

051

跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

透視日本

參謀本部

日本通產省的新轉變

川北隆雄

●著 吳曉●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

參謀本部

日本通產省的新轉變



051

跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

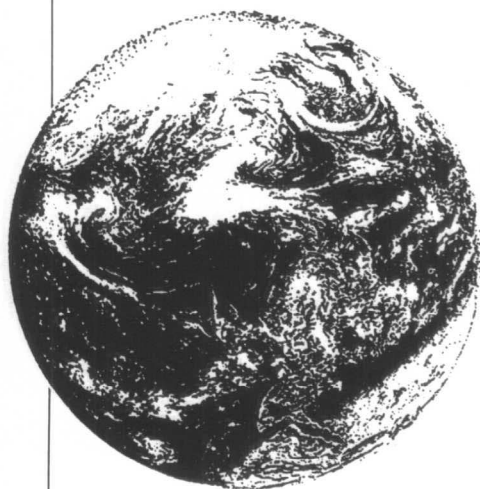
透視日本

參謀本部

日本通產省的新轉變

川北隆雄

●著 吳曉●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

跨世紀宏觀系列 051
企業人必讀 100

參謀本部

—— 日本通產省的新轉變

原著／川北隆雄

譯者／吳曉

校訂／黃曉勇

主編／黃台香

責任編輯／何揚・黃中憲

美術設計／陳鵬天

編輯製作／宏觀文化事業股份有限公司

中文版精裝本

發行人／許錦榮

出版者／錦繡出版事業股份有限公司

地址／台北市敦化南路一段25號11樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2184704

登記證／新聞局局版臺業字第2085號

排版／文盛電腦排版有限公司

製版／天然彩色製版印刷股份有限公司

印刷／偉勳彩色印刷股份有限公司

裝訂／精益裝訂股份有限公司

1994年8月初版

直銷總代理

崇雅國際文化事業股份有限公司

地址／台北市八德路三段156號5樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2182240

郵撥／14092520

崇雅國際文化事業股份有限公司

法律顧問／國際通商法律事務所黃台芬律師

中文版©宏觀文化事業股份有限公司

●本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權，
全書文、圖局部或全部，未經同意不得轉載或翻印。

通產省—經濟參謀本部からの轉換 Takao Kawakita

Copyright © Takao Kawakita 1991

All rights reserved

Chinese Translation Copyright © 1994

by Macrovision Culture Co., Ltd.

Published by arrangement with Kodansha Ltd. (講談社)

through Bardou-Chinese Media Agency

ISBN 957-720-184-9

作者簡歷

川北隆雄

一九四八年生於日本大阪。一九七二年畢業於東京大學法學系。任職中日新聞社，現為經濟版記者。對財政金融、資訊通信、總體經濟皆有深入涉獵。著有《大藏省》、《通產・郵政戰爭》等。

譯者簡歷

吳曉

一九九〇年畢業於吉林大學外語系，現在《人民中國》雜誌社從事翻譯工作。譯有《印度之旅》、《二筋之道》等書。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八十年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

參謀本部 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

第一章 處於轉振點的通產官員

實力派雲集新辦公大樓／以領導日本經濟而自豪／企業幹部「參拜通產省」／受歡迎的「點子官署」／通常加班省／官場異數／派系／行政的百貨商店／體面的就職去處／為何不擅長政治／外國人眼中的通產省／來自海外的「攻擊」／省際苦鬥／「空降勢力」的衰落／處於轉振點的通產省

第二章

決策過程

預算少／許可批准權減少／「點子官署」／有效使用財政投資及稅制／法令審查委員會大權在握／新政策的廣告氣球／點子評定會／審議會披上國民參加的外衣／疏通執政黨／內閣官房協調和自民黨裁定

第三章 通產省的組織

高級官員雲集省務會議／橫向局與縱向局／大臣官房的綜合協調職能／通商政策局為解決貿易摩擦而絞盡腦汁／貿易局同樣著手促進進口／參謀本部中的參謀本部——產業政策局／因經濟成長而成立的立地（產業布局）與公害局／肩負高度成長重責的基礎產業局／主管戰略產業的機械情報業局／和生活息息相關的生活產業局／規模如同一個「省」的資源能源廳／主管工業所有權的專利廳／以扶植中小企業為宗旨的中小企業廳／推進技術開發的工業技術院／智囊團——通商產業研究所／機動部隊——日本貿易振興會／能求得何種人才／激烈的晉級競爭／通向事務次官之路

第四章

省際戰爭——典型的吵架官署

霞關的競爭對手／打到事務次官辦公室的電話／力排大藏省的通產相田村／霞關爭霸／圍繞經濟企劃廳首腦人選的紛爭／虛虛實實的經濟預測／延緩八幡與富士合併／通產省的大反攻實現了兩公司的合併／產業政策遭到審判／展開獨立外交的通產省／通產省與外務省的暗

門／與外務省敵對的由來／要環保還是要經濟成長／成長至上主義的通產省／通產省與郵政省的戰爭／已成為最大競爭對手的郵政省／無止境的死鬥

第五章

戰後日本的產業政策

通產省探源／通產省的設立／煤和鐵的「傾斜生產」／積極建設一條龍式的鋼鐵廠／川鐵千葉會衰退嗎？／鋼鐵業的騰飛和「法王」敗北／汽車業興起／國民車與集團化構想受挫／通向汽車王國之路／九大電力公司體制的確立和能源革命／石油化學工業的成長歷程／佐橋軍團的衝鋒與特振法受挫／特振法「精神」的滲透／吵架官署裡尋釁吵架的男人／二十六年來最長的一天／犧牲纖維業換回沖繩島／匆忙簽署協定，解決日美纖維談判／切勿麻痺大意／消極保守的產業政策／強化了競爭力的加工組裝型產業／奔馳在美國的日本車／今年仍唱一六八歌／執著開發超大規模積體電路／IBM間諜事件的打擊／傾全力開發第五代電腦／日美半導體摩擦／在日美結構協議中受指責的產業政策

第六章

何謂產業政策

伴隨薄暮飛來的智慧之神鳥／何謂產業政策／產業政策的分類／失去的許可批准權／行政指導這盞神燈／政策性減稅和政策性融資／日本株式會社的董事會／不同見解／產業政策的效用

183

第七章

通產省的前景何在？

九十年代前瞻性構想的混亂／產業的新尖端／烏拉圭回合的前景／「坡上雲」和「坡下沼」／明天的通商產業省

203

後記

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

214

第一章

處於轉捩點的通產官員

實力派雲集新辦公大樓

在東京霞關的中央官署街，大藏省的對面，比鄰郵政省聳立著一座地上十七層的鑲磚漂亮建築。這就是以「日本株式會社參謀本部」自居的通商產業省的主樓。和馬路對面建於大戰期間的大藏省古樸的五層建築相比，通產省的主樓格外壯觀。

此建築於一九八四年七月竣工，當時曾成為諸多方面的話題。首先，從營團地鐵霞關站下車，不用出站台，就可直接從地下一層進入新辦公大樓。如果是百貨商店抑或民間團體的辦公樓等，這無可厚非，但作為堂堂的中央政府部門，這還是頭一遭。其次，樓頂安裝有利用太陽能調節溫度的太陽能供熱裝置，表明此建築同時也是能源政策的主管官署。再次，通產省內部也透過有線電視播放「通產新聞」，和透過電腦系統和全國各地的通產局進行聯繫等，謀求軟體方面的充實。「新媒體官署」的面貌栩栩如生。

為慶祝此辦公大樓的落成，同年八月十日在頂層的國際會議廳舉行了有歷屆通產大臣出席的聚會。以當時的中曾根康弘首相為首，邀集田中角榮、三木武夫兩前首相，以及安倍晉太郎、宮澤喜一、河本敏夫等實力派人物共聚一堂。從這些人的顯赫身分，不難看出通產省是何等重要。當時的通產相中曾根派的小此木彥三郎和事務次官小長啟一（一九五

三年進入通產省、岡山大學法學部畢業）作東，歡迎這些左右日本政界的重要人。

這些人當中，在戰後政治史上占有特殊地位的田中前首相格外引人注目。他揚起右手，一進入會場使用其慣有的嘶啞聲音道出新辦公大樓的建設內幕。「我當通產相時，說要追究日美纖維談判（一九六九—一九七一年）陷入僵局的責任，結果通產省的主要官員，就全體提出辭呈；這可非同小可，於是我決定建這棟新大樓挽留大家。但因諸多原因，這棟新大樓的建設延後了十年左右」。從窗口向外眺望的中曾根首相頗有感慨地自語道：「從這裡既能看到國會，又可以俯視大藏省」。

小長次官恭敬地向與會者介紹通產省一九八五年的新政策，他站的筆直，似乎有些緊張，但臉上浮現出一絲不易察覺的微笑。這時小長的心裡在想些什麼？

日本經過戰後的高度成長，一躍成為世界第二經濟大國。通產省以其領導了如此輝煌的經濟成就而自豪。在這些歷屆通產相的實力雄厚的政治家面前，兩個月前剛剛就任事務次官的小長其感慨猶新。

以領導日本經濟而自豪

「我們乘車沿著崎嶇狹窄的路向東京駛去。沿途的農村好像還富足。但越接近橫濱，

越清楚地見到日本所受損害的慘重。一望無際的廢墟上沒有一座新建築。火車、車廂、火車頭的遺骸橫七豎八地躺在鐵軌上。到處都是瓦礫和塵埃，滿眼一片荒涼。……曾經是世界上最美麗的街道之一的銀座——也沒有逃過這場劫難。」（馬克·格因著，井本威夫譯《日本日記》）

長達四年的太平洋戰爭迫使日本國民付出極大的犧牲，日本經濟也受到致命的打擊。上述這節引文，取自一美國記者所寫的一本書；他從戰後的一九四五年十二月初開始，在日本停留了一年左右。這節文字真實地反映了當時日本的情況。首都東京乃至全國的城市都成了一片廢墟。

但是，日本經濟從廢墟中崛起了。四十年代，透過大量生產鋼鐵和煤，終於恢復了生產。五十年代在「重化學工業化」的口號下，推動了鋼鐵、造船、石油化學等明星產業的發展。進入六十年代致力於汽車、家電等高附加價值產業的開拓，順利度過貿易及資本自由化的浪潮。一九六七年國民生產總值（GNP）超過西德，一躍成為自由世界第二位的經濟大國。七十年代以後，提出了「知識密集化」的口號，向著更加高級化的產業領域發展，八十年代半導體稱霸世界市場，電腦、通訊器材也嚴重威脅著美國。可以說是「日本的奇蹟」。

日本經濟曾一度為外匯不足而苦惱。實行了以出口為導向的經濟成長政策以後，從一九六八年起一直保持著貿易盈餘。進入八十年代以後，貿易盈餘大幅增長，以致和美國等各先進國家發生貿易摩擦。

「在這同一時期，我選為研究對象的國家完成了令人矚目的飛躍式發展。的確，日本的國民生產總值算不上世界第一，在政治、文化方面也不占世界主導地位。但從各方面仔細考察日本的成功就會發現，儘管日本資源貧乏，卻比世界上任何國家都能巧妙地處理後工業化社會所面臨的諸多問題。就這方面來看，我說日本是世界第一。」（傳高義著《日本第一》）

美國的社會學家在一九七九年發表的著作裡，已稱日本是世界第一。通產官員們自豪地認為，他們的政策是使日本從戰後的廢墟中重新發展起來的原動力。一方面，對於重要產業讓其按一定的方向發展，以發給補助金、減稅、政府金融扶助等方向促使其發展，抵制強大的外國資本攻勢，同時使這些產業升級至世界水準。通產官員們認為，在鋼鐵、化學、家電、汽車、半導體、電腦等領域，日本之所以能雄踞世界，是因為通產省實施上述產業政策所致。

在新大樓的頂層，小長次官十分感慨的也正在於此。

企業幹部「參拜通產省」

二十世紀最後十年伊始的一九九一年一月四日，和霞關的其他政府部門一樣，通產省也開始上班，在省內的會議室裡，事務次官兒玉幸治（一九五七年入省，畢業於東大法學部）作了新年賀辭後，各課會餐，也許是喝酒的緣故，職員們臉上都微微泛紅。女職員身著鮮艷的服裝，整個省內充滿平日少見的熱鬧氣氛。這一切和其他政府部門沒有兩樣。

通產省和其他中央政府部門的不同之處在於拜年客絡繹不絕。新辦公主樓和舊樓之間的停車場裡，停了許多公司車及私人車。主樓一層的電梯前廳裡，穿著黑禮服的五、六十歲紳士們在等電梯。這些人都是代表日本的知名大企業的高級幹部。儘管社長、會長（董事長）級的人物並不多見，但來的也都是副社長、「專務」（執行常務董事）、常務董事級的高階幹部。

這些「日本株式會社」的前線部隊指揮官是來參謀本部拜年的。汽車、電機、電腦等企業的要員就到機械情報業局長那裡，鋼鐵、化學等企業的就到基礎產業局長那裡，纖維等產業就到生活產業局長那裡拜年。同時，他們也要到產業政策局長、通商政策局長，以及相關的高級官員那裡去拜年。不光要到局長那裡，副局長、審議官、總務課長、主管主