

経済同友会 元代表幹事の 小林 陽太郎氏のご逝去されました。 謹んでご冥福をお祈り申し上げます。

1999年より経済同友会の代表幹事を二期四年務めた小林陽太郎氏が2015年9月5日、82歳で永眠されました。企業の「社会に対する責任」を訴え続けた小林陽太郎元代表幹事は、市場を「経済性」のみならず、「社会性」「人間性」を含めて評価する“市場の進化”という概念を提唱しました。

●小林陽太郎(こばやし・ようたろう)氏 経済同友会歴

1979年8月 経済同友会入会、81～92年度 幹事、93～98年度 副代表幹事、99～2002年度 代表幹事、03年度より終身幹事

87年度	日本的経営の国際化に関する委員会 委員長
90～91年度	教育問題委員会 委員長
91年度	経済研究所・企業動向研究会 座長
92年度	教育改革委員会 委員長
93～94年度	政治・行政委員会 委員長
95～96年度	経済政策委員会 委員長
97～98年度	欧州委員会 委員長
01～02年度	「市場の進化」と21世紀の企業研究会 委員長
03～05年度	リーダーシップ・プログラム 委員長



1999年度 通常総会での就任挨拶(1999.4)

1933年	4月25日	ロンドン生まれ
56年		慶應義塾大学経済学部卒業
58年		米国ペンシルベニア大学 ウォートンスクール修了
58年		富士写真フイルム(当時)入社 富士ゼロックス代表取締役社長、代表 取締役会長を歴任



小林陽太郎元代表幹事のご逝去の報に接して

小林 喜光 代表幹事

小林陽太郎元代表幹事のご逝去の報に接し、慎んでお悔やみ申し上げます。

小林さんは、1999年(平成11年)4月に代表幹事に就任され、激動の20世紀から新しい21世紀の幕開けという大きな転換期に、「市場の進化」「企業の社会に対する責任」という理念を唱え、経済同友会や企業経営者が目指すべき道を示されたリーダーでした。

経済同友会設立発起人たちの思いをとても大切にされ、「設立趣意書にあるように、経済同友会は社会との関係を非常に重視していたところに最も惹かれる。そして青臭くても筋を通した深い議論を行うところが、経済同友会の真骨頂である」と述べられていました。「企業は社会の公器である」という設立当初からの志は、小林さんの活動の原点でした。

2000年12月の『21世紀宣言』では、市

場機能の強化とともに、「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めて評価する市場に進化させることで、社会の期待と企業の目的とが、市場のダイナミズムを通じて自律的に調和するとして、「市場の進化」という概念を提唱されました。これは、常に時代を先取りしてきた経済同友会の歴史に新たな一頁を刻むものであり、その後、2003年3月発表の『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて－』へとつながり、今日の「CSR」の推進・普及に大きな影響を与えました。

また、国際派経済人として知られる小林さんは、三極委員会アジア太平洋委員会委員長、日米経済協議会会長、世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)共同議長、新日中友好21世紀委員会座長などを務められ、日本を代表

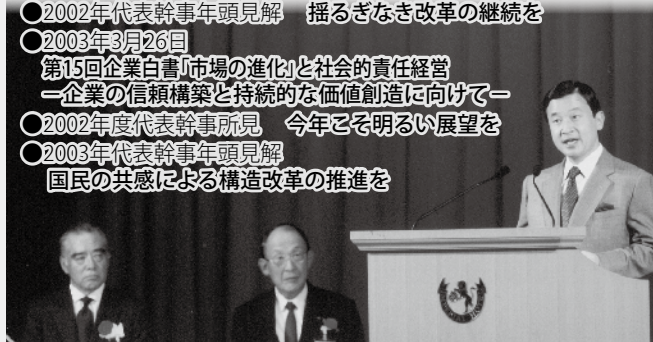
するオピニオンリーダーとしての輝かしい足跡を残されました。

このように国内外で活躍された小林さんが、教養を備えた次世代リーダーの育成に心血を注がれてきた姿も忘れられません。古典を題材にした対話によるリーダー育成を目指した「日本アスペン研究所」の設立を主導され、グローバル人材を育成する国際大学の理事長としてその基盤強化にもご尽力されました。経済同友会においても、次世代経営者育成のための「リーダーシップ・プログラム」の初代委員長を務められ、その礎を築かれました。

偉大な先輩の訃報に、大きな悲しみと喪失感を禁じ得ませんが、私たちはその志を引き継ぎ、企業、社会、世界、個人のあり方を探求し、より良い社会の実現に向けて、全力を捧げてまいります。今は亡き、小林さんの誠実かつ温厚なお人柄、紳士としての佇まい、そして何よりも穏やかな笑顔を偲びながら、心よりご冥福をお祈り申し上げます。

小林陽太郎元代表幹事の所見・見解等

- 1999年度代表幹事就任挨拶
「市場主義宣言」を超えて—四つのガバナンス確立を—
- 2000年度代表幹事年頭見解
責任を持って構造改革を一明るい21世紀につなげるために—
- 2000年度代表幹事所見 今こそ信念を持って自らの経営を
- 2000年12月25日 21世紀宣言
- 2001年度代表幹事年頭見解
改革の原点に立ち返れ—構造改革の推進に向けたリーダーシップの発揮—
- 2001年度代表幹事所見 改革実行の正念場を迎えて
- 2002年度代表幹事年頭見解 揺るぎなき改革の継続を
- 2003年3月26日
第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営
—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—
- 2002年度代表幹事所見 今年こそ明るい展望を
- 2003年度代表幹事年頭見解
国民の共感による構造改革の推進を



2001年11月 第15回 民間経済団体国際会議

■小林陽太郎さんお別れの会

(2015年10月29日 於：帝国ホテル)



当日は、小林喜光代表幹事をはじめ、経済界、政界などから約2,700人が献花に訪れました。会場には、経済同友会代表幹事時代を含めた懐かしい写真パネルの展示や映像が流され、小林陽太郎さんのお人柄やご活躍を偲びました。



小林陽太郎さんを偲んで

牛尾 治朗 特別顧問・終身幹事（元代表幹事）

小林陽太郎さんとの出会いはおそらく1960年代後半だったと思います。日本国際交流センターの山本正さんが主宰した「下田会議」（日米関係民間会議※）のお手伝いをしていたときにも、小林さんと一緒にしました。当時、外国人に対するアレルギーを持つ企業人も多かった中で、英語で議論を繰り広げる場でも日本の主張を明確に発信できる、卓抜した国際人の一人でした。

経済同友会に小林さんが入会したのは1979年で、私が推薦人となりました。私より二つ若い小林さんとよく行動を共にしました。小林さんが情熱を傾けた「日本アスペン研究所」の、前身である「キャンプ・ニドム」にも共に参画し、小林さんが会長に就任した後は私もサポートをしました。私が数年間、運営に携わった国際大学も、のちに小林さんが理事長を任され、ご病気で倒れるまで、次世代の育成に力を注ぎ、大学の発展に寄与されました。

経済界の活動では、早くから「私の主な活動の場は経済同友会である」と

いう意思を示し、経済同友会活動に積極的に参画されました。1992年に取りまとめた企業白書『「人」創造の経営—個と組織の共創をめざして』では、「共創の理念に支えられた人創造の経営こそ、明日の日本企業の明るさと希望の源である」と述べ、小林さんの白書として非常に心に残っています。

こうした活動と並行するように、小林さんは経営者として、女性が働きやすい職場への改革や、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの制度をいち早く導入されました。

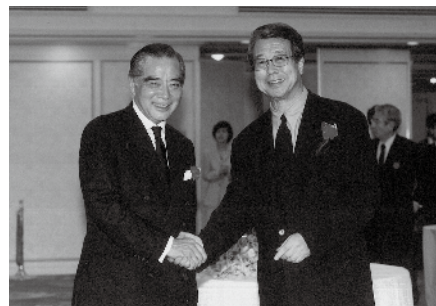
小林さんのお人柄、経済同友会での活動、経営者としての実力、国際性などから、私の後の経済同友会代表幹事を引き継いでもらいたいとの思いに至り、1999年に小林さんに代表幹事に就任いただいたのです。

冷戦終結後、世界に市場経済の波が押し寄せる中、私たちは世界とともに生きる決意を固め、新しい国づくりに挑戦してきました。こうした経済同友会の志を小林さんは受け継ぎ、市場主

義の貫徹とその先のさらなる進化を求めて、また一つ、新しい経済同友会の時代を築いたのではないかと思います。

プライベートでよくゴルフをご一緒したことが懐かしく思い出されます。プロ並みの腕前で、私の使うクラブも小林さんに見立ててもらい、ゴルフもよく教えてもらいました。私たちの共通の友人であるジョージ・シュルツ元米国務長官の来日時には、私との会食をセッティングしてくれたり、とても面倒見がよい方でした。誰に対しても変わらない、溫柔敦厚な小林さんのお人柄に惹かれる方が非常に多かったと思います。

今は亡き小林さんとの数々の思い出を胸に、心腹の友を失っていく寂しさに堪えつつ、ここに深甚なる敬意と感謝の意を表し、衷心より小林さんのご冥福をお祈り申し上げます。



※両国を代表する有識者が集まり日米関係についての議論を行う場。第一回開催が1967年。



小林陽太郎さんを偲んで

岡崎 哲二 氏

(東京大学大学院 教授 『戦後日本経済と経済同友会』(1996年発行)執筆)

小林陽太郎元経済同友会代表幹事のご逝去にあたり、謹んでお悔やみを申し上げます。小林さんは、1999年4月から2003年3月までの四年間、経済同友会代表幹事を務め、代表幹事として『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて－』(2003年)の監修に当たられました。私は、同白書の作成のために経済同友会の経済研究所が実施した「市場の進化プロジェクト」に参加させていただきました。小林さんがまとめられたこの企業白書は70年近い経済同友会の歴史の中で重要な意味を持っています。

小林さんの前任の代表幹事、牛尾治朗さんの下で経済同友会は「市場主義」を提起し、企業にとっての市場の評価

の重要性を強調しました。市場主義の提起は経済同友会の歴史の中で、大きな転換点となりました。経済同友会は、1950年代から「企業の社会的責任」の重要性を指摘していましたが、この論点と市場、特に資本市場との関係が明確にされていませんでした。牛尾さんの問題提起はその点を適切にとらえており、それだけに大きなインパクトを持ちました。

小林さんは、「市場主義」によって強調された市場の重要性を前提とした上で、それを経済同友会の伝統的な思想である企業の社会的責任と調和させることに努力をされました。その際に小林さんは、今年亡くなったスタンフォード大学の青木昌彦先生をはじめとする第一線の経済学・経済思想の研究者を

招いた研究会を設け、企業と市場の関係を、理論・思想・歴史の多角的な視点に立って、根本的に再考することから始められました。それが先に述べた「市場の進化プロジェクト」です。

「市場の進化」というコンセプトには、企業と市場の関係に関する小林さんの考え方が凝縮されています。その骨子は、小林さんが『企業白書』のまえがきに書かれているように、企業の経営者は、単に市場の評価を受け身でとらえるのではなく、各自の信念の下に市場に働き掛け、市場を望ましい方向に導くというものです。この考え方は、経済同友会が主張してきた企業の社会的責任の思想の理論的基礎を明確にし、アップグレードしたものとと言えます。一方で企業統治の強化が求められ、他方で企業の社会的責任が強調されている今日、小林さんが打ち出した「市場の進化」という考え方の重要性はますます大きくなっています。

小林さん思い出の一言

1999年度『経済同友』7月号 特集
座談会「21世紀を切り拓く経済同友会を考える～『市場主義宣言』を超えて」より

■『「市場主義宣言」を超えて』では、個人の世界、企業の世界、あるいはもう少し広がった世界、それぞれにあって、その世界が必要としている秩序とダイナミズムの関係を自律的におさめていくメカニズムと哲学、それをガバナンスと言っています。(中略)最後は、何だかんだ言っても個人の問題であり、最終的に自分が考え方を決めるガバナンス、哲学を持たなければいけない。しかし、こうした組み合わせの中で、純経済的な要素で割り切れる企業の要素と、そうではない部分、それらのバランスをどう考えていくか、収益性と雇用維持のバランスをどのようにとるか、それに対する批判にどう応えるか、この辺は最終的に、まさに個人の哲学、ガバナンスの問題だと思います。ここでは、当然、経営者という存在がかなり大きなウェイトを占めることになります。

2001年度『経済同友』1・2月合併号 特集
「『21世紀宣言』～新世紀の経済同友会が歩む道～」より

■最終的な結論が出ているのかどうか定かではありませんが、民主主義と全体主義、あるいは資本主義と社会主義とを比較したとすれば、民主主義と資本主義に軍配が上がったと言えるでしょう。基本的には、近代化あるいは効率化という点で、結論が下された世紀だと思います。ただし、二十世紀の後半、特に最後の四半世紀においては、量的な面での近代化が非常に進んだ一方、世界のさまざまな地域で貧富の差が拡大し、日本の場合にも経済的価値にやや偏り過ぎた近代化を追求してきた感は否めません。

その結果、家庭、教育、社会というさまざまな場で、人間的な価値、優しさ、思いやり、信頼感などが相対的に等閑視される傾向が生じてきました。こうした歪みを正さなければならないという意味で、『21世紀宣言』が起爆剤になればと考えています。

■日本の場合、どうも“行き過ぎ”“振れ過ぎ”になってしまう傾向があります。従って、長い目で見た人間の活力、すなわち単に金銭的な成果だけではなく、新しいものを創造したいという純粋な意欲の大切さについて見直しの動きが出てきていることは非常に好ましいと思います。こうした二十一世紀の在り方に、われわれの良さを是非とも反映させたいと思いますし、経済同友会会員の切磋琢磨、あるいは侃々諤々の議論の中で新しい発想が出てくるものと確信しています。

2003年度『経済同友』5月号 特集
「シンポジウム『企業の社会的責任(CSR)～我々のイニシアティブ～』」より

■昨今、あまりにも短期的な利益を得ようとするための偏った経営や、バーチャルという名の下での実体のないビジネスが時に目につき、企業の信頼が損なわれ、その再構築が必要となっています。本質的に重要なことは、企業本来のミッションとしての価値創造をいかに持続的に実現していくかであり、これが今回の『企業白書』をまとめたきっかけです。経済同友会の歴史の中では、この「社会的責任経営」や「企業の社会的責任」と同じようなテーマがこれまでも繰り返し議論されてきました。ただし一方で、社会性を重視し、企業と社会の関係を広い視野でとらえていくという伝統に対して、その行き過ぎに対する警鐘が経済同友会の中から出てきたのも事実です。経済同友会は、社会性を視野に入れつつ、企業としての重要な使命である利潤、創造性、新しい価値を追求してきたのです。

2010年12月9日 経済同友会
「リーダーシップ・プログラム」講演録より抜粋

■やはり一人ひとりが勉強していくことが極めて大切である。そういう意味で、経済同友会は、日本の経済界の優れた先輩たちが、まさに企業と社会を視野に入れて、一番重要なテーマとして、企業人のあり方、経済同友会のあり方を1946年に決めて、今に至っている。私自身経済同友会のルーツをあらためて振り返ってみたが、なぜ経済同友会を作るのかという設立趣意書には、先輩たちの熱烈たる火を吐くような気持ちが滲み出ている。大塚萬丈氏が書かれた『企業民主化試案』における修正資本主義において、あるいはその後木川田一隆氏も何度も述べられたように、諸先輩方は非常にはっきりと社会をベースに企業を考えると述べている。企業の視点で社会を考えるのではなく、社会の視点で企業を考えるのである。そういう視点に立てば、「企業の社会的な責任」などといういい加減な言い方ではなく、「企業の社会に対する責任」ということになる。

■リーダーとフォロワーの間の信頼感、リーダーと組織全体の信頼感、またその組織と社会との信頼感、社会が他の社会との間で持ち得る信頼感など、あらゆる関係は信頼感がベースであるが、その信頼感は何によって持ち得るか、これにはいろいろな要素があるだろう。私は二つあると思う。一つは謙虚さであり、これは欠いてはいけない要素である。もう一つは正直さである。強さはどうか。リーダーシップには、強さがなければいけないのではないかと。しかし私は謙虚さと正直さが、強さの柱であると思う。

■これからのリーダーの条件として、謙虚さと勇気、さらに自分らしい謙虚さ、自分らしい勇気が求められる。自分らしさをその上でどうやって出していくか、自分らしさを出すということは、リーダーとフォロワーの関係の中で、リーダーは謙虚さにおいても、正直さにおいても100%コミットしていく必要があると思う。匙加減で様子を見て、最初は50%ぐらいコミットし、足りなければ先に行ってから足すという考え方では駄目である。最初に100%やって、そのリターンが50%だからといって、裏切られたと思う必要などない。こういった研鑽の中から、是非自分らしさというものを見つけて、信頼されるリーダーに、さらには自らの組織を超えて社会から信頼されるリーダーになっていただきたい。またその社会を超えて、世界から信頼されるリーダーになるために、謙虚さと正直さ、そしてその二つに跨る強さを、皆さんの中に作っていただきたい。

2012年10月～12月 経済同友会
70年史編集インタビューより抜粋

■経済同友会に一番惹かれるのは、「青臭くてもいいから筋を通す」という議論のあり方で、これは非常に大切だと思いました。企業人としてそれぞれが産業の中核にいて、なおかつそういう議論をしようとしている経済同友会は、非常に貴重な存在だと思いました。設立趣意書を読んでも、社会との関係を非常に重視している。これは大いにやりがいのある場ではないかと感じたし、それは代表幹事を退くまで変わらない思いでした。経済同友会の活動を非常に面白いと思い続けて終わることができ、そこは非常に幸せだったと思います。もう一つ、「いろいろな問題点は出尽くし、議論し尽くした。実行案も出ている。あとは行動あるのみ」という、アクションがすべてという議論が出てきたときにこそ、「待てよ、本当にきちんと考え抜いたのか、本当に、他にオプションはないのか」と。そこを考えるのが経済同友会の真骨頂じゃないかと思っていましたし、そういう経済同友会であり続けるように僕自身も努力しました。

■分かりやすく言えば、『市場主義宣言』を超えた結果として出て

きた市場が、「市場Ⅱ（ツー）」とすれば、その前は「市場Ⅰ（ワン）」。

市場を進化させれば「市場Ⅲ（スリー）」、さらにその先には「市場Ⅳ（フォー）」があると。あえて言えば、真というのはその時々への対応で、それが真なのだと。だから『市場主義宣言』によって、少し振れすぎた結果があったにしても、やはり振り返って見て日本の社会が必要としていたことは、意図的に思い切って振らないとダメだというような感覚を含めて、従来が「市場Ⅰ」だとすれば、従来とは違う市場主義「市場Ⅱ」が実現したと。あの時点で必要としていた市場主義から言えば、それはやはり真の市場主義と言っても僕はいいと思います。

■働くということは、人間の基本的な尊厳にかかわる問題だと思うのです。もちろん健康の問題だとかいろいろな点で働けなくなるということはあるだろうが、働ける状況であるならば、仕事に就いて働くということは、人間らしさを貫くということにつながっていくのだと。そのような点でいうと、二つあります。経済システムを考えると、生産性や効率というものを、唯一でないにしても、最も重要な、その組織そのものの存立に絡む尺度として使う限りは、場合によっては雇用というのは縮めなければいけないということがあると思います。けれども働くことが人間にとって基本的な尊厳に絡むのだということは、そのことよりもむしろはるかに重要なことなのではないかと思えます。だからといって不必要な雇用を組織の中に温存していることで、表向きの生産性が下がるとか、結果的に企業の株価が下がっても、それでいいのか、という話は出てくると思います。けれども僕はそこが大きなチャレンジで、「市場の進化」というところでも、われわれが目指していたのは、もちろん生産性は非常に重要なコンセプトなのだけれども、短期ではなく、ある程度長いスパンでそれを考えることによって、不必要に、人間から働くことの楽しみや、別の言い方をすれば人間らしさを、短期であれ、奪ってしまうようなことがあってはいけないんじゃないかと。

2013年12月13日 経済同友会
「創発の会 15周年記念講演会」創発かわら版より抜粋

■副代表幹事時代に就いたいくつかの委員会の委員長と、四年間の代表幹事時代は、私の企業人としての人生の中で大変やりがいのある時期であった。あの機会がなければ、今の私がないと思う。

■「より良い日本にしたい」という願いは誰しも同じと思う。経済同友会の数多い提言の中にもいろいろな提案が出ており、「より良い日本を目指す」ことは、絶対に降ろしてはいけないテーマである。「強い」だけでなく、「美しい」だけでもない。「より良い国」をどのように作っていくかは、どの国にとっても最重要のテーマである。経済同友会設立の趣意書等を読めば、なおさら明らかになってくる。皆さんのご健闘を祈る。



2012年12月10日 撮影