

特 別 講 演

日本鉄鋼業の国際競争力*

西山 弥太郎**

International Competitive Power of Japanese Iron and Steel Industry.

Yataro NISHIYAMA

I. 日本鉄鋼業の成長

御承知の通り、戦後の日本鉄鋼業の成長はまことにめざましいものがあり、昨年の粗鋼生産は 2,827万 t に達し、ついにイギリスを追い抜いて世界第 4 位の鉄鋼生産国の地位を占めるにいたりました。

この急速度の成長の原因としては、根本的には戦後日本経済が世界にもまれな高成長をとげたことにあるわけだが、それと同時に、日本の産業構造が重化学工業化して、鉄を沢山使う産業の比重が高まってきたことや、国民の所得水準が向上するにつれて、戦前には考えられなかった耐久消費材としての需要が増加したことなど、いろいろの要因が考えられる。

しかしその背後には、戦後巨額の資金を投じて、鋭意進めてきたわれわれ鉄鋼業の合理化努力のあつたことを忘れてはならない。この努力を通じて、製鉄、製鋼、圧延の各工程にわたって、設備の近代化、合理化、技術の向上がはかられてきたわけで、その結果、量的な面での成長はいうにおよばず、設備、技術といった質的な面でも、すでに世界の一流製鉄国と比較して遜色をみないまでに発展してきたことができる。

昨年の 4 月から普通鋼々材の輸入は自動割当制 (A F A 制) に、さらに 6 月以降は自動承認制 (A A 制) に切替えられた。従つて、普通鋼々材は事実上昨年の 4 月から完全に自由化されたわけであり、自由化後の鋼材の輸入状況を見てみると、昭和 36 年 4 月から 12 月までの輸入実績は 11 万 t で、月平均わずか 1.2 万 t にすぎず自由化前に比べ、むしろ低い水準にある。このことはとりもなおさず、日本の鉄鋼業が国際的にみても、相当な水準にまで達していることを端的に物語つているといえる。

また一方、普通鋼々材の輸出をみても、船積実績で昭和 33 年 142 万 t、34 年 139 万 t、35 年 198 万 t、36 年 196 万 t と、内需の動向によつて多少の変動はあるが、日本は完全な鉄鋼輸出国の地位を固めつつあるわ

けで、現在世界で、西ドイツ、ベルックス、フランス、イギリス、ソ連、アメリカに次いで第 7 位の輸出国となっている。

こうみていくと、今日の日本鉄鋼業は世界の一流製鉄国に仲間入りしており、戦後熱心に進めてきた合理化努力は、よくその効果を発揮して、成功であつたということができると思う。

II. 激化が予想される国際競争

しかしながら、今年の 10 月以降、本格的な貿易の自由化が実施されることになつており、日本経済は、戦前戦後を通じての長期にわたる温室ずまいから、冷い外界に放り出されることになる。そうなると、鉄鋼はすでに自由化されているから影響はないというわけにはいかない。というのは、戦後日本経済の急速な成長を支えてきた要因はいろいろあるが、その一つとして、輸入制限や為替管理によつて、外国の経済から一応遮断されていたということをおぼろげに覚えておかなければならないと思う。

このような保護政策が外されたときどうなるだろうか。経済運営の態度が、これまでと違つて、より一層国際収支に敏感に反応するようになり、常に世界経済の動向をにらみながら運営していかねばならなくなるから、経済界にインフレ傾向を醸成するようなことは、絶対に避けねばならないという要請が常に存在して、政府の経済政策はシブイものにならざるを得ないであろう。

また、鉄鋼業に競争力があり、鉄鋼が素材の形で輸入されることはないとしても、需要産業の競争力が劣り、外国製品が進出して来るようになると、鉄鋼の国内市場も影響を受けざるを得なくなる。

さらに、アメリカの E E C (欧州経済共同体) 接近の

* 昭和 37 年 4 月本会第 47 回通常総会における
渡辺義介賞受賞記念特別講演

** 川崎製鉄株式会社社長

ための政策として唱えられているような関税の相互引下げ気運が、現実には世界中に拡がりつつある。鉄鋼も国際商品である以上、この圏外にとどまることはできないだろうから、わが国の現在の鉄鋼輸入関税率もやがて引下げられるであろうことは、覚悟しておかねばならない。

このようにきわめて近い将来にきびしい国際環境にさらされねばならない情勢にあるのに加えて、発展するEECの攻勢という事情がある。

欧州大陸の西ドイツ、フランス、ベルギー、ルクセンブルグ、オランダ、イタリアの6カ国の石炭と鉄鋼業は1952年にECS C(欧州石炭鉄鋼共同体)を結成したが、その後これが発展への母胎となつて、1958年にはEECが発足した。この6カ国の経済統合、共同市場の形成を通じて、EECの経済発展は予想以上の大きな成果を収め、着々とその競争力を強化しつつある。

このため、EECのインナー・シックスに対して、一般にアウトター・セブンと呼ばれるEFTA(欧州自由貿易連合体)の7カ国が、現実の問題としてEECへの加盟を考慮せざるを得なくなり、EFTAのイニシアティブをとつていたイギリスがまず、EECへの加盟に踏切り、その実現も間近かである。さらにアメリカもEECの発展を無視できなくなり、先ほど述べたように関税の相互引下げを通じて、EECへの接近を画しているのである。

ご承知のように、このEECの鉄鋼業は、世界の鉄鋼流通市場において、きわめて大きな力をもつており、1956年以降最近5カ年の平均実績で見ますと、EEC域内の鉄鋼製品の相互貿易量は、世界鉄鋼製品貿易量の20%に相当し、EECだけで一大共同市場を形成しているばかりでなく、EECの域内交流を除いた世界の鉄鋼製品輸出量の中で、EEC6カ国の輸出量は47%と、世界のほぼ半分近くを占めており、アメリカの12%、イギリス11%、ソ連10%、日本6%に比べて、圧倒的な優位を示している。

またEEC6カ国の鉄鋼業は、ブラッセル・コンベンションと呼ばれる鉄鋼輸出カルテルを結成しており、その輸出実勢価格は、世界の輸出相場の指標ともなっており、先ほど述べたように、イギリスのEEC加盟が実現すれば、イギリスの鉄鋼業も当然ブラッセル・コンベンションに加わることになるわけで、欧州主要製鉄国を一丸とした強大な鉄鋼輸出カルテルが出現することになる。そして、広大な共同市場を背景として、彼らの世界市場に対する輸出攻勢が一段と激しくなってくることは明らかである。

そのうえ、戦後かなりの期間、世界的に鉄鋼の不足状

態が続き、鉄鋼は売手市場にあつたともいえたわけだが、最近では各国とも鉄鋼業の拡充、合理化が進んで、鉄鋼の供給能力が大巾に増えてきているので、世界市場での鉄鋼の不足状態は解消し、むしろ欧米では過剰が心配されるような状況になつてきている。

従つて、今後日本のおもな鉄鋼輸出地域である東南アジア、アメリカはもちろん、その他の地域でも、日本との国際競争上の角逐は、ますますきびしくなってくることは疑いない。

このような時期に際し、日本鉄鋼業の将来を考える場合、果して日本の鉄鋼業は、国際的にみて競争力があるのかどうかは非常に重大な問題である。

III. 価 格

ところで、一口に国際競争力はどうかといつても、これにはいろいろの要因がからみ合つているので、簡単に評価の下せるものではない。

ただ現在の段階では、大部分の鉄鋼が基礎資材として国内の産業に使われているから、そういう国内の需要産業がどの位の価格で鉄鋼を入手しているかということ、いいえれば、日本の機械業界が鉄鋼業から買入れる価格と、アメリカならアメリカ、西ドイツなら西ドイツの機械業者が自国の鉄鋼を買入れている価格との比較が、国際競争力を判定する一つの手がかりになると考えられる。

こうした観点から、今年の3月現在の主要国における鋼材の国内需要者渡し価格を比較してみると、第1図の通り日本の鋼材価格は、棒鋼ではベルギー、厚板ではイギリス、西ドイツ、冷延薄板ではイギリスに次いで安くなつている。イギリスは政府の統制価格で低く押えられていて特別なものだが、それでも日本と大差ない。日本より安いベルギーの棒鋼、西ドイツの厚板はトーマス鋼材でありながら日本とは僅かの差である。

こうみていくと、日本の鋼材価格は相当の低水準にあり、国際比価からいって、かなりの国際競争力があるように思われるが、手放しの楽観はゆるされない。

最返の輸出価格の動きをみてみると、第2図にみられるように、各国とも二重価格制を採用しており、特殊な需給逼迫の時期を除いては、国内価格をかなり下廻つた価格で売つているのが常態である。

従つて、国際市場でこれらの国々と競争していくためには、日本の鉄鋼業もこのような安い国際価格で、コンスタントに輸出し得る態勢になければならない。

以上のような観点からみますと、国際競争力は結局のところ、鉄鋼製品のコストを企業の体質、さらには業界

態勢によつて決つてくるものと考えられる。

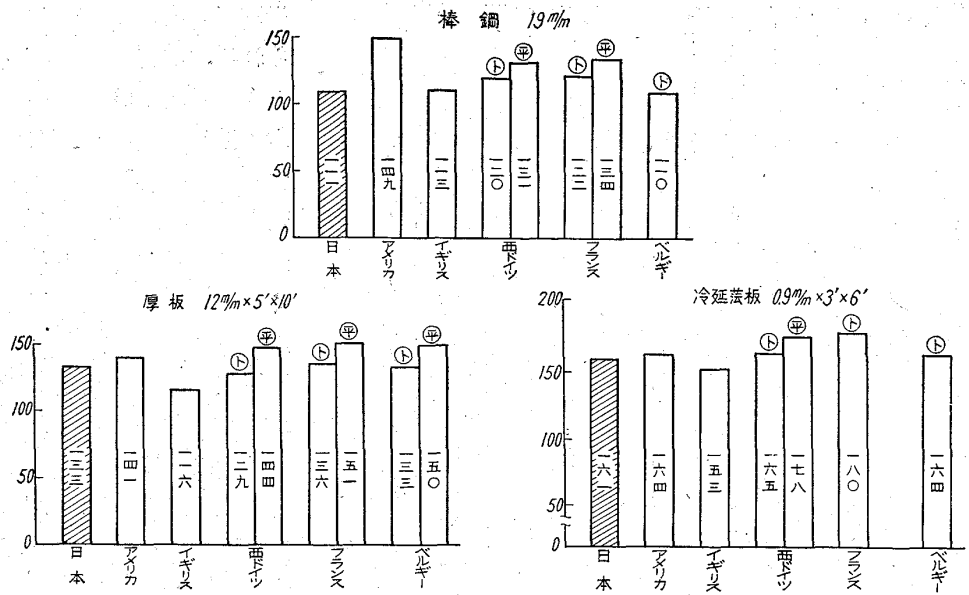
IV. コスト

コストの国際比較は、実際問題として不可能である。ただ大体の傾向を頭の中に入れておく意味から、主要国の上位鉄鋼会社の売上高を構成する各要素の比率をみてみると、日本の特徴として次のようなことがあげられる。

第3図でみられるように日本では、原材料およびサービス費の占めるウェイトが大変高く、その代わり労務費のウェイトは一番低くなつてゐる。また、金利負担がいちじるしく高いのが目立つており、減価償却費は西ドイツとあまり変わらず、アメリカ、イギリスよりは高くなつてゐる。

原料費については、ご承知のようにわが国は原料資源に乏しく、鉄鉱石、原料炭など製鉄原料のかなりの割合を輸入に依存している。さらに日本の国内炭の価格は、アメリカやオーストリアからの輸入炭の価格よりも大変割高である。こういう原料事情の不利はあるが、戦後日本の鉄鋼業は設備の合理化により原単位の向上につとめた結果、鋼材トン当りの原料費は、アメリカよりはかなり劣つてゐるが、欧州諸国よりは若干高い程度にとどまつてゐるというのが現状であると考えられる。

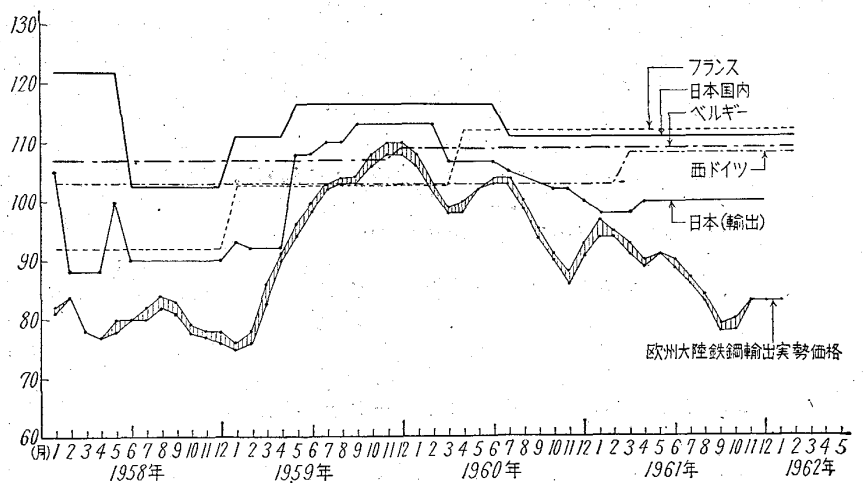
しかし、将来の原料事情の変化を考えると、欧米の主要製鉄国では、鉄鋼生産の拡大にともなつて、国内の有利な原料資源は次第に枯渇して、製鉄原料の輸入依存度は高まる傾向にあります。こうなつてくると、日本の製鉄所がいわゆる海岸工場ですべて大港湾と直結している点が大きなメリットになる。というのは、欧米諸国の製鉄所のほとんどは内陸に立地しているから、製鉄原料の輸送は、海上輸送



第1図 鋼材国内価格の国際比較 (1962年3月現在) 単位: U.S. \$/M.T.

- 注 1 日本は公販価格, その他の国は国内需要者渡し価格
- 2 ベルギー: 棒鋼および冷延薄板の平炉鋼は不詳
- 3 ⊕: トーマス鋼 ⊕: 平炉鋼

出所 日本鉄鋼連盟資料



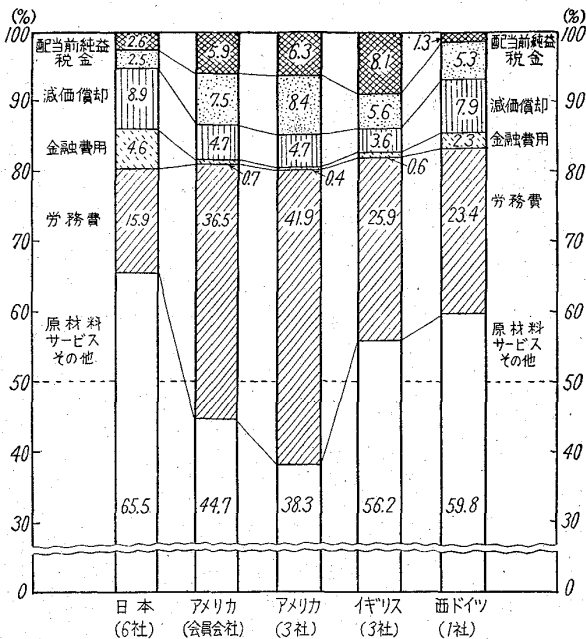
第2図 主要国における鋼材の国内価格と輸出価格の推移 [丸棒ベース] 単位: M/T当りドル

- (注) 1. 西ドイツ, ベルギー, フランス, 欧州大陸輸出価格はトーマス鋼. 2. 日本は平炉鋼. 3. 西欧各国においてはベ-

(出所) 鋼材倶楽部資料, 日本鉄鋼輸出組合旬報, Metal Bulletin

からさらに輸送費の高い河川, 陸上輸送を利用しなければならず, 全体としての原料輸送費が日本に比べてむしろ高くなつてくるからである。

日本の鉄鋼業としては、この有利性が十分発揮できるよう、海外における原料の安定供給源開発、大型専用船による原料輸送の合理化、港湾施設の整備など、原料面



第3図 主要国の上位鉄鋼会社の売上高構成の国際比較 (1959年)

- (注) 1. 国により会社数が異なり、かつ特定の決算期をとっているため、この点を留意する必要がある。
 2. 日本の6社は八幡、富士、鋼管、川鉄、住金、神鋼である。
 3. アメリカは U.S. Steel, Bethlehem Steel, Republic Steel の3社と全国平均 (アメリカ鉄鋼協会会員会社) をとっている。
 4. イギリスは United Steel, Colvilles, Stewarts and Lloyds の3社をとっている。
 5. 西ドイツは、平均値をよく示すと考えられる Dortmund-Hörder-Hüttenunion をとっている。

- (出所) 1. 日本の6社は各社の「有価証券報告書」
 2. アメリカの会員会社は A.I.S.I. 「Annual Statistical Report」
 3社は各社の「Annual Report」
 3. イギリス、西ドイツは「ヨーロッパ鉄鋼視察団報告書」

での合理化対策を積極的に推し進めていくことが、重要である。

労務費については、労働生産性と賃金により規定されてきます。賃金はアメリカが大変に高く、日本の約7倍、欧州は約2倍の水準にある。一方、労働生産性はアメリカが日本の3倍程度、欧州はほぼ同水準にあります。従って、日本は賃金に比較して生産性が相対的に高いので、鋼材トン当りの労務費は欧米に比べてかなり低い水準にある。ことにアメリカの労務費が高いことは原料費面での優位性を減殺しているし、欧州諸国は現在すでに完全雇傭の状態では労働力の供給不足が顕在化しており、賃金の上昇が生産性の上昇を上廻る傾向にあつて、その対策に腐心している。もつともわが国でも、最近賃金の

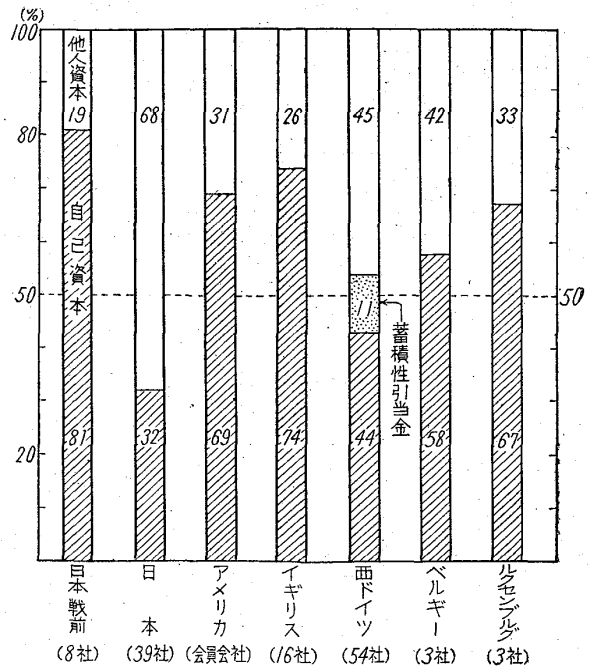
上昇が目立つてきているが、生産性の上昇を考えれば、労務費の面での有利性は今後とも失われないものと考えられる。

金利、減価償却費といった資本費についてみると、日本の鉄鋼業は欧米諸国に比べ、急速な設備の拡充、合理化を行なつてきたので、原単位、生産性が大巾に向上した半面、資金調達面で借入金に大きく依存してきたうえ、わが国の高金利も手伝つて、金利の負担は日本が一番高くなつてきている。また設備の減価償却費も、特別償却を含んでいるので、かなり高くなつてきている。従つて、わが国鉄鋼業のコストに占める資本費のウエイトは、欧米諸国に比べ相当高くなつてきているが、原料費、学務費の節減という合理化効果により、十分吸収されてきている。

こうみてくると、現在わが国の鉄鋼業はコスト的に欧米に比べてあまり遜色のないところまで向上してきている。もし劣つていても、その巾は大したものではないという見方でも、まず大過ないものといえる。

V. 企業の体質

次に企業の体質という面で、日本の鉄鋼企業は、自己資本のウエイトが低いという資本構成面の欠点が目立っている。主要国の鉄鋼企業の資本構成を比較してみると第4図の通り日本は自己資本 32% に対し、他人資本68



第4図 鉄鋼企業の資本構成の国際比較 (1960)

- 出所: 三菱経済研究所「本邦事業成績分析」
 米国は「A.I.S.I. Annual Report 1960」
 ベルギールクセンブルグは各社営業報告書。
 注: 西ドイツは 1959 年

%と他人資本のウェイトが圧倒的に高くなっている。ところが欧米諸国では、自己資本の比率がアメリカで 69%、イギリス 74%、ベルギー 58%、ルクセンブルグ 67%と、他人資本より高くなっている。西ドイツでは、自己資本のウェイトは 44% だが、実質的な社内留保に相当する引当金が 11% あるので、これを含めると、やはり自己資本の割合が多いことになる。

このように日本が特に自己資本比率の少ないのは、戦後日本の鉄鋼業が資本蓄積の貧困な状態から出発して、めざましい鉄鋼需要の伸びに 대응するために、設備の合理化、拡充を推し進めていかねばならないという強い要請があつたからで、その資金調達に当つては、利益の社内留保、減価償却など内部蓄積をフルに活用してもなお足りない状況で、不足分を証券市場か、金融機関から調達しなければならなかつたのである。ところが程制上、増資によるよりも、借入金による方が資金コストが安くついて有利だといった矛盾などもあつて、必然的に金融機関からの借入金に依存せざるを得ないという事情があつたからである。

企業の自己資本のウェイトが低いということは、景気変動の影響に対する抵抗力がどうしても弱められることになるので、今後における貿易自由化の圧力、国際競争力の激化などを考えた場合、自己資本を充実して、企業の体質を改善することは、一面で国際競争力を強化することとなるわけである。

自己資本を充実する方法としては、増資と内部留保があげられる。増資を行うためには、一定の配当を行うことが前提条件であり、配当の源泉となる収益を常にあげることのできる体制を整えておく必要がある。また利益の社内留保や減価償却など内部留保の充実のためには、それに相応する収益力を確保することが大切である。

要するに、企業の自己資本の充実をはかり、企業体質を改善していくためには、どうしても企業の収益力を強化することが大きな前提となつてくる。その収益力を強化する最も確実な方法は、何といたつてもコストの引下げをはかることにあるわけで、つまるところ、企業体質の改善という問題も、コストの引下げに帰着する。

VI. 設備合理化の推進

こう考えてくると、鉄鋼業の国際競争力を終局的に決定づけるのはコストであり、国際競争力を強化するためには、コストの引下げをはかることが至上命題であり、そのコストを引下げる最も大きな要因は、やはり設備合理化の推進である。とくにわが国の鉄鋼業は、前に述べたように、原料条件が欧米諸国に比べて不利な現状にあ

るので、これを克服してコストを引下げていくためには、設備合理化による原単位の向上を一日もおろそかにはできない。

さらに将来における鉄鋼需要の伸びということを考えた場合、わが国の経済は貿易の自由化によつて一時的な影響を受けることがあるとしても、世界経済の動向によく適応して、今後とも成長、発展する潜在力は十分あり、それに伴つて鉄鋼需要は着実に伸びていくものと予想されるので、基礎産業である鉄鋼業は、常に長期的な観点に立つて、設備の拡充、合理化を推し進めて、需要増大に対処できる十分な供給体制を整える必要がある。かつて、昭和 32 年のいわゆる神武景気時には、旺盛な鉄鋼需要に対して、生産が追いつかず、基礎資材である鉄鋼が不足をつげられたために、価格は暴騰し、外国から大量の鋼材を輸入するといった破目におち入つて、結局鉄鋼業が経済発展のボトル・ネックとなつた苦い経験がある。かような事態は、国際競争力という点からみれば、全く競争力はゼロであるといえるだろう。

また最近では、設備能力のアンバランスが目立つてきており、とくに製鉄能力が足りないために、外国から銑鉄を昭和 34 年には 28 万 t、35 年 100 万 t、36 年 207 万 t と大量に輸入しており、これも国際競争力という点では、あまり感心できない状態であるので、国際競争力を身につけるためには、将来における鉄鋼需要の増大に対して、十分に鉄鋼が供給できるバランスのとれた生産体制を確立しなければならないという重要な要請があるわけである。

従つて、鉄鋼業が日本経済成長の重要な一翼になつて、今後とも発展し、一方国際市場で海外鉄鋼業との角逐に打勝つていくためには、より一層設備の有効利用ということを念頭において、着実に設備の合理化を推進していかなければならない。

VII. 業界態勢の整備

ところで、このような設備合理化が、十分効果的に推進されるためには、業界態勢や流通機構の整備といった問題が重要なポイントになると考える。

また、現実に欧米の鉄鋼業と競争して輸出を伸ばすうえにおいても、国内態勢を整えておかねばならない。

ご承知のように、日本のような原料資源の乏しい国では、経済の拡大にともなつて、必然的に輸入が増えてきます。輸入に必要な外貨は輸出で稼がねばならないから、輸出が伸びなければ国際収支に破綻を招いて、経済の発展は阻害される。

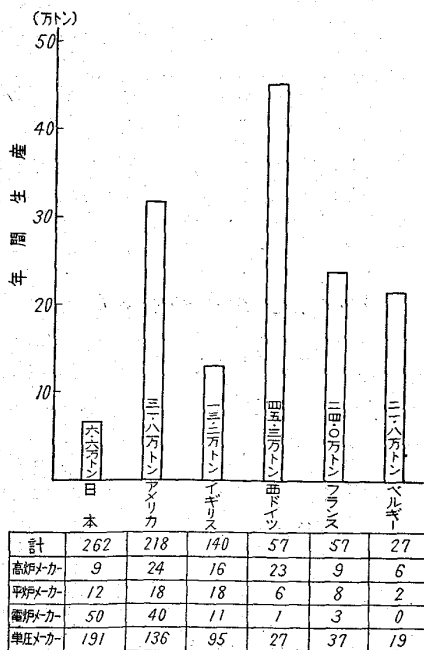
輸出を伸ばすうえで、鉄鋼が素材の形で輸出されなく

ても、鉄鋼の加工製品、ことに機械輸出が稼いでくれればよいのだが、実際問題として、日本の機械工業の国際競争力が弱いとされている現状では、鉄鋼の輸出に課せられた使命は大きいといわざるを得まい。今後、機械輸出に力を注がねばならぬことは当然で、歴史的にみても先進工業国では機械輸出と併行して、相当量の鉄鋼を輸出している。ことにわが国の鉄鋼業は製鉄原料を大量に輸入しているので、鉄鋼業自体としても、鉄鋼そのものの輸出を伸ばしていくよう努力しなければならない。

ところで、鉄鋼の輸出については、前に述べたように、各国とも安い国際価格で輸出しているのが常態であります。ことにEECでは国内態勢が整備されて、国内価格が安定しているのです、輸出価格の低位を十分カバーしているようである。そうでなければ、大量の鉄鋼を毎年コンスタントに輸出していくことは不可能である。

そこでわが国においても、安い国際価格にも十分耐えて、輸出を伸ばしていけるように、国内態勢を整備しておく必要があるわけである。

ところが、日本の鉄鋼業は多数の中小メーカーをかかえており、いわゆる業界の二重構造が欧米諸国よりもはなはだしい状態である。現在日本の鉄鋼業界における業態別の会社数は、高炉メーカー9社、平炉メーカー12社、電炉メーカー50社、その他のメーカー191社で合計262社である。昭和35年における平均企業単位当りの鋼材生産規模は、第5図にみられるように年産7万t弱



第5図 主要製鉄国の企業単位当り鋼材生産規模の比較 (1960)

注: 日本の高炉メーカー9社平均は130万トン。
高炉メーカーを除く253社平均は2万トン。

で、欧米の主要国と比較して大変規模の小さいことが特徴的である。なお日本では高炉メーカーを除いた平均企業単位当りの規模は年産わずか2万t程度にすぎず、高炉メーカーの平均年産130万tに比べて、いちじるしい企業格差があるわけで、このことからいかに小規模のメーカーが多数散在しているかがよくわかる。

もちろん、諸外国でも、単圧メーカーは数多く存在しているが、アメリカのリローラーと呼ばれる業者は、それぞれその地域的特性からその存在を意義づけしており、西ドイツの単圧業者は、特定品種あるいは少量注文、特定サイズについての生産に従事し、大手との生産、販売分野を調整して過当競争におちいる愚をさけている。

しかも諸外国にあつては、業界全体の組織がよく整っており、投資、生産、価格などあらゆる面での協調態勢が維持されている。たとえば、アメリカでは独占禁止法により自由競争が建前になつていながらもかかわらず、U・S・スチールの先導のもとに市場の支配体制が確立されており、イギリスでは鉄鋼委員会が政府の権限の委譲を受けて、業界と消費者の利益を総合調整して統制にあたっている。また、EEC6カ国においても、カルテル的な伝統の力が生きていて、それぞれの方法で各国の業界団体を中心に設備拡充計画、海外の原料開発、価格の維持などについて、話し合いによる協調が円滑に行なわれている。

このようにみえてくると、日本の鉄鋼業は単に中小メーカーの数が多いばかりでなく、業界全体としての協調態勢が整備されていないため、国内の生産、販売および輸出において、ともすれば過当競争が誘発され、鉄鋼企業が安定した収益をあげることができない状態におちいり易く、企業の関心はもつぱら国内態勢の面に集中されて、必然的に国際競争力が歪められる結果ともなるわけである。

また流通機構、価格体系といった点についても、日本と諸外国とは大いに趣きを異にしている。

たとえば、アメリカではメーカーの直接販売が総取売高の約8割を占めており、この分については問屋は全く介在しておらず、残りの約2割は問屋その他の業者の取り扱いにかかるが、これは小口注文に限られており、両者の取引分野は明確に区分されている。

もつとも注目すべき点は、EEC鉄鋼業の価格政策である。EECでは鉄鋼メーカーは価格決定のイニシアティブをもっており、自由競争を建前としておりますが、その販売価格は公表し、最高機関に届け出なければならず同じ条件の取引については価格面で差別待遇しないといった原則が徹底しており、不当な価格の引下げは禁止さ

れている。

また欧米諸国では、日本にみられない数量エキストラという制度があつて、エキストラの操作を通じて大口注文には価格を安くするなど、メーカーのロール・プラン逐行上有利な効果をおよぼす合理的な価格体系を採用している。

ところが、日本では業界の流通機構に対する自主的な態勢の確立がおくれ、混乱を引き起している点も少なくないようで、鉄鋼価格の変動が大きく、また新鋭の合理化設備の操業を妨げている面があるわけで、設備合理化によるコスト引下げの効果が十分に発揮されなくなるおそれが強いわけである。

こういう状況にあるので、日本鉄鋼業全体の立場から真に国際競争力を身につけるためには、業界の協調態勢の確立、流通機構の整備に真剣に取り組まねばならない。

VIII. む す び

以上いろいろと日本鉄鋼業の国際競争力について述べたが、要するに日本鉄鋼業が、将来激化の予想される国際市場で、E E Cをはじめとする海外鉄鋼業に十分太刀打ちしていくためには、何よりもまずコストの引下げをはかることが要請されるわけで、この至上命令に従つて、自己資本の充実という企業体質の改善にも意を注ぎながら、設備の合理化を着実に推し進めなければならない。

同時に、日本鉄鋼業全体の立場から、過当競争を排除して、業界の協調態勢を確立し、流通機構、価格体系を整備して、合理化された新鋭近代化設備がフルにその効果を発揮し得るように努めるとともに、大手、中小メーカーが将来それぞれの特異性を生かす方途を見出して、業界に調和のとれた発展をもたらすよう努力する必要があると考える次第である。 (昭和37年5月寄稿)