

日本IT書紀

089 ードル = 三百六十円

05 淹滞篇
卷之十二 滴瀝

佃均



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

1ドル＝二百六十円

一

松永翁の話が続ける。

九電力分割と並行して松永は、電力業の経営を近代化するため、海外に視察団を送るよう手配した。戦前においても松永は社内に「調査部」を置いて、将来の経営幹部となるべき若手社員をここに集め、電力事業の将来ビジョンを検討させている。

第二次対戦前であつても彼は、国際的な視野を持つ人材こそこの国の将来を担うと考え、「海外実習生制度」を設けて有望な若手社員を留学させていた。電力にかかわる技術はアメリカ合衆国が最も進んでいた。発電施設の設計、送電線網の整備、大型タービンの製造技術などである。

戦争に負けて、彼はますます

——経営の近代化を図るには、アメリカを視察すべきである。

と確信を持った。

にわかに視察団が編成され、羽田から飛び立った。この調査団は帰国後、

「電気使用量の統計および、料金の調定にパンチカード式計算機を活用すべきである」とする報告書をまとめた。

いわずもがなの結論だったが、実際に現地の事情を見たうえで報告書だったので説得力があつた。

九つの電力会社に分割された後の各社は、この報告書をもとに意欲的に取り組み始めた。電力各社は一齐に「事務機械化研究会」「事務合理化委員会」などを設けてPCSの導入を検討した。五二年の中部電力を皮切りに計算機の適用が一気に進んだ。経済・社会の基盤を担う産業の取組みには迫力があつた。

こうした調査団に参加した各社の代表が何を学んだかという点、PCSの機能・性能、役割、それを活用するための技術などは当然として、もう一つ、その背景にある経営思想を確かなものにする必要があるということだった。

自由主義経済とはそもそも何か、そこにおける経営指標とはどのようなものなのか、経営者はいかにあるべきか、民主主義的な管理とは何か、人材の育成はどうか——など、結果としてすべてをアメリカに学ぶのが最善の策であると考えられた。

しかしGHQの占領政策下、日本人が海外に渡航するのは、困難を極めた。

まずパスポートがなかなか入手できなかった。

GHQは原則として、日本政府独自の外交を禁止していた。このため、一般国民に対するパスポートやビザの発行には、すべてGHQの許可が要った。加えてどこに行くのにも渡航許可証が要った。

日本はまだ敵性国だった。

加えて外貨の持ち出しが制限された。当時、持ち出しが許されたのは五百ドルが上限だった。これではアメリカで一週間も持たない。ために、パスポートと渡航許可証が手に入っても、海外視察に出るには資金的な問題がついて回った。

本当にそれを守った人々は、飲まず食わずに近い状態でアメリカの広い国土を奔走した。現在のように、永年勤務や営業成績を理由に企業が報償とする視察旅行ではなかった。ある意味で「決死の覚悟」でもあった。

第三の関門は空路の確保だった。

海外路線は日本航空にも認可されていたが、プロペラ機の航続距離の関係から、北回り航路は存在していなかった。仮に物理的に可能であっても、ソ連領に属する樺太やアリューシャン列島の上空を經由するため、政治的な理由で航

行は不可能だった。

このため、羽田からまずウエーク島——アメリカ海兵隊守備隊と日本軍が激戦を展開した——に飛び、さらにハワイで乗り継いでサンフランシスコに入るというルートが一般的だった。

現在は直行便で西海岸まで約十時間だが、当時は乗継ぎの関係で二昼夜を要することも珍しくなかった。そうした厳しい条件のもとでも、日本の産業界が積極的にアメリカに視察団を派遣したのは、すべからくアメリカに学ぶのが最善であると経営者たちが考えたからにはかならない。

二

彼らが学んだのは、情報の収集と分析の重要性だった。例えば第二次大戦のさなか、一九四四年十二月七日の午後一時三十六分、紀伊半島から名古屋市にかけて、関東大震災級の大地震が発生していた。

「東南海地震」と名付けられているものであって、マグニチュードは8・0、一千三百人以上の死者と約四万戸の家屋が倒壊・損壊した。この地震のために名古屋地区に集中していた軍需工場のうち、三菱重工業名古屋航空機製作所、中島飛行機の半田製作所、愛知航空機の発動機工場、

愛知時計電機の明德工場などが大きな被害を受け、零戦をはじめとする戦闘機の生産が一時的にストップした。

このことは、国民の戦意低下を恐れた当局が報道管制を敷いたため、日本人にはほとんど知らされなかった。ところがアメリカは、ハワイやカリフォルニアの気象観測所がキヤッチした地震波を分析して、

「日本の中部地方で大地震が発生した」と結論付けていた。

情報を秘匿することが、損失を拡大する典型的な事例といえた。ランチェスターの法則をはじめ、戦争を企業の経営に置き換えることを、彼らは学んだ。

次に学んだのは、第三者（投資家と市場）による評価が経営者の価値を左右するという仕組みだった。経営者の姿勢一つで株価が上下し、市場（消費者）の支持がなければモノは売れなくなる。「投資家は天の声」「消費者は神様」なのだ。

そのためには綿密なマーケティングと、企業が社会に存在する意義のアピールが欠かせなかった。そしてその多くが、OR（オペレーションズ・リサーチ）の手法によって形成され、ORを実現するには計算機が欠かせなかった。

ORは、通常では予測が難しいいくつかの可能性の組み合わせを統計的に評価し、その中から特定の命令を抽出す

る手法だった。可変的な複数の条件（オペレーション）と意思決定（デシジョン・メイキング）の間を、経験と勘に依存するのではなく、計算機によって得られる計数的・統計的裏づけで埋めるのである。

チャールズ・バベージ、ジョン・モークリー、プレスパー・エッカート、フォン・ノイマンなど、電子計算機の開発にかかわった多くの数理学者は、ORの分野でも業績を残していた。というより、ORを実行するための計算式を研究する過程で、電子計算機が誕生したといっている。この手法は戦後日本の企業経営に多くの影響を与えた。

OR手法の適用で調査団が目を丸くして驚いたのは、太平洋戦線における日本軍の「特攻」に関する調査だった。アメリカ軍はいつ、どこから体当たりしてくるか分からない日本軍航空機すら、計数的分析の対象にしていたのである。

日本軍の航空機は、戦争の初期は偶発的に——機体が重大な損傷を受けて帰還が絶望的になった場合や、自らが負傷して戦闘員が覚悟を定めたとき——一死を以て敵に甚大な被害を与えるべく基地や軍艦に突入・自爆することがあった。戦端を開いた真珠湾攻撃でも、日本軍は自爆による戦死を記録している。

ところが戦争末期に入ると、アメリカ軍の圧倒的な物量

と新型兵器の前に日本軍は追い詰められ、文字通り自爆する道を選んだのだった。「一機一艦」の目標を掲げ、戦闘機や爆撃機、しまいにには複葉の練習機「赤トンボ」まで動員した。

最もひどかったのは、一九四五年三月の「菊水作戦」だった。連合国軍が沖縄に上陸したときである。

この作戦は四五年三月二日に海軍の航空機百六機をもって初めて実行に移された。一号作戦から十号作戦および、菊水作戦外を含め計二千五百七十一機が出撃した。大本営が本土決戦の最重要地域に指定した九州・台湾地区にあった航空機三千五百七十五機の七二％が特別攻撃に投入された。

これにより海軍は二千四十五人、陸軍は千二十二名人が戦死した。一方の連合国軍も四千九百七人が戦死、約五千が戦傷を受けた。艦船の被害は駆逐艦十六隻など計三十六隻が沈没、三百六十八隻が損傷した。

特別攻撃という言葉には、搭乗員の生命が表わされていない。対してアメリカ海軍は「スーサイド・アタック」（自殺攻撃）と呼んだ。こんにちのアラブ、イスラム社会における自爆テロを承知しているわれわれでも、日本軍がとった特攻は「悪あがき」以外の何ものでもない。

アメリカ海軍のOR研究班は、スーサイド・アタックの

危険にさらされた艦船が旋回運動をした場合としなかった場合について、対空砲火命中率と体当たり被災率を統計的に算出していた。

それによってアメリカ軍が得た結論は、次のようなものだった。

- 一、戦艦や空母などは旋回運動をすべきである。
- 二、駆逐艦など小型艦船は旋回運動をしない方がいい。

のちにGHQがまとめた調査によると、太平洋戦線で日本軍の特攻機にねらわれた艦船は延べ四百七十七隻だった。うち三三％に当たる百八十七隻が特攻機をかわしきれなかった。百七十四隻が大・中破、十三隻が沈没した。大・中破は戦艦九、空母十、巡洋艦四、駆逐艦五十八だった。

しかし戦闘艦船で沈没したのは駆逐艦が九隻に過ぎなかった。四千人もの若者の生命を代償にした戦果は、あまりにも小さかった。そのことにも、訪米視察団に参加した人々は愕然としたに違いない。

三

一米ドル＝三百六十円の単一為替レートが決定されたの

は、一九四九年の四月二十三日・金曜日である。この固定レートは土曜日と日曜日をはさみ、明けた二十五日の月曜日から実施された。

次いでGHQは同年の十月二十八日、民間貿易への移行切替えについて、輸出は十二月一日から、輸入は翌年一月一日から実施し、併せて外貨資金の管理を日本政府に移管すると発表した。日本銀行はようやく中央銀行としての機能を取り戻すことになった。

対米ドルレートはGHQが決定したため、何を基準にどのようなプロセスで定まったのか、日本の政府も日本銀行も知らなかった。そのプロセスをまとめた報告書は長く密扱いとされ、その一部が日本政府および金融政策立案者に公開されたのは七一年一月のことだった。

第二次大戦の前、一九三二年に大日本帝国は国際連盟から脱退し、加えて対米英戦争に踏み切ったため、円とポンド、円とドルの交換比率は白紙に戻っていた。宣戦布告と同時に通商協定を破棄したのだから当然のことだった。

だが、ナチス・ドイツ、ファシスト・イタリア、あるいは大東亜会議参加国と為替レートを取り決めたところで、それは自己満足のようなものだった。イギリス、フランス、オランダ、アメリカ合衆国など、国際連盟の中核諸国が相手にしてくれなければ何の効力もなかった。その意味で枢

軸三国はすでにして世界から孤立していたのだった。

その間、連合国側では着々と「戦後」を視野に入れた体制の準備が進められていた。ナチス・ドイツと大日本帝国をどのように占領し、どのような統治機構を構築するか。

国家の根本となる憲法、議会のあり方、経済の構造と民治の手法の延長線上に、通貨と為替がクローズアップされた。

最初の提案は、一九四三年三月、イギリスが策定した「国際清算同盟」案だった。この構想の立案はケンブリッジ大学の研究員たちが担当した。ケンブリッジ大学には近代経済学の祖とされるジョン・メイナード・ケインズがいた。

ケンブリッジ大学の事務総長を父に、ケンブリッジ市長を母にして生まれたこの英才は、一九〇一年ケンブリッジ大学キングス・カレッジに進み〇六年インド省に入った。一三年インドの通貨・金融に関する王立委員会委員で手腕を發揮し一五年大蔵省に移った。

そのまま勤めていけば局長、次官まで昇進したであろうけど、官僚生活に嫌気がさして辞任という経歴を持っている。学究の道を志した彼はしばらく浪々生活を送り、その間に論文を書いた。

〇九年に発表した論文『講和の経済的帰結』で経済学者として認められ、二三年『貨幣改革論』、三〇年『貨幣論』

などで立て続けに近代経済の構造を解明し、三六年の『雇用、利子および貨幣の一般理論』などで近代経済学の基礎を作った。

そうしたことが評価されて、彼はこの時期、イギリス政府蔵相顧問という地位にあった。四三年三月といえは、ナチス・ドイツ軍がスターリングラードで大敗を喫して九万人の将兵が白旗を掲げた翌月、北アフリカでイギリスのモンゴメリー將軍とアメリカ合衆国のアイゼンハワー將軍が凱歌をあげる二か月前である。

イギリスが示したケインズ案に対してアメリカ合衆国は四三年四月に「連合国国際安定基金案予備草案」を示し、さらに七月にカナダが両者折半の「国際為替同盟」案を提示した。ケインズは新たに「バンコール」という人工的な国際通貨を設定し、これによって各国間の決済を行おうと考えた。

こんにちヨーロッパ経済圏で成立している「ユーロ」は、まさにケインズの考えを継承している。一方のアメリカ案は各国が資金を拠出して基金を創設し、各国通貨間のレートを固定して決済を行うというものだった。

経済学的な考察は省くが、要は世界大戦を招来した金本位制の抜本的な見直しにあった。当面の課題は戦争が終結したあと確実に予想される不況と、降伏するであろうナチ

ス・ドイツから連合国側が受け取る賠償金が与える国際経済への影響を最小限に抑制することである。

また、より分かりやすく言えば、戦後の国際金融市場で基準となる通貨をめぐる争い——バンコールかドルかの選択——でもあった。

ともあれ三案のいずれを採るかが課題となった。

四

はっきり分かっていることは、戦後のヨーロッパ経済、ひいては世界経済の建て直しにアメリカ合衆国のウエイトが高まるということだった。アメリカ合衆国だけが本土で戦闘が行われていないのである。そこで一九四四年の七月、アメリカ合衆国ニューハンプシャー州ブレトンウッズに集まった四十七か国の財務担当大臣と中央銀行の代表者は、アメリカ案を一部修正して、三つのことを決めた。

一つは連合国諸国から拠出を得て「国際通貨基金」(IMF)を創設することだった。

また一つは戦後復興を支援する「国際復興開発銀行」(IBRD)であって、これがのちに国際中央銀行に相当する「世界銀行」に発展した。

三つ目は連合国諸国間の関税と貿易について個別協議す

る場を設けることだった。これがのちの「関税と貿易に関する一般協定」いわゆるGATTとなる。

ブレトンウッズ合意によって誕生したIMF協定では、

- ①為替相場安定の促進と競争的為替切下げの回避
- ②多角的支払制度の確立と外国為替制限の除去
- ③基金の資金の加盟国による利用

——などが定められた。

しかしそれは、あくまでも「理念」であるに過ぎなかった。なぜならIMFにアメリカ合衆国は二百億ドルを拠出することを明らかにしていたからである。

つまり、金本位制に代わってドル本位制がスタートすることになった。こうした既定の体制に日本が参加するに当たって、決定権を握ったのは連合国軍総司令部を実質的に支配したアメリカ合衆国にほかならない。

実をいうと吉田茂がひそかに考えていたのは、商品ごとに異なる為替レートを設定する複数为替制度だった。GHQ占領統治下における円と外国通貨の換算は物資別に設定され国際レートと国内価値の差を国庫補助で穴埋めしていた。

経済安定本部がまとめた資料によると一九四八年末にお

ける輸出レートは一ドル≒百六十円程度だが、物資により三十七円から六百円までの幅があった。これに対してアメリカ合衆国は四八年五月、アメリカ連邦準備制度理事会(FRB)調査統計局次長のラルフ・ヤングを日本に派遣し、GHQの一員として日本経済の現状と見通しを調査した。

帰国したヤングはFRBに報告書を提出した。

そこには次のようであった。

日本が国際経済社会に復帰するには、固定レートによる単一為替制度が相応しく、かつ為替レートは一ドル≒三百円前後が適当と確信する。また、上下一割程度の浮動性をもってGHQが設定する権利を持つよう勧告する。

このレポートはFRBから連邦政府に渡り、國務省と財務省での検討を経て意思決定が行われた。

翌四九年二月、デトロイト銀行頭取ジョセフ・ドッジが来日した。

ドッジはエリートの金融マンではなかった。銀行のメツセンジャーボーイから成り上がった人物である。金融市場の動きを見る目と決断力が、彼のすべてだった。

その才覚をもってデトロイト銀行頭取のみならず、ドッ

ジはクライスラー社やスタンダード事故保険会社などの重役も兼任し、ミシガン州銀行家協会や全米銀行家協会の委員会で活躍した。

のち、三七年にデトロイト代表として復興金融公社の諮問委員会に加わり、三八年にシカゴ地区連邦準備銀行の総裁となり、ヘンリー・スチムソン陸軍長官の要請で、軍需契約委員会や価格調整委員会の委員長などいくつかの経済関係の役職についてた。

ヨーロッパの戦争が終わるとドッジは軍政長官であるルシアス・クレイ將軍の経済顧問代理となり、デフレ的な通貨供給量削減を計画、のちマーシャル國務長官に助言・協力するため経済協力局（ECA）に対する財政・金融問題諮問委員会の委員でもあった。

彼は、日本政府首脳と会談する前に記者会見を開き、——日本の経済は両足を地につけていず、竹馬ののつているようなものだ。

というコメントを発表した。

日本政府首脳と相談する前に記者会見で方針を示すなどということとは、こんにちの外交交渉では到底あり得べきことではないが、占領下ではアメリカ政府の考えがすべてだった。

続けて彼は言った。

——竹馬の片足は米国の援助、他方は国内的な補助金の機構である。竹馬の足をあまり高くしすぎると転んで首を折る危険がある。固定為替制度への移行が望ましい。

補注

ウエーク島 Wake Island: ウエーキ島とも。一九四五年十二月八日～二十三日、第日本帝国の南洋艦隊はアメリカ海兵隊カニンガム部隊と激戦して占領し、「大鳥島」と名付けて政府の直轄地とした。

大東亜会議 一九四三年十一月五・六日、東京で開催された。大日本帝国、中国・マンキン国民政府、満州国、フィリピン、ビルマ、タイの六か国の首脳が参集した。大日本帝国が構想した「大東亜共栄圏」の諸国だが、インドネシアは参加せず、タイは日本主導の閉鎖的な経済圏の構築に否定的だった。

メイナード・ケインズ John Maynard Keynes / 1883～1946。需要と供給、人口と食料と土地といったファクターで論じられていた経済学にマネーフロー、金利、消費動向など新しい観点での理論を導入した。ここに消費者選好の原理を導入したのがノーベル経済学賞受賞のサミュエルソンである。

バーナード・モンゴメリー Bernard Montgomery / 1887～1978。ロンドンに生まれ、一九一四年八月、第一次世界大戦のル・カトーの戦いで中尉として小隊を指揮した。以後、順調に昇進し、一九四〇年少将としてイギリス大陸派遣軍第三師団長としてフランスに派遣された。ダンケルク撤退ののち第五軍団長、第十二軍団長、四二年八月中東戦域軍第八軍司令官としてエル・アラメインの戦いでドイツのロンメル機甲師団を破った。その後、連合国軍最高司令官・アイゼンハワーの指揮下に入り、北アフリカからドイツ枢軸軍を一掃し、シチリア島侵攻作戦ではイギリス

上陸部隊を指揮した。四四年一月ヨーロッパ侵攻作戦「オーバーロード」では地上軍を指揮、ライン河渡河作戦などで活躍した。第二次大戦後はイギリス参謀総長や、ヨーロッパにおける連合国軍最高副司令官に就任した。

ドワイト・アイゼンハワー Dwight David Eisenhower / 1889～1969。ドイツ系移民の家に生まれ、高校を出てバター工場で働いた。一九一五年ウエストポイント陸軍士官学校を出て一七年大尉、二〇年少佐。陸軍参謀総長ダグラス・マッカーサーがフィリピン政府の軍事顧問となったとき、同行して三五年まで主任武官を務め三六年中佐。四一年准将、四二年太平洋防衛主任の後、作戦部門首席補佐官ジョージ・C・マーシャル (George Catlett Marshall, Jr. / 1880～1950) に認められロンドンのヨーロッパ戦域司令部総指揮官となった。モロッコとアルジェリアにおける連合国軍上陸作戦を指揮し、四四年六月ノルマンディ上陸作戦総司令官、同年元帥。五〇年十二月北大西洋条約機構最高指揮官のち五二年退役して第三十四代大統領となった。

国際通貨基金 International Monetary Fund: IMF。国際的な金融協力や外国為替相場の安定を図る目的で設立された国際協力機関。加盟国の出資金を原資として、国際収支が悪化した国に融資を行っている。現在の加盟国は百八十三か国、本部はワシントンD.C.。

ジョセフ・ドッジ Josef Dodge / 1861～1964。デトロイトに生まれ、家が貧しかったため高校を卒業して銀行にメッセンジャー・ボーイとして勤めた。一九一一年にミシガン州政府で証券と銀行の調整分野の仕事についたときデトロイト銀行の創立者とその能力を評価し二〇年代初め銀行の株式売買担当員として雇

い入れた。大恐慌の中でデトロイトの銀行の合併と再編成を推進し、三三年にデトロイト貯蓄銀行の頭取兼取締役に就任した。

日本IT書紀 089 ードル = 三百六十円

著 者：佃 均

発行者：（特非）オープンソースソフトウェア協会
<http://www.ossaj.org/>
info@ossaj.org

発行日：2023年4月10日

本作品は2004年-2005年ナレイ出版局より刊行された「日本 IT書紀」全5分冊を底本とし、原著者が一部改定を加えたものを複数の電子書籍に再構成して CC-BY-NC-ND ライセンスにより公開します。



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。