

第十一章 「經營者」の反省と覚悟

一、創立の精神にかえれ

およそ年の始めには誰しも静かに自らの歩いた道を反省し将来を展望するものである。経済同友会にあつても事柄は同じである。会報「経済同友」は昭和二十八年における初めの号において、代表幹事および主な会員有志の年頭所感をのせている。

この所感はいずれもその時における同友会の反省であり、また二十八年における活動の指針でもあるわけだ。先ず山際正道代表幹事は「忌憚のない意見交換を」と題して次の感想を述べている。

「實際上の独立第一年である本年は、国内的にも国際的にもまことに多事多端である。この時期に際して、国内政局は不安定を続け、経済もまたその影響を受けざるを得ない。まことに本会がその面目を発揮して活躍せねばならぬ年である。

それにも拘らず、最近の本会の活動に対して、やや動脈硬化の気味ありとの警告を受けている。これを打破するためには、本会結成の主旨に立ち返つて、清新な活動を行わねばならない。

そのために一番簡単で効果的なのは、各位が本会の会合になるべく多く出席されて、隔意ない意見を同志らしく闘わせることである。その意見交換を通じて得られたものを、各位が活躍されているそれぞれの方面に反映させていただければ、自ら本会の使命は達成されるであらう。私は代表幹事として忌憚のない意見交換が行

われるよう努めたい所存である。」

さきに代表幹事就任の挨拶で「創立の精神にかえれ」と呼びかけた山際代表幹事は、それから八カ月のちにやはり同じような呼びかけを行つたのであつた。

次に東海林代表幹事は「経済自立の具体策」と題して、「前途多難なことしの経済に対しては、現在政府施策の基調となつている自由主義政策ではその打開は困難であり、弾力性ある強力な国家施策が必要である」との見解を述べ、さらにこの難局における財界のあり方について次のように決意を語っている。

「従来かかる施策に資するための財界の意見は必らずしも活発ではなかつたが、ことしは日本経済自立の大切な年であるから、財界としても我々の意のあるところを強力に政府施策に反映させ、その実施を推進することが必要である。同友会はまさにその使命を担うべき唯一の団体であり、同志相寄り、日本経済自立のための具体策を活発に論議したいと思う。」

東海林代表幹事のこの意見は二十七年春の通常総会において「基本計画」の樹立を提唱して以来、一貫して堅持されて来た経済同友会の主張の線にそうものである。この主張の具体的な面について、村木武夫幹事は「基幹産業に一貫政策を」、安藤清太郎幹事は「強力な助成策の展開」、永野重雄幹事は「安い原料の入手」、また水上達三幹事は「巾の広い貿易振興対策を」と題してそれぞれの政策意見を述べている。さらに労働運動に対しては、今

里広記幹事は「行過ぎを警戒」と題して、組合の左翼偏向に対して同友会でも対策を考えることを望んだ。

経済同友会は政府に要望するだけの役割を担っているのではない。同志が相寄って問題の所在とその対策を研究するとともに、つねに自らのあり方、財界のあり方を反省する一面も積極的に持つているのである。山際代表幹事の「動脈硬化を脱せよ」の声は勿論その反省する面を露骨に強調したのであるが、工藤昭四郎幹事も「新生活運動を強力に」と題して「今日ではインフレの危険はむしろわついた消費にある。しかもこの世相に対して政府も教育界もブレーキをかけ得ないでいる。この際新生活運動を強力に展開してむだな消費を積極的に抑制する必要を感じる」と述べ、財界自らが率先して「新生活」を推進することを力説したのであつた。また加藤威夫幹事は、この反省面を経済の分野にとらえ「本当の『良品』」と題して、科学的な企業経営に対する研究の必要を指摘した。

経済同友会の長い歩みにおいて、昭和二十八年の初頭は一つの時期を画したものであると見ることが出来る。「動脈硬化」への反省は、「創立の精神」に立ちかえつた同友会の新しい活動の方向を開拓せしめたのであつた。しかし「動脈硬化」と評された当時の経済同友会も、決してその活動がふるわなかつたわけではない。二十七年春の「経済基本計画樹立の提唱」以来、「貿易振興」においても、「政局への要望」においても、また同年秋の「新内閣に要望す」においても、当時の状況における周到適切な意見活動であつたことは疑いないところである。にも拘らずどうして同友会の不振がいわれたのか——それはある意味において時代の状況に基づく同友会の

「相対的」な不振であつたのである。

それはどういふことか——由来経済団体というものは、その時その時代の経済的不満を為政者に対してぶちまけ、その奮起を促し、現状の改善を要求することにおいて、本来的な生命を保っているものなのである。「修正資本主義」を唱えた同友会は、混沌とした労使抗争の時代において、その赴くべき方向にひとつの光明を点じた。ドッジ・ラインの行過ぎに対するしつようなまでの批判を加えた同友会は、デフレにあえぐ財界の苦悩をそのまま表明し、事態の改善に大きな役割を果し、時代的な共感を得たのであつた。しかし朝鮮動乱ブームにより立ち直つた日本経済においては、安定の裏に多分の不健全要因があつたとはいへ、深刻な悩みはもはやなかつた。労働攻勢に対しても財界は、時の政府とともに一応主導力を握つていたのである。——かくて経済同友会は、その存在を大きく浮彫すべき対象をいわば失つたのである。あたかも第四次吉田内閣の蔵相は、ドッジ・ラインの忠実な信者である官僚あがりの池田勇人氏ではなくして、財界の意のあるところを十分に知りつくしている財界出身の向井忠晴氏であり、氏はすでに二十七年十二月一日補正予算の国会提出にあたり「財政金融の弾力性ある運用」を言明していた。朝鮮動乱の沈静期であつたとはいへ、企業経理は概して良好であり、さらに向井財政による投資景気を展望することが出来た。——指摘されるところの同友会の動脈硬化の背景はこういふところであつた。要するに「ドッジ・ラインの行過ぎを是正して、経済の実体面である産業貿易を振興せよ」と主張し続けて来た約四年にわたる同友会の一種の「悲願」が達成されたところに、ひとつの「ゆるみの時期」が生じたわけである。

しかし清新な山際・東海林両代表幹事は、いつまでも「ゆるみの時期」に惰眠を貪つてはいなかつた。彼等は「経済同友会創立の精神に立ちかえれ」と叫んだのである。その「創立の精神」とは何か——それは若さであり、進歩性であり、また勇氣であり、科学性であつた。

かくて同友会は新しい活動の目標を見出した。それは安定経済の底に流れている不健全な要因の直視とその打開であつた。政策面においては特に経済における計画性の付与であつた。また経営自体の嚴肅な反省の上に立つところの科学的企業経営の研究であつた。さらにこの線にそつた若い経営幹部の再教育であつた。労使問題も新しい角度から取組まれることになつた。そして最後に政治のあり方に対するきびしい批判であつた。——すべてこうした新しい決意は、二十八年四月の通常総会ではつきりと打ち出されたのである。同時に会の組織自体についても適切な配慮が加えられ改善がなされたのである。

二、第七回通常総会開く

——選挙後の政局に要望——

経済同友会は昭和二十八年四月八日、東京丸の内の日本工業倶楽部で第七回通常総会を開いた。この總會における重要な議題は、政局の安定について決議を行ったことと、活動目標に清新の氣風を吹き込んだことであつた。また会組織の上でも重要ないくつかの変更があつた。

二十八年度の活動方針としては次の七目標をあげた。

- 一、政局の不安定、政策の貧困に鑑み、経済人が自ら確固たる経済政策を樹立し、強力にこれを政府の施策に反映させる必要がある。本会は従来より一層政策の立案に努力し、日本経済自立の促進に寄与したい。
- 二、他方独立後におけるわが国経済の強化を図るために、新たな視野に立つて国際関係の改善を図る。
- 三、国民経済の均衡的発展を図るためには、自由放任主義を排し、経済に計画性を付与しなくてはならない。その計画と実現の方法を討究する。

四、困難なるわが国経済の現状に鑑み、労使の階級的対立は極力これを防止しなければならない。労使関係の改善に努力する。

五、科学的な企業経営の助長は、我々のつとに努力してきたところである。本年も引続きこれを推進したい。

六、我々は先に新生活運動を提唱して、財界人の綱紀粛正に努めた。その必要はいまなお少しも衰えていない。本年も引続き経済道義の高揚に努力する。

七、本会会員の同志的結合をさらに強固にするよう各組織の運用を図る。

次いでこのような活動を進める組織を次のように整備した。

一、常時意思決定の最高機関である幹事会の内部に次の機関を設置する。

▽政策委員会（従来の経済政策審議会を改組したもので、諸政策に関する基本方針を検討する）

(委員長) 工藤昭四郎

(委員) 井上敏夫、今里広記、岸道三、桜田武、東海林武雄、永野重雄、堀田庄三、堀越禎三、水野成夫、山際正道

▽総務委員会(会務の統轄機関)

(委員長) 竹内俊一

(委員) 秋葉武定、安藤清太郎、一井保造、今里広記、岡田啓基、岡本忠、正田英三郎、中島覚衛
▽財務委員会(総務委員会の仕事から財務部門をまりはなして新設したもの)

(委員長) 井上英照

(委員) 植村成、中久保敬順、中山素平、野村末一、水上達三、矢野範二

▽推薦委員会(最高人事即ち代表幹事、常任幹事、および新たに規約改正によつて総会が指名することになった幹事についての推薦母体)

代表幹事、常任幹事、恒久幹事(以前に代表幹事であつたもの)で構成する。

二、会計幹事会(資産の運用方法および事業の監査を行う)

秋葉武定、加藤英夫、木村鉦二郎、鈴木万平、永井仙吉、桧垣文市、堀武芳

三、選挙管理委員会(幹事選挙に関する事務を行う)

秋庭義衛、大岡富太郎、大倉武、中村隆一、仁谷正雄

四、部会、研究会

産業政策部会 (部会長) 堀越禎三

金融政策部会 (部会長) 降旗英弥

通商政策部会 (部会長) 寺尾一郎

労働政策部会 (部会長) 村木武夫

農林食糧政策部会 (部会長) 木村鉦二郎

経営委員会 (従来の経営政策部会を吸収、かつ後述の経営大学を専管する)

(委員長) 古村誠一

時事研究会 (会長) 小池厚之助

会の組織についての基本的な決定は、「本会を社団法人に組織変更することに関する決議案」の採択であつた。この方針は二月六日の幹事会で決定されたもので、理由はその席上郷司常任幹事から説明されたように、「会の規模が毎年大きくなり、かつ財産を所有していることでもあるので、この際組織を任意団体からはつきりした法人に改めた方が運営の公正を期することが出来る」というにあつた。この決定に基づいて、設立発起人に指名された山際、東海林両代表幹事および郷司常任幹事のもとで手続が進められた結果、九月四日通産省から承認があり、同月二十四日法人登記を完了、ここに「社団法人経済同友会」が発足したのである。

また活動方針のうち重要な一目標である「科学的な企業経営の助長」については、すでに昭和二十七年春の総会で「経営者アカデミー」としての活動」として確認されていたのであるが、その具体化を見なかつたところ、二

十八年一月十六日の幹事会で「社会状況の正常化に伴つて、会社の中堅社員層に対し将来幹部として活躍できる素養を与えるための教育機関を設置すべきである」との声にこたえて経営大学の開講を決定した。その案の作製および開設準備は特別会員野田信夫があつた。

第一期経営大学は四月十日から同友クラブと市政会館で講義が行われた。受講者は約百名、開講に先立ち、学長永野重雄幹事から「本学は経営の合理化、近代化を目的として開設されたものであり、各位の勉学がひいてはわが国経済の自立達成につながるということをよく自覚するとともに、この機会を通じて今後長く相互の親交を保たれたい」と述べ、また野田副学長からは「本学の講義を単なる学校式のそれとして受取らず、あくまで会社の実務家としての立場から講義を活用してもらいたい」と強調した。経営大学は頗る好評であつたので、十月一日から一カ月間その第二期を開いた。なお第一期経営大学修了者の中から希望者を募りさらに研究を進めるためのグループとして「マネジメント・ゼミナール」を新設、八月十一日から毎月一回集まつて相互の親睦、情報交換をかねた研究会を開くこととなつた。

第七回通常総会における唯一の対外的な意思表示は「選挙後における政局に望む」であつた。ここで当時の政局についてあらまし触れてみることにする。

さきに昭和二十七年十月二十四日第十五特別国会で吉田首班が決定、三十日第四次吉田内閣が成立したとはいへ、自由党内部における吉田、鳩山兩派の反目はいささかも衰えず、首班決定の二十四日鳩山派三十五名は、自

由党民主化同盟を結成し安藤正純氏を委員長として党内民主化を監視することとなつた。第十五特別国会は内閣首班指名と二十七年度補正予算の成立があつて十二月二十七日休会に入つたが、自由党両派の争いの間隙をついて野党三派が共同戦線をはり、補正予算に対しても共同修正案をもつて対抗するなど、与野党ともに派閥争いに終始するというありさまであつた。明けて二十八年一月五日に第七回自由党大会が開かれたが、林幹事長の後任に推された佐藤栄作氏に対しては、広川弘禪氏の一派と民同派が反対したため、党大会において指名を行うことが出来ず、結局一月三十日、鳩山派の三木武吉氏を総務会長に据えるという広川氏の出した条件により佐藤幹事長が決定、ついで二月二日には中間派から木暮武太夫氏が政調会長になつた。かくして妥協とかけひきの上によりやく党三役が決つたものの民同、広川両派が党執行部に強い足がかりを持つたことは、党内状況を一層複雑なものとしてしまつた。

このような政局の動向に対して財界は大きな不安を抱き、一月三十日経団連、日経連、日商、同友会の共同声明で「政局安定に関する要望」を発表した。この要望において財界は「内外状況まことに容易ならぬものがあり、しかも再開後の国会には、来年度予算はじめ重要案件が山積している折柄、万一政局に空白を生じ案件の審議決定が渋滞するような事態が生ずる時には、ひとり自由党によせられた国民の期待を裏切るばかりでなく、議会政治そのものに対する国民の不信を招来するおそれすらある」と強調し、自由党の党内紛争の速やかな解決を迫つたのであつた。

ところが一月三十日から再開された国会では再軍備論争、警察法改正をめぐる論議で審議はかどらず、つい

に二月二十八日の予算委員会で吉田首相が西村栄一氏（右社）との応答で暴言をはいたことをきつかけとして、三月二日衆議院本会議で首相懲罰動議が出る仕末となつた。しかもこの動議は民同派三十八名、広川派三十名が採決に参加しなかつたためついに成立、このため吉田首相は即日広川農相（二十七年十二月五日、民同派に対する牽制の意味で農相にされたもの）を罷免した。

このことが直接の契機となつて吉田派と反吉田派の反目は決定的となり、一方野党三派は首相懲罰からさらに進んで三月十四日には内閣不信任案を提出したが反吉田派の一部がこれに同調したため成立、衆院は解散となつた。民同の三木武吉、石橋湛山氏ら二十二名は不信任案提出を前に分党届を出して鳩山自由党を結成、また自由党は三月十六日民同派と、広川派を除名したので広川派も分党派に合流し、三月二十二日鳩山氏を総裁とする鳩山自由党が正式に結成された。

かくて財界四団体の共同声明の甲斐もなく政治の空白状態が現出し、二十八年度予算案はじめ重要案件はすべて流産となつた。経済同友会第七回通常総会が開かれたのは、四月十九日の第二十六回総選挙を旬日後にひかえ選挙運動あわただしい時であつた。一方国際状況においては中共の周恩来首相が休戦会談の再開を提案し、特需に依存するところ多かつたわが経済の見透しにも影がさしはじめていた。

「この重大な時期に際会して、何ものにも増して政局の安定と政治の強化が要請されるのであるが、我々は総選挙後の政局に対して大なる関心を持たざるを得ない」と、経済同友会の「決議」はいつている。同友会ひいては

財界の心配するところはこうである。

「世評の如く、選挙の結果、小党分立となり、政治の弱体化、重要政策の実現不能、政変、解散を繰返すようなことにならんか、わが経済の自立はほとんど絶望というも過言ではあるまい。」

そこで新たに選ばれた議員ならびに政党に対して、同友会は「冷静に時局を判断し、どうしてこの難局を乗り切るかについて、党利を超えて真剣に取り組み、」政党の真価を国民の前に立証すべきであると要望している。

さらに「決議」は「日本の独立と経済自立を実現すべき具体的政策は、それ程巾のあるべきはずがない」点を指摘し、「選挙後における各政党は、政策に忠実である限り内政外交を通じて、少くとも基本政策においては……政策協定ないしは妥協が成立し得る」としている。最後に「決議」は、経済人自らにも反省を加え「日本の経済を信託せられたものとしての高い立場から、生産コストの引下げ、経営一般の合理化、労使関係の調整等の基本問題について、自主的にこれを解決する」ことを申合せている。

「要望決議」のあとに自らの「反省申合せ」をもおり込むという決議のあり方は、いかにも経済同友会らしい自然な形であるといえよう。

第二十六回総選挙は四月十九日行われた。その結果、自由党は百九十九名とやはり第一党ではあったが過半数はとれなかつた。これに反して社会党の進出は目覚ましく、左派七十二名、右派六十六名計百三十八名と前回の百十一名より二十七名も増え、とくに強く再軍備反対を唱えた左社の勢力伸長は、財界にも一つの衝撃を与えた

のであつた。その他鳩山自由党三十五名、改進黨七十六名といずれも解散前の勢力を維持することは出来なかつた。

このような選挙の結果は、財界のおそれていた小党分立傾向を示すものであつたが、さらに何よりも革新勢力の抬頭が印象的であつた。従つて革新勢力に対抗するためにも保守政党による政權の安定を望む声が急速に高まつて来た。そこで財界四団体は四月二十一日再び「安定政權の確立を望む」という次の要旨の声明を發表した。この声明は財界における保守合同促進への動きの出発点をなすものとなつたのである。

「独立後早くも一年を経過したが、わが国經濟の実相はいまだ自立体制の確立に甚だ遠いものがある。この際長期の見透しをもつた基本政策を確立し、これを強力に実行せざる限り、憂慮すべき事態に立ち至るおそれがある。

この時局に対処するには、強力な安定政權の確立を必要とするをもつて、各政党は政策において大差なき限り、従來の行きがかりを捨て、感情にとらわれることなく、襟度を開き、大同に就き、強力なる安定政權の樹立に相協力せられんことを切望してやまない。」

ともあれ総選挙後の第十六特別国会は五月十八日開かれ、十九日首班指名の結果、吉田茂氏の首班が決定、二十一日第五次吉田内閣が成立したが、保守安定政權に対する財界の要望と、その線にそつた財界長老の動きも加わつて、組閣前日の五月二十日、吉田自由、重光改進黨両總裁の会談が行われ、提携が約された。

三、郷司常任幹事の外遊

——新しい労使関係の確立へ——

経済同友会は二十八年一月十六日の幹事会で、「会の国際活動を容易ならしめるとともにその推進を図るため」という理由から国際商業会議所（ＩＣＣ）に加盟することを決定したが、五月十七日からウィーンでＩＣＣ総会が開かれるのを機に、郷司常任幹事を欧米に派遣することとなった。郷司常任幹事の任務はＩＣＣ総会出席のほかとくに西独の労使関係をつぶさに調べ、同友会当面の活動目標である「新しい労使関係の確立」に資することにもあつた。郷司常任幹事は五月九日羽田発、約二カ月間にわたり西独を中心に欧州各地および米国を視察して七月二十四日帰国した。

郷司常任幹事はウィーンから「ＩＣＣの性格と日本の立場」と題する次のような報告を事務局にもたらした。これにはＩＣＣの空気や役割、そして日本はこれを如何に活用すべきかなどが、実感をもつて述べられている。

「ウィーンの最もよい季節である五月の約一週間、当地の政界、財界を挙げてＩＣＣの代表団を歓迎した。集まつた国が四十数カ国、その代表は千名をやや超え、家族、随員を加えると千三、四百名に上るであろう。

二年目毎に行われるＩＣＣの大会は、一面においては各国財界人の親善の場であり、他面討論を通じて各国がデモを行う舞台でもある。——ＩＣＣの大会は理事会の原案に対して賛成するか、否決するかの権限しかな

く修正は許されない。全面的否決ということはよほどのことがない限り事実上行われないので、結局原案がそのまま通ることになる。各国代表が熱心に討論をやるが要するに会衆にきかせるだけで、デモにはなるが決定力はない。

従つてICCは實際上理事会が決定権を持つことになる。ICC理事会の構成は、正規の理事が十二名で、内六名は納入会費の順で決まり、他の六名は各国の廻り持ちである。日本の納入会費の順位は七番目で、恒久理事国になるにはいま一息というところだつたが、今年から会費も多少増額するはずで、恐らく恒久理事国に指定されるであろう。そうすれば発言権も責任も一層重くなるので、国内委員会も一段と力を入れて、日本の存在を名実ともに重からしめるような工夫がなくてはならない。

ICCが国連や各国に対して、どれだけの影響力を持つているかは明らかでないが、国連のAクラス諮問機関に指定されており、従来の実績からみても、国連に対しては相当ものを言っているようだから、この面からだけでも、日本にとつてある程度の利用価値はあると考える。例えばガット加入の問題でもICCにプレッシャーをかけたなら、もつと有効に促進されるかも知れない。」

郷司常任幹事は八月十一日の労働常任委員会で、いまひとつの渡欧の任務であつた「西独における経営参加と労使関係」について調査の結果を大要次のように報告した。

一、西独の目覚ましい復興の原動力は極めて健全な労使関係にあるといえる。

一、それでは何故西独の労使関係が健全であり得るかについて、一部の論者は「経営参加があるからだ」といつているが、自分はそうとは思わない。経営参加はむしろ形式的のことであつて、実際の労使間の紐帯は別のところにある。

一、それには次の三点が考えられる。

第一は祖国のためには他人にいわれなくとも国民各自が自ら協調するという民族性に由来している。第二は労働者ないしは組合の考え方が経済主義に立っている。彼らは自らの生活水準が、生産の増加なくしてはあり得ないことをよくわきまえ、そしてその精神が組合運動の指導原理となり、政治闘争に走らないことを旨としている。

一、第三に次のような歴史的な事実があつて力があつた。即ち敗戦後の最も困難な時期において、労働者はわずかに煙草一個分にしか当らぬ日給八マルクに甘んじながらも、ハンス・ベングラ―会長を先頭に立て、生産復興に挺身したが、経営者もこれを高く評価し、労使相携えて復興に努力した。

一、以上三つの要因が重なりあつて、労使の間に自然のうちに血のつながりが出来、意思疎通の共通の場が形成されるようになったのである。まさにこの「血のつながり」こそが西独における健全な労使関係の根本の理由である。

一、かくして西独の労働組合は、経営者に対して、生産については自分たちの指導者であるとの態度をとり、他方経営者は、組合に対して大なる尊敬と愛情を持ち、会社の経営を脅かさない限り、最大限に組合の要求

を容れる体制にある。従つてストはあるにしてもそれはあくまで一定の枠内において行われ、ストによつて国民經濟に混亂を起すというようなことはあり得ない。

郷司常任幹事は報告の最後で「ひるがえつてわが労使關係の実情を思うとき、労使双方とも反省すべき余地が決して少からずという念を深くするものである」と強調した。

当時の労働状態はどうであつたか——昭和二十七年秋から本年にかけての炭労、電産二大ストのあと、政府はスト規制法を準備し、十五国会に提案したが解散によつて流産、ついで六月二十日十六国会に再度提案した。そこで労組側では七月から八月にかけて総評を中心に三十七単産三百万人の労働者を動員、はげしい反対闘争を展開した。スト規制法はこうした反対闘争を押しきつて七月十一日衆院、八月五日参院をそれぞれ通過して成立したが、当時の労組の動向は総評の左傾など危険な要因をはらんでいた。七月八日から開かれた総評の第四回大会における運動方針に対して、右社がその状態分析において「総評は容共的政治主義の労働団体に變質しつつある」と評したことからみても、このことは明らかであり、また左社はこの総評の方針を一応支持したのであつた。

総選挙における左社の著しい進出、総評の左傾、その総評に対する左社の支持方針——こうした一連の事態は、財界にとつては好ましからぬものであつた。

当時日経連あたりは「労組内の破壊分子に対して第二次レッド・パージを要望する」といった態度をもつて臨んでいたが、同友会はまた別の角度から問題を取りあげていたのである。即ち同友会は八月二十一日幹事会を開いたがこの席上安藤清太郎幹事（労働政策部会長代理）は「労使関係の打開に關して手を打つ前に先ず経営者の反省からはじめるべきである」との意見を述べ共感を得た。日経連式の労使対決ではなくして、「何とかして労使共通の場において打開してゆく方法はないものか」といった立場から問題が検討されたのであった。「新しい労使関係の確立」は二十八年四月の総会で確認され、またこれと相前後して三月の第七回全国委員会でも二十八年の研究テーマとして「経済的、社会的観点からの労働問題研究」を取りあげて検討されつつあったが、郷司常任幹事の西独報告はこのような同友会の労使関係確立の動きに対して、決定的な一つの方向を与えたのにちがいがなかった。この席上、中島覚衛幹事は「同友会こそこの問題にイニシアティブをとり易い立場だから、ぜひ真剣に取組むべきだ」と強調し、また岸道三幹事は「善良な労働者が結集して起ち上る方策を考えてやるべきだ」と述べた。

このような「先ず経営者自ら反省すべし」といった考え方は發展して、十一月の第六回全国大会における決議「われらの覚悟」に示された精神にまで高まつたのである。

四、下り坂に差しかかった日本経済

——予算編成に要望——

「昭和二十八年、それは国内経済水準の上昇と貿易収支の悪化が最も端的に現われた年である。鉱工業生産および国民所得の増加率は世界一であつた。この年において日本経済が到達した生産、国民所得および国民生活等の規模は、野心的とさえ思われていた戦後復興計画の計画目標をはるかに凌ぐものであつた。鉱工業生産は終戦の年の五倍、対戦前（昭和九—十一年基準）六割増の水準に達し、国民所得は三割増、人口の増加を考慮に入れた一人当り所得も消費水準と並んで初めて戦前水準を破つた。しかし西ドイツ復興の目ざましさを『西独経済の奇蹟』と称えた世界の目はわが国経済の回復を『見せかけの繁栄』と評する。それは一国経済の世界に向けた顔ともいふべき貿易収支が余りにも著しい不均衡を露呈しているからにはかならない。』

昭和二十九年度「経済白書」は、二十八年の経済をこう特色づけている。要するに生産・消費・国民所得の水準は前年を上回つて経済の拡大を示したのであつたが、その本質においては、物価の上昇、輸入の増大、特需の漸減傾向、在庫の増大など不健全な要素をはらんでおり、その集約的な帰結としては手持外貨の減少となつて現われて来たのである。しかもこうした傾向は二十八年の下期になつて顕著に現われて来た。先ず物価についてみ

れば、二十八年六月初から十月中旬にかけて、経済審議庁の週間卸売物価指数で約七%の大巾騰貴をみせた。これは凶作、風水害などの特殊事情のほか、国際収支の逆調にからむ輸入外貨削減を見越しての思惑による食糧、木材、繊維などの急激な上昇によるものであり、経済弱体化の赤信号であつた。また「積極財政」による消費と投資の促進が基調として物価ジリ高を支えたことは勿論であつた。国際物価との比較においても、二十八年の物価は動乱前基準（昭和二十五年一月―六月＝一〇〇）でアメリカが一・一、イギリスが一・三二、欧州大陸が一・二であつたのに対して日本は一・五五と相当の割高であつた。

物価の上昇は輸出への障害となるとともに輸入を促進させる結果となつた。昭和二十八年度の国際収支は三億一千万ドルの赤字であつたが、二十七年度には約一億ドルの黒字であつたから、観念としては悪化の中は四億ドルになるわけである。このため一時は十二億ドルまであつた外貨手持高が、二十八年末には十億ドルを割つて九億七千万ドルとなり、二十八年度末（二十九年三月末）には八億二百万ドルとなつてしまつた。このような国際収支悪化の最大の原因は輸入の増大であつた。即ち輸入は二十八年度中に十七億九千万ドルから二十二億四千万ドルへ約四億五千万ドル増えたのであるが、その原因は凶作に対応する食糧輸入一億三千万ドルの増加、二十七年の輸入手控えの反動としての原料在庫充実のための輸入、それに人絹、パルプや木材にみられたような国際物価との割高に基づく輸入増大も加わつたが、何よりも傾向として重視されねばならなかつたのは国内購買力の増大による全般的な輸入の膨脹であつた。これはまた「積極財政」による投資と消費の促進につながるものであつた。

特需は年度間を通じて広義のそれは、二十七年度の八億二百万ドルから二十八年度の七億六千万ドルへ約四

千万ドルの減少に過ぎなかったが、ドル・ベースによる朝鮮特需は、七月の朝鮮休戦協定の成立以来急速に減少し、八月から年末にかけて平均千二百万ドル台になった。一月から七月までの月平均三千八百万ドル台からみれば三分の一以下への急減ぶりであり、これが一方における輸出入バランスの悪化とにらみ合わせて、経済界に大きな不安を投げかけたのは当然のことであつた。

このような国際収支の悪化をよそに、国内の消費と投資の活動は極めて旺盛であつた。昭和二十七年は「消費景気の年」と規定されたが、二十八年は「消費景気に加えるに投資景気の年」であつた。消費水準は二十七年度に比して一三％上昇し、二十七年年度における上昇率の一六％よりやや伸び方が低かつたが、都市におけるそれは前年度の上昇率よりわずかに上回つた。また設備投資は、電源開発や新造船に対する財政投融资、鉄鋼・石炭の合理化、兵器関係の設備充実、国内消費の増大に伴う投資などで前年度より約千五百億円、二割七分の増を記録した。

一方生産の異常な伸長は、さきに指摘した通りであるが、その反面製品在庫の増大が、二十八年下期からとくに流通段階において増えて来ていた。日銀の調査によると二十七年に比して二十八年末の在庫は、総体では二％の増であるが、卸売段階では五二・一％、小売段階では一九・八％の増大であつた。過剰生産、過剰投資の傾向が次第に強まつて来たのであり、これらは滞貨金融によつて支えられていたのである。

要するに昭和二十八年後半における日本経済は、旺盛な投資と消費によつて戦後最高の繁栄を呈していたので

あるが、一步その実態をつつこんで見れば不健全な病根が根をはりつつあつた。そしてその病根は、現象的には、特需の減退、国際収支の悪化、在庫の増大、物価のジリ高となつて頭をもたげて来ていたのである。

このような経済の実態の悪化は、二十七年度補正予算および二十八年度予算における「積極財政」への転換にも一つの大きな責任があつた。即ち二十九年度予算は、(一)財政投融资の前年度比二百億円の増加、公共事業費、災害復旧費その他の建設投資で約六百億円の増加、(二)旧軍人恩給、公務員のベース・アップ、地方財政への支出など消費的支出の増大、(三)一千億円にのぼる減税、(四)財政投資関係において減税国債、公社債の発行(計画額三百六十億円)を新たに見込んだ——などの積極要因を持つていた。それはむしろ特需なきあとの経済自立を確立するための基盤を養うためになされた拡大政策であつたのであるが、底の浅い日本経済はそうした急激な拡大にはたえ得なかつたわけである。

そこで日本経済のあり方に対する財界の反省は、先ず財政について二十八年度補正予算および二十九年度予算に対する注文が相次いで行われた。経団連は十月二十七日財政規模の圧縮について要望し、関経連は十月二十六日「財政インフレ抑制に関する意見」を発表したが、経済同友会はこれより先、十月十六日「本年度補正予算および明年度予算編成に対する要望」を発表した。この要望は金融政策部会(部会長降旗英弥幹事)の金融常任委員会ではじめから検討していたもので、次のように強調している。

一、国力以上の過剰消費のため、日本経済はいまや未曾有の危機に際会している。とくに貿易の依存度の強い

日本において、國際物価の低落に逆行してわが國物価が上昇していることは重大な警戒信号とみるべきであり、このまま放置しておけば、輸出の衰退、外貨の蕩尽によつて為替引下、インフレの悪循環を招くこととなる。

一、いまにして國內消費を節約し、物価を國際水準まで引下げる有効適切な措置を斷行しなければ、日本經濟の再建は一片の画餅と化するであらう。

一、この物価高の原因を克服するためには國民各層の耐乏を必要とするが、なかならず財政の緊縮こそ重要である。

そこで「要望」は二十八年度補正予算および二十九年年度予算編成の基本方針として、次のようにあげている。

- (一) 予算編成に当つてはインフレ防止、為替レート堅持の立場に立ち、政府事業の拡張方針を排し、整備方針に徹すること
- (二) 今年年度一般會計予算を、補正予算も含めて一兆円以内に圧縮すること
- (三) 一般會計においては公債は発行せず、補助金、補給金等は削減または不増加の方針をとること
- (四) 予算を伴う議員提出立法等は財政の現状に照らし、嚴に反省自粛すること
- (四) 地方財政は野放しにして放漫に流れているから、その徹底的緊縮を図ること

最後に「要望」は「財界においても合理化等による健全経営に邁進し、不急不要の支出を排除し、新規設備拡充等の経費を極力抑え、安定経済の確立に努力すると同時に、国民各層も耐乏生活に徹底しなければならぬ」とは勿論であるが、この際まず政府が予算編成において率先垂範すべきことを重ねて強調したい」と結んでいるが、ここに図らずも、当時の財界、とくに同友会の考え方の底にあるもの——つまり先ず経営者が反省するが、同時に国民も政府も大いに反省することによつて、日本経済の難局を打開していこうという思想がにじみ出ているということである。

経済同友会はまたとくに公共事業費につて、全国委員会の二十八年度共同研究テーマの一つとしてこれを取りあげ検討してきたが、結論を得たので、十月十九日第十回全国委員会の名で「公共事業支出改善対策」を発表した。

五、「われらの覚悟」を決議

——第六回全国大会開く——

日本経済はすでに下降へのカーブを曲りつつあつたのである。その原因は前述のように国内、国際を通じていろいろあるが、要するに日本の経営者も労働組合も、また政府もひつくるめてすべての責任であることにはまちがひなかつた。つまりこういうことが言えるのではないか。

一、財政の放漫は大きな要因であつたといえ、もとをただせば財界が經濟上昇の波につてこの期に基盤の拡大を叫んだことも与つて力があつた。

二、消費の増大については、労組のあくなき賃上げ攻勢と、政府による選挙対策としての減税が、その決定的な原因であつた。また財界自体も外車の購入、ビルの建設など消費的支出を重ねていたことはかくせない。

三、朝鮮動乱の沈静期にも拘らず、金融界は混乱を恐れて融資の抑制による經濟界の整理を断行する勇氣を欠き、漫然と滞貨融資による仮需要の造出に目をつぶつていた。

四、基幹産業は国力とのつり合いを忘れて設備拡張を強行し、それが國民經濟全般との関連において有力な攪乱要因ともなつていた。

五、そして何よりも政局の不安定、労組の破壊的な闘争が、国内經濟の円滑な運行を阻害するところが大きかつた。

このような状態において、經濟同友会は先ず経営者自ら嚴肅に自己反省を行い、その反省の上に立つて、政府および労働組合に対して、謙虚にしかも力強く、行き詰る現状の根本的打開を呼びかけたのが第六回全国大会における決議「われらの覚悟」であつたのだ。

經濟同友会第六回全国大会は十一月十七日東京丸の内、日本工業俱樂部で開かれた。工藤全国委員長の挨拶が

あつて広瀬北海道代表幹事が議長となり、各地区経済状態報告ののち、午後は山際東京代表幹事が議長となり、先ず「再び企業の資本蓄積促進対策を提唱する」決議案を提案、西野嘉一郎幹事（東京）から

「この案の骨子は二つになつてゐる。第一は新資本決定法という特別法を立法して、この中で第三次の再評価を強制し、それより生ずる再評価積立金を強制的に資本に組入れることによつて、企業の現在の過少資本を再調整して新資本を決定し、企業を再出発せしめること。第二は現在の法人税の四十二%という税率は、今日むしろ金融難に陥入り不況の傾向にあるときは高過ぎる。しかし我々はこの税率を低くすることよりも、むしろ社内留保の増大に重点をおき、かかる社内留保に対しては四十二%の税率を三十%に引下げ、しかもこれを無駄に使わないよう強制預託せしめることである。」

右のような提案理由の説明があつて、討論ののち採択した。この決議は景気の頭打ちと引続くデフレ期にそなへ企業の抵抗力を強めようとするもので、経済界に大きな共感を呼び、二十九年に入つてからの第三次再評価問題の口火をきつたものであつた。即ち二十九年三月十六日には政府は「企業資本充実のための資産再評価の特別措置に関する法案」を閣議決定し、同年五月十七日第十九国会でその線にそつた立法措置が成立した。これは同友会が現状に即した適切な改善を主張し、その実現に向つて熱心に当局を説得し、ついに実現にこぎつけた一つの好例であつた。

資本蓄積対策に次いで「われらの覚悟」が提案され、先ず岸道三幹事（東京）から次の要旨の提案理由説明が

あつた。

「現下の日本では社会党やあるいは知識階級の一部がいうように、社会主義を掲げることによつて経済自立を達成することはほとんど不可能であると思う。それよりも資本主義を改正して、バックボーンを確立することが必要である。我々経営者はその点について自信と責任を持つべきであり、日本の各界が自信を失っているためにどんなに日本全体の総合国力が落ちてゐるか、計り知れないものがある。

我々経営者はこの際資本主義に対してどんな非難があつても、本来の精神を強く身に固めるべきだと思ふ。その場合過去において、特に二十世紀において行われた利己的な考えはすべて捨て去らねばならぬ。そうすれば周囲の条件も非常に変つて来る。各企業は単に利潤を追及するだけではなく、全体としての日本の生産力の向上を図らねばならぬ。これが現段階における資本主義の基本的条件であると思う。いわゆる総資本とはこのような立場において、狭い意味の利潤追及を超えて、資本主義のもとにおける各企業の長期的利益を徐々に認識することにあると思う。

大正時代日本の資本主義が全体として発展していたことは、経営者が個々の経営の立場を超えて、日本の生産全体の力をあげることに努力したからだと思う。その気魄あるいは努力は、ある意味において大いに我々は学ばなければならないと思う。

政治と経済との関係についていえば、経済が政治に依存することはやめるべきだということは、経済と政治が密接な関係にある事実を認識しないことであつて、この考えは必ずしも肯定し得ない。しかし政治は経済が

円滑に動き、自立できる枠を決定すればそれでよいのである。ただ経済人が特定の利益を排他的に獲得しようとして政治力を利用し、また政治力をもつて推進することは慎まねばならぬ。

ともあれこの『われらの覚悟』に申述べてあることは、平凡なことであるが、これが大切なのである。しかもこれは早急に実現させねばならぬ事柄である」

まさにこれは「経営者」の厳肅な自己反省である。自由競争の原則に基づき排他的な利潤追及の限界を自覚し「資本主義の改正」を望んでいるのである。同時にこれはいままでの資本主義のあり方ないしは経営者の旧弊を改めることによつて、新しい労使関係の確立をも展望しているのであつた。つまりこれは経済同友会における雄大な「経営者の反省」なのである。

ついで中川路貞治幹事（関西）は、岸幹事の発言のあとをうけてこういつた。

「私はただいまの提案に全面的に賛成し、これが単なる掛け声でなく、本大会の決議となつて実行に移されることを切望する。この提案の内容は経済人として当然やらねばならぬことばかりであるが、終戦後においては忘れかけていたのである。例えば背に腹はかえられぬというだけの割り切つた考え方で金を借り、払いきれないベース・アップを呑んだりして、ひいては会社を難局に陥入れて平気な経済人もいるわけである。しかし事柄にはおよそ原則というものがある。この大会において経済人が守るべき原理、原則を宣明することは、経済同友会の性格上極めて意義深いものがある。日本の経済団体において経済同友会だけが言うことが出来るの

だと思ふ。我々は独善と無反省に陥入つてはならず、自ら常に反省し、互いに努力し励ましあつてその職務の全きを期せねばならぬ。

今日の事態はまことに容易ではないが、最もひどいのは政治であり、あるいは労働者の指導者たちにも反省を促さねばならぬであらう。しかし政治と労働は我々の担当するところでない。輸出が伸びず、経済がジリ貧になつて国民が食えなくなる事態が起れば、その責任は経営者にとありと覚悟すべきである。この経済の担当者が経済の原則を忘れ経営者の責任にもとるようなことがあつては日本経済の滅亡は必至であらう。」

かくて「われらの覚悟」は全員一致で採択された。経済同友会は新しい活動の指針を得たのであり、経営者は大きな反省に立つて、自らの努力と自省を決意するとともに、政治と労働に対して強く呼びかける足場を、先ず「精神」において樹立したのであつた。

「われらの覚悟」は先ず日本経済の危局を強調したのち、経営者の責任について次のように述べている。

「思うに我々は、わが国経済の一翼を担う経済人の立場から、この難局の克服に自らの役割を果たすべき責務がある。今にしてこの重大な決意を怠り、漫然と良き日の再来を待つのみで日を暮すならば、わが国は恐るべき社会不安と生活水準の低落を避け得ないであらう。殊に政治の現状は周知の如く低調であり、ために国民一般の士気地に落ちて独立再建の気宇に乏しい現状を顧るとき、我々こそ先ず決意を新たに立て上るべきであ

ることを痛感する。

それには徒らに他に対して注文をつけ、批評を試みる前に、我々自身は先ず何をなすべきかを内省することが必要である。その結果逐次建設的、具体的方策を樹立するとともに直ちに身を以てこれを実行に移し、名実ともに具わる日本経済の自立に資する用意があることを改めて誓うものである。」

次いで「覚悟」は「経営者」直接の責任として取上げねばならぬ基本問題を「わが国の生産品の原価が国際的に割高である点を是正する」ことにおいてとらえ、その解決に当つて「現在の政府の政策および一部の労働者の活動に対しては大いに不満を感じ反省を求むべきものがある」ことを保留しつつ、先ず経営者自身の責任において対処すべき事項を次のように反省している。

- (イ) 科学技術の推進
- (ロ) 金融膨脹の是正
- (ハ) 資本構成の正常化
- (ニ) 社用的濫費の徹底的排除
- (ホ) 経済自主性の強化
- (ヘ) 経営合理化の徹底
- (ロ) 対労働観念の刷新

(イ) 賃金水準に対する信念の確立

(ロ) 失業対策の確立に対する主導性

ここに掲げられた九つの事項を集約してみると次のように見ることが出来る。

(一) 先ず現状のインフレ傾向を抑えることである。それには「金融膨脹の是正」をやらねばならぬ。現状では経済界は一時的収入と信用膨脹とに支えられ、企業は自己の責任に帰すべき失敗を犯しても人工的に救済され「厳しい経済性の裁き」を受けずに存続されているが、こうした安易な考えから脱却せねばならぬ。

(二) こうしたきびしい金融面での措置にたえるためには、経済界は「経済自主性の強化」によつて「時を移さず厳格な自主規制の体制」を整える必要がある。それは生産制限や価格維持のためのカルテル行為ではなくして、生産費を低減させる線にそつた「自主規制」でなければならぬ。

(三) 従つて個々の企業体において「経営合理化の徹底」が必要であるが、これには「経営管理方法の更新」を忘れてはならぬ。また「資本構成の正常化」を行うことも合理化の一つの基盤であり「社用的濫費の徹底的排除」は当然のことである。

(四) また大きな立場から原価を下げる合理化の方法として「科学技術の推進」は、企業においてもまた国家的にも肝要である。

(五) 戦後の労働運動を破壊的にまでかり立てたのには経営者の「對抗的」な態度にも一半の責任があるから、

この際「対労働觀念の刷新」を行い「使用者は労働者に実情を知らしめ、その企業の従業員を何よりも愛し、且つ信頼せねばならぬ」「労働者は生産の協力者であり、この協力なくして生産原価の低減も期せられない」ことが認識されねばならぬ、しかし「慣習的に行われる一律のベース・アップは、労働生産性が高まり企業の安定が保持されぬ限り、敢に排除」すべきであり、この意味において「賃金水準に対する信念の確立」が必要である。また経営者は「失業対策の確立に対する主導性」を堅持し、合理化のための失業を恐れてはならず、そのためには社会保障などによる救済につき政府が責任を負うべきである。

要するに「われらの覚悟」の底に流れる考え方は、二十八年四月の総会で確認された「科学的企業経営の助長」と「労働関係の改善」の線がそのまま発展し、それがその後における経済基盤の悪化という客観状況の中で、インフレ化防止のための「金融膨脹の是正」「経済の審判性尊重」というきびしい前提のもとに、より明確により力強く打ち出されたものにはかならぬ。しかも事態は深刻であるので、この考え方が「政府と労組に対する反省の要求」を内に含みつつ、先ず「経営者の反省」という形で「宣明」されたのであった。

なおこうした財界における自己反省の空気の中で、十二月十一日経済四団体に日本工業倶楽部を加えた五団体が一体となつて「新生活運動の会」が発足、運動を推進することとなつた。

また「われらの覚悟」の線によつて、十二月四日の幹事会で「科学技術促進対策委員会」が設置され、次の委

員を決定した。

(委員長) 岸道三、(委員) 梅田伊太郎、岡田啓基、加藤威夫、倉田興人、小坂徳三郎、伍堂輝雄、島田 藤、
進藤武左エ門、鈴木治雄、平山 威、堀越禎三、牧田与一郎、水上達三

