

第二章 「現代資本主義」の認識

一、神武景氣に転機いたる

―昭和三十三年春の景氣動向―

「昭和三十一年十二月、わが国は正式に国際連合に加盟し、ここに国際社会への復帰を完了した。あたかもこの年においてわが国経済は神武以来と称された未曾有の好況を謳歌していた。鉱工業生産と国民所得の成長率は先進諸国に比較する限り世界一であつた。終戦直後あの荒廢から十数年にしてここまで立ち直つた日本民族の成長力は西ドイツの発展とならんで国際場裡の注目と関心をあつめている。この時において日本経済が国際収支の赤字に直面しはじめたことはまことに皮肉なめぐり合わせではないであらうか。この赤字は輸出の停滯や特需の減少によつてもたらされたものではない。輸出は二割というこれまで世界一の伸長率を保持した。原因はもつぱら輸入にある。対前年八割という平年としては未曾有の増大を示した民間設備投資の活況とこれに基づき異常な経済拡大のスピードが輸入を四割も膨脹させたのである」

これは昭和三十三年度経済白書の冒頭の一文である。この年の経済白書には「速すぎた拡大とその反省」という副題がつけられている。まさに神武景氣の絶頂からその調整への曲り角に立つ白書なのである。

昭和三十年の輸出景氣から三十一年の投資景氣へと、日本経済は急速度に拡大していつた。この拡大のテンポは、年度当初においてだれも予想しえなかつたほどのものであつた。すなわち年度当初の政府の見通しによれ

ば、同年の国民所得は前年度に対して四・三%、鉱工業生産は七・二%伸びると想定されていたのであるが、実際には国民所得が一三・九%、鉱工業生産が二三・四%の成長を達成したのであつた。三十年度においても国民所得は一一%の成長率を示したのだから、二年続きの繁栄であつたわけである。しかし、この高い成長をもたらした原動力は、三十年度には輸出（為替受取額対前年三割増）であつたが、三十一年度には民間投資（同六割増）に転換したのである。しかも輸出も、対前年二割増加であつたから、三十一年度の好況は投資ならびに輸出の両面からもたらされたとみてよいわけである。それだけに景気行き過ぎへの反省も遅れたものとみてよい。

このような急激な経済の拡大は、いろいろの部面でのヒズミをもたらした。まず金融面では、産業の資金需要の旺盛化によつて、銀行のオーバー・ローンが再現した。三十一年度全般をみると、産業資金は二兆五千八百億円と前年度の一・九倍であつたのに対し、銀行貸出は一兆四百億円と三・一倍に激増し、これは預金増の八千三百億円では賄いきれず、日銀借入の増加二千四百億円によつて、ようやくツジツマを合わせたのであつた。三十年度末には日銀貸出はわずか三百億円にまで減少し、金融は緩慢であつたのであるが、三十一年度に入つてから、とくに第二四半期あたりから投資意欲がとみに増大し、これが企業の自己資本を食い、さらに銀行貸出依存に移り、ついに日銀貸出の著増となつて現れたのである。三十年度に日銀貸出が二千二百四十八億円減少したのに、三十一年度には遂に二千四百九十一億円ふえたことによつても、この急激な金融基調の変動を知ることができる。モノの面においても、資源の逼迫が生産隘路となつて現れてきた。三十一年夏頃から、鉄鋼、電力、輸送力が不足してきたが、さらに後にいたつて石炭、機械工業の生産能力、ひいては熟練工の不足にまで発展した。

卸売物価も三十一年夏頃から上げ幅を広めた。そして決定的に景気過熱への警告となつて現れたのは、国際収支の赤字である。しかも、この赤字は、先に指摘したように、三十一年度の第四四半期になつて急速に増大したのであつた。

昭和三十二年春の経済情勢は、このようであつた。神武景気のトガメが、この時になつて一挙に表面化しはじめたのである。日銀は三月二十日、ついに公定歩合を一厘引き上げた。しかし、これには高率適用の緩和という逆の措置がついていたので、引き締め意向はアイマイの観があつた。それにもかかわらず、当時これが、やはり警戒信号として受取られたのは、当時の客観情勢からみて、高率適用といつた変則な金融調整手段を緩めて、今は公定歩合の弾力的運用によつて、いつでも、よりきびしい引き締め操作をやることのできる素地をつくらうとしているという印象が強かつたからである。その客観情勢というのは、昭和三十二年度の予算が、二千億円にのぼる自然増収を財源として、一千億減税、一千億施策という積極財政の方針に基ずくものであり、それが国会で審議されている最中であつたが、この積極財政が企業の投資意欲をさらにあおることが心配されていたということである。こうした心配は、ついに現実化し、国際収支の赤字は三十二年度に入つても止まらず、三十一年十二月末十四億二千百万ドルあつた外貨保有量が、三十二年五月末には十一億九千二百万ドル、六月末には八億七千万ドルにまで落ち込んだ。こうした傾向に対処して、日銀は五月八日、ついに公定歩合二厘引き上げという思ひきつた措置をとるにいたり、続いて六月十九日、政府は国際収支改善総合緊急対策を発表、ここに本格的な財政金融両面からの景気調整策が強行されることとなつたのである。

二、経済変動に建設的な見解

—昭和三十二年通常総会—

経済情勢激変のさなかである四月十三日、経済同友会の昭和三十二年通常総会は、丸の内日本工業倶楽部で開かれた。この総会では代表幹事岸道三、工藤昭四郎両氏の任期満了、および常任幹事郷司浩平氏から「日本生産性本部の機構改革によつて専務理事と、事務局長を兼務にするので事務多忙となる」との理由で辞任申し出があつたため、それらの後任人事が議せられ、代表幹事については岸道三氏の一年留任、中山素平氏の新任、なお常任幹事には山下静一事務局長を選任した。

また三十二年度の活動方針については「事業計画の基本」において、その第一項で「第九回全国大会で決議された経営者の社会的責任の自覚と実践は、本会の事業計画実施の基本となる。とくに企業経営の近代化促進に必要な事業に重点をおく」とうたつたのは、経済同友会本来の指導精神にそつ活動の指針を表現したもので注目される。

この通常総会において、とくに意義深かつたのは「国家予算に対する見解」および「経済変動に対処する財政金融調整措置について」と題する討議であつた。これは日本経済が過熱から調整への大きな転回点にさしかかつていゝという情勢下に、長期的ならび短期的の角度から基本的な検討を加え、経済同友会の見解を結論的に表明し

たものであつた。しかも、討議終つて岸議長から「討議内容は日本経済にとつて重要かつ根本的な問題を含んでいるので、本日の討議内容の趣旨をとりまとめたうえ、与党の政策審議機関、政府関係各機関、言論機関等に伝達し、世論の喚起および研究機運の助長を図るとともに、本会においても広く全国の会員に呼びかけて引続き研究を掘り下げたい」と述べたのは、経済同友会が、見解の一方的呼びかけだけでなく、その実現への現実的な手段をも講じていくという実際的ないき方を示すものとして、注目すべきであらう。このことは、問題の内容は異なるが、小坂徳三郎幹事が開会の挨拶で「またあるときにはサロンから出て、実践と闘いの場に出ることも考えておく必要があるのではないかと思う」と強調したことと考え合わせて、なおさら経済同友会の持つ「活動性」を感得できるのである。

まず「国家予算に対する見解」の要旨はこうである。

「見解」はまず「日本経済の現状」が「経済諸活動が極めて活況を呈している」半面、「急激な伸びから、生産と通貨の両面に隘路拡大の気配が出てきている」ことを指摘し、「安定的発展」を図るために「景気調節に万全の策を必要とする」ことを強調する。そして、景気調節に「とりわけ重要な役割」を演ずるものとして「国家財政」に注目する。この場合「見解」は、予算が「政府の会計という機能」のほか「経済調整の要因としての機能」を果すものでなければならぬという認識から「国家予算が経済発展とどう調和していくかが重要政策とならねばならない」とし、「予算制度の科学的、合理的な改革」について、政党、経済専門家、労働組合および企業経営者等各界が真剣に討議することを主張するのである。

ついで「見解」は、討議すべき具体的な論点をつぎのようにしぼっているのである。

一、長期財政計画の樹立

二、予算に対する弾力性の附与

一般公共事業費等については、長期予算を編成し、景気循環に依じて予算を弾力的に運営するよう考慮すべきである。収入についての調整も考える。

三、公債政策の検討

素朴な公債発行否定論には同調せず。とくに最近の金融情勢下に、本来的な公債政策が行われておれば相当有効に作用したであろう。

四、予算編成の諮問機関確立

五、予算の合理化

国家予算には国民が理解できる内容と形式を持たせねばならない。

六、予算の実施監査の強化

例えば各省に、その権限から独立する監理官を配置する制度をとるなど、資金の無駄排除の方法を考えるべきである。

つぎに「経済変動に対処する財政金融調整措置について」の概要は次の通りである。

「わが国経済が自由主義のもとに恒久的発展を維持するには、景気変動に対する抵抗力を与え、常に経済循環

を良好な状態におく必要がある。このためには財政、金融の一体的運営を実現すべきである。この方針に即応すべく、金融機関は金融の自主的規制措置の採用等により積極的に協力するとともに、公定歩合政策、公開市場操作および支払準備制度等、金融政策の弾力的運営が行われ得るような制度の確立に努力しなければならぬ。他面、財政政策においても、とりあえず左のような調整措置を検討する必要がある。同時に、わが国経済基盤の拡大および高度化を達成するため、不断に資本蓄積対策が講ぜられねばならぬ。

一、主として景気変動に対処する財政措置

1 長期的な財政調整措置

(イ) 一般公共事業費については、継続予算制度を採用して、景気調整を行うとともに資金の効率化を図る。

(ロ) 外国為替特別会計の運転資金は、輸出伸張期には外為証券の市中消化による調達を原則とし、輸入伸張期には、その買戻しによつて調整する。

(ハ) 好況時における財政の自然増収は、産業投資特別会計に基金を設定し、不況時にはこれを活用する。

2 経済情勢に対処すべき財政調整措置

(イ) 四半期別支払計画の合理的策定により調整を行う。

(ロ) 一般公共事業費について、経済情勢に応じて支出を調整し、年度間の実行予算を実施せしめる。

(ハ) 財政投融资に一定額の予備費を保留し、必要に応じて解除する。

- (一) 政府関係事業債の起債時期および金額について調整を行う。
- (二) 多額の自然増収の生じた時は、国庫余剰金の民間への合理的還元を行う。

二、主として季節的変動に対処する財政措置

わが国においては、年度間における財政の民間に対する揚超、撤超の差がはげしく、経済の円滑な運営を阻害しているので、左の対策を講ずる。

1 徴税面に技術的方法を研究するとともに、一般および特別会計を通じての財政支出の繰上げまたは繰延べにより可及的に調整する。

2 現在の食糧管理制度では、政府の主要食糧の購入代金は極めて多額にのぼる。従つてこれを調整するため、例えば利付食糧証券の交付による後払い制度を採用する。

三、財政、金融政策の一体的運用について

長期政策の確立、とくにこれに見合う日本経済の实情に即応した投資規模等の策定が行われるならば、財政金融政策の運営について一つの共通する尺度を持ちうることになる。よつて、かかる共通尺度の設定に努力するとともに、経済情勢の推移に適應して、相互に自己調整措置を保持しつつ、財政、金融両政策の一体的運営を図るため、関係機関最高首脳者による調整機関の設置を実現すべきである」

この二つの見解について、とくに注目すべきことは、この見解が、単に当面の経済情勢に対処する方策として

のみ、平面的に取りあげられているのではないということである。もつとも、直接的にはそうであるにちがいないが、より重要で、見落としてならないことは、ここでもやはり経済同友会の基本的な活動指針であり目標である議会政治の擁護という立場が貫かれていることである。この点について、工藤昭四郎幹事は、提案理由の説明で、こう述べている。

「民主的議会政治にふさわしい経済の形はいうまでもなく自由経済である。しかし、この自由経済そのものには批判もあれば欠点もある。これを是正していくために、我々は経営者の社会に対する責任の自覚と実践という面を打ち出した。

ところが現在、わが国の経済が急速に発展して、産業面にも金融面にもヒズミが生じてきている。その調整は、自由経済を原則とする場合にうまくいかない。自主調整を主体に考えるべきであるが、日本経済の前提条件からみてうまくいかない。しかも調整が必要である。そこで、調整のために最も力のあるのは財政である。本年度の予算をみても、中央、地方の予算および特別会計を合わせると、国民所得の四割以上が財政である。この予算が合理的、科学的に組まれ、実施されているかに問題がある。また財政と金融が一体となつて調整していく方がもつと力がある。財政面から金融界に急激な変動を起こすような編成の仕方や運用の仕方では困るのである」

この提案をめぐつて、伍堂輝雄、阿部康二、井上薫、熊田克郎、木川田一隆、鈴木治雄の各幹事および青葉翰於氏から討論があつた。とくに木川田幹事は、自主調整の重要性に力点をおいて、つぎのように述べ、自主調整

と国家財政との調和によつて経済の安定的成長ができることを強調した。

「民間の自主調整の必要はわかっているが、日本経済における財政のウエイトからいつて、第一にこれに着目したという説明であつたが、私は実業人の自覚と責任において、民間自体の自主調整が、やはり第一にあるべきだと思ふ。これが我々同友会の唱導する社会的責任の重要な一つではないかと考える。第二点として民間の自主、自覚的な調整措置の必要と相まつて、国家財政を通じ、予算を通じての景気変動の措置が調和してはじめて意味がはつきり浮び上がると思ふ。

民間の自主調整は極めて困難であることは事実であるが、諸外国ではその例をみている。アメリカでは民間投資の相互調整をやる。これを中心として景気変動の振幅を小さくし、もしくは事前にこれを抑圧することを中心にしている。それは金融措置がともない、もしくは民間の経営者をもつて長期にわたる景気観測の調査をして、個別機関がその示唆のもとにある程度の動きをする。それから生産、消費、蓄積の三つの大きな基本的条件について相互に調整する。そして配分政策なり蓄積政策に成功するところに、はじめて企業の長期間にわたる間に生ずる変動に対する耐久力が養われるのである。この意味からしても、民間事業それ自体、実業界それ自体の中から調整措置をとるべき必要を痛感するのであつて、これと相まつて国家の予算調整措置がはじめて総合的にその真価を発揮するであらう」

この木川田発言の思想は、経済同友会その後の指導精神に大きな影響を与えたのであつて、その意味で重要な意義を持つていふべきであらう。

なお新任の中山素平代表幹事は「実際の行動」を強調して、つぎのような挨拶をした。

「私どもは実業人であるから、同友会でいろいろの問題をとりあげ、研究しても、いかに立派な見解であり、研究であつても、これが実際の行動に移らなければ意味がないと思う。会員の一人としても、そういう方向にぜひ同友会をもつていきたい。同友会の性格、輝かしい歴史から考えて、日本の政治をよくし、経済を繁栄させるために基本的な問題に、我々としては勇気をもつて取組んでいくべきではないかと考えるわけである」
こうして経済同友会における岸道三、中山素平両代表幹事の時代が発足したのであつた。

三、新機構で経済難局と取組む

—「公正競争」のあり方の研究へ—

経済難局に直面して、経済同友会は新しい代表幹事のもとに、ますます活潑な活動を展開し、本来の面目を發揮することになつた。

まず手がけられたことは組織運用方針の情勢に即応した改善であつた。それはつぎの諸点である。

一、経営方策審議会の設置

経営方策審議会は「経営者の社会的責任の自覚と実践」についての具体策を審議するとともに、本会の企業経営管理についての諸種の事業を主宰する。同時にトップ・マネージメントの研究会にもなる。委員は二

十名以内とし、原則として幹事中から指名する。委員長は委員中から副委員長を一名選ぶ。必要と認められた時は専門委員をおくこともできる。

一、政策審議会委員に、企画委員と調査研究委員を設けて、政策審議会機能の分化を図り、その効率的運用を図った。

一、渉外委員を廃して国際委員をおいた。国際委員は来日する政、財、学界人あるいは駐日外交官、言論界関係者等と懇談する。

一、特設部会として生産性向上、道路及港湾政策、中小企業問題の三特別委員会を設けた

それぞれ、生産性向上運動の推進についての具体策の研究、産業立地条件を基調とした道路および港湾等輸送政策の研究、本会独自の立場における中小企業の発展策の研究を行う

各組織の委員の陣容はつぎの通りである。

△総務委員会

委員長 井上 英熙

赤木 栄

瓜生 春雄

大槻 文平

北裏喜一郎

小坂徳三郎

兎玉 忠康

伍堂 輝雄

正田英三郎

寺尾 一郎

西野嘉一郎

野村 末一

乗富 丈夫

浜口 厳根

藤川 一秋

降旗 英弥

細谷 隆介

◇政策審議会

委員長 東海林武雄

(企画委員)

岩佐 凱実 木川田一隆 伍堂 輝雄 二宮 善基 藤井 丙午

村木 武夫 堀江 薫雄 水上 達三 安居 喜造 山本 高行

(政策委員)

井上 敏夫 井上 英熙 今里 広記 工藤昭四郎 郷司 浩平

永野 重雄 桜田 武 竹内 俊一 堀田 庄三 水野 成夫

山際 正道

(調査研究委員) 安藤清太郎

◇経営方策審議会

委員長 木川田一隆

安藤清太郎 井上 英熙 一井 保造 稲山 嘉寛 工藤昭四郎 小坂徳三郎

郷司 浩平 佐々木弥市 東海林武雄 袖山喜久雄 竹内 俊一 永野 重雄

西野嘉一郎 降旗 英弥 茂木啓三郎 百瀬 結 山本 高行

◇財務委員会

委員長 水上達三

稲山 嘉寛 植村 成 北裏喜一郎 小暮 和男 児玉 忠康 藤山 勝彦

三、新機構で経済難局と取組む

◇全国委員会

岸 道三 中山 素平 安藤清太郎 今里 広記 工藤昭四郎 小坂徳三郎
郷司 浩平 東海林武雄 竹内 俊一 寺尾 一郎 水上 達三 水野 成夫

◇常設部会委員長

産業政策部会 二宮 善基

通商政策部会 岩佐 凱夷

財政金融政策部会 佐々木 直

労働政策部会 藤井 丙午

農林政策部会 鈴木 治雄

科学技術政策部会 袖山喜久雄

◇時事研究会

(運営委員) 茂木啓三郎

◇会員懇談会

(運営委員) 阿部康二 加藤友治 島田英一 西村正志 藤川一秋

◇国際委員

神義之介 竹内俊一 藤山勝彦 堀江薫雄 水沢謙三 宮内俊之

◇特別委員会委員長

生産性向上特別委員会 竹内 俊一

道路及港湾政策特別委員会 水上 達三

中小企業問題特別委員会 工藤昭四郎

このような新機構と新陣容で、経済同友会は困難な経済情勢下の諸問題に取り組むことになった。まず三十二年度の最も基本的な活動目標である「経営者の社会的責任の自覚と実践」を研究することを中心の使命として設置された経営方策審議会は、六月十九日その第一回会合を開き、木川田委員長はじめ安藤清太郎、一井保造、稲山嘉寛、小坂徳三郎、竹内俊一、百瀬結、山本高行の各委員が集まり、活動方針を協議した。その結果、具体的な研究方針として、つぎのような方向をとることを申合わせた。

「本審議会の活動の大体の方向としては、本会が昨年に決議した経営者の社会的責任の自覚と実践の発展を図ることにするが、昨年の決議は理念を中心としていたので、本年はこれの実践面を掘り下げることにする。しかし、その際第一に決議の理論面がそのままいいかどうかという点に問題があり、この点については体系的にはなお不十分なところもあるので、不消化、不十分な点は今後、実践面の研究を通じて補正していく。また政治の経済に対する限界と経営者自体の心構えの問題があるが、これについては当審議会よりも政策審議会が検討するのが適当なので、これに任せ、協力してゆく、そして研究の立脚点は一応大企業の立場において行う。

右のような観点に立つて、本審議会は具体的にどの点を中心に検討していくかについては

一、個別産業の長期計画および企業、産業間の自主的長期計画について研究する。しかし、これには当然公正競争が大前提となるので、公正競争とは具体的にどのようなことか、それと自主的長期計画や景気対策との関係、その仕組、方法を研究する。

一、いわゆる近代的経営を、米国の模倣ではなく日本的な形で行う方法の研究、とくにミドル・クラスの訓練方法についての具体策の研究、また近代経営を採用している企業についてのケース・スタディを行う。

右のような線で取組んでいく」

なお、この日の討議において公正競争のあり方、ひいては自主調整について、極めて活潑に論議されたが、その論点ないしは支配的な考え方は、つぎの通りであった。

一、この審議会で、企業の側における自主的な景気対策を打ち出していく際、まずその前提として「統制と競争」の関係について思想を統一し、明確にしておく必要がある。

一、資本主義経済の下における競争原理というが、その場合、それが経済を拡大発展せしめることに意味があるのであって、経済を混乱退歩せしめる過当競争は有害である。野放しの自由競争ではよくない。

一、本会が昨年発表した「新経営者理念」において「公正競争ルールの確立」ということを打ち出している。

そして、そのねらいは、日本の国民経済を健全かつ安定的なものにすることにあり、そのための競争を考えているのであって、決して単なる自由競争を言っているのではない。

一、問題は、競争の限度ということを考えねばならぬことにあるのではないか。経済拡大の推進力を野放しの競争にのみ求めるのはよくない。企業が自由に手を組んで、自主的に一つの秩序ある競争体制をつくる。そのための仕組みをつくることは悪いことではない。

一、一種の統制の下にルールを守って競争する場合、誰によつてルールがつけられ、守られるかが問題であるが、それはやはり業界の自主調整がよい。極端にいえば、為替管理を除き、政府は経済に対しては青または赤の注意信号を掲げるだけで止つた方がよい。経済活動に政府、政党が介入するのは望ましいことではなく、そのためにも実業人自体の間で、もつと本腰を入れて、自主的な調整がとれるようにしていくべきだ。

一、自主調整は重要産業、輸出産業、中小企業において重点的にとりあげるべきである。

一、結局、我々としては経済人自体の自主調整を考えるべきだが、そのためにも、まずもつて「公正競争」の意義を明確にしておく必要がある。

要するに、自由経済の基盤において経済を安定的に発展させていくためには、自由競争の利点を活用しつつ、その盲目性をためていかねばならぬ。そのために「公正競争」という理念が生まれるのであり、自由競争を公正競争にまで高めていくためには、経済人自体による「自主調整」の必要が生ずるのである。その「自主調整」が達成できるかどうか、口には安く、行うにむずかしいことであるが、これは日本経済の自由経済的發展のためにもどうしても克服せねばならぬ試練である。経済同友会は、その後長く、その「悲願」の成就に向つて精進するのであつた。

経営方策審議会のほか、各部会、特別委員会でも、それぞれの分野で経済諸問題に取組んでいくことになったが、大体的方向はつぎのように意図された。

▽産業政策部会

独禁法の問題を掘り下げて研究する。

エネルギー対策を検討する。

産業の自主調整については、緊急を要する問題について研究する。

▽財政金融政策、通商政策合同部会

国際收支改善対策としては決め手がないので時間をかけて研究を続ける。

財政金融政策部会では、短期的問題として金融引締めへの対策、長期的には金融制度や財政投融资のあり方を研究する。

▽労働政策部会

労使関係の正常化を促進する雰囲気醸成する。具体的には総評対策を研究のテーマとし、これに関連して国鉄その他公共企業体のあり方、その組合と民間組合との関係、また最低賃金制の問題を研究する。

▽農林政策部会

基本的には、農業経済の近代化方策を、わが国産業構造との関連においてとりあげていくこととし、その具体的研究課題として食糧対策を検討する。

当面の問題として、米価、肥料の統制撤廃の問題があるが、これは質の異なる農業と工業の接触面におきる種々の問題がからまつており、農本主義を再検討する立場から突込んで研究する。

▽生産性向上特別委員会

大企業の生産性向上に中心をおき、技術的問題は一応研究対象から除外し、(1)トップ・マネージメントの観点からみた経験の交流、(2)生産性向上の隘路の発見と打開策の検討、(3)企業内における組合の協力を得るための方策について研究を進める。

▽道路及港湾政策特別委員会

国鉄輸送の問題は一応対象外とし、道路港湾を中心に検討する。まず現状を研究して、対策は逐次考えていく。

全国組織においても、意気込みは同じであつた。三月二十六日東京で開かれた第三十一回全国委員会で承認された新全国組織要綱に基ずく第一回全国委員総会は、六月五日大阪商工会議所で開かれたが、ここでは、三十一年度の全国大会で決議された「経営者の社会的責任の自覚と実践」をさらに現実に発展させていこうという課題が提案されたのであつた。

まず、この総会では、三十二年の全国委員長に工藤昭四郎幹事を選任、ついで前回の全国委員会で審議済みで成文化を東京に一任されていた新組織要綱の成文化を確認し、さらに全国委員会の組織運用方針および特別委

員会の具体的な活動方針を提案、決定した。

「経済同友会全国組織要綱」の骨格はつぎの通りである。

一、各地同友会の一貫的運営並びに相互の連繫強化を図るため、全国委員会を設置する。

一、全国委員会の委員は、毎年四月中に各地経済同友会幹事会が、それぞれ会員数に応じて選出する。

原則として、各地経済同友会代表幹事は全国委員を兼ねる。

一、全国委員会の会議は、全国委員總會、常任委員会並びに特別委員会とする。

全国總會は毎年一回以上開かねばならない。

常任委員会は、必要に応じて随時開く。常任委員は、各地経済同友会幹事会がその全国委員中の一名を指

名する。ただし、全国總會が必要と認めた場合、特定の経済同友会に対し常任委員の増員を求めることがで

きる。

常任委員会は、調査研究及び情報交換のため特別委員会を設けることができる。特別委員会委員は、原則

として全国委員が就任するものとする。

一、全国委員長は、全国總會において選任する。

なお、「組織運用方針」によると、常任委員会の業務は次のようになっている。

一、各地経済同友会の育成及び運用方針

一、新設経済同友会の組織援助と承認

一、特別委員会の活動促進と調整

一、必要に応じて特別委員会の設置及び指導

一、緊急問題の処理

一、必要に応じて共同研究を実施

また特別委員会については、「情勢判断」「中小企業生産性向上」「地方経済発展」「科学技術」の四つの特別委員会を設けることになった。

全国組織の共同研究課題としては、前回の全国大会の決議の発展として「政府と企業の関係」をとりあげるようになった。なお、この共同研究については、七月二十六日箱根で開かれた第一回常任委員会で安藤清太郎常任委員から改めて提案、次の趣旨の提案理由の説明があった。これによつて、この共同研究の方向は一応決らめられたわけである。

「日本経済はいまや政府が専ら経済発展に指導的役割を果した時期を終え、企業がその主役を演じつつ、政府と補完的關係を保ちながら、経済の安定的成長を図らねばならない時代である。こういう認識のもとに政府と企業との關係がどうあるべきかを研究していきたい」

この全国委員総会に先立ち、同日午前、大阪のクラブ関西で、経済同友会の東京、大阪合同懇談会が開かれ、東京から岸、中山両代表幹事、関西から中司、長谷川両代表幹事のほか両方の幹部が多数参加して、意思の疎通を図つた。この合同懇談会は昭和二十三年秋の東京、翌二十四年春の熱海以来八年ぶりであり、経済同友会の全

国的活動の重要性が、期せずして、この会合を実現させたのだとみてよからう。

四、国際収支の悪化に見解発表

落潮のような国際収支の悪化に対処して、日銀および政府のきびしい引締め措置は、つきつきに打ち出された。五月八日には、三月に続く第二次公定歩合引き上げが、二銭一厘から二銭三厘へと、一挙二厘の幅で行われた。また、この日に大蔵省為替局長は、東京銀行を除く為替銀行十一行に預託してある外貨を、ドルについては五〇%、ポンドについては七五%引揚げると言明、六月末までに実施した。これは外貨金融面からの輸入抑制が主たるねらいであつた。さらに英ポンド建輸入ユーザンスの期限短縮と適用品目の整理が、五月十四日から実施され、続いて六月四日および二十日の二回にわたり輸入担保率の引き上げが行われた。このような相いつく輸入抑制措置にもかかわらず、五月の輸入信用状発行高は三億二千万ドルと、三十一年十二月の三億四百万ドルを上回る最高を記録した。こうした輸入意欲の旺盛さの背景には、企業の投資意欲の根強さがあり、これを抑圧するためには、単なる短期金利の引き上げや輸入抑制措置だけでは効果がないので、政府はついに長期的な総合政策によつて、これに対抗することとなり、六月十九日「国際収支改善緊急対策」を決定するにいたつたのであつた。その前文には「国際収支の均衡回復のため、すでに実行しつつある金融の引締めおよび輸入の抑制などを強化するほか、急速に次の如き各種の対策を総合的に実行するものとする」とうたわれていた。その具体的な措置の主

なるものは

一、財政投融资の一五%繰り延べ

一、中小企業金融の優遇

一、輸出振興策、輸出前貸手形の金利引下げ

一、定期性預金金利の引上げ、公社債条件の改訂、従つて長期金利の引上げ

などであつた。中小企業金融や輸出金融面では、緩和的な印象を受けるが、全般的には相当きびしい引締め措置である。これが公定歩合の再引き上げや輸入抑圧措置に引続いて、追討ち的に行われたところに、一層の心理的な効果を与えたのであつた。

このような激動期に際し、経済同友会は、表面のあわただしい動きに密着した唐突的な行動には出ず、一步退いて大局をみる態度をとつたのである。つまり、国際収支逆調の現実を目を奪われるよりは、より多く、そのよつてきたる構造的要因に深く検討の目を注いだのであつた。現象よりは本質をみることに努める経済同友会の伝統のないき方が、ここにもはつきり確認されたのである。

六月二十一日、経済同友会は「日本経済の現状を如何に観るか」という見解を発表して注目をひいたのである。この見解については、政策審議会、財政金融政策部会、通商政策部会で、それぞれ検討していたところをとりまとめ、一本の意見として幹事会の承認を得て発表されたのであつた。その審議経過について「経済同友」（昭和三十三年七月）はこう記している。

「この見解は、政策審議会で、現在の事態をどうみるかということで活潑に論議されたことに端を発している。その際、現在の外貨の危機が結局設備投資の過剰からきていることは衆目の一致するところであるが、それは決して短期的な現象ではなく、日本の経済の本来の体質に由来するところに大きな問題があり、その源をつかねば、真の危機克服はできないという意見が強く、勿論緊急対策も必要ではあるが、現在としては、それより現実の事態の認識の方が、より肝要であるという意見が強かった。これは去る六月五日大阪で開いた東京、関西両同友会幹部懇談会でも、大阪側も大体同じ意見であった。

そこで我々としては、こういう事態を招いた責任が政府にあるということはいわれないとの立場で研究を進めることとし、討議を行った結果、こういう事態を招いたことについて、実際に我々は事態の明確な判断を欠いたことは否めない。だから、ここで事態がどうなっているかを平易に発表することが最も良い対策になるのではないかと考え、関係部会の部会長と協議の上、見解案を作成した」
この注目すべき「見解」の内容は、次の要旨のものであった。

一、最近の国際収支の悪化の原因はいうまでもなく、輸入が急増したことにある。輸入を急増させたものとしては、中東動乱を契機とする原料の手当て急ぎや多少の思惑などもあるが、わが国経済の急激な発展、産業構造の変化などにともなう鉄鋼、エネルギー源の需要増大が最も大きい原因である。昨年中の鉄鋼、金属関係の輸入が前年度に比べ一躍三・五倍にふえていることが、これを裏書きしている。原綿、原毛の輸入が鉄鋼関係について二億ドルを超えていることからみても、消費の増加や質的な変化が、輸入増大傾向に拍車をかけている

ことも見逃がせない。戦後わが国経済は急速な立直りをみせたが、国際収支の面がこれまで特需など外部の援助に支えられていたため、とかく、そのきびしさを十分に認識できず、国内市場の拡大に安易に走り過ぎた傾きがあつた。

一、最近における輸入急増は、たまたまわが国だけに起つた在庫の激増のような一時的原因に基ずくものとは考へられない。フランスをはじめ欧州諸国でも設備投資が急速に進んだため、輸入が急増し、国際収支の均衡回復に悩んでいる。問題の根源は、やはり世界的規模で行われている産業設備の近代化、技術革新の動きにあるとみられる。この世界の動きにとりのこされないように、わが国経済においても、できる限りの設備更新を實現する必要がある。そのため必要な資材の輸入を無闇に抑えることは、長い目でみて得策でなく、むしろ輸入増に見合う輸出をふやすのが望ましい。

一、このように国際収支を均衡させることは、なかなかむずかしい。このため国内における設備の拡張、消費の動きについて、長期の見通しに立つた調整がどうしても必要である。しかも、この調整が国内の各企業各個人にとつて、かなりの苦痛を与えることは避けられない。ここにおいて我々は強い決意をもつて問題に直面しなければならぬ。二十八年の時の苦しみを再び繰返さないように、国際収支の変化と国内産業活動との関連を十分につかんで、これを調整する合理的、効果的な方策を早急に確立しなければならない。我々はこのような事態に対して、自由主義経済の試練として、正面から取り組み、個々の利害と苦難を越えて、積極的、建設的に対処する覚悟である。

この見解を発表したあと、中山代表幹事は「内容はとりたてて目新しいものはないかも知れないが、この際、同友会としての考え方も、はつきりさせておくのは意味があるのではないか。難問題だが、それをやらねば危機の繰返しになる」と語った。この見解に底流するものは「産業の自主調整」であり、中山代表幹事が「難問題だが」と語ったのも、とりも直さず、この自主調整の必要性と困難さを指しているわけである。自由経済の基盤における安定的成長には、どうしても公正競争、自主調整が確立されねばならぬことが、この外貨危機の問題に直面して、如実に示され、経済同友会は適切にも、このことを「見解」の骨格として織り込んだのであつた。

たまたま七月十日、岸改造内閣が成立した。三月二十五日石橋首相のあとをついで、延長内閣の色彩が強かつた岸内閣は、ここで主要閣僚を一新、独自の性格を持つにいたつたのである。池田蔵相は退いて一万田蔵相となり、財界出身の藤山愛一郎氏が外相に就任した。

この政局一新の好機にあつて経済同友会は「国際収支の改善を当面の最大使命とすべき新内閣が、そのための確固かつ効果ある政策を実施するためには、まず日本経済の現状認識に徹し、これに基づき統一見解のもとに諸施策を推進することが必要である」との結論を得たので、関係幹部間で早速に見解をとりまとめ十一月に発表した。そして翌七月十二日朝、岸、中山両代表幹事、工藤全国委員長および山下常任幹事が芝白金の総理公邸に岸首相を訪ね、見解を直接手交するとともに、同日開かれる初閣議の席上、その趣旨を全閣僚に伝達することを依頼、首相はこれを了承した。

この日手交された見解はつぎの通りである。

「改造せられた岸内閣が発足するに当つて、我々は新内閣が、一切の施策に着手するに先立ち、日本経済の現状を徹底的に分析検討し、それにもとづく認識のもとに閣内を統一して、政策の実行に当ることを強く望んでやまない。

言うまでもなく、この内閣は、国際収支の改善を当面の最大使命としているが、これをなしとげるには、ある期間国内各層に相当の苦痛を与えることは避けられないのである。しかしその場合、いたずらにそれから生じる不平不満に耳を傾ける政治的考慮にとらわれると、十分政策の効果をあげることができないであろう。

よつて新内閣は、まず日本経済の現状認識に徹し、その基礎に立つて、政治的考慮優先を排し、その課せられた使命を遂行する決意を明らかにすべきであろう」

続いて八月一日、自民党政調会からの要請で経済団体代表との懇談会が開かれ、政調会側から三木会長以下が出席、経団連、日本貿易会代表のほか、経済同友会からは岩佐凱実、二宮善基、郷司浩平各幹事と山下常任幹事が出席、国際収支改善問題を中心に意見を交換した。

五、輸出振興に総合的見解

経済同友会が六月二十一日に発表した「日本経済の現状をどう観るか」という見解には、三つの要素が含まれていた。その第一は、日本経済の急速な発展、拡大は輸入増大を通じて国際収支のカベにつきあたるという前提から、経済活動と国際収支との調整を考えねばならないということ、第二は、しかし世界的潮流としての設備の近代化や技術革新にのり遅れてはならないということ、そして第三には経済活動と国際収支との調整には、設備投資の自主調整といった消極的、抑制的な対策も考えるべきだが、積極的に輸出振興を図ることも重要であるということである。

この「見解」の発表にあたって、経済同友会が「緊急対策も必要ではあるが、現在としては、それよりも現実の事態の認識の方が、より肝要である」という立場をとっていたことは、前節に引用したところから明らかであるが、そうかといつて経済同友会は、この国際収支の危機に際して、何らの具体的対策を用意しなくてもよいと考えていたわけではなかつたのである。この「見解」の発表に引続いて、輸出振興対策については通商政策部会で「この事態を打開するための目先の対策ではなく、わが国の本質的な貿易依存性から長い目でみた対策」を研究することとし、また輸入増大の背景である設備投資の行き過ぎについても、長期の問題として産業政策部会で検討することになつていたのである。それらの具体的対策を検討する前提になる心構えともいふべき「見解」

心 あつたわけである。

こうして経済同友会の活動の中心は、「見解」の発表以来、輸出振興対策と設備投資調整問題にせられたのであつた。

輸出振興対策については、通商政策常任委員会が中心になり検討した。その結果、基本的政策と潤滑油の方策の二つに分けて考えることが必要であるとの立場から、第一に「内需の行き過ぎを適当に調整し、いつも産業全体に輸出ドライブがかかるような経済状態を維持することが基本的対策とならなければならぬ」とし、そのために物価安定政策の堅持、国際比価の優位確保を図るべきであるということに見解が落ちついた。第二に潤滑油の方策としては、1 通産省で立案した一連の対策があり、これには従来民間から要望していたものが、ほとんど網羅的にとりあげられており、西独の直接的輸出振興策と比較しても必ずしも遜色ないものなので、原則的には、この方策でよい。そこで、2 輸出体制の強化、3 経済外交の強化の二点に力を注ぐべきである——というのが大体の構想となつたのである。

こうして大体の構想が固まつてきた八月三十日、東京、関西両経済同友会の合同懇談会でこの問題をさらに検討、意見調整ののち九月六日、関西経済同友会と共同声明の形で発表することとなつたのである。関西経済同友会でも、この問題は三十二年度の研究課題となつていたので、東西同友会が共同歩調をとつたわけである。

なお、いま一つの重要問題である設備投資調整の問題は、産業政策常任委員会、政策審議会、幹部会で六月以來検討したが、問題の性格が非常にむずかしいので、早急に結論は出せない見通しとなつた。この問題について

の結論的「見解」は、一年後の三十三年九月にいたつて、ようやく「自主調整についての見解」となつて結実したのである。

六月九日、経済同友会、関西経済同友会の共同発表になる「輸出振興対策」の要旨はつぎの通りである。

「貿易依存度の高いわが国経済において、経済の循環を良好ならしめるためには、つねに輸出の振興を怠つてはならぬ。これは好況、不況にかかわらず、不断に着実に進めなければ効果を期しがたい。

たまたま今回の外貨危機に直面して輸出振興策がとりあげられている。勿論、税制、保険、金融などの諸対策も必要であるが、これらは輸出振興の潤滑油的機能を果すものである。我々はここに、むしろ輸出振興が着実に実行されていく体制、換言すれば国内が輸出中心で動くような体制を整備し、基礎産業の合理化により生産コストの引下げを促進すべきことを主張する。またこの際、海上運賃収入、海上保険収入、および特許権、商標権等貿易外収入についても対策がとりあげられねばならないことを強調する。

一、輸出振興の基本体制の確立

なんらかの形で輸出を有利にする体制を作り出すこと。産業全体に輸出ドライブのかかるような経済状態を維持することが基本的対策となるべきである。

(1) 物価安定政策の堅持

国内物価の上昇が、メーカーおよび商社の輸出意欲を根本的に阻害し、輸入を増大せしめている。西独が金融政策を中心とする物価安定政策をもつて輸出振興の基本的政策としている点を学ぶべきである。

(2) 国際比価の優位確保

国際収支改善のため、この際、国際競争に耐えられる水準まで、わが国の生産コストを引き下げて国際比価をよくするとともに、すでに優位にあるものの価格を安定せしめることが必要である。

(3) 輸出精神の普及徹底

輸出振興なくして経済の発展も国民生活の安定、向上もありえないという点を自覚させるため、巾の広い国民運動を喚起しなければならない。

(4) 輸出市場の開拓および維持確保

新市場の開拓および旧来の市場の確保に積極的方策をたてるべきである。

一、輸出振興に関する機構の充実

(1) 経済外交の強化と在外貿易情報機関の整備

外務省の経済外交陣を格段に強化し、とくに将来性ある地域などでは出先公館を拡充強化する。また商務官を一地域に長期にわたって常駐せしめ、貿易情報活動を積極的に行うとともに、民間の貿易活動に協力せしめる必要がある。

(2) 通商航海条約の締結と貿易協定の弾力的運用

未締結国との条約締結を促進するとともに、貿易協定を結ぶ場合には、わが国の輸出が伸びる確かな見通しがあれば、相手国からの輸入について相当程度譲歩することにより、貿易協定の弾力的運用を図るべきで

ある。

(3) 輸出会議制の活用

通産省管下の輸出会議の効果を再検討し、これを恒久的制度として活用すべきである。地域別にわたつて詳細かつ具体的に輸出計画を策定するとともに、あわせて責任輸出制度の問題を検討する必要がある。

(4) 貿易行政の再検討

貿易行政についての諸官庁の権限、組織に再検討を加え、輸出振興に関する統一的運営を期するとともに、関係官庁が一体となつて、正確な長期の経済見通しを行い、強力な総合政策を樹立すべきである。

一、輸出体制の強化

(1) 過当競争の排除および業者間協調の推進

輸出組合、輸出会社等が円滑に活用されるよう関係法令に検討を加え、関係業者は輸出を阻害するような輸出マナー、自主調整等に関する問題の解決について、業者の在外機関を含めて、より協調を深める方策を講ずべきである。

(2) 市場別対策について

東南ア貿易については、賠償、開発計画との関連で考えねばならないが、当面この地域の外貨不足を慎重に考慮する必要がある、その対策として、後進国開発に協力する意味で、クレヂットを設定し、輸出を促進する途を講ずべきである。中共貿易については支払協定締結を可能ならしめるような条件を積極的に整備す

べきである。

先進国市場については、元来安定的な市場であり、価格の安定、品質の向上、P・R活動、輸出秩序の確立等に努むべきである。

(3) 輸出産業に対する原材料の安定的確保

現行の原毛、原綿についての原材料リンク制を維持するとともに、他の主要輸出産業についても、原材料リンク制を拡大し、必要あれば、かかる輸出原材料の国内流用の防止措置も講ずべきである」

六、「政府と企業との関係」に中間的結論

―第二回全国委員総会開く―

全国組織要綱に基ずく第二回全国委員総会は、十二月六日京都市関西電力ビルで開かれた。全国二十二の同友会から全国委員および一般会員六十名が参集、工藤全国委員長および関西の中司全国委員が議長となつて議事を進めた。

まず工藤全国委員長から次の要旨の「全国会務報告」があつた。

「経済同友会が発足して十一年半、組織も全国にひろがり、会活動もますますさかになり、良識を備えた経済指導力として重きをなしてきている。

このように会務が伸びるにつれて、全国組織を一段と整備強化する必要に迫られ、本年度は活動の母体となす全国組織を全般にわたつて改革を行い、年度初来、新しい組織要綱に基づき全国委員総会、常任委員会、同特別委員会が活潑に動いている。

第一回全国委員総会は六月五日に開かれ、新組織要綱を確認のうえ、本年度全国共同研究課題に『政府と企業との関係』を採択し、その後各同友会において、この問題は熱心に研究せられ、数次にわたる全国常任委員会の検討を経てまとめられ、その中間案は本日の会合に提案されることになつている」

この全国委員総会における中心議題は、いうまでもなく「政府と企業との関係」についての「中間報告」であつた。これは三十一年秋の第九回全国大会で決議された「経営者の社会的責任の自覚と実践」を、さらに具体的に展開させるテーマとして、六月の第一回全国委員総会以来、検討されてきたものであることは、工藤全国委員長の報告にも明らかである。

「経営者の社会的責任の自覚と実践」においては「新しい生命力を生みだした」経済体制として「現代資本主義」を想定している。人格の尊厳、個人の自由を尊重する資本主義は、人間性に合致するが、「個別企業の利益がそのまま社会のそれと調和した時代は過ぎ」てしまつて、いまでは「経営者が進んでその調和に努力しなければ、国民経済の繁栄はもちろんのこと、企業の発展もできなくなるに至つている」のである。そこで個人の自由を尊重しながら、つまり自由経済の基盤を確保しつつ、自由放任主義資本主義の弊害を克服しているのが「現代資本主義」である。

ここで「決議」は「政府と企業との関係」の研究を促す二つの契機を提供しているようである。いずれも、日本資本主義が、いまだかかる発展した段階としての「現代資本主義」の体制に到達していないことから生じているのである。一つは「企業」の側への自覚と反省の要請であり、他は「政府」の側におけるその役割の限界についてである。すなわち「決議」の想定する「現代資本主義」においては、「労働者」は「健全な組合によつて生活水準の向上と安定を確保し、これが安定的に拡大する購買力、需要の源泉」となり「企業」は「公正競争によつて生産性を引上げ、また計画的投資を通じて、つねに経済安定の方向に導くなど、経済発展の推進力」となり、他方「政府」は「その領域を守りながら、賢明かつ適切な財政金融政策をもつて、臨機応変な誘導経済を行う」ことになつている。ここに、労働と企業と政府の役割の理想像が描かれているわけである。しかも、わが国は、この理想像に到達していないので、これにいたるために「経済の循環が円滑になるような体制に造り換える必要」が生じ、その方策として、「決議」は「社会平衡力の形成」すなわち「企業、労働組合、政府等の主要な経済勢力相互の間に良識をもつて自己の本分を守りながら、相互牽制しつつ経済全体の調和を図る態勢」が必要だとしているのである。

要するに「政府と企業との関係」が共同研究のテーマとなつたのは、「決議」において与えられた「政府」ならびに「企業」の自ら向うべき方向と「相互牽制」のあり方を見出だそうとしたものにほかならないのである。さらに、もう一つ「決議」が提起している問題は「経営者がこの責任（社会的責任）を果さないとするれば、国家権力の介入によつて企業の自主性は失われ、経済の発展も不可能となる惧れも少くない」という点である。「経営者の

社会的責任」とは、ここでは「自己の利益のみを追うことは許されず、経済、社会との調和において、生産諸要素を最も有効に結合」させることにあるのだから、端的に言えば、企業が公正競争もできず、自主調整もできないようでは国家権力が介入するぞという戒めである。ここにも現実的な形における「政府と企業との関係」が内包されている。要するに「決議」の中には、ないし「決議」の考え方の中には、理想的方向としてのそれと、現実企業への社会的責任の自覚を促すものとしてのそれとの二つの「政府と企業との関係」が含まれているのである。一方は、むしろ理論的であるが、他方は設備投資の行過ぎ―輸入増大―国際収支悪化という現実に照らして実際的である。とくに後者の方は、さきの「日本経済の現状をどう観るか」の見解とにらみあわせた場合、大いに実感的なのである。

この全国総会で確認された「政府と企業との関係中間報告」は、表面的には理念探求的であるが、それが出された環境からみて大いに現実的な切実さを持つているわけである。その意味で、これは「政府」に対する呼びかけであるとともに、より多く「企業」自身に対する反省であるともみるべきであるかも知れない。

東海林全国委員が「提案理由の説明」で「現実を眺めてみると、どうも自由経済の仕組というものと、広い意味における政府の統制とが、とかく賢明な調和を保っていない。ここにいる政府の統制の意味は、いわゆる誘導的な役割を指すのであつて、政府はそういった役割を果す以外に逸脱してはいけない。同時に企業は自分で自主的に活動し、その責任を持つということにつきてくると思う」といつているのも、さきに指摘した意味で受取るべきであらう。

「中間報告」の概要はつぎの通りである。

「日本経済はいまや政府が専ら経済発展に指導的役割を果した時代を終え、私企業がその主役を演ずべき時期に際会している。今後は企業が政府と合理的、近代的な補完関係を保ちながら、その創意と独自性を一段と発揮しなければ、健全な経済発展は期し難い。

一、政府と企業との関係についての基本的原則

諸外国の経験に照らしてわが国の実体を顧み、我々は政府と企業との関係は、つぎの原則にのつとるべきだと思ふ。

- (1) 経済発展の主体はあくまでも企業である。
- (2) 政府の任務は、この主体が、全体として最も活動しやすいように、その結果、日本経済が発展し延びては国民の生活が向上していくような環境を整備する。換言すれば企業活動の外枠をつくることである。
- (3) 企業が活動する共通の場は、原則として経済法則が貫かれることが必要である。この場合の経済法則とは主として価格法則である。
- (4) この共通の場では、企業の自己責任が貫かれることが大切である。

一、企業と経営のあり方

企業はいまや国民経済の公器である。したがって、それを預かる経営者はその社会的責任を自覚し、実践することが必要である。このため企業経営者は当面つぎの如き態度をもつて臨むべきである。

(1) 自己責任原則の厳守

私企業が能率をあげ、それを通じて社会に貢献するのは、創意を發揮するからである。そして、この創意は他から制肘されぬと同時に、功罪をも自らが負う条件のもとでなければ生まれない。我々は自己責任原則が貫かれるきびしい環境のもとに自ら進んで身を置くよう努めるべきである。

(2) 資本蓄積の増大

わが国企業の大きな弱点の一つは自己資本の比率の低いことである。企業は自らの努力によつて、自己資本の蓄積に全力をつくすべきである。勿論、企業としては消費者や株主に報いる必要があるが、それも自己資本の蓄積を通じて報いる方法を講ずべきである。

(3) 業界協力態勢の樹立

企業はあくまでも競争を通じて生き抜かねばならない。これは自己責任の原則上当然である。しかし過当競争は排除すべきである。経営者は互に相戒め協力して、自己の企業、ひいては国民経済を弱めるような競争を避けるよう努力すべきである。

一、政府の在り方

(1) 政府の役割とその限界

近年政府のなすべき経済的機能がますます多くなっているのは当然の成行きである。しかし経済発展の原動力はあくまでも企業にあり、政府は、企業の創造的機能を十分に發揮せしめるよう配慮すべきである。今

日政府の役割は、原則としてつぎの諸点に限るべきである。

- (イ) 経済の安定を保障するための外的条件の設定
- (ロ) 国が望ましいと思う方向へ経済を誘導する外的条件の設定
- (ハ) 国民経済の採算には乗るが、個別企業としてはやり難い仕事を政府自らが行うこと
- (ニ) 経済界に対するサービス（技術研究所、調査統計など）の提供
- (ホ) 社会政策の実施

(2) 政府の経済誘導の実施方法

わが国経済発展の歴史的関係から、由来政府の干渉が強いところへ、戦中戦後の経済統制の惰性がなお続いており、この弊風を打破するために、政府の経済機能の確立と並んでその実施方法の明確化が必要である。政府はつぎの方針と態度で経済の誘導に当るべきである。

(イ) 経済調整の仕方

1 財政について

昭和三十二年度通常総会決議の趣旨を考慮すべきである。

2 租税について

租税は勿論それ自体の秩序と方式を持つものであるが、同時にそれは経済誘導の用具でもある。税制が企業の自己資本蓄積や経済調整に十分な役割を果しうるよう根本的に再検討すべきである。

3 金融政策について

自動調節作用を活用することが肝要である。

(ロ) 政府の企業に対する介入の仕方

政府は経済誘導の必要上設けた外的条件を個々の企業に適用するにあたっては、その役割と限界を明確に規定し、それ以外の行為は行わぬようにしなければならない。このため各種法的規制を再検討、再整理するとともに法的根拠のない行政指導は厳にこれを排除すべきである、

(ハ) 政府の行うべき事業

政府の行うべき事業といえども長期的にみて国民経済の採算にのることが必要である。政府の仕事に可能な限り受益者負担の思想を貫くべきである。

(ニ) 社会政策費の調達

社会政策の財源捻出に当つて経済発展の基本になる蓄積を害さないように、累進的奢侈税を筆頭とする間接税を考慮すべきである」

その後、中山代表幹事は「経済同友」(三十三年一月号)に「昭和三十二年を顧み新年に想う」という一文を寄せ、その中につきのように記している。これも中間報告「政府と企業との関係」の現実的な役割を示すものである。

「昨年の経済を顧みると、いわゆる神武景気は経済界の不手際によつて一瞬にして崩れ去つたと一般には思い

込まれている。この事態から、財界に任せておいては経済はうまくいかない、この收拾は経済に対する政府の直接介入以外にないというきざしが、政府あるいは政党に見えはじめている際だけに、政府と企業との関係をはつきりさせておく必要があるわけである」

そして、中山代表幹事は、そのあとに、今後の行き方について、こう記している。

「従つて今後のこの問題の研究としては、中間報告にもられた原則に基づいて、自由企業が発展していくための諸条件の整備に努めるとともに、得た結果は一片の意見書に終らせることなく、その実現の方法を考え、それを推進していくことを心掛けるべきであると思う」

こうして「政府と企業との関係」のうち、とくに「企業と経営者のあり方」は、単なる遠大の理念ではなくして、現実の行動の指針としての意味をも担っていることが明らかとなつたのである。

なお全国組織の別の活動としては、第三回全国常任委員会が十一月六日福岡で開催され、地方経済発展特別委員会提案の「東北開発についての意見」および「経済力過度東京集中抑制について」を決議した。

七、「経営者啓発」への態勢整備

―組織活動の再検討―

「社会的責任」を自覚し、その実践に乗り出すことを誓った経済同友会は、そのつぎの発展段階として「政府と企業との関係」をつきつめて考えていくうちに「企業と経営者のあり方」についての理想像を描き出し、それと現実の姿との間に、大きな開きのあることに想到した。神武景気の反動が、経過や動因はとにかくとして、結果において、投資の行き過ぎを背景とする輸入増大がその直接的原因であつたことが明らかであれば、そこに洗練されない自由競争の弊害を見せつけられたのも同じことだからである。中山代表幹事の前記の一文からの引用によつてもわかるように、経済同友会は、いまや当面現実の問題として、経営者啓発の必要を痛感し、全組織活動をあげて、そこに焦点を合わせることの必要性を感じとつたのである。さらに毎年の日本生産性本部トップ・マネージメント・チームに、経済同友会の多数の幹部が参加して、外遊し、アメリカの経営者や、アメリカの経済団体のあり方と動きをみるにつけて、ひるがえつてわが国のその遅れを、つくづくと感じさせられざるを得なかつた。ここに内外の切実な体験と見聞によつて、経済同友会の運用そのものに根本的再検討を加える機運が急速にありあがつたのであつた。

「経済同友」（三十二年十二月号）は「軀機に臨む経済同友会―組織活動に検討を加えよ―」という警告的、自

省的主張を掲げているのは、この機運を物語るものである。大要はつぎの通りである。

「あえて外国の経済団体をまねるつもりはないが、米国の経済諸団体はすべて経営者社会の問題解決に真剣に取り組んでいる。また個々の経営者によつてなし得ない分野の開拓、あるいは共同の利益となる事業の実施なしは意見発表の場となつている。運用面でも、会員が所属団体の意見に同意し難い場合、採決のとき意思表示もせずに蔭で批評する如き態度を排し、堂々と少数意見を発表する慣行を育て、極めて合理的かつ實際的に運営されているのである。確かに学ぶべき長所の数々があると思う。

しからば同友会は地固めの時代を経て、新しい発展にそなえようとすれば、活動や運営をいかに改めていくべきだろうか。まず経営者社会における自らの問題を積極的にとりあげることから始めるべきである。企業経営近代化に寄与するための情報交換や教育活動が、従来とかく二義的に扱われていたのは大きな誤りである。むしろこの種の問題に重点が置きかえられねばならぬのである。それは経営者自身の最大の責任に属する問題であるからである。それと併行して自由企業が発展していく必要な政治的、社会的諸条件の整備についての研究調査と、それから得た結論は、一片の意見書に終らせることなく、いかにして実現させるか、その方法を考え、それを推進するための活動を忘れてはならないのである。抽象的なものより具体的なものに、祭典的計画よりも地味で実質的な計画に、陳情的内容のものより企業自体の建設的な問題に、換言すれば経済同友会の主体性強化と内容充実の方法を活潑に論議すべき時期にあると思う」

このような機運のうちに、三十三年一月十七日、新年第一回の幹事会が開かれ、経済同友会の性格および組織

の再検討、ならびに今後の事業計画について協議された。

その結果、つぎの方向が確認された。

一、経済同友会の性格は、業界の利益を直接代表する団体ではなく、経済政策の基本問題を調査研究し、あわせて経営者自体の問題すなわち企業経営の政策決定の方法を調査研究する団体である。しかし、経済同友会も会員が八百名にものぼる一種の大衆団体ともなれば、基本問題の調査研究よりは、むしろ経営者自体の問題を取扱うという活動分野に重点をおくべきである。

二、組織については、会勢の発展とともに、現在二十三の地方経済同友会があるが、各地の同友会に参加している有為な経営者の発見と育成を図り、各地同友会の全般的水準の向上を期することが必要である。

このような前提のもとに、昭和三十三年の活動の方針および事業計画がつぎのように決められた。

▽会員に対するP・R活動の拡大を図り、まず会報の改善より着手する。

▽時事研究会は一部を除き同友クラブに移譲、同友クラブとの提携のもとに、かかる部面の活動分野の拡大を図る。

▽本年の活動は企業経営近代化についての調査研究を重点的にとりあげる。その手初めとして通常総会を目標として「企業内の幹部教育計画、とくに後継経営者の育成計画」の調査研究に着手する。

▽全国組織の改善を促すため、大阪、名古屋、福岡の最高幹部と懇談する。

▽県単位同友会に対しては本会幹事の当該地域関係者をもつて担当者とし、その発展に協力するとともに、

本会幹部が各地経済同友会に赴き接触を図る。

▽各地経済同友会の中堅幹部の招待懇談会を二月中に開催する。

三十三年三月十日東京で開かれた第四回全国常任委員会で「組織特別委員会」を設けることを決めたが、これも全国組織充実への一つの布石であつた。

すべてこのような性格規定、組織活動の方向は「企業は社会の公器であり、これを永続させることが経営者の社会的責任である」という考え方を前提として、自己啓発を行うとともに、これを後継経営者や全国の一般経営者にも伝播させ、認識を深めさせるべきであるという立場からなされているものとみてよからう。

この「経営者啓発」の方策の研究は、経営方策審議会が担当することになつたが、同審議会は研究の方向をつぎのように記している。（「経済同友」三十三年三月号より）

「本審議会がこの問題を取りあげたのは、自由主義経済を護るためには、何よりもまず経営者の自己啓発と後継経営者の養成が必要であると考えたからである。企業経営は、資本主義の発展とともに大規模かつ複雑化する結果、経営者の能率増進を常に心がけねばならない。また技術の進歩が著しく、業務も専門化する結果、経営層の厚味が増し、経営管理について一層の配慮が必要になる。さらに新思想、労働組合の抬頭等により、新しい感覚で人間関係を考えねばならぬなどの事情から、今日の経営者は絶えず自己を教育しなければ、企業の繁栄ひいては国民経済の発展を期することはできない」

八、国際的発展への志向

—米国CEDとの連携考慮—

昭和三十二年秋ごろ以来、経済同友会幹部の間に、会の国際的発展への関心が急速に高まってきた。それは、神武景気の反動としての不況が深まるにつれて、ブームからデフレへの急激な経済変動は、国内的な面にもその原因を見出だすことができるが、国際経済の不均衡な発展にも根本的な原因があり、これを調整しなければ、国際的にも国内的にも経済の順調な循環を期待できないということを感じたからである。すなわち、この国際経済的調整を図るためには「国際経済会議」を開き、ドルの偏在是正とか貿易の自由化促進といった世界経済の安定発展を阻害する面の根本的な治療策を、国際的規模で考えなければならぬが、そのためには、日本としても世界経済の一員として、その国際会議開催への提唱を思いきつてなすべきではないかという機運が高まり、その橋渡し役として経済同友会のような性格の経済団体が、米国の同じような性格の経済団体に呼びかけ、財界ベースで、そうした機運を盛りあげていくのが効果的な方法ではないか、という意見が強く出てきたわけなのである。

具体的には三十二年十二月中旬の政策審議会で、翌年の経済が検討されたとき、国際経済会議提唱論が顔を出し、続いて翌三十三年一月の政策審議会で、この問題を中心に討議された。その会議の模様を「経済同友」（三十三年二月号）は、こう記している。

「國際經濟會議を必要とするかどうかを中心に意見を交したところ、内容は別として一応そのような機会を持つことは望ましいというのが大勢であつた。また先般民間の國際會議に出席した経験者は、各国の民間の間にもその機運が熟していると判断していた。そこで、どこが提唱するのが最も効果的かについて論議された。もとより米国がその気にならない限り実現は不可能であり、また今日の勢力關係からみて、米国の招集によらねばなるまい。しかし米国の世論を考えると、余り簡単に進むとは思えない。そこで米国の世論喚起を図るべきであり、その意味において、わが国が米国の財界人に申入れするのはどうかという意見がでた。ことにわが国が世界經濟の影響を敏感にうけやすいただけに、世界經濟に無関心ではいられぬ実情からも、積極的に発言して差支えあるまい。しかしして政府間の話は事実上は困難だし効果も乏しいから、民間の話し合いが適當であるというのが、一致した考え方であつた」

そして「經濟同友」は、最後に「國際經濟會議は今後も引続き研究を重ね、十分な確信を得られれば、米國經濟界に、あるいはニューヨークの經濟發展委員會（略稱CED）に注意を喚起するような措置を講ずることにならう」と結んでいる。

經濟同友会の國際的發展への関心は、まずCEDとの提携という線を通じて具体化することに方向を見出したのである。經濟同友会は早くからAMA（アメリカ経営協會）と連携、加盟しているが、これは企業経営の研究調査および講習訓練を目的としているものである。これに反してCEDは広く經濟政策の研究にあつてゐる団体であるから、國際經濟問題についての意見交換や、國際經濟會議提唱についての協調などといった一般的な

分野における提携には、ふさわしい性格を持つてゐるわけなのである。

その後、経済同友会は、CEDとの接触を深め、また国際経済会議開催の具体化方策についても、引続いて検討を重ね、七月にはCEDに対して、この問題についての経済同友会の考え方および討議の内容を記した書簡を送付した。

CEDの性格や組織について「経済同友」（三十二年十二月号）は、つぎのように紹介している。

「この団体は、アメリカ財界の有力者百五十名で組織し、国民経済政策の研究に當つてゐる。性格、活動において経済同友会に似ている。

CEDでは理事会員中から選ばれた四十名の政策調査委員会が専ら研究調査に従事し、また権威ある見解を発表して、それを国会および行政府に採択させるための活動を行つてゐる。この団体は一九四五年、戦後経済に必要な政策研究を目指して、スチュワード・ベーカー社長ポール・ホフマン氏の提唱で結成された。CEDの欧州経済の復興促進に関する意見は、当時のマーシャル計画として具体化され、ホフマン氏は乞われてトルーマン政府の欧州復興長官に就任した。いくたの立派な政策が、その後も引続き取りまとめられた。平時における経済統制の研究では、政府と企業との関係を明確にした。後進国の経済開発についても見解を発表してゐる。米国の財界に対しても遠慮なく意見を述べてゐる。現在はアメリカのインフレーションの研究をとりあげてい