

中小企業から「中堅企業」への成長

——自動車部品メーカーの戦前における展開を中心に——

木 口 善 康

はじめに

わが国における自動車の工業生産は、第一次大戦期に小さな規模で始まり、その後、満州事変、とりわけ日中戦争以降の戦時経済の中で量産の段階へと大きく移行する。

ところで、典型的な総合組立て工業である自動車工業の量産体制化には、部品の量産が不可欠となる。

では、この役割の担い手である有力な部品メーカーが、わが国の場合には、どのような具体的過程・経路を経て成長してきたのであろうか。

本稿は、この点を、ブレーキライニングのメーカーである曙石綿工業所の、中小企業から「中堅企業」への成長をみることによって、明らかにしたい。

そして、このことを通じて、大量生産を基調とする戦後の日本経済にとって、1930年代から敗戦に至る日本経済、なかんずく戦時経済期がいかなる意義をもつものかと考えるべきなのか、この点について問題を提起したい。

I 曙石綿工業所の創設

1. 会社創設に至るまで

本節では、曙石綿工業所が創設（1929年1月）されるまでの、創業者・納三

治の経歴と、石綿工業及びブレーキライニング製造業¹⁾の動きについてみておこう。

(1) 納三治の経歴

同志社に学んだ納三治（岡山県生まれ）は、海外留学を志し、1897年アメリカへ渡った。同国では、コーネル大学の「機械工科」に入学し、機械工学に関する専門的知識を修めた（「米国工学士」）。卒業後は、「ニクソン造船工場に実地経験を重ね」、技術の体得に努めた²⁾。

さて、帰国すると、納はアメリカで学んだ知識・技術を生かすべく川崎造船所や浦賀船渠のような大造船所で造船技師として働いた。独立・自主の精神の強い納はこの仕事を1912年に退職し、同時に製紐業を始めた。これが納が個人の方で起こした最初の事業であったように思われる。だが、同事業は開花しなかったようで、再び会社勤めに戻ることになる。今度勤めたところは、これまでの製造業とは異なり、貿易業で、イギリス人経営の「サミュエル・サミュエル商会」（輸入商）であった。横浜に本店を置く同商会は、各地（東京、神戸、下関、台北、大連）に支店をもち、蒸気・電気・製綱・木工・製紙機械、ガス管、製紙原料等の「各種機械・器具・材料」を手広く扱う大きな貿易商であった³⁾。ここでは納はセールス・エンジニアとしてそれらを日本のメーカーに売込んだ。

ちょうどこの頃、日本経済は第一次大戦下の大膨張期にあり、国全体が企業熱で沸き立っていた。企業家精神の強い納がこの刺激を受けないはずはなく、

1) クラッチフェーシングの製造も含む。ブレーキライニングは次のようにして製造される。ウーブン（織布型）は、石綿を紡績・織布し、これに浸潤剤を浸透させる。またモールド（練型）は、石綿に結合剤を混ぜて練り合わせ、それを鋼鉄製の型に入れ強圧を加えて成形する。価格については、1932年10月現在、ブレーキライニング（「ニューハンディ」・「Aフォード用セット・シューライニング」1枚）の定価は60銭、クラッチフェーシング（「アケボノ」・「シボレー・28～31年乗用20枚入」）の定価は26円となっている。完成車（フォード幌型）1台は、1933年で、3,650円である（尾崎正久『自動車日本史』下、自研社、1955年、236ページ）。

2) 宮越信一郎『軍国日本人物大鑑』議会政治社、1938年、305ページ。

3) 北村源郎編『日本工業要鑑』第7版、工業之日本社、1915年、「工学者及技術者」120ページ、「工業会社商店要録」（外国商館）12ページ。

中小企業から「中堅企業」への成長

納は同商會を退職し、1918年10月小さな規模の曙毛織工場（東京府北豊島郡雑司ケ谷，第1表参照）を設立して，大会社である東京毛織（1919年現在男女職工数5,485人）の賃織を始めた。この毛織業は，毛紡績から，織布，染色・整理まで行なう（製品は，毛糸，メルトン，毛布）一貫経営にまで成長し，別の地（同郡高田）に「整理部」も建設されるようになった。ところが，第一次大戦後毛織業の不況はますます深刻となり，大毛織会社でさえ相次いで倒産に陥った⁴⁾。こんな中，運悪く1926年納は雑司ケ屋工場を全焼で失うことになり，そのため高田工場の閉鎖も余儀なくされた。ここで，納の毛織業は廃業でその幕を閉じたのであった。

しばらく，納は失意の日々を送ることになるが，これまでの経験・経歴はプレーキライニング製造業の創業・経営にとって重要な意義をもっていたといわねばならない。毛織業の経験は石綿の紡績・織布等に生かされていく。染料等の化学薬品の知識が浸潤剤に役立ったであろう。留学以来の機械に関する理論や技術の体得は，当然のこととして，機械を使用する「製造業」の基礎となる。また，貿易商の下でのセールス・エンジニアとしての経験は，生産財・資本財のマーケティング力を培ったにちがいない。何よりも大切な経営者としての訓練も「失敗」を通じて積んでいったと思う。これら納一身に内包された

第1表 曙毛織工場の展開

時期区分	事業内容・規模
①	主製品…毛糸。職工…男10人，女10人。原動力…電動機2基30馬力。
②	主製品…毛糸。資本金…15万円。紡毛設備…ミュール1,320錠。
③	主製品…毛糸，メルトン，毛布。資本金…100万円。職工…60人。紡毛設備…ミュール1,320錠。
④	主製品…毛糸，毛織物。職員…11人。職工…112人。機械・設備…洗毛，化炭，染色，紡績，織布，仕上，整理，一揃。原動力…電動機。

（資料）①は農商務省編『工場通覧』1920年版，②，③は政治経済研究所編『日本羊毛工業史』，④は『日本工業要鑑』第19版，1929年度用。

4) 日本繊維産業史刊行委員会編『日本繊維産業史』各論篇，繊維年鑑刊行会，1958年，282～85ページ参照。

「経営資源」が、納をブレーキライニング製造業の創業へと向かわせる大きな原動力となったのである。

(2) 石綿工業の発展

ブレーキライニング製造業は石綿を原料とするので石綿工業部門に分類されてきた。そこで、わが国における石綿工業の発達についてみておこう。

石綿（アスベスト）はその鉱物的性質から、耐熱性、電気絶縁性、耐酸・アルカリ性等の性質をもつ。そのため、石綿製品は、高压過熱用パッキング、電気絶縁物質、化学用薬品濾過材、断熱材等として、機械（工業）や化学工業において不可欠の部品・付属品となる。

蒸気機関への使用に伴い、明治の中頃より漸次発達の緒についたわが国の石綿工業は、第一次大戦下における重化学工業の急激な勃興と軌を一にして大きく成長し始める。この石綿工業で特に目につくことは、同工業がほとんど中小企業によって担われている点である（第2表参照）。これは、同工業が、部品・付属品生産としての性格上、参入に必要な最低資本量が少なくてすみ事業分野となっているからである。だから、ここでは中小企業がパイオニアの役割を演じることができる。

ともかく、第一次大戦を機にメーカーの層を大幅に厚くした石綿工業も、戦

第2表 石綿製品製造会社

会社名	設立 年度	資本金 (万円)	使用 人数 (人)	会社名	設立 年度	資本金 (万円)	使用 人数 (人)
日本アスベスト	1896	20	144	和泉アスベスト	1917	5.5	67
カナエパッキング製造	1905	30	225	栄屋石綿紡織所	1917	25	…
巴パッキング製造所	1906	5	26	東洋石綿	1918	5.8	43
日光社	1907	5	30	神戸パッキング製造	1918	2.5	…
木村石綿商会	1908	…	60	三好石綿工業	1919	5	…
帝国保温工業	1913	3	…	袖岡石綿製造所	1920	…	22
日本石綿盤製造	1913	50	…	松江石綿	1922	8	…
梶本石綿紡織所	1913	…	23	大阪石綿工業	1925	25	…
大阪パッキング製造所	1915	10	71	石綿工業	1926	8	…
保熱板製造	1915	15	61	逸見式保温材料研究所	1927	…	…

（資料）『日本工業要鑑』第19版，1929年度用。

中小企業から「中堅企業」への成長

後しばらくはその水準はまだ低く、「英国品、独逸品等は勿論、その他の諸国品に比較するも国産品は品質頗る劣等にして殆ど問題にならぬ程度である」⁵⁾といわれるような状態であった。それでも、1920年代の末頃になると品質の良い製品も生まれるようになってくる。たとえば、朝日石綿紡織（1928年設立）は、「紡績工程に於ては羊毛・綿糸の紡績方法を応用して当時他の同業者の採用してゐた粗紡機に比し、約4倍乃至5倍の能率を有する、リング精紡機を採用し、…化学純石綿糸は勿論、進んで64分の一寸石綿糸も紡糸する」までになり、1930年には「英・独・伊の輸入品と対抗して、優劣を争ひ」、「昭和肥料会社の電解用石綿織布」を受注している⁶⁾。こうした石綿工業の発展を基礎にしてブレーキライニング製造業も成長してくるのである。

なお、同工業の発展を石綿（製品も含む）の輸入額の推移についてみると第3表のようになる⁷⁾。

第3表 石綿の輸入額

年 度	輸 入 額 (万円)	年 度	輸 入 額 (万円)
1921	111	1926	165
1922	133	1927	229
1923	159	1928	370
1924	209	1929	377
1925	233	1930	331

(資料) 『国産総覧』1931年版。

(3) ブレーキライニング製造業の動き

わが国におけるブレーキライニング製造業はその端緒を第一次大戦期に見出すことができる。この時期には、自動車に対する需要が大幅に増加し（そのほとんどは輸入車でまかなわれる）、小規模ながらも自動車の工業生産が本格的に始まった。ここに企業者機会をとらえた日本アスベスト（わが国石綿業界の「草分け」・「権威」）は、早くも「大正8年以来製品（ブレーキライニング引

5) 高橋重治編『国産総覧』1931年版、国産調査協会、1931年、「輸出編」183ページ。

6) 寺門徳太郎編『石綿製品』朝日石綿紡織、1936年、1～2ページ。

7) 良質の原料石綿はすべて海外（カナダ、南アフリカ連邦、ソ連）に依存している。

用者)ヲ市場ニ出ダ」すようになった。だが、しばらくはまだ後続のメーカーは現われなかった。それが、1928年頃になると新たな展開を見せ始める。二葉商会工場(資本金3万円、職工30人)が自転車用発電ランプに加えて、「自動車及機械用T. Bブレーキライニング」の製造・販売をする。朝日石綿紡織は創業時より、石綿製品の一つとして「自動車用品(ブレーキライニング引着用)ノ製作ニ従事」している。こうした中で特に注目されるのは、ブレーキライニング専門メーカー・日本ライニング製造所⁸⁾の出現(1928年)である。これは、わが国におけるブレーキライニング製造業の発展史上、一つの時期を画した事象といえよう。

1920年代の末期になると品質も大分向上するようになってきた。この点を、「国産奨励自動車航空機博覧会」(1929年4月8日より7月17日まで東京の上野公園で開催)に出品された製品についての「審査報告」に窺ってみよう。日本アスベストの製品(ブレーキライニングとクラッチフェーシング、「名誉賞」受領)については、「外国品ト遜色ナキ優秀品ヲ製作シ現今国内ノ需要ヲ充セルノミナラズ海外ニ輸出スルノ状態ニシテ進歩ノ跡歴然タリ」、朝日石綿紡織の製品(ブレーキライニング、「優良賞」受領)については、「今回出品中ノライニングハ特ニ優良ナルモノト認ム」、日本ライニング製造所の製品(「優良賞」受領)については、「創業以来日尚浅キニ拘ラズ優良ナル製品ヲ生産シ得ルハ賞スルニ足ル」と、いずれも「高い」評価を受けている⁹⁾。だが、これらの製品は自動車の組立て用としてではなく、いずれも「社外パーツ」・「イミテーションパーツ」として補修用に使用されていたと思われる。なお、曙石綿工業所は、この「博覧会」がお膝元で催されたにもかかわらず、出品していない。恐らく、まだ世に問う製品ができていなかったのだろうと推測される。

2. 会社の創設

(1) ブレーキライニング専門メーカーの相次ぐ出現

ブレーキライニングの生産は1930年前後の時期(昭和恐慌期に当たってい

8) 同製造所は、その後業界には名を止めていない。

9) 東京自動車学校編・発行『国産奨励自動車航空機博覧会記念誌』, 1930年, 89~90, 92ページ。

中小企業から「中堅企業」への成長

る)に本格化したといえることができる。それは、この時期を機にブレーキライニングの専門メーカーが相次いで出現しているからである(第4表参照)。このことは、ブレーキライニングの製造を専門的に(石綿工業の多角化としてではなく)やっつけ見通しが醸成されたことを意味する。

では、この動きの背景・理由をどう考えたらいいのだろうか。

まずは、自動車の国内保有台数の増加に伴う、補修用部品に対する需要の高まりを挙げることができる。同台数は、日本フォード社(1925年設立)、日本ゼネラルモーターズ社(1927年設立)両社のノック・ダウン方式による大量生産によって急増するようになった¹⁰⁾。いま、保有台数(乗用車・バス・トラックの計)を年次別にみると、1916年1,648台、1921年1万2,116台、1925年2万9,164台、1927年5万1,762台、1928年6万6,379台、1929年8万3,070台、1930年8万7,708台となっている。

だが、われわれは、国内の自動車メーカーの新たな展開、自動車国産への積極化を本質的な契機として重視しなければならない。

そこで、この点を明らかにするため、自動車(部品も含む)国産化への各動きを以下に示してみよう。

第5表に表われているように、「大正13年以降」「軍用保護自動車の型式、性能などが確定し」、「大正14年後半」以降「各社の製造活動が本格化」するよう

第4表 ブレーキライニング製造会社

会社名	設立年月	会社名	設立年月
日本ライニング製造所	1928	久代石綿工業所	1934.3
曙石綿工業所	1929.1	富士ライニング工業所	1934.4
ダイヤモンドライニング製作所	1930.6	須川石綿工業	1934.6
原口ライニング製作所	1931.3	東京石綿工業所	1935.5
富士ライニング工業所	1931.9	日ノ出石綿工業	1935.5

(注) 両富士ライニング工業所は別会社である。

(資料) 商工省編『全国工場通覧』1932年版、1934年版、1936年版、1939年版、1940年版。

10) 両社進出の国産自動車工業に対する影響については、木村敏男『日本自動車工業論』日本評論新社、1959年、78ページ以下参照。

になった。しかも、材料・部品については「国産材料によること」・「やむを得ず輸入するものは許可をとること」¹¹⁾とされ、その国産化の推進が図られた(第6表参照)。

国家も、国際収支対策上、軍事上の理由から自動車工業の育成に本腰とな

第5表 国産3社の自動車生産高 (単位:台)

会社名	年度												
	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
東京瓦斯電気工業	12	49	28	—	2	9	6	—	25	70	58	57	180
石川島自動車製作所	—	—	—	—	3	15	103	202	243	246	205	177	300
ダット自動車製造	—	—	—	—	—	2	18	43	34	117	113	137	122

(資料)『昭和8年自動車年鑑』。

第6表 部品の輸入から国産化・外注化(石川島自動車製作所)

年度	事 項
1923	ウーズレー用粗型材, フレーム, ラジエーター, タイヤ, ステアリングホイール, 電装品, パッキン, ベアリング等…(輸入)。
1925	シリンダー, オイルベース, ギャーボックス, ディスクホイール, フレーム…(社内製作)。型打, 鍛造部品…(東京鍛工所)。
1928	ボデー…(脇田工場)。鋳鋼品…(小松製作所, 戸畑鋳物)。可鍛鋳鉄品…(戸畑鋳物)。タイヤ…(ダンロップ, グッドイヤー)。ラジエーター…(社内製作)。
1929	フレーム, ディスクホイール…(プレス作業所)。
1930	バッテリー…(日本電池, 湯浅電池, 神戸電池)。ロード・スプリング, バルブ・スプリング…(帝国発条製作所)。工具鋼…(内外製鋼, 日本電解)。
1931	照明器具…(白光舎)。電装品…(沢藤電機, 小林電気, 日満工業, 国産電機)。
1932	ラジエーター…(西村ラジエーター)。
1933	気化器…(日本気化器)。メーター類…(東洋時計)。
1938	鋳鋼品, 可鍛鋳鉄品…(自動車鋳物)。

(注) 石川島自動車製作所は、1929年以前は東京石川島造船所、1933年以降は自動車工業となる。()内の会社名は外注先である。

(資料)『いすゞ自動車史』。

11)『自動車史料シリーズ(2)』, 自動車工業振興会, 1975年, 80ページ。

り、1929年その確立策を国産振興委員会に諮問した。そして、同委員会の答申に基づき設置された自動車工業確立調査委員会（商工省・陸軍省・鉄道省・自動車製造業者・学識経験者により構成）は1930年、「先づ現在ニ於テ開拓スベキ国産自動車」として「標準形式自動車」（積載量1,500乃至2,000疋ノ普通用途ノ貨物自動車及之ニ相当スル乗合自動車）を選択した。付随して、「材料及部品ニ関シテ」は、「標準規格ヲ定メ其ノ使用ヲ推奨スル」ことが謳われた。これらは具体化され、関税の引上げ（完成車・部品とも、1932年）、補助金の交付、「官庁」「公共団体」による「標準形式自動車」（1932年3月完成）の率先的使用の各措置が講じられた。このあとの点に関しては、鉄道省は1930年末に開設した省営自動車用として、「当時の自動車業者はほとんど全部が外国車を使用していた」¹²⁾中において、「標準形式自動車」を優先的に購入した。同省はまた、「部分品の実地試験」を行なうことによって「各種部分品の発明工夫製作を促進し」、その「国産化を」側面から支援した¹³⁾。

さらに、小型自動車工業が、自動車取締法の改正（1931年、33年、無免許運転の範囲が拡大）の恩恵を受け、低価格を武器に大きな市場が見込まれたことから、急速に勃興した。

第7表にみられる自動車メーカーの多数の出現と生産台数の大幅な増加（第8表参照）が、上に述べたこの時期の自動車工業の活発な有様をよく表わしている。

なお、自動車工業と多くの点で共通性をもつ戦車の生産が、この時期に試作から歩を進めて量産の段階へと移行し始めたことも¹⁴⁾、自動車工業の層をいっそう厚くする（＝軍需生産・軍需市場の拡大）ものであったことを看過してはならない。

1930年前後に顕著になった自動車部品・プレーキライニング製造業の新たな展開は、以上のような自動車工業の動きと一体となったものであったといえよ

12) 運輸調査局編『日本陸運20年史（第1巻）』日本国有鉄道、1956年、445ページ。

13) 山崎晁延編『自動車を語る』（『管健次郎論説』第2輯）自動車交通弘報社、1949年、101、115、117ページ。

14) 原乙未生・榮森伝治『日本の戦車』下巻、出版協同社、1961年、27ページ参照。

第7表 自動車製造会社・組立て会社

車種等	会社名 (資本金万円)
普通車	東京瓦斯電気工業(600), 自動車工業(320), 川崎車輛(1,200), 三菱造船(5,000), 日本車輛製造(1,000), 日本自動車(300), 中島製作所(650)
側車附自動二輪車	ハレー・ダビットソン・モーターサイクル(40), 日本内燃機(50), 岡本自転車自動車製作所(150), シンドオートバイ製作所(20)
自動車組立て	日本フォード自動車(400), 日本ゼネラルモーターズ(800), 日本自動車(300), 共立自動車製作所(10), 同和自動車工業(620)
小型自動車	自動車製造(1,000), 太田自動車製作所(20), 京三自動車商会(100)
自動三輪車	発動機製造(200), 兵庫モーター製作所(10), 日本エヤーブレーキ(60), 東洋工業(200), 日本内燃機(50), 安全自動車(100), ハレー・ダビットソン・モーターサイクル(40), 中島三輪車部(…) 富士鉄工所(20), 大澤商合(300), 岡本自転車自動車製作所(150), ホクソンモーターズ(3), チャイアントナカノモーターズ(5)

(資料) 全国経済調査機関連合会編『日本経済年誌』1934版。

第8表 自動車の生産高 (単位:台)

年度	普通車		小型車			
	トラック バス	乗用車	四輪車	三輪車	二輪車	側車
1930	458	—	—	300	1,350	—
1931	434	—	2	552	1,200	—
1932	696	—	184	1,511	1,365	—
1933	1,055	—	626	2,372	1,400	—
1934	1,077	—	1,710	3,438	1,500	—
1935	1,181	—	3,908	10,358	1,672	—
1936	5,004	847	6,235	12,840	1,446	—
1937	7,643	1,819	8,593	15,230	2,492	—
1938	13,981	1,774	8,633	10,685	2,483	—
1939	29,233	856	4,425	8,194	2,429	—
1940	42,073	1,633	2,335	8,252	342	2,705
1941	42,813	1,065	2,620	4,666	195	2,401
1942	34,786	705	1,697	3,821	481	1,708
1943	24,000	207	1,072	2,259	381	1,504
1944	21,434	19	309	1,338	3	1,026
1945	6,723	—	3	684	—	127

(資料) 『日本興業銀行50年史』年表。

う。

(2) 曙石綿工業所の発足

1929年1月曙石綿工業所(納の個人企業)が、わが国では第2番目のブレーキライニングの専門メーカーとして、旧「整理部」の高田工場が発足する。事実上、曙毛織工場からの事業転換としての意味をもっていた。納55歳の時であった。

同工業所の発足に当たりわれわれが重視しなければならないのは、その創業が陸軍との深い関係の下に行なわれたことである。ブレーキライニングの製造について、納が宇垣一成¹⁵⁾(浜口内閣の陸軍大臣、納の実兄が陸軍士官学校時代に親交があった関係から納とも旧知の仲)に相談したこと、同氏を介して紹介された輜重少佐(中村一)に「積極的に奨励」されたことがそれである。自動車工業ではこれまでパイオニア的役割を果たし、しかも当時自動車の国産化に極力力を入れていた陸軍の肝煎で同工業所が発足したことは、出発の時点で大きな特典を与えられたといえることができる。

さて、事業はウーブンの、ブレーキライニング及びクラッチフェーシングの製造をもって動き出す。この時の事業規模はまだまだ小さかったようだ。創業後ほぼ2年にならんとする1930年10月1日現在のそれをみると、雇用職工17人¹⁶⁾、電動機の馬力数30となっている¹⁷⁾。これら規模を示す数字の中、特に注目されるのは、職工の男女別構成が男子2人、女子15人となっており、女子の割合が圧倒的に高い点である。女子の低賃金労働力(恐慌で大幅に低下している)が徹底して利用されているのである。製品のコスト削減に大きく寄与していたと考えられる。

同製品の製造は、輸入品の「形状や組成」の分析によって品質の改良も行な

15) 宇垣は、この頃、「軍の装備軍需の補充は国民の産業及倉庫によりて行はるべき」こと、「国産奨励の実を挙げ総動員の準備完成」に努むべきことを強調している。『宇垣一成日記』I、みすず書房、1968年、731、760ページ。

16) 戦前では、「一般的に使用職工5人以上30人未満を小工場、30人以上100人未満を中工場、100人以上を大工場と見做」されていた。森喜一『日本中小産業の機構』白揚社、1940年、13ページ。

17) 東京市役所『東京市工場要覧』1931年版、1931年、254ページ。

われ、「ウーブン工程については、過去の経験が生かされて、独特の紡糸織布技術が徐々に開発され」始め、少しずつ進捗していった。ところが、「この織ったものを固めてライニングに仕上げる」浸潤剤については、強い硬度をもたらす材料を見出しえず、アスファルト・ピッチやその乾溜したものを使用するなど試行錯誤を続けねばならなかった¹⁸⁾。こんな中であって、市場に出せるものが生産されるようになったのは、「陸軍省技術部方面其他の指導を受けて製品の改善」¹⁹⁾がなされていったからである。研究開発体制・機関の整わないこの時期の同工業所にとって、外部の力をを利用することは特に大きな意味をもっていたといえる²⁰⁾。

製品の品質がよくなりつつある中、1930年、陸軍省の指定工場の指名を受けるとともに、財閥・三菱商事との間に「一手販売」契約を締結する(11月)ことになり、これらは相俟て同工業所の経営をとりわけ有利に導くことになった。

陸軍省指定となった恩恵は大きく、当時「欧米の製品に比べて品質的にはまだかなり遜色がある」たにもかかわらず、軍用保護自動車の組立てに曙のブレーキライニングが使用されていった。たとえば、ダット自動車製造の軍用保護自動車・「ダット」には曙の製品が使用されている。民需向けの自動車に用いられたのも早く、1930年8月完成の「ダットサン第1号」のブレーキライニングは曙製である²¹⁾。新車の製造に使用されたことは「純正部品」のブランドの獲得を意味し、補修用部品の販売をいっそう有利に展開するものとなった²²⁾。

三菱商事への販売委託は、同工業所にとって強力な販売・営業部門が形成さ

18) 曙ブレーキ工業『半世紀の歩み』, 1979年, 39ページ。

19) 前掲『軍国日本人物大鑑』, 305ページ。

20) 中小企業の「外部組織との連携」については、加藤誠一・水野武・小林靖雄編『経営体質と中小企業』(『現代中小企業基礎講座』5) 同友館, 1977年, 44~47ページ参照。

21) 前掲『自動車史料シリーズ(2)』, 80, 85ページ。

22) この点について、「極端に言えば、部品メーカーに製品を納入することによって純正のブランドを獲得できるわけで、その部品を組み付けられた車が稼動しているあいだは、組付用として生産された量の何倍かの消費が約束されたということになる」といわれている。ダイヤモンド社編『自動車』, 1974年, 123ページ。

れたようなもので、有力な販売先や広い販路が確保されたということが出来る²³⁾。販売の外部委託は、販売・営業費用の軽減ともなり、ひいては製造部門の充実にも大きい意義があったといえる。

かくして、曙石綿工業所は同業者の中ではとりわけ恵まれた創業のスタートを切ったのである。

II 準戦時・戦時期における展開

1. 準戦時期における展開

(1) 品質面での優位の確立

1931年9月18日に始まった満州事変を機にわが国は準戦時経済へと突入する。広大な「満州」の占領・「満州国」の設立から熱河への侵攻と続く侵略の拡大は、自動車工業・部品工業（戦車の生産も含む²⁴⁾を大きく刺激する新たな要因となったのである（部品の生産については第9表参照）。この点は以下の言が如実に示してくれている。

「満州事変と自動車の関係について、昭和6年満州事変の勃発の頃には、第一線部隊の装備は次第に機械化しつつありました。また作戦地域が広いために、兵站にも自動車を利用することになったので、自動車の重要性は一段と加重しました。それで保護自動車のみでなく、民需のフォード、シボレーの外車をも多数購入して現地の用に供しました。これらの実戦の試練を受けて得た技術資料を製造会社に移して、設計、生産に改善進歩を促しました。また、採算上困難であった業界、ことに部品工業は、大量の注文を受けるようになって今

23) 三菱商事の支店・出張所の所在地（海外）は、京城、台北、高雄、大連、上海、青島、漢口、香港、新嘉坡、スラバヤ、紐育、桑港、シヤトル、シドニー、倫敦となっている。『日本工業要鑑』第21版、工業之日本社、1930年、「工業会社商店」330ページ。

24) 軍用特殊自動車（車両）の生産も活発になる。石川島自動車製作所・自動車工業及び東京瓦斯電気工業の場合については、日本自動車工業会編『日本自動車工業史稿(3)』、1969年、115、122～24、159～60ページ参照。

第9表 部品の生産額 (単位：千円)

年度 部品	1931	1932	1933	1934	1935
機 関 部	667	805	1,532	991	1,714
電 気 装 置	1,218	1,627	2,611	3,020	3,358
計 器 類	64	41	79	10	11
燃 料 装 置	20	71	233	185	335
照 明 装 置	223	335	431	469	592
冷 却 装 置	33	80	138	163	253
動力伝導装置	23	31	34	84	62
歯 車 類	335	310	564	146	155
軸 受 類	103	192	183	1,665	2,115
車 軸 及 車 輪	352	664	1,434	828	1,067
制 動 装 置	64	62	103	29	24
ス プ リ ン グ	386	539	694	2,921	1,272
板 金 類	252	274	317	236	342
ガ ス ケ ッ ト 及 ラ イ ニ ン グ 類	318	612	832	702	739
タ イ ヤ 及 チ ュ ー プ	8,878	15,127	17,525	23,069	26,720
付 属 品 及 道 具 類	255	285	346	268	273
鑄 造 品	199	755	1,471	1,611	1,304
鍛 造 品	50	80	64	669	562
台 枠	27	39	97	45	30
其 他 及 内 訳 不 明 ノ モ ノ	1,394	1,937	3,288	6,930	11,980
合 計	14,859	23,868	31,978	44,042	52,908

(資料) 自動車文化研究所編『東亜自動車年鑑』。

日の躍進の基礎ができたものと思います。』²⁵⁾

「用兵の迹を見るに…。殊に自動車を以てする兵力移動は実に神速で、広範囲に亘り、神出鬼没端睨す可らざるものであった。恐らくこれ程迄機動戦が適用され、これ程巧妙に成功した例は少ないだろうと思はれる。…熱河作戦の戦勝が世界的驚異となった原因は種々あるが、飛行機・自動車・戦車・無線電信等の器械化部隊が此作戦の花形となり…其威力を發揮した事が戦勝の主なる原因の一つである事は十分に証拠立てられると信ずる。…之が運用に関しては將

25) 『自動車史料シリーズ(1)』自動車振興会、1973年、27～28ページ。

来尚大に改善の余地があると信ずる。今回の戦鬪に依り益々其緊要となるを裏書したのと言ってよい。」²⁶⁾

「満州」侵略に伴う自動車需要の一端は貿易面からも明らかにすることができる。「満州」（関東州も含む）の自動車輸入台数は、1931年の1,500台から32年の434台へと大きく落込んだ後、33年2,591台、34年2,500台と大幅に増加している²⁷⁾。1934年にはほぼ300台分の標準形式自動車の部分品が国内で製造され「満州国」へと輸出されていった（現地で同和自動車工業により組立てられる）。部品については、「満州国よりはすでに吾が国産会社について取引契約がなされ、すでにセーム類、シャフト、ベアリング、レザー、ホキールその他の小部分品は種々と輸出される」²⁸⁾ようになった。

さて、こうした中で、ブレーキライニング製造業に参入する企業が次々と現われてくる（1934年頃7社を数える²⁹⁾、第4表及び第10表参照）。参入を容易にした要因の一つとして、ライニング製造用の「金線入り石綿糸」がこの頃量も多く市場に供給されるようになった点を指摘しておこう（市販の石綿糸を原料とすれば紡績部門は不必要となる）。

参入企業の増加は、当然のこととして、同業者間での競争を激しいものとした。曙石綿工業所も、ダイヤモンドライニング製作所（後に吸収することになる）とは特に競争しなければならなかったようである。

同工業所をこの状態から抜け出させたのは、品質管理体制の強化と製品の改良・差別化であった。

製品検査用の「実験室」が設けられて摩擦係数測定機と摩擦抵抗試験機（納独自の考案になる）が設置され、客観的な数値による品質の維持・確保（改善も含む）が図られようになった。

26) 服部兵次郎『戦跡を顧みて』第2巻、兵書出版社、1934年、339～40ページ。

27) 自動車文化研究所編『東亜自動車年鑑』1942年版、自研社、1942年、「貿易」26ページ。

28) 門馬孝吉編『昭和8年自動車年鑑』日刊自動車新聞社、1932年、「生産」380ページ。

29) 中川敬一郎編『日本の経営』（『日本経営史講座』第5巻）日本経済新聞社、1977年、148ページ。

第10表 大阪のブレーキライニング製造会社

調査時	会社名	部品名	職工数(人)	
			男	女
1931年7月 } 1932年6月	△和泉アスベスト	ブレーキライニング	41	46
	△ヨシカハ商会	ブレーキライニング	20	28
	△日本バルカー工業	ブレーキライニング	42	11
1934年7月 } 1935年6月	△五稜石綿紡織所	ブレーキライニング クラッチフェーシング	50	100
	○須川商店製作所	ブレーキライニング ガスケット	8	5
	○二葉ライニング工場	ブレーキライニング クラッチフェーシング	14	1

(注) ○印は専業, △印は兼業。

(資料) 『大阪府工業年報』1932年, 1936年。

製品改良のポイントは新しい浸潤剤の発見にあった。すでに1932年には従来のアスファルト・ピッチをアメリカ産の「ギルソナイト」に替え, より耐熱性に富むものへと改善していたが, 1933年1月不燃性でしかも摩擦に対する耐熱性のはるかに強いフェノール樹脂・ベークライトを使用することにしたのである。当時, 新興のフェノール樹脂工業の産物としてベークライトは「国産化の本格的領域に入り」つつあり, その用途もこれまでの電気絶縁材料から各方面へと拡げ, 「成型原料たる粉末の市販」も始められていた³⁰⁾。ベークライトに対する着目・「出会い」は, けだし, 必然的であったといえる。

ともかく, 「フェノール樹脂の使用によって, ブレーキライニング製造における曙石綿工業所の業界での地位は決定的なものとなり, 「他の競争メーカーとははっきりと一線を画するに至った」のである³¹⁾。いわば, 「アケボノ」のブランドが確立したといえるだろう³²⁾。

30) 相馬基編『躍進日本大観』東京日日新聞社, 1937年, 579ページ。

31) 前掲『半世紀の歩み』42ページ。

32) 土屋守章氏は, 「重要なのは, 製品のブランドを確立することです。その企業独特のブランドが確立されれば, 製品差別化がなされることによって, 他社の製品と単純な価格競争をしなくてもよくなります」と述べている。『現代企業入門』日本経済新聞社, 1979年, 88ページ。

(2) マーケティングの積極的展開

「アケボノ」ブランドの確立は、マーケティングを積極的・攻勢的に展開する強力な武器となった³³⁾。

「陸軍の需要はもちろんのこと、民間の他メーカーからの注文も増加」させていった。

代理店の関係では、三菱商事との「一手販売」契約を「解消」し（三菱商事は以後も最大の代理店）、多くの代理店を取り込むことができるようになった³⁴⁾。それらには東京の日本自動車（業界では日本最大）、香川商会、清水商店、大阪のアメリカ商会、神戸の奥村商会等、有力な自動車輸入商、同部品商が含まれている。これらの中、日本自動車、香川商会、アメリカ商会の事業概要を示すと次のようになる。

日本自動車…「明治37年11月の創立にして現在資本金300万円（内払込200万円）を算し大倉財閥を背景として信用最も篤く中野及び横浜に工場を有し、大阪、名古屋、横浜、京都、福岡、新潟、松山、広島、札幌、京城、台北、奉天の各地に支店及出張所を設け欧米各国高級自動車及自動車自転車直輸入一手販売並車体建造及修繕右附属品及部分品一式販売ダンロップタイヤ日本総代理店等を営み脈絡一貫整然たる統制下に業界の覇者として全国的に活躍」³⁵⁾。

香川商会…「自動車直輸入並附属品商 大正12年独立現業を創む…大阪に出張所を置き東京市内に2ヶ所の支店を設く殊に当商会の主要商品中スプリング・シャフト・ブレーキライニング等は其質優良にして既に南洋印度等に相等の輸出を開始せり」³⁶⁾。

アメリカ商会…「資本12万5,000円…テムケン、ローラー、ベアリング各自動車用品」³⁷⁾。

33) 中小企業の「成長・発展」に於ける、「研究開発とマーケティングの有機的結合」の重要性については、巽信晴・佐藤芳雄編『新中小企業論を学ぶ』有斐閣、1988年、55～56ページ参照。

34) 納は、代理店・部品商よりなる「曙後援会」を組織している。前掲『半世紀の歩み』、42ページ。

35) 中西利八編『財界2,500人集』財界2,500人集編集部、1934年、89ページ。

36) 前掲『財界2,500人集』、674ページ。

37) 前掲『日本工業要鑑』第21版、「商店要録」277ページ。

曙石綿工業所は、これらの代理店を通じて、国内の各地へ、海外（輸出^{38）}・移出）へと製品の市場を拡げていったのである（自動車の内外地別保有台数を第11表に掲げておく）。

なお、同工業所は、1932年の末頃、従業員は50人ほどで、月商1,700円～1,800円の売上高があった。

第11表 地域別自動車保有台数 (単位：台)

車種 年度 地域	乗 用 車				貨 物 自 動 車				特 殊 自 動 車			
	1930	1931	1932	1933	1930	1931	1932	1933	1930	1931	1932	1933
内地	49,826	58,841	60,758	61,902	27,863	30,571	31,948	33,271	4,461	1,809	2,031	1,877
朝鮮	3,000	3,037	3,025	3,143	978	1,260	1,489	1,775	92	151	184	162
台湾	1,713	1,874	1,927	2,005	572	652	666	696	77	113	94	101
関東州	915	900	936	1,119	266	330	302	339	118	132	130	123
樺太		241	219	…		98	96	…		27	39	…
南洋	236	24	41	52	65	15	30	38	34	—	—	—
計	55,790	63,917	66,906	68,221	29,744	32,926	34,531	36,119	4,682	2,232	2,478	2,263

(資料) 全国経済調査機関連合会編『日本経済年誌』1931年版, 1932年版, 1933年版, 1934年版。

2. 戦時期における展開

(1) 株式会社への改組と量産工場の建設

1936年5月自動車製造事業法が公布（これの原型となった「自動車工業確立要綱」は前年の8月に発表される）され、国家による自動車工業の強力な保護・育成体制が確立した。

納は、この動きを背景に、将来の自己の事業の大幅な拡大を予測し、1936年1月これまでの個人企業を株式会社に改組した。ここに、資本金45万円（払込

38) 英文のカタログは輸出の拡大のために使われたと思われる。前掲『半世紀の歩み』, 42ページ。

中小企業から「中堅企業」への成長

み22万5,000円)の曙石綿工業株式会社が発足したのである。これに伴い、役員として取締役社長(納三治)、常務取締役1名、取締役3名、常任監査役1名、監査役1名が選出され、管理体制の整備・強化が進んだ。

この頃、同社の従業員は67名で、製品の面では、従来のウーブンのブレーキライニングとクラッチフェーシング、モールドの同製品(1931年に製造が始まる)に加え、新たに「ウーブンをベースとするセミ・モールドのライニング」やゴムの全く使用しない「ラバーレス・クラッチフェーシング」(曙の専売特許品)も販売されるようになった。製品の種類の増加と独自製品の開発によって、同社は、「主要国産自動車製造会社の注文を独占的に引き受け」るまでに業界での地位を高めていた³⁹⁾。

さて、日中戦争の泥沼化による戦時経済の進展は、軍需品の大幅な生産増強を要請するようになった。たとえば、自動車については、現有の生産能力年産2万台を1938年からの4年間で年産11万台(日本・「満州国」合わせて)にすることが掲げられた。曙石綿工業の製品に対しても、自動車、兵器(航空機・戦車・装甲車・牽引車)、産業機械のいずれの方面からも注文がどんどん増加し(第12表参照)、生産能力に限界をきたすようになった。そこで、現工場の隣接地に新工場(敷地416坪)が建設され、当面の急に対処された。

だが、これでは激増してくる注文にはほとんど応じ切れないことが明らかとなり、「現能力の10倍の設備をもつ大工場」・羽生製造所(埼玉県羽生町、敷地

第12表 主な製品納入先

軍・民別	主な製品納入先
軍関係	陸軍兵器本部、陸軍航空本部、陸軍造兵廠(相模、東京第1、東京第2、名古屋、大阪、小倉)、陸軍運輸部、陸軍各部隊、海軍航空本部、海軍工務部
民需関係	デーゼル自動車工業、日産自動車、トヨタ自動車工業、東洋工業、自動車部品工業、川崎車輛、三菱重工業、川崎重工業、日立製作所、三菱電機、宮田製作所、池貝鉄工、新潟鉄工所、浅野重工業、岡本工業、渡辺鉄工所、太刀洗製作所、三菱鋁業、名古屋鉄道局、門司鉄道局

(資料)曙ブレーキ工業『半世紀の歩み』。

39) 前掲『半世紀の歩み』、46～47ページ。

1万497坪)の建設が必要となる。工場は1939年3月に着工され、1940年12月に完成した(この間1939年6月に一部操業開始)。

羽生製造所の建設は、曙石綿工業にとって実に大きな意味をもつものであった。同社は、羽生製造所が建設される前において、すでに「国産石綿制動帯の主位を占め、輸入防遏に成功、現在職工80余名を算し、年商内高60万円を突破し、業界一方の覇者として重きをなしつつある」⁴⁰⁾といわれ、業界ではぬきんでた業績を上げつつあった。それが、いまや、同業他社に画然とした差をつけるまでに大きく飛躍したのである(第13表参照)。

ここに、同社は中小企業から「中堅企業」へと変貌を遂げたといえることができる⁴¹⁾。

第13表 売上高及び利益金 (単位:千円)

会計年度	売上高	利益金	会計年度	売上高	利益金
1936. 上	58	2	1940. 上	731	43
1936. 下	100	5	1940. 下	784	70
1937. 上	130	8	1941. 上	832	89
1937. 下	162	6	1942. 下	1,265	...
1938. 下	334	34	1943. 下	1,475	268
1939. 上	468	27	1944. 上	2,484	520
1939. 下	607	35	1944. 下	2,960	570

(資料)曙ブレーキ工業『半世紀の歩み』。

(2) 統制経済・企業整備進展下での肥大化

1938年4月国家総動員法が制定され、国民経済が急速に戦争経済へと再編成されていく。経済の国家による統制が、その重要な一環として、各部門で断行され、この動きが自動車部品工業にも及んでくる。

自動車部品工業統制の契機となったのが、1938年3月制定の「優良自動車部

40) 前掲『軍国日本人物大鑑』, 305ページ。

41) 中小企業から「中堅企業」への成長については、中村精『経済成長と中小企業』東洋経済新報社, 1971年, 112ページ以下, 加藤誠一・渡辺俊三『中小企業総論』有斐閣, 1986年, 119ページ以下, 参照。

中小企業から「中堅企業」への成長

品及自動車材料認定規則」（商工省令）であった⁴²⁾。同規則は、「自動車部分品及自動車材料中品質優良なるものを優良品として、認定して、認定を受けた製品の製造業者に対しては其の事業の伸張を図り以て我国自動車事業の発展に資すること」⁴³⁾を企図していた⁴⁴⁾。

曙石綿工業は、この「規則」に基づく第1回目の「認定」（1938年6月）によって、ブレーキライニング、クラッチフェーシングいずれについても「優良品」との「認定」を受けることができた（第14表参照）。

この「認定」は、自動車部分品製造業者の組織化の進展の中で、同社を有利に展開させていくことになる。

1939年8月、「認定」製造業者のみで構成される自動車認定部分品工業組合（「Aクラス」）がまず結成された⁴⁵⁾。つづいて、この「認定組合」を基軸に、部分品生産額年12万円以上の業者を組員とする5つの工業組合（「Bクラス」）、同年産額12万円以下の業者で組織された組合（「Cクラス」）を糾合し、

第14表 優良部品認定会社

会社名	部品名	認定年月	部品名	認定年月
曙石綿工業	ブレーキライニング	1938. 6	クラッチフェーシング	1938. 6
久代石綿工業所		1938. 6		1938. 6
ダイヤモンドライニング製作所		1938. 6		1938. 6
日の出石綿工業		1939. 12		1939. 12
三泰石綿工業		1939. 12		1939. 12

（資料）岩崎松義『自動車工業の確立』。

42) 「部分品工業が非常に遅れて居る」との認識をもっていた山本惣治氏は、同規則の公布を「誠に時宜に適したる企図である」と高く評価した。『自動車』ダイヤモンド社、1938年、179、188ページ。

43) 岩崎松義『自動車工業の確立』伊藤書店、1941年、330～31ページ。

44) 小宮山琢二氏は、この「認定制」は、「事實は下請部分品工場に対する一種の需要保証であって、下請部分品工場をを特定の親工場＝許可会社に専属化することによりその生産低位を克服せしめようとする」もので、それにより「大工場ブロック制の形成が多く促進される」としている。『日本中小工業研究』中央公論社、1941年、132ページ。

1939年11月全国自動車部分品工業組合連合会（1943年1月自動車統制会の会員に指定される）が設立された。同連合会は、資材の割当て、製品需給の調整、価格の協定等の統制事業を行なっていったが、その際、資材の割当てについては「認定組合」を特に優先したのである⁴⁶⁾。

太平洋戦争が始まる頃から本格化する企業整備の進行も、曙石綿工業には有利な状況を形成するものであった。1940年12月「機械工業整備要綱」（商工省次官通牒）が、つづいて翌1941年10月その自動車部品工業に対する具体化として「自動車部分品工業ノ整備ニ関スル件」⁴⁷⁾（商工省機械局長・振興部長ヨリ各地方長官宛通牒）が発表された。これらでは、「機械工業の生産機構の整備、高度化」、すなわち「限られた資材、労働力、資金を優秀設備に集中し、既存設備の活用をはかり、最大限の効率をあげん」⁴⁸⁾ことが謳われ、その具体的方針として、とりわけ部品専門工場の育成と、下請工場（協力工場）の整備に重点が置かれたのである⁴⁹⁾。この部品専門工場の育成については、「少量のよい部分品が製造されても大量生産を基礎とする自動車製造工業の要求を満すものではない。…揃った設計通りの部分品が大量に製造されることが必要である」⁵⁰⁾との観点から、特に重視されていた。

曙石綿工業はこうした動きに自己を対応・順応させていったといえる。

太平洋戦争が勃発してからは、同社製品に対する需要は兵器向け（航空機・戦車・装甲車・牽引車、第15表参照）に集中し、なかでも航空機向け（車輪用のライニングやエンジン用のフェーシング）は圧倒的（70%以上）となった。これらの需要は既存設備の生産能力をはるかに超えたものとなり、そのため同

45) 「認定組合」の設立については、川崎重典『戦時機械行政』同文館、1943年、69、146ページ参照。

46) 柳田諒三『自動車30年史』山水社、1944年、442ページ。

47) 豊田雅孝『産業国策と中小産業』（『戦時経済国策体系』第10巻）改訂版、東亜政経社、1942年、517～19ページ参照。

48) 小島精一『日本戦時産業統制論』千倉書房、1941年、253ページ。

49) 磯部喜一編『中小工業統制組織』有斐閣、1942年、255～56ページ、山中篤太郎『中小工業の本質と展開』有斐閣、1948年、206ページ、楫西光速編『中小企業』（『現代日本資本主義体系』第2巻）、弘文堂、1957年、44ページ、参照。

50) 岩崎松義『自動車と部品』自研社、1942年、90ページ。

中小企業から「中堅企業」への成長

第15表 兵器の生産高

年 度	陸軍兵器 (万円)		航空機 (台)	年 度	陸軍兵器 (万円)		航空機 (台)
	戦車等 車 輛	自動車			戦車等 車 輛	自動車	
1931	110	706	318	1939	6,600	14,385	4,650
1932	260	950	642	1940	13,300	22,380	4,441
1933	1,078	1,170	563	1941	24,300	21,500	9,705
1934	1,510	1,660	519	1942	29,700	16,900	9,492
1935	2,715	2,347	616	1943	19,800	18,600	17,514
1936	2,600	3,220	880	1944	16,000	16,200	23,994
1937	2,530	4,280	1,508	1945	11,200	2,900	5,131
1938	3,450	6,050	3,200				

(注) 航空機の1941年以前の数字は全製造会社の合計ではない。

(資料) 東洋経済新報社編『昭和産業史』第1巻、『富士重工30年史』。

社は、1943年ダイヤモンドライニング製作所（買収価格23万8,000円・板橋製造所）及び中央製絲の製糸工場（三重製造所）を買収するとともに、下請工場の組織化（原材料を支給して技術指導もする）を進めることによって、生産増に対処した。

同社の業績に寄与したものとして、品質管理面での改善・進歩についてふれておかねばならない。それは、「テストピースで性能比較行なって材質を研究する」「独特のライニング試験機」が開発されて品質が高められ、その結果製品納入に際して同業他社に比べ高い価格が付けられた点である。

上記の品質管理や、研究・開発（レジンモールド・作業工程の能率化等の研究）については、この頃になると、創業時の個人によるものと異なり、設備・組織・体制（研究所の拡大・専門的技術者の採用）が大きくものをいうようになっていた。ここにも「中堅企業」への成長をみることができる。

(3) 軍需会社・曙兵器工業の誕生

太平洋戦争での敗北が濃厚となった1943年12月、航空機の大量生産の必要性から軍需省が設置され、兵器生産にかかわる重要企業が軍需会社に指定（第一次は1944年1月、第二次は44年4月）され、「国策代行機関」的役割を担われることになった。

曙石綿工業は第二次（「中規模会社」がほとんど）で軍需会社（生産責任者は佐川直躬⁵¹⁾に指定され⁵²⁾、社名を曙兵器工業に改称する。

曙の軍需会社への「変身」は、日本の運命とは好対照に、同社の経営を「好転」させるものであったといえる。それは、軍需会社化によって、資材、労働力、資金等の点でとりわけ恵まれた処遇を受けるようになったからである。

このことに関しては、特別な事情、すなわち佐川直躬（陸軍士官学校中退）の政治・軍事行政への参画について述べておかなければならない。同氏は1944年から翌年にかけて軍需省航空兵器総局嘱託、航空工業会常務理事、航空資材統制会社社長と、相次いで重職に就いている。これら機関・組織の役割や性格を簡単に説明すれば以下のようなになる。

航空兵器総局は、「(1)航空機の機体および発動機、(2)航空機の関連兵器器材、(3)航空兵器の資材、(4)航空機およびその関連兵器器材等の調弁等」をその主たる所管事項とした⁵³⁾。

航空工業会は、「民間関連産業会社、ならびに各統制会との関係を密にし、重要会社および統制会の代表者を参与として、豊富なる経験、実力をもって、広き視野から航空機増産を推進⁵⁴⁾することを目的とし、その主要事業として「技術向上、能率の促進」、「資材、設備、電力、労務及び輸送等に関する連絡、融通、配給斡旋」、「協力工場統合の整備強化」等が行なわれた⁵⁵⁾。

航空資材統制会社には、統制会社令に基づいて「国家性」が明確に付与され、そこでは資材統制に対する社長の権限は絶大であった。

かくて、「難問になっていた原材料もほとんど全部支給されるかたちとなり⁵⁶⁾、労務と資材の手当の問題は解消され」るようになる。「ブレーキライ

51) 納は、1942年取締役社長を辞任した後、1945年には株式も売却し、同社の経営から一切離れた。

52) 伊藤由三郎『軍需会社法解説』銀行問題研究会、1944年、159ページ。

53) 朝日新聞社編『朝日経済年史』1944年版（『日本経済の決戦態勢』）、130ページ。

54) 米山保編『日本民間航空史話』日本航空協会、1966年、350ページ。

55) 藤森政行編著『戦ふ軍需企業』東和出版社、1944年、305ページ。

56) 軍は、原料石綿を、1940・41年の「繰上輸入」、「調整輸入」で確保していた。成瀬恭編『敗戦の記録』原書房、1967年、98ページ。

中小企業から「中堅企業」への成長

ニング用の資材は、軍から優先的に支給され、労働力については「かなり優先的に動員学徒が回され」た（熟練労働者は不足⁵⁷⁾。

資金についても、必要な額だけ十分に調達できたといえる。

長期資金については、1940年12月に85万円にした資本金を、200万円（1944年1月）、500万円（1945年2月）と立て続けに増していったが、その中、一部（60万円）は三菱商事の引受けに仰ぎ（三菱商事は役員・監査役を派遣する）、多く（215万円）は戦時金融金庫から便宜を得ることができた⁵⁸⁾。

短期資金・運転資金は安田銀行から湯水のように注いでもらった。当時、同行は「軍需融資の指定獲得は大都市銀行の死命を制する重大事項」として、「軍需会社指定金融機関の獲得には懸命の努力を傾注し」ており⁵⁹⁾、曙兵器工業は同行にとって頼もしい「顧客」であったのである。

おわりに

創業者・納三治の経歴を十分生かして創設された曙石綿工業所は、わが国の自動車工業の発展に己を対応させつつ、中小企業の段階から成長の軌道を着実に歩んでいった。その際、同工業所を有利に導いたのは、品質の改良（陸軍の援助にもよる）とそれを強力な武器としたマーケティングの積極的な展開であった。陸軍省の指定工場となることによって財閥・三菱商事を引きつけ、日本自動車をはじめとする有力な自動車輸入業者、部品販売業者を代理店の列に組み入れることができた。その結果、製品はすでに早い時期から自動車の組立て用部品として使用される（軍用保護自動車など）とともに、補修用としては、国内はいうに及ばず海外（輸出・移出）へも大きく市場を拡げることができた。

57) 前掲『半世紀の歩み』、57ページ。

58) 持株会社整理委員会編『日本財閥とその解体(2)』（複製版）原書房、1974年、357ページ、閉鎖機関整理委員会編『閉鎖機関とその特殊清算』在外活動関係閉鎖機関特殊清算事務所、1954年、513ページ。

59) 『富士銀行70年史』、1952年、184ページ。

こうして、同業者の中からぬきん出つつあった同工業所は、株式会社へと改組（曙石綿工業）した後、国内自動車メーカーからの独占的受注、さらには軍需品（戦車・航空機等）用需要の激増に迫られ、日中戦争期に「大工場」（羽生製造所）を建設する。これにより、同社は、自動車工業や兵器工業に重要部品を大量に供給する、確固とした「中堅企業」⁶⁰⁾の地位へと飛躍することになった⁶¹⁾。太平洋戦争に突入する頃からの統制経済の進展と企業整備の強行は、この地位をいっそう強化するものであった。

さて、大量生産上重要な位置を占める、部品を量産するメーカーの成長・存在を確認できた（まだまだ多くの事例による実証を必要とするが）われわれは、ここで、1930年代から敗戦、戦後にわたる日本経済をみる一貫した視点に関し、大胆な提起を試みたい。それは、日中戦争に始まる戦時経済を⁶²⁾、大量生産を主たる内容とする戦後の日本経済の出発点として位置づけてはどうか（したがって、1930年前後の時期は量産経済への端緒とすることができる）、という点である。もちろん、戦時経済では、戦後の民需品とは異なり、軍需品の大量生産が中心であったが、それだけにかえて、いっそう強行的・暴力的に、また短期間に圧縮されたかたちで量産経済が進展した（こうした事情がこの時期の認識を困難にしている）といえるのである。

60) いわゆる「中堅企業論」に対する批判については、中山金治『中小企業近代化の理論と政策』千倉書房、1983年、41ページ以下参照。

61) この点について、細野孝一氏は、戦後しばらくした時点において、「中小工業としては専門工場としての役割がより適してゐるだらうが、専門工場としては大工場になり得ない憂がある」として否定的にみていた。山中篤太郎編『中小工業と経済変動』国元書房、1950年、20ページ。

62) 久芳道雄氏（日産自動車常務取締役、技術部長・製造部長）は、戦時経済下に、わが国の自動車工業は十内内実をもって多量生産へと移行した、と認識していた。「自動車の製造と言ふものは単に自動車会社のみが多量生産方式を採用し得たからと言って、直に完遂し得ると断定し得ない。即ち協力工場或は下請工場として、親会社である自動車部門の要求する部分品を豊富に、遅滞なく供給する能力を充分に保有してゐると言ふ条件が必要である。換言すれば、我国の工業それ自体が、自動車工業の成立を保証し得る程度の情況に迄立ち至ったことを、今日実証したものと云ひ得る」。小林吉次郎・著者代表『多量生産研究』下巻、兵器航空工業新聞出版部、1944年、137～38ページ。

中小企業から「中堅企業」への成長

このような視角でみると（戦前，戦後の経済の連続，断絶をかれこれ云々するよりも），戦前・戦後の日本経済が一貫してスムーズに見渡せるように思われる。

