

第一章 復興を支えた理念「一九四六～一九六一年度」

※第一章は、経済同友会の『五年史』『十年史』『十五年史』『三十年史』、『戦後経営者の群像』（山下静一著）、『戦後日本経済と経済同友会』（岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎著）を基に、適宜加筆・修正し要約しています。



労使が参加、経済再建に取り組もうとした経済復興会議の結成大会
(1947年2月6日、写真=共同通信)



経済同友会第4回全国大会。「新生活運動」の浸透を呼びかけた
(1951年11月9日)



米国の経済開発委員会（CED）との提携成立のための会合
(1961年4月3日)

〔概観〕

敗戦から八カ月あまり経った一九四六年四月三〇日午前一〇時、東京・丸の内の日本工業倶楽部三階の中食堂で経済同友会の創立総会が開かれた。八三名の発起人のうち、五〇名が出席したが、山下静一著『戦後経営者の群像』（日本経済新聞社）によると、白髪は諸井貫一、堀田庄三の二名だけで、ことごとく黒髪ばかりだったという。

それもそのはずで、「最年長者として、音頭取りの役を担わせられた」という諸井議長にしても、五〇歳になっただけだった。

この背景について、経済同友会の設立発起人の一人である郷司浩平は、「（連合国による）占領が始まったら、暗に相違して財閥は解体されてしまう。厳しい指令が次から次へと出される。ことに追放令が出てから財界は混乱状態となり、財閥会社をはじめ、大会社の首脳部は一掃されて、平取から部長クラスが社長になる三段跳びをやった」「このような混乱が続いたのでは日本の経済はどうなるか分からん、なんとか有志が集まって再建の糸口を作ろうということ、経済同友会は誕生した」（日本工業倶楽部五〇年史編纂委員会編『財界回想録下巻』）と解説している。岡崎哲二他著の『戦後日本経済と経済同友会』（岩波書店）によると、四八年三月の時点でも、

会員のうち、五一歳以上は二四%、所属企業の肩書が「社長級」の人も一七%に過ぎなかった。

「若い経営者」が結集した経済同友会は、四六年の創立時に作られた規約第一条で、会の目的を「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その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」と、自らをあえて「経済人」として意識し、個々の企業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た。個人資格による参加を続ける経済同友会の源の考え方が、ここにある。さらに経済同友会の精神の支柱になる設立趣意書では、「今こそ同志相引いて互に鞭ち脳漿をしばって我が国経済の再建に総力を傾注すべき秋ではあるまいか」と宣言した。

その経済同友会が早速、取り組んだのが労働問題であった。日本経済の再建には、労働者との協力が欠かせないとして、四六年一〇月に初の労働問題への公式見解となる『最近の労働争議に関する見解』を発表した。

見解では、「崩壊の危機に瀕している日本経済の建て直しは、全国民の協力の結果によってのみ成し遂げ得る」と述べている。山下の著書によれば、「日本経済の復興を急がねばならぬとき、ゼネストは絶対認めがたい」「経済復興には労働者の協力が欠かせないので、経営者としても経済復興会議には参加の用意がある旨の内容を盛った趣旨の前向きな声明」であったという。

さらに大塚萬丈の下、四七年一月に経済民主化研究会を設置し、八月には経済同友会の内外で論議を巻き起すことになる試案をまとめた。労働者の経営参加問題に踏み込んだのが特徴で、労働者も参加する企業総会を新設、企業の最高意思決定機関とする点などが反発を呼び、結局、研究会名で発表する文書にとどめられた。

四七年二月六日には、経営者と労働組合が日本経済の復興を論じ合う「経済復興会議」を始動させた。「資本」

と「経営」の分離や、「労使協調」といった経済同友会の主張は「修正資本主義」と評された。

経済民主化は、連合国総司令部（GHQ）の占領政策の大きな柱だったが、次第にその政策スタンスは変わっていった。米ソが冷戦状態に陥ると、日本経済を育て、日本を「極東の工場」として活用しようという考え方が、米国内に高まり、GHQもそれに合わせて活動した。こうした激動期に経済同友会も様々な行動に出る。

日本経済を再建するには、当時、何よりインフレの抑制が必要で、GHQは米デトロイト銀行のジョゼフ・ドッジ頭取を経済顧問に据えた。ドッジ氏は「経済安定九原則」を打ち出し、緊縮の財政金融策を軸とした「ドッジ・ライン」を敷いた。しかし、ドッジ・ラインの影響は強烈で、国内の産業界、金融界を圧迫した。このため経済同友会は、政府、ドッジ氏、日本銀行に対し、政策の行き過ぎの是正を求める「提言」「見解」を連発した。

五〇年六月に朝鮮戦争が勃発、日本は「特需ブーム」に沸いた。五二年四月に対日講和条約と日米安全保障条約が発効、日本の独立が実現したが、政情は混乱、労働運動なども過熱化した。占領軍下で辛うじて保たれていた社会秩序が、独立を機に危機に直面したのであった。

経済界にとっても、政情の安定は喫緊の課題だった。政情が安定しないと、経済社会の根底はぐらつき、社会不安をもたらす。この中で、特に保守勢力内部での対立・抗争が経済界の不安感をそそった。そこで、五三年一月に全国大会で決議したのが『われらの覚悟』であった。政界には「保守合同」を呼びかけ、議会政治の擁護を訴えた。同時に、というよりは、その前提として、経営者自らが姿勢を正し、自覚を新たに必要性を説いた。

「議会政治の擁護」は当然に政界への呼びかけだが、経済同友会はこれを自らの問題としても捉えている。「政党は独り存在しているのではない。保守政党のあ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」ということだ。経済同友会はこの「議会政治擁護のための経営者の方策」を研究することになり、「新しい経営理念」や「社会的責任」といった言葉も使い始めた。研究の成果は、五六年一月に全国大会で決議された『経営者の社会的責任の自覚と実践』に活かされた。

五六年度の『経済白書』は「もはや戦後ではない」と宣言した。だが、経済は安定しない。「神武景気」の後は一転、「なべ底不況」に陥った。その後、日本は高度成長期を迎えるが、この時期にも経済同友会は強い「問題意識」を持って応じた。先の『経営者の社会的責任の自覚と実践』の延長線上の主張ともいえる、「自主調整」の実践を経済界に提唱した。景気の起伏が激しい原因は、過剰な設備投資と過当競争にあり、それが好況の山を異常に高くし、反動的に不況の谷を深くした。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。不況期には業界に対する政府の行政介入を待望する機運までも生じがちとなるが、経済同友会はこうした業界の本質を踏まえて、景気が過熱しないよう、設備投資を自主的に調整すること、不況は自主的な調整努力で克服することを提唱した。

経済基盤がある程度確立され、輸出も増勢を示してきたころ、「自由化」問題が国際的に論議されることになった。この問題にも経済同友会は先見的に対処した。五九年一〇月、関税・貿易に関する一般協定（GATT）の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、「条件整備」をできるだけ早く行い、「自由化」を促

す世界の趨勢に沿うべきだ、という考え方である。経済同友会の基本姿勢はその後も堅持され、「貿易・為替」から「資本」の自由化までを、常に一歩先んじて、経済界と政府に対して呼びかけていくことになる。

一 進歩的経営者の旗揚げ

先に触れた岡崎哲二他の著書によると、四六年四月三〇日の結成時に経済同友会の中核になったのは、戦時期の「財界革新派」といわれる重要産業統制団体協議会（重産協）の若手経営者と事務局員、さらに二世経営者の集まりといわれた「火曜会」のメンバーだった。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、敗戦とともに存立の基盤を失った。精神的土台も根底から覆され、「財界パージ」が占領軍当局によって指令される前から、すでに財界活動の前線から姿を消していたのだ。

経済同友会設立時の幹事には、重産協グループである郷司浩平（事務局長）、帆足計、野田信夫、大塚萬丈、藤井丙午、永野重雄などと、火曜会メンバーの青木均一、清水康雄、堀田庄三、諸井貫一などがおり、経済同友会の性格を決定づける初期の活動のイニシアティブを握ったのは、前者のグループに属する人たちだった。戦時中の財界人の目標は「高度国防国家建設」にあったが、それを「産業復興」に置き換えて、財界活動を再始動した。

こうしたメンバーに加え、「旧来の財界本流に連なる大企業経営者に限らず、中堅企業の経営者や官庁の所属

者であっても、『中堅経済人』としての共通意識に立って、同志的結束の下に立ち上がった」のである。

ちなみに、経済同友会の発起人名簿に挙げられたのは、次の八三名だ。（*は初年度幹事・五〇音順）

- | | | |
|---------------|----------------|-----------------|
| *青木 均一（品川白煉瓦） | 麻生太賀吉（麻生鋳業） | 阿部龍五郎（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（保土谷化学工業） |
| 今津 清蔵（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（三菱化成工業） | *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（ゴム統制組合） | 菅野和太郎（大阪商工経済会） | 木内 信胤（大蔵省） |
| 倉井 敏磨（日本勧業銀行） | *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（山一證券） |
| 古武 彌輔（横浜造船） | *郷司 浩平（重産協） | 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） |

鈴木三千代 (昭和農産化工)	*鈴木 萬平 (東洋紡績)	迫 静二 (安田銀行)
田川 信一 (繊維協会)	高木 幹夫 (東京海上火災保険)	*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 (日本興業銀行)	*野田 信夫 (三菱重工業)
乗富 丈夫 (日本光学工業)	*萩尾 直 (東京芝浦電気)	畠中 太郎 (畠中工場)
日野尾政秋 (日本粉化)	藤本 輝夫 (理研工業)	藤岡 啓 (帝国繊維)
*藤井 丙午 (日本鉄鋼協議会)	舟橋悌次郎 (日本金属産業)	*帆足 計 (日本産業協議会)
*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 (国策パルプ工業)
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 (第一生命保険)	湯浅 佑一 (湯浅蓄電池)
和田 重雄 (東京計器製作所)	*渡邊 忠雄 (三和銀行)	

当時は代表幹事という肩書はなく、表の*の幹事の中から、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。実際には、代表格の諸井の下に、事務局長に任ぜられた郷司当番幹事がいる、という形だった。

設立趣意書

経済同友会が目指したのは、若い経営者による新時代の構築だ。四六年の経済同友会の創立総会で、世話人を代表して挨拶した藤井丙午は、「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り、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あり方について、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しい日本建設の原動力が芽生えているようにも見えるが、しかしこれとて多分に衝動的であり、今後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」と当時の社会情勢を説いた。さらに、「我々の恐れるのは、弱い政治力下に生まれる内閣、しかもそこには強大な組織と牢固たる伝統を持つ官僚組織がある」「我々産業人が正しき方向に、しかも現実の職場に足を下した知識と経験をもって、積極的に政策の面にも寄与し、参画していくことが非常に重要な意味を持ち、これが経済同友会の大きな役割となるだろう」と官僚行政の打破を叫んだ。設立趣意書を読むと、さらに当時の関係者の活動にかける熱意がストレートに伝わってくる。全文を紹介しよう。

——日本はいま焦土にひとしい荒廃の中から立ち上ろうとしている。

新しき祖国は人類の厚生と世界文化に寄与するに足る真に民主々義的な平和国家でなければならない。

日本国民は旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的、道徳的、思想的頹廢、混乱の暴風を乗切って全く新たな天地を開拓しなければならぬのである。これは並々ならぬ独創と理性と意力と愛国の熱情とを要する大事業で

ある。

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であるからである。われわれは日本経済の再建を展望しつつ惨たる荒廃の現状を顧みて責務の重大なるを痛感する。

今こそ同志相引いて互に鞭ち脳漿をしぼって我が国経済の再建に総力を傾注すべき秋ではあるまいか。

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。従って政治的立場は無色である。

われわれは何れの政党からも自由であるが、しかし職能人として政策には関与する。而して各政党の経済政策が洵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云える。なお、この点については本会は中央経済団体と緊密な連繫を執り充分に協力して行きたい。

本会は他面、会員が相互に啓発し合い切磋琢磨する教室でもあり、また気楽に親交を温める倶楽部でもある。

先に紹介した山下の著書によると、この趣意書を含め、会名、規約、事業計画など、もろもろの文書類は、郷司、山下、帆足の三氏が四六年二月ごろから準備を進め、世話人会に諮った上で整え、総会に間に合わせたという。

なお、設立趣意書にある「気楽に親交を温める倶楽部」の関連では、その後、経済同友会内で「別途、社交的

クラブが必要」と議論が発展し、五〇年五月の幹事会で「同友倶楽部設立計画」を決定、翌五一年一月二〇日に同友クラブが発足した。

経済復興会議

趣意書からもうかがえるように、経済同友会には崩壊の危機に瀕している日本経済の再建の担い手としての自覚が強かったが、労働界にも同様の志向があった。四六年の夏ごろから、日本労働組合総同盟（総同盟）と日本産業別労働組合会議（産別）がそれぞれ、独自の産業復興運動を唱え始めていた。そこで、経済同友会は経済復興運動に乗り出す構えを見せ、「労働」側にアプローチを開始、これに総同盟が応じた。

四七年二月に経済同友会と総同盟が軸になって始まる「経済復興会議」は、個別企業の労使交渉ではなく、「経営」と「労働」が、「経済再建」という全般的・総合的なテーマを話し合うという、歴史的にも大きな意義を持つ会議となった。まず、四六年一二月六日に、総同盟、日本労働組合会議（日労会議）、経済同友会の共催による準備委員会が開催された。産別からはオブザーバーが出席した。

さらに、翌四七年一月一二日に発表された『経済復興会議結成に関する声明』では、「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」と言及している。こうした考えの

下、二月六日に経済復興会議はスタートした。

企業民主化試案

経済同友会は、この声明でいう「経営協議会」の理論づけを行う必要に迫られた。研究を重ねた結果、作成されたのが、『企業民主化試案』だった。

四七年に入ると、経済同友会内に大塚萬丈幹事を委員長に「経済民主化研究会」を組織し、高宮晋東京大学教授を主査に委嘱した。初会合は一月二七日に開かれ、以降、検討を進めていく中で、大塚委員長は関東経営者協会の機関誌『経営者』四七年三月号に「経済民主化とその具体策」と題する論文を寄稿し、「資本と経営の分離」を前提として、「経営協議会」の制度化を唱えた。

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」という観点から、「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、資本と経営の分離の必要性を説いた。

さらに、「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」の関係を明確にした。一方で「監査機能」としての株主の立場も尊重した上で、協議会には「資本・労働・経営」の三者が参加することを唱えた。三者が鼎立し、牽制し合うことで、それぞれの独善が予防できる、とした。

この主張を軸に、研究会は五回にわたり検討を重ねて、四七年五月一五日に「中間報告」を作成、さらに八回の会合を経て、同年七月一日に「成案」を完成させた。それは、論文の考え方をさらに発展させた内容だった。

成案の「三」の項を見ると、「企業最高意思決定機関として企業総会（仮称）を新設する。企業総会は経営者代表、株主代表および労働者代表によって構成する。代表者の数は企業の規模によって相違を設けるが何れの場合においても三者同数とする。企業総会の意思決定は多数決による。議長は首席取締役がこれに当たり、外部に對して企業を代表する」と、企業総会を意思決定の最高の場とした上で、三者の関係をあくまで平等に置いている。

成案は、四七年八月五日の幹事会に提案された。山下の先の著書によると、議論は沸騰し、「結局、妥協案として、この案は時期尚早なので幹事会は採択しないが、経済民主化研究会は研究成果として公表することは差し支えないという決着をみた」という。

当時の経済界には、労働側の「階級的」労働運動の有り様に対する危惧が強まりつつあった。さらに、労使関係は平等ではなく、「経営の主導性」を叫ぶ意見も目立ってきた。こうした背景もあって、成案は研究成果の形で『企業民主化試案——修正資本主義の構想』の題の下に、四七年十一月、小冊子として刊行された。この試案に對する世の中の反響は大きく、経済同友会の「修正資本主義」を象徴する著作として伝えられたが、財界一部の保守勢力からは、なかば異端視される時期もあった。

この試案を作るきっかけになった「経済復興會議」は、経済同友会が経済民主化路線において初めて対外的実践活動として取り組んだものであったが、四八年四月二八日、解散に追い込まれた。

四七年二月六日に開かれた「経済復興会議結成大会」には、産別、日産協、使用者団体の「関経協」も参加した。しかし、異質の民主化意識を抱懷している産別とは、歩調がかみ合わないままで、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、もはや一緒には、やっていけない」と、産別側と一線を画する考えを明らかにした。

この結果、経済復興会議は実質的な活動を展開することなく、一年二カ月でやむなき解散に至ったのである。

二 ドッジと朝鮮動乱

敗戦国を「懲罰的」に統治する米国の対日占領政策は、次第に日本経済の再建を「支援」する色合いを強めていった。四七年三月には連合国軍のダグラス・マッカーサー最高司令官が吉田首相に対日占領の早期決着を表明した経済復興協力の書簡を送っている。

東西冷戦の深刻化が背景にあるが、ともあれ、鉄鋼生産原料の輸入許可など、復興支援策が矢継ぎ早に打ち出されると、経済同友会を含めた経済界全体が、それまでの重い空気から解放された雰囲気にもなった。

代表幹事制に移行

経済同友会は四八年三月の総会で「当番幹事」制を止めて、「代表幹事」制へと移行することを決定し、四月一四日の幹事会で初代の代表幹事に永野重雄・工藤昭四郎両幹事を選出した。工藤は、物価庁次長から復興金融金庫副理事長として民間に戻っていた。前述の著書で山下は、経済同友会創立から時間も経過し、「その存在が対外的にも認められてきたから、この際、代表者に相応しいタイトルを考えようではないか」と新たな役職名を採用したと説明している。

その上で、経済の自立に必要な課題に「資本蓄積」「世界貿易への参加」「労働問題」を挙げた。この中で、労働問題については「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」ことを目指す方向として示した。

同年五月一五日には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・東北の各経済同友会や、府県単位の経済同友会などの代表者四二名が集まった。経済同友会の地方組織として四六年一〇月に新設した関西支部が、翌四七年五月に関西経済同友会として発展独立、その後も「緩やかな横のつながり」的な全国組織が形成されていった。この時の全国代表者会議の協議テーマには、「インフレ克服対策」「外資導入問題」「企業態勢の確立対策」などが取り上げられた。

特に「企業態勢の確立」に関しては、「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」と政府に対しても適切な施策の実施を望むとともに、企業経営者向けには、努力目標として、「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ぬ」ことを呼びかけた。この時期には、経営に主導性を発揮する立場にあるのは「経営者」だということを明確にするようになっていた。

ドッジ・デフレへの挑戦

四九年二月、ジョゼフ・ドッジ氏が来日、まずは前年の一二月一八日に発表された「経済安定九原則」の励行を日本の官民に呼びかけた。九原則は、冷戦下で極東地域の安定を図るためにも、米国からの膨大な援助を削減するためにも、日本経済を自立させる必要があるという観点でマッカーサー勸告として示されたもので、「総予算の均衡」「徴税の促進」「賃金の安定」など九項目を掲げた。この実現を監督するのがドッジ氏の任務で、「ドッジ・ライン」という名のインフレ抑制政策に取り組んだ。四九年度予算の編成に際して、ドッジ氏は、産業に対する補給金を廃止するなど、早速、荒療治にかかった。

ドッジ・ラインの進行中、経済同友会は、行き過ぎた政策への批判を強め、矢継ぎ早に提言を発していった。

- ・ 四九年二月四日 『九原則励行に関する要望』
- ・ 四九年三月九日 『デイスインフレーション政策につき政府に対する要望』
- ・ 四九年四月一日 『新政策と過渡的金融空白に処する緊急措置の要望』
- ・ 四九年四月二六日 『非常金融措置に関する決議』
- ・ 四九年七月二四日 『安定政策を正道に戻せ』 『現下の緊急不況対策』 (第二回全国代表者会議)

- ・四九年十一月一八日『ドッジ氏に対する要望事項』（ドッジ再来日を機に）
- ・五〇年一月一四日『金融緩和措置を一―三月に集中せよ』
- ・五〇年四月二五日『日本経済の現状と金融財政政策について』（渡米の池田勇人蔵相に託す）
- ・五〇年六月二日『信用政策転換の是正』

一変して戦争特需に

ところが、五〇年六月二五日に朝鮮戦争が勃発し、事態は一変した。景気は上昇局面になり、こうなると、「インフレ抑止」安定」を狙うドッジ・ラインは、経済活動の障害要因にさえなってくる。経済同友会も、『時局急変による当面の経済政策』（五〇年七月一五日）、『重要物資の緊急輸入対策を急げ』（五〇年九月三日）などを発表、資金融通や原材料不足の打開策の実施を要望した。

五〇年一〇月七日には、三度来日したドッジ氏に『経済の現状に対する我々の見解と要望』を提出した。「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出し、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、ドッジ・ラインの転換を迫った。さすがのドッジ氏も、特需による実体経済の好転を無視することはできず、いわゆる「新構想」を打ち出した。財政均衡というラインの「基本」は貫かれていたものの、財政資金の活用と長期資金の調達などで、積極的な緩和措置をとる考え方だった。

三 講和成立と経済自立

講和条約に関して、全面講和か多数講和かで国内での議論が紛糾する中、五一年九月四日、サンフランシスコで対日講和条約会議が開かれた。同月八日に参加五二カ国中、ソ連などを除く四九カ国が、講和条約に調印した。同時に「日米安全保障条約」も調印され、翌五二年四月二八日に条約が発効されると、日本は約六年半ぶりに独立国家として、国際社会に仲間入りした。日本が米国の庇護的な占領政策という「温室から外に出た」（五二年の山際正道代表幹事就任時の挨拶）ことになり、それは、「自立日本」へ向けてスタートすることも意味していた。経済同友会は国の自立的再建を目指す観点から、企業経営者や国民に対し、独立・日本の構成員として、明確な自覚を促す提案を発していった。

新生活運動を推奨

講和条約の調印から二カ月後の五一年十一月九日に開催した経済同友会の第四回全国大会では、『新生活運動に関する決議』が注目された。「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」という国民生活の実態を指摘した上で、「かかる好ましからぬ風潮を克服し、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」などを掲げた。

この新生活運動というのは、国民が自立して日本を再建するためには、国民生活の改善が必要という狙いの下、質素や勤労を美德とした考え方である。四七年六月に閣議決定された「新日本建設国民運動要領」では、「耐乏のうちに希望を失わず、勤労のうちに再建の歓びを感じることができる新しい国民生活の設計を目標として、新国民生活運動が速やかに展開されること」を望んでいる。

経済同友会も推奨した「新生活運動」は、世の中に広がっていった。経済界では、経済団体連合会（経団連）、日本経営者団体連盟（日経連）、日本商工会議所（日商）が参加することになり、五二年二月一日には経済四団体の連名で『新生活運動促進に関する共同声明』が発表され、「企業経営者としての倫理的責任」を自問した。同年一〇月六日には、『新生活運動の推進をふたたび要望する』声明も四団体連名で出されている。

なお、第四回全国大会当時の代表幹事は工藤昭四郎・藤山愛一郎の組み合わせで、藤山は、長い追放生活の後、経済同友会の主宰者の一人に加わっていた。

独立後の七つの活動方針

経済同友会という組織の活動に関する「骨格づくり」も進んでいった。

五三年初頭の会報『経済同友』で、主な会員の年頭所感を特集した。その中で、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、清新な活動を行わねばならない」と指摘して、戦後経済の混沌期をようやく乗り切り、ややもすると弛緩した空気の流れる「経営者」の自覚と反省の必要性を強調した。

こうした問題意識を踏まえ、五三年四月八日の通常総会では、活動方針として七つの目標を掲げた。それは、以降の経済同友会の基本的指針とも呼べる内容だった。①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、②新たな視野に立って、国際関係の改善を図る、③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、④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、⑤科学的な企業経営の助長に努める、⑥新生活運動を推進し、経済道義の高揚に努力する、⑦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——といった内容だ。

一方、任意団体だった経済同友会は「社団法人」としての法人格を取得することを総会で決議し、五三年九月四日に登記を完了した。

われらの覚悟

五三年一月一七日の第六回全国大会では、『われらの覚悟』が決議された。日本の自立的な経済再建を担う立場にある企業経営者に対して、自己反省し、自らの責任で果たすべきことは何かを規定した内容で、経営者自らの責任で対応すべき事項として、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——の九項目が掲げられた。

この政策提言をまとめたのは岸道三幹事で、なぜ提言が必要だったかを次のように説明している。「現下の日本では社会主義を掲げることによって経済自立を達成することはほとんど不可能であると思う。それよりも資本

主義を改正して、バックボーンを確立することが必要である。我々経営者はその点について自信と責任を持つべきであり、日本の各界が自信を失っているためにどんなに日本全体の総合国力が落ちているか、計り知れないものがある」「我々経営者はこの際、資本主義に対して、どんな非難があっても、本来の精神を強く身に固めるべきだと思う。その場合、過去において行われた利己的な考えはすべて捨て去らねばならない。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」。

ちなみに、「各界が自信を失っている」というのは、政情不安、激化する労働運動、貿易収支の著しい不均衡などを指しているが、その中でも、復興の担い手として経営者の責務は重大であることから、経営者へ厳しい注文をつけたのであった。

九項目のうち、⑦の対労働観念の刷新とは、労働者を生産の「協力者」とすべき立場を意味しており、労働者への信頼が必要という考え方だ。もっとも、⑧⑨については、慣習的なベースアップを疑問視し、失業に関しても合理化のために恐れるべきではないと、厳しい関係を保つよう求めている。

また、①の科学技術の推進に関連して、前述の山下の著書によれば、岸幹事は首相や関係閣僚を熱心に説得し、五六年ついに科学技術庁を設置させたという。

生産性委員会を発足

前述の岡崎他の著書によると、第二次大戦後、欧州諸国では、国民生活の水準を引き上げるため、生産性を高

める組織的な活動が必要との観点から、生産性向上運動が広まり、米国の生産技術や経営技術を導入した、という。

経済同友会も郷司浩平常任幹事らが、イギリスの生産性向上運動に着目した。当時の『経済同友』によると、五三年一二月一五日、経済同友会側と懇談した米国大使館のハロルドソン開発調達班長は、日本側が希望するならば、米政府が日本での生産性機関の設立に積極的に援助する考えがあることを表明した。

そこで、経済同友会は翌五四年二月一九日の幹事会で、英米生産性協議会の構想に倣って日米生産性増強委員会を設けることを承認。経団連、日経連、日商にも働きかけて、三月一九日、経済四団体の参加の下、「日米生産性向上委員会」が生まれた。

その後、通商産業省の関与の下、現在の「日本生産性本部」が五五年三月一日に、財団法人の認可を受けて発足する。生産性向上運動では、経営者・労働者・国民という三者の参加の必要性が強調され、初代の首脳陣は、会長が石坂泰三、副会長が中山伊知郎、専務理事が郷司浩平という構成だった。

保守合同を望む

五四年には前年から深刻化した造船疑獄が、保守政党の中枢部にまで広がった。四月二一日に犬養健法相が指揮権を発動、自由党の佐藤栄作幹事長への逮捕要求が阻まれ、国民の政治不信を招いた。六月には国会会期延長問題をめぐって、衆議院で乱闘が演じられ、院内に警察官も動員された。

経済四団体は五四年六月八日、国会の不祥事件に対する共同声明を発表し、「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、事態收拾が一日延びれば、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、寒心に堪えないものがある」と警告した。

さらに経済同友会は同年一〇月二〇日、神戸市で第七回全国大会を開き、『速かに保守合同を実現せよ』を決議した。決議では、「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いはずがない。我々は、ここに全員一致をもって保守各党に警告を發し、速かな保守合同の実現を要請する」と訴えた。

経済界から保守合同を要望する声が高まる中、実際には政界は別の形で保守新党結成への歩みが具体化し、国民民主党の後身である改進黨と、自由党を離党した鳩山一郎派が合同して、一月二四日には「日本民主党」が結成された。衆議院の勢力は自由党の一八五名に対して、日本民主党は一二〇名に達し、経済界が警戒していた保守両党対立の形が出来上がった。

翌五五年一月一〇日の経済同友会の第八回全国大会は、『議會政治擁護に関する決議』を採択した。決議の根底には、「保守党の前進というよりは、もっと大きな立場から議會政治を擁護する」という考えがあった。

さらに、この決議では、「政党・国会の威信失墜は、究極において国民全体の責任」であるとし、「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理念とすべきである」と、ここでも経済同友会は、経営者自らの姿勢を正し、自覚を新たにすることを求めた。

四 経営者の社会的責任

五六年十一月二日の経済同友会の第九回全国大会では、『経営者の社会的責任の自覚と実践』が採択された。経済同友会が標榜する「経営者の社会的責任」についての結論を明らかにした決議であった。井上英熙幹事が率いる経営方策特別委員会が一年間検討を重ねた成果で、決議では、まず日本経済の現状について「いまや復興の過程から新しい発展の段階を迎える」時期にあると位置づけし、新段階では「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楽観することはできない」ことを指摘した。

一方で、世界の動向は、技術革新を進め、生産性向上に全力を挙げていると分析、日本経済が「一大転機に臨んでいる」との認識の下、「短期的にとど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いだす」ことが必要だと主張した。

経済社会と調和を

長期的観点に立つ日本経済の新しい発展条件とは何か。決議では、「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、国民経済の繁栄はもちろんのこと、企業の発展を図ることもでき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」と説明している。

それこそが経営者の社会的責任で、「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」と自主の重要性を強調している。

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」として、未熟な状況を脱するには「経済体質の改造」と「企業経営の近代化」の双方が求められる、としている。

このうち、「経済体質の改造」に関しては、労働者、企業、政府のあるべき姿を提示した。「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き上げ、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う」という内容である。

「企業経営の近代化」については、「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」として、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——を挙げている。

白熱の自主調整論議

日本経済は五五年以降、急速度で拡大した。五七年度の『経済白書』は、「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」と記述している。景気は、五五年は「輸出」主導で拡大したが、五六年に入ると、牽引の役割は「投資」に交代した。過熱した景気を鎮静させるため、政府は五七年六月に『国際収支改善・総合緊急対策』を発表した。前月の五月八日には公定歩合引き上げも実施されていた。

こうした情勢の下、五七年四月一二日に開かれた五七年度通常総会では、工藤昭四郎代表幹事が退き、中山素平幹事が、留任の岸道三と並んで代表幹事になった。また、設立以来、経済同友会の発展に尽くしてきた郷司浩平常任幹事が日本生産性本部に専念するために辞し、山下静一事務局長が継いだ。

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』の二つが決議された。二つは関連し合った見解で、「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」ことや、「予算制度の科学的・合理的改革」「財政・金融の一体的運用」などを提案している。もともと、この総会で特筆されるべきは、決議案の提案をめぐって、「自主調整」に関する論議が盛り上がった点だ。工藤代表幹事は提案理由の説明で、「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ひずみが生じている。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」と、財政・金融

の一体的運用の必要性を力説した。

一方、木川田一隆幹事は、民間による「自主調整」の重要性を説いた。「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う。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、初めて意味がはつきり浮かび上がると思う」。

中山素平新代表幹事も、自主調整の必要性と、それを「実際の行動」に移す重要性を主張した。「私どもは実業人であるから、同友会でいろいろの問題を取り上げて研究しても、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。日本の政治を良くし、経済を繁栄させるための基本的な問題に、勇気を持って取り組んでいくべきだと思う」と述べた。

実践を重視する方向性は、新設の経営方策審議会で検討されていくことになった。先に触れた、前年十一月の第九回全国大会で決議された『経営者の社会的責任の自覚と実践』の具体策を考えることになり、木川田幹事が新審議会の委員長となった。五七年六月一九日に初会合を開き、個別産業の長期計画と、企業・産業間の自主的長期計画についての研究、さらには「公正競争」とは何を指すのか、などを現実的に研究することになった。

政府と企業の関係

五七年一月二六日に行われた経済同友会の第二回全国委員総会で、中間報告『政府と企業との関係』が発表された。東海林武雄政策審議会委員長は提案理由を、「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」と説明した。

報告では、「政府と企業との関係についての基本的原則」として、①経済発展の主体はあくまで企業、②政府の任務はこの主体が最も活動しやすいように環境整備すること、③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、④共通の場では企業の自己責任が貫かれることが大切——を掲げた。

その上で、「過当競争は排除すべきである。経営者は互いに相戒め協力して、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、ここでも自主調整の重要性を指摘している。

中間報告について、五八年一月の『経済同友』で、中山代表幹事は「報告で得られた結果を一片の意見書に終わらせることなく、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」と主張した。これを受けて、同年四月一日に開かれた経済同友会の通常総会では『経営者啓発についての所見』が採択された。

先の中間報告の具体化を図ろうとして、「企業と経営者のあり方」を経営方策審議会（木川田一隆委員長）が検討してきたもので、経営者に対して、①企業内では経営管理の科学的手法を採り入れ、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じる、②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、③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——などを要求している。

輸出振興を目指せ

過熱投資を背景とした輸入増による国際収支の急激な悪化に対して、政府は五七年六月に『国際収支改善・総合緊急対策』を打ち出し、財政面での緊縮策を決定した。これに対して、経済同友会の政策審議会（東海林武雄委員長）は同年六月二一日に見解『日本経済の現状を如何に観るか』を発表、輸入を抑制するより、輸出も増やして是正を図れと主張する。一方で設備拡張の調整を提案した。

見解では、現在の危機が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も、根本にさかのぼって問題を捉えようとしている。主張のポイントは次の通りである。

一、問題の根源は、やはり世界的規模で行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、長い目で見て得策でない。従って、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、国内の設備の拡張、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對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。

二つの方向性のうち、輸出増に向けては、同年九月六日に関西経済同友会との共同声明『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、基本的対策にならなければならない」と指摘、「輸出体制の強化」と「経済外交の積極化」を主張した。

一方の設備投資の自主調整に関しては、翌五八年九月一九日に『自主調整についての見解』（小坂徳三郎産業政策委員長）を発表した。『輸出振興対策』の発表から一年もかかった計算だが、それは問題が複雑なため、検討も慎重に行われた結果だった。

見解は、「近年経済変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当競争が主因である。その打開には経営者の態度を新たにせねばならぬ」とした。打開に向けて経営者が動かない場合、政府介入の危険性があるが、「個別企業に対する直接統制は絶対拒否すべきもの」としている。その理由は、「経済発展を妨げる」のみならず「政治的統制につながり、多くの弊害と腐敗を招く恐れがある」からで、「創造と自主性を尊ぶべき経営者」が政府の力に頼る必要があるとしたら、それこそ「自由企業の自殺行為に等しい」と断言している。五八年の秋以降、景気は本格的な上昇局面に入り、設備投資意欲は一段と活発化し、一部には思惑的な投資現象も見え始めた。経済同友会の「自主調整」志向は、もはや「志向」では済まされず、現実的な効果を発揮しなければならぬ状況になった。そこで、五九年一月に年頭見解『日本経済に対する見解』（東海林武雄政策審議会委員長）をまとめ、「拡大意欲を過度に刺激することを排除し、自主調整の方向を見失うことのないよう」経済界に注意を喚起した。

自由化と自主調整

独立国に復帰し、経済も成長軌道をたどった日本に対しては、世界から自由化を望む声が次第に高まっていった。五九年九月の国際通貨基金（IMF）の総会では、各国が日本の輸入制限を批判した。五九年の日本経済は一三%という高い経済成長を維持、同年九月の外貨準備高は一二億ドルを超えていた。世界からの要求も当然だった。

折も折、五九年一〇月には東京でGATTの総会が開かれる予定で、席上、日本の輸入制限が批判される可能性が高かった。そこで、経済同友会は一〇月一六日、『貿易・為替自由化に対する提言』を発表した。

提言を議決した一六日の幹事会で、神野正雄通商政策委員長は「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、ほとんど考えなくてよい。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できているので、この点もあまり神経質に考えなくてよい。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、という考え方をとった」と、自由化に対して前向きな姿勢を表明した。

提言では、「わが国の自由化は何故に行われ難いか」について、「最大の理由が官民の決断力の不足にある」と指摘した。自由化については「一時の摩擦を相殺して余りある長期的な効用」があることを強調した。

さらに、自由化を制約する要因に「産業保護の問題」があるとして、「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」と、適切な政策をとれば十分に対応可能なことを説明した。

最後に「提言」は、自由化の促進を怠るなら、「国内不均衡の根本的解決を遷延させ、対外競争力を減殺し、経済の長期発展の上に大きな禍根となる」と警告した。

政府の対応も進み、六〇年一月に「貿易為替自由化促進閣僚会議」を設置、自由化に関する年次目標を定めた自由化計画を同年五月末までに策定することを決めた。これに呼応するように、経済同友会も一月幹事会で貿易・為替自由化特別委員会を設け、伍堂輝雄幹事を委員長に据えた。

一月二二日、経済同友会は『日本経済の現状分析』（湊守篤景気観測部会長）と題した六〇年年頭見解の中で、「貿易・為替自由化に備えるための対策」について、「今までのところ、経済界には貿易・為替の管理により、曲が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Ⅱ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」と警告している。

五 構造問題への取り組み

五九年から六〇年にかけて、岸信介内閣は「国民所得倍增計画」を策定すべく作業を進め、池田勇人通産相らも、盛んに高度成長政策への音頭をとっていた。「所得倍增計画」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「格差」の解消も重要課題としていた。「格差」の表れとして指摘されていたのは、「農業と非農業」「大企業と中小企業」、さらに「地域相互間に存在する生活上および所得上の格差」だった。経済同友会も、こうした構造問題に積極的に取り組んでいった。

第一弾は農業改革

六〇年四月八日に開催された六〇年度通常総会では、事業計画の基本として、第一に「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、ならびに農業・中小企業問題、地域経済開発など経済構造近代化の調査研究を積極的に行う」ことを掲げた。

就任したばかりの木川田一隆代表幹事が「新しい資本主義のためには、いかなる経済秩序を持たなければならぬかとの認識から、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」と指摘している。

構造問題に関する経済同友会提言の第一弾は、この通常総会で採択された『日本農業に対する見解』だった。見解の提案理由について、佐々木直農林政策委員長は「国民所得を倍増させていくという計画のためには、よほど農業所得を上げていかねば、総体の伸びが不足する。農業をどう持つていくかについての検討が必要だ」と訴えた。

見解では、農産物価格政策に関して具体的な方策として、①価格支持政策の必要性は認められるが、その場合でもできるだけ国民経済的観点から見て、経済合理性に反しないようにしなければならない、②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、生産数量の変化など、生産体制の変化によるコスト・ダウンの方策を検討し、経済効率が悪いものは品目の転換を考える、③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ため、例えば麦類の輸入方式は再検討されて良い——と提案している。

このほか、「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」「関連産業との問題」あるいは「農業金融の問題」など幅広い分野で農業改革を行うよう求めた。

「地域開発」「中小企業」も

六〇年七月二二日に行われた経済同友会の全国会員大会では、『地域経済開発について』が採択された。「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」と定義し、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、計画の調整、資金の効率化に当たらせるよう、政府に促すことを主張した。その後、地域開発の議論が進み、六三年六月の幹事会は、「産学共同の形で一つの強力

なセンター」を樹立する必要性があると承認した。実際に翌六四年二月二〇日に財団法人日本地域開発センターが設立され、木川田代表幹事も東京電力社長として理事に就任した。

一方の中小企業問題の研究も進んだ。六二年四月一〇日に中小企業委員会（北裏喜一郎委員長）は『中小企業の基本政策に関する見解』を発表した。見解は、中小企業の近代化が遅れた原因として、経営者に経営合理性に欠ける面があり、自力で生産性向上に取り組む意欲が少ないこと、中小企業対策が明確な視野を欠いて、便宜主義に堕し、社会政策的色彩が濃厚だったことなどを挙げた。その上で、①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に考慮する方針をとる、②独立の専門企業として存立し得る分野や、開拓すべき独自の分野のあることを認識し、近代的な企業として成長するための条件を整備する、③中小企業の範囲を資本金の引き上げなどで拡大する——といった策を提案している。

六 積極政策への警戒心

池田勇人内閣は六〇年一二月二七日、「国民所得倍増計画」を閣議決定した。これに対して経済同友会は、経済審議会が「国民所得倍増計画」最終案を提示した段階の同月九日に、『今後の財政運営に対する見解』（宇佐美洵財政金融政策委員長）を発表、「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でき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

りとする点についても、まったく同感である」と賛意を示した。

景気過熱と供給過剰

しかし経済同友会が望んだような「景気変動の幅をできるだけ小さくするよう」な配慮については、政権はあまり熱心でなく、あくまで強気の成長路線を志向していたことが、六一年度予算案や財政投融资計画で明らかになっていく。

そこで、経済同友会は六一年一月に年頭見解『日本経済に対する見解——昨年の回顧と今年の展望』を発表、政府の積極政策に触発された形で急増した民間設備投資に対して、「他の最終需要たる個人消費・財政支出・輸出等に比し、あまりにも設備投資の伸び率が高過ぎる。遠からず供給力の大幅な超過を招来することを恐れる」と警戒心を示した。

その上で、「今年の課題」として次の点を挙げた。

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。高度成長下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邁進しなければならぬ。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ため、この点について労組側の理解ある協力が望ましい。

「責めを民間に」の姿勢

六一年度の通常総会は四月二一日に開かれ、岩佐凱實代表幹事が任期満了で退き、その後任に水上達三幹事が選ばれ、木川田一隆とともに代表幹事に就任した。

岩佐代表幹事は退任に先立ち「代表幹事所見」を発表、積極政策を背景とした景気の行き過ぎを批判した。大きな特徴は、批判の矛先を政府より経済界に多く向けている点であった。経済同友会は従来、何より経営者が率先して襟を正して問題に取り組むことを基本スタンスに掲げてきたが、ここでも経営者の責任を強く指摘している。「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、自己の責任で、達成にあらゆる努力を傾注すべきであろう」。その上で、「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」と注文をつけている。

国際収支改善に向けて

経済同友会の懸念通り、設備投資の過熱が輸入増加を招き、国際収支も悪化の道を歩み始めた。政府・日本銀行筋も六一年度の経常収支の赤字は八億ドル以上にも達すると予想していた。強気の成長路線を掲げた池田内閣も六一一年九月二六日には「国際収支改善対策」を打ち出し、公定歩合の引き上げと呼応して、引き締め政策を採用することにした。

経済同友会も六一一年九月四日、『日本経済の現状認識とその対策』（岩佐凱實政策審議会委員長）と題する提言を発表、政府と経済界に対して、「そもそも所得倍増計画に対する経済界の反応の仕方は、あまりにも強すぎたというべきであろう。もちろん、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。しかし、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」と、自重を呼びかけた。

そして、「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」ように訴えた。また、輸出促進についても、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」ことを求めた。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。