

〈由井常彦元教授聴き取り記録〉
中曽根内閣の経済政策立案への助言

—経営史研究の実践への適用の可能性—

**The Interview Record for Dr. Tsunehiko Yui,
a Former Professor at Bunkyo Gakuin University
Advice on Economic Policy Planning of the Nakasone Cabinet**

— A Possibility of Applying Business History Research to Practices —

口述者 由井常彦¹
記録者 島田昌和・佐々木聡
高橋清美・松本和明²

〈論文要旨〉

本稿は、文京学院大学元教授・由井常彦氏が、経営史的な知見を基礎に政策的な提言をされた内容や、関連する事項についてうかがった内容をまとめた聴き取り記録である。由井教授は、中曽根康弘氏の運輸大臣時代から、高坂正堯氏や富永健一氏、林周二氏、石弘光氏らと共に政策への提言に関わった。総理時代には、三公社のなかでも、とくにたばこ専売と国鉄の民営化に深く関わり、関西新空港や東京湾横断道路の民営での設置の法案づくりに関わった。由井氏の証言は『中曽根内閣史』各巻での記録と照合することができ、今回の口述記録とあわせて経営史的研究を経済政策立案に実践的に応用した実例としての貴重な記録であり、今後の経営史研究の方法や展望を考えるうえでも有用であろう。

〈Abstract〉

This article is an interview record which Mr. Tsunehiko Yui, a former professor at Bunkyo Gakuin University advised to a former prime minister Hiroyasu Nakasone based on his knowledge of business history. Professor Yui had engaged himself in suggesting the policy making with other professors since Nakasone became minister of transportation. After Nakasone was appointed the prime minister, professor Yui especially made a commitment to privatization for the national railways, tobacco industry, and

¹ 1997～2010年、経営学部教授・同大学院経営学研究科長、2010～2011年、大学特別顧問を務められた。口述後に自らも速記録への加筆修正をおこなっている。

² 佐々木は明治大学経営学部教授、高橋は明治大学講師、松本は京都産業大学教授。いずれも本学経営学部の非常勤講師歴を有す。2019年6月30日に三時間ほどの聞き取りを文京学院大学にて実施し、それを分担して原稿化した。

setting up legislation for establishing Kansai International airport and Trans-Tokyo Bay Highway as private undertakings. Since his verbal evidence is a valuable record and can be identified in each volume of “*nakasone naikakushi*, we believe it will be also useful to look at prospects for future research of business history.

〈キーワード〉

中曽根康弘、東京湾横断道路、関西国際空港、国鉄民営化、日本たばこ産業

はじめに

本稿は、文京学院大学元教授・由井常彦氏が、経営史的な知見を基礎に政策的な提言をされた内容や、関連する事項についてうかがった内容をまとめた聴き取り記録である。政策提言の時期は、主に中曽根康弘（1918-2019）氏が総理大臣を務めていた1982（昭和57）年11月から1986（昭和61）年10月の頃である。ここでは、その前史ともいべき挿話やその関係者の話題から話が起こされる。

経営史的研究を経済政策立案に実践的に応用した実例としての貴重な記録であり、今後の経営史研究の方法や展望を考えるうえでも有用であろう。

1 中曽根康弘氏との出会い

1.1 兄を通じて

中曽根氏との出会いは、ずいぶん古くて、まだ中曽根さんが40代の頃でした。運輸大臣（第二次佐藤栄作内閣1967年11月25日～1968年11月30日）として就任する前で、まだまだ役職をしていない頃です。当時の中曽根さんはいわゆる「青年将校」で、思うことをズバズバ言う方で知られていました。

きっかけは簡単なことです。私の兄が高碓達之助通産大臣の秘書官をしている時で、僕が兄と何かで話し込んでいるところに中曽根さんが入ってきて、兄が僕を経済学部の院生と紹介してくれました。そのとき、中曽根さんは、「安藤（良雄）君が教授になったって本当かい」と聞くので、「なりました」と答えました³。中曽根さんは、安藤先生には批判的で、「安藤君が経済学部の教授なら、僕は法学部の教授だね」と軽口をたたいていました。

安藤中尉と中曽根中尉の2人は海軍でも評判の方たちだったのです。この2人は経理学校卒の将校に任命され、海軍へ行ったエリートでした。兵学校出の海軍の仲間から見たら、大学を出ただけでいきなり将校というのでおもしろくない。しかし、この2人はそういうことに少しも怖気づくことない、強い人だったのです。中曽根中尉は体格がよい上に精神的にすごい人で、

³ 安藤良雄（1917-1985）、1956年東京大学教授に就任。

安藤中尉というのは知的なエリートという評判だったようです。

1.2 安藤中尉と中曽根中尉

安藤中尉というのは、東大の助手で、日本の生産力とか日本の経済力を研究する統制経済の草分けでした。海軍の人たちからみれば、頭はすごくよくて、学問的な知識があって、何でもこなせる男だと思ったと思います。だから、事実、終始本省に勤務を続けた。それに各省に出かけては、資料を要請した。日本の防衛力とか、次の作戦の上で何が必要とか、どのぐらい石油が要るんだろうとか、とのことですから、みんな協力して資料を見せたことでしょう。それらを集めて研究のためにもと積んでおいたわけでしょう。

中曽根中尉は正反対で実戦に参加しました。開戦の直前に、巡洋艦に乗って、南方方面に行っていました。有名な巡洋艦青葉に乗って実戦にも参加していました⁴。南方方面の占領地域の経済に関わったようです。それで現地で発行する軍票などの上で寝ていたと言っていました。第一線で戦った中曽根さんは、そういうことを克明に覚えていましたね。

1.3 中曽根氏と土屋喬雄先生との出会い

そういうわけで、私は学部では土屋喬雄ゼミでしたが、土屋先生の定年後は院生としては安藤先生の指導となり、安藤・中曽根のお二人はともに親しい先輩となりました。間もなくして、中曽根さんが運輸大臣になったとき、若い学者の意見を聞きたいとのことで、関係が続きましたが、大臣辞任のあとすぐ、中曽根さんは拓殖大学の総長になったんです⁵。総長としては若くて、反対もありましたが、本人はやりたいということでした。中曽根さんは、自分は右寄りに見られるから、総長は自分がやるけれども、学長は左寄りのほうがいいのでそれには土屋先生になってと希望されました。それで私が紹介して僭越ですが、そのお2人を引き合わせることになりました。赤坂見附の虎屋の下に料亭があって、そこがいいということで、僕がお2人を紹介する格好で会いました。

土屋先生は、会うなり「中曽根さん、あなたは政治家として、まことにいい顔をしている」と言われてね、「総理大臣の顔というものがあると思うが、日本人はあんまりいない。自分の印象では、山本権兵衛と原敬が総理大臣として立派な顔している。戦後はね、佐藤も少しいいけどね、あなたが一番いい」と言われました。その時、土屋先生はすごい惚れ込みようでしたが、「学長については、自分はあんまり大学の管理職が好きじゃないし、あんまり縁もなかった」と固辞されました。それでも中曽根さんは、「それでもぜひ」と言われ、短期間だけ大学院長をやったんです。ところが、院長になって半年もしないうちに、空手部で死亡事故が起きて、それですぐ中曽根さんも責任を取る格好で辞任し、土屋先生も辞めましたので、半年か1

⁴ 重巡洋艦「青葉」は第2次世界大戦を通じて活躍し、ガダルカナル島の戦い、レイテ沖海戦等に参加し、かなりの損傷を受けるも奇跡的に帰還し、その後も激戦をくぐり抜けて国内に帰還した。

⁵ 1967～1971年に拓殖大学総長に在任。

年くらいしかなかったですね。

土屋先生は中曽根さんに期待していましたが、一方で、田中角栄は嫌いでした。中曽根さんも経済史の大家として土屋先生を尊敬していました。われわれは全然経済史の知識はないが、先生の『日本経済史概要』（岩波書店）は知ってると言っていました⁶。土屋先生の『日本経済史概要』は、ものすごく売れました。あの頃の大学の先生は、給料少なくてもね、教科書としての本が売れる先生が多かったんです。尾高朝雄先生の『法学概論』とか、すごく売れたんですよ。土屋先生は非常に潔癖で、俗物的な田中角栄をひどく嫌がっており、中曽根内閣が田中派の支援をうけて成立したあとは、中曽根さんとの交流も疎遠になりました。

2 政策への関わり

2.1 政治家秘書の兄

この頃からのことですが、中曽根さんは、僕が率直なことを言うのを、結構興味を持ちまして、「僕の事務所によく来なさい」といってくれました。それから、中曽根さんは、私の兄（由井克巳）に「長野県から（代議士として）中曽根派で立候補」するようにすすめられました。土屋先生も私の兄を政治家にむいているといっておられました。しかし、いろいろな事情で政治家にはなりにくい状況になってしまいました。

2.2 家業を継承した兄と中曽根さんの支援グループ

兄は、結局政治家にはならなくて、それで父が経営していた与志本という木材の会社の新設コンクリート部門、ヨシモトポールという会社を創業することになりました⁷。この工場は、群馬県の藤岡市に設立されましたが、たまたま中曽根代議士の選挙区でした。中曽根さんは、「私は徒手空拳で政界に入りました。由井君も長野県出身で、この群馬に工場を作って、徒手空拳で実業界に乗り込み、木材からコンクリートに転じた有能な経営者です」と激励してくれました。

中曽根さんには、有為な政治家にはよくみられたように、サポートするグループがいくつもありました。そのうちの1つに内務省出身のグループがありましたが、私の兄はその幹事役をしていました。財界との関係を密にするようにアドバイスする人もいましたが、それには「政権が近くなれば、財界は向こうから寄ってくる」と言って取り合いませんでした。

2.3 運輸大臣時代の政策提言

中曽根さんが運輸大臣になった時、初めて私は、政策への提言に関わりました。佐藤栄作総理大臣に呼ばれて「君、運輸大臣になってもらう。それで運輸大臣というのはとても面白くて

⁶ 1934年、岩波全書 第22として刊行された。

⁷ 1961年創業。詳しくはヨシモトポール株式会社.2011.21-28。

いいところだ」と言われたそうです。

しかし、中曽根さん自身に運輸政策の経験がなかったので、第二次佐藤内閣で運輸大臣になった時、初めて私に、「2~3人の学者グループ作ってくれないか」と言われました⁸。それで集めたのが、林周二先生などですね⁹。それからほどなくして亡くなりました一橋の坂本二郎先生、みな若手ですね。

メンバーを固定したわけではなくて、その時その時でずいぶん変えました。中曽根運輸大臣も時には意見を聞く。林周二先生は、きわめて熱心でしょっちゅうアイデアを出していました。そういう若手中心の学者グループの主張から、従来のもっぱら許認可行政の運輸省を、経済官庁として定着させるという方針が生まれました。

2.4 当時の話題

私にとっては、学者の立場から政治家に提言というか、政策を議論する1つの関係ができた最初です。なお中曽根さんも率直にずいぶん1人1人に「どう思いますか」と聞いていました。例えば、日本の税制は間接税もやるべきかとかね、その頃から出ていました。森川英正さんが「減税は必要がない」と減税無用論を強調したことはよく覚えています¹⁰。

ほかにもいろんな話題があった。やっぱり高度成長で、いろんなことがありましてね。印象的なものに、学生紛争の70年安保が到来したことです。

学生紛争、70年安保も、沖縄の問題も、第三次佐藤内閣の末頃ですが、70年末頃、早々にわれわれは、これがピークでこれ以上発展しない、すでに学生運動には直接政治を動かすような力は毛頭ない、との意見でした。山場の時に高坂正堯さんは、一番先に言っていましたよ¹¹。

中曽根さん自身は「学生が今度もう一段騒ぎがあって、学生が町の中に出てくる」のではないかと考え、それこそ市民デモみたいなもの、要するにパリの革命みたいになるんじゃないかということです。

当時、羽仁五郎の「都市の論理」がもてはやされており、「これで学生運動もおしまいだ」というのは、すごく斬新に聞こえたらしくて、中曽根さん自身もそれで判断したようです。学生の言ってるところには同情すべきなんていう人がたくさんいたなかで、「要するに理想主義の墮落体だ」ということですね。「何ら創造性がない、社会的にも文化的にも意味はない。理想主義の墮落体だ」というふうに。富永健一君が『中央公論』に学生運動否定論を書きました(富永.1970)¹²。高坂君の発言とか、富永君の論文は、影響ありましたね。中曽根さんも、最初は聞くべきところもあるんじゃないかということもありましたが、早々に学生運動を全然無視するようになりました。

⁸ 第3次佐藤内閣は1970年1月14日から1971年7月5日まで。

⁹ 林周二(1926-) 経営学者、東京大学教養学部教授他を歴任。

¹⁰ 森川英正(1930-)、経営史学者。

¹¹ 高坂正堯(1934-1996)、国際政治学者、元京都大学法学部教授。

¹² 富永健一(1931-2019)、社会学者。東京大学文学部教授。

2.5 芦原さんを囲む勉強会

もう1つ、関西電力の芦原義重さんが社長になって、自分が理工系の出身なので、思想とか、社会科学はそんなに知識がないから、若い人の意見が聞きたいという相談があって、3～4か月にいっぺんでしたか、かなり定期的に開かれました¹³。最初は政治が高坂さんで、社会学が富永健一君で、歴史が私で、それから経済学は東大の宮下藤太郎さん、この人は統計学でした。定期的だったから、われわれの勉強にも有用でした。当時活発な学生運動については、この人たちは最初から批判的でした。

この会は、僕ら、30代の末から40代、50代ぐらゐまで、結構長続きしました。芦原さんと中曽根さんの勉強会は、ときにはメンバーが一緒の時もあったけれども、違う形でした。芦原さんのほうはちゃんとテーマが決めてあって、それを自由に論じていました。芦原さんは、ほとんど聞き役で、自分の息子のような連中がしゃべっていることをよく聞いていました。そういう態度には感心しましたし、質問もとても具体的で、芦原さんは大経営者だなと思いました。

2.6 中曽根さんを囲む勉強会

中曽根内閣が近づく頃からこの会では、政治については政治、経済については経済というふうになり、2～3人が意見を求められました。それで私は経済と歴史みたいな立場でした。佐藤内閣以降、高坂正堯さんが参加したことがありました。中曽根さんは高坂さんをあまり好きではなかった。高坂さんは、むしろ佐藤内閣以降福田さんについていましたね。加藤寛先生は、どの内閣にも関係しており、政府から信用されていました¹⁴。しかし主流派寄りのせい、中曽根総理とあまりしっくりはいかなかったですかね。中曽根内閣の初期に、中原伸之さん（当時東燃〈東和燃料工業株〉・現・東燃ゼネラル石油株）の役員が勤めたという話ですけど、藤野正一郎一橋大教授¹⁵が、同じ一橋大学の財政学の石弘光教授¹⁶と、それともうお一方に、要するに経済学者ということで意見が求められたことがありました。

藤野さんという人は本当の真面目な学者でね、自身で丁寧な国際的なモデルを書いてこられた。緻密な自分の理論に基づく数学入りの説明を始められた。しかし、それは政治的な必要には必ずしも適当といえるものではなかった。だから中曽根首相は、僕は数学は不得意でね、数学的モデルというのはよくわからないんだと、それで日本の場合はどういうことが言えますかと聞いたら、これまた、このところが日本、こっちがイギリス、とすごい難しい説明をされ、要するに、藤野先生は首相と会わないタイプでした。

それから石先生の方は、日本の財政には間接税が必要なことを説明され、この点で加藤寛先生や私どもと同じでした。石先生は途中から大蔵省のほうに、政府当局のほうへくっ付いたよ

¹³ 芦原義重（1901-2003）、1959～1970年に社長在任。

¹⁴ 加藤寛（1926-2013）、慶應義塾大学教授他、政府税制調査会会長（1990-2000）他。

¹⁵ 藤野正一郎（1927-2012）

¹⁶ 石弘光（1937-2018）

うな感じでした。それで、翌々年、税制改革が目標にのぼると、政府委員としても非常に活躍したんですね、そういうこともありました。

中曽根さんの学者に聞く姿勢はずっと長くありました。それこそ総理大臣を辞めてからも変わらなかった。自分が頭をフレッシュにするみたいなのところもありましてね。それから案外聞き上手でもありましたね。いろんなことを勉強していて、それは偉いと思いました。

固定したメンバーがずっと続いたということはほとんどなかったと思いますが、私は、幹事役じゃないですけど、比較的会合の回数は頻繁だったです。そこは信用されたんでしょうね。それから私は案外具体的に答えたんですね。だから政策はこういう政策がいいというような。こうすべきだというのはずいぶん言って、それは影響力があったと思います。

2.7 経営史の実際の有用性と東京湾横断道路

ここで私が皆さんに言いたいのは、経済史や経営史の研究は社会的に役に立っていないと若い人から聞きますが、そんなことは決してないということなんです。かつて脇村義太郎先生は、戦後に独占禁止とか公正取引の分野で大きな役割を果たされ、石油問題はじめ産業史や経営史のオーソリティとして、政府の政策に多大な貢献をされました¹⁷。私自身も当時脇村先生から大いに学びました。中曽根総理は土屋先生を尊敬したり、私の意見などを聞いたりして、歴史的な経験はとても役に立つと言っていました。具体的な問題に対して提案もできる。むしろ理論経済学などは、やはりモデルになると、現実の必要と離れすぎるところがあるがあると思います。

かなり役に立ったのは、東京湾横断道路です。東京湾横断道路は、中曽根政権では末期の時ですね。運輸大臣が、静岡県の代議士で、中曽根派の忠実な部下の方でしたから、東京湾道路の建設は株式会社が至上命令でした。私は、明治末ごろの国策会社、南満州鉄道が、株式会社として発展した事例が頭にありました¹⁸。第三次内閣が発足して間もなく、建設大臣から僕のところへ電話がありまして「建設省に来てくれ」と言われました。夏の暑い時で、建設省の幹部がずらり並んでいました。すると、建設大臣が「今度、東京湾横断道路計画をこの内閣でやります」と宣言して、「その案は、株式会社で設立するもので、原案は由井先生が作りますから、それを承知してくれ」と言ったので、私はびっくりしたんです。

それでその原案は、株式会社でやるような案にしても「やはり専門家がなければ困る」と申し上げたところ、松原という審議官がやりましようと言ってくれまして、それで決まりました¹⁹。

私が要綱をつくるときに考えたのは、千葉県はあまりにも房総、特に木更津の西側のほう一帯

¹⁷ 脇村義太郎（1900-1997）、経営史学者。

¹⁸ 半官半民の特殊会社、資本金2億円のうち、1億円は日本政府によって鉄道、炭坑などの現物で出資された。

¹⁹ 第104回国会（1985.12.24～1986.5.22）で「東京湾横断道路の建設に関する特別措置法」として成立（「主な政策に関する資料」世界平和研究所編、1995b、608）。

は評判がよくないけれども、しかし湘南と気候が似ているということでした。だから、今回の道路には、千葉県にあたらしい湘南地方を作ったらいいのではないかと考えました。それで湘南地方みたいなイメージを作って、東京から家族で行って、ご主人はゴルフをやって、奥さんは魚か何かおいしいものを買って、子供たちはディズニーランドみたいなところで遊べるようにそんな施設を作るとか。そういうふうにもたせて総合的に開発するのがいいのではと思ったのです。それからちょっと調べたら、木更津方面は、新日鉄と興銀がたくさん土地を持っていました。だから新日鉄と興銀の土地を開発すれば、商売になるだろうと思ったのです。

距離が近いので総合開発すれば、とても魅力的なものになるのではないかと、そういうことを考えているうちに、ちょっと情熱が出てきて、その審議官と2人で要綱案を作りました（同案は中曽根内閣史に所集²⁰）。料金については、2,000円ぐらいなら、大いに使われるんじゃないかと思ったのですが、役人の方は計算したとおりに出すものですから、同案では4,000円になってしまい、創業時は赤字経営になってしまいました。今は2,000円ぐらいになりましたでしょう。そうしたらすぐく人気が出てきましたね。最初の4,000円じゃ高すぎましたね。

結局、東京湾横断道路はぜひともやるべきことをやったという意味はありますけども、そんなにうまくいかなくて、予算もずいぶんオーバーしたし、開通までも、時期が随分延びました。今になって、よくなったんですけどね。

3. 中曽根総理時代の政策提言

3.1 中曽根内閣への提言の端緒

3.1.1 施政方針演説の手助け

総理大臣になった時に、参考までに施政方針演説の原稿を書いてくれまいかとの指示がありました。でも一夜漬けではうまく書けませんでした。ただ、実際の方針演説の一部にいかされた部分もありました。といいますのは、中曽根内閣というのは、その前の鈴木善幸内閣が政争のあげく投げ出したようなところがあって、外交内政とも非常に難しい状況でした²¹。ちょっとピンチなところもあったのですが、ピンチなところを回復する力は、日本自身が明治維新以来しばしば見せてきたところですよ。平和だとあんまり重要な政策は出てこない。なにかの大きなきっかけがあると、それをばねにして、大きな転換ができて、やれてきたんだと書いたのですが、そこだけ取ってくれたんです。しかし、アメリカ寄りの外交とか、内政の転換、そして、たくましい文化をはじめ多くはご自身の発想です²²。

²⁰ 由井常彦「東京ベイブリッジ株式会社（仮称）の構想」（1985年11月26日）（世界平和研究所編 1997, 194～195）。

²¹ 鈴木善幸内閣の在任は1980年7月17日から1981年11月30日までの間。

²² 中曽根康弘「主な演説等」（1982年12月3日）（世界平和研究所編 1995b, 71～76）。

3.1.2 三公社民有化の方針

他方、具体的には、すぐ問題になっていたのは民営化でした²³。Privatizationで、民営化というのは、同時に自由化でもあるし、国際化でもありました。公社、特に三公社の解体でした。国鉄と電電と専売だから、これはどうしても民営化しなくてはならない。なかなか難しいし、中途半端ではあまり効果がないと考えていました。しかし、民営化は世界の潮流でしたから、そして民営化は、国鉄、専売、電電が中心で、ではその順序をどうするかということ議論がすぐ起こってきました。

国鉄については、経済学者の伊東光晴先生が熱弁をふるって「国鉄を解体しないと、日本が沈没してしまう」というような議論を出してきました。「国鉄は累積的な不良資産が膨大になっている。それもうどうにもならなくなっており、国債で賄えないようになって、国鉄自体ばかりか日本経済の危機に通ずる」という理論で最初に手をつけるべきと熱弁をふるいました。

また、元首相の岸信介は「日本で官僚制度の改革というのは、明治維新とマッカーサー司令部と二度しか経験が無く、本当にやるとなるとすごい難しいぞ」と言ったそうです。中曽根総理は、これは工程管理をどうするかが重要だと言っていました。それで民営化の工程管理については、三公社の前に関西空港という大きなプロジェクトがありました。

3.2 関西新空港

3.2.1 関西新空港の「株式会社」案

関西空港の大きなプロジェクト、成田に対応する大きな空港が関西にどうしても必要というのは、関西財界の悲願で、前からそれはずいぶん話題になっていました²⁴。ですが、いずれは公団で許可するほかないというようなムードがありました。関西電力の芦原さんとゴルフを共にする機会があったところ（私は全然できないんですが、御相伴にあずかったのです）、芦原さんが「正式に由井さんに陳情することがあります」と、関西空港をよろしくと、はははと笑って言うんです。その時は関経連の会長を辞めたすぐ後だったのですけどね。

関西新空港については、当時、第三セクターでやるからみたいな案が出ていたのですが、私は、株式会社でやれないことはないと思いました。大体公企業というものについては三公社という考え方自身が昭和30～40年に定着した、公企業と私企業分けて、私企業というのは株式会社で、公企業というのは公団とか、公社でやるものということになり、それは教科書にも書いてあるんです。しかしそれは絶対ではなくて、昔を遡れば、幹線鉄道も満鉄みたいな大きな会社であったし、しかもあれは株式会社で成功していましたからね。だから同じようなもので、関西空港だって、株式会社でやれないことはないと言った芦原さんと論じました。中曽根総理も、「総理大臣として公団ではハンコが押しにくい」と、周囲にそう言っていたようでした。

²³ 田中一昭「三公社の民営化」(世界平和研究所編 1995a, 413～447)も参照されたい。

²⁴ 佐藤章 1994, 42～147にこの場面に関する記述がある。

3.2.2 芦原さんの反応

芦原さんも、1週間ぐらい経ってから「それでいきましょう」と言ってくれました。「私は小林一三に育てられた人間だからね、民営というのがいい。株式会社でみんなが知恵を発揮するのが一番いい。私はやれると思いますよ」と。

私は、官庁の方は反対で人も出さないと思いましたので、「関電の中で、1人、この問題を専任に考えて、法律が詳しい人を出してくれると有り難い。アイデアもあるし、法律もできる人を推薦してくれませんか」と言ったら、某氏を推薦してくれました。優秀な人でした。

そこでこれでやれるなと思って。それでまず関西空港株式会社を設立する要綱というものを作りました。そして11月で少し寒くなっていた時期ですが、総理官邸に直接持って行きました。そしたら中曽根総理は「少し寒くなったから、ストーブでもつけようかって」と言って、自分でストーブつけて、それをじっと読んで、全部見てから「それで人と金は集まりますかね」と質問されたので、私は「人も金も集まりますよ。意外と日本は国策会社というのは、プレステージが高くて、お金も人も集まってくる。満鉄がいい例です」と言ったんです。

3.2.3 中曽根氏と田中角栄氏との共通意識

その時点の政界では、田中問題が一番沸騰してしまっていてね、もう田中を辞めさせろっていうデモで溢れるような時で、ともかく、それで今にも政権が崩れるくらいの騒ぎでした。中曽根と田中の2人で会って、腹を割れというようなことを会って話し合ったほうがいいと思ってるというようなことを言っていました²⁵。

私も、後からわかったんですが、中曽根さんと田中さんというのは特別な関係なんです。というのは、2人は大体同じ年で、それで群馬県と新潟県から、それこそバック一切なしで徒手空拳で政界に入った人たちなんです。考えてみますと、政界っていうのは、防長族というのがあってね、防州と長州の出身者、要するに山口県出身、広島とそれに土佐がちょっとくっ付いたような、出身者たちのネットワークがあってね、明治から現在までそれが支配しているところがあります。そういう共通項があります。中曽根と田中の二人は学歴の面、お金の集まり方や出し方では、ずいぶん違いますし、中曽根さんは精神的には全然違うんだけど、さっき言った徒手空拳で東京へ来たっていう点では共通しています。防長族の力が強すぎるので「われわれ2人が組まないといけない」ということがあったんですね。

3.2.4 「島」案へ

ところで、要綱ですが、公団でいっぺん決めたものを引っくり返すことになるのですが、まとめて出しました。その要綱は『中曽根内閣史』に本文は資料で出ています²⁶。中曽根総理は、

²⁵ 「田中元首相との会談について」(1983年10月28日)(世界平和研究所編 1997, 30)。なお、「首相の1806日」の1983年10月28日に「15:00～16:29 田中元首相と会談」の記載がある(世界平和研究所編 1996, 290)。

²⁶ 由井常彦「株式会社を事業主体とする関西国際空港の設立試案」(1983年11月2日)(世界平和研究所編

案さえできればあとはあわれわれのほうのやることだからと言って、官房長官の後藤田さんとよく相談して、これでいくようにするとのことでした。

一番の骨は、もしイージーに従来通りの公団にしてしまったら、後の民営化も困ってしまう。これを株式会社にしておけば、株式会社でも何でもできるという意識が役人に浸透する。そうするとね、役人の中で民営化した場合、どういう可能性があるか、そういうことを研究する人が出るに決まっている。だからこれは最初に強引でもやっておけば、後の民営化が軌道に乗るということでした。

それで芦原さんも「それでいきましょう」と大賛成され、どこへ作るかということで、2つ、3つの案がありました。そして、「できるだけ小さくできないか」ということが検討された。そこで偉いなど思ったのは、航空学の専門家の糸川英夫さんに会ったり、いろいろな方の意見を聞いていました²⁷。これから全部ができて開業するまでに10年ぐらいは最低かかるから、その間に、飛行機が1キロ半も2キロも滑走路を走らなくても離陸できないかと考え、技術などのことをいろいろ聞いていました。そういった技術は30年はかかるということになり、それでは間に合わないとわかり、やっぱり2キロほどの滑走路が必要だということになった。それで海岸を埋めればという議論が急浮上しました。場所を神戸にするという案も有力だったのですが、神戸は狭くて難しいということになりました。

また、従来の伊丹空港はやめるという話になっていたんです。あの頃、騒音問題で住民が皆反対していたため、世論は空港を追い出せということでした。そこで、伊丹の土地を売ると、当時のお金で1兆近くになって、関西空港がほぼ賄うんじゃないかっていう、これは私の勝手なはったりですが、そう思ったりしました。だからお金のほうは、もちろん会社でやるけども、いざという時にはあれを売れば、足りない分を埋められる。ともかく1兆ぐらいのお金はできるんだから、それでやろうということになりました。

3.2.5 配当制限案の排除

それで結局、島の建築の案になりました。国会ではあまり強い反対はなかったんです。ただ最後になって、運輸省の航空飛行場長という担当が、次官会議の前の日に私のところに来て、その法案をみせましたが、一番最後に配当制限という項目があったため、それを見た私は、「配当制限などという条項があると暗くなってしまうから、それは困る」と言いました。大蔵省当局あたりが必要と強く言ったんでしようが、私は、定率の配当制限などというものがあると、この次に民営化する他の会社もみな配当制限が付けられてしまうので、だめだと思いました。配当制限というのは、経営学にも経済学にもないことですからね。元々の株式会社の趣旨に反するし、配当はどんなにあってもいけないなんていうことはない。戦争中の昭和18年頃に、

1997, 154)。なお、「首相の1806日」の1983年11月4日に「15:45～16:09 由井明大教授」の記載がある（世界平和研究所編 1996, 297）。

²⁷ 糸川英夫（1912-1999）

労働者の賃金を統制するために、配当のほうも抑えるっていう議論があったときのことで。

私は、総理大臣宛に直訴するほかないと考えて官邸に持っていき、配当制限が入ってるから、これではせっかくの苦労が水の泡だと書いたんです。翌日、次官会議というのがあって、それで決定に決まるはずだったんですよ。これに対し、中曽根総理は、「明日の次官会議は中止だ」と言ったんですよ。それで役所は大騒ぎになりました。中曽根さんという人は、そういう時に思い切ったことをする人なんですね。運輸省の時もそういうことありましたが、一度は、役人全部をぎゃふんとさせて、「これは違うぞ、俺の目は節穴じゃないぞ」と思わせることを政治家の面目としていました。

次官会議中止だと言われて、空前絶後のことで、翌日大騒ぎになりました。それで当時の大蔵省出身の小粥秘書官からすぐ電話かかってきました。私は、電話で「配当についての条文が必要ならば、配当はフェア・アンド・リーズナブルが必要とかね、配当はフェア・アンド・リーズナブルという原則持ち出せばいいのではないか」と返したんです。

そしたら中曽根総理から当局に芦原会長の意見を聞くようにとの指示があり、数字による制限はなくなりました。何パーセントを超えてはいけなとかね、そういうのはやっぱり民間に反するんじゃないかって言ったんだと思います。配当制限を加えるというのは、公的な助成を受けるものだから、それに乗っかって高率な配当は困るということなんでしょうけど、そうなると、次のプロセスの三公社のほうの株式会社化も制限がかかってくるということになります。フェア・アンド・リーズナブルというのは、アメリカの場合、20世紀から法制化され、経営史の教科書のなかにもある考えなのです。結局政府には受け入れられませんでした²⁸。

3.3 日本たばこ産業

3.3.1 三公社の最初はたばこ事業

次はたばこの専売の廃止で、これも経営史の知見です。皆さん知ってるいるように、アメリカのチャンドラーさんの本もそうですけど、SIC産業分類で工業の最初にたばこが出てくるんです。

欧米型の世界からすると、たばこというのは大産業でね、儲かる産業です。私もLSEのレスリー・ハナ先生から聞いたんですけど、たばこを国営化しているのは、ロシアと中国と日本で、ヨーロッパではフランスだけですと。日本でたばこが国営化しているのは、要するに、大衆にたばこを吸わせて、利益をお上が召し取るというイメージがあり、その発想が、よくないと思いました。私は率直に、専売の廃止は国際的に必要と思い、「先生がサミットで、たばこの専売をやめて、自由化は、経済効果ばかりじゃなくて、政治的效果もある。レーガン大統領やサッチャー首相も、評価されることでしょう」と言いました。それは相当中曽根総理の気に入った

²⁸ 第101回国会（1983.12.26～1984.8.4）で「関西空港株式会社法」として成立（「主な政策に関する資料」世界平和研究所編 1995b, 604）。

らしくて、じゃあこれで行こうということになったのです。三公社の民営化の工程管理の最初は、たばこでと決まったのです。その前にいろんな議論していましたが、それこそ官邸周辺の会議で一発で決まったのです。

3.3.2 たばこ民営化への反対

やはり反対者がいました。反対者は2つあって、1つは、全国にある多くのたばこ屋さんです。たばこ屋の人たちの生活に影響があるのではないかというのが1つでした。もう1つは、代議士の、たばこの利害に乗っかってる人が何人かいました。そのうちの1人は九州の人で、中曽根派でした。たばこ生産者農家に対して、たばこは従来どおりと陳情に答えていたわけですから。

これに対して、たばこを売る店については、別に販売を取りやめるわけではないから、民営化した場合も、その新しい会社が従来のたばこ屋にセブンスターなどよく売れている商品を何よりも優先して配ってもいいでしょうからということで決まっていきました。生産地の代議士については、中曽根総理に聞いたところ、すぐ本人が納得したというようなことでした。

当初、役人の抵抗はかなりあった。たばこをそういうふうには民営化するためには、法律の数を何十も改正しなければならないから、そんなことは難しいと、農林省も通産もそれはできないと言っていたようです。中曽根総理は「いや、そんなの百何十あろうと何だろうと、やる気になればできると。そんなことを役人が言っただめだ」というようなことを言って説得したそうです。たばこの専売を管理する大蔵省の担当局長がいて、案外協力するふうになってきて話が進んだということのようです。

それで大蔵省が主導で、今のたばこ産業の会社の設立案が登場し、専売公社をそっくり変えれば足りることになり、組合の反対もそんな大したことにはならなかったようです。従業員にしても、日本たばこがそっくり引き継ぐということになったわけですから。

それで中曽根総理は、「日本たばこ産業株式会社じゃ、まるで衣装の付け替えで、そっくり同じで変わってないんじゃないか」と不満気なこともありましたが、しかし、今からみるとうまくいった。あの時やっておいてよかったと思いますね。日本たばこは国際化に戦略的転換をして、軌道に乗りました。あのまま国の専売を引きずっていたら大変なことでしょう。いろいろな軋轢が起こっていたかもしれませんね。私は、たばこは大成功に近いんじゃないかと思います。国も損しなかったし、たばこ会社自体も業績が良いですからね²⁹。

3.4 通信自由化

それから、電電公社ですね。たばこ、電電、国鉄、こういう順番からすすんで、国鉄は最後

²⁹ 第101回国会（1983.12.26～1984.8.4）で「日本たばこ産業株式会社法」として成立（「主な政策に関する資料」世界平和研究所編 1995b, 603）。

にしました。電電には、私はほとんど関係しませんでした。しかし電電は成功でした。NTTの株を売り出したところ、うんと高く値がつかまりましたからね³⁰。

3.5 国鉄の民営化

3.5.1 民営反対の動き

国鉄は最後になりました。その頃、何よりも、政府全体がやっぱり国鉄は今回こそ民営化しなくてはならないというような危機感と機運がうまれていました。国鉄のそれこそ累積債務があまりにも極端になるから、それは伊東先生でなくても企業分割と民営化は不可避のムードが生じたということがありました。

それから、国鉄の中が合理化されてないし、国鉄の中の組合もいくつもあったわけです。そのうちに分割派というものが出てきてね、それが主流派の中でも認める人が出てきてね、分割やむなしというようなのが出てきたんです。ただし民営化はできないということでした。国鉄公社みたいなものを作って、4つか5つに分けるのはいいいんじゃないかという考え方です。

民営化せずに、従来の公社公団方式だけでも、分割は賛成なんていう人たちが主流の反対派のなかに出てました。もちろん、全然こっちのほうでは受け止められませんでした。やっぱり民営化、分割だということで、それで民営賛成で反主流の松田昌士さん（後のJR東日本社長）のご自宅には、本当に脅迫みたいな事がずいぶんあったみたいでした。松田さんの奥様は、間もなく亡くなられて、中曽根さんは飛んで行ってお線香を上げられたとのことで、奥様がずいぶん心労だったんじゃないかと言っていました。それで松田さんとか、4～5人、国鉄の民営化に苦労した人たちと、1年にいっぺんだか、追悼の会をやることにしているとのことでした。

3.5.2 分割と民営

分割と民営については、比較的前から分割はする、そのやり方は千差万別だけれどもということがあったって、しかし中曽根総理は分割をあんまり前に強調はしなかったです。強調すると、別な何かトラブルが起こるんじゃないかということでした。いざ分割が決定するとなると、JR各社の役員人事がからんで今の案になるまでちょっと揉めたようです。JR東日本と新幹線間の線引きをどうするかなどです。それはわれわれみたいなレベルの議論ではなくて、生々しい話のほうでずいぶんあったみたいです。東と西の社長同士の関係がよくないと聞きました。それだから、かえって足並みが乱れたり、コンピュータ・システムの導入時も、情報システムが東西で違っていたり、それはかなり問題だったらしいです。

³⁰ 第102回国会（1984.12.1～1985.6.25）で「日本電信電話株式会社法」として成立（「主な政策に関する資料」世界平和研究所編 1995b, 605）。

3.5.3 民営化への流れ

やっぱり主流派というのは歴史と伝統があると強くなってしまうんですね。国鉄の主流派は分割して民営化しないと考える人たちでした。それが結果的には分割して、民営化したわけですが、それはどういう流れからそっちに変わっていったかという、要するにね、運輸省が途中からすっかり分割民営派になっちゃったのです。途中までは国鉄派だったけど、だんだん軟化して行って、それでもうこれは時の流れだというふうになっていきました。それから、それこそ雪崩が起きるほど急激に運輸省は民営化推進論になっていきました。民営化にすると、社長のポストがたくさんできることに、遅まきながら気が付いたんじゃないでしょうか。

もう急激に運輸省は、省内はね、国鉄派なんかあつという間にいなくなっちゃって、ほとんどが民営賛成派になっていきました。だからある瞬間から、松田さんも、それこそ地獄から天国みたいに変わったと思います。歴史の瞬間というのは、本当に一挙に雪崩が起きます。関ヶ原の合戦みたいに、こっちが勝つと思ったら、バタバタですね。もう、それは凄まじいぐらいのスピードでみんな「私も民営派だ」というようなことになりました。

3.5.4 田中派の見方と抵抗勢力

その時の大蔵大臣は田中派の竹下氏だったのですが、中曽根総理に「田中さんは国鉄改革をどう見てますかね」と聞いたところ、「彼はお手並み拝見と見てるよ」ということでした。インフラストラクチャーも国鉄にぶら下がってる会社や人とかもたくさんあるんですね。何とか厚生会、何とか共済会などいろいろあって、それが全部国鉄にくっ付いてるような恰好で。だからその人たちもだいたい混乱があつたらしいですけどね。だから本当に動かざる山が崩れたようになっていたみたいですからね。だから外部の人はわからなかったわけです。そんな人にとって江戸城の崩壊みたいなことはないと思っていたんです。

私は国鉄について、最初から多少聞かされていましたが、細かいことはほとんど知らなかったのです。問題の1つにはコンピュータ・システムの問題がありましたしね。それからもう1つは、関連企業と国鉄一家と称されているものがかなり大きかったですね。ほんの一部は、その後、ずいぶん揉めたんですね。労働組合も1つは反対していたようですね。だから労使関係は時間かかりました。本当に人が死ぬのに近いような騒ぎもあって、大きかったと聞いていました³¹。

3.6 間接税の次内閣への継承

大筋は今のようなもので、国鉄の改革があつて、その次は、私の関係したのは、売上税・消費税でした。これは最後にかかりました。それまでも税制はどうする、どうすると随分言わ

³¹ 第107回国会（1986.9.11～1986.12.20）で「日本国有鉄道改革法 他計8件」として成立（「主な政策に関する資料」世界平和研究所編 1995b, 610）。

れましたけれど、中曽根総理は、税は最後に持っていくということで、容易に日程にのせませんでした。それから教育だというんで、税制と教育は国鉄改革が終わってからということになりました。

間接税の時は、石先生とともに原案から研究しました。それについては『中曽根内閣史』の税制改革というところにある程度書いています。結局、うまくいかなかったですけどね³²。

中曽根総理は、間接税は自分の責任だけれども、与党の政治家の責任でもあると言っていました。自分が辞めた後、次の総裁を誰にするかという問題で、最終的に中曽根さんが、自民党から一任されて、それで竹下、宮沢、阿部の三人をゴルフ場に呼んで、それで私の言うことに絶対従う気があったらと三人から言質を取ったようです。その時の条件は税制改革の実行で、それで、竹下さんに決めたようです³³。

名前は売上税とか、消費税などいろいろありましたけれど、税制は間接税の導入でした。だからその点では、中曽根さんにしてみれば、全部やり切ったというような感じがあったでしょうね。

3.7 残された教育改革

一番やれなかったのは教育改革でした。文部省の改革は全然できませんでした。教育について、私は一度も相談されたことはないんです。ただ中曽根さんは、最初から自分の政治家としてのプランの1つとして、「日教組体制で、子どもたちが勉強に意欲をなくしている」という認識でした。日教組があまりにもう代々木的な傾向がひどかったですからね、あれをやめるということでした。

それは全然手付かずだったですよ。国鉄の後、やると言ったけど、チャンスがなかったです。それについて論じたことは一度もなかったです。次だ、次だと言ってね。あるいは私にではなく、佐藤誠三郎さんらに言ったかもしれません³⁴。

ただし、中曽根さんは教育にも関心はあって、外国人とよく会っていました。ジェラルド・カーティスさんらです³⁵。エズラ・ボーゲルさんは、僕が若い時紹介して、確か中曽根内閣時代にボーゲルさんと会ったと思います³⁶。それから、中曽根さんが懇意にしていた優秀な外国人のカーティスさんから意見をちょっと聞いていたみたいです。どうしたらいいですかということで、勉強はしていましたけど、システムティックにやったことはなかったです。

³² 由井常彦「税制改革」(世界平和研究所編 1995a, 501～533)、由井常彦「公正、簡素かつ民間活力促進のための税制改革要項(メモ)」(1985年7月4日)(世界平和研究所編 1997, 174～176)。なお、「首相の1806日」の1985年7月5日に「18:40 東京・紀尾井町の料亭『ふくでん』着。由井常彦明大教授と会見」との記載が残されている。(世界平和研究所編 1996, 751)。

³³ 中曽根康弘「後継総裁指名について」(1987年10月19日)(世界平和研究所編 1997, 100～101)。

³⁴ 佐藤誠三郎(1932-1999)、政治学者、東京大学教養学部教授他。

³⁵ ジェラルド・カーティス [Gerald L. Curtis] (1940-)、政治学者。コロンビア大学教授他。

³⁶ エズラ・ボーゲル [Ezra Feivel Vogel] (1930-)、社会学者。ハーバード大学教授他。

3.8 「たくましい文化」の尊重

3.8.1 施政方針演説

文化は一番最初から、非常に大事だと言っていました。「日本は、だんだん経済では昔みたいな高度成長がなくなって、その代わり文化のほうは、日本はどんどん上がって、文化国家になっていくんだという。中曽根さんが施政方針演説では、「たくましい文化」という言葉を言っていたんです。もっとも大きな改革についてほとんど手つかず終いでした。

伝統的な文化はもちろん大いに盛んにしなくちゃいけないと、文化はずいぶん論じたことがありました。アイデアはもちろん中曽根さん本人のほうが豊富でしたからね。俳句なんか好きでしたね。具体的には大してなかったですけども。

3.8.2 中曽根さんと歌舞伎

中曽根内閣の5年間に歌舞伎座に行ったのは8回のようなのですが、私はそのうち5回お付き合いしました。しかし、さほどご興味があったわけではなかったようです。でも「助六」なんかずいぶん長いけれども丁寧に見ておられました。鯉三郎の通人をほめたり、気の利いたことも言っていました。演目にもよると思います。お辞めになる少し前に「忠臣蔵」を国立劇場でみたら、すごく面白かったっておっしゃっていました。だからやはり歌舞伎は、面白くていいものをみなくてはけませんね。だから僕の中曽根さんへの歌舞伎コーチはあまり成功ではありませんでした。でも外国人の経営史研究者には興味をもってもらいました。ジェフリー・ジョーンズさん、ハワード・ゴスペルさん、チャンドラーさんたちにですね。

この前、團十郎たちがパリに持っていった「勸進帳」と「紅葉狩」の公演が劇的で、華やかで、大成功でしたね。市川團十郎（12代目）は、帰国後、間もなく他界しましたが、團十郎家のもっとも由緒のある家柄ですから、中曽根内閣の始めには中曽根さんが後援会長を引き受けたこともありました。総理の歌舞伎支援の態度は成果を上げたと思います。

おわりに

以上のように、由井教授は、兄上を通じて知己を得た中曽根康弘氏の運輸大臣時代から、政策への提言に関わってきた。そして、中曽根総理時代には、三公社のなかでも、とくにたばこ専売と国鉄の民営化に深く関わった。その際、経済史や経営史の知見が基礎にあった。このことは、今後、経済史や経営史の研究に勤しむ者にとって、研究のスコープや到達目標を設定するうえで、大きな参考となるであろう。

参考文献

- 佐藤章. 1994. 『関西国際空港—生者のためのピラミッド』中公新書
世界平和研究所編. 1995a. 『中曽根内閣史-理念と政策』世界平和研究所

〈由井常彦教授聴き取り記録〉中曽根内閣の経済政策立案への助言（島田昌和・佐々木聡・高橋清美・松本和明）

世界平和研究所編. 1995b. 『中曽根内閣史-資料編』世界平和研究所

世界平和研究所編. 1996. 『中曽根内閣史-首相の1806日(上)』世界平和研究所

世界平和研究所編. 1997. 『中曽根内閣史-資料編(続)』世界平和研究所

富永健一. 1970. 「高度産業社会と急進主義の発生」『中央公論』第85巻第2号, 86-101

ヨシモトポール株式会社. 2011. 『美しいくにつくりの半世紀』