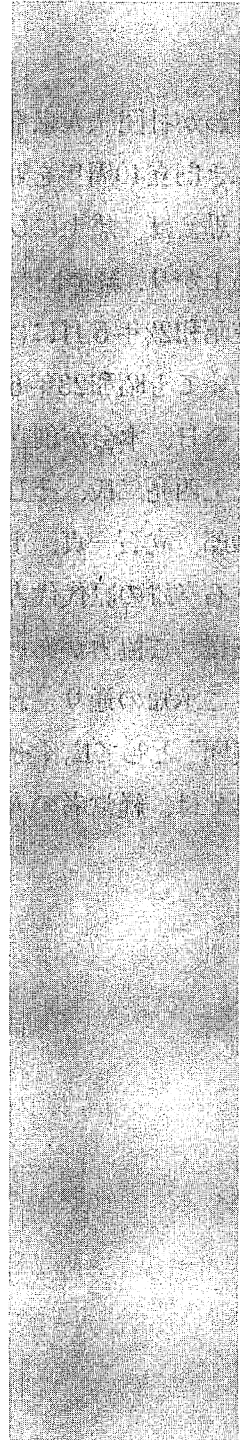


京都経済同友会の **40** 年

京都経済同友会40周年記念誌

京都経済同友会の **40** 年

発刊に際して



発刊に際して

わが社団法人京都経済同友会は、昭和63年6月2日に誠に意義深い、記念すべき創立40周年を迎えるに至りました。

思えば、焦土にひとしき荒廃の中で、日本の再建をめざして若手経済人が立ち上がり、経済同友会(東京)を設立したのが昭和21年4月のことでありました。翌昭和22年5月には関西でも関西経済同友会が発足し、その指導の下、京都においても昭和23年6月2日に「京都経済同友会」が創設されるに至りました。

今日、本会が創立40周年を迎えるにつきましては、草創期にご活躍いただいた上西亮二氏、そして初代の故松風憲二氏、さらには森下弘、田中豊、西村大治郎、立石一真、小谷隆一、塚本幸一、堀場雅夫、河野卓男、故榊田喜四夫、立石孝雄の歴代代表幹事、ならびに会員諸氏のたゆみないご努力と絶大なるご支援、ご協力があったことによるものであります。

ご承知の通り、わが社団法人京都経済同友会は、全国にも稀なる“知的理論集団”として広くその名を知られております。昭和30年代後半から40年代にかけては、経営者の人間像と企業の社会的責任、あるいは中堅企業とベンチャー



ビジネス論の研究にいち早く取り組み、また、今日京都において大きな盛り上がりを見せる建都1200年事業につきましては、昭和57年度以来、数次にわたる具体的提案を示すなど、常にオピニオンリーダーとしての役割を果たしてまいりました。

この度の本記念誌の発刊につきましては、こうした過去40年間にわたって綴ってこられた諸先輩の足跡を記すことにより、その労をねぎらい、同時にこの先、本会発展の糧といたすべく昭和63年度より準備を進めてまいったものであります。

編纂に際しましては、社団法人経済同友会代表幹事・石原俊氏、京都府知事・荒巻禎一氏、京都商工会議所会頭・塚本幸一氏より丁重なるお祝いの言葉をいただき、また創設時の功労者湯淺佑一氏、上西亮二氏、ならびに歴代代表幹事、特別会員の皆様方など、数多くの方々にインタビューや取材等でご協力いただくなど、たいへんお世話になりました。ここに心より感謝いたし、厚く御礼申し上げます。

平成元年3月末日

社団法人 京都経済同友会

代表幹事 稲盛和夫

代表幹事 納屋嘉治

●目次

発刊に際して	代表幹事・稲盛和夫/代表幹事・納屋嘉治	1
グラフ この10年の思い出		5
創立40周年に寄せて		21
進取の企業家精神に期待する	社団法人経済同友会代表幹事 石原俊	22
活力と潤いのある京都の創生のために	京都府知事 荒巻禎一	24
英知と創造力で京都の再生を	京都商工会議所会頭 塚本幸一	26
京に起つ 創立功労者と歴代表幹事の証言		29
草創期		30
創立時代を回顧して	上西亮二	30
大阪から京都へ—変革の時代を告げる	湯淺佑一	32
同友会の基本的姿勢とはなにか	森下弘	37
成長期		44
クリティシズムこそ同友会の精神	西村大治郎	44
「ベンチャービジネス論」に燃える	立石一真	51
全国の注目を集めた中堅企業論	小谷隆一	56
拡大期		63
この10年を振り返って—座談会	堀場雅夫/河野卓男/立石孝雄	63
私の事務局長時代		
事務局長1年生の頃	入山信造	41
一篇のドキュメンタルドラマ	佐々木章	47
金いろの額縁に納めた3年	北澤康男	60
できの悪い生徒	波多野進	66
近くて遠し同友会	小松満貴子	70
同友会体験は私の活力の源	板倉瑛二	74
特別寄稿		75
40年前の初心に返って……	高坂正堯	76
京都の発展にシナリオを	矢野暢	79
京を拓く わが同友会この10年の軌跡		83
この10年のあゆみ—活動記録		
資料		107
活動の系譜と社会的背景		108
提言・レポート一覧		126
歴代の役員		130
部会・委員会組織の変遷		143
会員数異動状況		152
会員会費変遷		153
事務局の変遷		155
物故者(昭和54年4月～平成元年3月)		156
おわりに	脇田周輔	157

グラフ この10年の思い出

京都経済同友会のこの10年間、いろいろなことがありました。

楽しかったこと、忙しかったこと、

そして悲しいできごともありました。

そういうなつかしい場面を写真構成でつづってみました。

社団法人 京都経済同友会 創立40周年記念祝賀会



盛大に鏡開きで40周年を祝う

創立40周年
記念式典

社団法人京都経済同友会 創立40周年記念式典



開幕の挨拶にたつ納屋嘉治代表幹事



物故者の冥福を祈る

創立40周年 記念式典・懇親会



元代表幹事への花束の贈呈



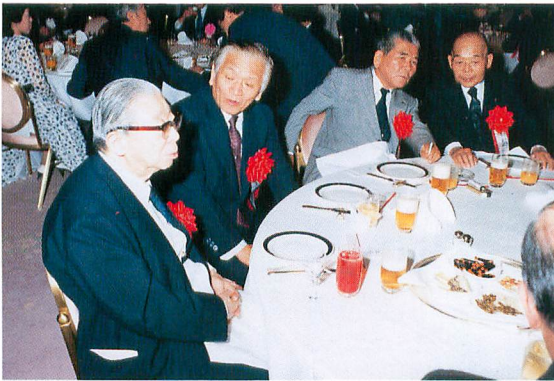
鏡を開く西村、小谷、塚本、河野元代表幹事（左から）



納屋代表幹事と栗林、上西、立石（孝雄）の特別幹事（左から）



特別会員の広中平祐、梅原猛氏も参加



なごやかに談笑する特別幹事諸氏



佳境に入る第2部・パーティー



華やかにプレジデンシャル・ボウル



出迎えにたつ納屋代表幹事夫妻と副代表幹事



会員企業からも受付嬢の応援



呈茶席も式典に彩りをそえた

創立40周年
記念式典・懇親会



記録的参加登録にそなえて受付体制も万全

第46回西日本 経済同友会大会



開演にそなえて最後のプログラム調整

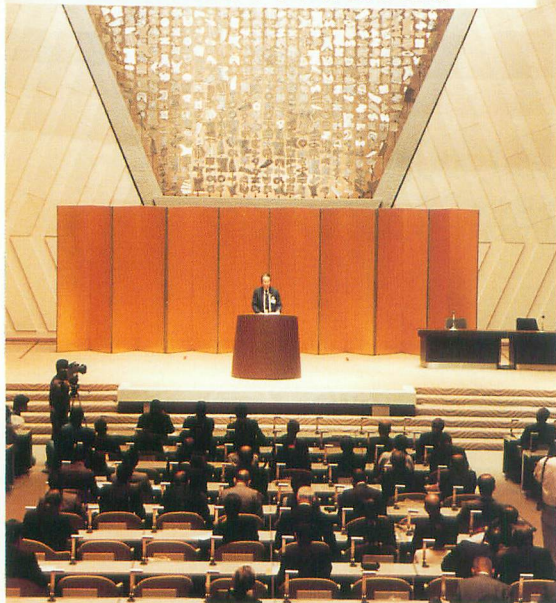


代表幹事会も直前に開催された

幕開けは金剛流による演能

第46回 西日本経済同友会大会

— 国際社会におけるわが国の進路 —



第46回西日本 経済同友会大会

開催地挨拶にたつ稲盛和夫代表幹事



基調講演は矢野弐場 京都大学教授



コーディネーターを務める稲盛代表幹事



議長挨拶(問題提起)の関西：小川原三郎代表幹事



パネルディスカッションは「国際社会におけるわが国の進路」をテーマに開催された



大会を演出したスタッフ諸氏



エクスカージョンは3コースに分かれて行われた



白熱した論議に聞きいる参加者



裏千家の協力による呈茶席も好評を得た



大会懇親パーティーでは、祇園・先斗町・上七軒のきれいどころも

昭和54年度



昭和54年度臨時総会・社団法人設立総会（京都ホテル）



昭和54年度臨時総会・挨拶にたつ河野代表幹事



'79年米国調査団・ウエルカムレセプション（ウィリアムスバーグ）



同上・説明に聞きいる一行（コロファウンデーション）



'79米国調査団（RTI）

昭和55年度



準会員部会・産業視察（下関）



ジュニア・'80米国産業視察（キョーセラ・インターナショナル）



同上・段谷産業を視察

昭和56年度



第39回西日本大会・エクスカッション（江田島）



同左・海上自衛隊術科学校



昭和56年度通常総会・新代表幹事の榊田喜四夫氏（京都グランドホテル）



同左・新代表幹事の立石孝雄氏

昭和57年度



産業視察 (本田技研工業熊本製作所)



同上 (山鹿立石電機)



ジュニア部会・研修旅行 (札幌)

昭和58年度



創立35周年記念祝賀会 (国立京都国際会館)



同 左



同 左



第77回関西合同懇談会（京都グランドホテル）



同上

昭和59年度



京都経済記者クラブとの懇親会 (琵琶湖・ミシガン船中にて)



同上 (琵琶湖ホテル)



準会員部会・産業視察 (電電公社展示センター)



準会員部会・合宿セミナー (サンフラワー京都)

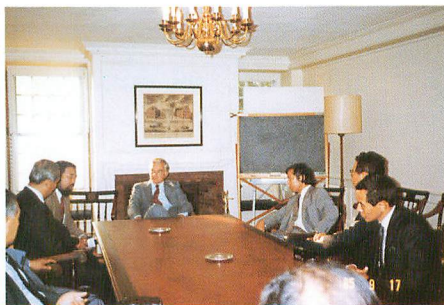


鹿児島・熊本両同友会との交流会（京セラ鹿児島工場）



昭和60年度通常総会・新代表幹事の稲盛和夫氏（京都グランドホテル）

昭和60年度



'85米国視察・Bok ハーバード大学総長との懇談（ボストン）



第35回企業ビジット・府北部の経済視察（舞鶴グランドホテル）



同上・オクラホマ京都友好府州レセプション（オクラホマ）

昭和61年度



企画部会第1回講演会・衆議院議員 加藤紘一氏（京都グランドホテル）



第1回ヘリ・コンピューター調査特別委員会デモフライト
（東山山頂・阿含宗）



第56回京・神合同懇親会（ちもと）



沖縄産業視察（那覇市・料亭「左馬」）



北部部会発足交流会（綾部市）

昭和62年度



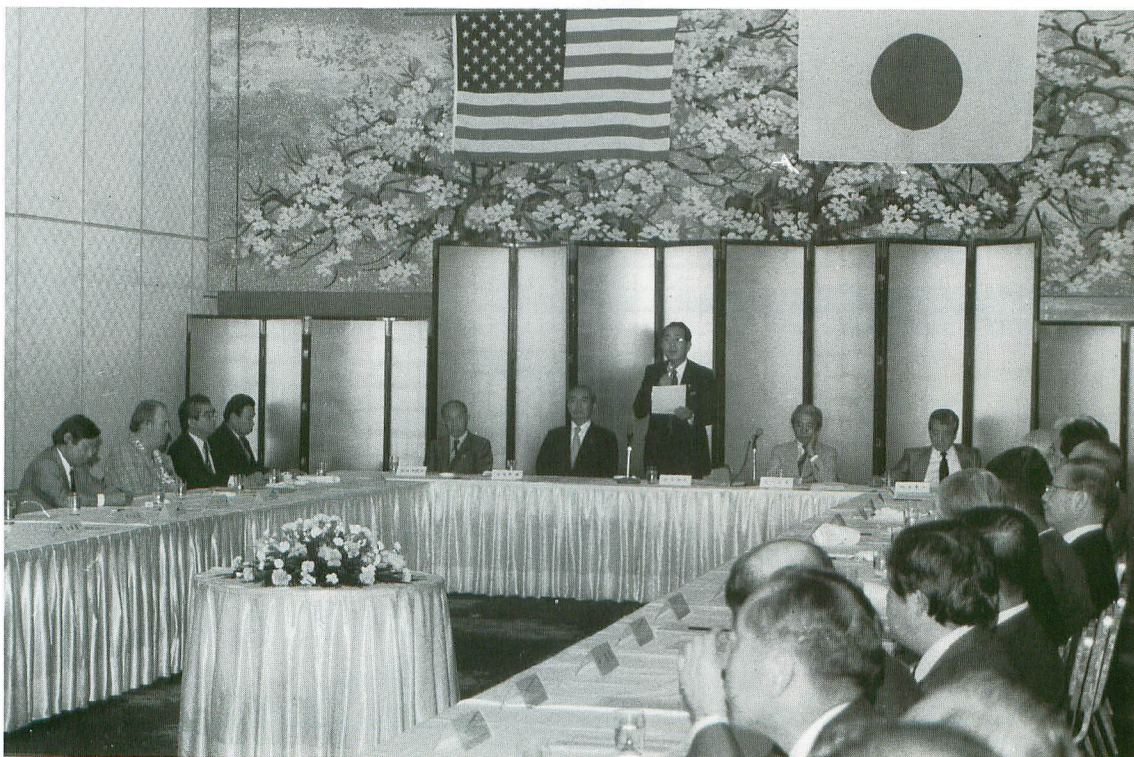
楽しかった会員懇親会（京都ホテル）



中部地区産業視察（ノリタケクラフトセンター）



会員懇親会



「京都日米協会」設立発起人会（京都グランドホテル） 写真提供：京都新聞社



第2回全国経済同友会セミナー(ホテルニューオータニ大阪)

昭和63年度



同上・講演する高坂正堯 京都大学教授

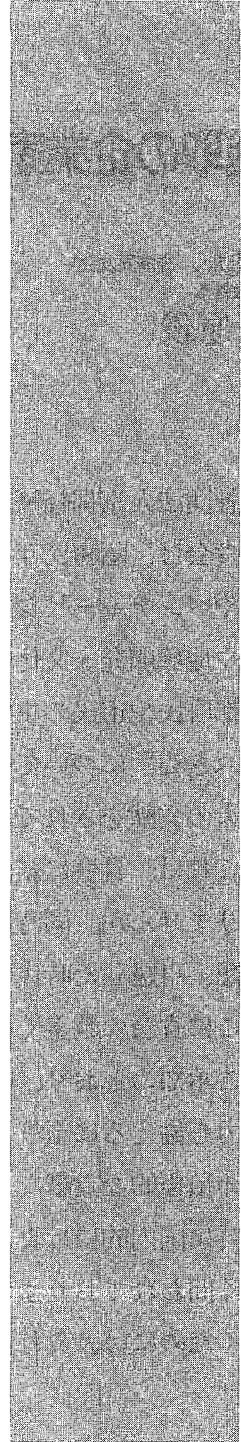


京都経済記者クラブとの懇親会(京都ブライトンホテル)



第38回企業ビジット(大阪・松下興産 ツイン21)

創立40周年に寄せて



進取の企業家精神に期待する

社団法人 経済同友会

代表幹事

石原俊

社団法人京都経済同友会の創立40周年を心よりお慶び申し上げます。

貴会は、昭和23年、戦後の荒廃の中からスタートして以来、企業の社会的責任やベンチャービジネス論等、企業経営そのものに関わる問題から、京都の産業や地域開発・文化発展の問題、国の政治・安全保障に関わる問題、さらには、京都府民や市民の生活や文化意識に関わる問題に至るまで、具体的政策や“あるべき姿”について率直かつ大胆に時宜適切な提言をされ、地元京都の発展に多大の貢献をされてまいりました。

これは、貴会に結集される会員各位の自己研鑽と切磋琢磨の優れた成果に他なりません。同時に歴代代表幹事の方々の尽きることのない情熱、独創的な発想、卓越した時代感覚と先見性、さらに強力な指導の賜物であると思います。ここに貴会の数多くの業績と長年のご努力とに対し改めて敬意を表します。

ご承知のとおり、戦後40年余りの間に、わが国は世界一の債権国としての経済力を備えるに至りましたが、一方で各国経済との相互依存関係を強め、世界への積極的な貢献なしにはわが国の発展と繁栄は存立し得なくなっております。同時に国内的には真の豊かさを質と量の両面でどのように実現していくのか厳しく問われております。今後、わが国が国際社会から信頼されて繁栄を続けていくためには、これまでの発展を支えてきた農業や流通など様々の構造を転換



し、税制・土地利用・行財政・政治制度などの諸制度についても時代の要請に相応しく抜本的に改革することが急務であります。さらに、企業経営者、政治家、国民の各々がその発想と行動そのものを変革していかねばなりません。しかも、これらの変革はひとり中央だけにとどまらず、各地方においてもその特性を生かしながら強力に推進し、新しい時代を切り拓いていかねばなりません。

幸い、貴会は21世紀とグローバル化の潮流をしっかりと見据え、千年を越える王城の地京都の自然と文化と伝統を活かしながら、ユニークな発想の下に、「京滋奈文化圏構想」や「京都・関西新空港へり・コンピューターの実現の提言」さらに地域の特性を活かした「グレーター京都」開発の一環として北部地域活性化策の提言などを発表し、その実現に向けて活動を始めておられます。

どうか、今後においても貴会の誇るべき伝統である進取の企業家精神を遺憾なく発揮され関連の諸団体と相互に協力しながら、京都の明日の新しい発展に大きく寄与されんことを心より期待するものであります。

最後に、創立40周年を機に、創造的に行動する「京都経済同友会」が一段と拡充・強化され、21世紀に向けてますますご発展・飛躍されんことを祈念してお祝いの言葉といたします。

活力と潤いのある京都の創生のために

京都府知事
荒巻禎一

社団法人京都経済同友会の創立40周年にあたり、京都府知事として心よりお祝い申し上げますとともに一言ごあいさつ申し上げます。

京都経済同友会は、昭和23年6月、日本経済の再建と地域経済の発展を目指して結成され、以来今日まで会員相互の人格的交流を通じ経営者としての自己研鑽を図られ、京都における中枢的な経済団体として精力的な活動を展開してこられました。

また、昭和55年には、社団法人化を図られ、企業の社会的責任への自覚を一層深められる中で、つねにその時代時代に対応した貴重な研究・提言とそれらを反映した機動的な活動を通じて、私たちのふるさと京都の発展に大いに貢献され、今日の栄えある40周年を迎えられたのであります。

これもひとえに、代表幹事の稲盛さん、納屋さんをはじめ、歴代役員の方々や会員の皆様の御努力の賜であり、深く敬意を表する次第であります。

さて、わが国経済は、国内需要が堅調に推移し、京都経済についても鉱工業生産が順調に推移するなど全体的に拡大基調にあります。一方で、経済環境は国際化、ソフト化・サービス化、高度情報化、技術革新、消費者ニーズの多様化など、目まぐるしく変化しており、京都産業も新たな産業構造を構築していくために一層の努力を求められているところであります。

このような状況の中で経済同友会が果たすべき役割はますます大きくなって



おり、皆様方の活躍を大いに期待するものであります。

京都府といたしましても、この恵まれた自然環境や歴史と伝統に育まれた独特の風土を生かし、21世紀に向かって京都府が進むべき方向を示すため、「第4次京都府総合開発計画」を策定し、活力と潤いのある京都の創生のため努力してまいりたいと存じております。

この計画では、ハード面での開発だけでなく人間の真の豊かさなどのソフト面も重視した総合的な計画を考えておりますが、引き続き道路交通網等の産業基盤の充実が重要な課題であり、それと連携した地域開発プロジェクトの推進により府域の均衡ある発展を図ってまいりたいと考えております。

また、ゆとりある生活の創造に貢献し得る産業構造の確立を図るため、21世紀の京都産業のあるべき姿と達成の道筋を示す、「京都産業活性化ビジョン」を策定したところでありまして、今後は産業界との連携を一層強化しつつ、その具体化を推進してまいる所存でありますので、いま一層の京都経済同友会の皆様の御理解と御協力をお願いいたす次第でございます。

どうか、皆様方におかれましては、創立40周年を契機とされまして、さらに結束を強められ、京都経済同友会が、京都経済の新しい時代の先導的役割を果たす組織として発展し、さらに、わが国そして世界の創造的発展に寄与されんことを願って、私のお祝いの言葉といたします。

英知と創造力で京都の再生を

京都商工会議所会頭

塚本幸一

社団法人京都経済同友会創立40周年記念誌が、ここに上梓されましたことを心よりお慶び申し上げます。

想起すれば、貴同友会が平和日本の建設を進め、京都の産業経済の復興、発展に寄与するとの趣旨のもと、初代代表幹事に松風憲二氏を仰ぎ、創立、呱呱の声をあげられたのは、昭和23年6月のことでありました。

爾来、今日に至るまで、貴同友会におかれては、わが国経済の再三にわたる起伏、変遷の中、京都経済の振興、発展や日本経済の進歩と成長に資する提言活動等々、極めて広範多岐にわたり多大なる貢献をされる一方、グローバルな観点から、国の内外を問わず、等しく視野におさめられ、斬新な発想や真摯な取り組み、問題意識をもって、常に時代の一步先を読む、先駆的役割を果たされてまいりました。

ところで、戦後も既に44年、わが国は目覚ましい復興、発展を遂げ、今や世界に冠たる経済大国へと成長いたしました。

このような日本の姿に呼応するかのように、関西の地においても21世紀へ向けた関西国際空港や関西文化学術研究都市の建設に代表されるようなビッグ・プロジェクトへの取り組みが活発に展開されております。

そのような中で、京都は1200年にわたる歴史と伝統を有し、日本文化の発信基地としての先導的役割を果たしてまいりました。



今日、国力の評価が経済力に裏打ちされた文化の力で測られる新しい時代を迎えようとしています。このような時こそ、京都が再びそのポテンシャルな力を縦横に発揮する絶好の機会ではないかと存じます。

先述したプロジェクトはもとより、1994年に迎える平安建都1200年記念に関連した諸事業やイベントの開催等は、いずれも、21世紀を展望した日本の「文化首都・京都」構築への起爆剤となりうるものです。

申すまでもなく、本商工会議所といたしましても、会員1万社の原動力を礎に、これら諸事業の実現・具体化に向け、活発な活動を展開いたしておりますが、それに先立つものとして、まずもって経済界が一枚岩のごとく強固な結束力を持ち、更に進んでは、産・官・学一体となったパートナー・シップのもと、京都人一人ひとりの総意を結集した取り組みが肝要であることは言を待ちません。

21世紀へ10年あまりとなった今、貴同友会におかれましては、この度の記念すべき創立40周年を機に、今一度、先達諸賢の熱意と情熱に思いを至されるとともに、もち前の英知と創造力、バイタリティに一層の磨きをかけられ、世界に誇りうる文化首都の建設を目指し、ますますのご活躍を賜らんことを願います。

京都経済同友会設立趣意書

(昭和23.6.2)

日本再建の要が経済復興に在り、しかして経済復興は経済の民主化に在ること論を俟たないところである。終戦すでに3年、果して日本経済の民主化が達成せられ、われわれ商工経済人の前途樂觀視得るや否や自問自答大に疑念無きを得ない。曩に貿易再開、クレジット設定など日本経済再建の大綱が示されたとはいえ、その具体的な運営は今後に在り寧ろ愈々深刻化しつつある諸状勢、山積せる経済諸問題の解決は、今にして政治経済の虚脱無気力状態を脱し、百年の大計を講ぜずば、再び経済自立の機を擱むことは不可能であると考えざるを得ない現状である。

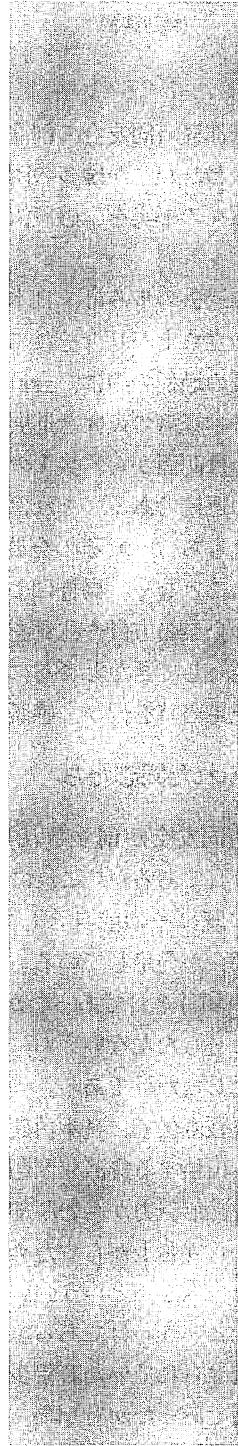
われわれはここにおいて本地方における革新建設的熱意を有する経済人を糾合して、京都経済同友会を設立、博く全国経済同友とくに現在関西に財界の指導的役割を果しつつある経済人の研究会として重きをなしつつある関西経済同友会と相提携緊密なる連絡協調の下に平和日本の建設、京都産業経済の復興発展に寄与するところあらんと念願発致した次第である。

経済同友会の基本的態度

1. 民主政治の擁護
2. 経済界の自主性の確立
3. 国民経済の安定と進歩のため、自由公正な批判と実践
4. 社会公共に対する企業責任の明確化
5. 経営者の同志的結合の強化と、次代経営者の養成
6. 生産性向上に同意する労働者との協力
7. 各界の良識ある指導層と接触協力
8. 国際経済交流を通じ、民間経済外交の推進
9. 地域経済の開発振興に努力

京に起つ

創立功労者と
歴代代表幹事の証言



創立時代を回顧して

株式会社島津製作所 相談役
上西亮二 (特別幹事)



ここに京都経済同友会の創立を回顧する。それは正に戦後われわれが幾多の困難を乗り越えて歩んできた数々の事実を、感慨深く思いたどることに通ずる。

同友会の過去の歩みは、日本の敗戦後の混沌たる中からの立ち上がり、それに続いての日本経済の発展成長の過程の中に、会員の同志的結合をもってよく日本経済の復興と進展に、あるいは正面からあるいは側面から、多大の寄与貢献をなした事実の連続である。それは同友会が若くて有能な会員をもち、かつ、その会員が全員個々の利害にこだわることなく、場合によっては会員の所属する個々の企業の方針や意見を乗り越えることをもって特色としてきたところにあったといえよう。今ここに発足当時を偲び、感慨を新たにしたい。

熱意にあふれた同志たち

京都経済同友会が創立され発足したのは昭和23年6月2日であるが、これに先立って昭和21年10月29日に既にその前身として経済同友会関西支部京都部会が発足している。関西支部ができたのが21年の10月3日であったから、関西支部が発足してひと月もたたないうちに上記京都同友会の前身が発足したわけである。

当時は終戦直後で、日本再建の成否が経済復興にかかり、山積する経済諸問題の解決は、政治、経済の虚脱、無気力からの脱却にあり、日本を敗戦の荒廃から立ち上がらすために、われわれ経済人は何をなすべきかという強い熱意に燃える同志が糾合したというわけである。当時京都には、戦時中から続けられていた若手少壮経済人の会合として、官選であったが府知事、部長らとともに週一回の会合をもつ月曜会なるものがあつた。それは、大沢善夫、大倉治一、川島甚兵衛、絹川清、山中次郎、松風憲二、湯浅佑一、杉本清次郎、藤

井正三、西川甚五郎、有本嘉兵衛、浜口富三郎、大橋理祐、渡辺郁太郎、田中秀雄、中口好一氏に不肖上西亮二といったメンバーであつた。これらの方々の中から、戦後の経済人として何をなすべきかという声が起こり、日本人としてなんとかせねばならないという話し合いがはじまり、他の京都少壮実業家の方々も類をもって集まるといふ下地がつくられていた。

プルニエに集合

一方、マッカーサーの進駐、占領政策の実施、経済民主化の指令など矢つぎ早にわれわれの政治、経済の変革がさかまく大波のように押し寄せてきたのである。こういった情勢下に、湯浅佑一氏から「京都にも大阪で今やろうとしている同友会の支部的なものをつくろうではないか」という積極的なご勧誘があり、21年10月29日に川勝傳、湯浅佑一、鈴木万平の3氏主催の懇談会が開かれ、これが即席、同友会関西支部京都部会発会式というようなことになった。場所は花見小路のプルニエで、主催者3人に上西のほか当時日銀支店長の谷口孟氏も加わり、前述の大沢、大倉、松風、山中、中口の各氏や田中豊氏などを含めて2、30名が会合したのである。

その後、とくに毎週例会というほどではなかったが、時々会合するとともに、上西が大阪の同友会関西支部の常任幹事に加わり、これに京都側も自由に出席するようにとのことで、私ども京都の者も大きな刺激をうけるとともに啓発の機会を与えられたのである。しかし、一方その間同友会関西支部は関西経済同友会に改組され、各地に地域的同友会設立の気運がたかまるに呼応して、われわれ京都の者も大阪の支部的なかつこうから脱皮しようということになり、京都経済同友会と銘打って改組設立されたのが2年後、23年6月2日と

いう次第である。

新しい理念を求めて

正式発足の日以後のことは、それぞれ記録も残されているが、こうした発足前の京都部会時代のことは私自身も記憶がおぼろ気であることは申し訳ない。しかし私の当時の日記の節々をくってみると、後の京都経営者協会、当時の京都工業協会が現実の具体的労資間問題を取り上げての会として誕生したことも、そして一方高い理想と情熱を経済復興に生かそうとした京都経済同友会が正式創立されたことも、いずれも戦後2、3年間の混沌たる時代の京都経営者群からの所産物ではあったのである。

今ここに、その後の京都経済同友会の活動を振り返り、今日までの代表幹事各位をはじめ会員各位の研鑽ご努力の後を偲び、今日の本会が確固たる経済団体としての基盤を大成されたうえに赫々たる業績をあげられたことに深く敬意をはらい、かつは自祝の意を表する次第である。

最近の世界情勢は、あるいは人種問題に、あるいは技術革新に、はたまた国際経済問題など種々雑多な国家社会の難問をかかえ、人類の調和の困難さに直面している。今日高く広い立場にある者はもちろん、人間としていかなる立場にある者も、その各々が一步を誤れば、社会的に国家的にどのような重大な結末を生むか知れない危機にあると断ぜざるを得ない。とくにわれわれ経済界の第一線にある者の使命は重かつ大である。この時にあたり私たちは、先輩諸兄やわれわれ自身のたどり来った足跡に思いをいたし、いっそう同志相ともに研鑽に努め、その情熱と叡知の昂揚を図らねばならない。

経済同友会が今後において、いかなる目標をもち、いかなる行動をするかは、日本経済の消長を

決定する大きな要素となるであろうし、また、そうなることを期待するものである。

清新の気風を吹き込む

その意味において経済同友会の目的と実践に関する今後のあり方は、もちろん今後の客観的要素と、構成会員の自主性によって決定されなければならないが、必ずしも過去ないしは創立当初に打ち立てられた組織の基本方針や運営の精神を遵奉する必要はないと信ずる。むしろ、これらの絶えざる若返りこそ必要ではなからうか、ただ同友会員のもつ理想への情熱だけは少なくともこれを絶えずたぎらせていきたいと思う。

この際、同友会のあり方としての愚見を述べることを許されるならば、

1. 同友会会員の結束の紐帯は、同志的結合と相互啓発に置き、これを基盤として高い立場からの意見の開陳と必要な行動に移るべきである。懇親クラブ的なき方はむしろ第二義的に考えるべきである。
2. 創立当時の気持ちにあった通り、過去の因習や格式から開放された運営がなされるべきである。
3. すべての会員は、背後にある会社の立場のみとらわれず、その企業の利益代表としてではなく、自由な個人として高い視野から清新の気風を経済界の中に吹き込むこと。

この3つの信条はこれを保存し続けたいものと思う。

私は京都経済同友会創立当時からの関係者の一人としての光栄を有するとともに、この機会にこの会が今後ますます発展し、あるいは必要な脱皮を行って、日本経済の発展成長のために単に京都地区という地域的な枠にこだわることなく、その活動がますます盛んになることを期待してやまない。

大阪から京都へ——変革の時代を告げる

湯浅電池株式会社社長

湯浅佑——関西経済同友会初代代表幹事



私は関西経済同友会の代表幹事を2度経験。昭和22年に初代の代表幹事になって、そのあと31年にもやっている。2回目は小林米三君と一緒にした。

そもそも経済同友会というのは、昭和21年の4月30日に創立総会を開いて東京に誕生。そして、その年の10月にはさっそく、これに呼応して大阪は関西支部というかたちで出発し、私はその関西支部の最初の常任委員をやったのですが、今から思えば、この動きはそうとう素早いものでしたね。関西支部ができるかできないかという段階で、すでに経済同友会の活動を関西一円に上げようと動いたのです。

そのころの同友会では、私と栗本鉄工顧問の栗本（順三）さんと、岩井産業社長の岩井（雄二郎）さんとが同友会の三羽鳥と呼ばれていましたね、当時の私は40歳前後と若く、一所懸命に議論し、活動していました。3人はその後、関西経済同友会の歴代の代表幹事を務めることにもなるのですが……。

参画を呼びかける使者として

栗本さんは和歌山のご出身でしたから、和歌山を中心に南部を担当。岩井さんは神戸一中からケンブリッジ大学を卒業された方で神戸方面の担当ということになった。当然、私は京都方面の担当ということになりましたね。

京都の経済人に同友会活動に参加しないかという案内状を出して、京都で初の会合をもったのが、同じ昭和21年の10月29日でした。関西支部の当時の常任幹事代表の鈴木万平（東洋紡績社長）さん、川勝傳（寺田合名理事）さん、そして私の連名で案内状を出して、花見小路の歌舞練場、当時はブルニエという名前で駐留軍の社交場として使われていたのですが、そこで会合を開いた。

私は京都の住人であり、湯浅電池発祥の地で、小学校も京都で、京都大学の出身ですから親しい人、友人や知人も多い。そういう人に設立を呼びかけた。

そのときに集まった人達は、川島甚兵衛（川島織物社長）さんや、上西亮二（島津製作所取締役）さん、大沢善夫（大沢産業会長）さん、大倉治一（大倉酒造社長）さん、田中豊（第一工業製薬常務）さん、松風憲二（松風工業社長）さん、山中次郎（山中商事社長）さん、藤井正三（藤井大丸専務）さん、寺田道彦（日國工業社長）さん、杉本清次郎（杉本練染社長）さん、中口好一（京都機械専務）さん、絹川清（公成社社長）さん等々、20人ほどにもなりました。

このあたりのことは、京都経済同友会の『京のマグマ——京都経済同友会物語』に書かれているとおりです。

経済同友会大阪支部も順調に発展し、大阪商船等を中心にして終戦後にできていた「大阪経済新人会」という団体と合併して「関西経済同友会」として独立することになったのですが、昭和22年5月8日に開いたその創立総会には、京都グループの代表として上西さんに常任幹事に就任いただくところまでこぎつけました。

解消の危機を乗り越えて結束

それじゃあ、京都の経済同友会の活動が順調だったかということ、やはり紆余曲折はありました。昭和23年には、5月15日付けの都新聞に、「京都の経済同友会は自然解消か」というような記事がでたりする。じつはこの日、宇治山田で同友会の全国大会が開かれたのですが、京都の同友会グループからはだれも出席しなかった。つまり、最初の半年ばかりは活発に活動していたのですが、その後は開店休業に近い状態だったのですね。

この事態はほっておけないということで、私と上西さん、それに松風さんとが前々日の13日の夜に集まって、松風さんを中心に再建工作に着手することにしました。そして、17日には東京の同友会の常任幹事の大家万丈さんと事務局長の郷司浩平さんのお二人と、大阪からは私と川勝さん、稲畑太郎（稲畑産業取締役）さんをまじえて、夕方4時から京都支部の再建について話しあいました。場所は東山七条の桐蔭亭だったですね。まあ、いろいろ懇談したのですが、その結果、同友会の京都グループを京都支部として組織を建て直そうということになったのです。そして、さっそく6月2日には支部の発会式をやって、その席で松風さんを代表幹事として選出するにいたったのです。しかし、全体としては、私は順調にいったと思っています。なんといっても、今日の隆盛をみているわけですからね。

新しき祖国の創造を旗印に

敗戦が経済同友会を組織させるうえで、一番の原動力となったといえるでしょうね。新しい日本をつくるのは、日本をつぶすことになった戦争に関わった人たちではなく、新しい若い世代である、そういう姿勢が同友会活動の根幹にあったといえます。

客観的な情勢からいうと、占領下にあった当時の日本はマッカーサーの軍政がしかれ、GHQがいろいろ判断して日本を指導していたわけです。われわれにしても、時代の転換の方向をまったく模索しなければならなかった時代でしたね。ほんとうにどうしたらよいかかわからないような状態だった。

しかしようやく、ある時期を境に占領政策が変わりましてね。昭和23年ごろ、われわれが同友会活動を始めたころにゼネストなんか起きるわけ

です。GHQは最初のうちは共産党の人たちを利用して日本の制度を解放しようとしたわけですね。そういうトバッチリをくって、経営者はほんとうに苦悩でした。経営者の団体も最初はつくれなかった。経済人の集まりも、財閥解体と同じように経済活動ができないように解体されていましてから、なんとかグループとかいう妙な名前をつけて集まっていった。

第1回の京都国体というのも、進駐軍の命令によって始まったものなんです。京都はまた戦災を受けていないから、京都でもって国民体育大会を開き、スポーツを奨励しようという、GHQの方針によって始まったのです。

昭和22年に関西経済同友会ができて、私が初代の代表幹事になってまずやったことは、金融部会とか貿易部会といった部会をつくったことです。私は労働部会長も兼ねたわけですが、なかでも特徴的なことは文化委員会を作ったことでしょうね。その文化委員会の委員長も私が兼ねた。どういうことをしたかという、理論物理学の湯川秀樹君と、美学の井島勉という京大の美学の教授で、後に京都市立美術館長になった人ですが、この二人に参画してもらった。理論物理学の湯川君は、まだノーベル賞をもらっていなかったけれども文化勲章はもらっていました。ノーベル賞をとったのは昭和24年ですから。私と湯川君とは、大正8年に京都一中に入った仲間ですが、彼と一緒にアインシュタインの講演を聞きに行ったこともあるのです。われわれが中学のときにアインシュタインが京都にやって来た。相対性原理が一つの大きな旋風を世界に巻き起こしたときでした。湯川君はその講演を聞いて理論物理学に専心しようと決意したのだと述懐していました。

この二人の先生を財界に紹介し産学協同の端緒を作ったわけです。それを昭和22年にやった。私

の次の文化委員長は浅田敏章君だった。南海電鉄の川勝さんの前の社長です。そして昭和25年は竹中錬一君、昭和26年には小林米三君だった。その次が武田長兵衛さん。それぞれ特色があった。大原総一郎さんは、昭和30年にやっている。

経済界の図式を変えたパージ

私ごとで恐縮なのですが、このころの私は財界活動で、ずいぶん多忙をきわめたものです。関西経済同友会が誕生して最初の代表幹事に就任してまもなく、たぶん7月だったと思いますが、早朝にもかかわらず突然、関経連会長の中橋武一さんが東三本木の拙宅にお見えになったのです。わざわざ豊中市のご自宅から足を運ばれ、私に関経連副会長を引き受けよとおっしゃるのです。

そのころは終戦まもない占領下の時代ですから、日本経済と国民生活は困難疲弊していたわけです。経済復興を至上命令としながらも、とくに占領政策の一つであったパージによって、経済界はその中心となる指導勢力を失って、苦難と混迷、模索の世界にほうりだされていたといつてよい時代です。しかも、関経連はパージ・グループで公的団体ではないなどという世評もたっていました。私に副会長をとというのも、そういう時代を背景に、関経連の役員会で副会長の人選があったのですが、推薦された渡辺忠雄（現三和銀行名誉会長）さんが就任を拒否するというハプニングが起ったのです。今だったらこんなことはありえないことですね。私はすぐに渡辺さんを三和銀行に訪ねて、「40歳の若輩では私として、その任に耐えない」と訴えたのですが、「40歳の若さだから適任なのだ」と逆に強く説得されてしまった。結局、大阪商船支店長をやめて事務局長になった工藤友恵さん、後に関経連の副会長になった人ですが、この人と一緒に中橋会長を助けて関経連新生の事業に

協力することになったのです。ですから最初の1年間は同友会代表幹事を兼ねながら関経連の副会長をやったわけです。そして、1年後には同友会の代表幹事を稲畑さんに譲って、関経連の仕事を4年間やり、中橋会長の勇退と同時に私も辞任したのです。

私が財界に出る一つのきっかけになったのは、戦争中は湯浅電池専務として労務部長を兼ね5年間ほどを工員と一緒に生活して、徴用労務の労働管理に実践的能率をあげて全国的に注目され、36歳で大政翼賛会中央協力会議員に選ばれ、同時に栗本順三さんも、34歳の大原総一郎さんも産業界代表としてはじめて財界にデビューしたわけです。

私が社長に就任したのは、終戦直後昭和20年の10月。38歳でずいぶん若かったわけです。そしてその年に初めて、中央失業対策委員会というのができましてね。そこで初めて東京の諸井貫一さんとか、鹿内信隆さんとか、今里広記さんたちと会うことになった。住友の堀田庄三さんも東京にいて、そのときに東京で経済同友会が誕生したころでした。

経済の復興と若き財界人の養成めざして

ともかく、同友会の結成の動機が日本経済復興と、財界人養成をめざしたのですから、初期の同友会は会社、業界の利益を代表するような、たんなる経済団体ではないという使命感から、会員の自由討議はきわめて活発でした。若さの意気と情熱がありましたね。同友会の立場を修正資本主義と解する者もあったけれども、われわれは、イデオロギーにとらわれず、一途に経済復興を目指し、その方法として民主化は自由企業体制の確立、自由貿易政策と不可分のものであり、アウトルギー的な考え方を払拭しないかぎり、わが国の再建は不可能であると提言しました。

それから10年たって私は、先ほど申しましたように小林米三氏とともに、昭和31年度の代表幹事に再度就任したのですが、そのとき同友会の創成時代はようやく終幕を告げたといえます。それまでの10年間に創成時代だったのです。私が2回目の代表幹事に就任した昭和31年には、その始末をするという最後でした。その最後を小林米三君と二人で代表幹事をやった。このころは、日本経済が高度成長の前夜に差しかかっていたんですね。

マスコミはこう報道したんですよ。「本年度は同友会発足10周年にあたるが、基本方針として、経営者の同志的結合による自由公正なる批判団体という本来のありかたを再確認し、さらに批判研究から生まれた成果を実現するため、今度はいっそう強く実践団体たるべき性格を盛り上げようとしており、具体的には中共貿易の推進、原子力平和利用による産業開発、文化的教養から思想問題の域までも手を染めようといった積極方針を打ち出している」。マスコミはこう評価したわけです。

そして、最後に31年11月の全国大会で、経営者の社会的責任の自覚と実践という決議をしたわけです。経営者としての社会的責任というものを強調したわけです。企業にも社会的責任があるのだということを宣言して、これが経済同友会の結論としてまとめたわけですね。

同友会人に求められる資質

経済同友会というのは、個人を単位とした一つの結集体なのです。ですから、一つの会社から、社長も専務も常務も部長も入っておられるという方式でした。ですから会社の利益を代表しているのではないのです。だから、いろんな提言はするけれども陳情はしない。オピニオン・リーダーとして、自分の考えを自由に発表できたわけです。ですから、社長と意見が違えば反対の意見をいっ

てもよい。ほんとうに自由な発言ができた。事務局にしても、われわれ自身が運営をやり、シナリオも原稿も自分で書くというやり方でした。それをあとで事務局の人が整理してくれるというように、とにかく自分たちでやった。それが経済同友会の特徴なのです。

ただ、同友会は年齢的に、だいたい50歳代の人には遠慮してもらったのです。50歳以上の人は、じつは会員になれなかったのです。だから、大先輩として鈴木庸輔さんとか、偉い人がいたんですよ、昔からの。しかし、そういう人は入れないわけです。石川芳次郎さんなんかは、「入れてくれよ」といつてきましたが、それでも入れなかったと思いますよ。ただ、客員のようなかたちで、籍は入れたかもしれないけれどもね。今のJCのようなものです。JCは40歳になると退会しないといけませんからね。

財界人の養成が一つの目的ですから、とにかく将来の財界の指導者になるという人を育てなければならぬ。財界人ということは、自分の企業のことだけでなく、広く経済界、日本経済とか世界経済とか、そういう広い立場に立った客観的な視点をもたなければならぬ。やはり、良識をもって調和した人というのが理想でしょうね。

同友会の今後の役割と京都の特性

ところで、これからの同友会活動を考えるとき、京阪神というのは、ご承知のように、京都も大阪府も兵庫県も、政令指定都市ですね。関西にはそういう都市が重なっていて、関西は一つといつてよいくらいです。現在では、関経連がこれをだいたいまとめていますね。新空港と筑波に対抗する学研都市、この二つが大きなプロジェクトですね。とくに京都は学研都市で元京都大学総長の奥田東先生や河野卓男（ムーンバット社長）君ががんば

ってやっていて、京阪神は一つとってよいくらいのものですからね。ただ、一つ一つの都市に特色があって、それぞれに違う。京都はやはり伝統的な、古い文化財もあるし、神社仏閣もあるし、文化の家元もたくさんおられる。あるいは室町とか西陣とかの繊維産業もある。花柳界もある。ここに京都の特徴がある。しかも京都には学者のブレインがいる。京都大学は、つねに東京大学に対抗している。しかも京都大学には、名誉教授だけでも400人ほどいますからね。しかも一匹狼のような人ばかりですから、なかなかまとまらないですわ。しかし、自由なんですわ。そして反骨的。京都というところはなかなか複雑なものがありますね。保守的であると同時に非常に進歩的でもあるという、矛盾したようだけれども……。たとえば京都のノーベル賞受賞者は、京都と関わりの深い人が多いですね。川端康成にしても、『古都』とか、京都を題材にして小説にしていますしね。

時代を超えた同友会精神

そういうなかで、最近の同友会がバラバラになってきたというのはね、非常に社交的になってきたからですね。同友会の体質が変わってきたわけです。同友会は本来、どういう会かを振り返れば、反省しなければいけない。たしかに時世というものがあって、社会が変わってきたということがあります。しかし、社交的な集まりなら、たとえばロータリー・クラブもライオンズ・クラブもキワニス・クラブもある。ですから、こういう経済同友会だったら余計な存在ではないか、むしろムダではないか、そういう声もあるわけです。しかしながら、やはり老舗ということもございましてね、しかもそれぞれがみな郷愁をもっていますからね、理屈ではそうはいうけれども、現実の問題としてはなかなか解消できない。思い切って改革できな

いですね。それと同時に、内部でいろいろ内紛なり勢力争いなりがある。そういうことに加えて、それぞれが事業を代表するように、事業色が入る、商業主義も入る。ほんとうに、経済界におけるアマチュアリズムを維持することも難しくなっている。まあ、それでは時代に合わないということもありましてね。アマチュアリズムの権化といわれた日本体育協会でさえ、やはりプロも包含しなきゃいけないようになってきた。しかし、そういう時代だからこそ、同友会の精神は貴重だということもいえますね。

そういう意味では、現在の稲盛さんや納屋さんの二人の代表幹事も苦勞が多いと思いますよ。新しい時代における同友会のあり方を求める意味において、改革期ではないですかね。やはり、設立時の精神がいま、少し変わってきている。こういうことでいいのだろうか。もっと大きな視点でいうと、たとえば現在の政局は不安定だし、これからどうなるかわからないという過渡期ですね。だから模索しなきゃあならない時代ですね。戦後日本の新しい国をつくらなければならないというかたちで生まれた同友会ですが、ある意味では現在の日本もそれに似た時代背景にあるということですよ。

日本はいま経済大国になった。しかし、その弊害ももっていますね。大原君なんかは、単なる経済成長は、ほんとの経済成長ではないということです。かならず、それにモラルが必要だということです。民度、教養も大切ですね。ただ経済が成長したから、それでいいんだということにはならんという意見でしてね。これは非常にむつかしいところなんです。未来につながる問題でしょうね。

同友会の基本的姿勢とはなにか

日本新薬株式会社社長

森下弘 特別幹事・元代表幹事

(昭和23年12月～昭和40年3月)



正確にいうと、同友会の歴史のなかで、私は二期生だと思います。一期生というのは、それぞれ同友会の設立に東奔西走した方たちですね。

ご存じのように日本は敗戦によってあらゆる生産施設が破壊され、日本の経済はどん底にあった。そして戦後はレッドパージ等があった、社長とか専務、そういう責任者が対象となった。だから経営者としてあとに残されたのは、常務であったりヒラだった。生産設備、人材ともが壊されたのですね。しかも受け継いだ人たちの目の前にあるのは、瓦礫のような生産設備と組織。これではいけないというので立ち上がったのが一期生であり、そういう時代に立ち向かう力を集積しようというのが、私は同友会の成り立ちだと思いますね。

総論賛成、各論賛成

世の中、一般に、総論は賛成だけれど、各論は反対ということが多。しかし、同友会設立のころはそうではなかった。とにかく日本の経済をなんとか立て直して、大衆の飢えを救わなきゃならないというのがみんなの気持ちでしたからね。それは総論ですが、同時に各論でもあった。だから当時の同友会の仲間は、総論を進めるかたわら、各論は抑えたのです。総論賛成、各論賛成。みんな努力し、それでうまくいったのです。場合によっては自分の会社にマイナスになったとしても、広い視野からみれば、こう主張しなければいけない。そういう姿勢があった。ここが現在とは根本的に違うと思います。つまり、企業の発展につれ、それぞれのめざすものが異なり、各論のために総論がつぶされるようになったのです。しかし、視点を変えれば、こういう時代だからこそ、同友会の役割と存在がより大きいのではないですか。

私は第二期生といいましたが、同友会はまず東京に誕生し、次に大阪が同友会の一支部としてで

きた。そして湯浅佑一さんたちが、京都でもやらんか、やらんかとけしかけられて始めた。ですから、京都は支部の支部みたいなかたちで出発したのです。しかし、本格的に活動していたわけではなかった。私もそのころは関係しておらず、私が入ったのは昭和23年。こんな状態ではいかんというので、松風憲二さんが積極的に再建に動き始めたころでした。この人は非常に頭のシャープな人で、口もたてば力もあるという人でした。そのときに、「お前も入れ」とお誘いを受けたのです。

私は同友会を買いかぶりすぎたかもしれないですが、その当時参加した仲間は、これを足掛かりに、たとえば社会的な地位を得るとかいうような気持ちは毛頭なかった。微力だけれども、なんとかしなければいけないという気持ちのほうが強かった。そういう義務観、倫理観を会社でなく、個人が各論としてもっていたのです。同友会の基本的な姿勢はそこにあるのではないかと。それが時世的には変わっていく。だけれど基本的なものだけは失ってはいけない。東京だって同じこと。私はいまでもずっと東京のメンバーですが、その幹事会でもいったことがあるのです。昔は「総論賛成、各論反対」を押さえてきていた。ところがこのころは、「各論反対、総論も反対」になってきたのではないかと。こういう傾向はありますね。それが悪いとか、良いとかいうよりも、せめて同友会だけは特色のある団体であってほしいと願っているのです。つまり、経営者の切磋琢磨の場であってほしいのです。具体的にいうと、いまは政治の倫理が問われているけれども、経営者も社会的責任を自覚してほしいのです。このことは同友会でいくら問題にしたって、しすぎることはない。

京都では、少なくともわれわれの時代には、そのことを忘れなかった。同友会はやはり、会員の倫理的、社会的責任からみたエレベーション、向

上を願う面があってほしい。しかし現在は、同志的結合だとはいえないと思う。数や量の変化は、ある程度質的变化をもたらすといわれますね。ですから、そういうことになったのかなあと。予算も億単位になったし、メンバーも格段に増加しているしね。だから、量の変化が質の変化をもたらしたかなとも思う。われわれ80歳を超えた老骨が変なことをいったってしょうがないのですが、同友会の所期の精神と特色だけはどこかに残しておいていただきたい。

己を捨てる態度

もう一つ。創設時代は自由な雰囲気があった。いまからみればむしろ革新的だった。だから従来の経済人には危険視されていた。新しがり屋で、すぐに革新的なことを口にしようとする。しかしそういうこともすべて、京都の経済はこれでいいのか、なんとかしなければという気持ちからだったですね。

私はいまだに、日写の鈴木君のお父さんの言葉が忘れられない。あの人は同友会の古い同志だった。昭和20年代でしたが、あのころの集会は、いつも京都ホテルでやっていた。そのときに労働者のデモのシュプレヒコールが聞こえてきたのです。しかしだれも、「あいつらはあんなことしよって……」とは決していわなかった。そのときに鈴木君が、「われわれはここで京都の将来、経済のことを議論しているけれども、現実、ああいう社会が並行してあるのだ」ということをいった。そういう現象を素直に受け取っているわけです。初期の同友会の仲間の気持ちはそういうところにあったのです。そういう花の全部が咲いておったといわない。だから花を咲かせるように努力した。

現在の中国では、民主化のために学生はワアワアっている。韓国でも学生が同じようなことを

やっている。一方、日本も政治危機の状態にあるというのに、学生はなにをしているかです。5月の連休に海外に遊びに行ったりしている学生はそうとう多かろう。学生が暴れることがいいとはいわない。しかし、社会の変化にいちばんセンシティブである学生がこうでは、いわんや利害関係をいつも考えている大人は、自分に関わりのないことならほっておいたほうがいい。そんな感じです。

しかし初期の同友会のメンバーは、そんな雰囲気なかで、スタートしたのではなかった。自分の利害などは考えていない。どうせ長老は長老の世界で、われわれは別の世界だった。このままではいけないから、われわれでなんとかしたかった。私の代表幹事の末期はそうでない人もいたかもしれないけれども、初めはそうだった。まして、ここを足場にして、より以上いい社会的ポジションを得てやろうという気持ちはなかった。だから、偉そうなことをいうにも、なんの恐れもなかった。ズケズケとものをいった。私利私欲のためにやっているのではなかったからです。京都はこうでなければいけないと思ったからというわけです。

後に私が会議所に入ってから、ある人が、「あなたは墮落してしまった」というのです。おとなしくなったというのです。「最初のときはまだまじだった」と。

事務所の経費削減のために

私は昭和23年末に代表幹事になったのですが、同友会には昭和23年に入ったのですからまだヒョコでした。私流の表現でいえば、廊下を歩いているとずいぶん賑やかな声が聞こえる。開けると人が集まって話し合っている。おもしろそうだと、そこに座らせてもらった。そして時間がたつうちに、人がだんだん去っていき、気がついたら自分だけになってしまっていた。しょうがない

から、ホウキとさい払いをもって、そこの掃除をせざるをえなくなった。これが私が代表幹事になったいきさつです。極端にいったらそんな感じです。これはひどいかもしれないですが……。

最初は松風さんが私を買ってくれたのですよ。一緒にやろうと。入って1年たつたたないかの人間ですから、先輩からそういわれたら、「そうおっしゃるならついていきます」といわざるをえない。しかも、松風さんたちは1年もたたないうちに辞めてしまったわけです。だから代表幹事は私一人の時期がずいぶん続いた。もともとメンバーも少ない、会費の収入も少ない。だいたいこういう経済団体のいちばんの問題は、事務所経費と事務所の人件費。これをのぞくと運営費というのはしれたものです。会員を増やしたらどんな人がくるかしのれない。やはり同友会らしい人に入ってもらいたいという考えだった。すると会費もあがらない。しょうがないから、私どもの会社に専任をおいて事務局を引き受けたのです。

初期のころは、特別な委員会を設置するようなこともなかったから、会議の回数は週1回ぐらいで少なかったのですが、会員は全員が出席するわけだから、毎회가総会でしたね。だから個人的なつながりが非常によかった。同時に、東京の同友会は全国的に動いていて、全国委員というのがあって、私も東京の全国委員の一人として、よく東京の会合に出て交流しましたね。そこで世界経済がどうのとか、日本経済がどうのとか、京都でわからないことをみんな勉強できた。これが非常にありがたかった。それをもち帰っても、すぐなかに役立つわけではなかったのですが、東京ではこういうことが問題になっているとかを仲間に話したものです。

会員の同志的結合

こういうように、創業当時の同友会の方たちは、それなりに自己を切磋琢磨し、いろんなことをやった。自分のことを考えるひまを与えぬくらいに誠実な例会がほとんどでした。非常に厳粛だったということ。いつまでも日本の生産力がつぶれていたのでは具合が悪い。だから創業当時の同友会というのは、互いの同志的な結合が強かった。そして自分のことよりもパブリックなことをよく考えた。つまり各論よりも総論のことをいった。だから私は、20年代から30年代の半ばぐらいの同友会が好きだった。

結果として、ほんとうに同友会らしいなあという人が、わりあい集まった。いまは、みんな亡くなられてね……。会員には、いわゆる京都の名士はあまり入っていなかったですね。お酒屋さんの富翁の北川貞次郎さんも会員でしたよ。あの人は大阪の工業大学の醸造科を出た技術者の方で非常に熱心な方でした。それから藤井大丸の前の社長の藤井正三さん。この方も亡くなられたね。もちろん松風さんは代表幹事を辞めてからもこられた。

昭和20年代の半ばごろよくディスカッションしたのは、現在の社会党の土井委員長の先生、田畑忍さん。同志社の憲法の先生でした。再軍備の是非について話してもらった。右翼であろうが、左翼であろうが、同じように話を聞いた。そして先生を前においてだいたい再軍備のディスカッションをやった。田畑先生はファナチスト的なところがあって、ずいぶん、激論もしました。あの当時、どろぼうがいるのに戸締りをしないでいいのかとわれわれはいいだした。もちろん田畑先生は再軍備に反対だった。「軍隊をおけば必ず革命は起こるぞ。革命の現勢力は軍隊であり、それは必ずしもプラスでない。だからおいたらあかん」というご

意見でした。われわれは反対で、「われわれはよそを攻めるとかではない。戸締りのカギくらいはもっていてもいいではないか」と。そんな議論もやった。

観光か産業か

議論ということでは、観光の問題がありましたね。京都の経済といえば、みなさんすぐに観光をいわれる。私は、それはそれで結構だと。しかし産業のことをいう人があってもかまわんやないか。他の団体がみな観光を問題にしているのなら、せめて同友会は産業のことをいわせていただくやないかという意見だった。すると、いわゆる観光関係の人から反発を受けた。しかし、そうではないのだと。京都の人は口を開けば観光をいうけれども、それはそういう人たちにおまかせして、ともすれば忘れがちな産業のことを考えないといけない。その当時、私はなにかに書いたのですが、京都の観光収入というのは計算がむずかしい。一人の人が宿に泊まれても、いくら使ったかわからないところがあるのですが、市の観光協会は昭和30年の初めのころで、総額で2,000億円ぐらいの観光収入があるということでした。しかし、それに対して、京都の産業の出荷価格は1兆円ぐらいあった。5倍以上あった。ですから私は、京都の人は決してお賽銭やら、おみやげやら、私という祇園インダストリーだけでは食っていないのだと。結局は産業じゃないかと。こういったわけです。そのためにずいぶん反発をくらった。これはだいたい後まで尾をひいた。

こういう状況は、いまに始まったことではないのです。いまから300年前ぐらいでしょうか。長崎の出島にきていたオランダの駐日医師ケンペルという人が、『日本紀行』という本を出しておられる。この人が、江戸にいく途中に京都に1週間ぐ

らい滞在して、感心しているのです。みんなが産業をやっているとね。京都の経済の本質を見抜いているわけです。ですから、その上にたった観光ならわかると。ところがそのころは、なんといっても観光だった。だから、初期の同友会に対して、京都のいわゆる従来の伝統的考え方もたれる方からは、そうとう反感をもたれた。観光をほんとうに盛り上げるのは、やはり産業でないといけないのではないか。お寺の修理にしても、企業からの寄付が必要だろうしね。

しまいに高山義三さんという市長が仲裁に入って、「産業・観光両輪の如し」といったのです。そんなことで、ちょっとおさまった。あのときは私たちは純粹に考えたよ。しかし私は炭鋸節と一緒にいったのです。それは一山、二山、三山越え……。京都ではまず観光問題をやって、そして観光と産業の両立という問題の山を越えると初めて産業のことがいえると。最初から産業のことに触れたら悪いというような時代があったのです。同友会はあえて、それをやった。

日銀にかつて、京都の支店長をやって、その後総裁になった一万田という有名な方がいたのですが、その人が京都にこられてお話を聞いたときに、その人の前でもちょっとやったことがある。観光だけでなく、産業のことも考えていただきたいと。そしたらえらく怒られた。お前は京都に煙突たててなんになると思うかという調子だったのです。それではわかりました。京都では産業をやめますから、東京で京都の市民の生活をみてくれますかと切り返した。無謀だったのですね、若いときだから。

一万田さんは祇園インダストリーをこよなく愛した人だった。あの人のおかげで戦争後に歌舞練場が復活した。あの時分にあれの修理費なんて出せるはずがなかったわけです。ところがあの人は

なんとかかんとかといつて力を貸してくださった。都をどりが復活するという前提で……。ああいう京都の理解者もいたのですが、われわれはむきになって、「祇園インダストリーだけがインダストリーじゃない。いろんなインダストリーがある」と……。

こういうように、かつてはほんとうに産業のことがいわれなかった。すぐ伝統産業、西陣であり清水であるわけです。しかし、いまでこそ、清水でも西陣でも伝統産業といえますけれども、かつては先端的な産業だったわけですよ。清水はものすごい煙突をたてていて、五条あたりは煙でたいへんだった。それで私たちは、五条坂のトンネ

ルを越えたところに焼物団地をまとめたらどうかといったのです。そうしたら、それが採択された。だから同友会は、京都のまちづくりに大きな貢献をしたのではないですか。

布団の上での裸論議

私は同友会の会合を通じて、いろいろな人にご恩になった。既成の団体ではなかったから、会員がお互いに自らの力でいろんなことを遂行していくという会であっただけに、その活動をとおして得たものは、なににも代えがたい。いまの私が、いくらか世の中のためになるとするならば、それは同友会のおかげであると……。

●私の事務局長時代

昭和28年5月のある日、関西電力の当時の京都支店長・藤本治氏と北川本家社長・北川貞次郎氏、その横に私の前任事務局長であった大塚敏氏（いずれも故人）、そこへ私も同席して4人で打ち合わせをしていた。6月6日に徳島で開催される関西大会に、京都から提言する議案の下ごしらえである。

当時の提言書はすべて会員の手づくりであった。北川社長の素案を前に、まず標題を「科学技術の振興」にするか「産業技術の振興」にするかの論議があり、中身についてはいろいろ意見が百出した。そして大会本番に向けて「産業技術の振興に関する要望」にまとめ上げ、国立研究機関や公立試験研究機関の充実、予算面の国の助成などの要望事項を掲げて、晴の舞台に提出したのであった。この日の議長はたしか関西経済同友会代表幹事の一人、今は亡き原吉平氏（日紡社長）だったと思う……これが私の同友会の想

い出の第一頁である。

この大会は、三木与吉郎氏（のち参議院議員に出馬）を初代代表幹事として徳島同友会が設立された直後のことで、それだけに三木氏の歓迎ぶりはたいへんなもの、徳島じゅうの「なにになに連」総出の阿波おどりを、参加者一同は城址から見物することができたのであった。はじめて見る本物の阿波おどりの壮観に、着任早々の事務局長はいたく感激したものである。

徳島大会余話を書き添えておこう。その前夜、参加する関西財界の大家がそろって天保山から小松島港まで、関西汽船の夜行便に乗ったが、この夜は季節はずれの台風で海がひどく荒れた。船に万一の事があれば関西財界は全滅、などと後では笑い話であったが、その時は本気で心配される程の大揺れであった。私自身、船室のベッドで頭を打つほど船は揺れたのであった。

事務局長 一年生の頃

日本新薬株式会社常務

入山信造

(昭和28年6月～昭和37年3月)

最初に活動を始めたなかで、われわれがつきあっていたのは諸井貫一さん、青木均一さん、桜田武さん、大塚万丈さん、それから藤井丙午さん、永野重雄さん、鈴木治雄さん、こういう人とわれわれ東京でおつきあいしていただいた。われわれみたいに小さな会社にいると、ついひがむわけです。大きな会社の人は、会合の席でも決まって上座に座るでしょう。ところがその当時の同友会は、まったく区別していなかった。私はそれに非常に感心した。

いまも忘れられない楽しかった思い出は、経済同友会全国代表者会議の集まりですね。箱根の強羅から仙石原の途中に俵石閣という温泉宿があって、そこを東京の連中はよく使っていた。それはまったく温泉宿です。たとえば洗い場は板だとか。そこでよく寝泊まりしていろいろなディスカッションをやったのです。私はそこで、ずいぶんいろいろなことを教えられた。ちょうど修学旅行みたいなものです。みなさんそれぞれ社長やら専務やらです。しかも大会社のね。ところが修学旅行だと僕は知っているのですが、広い部屋に布団を敷いて、並んで寝るわけです。普通の部屋でディスカッションして、それが終わって部屋に引き揚げても、まだ熱がさめない人は、布団の上にあぐらをかいて、そこでまたディスカッションする。そうした時代が、たいへん懐かしい。参加者は、北海道からも、東北からもきていた。九州からは安川電機の安川寛さん、ああいう人もこられたりしてね。企業の規模でいえば雲泥の差があるような連中がみんなうちとけている。なんの利害関係もなかったし、区別をされなかった。ほんとうに楽しい勉強ができた思い出です。

京都タワー事件にゆれる

それでは同友会に危機のような状態がなかった

かといいますと、やはりあった。ちょっと組織がゆるいだことがあった。京都タワーの問題だった。京都タワーを建てるという話がもちあがったとき、われわれ同友会の仲間は京都の玄関を壊すことになると反対を唱えたのです。ことにそれを表に出して、反対運動のリーダーのような存在だったのはクラレの大原総一郎さんだった。大原さんは北白川に住んでいて、大阪へ通っていた。あの人は京都人以上に京都を愛した人です。あんなものを京都につくらせてはいけないという意見だった。われわれ京都の同友会も反対した。ところが、内部に反対に反対する者もいて、同友会はへたすると分裂するかもしれないというところまでに事態が進んだ。私は涙をのみましたよ。タワー反対を抑えて同友会の組織を守った。そういう時期がありました。ですから、いまだにあれを見るとあまりいい気がしない。こんなこと、ほとんど話したことはないけども。

初の全国大会の開催

同友会のほんとうの意味での最初の全国大会は、昭和25年に京都でやった。京都駅のそばに、現在は関西電力があるところに「ホテルラクヨー」というのがあった。進駐軍が接収していて、それが解かれてからホテルになっていたのです。ところが、明日から全国大会だというちょうど前の日に京都駅が焼けた。明日あるという夜中に焼けた。だから東京から夜行列車できていた人は彦根でとめられたり、能登川でとめられたりといへんでした。

そのとき、たくさんの方が集まりましたよ。4、500人は集まったのではないかな。そのときに、祇園のお妓さんの舞いをみなさんにみていただいたのですが、これは芸術なのだ、芸術をお酒を飲みながら鑑賞するものではないといって、踊りがす

むまでお酒をお預けにしたのですよ。あの当時はなかなか厳粛なものがあった。そしてたしか野村別邸で懇親会をやりましたよ。

経営者の社会的責任

ようするに、私のいちばんいっておきたいのは、やはり経営者の社会的責任なんです。箱根とかで一緒に研究したことを、昭和32年か33年のころ、『経営者の社会的責任、自覚と実践』という論文にしたのですが、やはりわれわれ同友会の会員はこのことを忘れてはいけないと思うのですよ。社会的に影響力の大きいものに属する人または企業の責任は重い。なんでもいいから儲けたらいいということではない。なにをするにもルールがあるのです。だからせめてルールはお互いに守ろうと。草野球でも、棒で玉を打って、決してサードに向かって走らないですよ。ファーストへ走る。ところが、いまはサードどころではない。バッターボックスからすぐにホームプレートに行って、1点だといっているようなものですよね。私は有力な企業ほどルールが必要だと思います。

いまからいうと30年前の論文ですが、問題にしていることはまだ生きていますよ。同友会だけは、産業なり経済をいいながら、そこに社会的責任とか企業の倫理性とはなにかをいってほしい。いまは、そういう委員会はないですからね。現在は、経営のパフォーマンス自体が、社会に悪い影響を与えるようなことをわりあいに平気でしている。それを正そうといったってなかなかかわない。ただどかなわなくても、われわれの時代は、そういう各論を総論にあわせるようにがんばったですね。全部が実現したかどうかはわからないけれど。そういうところですね。これがオチです。

クリティシズムこそ同友会の精神

千吉株式会社社長

西村大治郎 特別幹事・元代表幹事

(昭和37年4月～昭和42年3月)



—— 西村さんが代表幹事に就任されたのは昭和37年で、当初は、森下(弘)さんと、40年からは立石(一真)さんとコンビを組まれましたね。

西村 私は“森下学校”の“生徒”ですから、はじめ森下さんとのときは、先生といっしょにやっているようなものですね。それから急に、先生の代わりにやれといわれて、もうびっくりして。

で、次に立石さんといっしょにやった最初が一番大きな仕事は、京都経済同友会の事務局を日本新薬から京都商工会議所ビルへ移したことです。代表幹事の会社にやっかいになってはいかんといい声が強かったもんですから。

ただ、当時、京都経済同友会は商工会議所の顔ぶれや、やり方に批判的でしたから、同友会がよりによって会議所のビルの中にはいるとは、なんと嘆かわしいという会員もいたようです。そうかといって、日本新薬の中にいつまでもいたんでは、森下さんの個人的な会のように、それもまずかったです。ですから、私たちは移転を断行しました。

その当時は毎週火曜が例会日だったんです。だから案内がなくても、火曜日のお昼に会場のホテルへ行けば必ず何かやっていました。しかも、12時半からはじまって、しゃべりだすと止まらないもんですから、2時に終わる予定が3時、4時ごろまでかかることがしばしばでした。これは非常にいい雰囲気でしたね。あのころだからできたんでしょうが。

私が入会した昭和30年ごろ、みなで集まって何を論議したかといいますと、“議会制民主主義の擁護”でした。経済同友会というのは、政治の問題もやるのかと、みんなびっくりしたもんです。ところがそれは、当然のことでした。個々の政治家の後援やスポンサーをやらずに、政治家集団に対する発言を同友会はやっていましたから。

—— 思えば、経済同友会設立の趣旨は、日本経

済の民主的再建でしたね。したがって、政治のあり方は経済運営の理念、その政策とは不可分の問題ですね。

経営者の社会的責任

西村 あのころ、経済同友会は「経営者の社会的責任の自覚と実践」ということを強調していましたが、今ではまったく社会的責任なんてことをいわなくなりましたからね。

—— 西村代表幹事というと、やっぱり『経営者の人間像研究』(35～37年度)になるわけですが、そのころ、なぜ「経営者の人間像」だったのでしょうか。

西村 戦後、GHQの指令で財閥解体(昭和21年)、公職追放(22年)など一連の経済民主化措置が実施されましたね。それにともない、「新生活運動」とか、いろいろな運動が起こりました。これには経済同友会も大いに賛成しましたが、結局のところ、昭和30年ごろになると取り組みが立ち消えになってしまったんです。

ちょうどそのころ、終戦直後からの復興がふしめにさしかかり、産業構造も変化する中で、企業というものがあり方とか、経営者のあり方というのが問われていました。ところが、経営者にはまだ、そういういろんな問いに対して確固として答える力がなかったんです。それに対し大原(総一郎)さんは、企業の経営に一所懸命になるのもいいけれど、社会的な問題に答えられんではいけないじゃないか、そのためには、やっぱり根底に流れる思想とか哲学が備わっていなければならないと主張されたんです。今でいうと、文化とか芸術とか宗教とかになるでしょうが、そういうものが当時の経営者には足りない、これを蓄積して、自然に経営者の人間像に現れてくるようでないと、これからの日本経済をリードしうる力にはならな

いという持論でした。

客観的に見ても当時の経済界は、ページによって古い人がおろされ、若い人たちがリーダーになった結果、理想に燃えた経営者が多くなっていて、それら経営者集団こそ、社会に対してパワーを発揮していかなければいけない状況でした。パワーを発揮すべきことはといえば、政治の問題や、新しい経済体制についての問題など多数ありました。

大原理論に学ぶ

西村 そうした状況をとらえて大原さんは、企業の経営者ということもあるけれど、もっと広い意味の社会の経営者層——あるいはパワーエリートという言葉をよく使われた——になろう、社会に対して非常な影響力をもつ存在としての経営者をめざそうと強調されたんです。たとえば、経営者がこれはやめましようと呼びかければ、それが社会に対して大きなインパクトを与える、これはよいことだからやろうといえば、これまた影響がある、そういう社会のパワーエリートとしての責任を自覚するということが必要じゃないかと。これがそもそもの社会的責任論のはじまりなんです。—— そうしますと、めざされたのは、小手先の政策論的な勉強じゃなくて、もっと深い、哲学的な問題だったわけですね。

西村 そうです。もっと深いものですね。これも大原さんがいわれたことですが、資本主義には良い資本主義と悪い資本主義、社会主義にも良い社会主義と悪い社会主義があって、良い資本主義は悪い社会主義に勝る、逆にいえば、悪い資本主義は良い社会主義より劣ることになりますね。一方、資本主義は是で社会主義は悪である、というような割り切り方は間違っていて、資本主義だって良い点もあるし悪い点もある、ということを見つめておかなければならない。そういうところから

出発して是非を見分けていこう、あるいは見分ける力を身につけようという提起ですよ。

「経営者の人間学」研究

—— それを受けて、京都経済同友会では、昭和35年に西村さんが委員長になって「経営者の人間像」研究委員会を設置され、活動を開始されましたね。そのまとめは、昭和37年に出され、非常におもしろいものでしたが、研究過程で培われたものはそれ以上に大きかったでしょうね。

西村 研究会の会合は、毎月1回でしたが、毎回違う場所でやったんです。南禅寺でやったこともありますし、ふだんあまり知られていないところへも行きました。安いお弁当を食べながらですが、ともかく、ゆっくり話し合いましたね。夕方6時ごろから夜の9時、10時ごろまでかな、それはもう、ほんとうにいろんな話をしました。

一番最後に卒業旅行と称して倉敷へ行っただす(昭和37年3月)。食べ物おいしい日本旅館に泊まって、それから大原さんのお屋敷を見たり、美術館を館長に案内してもらったりして、ゆっくり倉敷を楽しみました。これでみんな、いっそう仲良くなりましたよ。いっしょに飯を食い、いっしょに風呂にはいる、それで名実ともに裸と裸のつきあいができたのですよ。あれはよかったなあ。

ただ、その当時は、これほど先端技術が発達するとは思ってもよらなかったですから、技術と文明とか、人間社会と先端技術というようなことまで話は至りませんでした。それから、核の問題も議論にならなかった。今から思うと非常に残念なことですが……。

—— 無理もないことだと思います。技術は、かつてなかったほど速いスピードで進歩しており、それに対して、われわれの精神構造がついていけないのですから。人間のコントロールの範囲を

超えて技術が一人歩きしだしている状態ですから。
西村 荘子のこんな有名な話がありますね。橋の上から川をのぞくと、魚が泳いでいた。ある人が魚が喜んで楽しく泳いでいるといった。それに対し別の人が、君は魚じゃないのにどうして魚が楽しんで泳いでいるとわかるんだ、と聞いた。これは非常に難しい問題です。

つまり、曖昧な人生にいかに対応するかが荘子の哲学で、だからこそ多元論的世界というか、一を貫きつつも他に連なることが重要だというわけですね。湯川（秀樹）先生が中間子理論の研究をされて、もう一方で荘子の勉強をされたが、それを普通の人は、なんと奇妙なとりあわせか、と思うでしょう。が、実際はそのような思考をもとに、物質の成り立ちを解明していかれたわけですよ。—— 先端技術の発達や核の問題については見通せなかったということですが、ほかにも身近なことで、当時の時代的な限界で解明できなかったけれど、今に至って問題化していることもあると思うのですが。

発言する勇気と行動

西村 非常に身近な例ですが、京都タワーが建つとき（39年12月完成）、京都経済同友会はみんな反対しましたね。ところがそれ以来、京都の街が非常に汚なくなったことについて、だれも発言しないんです。これは残念です。京都には昔から、東山には一切手を触れないという不文律があるように、盆地特有の文化、または町衆の団結があって、それが今日ずっと続いてきたわけでしょう。ところが現在、山美しく水清しの京都が、なし崩し的に侵されつつある。それに対して、京都経済同友会はちゃんと発言すべきなんです。しばしば何とかプランというような要望や提言を行うのだけど、それがいいっ放しになって、フォローがな

いです。経済同友会が社会に対してクリティックじゃないといけないというのはそこなんです。

行政に対しても密着してしまつたらだめで、どうかと思うことについては、ちゃんと批判していかないでだめです。

たとえば、美観・風致行政について、なまぬるいんじゃないとか、行政がちょっと偏っているんじゃないとか、いろいろな問題点があると思うんです。将来の発展のためには、ここには高層建築を建てる、ここは現状を守るとか、そういう建設的な意見を地元から出さないで。

そのほか、あの当時あまり問題にならなかったことに、地価の問題がありますね。最近では東京の土地が上がったので、東京で土地を売ってその金を京都へ投資する、それが京都の地価を押し上げている、あるいは地上げ業者がはいって土地の値段をつり上げている、という問題です。

それらのことを、みんな不満に思っているんだけど、だれもいう人がいない。経済同友会はもっと市民に代わって発言しなくては、と思いますね。—— これは、社会的モラルと、経済的なシステムをどう噛み合わせていくか、ということになりますね。

西村 そうそう。そういうことを考える場所なんですよ、経済同友会というところは。だから、単に苦情をいったり、理想論をいったりするんじゃないで、どういう仕掛けをつくったらそれができるか、どういうシステムをつくったらできるかという可能性をさぐっていく姿勢が必要ですね。批判は大いにやる、しかし批判する以上は、何か政策をもたなきゃいけないですよ。

—— 話を進めさせていただいて、西村さんが代表幹事をされていたときは、「経営者の人間像」のほかにも、地域開発問題へも関心が高まっていたと思います。ちょうど38年に、初の全国総合開発計

画が出ましたから。それを受けて、京都や近畿圏全般の整備問題を論議されましたね。

大きな度量に根ざすリーダーシップ

西村 京都はそのとき、蜷川（虎三）さんが知事で、道路をつくることにも反対されていた。経済界としてはどうすることもできず、その結果、非常に立ち遅れましたね。これは私としても申し訳ないことと思っているんです。地域社会としては、万国博（EXPO'70）を契機にして道路をつけたかすればよかったんだけど、間に合わなかった。

—— 万博を前にした昭和40年代前半といえますと、高度成長も末期でかげりが見え、そこで新たな需要の創出をと、地域開発計画が盛んに打ち上げられましたね。そのとき、西村代表幹事を中心とする京都経済同友会には、京都が立ち遅れつつあるという認識、または焦りのようなものはありませんでしたか。

西村 たしかに焦燥感がありました。やりたいと思うことが何一つできなかったですから。まあ、土地柄できないこともありましたがね。

というのは、蜷川知事だからできないというだ

●私の事務局長時代

恩師田杉先生のご紹介でお世話になりました7年間、当時の代表幹事の西村さん、立石さん、小谷さん、塚本さん、副代表幹事の栗林さん、榊田さんはもとより、元代表幹事の森下さん、常任幹事の河野さん、堀場さん等々……それに入山先輩をはじめ多くの会員のみなさんにたいへん可愛がっていただき、しかも事務局にも大塚君（現福岡同友会事務局）や岡田嬢（現吉津夫人）などいい方を得て、のびのびと思い切り仕事をさせていたことを何よりも幸せだったと深謝しています。

昭和40年代が「勉強する同友会」から「行動する同友会」への模索・挑戦の時代だったとすれば、その契機となり柱となったのが中堅企業の研究と実践だったといえましょう。今でこそなんですが、当時いち早く中堅企業やベンチャービジネスの企業家精神と行動原理に着目され、全国に先駆けてこの研究と実践に四つに取り組みされたが、それは同友会の理念である同志的結合による切磋琢磨を行動に

移す上で、模索されていた京都の同友会のみなさんにとって身近でピッタリとくる、まさに恰好のテーマだったからでしょう。

爾来、委員会の発足から数年にわたるさまざまな紆余曲折を経て、KEDの設立前後に至るまでを綴ると一篇のドキュメンタルドラマとし、今も忘れ難く脳裏に刻み込まれています（そして、これが私にとって密かなる卒論ともなりました）。

こうした「行動する同友会」への模索・挑戦は、独り同友会内部にとどまることなく、次期会頭をめぐる会議所紛争や柴田府知事選、永末市長選などに際しても、直接間接、勇気をもって立ち向かわれたものです。当時の生々しきあれこれも、今はただただ懐かしい思い出の一コマコマです。

京都経済同友会に栄光あれ

くに出る時 はだかて出たが
今日の帰りも またはだか
峠の婆さん 笑うだらうが
ままよともかく 来た道帰ろ

一篇の ドキュメンタル ドラマ

学校法人今宮学園監事

佐々木章

（昭和40年10月～昭和47年9月）

けじゃなくて、京都人にはどうかすると、大阪は大阪、京都は京都、という考え方がありますね。そのときも大阪の万博にこちらが同調する必要はないというムードが一般的で、市民からはほとんど声が出なかったんです。でも自己反省としては、やっぱり先見性を発揮し、声なき声に耳を傾けて、もっと早く道路建設、交通問題を手がける必要がありました。今になっていえることですが……。

これは、経済同友会特有の雰囲気も災いしていたかもしれませんね。同志的結集ということをよくいったんですが、それに対し、一般からはエリートぶってるという反発があったと思いますね。それが今にして思うと、やっぱり有言不実行の原因に……。

だから少数精鋭はいいけれども、大きな目で見ると、一般大衆を引っ張っていかないとだめなんで、当時はそういう考え方、努力が足りなかったようです。やっぱり若かったのかな。何も間違ったことはしていないんですが、地域社会にどんな影響力を及ぼしたかという、新聞に抱負は書いてもらったけれども、具体的なことは何も実現できず、市民の共感も得ていないと。清潔なことばかりをいって、清濁合わせのむというような度量の大きいリーダーシップをとれなかったと、率直に思いますね。

「ひかり」を停車させる

——ただ、その前の東海道新幹線「ひかり」の京都停車要請（昭和38年）については成功しましたね。

西村 あれは、同友会のメンバーに疏水開削工事の責任者だった田辺朔郎さんの息子さんの田辺多聞さんがおられて、京都駅に「ひかり」が止まらなないと、京都にとってはたいへんなマイナスになるといって、鉄道技師出身だったので自分で図面

を引いて、ここでスピードを上げたら京都に停車しても大阪まで3時間で行けるという計算をされて、国鉄へもっていかれたわけです。

そういうときに政治家に頼むなんてことは、全然考えなかったですね。自民党の宇野（宗佑）代議士（滋賀選出）には「こんなことがあるのですが」、とお話したんですが、「あ、そうか」の返事だけでした。亡くなった国会議員の大野木（秀次郎）さんにもあいさつに行っていたけれど、それも手ごたえがなかった。しょうがないから、東京の経済同友会の山下（静一）事務局長に頼んで、国鉄の常務に面会できるようにしてもらったんです。

ところが、その常務に趣旨を説明しても、京都はだめだ、というんです。なんでですかと聞くと、「京都府は国鉄の利用債を全然もっていない、そんな都府県はありませんよ」とけんもほろろでした。それから、新幹線を通すときでもみんなが反対したとかで、恨みつらみがあったようですね。しかし、それとこれとは別ではないか、だいたい京都を目的にやってくる外国客が、大阪に泊まって、そこから車で来るなんてことは国辱的ですよとだいぶいったら、まあ一応検討しようということになりました。

それに、新聞にもずいぶん書いてもらって世論を盛り上げたので、「ひかり」はやっぱり京都に停車させないといけないということで決着したんです。あれが止まらなかつたら京都は恥をかくところでした。

——政府の全国総合開発計画が閣議決定されて、京都市も長期計画をたてましたが、京都経済同友会はこれにも申しましたね。

西村 あのと、私も反対しました。丹下（健三）さんが審議会の委員長で、南に軸状都心をつくり再開発を進めるという案がありました。これは、今のような関西文化学術研究都市というような壮

大なものではなくて、まあ、伏見の辺にちょっとした副都心をつくるといったプランだった。

われわれ同友会としては、そんな案には賛成し兼ねるということで、反対したんです。丹下さんはじめ委員の人たちは、ずいぶん金をかけて研究したんだろうけれど、案外早くシャッポを脱いでしまいました。しかし、今から考えてみると、これについても、もうちょっといっしょになって考えたらよかったと思いますね。誠に申し訳ないことをしました。ただ、行政側もそんな場を準備していなかったことも事実ですが……。

ジュニア・グループを設置する

—— 京都経済同友会にジュニア・グループを設置されたのは、西村代表幹事時代でしたね。

西村 二世を教育しようということで呼びかけました。第1回はたしか私の家でやりました。6人か7人が集まったことを覚えています。応接間で弁当を食べて、その後、2時間半ほど話し込みましたかね。

それから定期的集まってもらって、ストレイチーの『現代の資本主義』という古典的な本を読み出した。あれで私自身が覚えたことは、教条主義、公式主義はいけない、経験主義もいけないということ。要約すると、資本主義は官僚主義によって変容せざるをえないということが書いてありました。それで、さっきの荘子の話になるんですが、荘子というのは教条主義、律法主義にものごく反対したわけですね。戒律というのは人間を束縛する、それはいけない。それじゃあ、人間は経験をつんでそれだけでいいかということ、それもいけない。経験なんてものはなんにもならない。結論をいうと、常に虚心にして無為、何者にもとらわれず、一を貫く面と、他に連らなるという面の両面をもちつつ追求する——これが荘子の哲学

じゃないかと思うんですが、現代の資本主義のあり方もそれと通じるところがあると思うんですよ。

その辺の話までは、ジュニア・グループではなかなかできなかつたんですが、とにかく勉強しようという気持ちが非常に強かったですね。松風(定二)さんは、その第1回生なんですよ。この間会ったときも懐かしいなあと話合っていたんです。私が代表幹事をやめたあとは京大の鎌倉(昇=故人)先生に引き受けてもらって、一所懸命指導していただきましたね。

大切にしたい批判精神

—— そうして育った方が、すでに京都経済同友会を担うまでになっておられるわけですが、代表幹事を退任されてから今日までの経済社会の変化、その間の京都経済同友会の活動をどう評価されますか。

西村 京都においては、昭和53年、府知事が蜷川さんから林田(悠紀夫)さんに代わったことが、やはり最大の出来事でしょうね。その間の京都経済同友会の対応というのは、批評ばかりしないで、自分でスポンサーになって政治家を育てなければいけない、少なくとも選挙に勝たなければいけないということで直接行動になったわけね。それによって、経済同友会は中立だといっていたのが崩れた。崩れるのはしかたないでしょうね。さっき話したように、良い資本主義があるなら、それを標榜する人がやってくればいいわけだから。だから、同友会は蜷川さんを倒すためになんとかしなきゃいけないということで、一所懸命になったんですね。

しかし、それによって、同友会の厳格なクリティシズムの立場が失われたことは事実で、立場のみならず批判精神も失ってしまったんじゃないかといわざるをえません。これは京都のみならず全

国的にもいえることじゃないですか。同友会のいうことは天の声、人の声だといったものが、まったく迎合の声になってしまった。だからもう一度天の声に帰らないとだめだと思います。同友会はいつまでも日本の良心と良識を代表する団体であってほしいですね。

「ベンチャービジネス論」に燃える

立石電機株式会社相談役

立石一真 特別幹事・元代表幹事

(昭和40年4月～昭和46年3月)



—— 立石さんが京都経済同友会に入会されたのは昭和27年とうかがっていますが……。

立石 宝酒造の四方順三君に誘われてね。京都駅前のホテルラクヨーで開かれていた例会に連れていかれて、森下(弘)代表幹事に紹介してもらって入会したのを覚えていますよ。

私は、空襲が激しくなった昭和19年に工場と自宅を大阪から京都に疎開させて以来、かたちのうへでは「京都人」でしたが、商売の関係で依然、大阪の人たちとおつきあいの方が多かったんです。だから、京都経済界のお歴々と知り合えたのは京都経済同友会入会がきっかけなんです。

—— 入会当初、どのような活動をされましたか。

企業の公器性

立石 活動というよりも、ずいぶん勉強させてもらったですよ。一番教えられたのは企業の公器性—— 企業は利潤を追求するだけではないに、社会に奉仕するために存在するのだ、ということですね。

これは同友会の話ではないんですが、私は28年に日本電機工業会の幹旋で、中小電機企業の経営者4人と一っしょにアメリカの電機業界視察に出かけたことがあるんです。昼間、工場を見学して、夜はその印象をもとに全員でディスカッションをする。1ヵ月間で15工場ほど見ましたが、その結論はどの工場も日本の工場と違って、あふれるばかりの活気に満ちていることでした。その源泉は何かということを議論したが、結局フロンティアとクリスチャンティーと、それらの工場はもちろん至るところにへんぼんと翻る星条旗という結論に達しましてね。以来、このアメリカで得た教訓を、なんとか自社でも生かしたいと考えていたところ、31年に東京の日本工業倶楽部で開かれた経済同友会総会に出席して、そこで木川田(一隆)

代表幹事から『経営者の社会的責任とその実践』と題する所見を聴いて、これだと思いました。企業は利潤追求だけではなく、社会に奉仕するために存在するのだという、企業の公器性ですね。これをもとに、若い社員にもわかりやすいようにまとめて、34年に発表したのが「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」という立石電機社憲なんです。このわれわれの生活は小乗的にはわれわれ社員でもよく、大乘的にはわれわれ世界人類でもよいのです。

「よりよい社会を…」ということの具体的内容としては、地域社会における雇用の機会提供とか、利潤を国への税金とか従業員への賃金、株主への配当として還元し、さらに研究開発を通して安くよい商品を提供する、などをあげましたが、それとともに利潤で社会福祉事業をやって奉仕する、ということを強調しましてね。その後(40年ごろから)のネオP工場(地域密着型子会社)・ミニP工場(同孫会社)建設、サリドマイド児のための義手開発(45年)、身体障害者就業のための福祉工場・オムロン太陽電機設立(46年)はその実践です。それから、科学警察研究所の要請で取り組んだ交通管制システムの開発(45年ごろ)も交通事故撲滅を願ってのことで、やはり企業の公器性の理念にもとづいたものなんです。

—— では、京都経済同友会で35年から取り組まれた「経営者の人間像研究」にも積極的に参加なさったんでしょうね。

立石 もちろんです。その問題を取り上げられたのは西村(大治郎)さんで、非常に熱心でしたね。月一回の勉強会で、小料理屋を使ったり、ホテルでケーキを食べながらとか、場所と趣向をあれこれ変えてやりました。締めくくりは大原(総一郎)さんゆかりの倉敷へ泊まりがけの旅をしました

よ。そのような思い出以上に、このとき勉強した内容は大きな実りとして、いまだに残っています。

とくに、経営者はビジネスマンシップ、ステータスマンシップ、ジェントルマンシップの“3つのシップ”をもたねばならない、ということを経営者に教えられました。この3つは、経営者として企業を営み、後継者を育成していくための必要条件であり、期待される人間像ですね。だから、私自身、今もこの“3つのシップ”を日常の目標にしているんです。

—— 代表幹事時代のことに話を移させていただきます。立石さんは40年から45年までの6年間代表幹事を務められました。40、41年は西村大治郎さんと、42年から2年間はお一人で、そして44年からは小谷隆一さんと組まれましたね。ただし、42～43年には副代表幹事をおかれています。

立石 副代表幹事は栗林（四郎）さん、塚本（幸一）さん、榊田（喜四夫）さんの3人でした。とくに栗林さんには、当時の蜷川知事の京都大学時代の弟子だった関係から、府とのパイプ役を務めてもらいました。もっとも、京都経済界と蜷川知事との関係が良好だったら、栗林さんには副代表幹事でなく代表幹事をやってもらっていたでしょうが……。

44年の春、これでもう代表幹事を2期4年務めたからおろしてもらおう、あとは若い人に譲るといったんですが、次の小谷さんから「未経験の私に一人でやれというのか」とおこられて（笑）、とうとう、もう1期やることになってね。でも、やっぱり3期6年は長かったですよ。

注目された中堅企業論

—— しかしその間、京都経済同友会を活性化され、とくに中堅企業論では全国的にも注目を浴びましたね。

立石 私が代表幹事になった当時、事務局は日本新薬の中にあり、入山（信造）さんに事務局の面倒を見てもらってました。しかし、会員が増えてきたこともあり、このまま日本新薬のお世話になっていては何かと不都合ではないかと、西村さんと相談して、完成間もない現在の商工会議所ビルに移したのです（40年）。そうすると専属の事務局長も必要だと、田杉（競）先生に紹介してもらって佐々木（章）さんを迎えたわけです。そして、新たに事務所をもったということで、今まで以上に勉強会に力を入れ、幹事会も月1回、定期的に開くようにしました。

勉強会は、はじめは“サロン・トーク”の延長で、仲間うちのスピーチにとどまっていたんですが、そのうち講師にきてもらおうという話がちあがり、今度は昼食会方式にして幹事を選び、どんなテーマでだれを呼ぶかを決めることにした。その講師の一人として中村秀一郎さん（専修大学教授）にきてもらって「中堅企業」の話を聴いたんですが、これが非常におもしろくて、若手の会員がとくに関心を示したので、その後何度もお願いしました。話を聴くだけでなく、自分たちも中堅企業——「中堅企業」から“的”をとってそう呼ぶようにしたのは私なんです——の意義づけや成長条件の研究などを積極的にやりましたよ。

私は、京都の中堅企業がどうしてここまで成長したかを調べたのですが、それによって京都では、どの業界でもまったく同じことをやっている業者が際立って少ないことがわかったんです。これは、先発者が長年かかって蓄積したノウハウや商権を尊重してのことだとか、あるいはほかのマネするのをよしとしなかったからとか、いろいろな理由がいわれていますが、私たちは、それぞれの企業もつ「知識の壁」が他を寄せつけなかった、と結論づけました。その証拠に、京都の企業はみんな

な、優れた技術なり商売の特徴を備え、全国的にも特異な存在を誇っています。近代産業とか伝統産業——今は十把ひとからげに“伝統産業”なんて呼んでいるが、それは環境やマーケットが変化しただけの話——の別なく、みんなもっています。だからこそ、一定以上の企業規模に成長することができたともいえるでしょう。

そうした面から、京都の戦略産業は「知識産業」であり、いわゆる伝統産業を近代化するにはハイテクとマーケティングを取り入れることだ、との結論に達したわけです。これらをまとめたのが『京都における中堅的企業の成長とその課題』（43年発表）ですよ。

これを東京の同友会へ送ったら評判になって、全国代表幹事会議で発表しろというもんだから私が行って話しました。そうしたら、予想をはるかに超えた反響がありまして、これも東京の同友会の肝入りで新聞記者発表することになったり、各地の経済同友会から懇談しにきてくれとか、京都を訪問したいとかで、とにかく大騒ぎでした。

ベンチャービジネス論への発展

立石 しかし、私たちの中堅企業論のもともとの動機というのは京都の産業振興でしたので、では具体策としてどうするのかということになると、はたと考えあぐねてしまって……。次の年も、また次の年も検討したが、なかなか結論が出ないんです。

しかしその過程で、だれからでしたか、アメリカのベンチャービジネスの話がもちこまれ、おもしろそうだ、ということになったんです。今でこそ、「ベンチャービジネス」という言葉も普通に使われるようになりましたが、そのころはなかなかイメージがわきませんで、なんとなく、うさんくささを感じる人も多かったんじゃないでしょうか。

ともかく「ハイ・テクノロジーをもった中小企業」というふうに概念をまとめ、これは私たちが志向する知識産業と関係が深そうだよ、しかもわが京都市と姉妹都市のボストン周辺に群生しているというからなんとなく親しみがわくじゃないか、百聞は一見に如かずだよ、と説いて46年に小谷さんを団長に、アメリカへベンチャービジネス・スタディー・チームを派遣したんです。私としては、なんとか京都の産業振興の具体策を見出す手がかりをつかんでほしい、との一念で送り出したことを覚えています。

—— で、実際にそれがもとでベンチャー・キャピタル設立へと発展するわけですね。

日本で最初のベンチャー・キャピタルを設立

立石 視察団が帰ってきて報告会を開いたんです。が、現地の実情を聴いて、私もようやくベンチャービジネスの概念がつかめました。それと「ベンチャー・キャピタル」という会社があるということをはじめて耳にしたんです。で、ひょっとしたら、これが京都の産業振興策の切り札になるかもしれないと思ったので、みんなに呼びかけて再び同友会で勉強会をはじめました。そして、そういうものをつくらなきゃいかんというところまで進んで47年、同友会が発議して京都の企業を投資対象にしたKED（京都エンタープライズ・ディベロップメント）を設立したわけです。経過上、私が社長を引き受けました。

ところが、わが国でもはじめてのベンチャーキャピタルだっただけに、“誤算”が多くて……。第1に出資者ですが、当然リスクが大きいから、京都経済同友会の会員から有志を募り、資本金にしてせいぜい2億円ぐらいの規模でと考えていたところ、あちこちに話がひろがって、産業界だけでなく証券会社、さらに銀行あたりからも申し込み

がくるといった具合で、絞り込みに難儀しました。で、ともかく地元企業31社、京都銀行協会加盟の金融機関31社、それに京都証券取引所正会員協会の、計62社を出資者にするとところまでこぎつけたんですが、次には出資比率が問題になって、結局、それぞれの顔をたてながら調整、ようやく資本金3億円でスタートしたんです。

第2に投資先の問題です。最初、資本金3,000万円以上の企業に呼びかけて説明会を開いたらたくさん集まってくれたので、これはしめたと思ったんですが、実際にそれらの企業に「投資を受け入れませんか」と勧誘してみると、なかなか首を縦にふらないんです。というのは、京都の企業人は株式を公開するのに消極的だったんですね。もともとオーナー意識が強いところへ、当時、悪い総会屋がいて何かと問題を引き起こしていたものだから、しり込みしてしまったんでしょうかねえ。100年以上続いた老舗も多い土地がらだから、気持ちがわからんではないけれど……。

KEDの挫折

そういう理由で、数多くの企業にあたったけれど、いっこうにはかどらないものだから、資本金3,000万円以上といわずに、もっと小さいところにも対象をひろげたらと、あちこちリストアップして働きかけました。それらの結果、第1号として48年に竹中エンジニアリング工業へ600万円、次は49年に日本電産へ500万円、50年に志野陶石へ1,500万円の投資、続いて51年には千曲製作所へ4,000万円と投資をひろめていったんです。ところが、その千曲製作所が、KEDからの融資を受けて間もなくギブアップ（会社更生法を申請して倒産）してしまったものですから、順調に見えていたKEDに、にわかに暗雲がたちこめたんです。

そうすると、出資者はとたんに冷ややかになる、マスコミの論調は厳しい、投資先候補にあげた企業からはもう結構ですといってくる、いったん歯車が狂いはじめると、みなが疑心暗鬼になって、いっこうに仕事が進まない。しかたがないから、その翌年に解散しましたが、出資者には出資金を返済して精算すると400万円ぐらいの赤字でした。これは、私のポケットマネーで処理しましたがね。

ただ一つの私のなぐさめは、2番目に投資した日本電産です。KEDが投資したとの新聞記事が出たら、途端にそれまで相手にしてくれなかった銀行が押しかけてきて、資金に不自由せずに先行投資してどんどん発展したということを知ったときはうれしかったですね。また、見込んだ通り去年(1988年)、大阪証券取引所と京都証券取引所に上場しましたし。

—— 挫折の原因を、どのように分析されていますか。

立石 先ほども申しましたように、京都は株式公開を嫌う傾向があったことですね。当時と今とでは、京都の産業界を取り巻く状況もかなり変化していますし、資金調達など、今は株式市場で調達をする方がはるかに安いコストでできることを多くの企業人が知っていますから、上場意欲はだいぶ強まっていると思いますが……。しかし、当時あれほど株式公開アレルギーがあったことについては、こちらに認識の甘さがありましたね。

それから、KEDを設立して本格的な投資活動をはじめたときにオイルショックでしょ。どこもかしこも減量経営で、設備投資意欲がまったく冷え込んだ時期ですから、実に間が悪かったですよ。とはいえ、同じころ、KEDに続いて設立された証券会社・銀行・生保系列のベンチャーキャピタルはちゃんと存続し、まさに今、上場ブームの中でキャピタルゲインを達成していますからね。こ

それは、経営基盤が強力、かつ意志決定が容易だったからでしょう。ひるがえってKEDを考えると、もともとリスクがともなうものなのに、出資者が多かったため投資先の選定などに慎重になってしまい、それがかえって災いの元になったんです。

そのような失敗はありましたが、私は中堅企業論からKEDに至る京都経済同友会の実践的活動は、今も高く評価されてよいと思います。多少手前味噌かもしれませんが……。

失った万博の好機

—— 次に、万国博に関連したお話をうかがいます。万博にあたって、京都経済同友会ははじめ京都の経済団体が協賛事業に取り組まれたのは、立石代表幹事時代の41～43年ごろでしたね。

立石 国の全国総合開発計画が決まったのは37年でしたが、そのあと、39年の東京オリンピックを経て、急速に開発ブームが全国へとひろがりました。大阪では、東京に負けないよう都市再開発をして機能を高めなければと、折よく決まった万国博開催（EXPO '70）を目標に、道路や地下鉄建設をさかんにやりだしたんです。京都でも、これを機会に道路整備などを進める必要があると、41年から検討をはじめて、42年に各種の提言を発表したり、京都市へ要望書を出したり、また同友会でまとめた堅田～宝塚自動車専用道路建設については入洛した佐藤（栄作）首相に西村さんといっしょに陳情もしました（41年）。しかし、それらの開発構想は蜷川知事との意見が合わず、どれもうまくいかなかったですね。

一方、万博へ海外からくるお客さんに京都を直接PRするために京都にきてもらおうと、京都にミニ万博をつくる「間接事業」も提案しました。これは経済界が主体になってやるべきだと考えて、

京都商工会議所・京都経営者協会に呼びかけ、京都経済同友会を含む3団体で京都経済協議会を設立し、うまいこと協力関係をつくったんです。それをベースに、同友会が窓口になって、私と栗林さんとが京都府へ協力要請にいったんですが、なにしろ「京都に財界なし」と公言する蜷川知事なので、一筋縄ではいきませんでした。あれこれ折衝したのですが、結局、万博会場に京都広報センターをつくる直接事業、洛南に京都ミニ万博と文化村を建設しようという間接事業の両方とも、実現しなかったですね。

しかたがないから、せめて経済界だけででもやれることをと、みんなに募って万博会場の日本庭園に5,000万円で本格的な茶室をつくって寄付しました。これは同友会ではなく、京商副会頭の村田（禎介）さんが世話役をつとめられ、私が寄付集めを担当しましたが、これにはずいぶん苦労しました。

それにしても、あのとときの蜷川知事のかたくなな姿勢は、今もって残念ですね。

全国の注目を集めた中堅企業論

イセト紙工株式会社社長

小谷隆——特別幹事・元代表幹事

(昭和44年4月～昭和51年3月)



—— 小谷さんが代表幹事になられたのは昭和44年でしたが、当初の2年間は立石（一真）さんと小谷さんのコンビで立石さんがメーン。次に46年からは今度は小谷さんと塚本（幸一）さんとが組まれて、小谷さんがメーンになられた。それから今度、48年からは同じコンビで塚本さんがメーンになられて49年まで。さらに50年からは堀場（雅夫）さんと組んで1年間。都合7年間ですね。小谷 少し長かったんですけどもね……。というのは、立石さんから44年の3月、代表幹事を降りるから君が一人でやれといわれたんですよ。で、僕は新米一人じゃ困るから大先輩いてくださいと頼んで、無理に残ってもらったんです。次に塚本さんと組んだわけですが、塚本さんは2年でどうしてもやめるといいたんですよ。またここでも僕一人になるといかんので、僕が代わりにやりますから、ともかくもう一回残ってくれということで残ってもらったんです。だけど、これは明らかに塚本さんが筆頭代表幹事で、僕はお手伝いだった。塚本さんにはそれ以上無理をいえなかったんで、堀場さんと、もう1年間、バトンタッチのために組んだわけですね。

—— 立石（一真）さんと小谷さんとは年齢がふた回りぐらい違いますから、44年の代表幹事交代は、大きな世代交代ということになりますね。

蛭川府政と同友会

小谷 森下（弘）さんもそうだったんですけども、立石さんも若い者を盛り立ててやろうという気持ちが強かった。だから、当時の若手に、早く代表幹事をやれ、もう自分らはひっこむから、としきりに話されてました。

とはいえ、当時は蛭川府政のもとで、京都ではおおっぴらに経済同友会の活動ができませんでしたから、代表幹事なんてそんなものばかばかしく

てやれんという感じで、なり手がなかったのも、僕なんかはひっぱり出されたんだと思いますよ（笑）。

—— まさに、その当時は京都において蛭川体制が一段と強まり、国内的にも高度経済成長が終焉期を迎え、インフレ、スタグフレーション、公害、さらに企業の社会的責任が問われるというように、いろいろな問題が吹き出していました。国際的にもドル・ショック、ニクソン・ショック、通貨問題というように、内外ともに揺れ動きはじめてころでしたね。

小谷 蛭川体制が林田（悠紀夫）さんに代わったのが昭和53年ですから、53年までの間、経済界では革新府政に抵抗するのは京都経済同友会しかなかったんですね。当時は森下さんが京都商工会議所の会頭だったんですけども、森下さん自身、府庁へ足を踏み入れるのはパスポートをもらうときだけだった。会議所ですらそういう具合だったから経済同友会はさらに疎遠でした。蛭川さんの方も、経済同友会というのはどういう会やと、それと代表幹事をやってる塚本というのは女のふんどしつくりやということをやった。

そんなわけだから、京都市も含めて、革新府政とはまったく接触をもたないまま経済活動をやっていた。だから提言とか所見発表をしても、新聞社が取り上げにくいような内容しか出せなかった。また、会員を増やすにも増やせなかった。

たとえば、府の方から同友会に入ったらいかんぞ、とはっきりいわれた人もあるんですよ。建築関係なんかの人でね。そうしたつらさは、今では想像もできないことですよ。

そしてさきやかながら選挙活動をしても、敗北ばかりでしたからね。その挫折感というものが相当積み重なりましたよ。

京都の土壤から生まれた中堅企業論

だからね、1966年、東京に美濃部革新都政ができ、1970年、大阪に黒田革新府政ができ、東京も大阪も革新自治体になったということで、かえって京都の経済界の株が上がったんですよ。東京や大阪のマスコミの人たちが京都へきまして、革新行政下の経済界ということでは、京都は東京、大阪の先輩だからと、代表幹事の僕らはずいぶん取材されました。

あれは、黒田さんが当選して、東京、大阪とも革新になったときでしたね。僕らは得意になって、蟻川府政のもとで、長年がまんしてやってきたんだと。そこから導き出して昭和43年にまとめたのが、いわゆる中堅企業論だったんだと。

—— 京都から中堅企業論が出てきたというのは、単に素地があったというだけでなく、革新府政への対抗意識というか、独立心から出てきたんですか。

小谷 今でしたら、行政に政策要請とか補助金を申請しますけれどね、当時の行政の補助金というのは、一部の限られた業界だけにしか出されていないわけですから、非常に偏ったかたちになっていた。で、そういうことに歯をくいしばって、行政の援助がもらえないならわれわれ自身でやっていかなければいかんということで、独自路線の中堅企業論に邁進したわけです。

これは、京都経済同友会の歴史的経過からいうと、西村大治郎さんが中心になってやられた「経営者の人間像」の研究委員会の成果から、僕らは京都には特異な中堅企業があって、それらは京都の特殊な文化的な素地をもった経営者が成功させてきたんだという説を導き出した。これをもとに中堅企業論を固めた。

“ボストンへ行こう”

当時の京都経済同友会にとって、中堅企業論をまとめるのは大仕事だったわけですが、それだけに中堅企業一色に染まるほど集中して取り組んだ。43年に一応まとめ上げたものの、その後どういう方向へもっていったらいいかということで議論した結果、ベンチャービジネスがアメリカにあるということを知って、京都の中堅企業のいき方の参考になるのではと46年、ボストンへ視察団を派遣しました。

その後、ベンチャー・キャピタルまで設立したわけですが、とにかくそれらは、革新行政の中で経済的な活力を得るにはベンチャービジネス、中堅企業論を実践していかなきゃ、ということで取り組んだことなんですよ。

—— ボストン視察は、京都経済同友会としてはじめての海外派遣でしたね。その当時、ようやくグループを組んで海外視察するようになっていたかとは思いますが、それにしてもボストン派遣は、当時としては思い切った計画でしたよね。

小谷 当時の事務局長の佐々木（章）君、彼がいたからこそできたと僕は思います。「行きましよう、行きましよう」と非常に情熱をこめて、取り組んでいましたからね。

—— ところで、どういうところからボストンが候補に出てきたんですか。

小谷 それはボストンのルート124沿いにベンチャービジネスというのがあるということを知って、専修大学の中村秀一郎教授から聞いて、ボストンなら京都市の姉妹都市だから、そこへ行くのがいいんじゃないかということになった。東海岸だけではなくて西海岸にもそういうところがあるんじゃないかという話も出たんですが、長期間行くわけにい

かんから一週間だけに限ってボストンを訪問しよう……。ほとんどが現地集合、現地解散でした。

—— その当時はまだ、現地とコンタクトしたり、アポイントを取るのに、相当なご苦労がありましたでしょう。

小谷 それがね、榊田（喜四夫）君の友人で、東京に雑誌『フォーチュン』の日本の編集長がいたんですよ。その人はアメリカ生活が長かったんで、榊田君のルートで依頼して、アポイントを取ってもらったんですよ。

—— 小谷さんは、ボストンはこのときがはじめてでしたんですか。

小谷 はじめてでした。それだけに、いろいろ想い出がありますね。ベンチャー・キャピタルのADR社のドーリオ氏——彼は将軍というニックネームで呼ばれていましたが——自分は会社の業績を見てお金を貸したり、資本を投下したりするんじゃない、経営者の人格を見て投資をするんだといった言葉とか、あるいはその会社がだめになったらどうするのかって聞いたら、病人の病が重くなってきているのに見放す医者があるものか、自分は最後まで見とるんだといったことが印象的です。その話を聞いて僕ら拍手喝采。ちょうど京都銀行の奥村（光林）君とか京都信用金庫の榊田君とかが参加していたもんだから、彼らはみんなからいじめられましたね（笑）。

それから、経営者では、テラダイン社長のドゥボルフ氏。彼は、経営者というのはスペシャリティを求めるのが仕事なんだけれど、そのスペシャリティもライフタイムがだんだん短くなっていくから、スペシャリティを生むスペシャリティをわれわれは考えなきゃいかんというんですよ。この言葉も私は忘れないでよく使ってるんです。だから、参加者は20数名でしたが、ほんとにみな、いい勉強になった。

—— で、帰国後、『ベンチャービジネスと企業家精神』といった報告書をまとめ、さらにベンチャー・キャピタル事業への提言を発表して、いよいよKED設立となるわけですね。

早すぎたベンチャー・キャピタル

小谷 ベンチャー・キャピタルについては、塚本さんと2人で相談してたのは、松下幸之助さんを社長にお願いしようということだったんです。当時、塚本さんは、わりに松下幸之助さんとプライベートに話ができる立場だったんで、実際に申し入れてもらったことがあるんですよ。しかし、「自分がもうちょっと若かったら、やってもいいんだけど」というような理由で、結局断られた。それで、立石（一真）さんをお願いした経過があるんです。

ところが、立石電機自体が、いわゆる開発に次ぐ開発、クリエートに次ぐクリエートというかたちでやっておられる会社ですよ。そこからベンチャー・キャピタルへ出資してもらうとか、立石さんご自身にKEDの社長に就いてもらったことで、立石電機との関係を詮索された。もちろんこれは誤解で、立石さんには何の責任もないことですが、しかし客観的にみて、そういう受け止め方をされたふしがある。

もともと、KEDがああいうような形で解散しなければいけなくなった主な理由は金融が緩和になって、銀行からいくらでもお金が出るようになったためですが……。

—— しかし、同じころ設立された他のベンチャー・キャピタルが、同じ苦しい時代を経て、ようやく今、出資先が上場するところまでこぎつけている。なのにKEDは……。

小谷 ベンチャー・キャピタル設立が早すぎたんですよ。KEDは日本でももっとも早かった。以

後、オイルショックもあって、ベンチャービジネス論、ベンチャー・キャピタル論は一度消滅したようなかたちになってますね。それから再びベンチャービジネス、ベンチャー・キャピタル的なことが浮かんできている。だから僕らは、現在のベンチャービジネス論は第2次ベンチャービジネスであるというようにいってますけどね。

—— とはいえ、京都経済同友会が中堅企業論、ベンチャービジネス論の展開と実践によって他に与えた影響は非常に大きかったと思います。十分に評価されてしかるべきですね。

ベンチャー精神を生かす

小谷 そのことで象徴的な事例といえば、あのポストン視察に立石電機から参加したのは立石孝雄君だったんですが、その報告をつぶさに聞いた立石一真さんが、「立石電機はベンチャービジネスだ」といわれた。で、それを実際に社員に訓示されて、自ら実践された。これが、当時の京都経済同友会の中堅企業論、ベンチャービジネス論がもたらした典型的成果じゃないかと思うんですよね。

だから大企業であろうと小企業であろうと、ともかくベンチャー精神をもたなきゃいかん、ということ吹き込んだ効果は非常に大きかったと思います。もし、中小企業、零細企業だけにインパクトを与えただけだったら、立石一真さんのようなすばらしい話は出なかったはずですよ。そういう刺激を与えたことは自己評価できます。

—— そうした経過を踏まえて、今の京都の中堅企業の現状はいかがですか。

小谷 私たちが取り組んだころのベンチャービジネス論は、ベンチャー精神とともに、それをもった企業を資金面でどのように援助するかということで、半分はベンチャー・キャピタル論であったんですが、超金融緩和の今となってはベンチャ

ー・キャピタル論のウエートは、ぐっと小さくなってしまった。あとはベンチャー精神と、その実行力、つまり開発事業、それに集中しなきゃいけないんじゃないかと思うんです。そのためには狭い京都の中に閉じこもっているのではなくて、まずは日本中へひろがっていく、さらに国際的な場へ出ていくということが必要ですね。

ただ、外へ出ていく場合、ものの考え方にギャップがあることを承知しておかねばならない。具体的にいうと、京都、いやわが国の企業は自己利益的なものが多すぎる、あるいは、それが当然だと思うような過去の経済界の歩みがあったために、方向を間違いかねない。それでは、自己利益的なものを捨てれば、いつでもどこでも通用するのかといえば、そうではない。進出する国のおかれた状況で刻々と変化することがある。同友会でもそのへんのことをよく勉強していかなきゃいけないと思いますね。

行動する同友会

—— 話を元へ戻すようですが、44年、小谷さんが代表幹事就任のときに「行動する同友会」ということを強調されましたね。これは、どういうことからですか。

小谷 代表幹事になったものの、何をしてよいやらわからなかったからですよ。先輩の実績を見れば、先ほどいいました「経営者の人間像」といった立派なことをおやりで、それからすでに「中堅企業論」をまとめるというところへきていた。では、その次に何をやるかということになると、手も足もでないということでは困るから「行動する同友会」にしよう。それもやっぱり、当時の行政との関係とか、社会情勢がそうさせたのだらうと思います。議論してるだけであって、発表することもできなければ、行政に訴えることもできな

いし、全国に檄を飛ばすわけにもいかない。そういう状態で、これはもう地道に行動していかねばいけないうことだったんです。

——なるほど。そうしますと、その当時、小谷さんと同年配の経営者の方々は、閉塞状態というか、何かやりたいけれどやれない苛立ちみたいなものをもっておられたわけですね。

小谷 中でも塚本さんがすごかったですね。東京や大阪の状況を聞いてきては、あんなことをやってるというのはいくらやましいな一、こんなことではいかなな一、という話を鬱々としてましてね。だから少しでも実行するしかないなという感じだったですね。

——それは、時期からいいますと昭和40年代前半ですね。東京はオリンピックで都市整備が済み、大阪も万博前で都市整備が進んで、経済も活気づいている。ところが京都は一向に変化がない。その苛立ちということですか。

小谷 そうですね。当時はまだ平安建都1200年記念といったプロジェクトも浮かんでませんでしたからね。だから、京都の経済人は他の都市と比べて損をしている、高度成長にも取り残されている、という気持ちが強かった。ところが一方では、美濃部知事下の東京、黒田知事下の大阪から、京都は実にうまくやってるな、とおだてられるんで、変な気持ちでしたよ(笑)。

●私の事務局長時代

筋道のたった思い出などというものは、かえって嫌みなものですから、それこそ思い出すままに書きつけてみることにします。

私の事務局長生活は、昭和47年初秋、京都ホテルでの塚本、小谷両代表による面接試験にはじまり、50年3月末辞任に終わるわずか3年弱の、あつという間の出来事でした。ひょっとすると、事務局長としての短命記録保持者かもしれません。ですから、正直なところ同友会に対しては、今でも、迷惑をかけ放しのままさようならした気持ちがして、昨今、例会などに出ていても少々心苦しいので

神」についての研究成果を、当会主催の西日本大会で発表しました。ただそれも、この回想記を、すでに昨年祝われた40周年記念のために書いていることを思いますと、ずいぶん昔の話になってしまいました。そのときの若手委員の中から、はや一人代表幹事経験者が出、今また一人あとを継ごうとされています。当然といえば当然の時の流れかもしれませんが、やはり感慨を催します。

今振り返ってみますと、昭和47年から50年というのは、ちょうど、日本経済の転換点にあたっていました。しかし、京都経済同友会には、まだ高度経済成長期の残り香が、かなり色濃く漂っていました。例会ははじめいろんな会合でも、どことなく華やいだ雰囲気がありました。それがよかったのか悪かったのか、わかりません。ただ、私には、当時の同友会がゴールデンエージに輝き、懐かしい思い出として記憶に甦るだけです。

金いろの額縁に納めた3年

甲南大学教授

北澤康男

(昭和47年10月～昭和50年3月) ず。

もっとも、このように短い在職期間ではありましたが、大きいイベントもありました。創立25周年記念事業です。鈴木正三氏(日本写真印刷株式会社・社長)をチーフに、当時若手の有力メンバーを網羅して委員会を編成、「京都の企業家精

しかし、ああいうことは将来の京都にあってはいけないことだと思います。だけど、忘れてもいかに歴史だと思いますね。

独創的な提言活動を

—— ところで、現在の京都経済同友会のメンバーは、林田知事になって以降に入られた方が7割ぐらいと聞きましたが、いまから振り返って、先ほど話された「忘れてはいかんこと」、あるいは教訓にすべきこととは具体的にどういう内容ですか。小谷 京都経済同友会の会員になりたいという安易な気持ちだけで入会されるのは、困ると思うんです。

というのは、さっきもいいましたように、蝸川体制のとき同友会に入会申込書を出しながら、それをひっこめた人が数名いたんです。府からいわれてひっこめたんです。つまり、よほどの勇氣、決断がないと入れなかった、そういう同友会だった。いまは、2名が推薦のハンコを押したら、ともかく入れる。そういうかたちで入って、そして何かの委員会でちょっと話を聴くというようなことでは、物足りないと思いますね。それだけに、代表幹事にはしっかりしてもらわないと。

—— それから昭和46年、ボストン視察へ行かれたメンバーの方々が、今はもう京都商工会議所はじめ、経済界ほか公的機関でも、それぞれ要職に就いておられる。そのように、「与党化」、「メジャー化」した中で、京都経済同友会が、京都の経済界で現在および今後にわたって果たすべき役割とはなんでしょうか。

小谷 京都には、商工会議所、経営者協会、工業会などいろいろな経済団体がある。それらと同じかたち、同じパターンで進んでいくなれば、京都経済同友会にとっては自らアイデンティティを放棄することになる。だから、ユニークといたら月

並みですけど、やはり一本芯の通った、商工会議所や工業会ではできないような発想のもとに、積極的な提言活動をやっていくべきじゃないでしょうか。

会議所との役割分担

榊田（喜四夫）君が代表幹事のととき、彼は行政と非常に関係が深かったもんですから、行政問題を広く細かく取り上げて、たしかに立派な結果も得てますが、僕はそんなに広くやることはないといったんです。もっと狭くてもよいから、他にはない独創的な考え方でやるべきじゃないかというのが僕の主張です。だから、最近のことという、建都1200年事業については、同友会も商工会議所も取り組んでいる。取り組むのはいいんですけども、それぞれの特色がなくなってしまっていると思うんです。

商工会議所は行政とタイアップして、しかも打ち出した以上は実現しなくちゃいけないプロジェクトをやる。一方、同友会は実現させる責任をとらなくていいが、その代わり、京都人を魅了するような、インパクトを与えるような構想を打ち上げる。そういった分担作業が必要だと僕は思います。

—— しかしそれは、依って立つ経済基盤がほぼ同じで、メンバーも似通っているところからくる限界ではありませんか。

小谷 そう、それはありますね。だからというわけではないが、僕はできるだけ今、京都経済同友会の例会、その他の行事にも出席しないようにしてるんです。僕の立場（京都商工会議所・副会頭）からすると、何か接点になる必要があったら、そのときにだけ出て行けばよいのであって、両方に日常的に顔を出していると話がややこしくなってしまうと考えているんです。

—— ということになると、京都経済同友会として独創性を発揮するにはオリジナルな人材を育て、キープする、そのことに力を注がなければ問題は改善されませんね。

小谷 かつてのように目標物があり、“敵”がいた方が刺激性があってよいかもしれないけれど、これは他力本願。今のわれわれはそういうものがない中、自力でどこまでオリジナリティを出せるか、その取り組みこそが京都経済同友会の活力源だと思いますね。

それと、ちょっと横道にそれるかもしれませんがけれども、一極集中してる東京に対して、堂々と反発できるのは京都しかないんですよ。なぜ京都がそれをやれるかという、やっぱり文化の街であり、文化首都であった。いや、今もそうであるということ为背景にして、企業規模は小さいかわかりませんが、対等にわたりあえるんです。そうした気概をもたないとオリジナルな人材を育て、キープすることはできないでしょうね。

この10年を振り返って 創立40周年記念座談会

●拡大期

とき 平成元年4月4日(火)
ところ 京都ホテル
司会 圓山健造(日刊工業新聞 記者)

出席者

株式会社堀場製作所会長

堀場雅夫 特別幹事・元代表幹事
(昭和50年4月～昭和54年3月)



ムーンバット株式会社社長

河野卓男 特別幹事・元代表幹事
(昭和51年4月～昭和56年3月)



立石電機株式会社社長

立石孝雄 特別幹事・元代表幹事
(昭和56年4月～昭和62年3月)



——はじめに、それぞれの代表幹事時代の社会
状況と重点的活動についてお話しいただこうと思
います。

オイルショックに目覚める

堀場 昭和47年にオイルショックがありまして、
それから48年、49年を経て、50年になって、オイ
ルショックがどういう意味をもっていたか、痛感
させられました。それまでは、オイルショックで
トイレットペーパーが高くなったというような話
ばかりが出ていたわけです。でも50年になったと
きは、原油価格が4倍になったとか、そのため物
価が高くなったとかいうような経済的現象だけ
でなく、自由主義経済といえども、たいへん大きく
変わってくるのだなあとということを、世界中の人
が認識したと思います。

われわれは、自由主義の基本が拡大至上主義で
あるということ——とにかく会社をどんどん大き
くして、増産をして、大量生産をして、大量消費
する、それが資本主義の活力源である、というこ
とを信じて疑いませんでした。世界中の自由主義
国家は、みんなそのように考えていたと思います。

日本もその道をひたすら歩んできました。ところ
が、オイルショックに遭遇し、はじめて地球の資
源は有限であり、浪費は問題であるということ
を思い知らされたんです。理論的にはだれでもがわ
かっていたのだけれども、ようやく身をもって感
じたわけです。

それと同時に、消費者の側も目覚めたと思いま
す。今の世の中は自分のほしいものを供給できる
ような社会構造、経済構造、産業構造ではない、
メーカーに買わさしていただけではないかとい
うことを自覚したと思うんです。それによって、消
費者の格が上がりましたね。

これらによって、私たちが戦後一貫してもって
きた価値観が変わった。つまり、ただ単に弱肉強
食というか、市場原理がすべてであったものが、
協調と競争のバランスをこれからの経済産業はも
っていないといけないというように、価値観な
いし企業モラルが変わりました。

考えてみますと、同友会は昔から企業の社会的
責任というか、金もうけだけが企業のすべてでは
ないということの大原総一郎さんを筆頭として、
連綿といい続けてきました。それがオイルショッ

クになって、現実問題として現れたわけですが、その年は昭和50年だったと思います。そういう意味で、50年から54年まで代表幹事を務めた4年間は、企業化社会の本質は何かを模索した時期でした。

学研都市構想に火をつける

河野 堀場さんの2年目、昭和51年から僕が代表幹事に加わった。もっとも、僕は51年の夏に奥田（東）先生から学研都市の相談を受けていて、すでにこれに全面的に頭を突っ込んでいた。そこで、堀場さんに相談して、代表幹事は堀場さんが専任、僕は学研都市の方をやらせてもらった。

そうして53年が知事選ですね。それまでにジュニア・グループと中堅幹部グループを再統合して、準会員部会にしていた。これも、政治状況を京都の土壌から変えていこう、それには同友会が先導役にならんといかんという認識と具体化の一環だ。

それを経て54年、すでに僕が前任の代表幹事になっていたけれども、林田知事のもとで学研都市にはじめて研究予算がつくわけ。

それからもう一つは同友会の世代交代。大正生まれの時代は僕で終わりにしようと思っていた。そこで、その次を担ってもらう3人の候補、榊田（喜四夫）君、立石（孝雄）君、それから稲盛（和夫）君に3大プロジェクトの長になってもらった。その1つは中堅企業。これはご承知のように第2次オイルショックが発生して、企業は再び低迷し、環境問題とかも起こった。いろいろ新しい条件のもとでどう対応するかを迫られた。それなら中堅企業論をもう一度掘り下げようということで、稲盛君に長になってもらった。

二つめは新しい京都づくり。これは林田知事が実現したのだから、そのもとで新しい都市づくり構想をたてようじゃないかと、これを榊田君にや

ってもらった。三つめに、活力ある地域の構造というテーマで、京都だけでなく、広域的な地域圏問題を立石君にやってもらう、ということで進めたわけですね。

さらには、京都経済同友会にファンドをつくったこと。それまでは任意団体でファンドがなかった。なんとかファンドをつくらんといかん、と前から提案されていたけれども、実行に移せなかった。それに手を染めたということが僕の代表幹事時代にやったことですね。

量から質への遭遇

立石 私は56年に、今は亡き榊田さんといっしょに代表幹事になったのですが、その2年前の54年、第2次オイルショックの発生で、先ほど堀場さんが指摘されたような量的成長時代は完全に終焉していました。で、日本の国全体として、量から質への大転換といえますか、構造変革をしなければいけないという認識がいつそう強まりました。そうした状況のもとで、榊田さんと私が代表幹事についてたわけです。

量から質に向けて、時代が大きく変わろうとする中で、京都経済同友会も、たとえば企業と文化研究委員会とか、あるいは新しい経営者像の研究委員会、さらにそれらを拡大継続して21世紀の対応研究委員会というようなテーマに取り組みしました。その音頭を取られたのは榊田さんでした。

第2に、これも榊田さんが非常に熱心に取り組まれたわけですが、平安建都1200年の構想ですね。この話が出た56年といえますと、建都1200年の13年前でした。それに向けて、京都に根ざす同友会なのだから、リーダーシップをとって具体的な提案を行う必要があると判断したのです。これは第1次提案、さらに第2次提案というような形でまとめられ、それが見事に実って、官民で行う

記念プロジェクトにかなり採り入れられたり、参考にもされました。

第3には、やはり会員増強ですね。第1次会員増強活動が59年、第2次の会員増強活動が60年、それから第3次の会員増強が61年と、3次にわたって会員増強拡大のための特別委員会を設置しました。とくに宮崎（幸一）さんが当時の委員長として、各方面に働きかけを強め、大量の増員を果たされた。

さらに4番目として、北部との交流を強めたことをあげたいですね。国道9号線のバイパスが京都から北へどんどん伸びて、京都市と北部地域との隔たりが非常に短縮されてきました。その中で、京都経済同友会としては、今や北部地域は陸の孤島ではないという認識をもって積極的に北部へ働きかけをしたのです。当時の芦田（浩次）事務局長（故人）が福知山出身だったことも幸いして、順調に北部地域との交流、増員ができたと思います。

——では次に、それぞれにご苦勞なされたことをお話いただけますか。

市民と経済界の接点を求めて

堀場 市民と経済との接点が、京都の場合、とくになかったように思うんです。第1次オイルショック後の混乱の中で、それを融合したいなと強く感じまして、私が代表幹事的时候、研究部会を提唱したんです。これなど、今後の課題でもありませんね。

できなかったのは、今でいう税金問題です。税金の流れ、とくに国家財政の予算とのバランス問題を取り上げたかったのです。やろうやろうと声を出したが、無視されて、だれも乗ってこなかったのです。やっと今、問題化してきましたけれどもね。

それも結局、市民と経済——これは国民経済というより、もっと市民と経済、産業の間柄を手近なものにするということと関連したことなんです。だけど、結果として今一つ、何かをつかんだということになりませんでした。同友会の中ではある程度の論議ができたのではないかと思います……。

——たしかにこの問題は、理念的問題ですので、非常に難しかったと思いますが、考え方によっては、まさに同友会的な活動になりますね。

立石 そうですね。非常に大きな価値観の転換の中で、経済同友会はオピニオン・リーダーたらんとして、そういう面にずいぶんと取り組んだわけですが、実際にそれが一般社会層に浸透していくのには、第1次のオイルショック間もない昭和50年ごろでは無理でした。今までの高度成長の惰性といえますか、不沈空母的な認識が一般には強かったわけです。それを、いきなり方向転換させるのは、非常に困難だったと思います。やはり、かなりの時間をかけて、実際の問題にぶつかる中で、これではいかんという意識が高まらないと本物になりませんから。とくに日本人は、壁にぶつからなかったら変わらないけれど、いったんコチンと頭を壁にぶつけたら、転換が非常に早いといえますか、そういうところがあると思います。現実にはそうりましたが……。

堀場 ローマクラブの報告、『成長の限界』は47年でしたね。あれは日本では、最初はマスコミも取り上げなかったでしょう。また、ああいう学者グループが人騒がせに……と。ローマクラブのあれを、もう一度真剣に討議しないと、という話を当時、だいぶしていたのですが、なかなかこれも……。

——それでも当時、全国の経済同友会の中で、こういう問題を取り上げたのは、やはり京都経済

同友会だけではなかったでしょうか。

蜷川府政下の学研都市構想

堀場 結局それは、蜷川府政の影響ですよ。

河野 だからそれについて、堀場さんと僕はうまく手分けができたと思っている。堀場さんが理念的なことを前面に出して正攻法でやっている。それに対して僕は、いくら議論しても、蜷川体制を崩さんことにはどうにもならないということを説いた。だからその前から対抗できる候補者を擁立するのに躍起になっていた。

そういったことは、他の経済団体では無理だ。だから同友会が軸になろうということで、知事選

のときは同友会が事実上の作戦本部みたいになっていた。それで、準会員を“戦闘部隊”にして、今までの常識から離れた、ドラスティックな行動に移ったわけです。幸いそれがうまくいって、林田知事が実現した。それをステップにして、今度は学研都市に一拳に火をつけた。

これはみなさんもよう理解しておられることだけれども、あんまり経済界が突出したことをやると、また蜷川知事がソッポを向いて、万博の二の舞になりかねん。だから、こっそりと秘密裏にやらんといかんかった。その上で、大阪の顔を関西新空港で立てて、京都は学研都市を推進した。これは非常にうまくいった。

●私の事務局長時代

私が同友会の事務局に入ったのは堀場代表幹事の就任と同時でした。代表幹事の交代と事務局長の交代が重なりましたので、小谷代表幹事の1年留任、前任の北澤さんが事務局後見役という変則的体制でスタートしました。人生の達人ともいべきこの3人の方の組み合わせは私にとってはたいへんありがたいことでした。なにしろ、京都のことは何一つ知らず、社会人としても未熟な弱冠31歳の事務局長でしたから、経済団体とはどういうものか、同友会とは何かということと併せて、普通なら就職して先輩社員に教わる社会的常識も一から教えていただいたわけです。

しかしながら、よい先生に恵まれたということがよい生徒であったことに必ずしもつながらないのは世の常で、大過がなかったとすればそれは運がよかったからにすぎません。とくにアメリカ視察旅行では失敗の連続で、危うく団員のお一

人を積み残しそうになったり（中村さん、ごめんさい）、預かっていた私物の現金をホテルに忘れてたり（泥棒のいないソルトレークでよかった!）。というわけで北澤さん、入山さん、佐々木さんという先輩局長や会員の皆さんのご寛容、とくに堀場代表幹事の適切なおかげでなんとか職務をこなしておりましたが、何よりも堀場・小谷・河野時代の私の在任5年間、同友会には新鮮な熱気がありました。高度成長期の余熱、その間に急成長した中堅企業の自信にあふれる経営行動が財界活動にも反映していたのでしょう。それはこの時期に先行する塚本・小谷時代にはっきりした形をとり、次の榑田・立石時代へと引き継がれていきました。そういう新しい町衆としての“華”のようなものが京都経済同友会の活力の源泉なのかもしれないとは、今振り返ってみて思うのですが。

できの悪い生徒

株式会社デスク21研究所所長

波多野進

(昭和50年4月～昭和55年3月)

堀場 しかし、今しがた河野さんとも話していたのですが、蜷川知事がおったから京都経済同友会にはいい影響があった。それが代わってから、なんか僕は“仮想敵国”がなくなったような気がして……（笑）。

河野 48年に京都・滋賀・奈良の3同友会で、天野（光三）京大教授らに手伝ってもらって、「京滋奈エコポリス構想」をまとめた。すなわち南北に走る文化軸、縦軸やな、それから東西に走るのが生産軸、横軸やな、その交点が京都であると。この文化の集積地帯に何もなないままでいいのかというのを問うた。あれはものすごい歴史的な意味がある。

ところが大阪なんか一向に無関心や。大阪あたりはもう既成の都市エリアだから、学研都市なんぞ関係ないというわけや。それで僕は、東京の経済同友会の佐々木（直）代表幹事のところへ行って直訴した。さすがは佐々木代表幹事やなあ、ちゃんと耳を貸してくれて助かったよ。それに力を得て、当時の竹下（登）大蔵大臣はじめ関係大臣のところへ頼みますよといっただけでまわった。

これには日向方齊経連会長（当時）なんか、イヤな顔しとったな。

しかし、だんだん大阪が考えを変えてきよった。それを受けて、学研都市の理念づくりに梅棹（忠夫）君（国立民族学博物館館長）がはいった。その結果、林田知事が単なる学研都市から「関西文化学術研究都市」というように名前を変えた。ところがこの段階でも、国土開発構想全体から見ると、まだつけたしのプランや。それが今のような政治情勢になって、どんどん進んだ。とくに岡本（道雄）先生（元京大総長）が中心になって、科学技術立国の理念を3年前に確立してからは、まさに加速がついた。時代がうまく味方したわけやな。

—— 河野さんは、堀場代表幹事から引き継がれて、中堅企業論をもう一度掘り下げたと話されましたが、どう掘り下げられたのでしょうか。

河野 うーん。中堅企業論は、稲盛君にやってもろたんやけど、何もしやらへんかった（笑）。ここだけの話やけど。ただ、彼が代表幹事になってから、あのとき僕が期待していたことを展開してくれたんで、時間の差かとも思うんだけど、ほんとうはオイルショック後の、あの変わりめの時期にやってほしかった……。

しかし、これをもう一度、京都のユニークな研究課題としてやったら、非常に大きな役割を演ずるものになるはずや。というのは、日本の経済構造の中で果たす中堅企業の役割は、企業がいわゆる規模と形態でいうところの中小企業と、大企業とに二極化するのをつなぎとめ、しかも指導性をもつオーナー経営者の群となることである。

ここから第三勢力論、中間勢力論が出てくるわけやけど、なんぼでも社会構造に対応しながら発展できる。にもかかわらず、京都も含めて、中堅企業論はいつも企業の企業家精神論ぐらいで終わっておる。僕はこれが大いに不満だ。

—— その当時は、河野代表幹事が思い描いたようには掘り下げられなかったということですね。さて、その後は、今に引き継がれているさまざまなプロジェクトが続々提言されるわけですが、まず建都1200年について。

建都1200年プロジェクト

河野 僕は、建都1200年は、なるほど立派な論理展開やと思う。ただ、僕は常に政治との絡みで物事を考えとるもんで、京都がこれだけ大がかりなプロジェクトをやろうとすると、土台がしっかりしてないとあかんことはハッキリしとる。そういう理由から、建都1200年プランはよいことやけれ



ども、本当に実現できるのかという危惧をずっともっていた。

ところが最近、文化立国論が前面に出てきた。それだけに、前よりも有利な状況になった。しかし、やっぱり土台の問題が依然として心配や。

堀場 そうですね。私はとくに、京都市を中心とする地方公共団体のあり方にメスを入れんと、やっぱり京都はよくならないと思います。

というのは、たとえば学研都市と京都市の関係が非常に微妙でして、あれは行政区からいうと京都市と違うわけですか。立石さんとこが研究所を学研都市につくる、同志社も学研都市へ出て行く、猫も杓子も学研都市。それによって京都市は、どうしてくれるのかという被害者意識に覆われているんです。私は、学研都市が近くにできるんだから、京都市にとってもよいことと考えていたが、京都市役所にとっては大問題なんです。そうになると、学術、文化の中心である学研都市が京都のすぐ近くに建設されるのだから京都市は喜ぶべきだ、といっても説得力はありませんよね。だから、学研都市と京都市の間のインターフェイスなど、プラスになる方法論を具体的に提案しないと納得しないんですよ。

今計画している京都高度技術研究所もその一つですが、ともかく、第3セクター方式でも、しっかりしたインターフェイス機関をつくって京都市にもどんどん情報を流す、逆に京都市の情報も学研都市にフィードバックする、それによって学研都市が身近にあるということが、非常にプラスになるシステムをつくりあげていくことが切実な課題だと考えています。これは府の北部や中部にもあてはまることでしょうか。

立石 私もまったく同じように考えているのですが、かつて、平安建都1100年（明治27年）事業によって疏水が開削され、蹴上の発電所ができ、市

電が走り出しましたよね。これは、都を東京にとられた悲哀感、危機感の中で取り組まれた一大活性化事業であったわけですが、今度の建都1200年の記念事業は、京都市だけでなく、京都府下も含めた広域京都の活性化事業でなかったら意義は半減すると思います。残念ながら今のところ、経済センター建設とか二条駅前の再開発とか、スポット的な事業にとどまっているでしょう。一つひとつも必要ですけど、それらはシステム化、ネットワーク化された中での事業じゃないと21世紀に生きないという気がしますね。

学研都市へのシステムアプローチを考える

堀場 今いわれるように、京都にはシステムアプローチがないのです。

これも私の持論ですが、京都の産業は伝統産業や近代産業といった分類ではなく、ハイタッチとハイテック、別のいい方をすればサイエンステックなテクノロジーと人間の感性の両方のバランスがとれている産業群ととらえることができます。そのように優れた産業を、京都市域はもちろん京都府全体で生かすのが、これからの政策課題なんです。学研都市は政策実現の核になるもので、先ほど述べたようなインターフェイス機関を通して情報をどんどん京都市や府下へ流し、逆に北部や京都市域の情報を学研都市にもう一度フィードバックして、より高い次元のものにして、再び返してもらおうといったシステムを確立すべきだと私は考えてるんですよ。

これももとはといえば、京都経済同友会が昭和30年代に展開した情報産業論が出发点ですよ。そういう意味では、京都同友会で取り上げたものは確実に血となり肉となっているのではないのでしょうか。

—— そうですね。建都1200年の第1次提言で出

された産業活力化プロジェクトなど、かなり行政に採り入れられているようですね。

堀場 最近では『新生京都をめざして』ね。あれは今や、完全に市役所のバイブルですよ。

河野 大事なことは、京都経済同友会というのは、京都人の受身的性格というか、保守的体質というか、これの覚醒を迫る連続的な活動体であった。そういう位置づけができると思いますな、僕は。—— さて、立石代表幹事の時代になってから、府北部方面へかなり力を投入したわけですが、これはどういうきっかけ、考え方からでしたか。

府北部地域の振興に注力

立石 蜷川府政のときには、北部からはまったく企業誘致の話がなかったのですが、林田府政に代わってお呼びがかかるようになりました。国道9号線のバイパスがどんどんと伸び出したことで、時間的距離、それに心理的距離も短縮し、それに歩調を合わせるかのように、企業誘致制度など、条件づくり、環境づくりも進みはじめました。

そこで、いつでしたか、北部地区の市町村長に京都に集まってもらい、北部の振興についての懇談会をもったり、あるいは私たちもバスで舞鶴の港湾整備など北部地域の産業施設を見学しました。そうした積み重ねによって、北部の主だった経済人との交流が活発化し、同友会も方針として北部に力を入れはじめたんです。

—— これは従来、目が向かなかったのですか。それともときの流れでしょうか。

河野 蜷川時代には、みんな怖がってやりたくてもやれなかった。僕は郡部の出身やから、かねてから京都市の同友会にとどまらず、もう少し広い地域を対象にした同友会にすべきだと主張しておいた。実際、福知山や舞鶴に出かけたりもしたんやが……。立石君が代表幹事になってから、それ

が本格化した。とくに奥村（光林）君が非常によく動いてくれた。ええ形になってきました。今まで京都府の舞鶴という外国みたいに遠かったが……（笑）。

京都は中華思想に陥っていないか

堀場 私は、北部の問題はちょっと違った観点ですが、ものすごく興味をもっているんです。何かというと、わが国には厳然として東京中央集権システムがある、何か会をやるとなるとすべて東京ですよ。私のやっている分析機器業界は、実は京都で7割を生産しているのに、業界の中心はなぜか東京で、役員構成も東京から7名、京都は2人だけで、あとは沖縄から北海道までの代表が1人。わずかに生産25%しかしていないところから、代表が7名も出てるわけです。これは通産省とか科学技術庁とか、お役所との関係からなんですよ。私がけしからんといいたてたものだから、ようやく年に3回だけは京都で理事会を開くようになりましたがね。

次は京都府下の話ですが、私と同業者の会があって、私はその会長をしています。当然、京都市で会合を開きますよね。仮に府下の他の町で開こうという話がでたら、私は、なんでそんな不便なところでやるんやと反対します。でも、つらつら考えてみたら、これは東京中心主義とまったく同じで、深く反省すべきことなんです。そういうことで、京都経済同友会が府下の問題について理論的にも、現実的にもきちっとできないのなら、東京中央集権はけしからんといっても通りませんよね。

今、私が一番怖いのは、四全総なんかにある日本全国東京日帰り構想。あれは実は中華思想なんです。京都からはもちろんのこと、沖縄からでも、北海道からでも、東京へは日帰りできるようにな

ったからといって、じゃあ九州で会議を開きましようとか、北海道でやろうということにはならない。ひたすら、東京に来るのを便利にしてやろうということでしょ。そんな発想ではダメなんで、ほんとうに“地方の時代”というなら、やはり多極化を促すようなセンターを各地につくることだと思います。

お上に頼らず

河野 これは一般論になるけれども、日本の土壤というのはお上社会、武家社会そのままの官僚社会が続いている。だから、日本で産官学^{かみ}というのと、これは外国でいう産官学とはまったく違うパターンになってしまう。すなわち官主導になってしまう。だから外国並みの産官学を日本でつくろうと

すれば、学や経済的権力のないものが一つになって、エネルギーを発揮する。そのエネルギーの立派さに、官が私も仲間に入れてくれと、それぐらい魅力のあるものを、民の総意で築いていく以外にないというのが、僕の思想や。

だから高等学術研究所に、官から毎年2億円、向こう5年間、依頼研究するから受けてみんかという打診があったが、僕は時期尚早だと断ったぐらいだ。その思想がやはり関西には大事なんや。京都でもそのことはいえと思うよ。

京都人は、早くそういう意識に目覚めんと、取り返しのつかんことになる。もう天皇はおらへんのやし、スポンサーがどんどんつくということもないのやから。“自力更生”の覚悟さえできたら、これだけ集積をもっているのだから立派に果たせ

●私の事務局長時代

私の京都は同友会とともにあります。今でも京都経済同友会といわれると自分のことのように気になります。しかし会報などで知る限りずいぶん変わったものだと思います。

それまで関西空港調査会で地域開発関連の仕事を経験していたとはいえ、経済団体の事務局の仕事は考えもおよばなかった世界でした。私にとっては人生の転機ともなりました。全国初の女性事務局長などとマスコミに出るハメになって、大いに戸惑いながらの就任でした。経済団体の事務局は、会員がすべて決めたことにしたがって手続き的な処理と調整をすればよい、たいした仕事ではないというのがおおかたの認識です。それが大違い。たいした仕事はしないにしても物理的に身動きがとれないくらい年中、朝から晩までスケジュールが埋まってしまう

のです。浅学非才の私も必要に迫られて、あらゆるプロジェクトで勉強をさせていただきました。その点、当時の河野代表幹事に感謝すべきです。

「新しい京都づくり」「京滋奈文化圏研究」「関西学研都市の先端技術産業ゾーン構想」「京都北部開発」「建都1200年京都活性化」など在职中になされた多くの提言が今や次々にいろいろな形で具体化し、府や市や第三セクターで事業化が図られていることを新聞紙上で知るとは大きな喜びです。

また、1981年、「国の独立と安全保障」をテーマにアメリカの政治、防衛の中核となる機関を訪問したことも忘れられません。今は亡き榊田団長、野村直晴副団長、渡邊四一郎様のご冥福をお祈り申し上げます。

近くて遠し 同友会

武庫川女子大学助教授

小松満貴子

(昭和55年4月～昭和58年3月)

る。そこまでの奮起を迫りたいなあ。

堀場 京都には、郷土愛がありませんなあ。

河野 それは都であったことの残滓現象やろね。
—— ところで、京都の外から見まして、京都経済同友会の活動は非常に特異かつエネルギーという印象が強いのですが、これはどういうところからきているのでしょうか。

堀場 一番の理由は、官が何もしないから。東京や大阪は、ナショナル・プロジェクトが先に打ち上げられて、そのあとを民間がついていくことができますからね。

河野 こういうことがいえると思うよ。今月号(89年4月号)の『中央公論』を読んだら、西田哲学の話が出ていた。40年前、“戦犯処理”された西田哲学やが、あれこそ真の東亜共栄圏理論、現在という環太平洋論であって、決して覇権主義ではなく、いうてみたら棲み分け理論や。あの理論を、軍部が名前だけとって、哲学とは無縁の無茶苦茶なことをした。ところが、現在の世界における日本の役割を論じるとき、あの理論こそバイブルとなる。それをもっと掘り下げるとか、実践していこうとなると、やっぱり関西は無視できん。とくに京都の思想性というか、バランス感覚というか、そういうものが重要になってくる。ところが市民一般の意識はそこまでいっとらん。

だから京都経済同友会としても、会員の思想性をもう一度高めんといかんと思う。今や、会員数が多くなったのは結構なことやけど、そういう思想性が薄まったような感じがするなあ。

京都経済同友会の活力の源

堀場 同友会のメンバーが増えて、活力が出たことは事実だけれども、ロータリーと商工会議所を足して2で割ったような雰囲気になってしまいましたね。

—— では、再活性化していくためにはどうしたらよいのでしょうか。

堀場 結局は次の世代の人が……。そのためには、年長組があまりしゃしゃり出るとあかんと思いますよ。

河野 だけど、東京とか大阪みたいに、代表幹事をたらい回しにするのは感心できん。世代交代といっても、あれは代わりすぎや。

それと、京都の同友会のよいところは、オーナー経営者的思想をもっていることやろな。身をもって体験して、実践する、これが今の経済人には一番に求められていることやからなあ。

堀場 小なりといえど、みな一国一城の主。やろうと思ったら、思いきったことがやれるわけですから。ところが資本金が何千億円の社長でも、やりまっさといえんのだからかわいそうですね。

河野 そして、下請けが少ないことも特徴や。親会社のおる横では、勇ましいことはいえへんからなあ。だけど京都の同友会は、そんな関係が案外少ないので、けんか売ることもできる(笑)。チャンバラをすることも、活性化のもとやで。

立石 そう思います。それから今までは、なんといってもマスの力が大きく、大都市の東京、大阪の、力の論理がまかり通っていた。しかしこれからは質が力、文化が力の時代になってきますから、そのへんでは京都をとりまく力関係も相対的に変わってくると思います。

堀場 やはり、自分の企業のことだけを考えないで、広い視野で京都全体をレベルアップさせようという意識が必要でしょうね。逆説的ないい方をすれば、自分の企業のことだけしか頭にない人が代表幹事になったらいいと思います。私の経験でも、代表幹事になる前となってからとでは、物を見る目が変わりました。そういう意味では、ある時期はローテーションによって——大阪みたいに

機械的にボタンタッチするのはちょっと考えものですけれども——若い人に代表幹事になってもらう。そうすると、どんなに忙しくても、代表幹事になったからには同友会のことを考える、同友会のことを考えることは、京都全体のことを考えることになりますから、ともかく、ほんとうに京都を愛し、京都の未来のために自らを捧げるという気持ちを引き継いでほしいと思います。

同友会活動の原点をひもとけ

河野 僕は、経済同友会発足の原点をもう一度見直してみようといいたいね。同友会は、どういう時代背景のもとで、どんな思想をもってできたかを、もう一度検証する。というのも、同友会は今や、経済団体のワン・オブ・ゼムになってるからや。10年前はそうやなかった。議論倒れに終わったテーマもあるけれども、それ以上に実践できたものは多い。火つけ役をしておるわけや。若い人はそういうことを知って、よし、われわれの時代にはこういうことをやってやろうという情熱、エネルギーを蓄えてほしいなあ。そのためいっぺん原点をひもとけ、と呼びかけたい。

立石 私もやはり原点に戻ることが大切だと思います。戦後10年余りは、いわゆる経済の復興が最重要課題でした。それが満たされた今、これからはたとえば心の復興とか、あるいは世界の中の日本というような、大命題に取り組むことが大事でしょう。そして、組織的にはマンネリ化の防止ですね。

求められる市民との接点

もう一つは、同友会と市民との接点があまりにも少ないのが実情だと思うんですよね。市場開放ではないですが、同友会を開放して市民とのディスカッションとかをどんどんやる必要がある。そ

して、さすがに京都経済同友会は市民にとってほんとうにいいことをやってくれている、というように理解してもらうことですね。これは、代表幹事時代の私の反省でもあります。

堀場 たしかにそれは大事ですね。さっき話が出ていた『新生京都をめざして』なんて、行政マンだけが読む本になってしまっていますからね。

たとえば今、京都市で問題になっているのは「田」の字ですね。御池、五条、河原町、烏丸、西大路で囲まれた「田」の字地区の都心問題があるのです。そこへ総合設計制度を導入するとか、導入せんとか、鴨川から東をどうする、西はどうなのか、あるいは交通の問題やらを検討しているんです。ところが市民には、そういった検討経過を聞いて、またややこしいことをいうてる、せっかく家を建て直そうと思っているのにパーや、そっとしておいてくれという人が案外多いんです。市民が京都をほんとうによくしようと思っているのかな、と考え込みますね。

『新生京都をめざして』は、まさにそうした京都人の意識性を問う内容なんですが、市民の反応は全くといっていいほどありませんでしたから……。だから、市民との接触は必要なんですけれど、そのためのノウハウがあまりにも少ないのが現状ですよ。

そういう点では、市会議員との接触も大切です。京都市民の代表ですからね。たとえば、われわれが提言を出したときには、市議とか府議を招いて、もっと説明をしないとイケない。かつて、何度かチャレンジしたけれど、いまだ実行できていませんね。せいぜい郵送するぐらいですよ。あとはほったらかしにしてある。やはり、われわれの考えていることを、彼らにも浸透させて、そして彼らが、それを市民といっしょにやってくれると一番いいのですが……。

河野 市民との接触を図るにしても、たとえば代表幹事が常に顔を出して話をするのではなしに、幹事ぐらいだったら指名を受けたら出て行って考えていることを話す、またそういう機会を与える必要がある。今や京都経済同友会は、メンバーの数だけ増えて、遊びの同友会という要素が強い。これは時代変化だからしかたないとは思いますが、それがすべてではいけない。

メンバーとしての自己研鑽を期待する

堀場 私が同友会にはいったとき、当時の代表幹事の西村大治郎さんから本をいっぱい渡されて、読んでこいと指示された思い出が強烈に残っていますね。ちょうど大学の輪読というか、何章は自分が読んで、そのアブストラクトを話して、みな意見を聞くということをよくやっていたんですよ。あれ、忙しいときにはかなわんと思ったけれども、指名されると一所懸命読みましたね。途中の章だけ読んでわからへんから、前から読まんならん(笑)。結局、まるごと読むことになる。ああいったことは今、やられてませんからね。小集団でいいから、ほんとうの意味での勉強をもう一度やりたいですね。

河野 それによって鍛えられるからね。市民からも親近感をもたれると思うよ。逆に市民に教えてもらうところもあるだろうし……。

立石 場合によっては、勉強会を公開にしてもいいですね。

堀場 よろしいね。パネラーをつくって、ディスカッションする、あとは聞いていて、会場からも意見を聞く。いろんないい本が出版されて話題になっていますから、それをテキストにしたらいいいですね。

立石 今、例会は講演会を聞きにきているような雰囲気ですね。たくさん出席されてはいるんです

けれどもね。

河野 聞くのは好きやけれども、肥にはならん聞き方ということやな。

堀場 かつて、メンバーの少ないときはきつかったですからね。ちょっと質問したら、今さら何をいつているのか、そんな話はとっくの昔に終わっていると一蹴されて、やはり出席していないとあかんと思いましたからね。今は、階段教室のようになって、出席だけしているという感じですね。めったにあたらへんと、タカをくくっているようで……。

立石 企業の公器性がずいぶん叫ばれていますが、京都経済同友会はれっきとした社団法人ですから、もっと公器性を発揮しないとイケない。そういう責任を果たしているかを考えつつ、会員は発言し、行動しなければならぬと私は思いますね。

堀場 それは仲良しクラブではできませんよ。

河野 同友会のメンバーは、学研都市の主導的ルーツが京都経済同友会だという自覚をもっているか、ということに僕はいつもいつてるんだ。学研都市は、自分たちがいい出しっぺなんだぞ、というプライドをもってほしいんやな。そうでなかったら、あんなもの、だれかが勝手にやっているこっちゃ、というようになってしまう。京都市民はそれでもいい。しかし、少なくとも京都経済同友会のメンバーは、これにどうコミットするかを常に考えてほしいからなあ。

堀場 今では70%ほどが(学研都市構想が具体化した)後ではいつてきていますからねえ。

河野 だからこそ、今の同友会のメンバーには、自主的な勉強会をやってほしいなあ。最近、「河野、いきさつをいつべんしゃべってみろ」という呼びもない。こっちから売り込みに行くわけにもいかんからなあ(笑)。やはり自分で学びとって、自分のものにしていう欲を出してほしいな。

●私の事務局長時代

同友会事務局は、昭和58年7月からの4年3カ月、私にとっては実に短い期間であった。とくに後半の2年間は事務局長として、任の重さに毎日が緊張と多忙の日々であった。しかし、この間、産官学の著名な方々との出会いと交流は、私にとって大きな財産となり、今も生きている。実に多くのことを学び、そのことが私の心の支えとなり、ものの見方、考え方、取り組み方は変貌したと思っている。

さて4年余りを振り返っての思い出は数多い。まず昭和60年9月、立石・稲盛両代表幹事からの緊急のご指示があって、前任の芦田事務局長退任の後を受けて事務局長を拝命したときのこと。役員会での承認と挨拶、記者クラブでの会見などは、私の長い生活でも体験しなかったこと。その任の重さをひしひしと感じ、身のすくむ思いであった。

同じ年の9月、京都府とオクラホマ州との友好府州締結にあたり、同友会は米国視察団を派遣した。私にとってははじめての米国、何もかもが新鮮であった。中でも広中平祐先生ご案内によるハーバード大学、マサチューセッツ工科大学両総長との会見、エズラ・ヴォーゲル先生との出会い、またマサチューセッツ州デュカキス知事との会見など、強烈な印象が今なお残っている。

さて60年度からはじまった会員増強活動は、向こう3年間で正会員を500名に増強しようというもので、結果は3カ年も待たず、61年12月には500名を突破。

61年の11月例会では、紹介役の私も息の切れるほどで、一度に50名余りの新会員をご紹介することとなった。同時に、時代の変化を受けて、女性も会員という合意が整い、7月には第一陣として2名の会員が誕生、同友会の新しい門出を祝った。また、北部地域の経済人にも参加いただき、北部部会の結成をみた。

たいへん悲しい思い出も持っている。それは榊田代表幹事のご逝去である。同友会をこよなく愛され、当会にいくつかの新風を吹き込まれた代表幹事であっただけに、そのご逝去は同友会のみならず、京都の経済界にとって大きな打撃となった。その上、榊田氏ご逝去の4日後、私の上司であった芦田局長があいついで他界、60年11月中旬のこの不幸は、同友会を深い悲しみに覆った。謹んでご冥福をお祈りいたします。

このように、私にとっては激動の4年余りであったが、62年9月末をもって、同友会事務局を去り、古巣へ帰ることとなった。そして今も同友会会員に入れていただき、常任幹事という分不相応のお役目をいただいている。受けた以上は精一杯、努力をしたいと思っている。

私は同友会が好きである。同友会を通じての人と人との出会い、活動を通じての自己研鑽、そして京都の活性化への諸活動。これらを通じての思考と行動は、また私の活力の源となっている。これからも同友会を愛し、微力ながらも同友会の活動に励みたいと思っている。

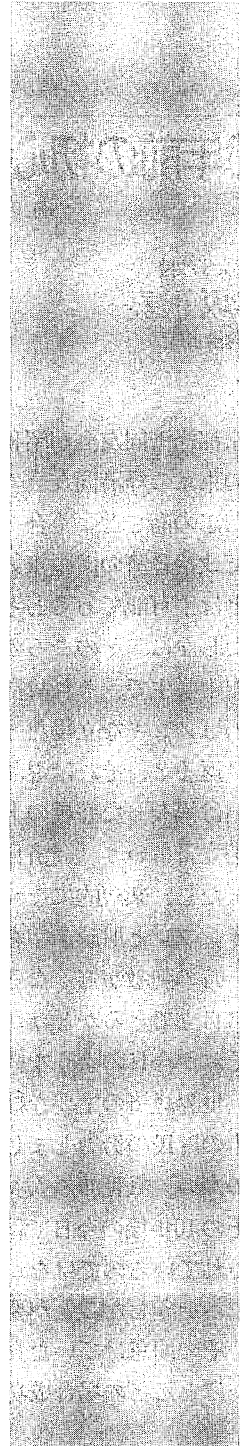
同友会体験は私の活力の源

立石電機株式会社
広報宣伝本部部长

板倉瑛二

(昭和60年9月～昭和62年9月)

特別寄稿



40年前の初心に返って……

京都大学教授

高坂正堯

(特別会員)

京都経済同友会が昭和23年にできてから40年の年月が経過した。設立趣意書やその2年前の東京の経済同友会のそれを今日読むとまず硬い文章だなという感じがするが、それがまた志の高さとよく合っているのである。たとえば、「山積せる経済諸問題の解決は、今にして政治経済の虚脱無気力状態を脱し、百年の大計を講ぜずば、再び経済自立の機を掴むことは不可能であると考えざるを得ない現状である」といった下りはその典型であろう。

たしかに、そのころの日本は、そうした言葉が過剰ではない状況にあった。私は当時はまだ中学生で、それ故空腹ではあったが、社会や経済の問題に頭を悩ませることはなく、いわばノンキな立場だった。しかし、研究生活を送るようになり、種々の資料から当時を振り返ると、それは混乱と貧困によって特徴づけられる時代で、何世紀も前のこと、あるいは異なった惑星の上のできごとかときえ思われる状況であったことが理解される。

趣意書にいう「経済自立」という言葉もオーバーではなく、当時はそれが切実な課題であったし、楽観的になれる人などほとんどいなかったのである。その後、ドッジ・プランでインフレと財政赤字を克服し、それから朝鮮特需で復興が緒についた時でさえ、そうした一時の刺激が無くなるであろう後の日本経済の見通しは暗く、「巧く行っても日本が経済的に自立できるかどうかは疑わしい」というのがアメリカの政府関係者の判断であった。

それが今日のような経済大国になり、他のことはともかく、経済だけは「自立」どころか、世界経済の主要な柱となったのは、まず種々の幸運、次いでアメリカの援助、そして日本の庶民の努力とまじめさ、に加えて、「百年の大計」を講じなくてはならないと考える志の高い、気骨ある人々が存在したからであったと私は思う。

その40年後の今日では、なにもかもちがいがうけれども、同様の気骨と覚悟と構想力が要求されているのではなからうか。より正確に言えば、ほとんどすべてのものが変わったが故に、そうしたことが要求されているのではなからうか。なにしろ、40年という年月は長い。その間怠けていたならば、まして大きな変化もおこらないだろうが、一生懸命に努力し、ほとんどの場合成功しただけに状況は大きく変わる。



世界と日本の関係、日本の有様、そして日本と京都の関係について、40年と今日とを比べていただきたい。いずれも著しく変わった。ところが諸制度やわれわれの考え方はそうは変わらない。ところが、そうしたものにも寿命がある、と私は思う。50年も経てば、大概の制度は更新の時期を迎える。現在はそうした時期なのではなかろうか。50年という間違いなしに二世代となり、そろそろ三世代に変わろうとするころなのである。それが同じ制度で事足りるわけではない。

まず、世界について、万全で万能に見えたアメリカに衰えが見え、パックス・アメリカーナが節目を迎えているといわれるのは、そうした変わり目にわれわれが直面しているということなのである。われわれは昔のようにアメリカに頼ることはできない。それ故、日本の繁栄の最大の原因である自由貿易の制度についても、アメリカ委せではなく、日本がその維持のために力をつくさなくてはならないようになっている。

いうまでもなく、それは楽な仕事ではない。農業の自由化という課題を考えてみるだけでそのことは理解されよう。それに加えて、日本がにわかに強大になったことへの反発から種々の経済摩擦がおこるし、それを避けつつ、さらに成長するためには、海外に進出し他の国々の発展に寄与しつつ、自らの繁栄を持続しなくてはならない。これらはほとんどすべて日本人の不慣れなことであって、それ故、難しい。さらに、以上のことをおこなうためには、日本国内の経済体質の変革が必要なのである。

日本の政治もまた大きな変革期にきている。リクルート事件が深刻な政治不信と政治危機にまで発展したことの基本的な原因はそこにある。だれもが知っているように、日本の政治は利益中心でおこなわれて来た。だからこそ政治にカネがかかるのだし、それが何年かに一回おこる腐敗事件の原因となっている。同じ理由から、政治家も政府も、選挙民の利益をはかる競争に終始し、国民の犠牲を要求するような施策は、少なくとも軽んじられて来た。だから、自民党に好意を持ち続けている人々でさえ、このままでは10年先、20年先が不安だという感じを禁じえないでいる。

しかも、自民党がだめだからといって、それに代わるものは存在しない。大体、安全保障とか治安とか財政といった、政府の基本的課題にまじめに取り組まない政党は、政党ではないのである。したがって、いわゆる「体制内革新」しかありえないのだが、それが至難の課題であることはいうまでもない。

だが、ここで変わらなくては日本の政治としたがってその本来は現在の京都を思わすようなものになるだろう。全主流政権も全党相乗りも、仕事をする上で不可欠な緊張感を無くすが故によくないのである。それ故、京都の経済同友会には、京都の復権というもうひとつの仕事がある。30年前には京都を離れて京都に戻って来たとき、私はいつも美しい都に戻って来たと感じた。今はその逆の感触を持つことが半ば以上もある。成長し、魅力的になりつつあるかつての地方都市と比べて、私はそう思う。だが、京都の過去の歴史をふり返ると、それが無理からぬことであるのが判る。

たとえば、京都経済同友会は、早くも昭和33年に「京都駅高架は何故必要か」という提言・レポートを出している。それから30年経った今日でも、京都駅は高架になっていず、そのため京都は南と北に分かれている。なんと長く、京都は怠けて来たことであろう。この停滞から脱却することは並々ならぬ覚悟を必要とする。

以上の三つの課題に立ち向かうには、40年よりもさらに大きな覚悟が必要である、とさえいえるだろう。40年前には日本は貧困でそれ故なにかをしなくてはならないことは、だれの目にも明らかであった。また、太平洋戦争という大失敗の後であったので、制度の改革も必要視されえた。これに対し、現在の日本は豊かだから、なにもしなくても、なんとなくやっていけるところがある——もちろん、しばらくの間だが。成功は失敗と同様、制度の改革を必要とさせるのだが、前者は後者より難しい。だが、それができるか否かに、成功が定着するか、一時の夢に終わるかがかかっているのである。

こうして、私は京都経済同友会に期待する。40年前の初心に戻って、頑張ってください。

京都の発展にシナリオを

京都大学教授

矢野 暢

(特別会員)

いまは、世界中で都市がビジョンをもつ時代になってきている。ビジョンは人間性のふくらみに対応して多種多様である。そして、都市行政はビジョンを現実化することに誇りをもち、そしてその方向につよく市民を導いていっている。そのできない都市は、暗く、退屈で、足を踏み入るとすぐわかる。いま京都が問われているのは、まさにそのような意味空間としてのビジョンのもち方であるように思う。

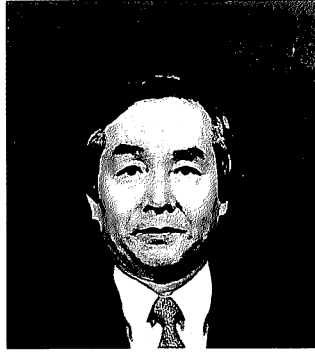
そのビジョンは、経済同友会によって明確に描き上げられ、はっきりと意識されなくてはならない。社会の発展には、「進歩」と「退歩」あるいは「進化」と「退化」とのふたつがある、というのは常識である。問題は、いつけん「進化」していっているようにみえて、実はあたかも事態は「退化」が進んでいるというような事態がocこりうるということである。こういう事態は、進化しているかのような、どのような理屈でも万事うまくつけられるだけに、人びとは事態の真相を見誤りやすい。そういう落とし穴にはまらないためには、目標理念の次元でとことん考え抜いておくことである。

京都がいまかかえる都市としての問題点は、いろいろなかたちで指摘されている。

まず第一に、街の中心にある御所が本質的空洞性を象徴しているというひともある。天皇家が東京に移ったあと、求心性の要になるはずの御所が空洞化してしまい、そのことによって京都の停滞が固着化したというとらえ方である。ことしの天皇の崩御、そしてご大喪とつづく時期における京都の影の薄さが、このような考え方を裏打ちしたといえるかもしれない。

第二に、だからといって、御所に代わる都市の中心がべつに存在しえないという問題もある。市役所周辺を京都の中心と考える見方は少ない。最近、ちらほらと、京都駅周辺に新しい都心を構築すべきだという声をきくようになったが、これはまだ構想の域を出ない。

第三に、文化の中心をうたうわりには、文化的諸装置がほとんど欠けているという、いわば文化首都性の条件が欠けているという事実も指摘される。第一級のコンサートホールもなければ、最新の設備を備えた歌舞伎座もない。ベルリン・フィルもウィーン・フィル



も、まだ一度も演奏会を開いたことのない町なのである。事態の深刻さに、京都市民はやっと最近気がつきはじめたようである。

第四に、文化の衰退につながった経済の弱体も指摘される。最近の消費税の導入で、京都からの反撥が格別つよかったのは注目されるべき事実であった。いまの日本経済の軸構造とは、多少とも位相の異なった質の経済がこの土地ではみられる。

第五に、「劇場都市」性の弱さが指摘されよう。「劇場都市」とは、私なりの定義では、固有文化を生活様式のシナリオとして練り上げ、それを日常的に生かしながら市民が生活をしている町をいう。日本文化の要素をふんだんに秘めながら、いまの京都は妙にバタ臭い街になってしまっている。このことから、市民意識の低さをなげく声もきかれる。

日本の顔としての京都は、すでに文化的に破産しているという声をよく耳にする。つまり、京都はもはや、近代化した日本において、なんらかの文化的象徴になりえないというきびしい声である。日本自身が大きく変容し、未来に向けてどのような顔をもつべきかを模索しているときに、京都はまるで知的に燃焼をみせないともいわれる。

京都が、伝統と近代化のはざまでジレンマに直面しているのは当然であろう。そのジレンマを知的に解けないとしたら、京都の怠慢は批判されて当然であろう。そのような京都が生き残るには、国際化の戦略が決め手になってくる。世界からみると、京都は、東京、大阪とは異なる大きなブランドイメージである。日本の枠にこだわらず、思い切って世界に目を向けたときに、京都の光彩は限りなく高まるはずである。京都が、日本の民族文化のアイデンティティにイメージ上深くかかわっている事実は、いまなお否定できない。

東京には、現在天皇家があるとはいえ、民族文化に関する在庫は乏しい。しかし、千年の都であった京都にはそれが豊富にある。これが、外国にたいして大きな武器にならないはずはない。外国人は、西洋化、文明化の象徴となっている東京よりも、日本文化のふるさととしての京都に魅力を感じるのである。したがって、国際化の時代には京都は絶対的な力をもつことになる。

しかし、京都にはこれまで国際化の努力やその装置づくりの努力が乏しすぎた。ただ最近になって、稲盛財団の京都賞の創設や比叡山での宗教サミットの開催など国際化の動きが根付き始め、今回初めて京都市が主催して、「歴史都市会議」も開かれた。いまになってやっと、京都も問題意識の面で熟してきたといえる。

京都がこれからまず取り組まなければいけないのは文化的な装置づくりであろう。国際的な音楽の都にするためにシンフォニーホールの建設は不可欠だし、歌舞伎の拠点としての南座の改築もなされねばならない。東京に移ってしまった映画産業の復興、武道の本拠地づくりなどに力を入れるべきだという声もきく。日本文化の総本山はことごとく京都に置くという考えで、京都復権を求める動きがもっとダイナミックによみがえって当然なのだが、いまのところその動きは弱い。

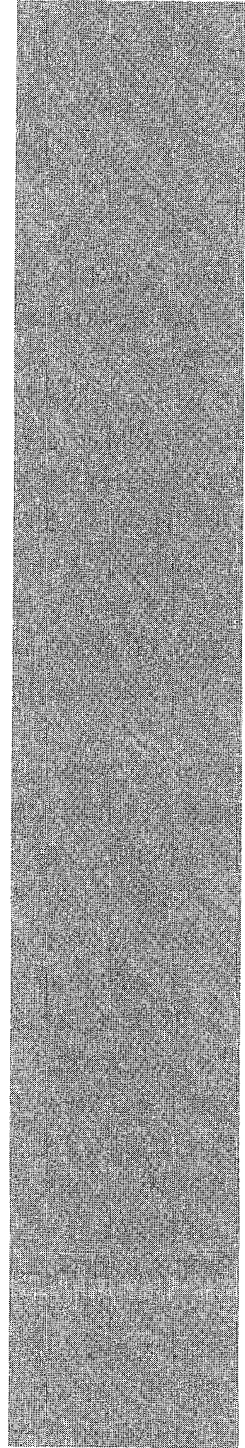
さらにもうひとつの戦略として、京都は「劇場都市」に徹しなければならない。京都で演じるべき文化のシナリオは無限にあり、市民は、祇園祭などの華麗な行事だけでなく、日々の生活のなかでその特有の文化を意識的に演出し、ことごとく役者にならなくてはいけない。京都の文化を掘り起こし、日常性のなかで生かせば、いま以上に固有文化性の豊かな町になりうる。近代化で失われたものが、京都の町に息づき、都市の未来を考えていくうえでかけがえのない遺産になるとすれば、かなり普遍的な意義をもとう。京都のあるべき姿を静かに見つめる目は、日本にとってだけでなく、世界の近未来にとって意義があるといえる。

経済同友会は、京都のこのような課題と真正面から取り組み、京都を真の意味での「文化首都」に導く努力を重ねる必要がある。40年という時間のスパンは、新しい飛躍に向けて新しい一步を踏み出すにふさわしい長さである。ちょうどいま、京都経済同友会はあらたな脱皮の時期を迎えているのである。

これからの40年が楽しみである。経済同友会の知的な洞察と建設的な事業展開によって、京都がたくましい変貌を遂げるであろうからである。京都経済同友会の今後に大いに期待して止まない次第である。

京を拓く

わが同友会
この10年の軌跡



この10年のあゆみ——活動記録

本会は、昭和23年6月2日、関西経済同友会より京都地区会員が分離独立し、「京都経済同友会」として正式に発足するに至った。

創立当初の会員数は、改組発起人を含め総勢42名。平成元年3月末現在の会員数が550名に達したことと考えあわせれば、まさに隔世の感がある。

さて草創期、揺籃期、成長期、拡大期を経て、今日、本会は質量両面において東京、大阪の両経済同友会に次ぐ重要な位置づけと評されるが、その活動の変遷は、戦後激動の歴史を綴ったわが国の足跡同様、誠に波乱に富んだ厳しいものであった。

すなわち、わが国の経済は、終戦後の米軍による各種占領政策、そして昭和35年の池田内閣による「国民所得倍増計画」が礎となって、今日的人类史上まれにみる繁栄へのスタートを切った。爾来、全国を縦横断する広域交通幹線網の整備とテレビの普及がこの発展に拍車をかけ、拡大再生産に基づく産業の構造的変換と流通市場の膨張がその後の急成長の重大な原動力となった。

飢えから貧困、そして充足から飽和の時代へと、国民の生活環境は急速な変化をきたし、人びとの欲望は「飽食の時代」を求めて限りなくエスカレートする状況にあった。

しかし、昭和48年と昭和54年の二度にわたる“オイル・ショック”は、わが国国民の物質的欲求と繁栄への限りなき夢を無残に打ち砕き、使い捨て、大量消費時代の終焉とともに省エネ・省資源時代の到来を国民の前にいやおうなく迫ったのである。

創立30周年を経て昭和54年度から10年間、わが京都経済同友会の活動は、まさにこうした“奢れ

る時代”から“反省の時代”、“価値の見直し時代”という大きな曲がり角にあったわけで、この間活動の中心となる研究テーマは、一貫して①経営者意識と企業経営問題 ②新しい国づくりと地域活性化問題 ③21世紀へ対応しての国際化問題——を追究する流れにあった。

いわゆる昭和54年から55年にかけては、企業研究プロジェクト、活力ある近畿の創造プロジェクト、新しい京都づくりのプロジェクト——の3プロジェクトが明確な形で創設され、さらに昭和56年度以降には、国際化に対応しての総合安全保障問題研究委員会(56年度～57年度)、国際交流関連の各種委員会(58年度～63年度)が設置された。

なかでも、①「経営者意識と企業経営問題」については、まさに本会活動の原点となるものとして54年度の企業研究プロジェクトに続いて、企業と文化研究委員会(54年度～57年度)、新しい経営者像研究委員会(58年度～59年度)、60年代の企業環境と対応研究委員会(60年度～61年度)、21世紀へ向けての対応研究委員会(62年度～63年度)を相次いで設置、②「新しい国づくりと地域活性化問題」に関しては、京滋奈文化圏研究委員会(56年度～)、建都1200年関連プロジェクトと特別委員会(57年度～63年度)、京都構想研究特別委員会(59年度～60年度)、グレーター京都研究委員会(61年度～63年度)、ヘリ・通勤調査特別委員会(61年度～63年度)など、具体的かつ実りある数多くの提言が打ち出された。

さらに、日本、あるいは国家そのものにかかわる問題としては、昭和55年度の税制問題懇話会を皮切りに、21世紀の日本研究会(56年度～57年度)、財政問題研究会(57年度)、企画部会(60年

度～61年度)と国家問題研究委員会(62年度～63年度)などが設置され、税・財政、ひいては天皇制から憲法問題にいたるまで、幅広い研究が行われた。

なおこの間、運営面においては①第1次会員増強と社団法人化(54年度) ②ジュニア・グループの創設と中堅幹部グループによる準会員部会の設置(54年度) ③建都1200年京都活性化特別プロジェクトの設置と“行動する同友会”への転換(57年度) ④第3次会員増強に伴う女性会員の誕生と北部部会の発足(61年度) ⑤京都日米協会の創設(62年度) ⑥創立40周年記念式典と西日本経済同友会大会の京都開催——などが特筆すべき活動として挙げられよう。

以下は、この10年間のあゆみと活動記録である。

ただし活動記録は、『京都経済同友会の30年』との継続性をもたせるため、昭和53年度分より収録した。

昭和53年度

53年のわが国は、経済面においても政治面においても、大きな変化を経験した。51年からの急激な円高により、経済は本格的な構造的対応を迫られていたが、その中で、輸出産業のみならず、エネルギー関係、食糧関係、防衛産業、資本市場、対外経済援助など、経済活動全般にわたって、新たな理念のもとにこれを再編成することが要求された。

一方、全国的な“革新”自治体の退潮、多党化現象の定着にともない、政治過程も複雑化した。

とくに、京都においては、28年間にわたった蜷川府政が終わり、林田時代が幕をあげた。

本会は、このような激動の時代こそ、久しく研鑽陶冶を重ねてきた成果を世に問う好機と受けとめ、積極的な事業活動を行った。

折しも本年度は、創立30周年の記念すべき年でもあり、特別の記念事業の数々を展開する中で、国民的コンセンサスの形成とオピニオンリーダーをめざして、以下の活動に取り組んだ。

- ①会員相互また他団体各界識者との懇談・交流
- ②調査研究を通じての理論的研鑽、およびその成果をもとにする提言、問題提起
- ③特別事業の展開による合意形成の努力

これらは会務執行関係4部会、調査研究関係5部会、および2特別委員会により遂行された。

【事業活動】

(1) 本会は4月19日(水)に京都ホテルにおいて通常総会を開き、堀場雅夫・河野卓男両代表幹事を再任、引き続き3年目の活動を開始した。

また、財務運営については特別事業遂行のため、会員の協力を得て特別会計2,000万円弱を執行、一般会計とあいまって活動の活発化を支えることができた。

(2) 創立30周年記念として、次の事業を実施した。

①記念史——創立以来の本会の活動を集大成した本格的な“正史”『京都経済同友会の30年』、および本会に集結する経済人のプロフィールを通してユニークな活動の真髓を人物誌風に綴った『京のマグマ——京都経済同友会物語』を発行した。

②10月3日、知事、市長および東京、関西をはじめ



市民に反響をよんだ創立30周年記念のTV放映



2つの記念研究成果をベースに行った記念シンポジウム

めとする各地同友会代表、地元各界来賓を招いて、記念式典ならびに懇親会を挙行了した。

③それに先立ち、記念シンポジウムを開催した。

記念研究としての「市民と経済」、「中堅企業」両研究の成果発表をかねて、「自由経済体制と企業家精神」のテーマのもとに長年にわたる本会の理論的研究の到達点を示すとともに、経営者の今日的課題へのアプローチを討論の中でうきぼりにした。

④第36回西日本経済同友会大会を基本事業の一環として京都に招請、11月2日、京都ホテルで開催した。「21世紀に向かって日本の新しい国づくりを——健全な国民意識の喚起」をテーマとして、各地の代表15人による研究成果発表をもとに熱心な討議を行った。大会の運営、討議の水準においても一つの範型と高く評価されたとして、その意義はきわめて大きいものがあった。

(3) さらに、創立30周年を期した特別事業として「広報問題特別委員会」を設置し、近畿放送TVを媒体に「この問題を考えよう」を毎月1回1時間ずつ1年にわたり放映した。これは、京都に関するさまざまな問題を取り上げ、有識者、経済人がスタジオで討議、さらに視聴者からも電話により参加を求めるという形式をとり、反響をよんだ。

経済同友会がこうした独自の活動を行うことは、全国的にもはじめての試みであったが、本会の実践的性格を遺憾なく発揮したとして高い評価を得、大成功をおさめた。各回のテーマと主な出演者は次の通りである。

第1回 昭和53年4月23日(日) 10:00~11:00
 テーマ「高学歴社会・男の視点」
 出演=堀場雅夫・京都経済同友会代表幹事、勝田

吉太郎・京都大学教授、小林幸男・立命館大学教授
 第2回 5月28日(日) 10:00~11:00

テーマ「高学歴社会・企業の対応」
 出演=堀場雅夫・京都経済同友会代表幹事、小林幸男・立命館大学教授、小林祥一・日本電気化学(株)専務(本会常任幹事)、石田徳次郎・大日本スクリーン製造(株)社長(本会幹事)

第3回 6月25日(日) 10:00~11:00
 テーマ「どう解決する交通渋滞・市民の悩み」
 出演=山田浩之・京都大学教授、川勝清・京都府立山城高校教諭、小島五十人・(株)法華俱樂部社長(本会常任幹事)、三輪泰司・(株)地域計画建築研究所所長(本会会員)

第4回 7月23日(日) 10:00~11:00
 テーマ「どう解決する交通渋滞・明日への自覚」
 出演=河野卓男・京都経済同友会代表幹事、奥田東・元京都大学総長、山田浩之・京都大学教授、三輪泰司・(株)地域計画建築研究所所長

第5回 8月27日(日) 10:00~11:00
 テーマ「京都産業の将来・工芸の心」
 出演=吉田光邦・京都大学教授、橋本奈良二・傳來工房房主・橋本合金工業(株)社長(本会常任幹事)、南澤弘・(株)よし与工房社長(本会会員)、ルイズ・コート・WCCニューヨーク本部特別アシスタント

第6回 9月24日(日) 10:00~11:00
 テーマ「京都産業の将来・意識の近代化」
 出演=吉田光邦・京都大学教授、西村大治郎・千吉(株)社長(本会特別幹事)、橋本奈良二・傳來工房房主・橋本合金工業(株)社長(本会常任幹事)

第7回 10月22日(日) 10:00~11:00
 テーマ「責任と協力・よりよい経済社会を求めて」

出演＝榊原胖夫・同志社大学教授、榊田喜四夫・京都信用金庫理事長（本会常任幹事）、野村直晴・野村(株)社長（本会常任幹事）

第8回 11月26日（日）10：00～11：00

テーマ「よりよい経済社会を求めて・市民と企業と地域社会」

出演＝榊原胖夫・同志社大学教授、栗田靖之・国立民族学博物館助教授、下村壽・(株)大丸消費科学研究所長

第9回 12月24日（日）10：00～11：00

テーマ「市民生活と政治」

出演＝高坂正堯・京都大学教授、小谷隆一・伊勢藤工業(株)社長（本会特別幹事）、塚本幸一・(株)ワコール社長（本会特別幹事）

第10回 昭和54年1月28日（日）10：00～11：00

テーマ「京都の中堅企業」

出演＝中村秀一郎・専修大学教授、立石一真・立石電機(株)社長（本会特別幹事）、稲盛和夫・京都セラミック(株)社長（本会常任幹事）

第11回 2月25日（日）10：00～11：00

テーマ「21世紀の京都策・活力ある近畿づくりでの役割」

出演＝山田稔・関西経済同友会代表幹事、鬼塚喜八郎・神戸経済同友会代表幹事、堀場雅夫・京都経済同友会代表幹事、河野卓男・京都経済同友会代表幹事

第12回 3月25日（日）10：00～11：00

テーマ「子供世代と子供文化・国際児童年によせて」

出演＝長田純（演出家）、竹内安子・花園大学講師、高木健次・高木製材製函(株)社長、林田紘・日本青年会議所京都ブロック協議会長

（4）本年度の例会は、他の同友会にさきがけてはじめた防衛問題シリーズ、また日中平和友好条約締結に際しての中国問題シリーズ、その他、経済問題、経営問題、外交問題、地域開発問題など、広範な問題意識による今日的テーマを掲げ、理論的追究を行った。

（5）準会員活動は、中堅幹部グループ、ジュニア・グループとも新人会員の増加と事業活動への積極的参加がめだった。いずれも月1回の会合における研究・討論を中心に、産業視察旅行なども行い、大きな成果をあげた。とくにジュニア・グループにおいては、53年6月、はじめての海外産業視察を実施、急成長を遂げつつある韓国経済の実情をつぶさに見聞した。

（6）研究委員会活動では、まず「中堅企業研究」が52年度から実施していた京都の中堅企業ケーススタディをとりまとめた。

その成果は、創立30周年記念シンポジウムにおいて稲盛和夫部会長から発表され、参加者の関心をよんだ。

（7）また、「京都研究」については、マーケティング研究、学問・教育研究、技術研究、都市環境研究の4委員会において活発な活動を続けた。

〈マーケティング研究〉で他地域の優れた商品開発、市場開発の例を中心にヒアリング討論を行い、京都におけるマーケティングとの差異を明らかにした。

〈学問・教育研究〉は、京都の独自の特色といわれてきた文化・教育・学問活動が、今や多くの問題を抱え、必ずしも楽観できないことを明らかにし、取り組むべき課題をとりまとめた。

〈技術研究〉では、京都に蓄積された過去の、時



産業視察で福祉工場・オムロン太陽電機を訪問（別府市）

代ごとの先進的技術が、今日に洗練と高品質をもたらしていることを重視。それが手の業と結びついていた伝統的な道具・工具類に体现されていることを明らかにした。すなわち、京都産業史における道具の発達の中に、今後の技術的発展を見出せるとの観点から、今後も研究を進めることにした。

〈都市環境研究〉は、京都の新しい都市的発展を促す刺激としての関西学術研究都市建設構想を歓迎する中間報告を53年10月に発表した。

（8）一方、「市民と経済研究」は、4年にわたる研究を集大成して「わが国経済社会の基本問題」、「企業と社会」、「日本の経済システムとあなたの役割」の3部から構成される報告書を、創立30周年記念研究の一環としてとりまとめた。

報告全体を通して、わが国の経済システムの合理化のために、企業人としての努力を訴えるとともに、広範な市民の理解と認識を確立するに際して企業人のイニシアチブが必要なこと、そして、そのための実践において、合理的で自由な市民社会実現の条件が準備されることを指摘した。

「人口と資源研究」は、2年間の研究を終えた。本会としてはじめて本格的に取り組んだテーマだけに、残された問題も多く、機会をとらえ、さらに地道な研究を続けていく必要があると判断した。

さらに、「政治と企業研究」では、第2次アンケート調査を実施し、前回よりさらに広範かつ具体的なデータを収集することができた。今回はとくに大阪・神戸など、京都以外の16地区でも回答を得た。

昭和54年度

54年度におけるわが国経済は前半、企業の合理化、減量努力が実を結び、設備投資意欲の高まりを背景に明るさをみせたものの、後半、OPECの原油価格引き上げ（第2次オイルショック）により、インフレ圧力がしだいに高まり、加えて、欧米における高金利持続の余波で国内金利が引き上げられ、再び不況感が強まった。

その中、高度成長期のあとを受けた相対的安定期、質的充実期という意味あいから唱えられた“地方の時代”が、ようやく具体的で着実な取り組み段階にはいり、地域社会発展のため各構成員が、その職能的立場から、また市民の立場から、どんな貢献ができるかを考え実践することが求められた。

本会はこのような時代の要請にこたえるため、54年度において事業組織を一新、社団法人化へと改組し、組織強化、活動拡大をめざした。

【事業活動】

（1）本会は4月25日（火）、京都グランドホテルで通常総会を開き、堀場雅夫代表幹事の退任と河野卓男代表幹事の再任（1人制）を決めた。また、11年ぶりに副代表幹事制を採用、中村伊一、中田新三両副代表幹事を選任した。さらに、常任幹事も部会再編により少数で機動的な運営をめざす一方、幹事は会員数拡大に応じて増員し、会員総意の結集に努力することとした。

事業活動として総務・財務・準会員の3部会、それに「企業研究」、「新しい京都づくり」、「活力ある近畿の創造」の3プロジェクトを組み、地域社



副代表幹事に選任された中村伊一氏
(総会・京都グランドホテル)



同左・中田新三氏



住友電工社長・亀井正夫氏より「私の経営」を聞く(例会・京都ホテル)

会の充実、企業経営刷新のテーマに取り組んだ。

(2) また、昭和23年の創立以来、本会は任意団体として地域社会発展のために活動してきたが、経済同友会の社会的意義の増大とともに本会の社会的責任も重くなってきていることを強く認識し、活動の実態に対応した組織体制の確立と財政基盤の充実に取り組むべく、その前提条件として、公益社団法人への改組を行った。

これには6月度から毎月の幹事会で討議を重ねつつ、会員の合意を形成し、55年2月5日(火)に社団法人設立総会をかねた臨時総会を開催。その決議をもって京都府の許可を得、同月29日付で正式に社団法人京都経済同友会が設立された。

(3) 本年度から総務部会が会務、例会運営、ジュニア・グループ担当を一つに統括し、さらに夏の産業視察、春秋2回の企業ビジット、関西地区合同懇談会、西日本大会、神戸など他地区との懇談会を開いた。

ジュニア・グループにおいては今年度、メンバーの自発性の喚起を念頭におき、京大の島津亮二助教授によるゼミナール形式の研修、読書会、懇親会などを行った。この結果、会員子弟の新規入会が相次いだ。また、同グループからの正会員入会が促進された(54年度は6名)。

(4) 一方、54年度から中堅幹部グループを準会員部会として独立させ、正会員役員の中から正副部会長のほか2名の担当を配して体制を強化した。毎月の例会、産業視察、合宿セミナーなどの活動が定着し、相互啓発、研修に着実な成果をあげた。

(5) また、財務部会においては、諸物価漸次上昇の故をもって、54年度は会費値上げを行い、正会員年会費を10万円とするとともに、前述した社

団法人への改組のための諸手続きを管掌、諸規約・定款の整備・府当局との交渉・登記事務等ととり行った。すでに組織している基金問題特別委員会は、財務部会との緊密な連絡のもとに、55年度において実質的機能化を予定している。

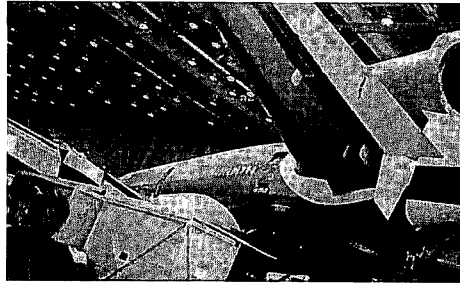
(6) プロジェクト活動においては、これまで本会の理念的バックボーンをなしてきた中堅企業論を発展させるため、本年度から「企業研究プロジェクト」を設置、具体的な企業活動の諸側面を取り上げ、研究することにした。54年度は①企業継続 ②企業の分離併合 ③海外経営——の3点を取り上げた。

(7) 「新しい京都づくりプロジェクト」は、われわれの町・京都の個性を十分に発揮させ、21世紀に向かって開かれた活力ある都市をつくるため、54年度は、①文化問題 ②コミュニティ問題 ③街づくり問題——の3面からアプローチした。

行政、大学など諸方面から問題提起者を招き、活発に意見交換したが、これは、産官学の合意形成の有意義な場となった。

(8) さらに、関西新空港、関西文化学術研究都市についての研究ならびに促進のため設けられた「活力ある近畿の創造プロジェクト」は、京都および関西全域の関係方面から計画などを聴取し、京都を中心とする近畿のアクセス問題その他で意見交換を行った。

(9) 「新しい京都づくりプロジェクト」の発案で54年10月、第3回目の米国調査団を派遣した。今回は「新たなコミュニティ創造のために」をテーマに、米国の地域社会発展のためのプロジェクト実施現場で、産業界・学界・行政当局・市民がそれぞれの立場から、いかに協力しつつ取り組んで



ジュニア・米国研修旅行
(ダグラス・エアクラフト社・ロングビーチ)



同左
(キョーセラインターナショナル・サンディエゴ)

いるかを視察。その共同システムのあり方についてディスカッションした。

また、アメリカの経済が転換期を迎えているところから、インセンティブ重視、供給重視の新経済政策について調査することを副次的テーマに取り上げ、発展した産業社会における新しい方向を提唱する政策立案者たちを訪ねて、意見交換を行った。

榊田喜四夫常任幹事を団長、渡邊四一郎、岡田二郎両会員を副団長として、京都府・市当局からの特別参加も得て、総勢17名の一行は、10月20日～31日の間、ニューヨークからロサンゼルスまで6都市8機関を訪問。ハードスケジュールではあったが、各地の訪問先で活発な討論を展開した。

昭和55年度

この年度は国内外が揺れ動いた。まず国際的にはソ連軍のアフガニスタン進攻で国際紛争が激化、それにともない米・ソのデタントが凍結された。国内では大平内閣不信任案可決で初の衆参ダブル選挙が実施され、自民党が大勝、政治的には安定した。

しかし、経済的には第2次オイルショックのため、回復過程にあった景気に再びかげりが出はじめた。とくに後半、民間設備投資が低迷し、個人消費も鈍化した。こうした中で、企業は脱石油、省力化などの合理化を継続強化したが、一方で生産活動における地域間・業種間・企業間格差が顕在化した。

そのような経済社会状況にあつて、本会は社団法人として社会的責任をまっとうすべく、前年度

から継承した事業計画を推進した。

【事業活動】

(1) 本会は4月21日(月)、京都グランドホテルにおいて通常総会を開き、河野卓男代表幹事の再任と前年度の3部会3プロジェクト体制の継続を承認、「基金募集特別委員会」の設置を決定した。これは本会の財政基盤を確立し、活動を充実するため基金を募るのが目的で、委員長、副委員長、各委員の尽力で目標額5,000万円に対して4,675万5,000円の協賛を得ることができた。ただ本会計においては、研究プロジェクトや例会・懇談会費において不足をきたし、一部予備費の使用により補填することとなった。

(2) また56年1月27日(火)、同じく京都グランドホテルにおいて「昭和55年度臨時総会」を開催し、榊田喜四夫・立石孝雄の両次期代表幹事を決定した。なお、前年度末に波多野進事務局長が退任、4月から小松満貴子氏が同職に就任した。

(3) 一方、総務部会においては、従来京都市内に限られがちであった本会の活動を京都府下全域に広げるため、「遠隔地会員制度」を設け、有志に参加を要請することにした。こうした取り組みの一環として3月、福知山において同地の経済人有志との懇談会も開催した。

例会は、経済社会動向に合わせたタイムリーなテーマの設定を心がけ、通算20回開催した。一方ジュニア・グループは毎月の研修例会のほか、55年6月、アメリカ西海岸の企業視察を行い16名が参加、国際的視野を広めた。

(4) 中堅幹部グループを独立させ3年目を迎えた準会員部会は、毎月の例会、秋の産業視察、2月の合宿セミナーを実施。さらに本年は、同部会



河野代表幹事、中村・中田副代表幹事
体制で無事終了（総会・京都グランドホテル）

の世話で正会員企業の秘書と本会事務局との懇親会を夏冬2回開催した。

(5) プロジェクト活動では、前年度の3研究プロジェクトを継続し、年度末にはそれぞれ、2年間の討議をまとめた。

①「企業研究プロジェクト」は、「企業と相続」「企業の分離併合」「海外経営」の3テーマに今年度「オーナー型経営」を加え、4テーマで進めた。このうち、「企業相続」については、戦後創業した経営者が世代交代期を迎えていることから、それを円滑に運び、社会的責任をまっとうするため、非上場株式の評価、相続税納税猶予制度の再検討をすべきであるとの提言をまとめた。

「企業の分離併合」では、全国14地区の経済同友会会員5,020名を対象にアンケート調査を実施（回答1,005名）、そのデータを京都産業大学・柳原範夫教授と京都大学の赤岡功助教授の指導により解析し、日本的経営風土の中で有効かつ合理的な合併を行うためには民間主導型の斡旋機関が必要であるとの提言をまとめた。

②「新しい京都づくりプロジェクト」は研究委員会、作業班の会合のほか、京都市、京都府、建設省、通産省との意見交換を行った上で「二極群構造都市の提言」をまとめ発表した。

③「活力ある近畿の創造プロジェクト」では、近畿に計画されつつあるビッグプロジェクトの京都へのインパクトを、量と質の両面から考察した。官民の諸団体とも情報を交換、55年9月には筑波研究学園都市見学（55年度産業視察）も行い、関西文化学術研究都市構想との相違を検討した。それらの結果は「近畿に活力を！一たちあがる京都からの提言」として発表した。

本年度はまた、税制懇話会にて租税問題全般について研究した。

(6) 他地区同友会との交流は、西日本大会、奈良と福井における2回の関西地区合同懇談会、神戸、中部との懇談会等に多くの熱意ある会員の参加をみた。京滋奈代表幹事会も2回開催し、昭和48年以来の京滋奈文化圏構想をふまえた、共通のプロジェクトを具体化するため研究することとなった。

昭和56年度

56年度はOPECの原油価格の大幅引き上げ（第2次オイルショック）の後遺症で世界的なインフレ、非産油国の国際収支悪化、経済成長率低下が引き起こされた。

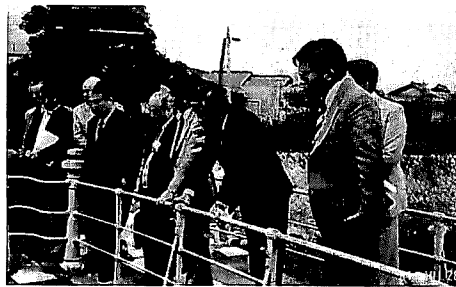
その中であってわが国企業は、輸出増加、省力化のための生産自動化を中心とする合理化に邁進し、危機を突破しようとした。しかし在庫調整の遅れ、設備投資、住宅投資、財政支出の停滞から個人消費が振るわず、景気回復はきわめて緩慢となった。

しかも、地域別、業種別、企業規模別に景気回復の足どりが大きく異なり、とくに素材産業を中心とするいくつかの業種は、構造不況の色合いを強めた。

そのうえ貿易摩擦、防衛問題、日米関係の変化、円安の進行、財政赤字など内外にわたる問題が深刻化し、従来の経済政策の延長では解決は望めないことがいっそう明らかになった。さらに国民の価値観が多様化し、消費行動の上でも物ばなれが顕著になるなど、経済社会構造が大きく変化しつ



企業ビジットで日本電気化学を訪問



企業と文化研究委員会では琵琶湖疏水を見学

つあることも認識された。

こうした中で本会は、これまでも増してその先見性と洞察力を発揮するべく、これらの問題の研究と、適切な対応策の検討を行った。

【事業活動】

(1) 本会は4月21日(火)、京都グランドホテルにおいて通常総会を開き、榊田喜四夫・立石孝雄両代表幹事による新体制を発足させた。事業活動においては、①近畿の広域経済圏を視野に入れ、行政機関や他の経済団体とも連帯を強化して地域社会の課題に取り組む ②社会の要求にこたえ、新しい時代の経済人として具体的な政策研究を実施する ③会員主体の「魅力ある同友会」にすることに力点をおく——ことを重点とした。

また、月例の常任幹事会は、本年度より朝食会にし、より意思の疎通をはかることにした。

(2) こうした活動の具体化の一環として今年度、京都府のバランスある発展のため、京都市内の企業や工場が北部、中部に立地の可能性を見出せるよう、総務部会の担当で、同地域の自治体や企業経営者との懇談の場を設定した(57年2月)。

ジュニア・グループもまた改革を試み、年度後半からすべて小委員会担当の自主運営に切り換えた。徳島経済同友会の青年部会との交流、家族合同懇親会、代表幹事との懇談、静岡県掛川市つま恋での合宿セミナーなども実施。総務部会管轄のジュニア・グループからジュニア部会として独立するため、組織体制整備の論議を行った結果、会員相互の緊密な連帯と自覚が生まれることになった。

準会員部会は、とくに人材開発について勉強を進め、産業視察、合宿セミナー等を開催した。

(3) さらに例会部会は本年度、運営方式を一新し、会員主体で談論風発の場となることをめざした。すなわち、身近でタイムリーなテーマを取り上げ、まず会員の中から問題を提起、参加者全員で自由な意見交換をしたあと、専門家によるコメントとまとめを得て問題点を整理する方法を採用した。

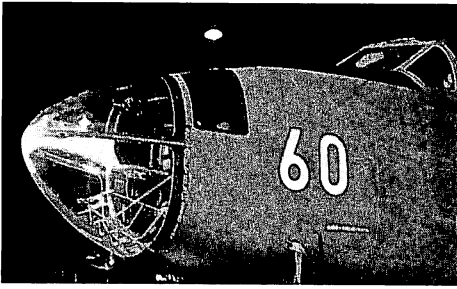
そのほか、特別例会として「経営シリーズ」、「日本の政治シリーズ」、「国際問題シリーズ」などを企画し、政界のニューリーダーも招いて国づくりの基本となる国民的課題を話し合った。

(4) 渉外部会は、広島での西日本大会、愛媛と神戸における関西地区会員合同懇談会を担当、神奈川、山形の両経済同友会との懇談会をもった。

また、京都・滋賀・奈良の3経済同友会代表幹事会でのたび重なる協議を経て、京滋奈文化圏研究委員会を発足させた(57年2月)。本研究委員会は、昭和48年に発表した京滋奈エコポリス構想の展開として3地区に共通するプロジェクトの調査研究に取り組み、協力体制をとろうとするものである。

(5) 一方、研究活動においては、京都地域に関係の深いテーマを取り上げて提言をとりまとめる2つのプロジェクトと、新しい国づくりの中で企業市民として考えなければならないテーマに取り組む2つの研究委員会を発足させた。このうち、2プロジェクトについては以下の成果をあげることができた。

①「京都テクノポリス構想研究プロジェクト」は、京阪奈丘陵に構想されている関西文化学術研究都市の産業ゾーンについて具体的イメージづくりをするため、通産省のテクノポリスマodelを



防衛施設等を見学（産業視察・厚木基地）

参考しつつ、先端技術産業を中心とするリサーチコンプレックスづくりをめざして作業を進めた。関西5府県の1,560社を対象にアンケート調査を実施し、行政への支援体制をとるべく関西学研都市産業ゾーンの構想について提言をまとめた。

②「現代の光悦村構想研究プロジェクト」は、先端的技术を各種工芸に取り入れて新製品の創作をするとともに、新しい市場を見出そうとする“新工芸運動”の理念づくりをめざしたもので、京都府の行っている新工芸創作研究会を精神面から支えるねらいで取り組んだ。

(6)また、2研究委員会のうち、「総合安全保障問題研究委員会」は、円滑な経済活動の前提である国の安全を獲得し、平和を維持していく上で、われわれ経済人はどのような責務を負うべきなのか、わが国の防衛政策にはどのような問題点があるのかを探った。とくに、日本をめぐる国際軍事情勢、非武装中立論、シベリアン・コントロール、核シェルターを研究テーマに取り上げた。

(7)「企業と文化研究委員会」は、優れた企業は地域の文化の優れた担い手となっているという認識のもとに、注目すべき文化事業を推進している経営者について事例研究を行った。また、明治の一大文化事業となった琵琶湖疏水を見学し、100年後にも生き続ける事業に企業経営者はどうかかわるかを考えた。

(8)さらに、激変する国際情勢の中で、わが国が独立国としての主体性を確立し、国の安全を保持することの重要性に鑑み、本会は56年5月、防衛問題を主題とする米国調査団（団長・榊田代表幹事）を派遣した。日米首脳会談と時期を合わせ、

海軍兵学校、国際交流庁、行政管理予算局、上院下院の予算委員会・外交委員会、国防総省、防衛大学、アメリカ・エンタープライズ政策研究所、戦略空軍司令部などを訪問した。そこでは、レーガン大統領の経済政策、防衛政策が論議の中心になった。その報告書として、『国の独立と安全保障——新たな日米関係の構築のために——』を発表した。

(9)なお、本会は東京のリフォームクラブとの交流のもと、年度半ばから「21世紀の日本研究会」を発足させた。

昭和57年度

この年度は世界の主要国が財政赤字、失業に苦しみ、さらに開発途上国の債務問題も深刻化した。

一方、国内経済は、個人消費のゆるやかな伸びに助けられ、内需回復の傾向を見せたが、世界経済の停滞で、財政赤字、円安、輸出不振、雇用不安は依然続いた。

また京都産業界は、ユニークな技術開発で業績を伸ばした企業もあったが、逆に構造的不況に陥り低迷した企業も多く、全体として業種別、企業規模別にかなりの格差が現れた。

このような状況にあって、本会は前年度から引き継いだ事業に加え、京都経済の活力化をめざして平安建都1200年記念事業のための特別プロジェクトを設置、提言づくりに総力をあげて取り組んだ。

【事業活動】

(1)本会は4月26日(月)、京都グランドホテルにおいて通常総会を開き、榊田喜四夫・立石孝雄



ジュニア・札幌研修旅行



産業視察・熊本同友会との合同懇談会

両代表幹事を再任、5つの部会と「建都1200年京都活性化特別プロジェクト」を含む6つの研究組織をもって、京都活性化をめざす2年目の活動に取り組むこととした（後に財政問題研究会を設置）。

また、58年1月27日（木）、京都グランドホテルにおいて「昭和57年度臨時総会」を開催し、58年度も榊田・立石体制によって活動を継続することを承認した。一部役員の下員補充を行うとともに、建都1200年プロジェクトの本格活動にあたり、基金果実680万円を充当することにした。

（2）まず部会活動においては、総務部会が新入会員についてのオリエンテーションを行ったほか、例会部会が前年に一新した会員主導型例会方式を定着させるのに努力した。とくに、特別例会には、政界のニューリーダーをはじめ、各分野から有力な講師を招き、わが国の針路について識者の見解を聞く機会をつくった。

また、渉外部会、準会員部会、ジュニア部会の各部会においてもそれぞれ活発な活動を展開した。

（3）「建都1200年京都活性化特別プロジェクト」は1994年の平安建都1200年をめざし、国際社会に開かれた新しい魅力と活力ある京都を創造するため、①「新文明都市」京都の建設 ②“文化的首都”京都の創造 ③その都市基盤整備と財政政策について——の3つの方向から具体策を構想した。

具体的には、プログラムⅠ“新文明都市”京都、プログラムⅡ“儀典都市”京都、プログラムⅢインフラストラクチャと財政——の3研究委員会を設けて討議。それらのため、事務局体制を強化し、新たにプロジェクト専任担当（調査役）をおいた。

一連の研究活動を通じて浮かび上がったテーマ

は、以下の通りであった。

〔プログラムⅠ〕“新文明都市”京都

- ①先端技術産業ゾーンの建設とハイテック・バレーの形成
- ②研究開発型企業育成エリアとテクノ・タウンの形成
- ③メカトロ試験場の整備と公設試験研究機関の活性化
- ④技術工科大学の実現
- ⑤京都セミナーセンターの組織化
- ⑥新しいベンチャー・キャピタル機能の創出
- ⑦新株式市場の創設
- ⑧流通情報機能を備えた国際見本市会館の建設
- ⑨地域データベースの作成とデータ・センターの設置

〔プログラムⅡ〕“儀典都市”京都

- ①「新京都御所」の実現
- ②先進国首脳会議（'86サミット）の京都誘致
- ③国際都市文明博覧会の開催
- ④市民文化劇場の建設
- ⑤新・都市核の建設（京都駅南口の再開発）

〔プログラムⅢ〕インフラストラクチャと財政

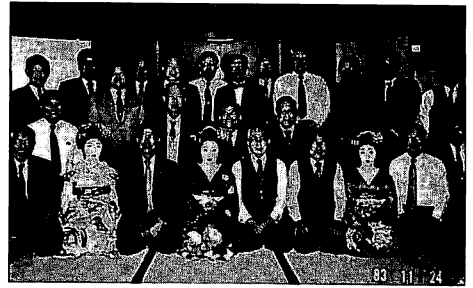
- ①都市基盤整備
 - （イ）新京都構想のための骨格形成
 - （ロ）みち・まちなみ空間の整備方針
- ②財政問題

これらについては一つひとつ、政策目的、課題、実現の方策などを明らかにし、58年3月『建都1200年京都活性化への提言』としてまとめ、発表した。

（4）そのほかの活動では、前年度から引き継いだ「現代の光悦村構想研究プロジェクト」、「企業と



産業視察・熊本同友会との合同懇談会



群馬経済同友会との交流会（祇園・一力亭）

文化研究委員会」、「総合安全保障問題研究委員会」、「21世紀の日本研究会」がそれぞれまとめを行った。このうち「現代の光悦村構想研究プロジェクト」は、京都における新工芸産業の創造と発展を促すため、現代の光悦村として「京都国際工芸交流協会」の設立構想を提案した。その事業として、国際工芸トリエンナーレの開催や革新的な実験工房の設置を提唱した。

また、「企業と文化研究委員会」は、京都の企業経営者は文化振興財団、日本文化研究所の設立などに物心両面から積極的支援を行うべきであるとの報告書をまとめた。

(5) 前年度、京滋奈の3経済同友会代表幹事会で合意した「京滋奈文化圏研究委員会」は3府県に共通する広域プロジェクトを取り上げ、その協同体制を推進するべく、具体的作業を行った。すなわち本年度は、近畿圏における内陸空港のフィージビリティに関する調査を行って、京滋奈地域での第2種空港の建設の可能性を示した。

また関西文化学術研究都市は、アクセス、その他3府県の地域計画と整合性を保ちつつ推進させる必要があり、滋賀県の参画も促すことで合意した。

(6) なお、大幅な歳入欠陥による国家財政の危機的様相を憂慮した本会は、昨年6月、急遽短期プロジェクトとして「財政問題研究会」を設置し、この問題の勉強に取り組むことになった。

景気刺激論、均衡財政主義両方の立場の学者、および財界人による4回の研究会の開催のほかに、小委員会で議論をつめて集中的に赤字財政問題に取り組んだが、具体的な政策提言をまとめることは避け、経過を会報(109号)に記載報告するにと

どめた。

昭和58年度

58年度は、米ソ関係の冷却化、イラン・イラク戦争の継続、レバノン情勢の複雑化、ソ連軍の大韓航空機撃墜事件、ビルマでの韓国閣僚に対する爆弾テロ事件、フィリピンでのアキノ氏暗殺事件などにより、国際的緊張状態が続いた。

さらに、経済面でも、米国の財政赤字深刻化、貿易不均衡拡大、発展途上国の累積債務増大、イラン・イラク戦争にともなう原油供給の不安など、多くの問題を抱えた。それでも、米国経済の立ち直りを機に、西欧、日本など先進諸国は景気回復に転じた。

一方、国内では、ロッキード事件に対する東京地裁の判決が下ったのを機に、直前の総選挙で自民党政権に再び国民の厳しい審判が下された。

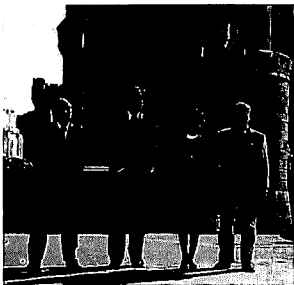
京都産業界では、依然として繊維産業の不振が影響し、好況感はいまだしであった。

こうした中で、本会は前年度の提言、『建都1200年京都活性化への提言』をさらに具体化すべく、2プロジェクトと、その下に7つの委員会を設置し、それぞれ活発な活動を展開した。また、4つの研究委員会も、それぞれタイムリーなテーマを掲げ、研究活動を展開した。

さらに本年は、本会創立35周年を記念し、10月16日(日)に京都国際会館において会員ならびにその家族の参加のもと、盛大な祝賀会を催した。

【事業活動】

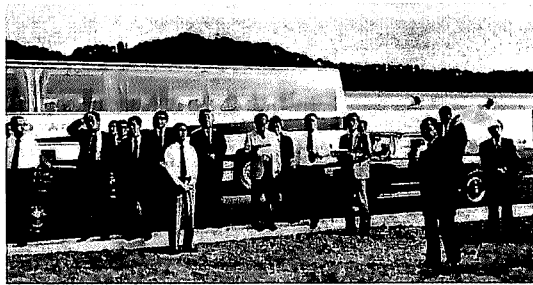
(1) 本会は4月26日(火)、京都グランドホテルにおいて通常総会を開催し、立石孝雄・榊田喜四



産業視察で東京ディズニーランドを訪問



同左・筑波研究学園都市を訪れる



企業ビジットで日東精工を訪問

夫の両代表幹事を再任、2期目にはいるとともに、正会員と準会員・ジュニア会員の会費ならびに役員の賛助会費を改訂した。

また、前年度末に小松満貴子事務局長が退職、今年度から芦田浩次氏が同職に就任した。

(2) 部会活動では、前年通り5部会をおいた。そのうち、渉外部会は、関西地区(13地区)経済同友会会員合同懇談会を9月28日、京都グランドホテルと裏千家センターで開いた。「関西文化学術研究都市建設——温故知新の道——」というテーマのもと、裏千家のご協力を得て、京都ならではの有意義な催しをもった。5月の広島経済同友会、11月の群馬経済同友会との交流も実りあるものであった。

また総務、例会、準会員の各部会も積極的な活動を展開、とくにジュニア部会については6月、アメリカ視察旅行を約10日間にわたり実施した。ニューヨークで金融経済研究、ワシントンで国際政治研究、オーランドでは宇宙開拓、未来都市開発の見学を行った。

(3) 一方、研究組織では、前年度末に発表した『建都1200年京都活性化への提言』を受け、7つの項目について2プロジェクト7委員会を設置、向こう2年間の予定で構想推進への具体的研究に着手した。本年度の活動は次の通りであった。

①「建都1200年京都産業活性化プロジェクト」では、先端技術産業ゾーン建設推進委員会が「メカトロ試験場の整備」と「データベース・データバンクの設置」に課題を絞って調査・研究を進めた。

技術工科大学構想推進委員会は、「技術工科大学構想と産学協同」に関するアンケート調査(対

象：本会全会員)を実施した。

京都セミナーセンター設置推進委員会は、センターの核となる先端技術分野について具体化の方策を研究した。

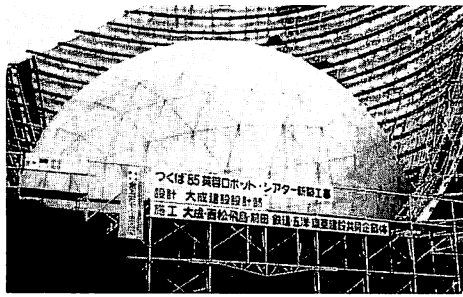
ベンチャーキャピタル構想推進委員会は、ベンチャービジネスが京都に根づくための支援システムの具体策を検討、調査した。その一環として9月に「テクノハウス京都」を合同視察し、入居企業との間で合同会議を開き、ベンチャービジネスの悩みや課題について論議した。

②また、「建都1200年京都都市活性化プロジェクト」では、市民文化ホール建設推進委員会が国際文化都市・京都にふさわしい「市民文化ホール」の建設をめざして、いかなる性格のホールが望ましいか、その機能性を中心に研究した。

新・都市核構想推進委員会は、京都の新しい“核”とすべく京都駅南口一帯を再創造し、あわせて南部地域開発へのインパクトとなるよう具体的構想づくりを進めた。

京都国際工芸交流協会設立推進委員会は、「国際工芸交流協会」の設立と「京都国際工芸コンペ」の開催をめざしてその実現のための調査・研究を行い、国際工芸交流サロンの開設、世界クラフト会議(WCC)本部の京都誘致について具体的に推進することにした。

(4) そのほかの研究委員会では、企業経営者の理念または行動について研究討議を行う「新しい経営者像研究委員会」、成熟社会とは何かについて考察する「成熟社会研究委員会」、国際化社会への対応が強く要請される時代を迎え、交流のあり方などを検討する「国際交流研究委員会」を設置し、それぞれに討議を重ねた。



準会員産業視察（筑波研究学園都市）



同左

(5)「京滋奈文化圏研究委員会」は、関西新空港、関西文化学術研究都市の2大プロジェクトが進む中で3府県の文化財、観光、交通網整備、産業振興はいかにあるべきかを討議した。

昭和59年度

59年度は西欧を中心に反核運動がいちだんと高まり、核兵器削減を中心とする軍縮が国際的課題となった。しかし、米ソの緊張関係は依然続き、その緩和への期待は実現されなかった。国内では、前年12月に発足した第2次中曽根内閣が、当面の政治課題である行政改革や教育改革を継続して進めた。

一方、経済情勢においては、米国の財政赤字、ドル高、途上国の債務問題などの不安材料を抱えつつも、米国経済の拡大を背景に、カナダ、日本、韓国、台湾などいわゆる環太平洋諸国が好況で推移した。

こうした中であって関西においては、長年の懸案であった関西国際空港がようやく建設にはいり、関西文化学術研究都市構想も国家的プロジェクトとして認知を得るべく、大きく胎動しはじめた。

ただ、京都産業界は繊維業界の不振が続き、必ずしも全体的好況感はなかった。

かかる折から本会では、立石・榊田体制のもと、前年度からの5つの部会と4研究委員会、建都1200年事業に関連しての2プロジェクト（その下に7委員会）を継続、期半ばには新たに「京都構想研究特別委員会」とそのワーキンググループとしての「京都政策研究会」（座長・高坂正堯京都大学教授）をスタートさせた。

【事業活動】

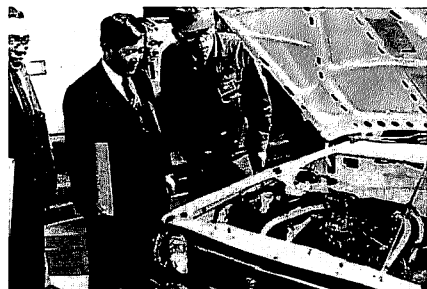
(1) 本会は4月24日(火)、京都グランドホテルにおいて通常総会を開催、立石孝雄・榊田喜四夫両代表幹事を再任、また、次の議案について議決した。①正会員の年会費については、これまでの年4回の徴収を年2回(前期と後期)に改める ②1月に臨時総会を開き代表幹事を選任するとともに「役員選考委員会」を設置してきたが、本年度より臨時総会の開催をとりやめる ③次期役員候補者(代表幹事を除く)の選出方法については、幹事会に一任する。

(2) 部会活動においては、総務部会が中心となって第2次会員増強活動を展開した。その結果、32人の新入会を達成、また、京都府北部地域については、京都市域の経済人と北部経済人との交流を深め相互発展をはかる方向で入会の勧誘を行ったところ、遠隔地会員として15名(60年5月末現在)の新入会員を迎えることができた。

(3) さらに、例会部会に関しては、タイムリーな企画によって参加人員が対前年比約20%も増加、渉外部会では11月度の“ニューメディア”をテーマとする東京での産業視察が好評を博した。準会員部会、ジュニア部会の活動も活発だった。

(4) 研究組織では、前年度から引き継いだ建都1200年京都活力化の2プロジェクト7委員会と、やはり前年度から継続の4研究委員会に加え、年度半ばに「京都構想研究特別委員会」を設置、ワーキンググループ「京都政策研究会」を中心に活動を行った。

このうち建都1200年の京都産業活力化プロジェクトと京都市活性プロジェクトは、それぞれ4推進委員会と3推進委員会により活発な研究



鹿児島・熊本同好会との交流会（京セラ国分工場）

活動を展開。60年3月に『建都1200年京都活性化へ提言——PARTII』をまとめ、発表した。

その内容と項目は次の通りである。

〔産業活性化への方途〕

- 京都ハイテク・バレーの建設
- 技術工科大学構想と専修学校の創設について
- 京都セミナーセンター（仮称）の設立
- 新しいベンチャー・キャピタルの創設

——市民参加型のVC——

〔文化首都への道〕

- 新・都市核の建設（京都駅南口の再開発）
- 市民文化劇場（仮称）の建設
- 新・世界工芸機構「インターナショナル・アートアンドクラフト・インスティテューション」の設定

この年、官民一体となった「平安建都1200年記念事業推進協議会」が、建都1200年記念事業に関する構想をまとめた。ここには本会が2次にわたって発表した『建都1200年京都活性化への提言』に盛り込んだ多くの内容、趣旨が取り入れられた。

また、記念事業を推進する財団法人・平安建都1200年記念協会の発足も決まった。

（5）そのほかの研究委員会では、「新しい経営者像研究委員会」、「成熟社会研究委員会」、「国際交流研究委員会」がそれぞれ2年間の活動のまとめを行った。

また、「京滋奈文化圏研究委員会」は、交通体系の整備、産業の振興、文化の保存と利用の構想策定に向け、継続的に活動した。

（6）新設の「京都構想研究特別委員会」は、「21世紀にあるべき京都を構想し、そのフィージビリティを検討した上で具体的政策を策定し、市との

コンセンサスをもとに市政へ反映させて行く」ことをねらいにしたものである。立石代表幹事を委員長に、特別幹事、常任幹事、幹事の合計20名がメンバーに就任、「経済界のワクにとらわれず、客観的な立場から自由な構想を描く」ため、学識経験者を中心とするワーキンググループ「京都政策研究会」（メンバー16名）に具体的政策づくりを委嘱した。

昭和60年度

60年度は国際情勢に大きな変化が現れた。すなわち11月の米ソ首脳会談によって国際緊張が一転、緩和に向かった。また、61年2月にはフィリピンのマルコス政権が崩壊した。

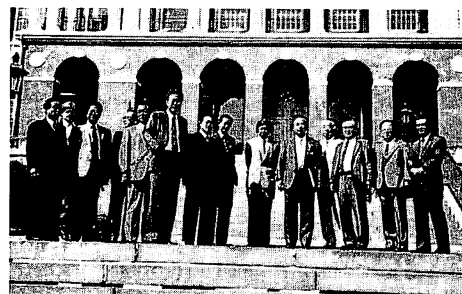
国内では中曽根改造内閣が発足し、課題とする行政改革等を進展、国鉄民営化が具体化した。

経済状況においても、文字通り激動の年であった。主要先進国の財政赤字、国際収支の世界的な不均衡が拡大するにつれ、保護貿易主義が台頭した。これらを解消するための話し合いの中で、わが国の立場、役割が非常にクローズアップされた。中でも日米貿易摩擦の緩和、国際収支の均衡化が急務の課題となり、7月には市場開放のためのアクションプログラムを発表、関税引き下げなど広範な措置がとられた。

さらに、アメリカの財政赤字削減、ドル高是正をめざすプラザ合意G5（9月）がなされたが、これによる急激な円高は、わが国経済界に大きな打撃を与え、京都経済にとっても企業の業績低下や、輸出依存度の高い中小企業には深刻な危機をもたらすなど、はかりしれない影響を与えた。



鹿児島・熊本両同友会との交流会（山鹿滞流荘）



'85米国視察ではオクラホマに加えてボストン等を視察

関西においては、関西文化学術研究都市建設が、ナショナルプロジェクト化をめざし動き出した。

こうした中、本会は『建都1200年京都活性化への提言——PARTII』に続き、61年3月には京都政策研究グループによる『新生京都をめざして』を発表、京都の各分野に大きなインパクトを与えた。

さらに、本年は“米国における産学協同の実情に学ぶ”をテーマに米国視察団を組織し派遣した。

【事業活動】

(1) 本会は4月25日(木)、京都グランドホテルにおいて通常総会を開き、立石孝雄代表幹事の再任と稲盛和夫新代表幹事の就任を決定、あわせて副代表幹事制を採用した。新副代表幹事には納屋嘉治、宮崎幸一、小林祥一の3氏が就任した。また、遠隔地会員の会費について、年額3万円を同6万円に改訂した。

なお、この年度には柳田喜四夫前代表幹事、芦田浩次前事務局長が相次いで急逝、板倉瑛二事務局次長が9月より事務局長に就任した。また、5月には事務局を京都商工会議所ビル4階から5階へ移転した。

(2) 部会活動では、まず総務部会において、かねてから懸案事項となっていた女性会員の入会問題にめどをつけ、61年度から受け入れることにした。また、61年度からは、第3次会員増強活動を展開することにした。遠隔地会員問題については、現地会員の意向を尊重し、新たに正会員化の方向で検討を進めた。

例会部会は、前年度比約30%の参加者増を得、渉外部会においては、「科学万博——つくば'85」見学会を中心とする産業視察が好評で、45名もの

参加者があった。

また、準会員部会についても9月には同科学万博を視察、その他研修、研鑽、交流活動の面において多大な成果をおさめた。

さらに、本年度から新たに企画部会をおき、21世紀を展望しつつ、今日本が抱える重要なテーマ、学ばなければならないテーマについて、経済人の立場から掘り下げることにした。

(3) 一方、本年度からジュニア部会は正会員化し、総務、修練、友情で構成される運営委員会を中心に当部会の会員企業への企業ビジット、研修合宿(経営シミュレーション)、中国研修旅行(広州・深圳)など、多彩なプログラムに積極的に取り組んだ。

(4) 研究活動では、前年度から引き継いだものを含め8研究委員会をおいて取り組んだ。

新たに設置した「建都1200年・関西学研都市等特別委員会」では、平安建都1200年記念事業と関西文化学術研究都市に関し、計画の概要と今後の課題、さらには新交通システムも含めた京都における交通輸送問題を取り上げ、活発な討論と勉強会を実施した。

「60年代の企業環境と対応研究委員会」は、新しい時代の流れとなった情報化・ソフト化、内なる国際化、技術革新に切り込み、それぞれの分野で最も先端を走る企業経営者から経営理念、経営戦略等の話を聞き、企業経営者としての対応論をまとめるべく取り組んだ。

「21世紀への対応研究委員会」では、テーマを「21世紀の京都のあるべき姿」に絞り、内容と実現のための具体的方策について模索した。本年度は、この活動の一環として世界観、歴史観、そし



沖繩産業視察でのガラス工房

て21世紀の新しい価値観等について各界関係者から広く意見を求め、勉強会を開催した。

(5)「京都北部との交流推進委員会」は、京都北部地域の人的・経済的交流強化を目的に新設したもので、企業誘致策などに関する会合や「企業ビジット」の実施によって、大規模な「北部地域の経済視察」を実現、地元行政や各地若手経済人らの参加で大きな成果をおさめた。

さらに、これら一連の活動が口火となって、遠隔地会員の中から、①会員名称の変更と正会員化 ②会活動の強化 ③組織の拡充強化——の要請が高まり、その具体化に取り組んだ。

そのほか「国内交流推進委員会」、「国際交流推進委員会」が内外の交流に関し実践的な研究を行った。とくに国際交流では9月、京都府とオクラホマ州との友好府州締結を記念して、「米国における産学協同の実情に学ぶ——21世紀の京都再生を考える——」のテーマのもとに米国視察団(団長・立石代表幹事、総勢13名)を派遣した。

(6)「京滋奈文化圏研究委員会」では、従来の研究委員会とそのワーキンググループである京滋奈小委員会に加え、新たに京都会員のみによる「京都委員会」を発足させた。

この3委員会構成による新しい運営方式をもとに、京滋奈文化圏研究委員会と京滋奈小委員会が、『京滋奈エコポリスへの提言——PARTII』の構想策定にとりかかった。

一方、新発足の京都委員会は、関西新国際空港の建設が大きく前進する中、京滋奈地域における地方空港、あるいはコミュータ(地域間航空輸送)問題に的を絞って活発な研究討議を行った。

(7) 59年7月よりスタートした「京都構想研究

特別委員会」は、特設のワーキンググループである「京都政策研究グループ」(座長・高坂正堯京都大学教授)のまとめにより、8月に提言レポート『新生京都をめざして』を完成し、発表するに至った。京都市をはじめ、市民各層から大いなる反響を得るところとなった。

昭和61年度

本年度は、国際情勢において、とくに米ソの動向が注目された。レーガン、ゴルバチョフ両首脳は10月、レイキャビク(アイスランド)において会談し、具体的合意には至らなかったものの、軍備管理で突っ込んだ話し合いを行い、軍縮への期待を残した。

国際経済面では原油価格の下落、金利の低下、国際的政策協調などがみられたが、世界的には低い成長率にとどまった。主要先進国の経常収支不均衡、高失業率、開発途上国の累積債務なども依然、深刻な状態が続いた。

このような国際情勢下、わが国への期待が高まり、果たすべき役割と責任は著しく増大した。しかし現実には、わが国は、原油安、金利低下にもかかわらず、円高による輸出不振で景気の停滞の度合いが深まり、予測を越える円高の進行で、企業収益面の打撃だけでなく、一部には雇用調整も発生した。

一方、中曽根内閣はシャープ勧告以来37年ぶりの「税制の抜本的改革案」の検討を進めたが、税収の基本となる新型間接税、いわゆる売上税は、経済界のみならず社会全般に大きな波紋を投げかけた。



第1回ヘリ・デモフライト (東山山頂・阿合宗)



“他都市に学ぶ”をテーマに広島視察
(21世紀への対応研究委員会)

関西においては、1993年3月開港をめざし、新空港の建設がはじまった。

こうした中、61年度事業活動としては、総務・企画・例会・渉外・準会員・ジュニアの各部会に加えて、「北部部会」を新設、研究委員会組織についても新設の「グレーター京都研究委員会」、期半ばよりの「ヘリ・コンピューター調査特別委員会」を加えた8委員会体制により活発な活動を展開した。

【事業活動】

(1) 本会は4月25日(金)、京都グランドホテルにおいて通常総会を開き、立石孝雄・稲盛和夫の両代表幹事を再任、あわせて5名の幹事を補充するとともに、遠隔地会員の正会員化を正式に決めた。

(2) 部会活動では、まず総務部会が7月から第3次会員増強活動に取り組み、大きな成果をあげた。この結果、62年3月末には正会員が520名に達した。懸案の女性会員も6名を迎えることができた。なお、基金会計は、基本金が約7,000万円となった。

渉外部会では、国内交流推進委員会との共催により「沖縄視察と両同友会の交流懇談会」(産業視察)を実施し、総勢31名の参加を得るとともに、地元の新聞、テレビで連日報道されるなど、たいへんな歓迎を受けた。

また、本年度から「京都北部との交流推進委員会」を発展的に解消し、新たに「北部部会」を設置、北部地域の会員の研鑽と交流を通じて北部の振興をはかるべく活動をはじめた。

そのほか「いま、「国家」を問う」をテーマとする企画部会、タイムリーで実践的な企画を誇った

例会部会と準会員部会、そして「INNOVATION '86」を年間テーマとしたジュニア部会とも充実した研鑽活動をおさめることができた。中でもジュニア部会については、福井・徳島・京都の3地区若手会員による合同交流会を実施し(於：鳴門市)、対外交流を通じて視野を広げることができた。

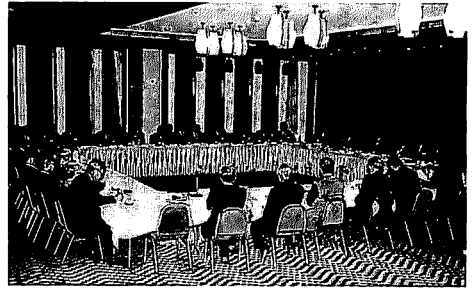
(3) 委員会活動では、57年設置の「建都1200年京都活力化特別プロジェクト」の一環として「建都1200年・関西学研都市等特別委員会」が、うるおいと活力のある“新しい京都づくり”をめざして、①市民のコンセンサスの形成 ②都市建設のしくみ——をテーマに活動を展開した。

(4) 「60年代の企業環境と対応研究委員会」は、2年間にわたる締めくくりの年として、神戸大学経済経営研究所の吉原英樹教授に依頼して「新しい時代の新しい経営」のテーマで本委員会活動をまとめた。

「21世紀への対応研究委員会」は本年度、「他都市に学ぶ」のサブテーマのもと、壮大なるスケールと発想により着々と埋立事業が進む大阪港の開発状況、さらには未来に向けての新しい骨格づくり(都市改造)と各種国際的イベントの開催に独自のノウハウを駆使する広島市を現地視察し、また「ポートピア'81博、成功のノウハウ」、「パリ大改造と世界の都市再開発」など、外部講師による講演会でも大きな成果を得ることができた。

また、新設の「グレーター京都研究委員会」では、主に府下全域の均衡ある発展をめざした地域特性に応じた将来ビジョンづくりに着手した。

このほか、「国内交流推進委員会」は、渉外部会との共催により沖縄での「産業視察」と「交流懇



全国の代表幹事が勢ぞろい——円卓会議（東京会館）

談会」を実現し、「国際交流推進委員会」ではASEAN問題について熱心な研究を重ねた。

(5)「京滋奈文化圏研究委員会」では、61年10月、提言報告書『京滋奈文化圏構想 京滋奈エコポリスへの提言——PARTII』の概要を発表、62年3月には3地区同友会共同で正式報告書を完成した。

なお、この提言報告書の各論として、京滋奈3地区共同で「広域観光問題」を取り上げ、本会においては61年10月、京都商工会議所、京都市観光協会と共催で「21世紀を展望した京・津・奈観光のあり方——京の新しい観光を探るシンポジウム」を開催した。

(6)一方、本会では、通産省の内需振興策の一環として社団法人日本航空宇宙工業会が「ヘリ・コピューター事業調査委員会」を設置したのに連動して、期半ばに急ぎ「ヘリ・コピューター調査特別委員会」を特設した。

これは1993年開港予定の関西新空港へのアクセス研究の一環で、62年2月に第1回委員会を開催、同日、委員会にさきがけて京都市内——関西新国際空港上空間のデモフライトを敢行した。これには、本会メンバーをはじめ、行政、学界、マスコミ関係者など総勢81名が参加、新聞、テレビを賑わす一大デモンストレーションとなった。

昭和62年度

62年度は米ソ両首脳による中短距離核廃棄条約の調印（12月）など、国際政治面で明るいニュースが相次いだ。しかし、わが国をめぐっては、東芝機械のココム違反事件を機に日米経済関係が

緊迫化し、また米国の財政赤字拡大を背景に“円高ドル安”が進行する厳しい状況となった。

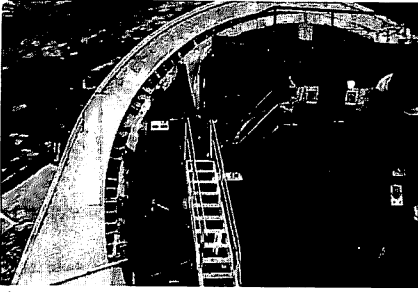
さらに、国内においては、売上税廃案、株価暴落、大都市における空前の地価高騰などの異常事態が続き、その中で中曽根前総理指名による竹下新政権が誕生。折から山積する諸課題の解決に取り組みはじめた。

一方、関西においては関西国際空港と関西文化学術研究都市の建設が緒につき、また京都においては、世界35の文化観光都市を招いての「世界歴史都市会議」や、これにちなんだ「世界歴史都市博覧会」が開かれた。とくに、地元経済界にはかり知れない打撃と混乱をおよぼした“古都保存税”紛争がようやく解決、終止符が打たれるところとなった。

こうした中、本会は国際交流部会が中心となって「京都日米協会」を創設、折から日米関係が深刻化する中であって、具体的な親善交流の実をあげることができた。また、関西新空港へのアクセス研究の一環として取り組んだ、「ヘリ・コピューター調査特別委員会」が、専門部会（座長・榊原胖夫同志社大学教授）での精力的な調査作業により、報告書の策定と提言発表を行う準備を進めた。63年に迎える創立40周年記念事業の準備も開始した。

【事業活動】

(1)本会では4月24日（金）、京都グランドホテルにおいて通常総会を開催、稲盛和夫代表幹事の留任と、立石孝雄代表幹事の後任として納屋嘉治代表幹事を選任した。この“稲盛・納屋新体制”のもと、新設の「建都1200年日本を考える特別委員会」など6部会・6研究委員会・1研究会を設



京滋バイパスのトンネル工事現場を見学
(京都経済記者クラブとの懇親会)



企業ビジット——京都オムロン太陽電機

置し、同志的結合に基づく本会の原点的活動に取り組むこととした。

また、この年の10月、板倉瑛二事務局長が退任し、後任に藤本圭司事務局長が昇格した。

(2) 部会活動については、総務部会は引き続き会員増強運動に取り組み、その結果、63年3月末における正会員総数は約530名に達した。これによって本会活動の源泉となる財政面での強化がはかられ、各部会・委員会活動がより活発に展開できた。また、61年度まで一般会計に組み入れてきた基金会計の果実もそのまま積み増し、新規入会にともなう寄付金とあわせて、62年度末基金累計額は約7,900万円に達した。

例会部会では時代の変化と会員のニーズに立脚し、日米経済摩擦問題などを取り上げた。とくに、6月にわが同友会の大先輩である西村大治郎氏(特別幹事)を迎えて開いた「戦後経済と同友会」、11月度例会での「ヘリ・コンピューター事業調査委員会・中間報告」、1月度の国家問題研究委員会との共催による「国家問題シンポジウム」はタイムリーで貴重な企画として注目された。

また国内交流部会においては、10月度のプレスとの懇親会にて京滋バイパスのトンネル内掘削状況を視察、11月度の企業ビジットでは大阪空港の航空管制コントロールシステムを見学した。

(3) 従来の国際交流推進委員会を改め、本年度に再スタートさせた国際交流部会は、62年7月の「京都日米協会」設立の核となった。これは、本会活動としては異例のことながら、日米間の信頼関係回復や、今わが国に求められている国際化への対応の必要性などから見て特筆すべきことであろう。そのほか、AJAS(米国日米協会連合)

会員を迎えての歓迎レセプション(4月)や、G P I N(グレーター・フィラデルフィア・インターナショナル・ネットワーク)代表との交流会を開催、ベンチャービジネス育成事業、都市の再生をテーマに意見交換を行った。

さらに、関心の高まっている外国人留学生の問題を取り上げ、日本の留学生受け入れの実情と問題点に関する講演会も開催した。

このほか、ジュニア部会は11月に香港、シンガポール、タイへの研修旅行を開催、北部部会では元代表幹事の西村大治郎氏、代表幹事の稲盛和夫氏を招いての大型講演会と意見交換会などを行った。

(4) 研究委員会活動では、本年度新設の「建都1200年日本を考える特別委員会」が、世界的に注目されるわが国の奇跡的繁栄、そしてその繁栄をもたらせた日本人のモノの考え方や価値尺度、あるいは行動様式といったものを、われわれ自身の手で、歴史的・民族的思想の流れの中から解明し、同時にそれを一つの理論として構築することをめざした。

(5) また、昨年度までの企画部会を委員会に衣替えし、今年度「国家問題研究委員会」を発足させた。京都大学の高坂正堯教授を座長として、憲法および法制度の諸問題、戦後日本の官僚制、地方自治、政党・団体——などのテーマにつき、6回にわたる研究委員会を行った。さらに、日本の国家形成と重要なかわりをもつ「天皇制」の問題についても研究を行った。

こうした事業の中間的な総括と会員への報告をかねて、例会部会との共催により「現代世界と日本の国家形成」をテーマにシンポジウムを開催し



宮福鉄道を楽しむ清水輝久氏と佐佐木綱教授
(北部部会)

た。

(6)「ヘリ・コンピューター調査特別委員会」は、社団法人日本航空宇宙工業会が設置した「ヘリ・コンピューター事業調査委員会」との連携のもと、関西国際空港の建設状況をにらみながら、①京都の都心部から同空港へのヘリ・コンピューターによる直接乗り入れの可能性 ②京都府北部、および滋賀県を含む広域ヘリ・ネットワーク輸送の可能性 ③京阪神を中心とする、近畿圏における広域ヘリ・ネットワークの整備促進——について引き続き調査研究を行った。榊原胖夫同志社大学教授を座長とする「専門部会」において、報告書の原案をまとめるまでに作業を進めた。

(7)このほか、「21世紀へ向けての経営研究委員会」では、経営問題を経済・経営学の分野に限定せず、広い視野からその本質にアプローチすることによって、21世紀に求められる経営とは何かを研究課題とした。

「グレーター京都研究委員会」は第3年度として前2年間、京都府下各地域の整備・開発・振興計画等を洗い直し、本会独自の視点から各地域特性に根ざしての均衡ある発展策を模索してきた結果、綾部市域を中心とする北部地域での「ときめきランド(仮称)構想(国際サーキット場とモーター・スポーツ・ランド)を具体的なテーマとして取り上げることとし、最終案を策定、作業を進めた。

「京滋奈文化圏研究委員会」は62年3月に発表した『京滋奈文化圏構想 京滋奈エコポリスへの提言——PART II』に引き続く形で、「広域観光問題」を本年度からの新たなテーマに取り上げ、活発な研究に取り組んだ。

道路、交通輸送などの基盤整備にとどまらず、自然、景観、あるいは“観光の定義”に至るまで、これからの新しい時代に即した新しい観光のあり方について基本問題からの検討を行った。

(8)準会員部会は本年度、企業幹部研究会に名称を変更し、文字通り各企業幹部をメンバーに、自主運営で活動を行った。年間テーマは「京都を考える」。

昭和63年度

本年度は、米ソ両国による中短距離核廃棄条約により一気に緊張緩和が進み、またアフガニスタン、イラン・イラク、パレスチナの諸問題についても、和平、停戦、独立国家の樹立宣言が行われるなど国際情勢は恒久平和へ向けて大きく一步を踏み出した。さらにわが国にとっても、「平成」への新時代を迎える歴史的な節目の年となった。

ただ、「平成」の新時代を迎えたわが国を取り巻く情勢は依然厳しく、農業・経済問題をはじめとする欧米諸国との貿易摩擦、そして国内においてもクルート疑惑や消費税問題による国民の政治不信の広がりなど、新たな課題を積み増した。

こうした状況下、本会は“稲盛・納屋体制”2年目の締めくくりの年として、国の内外に活発な活動を展開した。

とくに6月には、「創立40周年記念式典および懇親会」を、11月には「第46回西日本経済同友会大会」を開催、「創立40周年記念式典」では、“古都の英知と浪漫”のテーマのもと、約300名もの会員が一堂に会し、また10年ぶりに京都開催となった「西日本大会」においては、魅力あふれる錦繡の



京滋奈の合同委員会でもヘリ・デモフライトを実施
(レイクフォレストリゾート)



国家問題「政治家シリーズ」で語る
衆議院議員・鹿野道彦氏

古都と手づくりによる各種企画が受けて、600名余りの記録的な参加者を迎え、意義深い大会を終えることができた。

さらに、この間における6部会・6研究委員会・1研究会の活動も活発で、ヘリ・コンピューター調査特別委員会がまとめた『21世紀 空の時代への対応』～京都―関西新空港のヘリ・コンピューター実現への提言～は、京都における同問題に関してのテキストとしてたいへんな評価を得るところとなった。

【事業活動】

(1) 本会は4月25日(月)、京都グランドホテルにおいて通常総会を開き、稲盛和夫・納屋嘉治両代表幹事を再任、欠員2名分を含む3名の常任幹事を選出した。

また、これにあわせて特別事業としての「創立40周年記念事業実行委員会」、「創立40周年記念誌特別委員会」、「第46回西日本経済同友会大会実行委員会」を設置、40周年記念事業関係で700万円、西日本大会関係で600万円の、合計1,300万円にのぼる特別事業費を計上した。

(2) 特別事業のうち、まず「創立40周年記念式典および懇親会」は、6月5日(日)午後3時から、市内・宝ヶ池の京都宝ヶ池プリンスホテルにおいて、第1部・記念式典、第2部・記念祝賀会、第3部・プレジデンシャルボールの3部構成により盛大に開催された。

当日は、本会会員を中心に来賓、招待者、会員の家族を含めて約300名が参加。第1部の記念式典においては元代表幹事ならびに創設時功労者への謝辞と花束贈呈、さらにはこの10年間に亡くなった物故会員32名についての追悼が行われるな

ど、厳かな雰囲気があった。

続いて第2部・記念祝賀会は、一転しての和やいだ和気あいあいのムード。高座あり、鏡開きありで、ディナーパーティーの各テーブルでは、粋ぬいだ会員の間でまたひと味違った交流の輪が広がった。

第3部・プレジデンシャルボールは、代表幹事招待の舞踏会。ジャズオーケストラにのってのダンスが舞台いっぱいになり広げられ、十分に語り、踊り尽くしたところで、午後9時に盛会裏に幕を閉じた。なお、この間の企画・準備作業等に関しては、副代表幹事の小林祥一氏が実行委員長として精力的に作業に当たった。

また、裏千家からも呈茶席の設営など絶大なるご協力をいただき、式典に彩を添えることができた。

(3) 「第46回西日本経済同友会大会」は、11月25日(金)午後1時より、京都・宝ヶ池の国立京都国際会館大会議場にて、中部以西・九州までの同伴者を含める594名の参加者のもと、華やかに、かつ盛大に開催された。

前京都大会以来10年ぶり、しかも再び今大会よりテーマが一新されるとあって、本会では稲盛和夫・納屋嘉治両代表幹事を実行委員長、宮崎幸一副代表幹事を副実行委員長に総務・財務・登録・広報・記録(以上A部会=川原陸郎部会長)、接遇・会議・宿舍交通・祝宴・エクスカッション(以上B部会=小林祥一部会長)の10委員会からなる「京都実行委員会」を組織し、約半年前から受け入れへの具体的準備作業に着手した。

大会当日は、一連の周到な準備と「錦繡の古都」の季節にも恵まれ、大会登録者総数は京都会員

290名を含めて634名、同友会はじまって以来の記録的数字となった。

午後1時からの第1部・大会の部では、金剛流演能「加茂」により幕あけ。開催地挨拶、議長団選出、議長挨拶（問題提起）のあと、京都大学教授・矢野暢氏が「国際社会における大国の条件」をテーマに基調講演。午後2時30分すぎからは、途中休憩をはさみながらパネル・ディスカッション、全体討論、まとめ——と、約2時間にわたって白熱した論議が展開された。

午後4時35分からの大会共同見解発表は、①新たな国際経済システムの構築と高まるわが国の役割 ②国際的調和をめざした政策運営の推進 ③グローバル化時代の企業の行動原理 ④求められる国民意識の変革——について関西・小河原三郎代表幹事が力強く宣言、午後5時すぎに閉会した。

なお、祇園のきれいどころの踊りをまじえた大会懇親パーティーは夕刻6時から、また翌26日（土）には「わび・さび」、「みやび」、「なごみ」の各コースに分かれて、それぞれエクスカージョンを楽しんで頂いた。大会当日、そして翌日のエクスカージョンにおいても裏千家による多大なるご支援、ご協力をいただいたことを付記しておきたい。

（4）このほか部会活動については、まず、総務部会において過去一連の会員増強運動の成果が実り、本年度末における正会員総数は550名に達した。この結果、財政面での強化がはかられ、昨年度同様基金会計果実もそのまま積み増し、新規入会にともなう寄付金とあわせての本年度末基金累計額は約8,800万円に達した。

また、多彩な事業を抱える国内交流部会は、7

月の企業ビジット、9月のプレスとの懇親会、そして春秋2回の関西地区経済同友会会員合同懇談会（年2回＝奈良・和歌山）を精力的にこなし、3月には関西ではじめて開かれた「第2回全国経済同友会セミナー」（大阪）に40名もの出席者を送った。

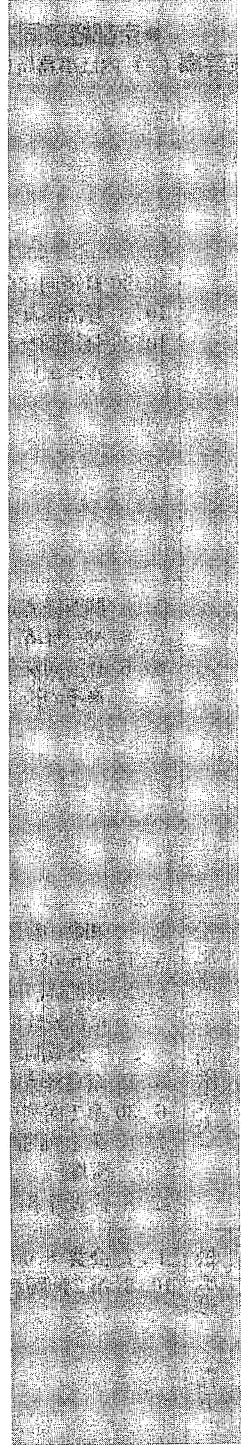
さらに国際交流部会では、7月にグレーター京都研究委員会との共催により、リゾートと新都市政策の視察を目的とする「欧州視察団」を派遣、3月にその報告書をまとめたが、これら国内・国際交流部会同様、例会、ジュニア、北部の各部会でも従来に増して熱心な活動が展開された。

（5）一方、委員会活動では、12月に策定したグレーター京都研究委員会の『京都府北部地域活性化策（PART I）——“大京都圏”の形成と個性ある地域の発展を目指して』、ならびにヘリ・コミュニター調査特別委員会の『21世紀 空の時代への対応』～京都——関西新空港のヘリ・コミュニター実現への提言～の2つの報告書の策定が特筆される。これらの提言報告書は、いずれも広く府・市民の深い関心と反響をよび、ことに『21世紀 空の時代への対応』の報告書については、行政・マスコミ・学者・一般市民からあい次いで冊子購入の申込みを受ける状況となった。

そのほか、「建都1200年日本を考える特別委員会」、「21世紀へ向けての経営研究委員会」、「国家問題研究委員会」、「京滋奈文化圏研究委員会」の各委員会についても、それぞれ独自の報告書を策定する予定で着々と作業が進められている。

なお、企業幹部研究会は、「京都の歴史と文化」をテーマに、明治以降100年間の京都について研究活動を行った。

資料



活動の系譜と社会的背景

●社会の情勢

- 年
- 京都経済同友会の主な動き
- 代表幹事()内は事務局長

昭和20年
(1945)

- 4.7 鈴木貫太郎内閣成立
- 8.15 第2次世界大戦終了
- 8.17 東久邇宮稔彦内閣成立
- 10.9 幣原喜重郎内閣成立
- 10.24 国際連合成立
- 11.9 GHQ財閥解体
- 12.22 労働組合法公布
- 12.29 第1次農地改革開始

昭和21年
(1946)

- 4.30 経済同友会創立(東京)
- 10.3 経済同友会関西支部創立(大阪)
- 10.29 経済同友会関西支部「京都部会」発足(花見小路ブルニエ)
- 2.18 金融緊急措置令
- 4.10 戦後初の総選挙
- 5.22 第1次吉田茂内閣成立
- 8.16 経済団体連合会(経団連)創立
- 10.21 第2次農地改革開始

昭和22年
(1947)

- 5.8 関西経済同友会創立
- 5.8 神戸経済同友会創立
- 8.6 経済同友会「企業民主化試案」を発表
※その後、京都の松風憲二が「協同会社案」を提唱
- 3.31 教育基本法・学校教育法公布
- 4.5 第1回統一地方選
- 4.20 第1回参院選
- 5.3 日本国憲法施行
- 6.1 片山哲内閣成立

昭和23年
(1948)

松風憲二
(高階宣夫)

- 2.12 和歌山経済同友会創立
- 5.14~15 第1回経済同友会全国大会(宇治山田市)
- 6.2 京都経済同友会創立(アメリカンクラブ)
※代表幹事に松風憲二を選任
会費制導入(2,000円=9月から2,500円)
- 6.12 奈良経済同友会創立
- 6.30 第1回例会(京都銀行協会)
- 7.10 第1回関西経済同友会大会(後の西日本大会——宝塚)
- 12.8 代表幹事に松風憲二・森下弘が就任(臨時総会)
- 3.10 芦田均内閣成立
- 4.1~ ベルリン封鎖
- 6.23 昭和電工疑獄事件発覚
- 10.19 第2次吉田茂内閣成立

昭和24年
(1949)

松風憲二
森下弘

- 1.7 会費6,000円へ(総会)
- 10.8 第2回関西経済同友会大会(京都銀行協会)
- 2.16 第3次吉田茂内閣成立
- 4.4 北大西洋条約機構(NATO)成立
- 4.15 ドッジ=ライン明示
- 8.26 シェアアップ勧告
- 10.1 中華人民共和国成立宣言
- 11.3 湯川秀樹ノーベル物理学賞決定

●活動の系譜

和20年

和21年

和22年

和23年

(例会)

労働問題部会

金融問題部会
統制問題部会

和24年

総務係

渉外係

企画係

●年

●代表幹事

●京都経済同友会の主な動き

() 内は事務局長

●社会の情勢

昭和25年
(1950)

森下弘
(大塚敏)

- 1.25 森下弘代表幹事1人制(総会)会費9,600円、入会金1,000円に改定、事務局を日本新薬に移転
- 7.21 会報発行を決議(総会)
- 9.30 関西経済同友会中小企業大会(京都)
- 11.18 第3回経済同友会全国大会(京都・ホテルラクヨー)

- 6.25 朝鮮戦争始まる
特需景気
〈京都〉
- 11.18 京都駅全焼

昭和26年
(1951)

- 6.20 第1回関西連絡委員会
- 11.9 第4回全国大会で「新生活運動」決議

- 6.21 日本、ILOとユネスコに加盟
- 9.8 サンフランシスコ講和会議、対日平和条約・日米安全保障条約調印

昭和27年
(1952)

- 1.23 会費12,000円に改定(総会)
- 7.27 初の京都・神戸会員家族同懇親会(神戸)

- 8.13 日本、IMF(国際通貨基金)に加盟
- 10.30 第4次吉田茂内閣成立

昭和28年
(1953)

(6月より入山信造)

- 10.15 第9回関西大会(京都)
- 10.23 第1回産業視察(舞鶴地区)

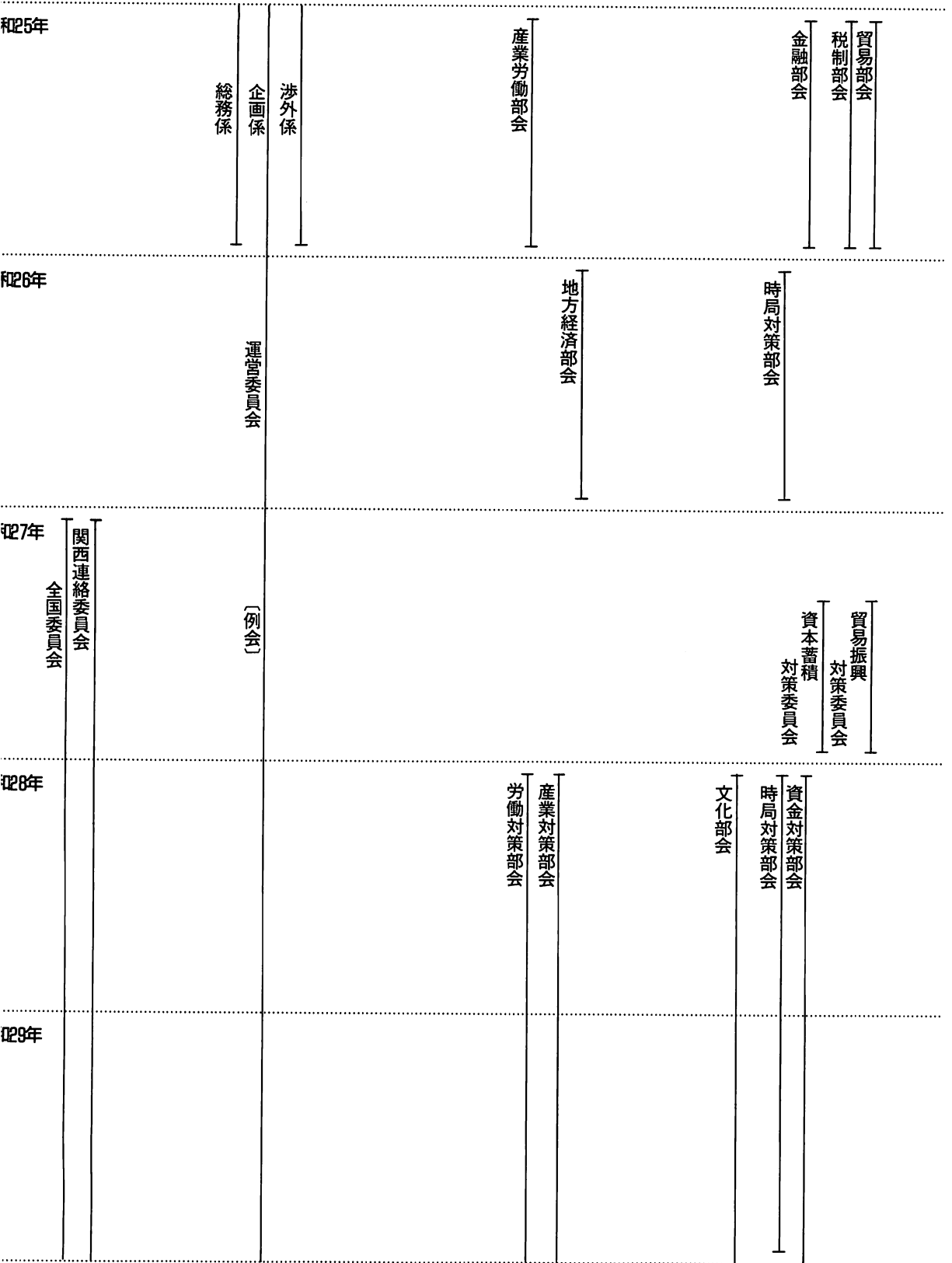
- 1.20 アイゼンハワー、米大統領に就任
- 2.1 NHK、テレビ本放送開始
- 5.21 第5次吉田茂内閣成立
- 7.27 朝鮮休戦協定調印

昭和29年
(1954)

- 3.20 全国委員会を京都に招致(西陣信用金庫)
- 11.19 名古屋市産業視察(中部経済同友会設立を勧誘)

- 2. 造船疑獄事件発覚
- 6.9 防衛庁設置法・自衛隊法公布
- 6.28 周恩来・ネルー平和5原則発表
- 9.6 東南アジア条約機構(SEATO)創設
- 12.10 第1次鳩山一郎内閣成立

●活動の系譜



●年

●京都経済同友会の主な動き

●社会の情勢

●代表幹事 () 内は事務局長

昭和30年
(1955)

森下弘
／
田中豊

- 1.22 代表幹事に森下弘・田中豊を選任 (総会)
※例会中心主義から部会中心主義へ
- 11.1 福井経済同友会創立

- 3.19 第2次鳩山一郎内閣成立
- 5.14 ワルシャワ条約調印
- 9.10 日本、GATTに加盟
- 10.13 社会党統一
- 11.15 保守合同、自民党結成
- 11.22 第3次鳩山一郎内閣成立
- 12.23 経済自立5カ年計画決定

昭和31年
(1956)

- 1.17 特別会員制度採用 (総会)
- 11.21 第9回全国大会 (東京) にて「経営者の社会的責任の自覚と実践」を決議

- 7.17 経済白書「もはや戦後ではない」と規定
- 10.19 日ソ国交回復
- 12.18 日本、国連加盟を承認される
- 12.23 石橋湛山内閣成立

昭和32年
(1957)

- 4. 中小企業の生産性向上特別委員会 (東京) 委員長に
本会・森下弘代表幹事が就任
※この年より京都の経済3団体首脳懇談会が発足

- 2.25 第1次岸信介内閣成立
- 3.25 欧州経済共同市場 (EEC) 条約調印
- 10.4 ソ連、人工衛星スプートニク1号打ち上げに成功
- 12.6 日ソ通商条約調印
〈京都〉
- 10.18 京都市、平和都市宣言

昭和33年
(1958)

- 6.3 本会創立10周年記念
- 6.27 大津経済同友会創立 (本会から創設を呼びかけ)

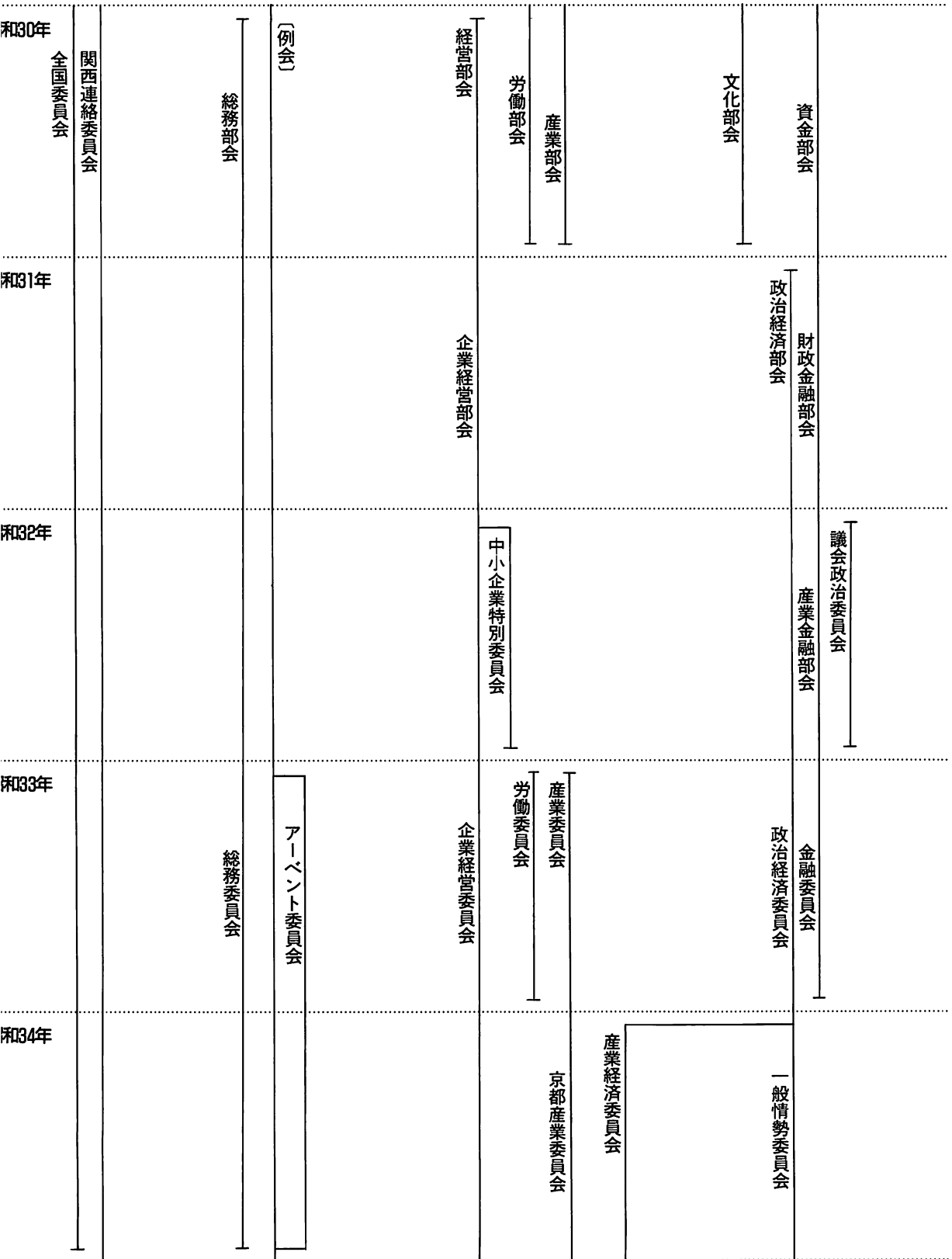
- 6.12 第2次岸信介内閣成立
- 7.25 JETRO (日本貿易振興会) の発足
- 12.1 1万円札発行

昭和34年
(1959)

- 6.5 第17回関西大会 (京都)
- 7.24 年2回の総会を年1回に変更 (総会)
※『京都経済総合開発会議設置の提唱』を決議
- 9.7 第1回京阪神各地経済同友会少壮会員懇談会 (後の
関西地区経済同友会会員合同懇談会——大阪)

- 1.1 キューバ革命
- 4.10 皇太子ご成婚
- 8.29 三井鉱山、三池争議始まる
- 9.26 伊勢湾台風
- 11.11 貿易自由化開始

●活動の系譜



●年

●代表幹事

●京都経済同友会の主な動き

() 内は事務局長

●社会の情勢

昭和35年
(1960)

森下弘
／
田中豊

- 1.18 第3回京阪神少社会員懇談会 (京都)
- 2.19 第1回京都・大津経済同友会懇談会
※京滋合併問題が話題に
- 4.21 常任幹事制復活 (総会) ※昭和24年以来
- 9.2 経営者の人間像研究特別委員会設置
※神戸など8同友会の協力のもと、アンケート調査
- 9.19 第6回関西少社会員合同懇談会 (京都)

- 1.24 民社党結成
- 5.20 新安保条約、自民党単独強行採決
- 7.19 第1次池田勇人内閣成立
- 9.10 NHKなどカラーテレビ本放送開始
- 12.8 第2次池田勇人内閣成立
- 12.27 国民所得倍増計画決定

昭和36年
(1961)

- 3.25 会費16,000円、入会金3,000円へ改定 (総会)
※企画委員会と京都産業開発委員会、経営者の人間像研究委員会を設置
- 9.8 第11回関西少社会員合同懇談会 (京都)

- 1.20 ケネディ、米大統領に就任
- 4.12 ソ連、初の有人衛星打ち上げ
- 6.12 農業基本法公布
- 9.16 第2室戸台風

昭和37年
(1962)

森下弘
／
西村大治郎
(嶋村享三)

- 1.26 第3回京都・滋賀経済同友会懇談会にて国際空港設置問題を検討
- 4.10 代表幹事に西村大治郎が就任 (総会)
※ジュニア・グループ発足
- 6.18 第15回関西少社会員合同懇談会 (京都)
- 10.6 『経営者の人間像』研究のまとめを発表
- 11.13 第20回関西大会 (京都)

- 10.5 全国総合開発計画決定
- 10.22 キューバ危機

昭和38年
(1963)

- 1.22 15周年記念準備特別委員会を設置 (臨時総会)
- 3.25 東西経済同友会合同懇談会 (京都)
- 6.4 本会創立15周年記念祝賀会
※8日に記念公開講演会開催 (事前に記念懸賞論文募集)
- 10.2 「ひかり」の京都駅停車に関し、運輸大臣、国鉄総裁などへ要望書提出
- 11.19 第21回関西少社会員合同懇談会 (京都)

- 7.10 近畿圏整備法公布
- 7.20 中小企業基本法公布
- 11.22 ケネディ米大統領暗殺、副大統領ジョンソン、大統領に昇格
- 12.9 第3次池田勇人内閣成立

昭和39年
(1964)

- 6.13 第1回関西地区代表幹事会 (京都)
- 6.19~20 本会初の夏期トップセミナー (京都ホテル)

- 4.1 日本、IMF8条国へ移行 (本格的な開放体制へ)
- 4.28 日本、経済協力開発機構(OECD)に加盟
- 10.1 東海道新幹線開業
- 10.10 東京オリンピック開幕
- 11.9 第1次佐藤栄作内閣成立
- 11.17 公明党結成

●活動の系譜

<p>135年</p>	<p>関西連絡委員会</p>	<p>〔例会〕</p>	<p>企業経営委員会 <small>経営者の人間像 研究者の人間像 研究特別委員会</small></p>	<p>経営技術委員会</p>	<p>産業協同委員会</p>	<p>地域経済委員会</p>	<p>産業経済委員会</p>	<p>一般情勢委員会</p>	<p>自由化委員会</p>
<p>136年</p>	<p>企画委員会</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>経営者の人間像 研究委員会</p>	<p>京都産業開発委員会</p>	<p>京都産業対策委員会</p>	<p>観光対策委員会</p>	<p>京都の未来図研究委員会</p>	<p>阪神ポートオーソリティ 合同委員会</p>	<p>〔読書会〕</p>
<p>137年</p>	<p>会務委員会</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>ジュニア・グループ</p>	<p>15周年記念準備 特別委員会</p>	<p>産業対策委員会</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>
<p>138年</p>	<p>〔例会〕</p>	<p>〔例会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>
<p>139年</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>	<p>〔読書会〕</p>

●年

●京都経済同友会の主な動き

●社会の情勢

●代表幹事 () 内は事務局長

昭和40年
(1965)

西村大治郎／立石一真(40年10月より佐々木章)

- 2.18 第26回関西少壮会員合同懇談会(京都)
- 4.19 代表幹事に西村大治郎、立石一真を選任
※専任事務局長を置き、事務局を商工会議所ビルへ移設。臨時会費の徴収と会費36,000円、入会金30,000円(新旧交代は半額)を決議
- 9.25～26 地元経済3団体共催による第1回京都経済トップセミナー

- 2.7 米軍、北ベトナムのドンホイを爆撃(北爆開始)
- 5.28 山一証券に特別融資
- 10.21 朝永振一郎、ノーベル物理学賞決定
- 11.19 戦後初の赤字国債発行決定

昭和41年
(1966)

- 1.25 第30回関西地区経済同友会会員合同懇談会(京都)
- 3.12～13 本会第1回中堅幹部研究セミナー(会員企業の部長クラス)
- 4.19 3特設委員会(万博・京都ビジョン研究・中堅企業研究)を設置(総会)
- 4.25 「万国博と地域開発について要望」「堅田一宝塚自動車専用道路について」等をまとめ、関係先へ提出
- 10.14 東西経済同友会首脳懇談会(京都)
- 10.28 第24回関西大会(京都)※関西経済同友会創立20周年記念

- 8. 中国共産党文化大革命発動
- 11.24 アジア開発銀行設立

昭和42年
(1967)

立石一真

- 1.27 第6回京滋経済同友会合同懇談会にて「京滋経済開発協議会」の発足を申し合わせ
- 4.15 立石一真代表幹事1人制(総会)
※副代表幹事制の採用～栗林四郎・塚本幸一・榊田喜四夫、常任幹事制廃止、準会員制(研究グループとジュニア・グループ)の採用等を決議。創立20周年準備委員会を新設し、総合政策審議会を設置。会費48,000円へ改定
- 10.17 東西経済同友会首脳懇談会(京都)

- 2.17 第2次佐藤栄作内閣成立
- 4.15 社・共推薦の美濃部亮吉、都知事当選
- 7.1 欧州共同体(EC)発足
- 8.3 公害対策基本法公布
- 8.8 東南アジア諸国連合(ASEAN)結成
- 11.18 ポンド14.3%切り下げ

昭和43年
(1968)

- 1.30 創立20周年記念事業に伴う特別予算100万円の計上、ならびに特別賛助会費の徴収を決議(臨時総会)
- 4.29 特設委員会として意識調査委員会を新設(総会)
- 6.1 本会創立20周年記念祝典および祝賀会
※「豊かな京都への提言」「京都における中堅的企業の成長とその課題」を特別記念研究として発表
- 11.22 本会創立20周年記念事業の一環として「第42回関西地区経済同友会会員合同懇談会」を開催。テーマ：日本の防衛(国立京都国際会館)

- 1.1 米「ドル防衛白書」発表
- 9.26 水俣病、公害病に認定
- 10.17 川端康成、ノーベル文学賞決定

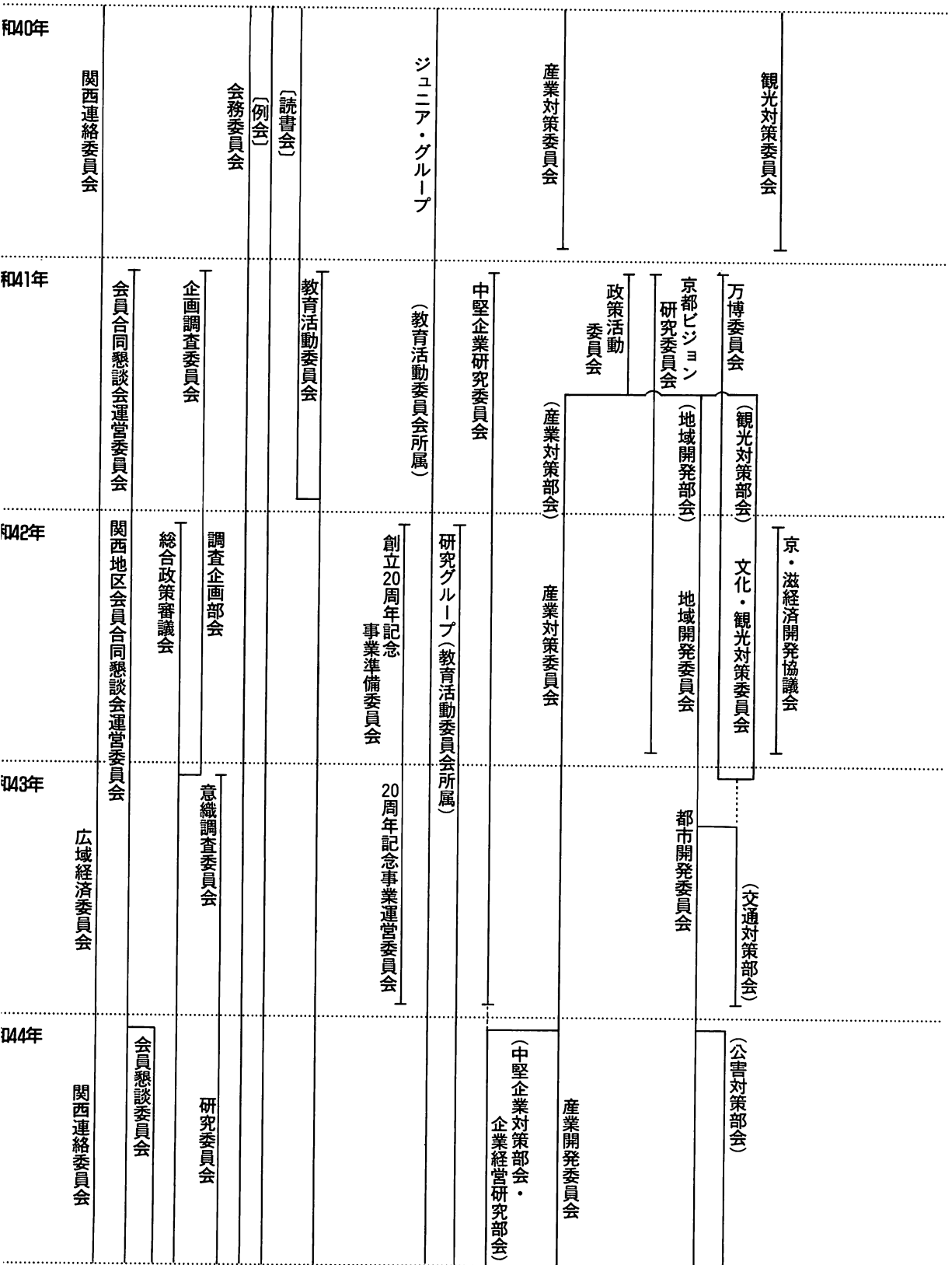
昭和44年
(1969)

立石一真／小谷隆一

- 4.23 代表幹事に立石一真・小谷隆一を選任
※常任幹事制復活(11名)、幹事枠を36名に拡充
- 12.4 重点研究課題遂行のための特別予算ならびに臨時会費徴収を決議(臨時総会)

- 1.20 ニクソン、米大統領に就任
- 2.7 第2次資本自由化決定
- 3.6 八幡・富士製鉄、合併契約調印
- 5.26 東名高速道路全通
- 5.30 新全国総合開発計画決定
- 7.20 米のアポロ11号航空士、月面着陸成功
- 8.8 フラン11.1%切り下げ
- 10.24 マルク9.2%切り下げ

●活動の系譜



●年

●代表幹事

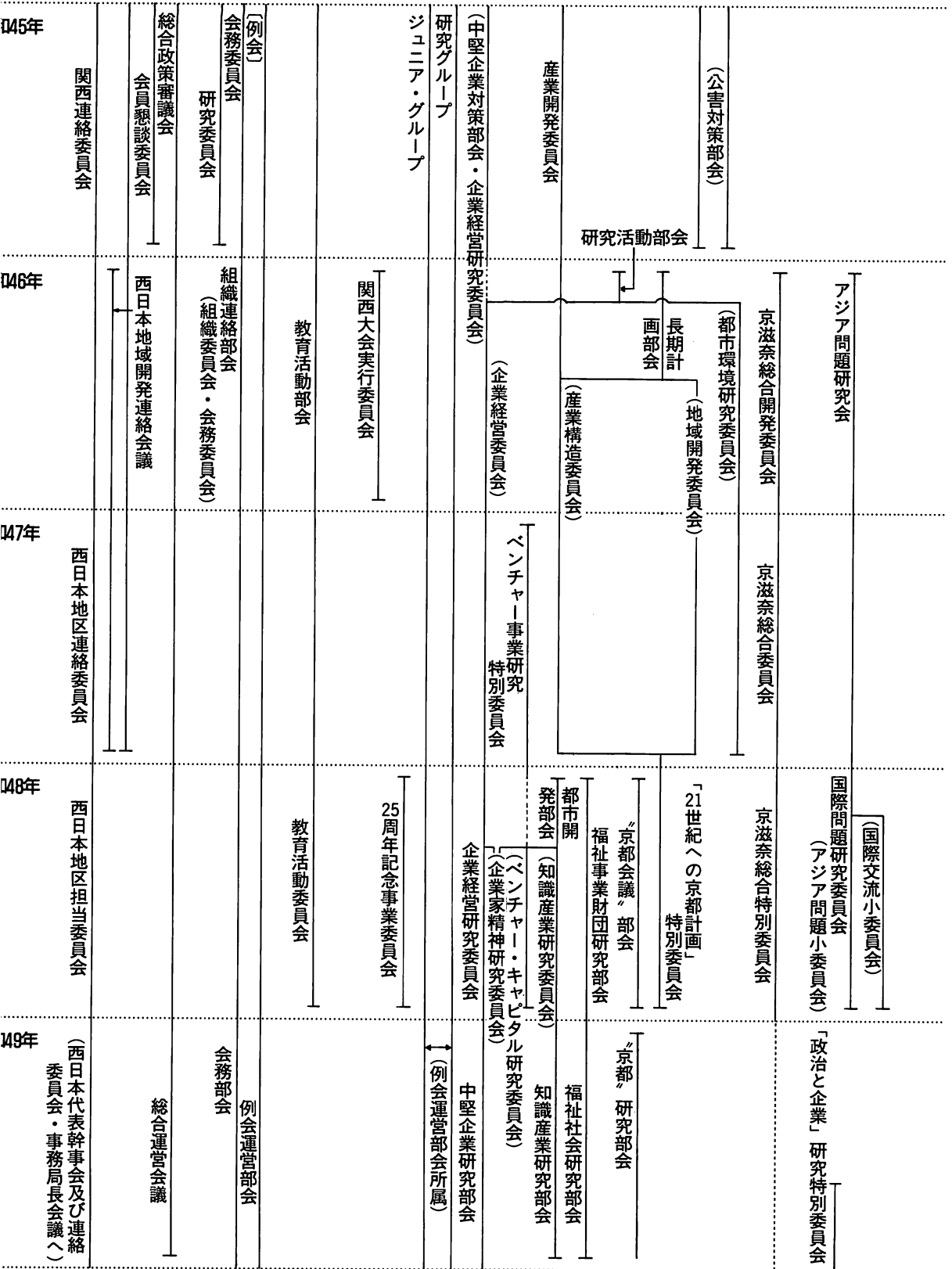
●京都経済同友会の主な動き

() 内は事務局長

●社会の情勢

<p>昭和45年 (1970)</p>		<p>3.12 第1回京神経済同友会合同懇談会 ※「道州制」等につき意見交換</p>	<p>1.14 第3次佐藤栄作内閣成立 2.11 国産初の人工衛星打ち上げ成功 3.14 日本万国博覧会開幕 7. 光化学スモッグ公害・ヘドロ公害</p>
<p>昭和46年 (1971)</p>	<p>小谷隆一 ／ 塚本幸一 (47年10月より北澤康男)</p>	<p>4.21 総会にて代表幹事に小谷隆一、塚本幸一を選任～大幅若返りへ(総会) ※例会を月1回から不定期2回へ、賛助会費制度を導入 7.10 京滋奈代表幹事懇談会にて「京滋奈総合開発委員会」を発足 8.2 京阪神経済同友会夏期会員合同懇談会(大阪) 11.5 第29回関西大会(京都) 11.7～12 「ボストン視察団」派遣(正・副団長=小谷・塚本両代表幹事)</p>	<p>4.11 社・共推薦の黒田了一、大阪府知事に当選 6.17 沖縄返還協定調印 7.15 ニクソン米大統領、訪中発表(ニクソン=ショック) 8.15 ドル=ショック 8.27 円、変動相場制に 10.25 中国、国連復帰決定 12.18 スミソニアン合意(1ドル=308円新レート実施)</p>
<p>昭和47年 (1972)</p>		<p>5.31 「ベンチャー事業研究特別委員会」を設置 9.2 「京都におけるベンチャーキャピタル事業への提言」を策定 11.14 「京都エンタープライズディベロップメント(株)(KED)」を創立</p>	<p>1.3 日米繊維協定調印 2.3 冬季オリンピック札幌大会開幕 2.21 ニクソン米大統領、中国訪問 5.15 沖縄本土復帰 6.11 田中角栄通産相「日本列島改造論」発表 6.17 米、ウォーターゲート事件発覚 6.24 ポンド=ショック 7.7 第1次田中角栄内閣成立 9.29 日中国交回復 12.22 第2次田中角栄内閣成立</p>
<p>昭和48年 (1973)</p>	<p>塚本幸一 ／ 小谷隆一</p>	<p>1.26 会費72,000円へ改定(臨時総会) 4.12 創立25周年の2委員会を設置(総会) 6.1 創立25周年記念祝賀会 7.10 「京・滋・奈計画基本構想——京滋奈エコポリスへの提言」を発表 10.29 創立25周年記念の「21世紀への京都計画」を発表 11.16 創立25周年記念事業として「第58回関西地区経済同友会会員合同懇談会」を京都で開催 ※京都から「京都の企業家精神」を提言発表</p>	<p>1.27 ベトナム和平協定調印 2.12 スミソニアン体制崩壊 2.14 円、変動相場制に移行 10.6 第4次中東戦争勃発 10.17 第1次オイルショック 10.23 江崎玲於奈、ノーベル物理学賞決定 11. トイレットペーパー騒ぎ 11.16 石油緊急対策要綱決定</p>
<p>昭和49年 (1974)</p>		<p>9.26 「政治と企業」研究特別委員会を発足</p>	<p>1. ドル相場急騰、通貨混乱 8.8 ニクソン米大統領、ウォーターゲート事件で辞任 8.9 副大統領フォード、大統領に就任 10.8 佐藤栄作、ノーベル平和賞決定 12.9 三木武夫内閣成立／経済対策閣僚会議 安定成長へ路線転換</p>

●活動の系譜



●年
●代表幹事

●京都経済同友会の主な動き

() 内は事務局長

●社会の情勢

昭和50年 (1975)	堀場雅夫 ／ 小谷隆一 (波多野進)	1.21 会員 300名に(幹事会) 4.24 代表幹事に堀場雅夫・小谷隆一を選任(総会) ※正・副部会長を常任幹事とする	3.10 山陽新幹線、岡山—博多間開業 4.30 ベトナム民族解放戦争終結 7.19 沖縄海洋博開幕 11.15 第1回先進国首脳会議(ランブイエ・サミット)開催 12. 50年不況、大型倒産相次ぐ
昭和51年 (1976)	堀場雅夫 ／ 河野卓男	4.27 代表幹事に堀場雅夫・河野卓男を選任(総会) ※6章27条立ての新規約を策定 11.27~12.8 「市民と経済」米国調査団を派遣	2.4 ロッキード事件発覚 6.27 サンファン・サミット開催 6.25 新自由クラブ結成 7.27 田中角栄前首相逮捕 9.9 毛沢東中国共産党主席死去 12.24 福田赳夫内閣成立
昭和52年 (1977)		4.19 総会にて特別幹事制を採用(8名)、役員74名に拡充、ジュニア・グループと研究グループを準会員部会として独立、研究グループを中堅幹部グループに名称変更、会費を90,000円、入会金50,000円(新旧交代は半額)に改定 7.31 「市民と経済」米国調査報告書策定 ※この年度にはこの他5つの報告書を発表 11. TV独自番組制作のための広報問題特別委員会を設置	1.1 ECなど 200カイリ実施 1.20 カーター、米大統領に就任 5.7 ロンドン・サミット開催 8.18 中国文化大革命終結宣言 11.4 第3次全国総合開発計画決定
昭和53年 (1978)		3. 創立30周年記念事業実行特別委員会を設置 4.19 TV放映と30周年事業のための特別会計 1,800万円を計上(総会) ※特別会費は全会員より5万円徴収 4.23 「この問題を考えよう」のシリーズTV放映開始 6.15~18 ジュニア・グループが韓国へ初の海外視察 10.3 創立30周年記念シンポジウム、記念式典及び懇親会 ※30年の正史『京都経済同友会の30年』を発刊 11.2 第36回西日本経済同友会大会を京都で開催 『京のマグマ—京都経済同友会物語』を発刊	5.20 新東京国際空港(成田)開港 7.16 ボン・サミット開催 8.12 日中平和友好条約調印 12.7 第1次大平正芳内閣成立 <京都> 4.10 京都府知事に林田悠紀夫 9.30 京都市電全廃 10.15 京都市、世界文化自由都市宣言
昭和54年 (1979)	河野卓男	4.25 代表幹事に河野卓男を選任~代表幹事1人制に ※副代表幹事(2名=中村伊一・中田新三)制を採用、役員を80名に増員、3部会3プロジェクト体制。中堅幹部研究グループを独立、準会員部会へ(ジュニア・グループは総務部会が管轄)。会費100,000円へ、賛助会費改定 10.20~31 「'79米国調査団」派遣(新しい京都づくりプロジェクト)	1.1 米・中国交成立 1.4 ダグラス、グラマン疑惑発覚 1.17 イラン革命成立 6.18 米ソ、SALT II調印 6.28 OPEC総会の原油値引き上げ(第2次オイルショック) 6.28 東京・サミット開催 11.9 第2次大平正芳内閣成立 12.27 ソ連、アフガニスタン侵攻

●活動の系譜

1950年	(西日本代表幹事会及び 連絡委員会・事務局 局長会議)	例会運営部会 会務部会	中堅企業研究部会 研究グループ ジュニア・グループ ↕(例会運営部会所属)	「新しい環境と経営」研究部会 京都研究部会	「都市交通問題」特別委員会	「政治と企業」研究特別委員会 「市民と経済」研究部会
1951年					(中断)	
1952年		財務部会	準会員部会(ジュニア・グループ・中堅幹部グループ) 広報問題特別委員会 創立30周年記念事業実行特別委員会			「人口と資源」研究部会
1953年						「政治と企業」研究部会
1954年		総務部会	ジュニア・グループ (総務部会所属) 準会員部会(旧中堅 幹部グループ)	企業研究(中堅企業論) プロジェクト	新しい京都づくり プロジェクト	活力ある近畿の 創造プロジェクト

●年

●代表幹事

●京都経済同友会の主な動き

() 内は事務局長

●社会の情勢

<p>昭和55年 (1980)</p>	<p>(小松満貴子)</p>	<p>2.5 社団法人設立総会 (臨時総会) 2.29 府当局の許可を得、社団法人として正式発足 3. 「新たなコミュニティ創造のために'79米国調査団報告書」を策定 4.21 基金募集特別委員会創設 (総会=56.1末現在で4,675,000円を達成) 4.30 税制問題懇話会設置 6.18~28 ジュニア・グループ「米国産業視察」 7.13 「米国産業視察報告書」策定 (ジュニア・グループ)</p>	<p>6.12 大平正芳首相死去 6.22 ベネチア・サミット開催 7.17 鈴木善幸内閣成立 7.19 モスクワオリンピック開幕 (日・米・中国・西独など不参加) 9.9 イラン・イラク戦争勃発</p>
<p>昭和56年 (1981)</p>	<p>榊田喜四夫／立石孝雄</p>	<p>1.27 遠隔地会員制度を採用 (臨時総会) 3.10 福知山経済人との懇談会 3. 「新しい京都づくりへの提言：新平安京—二極群都市の構想」と「近畿に活力を！たちあがる京都からの提言」等の報告書策定 4.21 新代表幹事に榊田喜四夫、立石孝雄を選任。4部会、2プロジェクト、2研究委員会体制でスタート。朝食常任幹事会と例会にドリンク・コーナーを導入 10. '81米国調査団報告書「国の独立と安全保障—新たな日米関係の構築のために—」を策定</p>	<p>1.20 レーガン、米大統領に就任 2.18 レーガノミックス発表 3.11 国鉄再建法公布 3.16 第2次臨時行政調査会発足 5.10 仏、ミッテラン大統領当選 7.20 オタワ・サミット開催 10.19 福井謙一、ノーベル化学賞決定<京都> 5.29 京都市営地下鉄烏丸線開業 11.18 京都府、文化学術研究都市建設基本構想案発表</p>
<p>昭和57年 (1982)</p>		<p>2.15 京都府北部の経済振興に関する懇談会 4.26 総会にて「行動する同友会」の基本方針を確認 ※「建都1200年京都活性化特別プロジェクト」を新設</p>	<p>6.4 ベルサイユ・サミット開催 6.22 東北新幹線、大宮—盛岡間開業 11.15 上越新幹線、大宮—新潟間開業 11.27 第1次中曽根康弘内閣成立</p>
<p>昭和58年 (1983)</p>	<p>立石孝雄／榊田喜四夫(芦田浩次)</p>	<p>1.27 建都1200年プロジェクト活動資金として基金果実680万円の充当を決議 (臨時総会) 3. 「京都は甦るか—建都1200年京都活性化への提言」の報告書を策定 4.8 「近畿圏における内陸空港の可能性」の報告書策定 4.26 総会にて会費120,000円へ、賛助会費改定 ジュニア・グループを部会に昇格、創立35周年記念事業実行委員会担当に 6.14~23 ジュニア部会「アメリカ視察旅行」 9.28 第77回関西合同懇談会 (京都) 10.16 創立35周年祝賀会</p>	<p>1.17 中曽根首相訪米、「日米運命共同体」「日本列島不沈空母」発言 3.14 臨時行政調査会、最終答申 5.28 ウィリアムズバーグ・サミット開催 6.26 参議院選挙 (初の比例代表制) 10.12 ロッキード事件で田中角栄元首相に有罪判決 12.27 第2次中曽根康弘内閣成立</p>
<p>昭和59年 (1984)</p>		<p>4.24 総会にて、会費徴収方法を年2回へと改定、臨時総会の開催とりやめを決議 ※第2次会員増強活動を開始 7.26 「京都構想研究特別委員会」を設置 (幹事会) ※ワーキンググループ「京都政策研究グループ」をスタート (8月) 11.20 北部地域経済人との懇談会 (福知山) ※60.1 遠隔地会員入会勧誘、60.5 末現在15名が入会</p>	<p>6.7 ロンドン・サミット開催 7.28 ロサンゼルスオリンピック開幕 (ソ連、東欧諸国等不参加) 11.1 第3次中曽根康弘内閣成立 12.19 中・英、1997香港返還に正式調印<京都> 10.6 「国際伝統工芸博・京都」開幕</p>

●活動の系譜

<p>155年</p> <p>(西日本代表幹事会及び 連絡委員会・事務局長会議)</p>	<p>基金募集特別委員会</p> <p>財務部会</p> <p>総務部会</p>	<p>ジュニア・グループ (総務部会所属)</p>	<p>準会員部会</p> <p>企業研究 (中堅企業論) プロジェクト</p>	<p>新しい京都づくりプロジェクト</p>	<p>活力ある近畿の創造プロジェクト</p>	<p>税制問題懇話会</p>
<p>156年</p>	<p>渉外部会</p> <p>例会部会</p> <p>総務部会</p>	<p>ジュニア部会</p>	<p>企業と文化研究委員会</p>	<p>京都テクノポリス 構想研究プロジェクト</p> <p>現代の光悦村構想研究プロジェクト</p>	<p>京滋奈文化圏研究委員会</p>	<p>総合安全保障問題研究委員会</p> <p>21世紀の日本研究会</p>
<p>157年</p>		<p>ジュニア部会</p>		<p>建都1200年京都活力化特別 プロジェクト (3プログラム)</p>	<p>財政問題研究会</p>	<p>財政問題研究会</p>
<p>158年</p>	<p>国際交流研究委員会</p>	<p>(兼35周年記念事業実行委員会)</p>	<p>新しい経営者像研究委員会</p> <p>成熟社会研究委員会</p>	<p>建都1200年京都産業活力化プロジェクト (4推進委員会)</p> <p>建都1200年京都都市活性化プロジェクト (3推進委員会)</p>		
<p>159年</p>					<p>京都構想研究特別委員会 (京都政策研究グループ)</p>	

●年 ●代表幹事

●京都経済同友会の主な動き

()内は事務局長

●社会の情勢

昭和60年
(1985)

立石孝雄／
稲盛和夫(60年9月より
板倉英二)

- 3. 「京都は甦るかー建都1200年京都活力化への提言」(PART II)の報告書策定
- 4.25 新代表幹事に稲盛和夫を選任、立石・稲盛体制へ(総会) ※副代表幹事3名(=納屋嘉治・宮崎幸一・小林祥一)制を採用、あわせてジュニア会員の正会員化と遠隔地会員の会費改定(60,000円)を決議
- 5.7 事務局を移転(京都商工会議所ビル4階から5階へ)
- 6.17~18 産業視察「科学万博—つくば’85」見学会
- 8.2 提言報告書「新生京都をめざして」を記者発表
- 9.12~22 「’85米国視察団」を派遣(オクラホマ他)
- 11.19 企業ピジットとして「府北部地域の経済視察と地元行政・経済人との懇談会」を開催

昭和61年
(1986)

- 4.25 遠隔地会員の正会員化を決議(総会) ※遠隔地会員の名称を変更し、「北部部会」を設置
- 7.4 第3次会員増強に着手、同委員会発足 ※年度末に正会員520名へ、女性会員6名が誕生
- 9.25~26 京都・福井・徳島青年グループ合同交流懇談会(ジュニア部会、鳴門市)
- 10.14 「京滋奈エコポリスへの提言—PART II」の概要につき記者発表

昭和62年
(1987)

稲盛和夫／
納屋嘉治(62年10月より
藤本圭司)

- 2.8~10 沖縄視察と両同友会の交流懇談会(産業視察)
- 2.17 ヘリ・コンピューター調査特別委員会を発足、併せてデモ・フライトを実施
- 4.24 新代表幹事に納屋嘉治を選任、稲盛・納屋体制へ(総会) ※「建都1200年日本を考える特別委員会」など6部会・6研究委員会・1研究会でスタート。準会員部会を「企業幹部研究会」へ名称変更、自主運営で活動開始
- 7.2 京都日米協会創設
- 7.17~18 北部における特別例会と交流懇談会

昭和63年
(1988)

- 1.14 「創立40周年記念事業実行委員会」(検討会)活動開始
- 3.7~8 第1回全国経済同友会セミナー
- 3.23 「創立40周年記念誌特別委員会」を設置(幹事会)
- 3.29 「第46回西日本経済同友会大会実行委員会」活動開始(正・副企画室長会議)
- 4.25 「創立40周年記念事業」と「西日本大会」関連の3特別事業を設置(総会) ※特別事業費として創立40周年記念事業700万円、西日本大会で600万円を計上
- 6.5 創立40周年記念式典および懇親会(参加者数300名)
- 7.6~21 「欧州視察団」派遣
- 11.25~26 第46回西日本経済同友会大会(京都)(大会登録者総数634名)
- 12.20 「21世紀 空の時代への対応—京都—関西新空港のヘリ・コンピューター実現への提言」につき記者発表

平成元年
(1989)

- 3.31 基金累計額約8,800万円、正会員数550名へ

- 3.11 ソ連共産党書記長にゴルバチョフ
- 3.16 科学万博—つくば’85開幕
- 4.1 日本電信電話株式会社(NTT)、日本たばこ産業株式会社発足
- 8.12 日航ジャンボ機墜落、520人死亡
- 9.22 先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議(G5、プラザ合意)円高進行の契機
- 7.22 平安建都1200年記念協会発足
- 12.5 京都、古都税問題で大揺れ、清水寺などの寺院が再度拝観停止へ

- 2.24 フィリピン革命、アキノ政権誕生
- 4.1 男女雇用機会均等法施行
- 4.28 ソ連、チェルノブイリ原発事故
- 5.4 東京・サミット開催
- 7.6 衆参同日選挙、自民圧勝
- 7.22 第4次中曽根康弘内閣成立
- 11.28 国鉄分割・民営化関連8法案成立
- 12.30 昭和62年度政府予算案で防衛費がGNP1%枠突破

<京都>

- 4.6 京都府知事に荒巻禎一
- 1. 関西新空港着工
- 4.1 国鉄分割・民営化、JR各社発足
- 5.15 東芝機械、コム違反事件
- 6.30 第4次全国総合開発計画決定
- 10.12 利根川進、ノーベル医学生理学賞決定
- 10.19 ニューヨーク他、世界的に株大暴落(ブラック・マンデー)
- 11.6 第1次竹下登内閣成立
- 12.7 ゴルバチョフ訪米、INF全廃条約に調印
- <京都>
- 10.18 京都、世界歴史都市会議・博覧会開催

- 3.13 青函トンネル開通
- 4.10 瀬戸大橋開通
- 4.14 アフガン和平協定調印
- 6.18 リクルート疑惑発覚
- 6.19 農産物日米協議、自由化決着／トロント・サミット開催
- 8.20 イラン・イラク戦争停戦
- 12.27 第2次竹下登内閣成立
- <京都>
- 3.31 京都、古都税2年9カ月で廃止
- 9. 2巡目トップの京都国体開催

- 1.7 裕仁天皇没(87歳)、皇太子明仁皇位継承、元号「平成」に改元
- 1.20 ブッシュ、米大統領に就任
- 2.24 昭和天皇の大喪の礼

●活動の系譜

<p>昭和60年</p> <p>(西日本代表幹事会及び 連絡委員会・事務局局長会議)</p>	<p>企画部会</p> <p>京滋奈文化圏研究委員会</p> <p>京都構想研究特別委員会 (京都政策研究グループ)</p> <p>建都1200年・関西学研都市等特別委員会</p>	<p>21世紀への対応研究委員会</p> <p>60年代の企業環境と対応研究委員会</p> <p>準会員部会</p> <p>ジュニア部会(正会員化)</p> <p>京都北部との交流推進委員会</p> <p>国際交流推進委員会</p> <p>国内交流推進委員会</p> <p>渉外部会</p> <p>例会部会</p> <p>総務部会</p>	<p>21世紀への対応研究委員会</p> <p>60年代の企業環境と対応研究委員会</p> <p>準会員部会</p> <p>ジュニア部会(正会員化)</p> <p>京都北部との交流推進委員会</p> <p>国際交流推進委員会</p> <p>国内交流推進委員会</p> <p>渉外部会</p> <p>例会部会</p> <p>総務部会</p>	<p>21世紀への対応研究委員会</p> <p>60年代の企業環境と対応研究委員会</p> <p>準会員部会</p> <p>ジュニア部会(正会員化)</p> <p>京都北部との交流推進委員会</p> <p>国際交流推進委員会</p> <p>国内交流推進委員会</p> <p>渉外部会</p> <p>例会部会</p> <p>総務部会</p>	<p>21世紀への対応研究委員会</p> <p>60年代の企業環境と対応研究委員会</p> <p>準会員部会</p> <p>ジュニア部会(正会員化)</p> <p>京都北部との交流推進委員会</p> <p>国際交流推進委員会</p> <p>国内交流推進委員会</p> <p>渉外部会</p> <p>例会部会</p> <p>総務部会</p>	<p>21世紀への対応研究委員会</p> <p>60年代の企業環境と対応研究委員会</p> <p>準会員部会</p> <p>ジュニア部会(正会員化)</p> <p>京都北部との交流推進委員会</p> <p>国際交流推進委員会</p> <p>国内交流推進委員会</p> <p>渉外部会</p> <p>例会部会</p> <p>総務部会</p>	<p>21世紀への対応研究委員会</p> <p>60年代の企業環境と対応研究委員会</p> <p>準会員部会</p> <p>ジュニア部会(正会員化)</p> <p>京都北部との交流推進委員会</p> <p>国際交流推進委員会</p> <p>国内交流推進委員会</p> <p>渉外部会</p> <p>例会部会</p> <p>総務部会</p>
<p>昭和61年</p>	<p>グレイター京都研究委員会</p>	<p>北部部会</p>	<p>北部部会</p>	<p>21世紀へ向けての 経営研究委員会</p> <p>企業幹部研究会</p>	<p>ヘリ・コミュニーター調査特別委員会</p> <p>建都1200年日本を考える特別委員会</p>	<p>ヘリ・コミュニーター調査特別委員会</p> <p>建都1200年日本を考える特別委員会</p>	<p>国家問題研究委員会</p>
<p>昭和62年</p>	<p>国家問題研究委員会</p>	<p>国内交流部会</p> <p>国際交流部会</p>	<p>国内交流部会</p> <p>国際交流部会</p> <p>第46回西日本経済同 友会大会実行委員会</p>	<p>国内交流部会</p> <p>国際交流部会</p> <p>第46回西日本経済同 友会大会実行委員会</p>	<p>国内交流部会</p> <p>国際交流部会</p> <p>第46回西日本経済同 友会大会実行委員会</p>	<p>国内交流部会</p> <p>国際交流部会</p> <p>第46回西日本経済同 友会大会実行委員会</p>	<p>国内交流部会</p> <p>国際交流部会</p> <p>第46回西日本経済同 友会大会実行委員会</p>
<p>昭和63年</p>	<p>創立40周年記念誌特別委員会</p> <p>創立40周年記念事業実行委員会</p>	<p>創立40周年記念誌特別委員会</p> <p>創立40周年記念事業実行委員会</p>	<p>創立40周年記念誌特別委員会</p> <p>創立40周年記念事業実行委員会</p>	<p>創立40周年記念誌特別委員会</p> <p>創立40周年記念事業実行委員会</p>	<p>創立40周年記念誌特別委員会</p> <p>創立40周年記念事業実行委員会</p>	<p>創立40周年記念誌特別委員会</p> <p>創立40周年記念事業実行委員会</p>	<p>創立40周年記念誌特別委員会</p> <p>創立40周年記念事業実行委員会</p>
<p>平成元年</p>							

提言・レポート一覧

●昭和23年

12月8日 「金詰り打開に関する意見」

●昭和24年

7月9日 「税制改正に関する意見」

10月8日 「新しき日本産業構想に対する要望意見」

〃 「シャープ税制勧告案に対する意見」

●昭和25年

5月13日 「全国経済同友会の有機的統一について」

11月18日 「長期金融機関確立に関する要望」

●昭和26年

1月22日 「講和に関する要望について」

6月2日 「近畿経済圏確立に関する意見」

〃 「関西経済同友会の組織強化に関する件」

6月20日 「冬期の電力不足対策」

〃 「電気料金値上げに対する意見」

●昭和28年

6月6日 「産業技術振興に関する要望」

●昭和29年

2月11日 「京都市立試験研究機関の整備拡充に関する要望書」

8月19日 「単独制商業高等学校の開設に関する要望書」

11月 「重ねて単独制商業高等学校の設置方に関する陳情書」

●昭和30年

5月31日 「京都拘置所移転問題に関する要望書」

●昭和31年

7月 「名古屋―神戸間高速自動車道路の京都市市街地周辺通過促進についての陳情書」

●昭和33年

2月4日 「洛陽高等学校に電気通信科及び電子工業科設置に関する要望」

9月1日 「東海道新幹線は京都を通るか 新京都駅は何処に置くべきか」

9月20日 「京都駅高架は何故必要か」

●昭和35年

4月6日 「京都市都市計画に関する要望書」

12月26日 「高等学校化学機械科設置に関する要望書」

●昭和37年

11月 『経営者の人間像』

●昭和38年

6月 『京都経済同友会創立15周年記念懸賞論文「京都産業の未来図」』

〃 『京都経済同友会15年略史』

10月2日 「東海道新幹線超特急の京都駅停車に関する要望書」

●昭和39年

7月 『「経営者の社会的責任」について——経済同友会の見解の系譜』

9月29日 「国旗掲揚についての申合せ」

●昭和40年

3月11日 「近畿圏整備法にもとづく区域指定に関する要望書」

●昭和41年

1月14日 「総選挙に望む」

2月5日 「井上新市長の御就任を祝し今後の行政に望む」

4月25日 「万国博と地域開発について要望」

〃 「堅田―宝塚自動車専用道路について」

4月25日 「京都市長期開発計画案に対する見解」

●昭和42年

6月30日 「万国博・京都対策事業に関する提案」

●昭和43年

3月 『京都における中堅的企業の成長とその課題——中堅的企業に関するアンケート調査から（中間報告）』

5月31日 『京都における中堅的企業の成長とその課題——中堅的企業に関するアンケート調査から』

6月1日 『20年の歩み』

6月 『豊かな京都への提言——未来都市を求めて』

12月20日 『第42回関西地区経済同友会会員合同懇談会記録——日本の防衛』

●昭和44年

9月13日 「公害防止施策に関する要望」

10月24日 『経済発展と人間——主体性の確立』

10月 「京都市内における高速道路の建設に関する提案」

12月1日 『京都市民の社会意識——市民意識に関する実態調査報告』

〃 「京都産業の振興・育成に関する企業調査報告（案）——中小企業の発展のために」

●昭和46年

12月25日 「ベンチャー・ビジネス視察調査中間報告書」

●昭和47年

3月31日 『ベンチャー・ビジネスと企業家精神——ホストン・ベンチャー・ビジネス視察報告』

9月2日 「京都におけるベンチャー・キャピタル事業への提言」

●昭和48年

7月10日 『京滋奈計画基本構想——京滋奈エコポリスへの提言』

10月29日 『21世紀の京都——人と自然と文化の調和をめざして』

11月16日 『京都経済同友会創立25周年記念研究——京都の企業家精神』

●昭和49年

3月31日 「48年度企業経営研究委員会主催連続セミナー講演要旨」

●昭和50年

3月31日 『京都産業における知識集約化の方策』

4月18日 『企業にとって福祉とは何か——福祉社会研究部会研究報告書』

5月15日 『外国からみた京都のイメージ——百科事典の記述にみる京都・東京・大阪三都市比較』

●昭和52年

3月31日 『中堅企業研究部会中間報告』

7月31日 『「市民と経済」米国調査報告書』

8月1日 『「政治と企業」アンケート調査報告書』

8月31日 『「新しい環境と経営」研究部会研究報告書』

9月30日 『「京都の文化」委員会研究報告書』

〃 『「京都の生活」委員会研究報告書』

●昭和53年

10月 『都市環境研究委員会中間報告』

10月3日 『創立30周年記念研究——「市民と経済」研究部会報告書』

〃 『創立30周年記念研究——「市民と経済」分冊：日本の経済システムとあなたの役割』

〃 『創立30周年記念研究——「市民と経済」分冊：企業と社会——京都の企業は地域社会

と消費者問題にいかに取り組んでいるか』

10月3日 『創立30周年記念研究——中堅企業の企業家精神』

〃 『京都経済同友会の30年』

12月23日 『アンニョンハセヨ！——韓国産業視察報告書』（ジュニア・グループ）

●昭和54年

4月25日 『都市環境研究委員会研究報告書』

〃 『学問・教育研究委員会研究報告書』

〃 『「人口と資源」研究部会研究報告書』

9月 『第2次「政治と企業」アンケート調査報告書（要旨）』

12月 『第2次「政治と企業」アンケート調査報告書』

●昭和55年

3月 『新たなコミュニティ創造のために——京都経済同友会 '79米国調査団報告書』

7月13日 『80年代の企業経営の基軸を求めて——米
国産業視察報告書』（ジュニア・グループ）

9月25日 『創造的な技術革新への一提言』

●昭和56年

3月 『新しい京都づくりへの提言：新平安京——
二極群体系都市の構想』

3月 『近畿に活力を！ たちあがる京都からの
提言』

3月10日 『海外進出企業の経営』

3月20日 『中小会社の株式相続についての一提言』

3月31日 『創造的な技術革新への再提言』

3月31日 『「企業合併」アンケート調査報告書』

10月 『京都経済同友会 '81米国調査団報告書：国
の独立と安全保障——新たな日米関係の構
築のために』

11月 『京都テクノポリス構想（概要）』

●昭和57年

3月 『関西学研都市先端技術産業ゾーンの構想』

12月 『新工芸産業創造のために——現代の光悦
村構想』

●昭和58年

3月 『「企業と文化」に関する研究会報告書——
アンケートを中心として』

〃 『わが国の安全保障を考える——経済人か
ら見た防衛問題』

〃 『京都は甦るか——建都1200年京都活力化
への提言』

4月8日 『近畿圏における内陸空港の可能性（要約
版）』発行・（株）地域経済研究所

〃 『近畿圏における内陸空港の可能性』発行・
（株）地域経済研究所

●昭和59年

9月 『ともに考えよう 京都産業活性化討論会
「わが京都の生き残るみち！」——避けては
通れないあなたのテーマです』

●昭和60年

3月 『京都は甦るか——建都1200年京都活力化
への提言 PART II』

10月 『成熟社会と京都——21世紀の社会像を求
めて』

●昭和61年

3月1日 『新生京都をめざして』

4月30日 『'85米国視察 米国における産学協同の実
情に学ぶ——21世紀への京都再生を考え
る』

●昭和62年

3月1日 『京滋奈文化圏構想——京滋奈エコポリス

への提言 PARTII』

●昭和63年

- 1月 『60年代の企業環境と対応研究レポート』
12月 『“大京都圏”の形成と個性ある地域の発展
を目指して／京都府北部地域活性化策～
PART I』

●平成元年

- 3月1日 『21世紀 空の時代への対応：京都——関
西新空港のへり・通勤圏実現への提
言』
3月30日 『欧州視察報告——欧州における新都市政
策に学ぶ』

歴代の役員

(但し、欠員にともなう補充者を含む)

昭和23年度

【代表幹事】

松風 憲二

【常任幹事】

川島甚兵衛 中口 好一 上西 亮 絹川 清
森田 二郎

【幹事】

池田俊一郎 井本 二郎 浜口富三郎 堀 朝之輔
大倉 治一 大沢 善夫 竹上藤一郎 曾野作次郎
山中 次郎 藤井 正三 藤井 尚 北尾伊三郎
森下 弘 杉本清次郎 鈴木 直樹

【監事】

渡辺郁太郎 岩井常太郎

【相談役】

石川芳次郎 鈴木 庸輔

昭和24年度

【代表幹事】

松風 憲二 森下 弘

【幹事】

絹川 清 鈴木 直樹 森田 二郎 田中 秀吉
大倉 弘 西村 磐男 岩井常太郎

【監事】

渡辺郁太郎

【相談役】

石川芳次郎 鈴木 庸輔 山村 秀雄

昭和25年度

【代表幹事】

森下 弘

【幹事】

坂内 虎雄 板野 道夫 岩井常太郎 絹川 清
森田 二郎 西村 磐男 岡本 秀雄 松風 憲二
鈴木 直樹 田中 豊

【監事】

青柳 幸夫 渡辺郁太郎 (後に大倉 弘)

【相談役】

石川芳次郎 鈴木 庸輔 山村 秀雄
(後に中野種一郎)

昭和26年度

【代表幹事】

森下 弘

【幹事】

坂内 虎雄 堀江 長雄 池田 壽三 北川貞次郎
鈴木 直樹 松風 憲二 田中 正治 田中 豊
四方 順三

【監事】

青柳 幸夫 中田 新三

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和27年度

【代表幹事】

森下 弘

【幹事】

堀江 長雄 岩井常太郎 熊巳 三郎 鈴木 直樹
竹上藤一郎 田中 正治 瀧口 昌英 田中 豊

【監事】

大倉 弘 桜井福治郎

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和28年度

【代表幹事】

森下 弘

【幹事】

青柳 幸夫 坂内 虎雄 藤本 治 堀江 長雄
川島甚兵衛 北川貞次郎 鈴木 直樹 田中 豊
四方 順三

【監事】

小島 豊大 (後に矢田 誠)

大倉 弘

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和29年度

【代表幹事】

森下 弘

【幹事】

坂内 虎雄 堀江 長雄 栗林 四郎 大倉 弘

鈴木 直樹 田中 豊 田中 尚義 吉村 正利

【監事】

中西 良一 矢田 誠

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和30年度

【代表幹事】

森下 弘 田中 豊

【幹事】

青柳 幸夫 坂内 虎雄 藤井 正三 堀江 長雄

北川貞次郎 栗林 四郎 杉本 剛 鈴木 直樹

上西 亮二 上田堪一郎 四方 順三 吉村 正利

【監事】

中田 新三 大倉 弘

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和31年度

【代表幹事】

森下 弘 田中 豊

【幹事】

青柳 幸夫 藤井 正三 堀江 長雄 栗林 四郎

三宅 俊造 中田 新三 大倉 弘 岡田 篤信

鈴木 直樹 立石 一真 四方 順三 吉村 正利

(追加幹事下期より)

田辺 多聞 広瀬 祐治 渡部 一郎 六鹿 正彦

上西 亮二 杉本 剛 桜井福治郎 田中 正治

野村 正身 堀江 秀典

【監事】

象田 晃夫 中野 忠雄

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和32年度

【代表幹事】

森下 弘 田中 豊

【幹事】

青柳 幸夫 堀江 長雄 栗林 四郎 三宅 俊造

中田 新三 大倉 弘 立石 一真 四方 順三

吉村 正利 広瀬 祐治 堀江 秀典 杉本 剛

桜井福治郎 田中 正治 田辺 多聞 渡部 一郎

北川貞次郎 上西 亮二 須田 一男 安元 年彦

木村 孝吉 谷口 正三

【監事】

象田 晃夫 中野 忠雄

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和33年度

【代表幹事】

森下 弘 田中 豊

【幹事】

青柳 幸夫 新井 光夫 藤井 正三 堀江 長雄

市川 鉄茂 木村 孝吉 栗林 四郎 三宅 俊造

西村永治郎 中野 忠雄 中田 新三 大倉 弘

杉本 剛 須田 一男 田中 正治 田辺 多聞

立石 一真 刀禰館辰郎 辻井 重郎 四方 順三

吉村 正利 安元 年彦

【監事】

北川貞次郎 鈴木 正三

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和34年度

【代表幹事】

森下 弘 田中 豊

【幹事】

新井 光夫	藤井 正三	堀 宣一	市川 鉄茂
岩井常太郎	栗林 四郎	北川貞次郎	木村 孝吉
牧野 充	西村永治郎	西村大治郎	中田 新三
長沢修太郎	岡田敬太郎	松風 憲二	桜井福治郎
田辺 多聞	立石 一真	高崎 善英	八木富治郎
四方 順三	吉村 正利		

【監事】

杉本 剛 鈴木 正三

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和35年度

【代表幹事】

森下 弘 田中 豊

【常任幹事】

栗林 四郎	西村大治郎	中田 新三	立石 一真
吉村 正利			

【幹事】

藤井 正三	藤井 健二	堀 宣一	堀尾 正男
堀場 雅夫	長谷川久雄	北川貞次郎	木村 孝吉
小谷 隆一	北山 茂	中川 佳英	岡田敬太郎
大倉 弘	松風 憲二	田辺 多聞	辻井 重郎
塚本 幸一	鈴木 正三	上西 亮二	渡部 一郎
四方 順三			

【監事】

杉本 剛 田中 正治

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和36年度

【代表幹事】

森下 弘 田中 豊

【常任幹事】

藤井 正三	栗林 四郎	西村大治郎	中田 新三
立石 一真	吉村 正利		

【幹事】

藤井 健二	堀尾 正男	堀場 雅夫	池田俊一郎
北川貞次郎	北山 茂	小谷 隆一	岡田敬太郎
岡田 茂義	松風 憲二	鈴木 正三	榊田喜四夫
杉本 剛	田中 正治	辻井 重郎	田辺 多聞
塚本 幸一	上西 亮二	渡部 一郎	四方 順三

【監事】

木村 孝吉 赤羽 高

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和37年度

【代表幹事】

森下 弘 西村大治郎

【常任幹事】

藤井 正三	石黒 久	池田俊一郎	栗林 四郎
中田 新三	立石 一真		

【幹事】

荒川 為義	藤井 健二	堀場 雅夫	伊豆藏禎三
石束 晃一	北川貞次郎	中川 佳英	中島 俊一
大塚 一也	大鶴 滋保	六鹿 正彦	鈴木 正三
田中 豊	田辺 多聞	竹上藤一郎	塚本 幸一
上西 亮二	吉村 正利	八木富治郎	

【監事】

木村 孝吉 榊田喜四夫

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和38年度

【代表幹事】

森下 弘 西村大治郎

【常任幹事】

藤井 健二 池田俊一郎 栗林 四郎 中田 新三
榊田喜四夫 立石 一真

【幹事】

荒川 為義 藤井 正三 堀場 雅夫 石黒 久
伊豆蔵禎三 北川貞次郎 小谷 隆一 香川 修一
新津 浩一 中沢 恒章 大倉 弘 鈴木 正三
竹上藤一郎 塚本 幸一 田中 豊 田辺 多聞
田中 収 上西 亮二 吉村 正利 四方 順三

【監事】

木村 孝吉

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和39年度

【代表幹事】

森下 弘 西村大治郎

【常任幹事】

池田俊一郎 栗林 四郎 川島 春雄 榊田喜四夫
立石 一真 塚本 幸一 上西 亮二

【幹事】

荒川 為義 藤井 健二 藤井 正三 堀場 雅夫
堀江 秀典 堀 宣一 伊豆蔵禎三 今井 彊
井上 近三 北川貞次郎 小谷 隆一 香川 修一
小谷 嘉三 川口文志郎 前田 義里 中田 新三
大倉 弘 鈴木 正三 田中 豊 田辺 多聞
高岡 達 吉村 正利 横内 元市 八木富治郎

【監事】

木村 孝吉 竹上藤一郎

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和40年度

【代表幹事】

西村大治郎 立石 一真

【常任幹事】

荒川 為義 伊豆蔵禎三 北川貞次郎 栗林 四郎
川島 春雄 中田 新三 鈴木 正三 榊田喜四夫

【幹事】

堀場 雅夫 堀 宣一 小谷 隆一 木村 孝吉
川口文志郎 河野 卓男 森下 弘 松岡 儀
中沢 清麿 小笹百四郎 大亀 進 大田 俤
大倉 弘 杉本 剛 田中 豊 田辺 多聞
塚本 幸一 竹上藤一郎 高橋正次郎 上西 亮二
吉村 正利 八木富治郎

【監事】

藤井 正三 藤井 健二

【相談役】

石川芳次郎 中野種一郎 鈴木 庸輔

昭和41年度

【代表幹事】

西村大治郎 立石 一真

【常任幹事】

荒川 為義 伊豆蔵禎三 北川貞次郎 栗林 四郎
川島 春雄 中田 新三 鈴木 正三 榊田喜四夫

【幹事】

堀場 雅夫 堀 宣一 小谷 隆一 木村 孝吉
川口文志郎 河野 卓男 森下 弘 松岡 儀
中沢 清麿 小笹百四郎 大亀 進 大倉 弘
杉本 剛 田中 豊 田辺 多聞 塚本 幸一
竹上藤一郎 高橋正次郎 上西 亮二 吉村 正利
八木富治郎 大森 武司 今井 正 松田 正男
高崎 善英 辻井 重郎 津田 武雄 大島 三郎
堀江 秀典 松風 慎一 香川 修一

【監事】

藤井 正三 藤井 健二

【相談役】

岩井 盛次 石川芳次郎

昭和42年度

【代表幹事】

立石 一真

【副代表幹事】

栗林 四郎 塚本 幸一 榊田喜四夫

【幹事】

伊豆蔵禎三	今井 正	上西 亮二	大森 武司
小笹百四郎	川島 春雄	河野 卓男	北川貞次郎
木村 孝吉	小谷 隆一	松風 慎一	鈴木 正三
高橋正次郎	田中 豊	田辺 多聞	辻井 重郎
西村大治郎	中田 新三	藤井 健二	藤井 正三
堀江 秀典	堀場 雅夫	松田 正男	森下 弘
八木富治郎	吉村 正利	石田徳次郎	大倉 敬一
大津 濟	岡田 正勝	郡 英司	加納 幸一
小林 祥一	田中 正治	中谷 正三	宮崎 幸一
横山 英之			

【監事】

津田 武雄 杉本 剛

【相談役】

岩井 盛次 石川芳次郎

昭和43年度

【代表幹事】

立石 一真

【副代表幹事】

栗林 四郎 塚本 幸一 榊田喜四夫

【幹事】

伊豆蔵禎三	今井 正	上西 亮二	大森 武司
小笹百四郎	川島 春雄	河野 卓男	北川貞次郎
木村 孝吉	小谷 隆一	松風 慎一	鈴木 正三
高橋正次郎	田中 豊	田辺 多聞	辻井 重郎
西村大治郎	中田 新三	藤井 健二	藤井 正三
堀江 秀典	堀場 雅夫	森下 弘	八木富治郎

吉村 正利	石田徳次郎	大倉 敬一	大津 濟
加納 幸一	小林 祥一	中谷 正三	宮崎 幸一
横山 英之	坂部三次郎	橋本奈良二	前田豊三郎
入山 信造			

【監事】

津田 武雄 杉本 剛

【相談役】

岩井 盛次 石川芳次郎 山岡 景範

昭和44年度

【代表幹事】

立石 一真 小谷 隆一

【常任幹事】

栗林 四郎	塚本 幸一	榊田喜四夫	川島 春雄
中田 新三	鈴木 正三	河野 卓男	伊豆蔵禎三
堀場 雅夫	宮崎 幸一	佐々木 章	

【幹事】

朝倉 敏雄	岩井常太郎	石束 晃一	石田徳次郎
入山 信造	稲田 栄三	上西 亮二	大倉 弘
小笹百四郎	大宮 隆	加納 幸一	北川貞次郎
木村 孝吉	小林 祥一	坂部三次郎	松風 慎一
渋谷登志雄	田中 豊	田辺 多聞	津田 武雄
築柴善治郎	寺内季一郎	中沢 清麿	西村大治郎
橋本奈良二	浜 正男	藤井 正三	藤井 健二
堀江 秀典	前田豊三郎	三谷作太郎	村田 純一
森下 弘	矢代 美門	吉村 正利	横山 英之

【監事】

杉本 剛 辻井 重郎

昭和45年度

【代表幹事】

立石 一真 小谷 隆一

【常任幹事】

栗林 四郎	塚本 幸一	榊田喜四夫	川島 春雄
中田 新三	鈴木 正三	河野 卓男	伊豆蔵禎三
堀場 雅夫	宮崎 幸一	佐々木 章	

【幹事】

朝倉 敏雄	岩井常太郎	石束 晃一	石田徳次郎
入山 信造	稲田 栄三	上西 亮二	大倉 弘
小笹百四郎	大宮 隆	加納 幸一	北川貞次郎
木村 孝吉	小林 祥一	坂部三次郎	松風 慎一
渋谷登志雄	高村 栄一	田中 豊	田辺 多聞
津田 武雄	築柴善治郎	寺内季一郎	中沢 清麿
西村大治郎	橋本奈良二	浜 正男	藤井 正三
藤井 健二	堀江 秀典	前田豊三郎	三谷作太郎
村田 純一	森下 弘	矢代 美門	吉村 正利
立石 孝雄	本城 敏行		

【監事】

杉本 剛	辻井 重郎
------	-------

昭和46年度

【代表幹事】

小谷 隆一	塚本 幸一
-------	-------

【常任幹事】

栗林 四郎	石束 晃一	榑田喜四夫	小笹百四郎
川島 春雄	木村 孝吉	中田 新三	小林 祥一
鈴木 正三	藤井 健二	河野 卓男	前田豊三郎
伊豆蔵禎三	大宮 隆	堀場 雅夫	立石 孝雄
宮崎 幸一	佐々木 章		

【幹事】

石田徳次郎	寺内季一郎	入山 信造	中沢 清麿
今井 正	納屋 嘉治	上西 亮二	中村 伊一
内田 昌和	中村桃太郎	大森 武司	西村大治郎
加納 幸一	野村 直晴	北川貞次郎	橋本奈良二
坂部三次郎	長谷川六郎	杉本 剛	藤井 正三
立石 一真	堀江 秀典	田中 豊	本城 敏行
田中藤兵衛	村田 純一	高橋 圭介	森下 弘
高橋 一成	吉村 正利	津田 武雄	米田 豊昭
築柴善治郎			

【監事】

大倉 弘	渋谷登志雄
------	-------

昭和47年度

【代表幹事】

小谷 隆一	塚本 幸一
-------	-------

【常任幹事】

栗林 四郎	石束 晃一	榑田喜四夫	小笹百四郎
川島 春雄	木村 孝吉	中田 新三	小林 祥一
鈴木 正三	藤井 健二	河野 卓男	前田豊三郎
伊豆蔵禎三	大宮 隆	堀場 雅夫	立石 孝雄
宮崎 幸一	佐々木 章		

【幹事】

石田徳次郎	築柴善治郎	入山 信造	寺内季一郎
今井 正	中沢 清麿	上西 亮二	納屋 嘉治
内田 昌和	中村 伊一	大森 武司	中村桃太郎
加納 幸一	西村大治郎	北川貞次郎	野村 直晴
坂部三次郎	橋本奈良二	杉本 剛	長谷川六郎
立石 一真	藤井 正三	田中 豊	堀江 秀典
田中藤兵衛	村田 純一	高橋 圭介	森下 弘
高橋 一成	吉村 正利	津田 武雄	米田 豊昭

【監事】

大倉 弘	渋谷登志雄
------	-------

昭和48年度

【代表幹事】

塚本 幸一	小谷 隆一
-------	-------

【常任幹事】

栗林 四郎	木村 孝吉	榑田喜四夫	小林 祥一
川島 春雄	藤井 健二	中田 新三	前田豊三郎
鈴木 正三	大宮 隆	河野 卓男	立石 孝雄
伊豆蔵禎三	加納 幸一	堀場 雅夫	高橋 一成
宮崎 幸一	野村 直晴	石束 晃一	北澤 康男
小笹百四郎			

【幹事】

石田徳次郎	中村 伊一	入山 信造	中村桃太郎
今井 正	西村大治郎	上西 亮二	橋本奈良二
内田 昌和	長谷川六郎	大森 武司	藤井 正三

坂部三次郎 堀江 秀典 佐々木 章 村田 純一
 杉本 剛 森下 弘 立石 一真 米田 豊昭
 田中 豊 斎藤 敬彦 田中藤兵衛 朝倉 昇
 高橋 圭介 牧 直次 津田 武雄 栗原 伸治
 築柴善治郎 関 盛行 寺内季一郎 小島五十人
 中沢 清麿 河内 誠一 納屋 嘉治 吉川 浩
 岡部 正 温品 謙二 四方 順三 水田 正光

【監事】
 大倉 弘 渋谷登志雄

昭和49年度

【代表幹事】

塚本 幸一 小谷 隆一

【常任幹事】

栗林 四郎 木村 孝吉 榑田喜四夫 小林 祥一
 川島 春雄 藤井 健二 中田 新三 前田豊三郎
 鈴木 正三 大宮 隆 河野 卓男 立石 孝雄
 伊豆蔵禎三 加納 幸一 堀場 雅夫 高橋 一成
 宮崎 幸一 野村 直晴 石束 晃一 北澤 康男
 小笹百四郎

【幹事】

石田徳次郎 中村桃太郎 入山 信造 西村大治郎
 今井 正 橋本奈良二 上西 亮二 藤井 正三
 内田 昌和 堀江 秀典 大森 武司 村田 純一
 坂部三次郎 森下 弘 佐々木 章 米田 豊昭
 杉本 剛 朝倉 昇 立石 一真 牧 直次
 田中藤兵衛 栗原 伸治 高橋 圭介 関 盛行
 津田 武雄 小島五十人 築柴善治郎 河内 誠一
 寺内季一郎 吉川 浩 中沢 清麿 岡部 正
 納屋 嘉治 四方 順三 中村 伊一 温品 謙二
 水田 正光 稲盛 和夫

【監事】

大倉 弘 渋谷登志雄

昭和50年度

【代表幹事】

堀場 雅夫 小谷 隆一

【常任幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 塚本 幸一
 木村 孝吉 中田 新三 河野 卓男 稲盛 和夫
 宮崎 幸一 奥村 光林 榑田喜四夫 野村 直晴
 村田 純一 立石 孝雄 川島 春雄 田中藤兵衛

【幹事】

石田徳次郎 石束 晃一 伊豆蔵禎三 入山 信造
 今井 正 上西 亮二 内田 昌一 大宮 隆
 大森 武司 岡部 正 小笹百四郎 加納 幸一
 河内 誠一 北澤 康男 栗原 伸治 栗林 四郎
 小島五十人 小林 祥一 坂部三次郎 佐々木 章
 鈴木 正三 関 盛行 高橋 一成 津田 武雄
 築柴善治郎 寺内季一郎 中沢 清麿 納屋 嘉治
 中村 伊一 温品 謙二 橋本奈良二 藤井 健二
 藤井 正三 堀江 秀典 前田豊三郎 水田 正光
 吉川 浩 四方 順三 米田 豊昭 今吹 勝治
 樫木 幹三 西村 清次 宮里 欣也 好富 敦

【監事】

牧 直次

昭和51年度

【代表幹事】

堀場 雅夫 河野 卓男

【常任幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 塚本 幸一
 小谷 隆一 木村 孝吉 中田 新三 稲盛 和夫
 堀江 秀典 宮崎 幸一 奥村 光林 榑田喜四夫
 野村 直晴 村田 純一 立石 孝雄 川島 春雄
 田中藤兵衛

【幹事】

石田徳次郎 石田 隆一 石束 晃一 樫木 幹三
 伊豆蔵禎三 今吹 勝治 入山 信造 今井 正

上西 亮二 内田 昌一 圓城 佳逸 大宮 隆
 大森 武司 岡部 正 小笹百四郎 加納 幸一
 河内 誠一 栗原 伸治 栗林 四郎 小島五十人
 小林 祥一 坂部三次郎 佐々木 章 鈴木 正三
 関 盛行 高田一二三 高橋 一成 津田 武雄
 築柴善治郎 寺内季一郎 納屋 嘉治 中村 伊一
 西村 清次 温品 謙二 橋本奈良二 波多野 進
 藤井 健二 藤井 正三 前田豊三郎 水田 正光
 宮里 欣也 好富 敦 米田 豊昭 四方 順三

【監事】

牧 直次 大倉 弘

昭和52年度 (◎は特別幹事)

【代表幹事】

堀場 雅夫 河野 卓男

【常任幹事】

川島 春雄 田中藤兵衛 ◎小谷 隆一 宮崎 幸一
 木村 孝吉 中田 新三 中村 伊一 前田豊三郎
 石田 隆一 小林 祥一 稲盛 和夫 堀江 秀典
 奥村 光林 納屋 嘉治 橋本奈良二 小島五十人
 榑田喜四夫 野村 直晴 立石 孝雄 今井 正
 栗原 伸治

【幹事】

◎森下 弘 ◎西村大治郎 ◎立石 一真
 ◎塚本 幸一 ◎上西 亮二 ◎栗林 四郎
 ◎藤井 正三 石田徳次郎 石東 晃一
 伊豆蔵禎三 稲田 栄三 入山 信造 内田 昌一
 圓城 佳逸 大倉 弘 大西 貞明 大宮 隆
 大森 武司 岡部 正 小笹百四郎 越智 昭二
 加藤 肇 加納 幸一 日下宗一郎 小崎 勇
 坂田 基重 坂部三次郎 松風 慎一 鈴木 正三
 関 盛行 高田一二三 高橋 一成 築柴善治郎
 津田 武雄 西村 清次 温品 謙二 長谷川俊夫
 波多野 進 藤井 健二 藤井 善七 古橋忠兵衛
 本田 博通 松永 勇 水田 正光 村田 純一
 吉村 博 米田 豊昭 四方 順三 稲葉 勝己

絹川 浩 土肥信一郎

【監事】

牧 直次 寺内季一郎

昭和53年度 (◎は特別幹事)

【代表幹事】

堀場 雅夫 河野 卓男

【常任幹事】

川島 春雄 田中藤兵衛 ◎西村大治郎 宮崎 幸一
 木村 孝吉 中田 新三 中村 伊一 前田豊三郎
 石田 隆一 小林 祥一 稲盛 和夫 堀江 秀典
 奥村 光林 納屋 嘉治 橋本奈良二 小島五十人
 榑田喜四夫 野村 直晴 立石 孝雄 今井 正
 栗原 伸治 ◎小谷 隆一 入山 信造

【幹事】

◎森下 弘 ◎立石 一真 ◎塚本 幸一
 ◎上西 亮二 ◎栗林 四郎 ◎藤井 正三
 石田徳次郎 伊豆蔵禎三 稲田 栄三 内田 昌一
 圓城 佳逸 大倉 弘 大西 貞明 大宮 隆
 大森 武司 岡部 正 小笹百四郎 越智 昭二
 加藤 肇 加納 幸一 亀井 泓 日下宗一郎
 小崎 勇 坂田 基重 坂部三次郎 松風 慎一
 鈴木 正三 高田一二三 高橋 一成 築柴善治郎
 津田 武雄 西村 清次 温品 謙二 長谷川俊夫
 波多野 進 藤井 健二 藤井 善七 古橋忠兵衛
 本田 博通 松永 勇 村田 純一 吉村 博
 米田 豊昭 四方 順三 絹川 浩 土肥信一郎
 稲葉 勝己 高野瀬 宏

【監事】

牧 直次 寺内季一郎

昭和54年度

【代表幹事】

河野 卓男

【副代表幹事】

中村 伊一 中田 新三

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 藤井 正三
堀場 雅夫

【常任幹事】

木村 孝吉 田中藤兵衛 奥村 光林 小林 祥一
稲盛 和夫 野村 直晴 榊田喜四夫 納屋 嘉治
立石 孝雄 小島五十人 波多野 進

【幹事】

石田徳次郎 石田 隆一 稲田 栄三 稲葉 勝己
今井 正 入山 信造 岩切 龍雄 内田 昌一
圓城 佳逸 大倉 敬一 大西 貞明 大宮 隆
岡部 正 小笹百四郎 小澤壽一郎 加藤 肇
加納 幸一 川島 春雄 川原 陸郎 亀井 泓
絹川 浩 日下宗一郎 久保 友明 小崎 勇
坂田 基重 坂部三次郎 佐々木 章 三大寺隆繁
注連 恭郎 松風 慎一 鈴木 正三 千 宗室
高野瀬 宏 高橋 一成 塚本伊久男 築柴善治郎
津田 武雄 土肥信一郎 西村 清次 橋本奈良二
長谷川俊夫 藤井 健二 藤井 善七 古橋忠兵衛
堀江 秀典 本田 博通 前田豊三郎 牧 直次
宮崎 幸一 三輪 泰司 村田 純一 山田 松義
吉村 博 米田 豊昭 四方 順三

【監事】

寺内季一郎 栗原 伸治

昭和55年度

【代表幹事】

河野 卓男

【副代表幹事】

中村 伊一 中田 新三

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 堀場 雅夫

【常任幹事】

木村 孝吉 田中藤兵衛 奥村 光林 小林 祥一

稲盛 和夫 野村 直晴 榊田喜四夫 納屋 嘉治
立石 孝雄 小島五十人 小松満貴子

【幹事】

石田徳次郎 石田 隆一 稲田 栄三 稲葉 勝己
今井 正 入山 信造 内田 昌一 圓城 佳逸
大倉 敬一 大西 貞明 大宮 隆 岡部 正
小笹百四郎 小澤壽一郎 加藤 肇 加納 幸一
川島 春雄 川端秀二郎 川原 陸郎 亀井 泓
絹川 浩 久保 友明 小崎 勇 坂田 基重
坂部三次郎 佐々木 章 三大寺隆繁 鳴路 源藏
注連 恭郎 松風 慎一 鈴木 正三 千 宗室
高野瀬 宏 高橋 一成 築柴善治郎 津田 武雄
土肥信一郎 西村 源一 西村 清次 橋本奈良二
長谷川俊夫 波多野 進 藤井 健二 藤井 善七
藤田 恒久 古橋忠兵衛 堀江 秀典 本田 博通
前田豊三郎 宮崎 幸一 三輪 泰司 村田 純一
山田 松義 米田 豊昭 四方 順三 渡邊四一郎

【監事】

寺内季一郎 栗原 伸治

昭和56年度

【代表幹事】

榊田喜四夫 立石 孝雄

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 堀場 雅夫
河野 卓男

【常任幹事】

石田 隆一 稲盛 和夫 内田 昌一 奥村 光林
木村 孝吉 栗原 伸治 小島五十人 小林 祥一
鈴木 正三 田中藤兵衛 中村 伊一 納屋 嘉治
野村 直晴 波多野 進 前田豊三郎 村田 純一
小松満貴子

【幹事】

石田徳次郎 石原 義正 今井 正 入山 信造
岩瀬 正 圓城 佳逸 大倉 敬一 大西 貞明

大橋 佑一 大宮 隆 岡田 二郎 岡部 正
小笹百四郎 小澤壽一郎 加藤 肇 加納 幸一
川島 春雄 川端秀二郎 川原 陸郎 絹川 浩
久保 友明 小崎 勇 坂田 基重 坂部三次郎
佐々木 章 三大寺隆繁 嶋路 源藏 注連 恭郎
松風 慎一 千 宗室 高木 健次 高橋 一成
谷口 義男 築柴善治郎 中田 新三 西村 源一
西村 清次 橋本奈良二 長谷川俊夫 花田 実
廣瀬 忠夫 藤井 健二 藤井 善七 藤井 久嗣
藤田 恒久 古橋忠兵衛 堀江 秀典 宮崎 幸一
宮里 欣也 三輪 泰司 山脇 浩 吉田 忠嗣
吉田 芳和 四方 順三 渡邊四一郎

【監事】

寺内季一郎 高野瀬 宏

昭和57年度

【代表幹事】

榊田喜四夫 立石 孝雄

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 堀場 雅夫
河野 卓男

【常任幹事】

石田 隆一 稲盛 和夫 内田 昌一 奥村 光林
木村 孝吉 栗原 伸治 小島五十人 小林 祥一
鈴木 正三 田中藤兵衛 中村 伊一 納屋 嘉治
野村 直晴 波多野 進 前田豊三郎 村田 純一
小松満貴子

【幹事】

石田徳次郎 石原 義正 今井 正 入山 信造
圓城 佳逸 大倉 敬一 大西 貞明 大宮 隆
岡田 二郎 岡部 正 小笹百四郎 小澤壽一郎
加藤 肇 加納 幸一 川島 春雄 川端秀二郎
川原 陸郎 絹川 浩 久保 友明 小崎 勇
坂部三次郎 佐々木 章 三大寺隆繁 嶋路 源藏
注連 恭郎 松風 慎一 千 宗室 高木 健次

高橋 一成 築柴善治郎 中田 新三 西村 源一
西村 清次 橋本奈良二 長谷川俊夫 花田 実
廣瀬 忠夫 藤井 健二 藤井 善七 藤井 久嗣
藤田 恒久 古橋忠兵衛 北条 忠男 宮崎 幸一
宮里 欣也 三輪 泰司 山脇 浩 吉田 忠嗣
吉田 芳和 四方 順三 渡邊四一郎 前田 豊

【監事】

寺内季一郎 高野瀬 宏

昭和58年度

【代表幹事】

立石 孝雄 榊田喜四夫

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 堀場 雅夫
河野 卓男

【常任幹事】

石田 隆一 石原 義正 稲盛 和夫 井上 六平
内田 昌一 奥村 光林 栗原 伸治 小林 祥一
鈴木 正三 高野瀬 宏 田中 義雄 寺内季一郎
中村 伊一 納屋 嘉治 西村 源一 野村 直晴
橋本奈良二 波多野 進 藤井 史郎 藤田 恒久
前田豊三郎 宮崎 幸一 村田 純一 渡邊四一郎
芦田 浩次

【幹事】

秋元 満 池田啓一郎 石田徳次郎 今井 正
入山 信造 圓城 佳逸 大倉 敬一 大倉 恒彦
大西 貞明 大宮 隆 岡田 二郎 岡部 正
小澤壽一郎 加藤 肇 川島 春雄 川端秀二郎
川原 陸郎 絹川 浩 木村 孝吉 久保 友明
黒井 哲夫 小崎 勇 小島五十人 斎田六二郎
坂部三次郎 佐竹 才治 三大寺隆繁 嶋路 源藏
清水 輝久 注連 恭郎 松風 慎一 千 宗室
高木 健次 高橋 一成 田中藤兵衛 田中 成幸
築柴善治郎 常田 滋彌 藤堂 稔之 中田 新三
那須 信雄 西村 宗也 長谷川俊夫 福永 晃三

藤井 善七 藤井 久嗣 古橋忠兵衛 北条 忠男
前田 豊 宮里 欣也 三輪 泰司 山田 史朗
山脇 浩 山脇 正勝 吉田 忠嗣 吉田 芳和
四方 順三

【監事】

加納 幸一 西村 清次

昭和59年度

【代表幹事】

立石 孝雄 榊田喜四夫

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 堀場 雅夫
河野 卓男

【常任幹事】

石田 隆一 石原 義正 稲盛 和夫 井上 六平
内田 昌一 奥村 光林 栗原 伸治 黒井 哲夫
小林 祥一 鈴木 正三 高野瀬 宏 田中 義雄
寺内季一郎 中村 伊一 納屋 嘉治 西村 源一
野村 直晴 橋本奈良二 波多野 進 藤井 史郎
前田豊三郎 宮崎 幸一 村田 純一 渡邊四一郎
芦田 浩次

【幹事】

秋元 満 生島忠三郎 池田啓一郎 石田徳次郎
市田 昌三 入山 信造 圓城 佳逸 大倉 敬一
大倉 恒彦 大西 貞明 大宮 隆 岡田 二郎
岡部 正 小澤壽一郎 加藤 肇 川島 春雄
川端秀二郎 川原 陸郎 川村戈二郎 絹川 浩
久保 友明 小崎 勇 小島五十人 斎田六二郎
坂部三次郎 佐竹 才治 三大寺隆繁 嶋路 源藏
清水 輝久 注連 恭郎 菅原 政夫 千 宗室
高木 健次 高橋 一成 田中藤兵衛 田中 成幸
築柴善治郎 常田 滋彌 藤堂 稔之 中田 新三
那須 信雄 西村 宗也 長谷川俊夫 原田 幹也
福永 晃三 藤井 善七 藤井 久嗣 藤井 喜康
古橋忠兵衛 前田 豊 松芝 政雄 三輪 泰司

村田 昭 山脇 浩 山脇 正勝 吉田 忠嗣
四方 順三

【監事】

加納 幸一 西村 清次

昭和60年度

【代表幹事】

立石 孝雄 稲盛 和夫

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 堀場 雅夫
河野 卓男 榊田喜四夫

【副代表幹事】

納屋 嘉治 宮崎 幸一 小林 祥一

【常任幹事】

石田 隆一 石原 義正 井上 六平 内田 昌一
奥村 光林 久保 友明 栗原 伸治 黒井 哲夫
三大寺隆繁 鈴木 正三 高木 健次 田中 成幸
田中 義雄 寺内季一郎 中村 伊一 野村 直晴
橋本奈良二 波多野 進 藤井 史郎 前田豊三郎
三輪 泰司 村田 純一 吉田 忠嗣 渡邊四一郎
芦田 浩次

【幹事】

秋元 満 飴谷 弘一 生島忠三郎 池田啓一郎
石田徳次郎 市田 昌三 入山 信造 大倉 敬一
大倉 恒彦 大西 貞明 大宮 隆 大藪 久雄
岡田 二郎 岡部 正 小澤壽一郎 加藤 肇
加納 幸一 川島 春雄 川端秀二郎 川原 陸郎
川村戈二郎 絹川 浩 木下 信義 久木田 稔
小崎 勇 小島五十人 小竹 治 近藤 彩人
斎田六二郎 坂部三次郎 佐竹 幸始 嶋路 源藏
清水 輝久 注連 恭郎 上西 阿沙 菅原 政夫
千 宗室 高野瀬 宏 高橋 一成 武村 銀一
田中藤兵衛 常田 滋彌 藤堂 稔之 中田 新三
那須 信雄 西村 源一 西村彦兵衛 西村 宗也
橋本 隆夫 長谷川俊夫 原田 幹也 平井 義久

福永 晃三 藤井 善七 藤井 久嗣 藤井 喜康
 古橋忠兵衛 前田 豊 松芝 政雄 三浦 隆彦
 村田 昭 村田 侑三 柳本 茂温 山川 讓
 山本 達哉 山脇 浩 山脇 正勝 四方 順三
 若林 靖博 若山 備弘
【監事】
 築柴善治郎 西村 清次

昭和61年度

【代表幹事】

立石 孝雄 稲盛 和夫

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
 塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 堀場 雅夫
 河野 卓男

【副代表幹事】

納屋 嘉治 宮崎 幸一 小林 祥一

【常任幹事】

石田 隆一 石原 義正 井上 六平 内田 昌一
 奥村 光林 久保 智暉 栗原 伸治 黒井 哲夫
 三大寺隆繁 鈴木 正三 高木 健次 田中 成幸
 田中 義雄 寺内季一郎 中村 伊一 野村 直晴
 橋本奈良二 波多野 進 藤井 史郎 前田豊三郎
 三輪 泰司 村田 純一 吉田 忠嗣 渡邊四一郎

【幹事】

秋元 満 飴谷 弘一 生島忠三郎 池田啓一郎
 石田徳次郎 入山 信造 大石鋭太郎 大倉 敬一
 大倉 恒彦 大西 貞明 大宮 隆 大藪 久雄
 岡部 正 小澤壽一郎 織田登史男 加藤 肇
 加納 幸一 川島 春雄 川原 陸郎 川村戈二郎
 絹川 浩 木下 信義 久木田 稔 小崎 勇
 小島五十人 小竹 治 近藤 彩人 斎田六史郎
 坂部三次郎 桜木 巖 佐竹 幸始 嶋路 源藏
 清水 輝久 上西 阿沙 菅原 政夫 千 宗室
 高野瀬 宏 高橋 一成 武村 銀一 田中藤兵衛
 津久間 豊 常田 滋彌 藤堂 稔之 中田 新三

那須 信雄 西村 源一 西村彦兵衛 西村 宗也
 橋本 隆夫 長谷川俊夫 原田 幹也 平井 義久
 福永 晃三 藤井 善七 藤井 久嗣 藤井 喜康
 古橋忠兵衛 松芝 政雄 三浦 隆彦 村田 昭
 村田 侑三 柳本 茂温 山川 讓 山本 達哉
 山脇 浩 山脇 正勝 四方 順三 若林 靖博
 若山 備弘 渡会 英夫

【監事】

築柴善治郎 西村 清次

昭和62年度

【代表幹事】

稲盛 和夫 納屋 嘉治

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
 塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 堀場 雅夫
 河野 卓男 立石 孝雄

【副代表幹事】

宮崎 幸一 小林 祥一 川原 陸郎

【常任幹事】

石田 隆一 石原 義正 井上 六平 内田 昌一
 大倉 恒彦 奥村 光林 久木田 稔 久保 智暉
 栗原 伸治 三大寺隆繁 清水 輝久 高木 健次
 田中 義雄 築柴善治郎 野村 直晴 橋本奈良二
 波多野 進 前田豊三郎 三輪 泰司 村田 純一
 吉田 忠嗣 渡邊四一郎 板倉 瑛二

【幹事】

石田徳次郎 入山 信造 岩見 宜春 大石鋭太郎
 大倉 敬一 大西 貞明 大宮 隆 大藪 久雄
 岡澤雄次郎 岡部 正 奥谷 智彦 織田登史男
 加藤 肇 加納 幸一 川島 春雄 絹川 浩
 木下 信義 黒井 哲夫 小崎 勇 小島五十人
 小竹 治 斎田六史郎 坂部三次郎 佐竹 幸始
 桜木 巖 沢田 宗吾 嶋路 源藏 上西 阿沙
 千 宗室 高野瀬 宏 高橋 一成 高橋 正士
 武田 哲夫 武村 銀一 田中 成幸 津久間 豊

常田 滋彌 寺内季一郎 藤堂 稔之 中川 幸助
 中田 新三 中村 伊一 那須 信雄 西村 清次
 西村 宗也 橋本 隆夫 原田 幹也 平井 義久
 福永 晃三 藤井 史郎 藤井 郁郎 藤井 善七
 藤井 久嗣 古橋忠兵衛 松芝 政雄 三浦 隆彦
 宮村 久治 村田 昭 村田 侑三 望月 秀祐
 柳本 茂温 山本 達哉 山脇 浩 山脇 正勝
 四方 順三 四方 禮二 若林 靖博 若山 備弘
 脇田 周輔 渡邊 義 佐々木信行

【監事】

秋元 満 鈴木 正三

高野瀬 宏 高橋 正士 武村 銀一 田中 成幸
 津久間 豊 常田 滋彌 寺内季一郎 藤堂 稔之
 中川 幸助 中田 新三 中村 伊一 西村 清次
 西村 宗也 橋本 隆夫 原田 幹也 平井 義久
 福永 晃三 藤井 史郎 藤井 郁郎 藤井 善七
 藤井 久嗣 古橋忠兵衛 松芝 政雄 三浦 隆彦
 宮村 久治 村田 昭 村田 侑三 望月 秀祐
 柳本 茂温 山本 達哉 山脇 浩 山脇 正勝
 四方 順三 四方 禮二 若林 靖博 若山 備弘

【監事】

秋元 満 鈴木 正三

昭和63年度

【代表幹事】

稲盛 和夫 納屋 嘉治

【特別幹事】

森下 弘 西村大治郎 立石 一真 小谷 隆一
 塚本 幸一 上西 亮二 栗林 四郎 堀場 雅夫
 河野 卓男 立石 孝雄

【副代表幹事】

宮崎 幸一 小林 祥一 川原 陸郎

【常任幹事】

石田 隆一 石原 義正 板倉 瑛二 井上 六平
 内田 昌一 大倉 恒彦 大西 貞明 奥村 光林
 久木田 稔 久保 智暉 栗原 伸治 三大寺隆繁
 清水 輝久 高木 健次 田中 義雄 築柴善治郎
 橋本奈良二 波多野 進 前田豊三郎 三輪 泰司
 村田 純一 吉田 忠嗣 脇田 周輔 渡邊 義

【幹事】

石田徳次郎 入山 信造 岩見 宜春 大石鋭太郎
 大倉 敬一 大宮 隆 大藪 久雄 岡澤雄次郎
 岡部 正 奥谷 智彦 加藤 肇 加納 幸一
 川島 春雄 絹川 浩 木下 信義 黒井 哲夫
 小崎 勇 小島五十人 小竹 治 斎田六史郎
 坂部三次郎 桜木 巖 佐々木信行 佐竹 宰始
 沢田 宗吾 嶋路 源藏 上西 阿沙 千 宗室

部会・委員会組織の変遷

(氏名は基本的に委員長又は部会長を示す)

●昭和23年度

【統制問題部会】	上西 亮二
【金融問題部会】	関屋 忠男
【労働問題部会】	森下 弘

●昭和24年度

【企画係】(委員)	
森下 弘 鈴木 直樹 西村 磐男	
田中 秀吉 大倉 弘 松風 憲二	
【渉外係】(委員)	
鈴木 直樹 森下 弘 森田 二郎	
松風 憲二 絹川 清 岩井常太郎	
【総務係】(委員)	
絹川 清 森田 二郎 渡辺郁太郎	
岩井常太郎	

●昭和25年度

【総務係】(委員)	
(主) 絹川 清 青柳 幸夫	
岩井常太郎 渡辺郁太郎	
【渉外係】(委員)	
(主) 鈴木 直樹 森田 二郎 西村 磐男	
【金融部会】	堀江 長雄
【産業労働部会】	板野 道夫
【貿易部会】	田中 尚義
【税制部会】	田中 秀吉

●昭和26年度

【運営委員会】(当初企画部会)	
	田中 豊
【地方経済部会】	松風 憲二
【時局対策部会】	森下 弘

●昭和27年度

【資本蓄積対策委員会】(下期より)	
-------------------	--

【貿易振興対策委員会】(下期より)

【全国委員会】(委員)	
森下 弘 田中 豊	
【関西連絡委員会】(委員)	
森下 弘 田中 豊	

●昭和28年度

【時局対策部会】	森下 弘
【産業対策部会】	北川貞次郎
【資金対策部会】	大倉 弘
【労働対策部会】	井上 近三
【文化部会】	鈴木 直樹
【全国委員会】(委員)	
森下 弘 田中 豊	
【関西連絡委員会】(委員)	
森下 弘 堀江 長雄 田中 豊	

●昭和29年度

【時局対策部会】	森下 弘
【産業対策部会】	堀江 長雄
【資金対策部会】	栗林 四郎
【労働対策部会】	吉村 正利
【文化部会】	鈴木 直樹
【全国委員会】(委員)	田中 豊
【関西連絡委員会】(委員)	
堀江 長雄 栗林 四郎 田中 豊	

●昭和30年度

【総務部会】	坂内 虎雄
【産業部会】	堀江 長雄
【資金部会】	栗林 四郎
【労働部会】	吉村 正利
【文化部会】	鈴木 直樹
【経営部会】	上西 亮二
【全国委員会】(委員)	坂内 虎雄

【関西連絡委員会】(委員)

堀江 長雄 栗林 四郎 鈴木 直樹

●昭和31年度

【総務部会】 中田 新三

【政治経済部会】 藤井 正三

【企業経営部会】 立石 一真

【財政金融部会】 栗林 四郎

【全国委員会】(委員) 栗林 四郎

【関西連絡委員会】(委員)

堀江 長雄 藤井 正三 四方 順三

●昭和32年度

【総務部会】 中田 新三

【政治経済部会】 四方 順三

【企業経営部会】 上西 亮二

【産業金融部会】 大倉 弘

【全国委員会】(委員)

田中 豊 栗林 四郎 四方 順三

【関西連絡委員会】(委員)

栗林 四郎 吉村 正利 四方 順三

【議会政治委員会】 四方 順三

【中小企業特別委員会】 上西 亮二

●昭和33年度

【政治経済委員会】 田辺 多聞

【企業経営委員会】 田中 正治

【労働委員会】 杉本 剛

【産業委員会】 須田 一男

【金融委員会】 栗林 四郎

【アーベント委員会】 北川貞次郎

【総務委員会】 中田 新三

【全国委員会】(委員)

森下 弘 田中 豊 栗林 四郎

四方 順三

【関西連絡委員会】(委員)

栗林 四郎 吉村 正利 田辺 多聞

●昭和34年度

【一般情勢委員会】 藤井 正三

【産業経済委員会】 栗林 四郎

【企業経営委員会】 立石 一真

【京都産業委員会】 西村大治郎

【アーベント委員会】 四方 順三

【総務委員会】 中田 新三

【全国委員会】(委員)

森下 弘 栗林 四郎 西村大治郎

四方 順三

【関西連絡委員会】(委員)

中田 新三 田辺 多聞 立石 一真

●昭和35年度

【一般情勢委員会】 中田 新三

【産業経済委員会】 藤井 正三

【企業経営委員会】 吉村 正利

【京都産業委員会】 松風 憲二

【関西連絡委員会】(委員)

木村 孝吉 西村大治郎 田辺 多聞

【地域経済委員会】 森下 弘

【産学協同委員会】 田中 豊

【経営技術委員会】 立石 一真

【自由化委員会】 栗林 四郎

【経営者の人間像研究特別委員会】

西村大治郎

●昭和36年度

【企画委員会】 立石 一真

【経営者の人間像研究委員会】

西村大治郎

【京都産業開発委員会】 栗林 四郎

【関西連絡委員会】(委員)

西村大治郎 田辺 多聞 立石 一真

【阪神ポートオーソリティ合同委員会】(委員)

藤井 正三 田辺 多聞 田中 正治
渡部 一郎

●昭和37年度

【経営者の人間像研究委員会】

藤井 正三

【京都の未来区研究委員会】

池田俊一郎

【京都産業対策委員会】

石黒 久

【観光対策委員会】

立石 一真

【企画委員会】

栗林 四郎

【会務委員会】

中田 新三

【関西連絡委員会】(委員)

堀場 雅夫 田辺 多聞 立石 一真

●昭和38年度

【産業対策委員会】

藤井 健二

【観光対策委員会】

中田 新三

【会務委員会】

榑田喜四夫

【関西連絡委員会】(委員)

北川貞次郎 田辺 多聞 塚本 幸一

【15周年記念準備特別委員会】

西村大治郎

●昭和39年度

【産業対策委員会】

榑田喜四夫

【観光対策委員会】

荒川 為義

【会務委員会】

伊豆蔵禎三

【関西連絡委員会】(委員)

藤井 健二 中田 新三 田辺 多聞

●昭和40年度

【産業対策委員会】

榑田喜四夫

【観光対策委員会】

荒川 為義

【会務委員会】

伊豆蔵禎三

【関西連絡委員会】(委員)

大亀 進 大倉 弘 田辺 多聞
塚本 幸一

●昭和41年度

【政策活動委員会】

北川貞次郎

地域開発部会

藤井 正三

産業対策部会

藤井 健二

観光対策部会

鈴木 正三

【教育活動委員会】

川島 春雄

【会務委員会】

伊豆蔵禎三

【企画調査委員会】

藤井 健二

【関西連絡委員会】(委員)

大亀 進 大倉 弘 田辺 多聞

【会員合同懇談会運営委員会】(委員)

大倉 敬一 立石 孝雄

【京都ビジョン研究委員会】

榑田喜四夫

【万博委員会】

栗林 四郎

【中堅企業研究委員会】

塚本 幸一

●昭和42年度

【総合政策審議会】

立石 一真

【地域開発委員会】

藤井 正三

【産業対策委員会】

河野 卓男

【文化・観光対策委員会】

鈴木 正三

【教育活動委員会】

川島 春雄

【会務委員会】

伊豆蔵禎三

【調査企画部会】

堀江 秀典

【関西連絡委員会】(委員)

西村大治郎 北川貞次郎 藤井 健二

【関西地区会員合同懇談会運営委員会】

(委員) 小谷 隆一 加納 幸一

【京・滋経済開発協議会】

森下 弘

【京都ビジョン研究委員会】

榊田喜四夫

【万博委員会】

栗林 四郎

【中堅企業研究委員会】

塚本 幸一

【創立20周年記念事業準備委員会】

西村大治郎

●昭和43年度

【総合政策審議会】

立石 一真

調査企画部会

堀江 秀典

【都市開発委員会】

榊田喜四夫

交通対策部会

榊田喜四夫

【産業対策委員会】

栗林 四郎

【教育活動委員会】

川島 春雄

【広域経済委員会】

小谷 隆一

【会務委員会】

伊豆蔵禎三

【中堅企業研究委員会】

河野 卓男

【意識調査委員会】

塚本 幸一

【20周年記念事業運営委員会】

西村大治郎

●昭和44年度

【総合政策審議会】

立石 一真

【産業開発委員会】

栗林 四郎

中堅企業対策部会

河野 卓男

企業経営研究部会

堀場 雅夫

【都市開発委員会】

榊田喜四夫

公害対策部会

石束 晃一

【教育活動委員会】

川島 春雄

【研究委員会】

塚本 幸一

【会員懇談委員会】

中田 新三

【会務委員会】

宮崎 幸一

【関西連絡委員会】(委員)

西村大治郎 中田 新三 中沢 清麿

【関西地区会員合同懇談会運営委員会】(委員)

加納 幸一 橋本奈良二 大倉 敬一

●昭和45年度

【総合政策審議会】

立石 一真

【産業開発委員会】

栗林 四郎

中堅企業対策部会

河野 卓男

企業経営研究委員会

堀場 雅夫

【都市開発委員会】

榊田喜四夫

公害対策部会

石束 晃一

【教育活動委員会】

川島 春雄

【研究委員会】

塚本 幸一

【会員懇談委員会】

中田 新三

【会務委員会】

宮崎 幸一

●昭和46年度

【総合政策審議会】

小谷 隆一

【長期計画部会】

榊田喜四夫

地域開発委員会

河野 卓男

産業構造委員会

小林 祥一

【研究活動部会】

堀場 雅夫

企業経営委員会

藤井 健二

都市環境研究委員会

大宮 隆

【教育活動部会】

木村 孝吉

【組織連絡部会】

川島 春雄

組織委員会

中田 新三

会務委員会

宮崎 幸一

【関西連絡委員会】

栗林 四郎

【関西地区合同懇談会運営委員会】

伊豆蔵禎三

【関西大会実行委員会】

栗林 四郎

【アジア問題研究会】

栗林 四郎

【京滋奈総合開発委員会】

榊田喜四夫

●昭和47年度

【総合政策審議会】

小谷 隆一

【長期計画部会】

榊田喜四夫

地域開発委員会

河野 卓男

産業構造委員会	高橋 一成
【研究活動部会】	堀場 雅夫
企業経営委員会	藤井 健二
都市環境研究委員会	大宮 隆
【教育活動部会】	木村 孝吉
【組織連絡部会】	川島 春雄
組織委員会	中田 新三
会務委員会	宮崎 幸一
【西日本地区連絡委員会】	栗林 四郎
【関西地区合同懇談会運営委員会】	
	伊豆蔵禎三
【アジア問題研究会】	栗林 四郎
【京滋奈総合委員会】	榊田喜四夫
【ベンチャー事業研究特別委員会】	
	小谷 隆一

●昭和48年度

【総合政策審議会】	塚本 幸一
【都市開発部会】	河野 卓男
知識産業研究委員会	野村 直晴
企業家精神研究委員会	立石 孝雄
ベンチャー・キャピタル研究委員会	
【福祉事業財団研究部会】	榊田喜四夫
【“京都会議”部会】	堀場 雅夫
【研究活動部会】	木村 孝吉
【国際問題研究委員会】	
アジア問題小委員会	寺内季一郎
国際交流小委員会	村田 純一
【企業経営研究委員会】	中田 新三
【教育活動委員会】	前田豊三郎
【組織連絡部会】	川島 春雄
組織委員会	小笹百四郎
会務委員会	宮崎 幸一
【西日本地区担当委員会】	田中藤兵衛
【「21世紀への京都計画」特別委員会】	
	榊田喜四夫

【京滋奈総合特別委員会】	榊田喜四夫
【25周年記念事業委員会】	鈴木 正三

●昭和49年度

【例会運営部会】	木村 孝吉
【中堅企業研究部会】	河野 卓男
【知識産業研究部会】	野村 直晴
【福祉社会研究部会】	榊田喜四夫
【“京都”研究部会】	堀場 雅夫
【会務部会】	川島 春雄
【「政治と企業」研究特別委員会】	
	小谷 隆一

●昭和50年度

【例会運営部会】	木村 孝吉
【中堅企業研究部会】	河野 卓男
【“京都”研究部会】	宮崎 幸一
「京都の技術」委員会	橋本奈良二
「京都の企業」委員会	西村大治郎
「京都の生活」委員会	関 盛行
「京都の文化」委員会	納屋 嘉治
【「市民と経済」研究部会】	榊田喜四夫
【「新しい環境と経営」研究部会】	
	村田 純一
【会務部会】	川島 春雄
【「政治と企業」研究特別委員会】	
	小谷 隆一
【都市交通問題特別委員会】	
	野村 直晴

●昭和51年度

【例会運営部会】	木村 孝吉
【中堅企業研究部会】	稲盛 和夫
【“京都”研究部会】	宮崎 幸一
「京都の技術」委員会	橋本奈良二
「京都の企業」委員会	西村大治郎

【活力ある近畿の創造プロジェクト】

立石 孝雄

● 昭和55年度

【総務部会】 木村 孝吉

【財務部会】 奥村 光林

【準会員部会】 小林 祥一

【企業研究（中堅企業論）プロジェクト】

稲盛 和夫

【新しい京都づくりプロジェクト】

榊田喜四夫

【活力ある近畿の創造プロジェクト】

立石 孝雄

【基金募集特別委員会】

【税制問題懇話会】

● 昭和56年度

【総務部会】 奥村 光林

【例会部会】 納屋 嘉治

【渉外部会】 鈴木 正三

【準会員部会】 小島五十人

【京都テクノポリス構想研究プロジェクト】

村田 純一

【現代の光悦村構想研究プロジェクト】

稲盛 和夫

【総合安全保障問題研究委員会】

野村 直晴

【企業と文化研究委員会】 石田 隆一

【21世紀の日本研究会】

【京滋奈文化圏研究委員会】 鈴木 正三

● 昭和57年度

【総務部会】 奥村 光林

【例会部会】 納屋 嘉治

【渉外部会】 鈴木 正三

【準会員部会】 小島五十人

【ジュニア部会】 小林 祥一

【建都1200年京都活力化特別プロジェクト】

塚本 幸一

プログラムⅠ “新文明都市” 京都

堀場 雅夫

プログラムⅡ “儀典都市” 京都

塚本 幸一

プログラムⅢ インフラストラクチャと財政

小谷 隆一

【現代の光悦村構想研究プロジェクト】

稲盛 和夫

【総合安全保障問題研究委員会】

野村 直晴

【企業と文化研究委員会】 石田 隆一

【京滋奈文化圏研究委員会】 鈴木 正三

【21世紀の日本研究会】

【財政問題研究会】 立石 孝雄

● 昭和58年度

【総務部会】 奥村 光林

【例会部会】 宮崎 幸一

【渉外部会】 納屋 嘉治

【準会員部会】 前田豊三郎

【ジュニア部会（兼35周年記念事業実行委員会）】

小林 祥一

【建都1200年京都産業活力化プロジェクト】

堀場 雅夫

「先端技術産業ゾーン」建設推進委員会

堀場 雅夫

「技術工科大学」構想推進委員会

小島五十人

「京都セミナーセンター」設置推進委員会

石田 隆一

「ベンチャーキャピタル」構想推進委員会

中村 伊一

【建都1200年京都都市活性化プロジェクト】

稲盛 和夫

「市民文化ホール」建設推進委員会

寺内季一郎

「新・都市核」構想推進委員会

鈴木 正三

「京都国際工芸交流協会」設立推進委員会

橋本奈良二

【新しい経営者像研究委員会】

野村 直晴

【成熟社会研究委員会】 小林 祥一

【国際交流研究委員会】 村田 純一

【京滋奈文化圏研究委員会】 小谷 隆一

● 昭和59年度

【総務部会】 奥村 光林

【例会部会】 宮崎 幸一

【渉外部会】 納屋 嘉治

【準会員部会】 前田豊三郎

【ジュニア部会】 小林 祥一

【建都1200年京都産業活力化プロジェクト】

堀場 雅夫

「先端技術産業ゾーン」建設推進委員会

堀場 雅夫

「技術工科大学」構想推進委員会

小島五十人

「京都セミナーセンター」設置推進委員会

石田 隆一

「ベンチャーキャピタル」構想推進委員会

中村 伊一

【建都1200年京都都市活性化プロジェクト】

稲盛 和夫

「市民文化ホール」建設推進委員会

寺内季一郎

「新・都市核」構想推進委員会

鈴木 正三

「京都国際工芸交流協会」設立推進委員会

橋本奈良二

【新しい経営者像研究委員会】

野村 直晴

【成熟社会研究委員会】 小林 祥一

【国際交流研究委員会】 村田 純一

【京滋奈文化圏研究委員会】 小谷 隆一

【京都構想研究特別委員会】 立石 孝雄

京都政策研究会（座長：高坂 正堯）

● 昭和60年度

【総務部会】 栗原 伸治

【企画部会】 小林 祥一

【例会部会】 前田豊三郎

【渉外部会】 中村 伊一

【準会員部会】 久保 友明

【ジュニア部会】 高木 健次

【建都1200年・関西学研都市等特別委員会】

納屋 嘉治

【60年代の企業環境と対応研究委員会】

村田 純一

【21世紀への対応研究委員会】

野村 直晴

【京都北部との交流推進委員会】

奥村 光林

【国内交流推進委員会】 石原 義正

【国際交流推進委員会】 石田 隆一

【京滋奈文化圏研究委員会】 内田 昌一

【京都構想研究特別委員会】 立石 孝雄

京都政策研究グループ（座長：高坂 正堯）

● 昭和61年度

【総務部会】 栗原 伸治

【企画部会】 小林 祥一

【例会部会】 前田豊三郎

【渉外部会】 中村 伊一

【準会員部会】 久保 智暉
【ジュニア部会】 高木 健次
【北部部会】 奥村 光林
【建都1200年・関西学研都市等特別委員会】
納屋 嘉治
【60年代の企業環境と対応研究委員会】
村田 純一
【21世紀への対応研究委員会】
野村 直晴
【グレーター京都研究委員会】
清水 輝久
【国内交流推進委員会】 石原 義正
【国際交流推進委員会】 石田 隆一
【京滋奈文化圏研究委員会】 内田 昌一
【ヘリ・コンピューター調査特別委員会】
堀場 雅夫 野村 直晴

●昭和62年度

【総務部会】 栗原 伸治
【例会部会】 前田豊三郎
【国内交流部会】 久保 智暉
【国際交流部会】 石田 隆一
【ジュニア部会】 高木 健次
【北部部会】 奥村 光林
【建都1200年日本を考える特別委員会】
川原 陸郎
【21世紀へ向けての経営研究委員会】
久木田 稔
【グレーター京都研究委員会】
清水 輝久
【国家問題研究委員会】 小林 祥一
【京滋奈文化圏研究委員会】 内田 昌一
【ヘリ・コンピューター調査特別委員会】
堀場 雅夫 野村 直晴
専門部会 (座長：榊原 胖夫)
【企業幹部研究会】

【創立40周年記念事業実行委員会】
小林 祥一
【第46回西日本経済同友会大会開催準備企画室】
宮崎 幸一

●昭和63年度

【総務部会】 栗原 伸治
【例会部会】 前田豊三郎
【国内交流部会】 久保 智暉
【国際交流部会】 石田 隆一
【ジュニア部会】 高木 健次
【北部部会】 奥村 光林
【建都1200年日本を考える特別委員会】
川原 陸郎
【21世紀へ向けての経営研究委員会】
久木田 稔 (後に村田 純一)
【グレーター京都研究委員会】

清水 輝久
【国家問題研究委員会】 小林 祥一
【京滋奈文化圏研究委員会】 内田 昌一
【ヘリ・コンピューター調査特別委員会】
堀場 雅夫
専門部会 (座長：榊原 胖夫)
【創立40周年記念事業実行委員会】
小林 祥一
【第46回西日本経済同友会大会実行委員会】
稲盛 和夫 納屋 嘉治
【創立40周年記念誌特別委員会】
脇田 周輔

会員数異動状況

●年月日	●会員数		
昭和23年 創立総会直前 (5月24日現在)	28名	昭和54年 (4月25日現在)	304名
創立総会直後 (6月20日現在)	55名	昭和55年 (4月21日現在)	315名
昭和24年 (6月現在)	70名	昭和56年 (4月21日現在)	338名
昭和25年 (5月現在)	57名	昭和57年 (4月26日現在)	346名
昭和26年 (5月現在)	57名	昭和58年 (4月26日現在)	354名
昭和27年 (6月現在)	60名	昭和59年 (4月24日現在)	358名
昭和28年 (8月現在)	75名	昭和60年 (4月25日現在)	407名
昭和29年 (5月現在)	80名	昭和61年 (4月25日現在)	416名
昭和30年 (5月現在)	74名	昭和62年 (4月24日現在)	520名
昭和31年 (5月現在)	83名	昭和63年 (4月25日現在)	531名
昭和32年 (5月現在)	96名		
昭和33年 (6月現在)	96名		
昭和34年 (1月24日現在)	105名		
昭和35年 (3月31日現在)	112名		
昭和36年 (3月31日現在)	123名		
昭和37年 (4月10日現在)	142名		
昭和38年 (4月10日現在)	153名		
昭和39年 (4月20日現在)	154名		
昭和40年 (4月19日現在)	155名		
昭和41年 (3月31日現在)	146名		
昭和42年 (3月31日現在)	170名		
昭和43年 (4月19日現在)	192名		
昭和44年 (4月19日現在)	201名		
昭和45年 (3月13日現在)	206名		
昭和46年 (4月17日現在)	228名		
昭和47年 (4月7日現在)	259名		
昭和48年 (4月4日現在)	277名		
昭和49年 (4月25日現在)	297名		
昭和50年 (4月22日現在)	300名		
昭和51年 (4月22日現在)	301名		
昭和52年 (4月19日現在)	306名		
昭和53年 (4月19日現在)	300名		

会員会費変遷

●年	●入会金	●年額	●支払い方法	●賛助会費	●基金
昭和23年		2,000 (追加会費 500円)	2 回払		
昭和24年		6,000	2 回払		
昭和25年	1,000	9,600	4 回払		
昭和26年	1,000	9,600	4 回払		
昭和27年	1,000	12,000	4 回払		
昭和28年	1,000	12,000	4 回払		
昭和29年	1,000	12,000	4 回払		
昭和30年	1,000	12,000	4 回払		
昭和31年	1,000	12,000	4 回払		
昭和32年	1,000	12,000	4 回払		
昭和33年	1,000	12,000	4 回払		
昭和34年	1,000	12,000	4 回払		
昭和35年	1,000	12,000	4 回払		
昭和36年	3,000	16,000	4 回払		
昭和37年	3,000	16,000	4 回払		
昭和38年	3,000	16,000	4 回払		
昭和39年	3,000	16,000	4 回払		
昭和40年		36,000	4 回払		
昭和41年	30,000 (15,000)	36,000	4 回払		
昭和42年	30,000 (15,000)	48,000	4 回払		
昭和43年	30,000 (15,000)	48,000	4 回払		
昭和44年	30,000 (15,000)	48,000	4 回払		
昭和45年	30,000 (15,000)	48,000	4 回払		
昭和46年	30,000 (15,000)	48,000	4 回払	昭和46年～51年	
昭和47年	30,000 (15,000)	48,000	4 回払	代表幹事	100,000
昭和48年	30,000 (15,000)	72,000	4 回払	常任幹事	50,000
昭和49年	30,000 (15,000)	72,000	4 回払	幹事・監事	30,000
昭和50年	30,000 (15,000)	72,000	4 回払	元代表幹事	50,000
昭和51年	30,000 (15,000)	72,000	4 回払		

昭和52年	50,000 (25,000)	90,000	4回払	昭和52年～53年		
昭和53年	50,000 (25,000)	90,000	4回払	代表幹事	100,000	
				常任幹事	50,000	
				幹事・監事	30,000	
				特別幹事	{ 50,000	
					{ 30,000	
昭和54年	50,000 (25,000)	100,000	4回払	昭和54年～57年		
昭和55年	50,000 (25,000)	100,000	4回払	代表幹事	150,000	1口 100,000
昭和56年	50,000 (25,000)	100,000	4回払	副代表幹事	100,000	1口 100,000
昭和57年	50,000 (25,000)	100,000	4回払	常任幹事	70,000	1口 100,000
				幹事・監事	} 50,000	
				特別幹事		
昭和58年	50,000 (25,000)	120,000	4回払	昭和58年～		1口 100,000
昭和59年	50,000 (25,000)	120,000	2回払	代表幹事	180,000	1口 100,000
昭和60年	50,000 (25,000)	120,000	2回払	副代表幹事	120,000	1口 100,000
昭和61年	50,000 (25,000)	120,000	2回払	常任幹事	80,000	1口 100,000
昭和62年	50,000 (25,000)	120,000	2回払	幹事・監事	} 60,000	1口 100,000
昭和63年	50,000 (25,000)	120,000	2回払	特別幹事		

(単位は円)

※ () 内は新旧交代入会金

事務局の変遷

●年 月	●所在地	●事務局長
昭和23年	中京区高倉通錦上ル 京都銀行協会内	高階 宣夫
昭和25年 1月	南区西大路通八条下ル 日本新薬株式会社内	大塚 敏
昭和28年 6月	同前	入山 信造
昭和37年 4月	同前	嶋村 享三
昭和40年 5月	中京区烏丸通夷川上ル 京都商工会議所ビル 4階	嶋村 享三
昭和40年10月	同前	佐々木 章
昭和47年10月	同前	北澤 康男
昭和50年 4月	同前	波多野 進
昭和55年 4月	同前	小松満貴子
昭和58年 4月	同前	芦田 浩次
昭和60年 5月	中京区烏丸通夷川上ル 京都商工会議所ビル 5階	芦田 浩次
昭和60年 9月	同前	板倉 瑛二
昭和62年10月	同前	藤本 圭司

物故者 (昭和54年4月～平成元年3月)

54. 4.25	矢田貝 計 一	(株)鴻池組京都支店	支店長
54.12.18	藤 井 正 三	(株)藤井大丸	取締役相談役
55. 1.15	北 川 久 雄	(株)肥前屋	代表取締役社長
55.12.22	渋谷 登志雄	京都倶楽部	常務理事
56. 6.15	吉 村 正 利	三洋化成工業(株)	顧問△
56.12.27	林 同 茂	ロンシャン(株)	相談役
57. 5.18	坂 田 基 重	日本電池(株)	相談役
57. 7. 2	続 木 満 那	進々堂製パン(株)	代表取締役会長
57. 8.12	磯 田 博 弌	住友信託銀行(株)京都支店	不動産部長・京都支店次長
57.11. 1	宮 井 恭 三	宮井(株)	社長
57.12. 4	野 口 五 郎	(株)タカラブネ	取締役相談役
58. 1. 5	今 吹 勝 治	(株)堀場製作所	副社長
59. 2. 6	山 口 亨	紫紘工藝(株)	代表取締役社長
59. 6. 9	角 高 敏 且	(株)オリソー	代表取締役社長
59.10. 7	藤 井 健 二	萬成証券(株)	代表取締役会長
60. 2.18	服 部 誠	服部織物	副店主
60. 6.26	竹 上 藤一郎	東洋電波(株)	監査役
60. 9. 2	曾 根 正 喜	ムーンバット(株)	常務取締役◇
60.11.15	榊 田 喜四夫	京都信用金庫	理事長
60.11.19	芦 田 浩 次	(株)京都経済同友会	常任幹事・事務局長
61.10.27	馬 場 正 雄	京都大学経済研究所	所長※
62. 2. 2	田 中 義 一	田中人形(株)	代表取締役社長
62. 4. 5	川 口 文志郎	(株)市金工業社	代表取締役会長
62. 5.17	野 村 直 晴	野村(株)	取締役社長
62. 5.26	三 谷 寛 治	大日本スクリーン製造(株)	専務取締役
62. 7.11	藤 野 京 一	藤野太右衛門(株)	専務取締役
62. 8.13	渡 邊 四一郎	ワタイク(株)	取締役社長
62.11.23	木 村 元 信	(株)キムラ本店	代表取締役社長
63. 1.23	那 須 信 雄	日本電池(株)	代表取締役会長
63. 3.17	宇 野 勝 次	宇野勝次公認会計士事務所	所長
63. 3.31	熊 谷 信 夫	ホリケン(株)	常務取締役◇
63. 4.13	西 村 利 夫	京都中央信用金庫	情報開発室室長◇
63. 6.12	久木田 稔	宝酒造(株)	代表取締役社長
63. 6.22	絹 川 浩	公成建設(株)	代表取締役社長
63. 7.28	大 倉 恒 彦	月桂冠(株)	専務取締役
63. 9.22	岡 澤 雄次郎	(株)岡澤	代表取締役社長
63.10. 2	佐々木 六三郎	(有)イノダコーヒ	顧問

◇印は準会員 ※印は特別会員 △印は会友

おわりに

創立40周年記念誌特別委員会
委員長 脇田周輔



本会の『創立40周年記念誌』編纂に際し、わずか10年の会員歴しかもちあわさない私が、創立40周年記念誌特別委員会委員長という大役を命ぜられ、はなはだ面喰らった感もございましたが、委員の皆様のおかげで、ここに遅ればせながら上梓のはこびとなった次第でございます。

当初、出発時におきましては、先の30周年誌から、来るべき50周年へのつなぎとして、10年間の“あゆみ”のみの記録にとどめようと作業をはじめたわけではありますが、せっかくなら後世に遺るものを、と可能な限りの資料を網羅することになりました。

折から事務局では、6月の「創立40周年記念式典」に続き、11月にはかつてない規模で開催された「第46回西日本経済同友会大会」、また新年に入ってから新年度事業計画、平成元年度通常総会等々と日常業務が錯綜、その中での調査・編集作業は1日1日と遅延していき、その結果として発刊が大変に遅れることとなりました。

ただ、そういった経緯はあるものの、内容につきましては、先の30周年の正史を引き継ぐものとして、またこの種の史誌としては格別にできのよ

いものができたと自負いたしております。

本紙の発刊に際しましては、経済同友会代表幹事・石原俊氏をはじめ荒巻知事、塚本会頭よりご懇篤な祝辞を頂戴し、また創立時の先輩諸氏、歴代代表幹事の皆様には、ご多忙をもちえりみず貴重な時間をさいて実に内容の充実したお話をお聞かせいただき、そして京都経済同友会だからこそただけたキラリ光彩を放つ高坂・矢野両先生の特別寄稿等に対しまして、深甚なる感謝の意を表する次第であります。

なお編集作業におきましては、絶大なご協力を得た板倉瑛二副委員長をはじめとする石原義正、黒井哲夫、藤堂稔之の編集委員各氏、さらに藤本圭司事務局長以下事務局の皆様、そしてインタビューから原稿作成、さらに資料の収集に至るまで寝食を忘れてご尽力くださったワーキンググループの中村基衛、圓山健造の各氏に心より感謝申し上げます。

「歴史を学んだものは、その学んだ分未来を見透すことができる」
チャーチル

創立40周年記念誌特別委員会

委員長

副委員長

編集委員

脇田周輔 ロンシャン(株)代表取締役社長

板倉瑛二 立石電機(株)広報宣伝本部部長

石原義正 (株)俵屋吉富代表取締役社長

黒井哲夫 丹波ワイン(株)代表取締役社長

藤堂稔之 (株)藤堂製作所代表取締役社長

ワーキンググループ

中村基衛 京都通信社代表

圓山健造 日刊工業新聞記者

事務局

藤本圭司 常任幹事・事務局長

安田 博 主任 塩田道子

京都経済同友会の40年

京都経済同友会40周年記念誌

発行日 平成元年 4月28日

発行所 社団法人 京都経済同友会

京都市中京区烏丸通夷川上ル

京都商工会議所ビル内 〒604


電話 075-222-0881(代)

制作協力 京都通信社

印刷所 株式会社文功社

装本 納富 進

非売品



社団法人
京都経済同友会
平成元年

