目　　次

戦後葉たばこ生産政策史　中
政策形成に携わった人々

第三章　経済成長萌芽期の生産展開（一九五三～一九五八）
　第一節　商品生産と耕作基盤の近代化……1
　　１、経済の高度成長萌芽と社内意識……1
　　事業部門間の合意形成と職域風土
　　２、原料与件の構造的背景と製造計画……6
　　商品市場戦略と原料対処の現実像
　　３、原料と製品市場を巡る不朽の教訓……9
　　良質葉のインパクトと需要の弾力性
　　４、葉たばこ生産五ヵ年計画の原始骨格……14
　　５、原料政策の選択と商品生産の宿題……21
　　発展基盤は産地形成の軌跡を超えて
　　熟成在庫の必然観に挑む標的こそ
　　労働節約的経営と作業の快適性と
　　民間経営手法の吸収に果敢な意欲も
　　知識集約の構図が国産葉に競争力を
　　科学技術を横断結合する主役たち
　　６、相次ぐ公社首脳陣の劇的な更迭……28
　　上林時代の閉幕と西山新部長の登場
　　惜しまれた秋山初代総裁の退陣
　　７、葉巻愛好家の入間野新総裁が就任……34
　　新総裁の周辺像と時潮を映す職域観
　　共生の哲理と『生活の探求』
　第二節　価格論のルネッサンス的展開……40
　　１、入間野総裁と西山生産部長の初試練……40
　　（1）二十八年産価格諮問の政策スタンス
　　（2）所得パリティ方式と決定価格の素描
　　２、価格形成が描く横顔と審議会の反省……46
　　（1）ルネッサンス的な価格論の燃焼
　　（2）耕作代表単独の諮問機関に限界
　　（3）生産費方式への軟着陸が主目標
　　（4）国際競争力のポジションと輸出
　　（5）数値が語る横断比較図の点景
　　（6）基準指標の歴史的なシンボル
　　３、所得パリティへの科学的アプローチ……54
　　４、最後の価格パリティが残した余韻……57
　　戦後基準パリティによる価格算定
　　検討審議の手順と政策形成の合意
　　５、購入費の予算補正を巡る攻防図……62
　　数値を導く創意駆使の対決構造
　　主計局サイドの総括的な見解
　　予算折衝を巡る攻防双方の布陣
　　６、専売事業の存在感と自治体の陳情書……70
　　真情を吐露した陳情書の説得力
　　７、基幹物資との対比が映す役割意識……75
　第三節　耕作遂行の軌跡と災害対策……80
　　１、自主性回復に伴う初挑戦の生産試練……80
　　災害後の豊作続きと生産調整の予兆
　　２、虎ノ門新本社が導く執務革新の始動……84
　　落成式の偶発的な展開と職域の開眼
　　布陣に見る人間像と協力体制の素地
　　３、災害対策と入間野ポリシーの一端……90
　　耕作界の要請と生産部内の模索案
　　減収加算の必要性と農政上の問題点
　　当年の減収加算か翌年の生産確保か
　　入間野総裁の隠れた柔軟性と高所観
　　４、文化人総裁が淡々と示す静かな情熱……99
　　端正かつ大器晩成型のリアル志向
　　具体的方策を模索するアプローチ
　　５、生産確保を刺激する収納価格加算額……104
　　米の減収加算決定と葉たばこの終盤像
　　主体的な企業性を守る独創観の結実
　　６、関係当局との協議と異例な感謝電報……110
　　西日本耕作ブロック会の感謝決議
　　７、葉たばこ加算額を巡る性格論と余滴……118

第三の選択肢に「幻の省令案」も
８、松田副総裁の登場とデフレ政策台頭……123
収納価格据置きと納付運搬費の分離
９、内外価格差と二十九年度の災害対処……128
生産刺激効果を狙った独創的交付金
10、コスト競争力の提唱と戦後の一里塚……134
杉山所感が物語る戦後十年の指標性
第四節　政府主導に伴う政策志向の模索……140
１、鳩山内閣による臨時価格対策の試み……140
（1）たばこ価格が対象となった背景
（2）諮問機関としての性格と委員の構成
（3）審議経過の概要と内容のポイント
（4）価格政策の筋論を貫徹した報告書
２、収納価格を巡る協議会の指導理念……149
（1）協議会の委員が示した有力な意見
（2）葉たばこの価格は高いか安いか
（3）協議会が残した葉たばこへの効果
（4）自己反省の度量と信頼感の増幅
３、蔵相の姿勢と関連資料の検討軌跡……158
（1）多角的な関連データの究明に集中
（2）疑念を解消した収納価格の算式説明
（3）価格算定ににじむ無言の説得感
４、新指数調査が志す政策浮揚の一里塚……162
（1）黙々と続いた自主新パリティの調査
（2）ニュー・ディールと占領行政の断章
５、公社が説明した生産費調査の骨格……176
６、生産費質疑に映る委員の関心像……180
調査標本の規模と説得力の象徴
７、舟山副総裁の登場と価格政策の究明……188
学究との勉強会を開く「鶴の一声」
８、四半世紀目の値下げと歴史的な秘録……191
公社発足後の異例な価格関連省議
９、値下げの史的意義と森永局長の配慮……197
想像し得る先輩としての深慮遠謀

第四章　原料調達エリアの指導体制
第一節　人材発掘とマネージメント像……204
１、トップ層系譜の人間模様と管理構図……204
「農家経済の確立」を説く荒井論文
耕作指導層の情熱と地域社会の意欲
２、攻守双方の布陣とパートナーシップ……207
３、ビジネス新戦力の涵養と人材発掘……210
戦時体制下の理科系採用と人材素描
産地に対する指導援助の知性的源流
４、終戦を挟む前後十年余の技術系新星……216
パブリック・コーポレーションの魅力
技術革新に備え幹部要員の確保を
指導人材の信望基盤と真摯な熱情
５、生産の主軸ポストと象徴的な管理像……224
価格と面積のオッファー機能を核に
法的独占下の需給均衡にも開眼か
経営の論理と技術の真理とが共生
６、生産革新の構図と長期戦略への布石……228
反省ムードの周辺像と英明な資産
第二節　技術革新を導く研究軌跡の点描……230
１、成長志向を映す生産革新の創造……230
育種が映す戦略と経営トップの姿勢
早作技術の確立は品質革新と同義語
尿素化成の効用が奏した一石三鳥
２、農業テクノロジーにエポックを画す……237
オキシダント公害の急襲と初対決
３、生態学的試験と日米比較の協力図……242
４、「草の根」研究陣がつづる貢献図絵……247
５、明暗を分けた病害虫防除の教訓……251
「ブルーモールド」を防ぐ水際戦略
第三節　政策形成と経営自立化の系譜……256
１、経営新戦略の冷静な推進基盤……256
公社発足時を担った経営首脳
２、未知への挑戦観と先例の啓発……261

３、多彩な経営層と司令塔の存在感……263
コントロールタワーの遠景
未踏の高峰を目指す推進戦力
４、幹部像を象徴する典型素材……267
５、戦後四半世紀の後半を飾る離陸……270
文科と理科が併走するメイン街道
６、詩情を映す作品と余技の一端……275
７、大正期の象徴的思潮と嗜好急転……277
大正デモクラシーへの郷愁と市場観
８、「桃李門に満つ」の景を実感……281
高等文官試験に代わり公務員試験
９、自立体制の実現を目指す新群像……286
グローバル化の風圧と市場原理
プライドとキャッチアップの戦略観
10、広報戦略に登場した最初の「Ｑ＆Ａ」……294
新知見も徳望も至宝の共有財産
第四節　専売カルチャーの基盤と資性……297
１、縦糸横糸そして「同期の桜」……297
「彼が来ないと閉会できぬ」
２、大海を志した在学生の固い絆……301
３、凛然と指導性を果たす主体像……303
短現出身を巡る職域内の布陣
トライアングルの信頼と協力
陸の多数派――幹候グループ
４、ギネス・ブック級の逸材基盤……309
機略に冴えた慧眼の采配
挑戦への一徹と百万ドル級の笑顔
国際派の逸材――戦略性を秘め気迫凛然
５、清冽な極致を思わせる映像……317
鋭い戦略観と意志の強靭性
６、経済学等への傾倒と革新を培う風土……320
７、素心の交わりと徳望高き薫陶……322
滋味掬すべき端正な純学究肌
肺腑にしみる全人格的な感化