

東洋大学学術情報リポジトリ Toyo University Repository for Academic Resources

翻訳 G.ドットワイラー著 『経営指導と社会的責任』 (1960年)

著者	Duttweiler G., 上野 喬
著者別名	Ueno Takashi
雑誌名	経営論集
号	64
ページ	95-108
発行年	2005-03
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00004890/

翻 訳

G. ドットワイラー著『経営指導と社会的責任』（1960年）

上 野 喬

I. 小論

II. ドットワイラー「経営指導と社会的責任」（1960年）

I. 小論

企業統治と社会的責任をめぐる論調は著るしく時代色を反映している。企業経営をめぐり不祥事が暴露される折には規制遵守を求める声が高くなる。人間が造る社会において、隠し事が隠されたまま永続可能である程人間は有能であろうか。こうした反応は法治社会存続の基調である筆者の所謂頻発行為頻発注意の展開において必然的な現象なのであろう。こうした中で真摯な経営努力により顕著な業績を挙げた企業家とその経営運営の一端を公けにすることも亦当然であろう。

例えば2004年11月に第6回日経フォーラム世界経営者会議が開催されたが、当会議主要議題の一つが「企業の社会的責任（CSR）と成長戦略」であった。講演者の一人石原邦夫（東京海上日動火災保険社長）氏は、企業に与えられた使命を認識し、その本分を尽くすことがCSRの本質であり、この本質を当企業に関わる全利害関係者の価値の総体的向上と考え、桜井正光（リコー社長）氏も、同じく、社会に対する責任を全うし、企業本来の目的である企業価値の向上、利益の実現こそCSRの本質と語っている。こうした原則論を展開しながら、石原氏は時代を先取りしたともいえる「人身傷害補償保険」という新商品開発に成功したこと、桜井氏はリコーが環境保全活動に積極的となり、「環境経営報告書」による情報公開を継続していることを明らかにされている。このような講演に接する限り、CSRとは企業の存続と価値増大と把握されていることは明らかであり、CSRの具体化は業種そして時代により様々な姿をとることも明らかとなるのである。⁽¹⁾

では1960年の段階で世界的に知られた企業家はその経営、経営指導そして社会的責任について如何に考えていたのか、それらは如何なる時代色に彩られていたのか。以下の訳文はこれらに対する一つの回答資料である。

⁽¹⁾ 日本経済新聞2004年11月17日、第二部「日経フォーラム世界経営者会議特集」、『企業の社会的責任（CSR）と成長戦

1960年1月14日スイス連邦共和国の消費生活協同組合ミグロの創設者 G・ドットワイラー (1888—1962年) に、アメリカ合衆国ミシガン州立大学 (学長ジョン・A・アナー) から第一回国際マーケティング賞が与えられた。1925年にフォード主義に共鳴し、スイスで5台の販売車輛により食料品小売業を開き、それを大きく発展させるのに貢献したドットワイラーは授賞記念講演を行なったのであるが、それは彼による凱旋報告の一つであった。⁽²⁾

ドットワイラーは「経営指導と社会的責任」(Business Leadership and social Responsibility 英、Führung im Handel und soziales Verantwortungsbewusstsein 独.) において、資本主義とは「良心 (Conscience, Gewissen) をもった自由な企業」と定義する。当講演の冒頭には、時のソヴェット・ロシアの N・フルシチョフ首相の資本主義本質論が引用されたのであるが、当然のことながらドットワイラーは、この共産主義の代表者とは全く異なる資本主義本質論を、西側の資本主義の中核は自由であると断言する。この自由として6つの具体例が示されたが、これらの自由こそ、資本主義経営活動の別名ともいえる変化を保証するのである。企業存続のため、経済性向上のため絶えず変化を続けることこそ自由そのものの現象であった。

ドットワイラーとミグロは、何をおいてもスイスにおける経済的自由を求めていった。ミグロ創業10年後そして反ミグロ勢力が結集しつつあった1934年11月に発表された『新聞の中の新聞』には、次の詩文の様に高揚した経済的自由賛歌がのせられたのである。

「自由の中でのみ経済は最小のムダで動く。自由と自由な競争の中でのみ、経済のリーダーは自然に決まってくる。消費者と生産者との自由な取り引きの中でのみ、生産者価格と商業利益が正しく決められる。自由の中でのみ新たな消費力は十分に動きそして新たにされるのだ」⁽³⁾ こうして共産主義的計画的自由とは自由の語義矛盾に外ならない。新しい資本主義の中核、変わることのできないものは、自由であり、その推進力は「自発的活動 (voluntary Action, Freiwilligkeit) と社会的責任 (social Responsibility, soziale Verantwortung) なのだ」ある。自発的活動と社会的責任の十二分な展開こそ、彼によれば、共産主義を凌ぐ高度経済成長そして高福祉を、資本主義体制下の人々に与える重要な契機であった。今にして思えば、1960年代の東側諸国は、旧植民地新生独立国家をも盟友として、軍事、経済そして精神性においても、最頂点にあった時期といえる。しかしながら共産主義は、資本主義との競争において到底勝利することはないと断言する、恐るべき「先見の明」を彼はもっていた。勿論競争には不断の緊張が求められるとはいえ、前者には人間の、そ

略]。

⁽²⁾ ドットワイラーは、同年4月21日ハーバード・ビジネス・スクールのトーベ小売販売講義において『ミグロの配給制度はヨーロッパの経済生活と政治生活に如何なる影響を及ぼしたか』How the Migros system of distribution is affecting Economic and Political life in Europe を発表している。

⁽³⁾ 《Zeitung in der Zeitung》.10.November.1934, in G. Duttweiler, Überzeugungen und Einfälle, Zürich 1962, 223.

して彼らが働かず経済の発展増大に不可欠な自由は、この自由だけは、与えられていない特徴を抱えていたのであった。ドットワイラーの講演の30年後に、音をたてたかの様に瓦解していったのは東側のヨーロッパ共産主義諸国であった。

こうして自由を根底におく、資本主義特有の経済効率性重視は、1960年代に大きな話題となった低開発国援助においても適用されるべき要件なのであった。しかも当援助問題で最重要な要件は、援助受け入れ側の「自助 self help. selbsthilfe」の有無とその多寡であった。これこそ低開発国の国情を捨象しても、当国の近代化が成功するか否かの決定的要因であることは、昔も今も変わらないのである。この自助について遠い1870年代の維新日本の例示がそぐわないとするならば、諸外国からの勧告にも拘らず、独自の政政策遂行によって農業を近代的に充実させた、1950年代のタイ国の例を挙げることもできるのである。⁽⁴⁾

自助を意識しながら行なわれた「自由な資本主義的経営」これこそドットワイラーが1925年来ミグロ発展のため一貫して採用してきた経営戦略そのものであった。反ミグロ勢力が存在したからこそミグロは商品の自家生産そして経営多角化（コンツェルン）を実現していった。その頂点には彼らなりの社会的責任の具体化としての成人研修学級そして国際教育センターが運営されている。そしてミシガン州立大学学長アナーは当センターの理事の一人であった。

筆者のミグロ研究はまずドットワイラー『生活必需（食料）品小売業における販売車輛制度』（1926年）——東洋大学経営学部『経営論集』62号・2004年2月・所収の翻訳が最初であり、更に論文「低価格高品質の経営経済学——ミグロは路上に生まれ逆境に育ちセルフサービスと共に成長する——」——東洋大学大学院『紀要』第41集・2005年3月所収が公刊され、そして以下の翻訳はその3番目となる。これによりミグロ研究に一応の区切りがつけられると考える。訳文は学生諸君を読者と想定したため、文脈は無視しなかったが、出来る丈読み易い文章とすることに努めた。

II. ドットワイラー『経営指導と社会的責任』（1960年）

- (1) 合衆国を訪れている講演者にとり、その講演を今日アメリカでは良く知られているが、かといって必ずしも人気者とはいえぬ政治家を引き合いにだすことで始めるのもそんなに悪いことではないでしょう。(1959年)10月末の二つの講演において、ニキタ・フルシチョフ氏は再度西側の資本主義の命運について注意をうながしました。にぎやかな語り口で彼は一語一語次の様にのべます。

「死にかけている資本主義制度に新らしく盛り上る活力を期待することは、殆んどできません。

⁽⁴⁾ 末広 昭著『タイ—開発と民主主義』、東京 1993、37-44. 133-36.

()は英文頁である。

すでに寿命がつきかけている馬に、澁刺とした若駒同様尾を高くふり上げることを期待できないのと同じことなのです。アメリカの多くの人はその支配的な制度をモはや『資本主義』と呼ばず、代りに『人民資本主義』『社会的資本主義』『奉仕資本主義』⁽¹⁾と新しい名前をつけているのが特徴的なのです。でもどんな名前がつけられようと構いません。資本主義の核心、即ち搾取は変わりえないのです。」

- (2) これらの言葉は大変意味深長であり、多分語り手が思っているよりも事を深く意味しております。資本主義は変わりえないこと、変わろうとしないことが共産主義の大きな望みなのです。共産主義は、絶えず発展し見通しを改善かつ増大しつつある資本主義と競争しても、その世界支配の機会はずゼロなのです。そして願望は思想の父なのですから、1960年の資本主義はフルシチョフ氏にとり、1920年や1940年のそれと少しでも違ってはならないのです。そして1980年の資本主義も彼にとっては、まさしく今日のものと同じでなくてはならないのです。

しかし彼の間違った理論にだまされない人にとり、その反対こそ真実であるのは明らかなのです。合衆国のみならず西側の他地域でも、新しい資本主義は益々はっきりと出現してきました。我々が語ってきましたその中核、変わりえぬものは、自由であり、その推進力は、自発的活動と社会的責任なのであります。『人民資本主義』『社会的資本主義』や『奉仕資本主義』の言葉さえ無内容ではないのです。これらはこれまでに、資本主義に新しい意味を与えたのであり、明日には外面的表現と内面的実体とは更に近づくことでしょう。

- (3) 良心をもった自由な企業

新しい資本主義の定義について、私は合衆国上院議員ブルックス・ハーイ氏が行なった以上のものを知りません。それは「資本主義とは良心をもった自由な企業」なのです（私はこの引用文と他の考えも、私の友人レイモン・ミラー氏の佳作『資本主義は競争可能か』に負っております）。

この進展の全性格を数語で表現することは難かしいのです。今日雇用主にとりまして、良い賃銀、適切な労働条件そして保険福利が資本家的利益と両立することは、当然とされております。フランスの資本家は優さしい心の持主だといわれたことはありません。しかしながら、フランスの木綿工業王ブーサク氏所有の新聞でさえ、次の様な宣言が全ての会議室に掲示さるべきだと提案しているのです。

「失業とは、20億の人々が衣服、食物そして住居を求めている世界の、時代遅れの考えである。

⁽¹⁾ service capitalism. humaner Kapitalismus.

資本主義の唯一の正当化は、成功と好業績である。困難が惹き起されたとしても、ロシアには失業者がいないことを想起せよ。管理者がそれ以上の犠牲を払いえなければ、管理者自身が犠牲になることはいつでも起りうるのだ」。

- (4) 更に近代的資本家は消費者を、彼の父がみたのとは全く違った方法でみております。安い材料費や増加した能率によって値下げを行なうことは、慈善ではなくまっとうな事業なのです。同様な対応は供給業者についても行なわれます。利害の対立となりかねないものが、こうして自発的調整へと発展するのです。生産者、商人そして消費者は大々的に仲間となっていくのです。この自発的譲歩は事業社会において増加しておりますが、経験はそれらが引き合うことを示しているからです。良心と知性とは一大連合を造りだしました。

充分は充分ではない

さて我々は達成されたもので満足すべきなのでしょう。今から20年後の資本主義は、今日の『改良された』資本主義と違ってはいけなんでしょうか。自己満足は命取りでしょう。明らかに共産主義は決して怠けていないのです。

- 1954年はタイム紙の取材記者が私の「台所で共産主義と戦いましょう」との標語にいたく気に入った時でした。それは西側の経済制度が、貧しかった戦後世界のために、ただ一つのこと、飢え
- (5) を共産主義よりも、早くよりよく消滅させることを証明せねばならなかった時でもありました。今日胃袋が満ちても決して充分でないことが明らかとなりました。『飢えた共産主義者』も殆んど存在せず、共産主義にあこがれる多くの国民は精神的救済を求めているのです。今日のすばらしい新らしい資本主義について全て我々の語ることは、人々を奮い立たせるのに決して充分ではないのです。我々はより多くを行なうことが大切なのです。

私の道

世界最高の経済発達国の学徒からなる聴衆を前にして、こうした意見をのべる人はその資格が問われるでしょう。このため、そしてこのためだけに、私はあえて私の履歴書を開き、その数ページを読み上げましょう。私は資本家的考え、感情そして活動の全てを経験しました。私の企業は未完成の実験例であり、私の生涯の事業も完成からは程遠い研究室実験の連続なのです。500万人住民の小国、自由な企業の原則が確固と支持されている国で、依然として私は、能力の限りをつくして、資本主義とは良心をもった自由企業であるとの言葉の深い意味を、証明しようと努めております。

- (6) 20年前に私が財産を放棄したことは、まことに瑣細なことです。私以上に偉大な、子無しの多くの資本家は遺言或いは少数ですが、存命中に同じことをいたします。大切なことは、かつて私のもので今や50万人組合員のものである事業に、生きた社会的良心を植え付けたことです。これは贖罪感からでは全くありません。我々にとりこの良心を実践し、同時に事業で成功することは一種『喜びの情熱』でした。

若い私は25000ドルの資金で走る店舗ミグロを出発させました。1925年のことでした。私の資本はたった5台の改良フォードMTトラックであり、6商品、砂糖、コーヒー、米、マカロニ、油と石けんをそれに積み込みました。従業員は5人で彼らは売手でもありました。あの8月の暑い日に、彼らはチューリッヒの街の、予め道行きが公告されていた場所に向かい、そこで最大限15分間の停車販売が認められたのです。私は当時当たり前だった25%以上の粗利益に対して、その8%を設定しました。それは確かに革命でした。家庭の主婦を私の盟友にしたかったのです。彼女らに私はチ

- (7) ラシで私の主張を伝えました。これは今もなお続いている消費者との長い対話の第一号となりました。その夜私は答えを受取りました。全てのトラックは売切って戻ってきました。運転手は家庭の主婦は、競争者のおどしに屈しなかったと報告してきました。この記念すべき日の後には生存のための苦しく厳しい年月が続きました。家庭の主婦は我々の変らざる盟友となり、すぐに若干の供給業者や次第に農民も数を増しながら、これに加わってきたのです。

Mミグロ家族

今日ミグロはスイスの全食料品小売の約10%を扱い、50万人の組合員は全家族単位の約30%を占めております。我々は『ミグロ家族』と自称しまさしく我々は一大家族なのです。また40%を超える我々の組合員が、毎年組合員直接投票に参加していることは喜ばしいことなのです。これは最近の政治直接投票に比べてもかなりの数字なのです。その結果も賛成98%そして反対2%、殆んど疑いたくなる程すばらしいのです。経営管理者と組合員とが一心であることはすてきなことです。

- (8) 1959年の総小売販売額は1億8000万ドルに達しましたが—これは大ニューヨーク市の半数の住民の国においてなのです。我々の製造部門の販売を加えますと総額10億スイスフランに達する売上げとなり、また男女12000人の労働力を擁する我々は、スイス最大手雇用主の一つです。水準以上の賃銀や賃銀外給付を維持しながらも、ミグロは初めから食料品部門のまさに価格調整者でありました。こうして私は自分と他人に、堅実な事業家であり、取引きにおいても成功した資本家であることを証明したのであります。

私の反対者にとっての記念碑

私が過去の事に満足しなかったのは、余人は知らず、私の反対者のおかげなのです。我々は実際彼らのために記念碑をたてるべきなのです。彼らのボイコットこそ我々に自家生産を強制し、今日これは我々の事業の最強の柱の一つとなり、彼らの絶えざる圧力こそ消費者とミグロの間に同志愛の絆を造りだしたのです。最後に彼らは実に大変な腕前を発揮しました。彼らは12年にわたりミグロの発展を禁止した政令を獲得したのです。新しい店舗も開けずまた仕入商品に新しいものを追加できなくなれば、私は何をすれば宜しいのか。あり余る力のために、私ははげ口を見つけねばなりませんでした。

- (9) 1933年頃（勿論前からその考えは浮んでおりましたが）私は、近代資本主義の企業家には彼の実際の事業以外にも、義務、機会そして報酬さえあることに気づきました。私は、確かに急がなくてもよい問題の解決という、新しい趣味を拡げたのです。これらの最初のもの、余剰農産物のよりよい利用発見の問題でした。皆様もこの分野で大きな課題に直面していることを、私は充分に承知しております。我々の貢献の一つは、1928年に遡りますが、アルコール無しのリングそしてブドウ液のために大きな需要を造りだしたことです。因みにここで申し上げますが、ミグロは組合員の全面的賛同により、アルコール飲料は販売しておりません。これは我々の競争者にとり大きな収入の一つになっております。

その二つ目は、酪製品から新しい商品を造り、そして古くからの商品の大量市場を造ることで、大きな需要を引き出すことでした。この分野での最近の努力は、これまでは酪製品店舗に限られていた低温殺菌牛乳を、食料品店舗で販売することです。要するに、農家が援助を求めれば我々はいつもそこにかけるのです。市場統制という全体主義的の制度は、消費の新しい経路、新しい市場を発見しようとしている渾身の努力にとって代わられねばなりません。こうして余剰は災難で

- (10) はなくなり、人間の利益となるのであります。

楽しい旅行から幸せな学習まで

私の最初の、本業以外のヴェンチャーは、人はパンのみにて生きるにあらず、が標語となりました。私は魅力的メニュー作成を妨げられたのであれば、私は精神と心のための食物を提供しようと決めました。こうして25年前にホテルプランが造られました。我々の有名なスイスホテル産業はいたる処でガタビシの状態でした。大富豪も死に絶えた様であり、彼らとともに高級ホテルの全盛期も消え去りました。でもスイスにも外国にも、このすばらしいホテルで何日かゆったりと過ごした

いとの数百万の人もおりました。なにをおいても、価格引き下げと確実な予約制が必要でした。同じことは山岳鉄道、湖水遊覧等にもあてはまりました。我々は不況の最盛期に、低料金で、ほんとうに驚かされる様な計画を提供したのです。ここに一括料金休暇案が生まれました。お客様は、出来るだけ多くの山や湖の旅、午後のお茶やダンスに合わせる『計画遂行』のために文字通り数時間を費しました。勿論ホテルでの食事も逃がしませんでした。

- (11) 1944年に我々は、別の小さな企画を、成人学校を始めました。ささやかに始められましたが、それは85000の生徒を擁するスイス最大の成人研修学校に成長しました。彼らは130の選択科目をもち、週一回の授業となります。この企画をこの様に成功させたのは、共に学ぶという仲間意識にあったのです。学校には、いやな想い出しかもたなかった人でさえ、この学級で進んで数時間をすごすうちに、平凡な繰り返しに、意味と目的を与える様が変わっていったのです。こうして高齢者クラブが生れたのですが、それは数千の高齢市民に、他人と関わることで幸せと、生活に新しい意義を見つける機会を与えたのです。

- この分野での最近のヴェンチャーは国際教育センターの設立です。我々はロンドン、バーンマス、パリ、フィレンツェ、バルセロナ、ケルン、ヴィーンとローザンヌに学校をたて、そこではあらゆる階層からの青年が、3～6ヶ月間その国の言葉と文化を学ぶことができます。創設後2年にして、すでに2300人の学生が当校に登録されておりますが、自立が目標とされております。我々自身(12)の奨学金と他基金からの援助により、有能な青年は当センターの一枚をやめずともよい様になっているのです。窮極の目的は、我々の青年が、他国民とその生活様式への共感的理解を育んでほしいことです。このため当基金の理事会には、国際的事業と科学分野で卓越した人々が含まれているのであります。

パンのみにあらず

20世紀は週労働の大幅な減少を経験しております。週50時間かそれ以上の時間に代って、人々はわずか40時間、ある人はそれ以下の時間しか働きません。この余暇は社会的倫理的に大きな問題がありますが、他方それは全ての人の福祉に利用できる巨大な力でもあるのです。合衆国はどの様にしてそれが行なわれたかのすばらしい実例なのです。ここからドゥー・イット・ユアセルフ DIY運動や他の創造的活動が始められたのです。我々も同じ方針をとろうと試み、試験的にチューリッヒ市内に DIY センターを開設しました。そこにはレンガ積み、大工、指物や自働車修理の学級が設けられております。

- (13) たしかに人はパンだけで生きられるものではありません。日々のパンのほかに、彼に我々の文化

の無限の富のしかるべき一部を、我々の社会の経済制度が与えることによってのみ、彼はそれを最後まで守ろうと決心するようになるのです。

我々西側人の全所有物中の最大のもは、自由です。思想、信仰、言論、集会、職業選択、居住と労働場所選択の自由です。我々の所有物の、この最大のもを、共産主義は人民に与えることができないため、他の恵みを、全ての人のための大学教育から世界最高のオペラバレーを与えねばならないのです。資本主義はそれと同様のことを、しかもはるかに良く出来ないのでしょうか。

- このほかにも我々は、現在16万人の会員を擁するブック・レコード・クラブそしてスイスの優れた独奏者、指揮者やオーケストラを提供するコンサート組織の便宜を組合員に提供しております。研究分野においては、配給についての最も切実な問題討論のために毎年の国際会議を我々は援助し、そこには理論と実践の双方を代表する、凡そ200人の専門家が各国から集まってくるのです。我々
- (14) の最新のヴェンチャーは栄養学研究所の設置です。これを我々は『善意の種育場』と呼んでおりますが、種子は先見の明ある利己主義者によりまかれるのです。最良の宣伝にもまして、それらは多くの共感とお客様を我々にもたらすのであります。

見せかけだけでない自由

我々は資本主義を経済的自由主義の本拠と呼びたいのです。自由主義は依然として我々の最強の切札ですが、卓上に偽札がのらぬ様に注意せねばなりません。自由主義は単なる見せかけだけであってはなりません。お国にはすばらしい反トラスト法規がございます。でも医薬品価格をめぐる最近の上院公聴会で明らかにされた様に、皆様も自由企業という楽園から追放されましたね。ヨーロッパには依然として、こうした伝説的な自由競争は殆んどありません。ここでは、トラストや事業連合会が、多くの、極めて多くの財貨の価格を指定するのです。

こちらには、資本主義の真の友にとり偉大な実り豊かな課題がございます。この自由主義を現実のものにしようではありませんか。

ガソリン価格をめぐる闘い

- さてガソリンと石油の重要な分野をふり返りましょう。かつてスイスは完全に巨大国際石油コンツェルンの中にありました。彼らはガソリン1ガロンの価格まで設定し、大らかに金持のスイスの自働車族は、世界石油市場価格やタンカー運賃の低落の恩恵に与ることがありませんでした。1954年我々は石油製品取扱協同組合ミグロールを設立しました。小さなダヴィデが第一石を投げ
- (15)

るや、たちまち信じられない事が起きたのです。高オクタン価や他の品質改良にも拘らず、ガソリン価格は下がりになり、今や全ヨーロッパの最低となっております。石油カルテルは崩壊しました。以前は1~2%の市場占有率しかなかったミグロール・ガソリンスタンドは、今でも5.5%にすぎませんが、他の95~98%を打負かそうとがんばっているのです。その結果国際石油会社は、ミグロール登場以前に比べてスイスでは年間約2500万ドルの減収となりました。

1960年末北ヨーロッパ初の完全独立精油所、西ドイツ在のフリージアが生産を開始しました。それは我国への十分な供給を確保するとともに、ドイツ石油市場で価格調整することを我々は望んでいるのです。このヴェンチャーにはアメリカ、スイスそしてデンマーク人の資本が加わっておりま
(16) すが、25ドル単位優先株には26000人のスイスやドイツ人の小規模投資家が払い込みをいたしました。

アウトサイダーと保険業カルテル

1950年当初来我々は、いかにすれば堅固なスイス保険業カルテルを打破しうるかを考えておりました。多くの場合保険料は極めて高額でした。いくつかの保険契約を無効とした最近の保険業法改訂とともに、我々に機会が到来しました。攻撃は二方面からでした。一つは有名なアメリカの保険会社そして他方は我々自身のヴェンチャーのゼクーラからでした。唯一の違い、それはゼクーラが被保険者に株券を与えることで、会社への重要な関与権を提供したことなのです。資本金の大部分は、すでにこの方法で払い込まれております。

新聞や世論は即刻かつ力強く、我々アウトサイダー支持の反応を示しました。ガソリン戦争と同様の保険業戦争が惹き起されました。その結果数ヶ月たらずで、以前のカルテル市場は自由競争にとって代られました。少なくとも自働車保険業が最初にその影響を受けました。保険料は20%も引き下げられました。ここでもまた我々は、スイスの公衆に1年当り合計3000万ドルの節約をもたらしたと見込んでおります。

政治と新聞

(17) ヨーロッパを御存知の皆様は、消費者利益と自由企業の闘士は、政界に入るか或いは滅ぼされるかを、余儀なくされることを認めることでしょう。1935年に我々はこれを敢行せざるをえませんでした。我々はスイスの代議院、国民議会に10席を占めるにすぎません。しかしながら彼らの影響力は大きいのです。スイスにおいて議会通過の法案も、3万人有権者が法案通過3ヶ月以内に要求す

れば、直接投票にかけられるからです。多くは家族のある50万の組合員を我々は擁しておりますから、我々はかなりの影響力をもっているのです。

政治グループは新聞をもたねばなりません。1935年来我々は（『行動』を意味する）Die Tat紙を刊行し、今日それは有力なドイツ語日刊紙の一つになりました。より強力なものは我々協同組合機関紙で、（『我々橋かけ人』）Wir Brückenbauer と呼ばれますが、ドイツ、フランスそしてイタリア語版が約46万部毎週出版され、そこに私は、無料ですが、定期的にコラム記事を書いております。

一般的目的のため総売上高の1%を

- (18) 約20年前私が、現在では6000万ドル相当の事業をお客様に贈与したことで、私は先見の明ある利他主義者と呼ばれておりますが、実は逆でありまして、私は、存命中にこの世を去った後、私の事業はどうなるのかを眺めたいという、根っからの利己主義者なのです。

我々が造り出した利益は、まずミグロの抜本的低価格政策実現にあてられるか、又は企業合併や拡張に使われます。しかし例外がありまして、当組合定款に沿って、ミグロはいつも総小売販売高の約1%を、多くは文化的な、一般的目的のため費やすことになっております。我々が単に現金を与えることは極めてまれなのです。まずヒラメキがアイデアが提出され、それが適当であれば、我々はそれの設置者を集めます。その後で漸く現物支給がなされますが、儉約が求められ、くわしい監査も行なわれるのです。

数十万の組合員が予算投票の際、この巨額の出費をいつも認めて下さっていることに、私は深く感謝しているのです。彼らには明らかに、拒否権があり、それを自分の利益に向けることもできるのですから。これこそ庶民の余り知られることのない寛容さのすばらしい実例なのであります。

- (19) 時折私は、例えばアメリカの1000人の大富豪が彼らの総収入の1%の1/4或いは1/2だけでも提供するなら、どんな事態が起きるだろうかと夢みるのです。これこそまさしく、資本家的経済制度擁護基金と呼ぶことができましょう。これらの大富豪がその商売についてくよくよ考えるのをやめ、例えばインドの家内工業に関心を向けることは何んと有益ではありませんか。彼らの事業の邪魔にはならないでしょう。私の経験によれば、私が教育センターや低開発国の諸問題に取り組んでいた後になって、最高の事業構想が生まれてきたものです。税金は支払われ、それを政府が外国援助計画に沿って出費する、ことでは解決になりません。巨大事業の遂行を全面的に尊敬いたしますが、比喩的に申し上げれば、国家は2ドル相当の成果をあげるために、3ドルを費しているのが実情なのです。

世界をとりまく資本主義—ひどい言葉か

ドルだけでは、たとえそれが数10億であれ、事業は殆んど達成されません。だからといって余剰食料品の気前のいい配分が良いとはいえないのです。受取り手の自助に資する援助だけが、長い目
(20) でみて有効なのです。極めてしばしば、善意の政府により低開発国に派遣された専門家も、善よりは悪を行ってしまいます。様々な状況により住民から引き離されてしまうからです。こうしてアメリカの人達は、彼らの努力はそれにふさわしい感謝を受けず、資本主義の良い宣伝とならなかったことに驚きかつ傷つくのです。私企業により低開発国に派遣された専門家こそ、より多くをより少ない経費で達成すると、私は賭けても宜ろしいのです。メキシコに危険・費用自己負担で、配給の近代的方法を導入していったシアズローバック社の事例を私は引き合いに出しましょう。

トルコの実験

我々自身これを、共産主義と資本主義の境いの国トルコで試みました。その政府の要請に応じて、我々はトルコに専門家を、数ヶ月、数ヶ年にわたり余儀なく割愛することになりました。1955
(21) 年来イスタンブールのトルコミグロは、60台の移動店舗とセルフサービス7店舗をもっております。この期間にトルコ食料品市場の価格は引き下げられ、ヤミ市場の一部も切り崩されました。資金はトルコのもの、ノウ・ハウはスイスのものです。トルコ政府の価格固定政策は発展を大きく妨げましたが、西側の前哨国でのこのささやかな試みこそ、資本主義の信用を増すことを私は希望いたします。

皆様のグルンター將軍は『世界をとりまく資本主義—ひどい言葉』と厳しくきめつけました。世界中で殊にアフリカとアジアで、この言葉に、快い響きを与え、しかも我々自身決して無私の利他主義者ではないことを理解させることは、余人は知らず、あくまでも我々資本家にかかっている
のであります。『最良の奉仕者こそ最高の利得者』なのです。これこそ資本主義が前進し、そして依然としてそれ自身に忠実でありうる道なのであります。提灯をもった(古代ギリシャの)ディオゲネスの様に、私は『先見の明ある利己主義者』を探しているのであります。

宣伝と良い仕事

こうした考えでミグロが果したものを御覧下さい。我々協同組合は、良い仕事に結合した『深い
宣伝』を行なってから大きく伸長いたしました。1945年来我々の小売総販売量は9倍に増加し、し

- かも国民的価格調整者としての我々の原則も忘れませんでした。ミグロはスイスのセルフサーヴィ
- (22) スとスーパーマーケットの開拓者であり、最低営業費の記録保持者でもあるのです。スイスは生活費上昇が最小の国であり、我々こそ価格引き下げに協力したことを想起するのは、我々にとり大きな満足なのです。

結論

- 常に私になされる質問、それは、何故あなたは、このような分野の統一のない企画、チェーン店舗、コンサート、精油所、政治に興味をもったのですかです（事実最近の計算によれば、ミグロは45の様々な企画に関わっております）。答え。その一部は最大多数の人々の生活を、安易かつ快適にしてあげたいという、抑えのきかぬ衝動に由来し、一部は繁栄の豊かな恵みを何んとかして手に入れたいとの深く根ざした義務感に由来しているのです。別の尺度によれば、夫々の企画は、それ自体魅力的であるのですが、それ以上に、人々に不可能と呼ばれていたものへの挑戦なのです。この感情を分析していると、私は明らかに二つの正反対の力に活気づけられていることがわかりました。一つは強力な信仰、他はスポーツ的本能です。逆境や中傷は私を積極的にしました。それらは鞭となり、私を前に駆り立てました。いつも私は、名誉ある敗北はしばしば単なる物質的利得にまさると考えております。
- (23) しばしばなされる他の質問。あなた方は協同組合ですが、協同組合は我々の経済問題の窮極的解答でしょうか、です。そうではありません。協同組合は経済構造の中で重要な地位を、私企業と国家の間の均衡力の一つになっていると考えております。適切に機能するなら、それらは一国の経済的仕組を、円滑かつ全人の福祉のために動かさうる競争力となるのであります。
- 年とともに、私は手遅れになる前に、事をなせとの衝動、焦燥感に圧倒されております。確かに問題は多いのです。その中には、一国がコーヒーから肥料を造らせているのに、トルコの様な伝統あるコーヒー消費国は、1年半にもわたり一ポンドのそれすら輸入できないという、永続的な西側経済制度の愚挙もあるのです。こうした事は明らかにロシアでは起らないことは確かです。といっても、こうした問題処理に計画経済は不要であり、自由経済もそんなに駄目なものではないことも確かなのであります。
- (24) 更に東側の集団経済を是しとする増大する熱狂は、テロ行為を次第に時代遅れにするという絶えざる危険性をもっております。この点について、集団主義の新らしい理想は、資本主義制度の利潤動機にまさり、それはまた低開発国にとり非常に魅力的あることが証明されないでしょうか。私はこの事が起る前に、東側の生活水準上昇が、西側理念の綿密な理解を助ける様な進展をもたらすこ

とを願っているのであります。

スイスで行なったミグロによる私の『試験管実験』は、決定的に、自由経済は常に集団主義的なそれに太刀打できることを明らかにしました。こうして私は西側の計画経済のいかなる実験にも反対なのであり、自由の力こそ最高の発展をもたらすものだとは確信しております。長い目でみて優位をしめるのは、集団主義制度の大規模な行動ではなく、個人に自由な生活を許し、かつ彼に、富と充実した生活の恩恵をもたらすことのできる、社会的秩序であることは確かなのであります。

(2005年1月11日受理)