

博士論文

戦後日本の産業金融政策とエリート
Postwar Japan's Industrial and Monetary Policy
- Roles of Elites -

横浜国立大学大学院
国際社会科学府

ネマトフ バトワール
NEMATOV BAKHTOVAR

2021年9月
September 2021

目次

第1章 課題と概観	
1.1 視点と目的	3
1.2 分析方法と史料	5
1.3 本論文の構成と概要	6
第2章 通商産業省の産業政策	7
2.1 1950年代の通商産業省の産業政策	
2.1.1 鉄鋼業の合理化政策	8
2.1.2 機械工業の育成政策	10
2.2 1960年代の通商産業省の産業政策	
2.2.1 産業構造政策	11
2.2.2 資本自由化対応	13
2.3 通産省のエリートと産業政策	15
2.3.1 徳永久次の分析	18
2.3.2 松尾金蔵の分析	20
2.3.3 今井善衛の分析	22
2.3.4 山本重信の分析	24
2.4 パフォーマンスの分析	
2.4.1 鉄鋼業の効果	26
2.4.2 機械工業の効果	29
2.4.3 石油化学の効	31
第3章 日本銀行の産業金融政策	33
3.1 日本銀行の組織と産業金融	
3.1.1 日本銀行の組織	34
3.1.2 日本銀行と産業金融	35
3.2 戦後の産業金融政策の始まり—融資斡旋	37
3.3 歴代日本銀行総裁の分析	
3.3.1 全体的分析	40

3.4 歴代日本銀行総裁と産業金融	
3.4.1 山際正道総裁	42
a) 低金利政策	42
b) 国際化	44
3.4.2 宇佐美洵総裁	45
a) 救済(特別融資)	45
b) 外圧への対応・公定歩合政策(国際金融対応)	46
c) 企業金融(選別融資)	47
3.4.3 佐々木直総裁	48
a) ニクソンショック対応と中小企業金融	48
b) 金融正常化	49
第4章 産業政策とエリート:電力業に着目して	51
4.1 日本の経済自立5か年計画	52
4.2 電力業の開発とエリート(電源開発総裁に着目して)	59
4.2.1 高碓達之助の分析	59
4.2.2 藤井崇治の分析	61
4.2.3 大堀弘の分析	62
4.3 タジキスタンの国家開発戦略 NDS-2030	63
4.4 日本の歴史的経験の応用可能性	71
第5章 結論とインプリケーション	
5.1 エリートの役割の概要	72
5.2 総括と結論	74
5.3 インプリケーションと今後の課題	77
参考文献	79
別表	84

第1章 課題と概観

1.1 視点と目的

本論文の目的は、高度成長期を中心とする戦後日本の産業金融政策を人材（エリート）の側面から検討することで、日本の経済発展に人材（エリート）がどのような役割を果たしたのか具体的に明らかにすることである。従来の研究では、日本の高度成長は、世帯数の増加や技術進歩などの外生的な要因が強調されてきた。例えば、日本の高度成長の要因を吉川¹は、当時の耐久消費財の普及や人口移動と世帯数の増加という消費のあり方の変化と投資拡大の関係が要因としており、中村²は、重化学工業化の他産業への影響度および他産業に対する感応度が高いということから進展した産業構造の下、重化学工業への投資拡大が要因としている。本稿では、これまで日本経済史研究ではあまり注目されることのなかった人材（エリート）の役割に注目する。

日本の人材（エリート）の役割に注目することで、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も可能となる。もちろん、日本の高度経済成長モデルをそのまま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。通産省・日本銀行が1950～60年代に行った産業金融政策を応用し、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³、念頭に置く。

本論文では、1950年代～60年代の日本の産業金融政策の特徴をトレースするとともに、国民経済を発展させるにはなくてはならない産業金融政策の内容を人材の役割に焦点を合わせつつ明らかにしていく。具体的には、産業金融政策の分析と関わって、1950年代から1960年代に至る、通産省・日銀が実施してきた産業金融政策とその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。また、経済発展を目的とする日本政府の経済政策の下、電力業促進のために設立された電源開発株式会社を中心に考察を進め、タジキスタンも現在経済発展の最重要産業とされている電力業の促進方法と比較分析を行う。

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、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。むしろ、天下一批判のように経済発展に負の側面の方が強調されてきた⁴。もっとも、本論文と直接関わる先行研究として、チャーマーズ・ジョンソ

¹ 吉川洋(1997)

² 中村隆英(1993)

³ 青木昌彦、金澄基、奥野(藤原)正寛 編(1997) pp.13-15

⁴ 政経通信社編集部 編(1963) 2版

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いる。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」⁵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、（日銀総裁を除く）⁶退官後も含めた通産省エリートの果たした役割を分析したい。

また、概して資金不足状態にあった戦後日本の産業金融界にとって日本銀行の戦略的融資（選別融資）は極めて重要であったと考えられる。本論文では、日本銀行アーカイブに所蔵されている一次史料も利用しつつ、日本銀行総裁の産業金融への関わり方やその方針、果たした役割について検討したい。産業政策を資金面から検討した先行研究として、岡崎哲二、奥野正寛 編（2002）があげられる。そこでは経済発展を支えた資金・投資調整システムを解明しており、政府の役割に関する新たな見方である「市場拡張的見解」を理論的ベースにして、高度成長期における産業資金配分を対象として取り上げている。特に、産業資金の一部を「基幹産業」に対して政策的に振り向けようとしたメカニズムを、政府と民間の組織・制度の相互関係に焦点をあてて実証的に検証し、組織に焦点をあてているが、本論文ではそこで十分に検討されていない人材の役割も踏まえた分析を進めたい。

ヨーロッパでは、エリートについての研究が進展しており、例えば Berghoff, Hartmut and Ingo Köhler (2007)があげられる。同研究では、ドイツの銀行家は、「協調資本主義」のドイツモデルにおける中心的な地位と、社会的地位が高く、過去 130 年間、他のドイツの起業家エリートはこれ以上の地位と安定性を示していないことを論じつつ、社会資本と人的資本の概念を使用して、ドイツの銀行が一般的な政治的および社会的傾向に応じて採用、トレーニング、キャリアのパターンをどのように変えたかを説明している。

ところで、日本では、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）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、分析方法について参照した。

⁵ チャーマーズ・ジョンソン（1982）pp. 78-80

⁶ 詳しく後で見るが、電発総裁は官僚から天下りしてくるパターンもあれば、逆のパターンもある。

1.2 分析方法と資料

本稿の分析の対象時期は主として1950～60年代とする。なぜなら、1950年代は日本経済のキャッチアップの時代、1960年代は高度成長の下の貿易・資本自由化への対応の時代という二つの時代で、通産省が産業政策、日銀が金融政策を次々と実施し、その関連で経済発展に不可欠な電力業の開発を電発が指導し、日本経済はキャッチアップに成功し、持続的な高度成長を実現できた時期であったからである。

エリート（えりーと elite）ということばは一般的には選ばれた者、優れた者、指導的な立場にある者等々、多義的に用いられている。イデオロギー的な意味合いをもって語られるときもあれば、ただ単に優れているという意味合いをもって語られるときもある。軍隊の精鋭部隊、上級貴族のような優越的な社会集団を指すことが多い。日本においては、第二次世界大戦後、エリートといえば反民主主義、反平等主義のように受け取られ、客観的に研究することを自粛する傾向があった⁷とされる。本論文で取り上げるエリートとは、下記に記すように社会的に高い地位を与えられて、戦後日本の産業金融政策に指導的な役割を果たした、または、産業金融政策に直接に関わったトップエリートである。すなわち、エリートは、経済的な富の生産や分配における意思決定という一定の権力を有しており、国家の政策、大規模な投資の決定や労働者の雇用・昇進・解雇に関する意思決定を通じて、日本経済社会に大きな影響を与えることができた。本稿で取り上げる人物が産業政策、金融政策、電力政策、企業の経営戦略、輸出や売上高の拡大に指導的な立場から直接的に関わればエリート効果だとみなす。

本稿では、当時の通産事務次官、日銀・電発総裁のキャリアパス、関わった政策、退官後の民間企業（日銀・電発総裁を除く）での活動を主な分析対象とする。特に、通産事務次官の産業政策や中小企業政策への積極さ、退官後に政府と大企業の協力関係の仲介者として果たした役割を人材の面で分析し、政府と企業との協力関係の重要性を明らかにしたい。

分析方法は、ナラティブ・アプローチを主に用いつつ、個別データの積み上げを行うことで、分析を進めていく。主な利用史料の1つに『通産ジャーナル第18巻 通産秘話1～15』がある。本史料は1985年に通産省が実施したヒアリング記録で示唆に富んでいる。すなわち、本通産秘話では、1950～60年代の通産事務次官であった人物の次官時に行った政策・関わった事項や当時の状況について記されている。また、日銀総裁のスピーチドラフトである、日本銀行アーカイブに所蔵されている一次史料も利用する。本史料は日銀総裁の本支店事務協議会等での国内外経済情勢・金融政策に関するスピーチドラフトで、歴代日銀総裁が当時の状況や政策、関わった政策などのスピーチ記録等である。

上記の一次史料の他、本論文ではいくつかの資料を活用している。例えば、『人事興信録』では、学歴・経歴・退官後の就職先などが明らかにされており、有用である。さらに、『日本官僚制総合事典1868

⁷ URL <https://japanknowledge.com/lib/display/?lid=1001000033218> (Japan Knowledge Lib)

～2000』や「電発 30 年史」など等の関連する社史、有価証券報告書、伝記等も用いて分析を補完したい。エリート分析では、Hotori (2016) が金融エリートを分析しており、エリートの分析方法や退官後の企業業績との関連分析などを本論文に応用できる。

1.3 本論文の構成と概要

本論文の構成と概要は、以下の通りである。第 2 章では、まず、1950 年代の通産省の産業政策、特に、鉄鋼業の合理化政策や機械工業の育成政策、1960 年代の通産省の産業政策、特に、産業構造政策、資本自由化対応と大型合併や中小企業政策を中心に検討する。また、人材の果たした役割は重要と考えられるから、当時の通産事務次官 15 名のマクロ分析及び 4 名の詳しい検討を行う。具体的に取り上げる通産事務次官は、①次官時に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、民間企業で政府と企業の協力関係の仲介者等として活躍した徳永久次、②次官時に石炭から石油への転換、原子力開発などを開始、民間企業で組織の再編に事業部の統合などを実施した松尾金蔵、③次官時に積極的に力を入れた貿易振興政策、民間企業で「業務改善」等を行った今井善衛、④次官時に日本経済の国際化など、民間企業のトヨタ自動車工業の海外進出・事業拡大を図った山本重信の 4 名である。

第 3 章では、産業金融政策と関連する日本銀行の組織、戦後産業金融政策の始まり、日本銀行総裁 5 名のマクロ分析及び 3 名の日本銀行総裁の個別分析である。具体的に取り上げる日本銀行総裁は、①池田内閣時代の所得倍増計画との関係で低金利政策等に積極的に努めるとともに産業界に重要な役割を果たした山際正道、②救済（特別）融資を発動し、証券恐慌（昭和四十年不況）を乗り越え、また、資金ポジションの重要性を強調して選別融資に力を入れた宇佐美洵、③ニクソンショックへの対応や中小企業金融に配慮した佐々木直である。

第 4 章では、産業政策とエリートとの関係について、電力業に着目して検討を進めた。まず、日本の経済自立 5 か年計画を検討し、電力業の開発と産業エリートを中心に分析を行った。そして、日本の歴史的経験を明確化した上で、タジキスタンの国家開発戦略 2030 年を用いて、応用可能性を検討した。

第 5 章は、本論から得られた結論と政策的インプリケーションに充てられる。

第2章 通商産業省⁸の産業政策

本章では、自国産業の育成が重要であることから、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。

周知のように、通商産業省の産業政策の役割については、賛否両論がある。1972年の米商務省報告における、「戦後の日本経済・産業の急成長の大きな要因は、通産省と企業等が一体となる官民協調体制、いわゆる「日本株式会社」によって成し遂げられたものである」というのがステレオタイプの見解であろう。日本経済・産業の急成長の要因は官民協調関係だと認められており、青木昌彦も強調したように、発展初期段階では、市場が不完備であるため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トが重要であることから、本章では協調関係の実態解明に重点をおいている。

他方で、否定的な見解として例えば、三輪芳朗・J. Mark Ramseyer (2001) は、通産省の産業再編成政策と関わって「八幡製鉄と富士製鉄の合併による新日本製鉄の誕生は、最終的な決定は株主総会での合併決議でのことであり、政府がそれに関与したことはない」⁹と主張している。しかしながら、本章で明らかになるように、通商産業省は日本の重要産業に関与していた。例えば、八幡・富士の合併の実現には、通産省の山本重信事務次官と通産省元事務次官の徳永久次の努力も重要であった。本章では、通産省エリートに着目することで、こうした関与の実態の一端を明らかにしていく。また、三輪(1990)では、合併効果を株式市場での企業価値の評価から検討し、「新日鉄の株価が競合する川崎製鉄・住友金属工業の株価と比較して上昇していないことをもって、八幡・富士合併による効率性向上効果が乏しい」¹⁰と結論付けているが、本章で、販売数量、売上高、輸出額、単価などの伸び率を比較した結果、当該結論は支持できないことが示される。

⁸ 通商産業省は、大臣官房のほか、通商・通商振興・通商企業・通商繊維・通商雑貨・通商機械・通商化学・通商鉄鋼の8内局と、資源・工業技術・特許・中小企業の外局4庁となっていたが、統制廃止や独立に伴う行政需要の増加などに伴い、1952年7月31日に通商産業省の親設置法である法律第275号に基づく機構改革が行われた。同改革では、通商関係を1局に、物資別の5原局を3局に統合し、通商・企業・重工業・軽工業・繊維・鉱山・石炭・鉱山保安・公益事業の9内局に改編した。

⁹ 三輪芳朗・J. Mark Ramseyer (2001) p. 203

¹⁰ 三輪芳朗(1990) pp. 322-325

2.1 1950年代の通商産業省の産業政策

2.1.1 鉄鋼業の合理化政策¹¹

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¹²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、景気拡大が続く鉄鋼需要が予想を上回って、1956年度の鋼塊生産実績が、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が産業合理化審議会資金部会を中心に行われたのである。

通産省は1958年6月、行政指導による勧告操短を強力に推進するため「鉄鋼市況対策要綱」を策定し、それに基づいて普通鋼33社およびこれと直接取引関係のあり191問屋が参加して公開販売制が創

¹¹ 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。

¹² 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994年) 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。

設された。公開販売制とは、操業度短縮の効果的实施と価格の長期的安定を図ることを目的として通産省より創設されたもので次のような内容¹³からなっていた。

- ① 対象事業者は、通商産業省の指示生産量に基づいて、毎月の生産予定数量及び販売予定数量を定めて、これを通商産業省に届け出ること。
- ② 対象事業者は、販売価格を通商産業省に届け出るとともにこれを公表すること。
- ③ 対象事業者は、通商産業省に届け出た販売予定数量および販売価格に基づいて、一定の場所で同時に売り出しを行うこと。
- ④ 売れ残りが生じた場合には、問屋がこれを買取り、次回の減産の基準とする。
- ⑤ 対象品種は、当初厚板、小棒、中棒、中形形鋼ならびに普通線材の5品種とする（後に薄板が追加された）。

以上のように、「公開販売制」はメーカーに対し問屋が公開の席上で購入申し入れを行ない、そこで販売数量と価格が決められるという特殊な販売方式である。公開販売制のもとの鉄鋼価格は、公販価格（カルテル価格）、建値（公開販売制の対象品種以外で市況品種ではないもの）、市場価格（市況品種：小形棒鋼、中形棒鋼、小形形鋼、亜鉛鉄板で問屋店頭売り価格はこれに追随）の3本立てとなっており、厚板などの主力品種が公販価格となっており、メーカーに有利でかつ通産省（エリート）との関係が重要となる制度であった。

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。高炉の増設や新技術の純酸素転炉、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、通産エリートは、6名も鉄鋼業に再就職したのである。

¹³ 飯田、大橋 編（1969） pp. 564-571

2.1.2 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ことから、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年度の大阪チタニウムの「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¹⁴。

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¹⁵。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。ここから通産省の機械工業の育成政策に絞って検討を進める。

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、マシン部品などであった。設備投資の規模は、指定

¹⁴ 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994年) 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。

¹⁵ 沢井実(2012) pp. 410-411

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 年代に入る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。時計、ミシン、カメラ、双眼鏡などに大表される輸出軽機械は貴重な外貨を獲得するだけではなく、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。そして、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¹⁶。

2.2 1960 年代の通商産業省の産業政策

2.2.1 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¹⁷。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

¹⁶ 沢井実 (2012) pp. 390-391

¹⁷ 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994 年) pp. 448-450

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す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点があげられる。

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。

2.2.2 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、企業の大型化を提唱した¹⁸。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¹⁹。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年にはニチボ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

¹⁸ 森武麿 他 (2006) pp. 175-176

¹⁹ 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994年) pp. 559-561

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、銑鋼一貫メーカー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す原動力であった。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将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年代後半に入って、製鉄所の大型化と八幡製鉄と富士製鉄の大型合併が起こったのである。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²⁰。

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²¹。

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²²。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は中心となるとし、依存度が高くなる石油の政策にも積極的に力を入れた。

²⁰ 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994年) pp. 450-452

²¹ 森武磨 他(2006) p. 177

²² 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年) p. 187

2.3 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1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。

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、企業局長のポストにより優秀な人材を務めさせていたと思われる。企業局²³の担当事務は以下の通りであった。

- ① 通商産業省の所掌に係る事業の合理化に関する。
- ② 通商産業省の所掌に係る事業に要する資金の融通をみつねることその他事業の経理に関する事務を総括する。
- ③ 通商産業省の所掌に係る事業の労務に関する事務を総括する。
- ④ 前各号に掲げるものの外、通商産業省の所掌に係る事業の発達、改善及び調整に関する事務を総括する。
- ⑤ 通商産業省の所掌に係る物資の売買取引を行うために必要な商品市場を開設することを目的とする商品取引所に関する調整を図る。
- ⑥ 通商に関する参考品等の収集及び展示紹介に関する。
- ⑦ 通商産業省の所掌に係る物資の輸送、保管及び保険に関する事務を総括する。
- ⑧ 通商産業省の所掌に係る物資に関する価格等の統制に関する。
- ⑨ 通商産業省の所掌に係る事業に関する外国投資家に係る技術援助契約の審査を行う。
- ⑩ 通商産業省の所掌に係る事業に関する外国投資家の株式その他の財産の取得の審査を行う。
- ⑪ 商鉦工業の発達及び改善に関する基本に関する。
- ⑫ 緊要物資輸入基金特別会計に係る物資の取得及び売払に関する事業を行う。
- ⑬ 緊要物資輸入基金特別会計の経理を行う。
- ⑭ 条約に基いて日本国に駐留する外国軍隊、日本国に在留する外国人等に対する物資の供給及び役務の提供に関する事務を総括する。（調達庁の所掌に係ることを除く。）
- ⑮ 通商産業省の所掌に係る事業に関する賠償に関する。
- ⑯ 米国対日援助物資の引取、保管、売却及びこれらに附帯する業務を行う。
- ⑰ 米国対日援助物資等処理特別会計の経理を行う。

²³ http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/houritsu/01319520731275.htm (衆議院)

企業局は通産省全体の事業の合理化、発達、改善及び調整、労務、賠償、資金の融通などと同省の中でも重要な業務を担当していたことから、先にふれたように基本的には高級エリートが同局長のポストを歴任した。

次に、任期の概要を分析した結果、表 2.3-1 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、事務次官の任期もやや短くなっていったと思われる。

表 2.3-1 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 1 より作成。

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 2.3-2 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

なればなるほど官僚期間がのびていることがあげられる。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。

表 2.3-2 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 1 より作成。

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仲介者としての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ることがある（いわゆる天下り）。従来、通産省からの天下りについては、通産省がカルテルを指導していたため「公平無私のカルテル行為なんてありえない、役人と民間企業のくされ縁も大問題で、役人には民間企業のヒモがついていることが多く、特定の企業に便宜をはかり、時期がくれば、その企業に就職、という例が非常に多い²⁴」とカルテルが「公平に」運営できないという視点から批判されてきた。また、法令上も、国家公務員法第三百条の「職員は、離職後 2 年間は、営利企業の地位で、その離職前 5 年間に在職していた人事院規側で定める国の機関と密接な関係にあるものにつくことを承諾し、またはつてはならない」の規定（法律）

²⁴ 政経通信社編集部 編（1963） 2 版 pp.20-24

に沿って退職から再就職の間という期間が守られていない点が批判されている。しかしながら、経済的な影響や再就職後の役割の側面といった実質的な役割については、明らかにされてこなかった。

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 2.3-3 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、高度成長を実現には鉄鋼業が中心産業とみなされていたことがうかがわれる。

表 2.3-3 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 1 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。

2.3.1 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られ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、岩戸景気の中であり、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²⁵。

²⁵ 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

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²⁶。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²⁷。

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月に富士製鐵常務に就任した。1976年に八幡・富士合併後に誕生した新日本製鐵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²⁸。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日当たり出銑量1000トンのものが、当時名古屋で建設中の製鐵所は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、八幡製鐵でも富士製鐵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、そういうものお互いにやっており、無駄なことである。日本の製鐵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。

²⁶ 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994年) pp. 316-317

²⁷ 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1994年) pp. 297-298

²⁸ 日本立地センター創立25周年(1986) pp. 4-64

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月に八幡製鐵・稲山嘉寛社長、富士製鐵・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、富士製鐵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²⁹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。

2.3.2 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³⁰。構造的な基本問題から取り組むために通産省が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。

²⁹ 社史編さん委員会・新日本製鐵株式会社（1981）p. 663

³⁰ 通商産業省調査会（1985）「通産秘話8」『通産ジャーナル』第18巻第8号 pp. 40-45

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、借入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%削減するという指導も通産省はしていた。

松尾金蔵の時代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³¹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。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

³¹ 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

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600万トン規模となった³²。

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。

2.3.3 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³³。

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、定位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。

³² 日本鋼管株式会社・七十年史編纂委員会（1982）pp.110-111

³³ 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

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、介入が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

³⁴。

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・ペテロケミカル（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3,000トン/年のエチリデン・ビシクロ・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、需要家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

³⁴ 日本石油化学株式会社社史編さん委員会（1987）pp.127-177

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³⁵。

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、通産省は同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。回復は三井日石パ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³⁶。

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「企業力強化」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。

2.3.4 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月から産構審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%の業種に同じ対応策を適用するように調整し、資本自由化対応策を決定したのである³⁷。

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。

³⁵ 日本石油化学株式会社社史編さん委員会（1987）pp. 185-186

³⁶ 日本石油化学株式会社社史編さん委員会（1987）pp. 209-251

³⁷ 通商産業省調査会（1985）「通産秘話11」『通産ジャーナル』第18巻第11号 pp. 34-39

山本重信次官時には、国内政策としての産業発展の基礎固めということで、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組織化された。

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企業力の競争が問題になると想定していた。本格的国際化時代に入り、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社と個別の接触を何回も行き、合併成立に向けて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³⁸と山本重信は主張している。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・販売の増加を図ったのである。

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で、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³⁹」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について、先見的に重視もしていた。

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。

³⁸ 山本重信（1982）『Will』1巻1号 pp. 38-39

³⁹ トヨタ自動車工業株式会社（1978）pp. 418-419

2.4 パフォーマンスの分析

2.4.1 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、輸出額などの伸び率を比較し、データに基づき、通商産業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実績の内一位を占めている鋼板の輸出・国内平均単価の増加率や比率を比較したのが、以下の表 2.4.1-1 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⁴⁰し、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 2.4.1-1 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	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
	国内平均単価増加率	-	36%
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
	国内平均単価増加率	-	32%

⁴⁰ 鐵鋼新聞社（1971）pp. 522-531

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
	国内平均単価増加率	-	29%

出所：有価証券報告書各社各年

注：鋼板は板状に圧延した鋼材で、厚さによって薄鋼板、中鋼板、厚鋼板に大別されるが、データの制約により鋼板合計を用いて比較した。

表 2.4.1-1 によると、1970 年度から 1975 年度にかけて、新日鉄と鋼管の国内向け平均単価の変化率は、川崎製鉄より高い。同様に、輸出平均単価の変化率もより高い。特に、鋼板の輸出平均単価増加率でみると、新日鉄・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する鋼材値上げ申請などがあったのである⁴¹。

確かに、川崎製鉄も、同期間において国内向け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、輸出向けの単価の引上げ率で見れば、新日鉄と鋼管の方が成功したとみてよいだろう。

また、75 年度の国内単価から考察すれば、新日鉄と鋼管が川崎製鉄より低価格で提供していることも興味深い。

⁴¹ 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、追加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。

注：国内向けにより低価格に鋼材を提供することが国内市場の確保や国内企業の国際競争力強化に繋がる一方、鉄鋼メーカーの利益を確保すべきというジレンマがあり、通産省エリートはその落としどころを常に探っていたとみることもできよう。

表 2.4.1-2 粗鋼の生産量 千トン

	1970	1975	伸び率
新日本製鉄株式会社	21,098	36,926	75
日本鋼管株式会社	10,904	15,930	46
川崎製鉄株式会社	10,663	14,833	39

出所：有価証券報告書各社各年

さらに、厳密に比較するため、各社の粗鋼の生産量の伸び率を比較したのが表 2.4.1-2 である。粗鋼の生産量を比較したところ各社とも生産量を圧倒的に増加している、一方で、生産量の伸び率では新日鉄と鋼管は川崎より大きい。

表 2.4.1-3 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：有価証券報告書各年

表 2.4.1-3 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、販売数量などの拡大から規模拡大を行いつつ、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要因になったと思われる。既に述べたように、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、関係業界での地位を向上させた。人員削減は行わなかったが、鋼管の輸出量がより増加、単価の引上げなどに成功した。

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があげられる。

2.4.2 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 2.4.2-1 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 2.4.2-1 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		伸び率	
		販売台数	車両売上高 (百万円)	販売台数	車両売上高 (百万円)	販売台 数	車両売 上高
トヨタ自動車 株式会社	合計	2,025,781	1,006,980	2,627,865	2,080,630	30%	107%
	輸出	821,274	409,416	1,245,176	1,025,174	52%	150%
	国内	1,204,507	597,564	1,382,689	1,055,456	15%	77%
	輸出の割合	40	40	47	49	-	-
マツダ株式会社	合計	611,421	321,309	764,326	577,303	25%	80%
	輸出	270,739	132,314	489,010	308,707	81%	133%
	国内	340,682	188,995	275,316	268,596	-19%	42%
	輸出の割合	44	41	64	53	-	-

出所：有価証券報告書各社各年

表 2.4.2-1 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、車両売上高の輸出面で 1.5 倍程度増加させたことは、海外事業の拡大が奏功したといえる⁴²。

表 2.4.2-2 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	車両種 年度	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

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 2.4.2-2 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見ると約 3 倍程度販売台数が増加している。単価で見ても 80%以上も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。

以上から、山本重信のトヨタ自動車への元通産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や輸出向け単価の引き上げに成功するなど、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として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の役割を果たしたと言える。

⁴² 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 4.2-2 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。

2.4.3 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。通商産業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、通商産業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 2.4.3-1 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⁴³し業界協調を困難にした会社だからである。

表 2.4.3-1 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	年度	1966 年度	1971 年度	1976 年度
	項目			
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 年）、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まかな数値である。

表 2.4.3-1 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

⁴³ 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 年）pp. 187-193

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 2.4.3-2 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	注2 1,950
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年）、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。

表 2.4.3-2 で日本石油化学と出光の従業員数の推移を確認した。社長に再任した今井善衛は、不況対策として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。

第3章 日本銀行の産業金融政策

本章では、戦後日本経済の発展の要因であった日本銀行の産業金融政策（資金配分方法）を主に人材（日本銀行エリート）の側面から検討することで、金融エリートが産業金融政策に果たした役割を明らかにすることである。また、本研究を通じて、開発資金不足に直面している発展途上国にとっての歴史的教訓を得ることも狙いとしている。

ところで、1980年代に編纂されたオフィシャルヒストリーである『日本銀行百年史』では、先進国の中央銀行のような産業資本に対する中立性を日本銀行が一貫してとり続けてきたことが強調されており、産業金融についてほとんど明らかでない。この点に関わって、例えば、東京大学経済学部教授を務めていた石井寛治は『日本銀行百年史』の書評⁴⁴において、「しかしながら、本書で、金融政策の評価軸を通貨価値の安定においたことは、いまや最先進国となった現代日本の中央銀行の国内金融政策の評価軸としては適切であるとしても、長らく後進国として先進国へのキャッチ・アップを目指してきた近代日本の中央銀行の政策評価軸として十分であるかどうか、疑問なしとしない（中略）」と批判している。

また、日本銀行の復金融資の実行についても、「日本銀行は大蔵省の要請に応じてただ受身に債券を引受けていただけでなく、復金融資の実行についてもかなりの程度まで決定権をもっていたはずであるが、その辺の事情が全く触れられていない」と批評している。さらに、日本銀行エリートの方針について、「一万田総裁が経済復興にいかにか熱心だったかは、ドッジ・ラインが実施されるや、超均衡予算によるデフレ効果を心配して、金融面から通貨を放出・補填する政策を独自の判断でとったことにもよく示されているが、そうした姿勢が復金融資の放漫さを導かなかつたかどうか、立ち入った検討がない…・四十年代前半には、三十年代と対照的に金融政策運営についての政府との意見調整過程での日本銀行の自主性が強まったと評価しているが、三十年代の山際正道総裁の考えの中に国際競争力強化のためには低金利が望ましいという見方のあつたことが、政府との意見調整に際して微妙な影響を及ぼさなかつたかどうか、問題として残るように思われる」と論点提起を行っている。

同様の批判は、岡崎（1996）でも見いだされる。一万田総裁時の融資斡旋について、「日本銀行の融資斡旋は、戦略産業の優良企業に対する優先的な資金供給を、メインバンクを中心とした協調融資の組織を日本銀行が助成することによって達成する制度であつた。日本銀行は個々の案件について協調融資の斡旋会をセットし、メインバンクの審査情報・日本銀行が掌握している金融機関の資金ポジ

⁴⁴ 石井寛治（1989）『日本銀行百年史編纂委員会編『日本銀行百年史』本文編六巻・資料編一卷』 書評「史学雑誌」98 巻 11 号/書誌

ションに関する情報・産業政策当局からの情報等に基づいて、日本銀行とメインバンクが協力して協調融資団の結成をコーディネートしたのである⁴⁵」と結論付けられている。

以上のように石井(1989)も岡崎(1996)も、当時の日本銀行の産業金融政策や日本銀行総裁の役割等が重要であったことを示唆している。本論文で対象とする時期の高度経済成長期(1950～60)年代は日本がまだ後進国であり、所得倍増計画に象徴されるようにキャッチアップ・経済発展を目標としていたので、政府と日本銀行との協調関係(コーディネーション)は重要であったと推測できる。さらに、概して資金不足状態にあった戦後日本の産業金融界にとって日本銀行の戦略的融資(選別融資)は極めて重要であったと考えられる。本章では、日本銀行アーカイブに所蔵されている一次史料も利用しつつ、日本銀行総裁の産業金融への関わり方やその方針、果たした役割について検討したい。

以下、本章の構成は、産業金融政策と関連する日本銀行の組織、戦後産業金融政策の始まり、日本銀行総裁・副総裁のマクロ分析及び個別分析となる。具体的に取り上げる日本銀行総裁は、池田内閣時代の所得倍増計画との関係で重要な山際正道、資金ポジションの重要性を強調して選別融資に力を入れた宇佐美洵、ニクソンショックへの対応や中小企業金融に配慮した佐々木直の3名である。

3.1 日本銀行の組織と産業金融

3.1.1 日本銀行の組織⁴⁶

日本銀行は、1882年に大蔵卿松方正義の建議に基づき、近代的中央銀行として創立された。日本銀行は日本銀行法に基づく特殊法人である。その法人格は私法人に属するが、その機能の公共的性格に基づき日本銀行法により特別の規制を受けている。本論文の対象とする高度経済成長期当時の日本銀行法は、1942年戦時体制下において制定されたもので、戦後いくたびかその改革が企てられたが、そのうち組織について実現をみた重要な改革は、1949年の法律改正による政策決定機構の民主化、すなわち政策委員会の設置であった。

政策委員会

日本銀行の最高意思決定機関は、日本銀行の内部に設けられている政策委員会である。日本銀行の業務は、創立以来日本銀行条例のもとにおいては重役集会(総裁・副総裁・理事の合議体)が総理し、また日本銀行法に基づき行われた1942年の改組以後は総裁が総理することとなっていたが、1949年以降は、日本銀行の政策決定がより民主的となり(日本銀行法の一部が改正され)、政策決定機関として

⁴⁵ 岡崎哲二(1996) p. 52

⁴⁶ 日本銀行資料調査室(1962年) pp. 292-303

以下の日本銀行の組織に関する説明は、特に断らない限り、本書を参照した。

行われるようになった（委員会の制度の設置）。政策委員会は、次の7名の委員をもって組織されていた（法第13条の4第1項・第2項）日本銀行総裁、政府代表2名（大蔵省および経済企画庁を代表するもの各1名）、任命委員4名（地方銀行、大都市銀行、商工業および農業に關しすぐれた経験と識見を有するもの各1名）。当時の日本銀行には、役員として、総裁・副総裁各1名、理事3名、監事2名以上、参与若干名が置かれていた。

当時の日本銀行の内部構成は、本店の21の部局室、ニューヨークおよびロンドンの駐在参事、全国主要都市30ヶ所の支店、支店所在地以外の14の都市の事務所となっていた。特に、日本銀行の最高意思決定機関である政策委員会と政府資金の運用事務を担当していた営業局が当時の産業金融政策と關わって重要であった。

3.1.2 日本銀行と産業金融

1962年当時の日本銀行の機能⁴⁷とは、日本銀行は日本の中央銀行として、銀行券の独占的発行権を有し、また市中金融機関に対しては、支払準備の保管者ないし支払の中央決済機関であるとともに、割引・貸付などの方法により信用の最後のよりどころとなっていた。さらに政府との間で預金・貸付国債の応募引受などの取引を行うほか、政府から国庫金の出納・国債の発行償還事務などの取扱を委託されていた。すなわち、日本銀行の機能は、第1に、「発券銀行」として、日本の唯一の発券銀行である。この発券作用は日本銀行の中央銀行としての基本的機能であり、他の機能はこれに基づいて遂行される。第2に、「銀行の銀行」として、市中金融機関との取引を通じて行われるが、日本銀行と預金・為替・貸出などの対民間業務である。日本銀行の対民間業務には、日本銀行の主要な政策手段である貸出政策、公開市場操作および準備預金操作に關連するほか、内国為替のような金融機関に対するサービスとしての性格の強い業務も含んでいる。第3に、「政府の銀行」としての機能は、厳密には政府との貸付取引・預金取引のような取引をその固有の業務と固有の業務のほかに、各種の法令に基づいて国の事務の委託を受けている。法令委託事務の中心は、国庫経理事務・国債事務などである。日本銀行は、このような機能を果たしつつ通貨信用の調節を行うが、その目的は、通貨価値の安定を図りこれを通じて国民経済の健全な発展に寄与することにある。このうち産業金融に關わるのが、第2の「銀行の銀行」であり、以下、やや詳しく説明する。

⁴⁷ 日本銀行資料調査室（1962年）p. 269

以下の日本銀行の機能に關する説明は、特に断らない限り、本書を参照した。

日本銀行の「銀行の銀行」としての対民間業務は、日本銀行の主要な政策手段である貸出政策、公開市場操作および準備預金操作に関連する業務のほか、国内為替のような金融機関に対するサービスとしての性格の強い業務も含んでいる⁴⁸。

1962年の日本銀行の通過信用調節手段の中心的地位を占めていたのは公定歩合の上下の操作であり、貸出政策であった。貸出政策は、さらに高率適用制度、貸出の種類・担保など諸条件の決定のほか、いわゆる窓口指導なども含まれており、特に、日本銀行は公定歩合操作などの金融政策手段を補完するために、窓口指導を行っていた。窓口指導とは、制度的金融政策ではなく、取引先金融機関の協力を前提とし、日本銀行が取引先金融機関に対し資金の調達運用などについて各種の指導を行うことである。また、日本銀行が直接的に市場に介入するという公開市場操作がある。公開市場操作とは、中央銀行が市場において随時国際・そのほかの有価証券・手形などの売買を行い、直接的に市中金融機関の現金預金を増減させることによって、信用の調節を行うことである。そして、市中金融機関に対しその預金の一定割合（準備率）に相当する金額を中央銀行に預託させ、金融経済情勢に応じて随時準備率を変更し、直接的に市中金融機関の現金準備を増減させることによって、信用の調節を行う。

以上のように、日本銀行の対民間としての業務は、経済情勢により、日本銀行が貸出政策、公開市場操作や準備預金操作によって、直接的に金融市場に介入し、金利の調整や通貨供給量の調整などを行うことであった。また、日本銀行は金融引締め時において、貸出額を急テンポで増加させており、表 3.1.2-1 に明らかであるように、特にピーク時の増大額が非常に大きく、産業金融政策として重要な位置を占めていた。山際氏が1期と2期時に、宇佐美氏が3期時に日本銀行総裁を務めていたことから、産業金融政策には重要な役割を果たしていたことに間違いない。

表 3.1.2-1 金融引締め過程における日本銀行貸出の増大 (単位：億円)

期		引締め開始		ピーク		引締め解除	
		時期	日銀貸出額	時期	日銀貸出額	時期	日銀貸出額
1	1957年引締め期	57年5月	3,243	58年3月	5,881	58年6月	4,991
2	1961年引締め期	61年9月	10,272	62年8月	15,438	62年11月	13,368
3	1964年引締め期	64年3月	11,923	64年10月	14,596	65年4月	13,011

出所：渡辺佐平、北原道貫共編（1966）p. 616より

注：引締め開始公定歩合の本格的な引上げの時期を示す。

⁴⁸ 日本銀行資料調査室（1962年）pp. 273-284

3.2 戦後の産業金融政策の始まり—融資斡旋

日本経済の復興期においては、本格的な資金不足の時代でもあり、日本銀行の産業融資政策は、特に重要であった。以下戦後復興期における日本銀行の融資斡旋の役割と実態についてみよう。

『日本銀行八十年史』によると⁴⁹、日本銀行では、中央地方を通ずる資金の交流斡旋を行うため、1947年1月以降に理事を委員長にする融資斡旋委員会が設置されたが、産業の復興と企業の合理化促進に資するには、産業資金の一層重点的な供給が必要と考えられ、同年8月に委員会を廃止して営業局内に融資斡旋部が設置された。融資斡旋事務の拡大に伴い、1948年7月に市中金融機関の参加する融資斡旋委員会が設けられ、日本銀行の営業局融資斡旋部は同委員会の事務局となり、翌月の8月に融資斡旋部は営業局から独立した。さらに朝鮮動乱後は必要性を減じ、業務を手控え、1954年2月に廃止された。融資斡旋が積極化したことによって、金融の質的統制手段としての融資規制を実質的に廃止しても、経済の安定・復興のための必要資金について、市中金融機関の自主的運用に加え、融資斡旋と債券買入れ操作等によって確保できると日本銀行が考えていたからである。日本銀行総裁も、「市中銀行の立場と融資斡旋と公開市場操作のコンビネーションにより必要な方向に資金を流すというのが私が今構想している資金の流れを調整する考え方である」と述べていた。事実、日本銀行は融資斡旋を一段と活用しただけでなく、金融経済情勢の変化に対応してきめ細かく多様な斡旋を行った。以下はその主要なものである⁵⁰。

- 1) 復興金融金庫の融資停止に伴う融資斡旋
- 2) 滞貨発生に伴う融資斡旋
- 3) 企業合理化に伴う整理資金の融資斡旋
- 4) 国債買入れによる緊急資金の融資斡旋
- 5) 未払金整理のための融資斡旋
- 6) 公団廃止に伴う融資斡旋

日本銀行が融資斡旋を活用したのは、国債保有に資金運用の重点をおいた地方銀行は都市銀行に対する審査・モニタリング能力を十分に持たず、都市銀行の相対的な資金不足、地方銀行の相対的資金余剰が次第に拡大していたことと関係している。そこで、日本銀行が民間金融機関の協調融資を斡旋するという手段が展開された。日本銀行の融資斡旋制度は、復興金融金庫および金融機関資金融通準則に基づく融資規制と並んで戦後復興期のミクロ的金融政策の有力な手段であった。「中央地方を通ずる資金交流斡旋方針」は、「財政資金及重要産業等に対する資金供給の順便と資金の効率的使用に資する為、国債、地方債、金融債特に復興金融債、社債及事業会社融資等に付、シンジケート結成等本行は積極的に

⁴⁹ 日本銀行資料調査室（1962年）p. 223

⁵⁰ 日本銀行百年史編纂委員会（1985）pp. 351-354

資金運用の斡旋をなす」こと、その担当機関として日本銀行内部に融資斡旋委員会と営業局融資斡旋課を設置することを定めていた⁵¹。

融資斡旋の量的な大きさが、表 3.2-1 の産業別融資斡旋額で示されている。特に、採鉱業、鉄鋼、繊維、化学工業のウェートが高いことがわかる。

表 3.2-1 産業別融資斡旋額 単位：百万円、%（構成比）

項目	1948 年	1949 年	1950 年 1-4
計 百万円	68,933	162,225	59,081
採鉱業 %	3.9	14.1	27
工業 %	64.6	70.3	64.7
内 鉄鋼	15.9	17.1	25.0
機械器具	18	12.6	8.9
化学工業	10.3	12.1	12.9
繊維	12.3	22.1	13.5
食料品	5	3.2	1.5
その他	3.1	3.2	2.9
農林水産業 %	9.1	5.2	1.1
電気・ガス %	3.1	4.1	3.6
その他 %	19.3	6.3	3.6

出所：岡崎（1996）第 6 表 p.41 より

注：1950 年は 1 月～4 月のみ。

地方銀行が都市銀行へ融資を行い、日本銀行が都市銀行の融資斡旋を行うという構図は、表 3.2-2 の金融機関業態別融資斡旋参加状況で明らかになっているように融資斡旋資金の大部分を都市銀行が供給していたことからうかがわれる。また、その割合は拡大しつつあった。

表 3.2-2 金融機関業態別融資斡旋参加状況 単位：百万円、%（構成比）

	1947 年	1948 年	1949 年	1950 年 ^{注1}
計	20,095	68,933	162,255	59,081
都市銀行等 ^{注2}	63.3	73.4	81.2	86.6
その他	36.7	26.6	18.8	13.4

出所：岡崎（1996）第 8 表 p.43 より

注 1：1950 年は 1 月～4 月のみ。

注 2：都市銀行等には（旧）特殊銀行・貯蓄銀行を含む

⁵¹ 岡崎哲二（1996）pp.33-38

表 3.2-3 では、主要鉱工業企業の融資斡旋依存度がまとめられている。民間金融機関からの借入金総額に対する融資斡旋の 1949 年 6 月末～12 月末における以下の 18 社の比率は 62.2% で融資斡旋への依存度が非常に高かったことが明らかである。

表 3.2-3 主要鉱工業企業の融資斡旋依存度 単位：百万円、%

業種	会社	斡旋残高	借入金 -復金	融資斡旋の比 率 %	決算日
	合計	22,197	35,686	62.2	
鉱業	三井鉱山	2,588	3,442	75.2	1949.9.30
	北海道炭鉱汽船	1,615	2,728	59.2	1949.9.30
	三菱鉱業	2,639	4,960	53.2	1949.9.30
機械	日立製作所	1,292	2,895	44.6	1949.7.31
	日立造船	220	940	23.4	1949.9.30
	東京芝浦電気	472	2,578	18.3	1949.9.30
化学	三井化学工業	715	1,161	61.6	1949.9.30
	昭和電工	400	881	45.4	1949.10.31
	宇部興産	317	724	43.8	1949.8.31
食料品	日本水産	2,171	1,423	152.5	1949.9.30
	味の素	670	636	105.3	1949.6.30
	豊年製油	1,100	1,352	81.4	1949.6.30
繊維	大日本紡績	2,205	2,786	79.1	1949.10.25
	東洋紡績	2,606	4,549	57.3	1949.9.25
	東洋レーヨン	943	1,711	55.1	1949.9.30
金属	日本鋼管	1,286	1,267	101.5	1949.7.31
	日本軽金属	432	500	86.5	1949.9.30
	神戸製鋼所	526	1,153	45.6	1949.6.20

出所：岡崎（1996）第9表 p.48 より

日本銀行の融資斡旋は特に資金不足していた戦後復興期において、戦略産業に優先的資金を配分して経済成長を推進する効果があった。また、融資斡旋は復興期における政策的資金配分である協調融資の拡大にも大きな役割を果たしたと考えられる。

3.3 歴代日本銀行総裁の分析

3.3.1 全体的分析

歴代日本銀行総裁の学歴・キャリアパス・就職先などをまとめたのが、別表である。歴代日本銀行総裁の5人の学歴の特徴を見ると、4人が東京大学の卒業生である。5人全員の専攻としては3人が経済学科で、残りの2人が法律学科であることがわかった。

まず、キャリアパスを分析した結果、ほぼ全員はニューヨーク・ロンドン・ベルリンなど海外での経験を持っていたことが明らかになった。日本銀行では海外との協力関係・情報交換を重視していたため、海外での経験を重ねてくることを求められていたと思われる。

また、歴代総裁5人の内（初の民間銀行からの日本銀行総裁宇佐美氏を除けば）、4人が営業局長を経験していたことも明らかになった。日本銀行では金融システムの監視と情報収集に特化した「営業局」という組織により優秀な人材を務めさせていたと思われる。

表 3.3.1-1 歴代日本銀行総裁の任期

	氏名	総裁 任期（月）
1	一方田尚登	101
2	新木栄吉	31
3	山際正道	96
4	宇佐美洵	60
5	佐々木直	60

出所：別表2より作成。

次に、任期の概要を分析した結果、表 3.3.1-1 で明らかになっているように、歴代日本銀行総裁の最も長い任期は101ヶ月で、最も短い任期は31ヶ月で、平均にしてみれば、約70ヶ月であったことがわかった。特徴としては、1960年代前半までの日本銀行総裁の任期（注：新木総裁の病早期退任を除けば）は1960年代後半～70年代前半より長いことも明らかになった。それは、1950年代はキャッチアップの時期であったため、金融政策の安定性が必要だったとみられる。1960年代後半～70年代前半では完全資本自由化の下、国際競争へ戦略的に対応できる人材を求めていたため、総裁の任期も短くなったと思われる。

表 3.3.1-2 歴代日本銀行総裁・日本銀行副総裁前後のポスト

	氏名	キャリアパス	副総裁就任前のポスト	副総裁退任後のポスト	総裁就任前のポスト	総裁退任後のポスト
1	一方田尚登	日本銀行出身	-	-	大阪支店長	大蔵大臣
2	新木栄吉 (第一)	日本銀行出身	日銀理事、中華民国 政府経済顧問	日本銀行 総裁	日本銀行 副総裁	東京電力株式 会社会長
	新木栄吉 (第二)	—	-	-	特命全権大使 (米国駐在)	引退
3	山際正道	大蔵省 出身	-	-	日本輸出入銀行 総裁	金融制度調査 会会長
4	宇佐美洵	三菱銀行出身	-	-	三菱銀行頭取	金融制度調査 会会長
5	佐々木直	日本銀行出身	日銀営業局長、 日本銀行理事	日本銀行 総裁	日本銀行 副総裁	経済同友会代 表幹事、

出所：別表 2 より作成。

表 3.3.1-3 日本銀行総裁後の就職先業種別（人）

政治家	経済団体	電力業	引退
3	1	1	1 ^注

出所：別表 2 より作成。

注：新木氏は 2 回総裁を務めたため、電力と引退の両方に入れた。

ところで、歴代日本銀行総裁の退任後の再就職先を分析したところ、3 人も政治家となったことが明らかとなり、政府と日本銀行の関係は非常に緊密であったこともうかがわれる。

3.4 歴代日本銀行総裁と産業金融

3.4.1 山際正道総裁

山際正道は、大蔵省出身で1956年11月に日本銀行総裁に就任した人物である。山際総裁は、多くの国際会議に精力的に参加し、外国中央銀行総裁を日本に招待するなど、日本銀行の国際化にも努めたことでも知られている。山際総裁は金融政策の実施について経済界の信頼があり、当時問題となっていた銀行のオーバー・ローン（「市中（民間）銀行の貸出が恒常的に預金を超過する結果として、日本銀行借入に恒常的に依存する」状態）に関しては自主的解決を期待するなど、必ずしも介入主義的ではないスタンスをとっていた⁵²。以下、就任時に最も力を入れた金利政策と日本銀行の国際化に絞って、山際総裁の指示、方針、ポジション等を中心に史料に基づいて検討を進める。

a)低金利政策

池田勇人と山際正道は1925年同期の大蔵省入省であり、ほぼ20年間局やポストは違っても同じ役所にいたこと、また、山際氏の日本銀行総裁在任8年間のうち約5年間は、池田氏と共にあったことから、山際総裁在職中には、政府関係では池田勇人と最も縁が深かった。就任初期の7ヶ月間、池田氏が大蔵大臣の職にあり、池田氏が首相となってから退職までの4年4ヶ月間は一貫として、山際氏は日本銀行総裁であったことから「所得倍増計画」の主導者である池田総理と密接な関係を持ちつつ、後方で支援していた。その関係について、一万田蔵相が山際氏を日銀総裁に推薦したのは、「池田氏の働きが背後にあった」からだといわれている⁵³。

当時の金利が特に、欧米諸国より割高であり、「国民所得倍増計画」は、金融政策面において金利水準の引下げが必要とされていて、池田内閣は「低金利政策」を強く推進していた。1961年に入ると民間金融機関の貸出金利引下げと公定歩合の追加引下げを求める声が高まり、こうした状況下で、山際総裁は、政府からの「低金利政策」の要請と日本銀行にとって通貨価値の安定こそが使命である日本銀行内部の意見とのほざまで苦しみながらも、1月25日に公定歩合の追加引下げを決定し、これに伴って民間金融機関の貸出金利の引き下げが1月30日から実施されることになった。

例えば、当時の「低金利政策」について、『日本銀行百年史 第六巻』では、「公定歩合引下げが、（中略）新内閣の政策ビジョンと結びつけた見方をされたのも、ある程度やむをえない面があった」⁵⁴と述べている。

⁵² 山際正道伝記刊行会（1979）pp. 487-488

⁵³ 山際正道伝記刊行会（1979）p. 477を参照。

⁵⁴ 日本銀行百年史編纂委員会（1986年）p. 23

山際正道伝記刊行会（1979）⁵⁵では、特に、池田政策の前半について「池田政策との関連について見れば、山際は、池田の積極政策の基盤ないし背景をなす日本経済観に対して、基調として共鳴している。日本銀行の伝統的感覚としては、積極政策は「通貨価値の維持」の立場から、むしろ警戒的に見られるのが本来の姿であるが、山際は、この意味で「非日本銀行的」であり、言わば池田寄りの考えを持っていたのである」と、1960年に池田内閣の下で策定された長期経済計画を金融面で支持していた。また、「現実には、成長政策観において池田と対立していたことは明らかであるが、実際の行動においては、「政府との共同歩調」を重視した。池田と山際との個人的関係を見れば、両者の友情の深さが、経済観における対立を超えて、池田成長政策の大過なき推移と終結とを収めることを得させたと言える」としている。

表 3.4.1-1 山際総裁時代の公定歩合の推移（1957年～1964年）

	1957年	1958年	1959年	1960年	1961年	1962年	1963年	1964年
日銀公定歩合								
年末値 銭、	2.30	2.00	2.00	1.90	2.00	1.8	1.6	1.8
() 内は年率%	(8.40)	(7.30)	(7.30)	(6.94)	(7.30)	(6.57)	(5.84)	(6.57)

出所：日本銀行百年史編纂委員会（1986年）資料編 年表 pp.127-145、p.378

注：日本銀行の公定歩合は1956年末の2.00銭から、1957年中には3月・5月に2回引上げ、1958年中には6月・9月に2回引下げ、1959年中には2月に引下げ後12月に引上げ、1960年中には8月に引下げ、1961年中には1月に引下げ後7月・9月に2回引上げ、1962年中には10月・11月に2回引下げ、1963年中には3月・4月に2回引下げ、1964年中には3月に引上げ。

表 3.4.1-1 に示しているように、山際総裁は一貫して公定歩合引き下げを行ったということなく、経済状況に配慮しながら積極的に公定歩合を上下させ、8年間の日本銀行総裁任期の傾向としては、1957年末の年率8.40%から任期最終年の1964年末には6.57%と2%近く金利を引き下げた。例えば、記者会見で当面の金融政策方針などについて「現情勢を注視し公定歩合引上げなどの手段はなるべくやらずにすむよう希望している⁵⁶」と述べ、公定歩合引き上げをできるだけ避けるという方針を発表している。

以上から、池田総理との友情関係もあり、山際総裁の金融政策が、金利を下げることで企業に資金調達をしやすくし当然ながら負担も減らした。企業の設備投資が拡大し、いわゆる「投資が投資呼ぶ」形で景気が急速に拡大した。山際総裁の低金利政策が産業発展を推進したことは明らかである。また、島

⁵⁵ 山際正道伝記刊行会（1979）pp.525-526

⁵⁶ 記事（1961年5月24日）p.2

村（2014）は、山際総裁の金融政策を次のように「総裁在任の八年を達観してみると、時には景気過熱の混乱はあっても、成長軌道から大きくは逸脱していないのであって（卸売物価はほぼ横ばい、消費者物価にしてもまずまず上昇幅など）、『高度成長の制御役』としての山際采配を過小評価してはならないとしている」⁵⁷と述べており、山際総裁の産業金融政策の巧みさが窺われる。

b) 国際化

先に見た山際の伝記では国際化意欲について、「山際総裁は在任中、日本銀行の国際化に精力的に取り組んだ。山際総裁が日本銀行の国際化問題に強い関心を注いだのには、当時における世界の経済社会的風潮に添ったということも、もちろんある。しかし、何よりも山際自身が、日本銀行と言わず日本の経済社会そのものの国際経済的適応の必要性を重視していた。輸銀総裁時代の1955年秋、山際氏が三ヵ月にわたる世界旅行を試みたことあった。この大旅行に先立って、輸銀専務理事就任以来、精力的に英会話を練習し、そのため旅行中に各国経済界の要人と歓談するにもほとんど通訳なしで親しく意見交換することが出来、世界経済の「心」を知ることが出来た⁵⁸」と述べており、日本銀行の国際化だけではなく、日本経済社会全体の国際化の必要性を認識していた。

山際総裁は、日本銀行の国際金融機関との交流や、各国中央銀行総裁との親交の持続ということに努めた。そのようなことの必要性ないし必然性という点について、山際総裁は1957年10月号『にちぎん』で、次のように語っている。「一昨年バーゼル BIS（国際決済銀行）で各国の中央銀行総裁と話し合った時の感じだが、一種の共通した気持ちというか観念というかそういうものがあると思う。つまり、中央銀行の任務というものは、通貨価値の安定を目標に最善の努力を払うということであり、また特に、政府、国会、実業家など、各方面からの要求がこの目標に反する場合にはそれと戦うことである。その点で同じ悩みを語り合い、お互いになぐさめ合って、肩を組みながら進もうという共通の場をみいだせるわけである。最も、こうした中央銀行共通の悩みは、ふつう国内での財界、財界相手の問題が多いから、それを外国の中央銀行の援助によって、今すぐどうこうするということはできない。しかし、いざとなればお互いに助け合おうという気持ちは十分ある。中央銀行は社会公共の利益のため積極的に消費極的にも働くことをその責務とし、職員がその使命観に徹することが人生の意義であると感じるところに、各国の中央銀行職員の連帯感が生まれるといえると思う⁵⁹」と各国との中央銀行間の協力・協調関係の必要性を重視し、日本銀行ないし、日本経済社会全体の国際化に努めていた。

⁵⁷ 島村高嘉（2014）p. 53

⁵⁸ 山際正道伝記刊行会（1979）pp. 489-490

⁵⁹ 山際正道伝記刊行会（1979）p. 492

こうした山際総裁の国際化路線により、①先進国中央銀行など海外金融界の指導者との関係親密化（IMF・世銀・BIS）などの各種国際会議への積極的に参加、②セアンザ地域の中央銀行総裁会議を軸とするアジア諸国の中銀指導者との関係緊密化、③本格的な国際化時代に備えての人材育成が進展した。こうした対外面での山際総裁の前向き姿勢は、「BIS加盟（1970年）への布石あるいは、円・ドルスワップ協定の締結（1963年）、IMF八条国への移行（1964年）といった形で着実に成果をあげることに連なっていた」⁶⁰とされる。山際総裁の国際化努力は、日本の国際金融史における重要な実績であったといえよう。

3.4.2 宇佐美洵総裁

宇佐美氏は、民間財界出身者で初の民間銀行頭取から1964年12月に日本の金融政策のトップの地位である日本銀行総裁に就任した人物である。島村（2014）は、「昭和四十年不況時の異例な日銀特融および、いざなぎ景気をめぐる予防的金融引締めには、『未曾有の困難に立ち向かった果敢な措置、中央銀行の伝統を踏まえての機敏な行動』との世評を得て、民間出身の行動派総裁としての声望を高めた。率先して政府に対して説得や、民間金融界・産業界に対しての対話を進め、政策運営の協力を勝ち得た姿には、実力派総裁として面目躍如たるものがあつた⁶¹」と宇佐美総裁の政策を高く評価している。

以下では、就任時に最も力を入れた救済融資、外圧への対応・公定歩合政策、企業金融（選別融資）に絞って、宇佐美総裁の指示、方針、ポジション、考え等を中心に史料に基づいて検討を進める。

a) 救済融資（特別融資）

宇佐美氏が就任した1964年12月は、いわゆる「四十年不況」の芽が出始めていた。総裁就任当初は、この不況対策に積極的に取り組んだ。1965年春には、山陽特殊製鋼が倒産、山一証券など証券会社の問題が表面化し、1965年5月28日、日本銀行・大蔵省・主要三銀行が協議し、関係主要銀行を通じて日本銀行が特別融資を行うことが決定になった。この特別融資措置について、宇佐美総裁は「①この措置が「日本銀行法」第25条の規定に基づき、信用制度の保持育成のため、②特別融通は無担保・無制限である」⁶²と明らかにした。5月29日、日本銀行は臨時政策委員会を開いて前日協議した措置を正式に付

⁶⁰ 島村高嘉（2014）pp. 51-52

⁶¹ 島村高嘉（2014）pp. 71-72

⁶² 日本銀行百年史編纂委員会（1986）p. 155

議し、「日本銀行法」第 25 条が大蔵大臣の認可を要件としていたので、直ちにその手続がとられた。

「日本銀行は富士銀行、三菱銀行および日本興業銀行が山一証券に対し融通するための所要資金を、貸出金額 240 億円（各行 80 億円）の範囲内 3 行に貸し出すとした。

山一証券に対する特別融資を行ったことについて、宇佐美総裁は「山一証券という一会社を救済するためでなく、日本国の経済全体の信用制度を維持するために行われた⁶³」と主張している。山一証券の巨額な資金を必要とする無担保のリスクが高い特別融資を速やかに積極的に行わなければ、証券市場はもちろんのこと関連銀行・企業などに次々と連鎖倒産（ドミノ効果）が発生する可能性が高く、日本経済全体に大きな悪影響を及ぼした可能性は否定できない。

b) 外圧への対応・公定歩合政策（国際金融対応）

宇佐美総裁が就任した時の日本経済は、高度成長路線であったにも関わらず、行過ぎの反動で深刻な不況に悩んでいた真最中でもあった。国際収支の悪化により前総裁の下に開始した金融引き締めの影響は明確に現れ、各企業は、大幅の設備過剰に悩み、収益が著しく低下した。とりわけ、深刻な影響をこうむったのは証券市場であり、株価は暴落し、証券会社に対する信頼が崩れた。就任間もない宇佐美総裁は、1965 年 1 月 9 日に公定歩合の引き下げを実施した。

宇佐美総裁は合わせて三回に渡り公定歩合の引き下げを行った。第 3 回目 6 月 25 日の公定歩合の切り下げについて、宇佐美総裁は次の通りに声明している。「最近の我が国経済情勢をみると、国際収支は均衡を持続している半面、経済活動は低調に推移しているので、この際日本銀行は公定歩合を日歩一厘引き下げを適当と認め、実施することにした。金融界におかれては、今回の措置に応じ、今後とも企業金利負担の軽減にいっそう努力せられるとともに、産業界におかれても経営基盤の強化を推進せられるよう希望する」⁶⁴。

外圧への対応と関わって、これはポンドの切り下げから円の切上げ問題が出始めたことにも対応を検討した。マルクが切上げ、同じように強い円も切上げようという議論に対して、例えば、「ポンド切下げに伴い世界情勢が厳しくなっているので、わが国も必要な場合には金融面で断固とした態度をとる⁶⁵」と強調し、円の切上げも視野に入れていた。

昭和 40 年不況・海外からの圧力へ積極的に対応したことで日本経済は次の好況を速やかにむかえたと思われる。

⁶³ 日本経済新聞社（1980）『私の履歴書』 経済人 14 pp. 74-79

⁶⁴ 吉野俊彦/補論・鈴木淑夫（2014）p. 407

⁶⁵ 記事（1967 年 12 月 06 日）p. 2

c) 企業金融（選別融資）

同時に日本銀行は中小金融機関の立場をも配慮し、日本銀行は金融の緩和をはかり、貸出金利（公定歩合操作で）の低下を進めるため、準備預金制度の準備率を引き下げた。

宇佐美総裁は日本銀行総裁の役目として、次の通り述べている、「現在においては採算がだんだん悪くなってきているが、この 1965 年度には、一方においていま供給過剰といわれている状態を、供給が必要になるべくマッチするようにやっていくことが大切ではないかと思う。一方、日本が国際競争に打ち勝つということが必要なので、先般来私は銀行に対して、選別融資をやるように指示をした。企業の規模によって融資を決めるのではなく、その企業は、国際競争力、あるいは国民生活の上において、必要なものであったらこれに対して貸し出しをするのも必要がある⁶⁶」とした。

宇佐美総裁は、特に、金利動作で証券不況の経済変化をなるべく小さい幅で済ますようにするということが、重要と考えていた。また、問題になっていた企業の供給過剰も需要に合わせ、需給のバランスも必要と考えていた。そして、大規模な資金能力を持つ海外企業に競争で負けないように、日本銀行は積極的に融資を行い、国際競争力強化にも力を入れる方針であった。

1969 年に今後の金融政策の在り方として「1 月～3 月の都市銀行貸出増加は前年に比べ 4 割を上回る増加を示している。日本銀行としては都市銀行に対しポジションを悪化させない貸出を増やして良いという立場をとっており、高い資金需要から企業金融として特に締めすぎとにならない⁶⁷」と宇佐美総裁が主張している。しかし、これ以上（現状の GNP にしめる設備投資 20%）に設備投資が増え続けたら過剰設備につながることから設備投資抑制政策も必要とし、現状はもうすでに高水準であることから、国際競争力を損なわないと考えていた。確かに、設備投資が一定期間に需要を上昇させるが、その後供給者側となり、過剰設備を生み出す恐れがあったからである。設備投資が 20%以上に上昇したら需給面でのアンバランスに繋がることから抑制政策をとる必要があるとした。以上から宇佐美総裁は、短期間の急速な成長というより、長期的な安定成長を重視し、需給のバランスを重視していたと思われる。

当時の輸出重視を基調とする財界の動向に対しては、「輸出依存度が高まれば高まるほど、海外の影響をそれだけ強く受けるようになるのはいうまでもない。万が一輸出先の国が政治上の配風あるいは景気調整のため当分輸入を差控えるという事態が起つた場合、輸出依存度が高ければその影響は単に国際収支面に強く現われるばかりでなく、国内の需給バランスを崩し、ひいては企業経営を危機に陥しいれる恐れがある。海外の情勢はなかなか容易でないものがあり、このような事態に対処するためには、努

⁶⁶ 内外情勢調査会「最近の内外経済情勢と金融政策」（1965 年 4 月 1 日）、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 9149 pp. 462-466

⁶⁷ 調査局「最近の内外経済情勢と金融政策」（1969 年 3 月 28 日）、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 9158 pp. 128-130

力も必要であるが、同時に各企業がいかなる場合にも対応できるよう生産、投資をし、財務内容の健全化に一層努力することが必要である⁶⁸」と内需の重要性を示していた。

以上から宇佐美総裁は銀行の資金需給だけではなく、企業の生産能力と需給バランスを重視していたことが浮かびあがる。そして、銀行・企業とも国際競争力を含めた経営健全化を重視していたことが明らかとなった。また、金融機関の動向を注視し、さらにポジション指導を続け、金融機関にポジション意識を定着させたいと考えていた。それは、銀行の銀行として民間に対して積極的に指導し、安定成長をはかろうとしていた姿勢を示唆しているといえよう。

3.4.3 佐々木直総裁

佐々木氏は、新木栄吉総裁、一万田尚登総裁の二人につぐ、厳密な意味における日本銀行出身で1969年12月に日本銀行総裁に就任した人物である。以下就任時に最も力を入れたニクソンショック対応、企業金融、金融の正常化、に絞って、佐々木総裁の指示、方針、ポジション、考え等を中心に史料に基づいて検討を進める。

佐々木総裁は、日本銀行内部昇進で、副総裁在任中の方針について、元住友金属社長の日向氏は次のように述べている。「直さん自身は、鉄鋼業の発展がわが国の経済繁栄の土台であることをよく知っていた昭和三十年代、住友金属が社運をかけて和歌山製鉄所を建設するため世銀借款や外債発行などの準備をすすめていた時にも、直さんからは専門的な立場からのアドバイスを受け、激励もされた。今日では考えられないかもしれないが、かつてわが国が外貨不足に困っていた時、直さんが創設に尽力した輸出優遇金融制度は、外貨獲得という当時の国家目的に大きな貢献を果たすとともに、輸出に力を入れてきた産業界の輸出増進に大いに役立った⁶⁹」。副総裁時に重点産業であった鉄鋼業に産業金融面でも積極的に力を入れ、日本経済全体に貢献したことがうかがわれる。

a) ニクソンショック対応と中小企業金融

佐々木総裁の五年にわたる在任期間の前半は不況の時代であり、後半は、過剰流動性の発生と石油ショックとが重なって、物価の変動が激しかった。国際通貨体制の変動が著しく、1971年8月のニクソンショックと同年12月のスミソニアン協定により円は切り上げになった。さらに、1973年2月には固定為替相場制から変動為替相場制へ移行し、金融政策が物価の安定をさらに重視することになった。

⁶⁸ 本支店事務協議会における総裁閉会の辞「最近の内外経済情勢と金融政策」（1969年4月25日）、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 9158 p. 203

⁶⁹ 佐々木直追悼録刊行会 編集（1990） pp. 164-167

例えば、小宮氏は「昭和四八、九年インフレーションは日本銀行の誤った金融政策の帰結であった⁷⁰」と厳しく批判していることについて、島村氏は、「当時の旧日銀法では、金融政策運営の自主性も十分担保されていなかったという事情もあった⁷¹」としている。以上から日本銀行の金融政策に大蔵省や政府という政治的な関与が強かったといえる。

佐々木総裁のニクソンショック対策について、元日本開発銀行総裁中川氏は次のように述べている。「不運だった政策環境。佐々木総裁が公定歩合引き下げの必要性を認めていたが、すでに一年もの定期預金とプライムレートとが逆転していたので、公定歩合を下げるには預貯金金利の引き下げを必要としていたので、郵貯金利の引き下げに各省調整を始めた。そうした際、佐々木総裁は記者会見で預金金利の引き下げにという前提が整えば、公定歩合を下げる用意のあることを示唆された⁷²」。日本銀行の金融政策運営に対し大きな制約であった、預金金利の引き下げを必要とし、両方の引き下げに取り組んだ。また、財政支出増加と積極的公定歩合引下げ等による金融緩和をした結果、「中小企業を中心とする非製造業の設備投資、住宅投資が活発化し、停滞していた経済活動が回復に向かった⁷³」。それは、これまでに市中金融機関の信用を十分に受けられない傾向にあった中小・非製造業の投資計画に資金を豊富に供与し、拡大を図った。その一方で、大企業は輸出比率が高いことから回復テンポがやや弱かった。日本銀行が金融緩和促進を維持しつつも、ニクソンショックに伴って金融市場に発生した巨額の余剰資金を機動的に吸収することに力を入れた。

さらに、中小企業金融については、「現状では金融機関に資金の偏りがあり、中小企業に対する資金供給は概ね順便に行われているが、先行き大企業からのしわ寄せが及んだとき果してこれに十分堪え得るかどうかが問題なしとしない⁷⁴」と述べ、佐々木総裁は、中小企業の設備投資など、今後の中小企業に対する資金供給策を積極的に考える姿勢であった。

b) 金融正常化

佐々木総裁は 1969 年 9 月の金融引き締め政策について、「今回の引締め政策が従来のように国際収支というただ一つの基準を考慮して決定されたものではなく、生産、物価、設備投資、マネーサプライなど数多くの経済指標を総合的に勘案して決定したものであるだけに、今後についても同様な諸指標の

⁷⁰ 小宮隆太郎 (1976)

⁷¹ 島村高嘉 (2014) p. 91

⁷² 佐々木直追悼録刊行会 編集 (1990) pp. 151-153

⁷³ 日本銀行百年史編纂委員会 (1986) pp. 374-375

⁷⁴ 本支店事務協議会における総裁開会の辞「最近の内外経済情勢と金融政策」(1970年3月23日)、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 51196 pp. 440

組み合わせにより判断していかなければならないが、今申した諸指標はなかなか見通しが難しく、ましてこれを組合わせてどう判断するかについては見方が分れるのが当然ともいえる。従つて私どもとしては政策決定に当つては、事前に力を尽して実情の把握に努めることが何よりも肝要である⁷⁵」と不安定な経済状況下での今後の金融政策の実施には市場・経済等の実情の把握が重要としていた。その10月に本支店事務協議会における総裁開会の辞で、「最近には経済諸指標が概ね落着きの方向に足並を揃えてきたように思われることから、ご承知のとおり10～12月の都市銀行に対する資金ポジション指導について量的にある程度緩和の方向を打ち出したわけである⁷⁶」と述べた。

1972年4月4日の本支店事務協議会における総裁開会で当面金融政策の運営について「金融政策が当面している最大の課題は景気浮揚を促進し、それを通じて内外均衡を回復することにある。第6次の公定歩合引下げを求める声が出て来ているが、私としては、金融面の環境は量的には十分すぎるほど整っており、また貸出金利もかなりのテンポで低下を続けているので、公定歩合の引下げは必要でないと判断している。また、現在の金融緩和期において心掛けるべきことは、現在の金融緩和期をとらえ、極力金融の正常化を図り、今後の公共部内の資金不足拡大、企業の資金需要の相対的低下という金融環境の変化のもとでの金融政策の運営に役立たせていくことである⁷⁷」と述べている。

この時期において、ようやく国際収支の天井からの出口が見られ、佐々木総裁が強力に金融正常化をはかろうとした。例えば、物価、通貨安定をはかる日銀の佐々木総裁は「財政の超大型化は物価の値上がり大きく影響が出る恐れがあるので慎重に検討してほしい⁷⁸」と財政大型化を批判し、国際収支の均衡はぜひ回復をはかる必要があるとしていた。

以上から、佐々木総裁は在任期間には非常に国際・国内経済状況の変化が激しく、その対応に追われ、力を尽くして経済諸指標の実情の把握に務めた。経済諸指標が足並揃ったら量的緩和をするなど、国際収支天井が解消されると積極的に金融の正常化をはかった。特に、民間金融機関の資金ポジションを重視し、必要に応じて資金ポジション指導も行ったことが明らかで、日本銀行の中立性を高めることに努めたことがわかる。

⁷⁵ 本支店事務協議会における総裁開会の辞「国内経済情勢と金融政策」（1970年3月23日）、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 51196 p. 439

⁷⁶ 本支店事務協議会における総裁開会の辞「国内経済情勢と金融政策」（1970年10月19日）、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 51197 p. 243

⁷⁷ 本支店事務協議会における総裁開会の辞 要旨「当面金融政策の運営について」（1972年4月4日） 検索番号 51198 pp. 23-27

⁷⁸ 記事（1972年10月05日） p. 9

第4章 産業政策とエリート：電力業に着目して

タジキスタン共和国は中央アジアに位置し、アフガニスタン、ウズベキスタン、キルギス、中国と国境を接し、古くからユーラシア大陸高原地帯横断路の中継地の一つとなっている。国土面積は143,100km²（日本の約4割の広さ）で、国土の約93%を山岳地帯が占めており、その半分以上が標高3,000mを超えている。ソ連邦崩壊後の1991年に独立し2021年に独立30周年を迎える。この間、内戦による経済活動の停滞期はあるものの、1997年の内戦終結後は、年平均経済成長率が8.6%と経済活動に力強い進展がみられる。綿花栽培を始めとする農業が経済・雇用における最大の分野であり、就労者の65%が農業に従事している。工業分野では豊富な水力発電の安価な電力を活用したアルミニウム精錬が主で、生産されたアルミニウムは綿花とともに主要輸出品となっている。タジキスタンは山岳地帯の豊富な雪解け水と流域一帯への降雨を利用した世界有数の水力発電ポテンシャルを有しており、電力供給力の94%が大・中規模水力発電所と小水力発電所から生み出されている。残りは、3ヶ所の熱電併給火力発電所である。タジキスタンのGDPは1990年の26.29億ドルから2018年には81.17億ドルに増加し、また、人口も1990年の530万人から2018年には910万人に増加しているが、内戦で低下した生活水準の向上は遅れ、旧ソ連邦の中では最も生活水準が低い国⁷⁹とされている。

本章では、日本の高度経済成長の始まりとなった経済自立5か年計画の目標設定などを明確にした上で、タジキスタン国家開発戦略であるNDS-2030（2016）を整理する。そして、NDS-2030は最も電力業発展を重視していることから、エネルギー開発や資金調達などを中心に日本とタジキスタンを比較する。本章の目的は、まず、日本が制定した目標、政策、資金調達例、電力業エリートの役割などを考察する。次に、NDS-2030の目標を概観し、計画の実現に必要なとされている1,181億ドル（2018年のGDPの1,455%という）巨額な資金の調達などに関わって、日本の歴史的教訓を得ることである。

ここで主に利用する資料は、NDS-2030（原文はロシア語）は2015年～2030年の15か年の国家基本計画で目的、目標、ビジョン、開発シナリオなどが詳しく記されている。同資料は、タジキスタンの経済計画について今まで本格的な研究がされておらず研究資料がないことから重要な資料であるが、日本語でその内容が紹介されたものは、これまで存在しない。

表 4-1 日本の主な経済計画

名称	策定年月	策定時 内閣	計画期間 (年度)	計画の目的	実質経済成長率(計 画期間平均)
経済自立5か年計画	1955.12	鳩山一郎	1956～60	経済の自立、完全雇用	4.9%

⁷⁹ 独立行政法人国際協力機構（JICA）（2017）p.1

国民所得倍増計画	1960. 12	池田勇人	1961～1970	極大成長、生活水準向上、 完全雇用	7.8%
中期経済計画	1965. 1	佐藤栄作	1964～1968	ひずみ是正	8.1%
経済社会発展計画 － 40年代への挑戦－	1967. 3	佐藤栄作	1967～71	均衡がとれ充実した経済 社会への発展	8.2%

出典: URL <https://www5.cao.go.jp/98/e/keikaku/keizaikeikaku.html> (内閣府)

一方、NDS-2030 の比較対象とする日本の主な経済計画についてまとめたものが、表 4-1 である。その中でも、タジキスタン経済計画に近い日本経済急発展の初段階で、経済自立、完全雇用を目的とする「経済自立5カ年計画」を用いて分析を進める。日本の「経済自立5カ年計画」については資料が豊富であるが、なかでも浅井良夫(1999～2008)の「経済自立5カ年計画の成立」は1～5にわたって詳しく説明しており、参考となる。また、通商産業省企業局編集(1960)の『外資導入 —その制度と実態—』と通商産業政策史編纂委員会(1990)『通商産業政策史』第6巻は導入金額、企業名など、外資導入についての資料が収録されており、有用である。さらに、『電発30年史』には、電源開発株式会社を中心に日本の戦後の電源開発と電源開発総裁についての説明や資料が含まれている。あわせて、電源開発総裁については、伝記も利用した。以上の諸資料を中心に、日本とタジキスタンとの経済計画の比較を行う。

以下、本章の4.1では、日本の経済自立5カ年計画の概観、計画の背景、外資導入とその内容、計画の実績および資金調達、4.2では、電力業の開発と産業エリート(電源開発歴代総裁)、4.3では、タジキスタンの国家開発戦略NDS-2030年、4.4では、日本の歴史的経験の応用可能性という順に検討を進める。

4.1 日本の経済自立5カ年計画

高度経済成長の初期に当たる、政府が公式に認知した最初の長期経済計画である「経済自立5カ年計画」をとりあげる。本節では、資金調達と電力開発に絞って検討を進める。

(1) 経済自立5カ年計画の概観と背景

本経済計画の目的は、経済成長のために不可欠な産業構造の高度化と完全雇用であった。「経済自立」とは、援助や特需に依存しない国際収支の均衡のことであり、政治的な独立を達成し、つぎの課題は、経済的な独立にあるとされた。「経済自立」論の背景には、特需が先細りとなることが見込まれ、特需

が存在するうちに、日本の輸出産業が競争力を獲得しなければならないという切迫感があった。「経済自立5か年計画」は、1955（昭和30）年12月20日に鳩山内閣により、長期経済計画として閣議決定された。

長期経済計画の登場の背景には「経済復興計画」の挫折から「経済自立五カ年計画」の成立までの間、経済審議庁の内部では長期経済計画の試案がいくつも作られた。浅井氏が「長期経済計画が認知されるためには、政府が具体的な政策課題を実現するために、長期計画の立案に迫られるような状況が生まれなければならない。1954年末に鳩山内閣が成立するまでの期間は、経済安定本部（1952年8月から経済審議庁）が、具体的な政策課題との関係を模索していた時期であったとし、長期経済計画は、外資導入のための基礎資料として、注目されることとなった」⁸⁰と述べており、資金が不足時代では外資導入のためには具体的な国家長期計画が必要だったことがうかがわれる。

サンフランシスコ講和会議の全権代表団の携行資料として経済安定本部が作成していた「B資料」⁸¹（1951年8月）は、「日米経済協力」構想の延長線上に立てられた電源開発への外資導入プランであった。アメリカ政府から電源開発のために2億8500万ドルの資本を仰がねばならないというのがこのプランの内容であった。

日本は1952年8月にIMFと世界銀行に加盟し、日本政府は、電源開発、干拓事業、道路建設などのために世銀から借款を得たいと考えていた。1953年10月には、最初の世銀借款である火力発電借款4,020万ドルが実現⁸²した。世銀使節団は、日本の将来の産業構造、貿易構造、国際収支見通し、投資計画に強い関心を持ったため巨額かつ低金利で外資導入が可能になったと思われる。

1954年に、外資導入を目的とした長期経済計画の編成作業が行われた。「1954年6月22日、アメリカのアリソン駐日大使は、吉田首相と会談した際に、アメリカ政府が日本に対する経済支援を強化する可能性をほのめかした。早速、吉田首相は、援助受入態勢を整えるために、愛知通産大臣兼経済審議庁長官に、長期自立計画の作成を指示」⁸³した。この計画は、①輸出貿易によって自立経済を可能にするためにはどのような措置を必要とするか、②そのためにはどの程度のアメリカの援助を必要とするか、を柱にして作成されることになっていた。

次に、「総合経済6カ年計画の構想」は、計画期間の6カ年を前期（1955年度～57年度）、後期（1958年度～60年度）の3カ年ずつに分け、前期3カ年には、「主として経済の正常化、なかんずく、正常貿易による国際収支の均衡と将来の発展の基盤の確立に主眼を置き」、後期3カ年には、「経済の拡大発

⁸⁰ 浅井良夫（1999）『経済自立5か年計画成立その（1）』 pp. 69-70

⁸¹ 「B資料」とは、（昭和26年8月26日）総合研究開発機構（NIRA）戦後経済政策資料研究会『戦後経済計画資料』第5巻、日本経済評論社、1997年、所収。「資料B」正式名称である。

⁸² 浅井良夫（1999）『経済自立5か年計画成立その（1）』 p. 71

⁸³ 浅井良夫（1999）『経済自立5か年計画成立その（1）』 p. 72

展と完全雇用の達成を図ることをもって中心目標とし、これを実現するため必要な諸政策を総合的且つ重点的に実施する」こととされた。最終目標年次（1960年度）における就業者数は4,328万人で、完全失業者数は43万5000人（失業率1%）、国民総生産は約8兆8000億円（年4.2%成長）、国際収支は26億6000万ドルとなることが想定された。「構想」は、計画の実現のために必要な政策として、以下の6つを挙げた。

- 1) 民間資本の蓄積並びに重要設備資金（長期運転資金を含む）の確保のための対策
- 2) 輸出振興のための総合対策。
- 3) 産業の徹底的合理化対策。
- 4) 国内自給度向上の効率的対策。
- 5) 国土保全並びに開発対策。
- 6) 国民生活の安定対策。

「総合経済6ヵ年計画の構想」の閣議了解から「経済自立5ヵ年計画」の閣議決定（1955年12月20日）までにはなお1年近くの時日を要するのであるが、「総合経済6ヵ年計画の構想」により、「経済自立5ヵ年計画」の性格と方向は定まっていた⁸⁴。

「総合経済6ヵ年計画の構想」の最大の特徴は、経済自立と並んで、完全雇用が目標に掲げられたことにある。その後、1954年から55年を通じて、国際収支が大幅な改善を見たために、この計画の策定過程では、経済自立（国際収支の均衡）の目標は後景に退き、完全雇用の達成という目標がクローズ・アップされることになった。

例えば、外資導入の日本経済への重要性を通商産業省企業局長の松尾金蔵が「外資導入は、最近の経済政策の中で、色々な角度から注目を浴びている。すなわち、それは、貿易為替の自由化計画の一環として国際的な経済交流の重要な部分を形成し、また産業政策の手段として大きな意味を担っているのである」⁸⁵と語っており、深刻な資金不足時代の中で日本は外資導入により経済発展を図った。

(2) 外資導入とその内容

資金関係の外資導入は、「貸付金債権の形をとるものと証券投資によるものと2つに大別される。その内容は、外資に関する法律に基づいて認可された額は、総額827,516,000ドルのうち、それぞれ726,881,000ドル（88%）および100,635,000ドル（12%）である。後者のうち、社債は、105,000ドル（0.01%）、受益証券は、1,382,000ドル（0.2%）とわずかであり、証券投資のうちでは、株式が大部

⁸⁴ 浅井良夫（1999）『経済自立5ヵ年計画成立その（2）』 pp. 91-92

⁸⁵ 通商産業省企業局編集（1960）序

分をしめている。また、株式の全認可額のうち、半分以上が経営参加型のものである。貸付金投資、証券投資ともに 1956 年度には前年度に比べて倍以上に増えており、その後も順調に増加している」⁸⁶。

貸付金の形態による投資は、1949 年度以降 1954 年度末までに 125 件 726,881,000 ドルに達しているが、これを国籍別に見ると国際復興開発銀行 19 件 342,900,000 ドル（47%）が第 1 位を占め、米国が第 2 位 89 件 333,521,000 ドル（46%）、第 3 位は、英国 3 件 38,964,000 ドル（5%）であり、あとは極めて少額である。貸付機関別に大別すると、①国際機関、外国政府機関からの導入、②外国市中銀行からの導入、③外国親会社からの導入、④メーカーのクレジットの 4 つとなる。以下やや詳しく説明する。

①国際機関外国政府機関。これまでに、国際復興開発銀行（世界銀行）およびワシントン輸出入銀行（米国）からの借款がある。世銀借款は、1953 年以降高温、高圧高能率の火力発電設備の輸入代金についてのタイドローンで始まり、つづいて、鉄鋼、自動車、造船等の諸工業を対象がひろがり、1958 年 1 月以降は設備の輸入を伴わず単に資金調達の不足を補うためのインパクトローンを中心とする新規の電力、鉄鋼借款が逐次成立するに至った。1959 年度末までの認可額は、電力関係では、131,200,000 ドル、鉄鋼関係 142,300,000 ドル、その他業種 18,100,000 ドルである。これらの借入は、長期、低利資金の供給という意味で、これら重要産業の発展に寄与するところが極めて大きい。一般に世銀借款は融資条件が厳格で、申請から借款成立までの手続が複雑かつ、長期日数を要するのが難点である。ワシントン輸出入銀行借款はダイドローンに限られるが、手続が世銀借款に比べて簡単であり、1956 年以降電力、鉄鋼を中心として導入され、1959 年度末までに総額 152,423,000 ドルの認可が行われたが、その内訳は、電力 77,808,000 ドル、鉄鋼 46,400,000 ドル、その他 28,215,000 ドルであった。

②外国市中金融機関米国市中銀行からの借入が大部分であり、そのうち、タンカー、鉄鉱石専用船その他海運業界の借入れが圧倒的に多い。海運以外では、鉱業（帝国石油（株）、石油資源開発（株））2,447,000 ドル、電力（電源開発（株））9,000,000 ドル等がある。借款期間は、通常 5 年程度であり、金利は、年 5～6%のものが多い。なお、1960 年度には、（株）神戸製綱所が米国のブルーデンシャル生命保険会社から 30,000,000 ドル（期間 15 年）の借入受入に成功している。

③外国の親会社から資金を借り入れている企業は、業種的には石油精製業に最も多く、その性質上株式投資に近いものがあり、事実増資の際などに株式の払込金に振り替える例も多い。

⁸⁶ 通商産業省企業局編集（1960）pp. 140-142 以下の外資導入に関する説明は、特に断らない限り、本書を参照した。

④メーカーまたはその子会社のクレジットウエスティングハウスエレクトリック・インターナショナル社と関西電力（株）、インターナショナル.G.E社と東京電力ダグラス・エアクラフト社と空（株）とは、その全部または一部をワシントン輸出入銀行の借款に切りかえている。

表 4.1-1 電力借款内訳

総工事費 (百万円)	外貨借款 (千ドル) (B)						B/A (%)
	世銀	共同融資		メーカーズ クレジット	アメリカ市中 銀行	小計	
		EXIM	メーカーズ クレジット				
384,434	153,200	77,808	34,775	9,989	9,000	284,772	26.7

出所：通商産業政策史編纂委員会（1990年）p.405より

表 4.1-2 世銀・EXIMの電力業社への借款(全て開銀保証)

年度	貸出人	借入人	金額(千ドル)	金利(%)	償還期間(年)
1953	世銀	関西電力	21,500	5	20
		九州電力	11,200	5	20
		中部電力	7,500	5	20
1956	EXIM	関西電力	8,927	5	18.6
		九州電力	8,500	5	19.2
		中部電力	8,500	5	18.6
1957	EXIM	東京電力	8,000	5	8.10
		関西電力	4,250	5.5	19.6
		東北電力	7,300	5.5	10
		東京電力	4,800	5.75	18.8
		九州電力	5,000	5.75	16.6
		中部電力	6,700	5.75	16.6
1958	世銀	関西電力	37,000	5.625	25
		北陸電力	25,000	5.625	25
		中部電力	29,000	5.75	25
		電源開発	10,000	5.75	25

	EXIM	東京電力	11,000	5.25	12.6
		関西電力	4,830	5.25	18.6
1960	世銀	九州電力	12,000	5.75	20

出所：通商産業政策史編纂委員会（1990年）表5-2-2、表5-2-3より作成。

表4.1-2で明らかになっているように、日本の電力企業は政府系の開銀保証で世銀とEXIMから合計で102,177,000ドルも借り入れることができた。世銀・EXIMからの借款は電力業の設備資金に大きな比重を占めただけでなく、世銀借款の場合は償還期間20、25年、金利5、5.75%、9～20年、5～5.75%と、国内借入と比較して極めて有利な条件で日本の電力業、その他の産業へと経済発展には一定の役割を果たした。

(3) 計画の実績

経済成長率の実績は、年9.1%（実質）であり、4.9%の計画のほぼ倍となった。経済規模は、計画の2年目の1956年度には早くも、ほぼ目標年次（1960年度）の水準に達した。大蔵省よりも通産省や建設省の側に寄った積極的なスタンスをとり、輸出優先の産業政策を掲げ、公共事業支出や財政投融资の拡大を図ろうとしたのである。こうした事情を考慮すれば、控え目な5%という成長率を掲げたこの計画が、投資意欲を高める効果を持った。

計画と実績とを比較すると、国民総生産（GNP）、国民所得（NI）をはじめ、大半の指標で実績は計画を大きく上回った。これは、以下の表4.1-3で明らかである。

表4.1-3 計画と実績の比較

項目	単位	1960年度（計画）	1960年度（実績）
総人口	千人	93,230	93,420
労働力率	%	67.8	69.2
労働力人口	千人	45,310	45,110
就業者数	千人	44,860	44,360
完全失業者数	千人	450	750
国民総生産	億円	96,730	162,070
国民所得	億円	80,880	132,691
民間資本形成	億円	17,410	44,565

政府購入	億円	18,960	14,211
経常海外余剰	億円	220	113
個人消費支出	億円	60,140	155,460
一人当り消費支出	1954年度=100	123.5	173.8
鉱工業生産	1934～36年=100	256.5	—
水準農林水産生産水準	1950～52年=100	126.8	139.2

出所：浅井良夫（1999）『経済自立5か年計画成立その（5）』表40より

(4) 資金調達

日本開発銀行は、政府により、1952年に日本経済再建、産業開発の促進を目的とする長期資金の供給を行うために設立された。主要業務は、(1) 開発資金の貸付、(2) 返済資金の貸付および債券の譲り受け、(3) 社債の応募、(4) 債務の保証、(5) 振興促進地域の建設事業に対する出資などで、一般金融機関が行う金融を補完することを目的とした。資金量については政府の財政投融资計画、特別会計予算、政府関係機関予算によって規定され、予算については国会の議決を必要とした。開銀の貸付の中心は電力業、鉄鋼業などで産業開発が重点であったことから表4-1-2でも明確になっているように、特に、重点産業の電力各社が開銀保証資金調達を実現出来ている。

日本の資金調達については、『通商産業政策史』⁸⁷によると、1952年度から1960年度までの外資導入総額が10億981万ドルに達し、その内訳は貸付金が84.2%、株式投資が15.6%で、受益証券、社債は極めて小さな割合であった。外資導入の大宗である貸付金投資の構成は世銀43.3%、ワシントン輸出銀行(EXIM) 20.7%、アメリカ市中銀行15.1%、取引先等12.1%の順であった。世銀の借款の業種別で見ると、鉄鋼1億5,790万ドル(全体の42.9%)、電力1億5,320万ドル(41.6%)、公共事業5,130万ドル(13.9%)、自動車、造船等機械工業550万ドル(1.5%)の順になっている。EXIMの借款では電力7,781万ドル(全体の44.3%)、鉄鋼4,640万ドル(26.4%)、日本航空(14.2%)、自動車(13.8%)の順であり、鉄鋼、電力、機械工業等が中心となっている。

世銀・EXIM借款は導入業種・企業の設備投資資金調達の中で中心業種であった電力業は、1951年～1960年度の総工事資金は1兆5,780億円に達し、世銀借款は総工事資金の2.6%、EXIM借款は2.3%を占めた。しかし、外貨借款関連の総工事費に占める外貨借款の割合は約27%に達し、その中で世銀・EXIM借款は8割強を占めた。

⁸⁷ 通商産業政策史編纂委員会（1990年）『通商産業政策史』第6巻、通商産業調査会

4.2 電力業の開発と産業エリート（電源開発総裁に着目して）

戦後の復興期においては電力需要が大きく伸びていた一方で、発電所の建設が追いついていなかった。建設費に巨額の費用を必要とする電源開発は、戦後発足した電力会社の資本力では行えないため、日本政府は1952年に「電源開発促進法」を定めた。資本金のほとんどを政府が出資し、9電力も参加した「電源開発株式会社」が同年に設立された。電源開発株式会社は大規模な水力発電所など、日本各地に発電所を建設し、日本の経済成長を支えた。

国土の復興と経済発展をめざすために、1950年に制定された国土総合開発法において想定された電源開発は水力発電が「経済自立5か年計画」においても中心となっていた。

電源開発株式会社は、1952年に電源開発促進法に基づき、大規模または実施困難な、総合的な開発・送電・保全、地域的な需給の調整などのため、電源の開発を行い、電気の供給を増加させることを目的として設立された会社である。

電源開発株式会社が設立されたことにより、大規模貯水池式水力の開発が可能となり、主として佐久間、奥只見、田子倉、御母衣、池原などが開発されたことがあげられる。以下電力開発を人材の事例で詳しくみる。

4.2.1 高碓達之助の分析

第1に、電源開発株式会社の初代総裁である高碓達之助をとりあげる。高碓達之助は、農商務省水産講習所（現在の東京海洋大学）に入所し、その後、メキシコ万博漁業に入社した。水産技師として勤務し、1911年にメキシコの太平洋沿岸の水産調査に協力するため、メキシコに派遣されることになった。高碓氏はアメリカ・サンディエゴに本拠を置く「メキシコ万博漁業」という水産会社と3年の雇用契約を結び、働き始めた。1917年に東洋製罐を創立した。1942年には満州重工業開発総裁に就任し、1947年に公職追放となり、1951年には同解除になり、1952年には電源開発総裁に就任した。1954年8月に電発総裁を退任後、12月に鳩山一郎内閣で経済審議庁長官に就任し、翌1955年、旧大阪3区から衆議院議員に初当選、同年経済審議庁廃止に伴い、初代経済企画庁長官に就任した。1958年に岸信介内閣では通商産業大臣・経済企画庁長官・科学技術庁長官を兼任して入閣した人物である。

高碓達之助は電発総裁を引き受けるよう依頼された際に「通産相に経営と人事は一切、総裁に一任するという大臣の一札をくれと要求した。官房長官は国会大臣が一札出したことを知られたら大問題にな

ると断ったが、この要求が受け入れられないならば、引き受けなかつても、このことを吉田首相に話すとかまわんから、大臣に書かせろと言った⁸⁸」と政治的な独立性を志向していた。

高碕達之助は電発総裁に就任後に一電力会社が開発するには資金的にも技術的にも無理であった佐久間ダムの建設に挑戦した。その理由は、電発が創立された目的が発足したばかりの九電力体制を補完することにあつて、佐久間ダムの建設こそが電発創立の第一目的だつたと考えていたからである。しかし、当時の日本の土木技術ではその実現は難しいと考えていた高碕総裁は「高碕総裁は佐久間ダムの完成図をたずさえ、ただちにアメリカに飛んだ。そして完成図をアメリカの請負土木業者にみせこういうものをつくるんだが、いったい何年でできるか？ 3年で大丈夫かとくわしく尋ねたとき、アメリカでは佐久間ダムぐらいの工事はすでにやってのけていたため、返答は OK であつた。帰国してできるので、やりましようかと決断した⁸⁹」また、「アメリカに日本の技術者も連れていた⁹⁰」、そして、アメリカからの大型機械の導入も決めた。海外経歴もある高級経営者ならではの経営判断だつたと思われ、行動力のあるリーダーであつたことが明らかである。

「佐久間ダムの水車発電機の入札を国際入札にする方針を高碕総裁が決定した。電気業界は猛烈な反発運動をおこし、政府、与党も反対の意向を明らかにし、吉田首相は高碕総裁に、国際入札はやめるよう求めた。だが、総裁は私が総裁に就任するとき、政府は介入しないと約束してくれたのではないか。それに、機械の発注といった問題は政府が介入すべき性質ではないと答え⁹¹」高碕総裁は首相の反対を押し切ってまで、高度な経営方策を決定し、大型の佐久間ダム等の建設を実現できた人物である。「高碕総裁なくてはあの時代に、あのスピードで佐久間ダムをつくることは不可能なことであつたといつてもよい⁹²」としており、非常に重要な電力エリートであつたことは間違いない。さらに、電発 30 年史では佐久間ダムの功績は戦後萎縮していた日本人に自信を与えた⁹³としている。

高碕氏の果たした役割として、政治的な独立性を実現や海外技術の導入に実践的に行動し、国際交渉力（英語力）など高いリーダーシップで前例のない佐久間ダム建設を開始することで、日本人技術者にも自信をつけさせたことがあげられる。

⁸⁸ 洪川哲三（1966） pp. 194-195

⁸⁹ 電源開発株式会社 30 年史編纂委員会（1984） p. 83

⁹⁰ 日本経済新聞社（1980）『私の履歴書』経済人 1 p. 451

⁹¹ 電源開発株式会社 30 年史編纂委員会（1984） pp. 85-86

⁹² 電源開発株式会社 30 年史編纂委員会（1984） p. 88

⁹³ 電源開発株式会社 30 年史編纂委員会（1984） p. 89

4.2.2 藤井崇治の分析

第2にとりあげる藤井崇治は、1921年3月31に京都帝国大学法学部法律科を卒業⁹⁴、同年5月に逓信省書記となり、通信局勤務を開始した。1928年7月27日に郵務局規画課長となり、1930年10月4日に英国在留（1年間）など、欧米各国へ留学（2年間）した。1940年に逓信省郵務局長、1941年に電気庁長官、1945年9月に日本発送電株式会社副総裁、1946年3月に日本発送電株式会社副総裁退任、1954年7月16日～1956年7月15日に電源開発株式会社副総裁を経て、1958年8月26日～1964年8月27日に電源開発総裁を歴任した。1960年12月～1962年2月に原子力委員会専門委員委嘱、原子力長期計画部会で活躍、1959年5月20日～1965年5月21日に株式会社日本原子力発電取締役で活躍し、1965年4月29日に勲二等旭日重光章を受章した人物である。

藤井総裁は大規模水力開発について⁹⁵「当社は長期低金利の財政資金の集中投入により、大規模水力を開発し、著しい成果を上げてきた」、また、「今後の開発は大容量火力建設の方向に進むが、これと並行してピーク供給力としての水力の開発は絶対に必要である」と主張し、「水力の開発は国内自給エネルギーとして国民生活の確保、外貨の節減に資するばかりでなく、その開発に伴い、治水利水面等に広汎な効果を有する」と水力開発の重要性を強調し、水力発電所の開発や建設に積極的に力を入れた。

藤井崇治は長期低利資金の必要性和国の助成について⁹⁶「今後の水力開発は次第に開発が困難となりつつあり、貴重な循環資源が未開発のまま放置される惧れがある。諸外国の例にもみるが如く、今後の水力開発は長期低利の財政資金の投融資等、国の積極的助成を得て始めて可能となる」と述べており、巨額な資金を必要とする大規模な水力開発には長期低金利資金と国の支援を不可欠としていた。

大堀弘は藤井崇治の電力業の役割について次のように述べている「藤井さんは、第二次世界大戦終戦後の1945年9月には、日本発送電株式会社の副総裁に就任され、戦後の荒廃した電力設備の早期復旧計画の立案ならびに工事実施を推進し、わが国電気事業の復興に多大の貢献を果たされました。そして、1954年には電源開発株式会社副総裁、さらに1958同社総裁に就任され、前後8年間にわたり同社の事業発展に心血を注がれました。年ごとに急増する電力の需要に対処するため、電源開発株式会社の開発組織力のすべてをあげて、まず、わが国電源開発史上の金字塔ともいうべき佐久間発電所を1956年に、ひきつづいて奥只見、田子倉、御母衣などの大規模水力発電所をはじめ数多くの水力発電所を相ついで完成させ、電力供給力の確保につとめられました」と高く評価している。さらに、「国内の未利用資源活用の一助として、北九州市若松に低品位炭火力発電所を建設し、また海外技術協力の面でも、自らペ

⁹⁴ 京都大学出身は珍しいが、東京大学出身者より九電力との調整者としては角が立ちにくかったかもしれない。

⁹⁵ 藤井崇治（1961）『水力開発の必要性について』「経済時代」第26巻第10号 pp.74-75

⁹⁶ 藤井崇治（1961）『水力開発の必要性について』「経済時代」第26巻第10号 pp.75-76

ルー国に赴いてタクナ総合開発に着手するなど、同社の国家的使命の発揚に大いに力をつくされました。一方では、電力の広域運営の積極的な推進を通して、九電力会社と電源開発株式会社との協調体制の確立に多大の貢献をされました。1964年に同社を退かれた後も、地熱調査会理事長に就任され、わが国の地熱エネルギーの活用に大いに努力されました⁹⁷⁾と国内外での貢献を非常に高く評価している。藤井崇治は、国内外において日本の電力業に貢献したわけだが、過去に英国および欧米へ留学し、高い英語力(学力)を身に付けていたことで、ペルー国への事業進出が可能となったとみてよいだろう。日本の経済発展を実現する中で、ニーズが高まっていた国際協力はもちろん海外進出にも対応できる人材の存在が重要であったといえよう。

4.2.3 大堀弘の分析

第3に、電源開発株式会社の歴代総裁大堀弘をとりあげる。大堀弘は東京帝国大学法学部を1936年に卒業し、商工省に入省、商工大臣秘書官、通産大臣官房各課長、鉱山局長、経済企画庁調整局長、通産省公益事業局長などを経て、1961年に中小企業庁長官に就任し、1963年10月に退官、同年12月に電源開発株式会社の副総裁に就任し、70年8月に総裁になり、1975年6月に退任した人物である。

大堀弘は電発総裁に就任直後に、課題提案制度採用、支部委員会設置、試作費用会社負担など業務改善提案制度の改革を実施した。また、大堀総裁は白沢日本原子力発電株式会社社長と会談し、原電3号炉建設方針の了解と増資に対する協力を要請した。そして、給電自動化の実施計画を承認し、1971年8月3日からオンラインシステムの採用を実施した⁹⁸⁾。さらに、通産省に電力会社の電気料金の引き上げ要請に協力するなど、日本の長距離直流送電や大規模揚水発電所の建設に積極的に力を入れた人物である。例えば、設立目的に対応し、大堀氏の電源開発総裁時では再生エネルギーの発電を重視し、当時日本最大の揚水発電所である「新豊根発電所」(1,125MW)の建設が完了した。次に、沖縄返還に基づき、1972年5月15日に沖縄電力株式会社が正式に発足した⁹⁹⁾。同社の発足に大堀氏は積極的に力を入れた。また、1973年のオイルショック発生に伴い、1ヶ月未満で9電力会社は10%節電運動を決定した。そしてオイルショックの対応策として、1974年1月に通産省は電方業界で昭和49年度水力発電所緊急着工の検討に入った¹⁰⁰⁾。それを受け電源開発はこれまでの豊富な経験を生かして、水力開発を進め、大規模な揚水開発の着実な推進をはかり、中小水力開発にも革新技術の導入するために積極的に開発を進めた。

⁹⁷⁾ 藤井伸 編 (1976) pp. 7-9

⁹⁸⁾ 電源開発株式会社 30年史編纂委員会 (1984) pp. 540-546

⁹⁹⁾ 電源開発株式会社 (1982) p. 99

¹⁰⁰⁾ 電源開発株式会社 (1982) p. 100

海外協力事業では、ペルー、タイ、コロンビア、インドネシア、フィリピンなどで、水力発電所などを計画・開発・建設し送電線の計画を実施した。さらに、1974年8月に政府は国際協力事業団を設立したため、国策会社であることから政府の要請による専門家・調査団の派遣、途上国の人材育成に対する協力などをさらに強化し、電力関連の技術協力を推進した。以上から、大堀弘は新技術の導入、オイルショックへの対応と国際協力（海外進出）に尽力したと言える。

4.3 タジキスタンの国家開発戦略 NDS-2030

(1) NDS-2030¹⁰¹の概観

本節では、NDS-2030を手掛かりとして、タジキスタンの最近の経済状況及び経済計画について、概観する。NDS-2030とは、2016年12月1日に策定された国家開発戦略である。この文書は、国および世界で近年発生した変化、特に2007-2009年の世界的な金融および経済危機の国民経済への影響を考慮して作成されている。NDS-2030は、アジェンダ21に関するタジキスタン共和国の国際的な義務と、2015年9月の国連総会の第70回会合で承認された持続可能な開発目標（SDGs）も考慮に入れている。

SDGアジェンダに関する全国協議により、2015年以降の国の発展のために優先順位を設定することが可能になった。その実施は、経済イデオロギー、基本原則、およびNDS-2030で指定された一連の措置を目的としている。(1)教育；(2)ヘルスケア；(3)雇用；(4)不平等；(5)腐敗防止；(6)食料安全保障と栄養；(7)効果的な管理；(8)人口の社会的保護；(9)潜在的な対立の防止(防止)；(10)エネルギー安全保障、生態学および人口管理である。NDS-2030は、これらの優先事項の実施のために、政府、企業、市民社会の調整と責任の機関が重要な役割を果たすべきであることを示唆している。NDS-2030の開発に対する体系的なアプローチは、将来の開発に関する3つの基本原則に基づいている。

- (1) 将来の開発上の弱点の発見と対策。
- (2) 産業主義または国家資源の利用効率の改善。
- (3) 国の社会経済生活のすべての分野における発展に基づく革新性または開発。

NDS-2030によるタジキスタンの長期的な発展の最大の目標は、持続可能な経済発展を確保することにより、国民の生活水準を向上させることとなっている。国民の生活水準の向上を達成するために、次の15年間の戦略的開発目標が設定された。

- a) エネルギーの安全確保と電気の効率的な使用を促すこと。

¹⁰¹ NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN FOR THE PERIOD UP TO 2030
pp. 9-14 (URL : <https://www.medt.tj/ru/strategiy-i-programmi/hcp-2030/58-nsr2030>)

- b) 新規道路を建設し、タジキスタンを物資などの中継国に変えること。
- c) 食料安全保障と良質な栄養への公衆アクセスを確保すること。
- d) 生産的雇用の拡大をはかること。

となっている。

エネルギー安全保障と電気の効率的な使用を促すことで、エネルギー源の多様化、大小の河川の水力資源の開発、再生可能なエネルギー源（太陽、風力、生物、地熱）を活用するための技術的能力の創出と新しい水力および火力発電所の建設および輸出などがあげられている。交通コンプレックスで、輸送インフラの建設と再建、輸送インフラの効率的な運用を確保し、国と地域の社会経済開発の貢献と地方空港のネットワークの保全と開発などが中心となっている。食料安全保障と高品質の栄養へのアクセスで、農業部門の安定した成長に基づいた食料の経済的および物理的アクセスを確保、国内市場で改良された種子や肥料へのアクセスを増加、新しい農業方法や技術の利用を動機づけることによる農業生産性の向上、効果的なリスク管理システムと食料安全保障と栄養モニタリングの構築等（重要な食品の生産と輸入のサポート、栄養モニターリングシステムの組織化）があげられている。

生産的雇用の拡大することで、社会問題を解決するための効果的な方法として、都市や村の中小企業への支援により雇用を増やす、また、女性、若者、障害者を含む脆弱な弱者のニーズを考慮した、専門的スキルの習得、再訓練、高度な訓練のための教育ネットワークの開発等が NDS-2030 ではあげられている。

(2) 3つの開発シナリオ¹⁰²

本節では、NDS-2030の3つの主要なタスクの実装の程度を考慮し、3つの独立した開発シナリオ、1) 従来的な開発、2) 産業開発的な開発、3) 産業革新—イノベーション的な開発、をとりあげる（表4.3-1を参照）。3つのシナリオすべては、次の前提条件に基づいている。a) ターゲット設定と国の優先順位の実装； b) 人口動態の傾向； c) 利用可能なリソースと機能の効果的な使用； d) 投資機会； e) グローバル経済および地域経済への効果的な統合、である。

2030年までの期間における戦略の主なターゲットインジケータは、RMSM-X 国家開発モデル (Revised Minimum Standard Model Extended) に基づいて計算され、ラインの省庁および部門の予測インジケータに基づいて計算されている。

¹⁰² NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN FOR THE PERIOD UP TO 2030
pp. 18-20

1) 従来の開発シナリオは、農業—産業の開発モデルが維持され、インフラストラクチャの基本的な問題が徐々に解決されることにより、外部からの影響と商品の輸入への高い依存度が変化しないことを前提に予測されている。このシナリオのもとでの経済成長は、出稼ぎ送金を含む外部の資金源に基づく消費者および投資需要によって刺激される。

このシナリオでの平均年間 GDP 成長率は、予測期間全体で 6-7%から 4-5%に減少すると予想されるが、予測期間全体の GDP は 2 倍と、1 人あたりの GDP は 2 倍に拡大する。

2) 産業開発的なシナリオは、既存またはすでに開始されているエネルギーおよびインフラストラクチャプロジェクトの実装の成功、土地、水、エネルギーおよびその他のリソースの合理的な使用、ならびに産業および農業における既存および新規の生産能力の向上を想定している。このシナリオは、経済の実体部門と行政システムにおける構造改革の成功を目指し、公正な競争のための条件の達成、民間部門の発展と投資誘致に対する不必要な障壁の除去、財産権の完全保護の分野における法律の強化、および職業教育システムの質の向上を前提としている。このシナリオでは、産業農業開発モデルの基礎が作成され、国家経済の成長ドライバーは、発電、石炭と石炭の採掘、軽工業と食品工業の近代化、国内鉄の形成と非鉄冶金のさらなる発展、建築材料工業、軽工業と食品工業の発展のための新しい能力の拡大である。

このシナリオは、内部成長源に基づく予防的開発、経済の地域ごとの発展プロセスへの国の参加の強化を前提とし、統合、国の食品輸入への相対的依存度の低下、近代技術の輸入への方向転換となる。GDP 成長率は 6~7%になり、予測期間全体の GDP は 2.6 倍に拡大し、1 人あたりの GDP は 2 倍に拡大する。

3) 産業革新—イノベーション的なシナリオには、主に教育制度の改革と経済部門の人員の訓練に基づく、国の経済の革新的な発展の基盤構築が含まれる。このシナリオは、経済的および社会的問題を解決するための革新的なアプローチの形成、開発のための制度的枠組みの強化、法制度の改善、および知的財産を含む財産権の保護の強化において可能であり、国内の民間および外国の直接投資 (FDI) の成長を促進する。それは、新しい統合の機会の合理的な利用と国の交通インフラの開発、国民経済の多様化、そして商品とサービスの輸出の大幅な増加につながる。このシナリオの経済成長の源泉は、人的資本の効果的な使用、新しい輸送インフラと経済回廊の可能性、輸出志向と輸入代替開発、サービスと高付加価値製品の輸出の増加、有機農業の開発、「グリーン」の基礎としての再生可能で環境にやさしいエネルギー源の促進、統合された水資源管理のメカニズム、および観光の包括的な開発を拡大する。経済成長は主に国内の資金源によって支えられ、国家経済への資金調達的外部資金源の効果的な使用によって補完される。このシナリオによれば、2015 年と比較した工業生産の総量は 5.1 倍に増加する。それには、鉱業 6.4 倍、製造業 5.5 倍、エネルギー、水、ガスの生産と分配 2.2 倍が含まれる。本シナリオで

の平均年間 GDP 成長率は 8～9%と予測され、予測期間全体の GDP は 3.5 倍に拡大し、1 人あたりの GDP は 2.7 倍に拡大する。

以上の 3 つ開発シナリオでは、5 年間の GDP 成長率は 2016～2020 年に 7～8%、2021～2025 年に 8～9%、2026～2030 年に 9～10%に達する可能性があり、この戦略により、対策の実施に伴い、開発の種類が徐々に変化する可能性がある。タジキスタン共和国は傾向的に経済発展の可能性が最も高いとして、2 番目のシナリオの実装のための前提条件が作成されていることを示していると同時に、最大限の努力、制度の活性化、政府の有効性の向上、戦略の実施におけるビジネスと市民社会の役割の強化により、産業的で革新的な開発経路への移行のための条件が浮上している。3 つ開発シナリオ¹⁰³とそのターゲット指標は。以下の表 4.3-1 と表 4.3-2 のようにまとめられる。

表 4.3-1 2030 年までの開発シナリオ

オプション	従来的	産業開発的	産業革新—イノベーション的
一般化されたプロフィール	農業・工業用モデルが保存されている	既存および新規のエネルギーおよびインフラストラクチャプロジェクトの実装の成功	国の経済の革新的な発展の基盤が作成され、制度的基盤が強化されている
アクションフォーカス	インフラ問題の段階的な解決、外部からの影響への高い依存度、商品の輸入は変わらない	水、エネルギーおよびその他の資源の合理的な使用、産業および農業における既存の生産能力の拡大	経済的および社会的問題を解決するための革新的なアプローチの形成
パラメーター	送金を含む外部の資金源に基づく需要	実体経済と行政における構造改革の成功	新しい統合の機会の合理的な利用、国民経済の多様化、商品やサービスの輸出の大幅な増加
GDP に対する教育と科学への支出の割合	5-5.5%	5.5-6%	7%
GDP に対する健康及び社会保障への支出の割合	7.5%	8-9%	10%

¹⁰³ NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN FOR THE PERIOD UP TO 2030
p. 21

表 4.3-2 NDS-2030 の主なターゲット指標

指標名	単位	2015	産業開発的なシナリオ			産業革新-イノベーション的なシナリオ		
			2020	2025	2030	2020	2025	2030
人口 (年末)	千人	85,474 (01.01. 2016)	9,500	10,490	11,580	9,500	10,490	11,580
GDP 一人当たり	ソモニ	5,663	8,430	12,297	17,754	8,869	14,302	23,131
実質 GDP 成長率	%	6.0	6.7	6.9	7.8	7.5	8.9	9.6
年間平均			6-7			8-9		
GDP に対する国内総貯蓄	%	18.0	22	26	28	30	35	40
GDP に対する民間投資の割合	%	5	10	15	18	12	20	25
GDP における産業の シェア	%	12.3	12.5- 13.2	16	20- 20.5	13- 13.5	16- 16.5	20- 21.0
内： -鉱業	%		11-12	11-11.5	9-10	11-11.5	10-10.5	8-9
-製造業	%		72-74	74-75	76-75.5	73-74	75-76	78- 78.5
-ガス、水、エネルギーの生 産と流通	%		15-16	14.0- 14.5	14-14.5	15-15.5	14-14.5	13- 13.5
GDP に占める農業の割合	%	23.3	21	20.1	19-19.5	19.5- 20.5	18-18.5	17-18
GDP におけるサービス業のシェア (建設業含まない)	%	-	37- 37.5	34-34.2	28.5- 29.5	38-38.5	35-35.5	30- 30.6
建設業	%		16- 16.5	17-17.6	18.5- 19.5	16-16.5	18-18.5	19.2- 20.2
GDP に占める純間接税	%	13.4	12.6	12.5	12.5	12.3	12	12
発電量、合計	10 億 kWh	17.1	26.2	37.5	40.7	26.2	37.6	45
内：水力発電所での発電	10 億 kWh	16.8	24.5	34.4	37.6	24.5	34.5	41.6
1 人あたりの発電量	千 kWh/人	2.02	2.78	3.64	3.67	2.78	3.65	4.06

産業生産高の伸び（2015年まで）	%	100	160	260	400	200	400	510
GDPに対する貸付	%	23.2	30-32	34-36	38-40	39-41	43-46	48-50
石油生産	千トン	24.6	25.0	30.0	36.0	30.6	37.5	45.0
ガス生産	千m3	4,102	4,600	5,000	6,000	5,750	6,250	7,500
石炭鉱業	100万トン	1.04	4.05	6.9	10.4	5.3	10.3	15.1
貨物の輸送量	10億トン	6.32	7.9	9.2	12.3	8.0	10.2	14.9

(3) 電力業の開発と資金調達

ここで、タジキスタンの電力業に注目しよう。タジキスタンの開発にとって、電力業はインフラとしてもっとも重要な産業である。タジキスタンの電力業は水力発電が中心のため、その設備開発には多額の資金が必要である。そこで、資金調達についてもあわせて検討したい。

タジキスタンの電気事業はタジキスタン電力公社（Open Joint Stock Holding Company “Barki Tojik”、以下BTという）がほぼ独占的に運営している。同社は発電設備・電力流通設備（送電・変電・配電）の所有と設備運用及び電力小売を一貫して行う株式会社で、熱電併給火力発電所からの地域熱供給事業も行っている。株式は国が100%保有し、子会社として配電会社、保守サービス会社などがあり、持ち株会社としてグループを形成している。公益的使命を帯びた電力会社にとって、経済の発展と社会生活の向上に不可欠な、安価な電力の安定供給、電力品質の向上、無電化地域の解消、エネルギー利用効率の向上、環境影響の軽減などは不可欠であるが、BTはこれらについて多くの課題を抱えている。また、多額の累積損や料金徴収率の低さなど財務体質面の課題もあり、厳しい経営状況となっている。BTは、財務省（MOF）に対するSOE債務総額の80%以上を占めているが、世銀が指摘するタジキスタンの電力セクターの財務上の問題の一つが、MOFからのローンに対して支払う22億TJSという多額の利子である。BTは財務・法律面で明確に国から分離された会社であるが、国はBTに同社が抱えるさまざまな課題を解決する経営改革を要請し、アジア開発銀行の支援で、経営改革プランを実行することが2011年秋に決定¹⁰⁴された。

NDS-2030の開発目標の中で、エネルギー問題の解決が重点課題と位置付けられており、特に冬季の水力発電の出力低下に対する電源確保及び電力損失の改善は喫緊の課題とされている。世界銀行、AIIB、

¹⁰⁴ 独立行政法人国際協力機構（JICA）（2017）「タジキスタン共和国ドゥシャンベ 変電所整備計画」準備調査報告書、株式会社アジア共同設計コンサルタント p.2-3

ユーラシア開発銀行（EDB）開発パートナーが出資してソ連時代に建設された現最大級の Norak 水力発電所のリハビリテーションプロジェクト等を実行している。NDS-2030 の「エネルギーセキュリティーの確保と電力の効率的な利用」を達成するための主な活動は以下のとおりである¹⁰⁵。

- ・ 大小の河川の水力開発、化石燃料の新たな探査、再生エネルギーの開発
- ・ 発電所の増容量、電力輸出の増加、既設発電設備・電力流通設備の効率的な運用
- ・ 石油・ガス産業の近代化と技術の再構築
- ・ 省エネルギーの浸透、エネルギー利用効率の向上
- ・ エネルギーインフラの整備
- ・ エネルギー供給・電源の多様化
- ・ エネルギー分野での官民協力向上

2016 年から 2020 年までの段階では、中期開発プログラムの実施中に設定された新しい成長モデルの制度的可能性は最大限に実現され、その経済成長の基礎には、実際のセクターとインフラへの迅速で思い切った投資があるべきである。投資の成長は、FDI と国内資金の両方を誘致することによって達成され、これは、経済の競争力と投資の魅力を高め、マクロ経済の安定を強化し、さらに金融セクターの効率を高めることによって可能になる。この段階での重要な優先事項は、エネルギー安全保障戦略の実施であり、その目標は、国民経済から需要の増大にこたえるためのエネルギー部門の開発であるべきである。経済を再構築するために、国内経済の主題、世界銀行、開発パートナーの財源を動員することは、この開発段階の主なタスクとなる。経済政策と制度システムの改善は以下を目的としている：

- 比較優位のある製品の生産に対するサポートの拡大。
- 国民経済のさまざまな部門における新しい生産施設の復旧と建設。
- 国内製品の国内需要の方向転換。
- 国の革新プログラムのための立法および制度的枠組みの作成。
- 現代の労働市場の要件を満たす人材のトレーニング。
- 統合水資源管理システムを使用。
- 金融市場のさらなる発展と国内資本の流動性の向上。

水力発電の分野¹⁰⁶では、競争環境を生み出す市場メカニズムが機能する条件を確保するための改革の完了が想定されている。この段階は、ログン水力発電所の完全な完成と国のエネルギー安全保障の鍵とな

¹⁰⁵ NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN FOR THE PERIOD UP TO 2030
pp. 12-13

¹⁰⁶ NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN FOR THE PERIOD UP TO 2030
pp. 16

る。中央アジア地域における電力供給のバランスの取れた市場が創出され、この分野における相互に有益な協力が活性化される。NDS-2030 では、水力発電所での発電量を 2030 年に 2015 年の約 2.5 倍増加すると想定されている。

続いて、資金調達についてみよう。資金源では、NDS-2030 の目標と優先順位の実装は、すべての開発ソースによって保証される。主な財源の 1 つは国の国家予算の資金であり、NDS-2030 の実施中の中期予算の開発の一環として、規定された目標と優先順位の枠組み内で行動の領域を常に特定する。国内外の民間投資は、この戦略の資金調達においてより重要な役割を果たすため、戦略で概説されているアクションは、外国および国内投資家の投資環境の根本的な改善を示唆しており、それは追加の予算機会に影響を及ぼす。国のプログラム開発の非常に重要な情報源は、開発パートナーの投資支援、多国間組織の資金、および戦略で指定された改革の開発と実施に関する技術支援である。開発パートナーは、新しい持続可能な開発目標の精神に沿った助成金からの資金を増やすことが想定されている。戦略のすべての資金源に対する次の 15 年間の予測基金の額は 1,181 億ドルで、そのうち 547 億ドル (46.3%) が民間部門、561 億ドル (47.5%) は国家予算基金、73 億米ドル (6.2%) は開発パートナーとなっている。

4.4 日本の歴史的経験の応用可能性

日本の電力業エリートの実績を見ると、公社でありながらも政府の反対を押し切って国際入札を決めるなど、アメリカから大型機械という外国の新技术の導入やオンラインシステムの導入を実現できた。また、国際協力事業団への専門家・調査団の派遣、途上国の人づくりに対する協力などを強化し、電力関連の技術協力の推進に努力したことが交渉力や調整力などを身につけているエリートならではの経営者判断と考えられる。

なお、タジキスタンの官僚制の特徴は、極めて政治と分けにくく、官僚の独立性がないと言える。また、タジキスタンの政界では、血縁によるつながりが非常に強い。一定の独立性をもつ官僚制を有する日本との違いがあることには留意したうえで、下記のような応用可能性を指摘することとしたい。

すなわち、タジキスタンも経営難に陥っている BT を日本のように地域ごとに民営化し、競争的な電力業を促進するためには、電源開発株式会社のような株式会社を設立するべきである。特に、水力発電所のような大規模なプロジェクトへの資金調達が困難であることから、政府省から直接融資するのではなく、開銀のような政府系金融機関を通じて資金を回すことが重要である。そして、人材の育成に力を入れ、日本のエリートのように、外資導入等で上手く交渉すれば、多額の資金が有利な条件で調達可能になるだろう。電力開発などタジキスタンの発展には、本稿でみてきた日本のエリートのような人材が

不足している。タジキスタンの経済発展のための最重要課題として人材の育成に取り組む必要があると思われる。

以上のように、タジキスタンは特に、人材を戦略的に育成し、官僚的組織の整備を最大の目標として、積極的に取り組むべきで、それは経済発展の重要な一歩となると考えられる。人材の戦略的育成は、社会セクターの効率化と競争力を改善することを意味し、重要な社会正義の確保と中産階級の形成に貢献する。また、国の全地域では、インフラ開発等による都市化の制度的基盤の形成、ならびに持続可能な「成長極」としての中小都市のシステムを促進するための諸措置が必要といえよう。そして、日本のように経済界を育成し、政策制定等にあたり民間部門と協議を行い、意見や要望を尊重することが経済発展の鍵となるかもしれない。

育成された人材の下、組織化を促進することで、市民社会は形成され、日本のように民間部門・政府間のコーディネーションが生み出される。市民社会の形成・強化により、政府の一方的利害追求ではない本格的で健全な市場経済がアクティベートされて、経済発展の重要なドライバーとなるだろう。

第5章 結論とインプリケーション

5.1 エリートの役割の概要

本稿で、明らかとなったエリートの役割をまとめたのが表 5-1 である。通産省エリートについては基幹産業・育成産業の特定や促進、合理化・国際競争力強化、中小企業促進の指導といった特徴がある。民間企業での役割は、政府とのコーディネーションの仲介者、海外進出やコストダウンを実現という経営判断等をあげられる。日銀エリートについては、国際化や低金利重視、銀行・企業の経営健全化の重視、ポジション指導や金融の正常化の重視といった特徴がある。電力業エリートについては、巨大ダムの建設や国際協力・海外進出を重視していたという特徴がある。まとめると、政府・民間部門のコーディネーションの下、自国産業の育成や競争力強化、国際協力や海外進出等を重視し、日本経済の発展・拡大に一定の役割を果たしたことは間違いないといえよう。

表 5-1 エリートの役割の概要

エリート	ポスト	役割
徳永久次	通産事務次官	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、特に、機械類賦払信用保険臨時措置法という機械保険、育成振興を必要とする中小企業業種を政令で指定し、必要な指導を行うため、中小企業業種別振興臨時法の制定に至った。
	新日本製鉄副社長	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八幡・富士の合併を成立させた。また、政府と企業の協力関係の仲介者として活躍し、1974年6月7日に通産省に対して鋼材の値上げの申請を行い、その後値上げを実現した。
松尾金蔵	通産事務次官	石炭から石油への転換、原子力開発など開始した。中小企業基本法を制定させ、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」などの制定に力を入れた。
	日本鋼管会長	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た。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。
今井善衛	通産事務次官	国際競争力強化のために日本の産業基盤を強化が必要と考えていた。貿易自由化によって外貨の必要性が上昇するため、輸出振興を実現し、その外貨を輸出で稼いでいく目的で貿易振興政策と経常収支の是正に力を入れた。

	日本石油化学社長	「業務改善」、「体質強化」、「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し、海外からの輸入拡大を図った。1975年から省エネルギー運動をスタートさせ、日本石油化学の収益改善に多大な貢献をした。
山本重信	通産事務次官	産業発展の基礎固めということで、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せた。1967年に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など各国の代表と交渉を行った。
	トヨタ自動車副社長	初の自動車業界へ就職し、トヨタ自動車工業の海外進出・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。必要に応じて企業と政府の協力関係の仲介者にもなった。
山際正道	日本銀行総裁	中央銀行間の協力・協調関係の必要性を重視し、外国中央銀行総裁を日本に招待するなど、日本銀行ないし、日本経済社会全体の国際化につとめた。「所得倍增計画」の主導者である池田総理との密接な関係を持ちつつ、低金利政策を実施するなど後方で支援した。
宇佐美洵	日本銀行総裁	昭和40年不況・海外からの圧力へ救済融資・選別融資を実施するなど積極的に対応した。銀行・企業とも国際競争力を含めた経営健全化を重視し、ポジション指導を続け、金融機関にポジション意識を定着させ、銀行の銀行として民間に対して積極的に指導し、安定成長をはかった。
佐々木直	日本銀行総裁	ニクソンショック対応と中小企業金融を実施し、当時国際・国内経済状況の変化が激しく、その対応に追われ、力を尽くして経済諸指標の実情の把握に務めた。経済諸指標が足並になったら量的緩和をするなど、国際収支天井が解消されると積極的に金融の正常化をはかった。特に、民間金融機関の資金ポジションを重視し、必要に応じて資金ポジション指導も行った。
高碓達之助	電源開発総裁	国際入札やアメリカからの大型機械の導入も決め海外技術の導入に実践的に行動し政治的な独立性を実現、国際交渉力など高いリーダーシップを持ち、例のない佐久間ダムを建設を開始することで日本人技術者にも自信をつけさせた。
藤井崇治	電源開発総裁	国内の未利用資源活用の一助として、北九州市若松に低品位炭火力発電所を建設し、また海外技術協力の面でも、自らペルー国に赴いてタクナ総合開発に着手するなど、同社の国家的使命の発揚に大いに力をつくした。電力の広域運営の積極的に推進し、九電力会社と電源開発株式会社との協調体制の確立に多大な貢献をした。

大堀弘	電源開発総裁	水力開発を進め、大規模な揚水開発の着実な推進をはかり、中小水力開発にも革新技术の開発導入するために積極的に開発を進めた。海外協力事業では、ベルー、タイなどで、水力発電所などを計画・開発・建設や送電線の計画を実施した。新技術の導入、オイルショックへの対応と国際協力・海外進出に尽力した。
-----	--------	--

5.2 総括と結論

以下、本論文の結論を論文の構成に沿いつつみよう。本論文では、まず、第2章の2.1と2.2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的であり、特定の企業・業界集団の間で数回にわたって答申を行い、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、必要なときに他省と交渉・納得させた上で産業政策の制定に至ったことが確認できた。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。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は確かに重要であった。

第2章の2.3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年代の通商産業省の産業政策と事務次官を分析した。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、企業の大型化・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間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2章の2.4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・運営に与えた役割などがあげられる。

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でいた。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・元高級官僚ならではの役割を果たしていたことが明らかとなった。

第3章の3.1では、高度経済成長期における、日本銀行の組織と機能について概観した。組織の面で日本銀行の最高意思決定機関は、日本銀行の内部に設けられている政策委員会で、産業金融政策を行う機能の面で「銀行の銀行」として、市中金融機関との取引を通じて預金・為替・貸出などの対民間業務で、金利政策の操作による、貸出政策を行っていた。貸出政策では、特に、日本銀行は公定歩合操作などの金融政策手段を補完するために、窓口指導を行っていた。

3.2では、日本銀行の選別融資についてみた。戦後混乱期において、資金不足時代で、戦略産業に優先的資金を配分して経済成長をはかり、日本銀行の産業金融政策の始まりである融資斡旋は日本の産業促進に重要な役割を果たした。政府と日本銀行とのコーディネーションは日本経済の発展に重要な役割を果たしたことが明らかである。特に、資金不足状態であった戦後復興期の日本の産業金融界にとって日本銀行の戦略的融資（選別融資）は極めて重要であった。

3.3では、人材の効果をさらに詳しくみるために、全体分析・個別分析を行い、当時の日本銀行総裁を中心に日本銀行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、協調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、高度経済成長期における日本銀行総裁5人を分析した。共通点として、低金利政策、国際化、救済融資、中小企業金融、外圧への対応などがあげられる。山際総裁の下で日本銀行は、低金利政策を中心とした産業金融政策を行い、国際化もはかった。民間出身の宇佐美総裁の下で日本銀行は、公定歩合操作はも

ちろん、外圧への対応や経済状況において救済融資・選別融資を行って産業金融政策に重要な役割を果たした。高度経済成長期最後の佐々木総裁は、判断が遅いという批判があったが、誰でも経験していない非常に不安定な経済状況の中でも、ショック対応や金融の正常化などを積極的に図った。『日本銀行百年史』では、日本銀行の中立性を強調し、金融エリートの方針・認識について詳しく触れていないが、本研究を通して高度経済成長期における政府と日本銀行の間の協調関係が産業金融政策にとって重要だったのは明らかと思われる。

金融エリート（日本銀行総裁）の役割は次のようにまとめられよう。①政府とのコーディネーション：特に山際総裁のときの所得倍増計画。②選別融資：特に宇佐美総裁のときのポジション指導。③企業金融への配慮：山際総裁、宇佐美総裁、佐々木総裁のときの低金利政策など、④経営指導：特に宇佐美総裁のときに顕著、⑤日本銀行の国際化：特に山際総裁のときの国際会議への精力的参加など、⑥中小企業金融の促進：特に佐々木総裁のときの中小企業への安定した資金供給策、⑦国際化への対応：特に佐々木総裁時代のニクソンショックへの対応。

以上で明らかとなった通産省エリートの役割と日銀総裁の役割を比較すれば、共通点として、①政府・日本銀行・民間部門とのコーディネーションの中核的な役割、②日本経済の国際化への対応の役割などがあげられる。具体的に、通産エリートが民間部門とのコーディネーションと中小企業の促進、元通産エリートとしては、海外関係や海外事業の拡大、企業の経営目標・戦略の策定などへの貢献があげられ、金融エリートは日本銀行・政府・民間部門とのコーディネーションはもちろん、民間金融機関を通して企業への低金利で安定した資金供給や民間金融機関へのポジション指導などへ貢献し、日本経済全体の発展や国際競争力強化に一定の役割を果たしたといえる。ここに、高度経済成長期における産業発展のエリートの役割を見出すことができ、発展途上国にとっても示唆的であるといえよう。

第4章では、日本の主な経済計画や産業政策とエリートとの関係について、主に電力業に着目してタジキスタンも含め概観的に検討した。4.1では、日本の経済自立5か年計画の概観し、本経済計画の目的は、産業構造の高度化と完全雇用であった。日本は1952年IMFと世界銀行に加盟していたので、同機関から外資導入を電力業中心に積極的に行うことで資金調達を図った。4.2では、電力業の開発と産業エリートでは電源開発歴代総裁を中心に分析を行った。電源総裁の果たした役割としては、公社でありながらも政府の反対を押し切れるなどリーダーシップを発揮し、大型機械のような外国の新技术の導入も図った。また、国際協力事業を強化し、電力関連の技術協力推進に努力したような交渉力や調整力等があげられる。4.3では、タジキスタンの国家開発戦略NDS-2030年を概観し、3つの計画のシナリオを中心に確認した。4.4では、日本の歴史的経験の応用可能性を検討したところ、公社の設立や日本の

エリートのような人材が不可欠であり、人材の戦略的な育成・開発と制度的能力の強化が必要であることが明らかとなった。

まとめると、巨額な資金を必要とする電力業開発事業のためには、電源開発のように公社を設立し、優先的に長期低利の資金を回す必要がある。また、事例分析で見た電源開発エリートの積極的さや政治から独立性も重要であり、こういった人材の育成・確保が必要である。

最後に、本論文の意義について少しふれておく。本論文を通して、エリートの役割、すなわち政府と民間部門のコーディネーションを実現させる仲介者としての役割が、具体的に明らかとなった。従来批判されてきた「天下り」に対しても、本研究は肯定的な側面をいくつか明らかにできた。もっとも、本研究では、産業金融エリートの全てを検討できたわけではない。今後の日本経済史研究においては、エリート人材の役割という新角度から検討を加える必要があることが示唆されたといえよう。

5.3 インプリケーションと今後の課題

以上、本論文でみてきたような日本のシステムを、特に産業金融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す、それに伴う日本銀行の安定した資金供給という金融政策——政策の制定にも企業側・民間金融機関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、資金供給策をはじめとする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・金融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一方向的な利害追求では、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。

最後に、本論文で残されたいくつかの課題について言及したい。本論文では十分検討できなかったが、日本では経団連のような経済団体が政策形成やコーディネーションにおいて重要な役割を果たしていた。タジキスタンにはそのような経済団体は存在しない。その意味で、日本の経済団体のエリートメンバーについて、今後詳しく検討する価値があるといえる。また、日本の高度成長において、日本開発銀行や日本興業銀行のような政策的金融機関の役割は無視しえないが、本稿では分析することはできなかった。タジキスタンには同様の金融機関は存在しない。したがって、政策的金融機関のエリートの実態を明らかにすることも、今後の課題といえよう。

また、日本では、国家公務員は、公開・平等の競争試験を経て採用されることを基本として国家公務員試験があり、国家公務員になるためには国家試験を受ける必要がある。タジキスタンでは、国家公務員試験という制度はないため、公開・平等の競争が不可能であり、優秀な人材であっても重要なポストに務めない可能性があり、本論文で見たエリートのような人材育成・確保のために、国家公務員試験制度の導入が不可欠であると考えられる。また、国家公務員試験制度を導入することで平等な競争試験になるため、生徒の学習等へのモチベーションも高まり、高い目標を目指すことから人材育成に重要な役割を果たす可能性がある。例えば、本論文でみたような産業エリートが海外から有利な条件で円滑な資金調達を実現し、大規模なプロジェクトを成功させた日本の事例のようなことが、タジキスタンでも可能になると思われる。日本の国家公務員試験制度を詳しく分析愛、その応用可能性を明らかにすること——それが筆者に課せられた次の研究課題である。

参考文献

1. 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
2. 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
3. 浅井良夫 (1999-2000)『経済自立5か年計画成立その(1~5)』、成城大学経済研究、成城大学
4. 飯田、大橋 編 (1969)『現代日本産業発達史 IV 鉄鋼』、東興亮
5. 石井寛治 (1989)『日本銀行百年史編纂委員会編『日本銀行百年史』本文編六巻・資料編一卷』 書評 「史学雑誌」98 巻11 号/書誌
6. 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
7. 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年)『出光100年史』、凸版印刷株式会社
8. 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
9. 岡崎哲二 (1996)「戦後経済復興期の金融システムと日本銀行融資斡旋」、東京大学『経済学論集』第61巻4号
10. 岡崎哲二、奥野正寛 編 (2002)『戦後日本の資金配分 一産業政策と民間銀行一』、東京大学出版会
11. 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
12. 小池和男 (2005)『仕事の経済学』第3版、東洋経済新報社
13. 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
14. 小宮隆太郎 (1976)「昭和四八、九年インフレーションの原因」『経済学論集(東京大学)』(1976年四月号)
15. 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
16. 沢井実 (2012)『近代日本の研究開発体制』、名古屋大学出版会
17. 佐々木直追悼録刊行会 編集 (1990)『佐々木直』、佐々木直追悼録刊行会
18. 渋川哲三 (1966)『高碓達之助集』、経済雑誌ダイヤモンド社
19. 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
20. 島村高嘉 (2014)『戦後歴代日銀総裁とその時代』、東洋経済新報社

21. 人事興信所編（1979）『人事興信録』上下、第30版
22. 政経通信社編集部 編（1963）2版 『非常識な常識：高度成長下の黒点』、「天下り通産官僚と産業界」、政経通信社
23. 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
24. 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
25. 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
26. 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
27. 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
28. 中小企業庁（1964年）『中小企業白書昭和38年度』、大蔵省印刷局
29. 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
30. 通商産業省企業局編集（1960）『外資導入—その制度と実態—』、通商産業省調査会
31. 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会（1990年）『通商産業政策史第6巻』通商産業調査会
32. 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会（1994年）『通商産業政策史第1巻』、財団法人通商産業省調査会
33. 通商産業調査会（1979）『産業政策史回想録第4分冊』、産業政策史研究所
34. 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）
35. 鐵鋼新聞社（1971）『鐵鋼巨人伝西山弥太郎』、鐵鋼新聞社
36. 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
37. 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社創洋
38. 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
39. 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
40. 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
41. 日本銀行資料調査室（1962年）『日本銀行八十年史』、株式会社細川活版所印刷
42. 日本銀行百年史編纂委員会（1985）、『日本銀行百年史』第五巻、日本銀行
43. 日本銀行百年史編纂委員会（1986）、『日本銀行百年史』第六巻、日本銀行
44. 日本銀行百年史編纂委員会（1986）、『日本銀行百年史』資料編、日本銀行
45. 日本経済新聞社（1980）『私の履歴書』経済人1、大日本印刷
46. 日本経済新聞社（1980）『私の履歴書』経済人14、日本経済新聞社
47. 日本興業銀行年史編纂委員会 編纂（2002）『日本興業銀行百年史』、日本興業銀行

48. 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
49. 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
50. 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
51. 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
52. 日本合成ゴム株式会社三十周年記念行事準備委員会社史編集分科会 (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
53. 日本合成ゴム株式会社三十周年記念行事準備委員会社史編集分科会 (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
54. 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
55. 秦郁彦 (2001) 『日本官僚制総合事典1868-2000』、東京大学出版会
56. 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
57. 藤井伸 編 (1976) 『藤井崇治』、発行人代表/藤井伸
58. 三輪芳朗・J. Mark Ramseyer (2001) 『日本の経済政策と政策研究、とりわけ政策評価について — 産業政策のケース—』、「特集 日本の経済制度・経済政策」、経済研究 第52巻3号
59. 三輪芳朗(1990) 『日本の企業と産業組織』、東京大学出版会
60. 森武麿・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
61. 山際正道伝記刊行会 (1979) 『山際正道』、中央公論事業出版
62. 吉野俊彦/補論・鈴木淑夫 (2014) 『歴代日本銀行総裁論』 日本金融政策史の研究、株式会社講談社
63. 渡辺佐平、北原道貫共編 (1966) 『現代日本産業発達史』第26巻銀行、現代日本産業発達史研究会
64. ネマトフ・バトワール(2019) 「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」、『横浜国際社会科学研究』第24巻第1号、横浜国際社会科学学会 2019年8月
65. ネマトフ・バトワール(2020) 「日本銀行の産業金融政策と金融エリートの役割：高度経済成長期を中心に」、『横浜国際社会科学研究』第25巻第1号、横浜国際社会科学学会 2020年8月
66. Berghoff, Hartmut and Ingo Köhler (2007), “Redesigning a class of its own: social and human capital formation in the German banking elite, 1870-1990”, *Financial History Review*, 14(1)
67. Hotori, Eiji (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.

一次史料

1. 調査局「最近の内外経済情勢と金融政策」(1969年3月28日)、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 9158 「宇佐美総裁講演・挨拶原稿 10 (12年移管)」 日本銀行アーカイブ所蔵
2. 本支店事務協議会における総裁閉会の辞「最近の内外経済情勢と金融政策」(1969年4月25日)、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 9158 「宇佐美総裁講演・挨拶原稿 10 (12年移管)」 日本銀行アーカイブ所蔵
3. 本支店事務協議会における総裁開会の辞「最近の内外経済情勢と金融政策」(1970年3月23日)、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 51196 「佐々木総裁講演・挨拶昭和 44 年 12 月～昭和 45 年 4 月」 日本銀行アーカイブ所蔵
4. 本支店事務協議会における総裁開会の辞「国内経済情勢と金融政策」(1970年10月19日)、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 51197 「佐々木総裁講演・挨拶昭和 45 年 5 月～昭和 45 年 12 月」 日本銀行アーカイブ所蔵
5. 本支店事務協議会における総裁開会の辞 要旨「国内経済金融情勢」(1972年4月4日) 検索番号 51198 佐々木総裁講演・挨拶昭和 47 年 4 月～昭和 47 年 12 月 日本銀行アーカイブ所蔵
6. 内外情勢調査会「最近の内外経済情勢と金融政策」(1965年4月1日)、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 9149 「宇佐美総裁講演・挨拶原稿 1 (12年移管)」 日本銀行アーカイブ所蔵
7. 本支店事務協議会における総裁開会の辞 (1969年4月23日)、日本銀行アーカイブ目録 検索番号 51195 「宇佐美総裁講演・挨拶原稿昭和 44 年 1 月～昭和 44 年 5 月」 日本銀行アーカイブ所蔵
8. 企画関係書類 (1958年)「輸出振興対策、産業、標準金利、金融機関資金審議会関係」 日本銀行アーカイブ目録 検索番号 49293 日本銀行アーカイブ所蔵

資料

1. 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
2. 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、
3. 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
4. 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
5. 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

新聞記事

1. 記事（1961年5月24日）「公定歩合引き上げできるだけ避ける山際総裁談__日銀」『朝日新聞』夕刊 東京
2. 記事（1967年12月06日）「必要なら厳しい態度 宇佐美日銀総裁が強調」『朝日新聞』夕刊 東京
3. 記事（1972年10月05日）「財政大型化を批判 「物価考え慎重に」佐々木総裁」『朝日新聞』朝刊 東京

オンライン資料

1. 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
2. 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
3. eol データベース、各社各年
4. NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN FOR THE PERIOD UP TO 2030
(URL : <https://www.medt.tj/ru/strategiy-i-programmi/hcp-2030/58-nsr2030>)
5. 独立行政法人国際協力機構（JICA）（2017）「タジキスタン共和国ドゥシャンベ 変電所整備計画」準備調査報告書、株式会社アジア共同設計コンサルタント
(URL: https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12287603_01.pdf)
6. URL <https://www5.cao.go.jp/98/e/keikaku/keizaikeikaku.html>（内閣府）
7. URL <https://japanknowledge.com/lib/display/?lid=1001000033218>（Japan Knowledge Lib）
8. http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/houritsu/01319520731275.htm（衆議院）

別表

別表1 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、法律学科	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月終戦連絡部長、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月通商産業次官などを経て、49年6月通商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、政治学科	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、法律学科	1931年東大を卒業し商工省に入る、通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月八幡製鉄取締役となり、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、法律学科	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に選ばれ、同76年6月に退任。62年4月電気事業連合会理事長、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、法律学科	1932年東大を卒業し商工省に入る、電力局需給課長、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	1957年6月～1960年5月	関西電力副社長、関西石油社長

			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。		
6	徳永久次	東京大学、法律学科	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	松尾金蔵	東京大学、法律学科	1934年東大を卒業し同年商工省入る、貿易局次長、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、政治学科	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、年繊維局長、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、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、重工業局次長同局長を歴任、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、余暇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超調整局長を経て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会議モスコウ見本市等に出席。	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、引続き海軍に服役、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商工事務官、大阪府商工第一課長、通産大臣官房調査課長同審議官在仏大使館一等書記官、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月通商産業事務次官に就任、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ーエス協力協会理事長、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); 戦前期官僚制研究会編/秦郁彦著 (1981); 秦郁彦 (2001); 電源開発株式会社 30 年史編纂委員会 (1984) より作成。

別表2 歴代日本銀行総裁のキャリアパス・学歴・その他の就職先など

	氏名	学歴	キャリアパス	総裁期間	日本銀行以外の 最高ポスト
1	一万田尚登	東京大学、 法学部	一方田尚登は、1918年7月に東京帝国大学法科大学政治学科を卒業し、日本銀行に入行した。調査局、1919年7月京都支店、1921年8月秘書室、1923年2月審査部、同年12月ロンドン代理店監査役付ドイツ駐在、1924年2月ベルリン着任、1926年6月帰朝、1927年6月営業局、1928年8月調査役・特別融通整理部、1933年11月営業局、1937年3月京都支店長、1938年11月検査部長、1939年5月考査部長、1942年5月参事考査局長、1944年4月～46年6月日本銀行理事、1944年4月～44年8月兼考査局長、1945年6月名古屋支店長、同年10月大阪支店長を経て1946年6月～54年12月にかけて日本銀行総裁となった。1951年8月～51年9月講和全権委員、1954年12月～56年12月に大蔵大臣、1955年2月～1969年12月衆議院議員、再び1957年7月～58年6月にかけて大蔵大臣となった。	1946年6 月1日～ 1954年12 月10日	大蔵大臣
2	新木栄吉	東京大学、 法学部	新木栄吉は、1916年5月に東京帝国大学法科大学政治学科を卒業し、日本銀行に入行した。書記・国庫局、1918年10月秘書室、1920年8月大阪支店、1922年8月福島支店、同年12月ニューヨーク代理店監督役、1926年2月営業局、1927年6月調査役・福島支店、1929年3月神戸支店、1931年2月考査部主事、1935年4月ニューヨーク代理店監督役、1937年11月外国為替局長、1939年12月営業局長、1942年5月～45年8月日本銀行理事、1944年4月中華民国政府経済顧問、1945年4月～45年8月兼上海駐在、1945年8月日本銀行副総裁を経て1945年10月～1946年6月にかけて日本銀行総裁、1946年6月～50年10月公職追放、1951年5月東京電力株式会社社会長、1952年5月特命全権大使・米国駐在、1954年1月依願免本官、再び1954年12月～56年11月にかけて日本銀行総裁となった。	第一回目 1945年10 月9日～ 1946年6 月1日； 第二回目 1954年12 月11日～ 1956年11 月30日	東京電力株式会 社会長
3	山際正道	東京大学、 経済学部	山際正道は、1925年3月に東京帝国大学経済学部を卒業し、大蔵省に入省する。1927年2月理財局兼財務書記・米国駐在、1927年5月専任財務書記、1929年9月帰朝、1929年10月高碓税務署長、1932年3月京	1956年11 月30日～	金融制度調査会 会長

			橋税務署長、1932年7月銀行局検査官、1936年4月内閣調査局調査官、1937年5月企画庁調査官、兼企画庁総裁秘書官、1937年6月銀行局特別銀行課長、1938年7月兼大臣官房秘書課長兼大蔵大臣秘書官、1941年8月大臣官房文書課長、1941年12月銀行局長、1943年11月銀行保険局長、1944年11月総務局長、1945年4月大蔵次官、1946年1月依願免本官、1946年1月公職追放、1950年10月追放解除、1950年12月日本輸出入銀行専務理事、1952年4月同副総裁、1954年12月同総裁を経て1956年11月に日本銀行総裁に就任する。1964年12月に総裁を辞任した。同年同月に金融制度調査会会長に就任した。	1964年12月17日	
4	宇佐美洵	慶応義塾大学、経済学部	宇佐美洵は、1924年3月に慶応義塾大学経済学部を卒業し、同年5月に三菱銀行に入行した。同年7月神戸三宮支店、1928年1月上海支店、1932年6月にニューヨーク支店、1936年1月名古屋支店外国為替係長、1940年10月新宿支店長代理、1943年4月三菱銀行本店企画部業務課長、1945年5月業務部業務課長、同年12月業務部副長、1946年5月営業部副長、1947年1月調査部長、1949年1月総務部長、1950年5月三菱銀行取締役、1951年8月取締役本店営業部長、1954年8月常務取締役、1959年6月副頭取、1961年11月～64年12月三菱銀行頭取を経て1964年12月～1969年12月にかけて日本銀行総裁となった。1971年3月～75年3月に金融制度調査会会長を歴任した。	1964年12月17日～1969年12月16日	三菱銀行頭取
5	佐々木直	東京大学、経済学部	佐々木直は、1930年3月に東京帝国大学経済学部を卒業し、同年4月に日本銀行に入行した。同年4月書記・文書局、同年5月に計算局、1932年10月に調査局、1935年11月名古屋支店、1938年4月外国為替局、1939年12月～40年11月ロンドン代理店監督役付、1941年1月資金調整局、同年4月総力戦研究所研究生、1942年3月同所員、同年7月日本銀行調査局次長、1944年5月人事部次長、1945年4月総務部企画課長、同年6月～9月兼総務課長、1946年6月日本銀行参事・人事部長、1947年7月総務部長、1951年4月～1954年9月営業局長、1954年6月日本銀行理事、1962年4月～1969年12月日本銀行副総裁を経て、1969年12月～1974年12月にかけて日本銀行総裁となった。1975年4月～1985年4月経済同友会代表幹事、1975年5月金融制度調査会長、1976年4月総合研究開発機構会長、1984年11月～1986年11月に金融情報システムセンター理事長を歴任した。	1969年12月17日～1974年12月16日	経済同友会代表幹事、総合研究開発機構会長

(出所) 人事興信所編(1979); 戦前期官僚制研究会編/秦郁彦著(1981); 秦郁彦(2001)より作成。