

序  
篇

時代の先駆者として

—— 前期十五年の概観 ——

## 一 進歩的經營者の旗上げ

經濟同友会は、創立後のある時期まで、比較的長い期間にわたって、「若い・進歩的な」という形容詞を冠せられてきた。

「若い」ということと、「進歩的」ということとは、同友会の場合、単なる修飾語ではなく、現実的な特質を現す言葉であった。しかも、その二つの特質が、いずれも当時における歴史的な実質をそなえていたのである。それは、どういうことか。

まず「若い・同友会」である。それは外見的に、構成メンバーの年齢において、若かった。主要な中心人物を見渡しても、四十歳前後から五十歳前後という年齢好の人ばかりであった。「最年長者として、音頭取りの役を担わせられた」という、諸井貫一にしても、五十歳を少し出たところであった。このように同友会のメンバーが若かったということは、決して偶然ではなかった。それには、それ相当の歴史的背景がある。まず、第二次世界大戦の終結とともに、日本の財界は消滅していた。軍需生産の推進に全精力を傾けてきた財界の指導者層は、敗戦とともに、その存立の基盤を失ってしまった。物的基礎が灰燼に帰するとともに、精神的土台も根底からくつ

がえされた。彼らは虚脱状態に陥り、「財界ページ」が占領軍当局によって指令される前から、すでに財界の表面から姿も消していたのである。つまり、財界は空白状態にあった。そこへ「焼け跡整理の青年団」として、新しい財界の再建に繰り出したのが、諸井貫一を中心とする一握の中堅経営者層であった。そして、彼らが期せずして結束し、同志的結合体として生まれたのが、ほかならぬ「経済同友会」であったということである。同友会の「若さ」には、このような歴史的必然性があった。

同友会のもう一つの重要な属性である「進歩的」も、単なる観念的修辭ではない。やはり、歴史性を担うところの現実的特質である。それは、こういうことである。

初期の同友会における「進歩性」は、決して、イデオロギッシュに身を固めたそれではなかった。「進歩性」は言葉の素朴な意味において「前向き」ないし「前進的」の姿勢を意味した。彼らの精神情況の中には、「革新的気概」というものがあつたことは否めない。しかし、より現実的に見て、あの局面における彼らは、イデオロギー的武装の有無に拘らず、何とかして「新しい道」を切り開いていかなければならないという、客観的環境に支配されていた、という考え方が当たっているかも知れない。

彼らは、うしろを見ることが出来なかつた。むしろ、振り返るべきうしろがなかつたのである。つまり、かつての戦時経済は、体制的に潰滅していたし、かつての先導者であつた財界の旧指導層は、後景に去つていたからである。しかも、彼らには、占領当局によって指示された方向が、設定されていた。占領政策の基本ともいふべき、「非軍事化」と「民主化」の路線である。「非軍事化」は、敗戦直後の段階において、むしろ問題外のことであつた。したがって、「民主化」こそが、新しい財界の志向とされたのである。

要するに「若い・同友会」は、歴史的・現実的に、「進歩的な・同友会」とならざるを得なかった。そして、その「進歩的」は、素朴に「前向き」ないし「前進的」を意味すると同時に、「民主化」路線という政治的志向に沿うものであることが要請されていた、ということにはかならない。

「民主化」は、占領政策の基本命題であったとはいえ、新しい財界にとって全然選択の余地のないものでもなかった。なぜならば、「民主化」という概念ないし理念の現実的内容において、それは相当に幅広い選択の余地を内包していた。早い話が、当時荒れ狂っていた労働攻勢が掲げていた「民主化」路線は、必ずしも日本の良識が抱いていた「民主化」理念とは一致しているわけではなかったし、占領当局が本来志向していたものとも、かなり距離があったにちがいない。

「若い・進歩的な・同友会」は、経済の復興再建を担っていく同志的団体として、「民主化」路線の現実的展開に当たって、きわめて意欲的に、ユニークな活動分野を切り開き、役割を果たしてきたのである。そこにこそ、経済同友会の真骨頂があった、ということが出来る。

経済同友会の「進歩性」は、その「設立趣意書」の文言に、みごとに浮き彫りされ、謳いあげられている。これは諸井貫一・郷司浩平ら、会結成の推進者たちによって、同志糾合の過程において作成され、発せられたものである。即ち、こう記されている。

「我国は敗戦によって四等国に転落した。自ら求めた転落とはいえ、われわれは何時までもこの地位に甘んずべきであろうか。否、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

序篇 時代の先駆者として

犠牲を惜しんではならない。しかも、すでに劍を鋤に代えた我国が、世界の一流国家に伍して行くためには、世界の民生の向上と世界文化の進展に寄与するに足る実力と信用を獲得しなければならないのである。それには先ずして日本自身が肚の底から平和国家、文化国家として立ち上がり、国民は骨の髄から平和主義者、民主主義者として更生しなければならぬ。これはまことに前人未踏の処女地である。峻険なる進路である。この新天地を開拓するには、並々ならぬ独創と理性と意志と愛国の熱情を必要とする」

このような基本姿勢を示したのち、「趣意書」は、「経済人」の役割を、こう記した。

「われわれは経済人として、新生日本の構築に全力を捧げたい。而して日本再建に経済の占める役割は極めて重要である。蓋し経済は日本再建の礎石だからである。われわれは日本経済の再建を展望しつつ、惨澹たる荒廢の現状を顧みて、責務の重大なるを痛感する。いまこそ同志相ひきいて互いに鞭うち、脳漿をしばって、わが経済の再建に総力を傾注すべき秋ではあるまいか」

「趣意書」は最後に、同友会の本質と「経済人」の实体について、次のように明確に規定した。

「本会は日本経済の堅実なる再建を標榜する中堅経済人有志の機関であるが、その立場はあくまで経済職能人もしくは経営技術者としての立場を採る。したがって、政治的立場は無色である。われわれはいずれの政党からも自由であるが、しかし職能人としては政策に関与する。しかして各政党の経済政策がまことに貧困を極めている現状において、日々の生産に足場を持つ職能人の経験と知識が、国の施策に充分に生かされなければ、日本経済の秩序ある再建は覚束ないと考える」

まさに堂々たる大文章である。とくに、ここで注目すべきことは、「経済人」である自己を、「経済職能人」

あるいは「経営技術者」として捉えている点である。このことは、彼らが単なる愛国の士ではなく、より現実的に足を大地につけて、自らが職責とする経営の技能と才腕をもって、経済難局を打開していこうという、謙虚ながら自信のある決意を表明したことを物語っている。今にして思えば、このような現実的志向と動機で出発したからこそ、経済同友会が三十年後の今日まで、なお脈々とその生命力を発揮してきているのだともいえる。

しかも、この偉大な集団的意志が世に問われたのが、戦後混沌の時代であったということが、想起されなければならぬ。

非軍事化と民主化を基軸とする占領軍の「初期の対日方針」が発表されたのが、昭和二十年九月下旬のことであり、この線に沿って、十二月には労働組合法が公布され、翌二十一年一月初頭には、天皇神格否定の宣言がなされ、さらに二月末には公職追放令が公布された。労働組合法が実際に施行されたのは、三月一日であるが、それを待たずして前年の秋ごろから、労働争議や生産管理が全国的に噴出し、中央に地方に、工場に鉱山に、また学園に、赤旗の波が渦巻いていた。

経済同友会が創立総会を東京丸の内・日本工業倶楽部で開いたのは、二十一年四月三十日であったが、その四月の七日には、幣原内閣打倒人民大会が全国各地で開かれ、東京では数万のデモ隊が首相官邸に押しかけ、これを阻止する警官隊が発砲する、という事件があった。これを契機に倒閣デモは連日のように繰り出され、内閣はついに二十二日総辞職した。第一次吉田内閣が成立したのは五月二十二日で、その間の一カ月、政治はまさに空白の状態であった。このような情勢下に、五月一日、戦後初のメーデーが催され、それは引続いて食糧メーデーの形で全国的に波及し、赤旗のデモ隊が都市の広場を埋めた。東京では十九日、二十五万人のデモが「民主政府

序篇 時代の先駆者として

の樹立」「欠配米即時配給」のブラカードを掲げて、首相官邸を取り巻き、吉田茂の組閣を一時断念させるに至った。この時、武装した占領軍が民衆の蜂起と対決し、デモの鎮圧に当たったのである。

経済同友会の結成は、このような混沌たる政情と世相の中で準備され、創立総会にまで漕ぎつけられたのであった。政治は混迷し、財界は虚脱状態にあり、労働のみが狂おしく荒れさんでいた、という状況の中で、目覚めた一握りの中堅経営者たちが、あのような透徹した使命感を謳いあげたということには、大きな歴史的意義がある。

諸井貫一の述懐には、実感がこもっている。彼はいわば財界の御曹子であり、秩父セメント社長として、日本工業倶楽部の五階に陣取り、戦後財界再建に中核的役割を果たしてきたのである。経済同友会の結成についても、彼は最も大きな推進力であった。

「とにかく、われわれ若い者が取りあえず、煙がまだ少しくすぶっているような焼け野原において、何とか日本の経済界というか、産業界というものを建て直さなければならぬ。工場それ自体の建て直しということも無論だけでも、一つの経済界とか産業界とかいうものとして、やはりみんなが協力してやっていかなければならない。そういう態勢をつくらなければならない。それには、何としてもわれわれ若者が取りあえず飛び出して、そして焼け跡の整理をやるとか、あるいは、そこへブラックを建てるとかしようではないか。そういうわけであったが、ちょうどその時、私が一番年寄りというわけで、代表格にかつき出された格好であった」同友会の生みの親のもう一人は、郷司浩平であった。彼は諸井とともに奔走した。彼の話にも実感がある。

「會員を募集するにも、誰でも入りたい者は入れるというならともかく、この人なら会の趣旨を十分理解して働いてくれるだろうと目星をつけて、強引に口説き落とすのだから骨が折れる。

この難事業を諸井さんは率先してやってくれた。もの静かで、どちらかといえば万事控え目な諸井さんが、この時は、まるで荒武者のように活躍された。朝九時になると、私は秩父セメントの社長室を訪れる。今日は誰々を訪問しようか、と二人で相談して、それから諸井さんの木炭車に乗って、予定の人物を歴訪した。車中でも、同友会発足の手はずや運動方針について語り合ったが、この時の諸井さんの顔を見ると、小学生が遠足の前夜あれこれ支度するような、無邪気な楽しさが溢れていたことを思い出す。こんなことを何日も繰り返し返して、ようやく創立総会まで漕ぎつけた」

「若い・同友会」は、焼け跡を駆ける木炭車の中から、生まれ出たのである。しかし、その車の主の血管の中では、「若い・進歩的な」血が脈打っていた。

創立総会の席上、藤井丙午世話人代表は挨拶の中で、同友会の活動の方向について、このように述べた。

「政府のみではなく、財界でも、その指導者たちは形式的な民主化に表面をつくろい、古い型の資本主義をそのまま温存しようとしている。また新しい産業経済の在り方について、時代的な感覚を持ち合わせていないのは遺憾である。ここで活発なのは独り労働組合運動だけである。この運動の中から新日本建設の原動力が芽生えているように見えるが、しかし、これとて多分に衝動的であり、今後さらに正しい方向に進むように気をつけねばならぬ点が多いように思われる。このような情勢は、われわれ中堅経済人の奮起を促している。われわれは自らの知性、感覺、熱情に訴え、産業経済のそれぞれの分野にあって、日本経済の再建に積極的に寄与

## 序篇 時代の先駆者として

せねばならない。この至情が凝って、今日、経済同友会を結成するに至ったのである」  
創立総会で採択された「規約」の第一条には、経済同友会の目的が次のように謳われた。

「本会は経済人としての職能的立場から、日本経済の民主化並びに平和的再建に寄与し、併せて会員相互の啓発親睦を図ることを目的とする」

これについて、議案説明に当たった野田信夫発起人は、「第一条では、本会が経済事業団体に非ざることとはもとより、さらに単なる研究団体もしくは親睦団体ではなくして、日本経済の民主化促進並びに平和国家建設に寄与するための、経済人の同志的結合体たる本会の目的を規定したものである」と述べた。

皇居前広場とその周辺で、解放感に酔う数万の労働者が、観念的な「民主国家」の建設を唱えつつ、赤旗とプラカードを振りかざし練り歩いていたその時に、すぐ横の日本工業倶楽部会館では、より現実的で合理的な「民主的平和国家」の建設のために経済再建を志す、百人たらずの経済人が、「若い・進歩的な」同志的結合体の旗上げに参加したのである。

## 一一 草創期の活動と推進者たち

「財界奥の院」と謳われた日本工業倶楽部会館にどうう人士も、今や時代の転変とともに相貌を一新した。質素な身なりの、それでいて真剣な眼ざしをした「中堅経済人」が、そこを根城としたのであった。

経済同友会の発起人名簿に挙げられたのは、次の八十三名である。これらが廃墟の中から日本経済を再建すべ

く、諸井・郷司兩氏の呼びかけに逸早く応じて馳せ参じた面々なのである。（\*は初年度幹事・五十音順）

\*青木 均一(品川白煉瓦)

麻生太賀吉(麻生鋳業)

阿部竜五郎(東京芝浦電気)

安西正夫(昭和電工)

池貝庄太郎(池貝鉄工所)

\*磯村 乙巳(保土谷化学)

今津 清藏(徳山曹達)

\*岩井雄二郎(岩井産業)

岩城倉之助(岩城硝子)

岩崎清一郎(磐城セメント)

上野 清(三菱化成)

\*牛尾 健治(牛尾本店)

梅田伊太郎(東京機器工業)

\*大塚 萬丈(日本特殊鋼管)

大村 辰雄(日本曹達)

大村 博(日本ゴム工業)

小笠原光雄(三菱銀行)

笠原 逸二(石川島重工業)

\*金井 寛人(日本塩扱)

\*川勝 傳(寺田合名)

川北 禎一(日本銀行)

川瀬 一貫(ゴム統制会)

菅野和太郎(大阪商工経済会)

木内 信胤(大蔵省)

倉井 敏磨(勸業銀行)

\*栗本 順三(栗本鉄工所)

工藤昭四郎(大蔵省)

黒板 駿策(月島機械)

熊澤 貞夫(王子製紙)

\*小池厚之助(山一証券)

古武 彌輔(横浜造船)

\*郷司 浩平(日産協)

幸島 禮吉(産業機械工業会)

\*櫻田 武(日清紡績)

作田 彌(野村鋳業)

佐藤武三郎(芝浦共同工業)

佐藤 鈴次(東京芝浦電気)

更級 學(農林中央金庫)

\*鹿内 信隆(日本電子工業)

\*島田 藤(島藤組)

正田英三郎(日清製粉)

篠原孝之助(竹田産業)

\*清水 康雄(清水組)

菅原 實(菅原電気)

\*鈴木 治雄(昭和電工)

二 草創期の活動と推進者たち

序篇 時代の先駆者として

鈴木三千代(昭和農産加工)	* 鈴木 萬平(東洋紡績)	迫 静二(安田銀行)
田川 信一(纖維協会)	高木 幹夫(東京海上)	* 武富 英一(大成建設)
津田 清一(曹達工業薬品 統制会)	津村 重舎(第一製薬)	* 寺田 榮吉(大日本紡績)
中川 以良(皮革統制組合)	永井 仙吉(日興証券)	* 永野 重雄(日本製鉄)
西野嘉一郎(芝浦製作所)	二宮 善基(興業銀行)	* 野田 信夫(三菱重工業)
乗富 丈夫(日本光学)	* 萩尾 直(東京芝浦電気)	島中 太郎(島中工業)
日野尾政秋(日本粉化)	藤本 輝夫(理研工業)	藤岡 啓(帝國纖維)
* 藤井 丙午(鉄鋼協議会)	舟橋悌次郎(日本金属産業)	* 帆足 計(日産協)
* 堀田 庄三(住友銀行)	松本 榮(藤産業)	松本兼二郎(黒崎窯業)
* 松本幹一郎(明治鋳業)	松本 重男(藤倉工業)	水野 成夫(国策バルブ工業)
峰村 英薫(野村銀行)	* 森 暁(昭和電工)	森村 義行(森村組)
諸井 貫一(秩父セメント)	矢野 一郎(第一生命)	湯浅 佑一(湯浅蓄電池)
和田 重雄(東京計器)	* 渡辺 忠雄(三和銀行)	

この発起人名簿を見て感じることは、財閥系大企業その他著名企業の経営者のほかに、財界的には知られていないような中堅企業の経営者も名を連ねていることであり、また特殊銀行や官庁所屬者も加わっているということである。同友会が、その「趣意書」で、あえて「経営者」と謳わずして「経済人」と表現した理由も、一つに

は、ここにあるというべきである。即ち、同友会の発想者たちは、日本経済再建のために、あえて旧来の財界本流につらなる大企業経営者に限らず、中堅企業の経営者でも、また官庁所属者でも、心ある有能真摯な人材を糾合して、それらが「中堅経済人」としての共通の意識に立って、同志的結束のもとに、起ち上ることを意図したのにはかならない。

また、当時の実情において、事業設備は壊滅しており、残存している工場においては労組による生産管理が横行している有様では、経営者といえども、その直接的な関心は、「経営」そのものというよりも、生産再開のため土台固め・体制づくり、即ち、「経済」にこそあったのである。

当初の同友会では、「代表幹事」制は、またとられず、当番幹事として諸井貫一・帆足計・郷司浩平の三名が選ばれた。帆足当番幹事は「日産協」の事務局長が主たる職務であったから、同友会の実際上の中心的推進力は、代表格の諸井当番幹事の下に、事務局長に任ぜられた郷司当番幹事がある、という形で構成された。山下静一は、郷司事務局長の下で事務局次長の役柄を果たしていた。

「進歩的な・同友会」は、前進しなければならなかった。荒廢の中、赤旗の渦巻く中で、安穩に静止することは許されなかったのである。

「前進」のためには、方向を見出すことが肝要である。「民主化」の道は、占領政策によって設定されてはいたが、「中堅経済人」である同友会の同志たちは、その「民主化」を現実の情勢にどのように適応させ、日本再建のための経済復興を図っていくか、実践的な指導精神と行動指針を見出していかねばならなかったのである。

彼らは、まず頭づくりにかかった。とはいっても、当時の出版界には、建設的な意欲に燃える進歩的な「中堅

「経済人」の頭の肥やしになるような書物がなかった。敗戦後セキを切ったように市場に流れ出た左翼的出版物は、現実離れして、彼らには無縁のものであった。そこで彼らがとびついたのは、昭和二十一年三月に外務省調査局から刊行された『日本経済再建の基本問題』という小冊子であった。刊行物とはいっても、謄写版刷りのお粗末なパンフレットで、外務省の特別調査委員会の報告を、ごく小範囲の要路に配布されたものであった。これを諸井貫一当番幹事が手に入れて、会員の頭づくりのテキストにしたのである。体裁は粗末でも、内容は、当時の学界のエキスパート二十数名のほか、官界のすぐれた頭脳も参加して、「日本経済の基本的把握」のため、終戦直後から翌年三月までに約四十回にわたる共同的研究討議の結果、まとめられたものであった。同友会の有志は、二十一年の六月中に前後三回にわたり、日比谷の市政会館の一室で、大来佐武郎外務省技官を講師として、この冊子を中心に勉強したのである。

勉強会が終ったあとの九月中旬、大来技官の要請で、報告書についての批判の会が開かれた。その席上、郷司・鈴木治雄幹事などから、(1)原子力産業の革新的性格について全然触れていない、(2)労資問題の基本的な分析と対策がない、(3)企業の経営形態に対する具体案がない——など、いかにも現実を直視する「職能人」らしい立場からの批判が出た。「進歩的な・同友会」は、発足第一歩から、的確な時代認識を身につけていたのである。

郷司幹事の骨折りで、バーナムの『経営者革命』の海賊版を入手し、時代の担い手としての「経営者」の使命について啓発し合ったのも、この頃である。先覚的知識人や練達の士の話も、よく聞いた。渋沢敬三元蔵相も講師として招かれた。彼は、「日本の経済人は統計に無関心だ。経済再建に当たっては、民間人も統計に関心を持つように努められたい」と、強調した。一同はこれに感銘を覚えたという。戦時中の秘密主義の中で育った当時

の経済人の盲点がわかるというものである。

同友会は、頭づくりだけに明け暮れていたのではなかった。占領下の民主化政策は、急ピッチで具体化されつつあったし、労働攻勢は企業の存立を脅かしつつあった。このような情勢に対処して、同友会は発足後初の幹事会（五月八日）で、「労働問題研究」と「補償打切対策研究」の二つの委員会をつくった。前者は野田信夫幹事、後者は堀田庄三幹事が、主宰した。このような問題に取り組む姿勢において、同友会は「総資本」的立場をとった。この立場には、大きな意味がある。それは、経済団体としての同友会の本質に根ざすものである。というのは、当時の情勢において、現在の「経団連」（昭和二十一年八月創立）も「日経連」（同年六月「関経協」として発足）も、その前史的ないし準備期的段階にあったとはいえず、前者は業界の総合団体として、後者は「使用者団体」として、それぞれの性格づけを事前に予定されていたのに対して、同友会は個人加入の中堅経済人による同志的結合体として、独自の性格を持ち、それを意識的に自認していたのである。つまり、「経団連」や「日経連」が、その胎動期から、企業ないし業界の利益の擁護を志向していたのに対して、同友会は平和国家建設のための日本経済再建を、「総資本」的立場から念願し、その線に沿う行動を展開していくことを目的としていたのである。この立場こそが同友会の特質であったわけである。

したがって、前記の「労働問題研究」や「補償打切対策研究」の二つの委員会における議論も、私企業の利害をあえて前面に押し出すことなく、大局的に総資本的立場から闘わされたのである。その結果、当時さかんに行なわれていた労組による「生産管理」についても、なかば肯定的な結論がなされた。即ち、「最近の企業経営者の中には、生産意欲の低調な者、経営の改善に無関心の者があることは事実である。かかる企業で罷業、怠業を行

なうことは争議手段としての有効性が失われる」との理由から、「現在の特殊事情からみて、生産管理を全面的に否認することは必ずしも適切でない」と結論したのである。これは、いわば「経営不在」下における労組の生産管理を、総資本の立場から、取りあえず正当化しようとするものであった。「国家補償打切問題」についても、同友会は、単に企業の利益擁護の面から、これに反対したのではなかった。「企業整理の結果はうりだされる大勢の失業者を救う計画を、政府は持っているか。これを捨ておけば社会不安と思想の混乱を来すであろう」という視点に立って、この問題の処理について、官民・労使・一般有識者の検討・協議を経ることを訴えたのである。これも、同友会の総資本的立場を示すものである。

「総資本」の立場は、「個別資本」の小さい利益にこだわるものではないが、また、その意味で「労働」の正しい立場をも容認するものではあるが、「労働」が不当に行きすぎ、その結果「総資本」が希求する経済再建が脅かされそうになった時には、敢然として、これに立ち向かうことを躊躇しない。この局面が、早くも同友会発足後六カ月にして、展開された。

「産別」主導の「十月闘争」が醸し出した情勢がそれである。昭和二十一年八月に、全国的な労組組織である「総同盟」（所属組合員八十五万人）と「産別」（同百六十三万人）が結成されたが、「産別」はとくに闘争的で、政治的色彩を持つゼネストを志向していた。あたかも国鉄および船舶運営会は、この夏、大量の人員整理案を発表したが、労組はゼネスト態勢を武器に対抗し、ついに整理案を撤回させることに成功した。この勝利に力を得た「産別」は、「資本家側は、軍需補償打切の負担を労働者に転嫁するため、この秋には全産業にわたる首切り計画を打ち出そうとしている」との認識に立って、「十月闘争」を企て、これを実行に移した。十月末現在、

スト参加者三十二万人、生産管理を行なったもの七千九百人、要求を出した組合員数五十六万人と、「産別」は発表していた。この闘争を通じて、「産別」本部が出した指令には、「各地域別に独立したゼネスト態勢から全国的な大階級戦の雰囲気を持ってゆく」あるいは「吉田内閣打倒まで統一的に行動し、勝手な行動をとらないこと」など、きわめて政治的な闘争理念で貫く内容があった。

このような情勢下に、同友会では十月十九日、緊急幹事会を開いた。諸井・郷司・帆足の三当番幹事はじめ、野田・金井・浅尾・櫻田・小池・鹿内・藤本の各幹事が集まり、問題を検討の結果、『最近の労働争議に関する見解』を発表した。それには、次の二点が強く打ち出されていた。

(一) ゼネストを政治闘争に利用することは民主主義に反する。労組の争議と労働者の政治活動は、その限界を明確にすべきである。

(二) 経済復興の任務は勤労大衆の双肩にかかっているが、それは階級的な意味における労働者のみでなく、企業経営陣をも含めた「広義の勤労者」によってのみ、実現が期待される。この場合、生産面においては、どこまでも「企業権」が尊重され、その上で、労働者と経営者が協力関係に立たなければ、必ず失敗する。

この「見解」の立場は重要である。ここで同友会は、「経済民主化」という幅広い理念における一つの選択、即ち、総資本的立場における「経済民主化」の路線を、現実を意識したのである。それは「産別」に現れた革命的な意味での民主化路線を前にして、「経済人」が「経営者」に目覚めたことを意味する。

このころ大阪には、すでに同友会の関西支部が生まれていた。東京・大阪間における通信・交通連絡の不自由

な状態下に、目覚めた関西経済人の中には、東京経済界の新氣運に共鳴して立つ一握の同志がいたのである。その後、関西支部は二十二年五月、「関西経済同友会」として発展的に独立する意向を示し、同友会は承認した。これが、その後における同友会の「緩やかな横のつながり」的な全国組織形態を方向づける契機となった。

### 三 「再建」と「民主化」への始動

経済同友会が「経営者」を自覚し、独自の総資本的立場から「労働」を見直した時期から、彼ら自らの選択になる経済再建の民主化路線が踏み出された。

昭和二十二年の年頭に当たって、諸井貫一当番幹事は、経済同友会会報『経済同友』に「新しい年の言葉」と題する一文を掲げた。そこで諸井当番幹事は、まず、「日本経済の今後には物的に人的に、また精神的に多くの試練が横たわっている」と前提し、ついで同友会の新しい心構えとして、「我々は一層建設的にして健康な精神を持つ。建設への希望のみが我々の任務であり、光明である」と訴え、最後に、次のように経営者の自覚を促した。

「破局への予想が我々の経済を脅威する今日、我々経営者の地位は、ようやく重大となりつつある。危機の中から建設と光明とを捕うるものは、果して何人であるか。この実力が結局、今後の社会の指導層を決定するにいたると信ずる」

日本経済の民主的再建を担うものは、「労働」か「経営」か。それが、当時の局面下における重要関心事であったのである。

この諸井当番幹事の訴えは、昭和二十一年夏から暮れにかけての産業復興運動における「経営」と「労働」の關係の推移に、呼応するものであった。

というのは、二十一年夏ごろ、労働争議の渦巻く中から、総同盟・産別のそれぞれが、独自の産業復興運動の烽火を上げていた。彼らは、「経営不在」の多くの工場に立てこもり、不当な「生産管理」手段を通じてではあるが、ともかく生産現場に密着していたという有利性を背景に、自らの主導による復興運動を唱えたのである。これに対して、同友会も「経済再建の担い手」の自覚に立って、経済復興運動に乗り出す構えを見せ、「労働」側にアプローチを始めていた。これに応じたのは総同盟であり、その間に動いたのは、郷司・野田の両幹事である。

十月には、同友会は前述のように、「十月闘争」に対する「見解」で、産業復興運動に触れ、「生産面における企業権の尊重」を謳い、労使協力による産業復興を呼びかけた。そして、この「見解」の考え方を前提として、「労働」主導の復興運動への「経営」の対等的参加を試みた。前記、諸井当番幹事の年頭所感は、この過程の進行中における切実な感懐であったわけである。

「経済復興会議」は、同友会が経済民主化路線において、対外的実践活動を展開したものとしては、結成以来はじめての試みである。それはまた、個別企業ベースの労使交渉ではなく、「経営」と「労働」が、「総資本」に「総労働」といった広い立場で、「経済再建」という全般的・総合的なテーマで、意見交換の場を持ったという意味において、歴史的な意義を有するものでもあった。

昭和二十一年も押し詰まった十二月六日、東京・日本橋の東洋経済新報社内・経済倶楽部で、準備委員会が開かれた。総同盟・日労会議・同友会の共催で、産別からはオブザーバーが出席した。準備委員会五十三名が指名

### 三 「再建」と「民主化」への始動

序篇 時代の先駆者として

されたが、同友会からは、次の十八名が選ばれた。（\*は幹事）

青木 均一 麻生太賀吉 磯村 乙巳 大塚 萬丈 川瀬 一貫 黒板 駿策  
熊澤 貞夫 \* 郷司 浩平 佐藤武三郎 \* 櫻田 武 鹿内 信隆 鈴木 治雄  
中村 隆一 永野 重雄 \* 野田 信夫 萩尾 直 \* 藤井 丙午 \* 帆足 計

『経済復興会議結成に関する声明』には、当時の困難な経済情勢を偲ばせるものがある。その中には、次の文言があった。

「日本経済はまさに崩壊の危機に瀕している。石炭の産額は戦前の半ばに達せず、鉄鋼は十五分の一、一般工業生産は平均して戦前の三割にもみたぬという、恐るべき窮乏状態にある。しかも、この貧弱な生産たるや、ストックがつきれば、ガタンと止まる性質のものだ。いったい日本経済の行末はどうなるのであろうか。もはや我々は目前をつくろい、蝸牛角上の論議に終始し、自分たちの船が沈没しかけているのを傍観している時ではない」

さらに「声明」は、経済復興における労使協力の必要性について、こう述べた。

「日本民主主義革命の現段階においては、政治において原則的に議会主義を否定できないと同様に、生産においても、経営者と労働者との協議を除外した一方的方式では、生産再開の実をあげることは困難である。我々は経済民主化の線の上に、企業における経営権と労働権の範囲を明確にし、経営協議会を健全に育成して、経営者と労働者の自主的協力の体制を確立することが、産業復興の最も重要な前提条件の一つであると信ずる」  
労使協力の産業復興運動は、実り多い実践段階を迎えるかに見えた。しかし、運動をより全般的なものにする

ためには、産別をも参加させねば効果がないことになり、同友会の斡旋でそれが実現したことが、かえって禍した。産別参加を主張したのは、経団連の有力構成団体である「日産協」であり、それに所属する大企業であった。彼らは、重要産業を勢力範囲とする産別を除外しては、現実的な経済復興運動は展開できないという理由に立っていたのである。

明けて二十二年二月六日、丸の内・交通協会会館で「経済復興会議結成大会」が開かれ、これには産別も日産協も、使用者団体である「関経協」（日経連の前身）も参加した。しかし、異質の民主化意識を抱懐している産別は、何としても復興会議のガンであった。このため、折角の労使協調体制も単なるスローガンに終り、復興会議はなんらの実際の活動をなすことなく、結成後一年二カ月のちの昭和二十三年四月、解散のやむなきに至った。それには、労使関係における客観的背景の大きな変化が働いたのであるが、それは後で触れる。要するに、一層自覚を高めた「経営」が、非協力的な一部の「労働」を突き放したのが、経済復興会議の幕切れだったのである。

経済復興会議の結成準備期において、準備委員会「声明」で謳われた「経営協議会」の理論づけを行なう必要に迫られて作成されたのが、『企業民主化試案』であった。

経済同友会は昭和二十二年初頭、大塚萬丈幹事を委員長とする「経済民主化研究会」をつくり、高宮晋東京大  
学教授を主査に委嘱した。その第一回会合は一月二十七日に開かれたが、席上、大塚委員長は「理論的に深く掘り下げていくことも必要だが、同時に対症療法も合わせて考えていきたい」と述べ、研究会の目的を明らかにした。大塚委員長はもとも同友会においても最も「進歩的」の典型ともいふべき考え方の持主であった。彼の立

### 三 「再建」と「民主化」への始動

## 序篇 時代の先駆者として

場は、自他ともに「修正資本主義」的だとされていた。研究会は、この大塚理念を踏まえて、「企業形態の民主化」を、重点として取りあげることとなった。

研究会の検討の過程で、大塚委員長は「関経協」の機関誌『経営者』三月号に、「経済民主化とその具体策」と題する論文を寄稿した。それは、「資本と経営の分離」を前提として、「経営協議会」の制度化を唱える内容のものであった。大塚論文はまず、「許し難いのは資本家がその一方的意思によって、社会的生産の場である企業を、利潤追求の場たらしめることである」との観点から、「企業における執行機関を専ら経営専門家のみによって構成せしめ、監査機関を資本家によって構成せしめる行き方を採るべし」とした。また彼は「経営協議会」については、「労働者が経営者と同じく票決権を握る決議機関たることが、企業民主化の中核機関たる経営協議会の真面目であり、かくて初めて労働者の全幅的な責任と協力が確保されるであろう」と、「労使対等」の関係を明確にし、一方「監査機能」としての株主の立場も尊重したうえで、「資本・労働・経営」三者が参加するものとすることを唱えた。この三者が鼎立し、相互牽制作用を発揮することによって、それぞれの独善が予防できる、としたのであった。

この「大塚試案」を中心に、研究会は前後五回にわたって検討した結果、五月十五日、独自の構想を織り込んだ「中間報告」を得、さらに八回にわたる会合で練りに練った末、ようやく七月一日に「成案」を得た。それは「大塚試案」の考え方をさらに発展させたものであった。たとえば、大塚論文では企業の機能面のみが民主化が狙いとされていたのが、「成案」では「企業の所有関係の民主化」が明確に打ち出され、これを「協同有」と名づけた。また「経営協議会」は、大塚論文では企業の最高の意思決定機関とされたが「成案」では、これを「執

行補助機関」に格下げし、「資・労・経」三者構成の「企業総会」を最高決定機関として制度化することとした。これは企業の「協同有」から必然的に導き出される発想であるといえる。

このような革新的内容を持った「成案」は、八月五日の幹事会に提案された。しかし、当時すでに同友会においては、労使関係における「経営」の主導性が明確に意識されている段階にあった。このため、「成案」は、「同友会全員の賛成で出すというところまで熟しておらない」という理由で、「経済民主化研究会」の「試案」の形で、世に問うこととした。こうして、この案は『企業民主化試案——修正資本主義の構想』の題のもとに、二十二年十一月、小冊子として刊行された。これが大きな反響を呼んだことは勿論である。「修正資本主義」は同友会のシンボルのように伝えられ、財界一部の保守勢力から、なかば異端視される時期もあった。

昭和二十二年の初めごろから、政治・経済・労働の諸情勢は、混迷のうちにも、前途にかすかな光明を見出しつつあった。混沌の淵から脱して安定を求める空気が始まっていた。

すでに二十一年十一月には日本国憲法が公布されていたし、明けて二十二年四月には第一回の参議院議員選挙が行なわれた。戦後における革命的労働攻勢の最大の盛り上がりともいえるべき「二・一スト」は、占領軍総司令部の強圧により中止され、その主導勢力であった産別に対する批判は高まった。経済面でも、石炭・鉄鋼・化学肥料を重点的復興部門とする「傾斜生産方式」が打ち出され、インフレ高進下とはいえ、生産復興がやや軌道に乗りつつあった。しかも、このような情勢好転の背後には、米ソ冷戦時代に入ったのを大きな契機とする占領政策の転換、即ち、「非軍事化」から「経済再建」への移行があった。

### 三 「再建」と「民主化」への始動

先に記した経済復興会議における産別の参加に対して、同友会が敬遠的態度を殊更にとったのも、また、きわめて革新的すぎた『企業民主化試案』に対して、同友会の多数意見がこれに同調しなかったのも、すべてこのような客観的情勢の変化を背景とするものであったのである。同友会の「進歩性」は、この段階においては、理想主義的のそれから現実主義的のそれに、変貌していた。それはまた、「現実」を直視する「経済人」ないし「経営者」の集団である同友会としては、きわめて当然の成行であるし、潜在的なものが時を得て表面に現れたという事にほかならない。とはいえ、他の経済団体とは違って、「総資本」の立場を堅持していた、という点においては変わりはなかった。

このころから、経済同友会は総合的な政策の研究・立案に対して、積極的に取り組むことになった。初めての試みは「危機突破対策」の研究であり、そのために諸井幹事を委員長とする委員会が設けられた。「危機」というのは、二十二年初頭には電力不足の深刻化による「三月危機」が唱えられていたからであり、この当面の危機を突破したうえで、傾斜生産を基軸とする基本的な再建に乗り出すべきだ、という認識に立つものであった。あたかも一月四日、総司令部による「追放計画」が経済分野に拡大され、戦時中の産業指導者二千二百名が、いわゆる財界バージとなったということもあり、「若い・同友会」の責務はいやがうえにも高まっていた。これが同友会をして、危機突破の担い手としての自覚を、一層強くさせたことは否めないであろう。

四月一日には、第一回の定時総会が開かれた。同友会は草創期的な摸索時代を終った。ここで同友会は、「創立年度に試みたような、いささかドロナワ的な意見書の発表をやめ、つねに研究を怠らず、刻々の問題につき会の意見を用意しておく、随時これを政治に反映せしめるようにしておくこと」という方針を満場一致で確認した。

「研究する同友会」「政治にものをいう同友会」の性格が、この時、はっきりと意識されたのである。新年度の当番幹事には、大塚萬丈・堀田庄三・郷司浩平の三幹事が選ばれた。諸井貫一幹事は「関経協」の充実に努めることとなったのである。

二十二年四月の総選挙で敗れた吉田内閣は退陣し、社会党の片山内閣が成立するまでに、約一カ月の政治空白期があった。この時に当たり同友会は、五月十四日、『新内閣組閣に際しての要望』を発表した。これは、総合的な政策姿勢について同友会が政治にもの申した最初の意思表示である。内容は、(1)総合経済政策の確立、(2)統制方式の再検討、(3)財政の均衡化、(4)物価体系の再編成、(5)失業対策の急速樹立、(6)生産体制の整備、(7)金融通貨政策、(8)国民運動の展開、の八項目にまたがる広範囲のものであり、まさに「総資本」の立場から堂々と要望したのである。このような「要望」が政策意見として立案されたのには、先の「危機突破対策委員会」における二カ月間の研究が、大いに預かって力があつたことはいうまでもない。

同友会は、片山内閣の和田博雄経済安定本部長官の要請によって、永野重雄幹事を生産担当の副長官に、野田信夫幹事を生産局長に、工藤昭四郎物価庁次長のあとに大原総一郎幹事を、それぞれ送り込んだ。同友会の現実的かつ進歩的な頭脳が、時の政治から高く評価されていたことを示す好例である。このころ「ウォールストリート・ジャーナル」のクロムリー記者が、同友会に招かれた席上、「日本の官僚組織の弊害を打破するためには、民間経済人自らが多数、行政機構に入りこまねばならぬ」と強調したのは、印象的であつた。

対日占領政策は、明らかに緩和の方向を辿っていた。二月には、余りにも「苛酷にして非現実的」なボーレー賠償勧告を再検討させるため、ストライク賠償調査団が来日し、三月には、マッカーサー総司令官が外人記者団

### 三 「再建」と「民主化」への始動

序篇 時代の先駆者として

との会見で、対日平和条約締結の機が熟していることを明言した。民間貿易の再開と船舶保有制限の緩和が、日程にのぼってきた。同友会の政策研究立案活動も、ますます現実的な形において多忙になってきたのである。木内信胤幹事が主宰する「貿易海運部会」は六月二十五日「貿易再建方策の提案」を発表し、また特設された「海運専門委員会」は七月三日「海上輸送力の緊急増強に関する提案」を、続いて九月十七日に「海運再建についての提議」を発表した。

片山哲内閣は組閣早々の六月十一日、「経済緊急対策」を発表し、「新物価体系」を中軸として、インフレ克服と生産拡大による経済秩序の確立を図る、という政策姿勢を打ち出した。これに呼応するかのように、同友会は長期的視野に立った再建方策を研究するため、十月一日「経済調査会」を設けた。大塚萬丈当番幹事が会長で、委員は次の各幹事で構成された。

櫻田 武 加藤威夫 島田 藤 金井寛人 東海林武雄 木内信胤 竹内俊一  
工藤昭四郎 二宮善基 郷司浩平 堀田庄三 酒井杏之助 水野成夫

当時、経済安定本部でも長期計画策定の作業を進めていたが、同友会は民間経済人の発想らしく、関係業界ないし専門家の検討を基礎として、日本経済自立のために必要な産業構成と、それが経済的に成り立つための基礎的条件を見出すことを目的とした。その成果は九カ月後の二十三年六月下旬、『日本経済自立化に関する基礎調査』として、発表された。その作成に当たっては、高橋亀吉、根津知好などの専門家が参加した。

これより先、二十二年三月末には、中島久万吉、長崎英造など財界有力筋から十億ドル借款案が出され、五月には「関西経済同友会」が、やはり十億ドル借款案を意見書として発表した。占領当局が「経済再建支援」の方

向に傾いてきたのを機に、基礎産業再建、海運再建、最終的通貨処理あるいは国際貿易参加のために必要な資金を、外資導入に待とうとするものであった。同友会でも、堀田庄三当番幹事が主宰する「金融経理部会」が、十月に専門委員会を特設して検討の結果、『民間外資導入促進に関する意見』をまとめ、翌二十三年三月二十三日の第二回通常総会で、決議として採択した。

たまたま片山内閣は二十三年二月に総辞職し、三月十日芦田均内閣が成立した。新内閣は組閣後の第一声で、「外資導入による経済再建」を唱えていたため、同友会の決議は、まさに時宜を得たわけである。「意見」は、(1)経済再建における民間外資導入の緊要性、(2)民間外資流入上の隘路打開、(3)民間外資導入に対する希望条項、の三項目を内容とした。

#### 四 ドッジ・ラインと動乱ブーム

昭和二十三年は、アメリカの対日占領政策が急角度に転換し、日本経済再建のための諸施策が、矢つぎ早に打ち出された意義深い年であった。援助体制が具体的に整備されたほか、「非軍事化・民主化」の占領施策の重要な部分が、再建に対する障害になるという理由から、取り払われたのである。同友会を含めて、経済界全般が重い空気が解放され、とみに活気づいたのは、当然のことであった。

まず二十三年の一月六日、ロイヤル米陸軍長官はサンフランシスコで、「日本を極東の工場に育てあげねばならぬ」と公言した。彼はその中で、「財閥の解体が日本の自立を妨げている」こと、「過去の日本をつくりあげ

## 序篇 時代の先駆者として

た実業界指導者の努力が、日本経済の復興に貢献するだろう」ということ、さらに「日本産業の能率に不当な妨害を及ぼさぬところで、集中排除を停止せねばならぬ」ことを指摘したのである。

芦田首相は、組閣直後の声明で、前述のように「外資導入による経済再建」を謳ったが、その中で、このように強調した。

「新内閣の重要使命は、外資導入による経済再建と対外信用の回復にある。四囲の情勢は、多量の物資輸入を期待し得る画期的な時代にあると思う。日本国民は、この機に自力更生と民主化に力を傾け、導入さるべき外資を十分に活用するだけの受入れ態勢を予め確立せねばならない」

そして、その「受入れ態勢」としては、「インフレ克服のための生産増大」を強調し、そのための資本の蓄積と経営の合理化を、経済界に訴えた。

三月二十一日には、賠償緩和を内容とするストライク報告が発表された。これと時期を同じくして、ドレーバー次官一行が対日政策再検討のために来日し、その調査に基づくジョンストン報告が、五月十八日発表された。これには、(1)米国は日本の再建を援助すべきである、(2)経済再建に必要な工場は残置さるべきである、(3)日本の輸出の増大のために、原料輸入に対する援助がなさるべきである、(4)商船保有量を増加すべきである、(5)インフレ克服のため、原料輸入による増産が効果的である——などが指摘され、また財閥解体・集中排除が、生産を阻害している点を述べ、その緩和が強調された。

この報告は、米政府・議会およびマッカーサー総司令官によって尊重された。その結果として、五億七千万ドルの対日援助費が計上され、また合計二億一千万ドルにのぼる回転基金や棉花借款が実現した。さらに、集中排

除の指定も大幅に解除され、八月初めには「集排審査委員会」の任務終了が宣言された。

このような情勢の好転に應じて、生産は徐々に向上し、インフレの波頭も稍おだやかになった。労働攻勢の行き過ぎは、総司令部の態度硬化によって是正されつつあった。先に記した経済復興会議の解散は、このような雰囲気の中で、四月二十八日に強行されたのである。この時、経済三団体を代表した郷司浩平当番幹事は、「我々の経済再建の立場に同調する労働陣営は非常に多いと判断している。しかし、経済再建の根本の立場において、当面の行き方について立場が異なるものとは、もはや一しよには、やっていけない」と、極左的な産別と一線を画することを宣明したのである。また郷司当番幹事がここで、「資本家陣営」を「労働者陣営」と対置する表現を敢えてしたのは、同友会がこの段階で、「経営者」意識を明確に前面に押し出したものとして、意義深い。

事態は「経営者」ベースで進展しつつあった。「経団連」は三月の総会で、「代表幹事」制を「会長」制に改め、「関経協」は「日本経営者団体連合会」を経て、この四月に「日本経営者団体連盟」(日経連)となった。池田成彬・浅野良三・加納久朗など追放された財界大物が、来日の米使節団に招かれ、意見を求められた。

経済同友会でも、三月の総会によって、「当番幹事」制を廃して、はつきりと「代表幹事」制にした。初代の代表幹事には、永野重雄・工藤昭四郎両幹事が選ばれた。運営方針では、「会の社会的地歩が確立し、内外の諸情勢も変化した」という理由で、活動の重点として、経済自立達成に必要な「資本蓄積」「世界貿易への参加」および「労働問題」を挙げ、とくに労働問題では「安定と進歩を望む立場を明確にして、その線に沿った世論の形成をなす」と謳った。

五月十五日、三重県宇治山田市で、第一回の「全国代表者会議」が開かれた。関西・九州・東海および東北の

#### 四 ドッジ・ラインと動乱ブーム

各同友会のほか、府県単位の同友会を含めて、全国から代表者四十二名が集まった。「インフレ克服対策」「外資導入問題」「企業態勢の確立対策」などが、取りあげられた。とくに「企業態勢の確立」については、「経済再建の近道である外資の流入を期するためには、その事前措置として資本を尊重し、その保護のために諸般の方策を実施する必要がある」と、政府の施策の確立を望むとともに、同友会自体の努力目標として、次のように唱えた。

「我々は理解ある労働者の協力によって、速かに健全なる企業の再編を完了し、科学的経営と技術の向上によって企業の生産性を高め、もって民間外資の積極的流入に備えるべく努めなければならない」

これは先にふれた「経復会議」解散時における郷司幹事の発言の口吻と、基調を同じくするものであるこというまでもない。

経済同友会は発足二年にして、ようやく現実的に進むべき方向を見出した。しかも、それは「経営者」であることを、「労働者」との関係において明確に自覚した土台の上においてであった。

「経営者」であることを「労働」との関係で意識した同友会は、こんどは政府の政策との関係においても、「経営者」を強く意識する局面を迎えるに至った。それは煎じつめていえば、「ドッジ・ライン」と呼ばれた急激な安定政策に対する抵抗の形においてであった。ここで執拗に「政策」に食い下ったのは、工藤昭四郎・永野重雄両代表幹事であった。勿論、同友会の全体がこれを支持したのであるが、まさに打ってつけのチャンピオンが「代表幹事」のポストにあったがゆえに、この同友会の闘いが華々しく展開されたのだと言ってよい。

その経過はこうである。日本経済の再建を本格的に意図した米国政府ならびに占領当局は、日本経済の急速な

安定を望むに至った。当時、生産も貿易もかなり好調に回復しつつあったが、それは復金融資や財政補給金などインフレ・マネーの支援の上に立つ、きわめて不安定なものであった。生産・貿易が指標的に伸びても、限りなきインフレの高進が、いつ日本経済の根底を覆すかも知れないといった危険をはらんでいた。渦中の日本人には、それが認識できなかったが、正常な経済基盤に立つ繁栄を体験しつつあったアメリカの為政者には、それははっきりとわかっていたのである。

占領当局は昭和二十三年七月、芦田内閣に対して、「均衡財政の堅持」を基本とする「経済安定十原則」の実施を促した。しかし、芦田内閣は、それと本格的に取り組みいとまもなく、いわゆる昭電疑獄のため十月に退陣してしまった。あとは第二次吉田内閣が継いだ。当時、炭労と電産が、年末闘争による賃上げを獲得すべく、波状ストの構えを見せていた。総司令部のヘブラー労働課長は、これに対して、「企業三原則」を政府に提示した。それには、「賃上げのために、財政の臨時支出を行なうこと、ならびに賃上げによって生じた赤字の補填のため産業に融資することは、ともに許されない。また一般物価水準の引上げを招くような賃上げは許されない」という意味が盛られていた。賃金と物価の悪循環が、当時のインフレの最大原因の一つであったが、総司令部はまず、その禍根を断とうとしたのであり、それは先に示された「十原則」の、総司令部自身による適用でもあった。

しかし労組側は十一月十日から、波状ストを強行した。十二日、政府は、「スト中の石炭企業に対する一切の復金融資を停止するよう」総司令部の指示を受け、それは十五日に実施された。そして十二月十八日、「経済安定九原則」が総司令部から発表され、炭労・電産・海員などのストは、年内に相次いで中止させられた。安定の意図が現実には、絶対権力をもって強行され始めたわけである。

#### 四 ドッジ・ラインと動乱ブーム

「経済九原則」は前文において、こう謳った。

「日本政府は、インフレ収束のために、もっと断固たる強力な措置をとらねばならぬ。その方策は、通貨を安定し、健全な為替相場を設定し、予算の均衡を実現し、全般的にみて貨幣制度に対する世人の信頼を維持することである」

「九原則」は、「総予算の均衡」をはじめ、徴税の促進、信用拡張の制限、資金の安定、物価統制の強化、外国為替統制の強化、輸出増加のための資材配給、重要原料および製品の増産、食糧集荷の効率化、などを指示したものであった。そして最後に、「以上の計画は単一為替レートの設定を早期に実現させる道を開くために、ぜひとも実施されねばならぬものである」と述べられていた。

当時、「復興か安定か」という、政策重点の優先順位についての議論が闘わされていたが、「経済九原則」は、明らかに「安定優先」を指示したわけである。占領下のこととて、経済界といえども、この大方針を真向から否定することは許されない。経済同友会は十二月二十五日、『九原則に関する声明』を発表し、一応賛意を表した。しかし、明けて二十四年一月七日の幹事会では、工藤代表幹事から、「九原則の各項目間に矛盾がある。一方に生産増加を要求しながら、他方で信用の拡張を抑えている」との重要な問題提起があった。同友会における「経営者」としての自覚は、ここにおいて、「政策」に対する執拗な反発の形において展開されることとなったのである。工藤昭四郎代表幹事は、産業金融に理解の深い興銀マンであり、もう一人の永野重雄代表幹事は根っからの産業マンである以上、工藤代表幹事が指摘したような「九原則」の矛盾は、双方とも現実には即して痛感するのは、当然のことであった。同友会全体の印象も、そうであった。

二月に入つて、米國デトロイト銀行頭取のドッジ氏が、マッカーサー元帥の經濟顧問として来日し、「九原則」の勵行を官民に呼びかけた。いわゆる「ドッジ・ライン」という名のデフレ政策がスタートするわけである。果たして四月、ドッジ公使は昭和二十四年度予算編成に際して、均衡財政の実施を声明し、産業に対する補給金の廃止および復金融資の全面停止を強行、インフレの根源を断つための荒療治を手がけた。このような急激な安定措置が、引続いて行なわれた一ドル＝三六〇円の単一為替レート設定（四月二十三日）の効果とともに、日本經濟をいかに厳しい窮境に追い込んだか。当時の一万田尚登日本銀行総裁は後年、このように述べた。

「もし連合軍司令部の要請するデフレーション政策を文字通り実行したならば、おそらく日本企業は破滅したであろう。私どもはインフレーション収束の必要については、ドッジ氏と全く意見を一にするものであるが、一挙にデフレーションに突入することは、わが經濟を非常な混乱に陥れるものと考えたので、総司令部の意向に関係なく、日本銀行独自の見解をもって、財政収支尻が引揚げ超過になっただけ、日本銀行は市中銀行に対する貸出を増加させるか、あるいは市中銀行の手持國債や復興金融債券を買い上げることにしたのである。世にデイスインフレーションと称されたものである。日本銀行のこのような配慮にも拘わらず、經濟界の金融政策の転換を求める声はいよいよ熾烈を極めた。金融引締め政策がよほど骨身にこたえたと思われる」

ところが、ドッジ公使は、このデイスインフレ政策でさえも、為替相場堅持を危くするものだと理由から、二十五年春、その停止を指令するに至つた。一万田氏は、続けて言う。

「そこで、いよいよデフレーションはドッジ・ライン本来の性格でもって実施せざるを得なくなり、安定恐慌必至の状勢であつた。ところが二十五年六月二十五日、突如として朝鮮動亂が勃発して、わが經濟界は救われた

#### 四 ドッジ・ラインと動亂ブーム

序篇 時代の先駆者として

のである。朝鮮動乱は日本経済にとっては全くの神風であった」（日本工業倶楽部編『財界回顧録・上巻』所収）  
このようなドッジ・ラインの進行中、経済同友会は政策の実情に即した緩和を、繰り返し要請した。重要物資の生産を増大させ、日本経済を実体面から安定させるための、行き過ぎたデフレ政策への批判でもあった。

▽二月四日『九原則励行に関する要望』

▽三月十二日『デイスインフレーション政策につき政府に対する要望』

▽四月一日『新政策と過渡的金融空白に処する緊急措置の要望』

▽四月二十六日『非常金融措置に関する決議』

▽七月二十四日『安定政策是正に関する決議』『現下の不況緊急対策に関する件』（第二回全国代表者会議）

▽十一月十八日『ドッジ氏に対する要望事項』（ドッジ再来日を機に）

▽（昭和二十五年）一月十三日『金融緩和措置を――三月に集中せよ』

▽四月二十五日『日本経済の現状と金融財政政策について』（渡米の池田蔵相に託す）

▽六月二日『信用政策転換の是正を要望』

まさに「要望」と「意見」の連発であり、産業家と産業に理解のある金融家の連合になる「経営者」の切実・真摯な訴えであった。

そこへ図らずも、朝鮮動乱が勃発し、事態は一変した。経済基調がデフレの様相から転じて、景気上昇局面が展開しだしたのである。こうなると、インフレ抑止⇨安定を狙いとするドッジ・ラインが、なおさら障害要因となるのは当然のことである。同友会は、こんどは鋒先を転じて、『輸入促進、時局金融措置を要望す』（七月十五

日)、『重要物資の緊急輸入対策を急げ』(九月三日)と、原材料不足の打開を要望した。さらに十月七日には、三たび来日したドッジ公使に対して、『経済の現状に対する我々の見解と要望』を提出し、また一般に発表した。ここでは、「わが財政金融政策の根本眼目は、従来のようなインフレ収束中心の政策から抜けだし、経済自立を急速に達成するよう資金力を最高度に活用することに主力を注ぐにある」と強調して、ドッジ・ラインの転換を迫った。さすがのドッジ公使も、特需によるドルの蓄積と生産の増大という実体経済の好転に目を蔽うことはできず、いわゆる「新構想」を打ち出した。それは、財政均衡の基本は貫かれていたとはいえ、財政資金の活用と長期資金の調達面で、かなり積極的な緩和措置をとるものであった。ここにおいて、経済同友会の二年間における「デフレとの闘い」は、有終の美をおさめて終ったのである。

動乱景氣に力を得て、「経営者」はいよいよ「資本」本来の志向を明らかにし始めた。

それが端的に現れたのは、動乱勃発後五カ月、昭和二十五年十一月京都における第三回全国大会の決議においてであった。ここでは『資本蓄積非常措置の要望』が採択され、発表された。この中で経済同友会は、「朝鮮動乱以降における内外の新事態は、わが経済を従来インフレ収束第一主義の段階から、進んで資本蓄積第一主義の段階に転入せしめた」と、大胆に規定し、「資本の窮乏」を是正するため、「向う三カ年をもって資本蓄積の非常措置時代とみなし、必要な臨時立法の措置を講じ、もって資本蓄積目的を他の施策に優先せしめる総合的・一大非常施策を講ずべきこと」を、高らかに提唱した。そして、具体策としては、(1)大幅の減税、(2)超均衡予算の中止、(3)消費税の復活・増徴、(4)国民貯蓄の確保、を謳った。この「要望」は、いわばドッジ・ラインの停止を主張するものであり、総司令部方面を痛く刺戟した。

#### 四 ドッジ・ラインと動乱ブーム

## 序篇 時代の先駆者として

即ち、ディール外交局財務官は、工藤昭四郎代表幹事に回答書を寄せ、「インフレは現在十分コントロールされているという同友会の前提は、明らかに挑戦的である」と批判した。また「結局資本は、日常の消費により多く支出しようとする経済を、耐え難いまでの犠牲を払って切り詰める以外には、とうてい造り出し得ない」として、動乱ブームに酔う一般の奢侈的風潮をたしなめた。しかし同友会は、そのような国民的風潮の反省の要を認めたらうえて、日本経済の将来の発展に必要な資本蓄積非常措置の重要性を強調したのであった。

動乱開始後一カ年の間に三億三千八百万ドルの特需契約があり、二十八年末までの三カ年半の合計では十三億ドルの特需収入が、日本にもたらされた。このような「神風」的ブームの初期において、「経営者」が強気で、「この機会にこそ資本蓄積を一気に」と、いさみ立つのは当然のことであった。

「経営者」の強気は、「講和特使」ダレス氏の来日した昭和二十六年一月ごろから、いよいよ高まった。先見性を誇る同友会は、「講和」を前にして、日本経済の基本体制を整備することの必要を痛感した。前記「資本蓄積」の要望は、その走りであったと見てよい。同友会は一月十二日、「非常対策委員会」を設け、そこに「講和会議対策」と「経済統制対策」の二つの専門委員会を特設した。前者は、「日米経済協力」を考えようとするもので、櫻田武幹事が委員長となり、後者は、当時米国の経済動員態勢を機に高まりつつあった経済統制復活への動きを阻止し、自由経済体制の確立を達成しようとするもので、永野重雄代表幹事が委員長になった。また、前者の主旨には高橋亀吉氏が、後者には野田信夫幹事が当たった。「経済統制」については、二月三日、統制反対の緊急声明を、続いて四月六日、統制を廃して調整によるべしとの基本方針を、それぞれ発表した。このような「経営者」の意見は有力に政府に反映し、経済統制は急速に解除の方向をとった。自由経済への基盤が、ようや

く確立されたのである。

もう一つの重要関心事であった「日米経済協力」は、初めの期待ほどには、結果において実らなかった。「日米経済協力」は、米国を中心とする「多数講和」を推進するうえで、日米共同防衛が必要となり、その経済的対応姿勢として、ダレス特使から打ち出され、それを背景として、マッカーサー元帥から吉田首相に対し具体的方策の検討が指示されたものであった。経済界では、これを動乱特需に「新特需」がプラスされるものとして、大いに歓迎した。「新特需」としては、米国の軍備拡張に伴う東南アジアへの消費財供給の減少を、日本がカバーするという意味での、通常輸出の増大や米国の東南アジア援助資金による買付けが、期待されていたのである。経済同友会も、二十六年四月の総会で、『日米経済協力に関する決議』を発表した。「決議」では、東南アジアへの通常輸出の増加は歓迎するが軍需発注に類するものは避けたい、という意図が明確にされた。講和後における「経済自立」に対する周到な配慮がなされていたのにはほかならない。これは、総会で決定された「活動方針」における、「対日講和条約成立後の新しい段階における日本経済の確立」および「民主主義国家として国連への経済協力推進」の意思表示に、対応する姿勢というべきである。

このように、なかば歓迎され、なかば警戒された「日米経済協力」は、五月十六日、米本国との折衝を終えて帰任した経済科学局長マーケット少将の声明によって、全く拍子抜けのものとなった。即ち、彼は、米国の緊急調達計画への日本の参加や、東南アジアへの日本の輸出増進のチャンスのあることを、抽象的に示唆しただけで、結局においては、「インフレの抑圧が先決だ」という点を力説したに止まったからである。

しかも、この「マーケット声明」と相前後して、総司令部は対日援助削減の方向を明らかにした。そこへ、朝

#### 四 ドッジ・ラインと動乱ブーム

鮮動乱終結への動きが、六月二十三日のいわゆる「マリク提案」によって開始された。これは、特需に依存してきた日本の経済界にとっては、大きなショックであった。ブームの実体的基盤が揺らいでは、インフレだけが残るとあって、政府も日銀も、いわゆる「新経済政策」に沿って引締め政策を打ち出したのである。

かくて日本は、政治的にも経済的にも、「自立」の路線を邁進することになった。

## 五 講和成立と経済自立

昭和二十六年九月四日米國サンフランシスコで、対日講和条約會議が開かれた。八日、参加五十二カ國中四十カ國が、講和条約に調印した。會議に参加したソ連代表は、講和會議への中國の参加を提案したが、米國がこれを拒否し、またソ連は独自の修正案を提案したが否決された。「多数講和」が実現し、「日米安全保障条約」が調印された。これから翌二十七年四月二十八日の条約発効まで、八カ月間の過渡期を経たのち、日本は敗戦後約六年半ぶりに独立國家として、國際社会に仲間入りすることになるのである。それは同時に、米國の日本に対する庇護的な占領政策の温室から、左右激突が直接的に露呈される政情不安定な「自立日本」へのスタートを意味することでもあった。

經濟同友會の第四回全國大會は、講和条約調印後二カ月を経た二十六年十一月九日、東京丸の内・日本工業俱樂部で開かれた。この大會で注目された決定は、『新生活運動に関する決議』と『総合インフレーション対策の要望』であった。当時、代表幹事は工藤昭四郎・藤山愛一郎の組み合わせであった。藤山代表幹事は、長い追放生

活の後、経済界再進出への第一歩として同友会の主宰者の一人に列したのである。清廉なこのコンビは、「新生活運動」を提唱するには打ってつけの役者たちであったといえる。全国大会に先立つ九月七日の幹事会で、すでに「新生活運動委員会」が設けられ、浅尾新甫幹事を委員長に、次の各幹事が委員に選ばれていた。

井上 英照 岸 道三 木村鋳二郎 酒井 喜四 櫻田 武 貞永 敬甫

東海林武雄 正田英三郎 竹内 俊一 新関八洲太郎 堀田 庄三 山際 正道

「決議」は、この委員会が検討した結果による成案を提案したものであった。ここでは、「講和後極めて困難なる内外の諸情勢に囲まれて、日本民族が名実ともに独立国の態をそなえる平和国家を建設することは、まさに維新の大業にたとうべき大事業である」との前提のもとに、「国民精神の弛緩、自主性の喪失、道義の低下、経済力に不相応な消費」の実情を指摘したのち、「かかる好ましくならぬ風潮を克服し、健康にして清潔簡素なる生活秩序を確立する」ことを呼びかけた。具体的な実践目標としては、会社の接待費の節減、諸行事の簡素化、贈答など虚礼の自粛、時間励行など、身近な弊風の打破を意図した。

『総合インフレーション対策の要望』では、前記「マーカット声明」にこたえての政府・日銀による厳しい引締め政策に対して、現実の経済運営に責任を持つ「経営者」の立場から、財政金融偏重のインフレ抑止策を批判したものであった。

「新生活運動」は大きな反響と共鳴を呼び起こした。経済界では、経団連・日経連および日商がこれに参加することとなり、二十七年二月一日には、四団体連名で、『新生活運動促進に関する共同声明』が発せられ、「企業経営者としての倫理的責任」を自ら問うとともに、全経済界に訴えた。十月六日には、『新生活運動の推進を再

##### 五 講和成立と経済自立

び要望する』の声明が、やはり四団体連名で出された。

昭和二十七年、講和発効の年は、年初から慌しかった。「全面講和か多数講和か」の問題をめぐって、左右両派の対立抗争が激しかったがゆえに、中・ソを除く多数講和の現実的日程が進むにつれて、政治・労働情勢が険悪さを加え、経済情勢もまた不安定であったのである。新生活運動が意識的に高らかに、経済界によって打ち出されたのも、このような切迫した社会情勢に対する、正しい国民的自覚の呼びかけが必要だと、痛感されたからであると見てよからう。

一月二十六日にはラスク特使が来日し、「日米安全保障条約」に基づく「日米行政協定」の交渉を始め、二月二十八日に調印された。これは日米が反共防衛に協力するための基盤を設定するものであった。これに先立って吉田内閣は「安保条約」の精神に則り、すでに「防衛隊」と「海上警備隊」の新設を発表していた。三月六日、吉田首相は国会で、「自衛戦力は違憲に非ず」と言明し、反響を呼んだ。また総司令部は、政府に対して兵器製造許可を指令し、賠償指定旧軍工廠の転活用を許可した。こうして、日本を極東の兵器廠にしようとする米国の布石は進められた。このような動きは、日本に軍需ならびに関連産業の復興を促すものであった。先に期待はずれになっていた「日米経済協力」は、東南アジアへの通常輸出や、この地域向け米国援助資金による買付けとは違って、より広く、日米共同防衛の線上において、進展していく方向にあったのである。

しかし現実の経済の動勢は、特需ブームによる生産設備の拡大の割には、生産財需要は伸びなかった。二十六年春からの休戦気構え、米国景気の停滞、ドル不足に基づく各国輸入制限の強化などで、日本の輸出は不振となり、二十七年四月には、五大商社・八大繊維問屋などが日銀の救済融資を受ける事態に陥った。しかも、政府・

日銀ともに、産業界の合理化を促進するという見地から、なしくずし整理を進めるといふ、基本的態度を堅持していた。要するに、動乱ブームのとがめが、ここに来て表面化したわけであった。

労働情勢は、ことに険悪であった。政府は独立後の治安維持にそなえる特別立法として、三月二十七日「破壊活動防止法」の法案要綱を発表し、また労働三法の改正を準備することとなった。これに対して総評を中心とする労組は、「破防法反対・労働三法改悪反対」の闘争を展開して、大々的な波状ストを実行し、やがて、その高まりは五月一日の「血のメーデー」を生むにいたるのであった。

このような困難な情勢の中で、経済同友会の第六回通常総会は、二十七年四月九日に開かれ、山際正道・東海林武雄の両幹事が新たに代表幹事に選ばれた。山際代表幹事は、「日本国民は旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的・道徳的・思想的な退廃・混乱の暴風を乗り切って、全く新たな天地を開拓しなければならない」と、経営者の歴史的役割を強調し、東海林代表幹事は、「我々は経営者としてのプライドとディグニティを高揚し、一致協力して、この難局に処したい」と、経営者の決意を促した。

この総会では、『講和後における経済基本計画樹立の提唱』および『貿易商社強化に関する提案』が採択され、発表された。ともに経済自立後の経済発展のための重要な対応策を、政府に訴えたものであった。また、二十七年度の活動方針では、(1)民主自由国家群への参加を機軸として国民経済の自立化に貢献する、(2)経営者アカデミーとしての活動、(3)新しい経済倫理の確立、などが打ち出された。「経営者アカデミー」の項では、科学的経営に関する研究と経営および景気観測の科学的研究が謳われ、自立経済下における「経営者」の本格的な意気込みを示した。

## 五 講和成立と経済自立

昭和二十七年秋以来、経済界の政党政治に対する関心は、格段に高まった。それは、次のような政局の不安定要因が、積み重なっていたからである。

一、二十七年春から夏にかけて、第十三国会における「破防法案」「労働三法改正法案」の審議は、院外における労組の相次ぐデモを誘発し、それに呼応して、保守・革新両政党間における左右対立、国内相剋の様相が深まった。「破防法」は七月四日、「労働三法改正案」は七月三十一日によりやく成立したが、それまでに会期は五回も延長されたのであった。

一、経済界の頼みとする保守政党も、「改進黨」が二月に発足して、保守勢力が自由・改進と二分したほか、側近人事を契機として、自由党内では、吉田・鳩山両派の反目が日ごとにつり、鳩山派は党中央をつくるありさまであった。

一、しかも八月二十六日から開かれた第十四国会において、開会三日目の二十八日、吉田首相は抜打ち解散を強行し、政局の混迷は、ますます激しくなった。

このような情勢の中で、経済同友会は、十月一日施行される独立後初の総選挙を前にして、九月五日「総選挙に際してのわれらの要望」を発表した。この中で同友会は、「祖国再建の基本的政策においては、党派を超えた一線があるはずである」と強調し、また「政党内の派閥抗争の如きは、この際断固一擲して、協和すべきことを要望する」と、自由党内の対立抗争を批判した。

総選挙の結果、自由党はようやく過半数を占めたものの、社会党とくに左派の躍進が目立ち、保守勢力の後退が明らかとなった。しかも、後継内閣首班問題が難航して、政治の空白が予想された。そこで十月四日、経済四

団体は『政局安定に関する緊急要望決議』を発表、これを吉田首相ら要路に突きつけた。経済界がこのように積極的に、政界に対して重要な意思表示をしたのは初めてであり、再建を担うものとしての「経営者」の自覚と、責任感をあらわすものといえる。

十月三十日、第四次吉田内閣が生まれた。あたかも十一月一日、同友会第五回全国大会が、兵庫県宝塚で開かれた。ここでは、『新内閣に要望する』の決議が採択された。当時、景気の伸び悩みにも拘らず、消費購買力の伸張が目立っていたので、「決議」は、国力を超える消費を抑制して、「節約による蓄積」を強調した。また、この決議のほか、『貿易振興対策』と『資本蓄積促進対策』の二つの決議も採択された。

この年の労組の秋季闘争は、炭労・電産を中心に大きな盛り上がりを見せていた。同友会は十二月八日の労働常任委員会で、「労働対策の面は日経連に任せ、同友会は、経済政策とにらみ合わせた労働政策の面を考えるべきだ」という態度を確認した。

## 六 「経営者」の自覚と反省

昭和二十八年初頭の会報『経済同友』は、代表幹事以下主な会員の年頭所感を特集した。それは、独立後初めて迎えた新しい日本建設への抱負といってよい。

山際正道代表幹事は、「最近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。本会結成の趣旨に立ち返って、清新な活動を行なわねばならない」と、率直に反省した。東海林武雄代表幹事は、「前途多難

### 六 「経営者」の自覚と反省

な今年の経済に対しては、自由主義的政策基調では難局打開が困難である。弾力性ある強力な国家対策が必要だ」と、「計画性」の重視を強調した。これを受けて、村木武夫幹事は「基幹産業に一貫政策を」と呼びかけ、安藤清太郎幹事は「強力な助成策の展開」を、永野重雄幹事は「安い原料の入手」を、水上達三幹事は「幅の広い貿易振興対策」を、また今里廣記幹事は「労働運動の行き過ぎ警戒」を、それぞれ訴えた。工藤昭四郎幹事も、「新生活運動を強力に」と叫んだ。

これらの所惑の底を流れるものは、戦後経済の混沌期をようやく乗り切った一般経済界における弛緩した空気に対する反省と、占領統治の重圧から脱した政界・労働界の放縱・無軌道ぶりに対する批判ないし怒りである。同友会のこの見方は、四月八日に開かれた第七回通常総会における「活動方針」となって具体化された。即ち、次の七つの目標がそれである。

(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、強力にこれを政府施策に反映させる。

(二) 新たな視野に立って、国際関係の改善を図る。

(三) 自由放任主義を排し、経済に計画性を付与するため、計画と実現方法を討究する。

(四) 労使の階級的対立を防止するため、労使関係の改善に努力する。

(五) 科学的な企業経営の助長に努める。

(六) 新生活運動を推進し、経済道義の高揚に努力する。

(七) 同志的結合をさらに強固にするため、各組織の運用につき配慮する。

これは独立後第一年目の活動方針であったとはいえ、その後における同友会活動の基本的指針ともいべき性格のものであった。

この総会で、従来任意団体であった経済同友会は、「社団法人」として法人格を取得することを決議した。九月二十四日、登記を完了した。

総会における対外的な唯一の意思表示は、『選挙後における政局に望む』であった。これより先の三月十四日には、吉田首相の国会における暴言を契機とする内閣不信任案が可決され、いわゆる「バカヤロー解散」が行なわれた。総選挙は、同友会総会から十日後の四月十九日に施行されることになっていたので、同友会のこの決議がなされたのであった。そこでは選挙後における小党分立が警戒され、また、その結果としての政治の弱体化、重要政策実現の不可能、政変・解散の繰返しによる政局の不安定が恐れられた。

総選挙の結果、果たして自由党は過半数を割り、社会党の進出が著しかった。経済界がとくに関心を持ったのは、保守勢力が自由・改進黨・鳩山自由党と分裂していることであった。そこで四月二十一日、経済四団体は『安定政権の確立を望む』という声明を発表、「各政党は政策において大差なき限り、従来行きがかりを捨て、感情にとらわれることなく、燃度を開き大同に就き、強力なる安定政権の樹立に協力されんことを切望してやまない」と、親が子に諭すような語調で訴えたのである。

五月二十一日、第五次吉田内閣が生まれたが、その前日、吉田（自由党）、重光（改進黨）両総裁の提携が成立していた。経済界の切なる叫びが反映し効果を持ったわけである。

昭和二十八年は、国内経済水準の上昇と、貿易収支の悪化が最も端的に現れた年であった。鉱工業生産と国民所得の増加率は世界一であった。しかし、世界の眼は、西独の復興の目覚しさを「西独経済の奇蹟」と称したのに反して、日本経済のそれを「見せかけの繁栄」と、いぶかった。国際収支の余りにも不均衡なのを見て、手放しに日本経済を称賛するわけにはいかなかったのである。事実、この年の日本経済には、物価の上昇、輸入の増大、特需の漸減傾向、在庫の増嵩といった不健全要素をほらみ、その集約的帰結として、外貨の急激な減少が目立ったのである。

このような現象をもたらしたのは、二十七年の「消費景気」の後を受けて、二十八年度予算が「積極財政」を打ち出したことが原因していた。それは政府が、特需なきあとの経済自立を確立するために、国内投資を誘発するような拡大政策を意図したからであった。したがって、二十八年後半の経済は「投資景気」を現出していたのである。そこで同友会は十月十六日、『予算編成に対する要望』を発表し、二十八年補正予算および二十九年年度予算編成につき、「インフレ防止・為替レート堅持の立場から、政府事業の拡張方針を排せよ」と、財政の緊縮を要望した。また経済界一般に対しても、「合理化による健全経営」と「新規設備拡張の抑制」を訴えた。先に精力的に厳しい「ドッジ・デフレ」に挑戦した同友会の「経営者」は、こんどは経済界の先頭に立って、インフレ防止のための財政緊縮を提言したわけである。個別資本の立場を離れてものを言う同友会の「先見性」の現れである。

十一月十七日には第六回全国大会が東京丸の内・日本工業倶楽部で開かれ、『われらの覚悟』が決議された。これは当時の局面において「経営者」が厳粛な自己反省をすると同時に、自らの責任において果たすべき事柄を明確に規定したものであった。政局の不安定と労組の破壊的闘争を前にして、資本主義の現実の在り方についても、

深く思いを致したのが印象的であり、同友会はこの決議によって、「総資本」の立場を改めて再認したのである。岸道三幹事の提案理由説明における次の文言は、明らかにそれを物語っている。

「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、過去において行なわれた利己的な考えは、すべて捨て去らねばならない。各企業は、単に利潤を追求するだけではなく、全体としての日本の生産力の向上を図るべきだ。これが現段階における資本主義の基本的条件だと思う。いわゆる総資本とは、このような立場において、狭い意味の利潤追求を超えて、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」

また中川路貞治関西経済同友会代表は、「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、同友会の性格上きわめて意義深い」とし、さらに「最もひどいのは政治であり、あるいは労働者の指導者にも反省を促さねばならぬ。しかし、われわれ経済の担当者が、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、日本経済の破滅は必至であろう」と強調した。

『われらの覚悟』の心意気は、これらの発言の中に、雄弁に語られている。「覚悟」は文字通り、経営者自身に呼びかけたものである。即ち、こういふ。

「政治の現状は低調であり、ために国民一般の士気は地に落ちて独立・再建の気宇に乏しい現状を顧る時、我々こそまず決意新たに立ち上がるべきだ。それには、徒らに他に対して注文をつけ批判を試みる前に、我々自身が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、建設的な具体的方策を樹立し、これを身を以て実行に移していくべきだ」

## 六 「経営者」の自覚と反省

序篇 時代の先駆者として

ここで、経営者自身の責任で対処さるべき事項として、次の九項目が掲げられた。

- (1) 科学技術の推進、(2) 金融膨脹の是正、(3) 資本構成の正常化、(4) 社用的濫費の徹底的排除、(5) 経済自主性の強化、(6) 経営合理化の徹底、(7) 対労働観念の刷新、(8) 賃金水準に関する信念の確立、(9) 失業対策の確立に対する主導性

ここで説明を要するのは、(7)以下の労働と雇用についての三項目である。それらの意味するところは、「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」、「慣習的に行わなれる一律的ベアスアップは、労働生産性が高まり企業の安定が保持されぬ限り、蔽に排除すべきだ」、および「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だ」ということである。「総資本」的立場からする労働・雇用観の集約されたものが、ここに表明されたわけである。

昭和二十九年は、デフレ政策が強力に推進された年であった。経済界こそぞつての健全財政志向に応えて、吉田内閣は「緊縮予算」を編成する方針を打ち出したほか、日本銀行も「窓口規制」の強化や輸入金融の抑制などを通じて、強力な金融引締め政策を推進したのである。この結果、二十九年一月から三月にかけて、運転資金の窮迫による繊維商社の倒産が相次いだ。「金融独走」の声が経済界一般から、あがっていた。同友会としても、「過度に膨脹した購買力を切り捨て、国際収支の改善を図り、日本経済自立への礎石を築くため、政府の採用した財政金融を通ずる一連のデフレ政策に対しては、産業界も全面的に賛成であり、極力これに協調する必要がある」（堀越楨三産業政策部会長）としながらも、「問題は財政金融政策だけで解決することは不可能」だとし、「産

業政策面における転換」の必要を認め、「総合的見地からの計画性の付与」を唱え、そのためには官僚統制の弊を避けて「産業自らが英知と良識とをもって自らを規制し、計画性ある経済への方向に進む」ことを強調した。これは、『われらの覚悟』における「経済自主性の強化」の線に沿うものであり、また、やがて同友会の重要な活動姿勢のポイントとなる「自主調整」思想の発端をなすものと見ることが出来る。

デフレ推進下において産業の在り方を見直すという立場から、同友会は『われらの覚悟』に示された諸項目の展開に、精力的に取り組んだ。郷司浩平常任幹事は、英国で行なわれている「生産性向上」運動にいち早く着目し、二十八年十二月十五日、米国大使館のハロルドソン開発調達班長との懇談において、この問題に熱意を持った。彼は他の経済団体にも呼びかけた。その結果、二十九年三月十九日、経済四団体参加のもとに「日米生産性向上委員会」が生まれた。ここから現在の「日本生産性本部」が、三十年三月一日に財団法人の認可を得て、発足するに至ったのである。

二十九年度の通常総会は四月九日に開かれ、『速かに総合経済政策を確立せよ』の要望が決議として発表された。この中で同友会は「内閣に経済計画審議会を設け、一定期間にインフレを抑制する計画の大本および年次計画を立てる」など、重要施策の実行を訴えたが、とくに注目すべきことは、「政治の肅正強化」に触れて、「デフレ政策の実施は難事業であり、そのために経済界もこれに協力するための耐乏自粛の覚悟を持たねばならぬが、とくに要望されるのは政治力の強化である」という観点から、保守合同の促進、小選挙区制・連座制の強化を含む選挙法の改正などを要望したことである。自らまず反省した同友会が、政治に反省を求める姿勢を前面に押し出したのである。

## 六 「経営者」の自覚と反省

「総合政策」については、同友会自身も永野重雄幹事を委員長とする「総合調整対策委員会」で、幅広く検討を続けていたが、その一環として食糧政策を研究の結果、六月には「国内産麥購入価格」について、また九月には「産米価格」について、その合理的配慮を望む意見書を発表した。また十月十五日には、『科学技術促進対策』を發表し、その中で、「科学技術に関する総合行政機関の設置」、「科学技術教育の刷新」のほか、中小企業の技術水準を向上させるための「研究組合」の結成、などを提唱した。

## 七 議会政治擁護に起つ

昭和二十九年の政界は、大荒れに荒れた。それは端的にいつて、保守政党の行き詰まりが露呈されたということであり、吉田長期政権に対する国民的不信を意味した。

年初から明るみに出た造船疑獄は、保守政党の中枢部にまで広がり、四月二十一日には犬養法相による指揮権発動となった。これが政治不信を招かないはずがない。六月には「新警察法案」を成立させるための国会会期延長問題をめぐって、衆議院で大乱闘が演じられ、院内に警察官を導入するという不祥事まで起こった。このような事態に対して、経済四団体は六月八日、『国会紛糾の収拾に関する共同声明』を發表し、「事態はまことに重大であり、互いに責任の追及に時間を費し、事態収拾が一日延びれば、それだけ国会に対する国民の信頼は失われる。日夜苦闘の経済界の現状に鑑み、寒心にたえないものがある」と、警告した。

吉田首相の末期的な横暴ぶりに対しては、保守政党内部にも強い批判が高まり、自由・改進黨有力者間に、

反吉田の新党樹立運動が盛り上がりつつあった。こうした新しい動きをも含めて、当時の経済界における政局観は、次のようであった。

一、現在の保守新党結成の動きは、自由党の分裂を伴う保守両党対立をもたらすものであって、安定政権をつくる基盤とはならない。

二、自由・改進黨の大同団結が望ましいが、これには吉田首相の引退が前提となる。すでに国民の信頼を失い、党内の統制力もなくなった吉田首相の棚上げは、やむを得ない。

三、このままで推移すれば、吉田内閣は野党から不信任案を突き付けられ、解散が必至となる。しかし、汚職問題やデフレ不況による自由党不信と、保守党内部の抗争に乗じて、革新勢力の大幅進出は不可避である。

したがって、解散を回避して、まず保守合同が実現することが望ましい。

このような政局観のもとに、二十九年秋、経済界首脳の往来と意見交換が活発となり、その結果、各経済団体の秋の総会を機に、「清新な保守安定政権の出現を望む」という線で、個別的に決議を政府・政党に突き付けるとともに、有力者が個人的に政党要路を説得することに、方針が決まった。

経済同友会は十月二十日、神戸で第七回全国大会を開き、『速かに保守合同を実現せよ』を決議、次のように警告した。

「昨年以來われわれは苦痛を忍んで、デフレ政策に協力してきた。しかし、もはや単純な金融引締めでは難局は乗り切れない。今後は総合政策による全身療法以外に、日本経済回復の道はない。総合施策には強い政治力を必要とする。政治の弱体はインフレに通ずる。もし保守政党が現状のような党略的抗争によって離合し、政

## 序篇 時代の先駆者として

権の弱体、政治の空白が続くとすれば、デフレに協力してきた中小企業ならびに大企業労使の努力と犠牲は、水泡に帰するであろう。この期に及んでなおも派閥抗争に明け暮れている政党の現状は、まさに日本の悲劇だ。

この際、保守各党が真に日本を憂え、党利を超えて民主政治の危機を悟るならば、保守大合同が実現されなはずがない。

われわれは、ここに全員一致をもって保守各党に警告を発し、速かな保守合同の実現を要請する」

このような経済界の保守合同要望の動きをよそに、保守新党結成への歩みは具体化し、十一月二十四日には「日本民主党」が結成され、鳩山一郎が総裁に推された。新党は、改進黨・日本自由党および自由党の新党準備会の三派合同になるもので、衆議院の議席は自由党の百八十五名に対して、日本民主党が百二十名を数え、経済界の警戒していた保守両党対立の形が、図らずも実現したわけである。

第二十臨時国会は十一月三十日に開かれたが、果たして十二月六日、民主・左右両社会の野党三派は吉田内閣に対する不信任案を衆議院に提出した。決議案上程の七日、吉田首相は「解散を辞せず」の態度で本会議に臨むことを主張した。しかし、自由党に対する滔々たる不信の声の中で総選挙に勝利をおさめることは不可能だとみられた。緒方副総理は、党首脳の解散強行論に猛然と反対した。その結果、吉田内閣は、ついに総辞職したのである。

後継内閣指名をめぐる野党三派が協議の上、選挙管理内閣として、鳩山一郎内閣が十二月十日に成立した。組閣早々、「明朗にして清純な政治」と「友愛精神」を標榜する声明を発表した新内閣は、吉田茂が主宰する前内閣に飽きた国民から好感をもって迎えられた。「鳩山ブーム」が巻き起こったのである。経済界も一応歓迎した。新しい保守内閣に対して国民の信頼が集まることは、たとえ経済界が本当に望む保守大合同が実現しないにして

も、保守勢力全般に対する民意をつなぐことにはプラス要因となるからであった。

三十年一月二十四日、衆議院は解散され、二月二十七日に総選挙が行なわれた。結果は民主党が第一党となり、自由党は凋落し、左派社会党の進出が目立った。革新勢力が左右両社会党を合わせて議席の三分の一以上を占め、憲法改正発議を阻止できる勢力にまで伸びたことは、経済界にとって不満であった。経済界は、この機に政局安定への基盤を固めるため、選挙資金プール機関である「日本経済再建懇談会」を設ける一方、保守両党要路を説得して大合同実現に努める方向に再び動いた。そして、その第一歩は、民主・自由両党の提携を要請する、という形で進められた。

第二次鳩山内閣は、三月十九日成立した。政府は経済自立再建のための「総合経済六カ年計画」の樹立を、前内閣時代から謳っていた。当時、経済界は吉田内閣時代の前年七月ごろからの「デフレ手直し」によって、小康を得ていた。しかし、同友会はこのような「手直し」政策には飽き足らず、抜本的な総合経済政策の確立を念願していたことは、すでに述べた通りであった。鳩山内閣は、その総合政策を謳ったわけであるが、その内容は姑息・迎会的であり、とくに意気込みに欠ける感があった。さらに、実行に際して必要な政治力においても、不安があった。

同友会の第十九回全国委員会は、三月二十三日大阪綿業クラブで開かれ、『新内閣に要望する』の決議を採択した。その冒頭文で同友会は、このように意思表示した。

「新内閣は安易な拡大政策や人気取り的減税によって、国民の素朴な要求に迎合することなく、社会的矛盾・不合理は是正しつつも、政策の根底は『耐乏による経済再建』に求めなければならない。

## 七 議会政治擁護に起つ

序篇 時代の先駆者として

しかも過半数に達しない国会勢力で政局を担当しなければならぬ新内閣では、政策が政争によって歪められる危険性が、極めて大きい。この際、政策を強力に実行するため、民主・自由両党の緊密な連携を図ることを、政府・政党に希望したい」

また決議は、新内閣の政策とその運営について、このように要望した。

「政府が経済六カ年計画を打出したことには賛成である。しかし、その実行に当たっては、行政の組織と秩序を確立することを前提とし、また、その基本方針については、保守両党間で超党派的に協力することが必要である」

昭和三十年度における経済同友会の政治的関心の中心は、保守勢力の弱体と、総選挙ごとに伸びてくる革新陣営の進出であり、また、これを背景とする労組の政治的偏向であった。同友会は、さらに、このような情勢を黙視するだけではなく、一歩を進めて、経営者自身の姿勢を正しつつ、議會政治の混乱をいかにして是正し、これを擁護していくべきかについて、深く思いを馳せるようになった。当時における同友会中樞部の議論の中心は、つねに、そこにあつたのである。

同友会の三十年度通常総会は四月八日、日本工業倶楽部で開かれ、新しい代表幹事には岸道三幹事と再び工藤昭四郎幹事が選ばれた。三十年度の活動方針の冒頭文には、次のように謳われ、それは前記のような同友会の政治的関心が、強い語調で表現されたのである。

「最近の政情の特質は、政局の不安定に加えて、国際的影響により階級的対立激化への動向がうかがわれる

点にある。極言すれば二つの世界が生まれる危険がはらんでいるということ、われわれはこの情勢に深く思いを致す必要がある。万一にも国内分裂という不幸な事態を招来したならば、わが政治・経済社会は未曾有の混乱に陥り、ついには経済自立の望を失うのみならず、今日まで営々として再建した経済力をも破壊に導くことがないとは保し難いのである。

ここにおいて我々は、国民経済の組織者として、また、その運営者としての責任を自覚し、英知と勇氣をもつて、国内分裂の悲劇を未然に防ぐとともに、国民経済を守り抜く決意を新たにすべきである」

「議会政治擁護」への同友会の思想的基盤が、ここに明確に示されたのである。ここで改めて注目すべきことは、同友会は「国民経済」の護持者として、政治にも申す場合でも、つねに「経営者」である自己の責任と使命を、厳しく見つめている点である。

経済同友会は、当然のこととして、経済政策の在り方についても、活発な意見活動を行なった。それは二十九年通常総会で打ち出された総合経済政策確立への要望の線上においてであった。即ち、二十九年秋の全国大会では、『生産コスト引下げ対策』と『地方財政改善対策』を決議して発表した。前者は生産コスト引下げのために、生産性向上の国民運動を展開することを提唱するとともに、基幹産業のコスト低下のための諸施策を、政府に要望するものであった。後者では、緊縮政策遂行の大きな盲点である地方財政の改善を唱え、とくに府県制度の改革という重要な構想を明らかにした。

三十年度通常総会では、『企業の資本蓄積によるオーバー・ボローイング解消策の提唱』が決議された。これ

## 七 議会政治擁護に起つ

は経済再建の原動力ともいふべき資本蓄積を充実するための抜本策を、政府に要望したものであった。さらに、この年の六月から十月にかけて、米価、資金調整措置、ガット加入、食管制度などについても、多角的な意見活動が展開された。このような活動の活発化は、創立以来の性格である「研究する同友会」の特色がすでに定着し、年を経るとともに、ますます華やかに多彩に開花しつつあることを物語る。三十年代活動目標に示された次の諸項目は、その多彩な活動の具体的方向を示すものであった。即ち、(1)計画性ある総合経済政策の推進、(2)労使の相互信頼感の醸成、(3)貿易自由化に対応する国内体制の強化、(4)生産性向上運動に対する協力、(5)全国組織の強化——がそれである。

経済同友会が「議会政治擁護」を高らかに宣言したのは、昭和三十年十一月十日、日本工業倶楽部で開かれた第八回全国大会においてであった。これより先、五月十二日福岡で開かれた第二十回全国委員会で、この問題が全国組織の研究テーマとして取りあげられ、秋の全国大会に研究成果を持ち寄って協議することが決められていたのである。

あたかも十月十三日には、左右両派統一のうえに立って「日本社会党」の結党大会が開かれ、革新政党的結集が大きく前進した。保守合同については、六月ごろから鳩山（民主）・緒方（自由）両党総裁の原則的な意見一致を基盤として、ようやく具体化の日程に乗り、十月二十七日には新党結成準備会が発足していた。そして十一月十五日には「自由民主党」が結成され、鳩山・緒方・三木（武吉）・大野（伴睦）の四代行委員制のもとで、新しい保守党の歩みが踏み出されたのであった。

経済同友会の第八回全国大会は、その保守合同劇の大詰めの段階で開かれ、議会政治擁護の烽火をあげたことになる。当時、経済情勢はいわゆる「数量景気」で、国際収支の改善を土台として着実な経済力の伸張が見られていた。翌三十一年度の『経済白書』が「もはや戦後ではない」と誇ったような安定成長の状態が現出されていたのである。したがって、同友会の基本姿勢も、この順調な経済の状況を一層維持進展させていくためにも、政界の安定がいよいよ強く望まれる、という方向の自覚にあった。いまや保守合同だけでは満足できず、保守・革新の二大勢力が国民経済発展の基本路線においては、超党派的に協力できる体制こそが希求されるに至ったのである。「議会政治擁護」の根底には、この考え方が流れていたわけである。つまり端的に言えば、「保守党の前進というよりは、もっと大きな立場から議会政治を擁護すること——即ち保守政党はより進んだ政策を打ち出し、革新政党は飽くまでも議会政党としての限界を守るような方向に向けさせるべきだ」というのが、同友会の念願とする政界の在り方なのであった。

しかも、ここでも同友会の「経営者」は、まず自らの反省を忘れなかった。つまり、こういうことである。

一、政党は独り遊離して存在しているわけではない。従って保守政党のあり方がよくないというのは、同時にわれわれ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はずだ。

一、従って、まず経営者自身が反省すべきではないか。そうだとすれば、われわれはどういう反省をすればよいか。根本的には、経済は誰のためにあるべきかを考え直すことである。経営者がこれまで正しいと信じて来た経営の理念は、もう一度考え直して見るべきではないか。

一、こうして経営者自身も正しい理念を抱いて立ち上がり、これを踏まえて政治に対してこそ、議会政治擁護

の基盤が培われるのである。

つまり「議會政治擁護」が「正しい経営理念の確立」と切っても切れない関係にあるべきだ、ということをも、「経営者」によって改めて確認されたのである。

この大会において、岸道三代表幹事は、「二大政党時代の実現だけで政治の安定が達せられるわけではない。むしろ、その対立する政党が主義・政策において余りにもかけ離れる時は、結果はかえって議會政治の健全な発達に害があり、日本の政党はこの危険を隠し持っている」と指摘して、左右両陣營の歩み寄りの必要性を強調した。また湯浅佑一関西経済同友会幹事は、「革新政党は階級政党の殻から完全に脱したうえで保守党に対立すべきであり、また保守党は権謀術数的でなく、真に日本国民を守り抜くための保守党であるべきだ」と、二大政党が「国民政党」として生まれ変わることを訴えた。

中山素平幹事は「新しい経営理念」について、このように述べた。

「いまや時代は新しい経営理念を要求している。議會政治擁護の要求をするためには、我々はそれだけの資格を備えて置かねばならない。新しい経営理念とは何か。それは社会的責任ということだと思う。これまでの経営者の考え方では、個々の企業のために個々の企業利益の増大を考えるのが経営者の任務であって、それは企業利潤の追求という目的に集約されていた。これに対して新しい経営理念では、株主に対する責任、従業員に対する責任、公衆に対する責任というものが要求される。従って労働者に対しても新しい感覚が当然に要求されるわけである」

中山幹事はさらに論旨を發展させて、このように結論した。

「企業が社会的責任を負担する以上、労組運動も企業の繁栄を前提としなければならぬことは当然であつて、企業の存立の範囲内における適正な配分の要求が組合の権利となる。労使ともに生産性向上によって得たものを双方に分配することによって、経済は発展する。

その生産性の向上は、労使の協力を前提とする経営の合理化のほかに、総合的な国民経済の合理化がその土台とならなければならない」

しかも、そのためには議会政治の健全な運営が根本となる、という論法である。

櫻田武幹事はまた「新しい経営理念」について、「紡績屋三十年の狭い馬車馬式体験を基にして、固い頭で考えた一端である」との前提のもとに、「経営者精神の根本は、われわれ経営者が、その事業を『真にこれを公器として預かる』の理念に徹することである」と、「経営者時代」を宣明した。

『議会政治擁護に関する決議』では、前文で次の点が強調された。

- 一、二大政党の結成は歓迎すべきであるが、そのみでは政治の安定は期し難い。それは両陣営の主義・政策が余りにかけ離れ、このままでは円満に政権の授受を行なう条件をそなえていないからである。保守・革新
- 二大政党の実現は、前者の近代化と後者の現実化による議会政治の刷新によって裏打ちされねばならない。
- 一、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ない。われわれ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べきである。

次いで「決議」は、議会政治を暴力と墮落から守り抜くために「経営者」が自ら律すべき方向と姿勢を、次の

ように規定した。

(一) 議会政治擁護のためには、経済的條件の充実に由る環境整備が必要である。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。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て、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) 議会政治を誤らしめている各界・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。

最後の一項目は、「個別企業」の立場を脱却して「国民経済的」立場を重視する同友会の意思を、身近な実情に即して明らかにしたものである。

「決議」に基づく「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」に従って、「経営者の経営に対する方策」を研究するため、「経営方策特別委員会」が設けられ、井上英熙幹事が委員長になった。もう一本の柱である「経営者の政治に対する方策」を検討する組織としては、東海林武雄幹事を委員長とする既設の「政策委員会」が、これに当たることになった。前者では、(1)正しい経営理念と経営倫理の確立、(2)経営の近代化ならびに生産性向上に関する方策、後者では、(1)議会政治を国情および民度に適合せしめるための方策、(2)破壊勢力発生原因の究明と対策、(3)議会政治擁護のための具体策を、それぞれ研究主題とすることになった。

## 八 「経営者の社会的責任」の明確化

経済同友会の昭和三十一年度通常総会は、四月十三日、日本工業倶楽部で開かれた。結成後ちょうど十年の記念総会でもあり、また前年秋の全国大会で「議会政治擁護」を高らかに打ち出したばかりであるだけに、総会の空気は、いつにない活気に満ちていた。

議長席に着いた岸道三代表幹事は、「国民の信頼の的たろう」と題する挨拶の中で、このように語った。

「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、あるいはその発展は、我々の能力と努力にかかっている。我々は誇りと見識と責任を持たねばならないし、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を、この意味で意義あらしめたい」

そして昭和三十一年度活動方針において、その基本的態度として、(1)民主政治を擁護する、(2)経済界の自主性を確立する、(3)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、(4)企業の社会公共に対する責任の明確化を期する、(5)経営者の同志的結合の強化と次代経営者の養成を図る、(6)常に善意をもって労働者と協同する、(7)各界の良識ある指導層と接触し協力する——の七項目を掲げた。これは基調において、「議会政治擁護に関する決議」で確認された精神に沿うものであるということまでもない。

昭和三十年の経済は、「特需なき均衡」と「インフレなき拡大」を特色とする「数量景気」に恵まれたが、三

十一年春ごろには、すでに「価格景気」への兆しが見え初め、物価の上昇と国際収支の悪化を警戒する声が高まりつつあった。この情勢を直視して、同友会は通常総会で『日本経済の現状に対する我々の見解』を発表した。これは景気の表面的・一時的的好調に安心することなく、経済基盤そのものを強化しなければならぬという、きわめて正統的な考え方に基づくものであった。

提案理由の説明で村木武夫幹事は、同友会の創立の精神に立ち返って、「その指導精神は、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、現状を正確に把握しながら、つねに一步先を考えるとということであった」と強調したのち、経済の現状認識について、このように述べた。

「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、そのいずれも永続性を期待できない。輸出増は、わが国の国際競争力の増大によるよりも国際経済情勢の好調によるものであり、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って内面を掘り下げると、問題は余りに多く、決して樂觀を許さな  
ら」

これに次いで、木川田一隆幹事は「日本経済将来の発展のために、その目標と支柱を、技術革新の導入におくべきだ」と強調し、堀江薫雄幹事は「国際経済における立ち遅れを取り戻すために、貿易為替の自由化と、真剣に取り組むべきだ」と警告した。

「見解」では、経済の現状の問題点として、国家予算に弾力性の少ないこと、労使関係が不安定であること、企業の自己資本が過少で健全性を回復していないこと、公共的な資本蓄積も進んでいないこと、産業の生産性が低く輸出競争力が弱いこと——などを指摘したのであった。

「研究する同友会」の社会的役割は、いよいよ重くなり、同友会自身も、創立十年を機として、それを明確に意識した。そこで同友会は五月十八日、新年度初の幹事会で、政策研究活動を組織化するために、従来の「政策委員会」を改組して「政策審議会」を設け、委員長には東海林武雄、副委員長には中山素平の両幹事が就任した。この新機構は、各部会長を自動的に審議会の委員とすることにより、同友会全体における「政策の企画・研究・立案・推進および調整」を、総合的に行なうことを意図するものであった。

政策審議会は、基本方針として次の二点を掲げた。

一、世界情勢および米・ソ等の世界政策を検討し、かつ国内における政治・経済・社会情勢を的確に判断し、その基礎に立って国民経済の進歩と安定に必要な政策の立案を行なう。

一、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。

同友会の視野が内外に広まり、その社会的使命の守備範囲が大きくなったことが感じられる。

同友会の三十一年度における活動は、政治・外交・経済の各分野にわたって、きわめて活発であった。

まず政治についてである。昭和三十年十一月「自由民主党」の結成を機に、第二次鳩山内閣は総辞職し、臨時国会で首班指名の結果、第三次鳩山内閣として出直した。翌三十一年一月二十八日、緒方竹虎氏が急逝したため、代行委員制（既述）の一角が崩れ、四月五日総裁公選の結果、鳩山一郎氏が自由民主党の総裁に就任した。この

## 八 「経営者の社会的責任」の明確化

序篇 時代の先駆者として

ように保守大合同は形の上においては、完全な体裁を整えた。しかし、政情の安定には程遠かったのである。

保守・革新二大政党の対立は、いよいよ露骨になり、経済界の抱いていた不安感も、現実のものとなった。問題の「新教育委員会法案」が、第二十四通常国会開会中の四月二十日未明、衆議院で自由民主党によって強行採決されたあと、こんどは六月二日未明の参議院で、乱闘国会を展開し、警察官導入のうちに強行採決、法案が無理やりに成立したのである。経済同友会は、この乱闘国会直前の六月一日、『重ねて議会政治擁護について声明』を発表し、「言論機関はじめ各界指導勢力は、議会政治の危機を打開するため相携えて、建設的かつ具体的努力を傾けることを提唱する」と叫んだ。

次は外交についての発言である。鳩山内閣の唯一の功績ともいえるべき「日ソ交渉」は、三十年一月下旬から断続的に進められ、翌三十一年十月ようやく一応の妥結を見、「日ソ共同宣言」と「通商航海議定書」その他が調印された。この間、同友会を含む経済四団体は三十一年七月二十四日、重光全権の出發の前に『日ソ交渉に関する意見』を発表、「交渉に当たっては、後世に悔を残さないよう、人道上・歴史上、さらに条理上、理のあるところは徹底的に主張し、将来独立国として国運の隆昌を図る上に、支障を来たすようなことを期すべきである」と訴えた。

次は再び政治への強い発言である。鳩山内閣の人氣は、通常国会のなかばごろから、とみに落ち始めた。とくに鳩山首相に対する不信の聲が一般的に高まった。経済界も同然であった。鳩山首相は肉体的に疲れ、精神的にも政権担当への意欲を喪失しているかのようにであった。しかも、乱闘国会後の七月の参議院選挙では、社会党の進出が目立ち、革新勢力は三分の一以上の議席を占めるに至った。

九月六日、経済四団体の有志七十八名が参集して政局懇談会を開き、「現政局の混乱は見るに忍びず、早急に後継首班を選んで、政局の收拾に当たられたい」と決議した。

鳩山首相は、このような情勢のさなかに、「日ソ交渉」の最終段階を迎えて訪ソの旅にのぼり、十一月一日帰国と同時に、引退の意向を明らかにした。十二月十四日の総裁公選で石橋湛山氏が当選、石橋内閣が生まれた。しかし、健康上の理由で三十二年二月、在任わずか二カ月で退き、岸信介氏が政権の座についた。ここに至って、ようやく政情は一応の安定を見たのである。

経済についての同友会の活動は、資本蓄積の強化と技術革新の促進という、「経済基盤強化」の線上で行なわれた。九月七日には『技術革新に対応する新減価償却制度の設定』および『現行租税特別措置に関する意見』が発表され、また十月五日には『新技術開発公団等の設立に対する意見』が発表された。さらに三十二年三月十五日には、国際収支悪化の実情を前にして、『国民経済の指標としての適正外貨保有量の推定』という試算をまとめ、世の参考に供した。

三十一年十一月二十一日、日本工業倶楽部で開かれた同友会の第九回全国大会は、「経営者の社会的責任」についての結論が明らかにされた意義深い会合であった。井上英照幹事が主宰する「経営方策特別委員会」が一年間の検討の結果を諮ったのである。それは『経営者の社会的責任の自覚と実践』という決議として採択され、発表された。

「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

八 「経営者の社会的責任」の明確化

件を整備することなしには、今後の経済の成長を楽観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、「短期的に止まらず長期的観点に立って、日本経済の進むべき方途を見出す」ことの必要を強調した。

この現状認識から、経営者の社会的責任の「自覚と実践」の時代的契機が生じるのである。即ち、このように述べた。

「今日では、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、経営者が進んでその調節に努力しなければ、国民経済の繁栄は勿論のこと、企業の発展を図ることも出来なくなるに至っている。換言すれば、現代の経営者は論理的にも実際的にも、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」

「決議」はここに近代的な企業経営の在り方を見出し、それを遂行することが経営者の社会的責任の実体とする。そして、「もし経営者がこの責任を果たさないとすれば、国家権力の介入によって、企業の自主性は失われ、経済の発展も不可能になる恐れも少なくない」と、自ら戒める。

次に「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うる経済的・社会的環境が未熟であるところに大きな問題がある」という観点から、「経済体質の改造」と「企業経営の近代化」の二つの目標を導き出す。前者は国民経済の問題であり、後者は個別企業の問題である。

まず「経済体質の改造」については、あるべき「現代資本主義の姿」を、「労働者は健全な組合によって生活

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、企業は公正競争によって生産性を引上げ、技術革新と新市場の開拓に不断の努力を重ね、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って、臨機応変な誘導経済を行なう」というふうに規定する。

このような資本主義においては、「自由放任主義による行き過ぎは跡を断ち、社会進歩の源泉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」という理想を確立することができる。そして「決議」は、そこに至る方策として、「社会平衡力の形成」と「公正競争ルールの確立」の二点をあげる。前者は、「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、良識をもっ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」であり、後者は、「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」であり、「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は慎むべきだ」とされている。

もう一つの目標である「企業経営の近代化」については、「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、の三点をあげた。

このようにして、社会的責任を自覚した同友会の「経営者」の新しい時代への路線が設定された。

## 九 「経営者啓発」への志向

昭和三十二年度『経済白書』は、三十一年の日本経済について、「速すぎた拡大とその反省」というサブタイトルのもとに、こう記した。

「昭和三十一年十二月、わが国は正式に国際連合に加盟し、ここに国際社会への復帰を完了した。あたかもこの年においてわが国経済は、神武以来と称された未曾有の好況を謳歌していた。鉱工業生産と国民所得の成長率は先進諸国に比較する限り世界一であった。終戦直後のあの荒廃から十数年にしてここまで立ち直った日本民族の成長力は、西ドイツの発展とならんで国際場裡の注目と関心をあつめている。この時において日本経済が国際収支の赤字に直面しはじめたことは、まことに皮肉なめぐり合わせではないであろうか」

そして「白書」は、その国際収支逆調の原因が輸入の増大にあることを指摘した。輸出は二割という世界一の伸張率を示したが、「対前年八割という平年としては未曾有の増大を示した民間設備投資の活況と、これに基づく異常な経済拡大のスピードが、輸入を四割も膨脹させた」のであった。昭和三十年の「輸出景気」から三十一年の「投資景気」へと、日本経済は急速度で拡大したのである。そこに各局面における経済のヒズミが生じないはずがない。「神武景気」のトガメを受けたのが、昭和三十二年の経済であった。

このような過熱景気を鎮静させるため、政府は六月、「国際収支改善・総合緊急対策」を発表したが、日銀はこれより先の五月八日に、公定歩合の一挙二厘引上げという思い切った措置をとっていた。財政・金融の両面か

らの本格的な景気調整策が打ち出されたわけである。

経済同友会の昭和三十二年通常総会は、こうした情勢のさなかの四月十三日、日本工業倶楽部で開かれた。工藤昭四郎代表幹事が退き、中山素平幹事が留任の岸道三代表幹事と並んで、代表幹事となった。また郷司浩平常任幹事は「日本生産性本部」に専念するために辞し、あとは山下静一事務局長が継いだ。

この総会では、「国家予算に対する見解」と「経済変動に対処する財政金融調整措置について」の二つの決議がなされた。ともに関連する見解であり、「安定的成長を図るため、景気調整に万全の策を必要とする」こと、「予算制度の科学的・合理的改革」、および「財政・金融の一体的運用」などについて、現実に即した立場から、見解が表明されたのである。

この決議案の提案をめぐって、図らずも「自主調整」論議が盛りあがったのは、注目すべきことである。まず工藤昭四郎代表幹事は、提案理由の説明で、こう述べた。

「現在わが国の経済が急速に発展して、産業面にも金融面にもヒズミが生じている。その調整は自由経済を原則とする場合に、うまくいかない。自主調整を主体に考えるべきであるが、日本経済の前提条件から見て、うまくいかない。しかも調整は必要である。そこで調整のために最も力のあるのは、財政である」

工藤代表幹事は、こういう立場から、財政・金融が一体となって調整していくべきことを、強調したのであった。これに対して、木川田一隆幹事は、「自主調整」により多く重点を置く立場を打ち出したのである。彼は、こういった。「私は実業人の自覚と責任において、民間自体の自主調整が、やはり第一にあるべきだと思ふ。これが我々同友会の唱道する社会的責任の重要な一つではないかと考える。第二点として、民間の自主・自覚的な調

整措置の必要と相まって、国家財政を通じ予算を通じての景気調整の措置が調和して、はじめて意味がはっきり浮かびあがると思う」

この木川田発言の思想は、その後における同友会の指導精神に大きな影響を与えた。

また、この論議にも関連して、中山素平新任代表幹事は、「実際の行動」を強調して、このように述べた。

「私どもは実業人であるから、同友会でいろいろな問題を取りあげて研究しても、いかに立派な見解であり研究であっても、これが実際の行動に移らなければ意味がないと思う。日本の政治をよくし、経済を繁栄させるための基本的な問題に、勇気をもって取り組んでいくべきだと思う」

ここにおいて、「自主調整」の必要と、それを「実際の行動」に示していくための方策の研究が、同友会の大きな活動指針の一つとして、大きく浮かびあがったのである。

『経営者の社会的責任の自覚と実践』のテーマは、前年十一月の第九回全国大会で決議されたが、その具体策を考えるために「経営方策審議会」が設けられ、木川田幹事が委員長となった。「審議会」は六月十九日、第一回会合を開き、「この問題について昨年の決議は理念を中心としていたので、本年はこれを実践的に掘り下げる」という方向を確認した。さらに具体的には、個別産業の長期計画、および企業・産業間の自主的長期計画について研究すること、その場合に当然「公正競争」が大前提となるが、その「公正競争」とは何を指すのか——という点などを、現実的に研究することになった。

要するに、この時点における同友会の「自主調整」についての問題意識は、次のように整理できる。

「自由経済の基盤において経済を安定的に発展させていくためには、自由競争の利点を活かしつつ、その盲目

性を矯めていかなければならない。そのために『公正競争』という理念が生まれるのであり、自由競争を公正競争にまで高めていくためには、経済人による『自主調整』の必要が生じる。その自主調整が達成できるかどうか、言うは安く行なうに難いが、これは日本経済の自由経済的發展のために、どうしても克服せねばならぬ試練である」

同友会は、その後長く、この「悲願」達成への道を歩むこととなるのである。

これより先の六月五日、大阪商工会議所で開かれた同友会の「第一回全国委員総会」（従来の「全国大会」が改組・強化されたもの）で、全国組織の共同研究課題として、「政府と企業の関係」が取りあげられたが、これは「自主調整」を基本的に考えるに当たって、重要な要素ともなるべきテーマであった。

国際収支の急激な悪化に対処して、六月十九日政府が「国際収支改善緊急対策」を打ち出し、それまでの金融面の引締め措置に追討ちを加えるかのように、財政面の緊縮施策を決定したことは、すでに記した。また、その国際収支の悪化が、輸出増をはるかに上回る輸入増に起因するものであったことも指摘した。この局面において、同友会は六月二十一日、『日本経済の現状を如何に観るか』の見解を発表した。

この「見解」で重要なことは、同友会が、現在の外貨危機が結局、設備投資の過剰に伴う輸入増に基づくものであることを認めながら、それを短期的な現象とは見ず、「技術革新を必要とする日本経済の体質に根ざす大きな問題である」という見地から、問題を根本にさかのぼって捉えようとしたことである。

「見解」では、このように見た。

## 九 「経営者啓発」への志向

一、問題の根源は、やはり世界的規模で行なわれている産業設備の近代化・技術革新の動きにある。この世界の動きに遅れないよう、わが国でも設備更新を進める必要がある。そのために必要な資材の輸入をむやみに抑えることは、長い眼で見得策でない。したがって、輸入に見合う輸出を増やすことが望ましい。

一、国際収支を均衡させることは困難である。このため国内における設備の拡張、消費の動きについて、長期の見通しに立った調整が必要である。この調整が国内の各企業・各個人にとって、かなりの苦痛を与えることは避けられない。我々は固い決意をもって、問題に直面しなければならぬ。即ち、我々はこのような事態に対して、自由主義経済の試練として正面から取り組み、個々の利害と苦難を越えて、積極的・建設的に対処する覚悟である。

このように同友会は、外貨危機に対して、長期的な視点から、輸出の振興と設備投資の自主調整の二点にしばって、問題を考えるべきだとした。

果たして同友会は、九月六日『輸出振興対策』を発表した。ここでは、「内需の行き過ぎを適当に調整し、いつも産業全体に輸出ドライブがかかるような経済状態を維持することが、基本的対策とならねばならない」と指摘され、この観点から「輸出体制の強化」と「経済外交の積極化」が主張された。

昭和三十二年も押し詰まった十二月六日、同友会の第二回全国委員総会が京都市・関西電力ビルで開かれた。中心議題は『政府と企業の関係』の中間報告であった。

東海林武雄政策審議会委員長は提案理由の説明で、「現実を眺めてみると、自由経済の仕組みと政府の統制と

が賢明な調和を保っていない。政府は誘導的な役割を逸脱せず、同時に企業は自主的に活動して責任を持つ、ということに尽きてくると思う」と述べた。

「中間報告」では、「日本経済は今や政府が専ら経済発展の主導的役割を果たした時代を終え、私企業が主役を演ずべき時期に際会している。今後は企業が政府と合理的・近代的な補完関係を保ちながら、その創意と独自性を一段と発揮しなければ、健全な経済発展は期し難い」と前置きしたのち、「政府と企業との関係についての基本的原則」を、次のように設定した。

- (一) 経済発展の主体は飽くまでも企業である。
- (二) 政府の任務は、この主体が全体として最も活動しやすいように、その結果、日本経済が発展し、ひいては国民生活が向上していくような環境を整備する。換言すれば、企業活動の外枠をつくることである。
- (三) 企業が活動する共通の場は、原則として経済法則が貫かれることが必要である。この場合、経済法則とは価格法則である。

(四) この共通の場では、企業の自己責任が貫かれることが大切である。

「中間報告」では、「企業と経営者の在り方」の中で、とくに「業界協力態勢の樹立」を取りあげ、「企業は飽くまでも競争を通じて生き抜かねばならない。これは自己責任の原則上当然である。しかし過当競争は排除すべきである。経営者は互に相戒め協力して、自己の企業ひいては国民経済を弱めるような競争を避けるよう、努力すべきである」と謳った。「自主調整」が強調されたわけである。

「中間報告」に関連して、中山素平代表幹事は三十三年一月の『経済同友』で、「中間報告で得られた結果を一

片の意見書に終らせることなく、その実現の方法を考え、それを推進するよう心掛けるべきだ」と記した。

昭和三十三年度の経済同友会通常総会は、四月十一日、日本工業倶楽部で開かれた。岸道三代代表幹事が退き、新たに井上英照幹事が、留任の中山素平代表幹事とともに、後任代表幹事となった。

この総会では、『経営者啓発』についての『所見』が採択された。これは先に打ち出された『経営者の社会的責任の自覚と実践』の具体的展開として、『経営方策審議会』で検討してきた課題であり、さらに『政府と企業の関係・中間報告』における「企業と経営者の在り方」の考え方も踏まえて、結論に到達したものであった。

「所見」は、「技術革新によって経済が受けた影響のとくに著しい問題は、企業の規模の拡大と経営の複雑化ないし高度化である」との見地から、問題点を次のように浮き彫りにした。

- 一、新しい生産方式の採用や経済構造の変化、生産量の増大、これに対処しての新市場の開拓・創造という問題が、複雑に企業の内部に発生して、経営全般に対する新しい経営管理の必要性が急速に増大してくる。
- 一、労使関係において、機械化による人間性の制圧により、勤労の喜びが薄れるとともに労使間のつながりも疎遠になってくる。つまり人間関係が急激に変化してくる。

一、外部的には、規模の拡大の結果、いきおい少数大企業は寡占の傾向を辿り、ややもすれば自由放任の考えをもって、市場支配により消費者主権を侵害するというように、消費者大衆との利害関係がきわめて複雑・深刻になってくる。ここにおいて大企業は、単なる私的営利機関の域を脱して、公正競争や自律規制によって公益の増進に寄与するという社会的責任が増大してくる。

そこで、企業と経営者は、どう対処すべきであるか。「所見」は、「経営はもとより人である」との立場か

ら、経営者の自己啓発と次代経営者の養成・教育を重視し、その内容と目標を、このようにしぼった。

一、企業内においては、経営管理の科学的手法を取り入れ、新しい人間関係をつくり、個人の人格を尊重し、個人の自己発展による創造精神を自発的に誘発する仕組みを講ずる。

一、外部的には、企業相互に企業活動を自律調整し、換言すれば過当競争の防止・排除、共同態勢の確立、消費者主権の尊重など、責任ある経済・秩序ある経済をつくりあげる。

一、教育の対象は、対外的問題ではトップ・マネジメントであり、対内的問題ではミドル・クラスである。

同友会による「経営者の社会的責任」についての、飽くなき追求的考察は、ここにきて極めて高度に洗練された視界の広いものになったことが、印象的である。

## 十 「自主調整態勢」の精力的推進

—— 経済新秩序の確立へ ——

昭和三十二年二月、石橋湛山首相病氣辞任の後をうけて成立した岸信介内閣は、国民の信任を問うため、翌三十三年四月衆議院を解散した。五月二十二日の総選挙の結果、自民党は三議席を失ったものの、一応安定政権の基盤を確保した。六月十二日には第二次岸内閣が成立した。

経済情勢は、引締め政策による不況が三十三年三月ごろまで続いたが、この間に国際収支も大いに改善された。その後、景気は小康状態に入ったが、内実は停滞的局面で「なべ底景気」と呼ばれた。経済界は政策の手直しを望んでいた。

### 十 「自主調整態勢」の精力的推進

序篇 時代の先駆者として

経済同友会は、この局面に当たって、岸内閣成立の翌六月十三日、『岸内閣に望む』を発表し、その経済政策に注文をつけた。それは次のような趣旨のものであった。

「今回の経済変動の経験および日本経済の体質あるいは世界経済の現状等から推して、わが国経済の長期安定と拡大均衡を図るとしても、常に国際収支の均衡保持を念頭に置かねばならぬのはいうまでもない。

これがためには輸出振興を基本として、生産はもとより財政・金融・流通および消費にわたる一切の経済政策が、総合的かつ長期的観点から策定され、これを強力に実施するものでなければならぬ。この場合、基礎条件として、わが国産業に対する輸出力培養のため合理化・近代化を徹底的に促すとともに、経済基盤強化資金等の活用により、道路港湾等の事業を積極的に起こし、経済の萎縮から成長への足固めを行ない、合わせて失業防止に万全の策を講じなければならない」

三十三年下期には、景気は上昇局面に転じた。停滞局面において抑制されてきた企業の設備拡張意欲が、ここでまた無秩序に噴出しては、再び国際収支の壁にぶつかるとは必至である。同友会は事前にそれを警戒して、九月十九日『自主調整についての見解』を発表した。これは先に昭和三十二年六月に出された『日本経済の現状をどう観るか』の見解で示された二つの課題のうちの一つに應えるものでもあった。もう一つの課題である『輸出振興対策』はすでに三十二年九月に発表されていたが、『自主調整』は問題の複雑さのゆえに慎重に検討され、それより一年のちに、ようやく一応の結論に到達したのであった。

ここでは「自主調整」の必要性和その基本的な意義が、鮮やかに究明されている。しかも、それが現実足に足につけた「経営者」の体験からにじみ出ている点が特色である。即ち、「見解」は「今次不況から学びとった教

訓」として、「近年經濟變動の速度が著しく早まってきているが、これは設備投資の過剰と過當競争が主因である。その打開には經營者の態度を新たにせねばならぬ」と、まず率直に反省する。次に「見解」は、「不況が深まるに伴い、經濟界の一部には苦痛の余り政府にすがり、結果的に政府の直接統制もやむを得ないとする考えがある」と指摘し、「事實、經濟界に不況克服の力が欠けているとみなされた場合、政府が介入してくる可能性もある」と警告した。さらに「見解」は、「個別企業に対する直接統制は絶対拒否すべきものであるとし、その理由として、それが「經濟發展を妨げる」のみならず「政治的統制とつながり、多くの弊害と腐敗を招く恐れがある」点を挙げた。そして「創造と自主性を尊ぶべき經營者」が政府の力に頼らねばならぬとしたら、それこそ「自由企業の自殺行為にひとしい」と、きめつけた。

このような立場から「見解」は、「野放しの自由」を認めないかわりに「新しい經濟秩序と規制の必要」を強調して、そこに「自主調整」の積極的意義を見出している。そして、その「自主調整」は単に「刻下の不況突破策」に止まらず、それが「長期的には日本經濟の體質を改善し、将来に向かつての均衡的發展を主眼とする」ものである点を強調したのである。「見解」によれば、「自主調整」は「強制力を持たぬかわり、説得と互讓の精神、ひいては広い視野と社会的な感覺を基礎とする」ものであり、それだけに達成は困難であるが、「原子核融合反應を科学がついに制御することに成功したことを思えば、資本制生産の制御も、我々の英知で解決し得ないはずはない」と、強い決意を示したのであった。まさに「自主調整」は、經濟同友会の「經營者」にとって、大きな試練であり「悲願」でもあったわけである。

三十三年の十月から十二月にかけて、財政資金は大幅な払超となり、金融は緩んだ。三十四年度の經濟見通しも

予算編成方針も、企業の強氣予想を煽るに十分であった。経済情勢は本格的上昇局面に入り、設備投資意欲は一段と活発化し、一部には思惑的な現象さえ見え始めた。

同友会の「自主調整」志向は、この際にこそ現実的な効果を發揮しなければならぬ情況にあった。三十四年一月十六日、同友会は『日本経済に対する見解』をまとめ、「拡大意欲を過度に刺戟することを排除し、自主調整の方向を見失うことのないよう」経済界の注意を喚起した。「見解」が特に強調したのは次の諸点である。

一、経済界に与えられた本年の課題は「安定成長」である。それは均衡を得た拡大という意味であり、量的拡大だけではなく、質的成長を重視すべきである。

一、過当競争は再び勢いを強めようとしている。下期経済過熱説が唱えられるが、それは上期中に起こるかも知れない形勢にある。経済界は静かな拡大を期し、経済変動を最少限に止めるよう、体質改善に本格的に取り組むべきである。

一、そのためには産業界が、過度の量的拡大意欲を自制することが必要である。自主調整の意義と必要性が、いよいよ高まっている。

一、金融界は過当競争を自制させる推進力にならねばならない。いやしくも拡大意欲を過度に刺戟するようなことがあってはならない。

経済同友会の昭和三十四年度通常総会は、四月八日、日本工業倶楽部で開かれた。中山素平代表幹事は退いて「政策審議会」委員長となり、岩佐凱實幹事が後を継いだ。この総会では『新しい経済秩序への見解』が採択され、

「自主調整はまさしく、これからが本番だ」と叫んだ。しかも、この段階においては、三十三年十二月における西欧主要国の通貨交換性の回復を契機に、「自由化問題」が国際的に高まってきたという情勢を前にして、「自主調整」問題は一層切実なものとなったのである。つまり、この問題は単に国内景気の変動ないし調整との関連においてだけでなく、より本質的に、経済体質の改善、国際競争力の強化との関連において、深刻感をもって迫ってきたことを意味しているのである。即ち「見解」は、新しい情勢との関係における「自主調整」の必要性を、このように強調した。

「ヨーロッパ諸国の交換性回復は、貿易自由化の方向を明らかにした。これは外貨割当制度を支柱とするわが国の経済秩序にとって、大きな転換期が迫ってきたことを意味する。長い間為替管理のもとに保護されてきたわが国産業は、国際競争の自由な風にさらされながら裸で競争できるような体質に、改造してゆく必要が生じてきたのである。これには経済政策を根本から変えてゆかねばならぬのは勿論であるが、同時に設備過剰と過当競争に対する抜本的対策を、経済界が自主的に用意しなければならぬ。いわゆる自主調整は、まさしく、これからが本番である」

「見解」は次に、自主調整を可能ならしめ、また、それを一歩でも前進させる手段として、(1)経済界が権威ある統計調査機関を持つこと、(2)主要業界が自主調整を目的とする委員会を設けること、(3)企業および業界が長期計画を立てること、など具体的対策を示すとともに、その実現が急務であることを強調した。この三つの宿題は、政策審議会が中山素平委員長を中心として取り組むこととなった。

この年度の第一回政策審議会は五月七日に開かれ、中山委員長は、「本年度は問題を集中的に研究するとともに

に、総会の際の公約を履行しなければならぬ」と、「実際の行動へ」の決意を明らかにした。

まず「統計調査機関」については、経済界全体の問題でもあるので、経団連・日商などとも協議の結果、経団連の外郭に「経済動向調査委員会」をつくり、業界団体や企業の代表者のほか一般エコノミストも動員して、専門的な調査研究に当たらしめるという案に一応落ち着き、三十四年十二月の幹事会で、岩佐代表幹事から報告があり、了承された。これは後年、三十七年一月に、「日本経済調査協議会」（日経調）として実現した。

次に「自主調整を目的とする委員会」については、独禁法との関係で問題があるため、現行法規の弾力的運用について、五月十五日「見解」を発表するとともに、公取委に申し入れた。その要旨は、「我々の意図するところは、不経済かつ無秩序な過当競争を極力排除し、生産諸条件に自ら制約のあるわが国経済の現状において、資本・原料・設備等生産諸要素の合理的配分・活用を図り、秩序ある競争を通じて日本経済の体質を改善し、将来にわたって均衡的發展を実現することにある」という観点に立って、自主調整に対する独禁法の弾力的運用を要請したものであった。具体的には、調整のための次の措置を「容認されたい」としている。

一、国民経済上に占める比重の大きな業種にして、明らかに過剰を招来する恐れある新規設備投資計画を調整するため、業界が委員会等の協議機関を話合いの場として設置すること。

一、これら業種においては、実体的罰則等の強制力を課することなく、自主的話し合いにより設備調整を実施すること。

一、以上の設備調整を側面より促進するための、金融機関の融資の調整および協調融資。

また「企業ならびに業界の長期計画」の問題については、六月十日に開かれた第二回経営方策審議会で検討の

結果、問題点が整理され、研究の方向が明確にされたが、基本的には「環境の整備」と相まって、この問題が解決されていくべきだという点が確認されたに止まった。即ち、長期計画推進のための環境整備について、次のように指摘された。

「現状においては環境が整っていないために、計画の立案・実施に非常に困難が感じられている。したがって、今後長期計画を進めていくには、国民経済の長期にわたる安定的発展の態勢の確立、金利・税制等の改善、内外経済の迅速かつ正確な統計・資料の整備充実が必要である。なお、これと並んで、企業の側においても、企業の長期見通しに関する理論的・実証的な共同研究を促進すべきである」

なお「自主調整」を推進するための地固めとして、「問題業種」の基礎的検討が進められることとなり、三十四年度の対象業種として、証券市場の在り方、エネルギー問題、海運問題が、それぞれ担当の機関によって研究されることに、方針が決定した。このうち海運問題については、前年度から中山素平政策審議会委員長が中心となって検討され、「日本船舶会社案」が中間案として提示されていたが、新たに三十四年十月八日、『当面の海運再建策』として発表された。これは海運企業の金利引下げなど助成措置を講じるとともに、開銀内に総裁の諮問機関として、市中銀行代表者等からなる審査委員会を設け、これが系列別の総合的な再建整理案を審査することとし、また開銀は必要に応じ、減資・合併・資産処分などの根本的対策を前提として、元利金の棚上げその他の措置をとる——といった抜本的な海運再建策であった。その後、経済界各団体からも意見が発表されたが、同友会はここでも、問題提起に先鞭をつけたわけである。

昭和三十三年末における欧州通貨の自由交換制実施以来、世界における貿易・為替自由化への動きは、急激に活発化してきた。OECE（欧州経済協力機構）全体として見た域内の輸入自由化率は、三十四年一月には九二%、また対ドル地域のそれは三十四年三月には八六%に達していた。IMF（国際通貨基金）は「国際収支を理由とする為替制限を認めない」という、いわゆる「八条国移行勧告」を、三十二年に西独に対して行なったのを初め、三十四年二月にはオランダ、十月にはイタリアに、三十五年二月にはフランスに対して行なった。この二月には、英国が自発的に「八条国」になった。また欧州通貨の交換性回復によって、主要通貨が全部交換性を付与されることになったため、通貨上の差別制限をする意義は消滅したので、IMFは三十四年十月の理事会決議で、二国間条約に基づくものを含めて、差別的制限を速かに除去する旨の発表を行なった。

諸外国における自由化の進展に反して、わが国の自由化は著しく立ち遅れていた。即ち、日本では、昭和二十四年十二月に外国為替及び外国貿易管理法が制定され、それによって対外支払は、外貨予算を通じて制限的に行なわれるようになっていた。輸入自由化率は三十四年下期で三一・五%にしか達せず、欧州のそれとは比較にならぬほど低かった。

世界の自由化が進展するにつれて、わが国の自由化促進を望む声が、次第に高まった。三十四年九月末に開かれたIMF総会では、各国代表が、日本の嚴重な輸入制限に対し、厳しい批判を浴びせた。三十四年の日本経済は一三%の成長率を維持し、同年九月の外貨準備率は十二億ドルを超え、それは当時の輸入ベースの五カ月分に近い額であったから、わが国の自由化の遅れが国際的に非難されるのも、当然であった。

こうした情勢下で、わが国内でも自由化論議は、盛んであった。しかも十月には東京でGATT（関税・貿易

に關する一般協定）総会が開かれることになっており、その席上でわが国の輸入制限が批判されることは、容易に予想された。

経済同友会が『貿易・為替自由化に対する提言』を発表したのは、この時期においてであつた。十月二十六日にGATT東京総会が開かれる一週間前の十九日に発表されたのである。しかし「提言」は、一夜漬けの思いつきの意見の表明では決してなかつた。すでに四月の通常総会で、自由化にそなえる経済體質の改造が強く訴えられたことは、すでに見たところである。

「提言」が議決された十月十六日の幹事会で、神野正雄通商政策委員長は、案の趣旨につき、こう説明した。

「国際情勢からみて、自由化は必至である。自由化に対する障害のうち、国際収支での障害は、ほとんど考へなくてよい。もう一つの国内産業保護の立場からいっても、大局的には、わが国産業の基礎は相当出来ているので、この点も余り神経質に考へなくてよい。打撃を受ける産業については、輸入制限は解いても、他の国内保護で対抗するのがよい、という考え方を採つた」

自由化に対して最も早く、しかも前向きな姿勢で、大胆に態度を表明したのは、同友会のこの「提言」であつたのである。

「提言」は、「わが国の自由化は何故に行なわれ難いか」の問いを發し、「その最大の理由が官民の決断力の不足にある」ことを指摘して、一般の猛省を促した。そして、自由化の積極的な意義として、「一時の摩擦を相殺して余りある長期的な効用」を強調した。「提言」は、自由化を制約する要因としての「産業保護の問題」について、このように説明した。

#### 十 「自主調整態勢」の精力的推進

「この要因の内容は複雑である。即ち、わが国の輸入管理は第一に輸入品の競合産業を保護するのみならず、第二に商社・生産者の過当競争や過剰生産を防止するとともに、第三に中小企業の存立を保護する役割を担っており、しかも、これらの保護の目的が重なっている商品が多いからである。

しかし、第一の目的は関税政策の活用により、第二・第三の目的は国内政策、即ち弾力的な金融政策や中小企業対策および業者の自主調整によって達せられるべきものである」

最後に「提言」は、世界経済の好況局面とわが国際収支の好調という、この好機に自由化促進を怠るならば、「それは国内不均衡の根本的解決を遷延させ、对外競争力を減殺し、経済の長期発展のうえに大きな禍根となる」と指摘した。同友会は、世界的な自由化促進という建設的な要因を、「新しい経済秩序の確立」という、自ら設定した活動目標の中に、現実的に組み入れたのであった。

昭和三十五年一月、政府は「自由化促進閣僚会議」を設置し、自由化に関する年次目標を定めて五月末までに自由化計画を策定する旨、方針を決定した。これに呼応するかのようには、同友会も一月の幹事会で「貿易為替自由化対策・特別委員会」を設け、伍堂輝雄幹事をその委員長とした。

経済同友会は三十五年一月二十二日、『日本経済の現状分析』という所見を発表した。これは日本経済の「昨年の回顧」と「今年の展望」を行なったあと、「今年の課題」という結論を導き出している。その最後の部分で、「貿易・為替自由化に備えるための対策」について述べ、次のように警告した。

「まず政府は、日本経済の特殊性に鑑み、経済界の实情を十分織り込んで、貿易・為替自由化のための具体性あるスケジュールを準備するとともに、経済界が自らその体質改善を進めることが出来るよう、速かに基本的

政策を確立すべきである。他方、経済界としても、自ら自主的にその準備態勢をつくらねばならぬことはいうまでもない。

今までのところ、経済界には貿易・為替の管理により、曲りなりにも一つの秩序が存在した。しかし、自由化が進めば、この秩序の大部分は崩壊する。もし経済界が今のままの態勢で、その事態に進むとすれば、古典的な自由経済に無秩序な過当競争による混乱が起ることは、避け難いであろう。そのような混乱を防止するためにも、我々は自主調整と新しい秩序づくりを進めることが急務であると信じる」

いまや「自主調整」は単なる口頭禅ではなく、「経済新秩序」は単なる観念的な合言葉ではないことが明らかとなった。それは自由化という峻しい「外圧」を前にして、「経営者」が真剣に取り組まなければならない現実的な緊急の課題となったのである。しかも同友会は、そのことを先見的に自覚し、体感しつつあったということにほかならない。

## 十一 「構造問題」に取り組む

昭和三十四年から三十五年前半にかけて、岸内閣は「国民所得倍増計画」を策定すべく作業を進めていた。当時、通産大臣であった池田勇人氏も、さかんに「月給二倍論」を唱えるなど、高度成長政策への音頭をとっていた。日本経済の順調な発展に対する自信と、自由化時代を控えて経済基盤を整えなければならないという気持が、政府をして、そのような意欲的な政策意図をかき立てるのに働いたと見てよからう。

「所得倍増計画」の構想は、高度成長の条件としての社会資本の拡充、産業構造の高度化、生産性向上による輸出競争力の強化などを前面に押し出す一方で、当時、急速な経済発展による「ひずみ」として問題視されていた「二重構造」の是正、つまり「格差」の解消をも、重要問題として視野におさめていた。「格差」とは、農業と非農業、大企業と中小企業、また地域相互間に存在する生活上および所得上の格差を意味した。

経済同友会も当然のこととして、このような「構造問題」には大きな関心を持った。三十五年度の通常総会は四月八日、日本工業倶楽部で開かれ、任期満了の井上英照代表幹事が退いて、木川田一隆幹事が留任の岩佐凱實代表幹事とともに代表幹事となった。この総会で決定された「事業計画の基本」では、「日本経済体質改善のため、その前提としての経済力の測定並びに農業・中小企業問題・地域経済開発等、経済構造近代化の調査研究を積極的に進めよう」が第一番に掲げられた。また「国際経済における日本経済の地位向上に必要な研究並びに人的交流を促進する」という項目も、新たに掲げられた。つまり「構造問題」の徹底的究明と、「国際的交流」への踏み出しが、昭和三十五年度における同友会活動の大きな二本柱となったということである。

新年度初の幹事会で木川田代表幹事は、事業計画における「構造問題」について、「新しい資本主義のために、いかなる経済秩序を持たなければならないかとの認識から、いわゆる均質経済の育成、即ち地域経済開発、大企業と中小企業との関係、農業と鉱工業との問題などが出てくる」と述べた。

経済同友会の「構造問題」に関する見解表明の第一弾は農業問題に対して発せられた。それは三十五年度通常総会で採択・発表された『日本農業に対する見解』である。一般の経済団体が総合的な見地から、農業という特

殊の分野にメスを入れ、結論を発表したのは、まさに画期的なことであり、その意味からも、この「見解」は反響を呼んだ。同友会が、この問題に関心を持ったのには、特別の経緯があった。昭和三十四年七月農林省は、東畑精一氏を会長とする「農林漁業基本問題調査会」を設けたが、そのメンバーとして同友会幹事が相当数加わっていた。そこで、それら関係者が「農業政策研究グループ」をつくり、農業問題を国民経済全般の立場から、再検討して見ようということになったのである。たまたま、同友会の活動の焦点の一つとして「構造問題」が強く押し出されていたということが、その背景としてあったことは、いうまでもない。

この農業問題研究の中心になったのは、佐々木直幹事であった。「見解」の提案に当たって、佐々木農業政策委員長はこのように説明した。

「最近のわが国の鉱工業生産は非常に伸びている。それに対して農業の方も伸びてはいるが、まだ工業の方と均衡を保って伸びているとは思われない。しかも今後、国民所得を倍増させていくという計画のためには、よほど農家所得を上げていかねば、総体の伸びが不足するわけである。このような状況に際し、農業をどう持っていくかについての検討が必要である。

米国では『アグリ・ビジネス』の名で、農業と関連のある産業の検討が進められている。農業に対して資材・原料を供給する産業と、農産品を原料としてこれを加工・販売する産業——これが産業組織の中でウェイトを高めつつある。同友会としても、相当自分たちの仕事に関係があるので、その立場から農業問題の検討も必要になってきた。

要するに日本経済の発展のためには、農業の発展が大事であって、しかも他の産業とのバランスのとれた発

展が大切である。そのために、各種産業の間で、お互いに相手の実情をよく知り合った形での発展が必要なのである」

「見解」は農業政策の新しい方向について、抜本的なくつかの考え方を打ち出した。たとえば「農産物価格政策」については、このように強調している。

一、価格支持政策の必要性は認められるが、その場合でも出来るだけ国民経済的観点から見て、経済の合理性に反しないようにしなければならない。

一、現在国際的に見て高い農産物については、経営方式・経営単位の変化・生産数量の変化等、生産体制の变化によるコスト・ダウンの方策を検討し、経済効率の悪いものは、品目の転換を考える。

一、農産物価格政策に対して、貿易自由化は大きな関係を持つ。価格の機能を活かすためには、貿易自由化は一つのテコとなるであろう。「農産物は絶対に自由化しない」という考えに固定してはならない。自由化は

農業の進展にも国民経済的にも、プラスになる。例えば麦類の輸入方式は再検討されてよい。

「見解」はその他「農林生産様式・体制の問題」「食糧管理制度の検討」「新しい農業の中核体」「関連産業と問題」あるいは「農業金融の問題」についても、国民経済全般の立場から、示唆に富む意見を述べた。

要するに同友会のこの「見解」表明は、伝統の殻に閉じこもった農業に対する産業の側からの積極的なアプローチであり、また産業の側をしてここに関心を抱かしめた契機は、日本経済の高度成長にとって農業の健全な発展がどうしても必要である、という認識にあったということである。

三十五年度の経済同友会全国委員会は七月二十二日、札幌市・グランドホテルで開かれ、『地域経済開発について』の提言が採択された。経済同友会と地域開発問題との関係には歴史があった。この大会における山下静一常任幹事の説明によると、こうである。

「昭和二十七年七月、札幌で全国委員会が開かれた時、北海道開発が討議された。その際、開発には機械化が必要だということになり、委員会で二年がかりの検討と実現のための活動の結果、根釧原野あるいは篠津の開拓となって、実を結んだ。

昭和三十年には、全国委員会として地域開発を積極的に取りあげることとなり、モデルとして東北開発に焦点を当てた。その結果、東北振興に関する考え方に結論を得た。

昨年十月、別府で開かれた全国大会では、地域経済開発の問題が盛り上がり、活発に論議され、問題点の把握に効果があった。関西経済同友会の河川に関する資料、福岡経済同友会の九州地域開発に関する意見書のほか、鹿児島経済同友会からも同様、地域開発に関する調査資料が提出され、民間による貴重な資料として、広く利用された。

政府でも、所得倍増計画の策定に当たり、地域経済開発が大きく取りあげられている時、この大会における同友会の見解の意義は大きい。」

『地域経済開発について』の見解では、「地域開発は、経済発展を円滑に達成することによって、国民の生活水準を高めるための大切な手段である」との大前提に立ち、また、それは「政府が国民経済的見地から総合的に計画を立てる必要がある」という見地から、次のように提案している。

「地域経済開発は、わが国経済発展のための絶対的要件となっている。しかるに実際問題として、わが国の行政制度および組織その他いろいろな障壁が横たわっており、これらの実現は容易でない。

他面、自由経済のもとで、政府が企業活動を地域開発計画の枠にはめこむことは困難である。企業活動に強い誘導力を持つためには、高度の行政力が要請される。

よって、専任の国務大臣を長とする強力な地域開発委員会を設置し、専ら計画の調整、資金の効率化に当たらしめることを、政府に促すものである」

地域経済開発の問題を、現実の企業活動の役割と、その実現への方策との関連において捉えたところに、この「見解」の特色を見出すべきであろう。

「構造問題」に対する同友会の挑戦の第三弾は、中小企業問題の研究である。三十五年四月に北裏喜一郎幹事を委員長とする「中小企業委員会」が組織され、それが二年がかりの検討の結果、三十七年四月十日に至って、ようやく『中小企業の基本政策に関する見解』として成案を得たものであった。

「見解」はまず中小企業対策の重要性について、「中小企業の低生産性・低賃金性・低収益は、その不安定性と相まって、いまや経済発展の阻害要因となっている。とくに貿易・為替の自由化に直面する重大な時期において、中小企業がこの情勢に積極的・創造的に適応し、近代企業としての国際競争力強化に努めることは、緊急の課題である」と述べたのち、中小企業の近代化が遅れた原因について、次のような批判的指摘を行なった。

一、中小企業経営者に、ともすれば経営合理化に欠ける面がある。この結果、自力で生産性向上に取り組み意

欲が少なく、これが近代化の前進を阻む要因の一つとなっている。

一、これまでの中小企業対策が、ややもすれば明確な視野を欠いて、便宜主義に墮し、かつ余りにも社会政策的色彩が濃厚であった。このような傾向は、中小企業に対する親切な態度ではないのみならず、国民経済的にも当を得た対策とは言いがたい。

そして「見解」は、対策の基本方向として次の諸点を挙げた。

(一) 中小企業政策を経済政策として推進し、社会政策的配慮は別途に考慮する方針をとり、中小企業がまず自力で、その生産性と所得を高め、政府・大企業等は、これを補充することを目標とする。

(二) 中小企業を単に大企業と対立するものとして、そのマイナスの関係のみを一方的に強調するだけでなく、独立の専門企業として存立しうる分野や、開拓すべき独自の分野のあることを認識し、中小企業がいわゆる中小企業性を脱却して、近代的な企業として成長するための条件を整備する。

(三) 以上の観点から、従来政府等が施策の対象としている「中小企業の範囲」は、実情に合わなくなっている嫌いがあるので、資本金の限度を、さらに引上げる等、その範囲を拡大する必要がある。

「見解」はこのような認識に立って、「中小企業自身の取るべき対策」「大企業の果たすべき役割」および「政府の取るべき政策」について、具体策を示した。

経済同友会は三十五年七月十五日、『貿易・為替自由化対策』を発表した。六月二十四日に政府が「貿易・為替自由化計画大綱」を発表し、いよいよ本格的に自由化促進に取り組む姿勢を明らかにしたのに対応する意見の

## 序篇 時代の先駆者として

表明であった。「対策」の趣旨は、前年十月に発表された『貿易・為替自由化に対する提言』の線に沿うものであり、とくに「自主調整の促進」と「経済界全体の話し合いの場の設定」を、より切実感をもって訴えた。

## 十二 「政治刷新」に新たな熱意

昭和三十四年秋から翌年の夏にかけて、いわゆる「安保改定問題」をめぐって、社会的緊張は極度に高まった。講和問題当時以上に激しい国論二分の情勢が醸し出されたのである。

日米安保条約の改定は、昭和三十三年十月から交渉が開始され、三十五年一月六日妥結、同十九日ワシントンで調印された。この間、三十四年三月には、社会党が革新勢力に呼びかけて、「安保改定阻止国民会議」を結成し、「安保改定は日本を戦争に巻き込むものだ」と、強い反対運動を盛りあげた。一方、政府・与党側も、岸首相が陣頭に立って、「安保改定は絶対に行なう決意だ」と、全国的にPR活動に乗り出した。いわゆる知識人の間にも、安保改定に対する賛否のグループが結成され、盛んに論戦が展開された。まさに国論は二つに分れたのであった。

交渉が進展するにつれて、「国民会議」が指導する改定阻止の統一行動は、いよいよ強烈となり、十一月には国会請願運動が打ち出され、国会周辺はデモの波に埋もれ、二十七日には一万人が国会前庭になだれ込むという、わが国国会史上初めての事態まで生じた。

明けて三十五年一月十六日、岸首相ら全権団が調印のために渡米するに当たっては、これを妨害しようとする

デモ隊が、羽田空港のロビーを占拠し、警官隊がこれを実力行動で排除する、という騒ぎも起こった。

安保新条約は二月五日、第三十回通常国会に提出された。審議は当然のこととして、難航した。野党側は、新条約の軍事同盟的性格を初め、その侵略性・違憲性を論点として追及した。院外での反対運動もますます激しく、社会党は四月中に五百万人の国会請願を交付したと発表した。

五月十九日、自民党は深夜の衆院安保特別委員会で、単独で採決を強行し、二十日未明、衆院本会議でも単独採決を行なった。参議院では、緊迫した国会内外の情勢下に、積極的な議決行為も見送られ、六月十九日午前零時、会期切れで自然承認となった。そして六月二十三日、新安保条約の批准書が交換され、岸首相は退陣の意志を表明した。また政府は、このような国内情勢の險悪化に鑑み、かねて日米修好百年の記念行事として予定していたアイゼンハワー米大統領の訪日招請を断念した。これは日米外交史上における一つの汚点ともいえるべきものである。

経済同友会は六月十七日、幹事会を開き、「議会政治の擁護再建、暴力の排除、国際信用の回復の三点を中心に、国民各層に呼びかけるべきだ」との考え方から、経済四団体の『共同声明』を出すことに意見が一致した。他の三団体も勿論異存なく、同日、次のように声明した。

「米大統領の訪日を延期せざるを得なくなったのは、まことに遺憾なことであった。この際われわれは暴力排除と議会主義擁護のため、国民とともに、この事態に対処したい。他面、今回の事件により、わが国が国際的信用を傷つけたことを、深く憂慮するものである。よって、われわれは国際経済社会に対し、一層誠実な態度で処し、信用回復に努めたい」

経済界にとって、経済的な相互依存関係の深い米国民に対する非礼が、耐えがたい痛恨事であったにちがいない。しかも、世相の根底には、暴力主義と議會政治輕視の風潮が高まっていたのである。

議會政治擁護を強く推進してきた経済同友会は、このような反議會主義的な現実を黙視することは出来なかつた。安保問題直後から同友会は、政策審議會を中心に「政治研究会」を設置し、将来における政党および政治の在り方について、根本的に研究することとなった。大山岩雄・矢部貞治などの専門家から、政党論や選挙制度論について、突っ込んだ意見を聞くなど、熱心に取り組んだ。

この間、七月十五日には岸内閣が総辞職した。後継の池田勇人内閣は十九日に発足した。池田首相は、「政治の姿勢を正し、政策の着実な具現を図り、もって国民の優れた資質の正しい発展に資したい」と、抱負を語った。九月五日、自民党は新政策を発表したが、ここでも「民主政治の擁護」が筆頭に謳われた。

池田内閣は民意を改めて問うため、十月二十四日、衆議院を解散、十一月二十日総選挙が行なわれた。勿論自民党は第一党で、十二月八日、第二次池田内閣が成立した。

このような目まぐるしい政局の変転を横に見ながら、同友会の「政治研究会」は、中山素平政策審議會委員長を中心に、「政治」を考えたのである。中山委員長は三十六年一月の機関誌『経済同友』に、「國際的に通用する政治改革こそ急務」と題して一文を寄せ、その中で、「我々経済人が日本経済の成長発展にいかん力を尽くしても、政治の現状を放置したままでは、一般的國際信用の面から、その努力が根底から揺さぶられる恐れがあ

る」と、政治の安定と近代化の必要を訴えた。

三十六年一月二十七日、「政治研究会」は一応の結論に達し、その成果は幹事会の議を経て、『政治刷新についての中間的見解』と題して発表された。

「見解」はまず、冒頭でこう述べた。

「われわれは議会主義政治の健全な発達を期し、かねて具体策を研究していたが、たまたま昨年行われた総選挙の経験から、選挙に多額の資金を要することは問題であり、この際、合理的な選挙制度の実現が何よりも急務であることを痛感し、ここに新しい観点に立つて、選挙制度の改正を検討、具体化するための機関を設置することを提唱するとともに、政治刷新についての中間的見解を明らかにしたい」  
ついで「見解」は、経済界と選挙資金との関係について、自ら反省を加えて、このように述べた。

「この際、経済界に属するわれわれの立場からすると、経済界の選挙資金寄付についても再考の要を認める。われわれは経済界の資金供給源たる経済再建懇談会が、これまで個別企業と政治との関係を断ち切ることに相当大きな役割を果たした事実を正しく評価するが、しかし、これ以上存続させることは、経済界にとってのみならず、正しい議会政治のためにも却って障害になる恐れがあるものと判断する」

このような立場から、「見解」は、小選挙区制の採用を軸とする選挙制度の改正、選挙資金調達方法の再検討を前提としての政党の近代的脱皮について、政党の配慮を促したのである。

安保問題以来、わが国政治・政党の在り方については、経済界のみならず一般国民も、また保守・革新を問わず政党自身も、ひとしく頭を悩ましていた矢先のこととして、この同友会の具体的な提案は、まさに時宜を得たも

序篇 時代の先駆者として

のであり、各界に大きな反響を呼んだ。

経済界内部における顕著な出来事としては、昭和三十一年の保守合同のあと政界に対する経済界の資金パイプを担当する機関として生まれた「経済再建懇談会」が、三月末に解体された。そして、六月十五日に、それに代わるものとして「財団法人・国民協会」が結成された。これは、経済界を初め、中小企業・農業・漁業関係などのほか、芸能関係など国民各層の参加のもとに、広く国民的視野に立つ明朗な資金的応援を、自民党に与えようとするもので、明らかに「政財界癒着」の解消を図る方向のものであった。これが政党近代化の基盤形成にプラスする性質のものであることはいうまでもない。

経済再建懇談会の解体に臨んで、中山素平委員長はこう語った。

「我々は自民党あるいは資本主義を支持している。そういう政党の政策について経済界が、ただ自分の利益ということだけではなく、資本主義を守るために、政策作成を積極的に助けることが必要である。それには経済界の自民党でなく、日本の自民党にならねばならない。いままでのように、百パーセント経済界依存の形でなく、末端まで組織づくりをして、広い層から資金を集めるように持っていかねばならない。そのためには、再建懇談会を解消して、経済界がカネによって政党に影響を与えているという批判に應えることが必要であった」

安保改定問題を頂点とする革新陣営の保守勢力に対する根強い反発の基底には、保守党と経済界との一体化による対米従属が、一つの大きな柱として横たわっていたことは否めない。これに対して同友会は、保守政党と経済界との間における資金的な紐帯関係だけは、少なくとも一般国民の眼に見える形において、断ち切ることの必要性を自覚した、ということにほかならない。

### 十三 高度成長政策に警戒的発言

池田内閣は、その第一次の成立当初から、経済政策においては積極性を標榜した。即ち三十五年七月岸内閣総辞職の後を受けて発足してから二ヵ月後の九月、先に触れたように自民党の「新政策」を発表したが、その中で経済政策の指針としては、経済成長政策の推進と完全雇用の達成、千億円以上の減税、および社会保障の画期的拡充など一般的施策のほか、農林漁業基本政策の確立、中小企業の近代化などをも掲げ、経済全分野にわたる積極的姿勢を明確に打ち出したのである。

とくに「経済成長政策」については、次のように謳った。

「歴史的な発展期にあるわが国の経済力を遺憾なく発揮させ、インフレなき高度の経済成長を持続させて、今後十年間に国民総生産を二倍以上に引上げる。このようにして、働く意思と能力を持つ国民のすべてが、その能力を十分に活かして、将来西欧諸国並の所得と生活水準に到達させ、働く能力に乏しい者にも生活を保障し、完全雇用と福祉国家の実現を期する」

そして、その目的達成のための積極的な施策として、「経済基盤の強化と国土の総合開発」「産業構造の高度化」「貿易の増進と国際経済協力の促進」「人的能力の開発と科学技術の振興」「雇用の拡大」「金融市場の正常化と金利低下の促進」および「拡大均衡財政の堅持」を挙げた。また「拡大均衡財政」の主眼としては、「通貨価値の安定」と「国際収支の均衡」を前提としつつも、財政支出の方向としては、「公共事業」「減税」「社

会保障」の三大重点部門をとくに掲げた。

十一月一日には、先に岸内閣時代に経済審議会に諮問された「国民所得倍増計画」の最終案が決定し、池田首相に答申された。第二次池田内閣発足後の十二月二十七日の閣議は、この答申案を議題とした。その結果、池田首相はこの「国民所得倍増計画」に織り込まれている「安定的要請」を飽き足らずとしてか、この「計画」を「弾力的に運営する」との条件付きで、閣議決定した。同時に、より積極性の強い経済企画庁の「昭和三十六年度経済運営の基本的態度」を了承した。つまり第二次池田内閣は、「国民所得倍増計画」を、本来あるべき姿よりも積極的な形において実施する意図のもとに、その野心的な「経済成長政策」の推進に踏み切ったのである。即ち財政面においては、十二月の特別国会で補正予算を成立させたのに続いて、翌三十六年一月五日の初閣議に報告された三十六年度予算大蔵原案も、一般会計において、前年度当初予算を二三・四%も上回る大型予算が見込まれた。つまり、しばらく小康を得ていた設備景気・消費景気の再燃が必至の勢いとなったのである。

このような情勢を前に、経済同友会はその先見性に立って、経済成長政策の奔放な展開に不安を抱いた。

同友会は先に、経済審議会の「国民所得倍増計画」最終案が発表された際、三十五年十二月九日に『今後の財政運営に対する見解』を発表し、「倍増計画」における財政面に対して見解を述べた。この時、同友会は「所得倍増計画において、財政金融政策の基本的課題を、通貨価値の安定を確保し景気変動の幅を出来るだけ小さくするよう配慮しつつ、所要資金の円滑かつ適正な供給を確保することにある点についても、全く同感である」と、「計画」の「安定的要請」に、双手をあげて賛意を表明したのであった。

しかし今や、池田内閣は、そのせっかくの「安定的要請」を、「弾力的運用」の名のもとに軽視しようとしていることが、三十六年度予算案や財政投融资計画において、明らかになったのである。

池田内閣の経済成長政策に対して、同友会が最初に警戒的態度を示したのは、三十六年一月二十日に発表した『日本経済に対する見解』においてであった。

「見解」は、政府の積極政策によって触発された昭和三十五年後半における民間設備投資の急激な増大に、大きな警戒心を抱いた。

「設備投資は短期的に見れば、その上昇分だけ需要を増やす要因となるが、長期的に見れば、投資の絶対額に依りて供給を増やすことになる。問題は、他の最終需要たる個人消費・財政支出・輸出等に比し、余りにも設備投資の伸び率が高過ぎることである。遠からず供給力の大幅な超過を招来することを恐れる」

これが「見解」が示した警戒心の実体であり、景気の過熱と供給力の過剰による各種不均衡の拡大を恐れたのである。

そして「見解」は、「今年の課題」として次の諸点を挙げた。

一、財政金融政策は景気に対して中立であることが望ましい。高度成長のもとにおける安定的均衡を維持するために、特段の配慮が必要である。

一、経済界は、第一に自主性の確立を推進すべきである。自己責任と連帯精神に徹した新しい秩序づくりに進まなければならない。第二には、自主調整によって重複投資を避けるよう留意すべきである。第三には、輸出環境の変化が予想されるのに対応して、合理化によるコスト・ダウンを図り、輸出秩序の確立に努める

べきである。

一、急速度の賃上げは経済成長を阻害し、結局、国民生活水準の向上を遅らせるから、この点について労組側の理解ある協力が望ましい。

経済同友会の不安は、昭和三十六年の前半において、現実のものとなった。一月以降の国際収支は慢性的赤字に転じたのである。しかも、それは池田内閣による高度成長政策の放漫な打出し方と、それを受けての民間経済界の無秩序な対応の仕方によることは、明らかであった。三十六年春における経済企画庁の見解によると、民間設備投資の水準がそのまま推移すれば、経済成長率は「所得倍増計画」の二倍の速度で伸びることが予想されたのである。

時あたかも三十六年度同友会通常総会は四月二十一日、日本工業倶楽部で開かれた。岩佐凱實代表幹事は任期満了で退き、水上達三幹事が後任に選ばれ、木川田一隆代表幹事とともに運営の衝に当たることとなった。退任に先立って岩佐代表幹事は「代表幹事所見」を発表した。

「所見」は当然、積極政策を動因とする景気の行き過ぎを批判した。しかし、ここで注目すべきことは、「行き過ぎ」の責めを政府よりも、むしろ経済界により多く帰せしめるといった姿勢を、明確に述べた点である。同友会年来の立場である「経営者の自己責任」ということが、ここで改めて強く自覚されたのであった。即ち、「所見」の結論の部分に、次の文言が躍っている。

「われわれは、経済成長の速度がこのように早まった原因は、政府の政策の出し方とそれに対する経済界の反

応の仕方にあると考えている。そもそも所得倍増計画は、政府の計画ではなく、それを達成するための主役は（経済審議会の答申に記されている通り）民間経済界でなければならない。経済界はこれを国民的目標と考え、国民の情熱をここに結集し、自己の責任において、それが達成にあらゆる努力を傾注すべきであろう」このように、「自己責任」を見直したうえで、政府に対して、次のように要請したのである。

「従って政府は、経済界が自主的にこの政策を推進する努力をしやすいよう、その誘導政策に慎重を期すべきであり、現状のような安易な成長ムードを助長することのないよう、深甚の配慮を加えることが望まれる」

国際収支の慢性的逆調は、三十六年下期に入っても衰えることなく、政府、日銀筋でも年度内經常収支の赤字は八億ドル以上になると予想するに至った。この情勢を前にして、さすが楽観論を基調とする池田内閣も、九月二十五日には「国際収支改善対策」を打ち出し、日銀公定歩合の引上げと呼応して、引締め政策を強行することになった。奔放な投資と消費のトガメが来たわけである。

経済同友会も、このような局面下の九月五日、『日本経済の現状認識とその対策』と題する提言を発表し、政府に対して注文をつけるとともに、経済界自身に対しても自重を呼びかけた。

「提言」は、前回の「所見」発表以来いよいよ悪化の度を加えてきた日本経済の問題点を、「国際収支の動向」「雇用・社会資本・資金等における隘路」および「物価問題」の三点にしぼり、それらがいずれも「速すぎる成長」を根本の原因として生じていることを、まず指摘した。次に、この傾向を是正するための対策として、基本的には成長速度を現状の一四％程度から九％程度に落とすことを目安とし、同時に、輸出微増⇨輸入激増の情勢

に対応して、輸出増進に対する画期的な方策を確立し実行することを提言した。

「提言」は、さらに具体的に、成長速度を調整するためには「その原動力である設備投資と消費の抑制」が必要であること、また輸出促進には「内需の抑制」と「積極的な輸出助成政策」をもってすることを主張した。

成長の行き過ぎについての「提言」の経済界に対する警告は厳しかった。それは結局、「自主調整」への注意の喚起にはかならない。即ち、こうである。

「そもそも所得倍増計画に対する経済界の反応の仕方は、余りにも強すぎたというべきであろう。

勿論、個々の企業の立場としては、設備投資を抑制することは、容易に納得しがたいところであろう。自由化の進展を目前に控え、国際競争力を急速に高めなければならぬ事情に迫られている現在、設備の近代化・合理化は、ぜひとも強力に推進されなければならぬ。しかし、だからといって、それはいくらやってもよいというものではない。やり過ぎて大幅操短を余儀なくされれば、合理化のメリットは消えるであろう。従って、個々の企業としても当然、国の経済のバランスを無視するわけにはいかない。もし主要な企業の経営者が、その社会的責任を軽視し、自己の企業の利害のみにとらわれて猛進し続けるとすれば、そのとがめは、やがて自らに跳ね返ってくることを、経営者は真剣に考える必要がある」

そして最後に「提言」は、「国際競争力に無関係の投資は抑制し、必要な投資については、話し合いによって重点化を図る」ことを訴えた。また「提言」は、輸出促進について「経済界がなすべきこととして、相手国に警戒されるような「神風輸出」を自省し、「広い国際的視野に立って、国際市場に円滑に融け込む」ことを強調、さらに、そのために「自主的な輸出秩序の確立」と、「経済界自身による経済外交とマーケティング」の推進を唱え

たのである。

## 十四 国際交流への第一歩

昭和三十三年末における欧州通貨の交換性の回復を契機に、自由化の要請が国際的に高まってきたことは、すでに触れた。経済同友会がこのころから、逸早く日本の自由化問題に積極的関心を寄せ、また国際的な経済問題に取り組む姿勢を示し始めたことも、すでに示した。

昭和三十五年に入って、世界経済の巨歩は一段と大きく動きだした。端的にいうと、こうである。

一、昭和三十三年一月に発足したEEC（欧州共同市場）は、折柄の欧州全般の好況に支えられて順調に「統合」への歩みを見せ、三十五年春には、当初のスケジュールである「域内関税の引下げ」「対外共通関税への接近」および「域内自由化」が実行段階に入った。その後におけるEEC各国の経済成長率の伸張は著しく、貿易の発展も目覚ましいものがあり、東南アジアなどに対する輸出競争力も大いに増進した。「統合」の第一段階を終ったEECは、米・ソと並ぶ「第三の巨人」と謳われた。

一、昭和三十五年ごろから、世界経済の課題としての「南北問題」が、大きくクローズアップされてきた。「北」の先進工業国と「南」の発展途上国との間の経済協力の必要性が、世界的に認識されたのである。それは、世界の真の平和と繁栄を確立するためには、単に東西間における緊張緩和だけでなく、南北間における富の格差の緩和が不可欠であり、このためには、先進工業諸国がその持てる力を結集して、南の諸国の

貧困からの脱却を援助しなくてはならない、という認識である。このために、昭和三十五年三月、先進十カ国とEECとが参加する「開発援助グループ」が生まれ、わが国もその一員となった。「国民所得倍増計画」にも、「経済協力」の積極的推進が必要である旨が強調された。

一、昭和三十六年に入って、ケネディ米大統領が「ドル防衛策」を打ち出した。戦後、自由諸国の発展を支持する大きな台所としての役割を担ってきた米国が、打ち続く国際収支の赤字と、それに基づく滔々たる「金の流出」に堪えかねて、ケネディ大統領が二月六日、「国際収支と金問題についての特別教書」を発表したのである。

これによって、IMFにおける各国の資金的負担の増大が予想され、また発展途上国に対する開発援助において、米国の過重な負担を軽減するため、他の先進諸国が肩代りすることが要求された。さらに米国は国際収支改善のために、積極的な輸出振興策をとることとなり、これは世界市場における強力な競争相手の出現を意味した。

このような世界経済の大きな動きを前にして、先見性を誇る経済同友会が手をこまねいているはずがない。同友会は敏感に反応を示した。それは世界経済の実情を、現地において、その眼で見ようということであり、また欧米および南の国の人々と親しく交わることによって、率直に意見を交換しようという方向においてであった。それは同友会の「活動方針」に、はっきりと謳われた。即ち昭和三十五年度には「国際経済における日本経済の地位向上に必要な研究、並びに人的交流を促進する」と述べられ、ついで三十六年度には「国際経済社会との交

流を通じて、民間経済外交を盛んにする」と、一步前進した表現がとられたのである。

経済同友会の国際的活動の具体的な第一歩は、三十五年秋における「欧州経済統合調査団」の派遣であった。

水上達三幹事が団長となり、伊藤廉三・神野正雄の両幹事、山下静一常任幹事はか二名の構成で、九月十二日から約五週間の日程で、EECおよびEFTA（欧州自由連合）各国を調査した。訪問先は、EEC本部、ベルギー工業連盟、フランス経済省、ルノー工場、フランス銀行、フランス経営者評議会、イタリア工業連盟、イタリア銀行、スイス財界、西独連邦銀行、ドイツ工業連盟、ドイツ銀行、ドイツ労働総同盟、オーストリア経済省、ロッテルダム港湾施設、オランダ経済省、アムステルダム河川および港湾施設、英国外務省、英国工業連盟、デンマークB&W造船会社、スウェーデン社会施設、スウェーデン工業連盟などであった。

調査団は帰国後、水上団長の名で、中間報告を行なったが、その中で、EEC六カ国の経済界について、次のような総合的印象を述べた。

「加盟国の方向と目標がはっきりしているので、これに即応して競争力を高めることに専念している。六カ国間の企業合同や協力関係は余り表面化していないが、それぞれの国での合理化・近代化は進んでおり、技術分野の協力関係では具体化の例もある。六カ国で国際分業が徹底的に行なわれるようになれば、他の地域からの貿易拡大は相当困難になろう」

次に「東南アジア経済協力調査団」が結成された。特別会員の渡辺武前世銀理事を団長に、石川六郎・阿部康二両幹事を団長代理に、ほか七名が参加して、三十六年二月八日から約一カ月、ニューデリー、カラチ、ラホール、

序篇 時代の先駆者として

ラワービンディ、ボンベ、マドラス、コロンボ、シンガポール、クアラルンプール、バンコックの諸都市を歴訪、各国政府の高官や経済界有力者と会見し、主として民間ベースでの経済協力問題について意見を交換した。

調査団は帰国後、中間報告をまとめ、その中で次のように強調した。

「東南アジアの経済開発は、住民の福祉を増進し、生活水準を向上させるために必要である。我々は目の辺り、これら地域の官民が困難な環境のもとに努力を重ねている実情に接して、強い感銘を受けた。同時に東南アジアの経済発展が日本の経済成長のためにも不可欠の要件だ、との印象を受けた。

原料輸出国を中心とするこれら地域の経済水準を引上げるため、それぞれの地域の实情に応じた工業化を進めることは、必然の勢いである。先進工業国として、競争相手をつくりあげて発展途上国の工業化を阻むのは、適当でないのみならず、不可能である。かりに一つの工業国が工業化に力を貸さなければ、他の工業国の力を借りて工業化が進められ、協力をためらった国は、その地域に足場を失う危険がある。日本としても、それら地域への経済協力・資本輸出に、応分の負担を惜しんではならない」

「中間報告」は、さらに具体的に、技術指導者の現地派遣、語学力のある技術指導者の養成、合併の形での企業参加、信用供与条件の再検討、マーケティングの検討、投資保証制度の整備などについて、示唆に富んだ提案を行なった。

昭和三十六年度の通常総会は、経済同友会の国際活動にとって意義深い機会であった。それは米国の代表的な経済団体であるCED（経済開発委員会）の中心メンバーを迎えての国際色豊かな総会となったからである。

経済同友会とCEDと、日米における進歩的な二つの有力な経済団体が、親密な提携に至るまでには、次の経過があった。

一、昭和三十一年、二年ごろから、同友会は自由諸国経済界との交流を事業計画に加えるとともに、欧米の経済団体との提携の具体化について研究を始めた。そのころ米国のCEDが、同友会に深い関心を寄せていることを知り、同友会も同様、CEDの活動に注目した。当時、CEDはすでに、英・独・仏・伊・スイス・スウェーデン・豪州等における同友会的性格の団体と、協力関係を結んでいた。

一、昭和三十二年九月、日本生産性本部の第三次トップマネジメント・チームに、团长として、工藤昭四郎幹事はじめ同友会の有力メンバーが参加、渡米した。その際、工藤团长以下有志はニューヨークのCED本部を訪問したが、CED側ニール事務総長は親しく一行を迎え、二時間にわたって、同友会の性格・組織・事業について、詳細に説明を求め、関心の深さを示した。

一、昭和三十五年春、当時の岩佐凱實代表幹事が渡米した際、あたかも開会中のCED理事総会に、来賓として招請を受けた。岩佐代表幹事は、この機会にCEDのディビッド会長と会見、共通の問題について両団体が討議する会合を持ちたい旨を提案した。先方は、日本における地域経済開発の調査に協力することから、提携関係を具体化したい、との意向を明らかにした。

一、その後、両団体間で、その機会の実現についての文書による頻繁な折衝があり、ついに同友会の三十六年度総会で結実することとなったのである。

CED側の訪日メンバーは、ディビッド会長・ニール事務総長ほか二名で、四月三日から二十一日まで滞日し

た。一行はその間、経済企画庁・通産省・建設省と意見を交換したほか、北野重雄商工中金理事長・岸道三道路公団総裁・小倉武一農林次官・平田敬一郎開銀副総裁らと懇談、さらにエコノミスト、学者グループとも意見を述べ合った。また京浜工業地帯はじめ、群馬・北陸両地方を視察し、関西・中部の各経済同友会とも懇談した。

三十六年度の通常総会では、CEDが『地域開発に関する勧告』を行なった。この「勧告」にあたって、ディビッド会長が、とくに強調したのは次の二点であった。

一、各産業が分散化していくためには、それに相当する要件とか環境がなければならぬ。企業の地方分散には、個々の企業が分散できるような誘因ないし刺戟を与えなければならぬ。例えば、道路・通信・水利・工業用水その他水の問題、水の汚濁・空気の汚染の問題、あるいは電力の問題を考えなければならぬ。それとともに、地方の税法の問題、労働力供給の問題も考えなければならない。

要するに、地方に分散することが個々の企業にとって採算に合うのだ、その方がよいのだ、という形にならなければならない。つまり政府の指示によってではなく、個々の企業の経営者が彼らの自己判断に基づいていけるような環境をつくる必要がある。

二、そういう環境の造成に当たっては、政府がこれに力を貸すべきである。例えば道路について、土地の収用・用地の買収が長引いて道路建設がはかどらないという事実を、こんどの視察を見て驚いた。米国では、土地収用について全然ちがった考え方である。政府はまず計画に従って、何はともあれ土地を収用してしまふ。そのあとで対価について考えるわけである。対価の支払については、公平の原則に従って、個々人の権利を尊重した形でやっていく。個人が満足しない場合は、法廷に持ち込むなどして、個人の権利を擁護する

方法をとっている。

「勧告」を受けたのち、木川田一隆代表幹事は「我々が感銘にたえない一つは、地域開発を民間ベースで、経済と効率を中心に行なうべきだ」という基本的考え方である」と述べた。

昭和三十六年秋、経済同友会は、カナダと欧州に二つの調査団を派遣した。欧州へは二度目である。

「カナダ使節団」は岩佐凱實幹事を団長として、水野成夫・東海林武雄・今里廣記・井深大・安田幾久男・鈴木治雄・伍堂輝雄・棚井忠雄・松本秀夫・郷司浩平の十一幹事が参加し、九月二十三日に出発、十月四日現地で解散した。一行は、バンクーバー、オタワ、モントリオール、ケベック、トロントなど主要都市を訪問、実業人と会談した。

帰国後、岩佐団長は「報告」の中で、こう述べた。

「カナダ自体の経済には、いろいろ問題もあるし、必ずしも良い状態にあるとは思えない。しかし、日本に対する関心は深く、また日加関係は貿易のみならず、広く経済的な諸関係で提携していく余地があるという印象を受けた。民間ベースで話し合いの場を持つことには、賛意が表明された」

次に、「第二次欧州経済統合調査団」は、二宮善基幹事を団長に、渡辺武特別会員、山中宏・畑中浩三・池浦喜三郎の各幹事ほか参加、九月二十九日に出発して十月末現地で解散した。

二宮団長は「中間報告」で、次のように印象を語った。

一、経済統合の推進力となっているEEC本部、経済団体、大企業経営者のいずれもが、新欧州形成への理想

に燃え、意欲的であった。EEC本部の人々は、EECを「われわれの子供」と称していた。

一、オランダのロッテルダム港およびその附近に展開されている巨大な石油精製・石油化学工場群には驚嘆した。これは、EECの大市場に対応する大企業の出現と解さるべく、新欧州の胎動が感じられた。欧州投資銀行は、域内の後進地帯開発のため、投資に乗り出していった。

一、各国経済団体との懇談では、大市場形成に即応して、企業の集中化・専門化・提携・経営改善が進められていることが指摘された。国境を超えた企業提携も盛んであった。

一、地域の大企業がますます規模を拡大し、世界有数の巨大産業となっているものが多く、域内における支配力も増大している。米国資本の進出も著しかった。これに関連して日本企業の域内進出の必要が痛感された。

「報告」は最後に、日本とEECとの貿易について、次のような示唆に富む見解を述べている。

「日本の実情、とくに伝統的な低賃金観はほとんどなくなり、日本の高成長・高生産性が理解され始めていることを知り得た。しかし日本の低コスト品が、そのまま自由市場に流入し、自国産業とくに弱小企業の安定を脅すことには、著しく警戒的である。

したがって、相手市場に急激なショックを与えるような進出の仕方は厳に避けなければならない。即ち、輸出振興のための採算を無視した特攻的進出は勿論、政府としても、相手方に誤解を持たれるような輸出振興策の発表などは、とくに注意すべきであろう」

一年前の「水上調査団」報告と比較して、第三の巨人E.E.Cの飛躍的な発展の姿が如実に示されている「二宮報告」であった。

+

+

+

「前期十五年」の足跡は、このようであった。

「時代の先駆者」としての経済同友会は、その苦難の草創期を乗り越えた後、「経営者の社会的責任」の自覚に到達した。「企業」の重要な責務に目覚めるとともに、「社会」における「企業」の在り方について、つねに自ら反省を加えたのである。

このような姿勢は、日本経済の国際的環境の進展に応じて、「世界経済」の中における「日本企業」の処し方についての関心呼び起こすことに通じる。そして、同友会の「経営者」は、これに対応したのである。その本格的展開が、続く「本篇」の分野となる。