

### 第三章 自主調整運動の発足

## 一、経営者の自己啓発と後継者の養成へ

—昭和三十三年通常総会開く—

経済同友会の昭和三十三年通常総会は、四月十一日丸の内日本工業倶楽部で開かれ、中山代表幹事議長となつて議事を進めた。まず任期満了の岸道三代代表幹事の後任として、井上英熙幹事が選任されたのち、三十三年度活動方針および「経営者啓発についての所見」を採択した。

「経営者啓発についての所見」は、さきに述べたように、「政府と企業との関係」(中間報告)にもられた「企業と経営者のあり方」の考え方を前提として、経営者の「社会的責任」の意義を一層具体的に追求するとともに、これを実践にまで高める意欲を示したものである。そして実践面では、現代を背負う経営者の自己啓発を強調するほか、その線にそつた後継経営者養成の方策を具体的に示したのである。こうして、三十一年秋の全国大会以来、経済同友会の指導精神であつた「経営者の社会的責任の自覚と実践」は、ここにいたつて、ようやく実践の域に到達したのである。

まず「所見」の要旨はつぎの通りである。

「科学技術の革命は、人類にかつてない大きな変化を体験させている。これは世界を通じ、そして政治、経済、

社会のすべての面に及び、その内容を新にする傾向にある。

かような際、わが国、各層各界の指導者が、既成の感覚や経験至上によって、その指導力を維持することは、少からず困難となり、自ら進んで新しい教養を積む必要を、自他ともに認めざるをえない。このことは技術革新下の経済界において、とくに急務というべきである。それ故、ここに主唱する経営者の啓発は、決して技術的な問題としてではなく、経済発展にともなう本質的問題として、広く経営者の理解を求めようと試みるものである。

すなわち技術革新にともなう企業規模の拡大と経営の高度化は、企業の内部およびその対社会関係に大きな変化をもたらした。内部変化とは新しい人間関係の発生と、技術革新に対応する程度の高い経営技術の展開であり、また外部的とは企業の社会性に立脚した経営の確立である。この結果、伝来の経験と勘にもとづく古い型の経営政策では、もはや近代的企業として成長が望めなくなり、ここに経営者はその責任とリーダーシップのもとに、科学的経営政策の樹立によって、経営の近代化を図り、新しい段階に備える必要に迫られている。以上のような背景において、我々はまず経営者の自己啓発と後継者の養成が、経済界で普遍化されなければならぬと確信する。それはつぎの理由にもとづく。

第一に資本主義経済発展の源泉は、個人の創意、したがって経営者の創造性であり、第二に企業が今日社会の中核的存在として国民経済の消長につながっている事実にかんがみ、企業の恒久的発展は経営者の大きな責務であり、これを可能ならしめるのは次代経営層の如何にかかつており、第三に上記の如き企業の変化は、新

しい教養と経営技術を身につけた有能な経営者を求めているからである。

いわば企業の長期発展は、経営者の量的拡充と質的向上なしにはこれを望みえない。しかしながら、これは自然発生に任せては到底達成できないばかりでなく、終局においては単に企業の盛衰のみならず、個人の伸長を基調とする資本主義経済、自由社会そのものの発展に、重大な影響をもたらすことを忘れてはならぬ。ここに経営者啓発の社会的意義があり、それを意識的、計画的に起さねばならぬ所がある。

ここに我々は、経営者教育の具体的実践方策究明の前提として本問題を強調するゆえんである。

一、経営者は経営教育を制度化するため企業内で教育要綱の作成及び長期の教育計画を樹立する必要がある。  
一、最高経営者は、企業内における共同研究を実行すると同時に、外部において経験交流の慣行確立に努める必要がある。

一、経営者教育の狙いは、経営者の共同意識とリーダーシップの鼓舞及びその自主性の自覚促進、新しい人間関係の確立、企業組織の官僚化防止、及び権限委譲の実現とそれにとものう責任感の昂揚を図る。

一、経営者教育の方法は、実務を通しての企業内における常時教育と、外部における特別機関の設置、並びに学校教育の改善による企業と学校の近接及び協力を促す」

要するに、技術革新下の新しい時代において、経営者はその社会的責任を自覚するとともに、新しい時代に即応した経営を確立しなければならないが、そのためには自らを啓発するとともに、次代経営者層の教育によつて企業の恒久的発展を図り、ひいては自由主義経済の発展に資さねばならない、ということにほかならない。

この「所見」の提案にあつて、経営方策審議会委員長木川田一隆幹事が提案理由の説明にあつた。

まず木川田氏は「経営者啓発の問題は、経営の担当責任者である我々自体の問題であるばかりでなしに、自由経済発展の鍵とも考えられるので、一年間にわたり慎重審議を重ねた末、ようやく結論に達した」と、問題の重要性を強調したのち、つぎのように解説した。

それによると、技術革新によつて経済がうけた影響のとくに著しい問題は、企業の規模の拡大と経営の複雑化ないし高度化である。これを企業の内外にわけてみると、内部的には第一に「新しい生産方式の採用や経済構造の変化、生産量の増大、これに対処して新市場の開拓、創造という問題が複雑に企業の内部に発生して、経営全般に対して、新しい経営管理の必要性が急速に増大してくる」ということ、つぎに第二には「労使関係において、機械化による人間性の制圧により、勤労の喜びが薄れるとともに労使間のつながりも疎遠になつてくる。つまり人間関係が急激に変化してくる」ということになる。また外部的には「規模の拡大の結果、いきおい少数大企業は寡占の傾向を辿り、ややもすれば自由放任の考えをもつて、市場支配により消費者主権を侵害するというように、消費大衆との利害関係が極めて複雑、深刻になつてくる。ここにおいて大企業は単なる私営営利機関の域を脱して、公正競争や自律規程によつて公益の増進に寄与するという社会的責任が増大してくる」のである。

このように企業内外の変革が、技術革新を契機として行われつつあるので、内には企業経営の近代化を図り、外には企業の公共性に立脚した経営を樹立しなければならなくなつた。

ところが「経営はもとより人である。経営の近代化を図るにも、まず最高の経営者は、自発的に自己啓発と次

代経営者の養成教育をとりあげることが第一の出発点となつた」のである。そして自己啓発ならびに教育の主な内容は「企業内においては、経営管理の科学的手法を取り入れ、新しい人間関係をつくり、個人の人格を尊重し、個人の自己発展による創造精神を自発的に誘発する仕組みを講ずる」こと、また外部的には「企業相互に企業活動を自律調整し、換言すれば過当競争の防止、排除、共同態勢の確立、消費者主権の尊重など、責任ある経済、秩序ある経済をつくりあげる」ことである。そして教育の対象は、「対外的問題ではトップ・マネージメントであり、対内的問題ではミドル・クラス」に重点をおく。

そして木川田氏は最後に「これを同友会が所見として提案するゆえんは、とりあえず、個々の企業が無計画にこれを実施する場合に起る諸種の弊害を除き、わが産業経営者が広く経営者啓発の重大性をよく理解し認識してこれを推進する契機を求めよう、世論を喚起しようという意図にはかならない」と結んでゐる。

これに対して、一井保造、神義之介両幹事から所見に対する賛成討論があつたのである。

## 二、「国際経済委員会」の設置

### ——新年度活動への機構改革——

三十三年度通常総会におけるもう一つの重要な決定は、新しい活動方針および組織の改革であつた。ここでは、国際経済会議の開催を目的として、アメリカのCEDとの連携を深めるといふ前年末からの新しい意図を活

かして「事業計画の基本」にその意向を織りこむとともに、組織上にも必要な布石を行ったのが注目される。

まず「事業計画の基本」はつぎの通りである。

一、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として本年度は、経営者の自己啓発、企業と政府との関係の具体的検討に重点をおく。

二、長期的経済政策確立のための調査研究を行うとともに、政府政党との懇談を通じ、本会の意見を国の施策に反映せしめることを図る。

三、国際経済に対する関心喚起並に調査研究

四、生産性向上のために必要な活動及び事業

五、地域経済発展の促進と地方同友会の活動助長

つぎに「組織」については、「経済発展の本質的問題の解明に一段と力を注ぐとともに、大多数会員がなるべく多くの機会に会の諸活動に参加し、かつ自由に意思の発表ができる」ことを主眼として、大幅の改良が加えられた。新組織の主なもののはつぎの通り。

#### ▽総務委員会

従来の幹部会を廃止し、総務委員会が幹部会の業務を担当する。この委員会は代表幹事を補佐し、幹事会の運営を協議することを目的とする。同委員会は代表幹事、組織委員長、財務委員長、政策審議会委員長、

経営方策審議会委員長、国際経済委員長、全国委員長及び地方協力委員長よりなるが、代表幹事が必要と認めるときは、その他の幹事を随時これに加えることができる。緊急を要する事項は同委員会が処理し、幹事会の承認を求める。

#### ▽組織委員会

従来の総務委員会の業務は新たに設置する組織委員会が行う。主なものは会員及び組織関係事項、事業運営の基本方針の審議並に全国委員会との連絡を分担する。

#### ▽国際経済委員会

国際問題の調査研究及び外国の団体、財界関係との交渉を担当する。

#### ▽地方協力委員会

地方同友会との協力事業を担当する。

#### ▽常設部会

従来の部会を廃止し、新につきの部会を設け、全会員のため意見の交換及び情報提供の場とする。部会は原則として定期に開催し、会員の希望に応じて所属部会を決める。部長は幹事が当る。

経済政策部会、企業経営部会

景気観測部会、海外市場調査部会

法制及び税制部会



この活動方針および組織の変更について、伍堂輝雄幹事からつぎのような説明があつた。

「事業計画の基本として重点をおいていきたいと考えるものに三つある。その一つは『経営者の社会的責任の自覚と実践』という問題をもっと掘り下げて、実践面に十分これを進めていくことの中の一つに、『経営近代化促進』ということがいわれている。この近代化の基盤として、本年度は経営者の自己啓発の具体的検討という問題を大きく取り上げたい。第二の問題としては、日本の経済人として、ドル不足の問題、あるいは自由主義諸国と共産圏との貿易調整の問題などを國際的見地から、あるいは國際經濟の中の日本という立場から具体的に検討していきたい。場合によつては一つの方法として國際的の話し合いをする機会を持つということについても、検討してみたい。第三には、地方の同友会との関連をより緊密にし、より協力する範圍を広くするという意味で、活動を助長していくという点があげられている」

新組織による委員長、部会長の陣容は四月十八日の幹事会で選任された。つぎの通りである。

## ▽会務機関

組織委員長	二宮善基
財務委員長	水上達三
政策審議会委員長	東海林武雄
経営方策審議会委員長	木川田一隆
國際經濟委員長	永野重雄

全国委員長

工藤 昭四郎

地方協力委員長

岸 道三

▽調査機関

調査研究委員長

安藤 清太郎

通商政策委員長

岩佐 凱実

労働政策委員長

藤井 丙午

科学技術政策委員長

袖山 喜久雄

道路港湾政策委員長

山本 高行

中小企業委員長

坂口 芳久

▽常設部会

経済政策部会長

伍堂 輝雄

企業経営部会長

加藤 威夫

景気観測部会長

阿部 康二

海外市場調査部会長

寺尾 一郎

法制及税制部会長

西野 嘉一郎

産業政策委員長

小坂 徳三郎

財政金融政策委員長

安居 喜造

農林政策委員長

鈴木 治雄

生産性向上委員長

竹内 俊一

### 三、新政局に対して見解を發表

#### ——第二次岸内閣にも望む——

昭和三十三年五月二十二日に行われた総選挙で、自民党は二百八十七名、社会党は百六十六名、共産党は一名、諸派、無所属十三名という結果が出た。解散時の衆議院議席に比して、自民党は三議席を失い、社会党は八議席を増し、共産党は一名減つた。自民党はかろうじて、その勢力を維持した程度であつたが、社会党も、投票数においては漸増の傾向を明らかにしたものの、議席においては、前回あるいは前々回ほどの伸張をみせることはできなかつた。保守勢力としては、一応安定政権の基盤を確保したといふことはいへよう。

前回の総選挙は昭和三十年春、鳩山内閣のもとで行われたのであり、その後、石橋内閣を経て岸内閣と移つたのであるから、長期政権をめざす岸内閣としては、当然衆議院を解散して総選挙を通じて国民の信任を問う義務があつた。そこで三十二年十一月の第二十七臨時国会の冒頭、浅沼社会党書記長は代表質問で「解散の時期を明確にせよ」と迫り、また第二十八通常国会では二月三日、社会党から解散要求決議案が出されるほど、解散問題はいよいよ熱を帯びてきた。しかし岸首相は、引締め政策のあとの経済情勢が、解散と総選挙による政治の空白を許さないことなどの事情から、三十三年度予算の成立後に解散するハラを決めていたところ、四月二十五日の衆議院本会議に社会党から内閣不信任案が提出され、ここに解散し総選挙に突入することになつたのである。

六月十日、第二十九特別国会が招集され、岸自民党総裁を首班に指名、六月十二日第二次岸内閣の組閣を完了した。蔵相には佐藤栄作氏が就任、藤山外相は留任した。通産相には高崎達之輔氏が、経済企画庁長官には三木武夫氏が就任し、池田勇人氏は國務相として入閣した。

一方、経済情勢は、引締め政策による不況が、ようやく深刻になつてきていた。引締めの影響はまず株式市況に現われ、三十二年七月には年初来の安値を記録した。卸売物価も全面安となり、九月の物価指数は、引締め以來三・八%の低下を示した。このため流通部門には在庫調整の機運が強まり、それが生産段階に波及して、一部産業には操短が現れた。それまで上昇一途であつた生産指数は八月から下向に転じた。企業の資金繰りも苦しくなり、手形期限の延長、不渡手形の増加が目立つてきた。また輸入の抑圧により、信用状の開設高は五月をピークに下りはじめ、八月には輸出入信用状開設高の黒字が出た。

こうした傾向を一般的な数字でみると——三十二年度の鉱工業生産指数は、前年度に比して一二%上昇したが、それは引締め以前の上期の大幅な上昇率によるもので、下期だけについては、四%の増に過ぎなかつた。しかも三十三年三月の水準は、ピーク時に比して一〇%も低かつたのである。さらに三十三年上半期（一月～六月）の鉱工業生産指数をみると、前年同期に比べて二・二%下つたが、この指数が前年同期を下回つたのは戦後始めてのことであつた。生産水準の低下は設備操業度の低下と見合うものであるが、工業全体の操業率は通産省の調べによると、三十二年三月に七九%であつたのが、九月には七五%に、三十三年三月には七〇%にまで落ちた。これは主として過剰在庫、過剰設備の圧力によるものであり、その対策としての生産調整——操短の結果

であつた。

ただ設備投資のみは、三十二年四月—六月のピーク時に比しては幾分低下したものの、三十三年六月ごろには、まだかなりの高水準にあつた。これは三十二年度投資計画の八〇%を継続工事が占めていたこと、また電力、鉄鋼、石炭、海運等の基礎部門の投資が全体の計画の四〇%を占めていたこと、そして、それらの部門への資金供給は財政投融資をはじめ民間からも、かなり優先的に行われたためであつた。三十二年度における全国銀行の貸出増加額は八千四百七十四億円で、前年度に比して二〇%の減であつたものの、三十年度に対しては五千億円以上の増加ぶりであつた。一方、全国銀行の実質預金の増加額は五千三十八億円であつたから、差引き不足分は三千百十八億円にのぼる日銀貸出の増加によつてまかなわれたのであつた。こうして、三十二年度の設備投資は前年度比二〇%の上昇となり、これが不況期にもかかわらず、景気支持の支柱となり、また逆に過剰設備の原因ともなつて不況長期化の最大の原因ともなつたことは注目すべきである。

このようなきびしい金融引締め政策の結果、国際収支の改善は早急にもたらされた。三十二年度上期は六カ月間毎月払超で、赤字の累計額は約五億ドルに達したのに対し、下期は六カ月間毎月黒字で、その累計額は約一億八千万ドルであつた。これは輸出の一応の好調と輸入の激減に基ずくものであつた。外貨準備額も三十二年九月末の四億五千五百万ドル（新しい算出法による）から三十三年三月末には六億二千九百万ドル、六月末には七億一千八百万ドルと増加し、大体三十一年度末の水準に復したのであつた。

このように不況は深化し、一方、国際収支の改善も目に見えて進んだので、経済界一般には手直し論が出はじ

めた。六月成立した第二次岸内閣でも、六月二十六日の経済関係懇談会でかねて景気振興策を説いていた池田國務相から「輸出増大にキメ手のない以上、国際収支はこのところ八カ月続きの黒字でもあるし、内需を振興して在庫を吐かせ、生産の回復を図るべきである」との意見が出た。しかし佐藤蔵相らはこれに賛成せず、閣内の見解は容易に一致しない状態であつた。

しかし日本銀行は、三十三年度第一四半期の情勢が、一般的に景気調整は最後の段階に入り、操短は本格化し、資金需要も平静化してナベ底型の不況の様相を呈しはじめたので、六月十七日公定歩合を二厘引き下げた。この引き下げにあたり山際日銀総裁は「従来、公定歩合引き下げの条件としてあげられていた国際収支の安定、物資および資金面の需給均衡という点と考え合わせるとき、現状はまだ安心できないが、公定歩合の引き下げによつて、そういう経済の正常化が阻害される心配はないと判断したのである。したがつて、この引き下げは金融緩和でも不況対策でもなく、金融正常化のための引き下げであつて、窓口規制も続けていくし、高率適用も存続する」と、なお警戒の態度をすててはいなかつた。

経済同友会が「新政局に対する吾等の見解」および「岸新内閣に望む」の見解を發表したのは、こうした政治経済情勢においてであつた。前者は総選挙直後の五月二十三日、後者は第二次岸内閣成立の翌日六月十三日であつた。二つの意見書の内容は次の通りである。

「新しい政局に対する吾等の見解」

総選挙の結果多数を制した与党が引きつづき政権を担当することになるが、政局の帰趨が、このように決つた機会に与党は過去における党の在り方を冷静に反省し、かつ内外の情勢を深く洞察の上、国民大多数の支援に応える態勢を整えるべきであらう。

とくに選挙を通じて共産圏の動向、それが国内に及ぼした影響、さらに世界各地における政治的動揺など国際情勢は極めて重大化し、また国内的には政治、経済、社会の各方面に困難な事態が生じていることを思えば、強力な政治によつて国民の団結を図り、難局を克服せねばならぬのである。しかして強力な政治とは、いうまでもなく政策の樹立および遂行にあたり、過去に示された如き一切の障害を除去し、党と政府が渾然一体となり、政党内閣の本領を発揮して一貫した政策を強力に推進することにある。

これがためには組閣に際しても右の線を貫くことを基調とし、有能かつ実行力を有する人材の起用と合わせて党組織と閣内運営の在り方に十分の配慮を行うべきであらう。

政策においては、内外情勢にかんがみ、確固たる外交政策の樹立により不退転の方針を国民に明示しなくてはならぬ。

結局、二大政党による議会政治を健全に発達させるためには、与党が率先して強い政治の在り方を実践する責任を負わされているものと信ずる。

## 「岸新内閣に望む」

岸第二次内閣は、政局の長期安定を目指して発足した。

思えば昨年七月、岸第一次内閣の改造直後、我々が国際収支改善を達成するまで、安易に手直しをやらぬよう申入れてから、およそ一年になる。この間、金融引締めを中心とした諸施策によつて国際収支の改善はほぼ達成したが、他面、内外の景気後退で、国内経済は萎縮沈滞の様相すら呈している。いうなれば、金融引締めを中心とした政策が限界に達したことを意味するもので、この際、新内閣が政局の長期安定を志すからには、これと表裏関係にある経済の長期安定のため、新たな政策に転換することを考慮すべきである。

しかして、今回の経済変動の経験および日本経済の体質あるいは世界経済の現状等から推して、わが国経済の長期安定と拡大均衡を図るとしても、常に国際収支の均衡保持を念頭におかねばならぬのは、いうまでもない。これのためには輸出振興を基本として、生産はもとより財政、金融、流通および消費にわたる一切の経済政策が、総合的かつ長期的観点から策定され、これを強力に実施するものでなければならぬ。この場合基礎条件として、わが国産業に対する輸出力培養のため合理化、近代化を徹底的に促すとともに、経済基盤強化資金等の活用により、道路港湾等の事業を積極的に起こし、経済の萎縮から成長への足固めを行い、あわせて失業防止に万全の策を講じなければならぬ。

もとより輸出振興については、経済界としても大いに反省の余地があるのみならず、輸出マインドの喚起、過当競争の排除等、自ら努力せねばならぬところ少しとしないが、同時に国の内外にわたり、輸出振興を可能



とする条件を整えることが急務となつてゐる。よつて政府は、対内的には輸出振興について、全国民の協力を得るため、国民運動の誘導、輸出を促進するための制度的措置、また対外的には貿易の障害排除のため自主積極的な外交、通商政策を速かに用意する必要がある。

新内閣は文教、労働、社会保障等重要問題を沢山抱えているであろうが、まず経済の基調をどうするか、これを明確にすることから始めるべきであると思う。

この二つの見解発表のうち、はじめの「新政局に対する見解」は、政治のあり方に関するものであり、まず政局の長期安定を望む立場から、過去における派閥的行動の解消に努めるとともに、党と政府が一体となつて強力な政治を實踐することを要望したのである。

ついで、あとの「岸内閣に望む」は専ら経済政策についての注文をつけたもので、一貫するものは、経済の長期安定のための政策転換要望である。その動機は、金融引締め政策のねらいである国際収支の改善はほぼ達成されたこと、半面における景気の沈滞が、そのまま放任することを許さなくなつてゐることの二点にあり、金融引締め政策の限界にきたことを指摘しているのである。しかし、国際収支の安定は、一時的な改善によつて安心できるものではなく、なお長期にわたつて安定を確保せねばならないという見方から、今度は積極的に、輸出振興策に重点をおくこと、またその有力な一環として、産業の競争力培養のための近代化や経済基盤の強化には万全を期すべしとしたのである。

経済同友会が、この二つの見解をまとめるにあつて、政策審議会その他の機関で検討したところ、前者については、「与党が議会政治を健全に発展させる上に責任の重いことを願ひ、かつ組閣にあつて党内事情にとらわれず、あくまでも人材本位の強力政権を望む」という線の内容とすること、また後者においては

一、財界の威信をはつきり示す内容とすること。

一、経済政策の羅列をやめ、経済政策の基調明確化の必要を主張する。それに伴つて輸出振興の重要意義を強調する。

一、政策転換を勧告する。しかし、その際国際収支を犠牲にすることが間違つていることを忘れてはならぬ。

一、輸出振興を阻害しているものの除去を主張すべきである。

の諸点を強調することを申合わせた。二つの意見書は大体その線を忠実に実行したのであつた。

要するに前者は、「議会政治の擁護」に関する決議以来の、政局の長期安定を望む考え方の線にそうものであり、また後者は、「議会政治の擁護」のためには、経済的条件の充実による環境整備が必要である」という立前において、同一線上にあるものであるが、とくに主張する経済政策の考え方については、昭和三十二年六月の「日本経済の現状を如何に観るか」の見解に、その淵源を見出だすものである。つまり客観情勢の相異によつて重点の置きどころに差はあるとはいえ、両見解とも、国際収支の安定を重視しつつ、輸出振興と近代化投資への積極的意欲を打ち出しているのである。しかも、両見解とも「過当競争の排除」等、経済界自身における反省を忘れていない点においても相通するのである。そして、この「反省」は「経営者の社会的責任」のこの部面における

現実的表現にはかならないのである。

自民党は深刻化した不況切り抜けのため、政調会内に臨時財政経済特別委員会（委員長水田三喜男氏）を設け検討をはじめたが、経済同友会にも意見聴取の申入れがあったので、七月二十二日（五堂輝雄政策審議会副委員長）は幹部が自民党本部で党側と懇談、見解を表明した。その席上、経済同友会側はつぎの点を強調した。

「現在行われている生産調整のみでは、逆にコスト高になり輸出も困難となつて、縮少均衡に落ち込む恐れが強い。そこで国際収支は堅持しながら、その枠内で誘引的の意味で、公共事業費や財政投融资の繰上げ支出、経済基盤強化資金の取り崩し等を考えるべきである」

#### 四、自主調整の機運醸成へ

昭和三十三年秋の経済情勢は微妙な段階にあつた。それは、あとになつてふり返つてみれば、景気の停滞局面から回復局面への過渡期であつたのであるが、当時の実感としては、楽観、悲観両様の見方が併立し、容易に結論を見出すことのできないような割りきれない情勢にあつた。生産は上昇に転じていたが、物価は下落しつつあり、また企業の収益は著しく低下し、人員整理や工場閉鎖が随所にみられるといつた本格的不況の様相も深くなつてきていたのである。その間において、国際収支は一貫して好転の歩調を辿つており、政府、日銀もテコ入れ策を相当積極的に打ち出していたのであるが、世界景気の不振から輸出の伸びも多くを期待できないという客

觀的見通しの悪さと、何よりも企業経営への不況の浸透による実感が、経済界から暗雲を容易に取り除くことができなかったのである。

この間の事情を、もう少し具体的にみればこうである。——すなわち昭和三十二年度にとられたきびしい総合的な引締め政策の結果、景気の局面は急角度に悪化し、一方、政策の目標である国際収支も、三十二年秋から改善の方向に転じたので、政府、日銀は実質的な引締め緩和から内需刺激への政策に転換しだした。三十三年六月十八日に日銀が公定歩合を一挙二厘引き下げたのを手初めに、八月二日には佐藤蔵相が、公共事業費を十二月までに、前年度に比べ四百二十億円、財政投融资を九月末までに同じく四百四十億円多く支出する旨を発表、さらに九月五日には日銀は公定歩合を一厘再引き下げた。この再引き下げにあたって山際日銀総裁は、これは産業界の金利負担を軽減するとともに、金利体系の整備を通じて金融正常化を推進するためであつて、金融緩和を意味するものではないことを強調したが、それは結果的には政府の景気振興的考え方に同調するものにはかならなかつた。政府、日銀におけるこのような政策転換は、さきに指摘したように、不況の深化を放任できなくなつたことと、一方において国際収支が著しく改善されたことを背景とし、契機とするものであつた。

まず不況に対する経済界の実感である。三十三年五月に経済企画庁が行つたビジネス・サーベイ（企業経営者の景気見通し）によると、五九%が三十四年一月——六月に景気が好転するとみていたのが、八月の調査では五九%が三十四年四月——九月に回復すると回答し、景気回復の時期を先にとらしたのである。また七月に発表された経済白書も「日本経済の現状は、外貨危機の花道を通つて、生産過剰の舞台に到達した」と述べ、また「行

きすぎた投資ブームの反動で、本格的な立ち直りまでには、前回のデフレよりある程度、長い期間を要するだろう」と見通した。はじめ経営者は、神武景気による内部蓄積と慢性的な楽観の見通しによつて、本格的な不況対策に乗り出さず、せいぜい操短のための時間外労働の規制、休日増加、臨時工の整理、一時帰休制度ぐらいでしのいでいたのであつたが、三十三年に入ると、昇給停止、賃下げから、さらに事業場の閉鎖、希望退社、解雇という本格的合理化を意図するにいたつた。しかも中小企業のみならず、大企業までもが、こうした強行策に踏み切つたのである。例えば七月には倉敷紡績、日産化学、日本硝子、八月には小西六、九月には石原産業、鐘淵紡績、日東紡績、日本水素、富士紡績、東洋紡績、十月には三井鉱山というふうには、不況——合理化の波は広範囲に及んでゆき、一種の社会不安が醸成されてきたのであつた。この微妙な段階について、通産省は十月二十日発表した「三十三年七月—九月の経済動向」と題する調査資料で、つぎのように述べている。

「最終需要は、比較的順調な消費を除き設備投資、輸出とも横ばいであり、中間需要もまた停滞をつづけている。一方、減産体制の強化は困難だつたので、過剰在庫の解消は進まず、ために、物価はいぜん軟調に推移した。そのためすでに本年春の決算から悪化している企業経理は、さらに、その傾向を強めた。と同時に業種別にも企業別にも、次第に格差を生じ、不況産業では企業の抵抗力の弱화가目立つてきた。そこでいよいよ採算の悪い工場の閉鎖による生産の集中、人員整理などがでてきた。十月—十二月期も生産の調整がつづけられるから、一部の企業の内容は、さらに悪化するだろう」

企業経理の悪化は、決算の数字にも明らかである。東京証券取引所に上場している三月、九月份決算の三百四

十社についてみると、三十三年三月期の売上げは前期に比し六・八%、利益も一五・四%減少していたが、さらに九月期には、前期比一・九%、七・五%それぞれ低下している。九月期には減配会社六十三社、無配転落十四社を出した。

このように企業のうけた不況の実感は深刻であつたが、一般的な指標によつても、三十三年夏から秋にかけては、景気はまだいわゆる「ナベ底」の状態に低迷していた。三十四年度経済白書は、三十三年三月ごろまでを下降局面、三十三年度上期（四月―九月）を停滞局面、同下期（十月―三十四年三月）を上昇局面、それ以降を新たな上昇局面としているが、上半期の「停滞局面」については、こう述べている。

「この時期は、なべ底景気」といわれた時期である。三十二年五月以来、急降下を続けた鋳工業生産は、三十三年三月を期に上昇に転じ、九月まで八・五%増と急速な回復歩調を示した。しかし、この間、卸売物価は下げつづけ、上半期になお二・三%下落した」

つまり、生産上昇と物価下落をもつて、この停滞期の特色としているが、その理由について白書は、「需給が好転した業種は、上期にはまだ電気銅、石油製品などごくわずかで、大部分の業種は換業度低下による企業採算の悪化を防ぐため、過剰在庫を抱え込みながら生産を増加せざるをえない状況であつた」としている。つまり生産は、企業の自己防衛上やむをえず上昇したが、在庫の圧力で、価格は下落したというわけである。

それにもかかわらず、景気がすでに底入れしていたことは明らかで、なお好転への兆ががすかにみえはじめていた。すなわち指標にみると、鋳工業出荷指数は六月―九月期に五・九%あがり、九月は大体前年同月並、生

産者の製品在庫はこの間に一%ふえたが、製造業の原材料在庫は五・一%減り、九月末には前年同月の九〇・六%となった。機械受注も五月を底に回復し、九月にはピークであった三十二年一月―三月の平均を上回った。物価も、上昇こそしなかつたが七月―十月が下げどまり時期とみられた。輸出は上半期を通じて通関実績で二億二、三千万ドル台を低迷していたが、輸入が引続き減退傾向にあつたので、国際収支は大いに改善され、外貨準備高は六月末の七億一千八百万ドルからさらにふえ、九月末には七億五千九百万ドルになつた。これは三十二年九月末の四億五千五百万ドルに比して、三億ドル強の回復ぶりであつた。このような国際収支の改善は、たとえそれが輸入減退という消極要因にもとづくものであつたとはいへ、景気上昇への前提条件が整えられつつあるとの見方から、経済界に一沫の明るさをそえるものであることは否めなかつたのである。

要するに、三十三年九月ごろの日本経済は、三十二年度下期における急激な景気の下降局面に続く長い停滞局面、すなわち「ナベ底景気」によつて、企業経営が大きな不況の重圧のもとにあえいでいたという感じであつた。もつとも局面によつては、前途に明るい面があるにはあつたが、企業の実感としては暗かつたのである。

経済同友会が三十三年九月十九日発表した「自主調整についての見解」は、このような情勢下における産物であつた。それは深刻な不況を背景とし、その不況の中における、あるいは不況から立ちあがろうとする経営者のあり方に関係するものであつた。あるいは、さらに掘り下げて本質的にみれば、この不況のさなかにおいて、自由主義経済のチャンピオンであるはずの経営者の、一般的な心構えないし自己反省に関係するものであつた。その意味において、この「見解」は、経済同友会がかねて抱いてきた「経営者の社会的責任」の「自覚と実践」の

線にそうものであり、その不況下における発現を、経営者社会に呼びかけるものであつたのである。この点をさらに具体的に述べれば、三十二年六月の「日本経済の現状をどう観るか」の見解における自主調整の必要の強調を、その考え方の基本における直接的な源流とし、続いて同年十二月の全国総会決議「政府と企業の関係」における企業のあり方および政府の役割の限界を、この当面の経済情勢下にあてはめて再認識しようと思図したものである。同時に、この「見解」は「日本経済の現状をどう観るか」で打ち出された二つの命題、すなわち「輸出振興」と「設備投資の調整」のうち、後者についての検討の結論ともいうべきものであり、それが、この当面の情勢に結びつけて打ち出されたというわけである。なお「輸出振興策」については、さきに三十二年九月にまとめられ、発表されたことは既述の通りである。

「見解」はまず「今次の不況から学びとつた教訓」として、つぎの二点をあげる。

一、近年経済変動の速度が著しく早まつてきているが、これは設備投資の過剰と過当競争が主因である。

二、その打開には、経営者の態度を新たにせねばならぬ。

そして「見解」は、その「経営者の態度」と不況の原因に関連して「不況が深まるにともない、経済界の一部には苦痛の余り、政府にすぎり、結果的に政府の直接統制もやむをえないとする考え方があつた」ことを指摘し「事実、経済界に不況克服の力が欠けていると見なされた場合、政府が介入してくる可能性もある」ことを警告しているのである。

「見解」は「個別企業に対する直接統制は絶対拒否すべきもの」であるとし、その理由として、それが「経済



発展を妨げる」のみならず「政治統制とつながり、多くの弊害と腐敗を招く惧れがある」点をあげている。そして「創造と自主性を尊ぶべき経営者」が、政府の力に頼らねばならぬとしたら、それこそ「自由企業の自殺行為に等しい」ときめつけているのである。しかも「見解」は、今日においては「野放しの自由」を肯定せず「新しい経済秩序と規制の必要」を認め、そこに「自主調整」の意義を見出しているのである。そして自主調整が、単に「刻下の不況突破策」であるのみならず「長期的には日本経済の体質を改善し、将来に向つての均衡的發展を主眼とする」ものである点を強調している。「見解」によれば、自主調整は「強制力をもたぬ代り、説得と互融の精神、ひいては広い視野と社会的な感覚を基礎とする」ものであり、それだけに、その達成は困難であるが「原子核融合反応を科学がついに制御することに成功したことを思えば、資本制生産の制御も我々の英知で解決し得ないはずはない」と決意を示しているのである。

そして「見解」は、自主調整具体化の方向について、大要つぎのように提唱している。

一、産業界は陳腐化老朽設備の整理、設備投資の規制及び不況カルテル等、一連の合理的自主調整対策と併せて、各企業それぞれの力に応じた生産分野の策定を自らの手で作成し、実現を図る。この場合側面から金融機関の積極的な協力を要する。その実現を促進するため、適当な機関を設置する。

一、自主調整には政府の協力にまつ面もある。政府はまず自主調整が円滑に実施できる環境の整備に努め、同時にそれを阻む要因の一つである独禁法の合理的改正並に弾力的運営に配慮を加えることを要請する。自由主義経済の高度化にともなつて独禁法は必要であるが、それが国民経済の発展を不当に妨害せぬことを希望

するのである。他面、自主調整に方向を与えるため、政府が誘導の役割を持つてゐることを認める。

一、自主調整の進むにともない、一方に犠牲になるものもある。これを優勝劣敗の法則で片づけることは許されない。相互依存の精神と社会的責任の見地から、併行して、積極的協力を進めていく必要がある。

この「自主調整についての見解」は、産業政策委員会がまとめたのであるが、その経緯について「経済同友」(三十三年十月号)はこう記している。

「不況の進行に伴い、一部の業種において特に困難な問題を生じ、これがため現実の苦境を回避するために、いわゆる官僚統制復帰もやむなしの声もあり、このまま推移すれば、経済界の自主性喪失という最悪の事態を招くことが懸念された。そこで、この際、経済界の自主性貫徹のため、自主調整を真剣に考える必要があるのではないかと痛感された。

たまたま政策審議会では、昨年の全国総会の決議『政府と企業との関係』の観点から海運および繊維について検討を行いつつあつたが、産業政策委員会でも、現実問題に目を背けるべきでなく、たとえ困難があつても、我々の手で自主調整を具体的に推進すべきだとの意図のもとに、七月二十三日緊急産業政策委員会を開催、その後三回にわたつて討議した。自主調整のための、産業界と金融界の協力の具体的なあり方について、種々議論が出たが、結局、現在の実情から理想的な形で金融機関側に協力を求めることは酷であるが、大筋の方向としては、金融機関側も当然協力すべきであるとの線に落ちつき、とりあえず自主調整推進についての決意を明らかにし、機運を一般化することが必要であるということになり、見解を發表した。」

なお十月二十一日名古屋で開かれた三十三年度全国会員大会で、工藤全国委員長は「日本経済当面の問題ならびに展望」と題する講演を行ったが、その中で自主調整の必要について、つぎのように述べた。

「とにかく経済界の困つた原因の一つは、我々自身が種をまいたものであり、我々の責任感でこの難局を処理する必要がある。私達は数年前から、経済は自由主義の基調を貫いてゆく必要がある、その關係で政府が企業に介入するにも限度がある、直接統制の弊害は絶対に避けるべきだ、という観点できている。したがつて自らの手で不況を克服するのみならず、進んで健全な體質を獲得しなければならない。

経済同友会が自主調整をとりあげたねらいも、当面の不況克服、経済界の體質改善は、経済界自身の手でやるということだ。うっかりすると直接統制が全面化する惧れがある。同業がいろいろやる場合、話し合いのつかぬ場面もでると思うが、自由主義のよきを出すために、その間で金融機関が十分にその機能と役割を果たすようにせねばならない。

結局は金融界産業界を問わず、経営者が責任をもつて努力することが、最終的結論となろう」

名古屋大会では、工藤全国委員長の講演のあと質疑応答が行われたが、自主調整について、つぎのような批判的意見があつた。

西村大治郎氏（京都）

「産業界の自主調整の効果を指導する役割として、金融機関の使命ということがいわれる。民主的企業のあり方を表現する同友会の基本態度として、金融機関の指導という言葉は、金融資本の支配という誤解を招く

おそれがある。二重構造の日本経済において、大企業と中小企業とは共存と同時に利害の非常に角逐する関係にあり、自主調整の一言で解決しうるかどうか」

長谷川周重氏（関西代表幹事）

「産業と金融とは密接な連携を保つていかなければ、日本の経済は乗り切れない。しかし最近金融機関の系列化が非常に甚しいとき。金融機関が自己の系列内でアウタルキーをする傾向が強くなつた。産業界では、産業と金融の緊密化について、この点が心配の種となつている」

日比野襄氏（中部）

「自主調整はいままでの経験から実現はむずかしい。官僚統制には反対の意見が出ているが、戦時の官僚統制とちがひ、役人の頭も変つてきていると信ずるので、官民の合同委員会のようなもので、お互いが力を併せてやつてはどうか」

要するに、自主調整を具体的に展開していくうえで、産業と金融の協力のあり方、および大企業と中小企業との利害の不一致についての心配であり、自主調整の困難さが、この意見を通じて現われているのである。しかし、そうした現実的困難を克服して、何とかこれを達成し、経営者の社会的責任を果していこうとするところに、経済同友会の役割と真骨頂が見出だされるのだというべきであろう。

産業政策委員会で「自主調整についての見解」がまとめられつつあつたのと併行して、政策審議会では「政府と企業の関係」の具体化として、海運および繊維の両部門について、自主調整の方策を検討した。同審議会がこ

の問題をとりあげたのは六月六日の会合であつたから、時期的には産業政策委員会より一カ月以上早かつたわけである。とくに、この両業種が自主調整具体化の対象になつたのは、両業種ともわが国民経済に占めるウェイトが高いこと、海運については数年前にも世界的不況に際して問題となり、このままで果して自立できるかどうかを検討する必要に迫られていたこと、また繊維については、天然、人造、合成各繊維の業務分野の調整が、繊維の将来の動向に関係する重要課題となつていたことによるものである。政策審議会では、その方策を通じて、当面の不況対策もさることながら長期的観点にも立つて、政府と企業の合理的な関係のあり方を確立しようと思つたのであつた。

この目的のために海運対策および繊維対策の両小委員会がつくられ、前者には伍堂輝雄幹事、後者には水上達三幹事が、それぞれ委員長になつた。海運については、たまたま第十四次計画造船をめぐつて紛糾しており、合理的な造船方式を要望する声が政府にも業界にも高かつたので、小委員会設置早々、活動をはじめた。その結果、八月には一応の構想ができ、八月十五日の定例幹事会に中間案として報告され、なお技術的問題について小委員会で検討されることになつた。

この海運対策についての中間案は「日本船舶株式会社」案を中核とするもので、骨子はつぎの通りである。

一、海運企業再建のため、当面緊急にとりあげらるべき対策は左の通りとする。

(1) 海運企業および業界は、営業収支改善のため、徹底的に経営の合理化、経費の節減を図り、また過当競争排除のための業界再編成および高度の協調態勢を確立すべきである。

- (ロ) 資本構成の是正措置として、現在の計画造船に関する開銀よりの借入金(約一、三〇〇億円)および市中金融機関よりの借入金(約四九〇億円)の相当部分(できれば過半)を資本化する。
- (ハ) 金利負担の軽減措置として、資本化された借入金の残額に対する金利を可及的に利下げする。
- (ニ) 航路補助金、三國間輸送奨励金等を交付する。
- (ホ) 税制上の優遇措置を講ずる。

二、以上のうち(ロ)および(ハ)の措置の実行は左の方法による。

- (イ) 純粹の民間会社として日本船舶株式会社をつくる。
- (ロ) 開銀は現在の海運融資を、新会社に対する融資に振替える。
- (ハ) 市中金融機関の海運融資は、できうれば、その半額程度を開銀に肩代りする。
- (ニ) 船舶会社は固有の重役のほか社外重役を置く。この重役会をポリシイ・ボードとし、民間の総力を結集し、海運合理化方策の審議決定ならびに実行監視に当らせる。運輸省、大蔵省等はオブザーバーとして代表を出席せしめる。

(ホ) 船舶会社の任務はあくまでも基本方針の決定であり、個々の企業に直接介入することは避ける。

三、以上の措置により、海運企業の経営基盤を強化し、将来の船舶建造についてはコマーシャル・ベシスに立つて行われることが適當である。しかし経営基盤確立までの間は、今後の船腹増強のため、相當の建造助成策をとる必要があろう。

また繊維対策小委員会は八月から活動を開始したが、早急には成案をうるにいたらなかつた。

## 五、景気上昇局面に自主調整を再強調

経済同友会は三十三年九月の「自主調整についての見解」に続いて、三十四年一月十六日には「日本経済に対する見解」を發表した。この新しい「見解」でも、自主調整の問題が一つの中心となつている。しかし、さきの「見解」が、不況を背景として、不況打開の過程に政府の行き過ぎた干渉、介入が企業におよぶことをおそれ、企業自身の自主調整による不況克服を提唱したのに対し、こんどの「見解」は、景気の上昇局面にあたり、設備の過剰投資によつて神武景気の失敗を繰り返すことのないよう、設備投資の予防的な自主調整を呼びかけたのであつた。その意味において、こんどの「見解」は、三十二年六月の「日本経済の現状をどう観るか」の調子と、一脈相通するものをもつているといえよう。ともに景気過熱に関連して自主調整の必要性を強調しているからである。

日本経済は三十三年下半期から上昇局面に入つた。経済白書はこう記している。

「秋に入ると景気の基調は転換して明るくなり、意外なほど早く回復がみられた。需給好転も上半期中は一部業種に限られていたが、下半期に入ると、鉄鋼をはじめ、セメント、ソーダ工業などに次第に及んで、生産活動は引きつづき上昇し、鉱工業生産は十二月に早くも神武景気のピーク（三十二年五月）をこえた。上半期中

下落をつづけた卸売物価も堅調に転じて、下半期中に二・七%回復した。回復の中心は下落の場合と同様金属であるが、その他の品目も需給改善を反映して、漸次下げどまつた。なおこのように生産が上昇し、安値で仕入れていた原料をつかうことによつて、三十四年二月―三月ごろには、不況産業の採算もかなり立直つた」

この傾向をさらに具体的に諸指標についてみると――鉱工業生産指数は三十三年十二月に景気後退前のピーク（三十二年五月の一五三）をこえて一五五となつたが、三十四年一月にはさらにこれを六%上回り一六二となつた。一方、在庫も鉱工業生産者製品在庫は、三十三年七月（一四八）を底として十月ごろまで増勢を示したが、あと横ばいとなつた。出荷指数は六月から改善にむかい、三十四年一月には一五四と、前年五月の底（一三二）を一七%上回つた。こうした事情から在庫率も低下し、三十三年十二月には一〇〇台を割り、ひところの一二〇台からみて格段の改善を示し、生産者の在庫負担は大いに軽減された。

このような生産、出荷、在庫の情勢は物価にも反映し、経済企画庁の週間卸売物価指数は、食料を除いた数字で、三十三年九月（一五三）を底とし、十月から反騰、三十四年二月には一五八と、約三%の上昇をみせた。三十四年に入つてからは、それまで長期にわたつて低調であつた繊維も、かなり目だつた反騰を示したのである。また法人企業統計速報（大蔵省）による全産業百九十四社の営業利益は、三十三年十一月―十二月期には増加に転じ、前期比一九%増を記録し、前年同期をもわずかにオーバーした。

こうして、あらゆる指標が景気の上昇局面を示したのである。この情勢が企業経営者を刺激しないわけはない。果して、三十三年十二月ごろには、設備投資における動意はつきりと感じられた。すなわち建設省調べの



総着工面積は百十六万一千坪と前月比五・四%増、前年同月比一七・一%増と急激に増加し、また経済企画庁の機械受注調査でも、十二月の受注総額は六百十一億円と前年比二五・五%の急増、船舶を除く受注額でも三百五十九億円と前年同月比二一・三%の急増ぶりであつた。

このような経済界の強気を大きく推進したものは、十月―十二月期における財政資金の大幅払超にもとづく金融の緩和であつた。すなわち、この期の財政収支は前年同期より千四百億円も多い三千四百五十億円であつた。その原因は、政府が不況対策として公共事業費や財政投融資を繰上げ支出したため、一般財政資金の払超が前年同期より千四十億円もふえたこと、有史以来の豊作で食糧会計払超額が二百二十億円ふえたこと、さらに国際収支の好転で外為会計の払超額が三百九十億円もふえたことなどによる。こうして、金融緩慢の結果、日銀貸出は七月―九月期の四百五十六億円減のうえに、さらに千二百七十七億円の大幅減をみせたのであつた。

そこへ、三十四年度の経済見通しと政府予算案が、企業の強気予想をあふる役割を果したのである。すなわち十二月に経済企画庁が発表した経済見通しによると、総需要は六・九%の伸びを示すことになつた。これは、神武景気の三十二年の一五・九%に比すると小さいが、三十三年が前年比九八・五%と落ちていたのとひきくらべて、相当の積極的見通しであつた。この経済見通しにもとづいて組まれた三十四年度政府予算原案は、十二月末に発表されたが、これがまた積極予算であつた。合計一兆四千百九十二億円で、形式規模は前年より千七十一億円多く、財政投融資も前年度実績を八百七十五億円上回つていた。しかも三十四年度予算には棚上げ資金の取崩しなどがあつて、実質規模では千六百四十一億円の増大であつた。予算の性格としても、経済基盤強化をうた

い、減税を実行するなど、景気振興の積極意欲がみられた。

一方、世界経済の動向はどうであつたか。アメリカ経済は三十三年の第三四半期から上昇に転じたといふものの、それは在庫投資の回復が顕著であつたことを指しているのであつて、慢性的な設備過剰から、設備投資の増大という本格的上昇はなおあやぶまれていた。また欧州は三十三年なかばから沈滞の様相を深め、後進諸国も国際商品価格の漸落によつて経済はおおむね不振であつた。このように、世界経済は概して不調であつたところへ、三十三年十二月には欧州通貨交換性回復が決定し、一月からは欧州共同市場が発足した。これは域内商品の交流促進によつて、わが欧州向輸出にマイナスの影響をおよぼすほか、欧州諸国が、東南ア市場などにも、強大な輸出競争力をもつて進出することができるといふ点で、わが国の輸出伸長をおびやかすことは必至とみられた。またこの新しい動きは、わが国に対しても為替、貿易の自由化を要求することになる日の近いのを思わせた。要するに、世界経済の動向は、わが国経済の本格的な体質改善を迫つていたわけである。しかも、実態は、金融緩慢と政府の積極政策に後押しされて、経済界は再び神武景気の二の舞を踏まぬとは限らないような設備的拡大に向おうとしている気配が濃かつたのである。

「日本経済に対する見解」は、ちようど、このような時期に、一月十六日発表されたわけである。その基調が「景気過熱の警戒」をもつて貫かれていたのも当然である。

「経済同友」(三十四年二月号)は、「見解」の審議から発表までの経過を、つぎのように記している。

「本会では昨年九月『自主調整についての見解』を公表、設備投資の過剰と過当競争による不況に対処すると

ともに、さらに長期的に日本経済の体質を改善するため、自主調整の機運を醸成することの必要を強調した。この線にそつて産業政策委員会では、自主調整の具体化について、引きつづき検討を進めてきたが、昨年末からの景気上昇の機運を背景として、一部には思惑的現象が問題となるにいたつた。

この情勢に対処するため、一月十四日の政策審議会で現状を分析し、意見を交換した結果、一応『日本経済に対する見解』をまとめ、十六日の幹事会で審議のうえ決定、発表した。『見解』は、経済が後退から上昇に転じている事実に対し、いわば思惑による投資景気をまき起した三年前の苦い経験をもとにして、拡大意欲を過度に刺激することを排除し、自主調整の方向を見失うことのないよう警戒するとともに、金融の基調を小締まりで安定させるよう、日銀の金融政策の明確化を要望した」

「日本経済に対する見解」はつぎの通りである。

「年明けとともに、一般に景気の前途を楽観しているようである。経済が後退から上昇に転じているのは事実であるが、内外の経済を冷静に省みるならば、果して手放しの楽観が許されようか。すなわち、国内経済が立ち直るには相当時間を要することであり、海外経済にしても同様のことがいえる。現にアメリカ経済の回復についてアメリカ人の間にさえ甘い予測を禁物としているものようである。したがつて、景気の見通しが明るいからとて、調子にのることは、まことに危険である。過去の苦い経験からおして、今度こそ経営者は堅実な考えと慎重な態度で臨んで然るべきと思う。

かような見地から、この際本会は日本経済に対する所信を明らかにするものである。

## 一、質的成長を考えよ

経済界に与えられた本年の課題は『安定成長』ということである。それは均衡を得た拡大という意味であり、当然ながら本年は量的拡大だけではなく、質的成長を重視せねばならないのである。質的成長とは経済の正常化と経済及び企業体質の改善を図ることであり、それには経営者の主導性が強く要求されるのである。

しかるに昨年未発表された政府の経済見通しは量的成長をことさら強調し、質の面、すなわち日本経済の構造的欠陥に関する問題はやや後方に押しやつていような感じがする。そして量的成長の根柢として挙げている世界経済の動向、輸出の伸び、在庫調整の成行き等の見方については、交換性回復の材料を入れただけでも考え直さねばなるまい。

## 一、政府の金融政策は不明確

さらに明年度予算に見られる財政方針は、ある程度高い姿勢であり、刺激的であるといえる。また本年も例の如く財政と金融の一体的運用ということを挙げているが、結局財政は成長、金融は安定という分業が本当の狙いのである。しかるに肝腎の金融政策について政府は方針を明かにしていない。今までにいわれていることは、金融の基調は大幅に緩むであろうから、この機会に一連の金融正常化を図るべきであるということだけ止まる。

右の如き政府の考え方や方針は、過去二年近くの間抑えられていた企業経営者の成長意欲をかなり強く刺激していることは争えない。のみならず政府の見通しが、海外の物価高と、国内物価の先行強調見込みであった

ため、これがまた業者をして、在庫投資への思惑に走らせたことも否定できない。これを放置するならば、やがてインフレ気配をつのらせることとなろう。

一、行き過ぎ再燃を怖れる

かくてここ一、二年われわれが反省した過当競争は再びその勢いを強めようとしている。一部に下期経済過熱説が唱えられているが、それは案外上期中に起るかも知れない形勢にさえある。こういう、言わば思惑による投資景気が巻き起したいろいろの困難な事態は、すでに三年前にわれわれが経験したところであり、このよな過ちを再び繰り返してはならない。よつてこの際経済界はそれを深く銘記し、静かな拡大と経済変動を最少限にとどめうる体質に改善する策と本格的に取り組むべきであろう。

一、自主調整の促進

そのためには産業界は、過度の量的拡大意欲を自制しなければならぬ。われわれが昨年来微力を傾けてきた自主調整は、従来以上に意義を高めてきたと確信する。

他方金融界はかつてないほど重要な役割を課せられていると考えられる。つまり、わが国経済の現状からすれば金融界は、過当競争を自制に導く推進力たらねばならぬからである。したがつて産業界が腰を落ちつけて体質改善と取組んでゆけるように側面から協力すべきであり、間違つても拡大意欲を過度に刺激するようなことがあつてはならない。

以上のことを実現するためには、行き過ぎた金融緩慢状態を放任したり、若しくはそれを促進するような政

策は一切避けるべきである。煎じつめれば日本の場合、金融の基調は常に小締りで安定していることが健全といえよう。

一、金融政策を速かに確立せよ

この点に関する日本銀行の考え方は、最近の総裁談話からうかがうように一応当を得たものと思う。しかし具体策が示されていないので、一抹の不安を拭い難い。

よつて日銀は早目に金融政策を明確にすべきであろう。行き過ぎが起り、インフレが進んでからでは遅いので、速かに具体的な対策を樹て、例えば各種オペレーションを果敢に実行するなどにより、三十一年の轍を踏まないよう深甚の配慮を求めてやまないのである」

この「見解」案が審議された一月十六日の幹事会で、佐々木直幹事はつぎのように発言したが、これは「見解」の背景をなす客観情勢のとらえ方を適切に説明しているようである。

「常識的には下期過熱説は先走りであろうが、昨年日銀で景気指標を整理してみたところでは、景気の周期は三十五、六カ月となつてゐる。これによると本年六月から過熱してくることになるわけだが、産業的に凸凹があり全面的によくなくなるとはいえない。国際収支面については小康状態であるが、交換性回復の影響もあつて積極的な改善はむずかしいのではないか。いずれにせよ、ここ二、三カ月のうちに上向くということはなく、強含みの横ばいといえよう。金融情勢については三十一年のいまごろに似ているが、国際収支の面でどうなるか。三十一年の時は六月に日銀調査局長から警告を出し、これが具体的事実となつて現われたが、このことか

第三章 自主調整運動の発足

らみて政策は早目に手をうつことが必要である。」