

战后日本企业家群像

——我的“经济同友会”史

(日) 山下静一 著

王振锁 译

天津大学出版社

内 容 提 要

经济同友会是战后日本四大经济团体中成立最早的一个。成员都是日本经济界中的头面人物。所以，它对战后日本政界和财界都有很大影响。

本书作者山下静一先生作为经济同友会的创建人和见证人，以其亲身经历和所见新闻，如实地记述了同友会从诞生到发展、壮大的全过程。并以战后崛起的企业家为主线，对活跃于同友会的企业家们的活动及其思想作了较为全面、客观的评述，对同友会在战后日本经济发展中的地位与作用也作了实事求是的评价。尤其是日本企业家如何在战败的废墟上重建家园，如何从经济复兴走向高速增长，如何为适应经济发展进行自身变革以及怎样参与政策的制定等等，都有很深入、生动的描述。

作者通过大量第一手资料，不仅忠实地记录了有关人和事，而且对他们的思想、创见和行为都作了深入挖掘和重点考察，并且做出了自己的分析和评价。这些对中国读者了解战后日本经济发展的历史都不无启迪意义，对以日本为对象的研究工作者和实际工作者尤有一定的参考价值。

前 言

从经济同友会酝酿成立之日起，我一直与其休戚与共，直至我退休的1985年春天。40年来，我对企业家们的思想、创见乃至行动，颇多接触。或者说，我一直是作为他们的合作者而度过来的。

勿容置言，从战后开始的日本经济复兴，是摆脱于旧制度与旧习俗的羁绊，摸索新资本主义的时代。会集于经济同友会的血气方刚的企业家们，依靠新时代的感觉，致力于制定重建经济的方案。这些方案和见解包括，1947年的“经营民主化试行方案”，媾和条约后拟定的“我们的决心”、主张明确政治与经济的关系或者说明确政府与企业关系的“企业家对社会责任的认识与实践”以及“企业家自我责任的确立”等。这些见解和提案都提出了企业管理者主体的主张，初见企业管理者社会的端倪。

东京大学名誉教授、毕生从事日本企业家史研究的已故土屋乔雄教授，在其专著《日本企业家精神的发展》一书中说：战后日本提倡新经营概念的代表性人物集中在经济同友会，它对日本经济界产生了巨大的影响，这是不可否认的事实。他还谈到，经济同友会对日本工人、农民的地位提高也做出了贡献。我也多次听土屋教授称赞同友会提出的理念和主张的溢美之词。

本来，经济同友会这一组织的性质是，企业家以个人身分参加，自由豁达地交换意见，同时提高自身素质，增长见识。所以，它是一个学习政治、社会、文化等领域诸多知识的场

所。就这一点而言，其存在意义被世人所公认，同时也是其具有强大影响力之所在。关于同友会的所做所为，过去已出版过详细的编年史。但是，坦率地讲，这些出版物的内容只是忠实地记述其活动，充其量是一种附加背景说明的文书体记录。作为企业管理者，在问题发生时，是以怎样的思想和创见进行研究、处理的，都未能深入挖掘。同友会是以个人为主体的组织，所以我认为，必须对当时企业家个人的思想、创见和行动加以重点考察，于是着手撰写本书。

但是，当我刚要决心执笔之际，我受命担当三光汽船管财人的重任。其后，又因年老体衰而住院，时日荏苒，今天终于了此夙愿。

本书出版，承蒙日本经济新闻社出版局长樋口刚、评论员竹居照芳、出版局编辑部次长内田胜晴以及出版局编辑系屋和惠等诸位先生的多方关照，谨致谢意。

山下静一

1992年2月

译 者 的 话

经济同友会（同友会）成立于1946年4月，是战后日本四大经济团体中成立最早的一个。同友会是以企业家个人为主体的组织，所以它的特点是不涉及企业之间的利害关系，只注重会员个人自由交换意见。但同友会的成员一般都是日本企业界中的头面人物，所以它对战后日本政界和财界都有很大影响。

本书作者山下静一先生从同友会酝酿成立到1985年退休，在40年的漫长岁月里，一直作为同友会事务当局的负责人之一为同友会的创建与发展付出了毕生的心血。本书即以其亲身经历、所见所闻，如实地记述了同友会从诞生到发展、壮大的全过程。对活跃于经济同友会的企业家们的活动及其思想作了较为全面、客观的评述，对同友会在战后日本经济发展中的地位与作用也作了实事求是的评价。

本书的叙述是以战后崛起的企业家为主线，所以书名为《战后企业家群像》。但书中内容涉及到战后日本的方方面面，尤其是日本经济界人士如何在战败的废墟上重建家园，如何从经济复兴走向高速增长，如何为适应经济发展进行自身变革以及怎样参与政策的制定等等，都有很深入、生动的描述。正如作者所说，本书不同于一般的编年史。它不仅忠实地记录了有关人和事，而且对他们的思想、创见和行为都作了深入挖掘和重点考察，使这些人和事与当时的时代背景、历史事件融为一体，使读者读后不但会“知其然”，而且有“知其所以然”之感。

对日本的经济团体，中国的广大读者尤其是日本研究工作者一般都有一些了解。但是，系统介绍有关日本经济团体的专门著述尚不多见，只散见于其他书刊之中，而且内容空泛、简略，只能得到一些观念上的知识。

本书作者山下静一先生作为日本四大经济团体之一的同友会的创建人和见证人，通过大量第一手资料和亲身经历，不但如实地记述了同友会几十年历程中的主要人和事及其基本路线和活动方针，而且做出了自己的分析和评价。例如，经济民主化思想、劳资协调路线、企业家的社会责任问题，以及“企业是经济活动的主体”等观点。这些对读者了解战后日本经济发展的历史不无启迪意义。

另外，书中还披露了经济同友会在国际事务中所发挥的作用。尤其值得一提的是，早在70年代初，以经济同友会为核心的日本企业家访华团经由香港来到北京，会见了周恩来总理，为中日邦交正常化发挥了铺路搭桥的作用。特别是同友会代表干事木川田一隆先生抱病随团来访的细节描述，读后使人感动。

当然，本书的立足点是经济同友会，作者是以同友会为核心来兼及其他问题的，所以看问题的角度难免有一些局限性，这是不难理解的。

本书原书名为《戦後经营者の群像》（日本经济新闻社1992年2月版），书中也多处出现“经营者”字样，为便于中国读者理解，将书名中的“经营者”译为“企业家”，并加入“日本”二字。行文中的“经营者”则酌情译为“企业家”、“企业管理者”或“经营者”，特此说明。为便于中国读者理解，将“昭和”等年号一律改为公元。

本书在日本面世后，我正在京都立命馆大学研修，从书店买到此书后，即与作者山下静一先生联系翻译出版事宜，并很快得到慨然应允。在出版过程中又得到了日中协会会长、原东京大学校长向坊隆先生的大力支持。早稻田大学社会科学研究所山冈道男副教授也为本书的出版热情相助。谨在此一并表示感谢。

王振锁

1993年8月于南开园

目 录

第一章	经济同友会的诞生	(1)
	经济民主化的旗手	(1)
	以干事会为核心的体制	(5)
	同友会的第一号发言	(7)
	经济民主化的具体建议	(9)
	所有和经营的哈姆雷特—诸井贯一首任代表	(13)
	主张经济民主化的堀田和大塚先生	(15)
	新旧经营思想的对立	(19)
	劳资合作的倡导者	(21)
	(参考资料 劳动运动与经济复兴会议)	(25)
第二章	企业家的思想与企业管理者革命	(32)
	抵制道奇路线	(32)
	为促进媾和会议献策	(34)
	经济界的新“伦理运动”	(36)
	“我们的决心”与技术革新	(39)
	提高生产率运动的首倡者	(43)
	促进自主调整的时代	(48)
	企业家的思想与创见的变化	(52)
	企业管理者革命的到来	(53)
	企业家的社会责任	(57)
	“企业家对社会责任的认识与实践”	(60)
	企业是经济活动的主体	(64)
第三章	经济团体的合并问题与国际化	(67)
	虚幻的经济团体合并	(67)
	藤山爱一郎先生批评首相的演说	(72)
	木川田先生改革经济审议会	(75)

	个人与整体的协调——木川田先生的经营哲学	（ 77 ）
	日元升值论的背景	（ 82 ）
	木川田先生访华	（ 83 ）
	与CED开创友好之路	（ 87 ）
	与东盟各国的交往	（ 91 ）
	企业家对不景气看法的变化	（ 94 ）
第四章	产业问题研究会	（ 100 ）
	一个划时代的团体	（ 100 ）
	八幡与富士合并	（ 106 ）
	产研10年的足迹	（ 114 ）
	对新首相的期望	（ 119 ）
	同友会的相互牵制作用	（ 124 ）
	对石油危机到来的洞察	（ 125 ）
第五章	我所见到的企业家们	（ 132 ）
	新企业家的时代	（ 132 ）
	善于发言的同友会	（ 150 ）
	同友会的未来形象	（ 163 ）

第一章 经济同友会的诞生

经济民主化的旗手

新的历史开始了。1946年4月30日上午10时，在东京丸之内日本工业俱乐部三楼食堂，经济同友会召开成立大会。四十多年以后的今天，这个会场毫无变化。在这间屋子里，当时83名发起人中有50人出席了会议，其中除诸井贯一、堀田庄三两人从身后看略显白发和武富英一有些秃顶外，其他人都是满头黑发。因为大多数都是40多岁的人，当然正处在黑发年代。

1945年9月2日，在停泊于东京湾的美国军舰密苏里号上，日本政府代表签署了无条件投降文书，盟军占领的政治从此开始。投降以前对事态一直持乐观态度的旧经济界要人，在推行占领政策与经济民主化的强大命令面前，已完全处于绝望状态。与此相反，大企业的年轻负责人和站在他们一边的部长级干部，预感到大变革正在到来，过去的财界领导人和企业家终将难度此关，而不得被新一代所取代。在这种形势下，组织新的经济团体势在必行，于是，从1945年秋末开始，他们便探询盟军总司令部（GHQ）经济官僚的意见，了解美国经济界现状，以此为参考，反复研究对策。美方官员也热心提供美国经济界的最新情报，介绍青年会议所、全美制造者协会等的情况。日本方面越来越坚信，从日本的实际出发，着手经济重建与经济民主化是必要的，这是一个方向性的大问题。

具体方案日臻成熟，同族公司的第二代企业家也被召集到他们经常聚会的工业俱乐部成立了“火曜会”，同时决定了80

名发起人，从1946年2月起进入成立筹备阶段。事务局只有两个人，一名是只挂出牌子实际上并无开展活动的重要产业协议会事务局长乡司浩平；另一名是我。加上担任新成立的日本产业协会事务局长的帆足计为我们出些主意。事务局人手很紧。尽管如此，经过两个来月的努力，与干事会负责人协商之后，在会名、章程、宗旨、事业计划等方面，基本上准备就绪。

1946年4月17日的《朝日新闻》作了如下报道：“着手组建新中央经济团体，摆脱了无所作为状态的财界，为应付日益高涨的工人运动，逐渐呈现日渐活跃的态势。但是，依然固守既存团体旧态的核心人物已不能令人满意。被视为所谓财界新人的活跃在第一线的企业家以及财界要人的第二代，聚集在一起，准备成立有别于旧有团体的经济同友会，并拟于30日在工业俱乐部召开成立大会。该会的立场是排除阶级性、政治性，始终以经济界代言人的面目出现。其目的是在经营方面掀起民主化革命，同时力图领导政党的经济政策。”

在另一家报纸上还报道说：“这是财界中坚层团结起来的迹象，目的是促进资本主义的修正。”

召开成立大会的那一天，天气晴朗，春天的阳光透过玻璃窗照射在屋内。预示着经济同友会作为重建日本经济的推动力，其前途充满光明。司会是年轻的鹿内信隆。他宣布，日本的前途落在了我们的肩上。主席诸井贯一致词说，我们的目的是收拾荒废国土的瓦砾，创造一个新的建设基础，这就必须要年轻人出马。藤井丙午、野田信夫、帆足计等人分别就现状分析、新团体的性质、方针路线等提出建议。藤井倡议说，依靠经济界老一辈领导者的感觉，难以实现经济民主化。与工会对话，若没有我们参与亦前景未卜，而只要不这样做，经济重建则碍难兑现。况且，在政治与行政方面进行与民主时代相符的改革也势在必行，所以，经济同友会的作用是巨大的，创出一条新的团体应走的道路。帆足计分析了第二次世界大战以

后，自由主义国家和社会主义国家共存的形势。提议说，日本必须尽快回归国际社会，所以，经济同友会的任务之一就是为此而作准备。野田信夫对经济同友会的性质做了如下简述：

“本会既非经济事业团体，亦非单纯的研究团体和亲睦团体。简言之，它是为促进日本经济民主化和为建设和平国家效力的经济界同仁志同道合的联合体。”

如上所述，发起人的讲话格调很高，而且士气旺盛。经济同友会之所以被认为是一个进步的企业家集团，也是由于有上述思考和言行。经济同友会的成立大会与通常祝贺式的传统做法有所不同。事实上，这次大会上所讨论的主要内容成为同友会追求新经济观念，或探讨新经营哲学的出发点，后来一直沿着这条路线走下去。

另外，这次大会决定了领导成员。成立时，它是作为全国统一的组织而发起的，在东京以外地区大阪、神户、福冈等地的头面人物都被选为干事。不过一年以后，大阪的企业家独立出来，以此为契机，形成一个新的全国性组织。同时，在干事会内部，也发生了新旧思想的对立，一些经营思想守旧的人相继离开同友会。

成立时的29名干事，是从80名发起人中选举出来的。其中有永野重雄、樱田武、野田信夫、藤井丙午等公司职员型人物10人，火曜会的二世企业家有诸井贯一等9人，关西、九州7人，其他3人。

青木均一（品川砖瓦公司总经理，48岁）

矶村乙巳（保土谷化学公司总经理，41岁）

岩井雄二郎（岩井产业总经理，43岁）

牛尾健治（神户银行董事，47岁）

大塚万丈（日本特殊钢管公司总经理，49岁）

金井宽人（日本盐业公司总经理，48岁）

川胜付（寺田合股公司理事，44岁）

川北禎一（日本银行理事，49岁）
栗本顺三（栗本钢铁工业公司顾问，44岁）
小池厚之助（山一证券总经理，47岁）
乡司浩平（重要产业协议会秘书长，45岁）
櫻田武（日清纺织公司总经理，42岁）
鹿内信隆（日本电子工业公司常务理事，34岁）
島田藤（島藤组总经理，50岁）
清水康雄（清水组总经理，45岁）
鈴木治雄（昭和电工常务理事，33岁）
鈴木万平（东洋纺织总经理，42岁）
武富英一（大成建设会长，59岁）
寺田荣吉（大日本纺织常务理事，44岁）
永野重雄（日本制铁董事，45岁）
野田信夫（三菱重工业调查官，53岁）
荻尾直（东芝柳町工厂副厂长，41岁）
藤井丙午（钢铁协议会秘书长，40岁）
帆足计（日本产业协议会创立委员，40岁）
堀田庄三（住友银行东京支行行长，47岁）
松本千一郎（明治矿业总经理，51岁）
森晓（昭和电工总经理，38岁）
诸井贯一（秩父水泥常务理事，50岁）
渡边忠雄（三和银行常务理事，47岁）

以上共29名

干事会在大会上接受了委任，以后又追加了13名干事，他们是，三井精密机械的刀根文雄总经理、三井物产的今井一常务理事、兴业银行的二宫善基理事、理研工业的藤本辉夫总经理、国策纸浆公司的水野成夫常务理事、日清制粉的正田英三郎总经理、劝业银行的堀武芳理事、麻生水泥公司的麻生太贺吉总经理、王子制纸的熊泽贞夫董事、芝浦工业机械的寺冈恭

次郎理事、日本钢管的濑户弥三次董事、日兴证券的永井仙吉常务理事和日立制作所的中村隆一总务部长。

成立大会闭幕以后，若是现在，就要举行一次边吃边聊的招待会。但在当时，连黑市上都弄不到酒类，况且日本正处于饥荒时代，要筹办一次象样的宴会决非轻而易举的事。所以，就连使日本为之改变的经济同友会的成立大会，也就这样简简单单地散会了。

第二天，正值战后第一个五一国际劳动节，皇居广场聚集了数万名分属左右两派工会的工人。女高音歌唱家关 鑑子的“五一之歌”通过扩音器传到丸之内附近，更渲染了五一劳动节的气氛。我到和田仓门附近去巡视了一下，前一天经济同友会成立大会的情景象走马灯一样又浮现在脑际。我想，今后我们该如何同聚集在这里的人们打交道呢？一边想着，一边向着东京车站往回走去。

以干事会为核心的体制

经济同友会是唯一的以企业家个人资格参加的经济团体，将这一特点有效地得以发挥和体现，正是代表干事和有关干事颇费心思之处。

所谓经济团体，大体说来，会员便是法人。团体的性质是协调企业和同行业的利害关系。团体负责人担任法人代表。会费也由法人负担。但是，同友会以企业经营者个人作为组织单位。所以，领导成员的选任也不是根据该企业在同行业中的地位或仅限于有代表性的人物，而完全是以个人为中心。为此，推选方法很困难，会费也以个人为单位，局限性很大。这样一来，会费很少。同时，赞助会费之类也不能指望由企业规模分开档次，只能靠人头平均分摊份额。

另外，同友会是以人为中心的经济团体，所以必须为每个

会员都有机会成为该会干部开辟道路。同时，在平时的会务运营组织方面，也不能设置常任理事会和理事会这类实质性和形式上的双重决策机构。这样，才能称得上是名符其实的“同友会。”这一点，从一开始就一直贯彻下来。

上述原则是由诸井贯一所倡导，所以第一年度事实上的代表由诸井担任，当时称作“值班干事”。乡司浩平和帆足计二人也是值班干事，以处理日常事务。同时坚持以干事会为中心决定重要事项。第二年度与第一年度一样，由犬塚万丈和堀田庄三出任，乡司浩平任事务局长。一切事务均由干事会决定。当时干事人数很少，所以干事会每月召开两次，讨论报告和意见书什么的。到第三年度，即1948年，有些人向干事会提出，不一定老叫“值班干事”，可否起一个更符合代表者身份的名字，例如会长或干事长什么的。经过讨论，最后认为，从同友会的性质看，采取代表干事的称谓，选举二人以上担任此职，比会长制更合适。从金融界和产业界分别推选出工藤昭四郎和永野重雄二人。在当时来说，代表干事这一头衔还很少见。但不久，这一称号就被社会所接受，不少团体开始采用起来。同友会会员逐渐增加，同友会的干事选举办法，以通常采用的互选法最为理想。因此，干事会研究结果，决定采用这种方法选举理事。在1948年4月7日的大会上，决定干事名额为50人，其中18名代表干事候选人当日选举产生，另外32名分别由金融部会、产业部会、贸易部会投票互选决定。选举管理委员一周后开票选出干事。作为经济团体，采取此类选举办法，是以前从未有过的。

会员年年增加，干事也越来越多，而且事业和活动也越来越扩大。这样，以个人为基础的会费收入已经入不敷出。因此，这年秋天，从干事中委派财务委员组成相应机构，专门负责财政方面的事务。同时为了不在干事会之上增设常任干事会这类机构，特设了运营委员会以协助代表干事。运营委员会只

限于就提交干事会的问题进行协商，不得直接出面。这一组织形态在大约40年间虽然名称有所变化，但始终坚持下来。另一方面，由于以干事会为核心，有人认为，若不当干事就意义不大，这一倾向也是事实。但是，正是因为有了同友会，当上干事的企业家可以自由地发表意见，同时，在提出政策性建议之后，需要有人去积极宣传和制造舆论，以使其具体化。换句话说，在提高为维护本会利益的自我意识方面，也似乎不能说与自己无关。与同友会有合作关系的美国CED（美国经济开发委员会）是一个拥有200人的托拉斯式的牢固团体。该团体偶然发现同友会同他们有共同之处，于是双方成功地形成日美之间强有力的沟通渠道。

同友会的第一号发言

战后初期，日本的街头上，到处都是复员士兵和从海外遣返的人，作为失业者游荡。战争孤儿在火车站和地道饿得哭泣不止。在热闹场所，随处都是黑市摊贩，有固定工作的人们也为购买粮食而疲于奔命。同时，企业要从军工生产转为民用生产，为给职工发工资而一筹莫展。而接连不断成立的工会，为了使职工渡过苦不堪言的生活难关，在急剧通货膨胀的情况下，向企业和工厂提出提高工资和团体交涉权的要求。在这一社会形势下，经济同友会于1946年5月初召开第一次干事会，就今后运营对策及当务之急等问题进行磋商，商定每周六下午2时在工业俱乐部召开例行干事会，展开自由讨论，确定活动方针。在5月第二周的第二次干事会上，堀田庄三干事以坚定的语调提议：占领军已指令，停止军需产业的战时补偿，一旦放弃补偿，必然会给战后复兴带来致命影响，所以必须迅速采取对策。理事会接受了堀田的建议，成立了以他为首的委员会，开始了具体的讨论，这是同友会所做的第一件事。

战时补偿是指，兵器生产不重视成本核算，所以政府要对企业予以补贴的规定。但占领政策命令将其停止。企业如果不能得到政府的补贴，也就不能支付生产费用，而且资本也会坐吃山空，难以存在下去。另一方面，在政府无计可施的情况下，任其发展下去便会造成企业倒闭、失业增加，社会、经济陷入绝望的混乱之中。这是显而易见的。因此，同友会认为，必须迅速采取对策。经过两个月的紧张筹划，在7月召开的干事会上，堀田庄三委员长提出一个草案。但有人批评说该草案缺乏措施，说服力不强。堀田回答说，从时间上看，难以制定出更具体的计划。政府也正在寻求对策。对民间来说，与其制定具体措施，不如限制官僚独善其身更为迫切。樱田武、藤井丙午等人也支持堀田方案。因为虑及停止战时补偿的措施会造成失业，同友会从重建经济的角度，应重点防止因停止补偿而造成的经济混乱，迅速向政府发出警告是对的。经过激烈争论，堀田方案获得承认。这便是经济同友会的政策发言第一号。随后，该方案以整顿企业的名义，成为企业重新调整的契机。

于是，每周三下午，干事便开会展开推心置腹的讨论。这期间出现的最大问题是如何对付由于工会法的制定而带来的劳资关系问题。劳动问题研究委员会主要由隶属于三菱重工业公司的调查官野田信夫负责。如果将该委员会的讨论公开，旧财界人士恐怕要大惊失色、怒不可遏。其次是有关海运贸易问题的提案，这是由日本邮船公司的浅尾新甫首先提出的。内容是尽快成立海运贸易恳谈会，认真解决这一问题。从这件事开始，以解决海运问题为先导，为以后同友会在海运集约化方面发挥重要作用打下了基础。

在干事会运营中，是以长期问题为重点，还是以短期问题为中心，围绕这个问题进行了反复讨论。最后确定，虽然短期问题也要关注，但如果不站在长期的角度来看问题，则不符合

同友会的基本精神。同时，同友会在处理问题时，不能采取请愿方式，始终要作为政策考虑问题，这一立场决不能忘记，要以这种姿态积极开展活动。与此同时，还有一个始终争论不休的问题，就是对经济民主化认识上的论争。多数派认为，必须以适应新时代的新思想加以研究，而另一方面，也有人坚持遵循旧有的所属关系，两者形成针锋相对的意见。同友会之所以有今天，是由于前者占压倒优势的结果。

经济民主化的具体建议

大塚万丈在1947年8月提出的经济民主化方案引起巨大反响。新闻界报道说，经济同友会打出了修正资本主义的路线，这大大提高了诞生刚刚一年的同友会的身价。同友会是进步的企业家团体这一形象也是由此而来的。另外，这也是同友会思想形成的依据，成为形成独具特色经济团体的开端。

本来，波茨坦宣言大大促进了日本经济的民主化，盟军总司令部根据《投降后美国的初期对日方针》，也把日本经济民主化作为占领政策的一大支柱，接连向日本政府发出促进民主化的指令。成立不久的同友会，当时议论什么是经济民主化时，也只是从头摸起，慢慢探索。首先讨论经济民主化与社会化有何区别，对一些过去不常听到的问题，大家终日议论不休。最后大家取得的共识是，由于问题范围广而且难度大，所以从企业的角度考虑，最好突出重点，围绕新时代的企业、公司的性质、组织和运营等，进行深入研究。1947年1月，正式成立了以第二代代表干事（确切地说是值班干事）日本特殊钢管公司总经理大塚万丈为委员长的经济民主化研究会。

大塚万丈得到前几年去世的东京大学教授高宫晋的合作，利用半年时间，全力以赴地研究这一问题，仅在委员会就讨论20余次，并且亲自起草方案，听取各方面专家和朋友的意见，