

## 第五章 総合的研究体制の開花

### ——「構造問題」の発展的追求——

昭和四十三年十一月二十七日に行なわれた自由民主党の総裁選挙で、佐藤栄作首相は三たび総裁に選ばれ、三十日、改造内閣が発足した。

新内閣は派閥均衡を土台とする挙党体制的な性格であっただけに、経済界としても一応の安堵感を持つことはできた。しかし、その時点において、世相はすでに險悪であり、その根底には政治・経済・社会の全般にわたる困難な問題が噴出していた。即ち、いわゆる「七〇年安保改定」を前にして、「安保問題」と「沖繩復帰問題」が、政界のみならず広く社会各層の論議の中心となり、労働者・学生の反対運動も尖鋭化しつつあった。大学管理問題をめぐる「学園紛争」の続発も、この時期の大きな景物であった。また、政界にまつわる汚職も後をたた

本篇 「進歩と調和」の求道者として

## 第五章 総合的研究体制の開花

ず、新しく教育界汚職が暴露され、世の指弾を受けた。「公害問題」の深刻化、「交通戦争」の激化は、大きな社会問題として成長し、人心を激情的に駆り立てる土壌ともなっていた。そのほかに、一般的な政治・経済上の問題としては、資本自由化など「国際化」推進の問題、物価と賃金の問題、さらに食糧制度・地方制度・大学制度・行政制度の抜本的再検討が迫られているなど、問題がまさに山積していた。

このように見てくると、佐藤改造内閣は、それ自身としては安定的体質を持っていたとしても、混乱する世相・政情の中を、果たして力強く乗り切っていけるかどうか、経済界としては多大の危惧を抱かないわけにはいかなかったのである。経済同友会の「経営者」たちも、例外ではなかった。

新内閣発足当時の世情と、それに対する経済界の感触は、このようであった。

経済同友会は四十三年十二月十九日、自民党三役との定例懇談会で、とくに『党への直言』を申し入れた。この席に列したのは、木川田一隆代表幹事はじめ、藤井丙午・鈴木治雄・篠島秀雄の各副代表幹事、中山素平・二宮善基・長谷川周重・水上達三・湊守篤・山中宏の各幹事、それに山下静一専務理事の十一名であった。申入れ書を手交するに当たって、木川田代表幹事は、このように述べた。

「明年は七〇年を控え内外ともに、政治・経済・社会全般にわたり、従来にも増して緊張が強まり、困難な問題に直面することが予想される。それだけに、国政の運営に当たっては、高度の政治力と果敢な実行力が要請されるが、それには何よりも党の姿勢が大事で、挙党体制の強化、党紀の厳格化など、体質改善に勇断を示すとともに、内外の緊急的な諸問題に、捨身の覚悟で乗り出してほしい」

これに対して党側は、「自民党は重大な時期に臨んでいることを深く認識しており、困難な問題でも決定を延ばすことなく、固い決意で政局を担当する」と応じ、さらに経済界への要請として、「国土の均衡ある発展のための工業の分散化や、賃金・物価の悪循環をたちきることなどを、強力に推進してほしい」と述べた。

『党への直言』は、まさに言葉の意味通りの「直言」であった。「次の点に対し真剣に取り組むことを希望してやまない」として、まず、次の四項を掲げている。

(一) 党内の対話を展開し、党内派閥を超えた挙党体制の強化に努力されたい。他面、他党とも積極的に対話を交し、議会政治の効率化を図られたい。

(二) 党紀厳格化。広範な国民の党に対する信任保持のため、党紀がきびしく守られることを促したい。

(三) 政治資金規制の具体化。政治資金規制は理論通りゆかない点を認めるが、世論尊重のため、これの具体化に踏みきることを勧めたい。同時に、党の考え方を理解させるための運動を起こすべきだ。

(四) 技術革新を軸とする産業及び社会構造の変化と都市化の進行に対し、党の体質は伝統から脱けきれず、新事態に適応できないうらみがあるので、それを速かに克服するため、党の体質改善に勇断を示されたい。

「直言」はさらに、国際経済協力・食糧・大学などの諸制度の切り換え、物価・賃金問題など、経済・社会両面の緊急課題への取り組みを促したが、これに対する党の姿勢について、このように述べた。

「党は、意識と体制の革新を図るとともに、新しい変化に挑むため、まず根本かつ緊急な問題の解決に、まさしく捨身の覚悟で乗り出すことを要請する。それによってのみ、内外にわたる重大な変革に対処し得るとともに、究極において自由主義のよりよき発展と、新しい秩序の形成が期待できるのである」

本篇 「進歩と調和」の求道者として

同友会の「経営者」の抱く危機意識が広範かつ深刻であったことが、この「直言」にあふれている。

「経済同友会は、昭和四十三、四年の情況において、このような危機感を抱いた。それは根底においては、政治・経済・社会各般における不安定・不均衡が醸し出したところのものであった。同友会は、そこに着目して、新内閣発足を機に、前記の「直言」を政権担当者につづけたのであり、また、明けて四十四年の「年頭見解」では、より根本的に掘り下げたものとして、事態の解明と、それに対処する意識の高揚を訴えた。さらに同友会は、かねて整備してきた総合的な研究調査活動の成果である諸提言を、適時・適切に発表して世に問うた。それらは、米価、食糧制度の改善、「中堅企業」への期待、大都市地域の計画的開発の問題、技術開発への問題提起、さらに新時代に即応するエネルギー問題、あるいは教育制度問題と、きわめて多岐にわたっていた。まさに「研究する同友会」の英知とバイタリティが、そこに時を得て躍り出た感があった。

## 一 「進歩と調和」理念の発揚

世相・政情は、まさしく「進歩と調和」の矛盾・相克の姿を露呈していた。いろいろな角度から見て、その通りであった。

このように言える。「経済」自体についてみると、量的には「進歩」しても、質的には不調和・不均衡が目立っていた。あるいは、より広くみて、「経済」は進歩しても「社会」は不調和・不安定であった。また、物的には

進歩していても、人間的には不調和・未成熟である。さらに別の視座に立つて、「経済」は国内的には進歩・発展しても、国際的には不調和・非協和的であったのである。

同友会が昭和四十四年一月十七日に発表した年頭見解を、『進歩と調和への新秩序の形成』と題したのは、時勢を敏感につかんだものであった。

この「見解」は、山中宏幹事を委員長とする政策審議会が検討の結果まとめたもので、広く社会各般の情勢を達観して、そこにおける「経営者」の社会的責任の「経済社会」的展開を方向づけたものであった。

「見解」の発想は、次の文言に浮彫りされている。

「時代が大きな転換点に差しかかっていることを痛感せざるを得ない。この激変は、戦後二十三年、社会各分野にわたり律してきた価値観と、それに基づく既存の秩序・制度などが、新しい、しかも厳しい時代的挑戦を受けていることを意味する。」

本年は国民各層が、この事態の本質を冷静に直視し、新しい価値観の自覚と、進歩と調和への秩序形成の道を進むべき、きわめて重要な年であると信ずる」

「見解」はまず、「経済中心主義の建設構想」が一応成功して、国民生活水準を向上させたことを肯定・評価しつつも、その反面において、経済・社会各面に構造的変化が生じ、ひいては、それが人間の精神面にも良からぬ偏向をもたらしている点を重視する。

精神面からくる社会心理的歪曲は、このように捉えられた。

一、所得の向上と平準化は、「大衆社会」を現出させた。それは心のつながりのない「マスとしての人間」を多数に生み出し、それに伴って、自己本位・社会的無関心の風潮が強まった。社会生活における責任感と連帯意識の希薄化が顕著になってきている。

一、マスコミの発展の中で、人々はともすれば画一的思考を余儀なくされ、それがデモンストレーション効果や依存効果を促し、欲望と所得の乖離を大きくし、社会的欲求不満の度を深めている。

一、技術革新の進展に伴い、技術的合理性が重視される余り、人間疎外傾向を生ぜしめ、社会的緊張の土壌となっている。

一方、社会的緊張をもたらす経済的側面としては、消費者物価の著しい上昇、都市化に伴う公害・交通問題の深刻化があげられ、また別に国際的緊張として、「経済大国」としての国際的評価に伴う国際的責務の増大が、指摘された。つまり、精神的・物質的、また国内的・国際的にわたる社会的緊張の実相が正視されたのであった。そして、このように宣言した。

「いまや六〇年代の国内経済中心の発展時代から、世界的視野に立ち、広く経済と社会、あるいは技術と人間の調和的發展を図る、いわば進歩と調和の新しい国民的価値観の確立が必要な時代を迎えている」

「見解」は、「進歩と調和」の精神的基盤を「人間尊重の社会形成」に置く。そして、まず「人間性の回復と創造性の発揮」の必要を、このように述べた。

「高度経済成長に伴って発生した社会的ひずみの背景の一つには、戦後のわが国に支配的であった経済中心主

義ないし物質偏重の思想が大きく影響している。ここで人間性の尊厳を取り戻さなければ、社会に進歩と安定をもたらすことは困難である。

現代の産業社会で人間性を回復する道は、何よりも人間が心のつながりを持ち合い、自発的に各人の能力と創意をフルに発揮できる仕組みをつくり出すことである。それには、経済社会の巨大化に伴う管理機構の膨大化・細分化に対して、人々の心のつながりを確保するとともに、国民の要求を吸収し得ない政治の仕組みや、社会の各組織における硬直化の打開などを進める必要がある」  
ついで「社会連帯感の高揚」の必要について述べた。

「戦後日本は、民主主義と平和を精神的支柱として社会秩序を形成してきた。しかし、それは内実を欠き形式に流れたため、社会の構造単位である家庭の倫理と規律を失わせ、利己主義・無責任・事勿れ主義の気風がひろがることとなった。また社会的利害の調整においても、忍耐と話し合いとルールによる解決が不足し、問題を力によって解決する病弊を生じた。最近とくに暴力肯定の気配が強いことは、憂慮すべき事態である。

この際、民主主義が本来、きびしい自己責任と強い社会連帯感の上に成り立つものであることが、正しく認識されるべきである」

「見解」は、精神論だけを唱えたのではなかった。実体面でも、国内的には制度改革・構造改革を、国際的な面では、とくに東南アジアへの新しい国際協力および産業政策の国際的位置づけ、について述べた。いずれも、基底に「進歩と調和」を求める気持が、切実に働いていることは勿論である。

「見解」は最後に、「経営者」自身に対して、「新しい価値観の確立」と「民族的発展の秩序づくり」を呼びか

けるとともに、「産業人としての使命感」を働かせる方向を、次のように示した。

- 一、自由世界の協調秩序への参加と、公正な国際競争を通じて、国民経済の発展に貢献する行動基準を確立し、国際分業への指向、発展途上国への協力を自主的に進める。
- 一、政府と企業との関係を明確化し、安易な保護政策を排除するとともに、自己責任の徹底を期し、時代の要求する構造改革を推進する。

一、社会の進歩と調和に向かつて、より広い視野と対策を持ち、社会的対立の解消を図るよう、自覚的行動をとる。

また「見解」は「政治」に対しても、「一層の英知・勇氣・指導力をもって、新しい国民的価値感の確立と、制度・構造の改革に取組まねばならない」と述べた。

経済の量的高成長の結果として生じてきた国民各層の意識構造の変容に、早くから注目していた経済同友会は、昭和四十二年六月以来、「社会構造特別委員会」（委員長・鹿内信隆幹事）を中心に、とくに青壮年の意識調査を行なってきたが、四十三年四月十九日の幹事会に、その成果を『新中間層の意識調査の報告』として提出、発表した。

鹿内委員長の説明のあと、木川田一隆代表幹事は次のように、「報告」の意義を述べた。

「わが国の社会構造の中で、いわゆる新中間層が幅広い階層になってこよう。今後、政治的にも、また、われわれ企業経営者として従業員との一体化を図るうえでも、新中間層は、きわめて重要な意義を持つ。この新中



間層をどのようにとらえ、どのように行動させるべきかを検討し、活動の重要な資料としたい」

「報告」は、その問題意識を、このように説明している。

「経済構造の変化と相まって、進んだ就業構造の変化や都市化の進展などは、教育および文化的価値観などの変容と相互関連しながら、国民の階層形成、生活構造および意識構造に大きな変化を与えた。

このような社会構造の変化が、歴大な新中間層を生み出したのである。しかも、これらの新中間層は、新しい意識構造・行動様式のもとに、一方では、わが国の政治・経済・社会の各方面における世論形成に重要な役割を果たすとともに、他方では、社会的変動の中核層となりつつある。

彼らの考え方や行動は、企業にとっても大きな影響を持つ。この意味で、われわれは増大しつつある新中間層の物の考え方や行動の流動的な動向の根底にある本質を認識するために、速かに実態を知る必要がある」

この意識調査は「新時代世論調査所」「フジテレビ」などの協力を得て、十五歳から四十四歳までの青少年・壮年の男女四千五百名を対象に行なわれた。

意識動向調査では、次の結果が出ている。

▽現在悩んでいる問題——「物価」が最も多く、「収入」「税金」がこれに次ぎ、経済的な面が強く出ている。

▽社会的不満、世の中で一番腹の立つこと——「汚職」が最も多く、「物価騰貴」「ベトナム戦争」「道徳や風紀の乱れ」がこれに次いでいる。階層別には、「汚職」に対する怒りは、サラリーマン層に特に強い。

▽政治意識について、個人の幸福と日本全体の向上と、どちらを重視するか——「個人優先」の三二・九％に対して、「国全体優先」が四五・二％と全体の半数近くを占めている。

▽政党支持——大都市・中都市では保守優位が崩れ、全体として保・革が伯仲している。また「政治的関心の度合」については、大衆社会型の「政治無関心」層が増大しつつある。

なお、調査対象の大部分が、「中産階級」「サラリーマン階級」「労働者階級」の意識と自覚を持っており、これら三階層を「新中間層」とするならば、全体の八八％がこれに属することがわかった。とくに「農民」のうち六〇％が「労働者階級」を意識しているのが注目された。

「進歩と調和」を求める立場からは、「新中間層」が健全な社会的安定勢力として育っていくことが望ましいにちがいない。

## 二 米価問題——提言と対話

経済同友会は昭和四十二年十二月十五日、『当面の米価対策と食管制度改善への提言』を発表した。これは「農業問題委員会」の主要メンバーと「政策審議会」正副委員長からなる「米問題小委員会」（委員長・水上達三幹事）が検討、成案を得たもので、当時、政治的に経済的に、また社会的角度からも激しく論議が闘わされていた「食管制度」について、経済同友会が「経営者」の大局的な「経済社会」的立場から、大胆率直に、その改善の必要を論じ、また具体的改善策を提案したものであった。「提言」の発表と同時に、同友会はその趣旨を政府・自民党に申し入れた。また二十五日には倉石忠雄農相を招いて、意見を交換した。

同友会としては、かねてから農業の基本的な方向や食糧制度の再検討について、随時、見解を表明してきたことは既述の通りであるが、「国際化」時代を迎えて、重要な「構造問題」の一環として、この問題に緊急に挑戦しなければならぬという意欲から、改めて世の注意を喚起することに努めたのである。この時期以後、同友会は従前に増して執拗に、この問題に取り組むことになった。

また同友会は、これより先の四十二年五月十八日、全国農協中央会の申入れによって、木川田代表幹事、水上農業問題委員長らが、農協側の森八三―全国農協中央会長らと赤坂プリンスホテルにおいて会合し、米価引上げに伴う諸問題を中心に討議したが、これ以来、この種の「農業と工業との対話」は、両者交互の問題提起と発議によって随時に開かれるのを例とした。同友会の対話活動が、活発に展開されたのである。

同友会が年来抱いてきた農業ないし米価に対する考え方は、「提言」で、次のように表明された。

一、わが国農業の国民経済における役割は、生産性の高い自立経営農家の確立を通じて、食糧農産物の安定的供給を図ることが基本であり、しかも、それは開放経済体制下の今日、広く国際的な立場からなされねばならない。当面する米価問題の解決も、この農業の持つ基本的役割を前提として、伝統的な零細農業構造の抜本的改善によって初めて可能となる。

一、米価の引上げは、農民による所得再配分の要請としてやむを得ないと考えられている。しかし高米価による消費者負担は限界に近づきつつあり、それは、食糧需要構造の変化に即応しつつ生産性の高い自立経営農家の確立を図るという「農業構造改善政策」の、本来の趣旨に合わなくなってきた。

一、農業の構造改善政策は「選別政策」を旨とすべきことは、「農業基本法」も意図していたはずであるが、現実の農政は、全農家を丸抱えにした形で、施策を展開している。このため、兼業のような非効率農業を固定化させる一方、自立経営農家の育成を妨げている。このことから、農家の満足すべき所得の確保のためには、農産物価格政策とくに米に対する価格支持に依存する、という結果を生じた。

一、農業政策において、価格政策は構造政策・生産政策と並んで重要な地位を占めているし、所得政策としての意義を持っている。しかし、それが需給の実勢を無視して安易に運用されれば、農産物相互間の調整を欠くことになる。とくに米に対する価格支持政策は、その典型であって、再検討が急務となっている。

「提言」は、このような基本的姿勢から、「全面的直接統制方式」による現行食糧制度のもたらす矛盾を、このように示した。

一、現行制度の本来の趣旨は、需給ならびに価格の安定であるが、制度を運用するに当たり、価格の支持が専ら農業所得の確保の手段としてとられるため、需給の如何に拘らず、価格は硬直するに至っている。

一、需給緩和下において、政府が全量買入れることにより、それが生産者および消費者価格の別個の理念による価格決定と相まって、米価水準を止めどなく上昇させ、需給均衡下で実現されるところのものと著しく乖離し、国際的にも一段と割高になってきている。

一、両米価の関連のない決定は、財政負担への依存をやむを得ないものとして期待させており、そのことは、財政負担の効率性を低下させるのみならず、負担の意義の不明確化にも働いている。

一、生産者にとっても、安易な価格支持Ⅱ所得補償政策として受け止められるあまり、農業生産の選択的拡大

を阻害し、農業近代化のための現状打破への意欲を抑制する傾向を生じている。

一、末端の配給段階においても、いわゆる格上げ混米をはじめ、販売合理化への意欲を喪失するなど、流通面においても近代化が阻害されている。

このような食管制度の弊害・矛盾を踏まえて、「提言」は、「米に関して一部を政府が管理し、他を漸次市場経済に任せるといふ、いわゆる間接管理方式への移行」を提案し、その具体的内容をも示したのである。

昭和四十三年七月から八月にかけて、例年のことながら、「生産者米価決定問題」が沸き立った。財政、物価を担当する官庁は勿論、一般世論も「食管制度」をきびしく批判した。一方において、農協や自民党の農村議員は、農家の生活保証を最大の理由として、「食管」存続と生産者米価の大巾引上げを主張し、両論は平行線を辿っていた。

この間にあって、「食管制度」再検討を年来の主張とする同友会は、農業団体などを相手に、さかんに「対話活動」を展開して、持論の理解を得るために努めた。

まず六月十九日にはパレスホテルで、「本年度農協要求米価をめぐる諸問題」をテーマに、農業六団体と会合した。これは農協側の申入れによるものであった。

農協側からは宮脇朝男農協中央会長、大月高農林中金副理事長など八名、同友会から鈴木・篠島両副代表幹事など十一名が顔を出した。まず農協側から要求米価の根拠をはじめ米価問題一般について、自説を説明した。これに対して同友会側は、要求米価算定方式の不合理性、食管会計における管理経費の不経済性、生産性向上問題、

## 二 米価問題——提言と対話

## 第五章 総合的研究体制の開花

などにわたって反対ないし批判的見解を表明した。農協側は勿論、これを反撃した。結局、この懇談は「要求米価」その他本筋の問題で意見の明らかな対立を表面化したに止まった。しかし、「今後は国民経済全体の立場から、農業の生産性向上問題について話し合う」ということで、両者間の「対話」は将来も持続されることが確認された。

七月十二日には、「全日本農民組合」の申入れて「本年の米価問題と米作農家の実情」を主題に、同友会との間の懇談会が同友クラブで開かれた。「全日農」側からは、鈴木清常任委員ほか四十名の農業者代表が出席し、鈴木代表は、木川田一隆代表幹事に充てた「食管制度の堅持と間接統制移行反対に関する決議」および「米価審議会の中止と編成替えの要求決議」を、山下静一専務理事に手交、趣旨を説明したのち、決議内容の実現につき協力を求めた。

引き続き「農民組合」側から、米価要求の妥当性および米作農家の生活水準などをめぐって、意見が述べられた。

これに対して、同友会側から、「われわれは、わが国農業の企業的自立について、これまで数回にわたって提言するなど、国民経済の一環としての農業の成長発展を期するという態度で、この問題に臨んでいる」旨を、回答した。

このように多数の農業者代表が鉢巻き姿で直接、経済団体に押し寄せ、米価問題についての主張を吐露したのは初めてのことであり、同友会は問題の緊迫性を身を以て感じたのであった。

七月十六日、同友会は自民党の米価調査会の招きを受け、党本部で、米価・食管問題について話し合った。党からは田中角栄米価調査会長以下七十名、同友会からは篠島秀雄副代表幹事・石井（武）幹事・山下専務理事の三名が出席した。

まず同友会から昭和四十二年十二月に発表した『当初の米価対策と食管制度改善への提言』の趣旨を説明したが、これに対して自民党側から、次のような反論があった。

一、食糧自給率をどのように考えているのか。

一、米が過剰というには、まだ早すぎる

一、農業と他産業とは本質的に異なる。

一、農家の生活水準は、数字に現れている通りには受け取れず、きわめて低い。

一、全体として賃金が上昇しているのに、米作農家だけが、それを抑えられるのは我慢できない。

米価抑制論に鋭く反発するとともに、食管制度の堅持を、農業者擁護の立場から主張したのである。

ついで七月十八日、同友会は同友クラブに、鳩山威一郎大蔵省主計局長ほかを招き、当面する米価・食管問題を中心に財政問題一般について懇談した。同友会からは、篠島副代表幹事はじめ「農業問題委員会」のメンバー、「財政効率化特別委員会」の太田剛委員長が出席した。

席上、鳩山主計局長は次のように述べた。

## 二 米価問題——提言と対話

「財政危機の折柄、重大な転機に直面している食管問題の解決には、まず、(1)本年度生産者米価の大幅引上げは、末端逆ザヤなどからみて不可能である、(2)消費者米価は生産者米価と同時に決定すべきである、(3)大量の古米持越し量等の点からみて、本年度から政府買入れ量の制限を考えるべきである——など、本年度における米の需給緩和を契機に、食管制度そのものの改善を図る足がかりをつかむ必要がある」  
つまり、同友会の考え方に、財政の立場から同調したのであった。

このような各方面との対話活動のあと、同友会は七月十九日『当面の米価問題に関する声明』を発表した。要旨は次の通りである。

「今日、米価をめぐって生産と消費、地方と都市といった関係各層間に対立を生じている。米価問題がどのように解決されるかは、今後のわが国経済社会の発展に、大きな影響を及ぼす重大性を帯びているのに鑑み、本年度の米価決定について、政府が前向きの政策で国民各層の協力を求めるとともに、次の諸点を考慮し解決すべきことを要請する。

一、生産者米価は、需給・財政その他国民経済の実情に即し、その引上げを極力抑制して決定すべきこと。

一、消費者米価は、生産者米価と関連させて決められるべきこと。

一、本年度米価決定に関連して、現行食管制度について再検討を行ない、間接統制への移行を推進すること。

一、生産性の高い自立経営農家の育成を軸とした総合的構造政策の展開を期すること。このためには、必要な

財政支出・国家投資を惜しむべきではない」



昭和四十三年産米の生産者価格決定についての政府諮問を受けた「米価審議会」は、七月二十二日に開かれた。政府試算米価は二十三日に提示されたが、それは前年比二・九九%引上げの二〇、一〇五円で、昭和三十五年に生産費所得補償方式が発足して以来最低の引上げ率に抑えられていた。しかし、中立米審と呼ばれた「米価審議会」では、この低い試算米価に対しても、「需給の実勢に照らして高すぎる」との意見が出たほか、食糧制度そのものに対する批判まで起こり、論議が沸騰した。そして二十四日、「政府は買入れ価格の最終決定に際して、いたずらに試算米価を超えることのないよう、配慮すべきである」とのきびしい注文をつけて、政府試算価格を了承したほどであった。

しかし、現実に政府、与党間で米価折衝が行なわれるや、「米審」のきびしい答申は無視され、自民党米価調査会は「農協」など生産者団体の圧力を受けて、二万一千円以上を要求し、政府側と衝突した。米価決定が暗礁に乗り上げたのである。

この情勢にあきたらなく思った同友会では、八月九日朝、藤井丙午・篠島秀雄両副代表幹事および山下静一専務理事の三名が、衆議院内に佐藤首相はじめ福田赳夫自民党幹事長・大平正芳政調会長・橋本登美三郎総務会長を訪れ、「本年度米価に対する要請」の文書を手交した。「要請」は、木川田代表幹事、藤井・篠島両副代表幹事、山中宏政策審議会委員長の連名の形式になっていた。その内容は、前記七月十九日発表の「声明」の趣旨を確認したうえで、政府・自民党がその線にそって米価問題を解決するよう、望んだものであった。

## 第五章 総合的研究体制の開花

佐藤首相は国会答弁のため不在で、福田幹事長から、「趣旨に異議はないが、すでに現段階では植付けも終わっているので、来年度以降は申入れに沿うよう努力する」との回答があった。

政府・与党間の米価折衝は八月十五日再開され、十二日夜ようやく合意に達し、十三日の閣議で生産者米価が決定された。前年比五・九%引上げの二〇、六七二円であった。引上げ率は政府試算の二倍になった。また、折衝の過程で消費者米価の値上げ幅は八%以内に抑えるべきことが確認されていたため、いわゆる末端逆ザヤの完全解消は、四十三年度においては見込めないこととなった。

経済同友会の国民経済的立場からの「米価攻勢」は、結果において、直接には報いられなかったわけである。しかし、この問題に対する「経営者」のまじめな、しかも力強い関心の持ち方と、多年の研究の上に立つ基本的な考え方の妥当性を、広く世に認識させたことと、これを契機に、従来国民経済の土俵外にあった農業団体との「対話」を積み重ねていったことは、大きな成果であったといつてよからう。

### 三 「中堅企業」への認識と期待

——地方同友会による共同討議——

大企業の体質改善が叫ばれ、産業再編成あるいは「大型合併」論が唱えられる風潮の中で、高度成長の申し子

ともいふべき「中堅企業」に対する認識が高まっていた。かつては「中小企業」の範域に入れられていたもののうち、高度成長の温かい血液を吸収して近代化を進め、特色ある業種・業態の利点を發揮して、産業界に特異の地歩を占めるに至ったものが、これに当たる。この種の企業は、もはや「中小企業」と呼ぶには余りにも大規模になっており、それでいて「大企業」の部類にも入らない。また、それは、その業種・業態のゆえに、「大企業」を指向することもない。こういったのが「中堅企業」と呼ばれ、いわば「中小企業」の優等生であり、また卒業生のようなものでもある。

この「中堅企業」が地方同友会の共同討議のテーマとして取りあげられたのは、偶然ではなかった。というのは、地方における同友会の構成メンバーは、主として、このような「中堅企業」の経営者によって占められているからである。彼らは、自らが所属する「中堅企業」の実態を見きわめ、その社会的意義と役割を改めて評価し、さらに将来の発展方向と問題点を探ろうとしたのである。

地方同友会の中堅幹部で構成する「中堅企業研究懇談会」は、昭和四十三年十月十六、七の両日、同友クラブで開かれた。

この「懇談会」が持たれるまでには、次のような経過があった。——経済同友会では昭和三十三年二月以来、毎年二月と八月に「地方中堅幹部懇談会」を開いていた。三十八年二月の会合で、それを「地方中堅幹部研究セミナー」として衣替えした。単なる懇談会ではなく、「同友会幹部と膝つき合わせて、企業経営をめぐる経済・社会の諸課題を検討するとともに、忌憚のない意見交換を通じて、参加者相互の横のつながりを深めよう」とい

### 三 「中堅企業」への認識と期待

## 第五章 総合的研究体制の開花

うのが、その意図であった。

「研究セミナー」は、昭和四十三年八月には第十二回を迎え、神奈川県伊東市の川奈ホテルで開かれた。テーマは、「国際化の進展・労働力不足・技術革新等、激動する企業経営の環境に中堅企業はいかに積極的に対応すべきか」という趣旨のものであった。

この討議の過程で、「セミナー」参加者を中心として、別に「中堅企業研究懇談会」を開催しようという提案があり、それが実現したということなのである。

「懇談会」における討議に参加したメンバーは、次の通りである。

(関西) 阪田 一夫(京都) 西村大治郎(奈良) 杉山 嘉一(岡山) 松田 基  
(広島) 戸田 英夫(鳥取) 松本 傲 (中部) 大隈 孝一(福岡) 小林 武爾  
(横浜) 加賀美文一(群馬) 町田 義雄(福井) 黒川 誠一(経済同友会) 北野 重雄

中堅企業研究懇談会は「中部経済同友会」の大隈孝一幹事を議長に、討議を進めた。まず、「とりあげる課題と検討の角度」ということで、フリー・トーキングが行なわれた。

その中で「京都経済同友会」は「中堅企業」のイメージと基本的特徴について、かねてまとめていた考え方を示した。即ち、次の諸点である。

- (1) 経営代表者の経営に対する個性が強く出ている。これは代表者に企業のオーナーが多く、また経営革新を自ら実現した者が多いことに通じる。
- (2) 経営に決定権を持つ独立企業である。つまり、下請・系列ではない。

- (3) 社会的資本調達能力を持っている。また、社会資本を基に発展しなければならない。
  - (4) 特定の業種分野に専門化している。専門化により、他の企業の及ばない分野を持っている。
  - (5) 成長を決定づける基本的な技術・商品を持ち、独自のポジションを確立している。
  - (6) 全国的ないし国際的な市場条件を持っている。
  - (7) 多種少量生産下で、効率的な適正生産方式ないし適正規模を経営のベースにおいている。
  - (8) 組織・活動に機動性があるとともに、経営の民主化・管理の近代化に、独自の立場で積極的に取り組んでいる。労使関係の民主化が進んでいる。
  - (9) 会社ぐるみの革新意識・成長意欲が強い。
  - (10) 特色ある従業員関係、労使関係による労使一体感を確立している。
- そのほか、他のメンバーから次のような見解も述べられた。
- 日本の産業には、垂直構造の中で相当断層があった。それが昭和三十年代の経済成長期に埋められてきたのだと思う。

○ 「中堅企業」には、量的問題で測られない質的な問題が内在している。

○ 日本経済の「二重構造」という角度から、「中小企業」の集合化が唱えられていたが、「中堅企業」に対する認識が深まることによって、「中小企業問題」に対する既成観念も打破されるだろう。

いずれも「中堅企業」の実態を、日常の経営活動を通じて体感している経営者による、実感のこもった見解の表明であった。

二日間の共同討議ののち、「懇談会」は、『抬頭する中堅企業への認識と期待——経済成長下の中堅企業的位置づけとその責任』と題する声明文を採択、これを「経済同友会」と「懇談会」との連名で、十月十七日に発表した。

まず「中堅企業」は、自らの特質を次のように捉える。

一、昭和三十年代の高度成長の過程において、いわゆる中堅企業は、専門化・特化をテコとして中小企業のカテゴリを脱出し、すでに国際的専門メーカーとして成長しているものも多い。これは注目すべき変化であり、従来の二重構造論をもってしては説明し得ないものである。

一、中堅企業は、中小企業のように、社会政策的色彩の強い政府の施策には殆んど依存していない。中堅企業は、その所有経営者の性格をはじめ弾力的な組織などによって、創造的な適応力を発揮するにふさわしい機能をそなえており、経済発展の基盤である公正な自由競争の真の担い手であると信ずる。

次に「中堅企業」は、「大型合併」に象徴される産業再編成の波の中における自らの立場について、「中小企業」への配慮を加えつつ、このように弁じる。

(1) 業種・業態によっては系列化・協業化を必要とする場合もあるが、当面、中堅企業は、自らの専門化に徹することが、重要な課題である。

(2) 国際化の進展に伴い、大企業の合併が促進されているが、「大型合併」は国民経済に影響するところが大きい。大企業は十分配慮し、とくに下請ならびに関連企業に対しても、混乱を生じないようにする責任があると考ええる。

(3) 従来の中小企業政策は、とかく後向きな性格が強く、他力依存的な保護を求める傾向が、中小企業自体にもある。中小企業に理解を持つわれわれとしては、中小企業が明るい希望をもって、困難な課題を克服するための自助努力を発揮するよう期待するとともに、これに協力することが、われわれ中堅企業の重要な責任の一つであると考ええる。

最後に「中堅企業」は、自らの可能性と発展方向について、次の決意を表明した。

一、中堅企業は、地域の経済・社会におけるイノベーターとしての使命を持っている。それだけに、今後の地域経済社会の成長と発展の担い手としての自覚を持つことが重要であり、同時に、主体的な実践に取り組むことが必要である。

一、中堅企業政策としては、基本的には当事者が自立成長の意欲を持ち、創造的な適応方策をとることが先決となる。しかし個別企業の自己努力のみでは解決できない問題があり、たとえば技術開発および情報処理の環境整備ならびにそのための金融・税制等について、政府が特段の配慮を払うことが望まれる。

一、われわれは、技術ならびに資本の自由化による外国企業の進出、関税一括引下げ、あるいは開発途上国への特惠供与等「国際化」の進展に当たって、単に受け身の態度で臨むのではなく、積極的に、企業進出あるいは資本・技術の輸出に努めることが肝要である。このためには、政府機関等において、情報供与・特許・法律に関する指導等の環境整備をなすことが急務である。

ある意味で「時代の花形」ともいべき「中堅企業者」の力強い自覚が感じられる発言である。

#### 四 「大都市地域の計画的開発」に提言

——「地価問題」解決への革新的構想——

経済同友会は早くから「都市開発」問題に重大な関心を持ち、昭和四十年三月十二日に『東京によせる期待と提言——東京再開発の基本方向——』と題する「提言」を発表したが、その後における「都市化」の進展と、それによる混乱と弊害が増大してゆく局面において、四十三年三月二十五日に『地価問題解決への一構想』を、続いて四十四年七月二十一日には『大都市地域の計画的開発構想』を発表した。これら二つの「提言」の特色は、都市の再開発を阻んでいる土地取得と地価の問題についての革新的な構想を、具体性をもって打ち出した点にある。即ち、「経営者」の社会的責任意識が「経済社会」的に高揚して、土地所有における私権制限の強化を叫びしめたのである。

地価の上昇と、それが住宅問題に及ぼす悪影響については、公的記述において次のような指摘がある。

「最近の住宅地価格の上昇は激しく、消費者物価の上昇率をはるかにしのいでおり、物価上昇が国民生活に与える影響のうち最も切実な形で現れているのは、住居の問題である。こうした地価の上昇は、一面では家計の住宅費負担を増大させており、他面では通勤時間の延長等、住居条件の劣悪化をもたらしている」（『昭和四十五年版・国民生活白書』）

「昭和三十年代に入っていろいろ、市街地の地価は著しい上昇を示している。……宅地価格の高騰の原因は、わ



が国の急速な経済成長に伴う人口・産業の大都市集中、所得の上昇、世帯数の増加等により都市における宅地に対する需要が急増したこと、通勤手段の整備が遅れて適正な通勤可能圏が殆んど拡大しなかったこと、および利子率を大幅に超えた地価上昇が続いているために、地価上昇を見越した土地の売惜しみ・買急ぎがあったこと等に求められる」(同上)

『昭和四十五年版・経済白書』は、「地価上昇のメカニズム」を検討したのち、「地価問題に対する確固たる政策」の必要を、結論的に、このように強調した。

「地価の上昇は、経済成長に伴う土地需要の増大に、各種の制度・慣行さらに政策的要因が複雑にからみあつて生じたものであり、その解決は必ずしも容易ではない。しかし、将来における地価上昇期待が土地の仮需要を強め、地価水準を高める大きな要因となっていることを考えれば、地価問題に対する確固たる政策の実行は、地価上昇期待に水をそそぎ、地価抑制に大きな効果を持つていといえよう」

経済同友会の「地域開発委員会」(委員長・二宮善基幹事)は、まず、「大都市への人口・産業の集中より生ずる社会問題の解決なしには都市機能は麻痺する」との見地から、その最大の障害としての土地問題、とくに地価の問題について研究するため、「土地問題専門委員会」を設け、約一カ年にわたる検討の結果、昭和四十三年三月二十五日に『地価問題解決への一構想』と題する「提言」を発表した。

「提言」は、大都市地域の限られた宅地における住宅の高層化によって地価の上昇を抑えることを主張し、さらに、その構想の実現の方策として、明確な土地利用計画を策定し、これに適合する土地利用を促進するための

#### 四 「大都市地域の計画的開発」に提言

私権の制限を、示唆したものである。

まず、住宅高層化の必要性について、このように強調する。

「国土の狭隘なわが国における住宅問題の解決のためには、宅地の大量供給もさることながら、合理的かつ高度の土地利用を前提とした住宅の大量供給が望ましい。そのためには、従来の平面的に土地を利用する住宅形態と対決し、高層集合住宅の大量供給という考え方をとることが必要である」  
次に、住宅の大量供給をどこに計画するかの問題である。

「通勤新幹線との結びつきによる超郊外地域における大量の宅地供給という考え方も出されているが、現在、最もスプロールの激しい大都市の近郊地域には、宅地として開発可能な土地が十分に存在しているので、超郊外地域において宅地問題の解決を図ろうとすることは、長期的にはともかく、当面の対策としては疑問である」

そして、次のように理想像を描く。

「地価問題を住宅問題に置き換えて解決するには、近郊地域に住宅の高層化計画を導入して、緑地・公園・道路・公共的諸施設等を整備した緑と太陽にみちた快適な生活の場を造るとともに、この地域の高度利用を図ることに重点をおくことが、当面の対策として、より適切だと思ふ」

「提言」は、「構想実現のための方策」を展開するが、その骨子は、こうである。

一、現在わが国においては、種々の法律によって土地利用の規制が行なわれているが、一般的にいつて、土地を私有財産とする強い私権保護の基調が貫かれている。つまり、土地関係制度の立ち遅れが痛感される。

一、大都市地域の土地利用の混乱を是正して、生活環境の悪化を防ぎ、住みよい都市づくりをするためには、明確な土地利用計画を確立し、すべての開発行為を、これに従って規制・誘導することが望ましい。そのためには、私権制限の強化が必要である。

最後に「提言」は、政府の強い政治姿勢に訴えて、こういう。

「地価問題には、土地の私有制度の是非をはじめ、土地関係諸法規の整備統合、行財政の一元化等、わが国経済・社会のあり方に深く根ざした困難な問題が含まれており、そのために、今日まで解決への具体的方策が見出されるに至っていない。しかし、現在の地価の高騰を早急に食い止めなければならないことは、論をまたない。われわれは政府に対して、とくに地価問題をはじめとする土地問題の解決に、確固たる政治姿勢を確立し、われわれの示した構想の実現に勇気をもって当たることを要望する」

この「構想」を発表したあと、「地域開発委員会」は、委員長を交替して、竹俣高敏幹事が後を継いだ。新委員会は四十三年六月から、地域開発の焦点である大都市開発問題に取り組んだ。

「委員会」はまず「多摩ニュータウン」「大ロンドン圏」整備の現況や、「新全総（新全国総合開発計画）」等について、内外の専門家や政策担当者の見解を聞きつつ、専門委員会で具体的検討を行なった。その結果、問題に対する次のような構え方に到達した。

「追い詰められたわが国大都市問題の打開のためには、もはや住宅・交通輸送対策など個別的アプローチの段階ではなく、大都市機能強化の観点から、大都市地域の開発整備をいかに計画的かつ実効あるものとして推

#### 四 「大都市地域の計画的開発」に提言

## 第五章 総合的研究体制の開拓

進するかが、緊要な課題である」

この構え方から、「委員会」は大都市の計画的開発整備の構想を、次の方向にしぼって導き出した。

一、大都市地域における産業活動の展開、良好な生活環境の整備のために、マスタープランを早急に確立する。

一、プラン実現の戦略的手段として、計画開発地域における土地取得の一元化を図る。

一、開発整備に関して、公的部門と民間部門の分野調整によって民間活動領域を拡大する。

この線にそった「構想案」が、昭和四十四年二月の幹事会に「中間報告」として持ち出され、さらに検討を加えたのち、七月二十一日に『大都市地域の計画的開発構想』として発表された。

新しい「提言」は、先の『地価問題解決への一構想』を出発点とし、その思想を受けついで、さらに前進的に拡大・発展させたものであった。先の「高層集合住宅」限りの構想を前に進めて、「地域開発整備計画」にまで押しひろげ、また土地対策においても、一段と具体的に明確に、革新的な方策を打ち出したのである。

「提言」はまず、その新しい問題意識を、このように設定した。

「われわれは地域開発の焦点としての都市問題をとりあげるに当たって、その弊害をいかに除去するかという消極的な問題意識ではなく、わが国経済の力を十分に発揮させるために、その中枢的役割を果たすべき大都市をいかに造りあげるか、という観点をとった」

次に「提言」は「大都市地域開発整備計画」の内容を示したが、その骨格は次のようなものである。

「大都市という地域的拡がりの中で、予め住宅用地をはじめ業務用地・工業用地・農業用地などの土地利用

区分とその利用方法・公園・緑地・学校・港湾・空港・道路・上下水道・電力ガス供給施設などの根幹的施設の配置構想を決める。

それらは目標年次計画を含めて決定される。

開発整備計画の地域区分として、既成市街地と、計画的に市街化を図っていく地域、さらに市街化を抑制ないし保全する地域とに分け、とくに市街化を図っていく地域については具体的に、開発整備を行なう適用区域を決め、これを計画的に推進していく。

これらは一時に事業化できないから、予め開発整備事業の時系列的優先順位をつけるべきである」

この「計画」の実現を促進するため、「提言」はまず「土地取得の一元化」を中心に、次の諸施策を示唆した。

一、計画市街化地域の土地取得については、複数の事業主体による競合の排除が重要であるため、土地は特定の事業主体が一元的に取得する方法を採用すべきである。

一、特定の事業主体は、原則として国・地方公共団体・公団などの公的機関に限定することが適当であり、これらが土地を取得する場合、先買権や収用権を持つとともに、土地所有者には買取請求権や税制上の恩典を認めるなどの配慮が必要である。

一、一元的に取得される土地の買取価格については、新たに制定された地価公示価格を有効に活用すべきである。

一、特定の事業主体による土地取得には、多額の資金が長期にわたって必要となるため、土地基金の拡充・交

#### 四 「大都市地域の計画的開発」に提言

付公債の大幅な活用など、思いきった資金調達の方策を講じる必要がある。

一、大都市地域における住宅・宅地需要の量から見て、公的事業主体による供給量や所要資金に限界があると見られるから、民間ディベロッパーの中で、施工能力・資金力を有する適格なものについては、公的事業主体に準ずるものとして、一元的に土地を取得する道を、あわせて検討すべきである。

なお「提言」は、民間ディベロッパーの活用に当たつての助成策について、このように指摘した。

「民間の開発行為において、開発整備計画で建築物の用途制限が課せられるなど公共性を高めているものについては、長期・低利の財政資金の融資や、民間資金に対する利子補給など、金融面の助成策が必要である」

最後に「提言」は、計画開発の行政面について、このように要望した。

「大都市地域の開発整備を進めていくためには、現在多くの官庁に縦横細分化されている計画開発行政を整理統合して一元化すること、旧来の行政区域をこえた都市化に即応するため、広域的な行政を円滑に推進する体制の確立を図り、地域エゴイズムを排除すること、都市化の動向を詳細に調査・分析し、その成果に基づいて計画開発構想を樹立できるような、権威ある総合的な研究機関の創設などが、検討されなければならない」

同友会はこの「構想」は、民間による土地取得を一元化された公的機関に委ね、建物ないし施設部門を民間が担っていく、という革新的な提言であり、世の大きな注目を浴びるものとなった。

「企画調整委員会」（委員長・藤井丙午副代表幹事）は八月六日同友クラブに、尾之内由紀夫事務次官はじめ建

設省幹部を招き、前記の「提言」を中心に意見を交換した。竹俣地域開発委員長の説明に対し、建設省側から一般的な賛意が表明された。しかし、具体化の問題になると、「この構想を突破口として、大都市政策を展開すべきだ」という積極論と、「実際問題として制度化にはむずかしい点がある」という消極論に、意見が分かれた。つまり、構想の骨格をなす土地取得・地価対策について「財産権」の問題がからむだけに、同友会の革新的主張は、事務官僚ベースの判断の外にあったわけであり、事は、より高度の政治的決断を要する問題であることが、明らかにされたのである。

土地利用に関して、「財産権」に対する制限の強化を、現実の必要に照らして提唱したのは、進歩的な同友会の「経営者」であればこそ、よくなし得たところであったといえよう。

## 五 「技術開発」に問題提起

——「欧州技術開発調査団」の成果——

一九六〇年代のなかばから後半にかけての欧州は、アメリカ資本の怒濤のような進出と、欧州資本の後退の姿をまざまざと見せつけられた。五八年（昭和三十三年）に発足したEECは、その第二段階に進んだ六二年までに、統合のメリットを背景として、すでに驚くべき経済発展を勝ち得ていた。六二年の年頭に発表されたケネディ米大統領の一般教書は、「EECの発展は、今日のわれわれにとって最大の挑戦である」ときめつけたのであった。しかし、その後におけるアメリカ資本の欧州進出は、「資本自由化」の潮流に乗って、すさまじいもの

### 五 「技術開発」に問題提起

## 第五章 総合的研究体制の開花

があり、イギリスおよびEECの巨大企業が続々と、アメリカ資本に併呑されていった。「ドイツ投げ売り」あるいは「襲われたヨーロッパ」など、ショッキングな題名の書物が出版されたのは、そのころであり、それらの著者たちは、アメリカの「テクノロジ」の威力に目を見張り、ヨーロッパの「テクノロジ・ギャップ」（技術格差）を指摘していた。

経済同友会の「欧州技術開発調査団」が欧州を訪問し、各国における科学技術政策および主要企業の経営者の技術開発に対する考え方を打診したのは、そのころ、昭和四十二年の四月から五月にかけてであった。

調査団は、同友会の「技術開発推進委員会」のメンバーが中心で、委員長の井深大幹事が団長となり、一行は、団員に、入江祐光・神原豊三・佐藤尚邦・塩谷二郎・矢木栄・山形貞一の六名、ほかに幹事として同友会事務局の早川良明が参加した。

一行は四月二十二日から五月十七日までの間に、スウェーデン・オランダ・英国・スイス・西独・フランスの各国を訪問した。

「調査団」の『報告書』は、昭和四十三年七月にまとめられた。それによると調査の意義と目的は、次の通りであった。

- 一、わが国における技術開発は従来、欧米先進国の技術を導入し、これを消化することに追われがちで、十分な自主開発の成果を示していない。しかも、企業における技術開発は、研究部門のみを対象に論議されることが多く、企業全体の立場あるいは経営計画の重要な柱として、取りあげられることが少ない。



一、自由化の進展に伴い、国際競争力の強化は急務となり、企業成長と自主技術の開発との関係は、わが国産業界の健全な発展のためにも、再認識すべき課題となつてきている。

一、技術開発委員会は、技術開発を企業経営との関連で捉え、企業経営者が技術開発に対してとるべき態度を明らかにするため、調査研究を開始した。

その研究の一環として、現にアメリカの資本進出に当面し、技術開発においても転換期に立っている欧州の実情を現地に見聞して、日本における今後の技術開発への参考に資しようとした。

「調査団」は、訪問各国の政府・経済団体および主要企業について、研究開発の政策ならびに具体的施設、研究開発における企業と大学の関係など一般調査のほか、機会あることに、「技術格差」あるいは「頭脳流出」などについても、現地企業の実感と率直な見解を求めた。

「技術開発推進委員会」は、「調査団」の帰国後、次の研究日程として、国内各業種の有力企業について、研究開発の姿勢、あるいは基本方針を聞く作業を始めた。それは四十二年八月から翌四十三年四月にかけ、九回にわたり、次のようなヒアリングの形で進められたのである。

▽小林宏治・日本電気社長 〓 「米国の技術開発の諸問題」について(視察談)

▽駒井健一郎・日立製作所社長 〓 創業者・小平浪平と中央研究所の設立、現在の研究体制について

▽塩谷二郎・住友化学工業専務 〓 化学工業における研究開発について

▽永野治・石川島播磨重工業副社長 〓 土光敏夫の研究開発姿勢と人材育成について

##### 五 「技術開発」に問題提起

第五章 総合的研究体制の開拓

- ▽村尾時之助・東洋工業専務 〓 松田恒次社長の研究開発姿勢、とくにロータリー・エンジン開発について
  - ▽田代茂樹・東洋レィオン会長 〓 経営トップの技術管理と意思決定について
  - ▽風戸健二・日本電子社長 〓 技術開発と環境づくりについて
  - ▽内藤隆福・オリンパス光学工業社長 〓 光学工業の技術開発について
  - ▽加藤辯三郎・協和醗酵工業社長 〓 醗酵法の技術開発と、自社における特許料受取超過の原因について
- 「技術開発推進委員会」は、欧州現地調査と国内のヒアリングの成果を踏まえて検討ののち、四十三年七月十日、『わが国技術開発への提案』をまとめ、幹事会に諮ったうえ、発表した。同時に、『わが国企業の技術開発の実態——八社のトップ経営者によるケース・スタディ』および『欧州諸国における技術開発の現状と問題点——欧州技術開発調査団報告書』を、あわせ公表した。

まず「報告書」によると、「調査団」の欧州技術開発に対する印象は、次の通りである。

一、欧州では対米技術格差が重要視されているが、主要大企業では、技術格差そのものよりも、それを米国のマーケットの大きさ、およびマネジメントの進歩との関連において捉えている。

一、技術格差について、フランスは、米国政府が民間企業を大規模に援助していることに対して、強い批判的見解を持っている。

一、頭脳流出については、その影響の最も強い英国は勿論、西独でも相当のあせりを示している。

一、一企業では負担できない大きな研究開発費は、政府が何らかの形で助成する措置が講じられている。

一、EEC全体として研究開発を推進しようとする考え方があり、それは英国のEEC加盟を契機に、一層効果的に進められるような印象が持たれた。また、同じ目的から、より手近な方法として、企業合併による規模の利益によって、大きな研究開発に取り組める力をつくろうとする方向が見受けられる。

一、研究開発における企業と大学との関係については、各国それぞれの大企業が適宜、大学との関係を取りつけている例も見られる。一方、大学のアカデミックなあり方に対する批判も強く、教育制度の改革、あるいは国・企業・大学間における「産学協同」体制の確立を望む声も聞かれた。

また、国内のケース・スタディから得られた印象は、こうであった。

一、国内主要企業の首脳が語る技術開発の実態から見ても、それら大企業における技術開発の重要性の認識、あるいは意欲は、欧州の大企業のそれに比して、まさるとも劣ることはない。

一、技術開発の実行についても、日本の大企業の方が進んでいるように感じられ、とくに「自主技術」の開発において、創意の発揮とその結実の実例がいくつか示されたのは、印象的であった。

このように、内外両面の調査を通じて、「技術開発推進委員会」のメンバーは、「自主技術」の開発についても、技術開発の程度においても、日本の水準が欧州のそれに比して、むしろ高いことに強い自負心を持つことが出来た。しかし、彼らは同時に、欧州と日本との置かれている国際環境の相違を考えた。即ち、欧州は、米国の資本や技術の流入について完全自由化であるのに対して、日本は、その点において、まだ「渋られた自由化」の壁を持っている。したがって日本の大企業は欧州ほど切実に、米国との技術格差の影響を受けることはなく、それ

##### 五 「技術開発」に問題提起

だけに、ある距離と余裕をもって、「自主技術」の開発を進めていくことができるのである。

とはいえ、日本にとっても「完全自由化」は時の問題であった。それにそなえて、技術開発を出来るだけ進展させておくことは、まさに急務であった。そこで『わが国技術開発への提案』は、冒頭で、このように訴えなければならなかったのである。

「激化する国際競争の背景に急速な技術進歩が見られ、それが経済のダイナミズムの中心となって、経済発展にきわめて大きな寄与を果たしていることを考えるとき、国際競争力を強める最も重要な要素は、技術開発のあり方如何にある。したがって、今後われわれは技術開発を産業活動の中心にすえ、それを攻撃的な武器とし、さらに一段と充実した経済発展を図らねばならない。これこそ先進国に伍して、激化する国際競争に挑戦し、それに勝ち抜いていく道である」

これが同友会の「経営者」にとって、内外の実情を踏まえた「自主技術開発」促進の基本的姿勢であったわけである。

「提案」はまず、「企業こそ技術開発の推進母体である」と宣言する。そして、その自信と今後の使命について、このように述べた。

「これまで経済発展に果たしてきた企業の大きな役割を思うとき、われわれは、今後の技術開発の推進母体は、あくまでも民間企業であって、経済発展および国際競争力強化のための技術開発は、民間企業が担当すべきだと考える。わが国の技術開発は、これを経済・社会の発展にいかにして結びつけていくかに重点がおかれ

ねばならず、その意味で、経済発展の原動力としての民間企業が技術開発の中核になってこそ、経済の繁栄・生活の向上が期待される、とわれわれは信じる。」

技術開発についての「経営者」の責任は、まさに重大である。そして、ここで注目すべきことは、技術開発の目的を「経済社会」的ベースで、国民福祉の向上に結びつけて意識している点である。

「提案」は、「企業技術開発のあり方」について、「経営者」が当面している「問題点」を、次のように捉えた。それは内外の調査に基づく検討の結果、導き出されたものであった。

一、わが国企業が技術開発によって縮めるべき格差は対米格差であって、対先進国という漠然とした対象ではない。欧州各国が、基礎研究においては多くの成果をあげているにも拘らず、それを工業化に結びつける段階で、アメリカに大きな差をつけられ、今日の事態に至っていることは重大である。わが国の企業も、工業化段階での対米格差の実態を十分認識する必要がある。

一、わが国企業は、技術開発目標の設定、研究計画の立て方と進め方、あるいは開発途中の評価において、未熟な点があると指摘される。このため、研究部門と経営首脳部との遊離、技術開発部門と他の経営各部門との間のコミュニケーションの欠如、などの問題が生じている。

一、こうした問題点は、企業の目標に密着した研究が行なわれにくいことを意味し、経営各部門に生まれる優れたアイデアが、企業全体のプロジェクトとして育たないという欠点を生みだしている。このため、限られた研究費用の中で、より効果的な成功をおさめるという技術開発の効率が、大きな課題となっている。

一、わが国企業は、戦後、技術導入のみにたより、それをもって技術向上と考え、各企業がそれぞれ外国企業

##### 五 「技術開発」に問題提起

との技術提携を競い合ってきた。それが国内の競争と結びついて、行き過ぎの弊害を生みだしたのである。「提案」はまた、「技術導入と自主開発」との調整について、次のように整理した。

「導入技術は、わが国経済の発展に大きく貢献した。しかし、それに安住して自主開発への努力を怠ってきただことは、資本の自由化に伴って外国企業の技術輸出の条件が厳しくなるとともに、企業を困難な立場に追い込む結果をもたらしている。いまや、わが国企業はこの反省に立ち、従来の技術導入依存の考えを払拭して、自主開発に取り組まねばならない。ただ、導入した方が原則として経済的に有利なものについては、今後も積極的に導入し、その技術の上に、新しい分野を開拓することを、検討すべきであろう」

このような問題を解決していく方向として、「提案」は、「経営者の責任」においてなすべきことを、次のように見た。即ち、(1)開発目標の設定、(2)長期計画の策定、(3)開発プロジェクトの中止・棄却の決断、(4)開発組織の効率化、(5)開発部門と他部門の調整、(6)国内技術の交流促進——などである。

「提案」はさらに、政府の技術開発政策のあり方について、(1)科学技術行政機関の再編成、(2)国立研究機関等のあり方、(3)開発促進のための税制・金融上の配慮、(4)企業と大学との交流促進——の諸点を要望した。

「提案」が自ら最後に指摘したように、それは技術開発のあり方に関する「一つの提案」であり、「当面のアプローチ」であった。「提案」は、それが問題提起の一石となって、政府・産業界・学界が一体的に協力し、新しい技術開発への道を拓いていくことを念願したのであった。

## 六 エネルギー政策の抜本的再検討

高度経済成長が進展する中で、「エネルギー問題」が重要性を増してくるのは当然のことである。それは量的充足の問題であると同時に、質的選択の問題でもある。また、それは「経済性」を根底とする問題であるとともに、「公害問題」などとの関連において、「国民福祉」の問題にも大いにつながる。この問題を考える「経営者」の姿勢も、社会的責任の「経済社会」的発揚の線になければならないのは、いうまでもない。

経済同友会は昭和四十三年四月、「総合エネルギー対策委員会」（委員長・石川六郎幹事）を委員長として、「新しい時代のエネルギー政策」の検討に取り組むこととなった。経済社会の基調変化とエネルギーをめぐる情勢変化に対応して、エネルギー問題を抜本的に再検討しようというのであった。

委員会には「エネルギー総合政策」と「エネルギー技術開発」の二つの「専門委員会」が設けられ、並行して作業を始めた。前者は、政策の総合性、石油需給とそのパターン、公害問題、海外資源開発、石油産業の経営体質、エネルギー産業立地、現行各種エネルギー政策および外国との比較による総合エネルギー政策を検討し、後者は、油田開発技術、精製脱硫技術、輸送貯蔵技術、天然ガス導入技術、原子力技術、MHO・電気自動車等、エネルギー技術開発の現状把握と問題点の探究を行なうこととした。

一年半にわたる研究の結果に基づいて、「委員会」は四十四年十月十七日の幹事会に「中間報告」を行なった。

## 第五章 総合的研究体制の開拓

そこでは、次の諸点が強調された。

一、従来のエネルギー政策の目標は、低廉・安定供給を眼目とし、それと、国際収支・公害・国土開発・雇用・関連産業といった他の政策目標との調和を追求するにあった。しかし、エネルギーの環境条件の変化は、安定性・低廉性ととともに、従来は副次的目標であった「質の確保」を、重要課題として押し出している。

一、「委員会」は安定・低廉・質の要請を充たす原子力と、原子力開発が本格化するまで主力となる石油に着目した。即ち、「将来にそなえての原子力開発の推進」と「当面の重要課題である石油産業のあり方」の二点を、戦略的研究課題として捉えた。

一、原子力開発の推進と、その効率化のためには、これを「ナショナルプロジェクト」として考え、米国の「アポロ計画」にならって、革新的な推進機構や管理技法を取り入れるべきだと考える。

一、石油産業の当面する重要課題は、その競争条件と環境の整備にある。このため石油産業は、海外油田の開発を進めることによって、産油・精製・販売の一貫性確保に基づく「総合エネルギー産業」への脱皮を、自主的に進める必要がある。

この幹事会の席上、木川田一隆代表幹事は、総合エネルギー政策の問題と関連させて、「資源少なくて高度成長を続ける日本としては、資源の確保と輸送の安定という問題が、大きく台頭してきている。そこで同友会は、資源問題を改めて考えるべき段階にある」と発言した。これは、日本においてはエネルギー問題は同時に「資源問題」に帰着することを指摘するとともに、同友会が、やがて「資源問題」を本格的に追求していくべきことを、積極的に表明したものであった。



『新しい時代のエネルギー政策』と題する同友会の「提言」は、四十四年十二月十九日発表されたが、これには二つの特徴がある。一つは、それが世界的視野から捉えられていること、もう一つは、「公害問題」など社会的側面にも大きな重点を置いて考えている点である。

「提言」は、次の三つの視座から、問題を提起している。

第一に「世界的エネルギー供給構造の変化」である。

「世界的にみたエネルギー情勢の変化の最も主要な特徴は、原子力・LNGなど新たなエネルギーの開発の進展と、エネルギー供給構造の多様化である。この情勢変化によって、わが国は、最適なエネルギー供給体系を確立し、エネルギーの自主性を確保するための長期対策を、採用することが可能になった」

第二は「高度成長とエネルギー消費の爆発的増大」である。

「エネルギー資源を持たないわが国としては、今後における巨大な需要を賄うため、海外エネルギー資源を自ら開発することが、きわめて重要になってきている。このことは、わが国の国際収支黒字基調の定着化とにらみ合わせて、今後の資本輸出にとって必要であるばかりでなく、経済協力の国際的要請に応える道でもあ  
る」

第三は「社会の高密度化と公害問題の深刻化」である。

「社会の高密度化の一層の進展に伴い、公害問題がますます深刻化している。大気汚染が進む一方、石油輸送量増大による海面汚濁や、沿岸タンカー・タンク貨車・タンクローリーなど輸送の過密化に伴う危険も増大している。これらはエネルギー産業の立地、輸送条件を一層困難にしている。エネルギー供給の確保を図るに

は、これらの問題の克服が、緊急課題となっている」

こうした視座に立って、「提言」は、「エネルギー政策の基本方向」として、(1)日本に適した原子力開発体制の整備、(2)エネルギー資源の自主的開発と確保、(3)エネルギー供給条件の整備、(4)公害対策の推進、(5)石油産業の体質・経営基盤の強化——の五つの路線を打ち出した。要点は次の通りである。

〔原子力技術開発について〕

一、原子力技術の発展・進歩は、単にエネルギーの質の向上、低廉・安定の確保に寄与するだけでなく、関連する技術分野が広いことから、これら技術開発の持つ波及効果は、将来の産業構造の高度化に大きな役割を果たす。このため、開発方針を確立することが急務である。

一、原子力技術開発の後進性を脱し、技術開発と核燃料購入価格の吊り上げを排するためには、自主技術開発体制の整備とともに、海外ウラン資源開発など核燃料産業の基盤整備が必要である。

一、高速増殖炉およびそれに至る間の新型転換炉の開発は、資金規模も大きく、技術分野が広いので、ナンヨナル・プロジェクトとして、政府・民間協力体制のもとに、強力に進めなければならない。その際、研究開発の国際協力も十分考慮する必要がある。

〔エネルギー資源開発について〕

一、エネルギー資源の開発・確保に当たっては、わが国の自主開発体制の強化・整備を図るとともに、世界的に秩序ある資源開発を行なうため、各国間の国際協調による共同開発を推進すべきである。

一、ウラン資源確保の問題は、量と同時に、低廉な供給の確保が重要である。このため、供給価格に対する国

際競争力を持つため、関係業界が協力して、ウランの自主採鉱開発体制を確立することが望ましい。

一、その他、油田・ガス田・原料炭などの開発についても、企業の集約化、プロジェクト間の調整、需要業界との協力など、資源供給の安定性と効率化のため、思いきった開発体制の再検討が必要と思われる。

〔エネルギー供給の条件整備について〕

一、現在、エネルギー需要の急増、公害問題、補償問題等のため、需要に対応したエネルギー用地の確保が困難になり、立地問題の打開が急務となっている。したがって、都市計画・地域開発計画の中にエネルギー供給網を予め組み込むことは勿論、海外立地をも含めた新しいエネルギー立地政策の検討が必要である。

一、石油輸送体系についても、陸上・海上の両面にわたって検討することが必要である。陸上輸送については、パイプラインの技術的問題点の解明をはじめ、パイプラインを含めた道路・鉄道などの設計基準、保安・管理の基準を作成するなど、技術的・法制的な面での条件整備が必要である。

また海上輸送では、タンカーの大型化に対応するため、マラッカ海峡等の航路の正確な測量を早急を実施して航路施設を設けるほか、マレー半島中央部における横断運河建設の検討なども、発展途上国への経済協力を考慮しつつ、進める必要がある。

〔公害対策の推進について〕

一、公害対策を効果的に進めるためには、環境基準の設定と並行して、公害の実態・因果関係などを十分に把握する必要がある。そのために、政府・民間・学識経験者が協同して、大気汚染・海洋汚濁等の公害研究機関を設立して、早急に公害の科学的・実証的研究・把握に努める必要がある。

## 第五章 総合的研究体制の開花

一、政府・地方公共団体は、公害研究機関が得た科学的研究成果に基づいて、地域の实情に即し、かつ実効性と現実性のある環境基準を設定するとともに、有効な環境管理の手段を講ずべきである。

一、公害対策によるコストについては、当面、関係者全体が協力して負担しなければならないにしても、極力自己吸収を目標とする。また自己吸収が困難で、需要者の負担に頼らねばならない場合でも、プライス・メカニズムを生かし得る方向で、合理的負担ルールの確立を図らねばならない。

### 〔石油産業の基盤強化について〕

一、日本の石油産業は現在、産油部門を持たないため、世界的にみて割高な価格で原油を購入せざるを得ない。そこで、石油産業全体の体質強化の長期的な方向としては、産油・精製・販売の一貫化を図ることが重要である。その際、国際的な石油産業に脱皮する芽を持つ企業を中心に、国際協調を図りつつ、自ら一貫化を進めることを基本としなければならない。しかし、一朝にして産油部門を日本の石油産業が持つことは困難であるので、業界の自主調整によって、精製・販売段階での集約化を行ない、規模の利益を享受するとともに、過当競争の弊害から脱しなければならぬ。

一、このような方向に沿って、政府は、一貫化を可能にするための産油部門におけるリスク負担措置、開発資金の拡充等に配慮を加えるほか、石油産業全体の体質強化を促す意図のもとに、石油業法を再検討するなど、条件整備に努めることが必要である。

当時、政府においても「総合エネルギー政策」が論じられていた。同友会の「提言」は、これに対して、実地の経験を踏まえた「経営者」による発言であった。