

第二 最近の五年

第一章 新しい十年への身構え

一、昭和三十一年春の政治経済情勢

——政治、経済に不安要因はらむ——

昭和三十一年春、わが国の政治と経済の情勢は、大きくみて、一応の安定のうちにも、かなりの不安定要因をひそめているという状態にあつた。まず政治の面では、財界がかねて待望していた二大政党対立の形が、表面的にもせよ、できていた。すなわち、三十年十月十三日には「日本社会党」の結党大会が開かれ、革新勢力における四年間にわたる左右分裂の歴史は幕を閉じたし、保守勢力の側でも、十一月十五日には「自由民主党」の結成によつて、いわゆる「保守合同」が実現した。もめにもめた総裁問題も、当初は「総裁はおかず、四名の代行委員制でゆく」という暫定的の線で、事態が收拾されたが、これも翌三十一年一月二十八日、緒方竹虎が急逝するという思いがけぬ出来事によつて局面は急展開し、四月五日総裁公選の結果、鳩山一郎総裁に落着した。かくて、保守、革新が、いずれもそれぞれの陣営のうちにおいてまでも分裂、抗争を続けるという複雑、不安定な政情からは、とにかく脱却されて、両勢力が一応並び立つという形がもたらされたのであつた。自由民主党の結成で与党の基盤が変つた鳩山内閣（第二次）は、三十年十一月二十一日、国会召集の前日総辞職し、翌二十二日第二十三臨時国会で首班指名が行われ、第三次鳩山内閣が成立した。

しかし、事態は、この二大政党対立ということだけによつて改善されるという筋合ひのものではない。二大政党の対立のあり方が問題なのである。両政党が、ともに国民大衆の利益のために、現実的な政策を打ち出し、これを推進していくという基本線において一致していることが、大前提とならなければならぬのであるが、わが国の実情は、その理想からは程遠いものであつた。両党の主義、政策はあまりにもかけ離れ、しかも、たがいに相手を階級的に敵視しあうという態勢にあつたのである。これでは、米国における民主、共和両党の關係とまではいかなくとも、せめて英国の保守、労働両党の対立のあり方程度を念願としているわが財界の期待からは、相当の距離がある。三十年十一月十日の経済同友会第八回全国大会で、岸道三代代表幹事が「二大政党時代実現だけで、政治の安定の目的が達せられるわけではない。それどころか、もしその対立する両政党が、主義、政策において余りにもかけ離れる時は、結果は却つて議會政治の健全な發達に害があるばかりか、独裁政治の抬頭を招く恐れなしとしない。そして日本の政党が、この危険を隠し持つているところに、今日の問題がある」と指摘したのは、このことであつた。そして岸代表幹事は「この危険を救う道は、一方において、保守党が時代の趨勢に敏感になつて、どしどし進歩的、革新的要素を政策面にとり入れ、他方、社会党はもつと大地に足のついた現実的政策を採るとともに、容共的分子の清算に勇敢になることだと思ふ」と力説したのであつた。こうした考え方が背景となつて経済同友会は、この全国大会で「議會政治擁護に関する決議」を行つたのであつた。

このような弱さと危険性をはらんだ二大政党対立のあり方が、その本質をさらけだしたのが、三十一年一月二十五日再開された第二十四通常国会であつた。この国会は、両党の議會勢力の消長に直接關係を持つ「小選挙区

制法案」「新教育委員会法案」など、重要諸法案の審議を予定されていたので、成り行きが注目されていたのであるが、果して暴力国会となつてしまつたのである。つまり、なんとかして審議未了に持ち込もうとする社会党と、せひとも会期中に成立を期したいとする自民党とが正面衝突し、時には、野党全員棄権のまま採決が行われるという変則的なことが強行された。また、こうした国会における暴力の横行は「新教育委員会法案」の採決をめぐつて、その頂点に達し、ついに参議院本会議場に警察官の立ち入りを要請するという国会史上はじめての不祥事まで起きたのである。これは延長国会も幕切れ近い六月一日のことであつた。

昭和三十一年春、日本の政情は、このように、見かけだけは安定的なひびきを持つ「二大政党時代」にありながら、その内奥には深い不安定の種をはらみ、それが時に激発的に表面化するという状態にあつたわけである。

つきに、経済の方はどうであつたか。——ここでは、政治の面ほど、目にみえたあわただしさと激しさはなかつたとはいへ、やはり、表面的静穏ないし繁栄のかげに、不安定ないし波乱の要因が、かなりはつきりと現われつつあつたことは否めない。「数量景気から価格景気へ」の不安は、すでにこの時分に、かなり高い警戒の声として起こつてきていたのである。

昭和三十一年七月に経済企画庁から発表された「昭和三十一年度経済白書」は、この段階における日本経済の繁栄と、そのかげに頭をもたげつつあつた不安定要因を、適切に描き出している。この白書の態度は、戦後十年の日本経済の回復と発展の歩みに対して、十分な自信を示しつつも、経済の急激な繁栄のあとには必然的に起こつてくるものとしての攪乱的な傾向に対しても、賢明な警戒の目を向けているのである。しかも、世界的な風潮

であるイノベーションすなわち技術革新の波に乗りおくれないう、慎重のなかにも建設的、積極的な方向を打ち出しているのである。

経済白書発表にあつたつての高橋達之助経済企画庁長官の「声明」は、この白書の態度を明確に浮きぼりしているようである。すなわち「声明」は、冒頭にこういつている。

「戦後十年、日本経済は目ざましい復興を遂げた。終戦直後のあの荒廃した焼土の上に立つて、生産規模や国民生活がわずか十年にして、ここまで回復すると予想したものは、恐らく一人もあるまい。国民所得は、戦前の五割増の水準に達し、一人当りにしても戦前の最高記録昭和十四年の水準を超えた。工業生産も戦前の二倍に達し、軍需を含めた戦時中の水準をはるかに上回っている」

ついで「声明」は、「ことに最近その実績が明らかにされた昭和三十年度の経済発展には、まことにめざましいものがあつた」とし「昭和二十八年、薄氷上の乱舞と称した世界の与論は、世界第二位の輸出増加率を示した昨年の日本経済の姿を、世界経済の奇蹟と称せられた西独経済の発展に比すべきものとして目をみはっている」と、大いに自負しているのである。しかも、その自負は、決して軽卒でも思いあがりでもなかつた。まず第一に、昭和三十年度経済の特色としてあげられるのは、国際収支の大幅改善であつた。まさに五億三千五百万ドルという大きな黒字で、これは特需収入五億七千万ドルにはほ見合うものであるから、この年にいたつてはじめて、特需を度外視しても一人立ちできる経済の形になつたといえるわけである。つまり、年来の宿願ともいうべき「特需なき均衡」が、ようやく実現したのであつた。第二の特色は、インフレなき経済の拡大であつたという

ことである。輸出の好調を背景に、鉱工業生産は一二%増大し、また農業生産も前年度に比し二〇%増の豊作で、国民所得は約一〇%の伸びを示した。しかも、この拡大が物価の騰貴をほとんどもなわず、いわゆる数量景気の状態が現出されたのである。消費者物価は、年度間にわたつて全くの横ばいであり、卸売物価は、国際商品価格や海上運賃の強調のため、わずかに上昇した程度であつた。第三の特色は、経済の正常化である。数量景気の浸透は企業経営の充実をもたらし、一方、国際収支の黒字は外国為替資金の払超を通じて金融の緩和に役立つたので、戦後経済の大きなシコリであつたオーバー・ローンの状態は急激に改善された。すなわち、日銀貸出残高は昭和二十九年三月末の四、一七二億円をピークとして減少に転じ、三十年三月末には二、五二一億円となり、それが同年十二月末三一九億円、三十一年三月末には二七三億円にまで減少したのであつた。

このように昭和三十年度の日本経済は国際収支の黒字、インフレなき拡大、経済の正常化の進展といつた三拍子揃つての理想的な発展であつたわけである。しかし「万事好都合」といつた有難い状態は、そういつまでも続くものではない。昭和三十年度の末、すなわち三十一年の春には、すでに景気の行き過ぎへの懸念が持たれはじめていたことは、さきに触れた通りである。この警戒的な見方は、経済白書が発表された三十一年の夏ごろには、相当一般化され、経済界の有力な見解にまで高まつていたのであるが、白書は、この事情をつぎのように説明している。

「最近、数量景気の三つの特色であつた物価の安定、国際収支の好調および金融の緩慢化に若干の変調がみえはじめた。まず物価については、すでに三十年後半から上昇に転じ、最近やや落ち着きをみせているが、なお

強調をつづけている。つぎに国際収支については、輸出が好調を維持しているものの、輸入の漸増によつて黒字の幅が次第に減少する傾向がみえる。第三に、政府資金の対民間支払超過額の子想外の減少を主因として、金融の緩慢化、金利の低下も、ややそのテンポを緩めた。これらの変化に共通する原因は内需の増大である。こうして白書は、内需の増大に特別の関心を払いつつ「投資がある程度増大するのが当然であるとしても、問題はこの動向がゆきすぎて、企業家の投資態度にふたたび思惑的、インフレ的気構えが復活し、現在の投資が近き将来の需要の増加を賄う以上の規模に達するか否かにある」と、投資の動向に警戒的な目を向けている。さらに白書は、昭和三十年経済の発展の大きなテコとなつた輸出の増進について、それが世界景気と日本の景気との波のずれに多くを負つているところの「幸運のめぐり合せ」である点を、適切にも見逃がしてはいない。そして白書は、結局において、世界経済の技術革新的風潮に歴史的な意義をみとり「このような世界の動向に照らしてみれば、幸運のめぐり合わせによる数量景気の結果に酔うことなく、世界技術革新の波に乗つて、日本の新しい国造りに出発することが、当面喫緊の必要事ではないであろうか」としているのである。

この白書の分析、立論、展望ないし主張は、この段階において十分当を得ているものとみてよさそうである。ことに高橋長官の「声明」が、「いわば日本経済の運営は、国際収支の赤と黒のシグナルに注意しながら、右にインフレの絶壁、左にデフレの断崖をひかえた細い道に自動車走らせることにたとえられるであろう」といつているのは、まことに評しえて妙だといつてよからう。

二、新しい自覚に立つ通常総会

昭和三十一年四月十三日、経済同友会の年次総会は開かれた。会場は日本工業倶楽部である。参会者は、各地の経済同友会からの参加者二十余名を加えて、百名を超えた。あたかも、この総会は、経済同友会の創立十周年を記念する総会でもあつたわけであるから、その雰囲気は、ひとしお意気さかんなものが醸し出されたのは当然のことであつた。しかも日本の政治経済の客観的情勢は、さきに述べたように、繁榮ないし正常化の中にも、先き行き不安的な展望が濃くなりつつあり、ことに政界のあり方は、その不安定要因を国民の目の前にさらけだしつつあつたのであるから、経済同友会総会が、こうした情勢に傍觀者の立場をとるはずがなかつたのである。

議長に推された岸道三代表幹事の挨拶は、すでにこの通常総会の重要性と会員の異常な決意のもりあがりや、そのまま反映しているかのようであつた。彼は「国民の信頼の的たろう」という挨拶のなかで、経済同友会十年の歩みを回顧して、つぎのように強調した。

「我々が片時も忘れてならないことは、我々が現代日本における指導的地位にあるという事実である。国民経済の方向づけ、あるいはその發展は、我々の能力と努力にかかつているのである。したがつて我々は誇りと見識と責任を持たねばならぬし、また国民の信頼の的とならねばならない。本日の創立十周年記念総会は、この自覚を新にし、日本経済のため、言いかえれば国民生活の向上のための闘いに、経営者が固く手を握り、巨大

な歩みを始めることを確約する好機として、意義あらしめたい」

岸代表幹事は、こう強調する時に、「日本経済の民主化に寄与するための経済人の同志的結合体である」という経済同友会の第一義的性格を、はつきりと念頭に浮かべていたのである。そして、いまや事態は、経営者が経済同友会のこの創立の精神をいま一度思い起こして、政治経済の民主的発展に意欲的に努めねばならないことを要求しているのだ、といたしたのであった。

こうしたもありあがる空気のうち、総会はまず「昭和三十一年度活動方針」を議題にのぼせた。この「活動方針」は、従来のもとはちがつて、創立十周年にあたって、いままで成文化されなかつた根本の考え方を「基本的態度」として再確認し、その線にそつた活動の具体的方針を打ち出したものであり、それだけに、とくに意義深いものなのであった。いわば経済同友会は、この確認された活動方針によつて、今後進むべき軌道を、具体的にはつきりと確立したことになるのである。ことに「基本的態度」は、具体的活動方針の大前提となるべき、いわば「綱領」ともいふべきものである。

「基本的態度」とその前文は、つぎのように示されている。

「本会は創立満十周年を迎えた。現下の内外情勢を顧み、将来を想うとき、この際創立精神に立ち帰つて、自立と安定と、そして進歩ある経済態勢確立のため、更に一段の努力を傾注すべきであると確信する。

我々はここに、本会の任務がますます重大であることを痛感し、次の如き基本的態度を再確認するとともに、それに基づく活動方針を定め、本年の事業計画としたい。

基本的態度

- 一、民主政治を擁護する
 - 二、経済界の自主性を確立する
 - 三、国民経済の安定と進歩のために自由、公正な批判と実践を期する
 - 四、企業の社会公共に対する責任の明確化を期する
 - 五、経営者の同志的結合の強化と次代経営者の養成を図る
 - 六、常に善意をもつて労働者と協同する
 - 七、各界の良識ある指導層と接触し、協力する」
- つぎに具体的な「活動方針」として、左の五項目が並べられている。
- 一、経営者の経営、政治及び社会に対する方策の確立とその実践
 - 二、国際経済協力の促進
 - 三、生産性向上と労使協力の推進
 - 四、次代経営者の養成
 - 五、全国組織の整備充実

この「昭和三十一年度活動方針」については、降旗英弥幹事が提案理由を説明し、安居喜造、鈴木治雄の両幹事が賛成討論を述べて採択された。とくに安居幹事が、その討論で「わが国もようやく二大政党対立の時代を迎

えたが、依然として我々は現在の政情に不安を感じている。この際拱手傍観することなく、我々も自ら諸政策をとりあげて、これを強力に国の施策に反映せしめる必要があるが、とくに私は、同友会が業界の利益団体でなく、その国家的見地より行う活動に期待している」と力説したのは印象的であつた。

「活動方針」の五項目のうち、とくに重要なのは、その第一項目の「経営者の経営、政治及び社会に対する方策の確立とその実践」であり、これが、以下に続く四項目を大きく包容するところの活動の根本方針となつていとみてよい。これには、つぎのような説明がつけられている。

「凡そ一国の繁栄は政治、経済及び一般社会の献身と努力の結晶であるが、なかならず経済の健全な発展はその基盤をなすものである。経済の担い手たる我々はここに一層使命の重大性を認識し、先ず自らの企業において時代に即応した経営理念及び経営方策を確立、実践してその堅実な伸長を促すとともに、進んで政治、社会に対してわが国繁栄のための諸方策を用意し、相たずさえて民族の発展を期したい」

このように、経済同友会の昭和三十一年度通常総会は、創立十周年に際し心新たに、活動の目標として、七項目の「基本的態度」を成文化し、また当面具体的「活動方針」としての五項目を決めた。さきに述べたような政治、経済の情勢の中で、その考え方において最も進歩的であり、また、その行動において最も活潑であると考えられている経済同友会が、このような活動の指針を打ちたてたことの時代的意義は大きいとせねばならない。過ぐる昭和三十年秋の全国大会において「議会政治擁護に関する決議」を採択し、同時に「議会政治擁護のための、経済同友会全国組織における活動方針」を決定してから五ヶ月にして、通常総会が、この全国大会の決定の線に

そう活動方針を打ちだしたのであるから、なおさら、この新しい活動方針の重要性が感じとれるのである。つまり、通常総会における「活動方針」は、三十年秋の全国大会の決定をそのまま発展させたものとしての性格を担っているものであり、そこに「議会政治擁護」を基軸とする経済同友会の大きな活動理念が、脈々として一貫しているのである。もつとも形式的には、全国大会における決定は、全国組織のテーマとして別であり、そこで決定された議会政治擁護のための活動方針は、「経営者の経営に対する方策」については「経営方策特別委員会」で練り、「経営者の政治に対する方策」については「政策委員会」が検討することとなり、これは、あくまでも全国組織の研究課題として、その後毎年の全国大会で発展的に論議されることになっているのである。しかし、そのような組織上、形式上の問題をはなれて、実質的にみた場合、三十年秋の全国大会における議会政治擁護に関する決定は、その後の経済同友会の活動の根本理念として、つねに、あらゆる機会において確認され、強調されていくべき立場と性格を持つているのだとみてよい。その意味で、昭和三十一年度活動方針、とくにその「基本的態度」は、さかのぼつては創立十周年にあたり創立の精神を想起し、不文律を成文化したような形のものであると同時に、近くは前年秋の議会政治擁護決議が、いよいよ具体的活動目標として確認されたものでもあるとみるべきであろう。

このことは「議会政治擁護に関する決議」のうち、つぎの項を思い起こせばよくわかるであろう。

「思うに政党、国会の威信失墜は究極において国民全体の責任であり、議会政治を確立するためには国民各層が協力しなければならぬ。我々経済人の領域においては、企業は国民経済の発展のために存立し、経営者は国

民の負託に応える責任を有することを経営の基本的理念とし、次の構想に基いて自らを律し、かつ議会政治を暴力と墮落から護りぬきたいと考える。

(一) 議会政治の擁護のためには、経済的条件の充実に由る環境整備が必要である。従つて我々は産業平和の確立を図り、生産性向上に努力する。

(二) インフレは議会政治を破壊に導く最大の経済的要因となるが、我々はその防止のために不断の努力を続ける。

(三) 暴力主義、反議会主義、反民主主義と徹底的に闘う。

(四) 議会主義を基調とする政党を支持し、あるいは進んで個人として参加し、その向上と刷新に協力する。

(五) 社会保障政策等の拡充に協力する。

(六) 議会政治を誤らしている各界、各地からの陳情を抑制するため、我々は率先して陳情を自粛する」

また「議会政治擁護のための、経済同友会全国組織における活動方針」の中には「経営者の経営に対する方策」として

(一) 正しい経済理念と経営倫理の確立

(二) 経営の近代化ならびに生産性向上に関する方策

の二項目が掲げられている。

これら二つの決議ないし決定を通じて、経済同友会は、この全国大会で何を感じ、何を念願とし、何を意図し

ているかを知ることができる。すなわち、つぎのようなことがいえるようである。

一、経済同友会は議会政治の健全な発達を願っている。

一、しかも現実には、その念願とするところは程遠いから、その改善のために不断の努力を期している。

一、健全な民主主義、健全な議会政治の基盤は、健全な経済の発展にある。

一、経済同友会は、経済を担う経営者の集まりであるから、国民の負託に応えるような経済の発展をもたらす責務がある。

一、そのためには生産性の向上に努めるとともに、正しい経済理念、経営倫理の確立に努めねばならない。

要するに、これを煎じつめていえば、健全な議会政治の確立のために、その基盤である安定した経済がもたらされねばならないが、そのためには経済の担い手である経営者が、深く自らの役割と立場を理解し、経営面あるいは政治面に十分の努力をせねばならないことである。このような前提に立つて、通常総会で打ちだされた「基本的態度」をみれば、その本来の意味あるいは、よつて来る所以が明確になるわけである。すなわち、そこには、民主政治擁護という根本の目標がまず設定され、ついで経済の担い手としての経営者の責任と役割の自覚、そしてその自覚に立つところの公正、活潑な行動の必要が謳われているのである。しかも、こうした経済同友会の基本的な考え方は、単に当時の情勢によつて、卒然として起つてきたものではなく、創立以来十年の歩みを通じて、その理想と、その理想実現のための生々しい活動を通じて、育てられ発展してきたものであるといふところに、その現実性と妥当性が見出だされるのである。

三、経済基盤の強化を叫ぶ

昭和三十一年度通常総会におけるいま一つの大きな柱は、経済基盤強化への叫びであつた。それは「日本経済の現状に対する我々の見解」という決議の形で打ちだされたのである。議会政治の擁護のためには、その基盤である経済の健全な発展が必要であるということは、すでに三十年秋の全国大会で確認されたのであるから、いまや日本経済において、繁栄のかけに不安定要因の抬頭の気配が濃厚な時に、この決議がなされたことは、当然の着眼だといわねばならない。この決議案の討論において、小坂徳三郎幹事が「今日、すべての問題は政治に密着しており、その後（全国大会以後）の政治情勢は遺憾ながら、我々の期待には甚しく反するものである。破壊的左翼分子は論外としても、保守、革新ともに、その行動にはあきたらないものを感じる。保守陣営も、このままの状態では極めて不合理、不明朗な面が多く、不信の念は国民各層に浸透しつつある。我々はこれを傍観することなく、速かに国民の政治に対する信用が回復されるよう努力すべきである」とて、この決議にあたつてもう一度、議会政治の擁護について反省を深め、これを強力に推進することを力説したのは、この「経済基盤強化」の決議の背景を示すものとして注目すべきであろう。

この決議案の提案理由説明は、村木武夫幹事によつて行われた。村木幹事は、まず経済同友会創立の精神に立ち帰り「その指導精神となつたものは、国民経済の立場から、経済再建の責任者としての自覚のもとに、現状を

できるだけ正確に把握しながら、つねに一步先を考える、ということであつたと思う」と述べ、この決議案提出の理由も、ここから発していることを強調してのち、当面の日本経済の問題点を指摘し、事態の樂觀できない旨をつぎのように訴えた。

「日本経済がいま享受している好況は、輸出増と豊作によるものであるが、そのいずれも永続性を期待することはできない。すなわち輸出増は、わが国際競争力の増大によるよりも国際経済の好調に依存するものであるし、豊作は偶発的のものである。しかも一步経済の実体に立ち入つて、内面を掘り下げてみると、問題は余りにも多く、決して樂觀を許さない」

さらに村木幹事は、「我々が敗戦経済を経験してからすでに十年、十年を一つのエポックとみれば、本年は次の十年への新たな出発点である。新しいスタートの目指す目標を達成するには、まず何より現状の正確な認識が必要である」とて、決意新たに新年度の活動に出發することを誓つたのである。

提案理由の説明につぐ討論においては、さきに掲げた小坂徳三郎幹事のほか、木川田一隆幹事から「日本経済の将来の発展については、その目標、支柱を技術革新の導入におくべきである」と強調し、また堀江薫雄幹事からは「国際経済に対するわが国経済の立ちおくれを取り戻すためには、貿易為替の自由化と真剣に取組まねばならない。これは大きな荒波をともに受けることであるが、この試練にたえてこそ、将来の繁栄が約束されるのである」と述べた。いずれも当時としては、まさに卓見であつたといつてよからう。つねに現実をみつめ、本質を掘り下げて、一步先きをみる経済同友会らしい討論の内容であつたのである。

「日本経済の現状に対する我々の見解」の要旨はつぎの通りである。

「戦後十年、日本経済はいま表面的には一応好況を示している。しかし将来については必ずしも樂觀を許さない。現在の好況は、主として国際経済の活況に基く輸出の増大ならびに豊作という他力的要因によつてもたらされたものである。しかるに国際経済の活況は、今日概して一応の頂点に達し、今後の輸出は伸張率が低下するものと予想される。しかも現状の輸出は多分に限界輸出的であり、国際経済の需給不均衡の間隙に乗じて伸びるといふ性格を持つものである点を見逃がしてはならない。故に近い将来、西欧の需給不均衡が解消すれば、激烈な国際競争に立ち向わねばならない。

かくて輸出の前途は決して安泰でないうえに、第二の要因である豊作が全く不確定だとすれば、わが経済の前途は、なお多難である。もとより景気は当面悲観するには及ばないが、部分的にはいわゆる価格景気に転ずる傾向もわがわれ、さらに長期的かつ質的にみればつぎのような問題が横たわつてゐる。

第一に雇用問題である。好況にもかかわらず、ぼう大な潜在失業群がある。第二に国家予算に弾力性が乏しく、インフレ要因となる懸念がある。地方財政赤字の根本的建て直しができていない。第三に労使関係はいまだに不安定である。第四に企業の自己資本は過少で、健全性を回復していない。第五に公共資産の食いつぶしが行われ、国全体としての資本蓄積は進んでいない。第六に生産性は低く、輸出競争力は、そのおくれを取り戻していない。第七に中小企業にはいくたの重要問題が包蔵されている。

このようにわが経済の基盤は脆弱で、経済力は依然低位にあり、その打開には一層の努力を要する。しかる

に現状は、五カ年計画はいまだ一つの目標の域を出ず、経済政策も不備、欠陥少くなく、経済基盤強化の態勢は確立されていない。むしろ好況に幻惑されて逆行の傾向すらある。

ここで我々は、朝鮮動乱ブームに際して、よく消費を抑え資本蓄積に全力をあげた西独の教訓に学ぶべきであろう。この際いよいよ責任の重大性を自覚し、もって長期にわたる安定した経済自立の達成に最善の努力を尽くさねばならない」

なお、この通常総会の席上、井上英熙幹事から、創立十周年記念事業計画が提案され、決定した。その内容は、功労者表彰のほか、第一、経営方策確立に関する研究、第二、記念セミナーの開催、第三、公開記念講演会の開催、第四、十年史の刊行、第五、記念パーティーの開催などであった。いずれも十一月が目標とされたが、表彰式だけは当日つぎのように行われた。

一、創立発起人であるとともに代表幹事として、又は十年間引続き幹事として貢献したのもの

麻生太賀吉	岩井雄二郎	牛尾 健治	川勝 伝
工藤昭四郎	栗本 順三	小池厚之助	郷司 浩平
桜田 武	正田英三郎	鈴木 万平	永井 仙吉
永野 重雄	堀田 庄三	水野 成夫	諸井 貫一
安川 寛	湯浅 佑一	故大塚 万丈	

二、この十年間に代表幹事として功労のあつたもの

三、経済基盤の強化を叫ぶ

浅尾 新甫 岸 道三 東海林武雄

藤山愛一郎 山際 正道

三、本会協力者

稲葉 秀三 高橋 亀吉 野田 信夫

四、十年勤続事務局職員

山下 静一 外三名

四、政策研究活動の組織化

通常総会において、創立の精神を想起し、決意新たに議會政治の擁護、經濟基盤の強化に乗り出すことを誓った經濟同友会は、その新しい出発にふさわしい組織の充実の必要を痛感した。すなわち、いまや經濟同友会は單なる陳情団体の域を脱して、大きな目標のための政策を研究し、これを宣明することによつて、政府の政策に誤りなきを期するとともに、経営者自らの反省、發奮のテコとしようという点に、活動の眼目をおくにいたつたのであるが、そのためには、つねに真剣に周到に、政策の検討をしていかなければならない。しかも、その政策研究をして、選ばれた少数者だけの頭腦の遊戯ではなく、全會員の生々しい日常經驗を基盤とする現実的なものとするためには、どうしても、それに必要な組織を整備する必要に迫られたのである。ここにおいて組織はもはや

単なる形式、形骸ではなくして、経済同友会という有機体を生々發展させるところの、骨格あるいは血液の役割を果たすものになつたわけである。

こうした狙いによる組織の改編は、通常總會によつて大体の骨組が説明され、五月十八日の新年度第一回定例幹事会で要綱が決定された。組織改編の中心は、従来の政策委員会を改組して「政策審議会」を設け、また「総務委員会」の職務を明確にすることにあつた。

まず政策審議会と総務委員会の組織要綱はつぎの通りである。

◇政策審議会

政策審議会（政審）は経済同友会幹事会の議を経て左記事項の調査、研究及び立案並に推進に当る。

(A) 政審の基本的方針

- 一、世界情勢及び米、ソ等の世界政策を検討し、かつ国内における政治、経済、社会情勢を適確に判断し、その基礎の上になつて国民経済の進歩と安定に必要な政策の立案を行う。
- 二、政策の焦点は経営者の立場からする生産性の高度化を促す方策とそれに伴う雇用問題、国民の生活水準維持に関する方策にある。
- 三、経済同友会の全活動がその基本的態度及び活動方針から逸脱しないように調整する。

(B) 具体案

- 一、政審で取扱う問題は、国民的政策であること、従つて、意見書の濫発は絶対さける。

四、政策研究活動の組織化

二、(A)の三に基づき各部会の意見書ないし研究成果を審議し、妥当と認めるとき、幹事会に廻付し最終的決定を行う。適正を欠くものと認めるときは意見を添え部会の再検討を求める。またタイミングを考慮したときは、修正意見を添えて幹事会に送付する。

委員及び運用

一、政審の委員は三十名以内とし幹事会が幹事中から指名するが、幹事会の決議に基づき会員中からも若干名を委員に委嘱できる。

二、政審には委員長及び副委員長各一名をおく。

三、政審委員は左の如く分担する。

イ、政策委員

ロ、企画調整委員

ハ、研究委員

四、政策委員長が必要と認めるときは研究委員を長とする調査委員会を設け、調査研究を行うこともできる。

◇総務委員会

一、総務委員会は幹事会が幹事中より選任するが、必要に応じては会員中よりも選任できるものとする。

一、総務委員長及び副委員長を各一名宛おく。

一、総務委員会は本会の活動方針及び事業計画の立案、組織の整備充実並に役員及び会員に関する事項、本会内部における教育事業計画とその実施、全国委員会に関する事項、並に十周年記念事業計画とその実施等を担当する。

第一回幹事会で決定した総務委員会、政策審議会の委員、その他主要人事はつぎの通りである。

総務委員会

委員長

今里広記

副委員長

安居喜造

赤木 栄

秋葉 武定

井上 英熙

一井 保造

岸 道三

北裏高一郎

工藤昭四郎

小坂徳三郎

古村 誠一

児玉 忠康

郷司 浩平

正田英三郎

東海林武雄

鈴木 治雄

寺尾 一郎

難波 経一

浜口 巖根

藤川 一秋

降旗 英弥

森 武臣

山際 正道

山本 高行

◇政策審議会

委員長

東海林武雄

副委員長

中山素平

安藤清太郎

井上 敏夫

井上 英熙

今里 広記

岩佐 凱夷

木川田一隆

岸 道三

工藤昭四郎

伍堂 輝雄

郷司 浩平

桜田 武

進藤武左エ門

田代 茂樹

竹内 俊一

永野 重雄

二宮 善基

西野嘉一郎

藤井 丙午

堀田 庄三

水上 達三

水野 成夫

村木 武夫

山際 正道

四、政策研究活動の組織化

◇財務委員会

委員長 井上英熙

稲山 嘉寛 植村 成 小暮 和男 野村 末一 藤山 勝彦

◇経営方策特別委員長(兼) 井上英熙

◇全国委員会

委員長 山際正道

安藤清太郎、今里広記、竹内俊一、水野成夫

◇渉外委員 塩原禎三、山田忠義

◇法制委員 矢野範二

◇常設部会長

産業政策部会長 木川田一隆

通商政策部会長 堀江 薫雄

財政金融政策部会長 岩佐 凱夷

労働政策部会長 伍堂 輝雄

農林政策部会長 水上 達三

企業経営部会長 西野嘉一郎

科学技術政策部長(兼) 岸 道三

◇時事研究会運営委員 降旗 英弥

◇会員懇談会運営委員 寺尾 一郎 松本 重男 森 武臣

組織面における最も重要な政策である「政策審議会」の設置について、山下静一事務局長は「政策審議会の組織と着想」と題し「経済同友」でつぎのように記している。

「実はこの組織は別に新しいものではなく、かつて一度経済政策審議会を設け、本年のそれと同じような仕組みでやつてみたが、時期が熟さなかつたのであろう。当時は余り、いい結果を収めなかつた。そこで、その後は政策委員会を中心としたが、この委員会は方向づけはやれるし、したがって幹事会とのつながりは殆ど問題がないけれど、他の部会、委員会との関係がスムーズでない弱点がある。方向づけをやつた以上、各部会、委員会が、その方向に進んでいるかどうかを見極め、また誘導する機能まで持つべきである。ここにおいてはじめて弱点を補うことができるのである。このような観点から本年は政策審議会を設け、ここで政策の企画、研究、立案、推進及び調整を総合的に行えるようにしたのである。すなわち、従来の政策委員は全員新しい審議会において従来と同じ役割を持ち、これに各部会長が自動的に審議会委員となつて、企画、調整に当る。つまり各部会の横の連絡を行うのである。また政策委員が打ち出した方向は、審議会を経て決まるので、部会長の部会運用の方向も自らはつきりしてくる。さらに審議会には、メンバーの中から研究委員が選ばれて、常時問題の所在を研究し、あるいは論議された問題の理論づけ、または取りまとめを担当するのである。必要に応じて

ては、研究委員を主宰者とする調査委員会を設けることもできるのである。このように経済同友会の政策面における活動を立体化できたことは、組織上における著しい進歩といわねばならぬ」

新設の政策審議会の役割と、その重要性は、この一文につきている。要するに、政治面、経済面における重要な段階において、経済同友会が意欲的に政策活動を開始しようとするそのスタートにおいて、まずその姿勢を整えようとするものであった。これによつて、この機構を通じて決定される政策は、単に少数幹部の発意だけでなく、各部会を通ずる全機構の意思としての実態と重味を持つものとなるわけなのである。

五、政治、外交面で政策活動

— 混迷政局に一石、日ソ交渉に声明 —

さきに述べたように、わが国ではじめての保守、革新の二大政党による国会運営は、鳩山首班指名の第二十三臨時国会では何らの波乱もなく行われたが、これに続く第二十四通常国会では、国民の期待を裏切り、乱闘国会の現出となつたのである。

問題は「新教育委員会法案」の審議をめぐつてであり、舞台は参議院であつた。この法案は、これまで各都道府県市町村の教育委員の任命が公選になつていたのである、知事、市町村長の直接任命にしようとするものであつたが、日教組、社会党を中心に「新法案は教育の民主性を破壊するものだ」という反対の声が強かつた。第二十四

国会では、社会党はこの法案を審議未了に持ち込もうとして、衆議院で審議の引延ばし作戦をやったが、自民党は対抗上、三十一年四月二十日未明、文教委員長の間報告を求め、直ちに本会議で採決してしまった。そして審議は参議院に移ったのであるが、その後の経過が、まさに正常な国会運営からは程遠い乱闘国会であったのである。その模様を「毎日年鑑」は、つぎのように記録している。

「かくて同法案をめぐる審議の舞台は参議院に移った。しかし社会党は、ここでも審議未了をねらって、引延ばし作戦に躍起となった。ことに社会党の参議院議員は日教組出身者が多かったため、その抵抗も一段と激しかった。このため審議は遅々として進まず、会期末が迫るにつれて自民党のあせりはようやく激しくなった。

自民党は衆議院同様、本会議に加賀山文教委員長の間報告をもとめ、その報告の終り次第採決にのぞもうという作戦をとった。これに対し社会党は本会議も開かせまいとし、自社両党の対立は次第に険悪な様相を呈しはじめた。両党とも若い秘書団を動員し、しばしば小せり合いを演じた。ことに五月三十一日は、秘書、議員、衛視が入り乱れてもみ合いとなり、コショウがまかれ、水が浴びせられるという始末で、衛視の六人が負傷し、松野議長は議長室に籠詰めにされるなど、本会議の開会とは思ひも及ばなかった。

そこでこの最悪事態収拾のため、六月一日目黒の議長公邸で松野議長、平井太郎（参議院自民党幹事長）、松本治一郎（社会党顧問）、岡田宗司（参議院社会党会長）の四氏が会合した。さて具体的議事運営となると両党の意見は合致せず、かかるうちに同日夕刻には社会党の秘書団と衛視が衝突し、さらに午後八時頃本会議場のドアを早く締切ったため、入場できなかった約五十名の社会党議員が入口に殺到し入口を守る衛視と衝

突、十一名の衛視が負傷、救急車が出動するさわざとなった。このため松野議長はついに六日二日未明、警察官の出動をもとめ、警察官五百人が院内に入った。かくてやつと加賀山文教委員長の報告が行われ、その直後採決を行った結果、新教育委員会法案は賛成一四三票、反対六九票で可決、成立した」

このような国会の醜状を前にして、経済同友会は六月一日、「重ねて議会政治擁護について声明」と題して、つぎのように見解を表明した。かねて議会政治の擁護を主張してきた経済同友会としては、当然の態度であつた。

「わが国は現在、日ソ交渉及び日比賠償並びに、これに続く東南亜諸国との経済協力等、独立後始めて自らの世界政策を決定すべき重大な段階に臨み、何よりも国論の統一を急務としているのである。

然るに、この重大なる時に当り、国会の現状は、院内外の暴力によつて、国政審議権はふみにじられ、議会は政治は文字通り累卵の危機に直面しているといわねばならない。

この際、われわれは両党並びに議員が渾身の勇氣をもつて国会から暴力を駆逐し、既に会期を終らんとする今議會を軌道に乗せて、国民の国会不信に救いを与えるよう強く促すとともに、言論機関はじめ各界指導勢力は、議會政治の危機を打開するために、相携えて建設的かつ具体的努力を傾けることを提唱する」

経済同友会が声明を出したのは、六月一日、乱闘国会がまさに最高潮の時であり、このあと二日未明に警察官の院内出動という不祥事があつたわけである。この国会は、最終日の六月三日には、日比賠償協定承認、国防会の院法を成立させたが、小選挙区制法案、行政機構改革法案、教科書法案、健康保険法の改正案、栄典法案などは、いずれも審議未了となつたのである。

政局の混乱に対して、積極的な発言をし、日本の政治経済の安定と発展に寄与しようということは、大きくは、経済同友会本来の使命であるが、さらに、このことを全会員の総意として力強く表明したということについては、三十一年度の新設された「政策審議会」の役割を見逃がすことはできない。なぜならば、この新機構こそは、議会政治の擁護を究極の目標とする経済同友会の政策活動の原動力であるからにはかならない。

経済同友会は、政策審議会の議を経て、乱闘国会に対する警告を発表したのに続いて、七月二十四日には、経済団体連合会、日本商工会議所、日本経営者団体連盟、関西経済連合会の四団体と連名で「日ソ交渉に関する意見」を発表した。

まず、日ソ交渉についてのそれまでの経過を辿ってみると、つぎの通りである。

一、昭和三十年一月二十五日、東京麻布狸穴に残っていたソ連代表部のドムニッキー氏が音羽の私邸に鳩山首相を訪問、ソ連政府の正式書面を手交した。「機会あるごとに日ソ交渉開始の用意あり」と表明してきた鳩山首相に対し、ソ連政府が好感をもつて、この申入れを行ったものとみられた。

一、この申入れに応じて、わが方は全権大使に前駐英大使松本俊一氏を選び、ソ連側マリク全権との間に、六月一日からロンドンで、初の日ソ交渉が開かれた。

一、ロンドン交渉は、平和条約草案討議が領土問題で行きづまったため、三十一年三月二十日の第二十三回会谈で「次回会谈は双方の合意によつて開かれる」とのコミニケを発表して、自然休会に入ってしまった。ソ連側がハボマイ、シコタンだけを譲渡するのに対し、わが方は、ハボマイ、シコタン、クナシリ、

エトロフは無条件返還、南樺太、千島列島の帰属は国際会議で定める、の線を主張したからであつた。

一、ところがソ連は、交渉中断の翌日、三月二十一日、突如、北洋サケ漁制限措置を發表、日本側に交渉再開を促すような態度に出た。そこで、わが方は河野農相を代表としてモスクワに派遣し、三十一年四月二十九日から五月十五日まで、ソ連側代表イシコフ氏との間に、日ソ漁業交渉が開かれた。この結果、日ソ漁業条約が成立、五月十五日調印署名を終つたが、これには「日ソ兩國間に平和条約が効力を発生するか、または外交關係が回復すると同時に効力を生ずる」という共同コミュニケがついていた。また、このコミュニケには「国交正常化に関する交渉を三十一年七月三十一日までに再開することが必要であることに意見の一致をみた」旨も記されていた。

このような経過を経て、七月三十一日から再びモスクワで、日ソ交渉が開かれることになり、わが方の全權には七月十三日重光葵外相が選ばれ、二十五日出発したのである。

經濟同友会が他の四団体と連名で「日ソ交渉に関する意見」を發表したのは、重光全權大使離日の前日、七月二十四日であつたわけである。その全文はつぎの通りである。

「近く再開される日ソ交渉は、いうまでもなくサンフランシスコ条約締結以来の最大の外交案件であつて、その処理如何は、わが国将来の運命に重大な關係を持つものである。とくに領土、領海問題の処理は、将来にわたり、わが国民の生存上ならびに精神的結束の上から極めて重大な問題であり、また、抑留者引揚問題ならびに漁業問題の解決は、当面わが同胞の生活に関する切実深刻な問題である。

しかして、わが国はさきにサンフランシスコ条約を締結し、自由国家群の一員として、友邦諸国の信頼に依ることをもつて外交の基本方針としている。

よつて、この交渉にあたつては、われわれは後世に悔を残さざるよう、人道上、歴史上さらにまた条理上、理のあるところは徹底的にこれを主張し、将来、独立国として国運の隆昌をはかる上に、支障をきたすが如きことなきを期すべきものと考える。

われわれは重光首席全権ならびに全権団の努力に対し、全幅の信頼をかけているものであり、今後の労苦に対し深甚なる敬意を表する」

この意見書では、問題の重要性が強調されているだけで、結論はない。すなわち、ここでは、領土、領海問題の重要性、抑留者引揚問題ならびに漁業問題の切実さ、サンフランシスコ条約以後のわが国の国際的立場との関連の重要性などが指摘されているが、交渉の内容についての注文は全然つけていないのである。それだけに、当時におけるこの問題の複雑さが想像できるわけである。つまり、日ソ交渉については、さきの松本、マリク会談以来、領土問題をめぐつて、国内に二つの大きな意見の対立があつた。ソ連の示したきびしい国境線に対して、これをタナ上げして一日も早く国交を回復すべきだとする早期妥結派と、領土問題で譲歩せず、復交は慎重に時日をかけて行ふべしとする慎重派であつた。財界としても、必ずしも意見が一致しているわけではなかつたが、大勢は慎重論であつたとみてよい。経済同友会でも、この問題については、早くから関心を示し、松本重治、笠信太郎、松本俊一、芦田均、須磨弥吉郎、三木武夫の各氏などの意見をきき懇談したがその結果、当時の考え方

としては、つぎのように整理されていたようである。すなわち同会事務局の「昭和三十一年の回顧」という報告文(三十二年一月「経済同友」によると、こうである。

(一) わが国が独自の世界政策を確立しないで、日ソ交渉に入るのは危険である。速かに世界政策を用意すべきである。

(二) 中ソ軍事同盟は日本を仮想敵とした条約であり、その内容及び同盟の背景は、かつてない強力なものである。日ソ復交を進めるのに、右の条約に対する考え方を予めきめておくべきではないか。

(三) 日ソ交渉を進めるのに、国論が分裂していることは不利である。なかならず党内の意見さえ四分五裂であるのは放任し難いことである。したがって、これの調整と国論の統一が急務であろう。

大体、右のようであるが、これは慎重論とみてよからう。経済同友会は、このような立場から、単独でも見解を表明して、国論統一を呼びかけようとしたのであつたが、事柄の重大性に鑑み、財界四団体の共同声明の形がよいという空気がみられたので、これに関西の経済団体を加えて、前記の意見書発表となつたわけである。

しかし、七月三十一日からモスクワで開かれた重光、シェピロフ会談は、領土問題でまたもや難航、ついに八月十三日、会談は中断となり、交渉は、同年秋の鳩山首相の訪ソに持ち越される結果となつたのであつた。すなわち鳩山首相は、日ソ国交回復という組閣当初からの公約を果たすためにも、事態の解決を図ることを決意し、党の要路とも打合わせの結果「領土問題をあと回しとし、大使の交換、抑留者の釈放、日本の国連加盟に閉する援助、戦争状態の終結、漁業条約の発効の五条件をソ連が容れるならば妥結してもよい」との方針を決め、

ブルガーニン・ソ連首相に意向を打診したところ、先方から交渉再開の返書がもたらされた。そこで鳩山首相は、河野一郎、松本龍蔵の両全権とともに十月十二日モスクワに到着、十九日、日ソ共同宣言、通商航海議定書その他に調印、難航をきわめた日ソ交渉も一年数カ月ぶりで妥結をみるにいたつたのである。

このように鳩山首相は、日ソ交渉においては、戦後十年來の国交回復に大きな役割を果たしたのであつたが、国内政局の收拾については、大いに無力であつた。

これよりさき、鳩山内閣の人氣は、第二十四通常国会の半ば頃から、とみに落ちはじめた。とくに鳩山首相個人に対する不信の声が、一般的に高まつていた。財界としても、そうであつた。不自由な身を挺しての出馬ではあつたが、日がたつにつれて肉体の疲れが首相の意気込みを消沈させ、ついには政権担当への熱意をも冷却させるにいたつたのである。通常国会を終つて軽井沢に避暑中の首相が党と政府の幹部を呼んで「自分はいつまでも政権を担当するつもりはない。あとの総裁が決まり次第、引退したい」との意向をもらしたことでも、このことは明らかである。しかし自民党の党内事情は、容易に後継総裁を決めることができなない情勢にあつた。

ここに政局混迷の最大の要因があつた。しかも通常国会では乱闘が展開され、また国会後の七月に行われた参院選挙では社会党の進出が目立つた。一方、当時、日ソ交渉はまだ行き詰まりの状態にあつた。政局の安定、国会政治の確立を基本的に望んでいる財界が、この鳩山首相の無力ぶりに失望しない道理がない。しかも首相は、日ソ交渉だけは妥結させてから引退したいとの本意を抱いており、党内にも、最後の花道として、このことを支持する向きも多かつた。しかし財界としては、当時の情勢では、国内政局がこのような混迷している時に、有利

な妥結を望めないという観測が強かった。要するに財界は、一刻も早く、鳩山首相の引退を望んだのである。あのことは別にして、とにかく政局の混迷を打開するための第一着手は首相の引退にあり、という気持であつたようである。

九月六日、丸の内の東京会館で、経団連、日商、日経連、経済同友会の財界四団体の有志七十八名が集まり政局懇談会を開いた。そして「現政局の混乱はみるにしのびず、早急に後継首班を選んで政局の収拾にあたられたい」旨の決議を行つたのである。そして、その日の夕刻、石坂経団連会長と藤山日商会頭は、自民党の岸幹事長、石井総務会長、水田政調会長の党三役に会見し「一刻も早く、世間の納得する公正な方法により政局の収拾を図られたい」と申入れた。要は「鳩山首相の即時引退、総裁の公選」を要望したのであり、また「鳩山首相の訪ソ反対」の意見も含まれていたとみてよからう。財界が、このようにはつきりと具体的に、政局収拾を申入れたのは、はじめてのことであつた。この財界の申入れにあつては、山際輪銀総裁、小林開銀総裁、岸道路公団総裁ら政府機関の責任者が同調していたので、このことが閣僚懇談会で問題となり、この三氏が、それぞれ所管大臣から叱責されるという一幕があつた。幸か不幸か、これらの三氏はいずれも、経済同友会の会員であつた。

鳩山首相は、その後、既述のように日ソ交渉に赴き、妥結のち十一月一日帰国したが、帰国直後の記者会見で「一週間ばかり休んで、いつやめるかをきめたい」と語り、引退の決意をいよいよ明らかにしたのであつた。かくて曲折のち、三十一年十二月十四日、東京産経会館で自民党の総裁選挙が行われ、石橋湛山氏が当選、二十三日石橋内閣が誕生した。しかし石橋首相は翌三十二年、二月初頭から健康すぐれず、二月二十二日ついに退

陣、二十五日岸内閣が生まれた。三月二十一日には総裁公選があり、岸首相は自民党の総裁になった。鳩山、石橋、岸と政権は短期間の間に、その担当者が三転したのであり、岸内閣にいたつて、ようやく政情は一応の安定に達したのである。そして、このような目まぐるしい政局転換の原動力となつたのは、三十一年九月の財界申入れであるこというまでもない。経済同友会は、この動きにおいて、重要な推進役を果たしたのであつた。九月七日の定例幹事会で工藤代表幹事は、この事情を次のように報告した。

「この件は事前に新聞の知るところとなり、概要を発表せざるをえなくなつた。この問題の取扱い方は極めてデリケートであるので、四団体の共同声明の形をとらず、財界有志の申入れとなつたものである。これに対して政府側は、財界が倒閣運動を行うものとして、また、かかる動きに政府機関代表者が名を連ねていることに對し、その立場を逸脱するものと非難しているが、我々の申入れは極めて穏当なもので、衷心より政府の態勢建て直しを希望しているにすぎず、かかる非難をとりあげること自体、大人気ないと思つている。いづれにしても、今後経済界の結束を失わないようにしていきたい」

六、足の地についた意見活動

昭和三十年の輸出景気は、翌三十一年には投資景気に発展した。この年における設備投資は、結果において三十二年夏以降の急激な調整措置を必要としたほどの行き過ぎぶりをみせたことは、後に詳述するところである

が、輸出競争力を養うための技術革新投資それ自体は、決して否定されるべき筋合いのものではない。それは行き過ぎによる景気過熱を起こさない程度のものであれば、国民経済的にみて、当然歓迎されるべきものである。経済同友会が、三十一年四月の通常総会で「経済基盤の強化」を叫び、輸出競争力の基礎的な育成の必要を強調したのも、そのためであつた。しかも、三十一年度前半においては、設備投資を主動力とする景気は、いまだ、それほどの不健全さを示していなかつた。

このような客観情勢において、経済同友会は、資本蓄積を充実する方向にそう二つの意見書を發表した。これは技術革新投資によつて、企業財務の安定性を害しないよう、自己資本の充実の必要を訴える趣旨のものであつた。すなわち経済同友会は九月七日、次の要旨の二つの要望を行つたのである。

第一は「技術革新に対応する新減価償却制度の設置」である。

「近い将来、わが国においても、オートメーション、原子力の利用進展は必至であり、これに対処して設備の近代化を整備しなければならない。設備近代化のためには巨額の資本投下を必要とするが、これを借入金に依存することは、企業の資本構成を悪化させ、また金利負担の過重により国際競争力を低下させる。従つて設備近代化の資金調達は自己金融が望ましく、このため現行減価償却制度の改正により、早期に償却せしめることが必要である。よつて左記の如き措置の採用を望む。

一、陳腐化旧資産に対する措置

すでに陳腐化した資産につき、残存価格の一定割合を限度として特別償却を認めること。

二、過去の不足償却に対する措置

第三次再評価資産に対する経年減価につき、毎期、当該事業年度の課税利益の一定割合を限度として、当該事業年度の法定償却に加算することを認めること。

第三次再評価対象外の資産に対する不足償却はこれの繰越を認め、当該事業年度の法定償却に加算することを認めること。

三、新規設備に対する措置

設備の近代化促進のため、新規取得の資産に対し、現行法定償却年限にかかわらず、一定の年限を限度とする短期の特別償却を認めること。但し不急不要の設備はこれを除く。

四、前記諸措置によつて生ずる減価償却増額分については、これを別途に積立て、設備近代化およびこれに準ずる目的に限つて使用せしめる措置を講ずること」

つぎは「現行租税特別措置に関する意見」である。

「税制改正に際して、現行の租税特別措置を撤廃するとの説が有力であるが、自己資本蓄積の増進のため、左記の措置の存続を望む。

一、資本構成是正のための特別措置

1 増資配当の免税、法人増資の登録税軽減措置はさらに三カ年延長のこと。

六、足の地についての意見活動

2 貸倒準備金、価格変動準備金、退職給与引当金の諸制度は存続し、これを恒久的のものとする事。

二、輸出促進のための特別措置

輸出所得の特別控除はさらに三カ年延長すること」

また経済同友会は、科学技術庁がかねて検討していた試験研究の企業化を目的とする公団の設立についての構想について、同庁から意見を求められたので、科学技術政策部会で研究のち成案を得、幹事会の議を経て、十月五日「新技術開発公団等の設立に対する意見」として発表した。これは、もちろん経済同友会が三十一年度に入って主張してきた経済基盤の強化の線にそう意見書である。

すなわち、この意見書では、はじめに、科学技術庁が計画している「新技術開発公団」や「科学技術情報センター」は、経済同友会が昭和二十九年十月に決議した「科学技術促進対策」の一部で主張していたところと全く一致することを指摘し、ついで、その必要性について「試験研究を積極的に興し、新規事業の開発を図ることは、企業自らが当たるのが理想であるが、資本蓄積不足の現状からみて、公団や類似の政府機関の設立はやむをえない」と述べ、さらに運営上留意すべき点をつぎのようにあげている。

一、工業化試験研究の実施

既成研究成果の企業化のみでなく、将来企業化の必要性を予想される研究課題についても、その前段階である工業化試験研究を行わしめること。並に化学工学の振興に関し適宜の措置をとること。

二、科学技術の導入調整および輸出の促進

外国技術の重複導入を避けるため、業界全般の技術水準の向上に資すべき外国技術については、公団による一括導入等の途を開くとともに、わが国技術の保護および輸出を促進するため、特許権の外国出願の助成、委託輸出業務を行わしめること。

三、運用方法について

業務内容の細部にわたり政府の濫りな監督権が介入するときは、運用の妙味を失うので、具体的運用については公団の自主性を尊重し、あわせて左の措置をとること。

- 1 公団の一貫的運営を期するため、総裁任期の最低限（五年度）を保証すること
- 2 総裁の諮問機関として、民間から起用する公平な第三者による運営委員会を設け、委員は総裁の任免とすること。

昭和三十一年度における投資景気の急速な進展は、その第四四半期において、ついに国際収支における不均衡をもたらし、その行き過ぎに対する注意信号が掲げられるにいたつた。すなわち、三十一年前半の国際収支は、前年の黒字の幅を次第にちぢめ、七月にはついにわずかながらも赤字を示した。その後一たん回復したが、三十一年に入つて急激に悪化、一月―三月間に二億二千万ドルの赤字を記録し、保有外貨も、三十一年十二月末の十億二千万ドルから三月末には十二億ドル弱になつてしまつた。このような情勢にあつたため、経済界や政府で

は、外貨危機が問題となり、景気調整を警告する声が急激に高まつてきた。経済同友会は、こうした事態に当面して、まず外貨危機問題を論ずる前提として、「どれだけの外貨が適正な保有量なのか」という基準を見出だすことの必要性を痛感して、財政金融、通商の両部会で検討を進めた結果、三月十五日「国民経済の指標としての適正外貨保有量の推定」という一応の試算をつくり、これを世に問うた。とかく、景気見通しなどにおいて、悲観、楽観の極端に走りやすいわが国の実情からみて、経済同友会のこのような冷静な態度は、まさに時宜を得たものというべきであろう。

この試算の概要はつぎのとおりである。

一、「適正」外貨保有量の意味

ここで適正外貨保有量とは、緊急時における食糧および原材料の追加的な輸入、内外両面からの景気変動、これら経済的、経済外的なすべての国際収支逆調化要因が累積的に同時に作用した場合であつても、直接統制の発動に依存することなく、財政金融政策による間接的調整だけでそのような事態を乗り切り、経済の安定的成長を維持するために必要な外貨量、要約すれば、わが国経済の安定的成長を守るバッファ―として必要な外貨量をいう。

従つて、これはこの線を割つてはならない絶対的な最低限といつたものではなく、現在の経済規模その他の諸条件を前提とした場合に必要な保有量という意味である。また適正外貨保有量は、流動性の高い外貨資産でなければならないから、オープン勘定残高などの非流動資産はこれに含まないものとする。

二、推定の前提条件（略）

三、適正外貨保有量の推定方法とその内訳

適正外貨保有量を推定するに当つては、外貨保有量を左右する各種の事態を想定して、そのような事態に対処するに必要な外貨量を積みあげていく方法をとつた。この方法で推定してみると、わが国の適正外貨保有量は、現状において判断する限り、十億ドル程度と考えられる。

その内訳は次の通りである。

A ユーザンスに対する準備を含めた運転資金のために 四億ドル

B 食糧および原材料の緊急輸入のために 三億ドル

（小計） 最低外貨保有量 七億ドル

C 内外景気変動に対する準備のために 三億ドル

（合計） 適正外貨保有量 十億ドル

〔各項目についての推定理由は略〕

四、現在の外貨保有状況

当局の国会における発表によれば、本年一月末日現在の外貨保有額は十三億五千五百万ドルであるが、そのうちオープン勘定が二億六千七百万ドルであるから、適正外貨保有量の対象となる外貨額は十億八千八百万ドルである。

要するに、経済同友会の試算によると、適正な外貨保有量は十億ドルであり、一月末の現在高は、流動性のないオープン勘定を除いて十億八千八百万ドルであるから、当時の外貨保有量は、その「適正」量にわずかの余裕しか持たないことがわかったわけである。しかし「適正」量は「絶対的な最低限」ではないから、この程度の保有量があれば、いわゆる外貨危機というほどのこともないという見方も成り立つわけである。このことを裏からみれば、経済同友会は、当時の外貨事情について、一面警戒の目を注ぎつつも、現状について、みだりな悲観論に陥っていたわけではなかったことがうかがえるというものである。科学的であることを標榜する同友会の落ちついた態度である。

七、「経営者の社会的責任」に結論

―第九回全国大会開く―

第九回経済同友会全国大会は、十一月二十一日、日本工業倶楽部で開かれた。全国二十二の経済同友会の会員百七十余名が参加、福岡経済同友会安川寛代表幹事および経済同友会岸道三代表幹事が議長団となり、議事を進めた。

まず、山際正道全国委員長の報告ののち、「経済同友会の回顧と展望」について北海道経済同友会代表幹事広瀬經一、福岡経済同友会麻生太賀吉、関西経済同友会栗本順三、中部経済同友会代表幹事金子嘉徳、経済同友会代

表幹事工藤昭四郎の各氏から、創立後十年の歩みと抱負を述べ、ついで竹内俊一全国委員の「トップマネージメントについて」と題する報告があり、最後に第九回全国大会における唯一の決議案である「経営者の社会的責任の自覚と実践」の審議を行った。まず経営方策特別委員会委員長である経済同友会井上英熙幹事が提案理由を説明、これに対し、関西の中川路貞治、福岡の安川寛、関西の大原総一郎、京都の森下弘、福井の前田栄雄、関西の湯浅佑一、東京の永野重雄の各氏が討論を行つてのち、満場一致で決議案を採択した。

さきに昭和三十年秋の第八回全国大会で「議会政治擁護に関する決議」が行われ、同時に「議会政治擁護のため、経済同友会全国組織における活動方針」が決められたが、その活動方針の第一に掲げられた「経営者の経営に対する方策」の研究における成果が、この第九回全国大会における「経営者の社会的責任の自覚と実践」という決議となつて現われたのである。これは、全国組織における活動方針であると同時に、三十一年春の年次総会で決められた活動方針の第一項目である「経営者の経営、政治及び社会に対する方策の確立とその実践」の線にもそうものである。すなわち第八回全国大会における「議会政治擁護に関する決議」において「議会政治を確立するため」には「我々経済人の領域」においては「企業は国民経済の発展のために存立し、経営者は国民の負託に応える責任を有することを経営の基本的理念」とすることを確認し、また、この機会に中山素平幹事は「新しい経営理念とは、経営者の社会的責任ということである」と強調したが、その「新しい経営理念」ないし「社会的責任」についての一年にわたる研究の結果が「経営者の社会的責任の自覚と実践」という第九回全国大会の決議となつて具現したわけである。その間の事情について、山際全国委員長の報告は、さらに具体的に、つぎの

ように述べている。

「この会合（三十一年五月の仙台における全国委員会）において、前年の大会で決定した方針にもとずき、本年の全国大会を目標とした共同課題は、議会政治擁護のための経営者の経営方針に集中することになった。もちろん前年の決定においては、経営者の政治に対する方針の発見ということも課題になっているが、その内容が、議会政治の国情および民意に適合せしめるための方針、破壊勢力発生の原因の究明とその対策、および議会政治擁護のための具体策等で、これらはいずれも経営方針の狙いとする議会政治が、健全に育つ経済的環境の整備が先に立つとの考え、および日常の活動の中にそれが織り込まねばならぬという見地から、本年は重点を経営方針におくことになったのである。その際、中小企業の生産性向上の問題を併せて研究題目に採択し、各地で経営方針と併行して研究することを申合わせたのである」

また提案理由の説明の中で、井上英照幹事は、第八回全国大会からの経緯について、こう述べている。

「三十年十一月の第八回全国大会で、議会政治擁護に関する決議案が採択された時に、我々は保守、革新の二大政党にそれぞれ近代化と現実化を要望した。その要望とともに我々の側としては、議会政治が順調に発達できる経済的環境を整えることが何よりも必要で、とくに政界に向つて我々が発言するためには、まず発言する我々が十分に自らの分野において万全の努力をしたうえでないといふ力を持たない。そういう意味で我々経済人として十分反省し、経営者としての立場、考え方をもう少し真剣に検討する必要があるのではないかということから、結論を全国委員会に付託されたのである。そして結局、原案の立案は全国委員会の中でも東京で研究し

てみるということになり、東京では経営方策特別委員会をつくつた。そして経済理念と経営倫理の確立、経営の近代化、生産性の向上などを特別委員会で取扱い勉強することにした。大変時日を要し、この間に各地方の委員の意見もきき、今日原案ができたのである」

山際、井上両幹事の説明で、決議案作成にいたるまでの経過と動機は明らかであろう。

「決議」はまず日本経済が「いまや復興の過程から新しい発展の段階を迎える」時期にあり「新しい発展条件を整備することなしには、今後の経済の成長を樂觀することはできない」こと、また世界の動向は技術革新を進め生産性向上に全力をあげていることから、日本経済が「一大転機に臨んでいる」との認識のもとに「短期的にとどまらず、長期的観点に立つて、日本経済の進むべき方途を見出す」ことの必要を強調している。

そこで経営者のなすべきこととして「経営者の社会的責任の自覚と実践」が前面に出てくるのである。「決議」は、この重要な命題を、次のように説明している。

「そもそも企業は、今日においては、單純素朴な私有の域を脱して、社会諸制度の有力な一環をなし、その経営もただに資本の提供者から委ねられておるのみでなく、それを含めた全社会から信託されるものとなつていゝ。と同時に、個別企業の利益が、そのまま社会のそれと調和した時代は過ぎ、現在においては、経営者が進んでその調節に努力しなければ、国民経済の繁榮はもろんのこと、企業の発展を図ることはできなくなるに至つてゐる。換言すれば、現代の経営者は論理的にも、實際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済、社会との調和において、生産諸要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サー

ビスを提供するという立場に立たなくてはならない。そして、このような形の企業経営こそ、まさに近代的というに値するものであり、経営者の社会的責任とは、これを遂行することにほかならぬ」

そして「決議」は「もし経営者がこの責任を果さないとすれば、国家権力の介入によつて企業の自主性は失われ、経済の発展も不可能となる惧れも少くない」と自ら戒めているのである。

さらに「決議」は、「わが国の場合、経営者が社会的責任を自覚しても、完全にこれを実践し得る経済的、社会的環境が未熟であるところに大きな問題がある」点に着目し、経営者は「企業経営の近代化」という「本来の任務」とともに「経済体質を改造し、健全化するという課題」を併せて持たねばならぬことを指摘している。

かくて「決議」は「経済体質の改造」と「企業経営の近代化」の二点について、見解を展開させているのである。まず前者については、こうである。

「決議」によると、「日本経済の本質」は「大企業を中心とする近代的部門と、後進的な中小企業、農業との併存」という「不均質」が特色であり、これが「経済合理性の貫徹、生産性の向上、雇用問題の解決等を阻む最大の原因」となっているが、これを克服するためには「後進部門の経済水準の引き上げ」と「近代的部門の近代化」によつて「国民生活に希望を与えることができる経済」に変えることが必要である。そして、その目標に進むために、つぎのような特色を持つ「現代資本主義の姿」を正しく理解することが必要だとする。すなわち、現代資本主義では「労働者は健全な組合によつて生活水準の向上と安定を確保し、これが安定的に拡大する購買力、需要の源泉となり、企業競争によつて生産性を引き上げ、技術革新と新市場の開拓に不断的努力を重ね、ま

た計画的投資を通じて、常に経済安定の方向に導くなど、経済発展の推進力となる。他方政府はその領域を守りながら、賢明かつ適切な財政金融政策をもつて、臨機応変な誘導経済を行う」のである。そこでは「過去の資本主義経済が示した自由放任主義による行き過ぎは跡をたち、社会進歩の根源である個人の、自由にして意欲的な活動を保持しつつ進歩と安定を両立せしめる」という理想が確立されているのである。

「決議」は「経済体質の改造」の目標をここにおき、次のような方策をあげている。一つは「社会平衡力の形成」他は「公正競争ルールの確立」である。社会平衡力の形成とは「企業、労働組合、政府等の主要な経済勢力相互の間に、支配、被支配がなく、良識をもつて自己の本分を守りながら、相互牽制しつつ経済全体の調和を図る態勢」である。つぎに公正競争とは「消費者の購買力をつかもうとするための、新技術による市場開拓の競争、いわば技術競争であり、生産性向上から利潤を求めようとする正しい形の競争」である。「決議」はここで「独占価格、過当競争あるいは中小企業に対する不当な買い叩き」などは、公正競争のルールにもとるものとして、経営者自らを戒めている。

つぎに「企業経営の近代化」である。ここでは「決議」は「企業の基本目標を確立し、利潤、分配、企業組織、人間関係などの改善に積極的対策を講ずべきである」とし、(1)技術革新と市場開拓を中心とする企業所得の増大、(2)企業所得の公正な分配、(3)後継経営者の養成の三点をとりあげている。そして、(1)においては「近代的経営管理」を実施することの必要をも強調して、インダストリアル・エンジニアリングやマーケティングの採り入れをすすめ、(2)においては、賃金が「コストとしての能率と関係し、生計費として人間性から出てくる要求

であり、また購買力として市場を形成」するという多面的な本質をもっていることを指摘しているが、いずれも新しい着想である。

この決議に関連して、竹内俊一全国委員の行つた「トップ・マネージメントについて」と題する報告は、アメリカにおける経営者の社会的責任の実感を描き出したもので、大いに意義がある。竹内委員は日本生産性本部のトップ・マネージメント・チームに参加してアメリカの実際をみてきたのである。すなわち、こう述べている。

「きよりの決議案にある社会的責任については、行くところで、みな聞かされた。企業が社会において、りつぱな働きをしていくためには、どうしても、その社会における法人としての責任を自覚して、これに対して、十分な責任を果たしていくという考え方でなければならぬと聞かされた。そこにも奉仕の精神、コミュニティの一員としての責任が非常に強く出ていると思う。アメリカの考え方として、コミュニティに対しては、個人的には非常に責任を痛感しており、社会のためにつくすという考えは強い。またある人にいわせると、株主に對するのも社会的責任の一つであり、勤労者に対するのも社会的責任の一つである。さらに大きな社会的責任は、自分たちの商品を買ってくれるお得意様へのものだという考え方が強い。それを全部ひつくるめて、社会的責任と考えているようである」

この報告の一こまは、「決議」に述べているところを、平易に、アメリカの経営者の何げなく抱いている通念として、感じたままをさらけ出したものにはかならない。

なお三十二年二月四日、東京の同友クラブで開かれた第三十回全国委員会で、山際全国委員長の日銀総裁就任に伴う辞任が承認され、後任には竹内俊一全国委員が選任された。また、この委員会で「経済同友会全国組織要綱改訂案」が提案されたが、原案をさらに検討することになり、結論を持ち越した。続いて三月二十六日、第三十回全国委員会が東京会館で開かれ、全国組織要綱案を一応承認、成文化は東京側に一任することになった。このため、今回の「全国大会」は新組織要綱に基づき「第一回全国委員総会」として開かれることになった。