

はじめに

経済同友会の三十年

——戦後経営者の思想と行動——

副題して『戦後経営者の思想と行動』という。経済同友会三十年の歩みの記録である。ひとにぎりの経営者たちが、廃墟の中から立ち上がった。彼らは心の底までは打ちひしがれていなかった。同志が集まって一つの組織を結成した。そして叫んだ。「われわれは祖国を一流国家に盛り立て、現在の荒廃から子孫を解放するために、凡ゆる犠牲を惜しんではならない」と。

それから三十年。日本はまさに「一流国家」になっている。世界の人々は日本を目して「経済大国」と呼ぶ。アメリカ・E・Cそして日本と、わが国は自由世界を支える三本足の一つとして、世界経済の重要な地歩を占めているのである。経済同友会とそこにつどう経営者が戦後日本を創ったのではない。彼らは、日本国民がその経済社会を復興し、再建し、さらに高度に発展させていくのを、「企業経営者」の立場から、ないしは「民間経済人」として、推進するのに力があつたのである。言いかえれば、民間経済界の一翼として、日本経済の復興・再建・発展に対して、一つの指導的役割を果たしたということである。

戦後のあの早い時期に、経済同友会が旗揚げしたということは、偶然ではなかったし、また日本にとって幸運はじめに 経済同友会の三十年

なことであった。なぜ偶然ではなかったのか。敗戦は一國のエネルギーを全面的に、根こそぎ消滅させてしまうものではなかったからである。潜在エネルギーが残っており、時を得れば立ち上がる余力を持っていたのである。また敗戦は、ある指導勢力が掌握する体制の没落ではあっても、その後における別の勢力による新しい体制の台頭・勃興をまで否定することはできなかったからである。経済同友会の結成は、日本経済にとって、なぜ幸運であったのか。彼らは戦後混沌の中に再建への道標を見出し、「経営者」としての責務を自覚しつつ、自らの役割を果たすことによって、日本経済発展に対して大きく寄与したからである。しかも、彼らは自らをあえて「経済人」として意識し、「個別企業」ないし「経営」の利益のみにとらわれない「開かれた立場」から、「新生日本の構築」に全力を捧げることを決意し、実践したのであった。

敗戦のあとの日本に残されたエネルギーは、「中堅経済人」と「労働者」の中に結集されていた。「資本」は壊滅し、「経営」は崩壊して実体を止めなかった。「労働」には秩序がなく、また働く場を持たなかった。存在しているのは、可能性としての「経営」と「労働」だけであった。それを実体あるものにしようと意欲を燃やしたのが、「中堅経済人」と「労働者」であったわけである。

やがて「中堅経済人」が同志的結合体を形成した。それが経済同友会である。一方、「労働者」も組織を持ち、「労働組合」が生まれた。「開かれた経営者」である「中堅経済人」は、「労働組合」と協力して日本経済の復興を図ろうと企てた。「資本」と「経営」を分離して、「経営」と「労働」が「企業」の主體的勢力となり、「生産」を軌道に乗せようとした。その考え方を形式化したのが、同友会の『企業民主化試案』であった。また、「経営者」と「労働組合」が同じテーブルを囲んで、日本経済の復興方策を論じ合おうとしたのが、「経

濟復興會議」であつた。この時、經濟同友会はまさに「行動する同友会」を體現したのである。また、同友会の立脚する思想は「修正資本主義」と評された。

しかし「經濟復興會議」は実らなかつた。「労働」の主導勢力が破壊的思想の盲従者であつたからである。同友会は、これに見切りをつけ、「理解ある労働者との協力」を標榜したが、やがて「労働」への働きかけから手を引いた。当時すでに「日経連」の活動が本格化していたからでもあつた。そして、同友会は、「経営」自身による經濟再建方策の追求に、現実的に対処する方向をとることとなつた。「労働」の姿勢に照らして、「企業民主化」による「労働」の経営参加図式は、結局、「試案」の域を出なかつた。

このころ、アメリカの対日政策の基本が変わつた。日本經濟を積極的に育成する方針に転じたのである。理由はアメリカ側にあつた。つまり米ソ冷戦状態の現出を契機に、日本を「極東の工場」として活用しようという考え方が、米本国に高まり、出先であるGHQもそれに動かされたのである。日本經濟を再建の軌道に乗せるためには、激しいインフレの波を鎮定しなければならなかつた。しかし、日本政府にはその力がなかつた。事態の急速な解決を図るため、GHQはドッジ顧問の裁量に期待した。即ち、「經濟安定九原則」が打ち出され、いわゆる「ドッジ・ライン」が敷かれた。これは財政・金融を通じての厳しい安定化路線であつた。インフレ収束は經濟安定のための至上命令ともいうべき政策であつたが、ドッジ政策は余りにも強く産業・金融を圧迫した。それは「角を矯めて牛を殺す」という諺にふさわしい印象をもつて、經濟界に迫つた。經濟同友会はこの時、執拗に「九原則」の運用緩和を訴えた。政府に対し、ドッジ公使に対し、また日本銀行に対して、「提言」「見解」を矢継

はじめに 經濟同友会の三十年

ぎ早に連発した。それは、いわば「民族資本のレジスタンス」の性格さえ帯びていたのである。

朝鮮動乱が勃発し、やがて日本経済は「特需ブーム」に見舞われた。戦後初めての本格的好況であり、資本蓄積への基盤も、この時ようやく培われたのである。日本経済は再建・発展への光明を見出し、同友会の「経営者」も経済再建の担い手としての自覚を高めることができた。『資本蓄積非常措置』が力強く要望された。

昭和二十七年四月、講和・安全保障両条約が発効した。日本の独立が実現した。しかし、政情は混乱し、労働情勢は大波乱を呈していた。占領軍の圧力によって辛うじて保たれていた社会秩序が、独立を機に崩壊の危機に類したのである。破壊活動防止法が混乱する国会で成立した。

経済界にとって最も緊急に望まれたのは、政情の安定であった。これなくしては経済社会の根底がぐらつき、国内分裂・社会不安を醸成することになるからである。保守・革新両勢力の闘争もさることながら、建設的であるべき保守勢力内部における対立・抗争が、とくに経済界の不安感をそそった。経済同友会は『われらの覚悟』を決議した。その意図は、「政治」に物申す前に、まず「経営者」自らの姿勢を正し、自覚を新たにすることであった。そして次に「保守合同」を呼びかけ、さらに『議会政治擁護』を厳しく訴えた。

「議会政治擁護」は本来「政界」に対する呼びかけではあるが、同友会の「経営者」はこれを自らの問題としても捉えた。即ち、「政党は独り存在しているのではない。保守政党の在り方が悪いということに対しては、同じ保守勢力である経済界あるいは経営者の方にも、一半の責任がある」という考え方に立ったのである。同友会はこの立場から、「議会政治擁護」のための「経営者の方策」を研究することとなった。この時初めて、同友会は「新しい経営理念」あるいは「社会的責任」の言葉を使い始めたのであった。その研究の成果は、昭和三十一年

年十一月の『経営者の社会的責任の自覚と実践』と題する決議となって現れた。ここでは「経営者の社会的責任」が、「現代の経営者は倫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……」という前提のもとに、「経済体質の改造」と「企業経営の近代化」の二つの面において追求されなければならぬ、ということが強調されたのである。前者では「公正競争ルールの確立」が、後者では「公正な利潤」と「公正な分配」が志向された。

ひるがえって、経済同友会は、その成立において、いわば「危機の申し子」であった。廃墟の中に「焼け跡整理の青年団」として罷り出たのである。当時の情況と創立の事情が、経済同友会の体質と性格を特色づけた。即ち、このように指摘できる。

一、経済同友会は「危機」に反応しやすく、また日常的にも、跋しい「問題意識」をもって事態に処する構えを持っている。

一、同志的結合意識が強く、「危機・難局」に結束して奮起する積極的気概を持つ。

一、混迷の事態に直面して結成されたがゆえに、問題の解明と方向の選択における追求が真剣である。

一、「政治」「労働」の不安定・混乱の中に、「自らが日本経済を背負う」という自覚と使命感をもって闘ってきただけに、「外界」の動向に対する関心が強く、見る眼は鋭い。

一、すべてこれらは同友会の「先見性」と「進歩性」に通じる。しかも「経営者」の集団であることに即して、同友会の考え方は足が地について、現実的・合理的である。そして、つねに自らを見つめ、反省するこ

とを忘れない。

昭和三十年代に入って、日本経済はようやく「発展」の軌道に乗り、三十一年度の『経済白書』は「もはや戦後ではない」と宣言した。しかし、やがて「数量景気」は「投資景気」に転じ、「過熱」が懸念されつつ「神武景気」の山をつくり、一転して「なべ底不況」に陥った。そして三十五年後半からは「高度成長」期に入る。いまや問題の中心は「経済」そのものとなり、とくに「経営者」ないし「企業」自らの在り方が顧みられなければならなくなったのである。

経済同友会は、この情況に対して深い「問題意識」をもって応じた。先に決議した『経営者の社会的責任の自覚と実践』の趣旨の延長線上において、「自主調整」の実践を強く経済界に提唱したのである。景気の起伏が激しいことの原因は、主体的には設備投資の過剰と過当競争にあった。それが好況の山を異常に高くし、また反動的に、不況の谷を深くすることに働いたのである。国民経済の基盤は揺らぎ、企業経営の健全性が損なわれることになる。時には、不況期における苦痛の余り、業界に対する政府の行政介入を待望する気運までも生じがちな。経済同友会は、このような事態の本質を踏まえて、経済界に「自主調整」の必要を訴えたのであった。景気の過熱を招かないよう、設備投資を自主的に調整する。不況期においては、自主的な調整努力によって、これを克服する。このことを、同友会は提唱し、さらに問題業種の再編成を、自主的に遂行することにも手をつけたのである。同友会におけるこの時期は、「悲願」ともいふべき「自主調整」の達成に、精力的に取り組んだことをもって印象づけられる。

日本経済の基盤がある程度確立され、日本の輸出の増進が目立ってきたころ、「自由化」問題が国際的に論議

されることになった。経済同友会はこの問題に対しても、先見的に、前向きの姿勢で対処した。昭和三十四年十月、G A T T総会が東京で開かれるのを前に、『貿易為替自由化に対する提言』を発表した。「自由化」は世界経済の発展のために不可避であるから、それに対する「条件整備」をできるだけ早く行なうて、「自由化」促進の世界の趨勢に棹さしていくべきだ、という考え方であった。この基本姿勢は、その後も一貫して堅持され、「貿易・為替」から「資本」の自由化まで、同友会はつねに一歩を先んじて、経済界と政府に対して呼びかけた。アメリカの進歩的経済団体であるC E D(経済開発委員会)との協力関係が成立したのは昭和三十六年であり、ここに同友会の国際活動の基盤が設定されたわけである。その後、C E Dとの交流が深くなるのに平行して、C E Dを仲介として欧州の経済団体とも接触を深めるようになった。昭和三十八年の年頭見解が『世界経済の中の経営者』と題されたのには、実感がこもっていた。この年四月には、C E Dとの共同研究になる『世界経済の中の日本』が発表された。

昭和三十八年四月、木川田一隆が初めての「単数制代表幹事」に就任し、「木川田時代の十二年」がスタートした。経済団体は一人の代表者によって動くものではないにしても、指導性のある個人がトップの座についた時、それによって思想と行動の在り方が大きく特色づけられるということは否めない。

「木川田時代」の経済同友会は、その時代の客観的背景も手伝って、国際的分野に関連する活動において目立っていた。具体的には海外協力団体との交流、とくに共同研究が頻繁に行なわれたほか、毎年「通常総会」における「所見」発表においても、「国際化」志向がきわめて意欲的に打ち出されたのであった。

まず国際活動面においては、アメリカC E Dとの共同研究のほか、欧州の協力団体をも加えた共同研究が相次いで進められ、国際的に共同提言された。取りあげられた問題は、「東西貿易」「東南アジア経済開発」「低所得国に対する貿易政策」「非関税貿易歪曲要因」「新しい国際経済秩序」および「高価格エネルギーと国際経済」など、世界経済の発展のために基本的に解決を要する重要問題が、多角的に検討され、成案化されたのである。さらに、米国の国際的地位の相対的低下に伴う「多極化世界」の情勢下においては、西独C E P E Sとの間に、六回にわたる毎年の定期的な「合同会議」を開き、国際通貨・国際貿易・資源・環境・技術開発・発展途上国援助など、多面的な問題が討議された。

すべて、このような同友会の国際活動の活発化は、日本経済の国際的地位の向上を背景とするものであり、その高まりに応じて積極化の度を加えた。「代表幹事所見」における国際的関心、あるいは国際経済情勢を踏まえての国内的提唱にあっても、これと同じようなことが言える。つまり、「所見」の土台となる国際的自覚が年を追って高まったのである。

即ち、昭和三十年代の終りから四十年代の初めにかけての数年は、わが国の「開放体制」移行に伴う国内経済の基盤整備、とくに産業再編成ないし集約化が「所見」の重要なポイントとなり、それによる「スケール・メリット」が強調された。しかし、昭和四十三年初頭、ジョンソン米大統領によるドル防衛策発表を転機として、「所見」における国際的対応姿勢が著しく積極的になったのが、印象的である。世界経済における日本の積極的役割ないし責務が、強く訴えられ始めたのである。即ち、新しい国際通貨体制樹立への積極参加が叫ばれ、また日米経済の新しい協調関係の樹立が唱えられた。昭和四十五年の『七〇年代日本の新路線』においては、わが国

の「世界政策国家」としての自覚に立って、「身分相応の適正なコミットメントを世界に向かって行なう」ことが主張された。さらに四十六年には、「日中関係」を前向きに受け止め、「両国間の交流を段階的に積み上げていく努力を進めねばならない時を迎えた」と明言し、また、当時経済界ではタブー視されていた「円問題」でも、情勢の必然的展開を先見して、「円切上げ問題」を「国際協調の視点」から「主体的に判断」することの必要性を示唆して、反響を呼んだのである。これらはまさに「世界政策国家」意識の現れと見るべきである。

国際的活動の積極化に伴う現実の行動として、先にあげた米・欧経済団体との対話活動のほか、昭和四十六年十一月における「東京経済人訪中団」の結成と派遣、および四十九年六月の「第一回東南アジア経営者会議」の開催が、「木川田時代」における国際活動の別の異色であった。

広い意味の「構造問題」について、「木川田時代」の経済同友会は精力的に、多角的に取り組み、成果をおさめた。当初は「開放体制」への対応として、後年においては「福祉社会」への基盤形成のために、この問題に対する意欲が高められたのである。具体的には、「農業近代化」「中小企業」「東京再開発」「技術開発」あるいは「エネルギー政策」などに関する初期の諸提言は、明らかに「開放体制」対応の、純粹な意味の「構造問題」と見て差支えない。しかし「教育改革」への一連の挑戦は、どう見るべきか。「産学協同」の線上にあるものは、ある意味で「開放体制」即ちの「構造問題」の一環として捉えられる。一方、「高次福祉社会のための」と銘打たれた「高等教育制度」の改革についての提言は、明らかに「福祉社会」志向の「構造問題」である。さらに、より大規模な「外部経済」的な「構造問題」に対する提言群がある。「ナショナル・プロジェクト」「総合的・体系的資源政策」「新しい森林・林業政策」「社会資本充実」「新しい国土建設」「環境問題」——など一連の壮

大なる研究の成果は、通常の觀念における「構造問題」的対応の外にある。ただ言えることは、これらが同友会の「経営者」における「社会的責任」の「体制化」段階といったものの線上に展開されている、ということである。

「木川田時代」における同友会の特色として最も顕著なものは、「経営理念」の追求が執拗なまでに粘り強く、良心的に展開されたことであつた。それは客観情勢の推移を見極めつつ、経済社会の要求を先見的に把握して、慎重な考察を加えたのち、新しい前進目標を見出したうえで、毎年の「年頭見解」なり「代表幹事所見」の形で、掲げられたのである。

経済同友会はもともと、「知識人」としての「経営者」の同志的結合体として、つねに理念追求的であつた。それが初めて明確に表現されたのは、すでに述べたように、昭和三十一年の『経営者の社会的責任の自覚と実践』であつた。この時すでに、同友会の「経営理念」は、「企業」自身の在り方とともに、「社会」における「企業」の処し方の両面を視点として、追求されていたのである。いわゆる「木川田理念」も、ここを原点として展開されたのであつた。

さかのぼって、「木川田時代」が始まつたころ、日本経済はようやく「量的成長」の反省期に入つていた。経済同友会は時代を先取りする「新しい経営理念」を模索し始めた。昭和四十年には『転機に立つ経営者の自覚と実践』の名のもとに、「企業の質的強化」と「安定成長」が打ち出され、『新しい自由企業体制の確立』が叫ばれた。四十二年には「産業福祉社会」が標榜された。四十四年の年頭見解は『進歩と調和への新秩序の形成』と

題して、「人間尊重の社会」の形成を強調した。そして昭和四十五年の「代表幹事所見」において、「木川田理念」は本格的に高揚した。「六〇年代」の量的成長と自国中心主義の反省のもとに、「人間主義に立つ進歩と調和社会の建設」と「新時代に処する世界政策の形成」が叫ばれた。このような「新構想」に応える「未踏経済社会」の建設を目指して、「所見」は『七〇年代の日本の新路線』（前掲）と題されたのである。

昭和四十六年八月の「ニクソン・ショック」を契機に世界経済の様相は一変し、さらに四十八年十月の「石油危機」がこれに追討ちをかけた。日本経済は深刻な不況とインフレの共存に悩み、とくに国民生活は物価高の影響を厳しく受けた。一方、環境問題の深刻化も伴って、「企業批判」が世の風潮となりつつあった。昭和四十八年初頭、同友会は年頭見解で『福祉経営への転換』を謳い、「社会的貢献」を「企業目標」とすることを訴えた。三月には『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』と題する「提言」が発表された。そして「代表幹事所見」は、『社会進歩への行動転換』を標榜した。即ち、「企業と社会を対置させて考えていく発想」を捨て、「企業発展の論理と社会進歩の論理は、全く相一致」すべきであるとの認識のもとに、「企業と社会との一体化」を志向し、この観点を踏まえたうえで、「福祉を目指した行動刷新」を唱えたのである。

これは「木川田理念」の新次元的発展であり、また同友会の伝統的指針である「経営者の社会的責任」論の立場からすれば、その「行動化」段階として捉えられるべきものである。

続く四十九年には、情勢の一層の進展を反映して、年頭見解は『非常事態下の企業の決意と行動』を謳い、「代表幹事所見」は『自由企業の前進のために——社会的主体性の確立』と題して、「社会性に立つ経済合理性

の追求」に向かつて「行動基準の転換」を図ることを呼びかけた。いまや「自由企業体制」そのものが、同友会の「経営者」自身によって抜本的に見直されようとしてきたのであり、その理念的探究のために「新自由主義推進委員会」が新設された。

五十年四月、「木川田時代の十二年」は終り、佐々木直が新代表幹事としてバトンを受け継いだ。「新しい同友会」の出發である。この時代は「低成長経済」を大前提として、すべてが始まる。「低成長経済における企業経営のあり方」が、新しい研究課題として取りあげられた。五十一年の年頭見解は『企業の役割と責務』と題され、「通常総会」における代表幹事の基調演説は『新しい時代の経営者』と銘打たれた。

結成以来三十年の歴史を背景に、その間に蓄積され展開された理念追求の成果を踏まえて、「新しい経済同友会」は、ここでもまた新鮮な心と眼をもって、「企業」と「経営」の本質と存立基盤を掘り下げ、照射しようとするのである。——「進歩と調和の求道者」ととって、道は遠い。