

覚書 財界人今里廣記の足跡（上）

—長崎・波佐見出身の「財界の幹事長」—

谷 澤 毅

目次

はじめに

1. 長崎時代
2. 上京後 — 戦中・戦後の混乱期
3. 日本精工の社長就任と財界活動
4. 各種企業・団体での活躍(1) — 還暦まで（以上本稿）
5. 各種企業・団体での活躍(2) — 還暦以降
6. ニューメディア派財界人としての活躍 — NTTの誕生に向けて
7. 財界の幹事長・今里廣記 — 結びにかえて

はじめに

本稿で取り上げる今里廣記（1907～1985年）は、昭和の時代に幅広く活躍した財界人、経営者である。出身は長崎県波佐見町。一般に、長年勤めた日本精工の社長、会長として知られるが、関係した企業は日本精工のみにとどまらない。日経連（日本経営者団体連盟、現経団連：日本経済団体連合会）では常任理事、経済同友会では幹事を務めたほか、数多くの企業や団体の役職に就任し、財界の世話役のような働きを見せた。交友関係はたいへん広く、財界人のみならず多くの文化関係者とも交流し、そのたぐいまれな調整能力から「財界の幹事長」、「財界の官房長官」と謳われた。今里の緻密な気配りや面倒見の良さは誰もが認めるところであり、それだけに困難な仕事の依頼も引きも切らず、晩年は旧電電公社の民営化を任され、NTTの発足に尽力した。

いま、今里廣記の名を知る人はどれくらい存在するであろうか。20世紀に活躍した長崎県出身の財界人として、もう一人、壱岐生まれの松永安左エ門（1875～1971年）が存在する。「電力の鬼」と称され、わが国の産業界に大きな足跡を残し、茶人としても知られた松永は、没後も繰り返し書籍で取り上げられ、学術的な色彩の

濃い評伝も刊行されている¹⁾。

これに対して、今里廣記は松永安左エ門と比べて取り上げられる機会はかなり少ないと見てよいのではないだろうか。試みにCiNiiで検索してみると、本人の没後平成以降に刊行された今里関係の文献はわずか4点であり、そこには学術論文らしきものは含まれていない（2023年9月22日検索）。今里廣記は「埋もれし昭和期日本の財界人」となりつつあるのではないか。この点が懸念されるのである。

本稿の目的は、今里廣記の足跡にあらためて光を当て、おもな履歴や功績など基本的な事柄を確認することにある。以下では、今里の没後に刊行された『回想 今里廣記』（非売品）に収められた松本明男「今里廣記小伝」（全119頁）と「略年譜」（全18頁）をはじめ²⁾、今里廣記『私の財界交友録』、永川幸樹『今里広記から学ぶ男の魅力学』³⁾やその他刊行物を参照しながら彼の足跡をまとめている。また、今里が関係した企業や団体などに関する記述は、当該企業・団体のホームページの情報に依拠する部分が多い。なお、上記『今里廣記小伝』と『私の財界交友録』、『今里広記から学ぶ男の魅力学』については、引用や参照を行う際に注を設けることはせずに、本文中に括弧書きでそれぞれ「小伝」、「交友録」、「魅力学」と略したうえで頁数を記している。また、以下類出する財界人の肩書や役職は、断りのない限りこの拙文で扱われている時代の、もしくは最もよく知られている肩書を記している。

本稿は、今里廣記にまつわる新たな事実を提示しようとする本格的な実証研究の成果ではない。学術的とは言えない幾つかの一般向け書籍におもに依拠しながら、今里がどのような生涯を送り、数々の企業や団体の役職への就任や財界活動を通じてどのような足跡を昭和の時代に残したのか、これらの基本的な諸点を確認するための雑駁な覚書である。

1. 長崎時代

今里廣記が誕生したのは、1907（明治40）年11月27日のことである。長崎県東彼杵郡上波佐見村（現波佐見町宿郷）において、父友次郎と母加代の三男として生まれた。近年、波佐見焼の知名度が全国的に高まり、波佐見町自体も注目される機会が増えている。その波佐見町で生家は酒造業を営み、いまでも今里酒造株式会社は代表銘柄「六十餘州」とともに広く知られた造り酒屋である。なお、廣記の父友次郎は金融業も営み、彼が設立した波佐見銀行は大村銀行を経てやがて親和銀行、こんにちの十八親和銀行の母体の一つとなる。

1914（大正3）年4月、上波佐見村立波佐見尋常高等小学校（現波佐見中央小学校）入学。第一次世界大戦開戦（7月）のこの年はまた、今里が長年関係する日本精工が合資会社として東京市京橋区（現東京都中央区）で創業（2月）した年でもある。その二年後の1916年に同社は株式会社化する。幼少期の廣記はさほど体は大きくはなかったものの、丈夫なうえにたいへんな腕白で、しかも「機転の利くすばしっこい少年でもあった」という（小伝317）。

1920（大正9）年、長崎県立大村中学校（現大村高等学校）入学。「廣記さんの話はスケールが大きく、いわゆる大風呂敷的な感じで皆んな聞き入っていた」と後輩の波佐見町長を務めた福田寛吾は回想する（小伝254）⁴⁾。大村藩の藩校の伝統を受け継ぐ大村中学で、今里はボート部に所属し、どちらかと言えば勉強よりもスポーツに力を入れたようである。学校の勉強はあまりやらなかったようだとの証言もあるが、一方で「すごい読書量で」読むのが早く、文学作品を中心に歴史物や伝記物、講談物と様々な書物を読んでいたと、今里と中学二年生の時下宿で同室だった人物（山川雅男）は回想する（魅力学78-79頁）。

中学卒業を控えたある日、今里廣記を含むボート部員と柔道部員が飲食の後、大村駅で駅員と乱闘騒ぎを巻き起こしたことがあった。駆けつけた警察官により廣記は留置所に入れられてしまったものの、数時間の後に釈放されたという。廣記が地元の名士である父今里友次郎の息子であるがゆえの配慮が働いたものと思われるが、この件に関して廣記は父親からの叱責を覚悟したものの、なにも言われることはなかったという（交友録248-249）。

この騒動が起きた時、廣記の家業の継承がすでに決まっていた。廣記自身はさらに上の高等学校（後の大学）への進学を望んでいたのだが、県外の銀行に就職した長男久香に代わり今里酒造を継いでいた次男達美が夭折してしまった（享年24）。父友次郎が、廣記も加わった大村駅の騒動のことを不問に付したのは、進学をあきらめざるを得ない廣記のことを不憫に思ったからではないか。日刊工業新聞社で論説委員を務めた「今里廣記小伝」の著者松本明男は、このように推測する（小伝321）。

1925（大正14）年3月、大村中学校卒業。同年4月、今里酒造を継承。卒業に際して廣記は初めての上京を経験する。東京には月島機械の創業者である母方の伯父黑板伝作がいた。伝作に連れられて帝国劇場で歌舞伎を鑑賞すると大いに感銘を受け、後に多くの梨園関係者と親睦を深めていくための下地が、早くもつくられていった。進学を断念する代わりに父から認められての東京見物であった。

さて、家業を手伝うようになってからの廣記は、当初は酒造りの厳しい世界に戸

惑ったと思われるものの、すぐに家業に真剣に取り組むようになったようである。早朝、叩き起こされて「眠い目をこすって仕事場に顔を出すと、その頃は倉子（くらこ）といわれた職人たちが禪ひとつで働いている。熱い蒸し米と取り組み、それを室（むろ）に入れて麴をつくる作業に懸命である。この生き生きとした光景は今でも、鮮明に残っている」と後年になって当時を回想している（交友録245-246）。意欲的に仕事をこなし、面倒見の良い廣記はすぐに若き跡継ぎとして従業員から慕われるようになった。息抜きのためにしばしば上京したとはいえ、滝野川にあった醸造試験場に足を運び、研修を受けたこともあったようである。

醸造技術や品質の管理、改良に取り組むなど仕事に熱心な一方で、廣記は遊びにも積極的であった。厳格な父の目を盗んでの夜遊びであり、夕刻になると長崎や佐世保にハイヤーで出掛け、それに付き従ったと、ある従業員（山口耕作）は述べている（小伝324）。いつのまにか、廣記のまわりには親衛隊のようなものが自然に出来あがっていたらしい（魅力学174）。

廣記は兵役も経験した。とはいえ三か月足らずの短い期間、それも輜重兵（輸送兵）で済んだのは、家業への影響を心配した父友次郎が波佐見村役場と交渉して配慮が認められたからであった。

本業の酒造業以外に、早くから副業も営んでいたようである。生命保険（千代田生命）の代理店を営んでいたほか、株の売買を行っていたことも中学時代の友人（中村元）に目撃されている（小伝326）。

1932（昭和7）年、今里廣記結婚。相手は大村市で医院を開業していた渡辺研作の娘田鶴子。24歳の時のことである。しかし翌1933年8月、今里は思い切った行動に出る。いきなり福岡の炭鉱会社である九州採炭の副社長に就任したのである。これは、同社の前身である炭鉱会社小林鉱業の常務野見山謙二が今里の人柄に興味を持ち、繰り返し今里家に足を運んだ末に実現したのだと松本明男は述べる。加えて、今里家の事情、すなわち長男久香が一度は銀行（近江銀行）に就職したものの、「サラリーマン生活に見切りをつけて」実家に戻っていたことも影響したかもしれない。廣記は「思いがけない事態に直面して内心複雑であったろうが」、兄を立てるべく「兄・久香を社長にして、常務取締役として今里酒造の一切を切り盛りしていた」のであった（小伝326、329）。「城を明け渡して」福岡へと向かう今里に対して、父親は「巨額の財産分与をしたという」（魅力学93頁）。

ともあれ、野見山謙二を社長、今里廣記を副社長としてあらためて発足した新会社九州採炭は積極的な経営を展開し、やがては「九州の準大手」の炭鉱会社の一つと目されるまでとなった。気性の荒い現場の炭鉱夫たちの管理には、当初かなりて

こずったことと思われる。しかし、やがて彼らも「今里という男の陽気さや快男児ぶりに魅せられ、毒気を抜かれてしまったらしい」と永川幸樹は述べる。会社の業績は伸び、経営者としての今里の評価も高まっていった。金融担当の今里のもとで同社が株式を公開する際には、のちに「財界のご意見番」として活躍する経営評論家の三鬼陽之助（1907～2002年：当時「投資経済」編集長）も注目したという。以下本稿で頻出する「財界四天王」という言葉の生みの親である。今里と三鬼はともに明治40年生まれであり、総理大臣となる三木武夫や大蔵大臣となる愛知揆一などと、のちに「明治40年会」を結成する。今里の財界での活動状況は、三鬼が主宰する雑誌『財界』を通じて広く知られていくようになる（魅力学94、96頁）。もう一人、九州採炭時代に今里が出会い、後日の当人の飛躍に関係する人物として日本興業銀行福岡支店の支店長笹山忠夫の名前も、ここで挙げておこう。

さて、事業の拡大を背景に一時は羽振りの良いところを見せた今里ではあったが、九州採炭の時代、今里は二つの大きな金銭的危機を経験している。一つは、満州の土地の利権に絡む詐欺に遭ったことで、当時の額としては破格の額の120万円もの大金をだまし取られてしまった。今里の長所は誰とでもすぐ親しくなれることだが、人が好すぎることが欠点であると今里と旧知の弁護士の矢野範二は述べる。この大金が返済されないことが最終的に確認された際には、楽天的な今里も、さすがに「神経もやられ、いささか天を仰ぐ気持にもなった」らしい（魅力学103頁）。もう一つは、同じく炭鉱業を営む人物から借金の保証人となることを頼まれ同意してしまったことである。結局、これも当時としては大金の保証した20万円を自ら返済する羽目に陥ってしまったのである。

借金返済の目処がつかないなか、今里は再出発を決意する。債権者に事情を説明して返済の猶予はなんとか認めてもらうことはできた。九州採炭の副社長を1938（昭和13）年8月まで務めたのち、社長の野見山と協議の末、同社は筑豊の資本家に売却されることとなり、同年末に今里は東京へと拠点を移した。「まさに背水の陣を敷いての上京であった」と松本明男は述べる（小伝329-335）。

2. 上京後 — 戦中・戦後の混乱期

上京してからのち、戦中戦後の混乱期における今里の自らの活動や経験に関する記憶や記録には、少々あいまいと思われる部分が含まれる。「交友録」などで述べられてはいない出来事や経験も、もしかしたらあったのかもしれない。その点を踏まえたうえで、以下今里の上京後の足跡をたどっていきたい。

さて、上京に際して今里が構想したのは、航空機関連産業への進出である。国家総動員法が施行され（1938年5月）、国民に対する統制が進み、産業界で軍需優先の風潮が強化されるなか、動物的な勘の鋭さを自認する今里が着目したのは兵器としての航空機の可能性であった。まずは、航空機の部品の製造から手掛けることとなり、こうして1939（昭和14）年4月、航空機材工業という株式会社を集った仲間とともに立ち上げ、社長には技術畑の舟崎由之なる人物が就任、今里は常務取締役となった。同年12月にはその舟崎が個人で経営していた特殊鋼の製造所を株式会社化して日本特殊鋼材工業を発足させ、ここでも舟崎が社長、今里は常務、のちに専務取締役を務めている。1941年の今里の同社専務取締役就任に際しては新聞で報道がなされた⁵⁾。

軍需産業がブームとなっていたことは、今里に幸いした。航空機材工業の株式に「多額のプレミアム」がつき、「役員として株式発行の請負業務もやっていた今里たちは、思いもかけぬ高額の臨時収入を手にするようになった」からである。これにより、今里は九州採炭時代に背負った20万円の負債を返済することができたというが（小伝337、交友録24）、はたして自社の株価の上昇だけで当時としては高額の20万円もの大金を返済することが可能だったであろうか。ちなみに、1941～42（昭和16～17）年頃の銀行の初任給は70～75円とされ、仮に70円とすれば、20万円は2,857カ月、賞与無しで238年分の年収に相当する大金である。ともあれ、今里自身によれば、1940（昭和15）年には「ぼう大な借金を払い終わった」のだという⁶⁾。太平洋戦争開戦後の1942（昭和17）年8月、航空機材工業は日本航空機工業へと改称し、今里は同社の専務取締役に就任した。

日本航空機工業は、海軍と陸軍双方と取引関係にあり、今里自身が工場長となった千葉県の松戸工場では航空機自体（陸軍の偵察機「はと」）の製造にも乗り出していた。終戦直前に同社は大手企業に数えられるようになり、従業員は一万人、今里が工場長を兼務する松戸工場だけでも専従者以外に三千人以上の勤労者や動員された学徒が働いていたという（魅力学108、交友録13）。

軍需産業に従事していたからであろうか、今里はかなり早くから敗戦を感じ取っていたと回想する。情報源の一人に福岡県警察本部刑事課長、のちに大政翼賛会総務局長を務めた森田常逸がいたという（交友録14）。長崎原爆投下二日後の1945（昭和20）年8月11日にポツダム宣言受諾の動きを察知した今里は、主要取引銀行の安田銀行（のちの富士銀行、現みずほ銀行の母体の一つ）から急遽800万円の借り入れを実施する。そして、終戦翌日の8月16日には松戸工場の全従業員に退職金を渡し、解散させるという「早手回しの対応」を見せた。同時に、終戦後の平和産

業、民需物資生産の隆盛を見越して、空襲を避けるために信州に疎開していた東京工場の機械設備を、鉄道貨車を利用して終戦直前に東京に送り込むという早業も見せたという。とはいえ、なぜ8月11日から16日までの短期間で当時としては巨額の800万円もの融資を受けることができたのか、そして鉄道貨物の手配・輸送を実現することができたのか、これらの点については少々疑問が残る。たとえば、貨物列車での輸送に関しては、工場の機械設備のような大規模の貨物の場合、駅までの貨物の輸送や貨車の手配、列車への貨車の組み込み、それに貨車の付け替えやダイヤ（ダイヤグラム：運行図表）全体の調整などにかかなりの時間を要すると考えられるからである。

さて、終戦時に今里が一番恐れていたことは、米軍による占領体制のもと公職追放の対象となることであった。陸軍向けの航空機に加えて海軍向けの部品の製造にも従事していただけに、その公算はきわめて大きかったと今里は当時に回想する（交友録18）。かくして考案された対応策が、日本航空機工業と日本特殊鋼材工業の社名の変更と合併である。すなわち、1945（昭和20）年9月に日本特殊鋼材工業を日本金属産業に、日本航空機工業を第二日本金属産業へと社名を変更し、さらに翌年3月に両社を合併して日本金属産業（現日本金属）が発足した。社長には今里が就任し、これまで社長を務めてきた舟崎由之はのちに新潟から衆議院選挙に出馬して政界入りを果たすことになる。

当時、今里は自分が公職追放の対象であるかどうかを直接GHQ本部に赴き、それとなく尋ねてもいる。今里の回想によれば、「話題は自然に、日本航空機工業に及んだが、相手の大佐も「この会社はいくら調べても存在が確かめられない」と不思議がっていた」という（交友録19）。かくして今里は公職追及を免れたのであるが、はたして合併と社名の変更だけで旧会社の存在があやふやになってしまうのか、この点についても疑問は残る。何か別の理由があって追放の対象とはならなかったのかもしれないが、詳細は不明である。

さて、38歳で日本金属産業の社長となった今里は、当時旧日本製鉄の営業部長であった永野重雄（1900～1984年）に依頼して日本金属産業を、わが国を代表する製鉄会社である日本製鉄の「傘下に組み入れてもらい、信用力の強化に努めた」。永野はのちに財界の重鎮、四天王の一人となる人物であり、今里と財界活動を共にすることが増えていく。民需品製造に転換した日本金属産業が当初生産していたのは、自転車やペン先であったという。今里は、交友関係の拡大と情報収集力の強化にも力を入れ、出費を惜しまなかった。そのため、「今里が使う交際費や他人のために用立てる資金は、社長としての月給の数倍に達することが多かった」と松本明男は

述べる。こうして自腹を切ってまでして広げていった人脈が、やがて「財界の調整役」として人間関係をもとに自身が活躍していくうえで大いに生かされていくのである。今里に師事し、のちに日本精工の顧問弁護士となる矢野範二は、「上京から日本精工に移るまでの十年間の今里は、さまざまな試練を経るたびに一回りも二回りもスケールが大きくなっていった」と述べ、38歳の今里は「すでに大社長の風格さえ備えていました」と回顧する（小伝341-342）。

日本金属産業の社長就任後の今里は社外での活動にも力を入れていく。

一つは、いわゆる「財界四団体」の一つとなる経済同友会設立への参加である。終戦後、占領軍が進める財界の肅清、経験豊かな経営者の公職からの追放は、中堅・若手経営者の第一線での活躍を余儀なくさせつつあった。かくして、「日本経済の堅実なる再建を標榜する中堅経済人有志の機関」として経済同友会は立ち上げられた⁷⁾。今里を勧誘したのは、のちに日本生産性本部の第3代会長となる郷司浩平である。かくして、戦後初のメーデー開催（5月1日）直前の1946（昭和21）年4月30日に東京・丸の内の日本工業倶楽部で開催された設立総会に今里は出席している。しかし、発起人に名を連ねていないのは、松本明男も推測するように「財界の黒子役に徹し」ようとしたためであろうか（小伝352）。とはいえ「略年譜」によれば、1947（昭和22）年9月には経済同友会の幹事に就任している。

なお、今里は「この同友会結成がきっかけで、その後、私の人生が左右されるほど影響を受ける人物に出会った」と言い、財界四天王の一人となる水野成夫（1899～1972年）の名を挙げている（交友録27）。水野成夫（しげお）は、この経済同友会の幹事のほか、日経連の常任理事や経団連の理事、フジテレビの初代社長などを務めた財界の有力者の一人。一方で、かつては日本共産党で初代編集長として『赤旗』の刊行に携わり、またフランス文学者としてアナトール・フランスやアンドレ・モーロアなどの翻訳でも知られた異色の経営者である。かつて今里が常務を務めた旧日本航空機工業の社長舟崎由之の親戚筋に柴豪雄という医者があり、この柴が一高、東大時代の同窓である水野を今里に紹介したのだという（魅力学110）。

もう一つ、今里が当時力を入れていた社外での活動は出版であった。「敗戦で打ちひしがれている国民に士気を鼓舞する出版物を発行していこうと考え」、「事業意欲は人一倍強いほうであった」今里は、敗戦間もないころに九州書院という出版社を立ち上げたのである（交友録209）。設立に際しては、同じく九州出身の経済学者木村健康に出版方針に関して相談を持ち掛け、九州書院の顧問となるよう依頼している。木村は、リベラルな学風で知られた経済学者河合栄治郎の弟子であり、『近代経済学教室』で毎日出版文化賞を受賞、東大教授を務めた。

九州書院について、今里は「殿様道楽に近い事業になり、一向に儲からなかった」と謙遜するが、事業は一時拡大を見せた。九州書院設立後、しばらくして今里は日本金属産業本社で菊池寛の訪問を受けた。文藝春秋の創設者として戦前より菊池がかかわっていた娯楽誌「モダン日本」の復刊の依頼が目的であった。今里の『交友録』によれば、当時九州書院にいた牧野英二という編集者が菊池と知り合いだったので、今里のことが菊池寛に伝わったのだという。ちなみに、牧野英二は文芸春秋社に在籍していたことがあり、小説家として新潮社文芸賞も受賞したものの、戦後は筆を立ったという。兄は作家の牧野信一（今里は伸一と表記）⁸⁾。のちに芥川賞を受賞（1951年）して作家として活躍する石川利光も九州書院社員として在籍していた。

菊池の依頼に対し、最初は固辞していた今里であったが、「文壇の大御所」の熱意を汲み最終的には同意したのだという。そこで、九州書院はモダン日本社と合併し、雑誌『モダン日本』を復刊することになった。『モダン日本』の編集部には、のちに芥川賞を受賞（1954年）する小説家の吉行淳之介や、後年マイナーポエトとして知られるようになり、銀行員の経験もある詩人の田中冬二なども所属していた。のちに今里は、財界関係者だけでなく文壇関係者との交友関係も広げていく。なお、上で取り上げた今里の近くにいた作家（石川利光、牧野英二、吉行淳之介、田中冬二）は、いずれも文学辞典（日本近代文学大辞典）で戦後は新太陽社という出版社とのかかわりが紹介されている。今里は触れていないが、もしかしたら九州書院はモダン日本社と合併した際に、社名を「新太陽社」に変更したのかもしれない⁹⁾。これも今里は触れていないが、戦後の『モダン日本』の編集には大学浪人中であった、のちに幻想文学研究の大家となるフランス文学者の澁澤龍彦も携わっていたはずである。

1948年頃には、上述の水野成夫に『人生劇場』で知られる作家尾崎士郎を紹介され、信州・上田や箱根・強羅をともに旅する仲となった。今里は、子供のころ「立川文庫ばかりを読んでいたので真田幸村に親しみがあり、尾崎士郎の小説の題材にしようと考えて旅先の一つに上田が選ばれたのだという（交友録209-218）。後に刊行された尾崎士郎『新説 真田幸村』（北辰堂、1952年）に、おそらくは今里との旅から得られた見聞の成果が生かされているのではないだろうか。

財界人として名を馳せた今里であるが、内面には文学愛好家としての気質が備わっていたとも言われ、それが後年文化・芸術界の関係者と交流を深めていくうえで活かされていったのかもしれない。永川幸樹は、今里の「観察力の鋭さや繊細さはふつうの人の感性ではありません。環境と勉強次第では、もの書きになれた人だ

と思いますね」という石川利光の発言を紹介している。今里のもとで働いていた芥川賞受賞作家のことばである。今里が出版事業から手を引いたのは1950（昭和25）年、社長として以下で述べる日本精工の労使対立を收拾し、日経連の広報委員長に就任した年である。今里の「本格的な財界活動」が始まりつつあった（魅力学79、256頁）。

3. 日本精工の社長就任と財界活動

1948（昭和23）年7月15日、今里廣記は日本精工の第四代社長に就任した。日本精工は、1916（大正5）年に立ち上げられ、創業に際しては高橋是清や安田財閥も協力したベアリング産業界の名門企業である。「弱冠40歳の社長」が同社に請われて誕生したのである。

ベアリング産業は日本のモノづくりを支える重要産業であり、車両や兵器製造などを通じて軍とのかかわりが強かった。それゆえ、日本精工も戦後は軍需会社として扱われ、財閥解体の担当機関である持株会社整理（特殊整理）委員会が管理することとなった。1947年1月には安松俊夫取締役社長をはじめ千家克麿常務と寺沢仲之助常務の3名がGHQの第二次公職追放令の対象となった¹⁰。すると、社長不在のもと労働組合が生産管理を要求するなど攻勢を強め労使関係が悪化してしまい、それが営業成績にも影響を与えていたので再建が求められていたのだった。

なぜ、今里廣記が社長に抜擢されたのか。じつは持株整理委員会の委員長は、今里と旧知の間柄である笹山忠夫（のちのアラスカパルプ社長・会長）であった。笹山は日本銀行などを経て日本興業銀行に入行し、上でも述べたように、興銀の福岡支店長時代に九州採炭の副社長として金融を担当する今里と知り合った。その笹山に、日本精工から追放中の常務千家勝麿が、日本金属では社長の今里が安定した労使関係を築き上げていることを聞きつけて今里を推薦し、日本精工の主力銀行である当時の富士銀行もそれを適任と判断したのである。かくして、笹山旧知の今里の日本精工社長の就任が決まった（交友録34-35、小伝343-345）。後年、今里は「戦後、いちばん世話になった人は？」との永川幸樹の問いに、「それは、やはり笹山さんかな」と答えている。なお、今里の日本精工への移籍に伴い、日本金属産業の後任社長には、当時専務でのちに日本精工の顧問弁護士となる矢野範二が就任した（魅力学91、116頁）。

社長として今里が日本精工で第一に着手したのは、いうまでもなく生産現場で幅を利かせていた過激化していた社員の一掃と労使関係の正常化であった。戦後の混

乱が続くこの時代、社会不安を背景として終戦時までの禁圧から放たれた左翼陣営や労働組合の活動が激化し、東宝争議をはじめとする大規模なストライキが多発していた。組合側の氣勢が大いに盛り上がっていた時代である。それゆえ、今里と組合側との交渉は当初から「喧嘩腰」となり、人員整理を目指す会社側と労働者による人民管理を要求する組合側との議論は「平行線をたどる」ばかりであった。「社長に就任して四か月後、私は遂に共産党系と目される組合員約八百人の整理に踏み切った」。先導者たちの内偵を進めたうえでの決定であったという。これが、「最大多数の幸福を築くには犠牲が伴う」との信念を持つ今里の決断であった。結局、二年間を通じて三回の人員整理が断行され、日本精工の合理化は進んでいった。途中、組合側により法廷闘争に持ち込まれたとはいえ、最終的には「会社側の勝ち」となった。およそ1,000名の従業員が整理の対象となったという（交友録37-38、魅力学118頁）。

このように強硬な姿勢を貫いた今里ではあったが、一方で、今里の経営方針の基本は人としての信頼関係に置かれ、ヒューマニズムを重視する姿勢が見られたとの指摘もある。同じ日本人であれば「話してわからぬことはありえない」という考えを今里は抱いていた。（魅力学91-92頁）。労働攻勢に対して、「和をもってたつととなす」をもとに「総親和の精神」を打ち出し、個人の能力を十分に発揮させ、その結果を経営に生かすことを基本方針にした。たとえば、課長級以上の役職者と労組代表による経営協議会を発足させ、組合の意向を聞き、組合にも経営の実態を理解してもらう体制も整えられていった¹¹⁾。日本精工労働組合で中央執行委員長を務めた前川忠夫は、今里について、「原則には厳しい人であったが、組合、そして役員に対する気配りは、まさにヒューマニズム、人間関係の大切さを示しているものだと思う」と述べる。そして、「現在も、今里イズムともいえる労使の関係が日本精工には受け継がれている」と後年（1986年）今里の姿勢を評価した。人員整理問題の最後の交渉で、今里は「組合長らを解雇せざるをえないのは、泣いて馬謖を斬る思い・・・」と共産党の組合長に対するあいさつで、中国三国時代の有名な故事を引用して苦しい胸の内を表現したこともあったという¹²⁾。

ともあれ、日本精工では「人員整理問題を、他企業に比して、大きな混乱もなく終結させる」ことができたのである。同社の経営を「二年足らずの間に軌道に乗せた今里の経営手腕は、財界でも高く評価され、実力経営者としての確固たる地位を築く礎となった」と松本明男は評価する（小伝347）。1955（昭和30）年には、『読売新聞』の「新・人物風土記」で長崎県出身の「戦後財界の若手花形スター」の一人として紹介されるまでとなった¹³⁾。

今里の調整能力、世話役的な素質は自社を超えて人脈づくりや財界での活動にも生かされていく。現在は、一頃と比べて財界リーダーの影が薄くなったといわれるが、日本経済に活力があったころは石坂泰三や土光敏夫など、有力財界人の発言はメディアに注目され、相当の影響力があつたと考えられている¹⁴⁾。そのような財界の「顔」と言われるような人々を表に据えて、財界首脳部のいわば裏方、調整役のような役割を今里は演じていくのである。

先に経済同友会の立ち上げについて述べたが、経済同友会が設立された1946年には、ほかにも「財界の総本山」となる経済団体連合会（8月）、中小企業寄りの日本商工会議所（11月）といった経営者団体の創設が相次いだ。そして、その二年後の1948（昭和23）年4月、「財界四団体」の最後となる日本経営者団体連盟（日経連）が設立され、今里は常任理事に就任する（1950年）。水野成夫の推薦による日経連入りであり、経済同友会とともに日経連でも中心メンバーの一人として活躍していくことになる。

経済同友会は「経済民主化」と「起業家の自己革新」を合言葉として発足したのに対して、日経連は労働運動の高揚を背景として、「総資本の利益」を守るために創設された、いわば「財界の労務対策本部」であった。すでに、終戦直後の1945（昭和20）年12月に労働組合法が議会で可決成立し、翌年3月に施行されていた。それゆえ設立当初、日経連が掲げたスローガンは「経営者よ正しく強かれ」であった（小伝354）¹⁵⁾。今里は、性格の異なる二つの団体に属しつつ、財界での地歩を固めていく。1952（昭和27）年には、東京商工会議所（東商）の新議員に推薦され¹⁶⁾、同年11月には経団連の理事（のちに総理事、顧問）に就任した。以下述べるように、二代目経団連会長となる石坂泰三とも親しくなる。「経団連、日商を含めて経済四団体に自由に入出りできるのは、私ぐらいではないか」と今里は語った（小伝358）¹⁷⁾。なお、後年2002年、日経連は経済団体連合会と統合して日本経済団体連合会（現経団連）が発足した。

さて、水野成夫と出会って以降、今里の財界における人脈は一挙に拡大した。水野と今里、それに東海林武雄（元日東化学社長、元専売公社総裁）は「気の合う者同士、いつとはなしに寄り集まり、自然にできた会」が「三人会」であった。そこに、小坂徳三郎（元経済企画庁長官、元信越化学社長）、村木武夫（元住友石炭産業社長）、鹿内信隆（サンケイ新聞社長）、それに五島昇（東急社長）の4名が加わってできたのが「侍会」である。7人ゆえに、黒澤明の「七人の侍」から名付けられた会合であり、赤坂の料亭「つる中」で毎月開催されたという。

当時富国生命の社長だった小林中（あたる：1899～1981年）に会うように今里に

勧めたのも、水野であった。「財界四天王」の一人となる小林中と、「実際に向かい合って話し合い、その度量の大きさに心を打たれた」と今里は回想する（交友録54）。小林中を座長格とした親睦会「二八会」への参加も大きな刺激となったことであろう。1948（昭和23）年に発足したこの会合には、すでに取り上げた小林中と水野成夫、それにのちに日本商工会議所会頭となる永野重雄と日本経営者団体連盟会長となる桜田武を加えた四名、すなわち「財界四天王」が含まれ、さらに浅尾新甫（元日本郵船社長）、工藤昭四郎（元東京都民銀行頭取）、東海林武雄（元日東化学社長、元専売公社総裁）、金井寛人（前帝国ホテル会長）、麻生太賀吉（麻生セメント会長）、山際正道（元日銀総裁）、遠山元一（元日興証券社長）、高見重義（元江商常務、元鳥取新聞社長）それに今里の13名が名を連ねた（括弧内の肩書は「交友録」60頁による）。その後さらに、日本興業銀行頭取となる中山素平、富士銀行頭取となる岩佐凱実（よしざね）、東京電力社長となる木川田一隆、東洋曹達工業（現東ソー）社長となる二宮善基（よしもと）、経団連会長となる稲山嘉寛、フジサンケイグループの総帥（議長）となる鹿内信隆、東急グループを率いていく五島昇、TBS社長となる今道潤三などといった錚々たる財界人が加わった。「日本三大料亭」もしくは「日本二大料理屋」の一つ、築地の「新喜楽」で毎月開かれるこの財界人の親睦会は30年以上続くこととなる（交友録49-50、60頁、小伝355-356、360。）。

「財界総理」、「ミスター経団連」と呼ばれるようになる石坂泰三（1886～1975年）とも親しい関係となった。公職追放の対象となり第一生命保険社長の座を退くことになった石坂に対して、今里は自ら率いていた日本金属産業の顧問のポストを提供してその生活を支えたのだという（小伝357）。1948年、東芝の取締役、翌年社長となった石坂は、4,500人とも6,000ともいわれる人員を整理し、荒療治を通じて東芝の再建に貢献する。この石坂と今里、それに水野成夫は囲碁仲間であり、石坂邸へ「日曜日ともなると、夕方に出かけて夕飯をご馳走になった後、さっそく囲碁という段取り」だったと今里は振り返る（交友録42）。

郷里・長崎の先輩である松永安左エ門のことを、今里はおそらくかなり早くから意識していたことであろう。「とりわけ松永と池田（勇人）の会合に同席する機会が多かったことが、その後今里の政財界とのパイプを太くする上で役立った」と言われる。松永安左エ門（1875～1971年）は、戦前は東邦電力など数々の電力会社の設立や経営に参加し、戦後は電力事業再編成審議会会長として九電力会社体制の確立を断行した財界人¹⁸。池田勇人（1899～1965年）は1960（昭和35）年より首相を務め、「所得倍增計画」を掲げるなど経済重視の政策運営を推進した。

「とくに池田内閣時代には、小林中、永野重雄、桜田武、水野成夫の財界四天王

とともに、今里は池田勇人首相を囲む財界実力者として重きをなしていった」（小伝357、359）。今里が池田から目をかけられたのは、もちろん、今里の人柄と能力ゆえのことであろうが、今里の兄・久香が池田と同じ第五高等学校（のちの熊本大学）の出身であったことも影響したかもしれない。その池田が、20歳以上も年上の松永安左エ門に目をかけられ良き相談相手となったのは、池田が松永とも親しい吉田茂から信頼されていたからであり、池田が吉田のいわば右腕として吉田内閣を支えたからである。「貧乏人は麦を食え」発言など、しばしば失言が話題とされた池田であり、首相に就任後、「電力の鬼」の異名を持つ松永の前でも調子に乗ってあまりに思い上がった言葉を口にして、松永から大音声で一喝されたことがあった。池田と松永、それに自分も加わった席でのことであったと今里は回想する（交友録90-91）。3人の親密な間柄が窺える。

日刊工業新聞社の論説委員であった松本明男によれば、戦後日本の復興、再建、そして高度成長期にかけて、わが国の政界と財界の間には相互依存の太いパイプが出来上がっており、その基軸となったのは、長期政権を打ち立て「軽武装、経済立国」の路線を固めた首相吉田茂と日清紡績の社長・会長を務めた宮島清次郎（1879～1963年）との関係であったという。宮島は、吉田とは東京帝国大学の同期であり、吉田政権支援のために「政治資金パイプ」の役割を果たした。1945年に宮島が日清紡会長を引退したのち、同社の社長に就任したのは四天王の一人となる桜田武（1904～1985年）である。宮島・吉田のパイプは池田勇人に受け継がれ、四天王を中心とした財界の新たな実力者と池田との関係へと発展したのだという（小伝360）。

財界四天王のなかでも、宮島清次郎の後継者としてとりわけ実力者になったと言われるのが小林中である。1960年の安保騒動のさなか、岸内閣退陣ののち池田勇人が首相に就任すると、小林をはじめ四天王や今里は、「池田を囲む財界人の会合「火曜会」を組織し、池田政権を裏から支えた」。首相としての池田は所得倍増計画を打ち出し、わが国の高度経済成長を軌道に乗せたとされるが、戦後の日本が政治の時代を経て経済の時代へと路線を変更し、積極的な経済運営が実現されていくうえで、小林を中心とした財界人（コバチューグループ）からの助言が大きな意味を持ったであろうことは、想像に難くない。

こうして、「時の総理大臣を取り巻く財界人の会合」は、池田首相の「火曜会」を出発点として、政権交代のたびに装いを新たにして受け継がれていく。佐藤栄作の「五日会」は、今里が人選を担当した小林中を中心とした集まりであり、やがてさらに規模の大きな「長栄会」も誕生した。それ以降の今里が関係した総理を囲む会合を挙げれば、田中角栄の「維新会」と「月曜会」、三木武夫の「庸山会」、福田

越夫の「一火会」と「清談会」、大平正芳の「春芳会」、鈴木善幸の「清鈴会」、そして中曽根康弘を囲む「清康会」と「弘基会」となる。いずれの会合も、今里と四天王の一人永野重雄の「二人が中心となって財界有力者をピック・アップし、時の政権との間に太いパイプを敷いて」いったのだという（小伝363-364）。

4. 各種企業・団体での活躍(1) — 還暦まで

財界でこれだけ重きを置かれた今里廣記は、日本精工以外にどのような企業や団体、組織で要職を歴任したのであろうか。ここでは、『回想 今里廣記』に収められた「略年譜」をおもに参照しつつ、関係した業種や団体の多様性に着目しながら今里のおもな経歴に触れてみることにしたい。

日本精工社長就任の二年後、1950（昭和25）年に42歳の今里は日経連常任理事に就任するとともに、全日本実業団野球連盟の副会長に就任する。今里の相撲好きは有名だが、野球にも興味があったのであろうか。これは今里晩年のことだが、1979年のプロ野球ヤクルト対太陽（当時）の開幕戦で始球式を担当したことがあった（1979年3月7日¹⁹）。スポーツの振興に今里は熱心であった。やがては、大相撲では関脇まで昇進し、のちにプロレス界で活躍した同郷の力道山の支援者として知られるようになる。力道山は朝鮮半島の生まれであるが、本籍を長崎県大村市に置いていた。

二年後の1952（昭和27）年4月には、日本機械工業連合会の理事に、5月には、月島機械の取締役役に就任する。後者は、1905（明治38）に東京月島機械製作所として今里の母方の伯父黑板伝作により創業。現在では水環境事業や各種プラントの建設で知られる。日本精工社長としての今里の機械工業に関する見識が求められていたのであろう。同年（1952年）6月からは総理府恩給法特例審査会委員、11月からは経団連のそれぞれ理事を務めている。

翌1953（昭和28）年には、東海観光（現アゴーラ・ホスピタリティー・グループ）の取締役役に就任し、「略年譜」によれば20年以上1977（昭和52）年までその座にあった。また、これは略年譜には記載がないが、同年7月に日本プロ・レスリング（プロレス）協会が立ち上げられ、今里は理事を任されている²⁰。理事長は政治家の酒井忠正。今里と同様好角家（相撲好き）として知られ、酒井のコレクションを母体として翌1954年に蔵前国技館の完成とともに相撲博物館が開館する。

1954（昭和29）年4月、今里は東京商工会議所（東商）の常議員となった。当時の東商の会頭は、大日本精糖の社長や日本航空の会長などを務め、のちに岸信介首

相のもとで外務大臣となる藤山愛一郎。東証の会頭である藤山は、慣例として日本商工会議所（日商）の会頭を兼ねていた。経団連が大企業中心の団体であるのに対し、日商は周知のように中小企業を中心とした組織である。それゆえ、藤山愛一郎の父藤原雷太が会頭を務めていた時代から、経団連に対する日商の対抗意識はすでに大きなものがあった。

今里の記憶によれば1951（昭和26）年のこと、藤山愛一郎は、その日商の組織力強化のために四天王の一人永野重雄に日商入りを要請していたものの、色よい返事がもらえないでいた。そこで、藤山は今里に永野の説得を要請し、それを受けて今里は小林中に永野への勧誘を依頼し、小林の説得により、ようやく永野は日商入りを決心したことがあったという。のちに、永野重雄は1969年から1984年まで10年以上日商会頭の座にあり、東京商工会議所の会頭を兼ねた。永野のもと、日商が強力な経済団体へと発展していく裏に、調整役としての今里の根回しがあったのである（交友録74-79）。

1954年に戻れば、この年今里はまた、ニッポン放送の取締役にも就任した。ニッポン放送は同年7月14日に開局、専務取締役に今里や財界四天王と親しい鹿内信隆が就き、四天王の一人桜田武も取締役を務めた。

翌年の7月には旧運輸省鉄道建設審議会の委員を引き受けている。鉄道の新線建設の可否を審議する場でも、今里の経営者としての経験と知恵が求められたのであろう。鉄道の高速度化、高性能化のために軸受（ベアリング）は重要な役割を担う。後年、今里が率いる日本精工の軸受けは新幹線においても採用されることになる。ベアリング製造会社の社長としての見識は、翌1956（昭和31）年6月に委員に就任する旧通商産業省の機械工業審議会の場でも活かされていく。

一方で、今里の活躍は文化の領域にも及んだ。1956年7月、今里は日本フィルハーモニー交響楽団（日フィル）の理事となった。日フィルは、その直前の6月22日に今里と親しい水野成夫が社長を務める文化放送の専属交響楽団として創設され、のちにフジテレビの専属にもなった。初代の常任指揮者は渡邊暁雄である。水野は文化の支援に熱心であり、例えば指揮者の小澤征爾は、若き日に渡欧に際してかつての同級生水野ルミ子を通じてその父親の水野成夫から資金的な援助を得ている²¹⁾。渡欧を実現した小澤は、フランス滞在中の1959年にブザンソン国際指揮者コンクールで一位を獲得し、世界的名声を博すことになる。

後年の話であるが、その小澤征爾が日フィルの首席指揮者として活動していた1972（昭和47）年、これは水野の没年でもあるが、当の日フィルはフジテレビと文化放送から契約の打ち切りとオーケストラの解散を宣告され、いわゆる「日フィル

争議」が勃発、団員の間でも路線が対立してしまい、結局二つのオーケストラ（日フィルと新日本フィルハーモニー交響楽団）に分裂してしまう。日フィルの財団解散を文部大臣が許可したのが1972年6月22日、今里がその理事の座を降りたのが同年8月、日本精工で人員整理を断行した今里のことである。もしかしたら、今里も日フィル争議の成り行きと何か関係していたのかもしれない。なお、争議自体は裁判で和解が成立し、1984年3月に終結している²²⁾。日本フィルハーモニー交響楽団と新日本フィルハーモニー交響楽団は今も分裂したままであるとはいえ、双方ともに日本の音楽文化のなかで独自の伝統を築き、ファンを獲得しつつある。

時間を元に戻す。1956年7月には、伊豆観光開発の取締役、そして東京都公安委員会の委員を引き受けている。今里は、当時の安井誠一郎東京都知事の「たつての要請で」警視庁のいわば「大目付け役」である五人の公安委員のうち一人となったという。東京都の公安委員会には歴代の財界の代表的存在が就任するのが慣例なので、これにより今里が財界の最有力者の一人であることが認められたことになる（小伝358）。今里48歳の時のことである。委員を退任したのが1962（昭和37）年なので、今里は1960年の安保闘争による東京の騒乱に公安委員として立ち向かい、おそらく事態の収拾にも手を貸したことであろう。この年、日米安全保障条約改定に向けた反対運動が盛り上がり、国会は連日デモ隊に包囲された。新安保条約が自然成立したのち、岸信介内閣は総辞職する。なお「略年譜」にはないが、この年（1956年）の9月に今里は、日本生産性本部派遣の第2次トップ・マネージメント視察団に加わりアメリカを訪れている²³⁾。

翌1957（昭和32）年6月には、同年4月に設立された日本軸受検査協会の評議員となった。第三者としてベアリングの検査や試験を実施する機関である。「略年譜」で、今里が8月に理事となった「(財)国際文化交流協会」については不明である。50歳となった翌1958年1月には、松本烝治（じょうじ）記念財団の評議員に就任。おそらくは、研究助成のための財団であろう。松本烝治は民法を専門とする法学者。東京帝大教授となり、のちに帝国学士院会員となった。戦後、憲法の草案（松本私案）を作成したことで知られる。法学者の田中耕太郎は松本の女婿である。

1959（昭和34）年は、1月に日本体育協会の財務委員（のちに理事、監事）、10月に醍醐寺保存会理事を引き受けている。日本体育協会はかつての大日本体育協会、現在の日本スポーツ協会（JSPO）。スポーツの振興に力を入れた今里は、文化の保存にも力を入れた。醍醐寺は、いうまでもなく「醍醐の花見」（1598年）でも知られる京都の古刹。のちに、この醍醐の花見で豊臣秀吉に扮した際の今里の写真が撮影されている²⁴⁾。

この年（1959年）から翌年にかけて九州の三井三池炭鉱では極めて大規模な労働争議が繰り広げられた。「総資本対総労働の対決」と言われたこの争議において、総資本側（財界）は敗北を絶対に避け、自由主義経済を守り抜くために秘密裏にある組織を立ち上げたことを、今里は「交友録」において告白している（交友録106-108）。それが、いわゆる「共同調査会」である。同書が刊行された当時、その存在がまだほとんど知られていなかったからであろうか、今里自身がこの組織について、「この名前は、大半の読者が初めて接することであろう」と述べているのである。「共同調査会」の代表は、のちに経団連会長、札幌オリンピック組織委員会会長となる財界人の植村甲午郎（こうごろう）だったが、実質的な運営責任者は四天王の一人桜田武であったとされる。今里は12人の幹事のうちの一人であり、また幹事補佐として、当時ニッポン放送専務であった鹿内信隆や東京音協（音楽文化協会）の専務理事、のちにダイヤモンド社社長となる坪内嘉雄など5名が従事した。後者は、文芸評論家、エッセイストとしてのちに活躍する坪内祐三の父である。

共同調査会の事務局は、東京・日比谷にあるビルの4階に置かれ、秘密裏に活動を進めるために入口は「415号室」というプレートが貼られていただけであったという。月一回の会合で、三池争議の経営側への支援や募金、闘争の見通しなどが討議された。軍資金一億円が現地闘争本部に送られたこともあったという。これらの活動を「すべて裏でとり仕切っていたのが今里だった」と永川幸樹は述べる。「このときの心労や無理がたたって」今里は一時健康を害してしまったという。なお、この「秘密結社」のような活動は1968（昭和43）年末まで続いたという（魅力学160-162、166頁）。

ところで、今里が社長を務める日本精工の経営状況はどうであったか。1959年2月、社史によれば、「日本精工は社員にコスト意識を徹底させ、年間で10%のコストを引き下げることが掲げ、その推進機関として社長の諮問機関となる原価引き下げ委員会を設置した」とある。売上高、利益ともに同社の業績が1957年から1958年にかけて落ち込んでいた。この委員会の主導のもと、業務の見直しや作業改善、無駄の排除が進み、1961年には約30%のコスト・ダウンが達成されたという。翌1962年には、常務取締役以上の役職者で構成される経営合理化審議会が設置され、日本精工は「全社的な経営合理化を推進していく体制」を今里社長のもとで整えていったのである²⁵⁾。

今里の履歴は1960年代に入る。1960（昭和35）年8月、今里は池田内閣誕生直後に設立された日本刑事政策研究会の理事を引き受けた。同研究会は、「刑事政策の理論及び実際を研究し、もって刑事政策思想の普及を図り、あわせて社会福祉の増

進に寄与すること等」を目的とした組織である²⁶⁾。当時、今里は東京都の公安委員の座にあった。この日本刑事政策研究会は、六〇年安保の騒乱の直後に立ち上げられたことになる。10月には、今里の本業と関係が深い日本ベアリング輸出協議会の理事長に就任。同協議会は、同年（1960年）1月に軸受輸出協力会を発展的に改組して誕生したという。12月には、戦前からの旧制大学の歴史を誇る私立医大の名門、日本医科大学の監事を引き受けている。今里廣記は大学を卒業していないが、こののち様ざまな大学や学術団体から役職への就任を要請されるようになる。

1961年に移る。この年の6月、「略年譜」によれば日本陸上競技後援会の会長に就任とある。この団体について詳細は不明だが、インターネットで検索すると東京オリンピック（1964年）に際して記念メダルを発行していたようである。10月には、通産省産業構造調査会の委員およびその重工業部会の部会長、そして松竹の相談役（のちに取締役相談役）も引き受けている。日本を代表するベアリング製造会社の社長は、歌舞伎をこよなく愛し、多くの歌舞伎俳優と親しい関係を結んだ。その歌舞伎の興行を取り仕切っている総合芸能会社に請われ、テレビの普及などにより不振となった歌舞伎の復活と発展に力を入れていく。松竹の社長、会長を務めた大谷竹次郎は、すでに1955（昭和30）年に歌舞伎文化の継承と発展への功績が認められて文化勲章を受章していたが、その大谷に対して今里は友人としてストレートなアドバイスや忠告を行っていたのだという（魅力学28頁）。これは後年（1979年）のことだが、今里は日本歌舞伎訪中使節団の団長となり、市村羽左衛門をはじめ歌舞伎俳優とともに中国を訪問する。なお、同年（1961年）11月には文部省の私立大学審議会にも委員として名を連ねるようになった。

今里が日本工業倶楽部の評議員となったのは1962（昭和37）年1月、石坂泰三が理事長を務めていた時のことである。日本工業倶楽部は、1917（大正6）年に「工業家が力を合わせて、わが国の工業を発展させる」ことを目的として創設された団体であり、戦後は経済復興の礎のような役割を担った²⁷⁾。6月には、全日本実業柔道連盟の顧問、9月には通産省産業構造調査会の乗用車特別政策小委員会の委員長を引き受けている。日本もいよいよマイカーの時代を迎えつつあった。鉄道のみならず自動車にとってもベアリング（軸受）は必需品である。自動車産業の発展はベアリングの増産につながった。また同じころ、総理府臨時司法制度調査会、10月には経済企画庁経済審査会、通産省軽機械輸出会議軸受部会の委員となり、政府関係の委員会の委員就任が続いた。

翌1963（昭和38）年10月には、大谷観光（現ニューオータニ）の取締役に就任。ホテルニューオータニの運営会社であり、ホテルは東京オリンピック直前の1964年

9月に開業。一頃の東京のホテルの、いわゆる「御三家」の一つとしてのみならず、「007は二度死ぬ」や「人間の証明」といった映画の舞台となったことでも知られるホテルである。

同じく同年10月、今里はベアリング製造業全体の発展を支える日本ベアリング工業会の理事に選ばれた。1948（昭和23）年に設立された日本ベアリング協会を発展的に解消して同工業会が誕生したタイミングでの理事就任である。ベアリング業界では、企業の系列化や業務提携の進展のもと、生産の拡大や設備の合理化が見られたものの、大手企業間の過当競争や製品価格の下落などの問題が生じていた。それを受けて、「業界内の秩序を保ち、日本の軸受工業の健全な発展に資する組織」として、日本ベアリング工業会は設立されたのであった²⁸⁾。今里を最も必要としている業界団体であろうし、今里にとっても最も身近な団体であると言ってよいだろう。その後、自身は会長、理事、名誉会長、名誉顧問、顧問と同工業会内での肩書を変えていくことになる。

一方で、今里率いる日本精工の動きをみると、1962年から1963年にかけて、同社は社是「NSK精神」を制定し、パンフレットを全社員に配布して社是の浸透に努めている。この「NSK精神」は、社長である今里が「平素考え、社員に伝えていること」を簡略化して明文化し、合わせて同社社員の心構えである「4S主義」に具合的な解釈をあたえたもので、社内で作成した原案に作家の井上靖が加筆補正をしたものである。すでに、井上は1950（昭和25）年に『闘牛』で芥川賞を、1959（昭和34）年に『氷壁』その他の作品で日本芸術院賞を受賞しており、直後の1964（昭和39）年には日本芸術院の会員となる。以下に「NSK精神」を示す。

〈社是 —NSK精神—〉

われわれは会社の光輝ある伝統に誇りをもち

1. 常に、誠実にして謙虚、産業人たるの本分に徹せんとす。
2. しかして企業の社会性を尊重し、絶えず創意とくふうに努め、技術の向上に精進せんことを期す。

「NSK精神」具現のため「社員の基本心得」として4S主義を提唱する。

1. スピード Speed
2. サービス Service
3. スピリット Spirit
4. システム System

今里のもとで、1960年代の日本精工は、「企業間競争の激化、経営の近代化、技術革新の進展」を背景として、「企業内の人材育成を重要課題として取り上げ、そ

の進展に取り組んでいった」²⁹⁾。人材育成の重視は、当時わが国で広まっていた従業員重視の風潮と関連させて見るができるだろう。もし、日本的経営を「協調的な労使関係を基盤にして、従業員利益の最大化をめざす経営」ととらえるなら、1960年代前半は三井三池争議の敗北（1960年）に端を発した労働争議の後退や「労使協調路線に立つ同盟（全日本労働総同盟）」の結成（1964年）などを通じて「日本的経営の基盤となる協調的な労使関係」が成立しつつあった³⁰⁾。このようななかで、わが国の高度経済成長が続いていたのである。

再び今里の履歴を1964年から追っていく。1964（昭和39）年2月、「（財）日本地域開発センター理事」と「略年譜」にある。とはいえ、同センターのホームページに掲載されている当時の役員名簿に今里の名前は見当たらなかった³¹⁾。理由は不明だが、この役員名簿には小林中（会長）、中山素平（理事）などといった今里と親しい財界人は含まれている。3月には、日本武道館と東京音楽文化協会の顧問に就任。このうち、後者は現在「ぴあ」の100%出資の子会社、株式会社東京音協としてコンサートや舞台、イベントの政策・運営を手掛けている³²⁾。

東京音楽文化協会について補足しておきたい。先に三井三池争議について言及したが、そのころ日本共産党は1955年の六全協（第6回全国協議会）の決定を受けて、それまでの武力闘争路線から議事を重視するマイルドな合法活動路線へと方針を転換し、党の配下にある学生団体である民青（日本民主青年同盟）が、その下部組織である労音（勤労者音楽協議会）の「歌ごえ運動」を通じて青少年層への影響力の拡大を画策していた。当時、この運動は「歌って踊って恋をして」ほか同様の表現で揶揄されることもあったが、こうした左派勢力の動きに財界は危機感を募らせていた。そこで財界の働きかけにより、労音に対抗する組織として東京音楽文化協会など全国各地で音楽文化協会（音協）が誕生し、それらの上部団体として1964年に全国文化団体連盟が組織された。その会長が、先に取り上げた共同調査会の実質的な代表である桜田武、専務理事がその幹事補佐の坪内嘉雄であったことから、共同調査会の活動は音楽文化をも視野に入れていたことが見て取れる（交友録107、113-114）。

さて、1964年7月に今里は日本相撲協会の運営審議会委員を引き受け、いよいよ好きな相撲を公的な立場から支えていくことになった。とはいえ、日本相撲協会の諮問機関である運営審議会は2014年に解散している。10月には財団法人である人材開発センターの理事、12月には東京ターミナルの取締役（のちに取締役会長）に就任している。

東京ターミナル社についても付言しておこう。同社は東京モノレール（旧東京高

架電鉄）開通ののちに都心側のターミナル（世界貿易センタービル）を提供した不動産会社である。1964年10月開催の東京オリンピックに向けた鉄道の一大プロジェクトとしては、東海道新幹線の建設が知られるが、この東京モノレールも羽田空港と都心を結ぶ新たな足の確保を目的とする、東京オリンピックを支えた大切な路線である。東京ターミナルの設立発起人会は1964年1月に開催され、今里をはじめ永野重雄、稲山嘉寛などといった主要財界人が発起人に加わった。とはいえモノレールの建設を進めるにあたり、当初は都心側のターミナルの設置場所がなかなか決まらないままであった。まずは国鉄の汐留貨物駅があった一帯が候補地として挙がったという。銀座や新橋などの繁華街に近かったのが理由であるが、「土地の所有権が微妙にからまっていて、とうてい一本にまとめることは不可能とわかった」ので（魅力学132、135頁）、この話は立ち消えとなった。

今里の回想によれば、「私がモノレールを含めた、浜松町一帯の再開発事業にかかわるようになった」のは、元日立製作所総務部長であった城戸久から協力の要請があったからだという（交友録161）。また松本明男によれば、犬丸徹三と倉田主悦（ちから）が今里に協力を求めたという。犬丸は帝国ホテルの社長として知られるが東京モノレールでも社長も務め、倉田はモノレールに技術を提供し建設を担当した日立製作所の社長であった。ともあれ、関係者の多くが、面倒見がよくて行動力のある今里の協力を望んだということなのだろう。結局、今里は浜松町駅周辺に広大な所有地が利用されないまま残っていることを知り、その五千坪の所有地を払い下げてもらうことに成功してターミナルの設置場所が決まったとのことである。詳細は不明だが、おそらくは今里の持ち前の交渉力や粘り強さがものを言ったのではないかと思われる。

モノレールはオリンピック開催直前の1964年9月17日に開業するが、それに先駆けて先に述べた東京ターミナル社の設立発起人会で今里は発起人代表に選出、同社の発足とともに取締役となった。のちに「東京ターミナル」は社名を「世界貿易センタービルディング」と改称し、浜松町駅に隣接して地上40階建ての超高層ビルを建設するのである（1970年3月竣工）。ちなみに、今里が超高層ビルの建設と貿易に関係する会社や団体を集めた「貿易センター」の建設を一体化して構想するきっかけを与えたのは、1964年3月の岩佐凱実（よしぎね）富士銀行頭取（当時）を团长とする訪米経済使節団、いわゆる「岩佐ミッション」に永野重雄や桜田武たちとともに参加した際の、実際に超高層ビルが林立する米国での見聞であった。ニューヨークで、一行はのちに鹿島建設の社長となる石川六郎から超高層ビルの時代の到来とその必要性についてレクチャーを受け、それに共鳴した今里が、やがて実現す

る貿易センターのビルとモノレールのターミナルを合体させる案を構想するようになったのだという（魅力学135-136頁）。こののち、日本も1968年の霞が関ビルの竣工を皮切りとして1970年完成の世界貿易センタービルなど超高層ビル建設の時代へと突き進んでいくのである（小伝397-401、交友録160-166）。

なお、今里は世界貿易センタービルディング社の社長就任を要請されたものの、これはあくまで固辞し、そのかわりに新社長となった東京ガス社長の本田弘敏に川崎重工をはじめとするテナント誘致の面で協力を惜しまなかったという。また、世界貿易センタービル（旧本館）は、現在は解体され、新たな再開発計画が動き出している。

再び今里の履歴に戻る。昭和40年代に入り、1965年1月に東京商工会議所の産業教育委員会委員長、同年5月に全国文化団体連盟の常任理事に就任。後者は、上でも述べたように、東京など全国各地で設立された音楽文化協会（音協）の上部団体である。7月には、日本近代五種バイアスロン連合後援会の理事を任され、11月には松永記念科学振興財団の監事を引き受けている。前者は、近代五種競技とバイアスロンの国内競技連盟のための後援会だろう。後年、母体の日本近代五種バイアスロン連合は分割され、近代五種とバイアスロンそれぞれの組織が立ち上げられることになる（2011年）。後者の財団は、松永安左門の卒寿を記念して1962年に設立され、1978年まで優れた業績を上げた、文系を含む若手の科学者を松永賞受賞者として表彰し、賞金を授与した。

1966（昭和41）年、今里58歳の年、まずは2月に日本近代文学館維持会の発起人となった。日本近代文学館は、文学資料の収集・保存のために1963（昭和38）年に財団法人として発足、1967年に目黒区の駒場で開館した。若き日に出版業を営んだ経験がある今里には、作家を含め多くの文化人の知人があった。5月には、日本機械輸出組合のベアリング部の部会長、8月には日本新都市開発という会社の監査役を引き受けている。後者は、おそらくは不動産関連事業、建築事業を展開する会社であろう。今里は世界貿易センタービルをはじめ、のちにサンシャインシティの建設などにも関係することにより、経営者としての知見やまとめ役としての調整能力を東京の再開発にも活かしていった。同じく8月、札幌オリンピック冬季大会の組織委員会の参与に就任。札幌五輪開催が決定したのは同年1966年の4月のことである。

同年9月には、アラスカ石油開発の取締役役に就任。この年、アラスカ北部のノース・スロープで大規模な油田が発見されたのを受けて立ち上げられた会社である。かつて石炭採掘業に携わった経験のある今里は、エネルギー問題にも高い関心を抱

いていた。オイルショック以前からエネルギー危機を視野に入れて活動していた今里は、やがて「資源派財界人」、「財界資源派」三人組の一人として知られていく。あとの二人は、興銀の中山素平とアラスカ石油開発の会長であった松根宗一である。「私がエネルギー開発に取り組むようになったのも、笹山（忠夫）氏、そして松根（宗一）氏との交友があったからである」と今里は回想する（交友録203）。笹山忠夫は元アラスカパルプ社長。今里が九州採炭の副社長時代に興銀福岡支店長の笹山と出会い、さらに笹山が持株整理委員会の委員長として今里の日本精工社長への抜擢にかかわったことについては、すでに上で触れた。笹山も松根も、中山率いる興銀の出身である。資源開発の観点からアラビア地域にも着目していた今里は、後年（1971年）中山を団長とする財界の訪アラビア湾経済使節団に参加することになる。1966年は、ほかにも9月に中小企業研究センターの理事と12月に日本科学技術振興財団の常任理事を引き受けている。

なお、この年（1966年）11月、今里が社長を務める日本精工は創立50周年記念式典を挙行し、『日本精工の歌』（大木惇夫作詞、服部良一作曲）を制定・発表したうえで歌詞カードとレコードを全社員に配布している³³⁾。

1967（昭和42）年3月、大都取締役就任と「略年譜」にある。「大都」と名乗る会社は現在でもいくつかあり、どれであるかは不明。5月には、東京（都）交通安全協会の会長と全日本交通安全協会の副会長（のちに会長）を引き受けている。交通安全協会には警察のOBが多いという。かつて東京都の公安委員であった今里は、退任後も警察関係者とのつながりがあったようである。8月には、海外技術者研修協会の理事となった。同協会は、おもに開発途上国の産業人材を対象とした研究および専門家派遣などの技術協力を推進する人材育成機関として1959年に設立され、現在は、海外産業人材育成協会（AOTS）と改称している³⁴⁾。日本精工も、この頃にインドやパキスタンのベアリング会社と技術輸出や援助に関する契約を結んでいる。10月には、博多東急ホテルの取締役就任。山陽新幹線が博多まで開通するのはまだかなり先、8年後の1975（昭和50）年3月である。

以上、今里廣記が関係した各種企業や団体、組織に関して、「略年譜」に依拠しながら、まずは還暦を迎えるまでの時期について概観した。

注

- 1) 橘川武郎『松永安左エ門 一生きているうち鬼といわれても』ミネルヴァ書房、2004年。
- 2) 「回想今里廣記」編集委員会編『回想 今里廣記』日本精工株式会社、1986年所収。

- 3) 今里廣記『私の財界交友録』サンケイ出版、1980年。永川幸樹『今里広記から学ぶ男の魅力学 ― 男が惚れる男の生きざま』KK ベストセラーズ、1985年。
- 4) 福田寛吾「梅檀は双葉より芳し」、『回想 今里廣記』、255頁。
- 5) 『読売新聞』、1941年2月23日朝刊、3頁。
- 6) 週刊朝日編『値段の明治大正昭和風俗史』上、朝日文庫、1987年、601頁。山口比呂志「乱世を駆ける財界機動隊長今里廣記の秘密 ― 隠された前半生の波乱にみる处世訓」、『財界』20-7、1972年9月、34頁。
- 7) 経済同友会設立趣意書。経済同友会のホームページ参照。<https://www.doyukai.or.jp/about/establish.html> 2022年9月25日閲覧。
- 8) 『日本近代文学大辞典』第3巻、講談社、1977年、224頁。
- 9) 『日本近代文学大辞典』の石川利光、牧野英二、吉行淳之介、田中冬二の項目。文芸評論家の福田和也は、政財界を題材としたある対談で今里廣記について、「吉行淳之介がいた雑誌「モダン日本」の新太陽社の面倒をみたりもしていましたね」と述べている。「実録「政治と金」財界四天王の支配 ― 総理も動かした戦後の凄腕経営者の実像は」（福本邦男と福田和也の対談）、『文藝春秋』83-7、2005年5月、357頁。
- 10) 『日本精工100年史 ― 1916-2016』経営通史編・技術史編、2018年、62-63頁。
- 11) 『読売新聞』、1971年8月4日朝刊、5頁「日本の人脈157 財界〈28〉今里廣記 上」。
- 12) 前川忠夫「ヒューマニズムと労使関係」、『回想 今里廣記』、265頁。
- 13) 『読売新聞』、1955年8月13日夕刊、2頁「新・人物風土記」長崎県の巻(7)。
- 14) 宮本又男「財界・財界人はなぜ必要だったのか?」、2012年度年次大会共通論題報告「リーダーシップの在り方・・・財界の機能をめぐって」、『企業家研究』第10号、2013年、31頁。
- 15) 宮本又男・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橋川武郎『日本経営史〔新版〕 ― 江戸時代から21世紀へ』有斐閣、2007年、263頁。
- 16) 『読売新聞』、1952年4月25日朝刊、2頁。
- 17) 『読売新聞』、1971年8月4日朝刊、5頁「日本の人脈157 財界〈28〉今里廣記 上」。
- 18) 今里が、1971（昭和46）年1月に長崎・壱岐の松永記念館で行われた松永安左エ門の寿像序幕式に出席した際の写真が残されている。『回想 今里廣記』、9頁写真。
- 19) 『回想 今里廣記』、27頁写真。
- 20) 力道山光浩『力道山 ― 空手チョップ世界を行く』日本図書センター、2012年、68頁。
- 21) 小澤俊夫・小澤征爾・小澤幹雄『小澤征爾、兄弟と語る ― 音楽、人間、ほんとうのこと』岩波書店、2022年、78-82頁。同書で水野ルミ子は「チコ」の名で登場する。
- 22) 日フィルのホームページ参照。<https://japanphil.or.jp/orchestra/jpohistory> 2023年7月21日閲覧。
- 23) 『日本精工100年史 ― 1916-2016』資料編 年表、日本精工株式会社、2018年、147頁。
- 24) 『回想 今里廣記』、16頁写真。
- 25) 『日本精工100年史 ― 1916-2016』経営通史編・技術史編、90-92頁。
- 26) 日本刑事政策研究会のホームページ参照。<http://www.jcps.or.jp/> 2023年7月28日閲覧。
- 27) 日本工業倶楽部のホームページ参照。<http://www.kogyoclub.or.jp/> 2023年7月28日閲覧。
- 28) 『日本精工100年史 ― 1916-2016』経営通史編・技術史編、88頁。
- 29) 『日本精工100年史 ― 1916-2016』経営通史編・技術史編、92-93、100頁。
- 30) 宮本又男・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橋川武郎『日本経営史〔新版〕』、328-330頁。
- 31) 日本地域開発センターのホームページ参照。<http://www.jcadr.or.jp/> 2023年7月31日閲覧。

- 32) 東京音協のホームページ参照。https://t-onkyo.co.jp/ 2023年8月1日閲覧。
- 33) 『日本精工100年史 — 1916-2016』経営通史編・技術史編、93頁、資料編 年表、152-153頁。
- 34) AOTSのホームページ参照。https://www.aots.jp/about/ 2023年8月4日閲覧。