石油化学の社長になった今井善衛の事例を、詳しく分析した。激化していた国内競争の安定化、円高・オイルショックといった問題の中、生産・開発・運営費などのコストカットの実現が国際競争力の強化につながり、輸出単価の引き上げに成功したことは元通産エリートの民間企業経営者としての役割だと言える。先行研究であるジョンソン(1982)ではコスト・ベネフィット論で、天下りは自分の収入のためとしていたが、本論文で明らかに

なったのは、通産エリートの天下りは自分の収入だけではなく、日本経済全体にも一定の役割を果たしたということである。特に、人材の果たした役割として、八幡・富士両社合併の際の円滑化の役割、コストカット、利益重視、行政での経験を生かした就職先の民間企業での企業の組織再編・運営戦略に与えた役割などがあげられる。

まとめると、通産省エリートは、官僚時には1950年代から60年代にかけて時代によって遷移していく要請に対応して、民間部門とコーディネーションを取りながら基幹産業・育成産業に集中して政策を行い、さらに「中小企業基本法」を制定するなど中小企業政策にも取り組んだ。元通産エリートとしては、時代の状況と就職先の企業・業種によって果たした具体的な役割は異なるが、英語力が要求される海外関係や海外事業の拡大、国内外からの最新技術の導入、経営目標・戦略の策定（リストラを含む）など、概して高い学力（英語力・論文読解力・計画策定能力）を生かした高学歴エリート・元高級官僚ならでの役割を果たしていたことが実証的に明らかとなった。

最後に、以上のような日本のシステムを、特に通産省の産業政策をタジキスタンのような経済発展が遅れた国には応用すべきと考えられる。官僚組織が一方向的に政策や税制を制定するのではなく、日本政府、特に通産省のように基幹産業・育成産業を特定し、特定産業に資金を回し、政策の制定にも以上のように企業側とのコーディネーションが必要である。また、中小企業の経営が不安定になりやすいことから税制面などで優遇し、「基本法」のような法案を制定して、中小企業政策を強化することも重要である。そして、時代状況を活かしつつ経済発展していくためには元通産エリートのような人材も必要であり、高度な教育を通じた人材育成に取り組むことが肝要である。経済移行国でよくみられるようなただの官僚組織の利害追求では、国民経済の発展や国民全体の所得水準を向

上させることは不可能なのではないだろうか。

参考文献

- 青木昌彦, 金澄基, 奥野 (藤原) 正寛編 (1997) 『東アジアの経済発展と政府の役割』, 日本経済新聞社
- 青木昌彦, ヒュー・パトリック編 (1996) 『日本のメインバンク・システム』東銀リサーチインターナショナル訳, 東洋経済新報社
- 出光興産株式会社 (1979) 『終戦後30年間の石油業界と出光の歩み』(抜粋) 主要資料, 出光興産株式会社
- 出光興産株式会社総務部100周年記念事業プロジェクト (2012) 『出光100年史』, 凸版印刷株式会社
- 上田隆穂 (2002) 「グローバル価格戦略」『学習院大学 経済論集』第39巻第3号, 2002年12月
- 株式会社神戸製鋼所80年史編纂委員会 (1986) 『神戸製鋼80年史』, 凸版印刷株式会社
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学』第3版, 東洋経済新報社
- 公正取引委員会事務局官房総務課長後藤英輔 (1970) 『八幡製鉄と富士製鉄の合併について』通号700・701, 時の法令/雅粒社編, 東京朝陽会
- 小宮隆太郎・奥野正寛・鈴木興太郎編 (1989) 『日本の産業政策』第7版, 財団法人東京大学出版会
- 沢井実 (2012) 『近代日本の研究開発体制』, 名古屋大学出版会
- 新技術開発事業団十年史・集委員会編 (1971) 『新技術開発事業団十年史』新技術開発事業団
- 人事興信所編 (1979) 『人事興信録』上下, 第30版
- 社史編さん委員会・新日本製鐵株式会社 (1981) 『炎とともに新日本製鐵株式会社十年史』, 大日本印刷株式会社
- 住友金属工業株式会社社史編集委員会 (1977) 『住友金属工業最近十年史』, 大日本印刷株式会社大阪事業部
- 住友金属株式会社 (1997) 『人と技術と住友金属の100年』, 凸版印刷株式会社
- 戦前期官僚制研究会編/秦郁彦著 (1981) 『戦前期日本官僚制の制度・組織・人事』, 東京大学出版会
- チャーマーズ・ジョンソン (1982) 『通産省と日本の奇跡』, 株式会社ティビーエス・ブリタニカ
- 中小企業庁 (1964) 『中小企業白書昭和38年度』, 大蔵省印刷局
- 中小企業金融公庫 (1974) 『中小企業金融公庫二十年史』, 大日本印刷株式会社

通商産業省・通商産業政策史編纂委員会（1990）『通商産業政策史第6巻』通商産業調査会
 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会（1994）『通商産業政策史第1巻』財団法人通商産業省調査会
 通産産業調査会（1979）『産業政策史回想録第4分冊』産業政策史研究所
 鐵鋼新聞社（1971）『鐵鋼巨人伝西山弥太郎』鐵鋼新聞社
 日本鉄鋼連盟鉄鋼10年史編集委員会編（1969）『10年史』—昭和33年～昭和42年—凸版印刷株式会社
 日本鉄鋼連盟鉄鋼10年史編集委員会編（1981）『10年史』—昭和43年～昭和52年—富士美術印刷株式会社
 電源開発株式会社（1982）『現況と展望：創立30周年をむかえて』、東京電源開発株式会社
 電源開発株式会社30年史編纂委員会（1984）『電発30年史』、共益株式会社、株式会社創洋
 トヨタ自動車工業株式会社（1978）『創立40周年記念トヨタのあゆみ』、中日本印刷株式会社
 トヨタ自動車工業株式会社（1987）『創造限りなくトヨタ自動車50年史』、大日本印刷株式会社
 中村隆英（1993）『日本経済—その成長と構造』第3版、財団法人東京大学出版会
 日本経済政策学会編（1969）『資本自由化と経済政策』—日本経済政策学会年報XVII、勁草書房
 日本鋼管株式会社・七十年史編纂委員会（1982）『日本鋼管株式会社七十年史』、大日本印刷株式会社
 日本合成ゴム株式会社三十周年記念行事準備委員会史編集分科会（1990）『日本合成ゴム株式会社三十年史』、株式会社ダイヤモンド社制作、共同印刷株式会社
 日本合成ゴム株式会社三十周年記念行事準備委員会史編集分科会（1990）『日本合成ゴム株式会社三十年史』（資料編）、株式会社ダイヤモンド社制作、共同印刷株式会社

日本石油化学株式会社社史編さん委員会（1987）『日本石油化学三十年史』、凸版印刷株式会社
 秦郁彦（2001）『日本官僚制総合事典1868-2000』、東京大学出版会
 浜野潔・井奥成彦・中村宗悦・岸田真・永江雅和・牛島利明（2009）『日本経済史1600-2000：歴史に読む現代』、慶應義塾大学出版会
 森武磨・浅井良夫・西成田豊・春日豊・伊藤正直編（2006）『現代日本経済史』、有斐閣
 Eiji Hotori（2016）“The role of financial elites in banking supervision in Japan from 1927 to 1998”, eabh Papers No. 16-01, The European Association for Banking and Financial History e. V.

史料

中小企業庁（1976-77）「歴代中小企業長官の宣言：戦後中小企業ウラオモテ1～15」、『月刊中小企業』28～29巻
 通商産業省調査会（1985）「通産秘話1～12」、『通産ジャーナル』第18巻
 通商産業省調査会（1985）「現代日本の礎5」、『通産ジャーナル』第18巻第11号
 日本立地センター創立25周年（1986）「創立25周年に想う」、産業立地
 山本重信（1982）「転換期経営者の条件<特集>貿易摩擦わが社の戦略」、『Will』1巻1号、1982年6月、中央公論社

オンライン資料

厚生省大臣官房政策課調査室（1981）「昭和56年所得再配分調査結果概要」、厚生省
 衆議院会議録情報第024回国会商工委員会第12号昭和三十一年三月九日
 eol データベース、各社各年

[ネマトフ パトワール 横浜国立大学大学院国際社会科学府博士課程後期]

別表 歴代通産事務官 15人のキャリアパス・学歴・民間企業での就職先など

	氏名	学歴	キャリアパス	事務次官 在任期間	民間企業での 就職先 (最高ポスト)
1	山本高行	東京大学、 法学部	1929年東大を卒業し同年商工属・工務局に入る、32年7月に商工省事務次官・工務局、42年10月工務官・大阪事務所次長、45年11月終職連絡部長、46年9月経済安全本部員、47年6月経済安定本部総裁官房長、48年10月商工省繊維局長、48年11月商工省総務局長、49年5月通産産業次官などを経て、49年6月通産産業事務次官に就任、52年3月に退官する。	1949年6月～ 1952年3月	富士製鉄副社長
2	玉置敬三	東京大学、 政治学部	1930年東大を卒業し同年商工省に入る、46年11月賠償実施局長に就任、電力機械各局長を歴任、52年4月通産事務次官に就任、53年11月に退官、54年10月東芝貿易部長となる、55年5月取締役、64年5月専務、66年5月副社長、72年8月社長、76年6月会長、72年11月石川島播磨重工取締役に就任、78年11月勲一等に叙される。	1952年3月～ 1953年11月	東芝社長
3	平井富三郎	東京大学、 法学部	1931年東大を卒業し商工省に入る、産省通商振興局長を経て49年9月安本官房長、51年5月経済審議庁次長、53年11月通産事務次官に就任し55年11月退官、56年5月八幡製鉄取締役に就任、67年5月副社長、73年5月(代表)社長、76年6月取締役相談役、77年6月相談役、78年3月日銀政策委員会委員に就任。	1953年11月～ 1955年11月	新日鉄社長
4	石原武夫	東京大学、 法学部	1932年東大を卒業し商工省に入る、企業局長、通産大臣官房長、特許庁長官、29年経済審議庁次長などを経て55年11月通産事務次官、57年6月に退官、62年5月東京電力取締役、66年5月常務、71年5月に副社長、75年5月監査役会会長に就任、73年5月海外石油開発取締役、78年6月に退任、同76年6月に退任、62年4月電気事業連合会理事、64年4月副会長に就任。	1955年11月～ 1957年6月	東京電力副社長
5	上野幸七	東京大学、 法学部	1932年東大を卒業し商工省に入る、電力局常務課長、54年7月特許庁長官、55年11月経済企画庁次長などを経て57年6月通産事務次官となる、60年5月退官、同年9月関西電力顧問、11月常務、64年5月専務、71年2月副社長、75年5月相談役に就任、63年2月丸善石油取締役を兼任、67年4月退任、68年10月関西石油社長、71年5月同取締役となり、77年退任。	1957年6月～ 1960年5月	関西電力副社長、 関西石油社長
6	徳永久次	東京大学、 法学部	1933年東大を卒業し同年商工省に入る、49年5月鉱山局長に進み雑貨繊維重工企業各局長を歴任、57年6月経済企画庁次長、同年8月同庁事務次官、60年4月通産事務次官、61年7月退任、62年3月富士製鉄常務、67年5月専務、70年3月日鉄専務、76年6月副社長、77年6月常任顧問、78年2月石油開発公団総裁に就任。	1960年5月～ 1961年7月	新日鉄副社長
7	松尾金藏	東京大学、 法学部	1934年東大を卒業し同年商工省に入る、貿易局長、中小企業庁振興部長、経済審議庁、調整部長、通産省鉱山局長同大臣官房長、企業局長などを経て61年7月通産事務次官となり、63年7月に退官、64年11月日本鋼管常務、67年5月専務、71年5月副社長、76年6月会長に就任、78年3月芙蓉石油開発会長、76年6月海外石油開発アジア掘削各取締役を兼任する。	1961年7月～ 1963年7月	日本鋼管会長
8	今井善衛	東京大学、 政治学部	1937年東大を卒業し同年商工省に入る、通産大臣官房総務課長、年輪維局長、61年2月通産省通商局長、62年7月特許庁長官などを経て63年7月通産事務次官となる、64年10月に退官、65年11月日本石油化学専務、70年5月社長に就任、同年12月に退任、71年11月日本石油化学に再任、66年10月日本石油洗剤取締役に就任、74年11月浮島石油化学副社長に就任。	1963年7月～ 1964年10月	日本石油化学社長

9	佐橋滋	東京大学、 政治学科	1937年東大を卒業し商工省に入る。工務局勤務を経て46年4月総務局労働課長、生活物資局紙業各課長、仙台通産局総務部長、石炭局石炭政課長、通産大臣官房秘書課長、重工業局長、長岡局長を歴任。61年7月企業局長、63年7月特許庁長官、64年10月通産事務次官に就任。66年4月退官。	1964年10月～ 1966年4月	佐橋経済研究所、 奈良開発センター 理事長
10	山本重信	東京大学、 法律学科	1939年東大を卒業し同年商工省に入る。51年在タイ大使館書記官となる。56年商工省重工業課長に就任。通商局次長、経済企画院税制調整局長を経て63年10月通商局長、65年6月中小企業庁長官、66年4月通産事務次官、68年5月退官。70年7月トヨタ自動車工業常務、73年5月専務、78年9月副社長に就任期間ガット関税交渉日米官僚会議、OECD会議モスクワ見本市等に出席。	1966年4月～ 1968年5月	トヨタ自動車工業 副社長
11	熊谷典文	東京大学、 法律学科	1939年東大を卒業し同年商工省に入る。経済企画院庁長官官房総務課長、中小企業庁振興部振興課長、経済企画院庁長官官房企画課長、通産省重工業局長、64年10月大臣官房長、65年6月公益事業局長、66年4月企業局長などをを経て68年5月に通産事務次官に就任。69年11月に退官。71年11月住友金属工業の常務。72年11月専務。76年6月副社長、78年6月社長に就任する。	1968年5月～ 1969年11月	住友金属社長
12	大慈弥嘉久	東京大学、 法律学科	1941年東大を卒業し商工省に入る。引籠き海軍に服役。45年通産省に復帰。64年11月鉱山局長、66年3月官房長、68年5月企業局長、69年11月通産事務次官に就任。71年6月退官。73年7月アラビア石油顧問。74年2月（代表）副社長。76年3月社長に就任する。	1969年11月～ 1971年6月	アラビア石油社長
13	両角良彦	東京大学、 政治学科	1941年東大を卒業し商工省に入る。燃料局事務官官房事務官、大阪府商工第一課長、通産大臣官房調査課長同審議官在任大使館一等書記官、通産省企業第一課長、大臣官房総務課長を歴任。65年6月企業局次長、66年3月鉱山局長、68年5月官房長、69年11月企業局長、71年6月通産事務次官に就任。73年7月退官。1975年6月に電源開発総裁に就任し、1983年5月に退任する。	1971年6月～ 1973年7月	電源開発総裁
14	山下英明	東京大学、 政治学科	1943年東大を卒業し商工省に入る。61年7月官房企画室長、大臣秘書官通商政策課長、重工業局次長、61年11月化学工業局長、71年6月通商局長、72年6月企業局長、73年7月通産事業事務次官に就任。74年11月に退官。同年アジアクラブ顧問及び国際シーティエース協力協会理事。77年1月三井物産顧問。同年6月（代表）常務に就任する。	1973年7月～ 1974年11月	三井物産 常務取締役
15	小松勇五郎	東京大学、 法律学科	1944年東大を卒業。59年在ドイツ大使館一等書記官となり、企業局企業第一課長、大臣官房総務課長、通商局国際経済部長などをを経て、69年大臣官房参事官、71年6月官房長通商産業研修所長併任。72年6月通商局長、73年7月産業政策局長、74年11月に事務次官に就任。76年7月退官。同年9月産業研究所顧問。77年4月興銀顧問。78年9月神戸製鋼所顧問に就任する。	1974年11月～ 1976年7月	神戸製鋼取締役

(出所) チャーマーズ・ジョンソン(1982) p.79, 人事興信所編(1979), 戦前期官僚制研究編/秦郁彦著(1981), 秦郁彦(2001), 電源開発株式会社30年史編集委員会(1984)より作成。

