

Title	日本における革新波動の吸収とその史的分析： 日本生産性本部米国視察団を中心として(宇治順一郎教授退任記念号)
Sub Title	Historical Study of Innovation and Economic Growth in Japan, 1955-1960(In Honour of Professor Junichiro Uji)
Author	白石, 孝(Shiraishi, Takashi)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.5 (1985. 12) ,p.20- 33
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19851225-04053863

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

日本における革新波動の吸収とその史的分析

—日本生産性本部米国視察団を中心として—

白石 孝

本論文は、1955年から1960年にかけての、わが国の経済発展を、シュンペーター流の「革新波動」の視点から分析し、米国からどのようにして革新技術を吸収したか、これがわが国の革新波動の上昇局面にどのように貢献したかを述べようとするものである。

I

1955年から1960年の革新技術の吸収を、具体的に分析する前に、まず、この時期におけるわが国の経済的背景を明らかにしておきたいと思う。

すでに、わが国の戦後の復興期といわれる時代は、1955年に終焉したといえることができる。即ち、その年には、1人当りの実質国民所得や鉱工業生産は、いずれも戦前の最高水準に回復し、国際収支も大幅な改善をみて、「年来の宿願であった特需なくしての均衡に到達することができた」といわれるからである。¹⁾ もちろん、それには4つの要因があったと考えられる。第1は、前年の景気引締め政策によって生産が縮小した結果、設備余力を生じ、これが世界景気の上昇にもとづく輸出の大幅な増加を可能にしたこと、第2は、この輸出むけ生産の増大が雇用増加をもたらし、賃金所得を上昇させたこと、第3は未曾有の豊作により、農業所得も増大し、全体として消費拡大の方向をたどっていたこと、第4は、その結果、企業収益が改善し、輸出増大による資金繰りの緩和などによって、多くの大企業などが借入金を返済し、これまでのオーバーロンが解消し、貸付金利引下げによる負担の低下、繰上りによる資本効率の向上がみられたことである。²⁾ この企業における収益の改善は、設備投資の増加を可能にし、翌1956年の投資景気をもたらしことになった。

1) 経済企画庁『資料経済白書25年誌』P.103.

2) 拙著『戦後日本通商政策史』P.139.

第1表 国民生活関係諸数値

年 度	個人可処分所得 (億円)	個人消費支出 (億円)	飲 食 費 (億円)	総合消費財物価指 数 (1934~1936年 を1とする)
1946	3,413	3,331	2,405	48.8
1947	8,751	9,151	6,217	123.5
1948	17,329	17,411	11,119	207.5
1949	22,180	22,611	14,674	243.2
1950	27,819	23,973	14,865	237.9
1951	37,290	30,182	18,069	273.4
1952	43,580	36,790	20,945	284.6
1953	48,650	43,515	24,118	309.5
1954	52,888	47,402	26,115	323.8
1955	59,370	51,135	27,036	323.1
1956	61,360	55,099	28,004	327.3
1957	70,200	59,696	29,964	334.4
1958	74,447	62,982	31,158	338.5
1959	81,467	68,867	32,446	338.5
1960	95,518	76,942	35,773	345.6

資料：経済企画庁「国民所得白書」より抽出

このようなわが国の復興から発展への移行は、更に国民生活関係諸数値にも陽表化される。第1表のように、個人可処分所得は、1951年から年平均11.7%の伸びを示し、貯蓄率も1955年に13%となり、エンゲル係数も同年を境として、めだつた低下を示しているからである。しかも、同表の1960年までの個人消費支出は、それまで隔年毎にくりかえされてきた景気引締めにもかかわらず、伸長をみせ、堅調にある。これはなによりも、国内市場の基盤が形成されつつあったことを示すものである。

一方、基幹産業の合理化も、かなりの進展をみせていた。鉄鋼業のそれは1951年度に第1次合理化計画がたてられ、戦前からの既存工場の復旧を主たる目的としながらも、他方で最新技術の摂取をはかろうとし、なかでも、旧式のプルオーバー・ミルから連続式圧延機（ストリップ・ミル）への転換や純酸素転炉、大型高炉の採用などが計画されていた。このうち純酸素転炉（LD転炉）は、1953年にオーストラリアで工業化され、従来の平炉に対し、生産能率が非常に高く、建設費も安いことが知られていたが、1956年には早くもわが国に導入され、これが後年、鉄鋼業の強力な競争力の基盤となる。いわば、この頃、わが国では「生産工程の近代化と素材生産の革新」が進められようとしていた³⁾ということが出来る。そして、1955年、鉄鋼業は大型鉄鋼一貫工場の建設を内容とし、第1次計画の3倍に及ぶ約4,000億円の投資による第2次合理化計画が発足している。

電力業については、「水主火従」方式から「火主水従」方式への転換期にあった。それは大型水力発電よりも火力発電の方が高能率、大容量であると考えられたからである。しかし、この火力発

3) 日本貿易会「わが国産業の国際競争対策の実態」P.48, 経済企画庁『現代日本経済の展開』P.107.

電の技術は国際的にはまだ著しく立ち遅れており、すでに1953年に世銀の借款をえて、米国から新鋭の火力設備を輸入したが、このような大容量の火力設備建設の国産がむずかしく、依然として、この輸入にまたねばならない状況におかれていた。⁴⁾

造船は、1956年に建造実績では一挙に世界第1位に達するまでになったが、それは1950年から1955年に221億円にのぼる設備資金の投下と、これによる様々な合理化、たとえば銲接作業より溶接作業への転換とか、船体ブロック建造方式の推進、船舶大型化にともなう船台の拡充、使用鋼材量・工数の低下などによるものであった。しかし、わが国の造船業は他の先進国のそれと異なり、71.5%という高い輸出比率をもっているところからの不安定性が問題とされており、量的な拡大よりも質的な設備の近代化や、陸上機部門の強化、関連工業の整備、国内船舶の拡充計画の推進などが必要とされていたといえる。⁵⁾

このような基幹産業の合理化が進む一方で、伝統的なわが国の輸出産業であった繊維も、大きく変化しようとしていた。品種別に、新旧商品の交代がめだって進行していた。まず、人絹やスフが戦前からの伝統的天然繊維に代って成長している。戦後10年の間に、わが国のレーヨン工業は拡張の一途をたどり、1956年には、その生産量は世界の12.9%をもち、米国に次ぐ生産国にはなっていたが、すでにこの頃には、世界は合繊時代に入っていて、ナイロン・ビニロン系のほか、ポリアクリル系、ポリエステル系、塩化ビニル系が加わって、いわゆる繊維革命をむかえつつあった。しかし、わが国はこの分野では製造技術をはじめ、商品化や市場創造の面では後発性をまぬかれなかった。1953年に、合成繊維工業育成計画がたてられ、1955年には、経済6カ年計画が発足しているのも、この対応にはかならない。それだけに、繊維産業は相互に競合しあい「疾風怒濤時代」とよばれる時期にあり、1955年からの景気の起伏の中で、最も大きく変動していったのである。そして、それがまた先進技術の吸収をいっそう促進することになったといえることができる。⁶⁾

もちろん、こうした一面において、当時のわが国の貿易・為替は依然として厳しく管理されていたことに注意しなければならない。外貨保有は厳重に統制されていたし、1956年に、商社の外貨保有制度が実施されたものの、海外店舗網外地運用資金の利用や輸出入取扱高などから、この適用を受けたのは20社にすぎなかった。また運転資金として保有する外貨にしても、すべて為替銀行から買入れるものとされており、輸出為替などはまだ自己保有を許されていなかった。輸入外貨予算制度も設けられていて、予託外貨の用途も制限されていたし、海外支店の増員も、きびしい許可条件のもとにおかれていた。外貨資金割当方式も堅持されたままであった。⁷⁾ 1955年からのわが国の経済発展を顧みるとき、このような管理の実態は、しばしば忘れがちであるように思う。実際、これま

4) 日本長期信用銀行産業研究会『主要産業戦後25年史』pp. 381-382.

5) 拙稿『日本貿易と輸出産業(4)』神奈川統計 1958, 4.

6) 拙著、前掲書、p. 172.

7) 拙著、前掲書、p. 140.

で述べてきた産業の発展だけをみると、すでに、わが国経済は発展のトレンドに乗ってしまっており、程度とテンプの問題だけと考えられ易いからである。ところが、当時はまだわが国は対外的に隔離されたままとあってよく、自由に外貨を使って海外を視察したり、情報をとったりすることはできなかつたし、先進諸国の経営を学習する機会も乏しかった。それだけに、戦後の諸改革がもたらした意識上の混迷も残っていたし、経済体制の方向も決してさだかとはいえず、たとえ技術導入につとめても、これを企業が戦略的に展開するためのノウハウを欠くなど、質的な面でのギャップは著しかったといわなくてはならない。本論文のⅢにおける分析もこれが大きく変る契機を問うものである。

それにしても、1955年から1960年にかけての景気の起伏には注目すべきものがあつた。事実、この期間にも金融引締めを直接の引きがねとする2つの景気後退と、その前後の好況という景気の起伏がみられるが、1955～56年の好況は、設備投資増加・輸出増加による輸出産業投資の高揚・国内⁸⁾への波及、消費水準の上昇といった相乗効果によって生じたものであつた。これは世界経済の動向とも軌を一にするものではあつた。⁹⁾しかし、スエズ動乱による国際商品価格の昂騰に直面して、わが国の輸入が増加した結果、再び国際収支の急速な悪化に転じ、景気引締めをよぎなくされるに至る。これが1957～58年の景気後退である。もっとも、この景気後退は在庫の迅速な調整をみることににより、引締めの要因となつた貿易収支の赤字を解消させ、引締緩和とともに、回復に反転することとなる。1958年秋には在庫投資も再び活発となり、翌1959年には設備投資の拡大をみせて好況期をむかえる。続く1961～62年の景気後退は、この好況期における景気過熱の反動であつた。こうみてくると、1955年から1960年にかけての景気の循環変動は、一見、国際収支の状況による引締めとその緩和というこれまでのパターンと変りないように見えるが、実はいくつかの点で相違があるといわなければならない。第1に、景気転換のスピードが早いこと、第2に、それでいて景気引締め期でも深刻な不況をもたらさず、消費や輸出は堅調を維持していること、第3に、引締め緩和とともに、設備投資が直ちに活発化していることなどである。そこで、この期間に「景気循環の波動は、ただ増加率の波動にすぎず、成長が循環を完全に圧倒している」とみられもしたゆえんがあ¹⁰⁾る。確かに、この傾向は看取できる。しかし、何故、この期間に「成長が循環を圧倒する」に至つたのであろうか。これを明らかにするためには、質的な変化が解かれなければならない。それが後述するような革新波動の上昇局面をむかえた米国との直接的な接触とわが国への伝播なのだといいたいのである。

8) 経済企画庁、前掲書、P. 110.

9) 国際決済銀行第26回年次報告、『拡大する世界経済』1956.

10) 飯田経夫『日本経済成長と構造』経済評論、S 40. 9. P. 15, 長期趨勢としてみるか、趨勢プラス循環とみるかの論争は大蔵省「金融財政事情」332号～335号の下村浩氏と後藤誉之助氏の論争。また昭和31年における輸入急増について、「日本経済が成長しようとするとき発生する構造的なものか」、それとも「国際商品市況に起因する偶発的なものか」についての上記両氏の論争は村上泰亮『経済成長』所載

II

ここで、この時期における米国の革新波動について分析の歩を進めるが、それに先だち「革新」¹¹⁾という意味を、シュンペーターにそい明らかにしておきたい。

「革新」とは「新生産関数の設定」であり、具体的には次のようなものをいう。

- (1) 新しい、消費者層にまだ知られていない財、あるいは新しい品質の財の生産。
- (2) 当該産業部門にはまだ実際に知られていない新しい生産方法の採用、または商品の販売上の新しい方法。
- (3) 新しい販路・市場の開拓。
- (4) 原料または新しい供給源の獲得。
- (5) 独占的地位の確立や独占の破壊のような新しい組織の形成。

しかも、このような革新は必ず新工場や新設備の建設、あるいは旧工場の改築をとともなし、すべての革新は、その目的のために設立された新企業（旧企業の中での新しい事業組織でもよい）によって遂行される。革新波動というのは、こうした新企業が次第に群生してゆくことによって生ずる上昇局面と、次第に新企業の市場参入の増加をみることによる革新利潤の減少にもとづく下降局面¹²⁾からなる。

1948年から1958年にいたる10年間に、米国では新製品が急速に成長していた。第2表はこれを示¹³⁾す。しかし、この中でもみられるように、比較的新しい種類の加工用原料の生産が発展してきたことが、1955年からの革新波動の上昇局面をもたらすのに大きく寄与している点に注目しなければならない。合成ゴム、プラスチック、マグネシウム、アルミニウム、合成繊維などである。これらは、いずれもE・R・コーレイが指摘する¹⁴⁾ように、原料メーカーがその製造販売する原料と、

第2表 米国の成長製品 (1948~58年)

〔成長率40%以上〕 トランジスター、チタニウム・スポンジ、パワー・ステアリング、パワー・ブレーキ、抗生物質、TV、ポリエチレン、プラスチック、ビタミン、ヘリコプター、合成ゴム、合成洗剤	〔成長率30%~40%〕 TV放送施設、電気乾燥器、コーヒー・メーカー、エアー・コンディショナー、テープ・レコーダー
	〔成長率20%~30%〕 トラクター、ポリビニール、電気毛布、ヘリウム、レーヨン・ナイロンコード、DDT

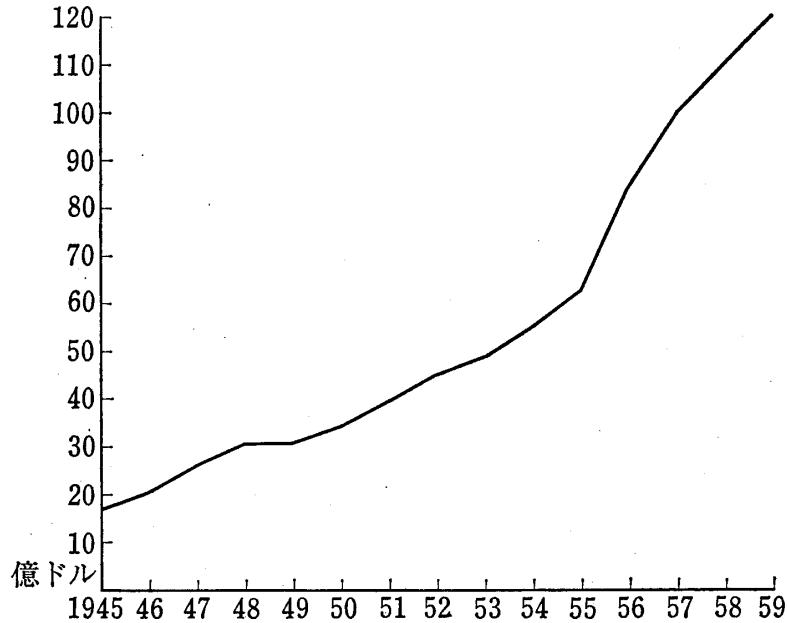
11) 拙著『経済革新と競争の世界』P.163.

12) 前掲書、P.173.

13) Leonard S. Silk, Research Revolution, 1960.

14) E. Raymond Corey, The Development of Markets for New Materials, 1956.

第1図 米国の研究開発投資額



L. S. Silk, Research Revolution, 1960 より作成

最終製品に応用する新しい用途の開拓に積極的に乗りだしたこと、商業的にみて、実用的な製造方式を開拓したことによるものであり、そこに前述したような革新企業の連鎖反応をみることができる。

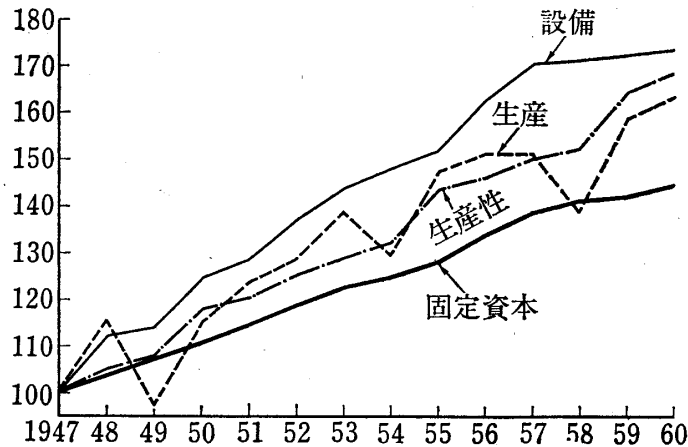
この過程を研究開発投資の増加から捉えるならば、第1図のようである。特に1955年以降の増加はきわだっており、1959年には120億ドルに達している。マクロ的にみても、米国の工場及び設備に対する固定投資は、第2図のように1950年以來、逐年増加し、1947年を100とした指数は、1950年に125、1953年に144、1955年には152を示していたのである。しかも、投資の中でも近代化や再建造のための投資が多かったことが、第3表で明らかになるであろう。即ち、この種の投資率は、

第3表 米国の総投資のうち再建造および近代化投資比率

	1955	1956	1957	1958	1959	1960
製造工業全体	55	47	46	56	63	65
鉄 鋼	53	40	41	45	61	66
非 鉄	48	26	21	23	47	67
電 気 機 器	59	31	31	51	59	61
車 両	47	32	38	73	51	55
そ の 他 機 械	68	61	51	75	69	63
化 学	36	31	29	28	39	37
パ ル プ・紙	49	44	48	59	63	51
石 油・石 炭	59	58	59	84	82	91
食 料	68	60	61	63	59	69
織 維	71	65	65	82	84	70

資料: Survey of Current Business, Business Week 1960,

第2図 米国の製造工業指数 (1947=100)



U. S. Income and Output 1958. Survey of Current Business 1962. Federal Reserve Bulletin, 1960より作成

製造工業全体で約50%であり、1958年からは56%→65%のところまで高まっている。各産業でも、1960年には、投資の大半がこうした方向にむけられたことを示している。これはまた、米国の生産性の上昇にもあらわれている。第2図にあるように、それは1960年には1947年の68%増の水準に達しているからである。

もちろん、そこにも2つの問題が進行していたといえる。その1つは、革新は生産方法の改善や生産能力の拡大を通して、企業者に多大な創業者利潤を与えるとしても、すべての革新企業がその事業に成功するとは限らないし、またこの反応が直ちに企業間に伝播することにより、需要以上の生産量を市場に供給する可能性をもつということである。他は機械化やオートメーション化、新技術の導入を目的とした投資が、広く鉱業や基礎動力部門にもおよんだ結果、米国の産業組織が水平的のみならず、垂直的な形で拡張してきたものの、このような一貫・垂直的組織が必ずしも効率的なものでなくなってきつつあったということである。実際、企業の多くは1957～58年の景気後退に直面したが、これはまさに、こうした革新波動の中で生じた問題を内包していたものといえるのである。

この景気後退は、第2図の製造工業生産の推移にも示されている通りであるが、それはこれまでの景気後退とは、かなりその様相を異にするものであった。¹⁵⁾第1は、第4表のように、期間が9ヶ月であり、相対的に短期におわっている。第2は、1957年7月から1958年4月まで、耐久財生産は19%におちこんだが、非耐久財生産は4.5%の減退にすぎなかった。第3は、金融危機は発生せず、個人所得は後述のように安定的であった。もちろん、自動車産業は最もひどい不況にさらされたことは事実である。1955年の665万台から一挙に420万台まで生産が減少した。しかし、その状況下

15) Geoffrey H. Moore, The 1957~58 Business Construction New Model or Old? A. E. R. May 1959, そこでは更に特徴として、輸入が減少しているが、その程度は小で、輸出の減少程度の方が大であり、それまでの7つの景気後退期にはみられぬ現象と指摘されている。

第4表 米国の景気後退期月数

1923~24年	14カ月	1948~49年	12カ月
1926~27年	13	1953~54年	13
1937~38年	13	1957~58年	9

(Geoffrey H. Moore, The 1957~58 Business Coretruction New Model or Old? A. E. R. May, 1959)

でも、コンパクト・カーのような経済車はむしろ増加していたし、新しい機種転換をひきおこしていたといえることができる。その意味で、1957~58年の景気後退は、通常の短期の在庫調整のようなものではなく、旧企業から革新企業への転換が進行していた構造的調整期とみることができよう。

米国のこの時期の重要な今1つの動態的現象は、人口の増加とこれによるいわゆるベビー・ブーム、所得水準の上昇にもとづく所得階層の変化と消費ビヘービアーの変貌である。米国の人口は、1950年から1955年までの5年間に、年率にして8.5%の増加をみている。これは5歳以下の年齢層の13.3%、5歳から17歳までの21.9%の増加にあらわれていたし、また、米国の世帯数の中で40%が10歳未満の子供をもつという状況にも示される。¹⁶⁾これは当然、消費市場や産業に大きな影響をおよぼしつつあった。ニューヨーク州の統計でも、子供用品がずばぬけて附加価値や雇用を高めていたのもこれである。たとえば、1947年と比較した1954年の子供服の附加価値は44.9%も増加し、その雇用は26.5%増加している。ゲームや玩具類では附加価値が12.1%、雇用がなんと80.7%も増え、子供普段着では更に大きく、それぞれ103.7%、94.3%という著しい増加を示したのであった。そして、5歳から17歳までの年齢層が増大することにより、ベビー・フード、ベビー服、玩具のような幼児対象産業から始まり、スポーツ用具、ポータブルラジオ、テレビ、レコード、カメラ、書籍雑誌、清涼飲料水などの産業分野の需要増大をもたらしつつあったといえる。¹⁷⁾

個人所得は、1950年から1955年の5年間に、35%も増加したが、1957年には、所得階層にも変化がみられるに至る。第5表のように、家族個人所得の7階層分布では、1947年と1957年との比較では、IVからVIまでの所得層が著しく増大しており、いわば中位所得階層が拡大をみせていることがわかる。即ち、個人所得というマクロ指数の上昇は、こうした所得層での上方転位という状況をともしない、中位所得層の厚みを増したのであった。これは当然、消費市場に大きな影響をあたえるものでもあった。第1は、購買層の厚みがそれだけ増すことにより、消費支出の安定した拡大を可能にする。第2は家計上の支出割合の質的变化を生じ、一般にはエンゲル係数の低下を通して、耐久消費財への需要を強める。第3は所得弾性値の高い商品市場を拡大し、新製品の潜在市場を拡げる。もちろん、この中位所得層の新しい形成は、ニュー・ミドル・クラスとよばれる新しい消費者群の誕生をもたらすものであった。むしろ、これが革新企業にとっての市場戦略のターゲットとな

16) Life Study of Consumer Expenditure, Time, 1957.

17) 拙稿『移りゆくアメリカ消費市場』東洋経済新報社, 1958. 12.

第5表 所得の階層分布

家族個人所得 (税引前)	家族及び独立生計者 (100万単位)						家族個人所得 (10億ドル単位)					
	1947	1953	1954	1955	1956	1957	1947	1953	1954	1955	1956	1957
I 2,000ドル以下	11.1	8.5	9.0	8.2	7.6	7.3	13.2	9.9	10.5	9.6	8.9	8.5
II 2,000—3,999ドル	17.1	13.4	13.8	13.6	12.1	12.1	51.2	40.8	42.0	41.4	38.6	36.9
III 4,000—5,999 //	9.2	13.3	13.1	13.5	13.6	13.6	44.5	65.8	65.1	66.9	67.0	67.4
IV 6,000—7,999 //	3.8	7.8	7.7	8.5	9.6	9.6	26.0	53.5	53.2	58.5	63.5	66.3
V 8,000—9,999 //	1.5	3.4	3.3	3.6	4.3	4.8	13.3	29.8	29.1	32.2	37.7	42.6
VI 10,000—14,999 //	1.2	2.6	2.7	3.0	3.5	3.9	14.3	31.6	31.9	36.2	42.5	46.7
VII 15,000ドル以上	.8	1.5	1.6	1.8	2.0	2.2	22.1	40.8	42.2	47.1	54.1	59.8
合計	44.7	50.5	51.2	52.2	52.8	53.5	184.6	272.2	274.0	291.9	312.3	328.2

Survey of Current Business, April 1958.

ったといえるであろう。また、この時期に、信用販売が急速に成長をみせている。これはこうした中位所得層の拡大、特にニュー・ミドル・クラスの誕生と無関係ではない。革新企業にとってみれば、この消費者群を市場にひきだす有効な戦略でもあった。マクロ的には、この信用販売は米国の景気の自動安定装置の1つとなるのである。

かくして、1955年から1960年にかけての米国経済は、戦前とは全く異なる様相をていし、生産・消費の両面における量的・質的变化を基盤に、革新波動の上昇局面をむかえていたのであった。

III

それでは、このような米国の革新波動はどのようにして、わが国に伝播したのであろうか。

これについて、一般的には、3つの経路が考えられる。第1は、終戦以来の占領下で、直接に米国の製品に接し、需要が創出された結果、わが国の企業がその模倣生産を開始していったという経路(デモンストレーション効果)。第2は対米輸出が米国の消費市場の変化に適応しようと努力する結果、製品計画や生産方法に革新的工夫をこらしていったという経路(マーケット・オリエンテッド効果)。第3は新技術の導入やこれにともなう技術者の招聘による経路(学習効果)。

このうち、技術の導入については、周知のように、すでに1950年に「外資に関する法律」が施行されてからの3年間に、同法にもとづいて認可されたものは286件に達して¹⁸⁾いた。これらの技術導入が鉄鋼や電力のような基幹産業の近代化にむけられたことは、すでに前節で述べた通りである。この外に、1950年代中期、技術導入は極めて活発となり、広い分野にわたるに至るが、この中には、ナイロン、アセテート、ビニロンなどの合繊製品、塩化ビニール、ユリア樹脂などの高分子化学製品、トランジスター、テレビ、電気洗濯機の家電製品、更に電子計算機、原子力発電、マイク

18) 通産省企画局産業資金課編「外資導入」による数字

ロウエーブ多重通信方式など、いわゆる革新製品がみられる。もちろん、その中には、すでに戦前からわが国で技術が蓄積されていたものが少なくない。しかし、技術の蓄積があっても工業化されるためには、それだけの条件が必要である。設備や開発のための投資決意も、その商品の市場における成長性への確信があって始めて可能であるといえる。欧米はその意味でも先進的経験をもっていた国であり、技術伝播は同時に、これらの国々の革新企業からの学習が重要な前提条件とならなければならぬ。この場合、1つの方法は先進国からの技術者の招聘があるが、これは技術についていえるとしても、こうした前提条件の摂取にはならない。むしろ、直接に先進国の中で学習することこそ重要なことであったのである。

そこで、ここに第4番目の経路をあげておきたい。それは、実際に、1955年からの欧米への視察団の派遣である。特に本論では、このケース・スタディーとして、日本生産性本部の海外視察団派遣をとりあげたいと思う。

周知のように、日本生産性本部は、視察団の海外派遣、海外専門家の招聘、生産・販売・経営の研究と調査などを目的として、1955年2月に設立された。資金は政府の一般会計から5,000万円の補助金と、余剰農産物資金融通特別会計からの1億5,000万円の貸付からなっていた。その意味では、米国の余剰農産物販売資金の活用が大きな役割を果たしていたし、また、この事業にはICA（国際協力局）の援助が与えられていたことに注目する必要がある。いいかえれば、それは当時の国際情勢下における米国の対外活動、なかんずく対外的技術協力計画の一貫とし支援されたものであるといえる。

日本生産性本部の海外視察団は、このような背景のもとで、具体的には、ICAの援助によって計画されたが、1955年から始まり、1962年までに、実に433チーム、派遣人員4,481名にのぼっている。これは単にこの数に示される規模だけではなく、多くの重要な特色をもっていたといわなければならない。第1に、この視察団は1チーム12名編成であり、学者、経営者、労働組合などの幹部などから成っていたことである。第2はそれぞれのチームが業種別に、鉄鋼、自動車、電気、農業、製紙、運搬、汎用産業、生命保険、金融、建設、化学、卸小売業などにおよび、更にトップ・マネジメント、コスト・コントロール、マーケティング、経営管理、産業訓練などの分野にわたっていた。その外、米国経済全般や景気予測などのチームも編成され、実に視察分野は広範におよんでいた。第3に、米国視察にはICA事務局がアレンジして、政府・協会・企業、大学などをまわり、講義や質疑応答がこの小グループに対して行われた。第4に、帰国後、商工会議などで報告会が開かれたり、チーム毎にその成果がProductivity Reportとして刊行された。第5に、このチームのメンバーをみると、各界のリーダーがもたらされ、その影響力が十分に計算しつくされているといえるのである。

第6表のように、1955年には15チーム、174名、1956年には27チーム、307名、1957年にはいっそ

第6表 日本生産性本部海外視察団派遣

	派遣人員	(内)米国へ	欧州へ	視察団数 米	視察団数 欧
1955年	174	174	0	15	0
56	307	307	0	27	0
57	430	430	0	43	0
58	652	604	48	58	4
59	680	620	60	62	6
61	831	639	192	71	13
62	853	673	180	68	19
63	554	295	259	24	23
合計	4,481	3,742	793	368	65

資料：日本生産性本部事業報告より集計

第7表 1955年における日本生産性本部米国視察団

<p>☆ 鉄鋼業視察団</p> <p>(1) 鉄鋼業一般について (鉄鋼業の構造, 流通機構, 市場調査, 販路開拓)</p> <p>(2) 個々の鉄鋼会社について (企業の組織・機構, 管理上の諸施策生産性向上とコスト・価格・賃金・人員との関係, 使用者と労組との関係)</p> <p>☆ 自動車工業視察団</p> <p>(1) 管理 (2) 技術 (3) 人事・労務</p> <p>(4) 生産管理 (5) 経営</p> <p>☆ 経営管理向上視察団</p> <p>(1) 経営方針 (2) 市場および販売</p> <p>(3) 生産技術 (4) 原価 (5) 人間関係</p> <p>☆ トップ・マネジメント視察団</p> <p>企業経営の基本理念, その他11項目</p> <p>☆ コスト・コントロール視察団</p> <p>(1) 組織および業務の標準化 (2) 利益計画・予算統制・原価管理・品質管理間の関係 (3) 企業利益の分配問題, その他12項目</p> <p>☆ 電機工業視察団</p> <p>(1) 経営方針 (2) 人事方針 (3) 作業管理 (4) 販売・購買管理 (5) 財務原価管理</p> <p>☆ 農業視察団</p> <p>(1) 農産物価格制度 (2) 農業金融制度</p> <p>(3) 食品加工 (4) 土壌保全 (5) 農業行政</p>	<p>☆ 製靴業視察団</p> <p>(1) 製靴機械の設備 (2) 製靴技術</p> <p>(3) 各種製法の工程別能率の測定比較, その他11項目</p> <p>☆ 運搬視察団</p> <p>(1) 一般項目 (2) 運搬管理 (3) 運搬経済 (4) 運搬機器および補助具</p> <p>(5) 包装</p> <p>☆ 自動車部品工業視察団</p> <p>(1) 自動車部品メーカーの技術研究</p> <p>(2) 部品メーカーの製造方式および営業方針, その他4項目</p> <p>☆ 汎用産業機械視察団</p> <p>(1) 生産管理 (2) 経営管理 (3) 人事労務管理 (4) 産業機械工業における下請関係</p> <p>☆ 電気工事視察団</p> <p>(1) 経営関係 (2) 技術関係 (3) 労務関係</p> <p>☆ 生命保険事業視察団</p> <p>(1) PRの実際 (2) 生命保険事業の効率向上 (3) 資産運用 (4) 監督行政</p> <p>(5) 資料について</p> <p>☆ マーケティング視察団</p> <p>(1) 販売配給組織 (2) 価格政策</p> <p>(3) 販売予測 (4) 需要測定, その他5項目</p> <p>☆ 建設視察団</p>
--	---

日本生産性本部事業報告より

う拡大して43チーム、430名となっている。もちろん、米国が主であり、1958年から逐次、ヨーロッパにも派遣されるに至る。

それではこの意義なり影響はどのように考えられるであろうか。

第1は、戦後の社会体制が占領政策によって急激に改革され、米国式の民主主義の移植がおこなわれたが、社会主義的勢力が一方でかなり浸透した結果、将来の方向について、必らずしも確信をもってはいなかったし、企業家自身も、米国式民主主義のもとで、どのように経営管理をおこなってよいのかについて、自信をもちえなかったという状況に、方向性をふくめて一種の意識革命の役割を果たしたように思える。実際、第2次大戦をはさんで、わが国は長い間、欧米社会と隔絶していたため、米国に対し、世界恐慌をひきおこした資本主義の暗い面と、占領下での巨大な権力的イメージをもっていたことは事実である。しかし、多くの視察団は直接に米国の社会をみて、戦前とは全く異った姿を見出すとともに、このような認識を改めるところが大きかった。そして、自由主義経済体制への確信を強めたようである。この先導的役割を果たしたのものとして、次の2つのチームがある。その1つは1955年9月に派遣された「トップ・マネージメント視察団¹⁹⁾」である。そのメンバーは第8表のようであるが、この中には石坂泰三をはじめとする財界人だけでなく、中山伊知郎、東畑精一、野田信夫のような著名な教授が含まれていた。このチームは、米国の労使関係、経営理念、経済体制、経営者教育、生産性向上、経営管理、会社の人間関係など広い範囲について視察している。今1つは、これから3年後の1958年3月に派遣された「アメリカ経済調査専門視察団²⁰⁾」であろう。これは有沢広己を団長とする大学教授から編成され(第8表参照)、それぞれの専門分野から米国経済をみようとするものであった点で特色がある。このレポートでは、特に、「現代のアメリカ経済は両大戦間のいわゆる長期停滞期にアメリカを支配した資本主義経済に対比してみると、労使関係、技術革新、確実な経済成長の3点において、著しい変貌をなしとげているものと理解される」と指摘されているのも注目に値しよう。第8表のように、この2つの視察団のメンバーは、いずれも、わが国の中では影響力の強い人々であることを考えれば、その体験的な認識の効果は大きかったといえるであろう。

第2は、多くの視察団が、米国の繁栄が人口の増加と技術革新によるものであること、またダイナミックな経営戦略の展開が根底にあることを一様に感得してきたという点である。前者については、すでに前節で詳述した通りであるが、後者については、米国企業がいかに「機会損失」を重視し、市場を戦略市場と受取り、この開拓と需要創出につとめてきたかをみだし、事業部制のような分権組織がいかに革新企業の基盤をなしているかを学んでいる。これはそれと対照的な日本の経営に多大な影響を与えたことは確かである。そして、いずれにしろ、競争原理の導入が経済発展

19) 日本生産性本部 Productivity Report 1.

20) 前掲書、60.

の源泉であるということを改めて認識する機会でもあった。

第3は、米国の企業の成長が2つの柱に支えられていることを目にしたことである。1つはR&D(研究開発)であり、他は経営管理教育である。大部分の視察団は、大企業の研究開発センターを

第8表 日本生産性本部視察団メンバー

トップ・マネジメント視察団

氏名	職位	所属名
(団長)石坂泰三	社会 会長	東京芝浦電気株式会社
(副団長)中山伊知郎	社会 副会長	日本生産性本部
(〃)佐藤喜一郎	社 長	中央労働委員会
(団員)井上春成	顧問 員	日本生産性本部
(〃)東畑精一	会 員	三井銀行
(〃)徳永久次	理 事	日本生産性本部
(〃)押川一郎	教 授	日本学術会議
(〃)川北禎一	企業局 長	日本生産性本部
(〃)野田信夫	所 長	東京大学
(〃)安川寛	頭 取	大阪府立商工経済研究所
(〃)矢野一郎	理 事	日本興業銀行
(〃)浅田長平	社 長	日本生産性本部
(秘書)石黒直一	社 長	成蹊大学
(〃)諸田享	顧問 員	日本生産性本部
	渉外部 長	安川電機製作所
	国際部 長	日本生産性本部
		第一生命保険相互会社
		神戸製鋼所
		日本生産性本部
		東京芝浦電気株式会社
		日本生産性本部

アメリカ経済調査専門視察団

氏名	職位	所属先
(団長)有沢広巳	名誉教授(統計学, 経済政策)	東京大学
(副団長)豊崎稔	理 事	日本生産性本部
(〃)脇村義太郎	教 授(経済学)	京都大学
(団員)吾妻光俊	教 授(経済政策)	東京大学
(〃)馬場克三	教 授(労働法, 民法)	一橋大学
(〃)松尾均	教 授(経営財務論)	九州大学
(〃)静田均	講 師(社会政策)	東京教育大学
(〃)田中定	教 授(経済政策)	京都大学
(〃)米沢治文	教 授(農業経済)	九州大学
(幹事)山崎進	教 授(経済統計学)	東北大学
	主任研究員	日本生産性本部
		生産性研究所

(備考) 視察団各氏の職位、所属先はチーム渡米の際のもの

訪れ、そこでも米国式の thinking style が重要な役割を演じていることをみてきている。基礎研究所のみならず商品研究所が革新企業の土台になっているという事実は、その後、わが国にも影響を与えたものであった。経営管理教育については、各企業での実状をみ、また各大学のビジネス・スクールを見学したりするのが、必ず視察の計画に入れられていた。ビジネス・スクールはハーバートのケース・メソッドにあるように、知識の教育から行動の教育へ、形而上学的経営理念教育から実践的戦略教育へと、大きく重点を移し、判断力や決断力のような能力開発、総合管理能力の養成といった方向が強いのに、少なからず驚きもしたようである。²¹⁾これは戦後に、わが国企業がGHQの指導のもとで導入されてきた産業訓練方式からの転換を感じさせる結果となったものである。²²⁾また、一方では戦後における民主主義というものが、米国では労使間や経営管理の面で、どのような姿をもっているのかも知る機会でもあったろう。

かくして、1955年からの米国の革新波動が、こうした視察を通して伝播してきた面が強かったといえる。そこで重要なことは、この視察団の編成や業種分野をみてわかるように、単なる技術のみならず、米国の社会や経営管理、組織、経営戦略、教育などが、パッケージとして持ち帰ってこられたことである。しばしば革新というと、技術面に限定されがちであるが、それだけでは伝播するものではない。前述もしたように、当時のわが国の状況のもとでは、意識革命も必要であったし、企業環境へのアプローチが学習されなければならなかったのである。

もちろん、1955年からの3年間は、まだこのような学習効果は、わが国の経済発展に内実化されたわけではない。しかし、1959年になると、徐々にこれが浸透し、かなり経済の基調に変化をみるに至っている。マクロ的に、可処分所得は恒常的に上昇をみせ、耐久消費財への需要も増大し始め、新製品の普及率も高まり、プロダクト・サイクルも導入期から成長期へと移行するものも次第に現われるようになった。国民総支出中の生産者耐久施設支出の比率は17.3%に上昇し、設備投資も増大した。これは国民経済の規模の拡大をもたらすこととなる。輸出も増進し、1960年に40億ドルの水準に達したが、成長のエンジンは、消費財需要と設備投資がこれに代り、国内市場の拡張が眼にみえて大きくなり始めていった。所得水準の上昇にともない、わが国でも中位所得層の厚みが増し、1960年代前半には、前節でもみたような米国の状況に類似した様相をていするに至る。マス・マーケットができあがり、そこで、すでに学習的に吸収された米国式経営戦略が、わが国の風土の中で融合され開花をみせるのである。米国と同質化された革新製品群が、1963~64年頃には、ライフ・サイクルの上で成長期をむかえ、いよいよ革新波動の上昇局面が顕在化するのである。その意味で、1955年から1960年にかけての米国からの革新の伝播のプロセスは、歴史的に重要な分析課題を含んでいるのではないだろうか。

〔本論文は学友、宇治順一郎教授の慶応義塾大学定年退職記念論文集に寄稿したものである〕

21) The Case Method at the Harvard Business School, edited by Malcolm P. Menair. 1954.

22) 日本生産性本部 Productivity Report, 41「産業訓練」, 拙著「戦後日本通商政策史」P.154.