

第八章 「経営者」の意識革命

——「七〇年代」の新思路線を求めて——

昭和四十五年（一九七〇年）は、日本経済にとって国内的に国際的に、一つの大きな転機を意味した。「経営者」もこれを「七〇年代」の展望において強く意識した。

それは単に西暦が六〇年代を終って七〇年代に入ることによる心機一転をのみ、指すのではない。経済ないし経済社会の実態が、「変化」に直面するものとして、捉えられたのである。まず国内的には、量的成長の高度な達成と、質的な社会的緊張の深刻化との間の矛盾として、感じられた。また国際的には、国際収支黒字の定着化を背景とする、日本経済の国際的責務の重大化が、自覚された。

具体的にみれば、経済成長率は昭和四十四年度も一三％を維持し、国民総生産は一、六六〇億ドルに達した。

本篇 「進歩と調和」の求道者として

最近四カ年に倍増したのである。一人当たり国民所得も一、二九〇ドルと、四年前に比し八割高となった。この数字は、昭和四十五年度には一層伸び、成長率こそ少し下回ったが、経済規模は二千億ドルを超え、また一人当たり国民所得も千五百ドルを上回り、英国と肩を並べることとなった。国際収支の黒字も定着し、外貨準備高は四十五年三月末で三八億ドルに達し、それはさらに大幅に増加して、四十六年六月末には、ほぼ倍増の七六億ドルとなったのである。

しかし、このような諸指標に現れた内外経済要因の好転は、日本経済に対して、いわゆる「七〇年代」の課題を与えた。それは、ある意味で目標転換ともいべきものであった。もはや「高成長」のみを求めるべきではなく、また国際的には「外貨蓄積」のみを目指すべきではない、ということを知らしめたのである。即ち、国内的には物的・量的成長の背後に、人間の幸福・国民生活の質的向上への配慮の不足による悪影響が、表面化しつつあった。具体的には、住宅をはじめとする生活環境の整備の遅れ、消費者物価の上昇、公害問題の深刻化などが、それである。

また国際的には、国際収支の黒字定着国として、あるいは、その動きが世界経済に大きな影響を与えるいわゆる「経済大国」として、国際的責任が増大することになった。具体的には、国際通貨体制の立て直し、保護貿易主義の高まりへの対処、あるいは南北問題の改善などに対する、日本経済の責務が重くなったのである。対中国問題についても、東西の架け橋としての日本の役割が、現実性を帯びてきた。もはや「国際化」を受け身で迫られるのではなく、世界経済の発展のために、「国際化」を能動的に推進すべき立場になったのである。

このような局面の基本的な変化は、昭和四十二年三月に決定した政府の「経済社会発展計画」（五カ年計画）の改定を促した。即ち、四十四年九月、佐藤内閣は経済審議会に対して、「内外における経済社会情勢の著しい変化に対応して、均衡のとれた経済発展と充実した国民生活の実現を図るための新しい経済発展計画」の作成を、諮問したのである。つまり、前計画に掲げられた発展の諸指標が、内外ともに実情と遊離してしまつたのと、政策目標の根本的な見直しが必要となつたことによるのである。

佐藤首相から諮問を受けた経済審議会は、翌四十五年四月に「新経済社会発展計画」を答申、五月に閣議決定された。先の計画も、初めて「経済社会」という語を冠したことでわかるように、「経済」のみを意識せず、「社会開発」Ⅱ「国民福祉の向上」をも有力な目標としたのであったが、時代の要請を反映して、より多く「経済の効率化」を主眼としていた。そこで新計画では、「人間性豊かな経済社会を旨として」と副題するほどに、「社会開発」と「人間性の尊重」を前面に押し出したのである。

新計画の目標は、このように謳われた。

「大きな変化が予想される一九七〇年代を迎えて、国際化を積極的に進めるなかで、均衡がとれた経済発展を通じて、経済力にふさわしい住みよい日本を建設する」

この線にそつて、新計画は「国際社会との積極的な協調のもとで、将来にわたる経済発展の基盤を確立する」ことを志向し、「効率化」についても、「国際的視点に立つ経済の効率化」と、前計画を一步進んだ認識に立つた。また「社会開発」Ⅱ「国民福祉の向上」の面では、このように謳つた。

「充実した経済力にふさわしい国民生活実現のための社会的基盤を整備し、ともすれば見失われがちであつた

人間性を取り戻しつつ、真に豊かな社会の建設を本格的に目指す」

「新経済社会発展計画」の策定を、経済審議会において主宰したのは、木川田一隆経済同友会代表幹事であった。彼は経済審議会の会長として、前計画と新計画の両方において、その主導者として立案の衝に当たった。つまり木川田代表幹事は、先見性豊かな同友会の「経営者」の「七〇年代」を迎えての「意識革命」を、「新経済社会発展計画」の理念づくりに反映させたのであった。

いわゆる「木川田理念」は、「七〇年代」の新路線を求めて、国内的に、国際的に力強く高揚されていったのである。

一 「社会的責任」の新次元へ

——「社会開発」と「国際化」を基軸に——

経済同友会は「七〇年代」の劈頭ともいうべき昭和四十五年一月十六日の幹事会で、年頭見解『社会開発と国際化の一〇年』を採択、発表した。これは山中宏幹事を委員長とする政策審議会がまとめたもので、採択に先立ち木川田一隆代表幹事は、このように述べた。

「七〇年代のポイント、六〇年代との本質的な差異は何かということとは、単なる経済問題ではなく、社会的諸問題、人間問題、文明の問題まで含んだ非常に広範な、いわゆる自由主義社会全体の共通問題であろうかと思

われる。今後、同友会として、これらをどのように追求し、詰めていくかが七〇年代の課題である。これは非常に大きな本格的な問題なので、よく相談して、四月の総会に問題提起を行なうなりして、進めていくつもりである」

「年頭見解」はまず、「六〇年代の回顧」で、「経済成長」の積極面を、このように評価する。

「高水準の経済成長に伴って、国民の物的福祉の向上、平均寿命の延長、高等教育の普及などを実現し、昨年の国民総生産は自由世界第二位の規模に達した。また、IMFなど国際協力機関や、開発途上国に対する経済協力の面でも、国際社会の一員としての責務を積極的に分担できるよう、国内基盤を強化した。

六〇年代は、まさに大きな飛躍の時代であり、このような成果を生み出した日本人の活力と知力は、大いに誇りとするに足るものである」

しかし、「成長」にはマイナス面が伴った。「見解」は、このようにまとめる。

「高度成長の過程で、物価上昇、大気や水の汚染、住宅・通勤施設など生活環境の悪化、交通災害や青少年非行の激増、教育制度の硬直化と内容の陳腐化など、多くの問題が生まれ、それらが相まって社会的緊張を高め、不満を醸成していることを正視しなければならない」

このような「実体面の問題」のほか、「成長」に伴う「社会の質的側面の問題」というべきマイナスがある。

「即ち、成長によって人々の期待感が高まり、新たな物的欲望が生まれるとか、いわゆる豊富の中の貧困が感じられる。あるいは都市化の過程で、郷土愛が薄くなり、その結果、地域社会に対する責任感や帰属意識が減

退するなど、意識面・精神面で、これまでの日本の社会が経験したことのない新しい問題が生じている」

「見解」は、このような問題を「国際化」という枠組の中で「同時に解決する」ことをもって、「七〇年代の課題」とする。そして、「成長それ自体を罪悪視するのではなく、この活力を建設的な方向に結集することが重要である」との立場から、「社会開発」と「国際化」という二つの路線を志向した。

第一の課題である「社会開発」において、「見解」は、「人間中心の社会形成」を主眼としての「国民福祉に直結する成長の実現」を、また第二の課題である「国際化」においては、「世界の中の日本人」としての「国際協調の実現」を、それぞれ強調した。

即ち、こうである。

「第一の課題は、六〇年代に顕在化した諸問題を克服することである。六〇年代の社会的緊張の根底には、国の経済成長の成果が個人生活の水準にまで十分に及んでいないという、実体面から生ずる国民の不満があり、また従来の量的拡大優先の経済成長は、人間の精神的・文化的価値を高める社会の質的進歩には必ずしも結びつかないという、挫折感と目的喪失感がある。また、急速に進展する科学技術と人間との乖離が問題となっている。そのため、経済の成長力を賢明に用いて、物的・精神的両面の社会開発を進め、人間中心の社会形成を速かに実現しなくては、将来の発展を期待したい。

第二の課題は、わが国の経済・政治・社会の国際化を推進することである。従来は自由化に対処するという防衛的な意味での国際化であったが、これからは国際化の能動的な意味を把握して、これに意欲的に取り組むべき時期に来ている。しかも、わが国が諸外国に与える影響が一段と大きくなるにつれて、その間に作用・反

作用が強まり、国際的緊張を生むおそれも多い。したがって、世界の中の日本人としてのバランスのとれた国際感覚を基盤に、国際協調を推進することが肝要である」

この「七〇年代の進路」を、「経営者」はどのように切り開いていこうとするのか。「見解」は、「社会開発と国際化への条件整備」として、「新たな観点」に立つ「社会建設のブランド・デザイン」を描いた。それは、(1)最適社会の発見、(2)科学技術の調整、(3)都市の生活環境の整備、(4)経済協力計画の立案、の四つの柱からなっている。基本的課題ともいふべき「最適社会の発見」では、このように記された。

「これからは技術革新と情報化の進展のために変化が激しく、組織化・管理化が進む時代である。こうした時代には、多くの人々の間に変化に対する適応力の不足、組織機構の硬直化、組織の支配に対する不満が生ずる傾向が強く、疎外感が生まれがちである。

また、これからは価値観の多様化が進み、これに伴って、社会の連帯性を維持することが困難になることが予想される。これをどのように確保するかも今後の大きな問題である。

こうした傾向を予防し、除去するためには、企業や団体など社会における各組織の内部はもとより、社会各層の中で、円滑な意思の疎通・人材の交流などが活発に行なわれ、人々がつねに自己の帰属する組織、ひいては社会への参加意識を持てるような仕組が必要である」

「見解」は次に、この「ブランド・デザイン」実現のための「経営者の社会的責任」について、このように謳った。

「これを実現するためには、社会全体の総合的英知、果敢な勇氣、人間幸福への強い情熱が必要とされる。

とくに現代の民間企業は、不断の自己革新と、そのための外部条件の整備を先行的に行ない、これと積極的
に取り組むことによって、社会全体を活力と創造力にみちたものとする使命を有している。そして、ここに経
営者の社会的責任の新次元がある」

さらに「見解」は、新次元の社会的責任の果たすべき役割を、次の三つの方向において打ち出した。

〔新しい社会建設への参加〕

(1) 頭脳集団の組織化、(2) 社会各層の意思疎通の円滑化、(3) 企業組織の能力構造化・弾力化

〔国際的責務の遂行〕

(1) 貿易・資本の自由化とわが国企業の国際化、(2) 発展途上国への経済協力の拡大化

〔社会福祉の確保〕

(1) 国際化推進による物価安定と構造改革、(2) 物資・サービス提供の倫理、(3) 公害排除の構え

その根幹をなす「新しい社会建設への参加」では、次のような新味に富んだ提案が示されている。

一、頭脳集団の組織化 Ⅱ 「ブランド・デザイン」を編み出していくためには、専門を異にし、かつ問題を高い次元から総合的に把握しようとする優秀な人材の結集が必要であり、かかる視点から、頭脳集団の組織化に超企業・超グループのベースで協力したいと思う。

また、このような頭脳集団は、単に米国との技術格差の縮小や、システム工学の社会問題への応用を目的とするに止まらず、最近の生物学・心理学など隣接諸科学の成果を採り入れて、人間福祉向上のための諸問

題の研究を指向することが望まれる。

一、社会各層の意思疏通の円滑化 Ⅱ 情報化と技術革新が進行する社会では、人間の思考様式が機械化され、部分的に専門化される傾向があり、社会一般が欲求する生きた目標が見失われるおそれがある。したがって、経営者を含めて社会の指導層は、この危険を認識し、社会各層の意思疎通が十分に確保されるよう、世論調査を積極的に行なうとともに、対話の機会を豊富にすべきものと考ええる。

一、企業組織の能力構造化・弾力化 Ⅱ 企業も組織の弾力化を図る。企業は、変化に即応して創造力を不断に蓄えるという意味で、現代における最も先端的組織であり、そこで培われた考え方と行動は、家庭・地域社会を通じて、社会全体に鋭く反映される。

このため、われわれは、従業員の潜在的創造力が引き出されるとともに、自らの能力が確められ、課題に挑戦する努力と困難を克服する欲びが与えられるよう、現在の従業員教育のあり方を根本的に改革する必要がある。また、創造的な能力の評価基準をつくり、それに基づいて昇進・賃金の能力主義化を図るとともに、能力発揮の機会均等が保証されるよう、企業組織に弾力性を持たせるべきである。

「見解」は最後に、「経営者」の基本的な心構えについて、このように訴えた。

「七〇年代の日本に問われているのは、この国を、古い価値観と野放図な経済成長を許す社会にするか、新しい価値観と人間主体の社会にするかの選択である。それは、われわれの意志如何にかかっている。このため、われわれは意識の自己革新を行ない、とくに私益と公益との調和、既成観念の打破に努め、新しい社会形成に参加してゆくことを決意する」

第八章 「経営者」の意識革命

まさに、社会的責任の新次元の追求にほかならない。

なお、この「年頭見解」をまとめるに当たって、前年十二月の幹事会で、山中宏政策審議会委員長は、「ビジネス界などには経済界などに対する、大衆とくに青年層の無理解・誤解あるいは疎外感が次第に高まっている。事実は無視できない」という観点から、「われわれの発言は、誰に対してもを言うのか、という点も考える必要があるのではないか」と語った。

これに対して、次のような意見が開陳された。

○経営者を中心に置くとしても、できれば大衆が読んで、経済界も進歩的だということがわかるような、まとめ方がよい。ナショナル・コンセンサスを得るために重要なことである。

○大企業に対する理解が薄い一般大衆を、とくに意識した方がよいと思う。

○対象は、しほりすぎない方がよい。

○同友会の性格としてどうかと思うが、従業員・組合にどういう協力を求めるのかなど、労組に対する経営者の発言が、若干必要ではないか。

いわゆる「七〇年安保」を前にした複雑な世相の中における「経営者」の微妙な気の配り方が感じとれるのである。

二 「未踏経済社会」への挑戦

——研究調査活動に新生面——

経済同友会の昭和四十五年度通常総会は、四月十六日、日本工業倶楽部で開かれ、木川田一隆代表幹事は『七〇年代日本の新路線』と題する「所見」を発表した。

「所見」は「七〇年代の新路線」を、「これまでに経験しなかった領域」即ち、「未踏経済社会」への挑戦として捉え、その課題を、「量的高成長の反省」および「自国中心主義からの脱却」の二つの方向に見出した。一方は国内的、他方は国際的の課題である。

まず第一の課題では、「量的高成長に伴う経済と社会・人間との深刻な対立・矛盾という事態は、一九三〇年以降完全雇用を目的に、経済成長が各国における経済政策の中心課題として位置づけられて以来、今日に至るまでにおいて、人類が初めて直面した最大の質的問題といえる」との立場から、次のように呼びかけた。

「いまや、われわれは人間の英知によって、現代の技術革新を主導因とする量的成長に、適切な制御と調整を加えて秩序を与えることにより、物心両面にわたる人間主体の真に豊かな調和社会をつくりあげてゆかねばならない。これは今後の四半世紀を通じて世界が直面する人類共通の課題である。とくに日本が最も強く、こうした時代の課題への挑戦を迫られており、世界にさきがけて日本が、その先駆的解決の道を示すことの意義は、非常に大きい。こうした意味で、日本はまさに未踏経済社会へ挑戦する世界的な実験国家として、その試練にいかに対処するかが、七〇年代の日本にとっての大きな課題である」

二 「未踏経済社会」への挑戦

第二の課題である「自国中心主義からの脱却」では、こう述べた。

「経済が大型化した現在、日本は従来の自己本位の考え方から脱皮して、国際的な協調の中に自らの発展の基盤を見出すと同時に、新しい国際主義を身につけてゆかなければならない。いまや日本の巨大な経済力の行使は、海外とくに近隣諸国の景気動向を大きく左右するばかりでなく、その経済開発にも多大の影響を与えるまでに至っている。日本がその存立を図り、一層の発展を遂げようとするならば、海外諸国との円滑な通商拡大を図り、とくに発展途上国の国民経済の形成に協力するなど、世界の繁栄と日本の発展が同時に期せられるような方向で進まねばならない。そして、それはまさに世界平和を前提としてこそ可能になるといふ事実を、正しく認識してかからねばならないのである」

「所見」は、このような二つの課題を前提として、「七〇年代日本経済社会への新構想」を、「人間主義に立つ進歩と調和社会の建設」および「新時代に処する世界政策の形成」の二つの目標のもとに論じた。つまり、「七〇年代」における政治・経済・社会運営の基本方向にほかならない。

まず、前者については、次のように強調した。

一、われわれの目標は、健康にして快適な、しかも生きがいのある充実した人間生活を実現しうる社会の建設でなければならず、これまでの量的な高度経済成長は、こうした至高な目標に照らして、改めて検討し直すことが肝要である。

一、七〇年代を迎え、人々はその進歩のために、人間価値・空間価値・時間価値・情報価値・技術価値といった様々の分野で、六〇年代と違った新しい価値の実現を望んでいる。その実現こそ現代社会における進歩の

方向を示すものであり、人間欲求のより高度な充足という意味において、人間性豊かな社会建設への一歩であるといえる。

一、多くの事象が複雑にからみ合っている現代の社会では、こうした新しい価値を追求する歩みも、野放図に無秩序に進めるわけにはいかない。これを放任すれば、かえって社会に混乱と緊張を生み、進歩を阻むおそれがある。時代的進歩を求めるに当たっては、進歩の価値を調和の中に見出していくことが大切である。

一、いまやわが国は、政治・経済・社会の各領域において、進歩と調和の社会を建設する国民的目標を掲げ、それに向かって政策のシステム化を図り、社会各層の協力参加のもとに、強力に実践してゆくべきである。

後者の「新時代に処する世界政策の形成」では、次の諸点が強調された。

一、日本の国益追求は、単なる自国本位のものでは到底許されない時代になりつつある。国益は、国際協力によって世界経済の繁栄に進んで貢献することのうちに達成されるのである。わが国の存立発展の基盤も一にかかって、この考え方を原点としての政策展開によって確立できるのである。

一、これからのわが国の辿るべき道は、世界経済に対する積極的なビジョンを確立し、世界の国々の理解と協力を得るとともに、進んでわが国が、その達成のための世界政策を実践に移してゆくことにある。わが国が単なる地域国家の地位から脱して「世界政策国家」へと進むについては、それに伴う大きな国際的責務と負担を背負わねばならないことは勿論である。

一、わが国は創造的な技術力と、成長力の高いマーケット・パワーを持っている。このことが世界における日

第八章 「経営者」の意識革命

本の地位を高くしている。近年においては、これに加えるに国際収支黒字国として、世界の通貨秩序の形成に大きな影響を持つに至っているばかりでなく、発展途上国に対する援助・協力にも主導的役割を果たしている立場にある。即ち、わが国は主体的な選択を通じて、世界政策を実践できる資格を持ち、世界もそれに期待している。

一、わが国は自らの発展と世界の繁栄に寄与するために、実力にふさわしい適正なコミットメントを世界に向かって行なうと同時に、国際協調を一段と強化し、世界各国と相携えて、世界一体化の形成に積極的に参加してゆくことが大切である。

一、われわれは、新しい「世界政策国家」としての矜持と責任を持つとともに、進んで国際的責務を全うするために、その具体的な政策展開の能力を確保するよう、政府・民間をあげての条件整備を急ぐべきである。

「所見」は、このような展望と認識に立って、最後に「七〇年代の経済社会の進路」を誤らないよう、次の諸点を提言し、とくに経済社会の主役である民間経済界に、「意識の革新」を訴えた。

一、七〇年代のわが国経済社会が、健全にして均衡・調和のとれた発展を図るには、より高度の総合政策科学の確立が肝要であり、そのため、有効なシンクタンクの設立に向かって、経済人は進んでオルガナイザーとしての役割を果たす。

一、高密度社会化への一途を辿るわが国の現状に照らして、産業発展と国民生活の調和を実現するため、国民生活ならびにその環境改善に必要な諸科学の発達を助長するとともに、産業界はこれに基づいて、新しい産業活動の展開に努める。

一、経済界は、今後ますます高度に複雑化し、相互依存性の高まっていく産業活動を、システムティックに推進するため、誘導情報を提供する機関の設置を図る。

一、今後の日本経済の発展と対外関係の調整のうえから極めて重要となっている資源開発について、民間の立場から具体的・総合的な検討を進めるための機関を、早急に設置する。

一、政府に対し世界政策形成への具体的ビジョンを早急に打ち出すことを促すとともに、経済界として新しい世界観に基づいて、民間の立場からする七〇年代の世界政策を確立するため、強力にして權威ある民間組織の設立などの方途を講ずる。

一、現代の繁栄を個人個人の生活の中に定着せしめ、七〇年代の進歩の担い手であり社会安定の中核たるべき幅広い中間層を育ててゆけるよう、財産形成策を積極的に推進する。

通常総会で採択された「昭和四十五年度・事業計画大綱」も、「七〇年代」を迎えて決意新たなものがあつた。その「前文」は、このように謳つた。

「七〇年代のわが国の時代的課題は、戦後四分の一世紀にわたり志向してきた先進国追隨型の発展形態から脱皮し、先進国に共通する諸問題を解決する道を率先して切り開き、もって世界の進歩と繁栄に貢献することにあると考へる。しかも、来るべき時代は変化が激しく、かつ政治・経済・社会・科学技術などの諸現象が複雑にからみ合い、まさに思考と行動の革新によってのみ解決されうる諸問題を提起するであらう。

かかる時代の課題と、それを取りまく諸条件に対応して、われわれは本会の諸活動を新しい次元で統合し、

その積極的展開を図る必要がある」

そして「計画大綱」は、「七〇年代の課題」を「積極的な国際化の展開」と「人間本位の最適社会の建設」の二本柱にしほり、その達成のためには「経営者」が「情報化時代のさなかで、厳しい自己啓発を行ない、現代社会における文明の創造的担い手としての機能を発揮してゆかねばならない」ことを強調した。

さらに「計画大綱」は、新年度主要事業の主軸となる「研究調査事業」について、「最近の研究対象の複雑化、研究水準の高度化に対応すると同時に研究過程の討議を充実」させるため「専門学者の参画による研究方式を一般化」させるとともに「相互の研究活動もシステム化」する、との前提のもとに、次の諸事業を掲げた。

一、社会開発、とくに社会的緊張の原因とその防除に対する国および企業の対策

一、生活意識・価値観などの変化に対応する新しい企業経営政策

一、経済社会の構造変化に対応する税制の研究

一、情報化の進展と教育における人間形成のあり方

一、社会の高密度化に伴う国土の総合的開発のための政策、ならびに公害・安全問題に関する情報収集と分析

一、国際化の推進に対応する国内経済政策、とくに技術開発政策・経済法制の改革・海外資源開発政策など

一、世界の平和と進歩に寄与するための対外経済政策確立と、それに必要な調査研究および民間経済外交の積極化

経済同友会は事業活動分野が拡大する実態に沿うため、昭和四十五年度の通常総会で、次のように「定款」の

変更を決めた。

一、「事業」のうち、「経済問題に関する調査・研究」とあるのを「経済・社会問題に関する調査・研究」とする。
一、また「経済政策に関する審議・立案・建議」とあるのを「経済政策・社会問題に関する審議・立案・建議」と改める。

一、新たに「海外経済界・国際経済団体との交流・協力」を「事業」に加える。

なお、この通常総会で、四十四年十二月に日本銀行総裁就任のため辞任した佐々木直副代表幹事の後任として、中島正樹幹事を副代表幹事に選任した。

三 「世界政策国家」の自覚

——「第三回日独合同会議」開く——

経済同友会の「世界政策国家」意識は、昭和四十五年秋の「第三回日独合同会議」の場で、国際的に発揚された。この会議の劈頭に行なわれた木川田一隆代表の「基調演説」は、変化する国際情勢を前に、「七〇年代」における民間経済人の「行動基準」を示すとともに、国際的諸問題についての世界的視野からの考え方を、積極的に語ったのである。

「第三回日独合同会議」は十月十一日から三日間、西ベルリンのアンバサダー・ホテルで開かれた。CEPE

三 「世界政策国家」の自覚

第八章 「経営者」の意識革命

S・ドイツグループ側からリップフェルト代表幹事はじめ二十三名の代表が出席、同友会側からは、木川田代表幹事はじめ、今里廣記・石川六郎・太田剛・金成増彦・昌谷忠・中島正樹・中山素平・長谷川周重・三木邦男・宮森和夫・諸戸民和の各幹事、山下静一専務理事の十三名が、代表として臨んだ。ほかにアメリカのCEDから二名、CEPE S・イタリアグループから一名が、いずれもオブザーバーとして参加し、かつてない国際色ゆたかな会議となった。

この「合同会議」の予め用意された討議のテーマは、次の八項目であった。

- (1) 環境改善のための日独協力
- (2) 東西関係について
- (3) 多国籍企業の財務
- (4) 保護主義克服のための国際協力
- (5) 資源開発における日独協力
- (6) インフレーション克服のための国内政策と国際協調
- (7) 世界通貨会議の成果
- (8) 開発途上国への経済協力

日本側・木川田代表の「基調演説」は、合同会議の全体テーマである「自由世界の新发展と日独の役割」を中心に展開された。そのあと、西独側・リップフェルト代表が議長となって、活発な討議が進められたのである。

(一) 歴史的な日独協力の確認

木川田代表の「基調演説」はまず、「戦後の発展的秩序の終焉」について、次のように注意を喚起した。

「今日、自由世界を含めて世界全体が、政治・経済・社会を通ずる大きな変革期に際会している。それは戦後二十五間にわたって維持されてきた戦後秩序が、六〇年代においてほぼその役割を果たし、七〇年代には、新しい発展条件のもとに新しい秩序の創造に向かって、大きく構造変化を遂げねばならないことを意味する。

経済面の流動化現象も激しい。今日までアメリカ経済を中心として、国際的機能を果たしてきたブレトン・ウッズ体制も、EECや日本の抬頭によって、これまでとは異なる事態を迎え、先進諸国間の経済力格差の縮小、これに伴う摩擦・競合関係の激化による国際的な緊張関係を生んでいる。したがって七〇年代は、もはや六〇年代の考え方や制度・機構の単純な踏襲では、自由世界の均衡発展を図り得ないことを、われわれはまず銘記すべきである。また社会的な面でも、いわば文明史的な意味をもって、環境破壊問題やヤング・パワーを中心とする人間問題が重大化しつつある」

次に「演説」は、「自由世界発展の新秩序形成への理念」に沿って、次のように、「新しい意識と行動基準」を示した。

第一は「自由経済の本義たる自己責任の確立」である。

「自由世界が当面するインフレ問題・通貨問題等に見られるように、本来各国の主体的努力と責任において解

三 「世界政策国家」の自覚

決の道を見出すべきにも拘らず、国内の政治的・経済的事情によるとはいえ、安易に関係他国の譲歩を求め、あるいは自己本位の行動によって、問題解決を図ろうとする傾向が見られるのは遺憾である。今や各国は、自己責任原則の上に立って、世界経済の発展拡大に参加し、貢献すべき責任と義務を負わねばならない時代である」

第二は「共通目標に向かっての新しい国際協力の展開」である。

「自由世界諸国が、七〇年代の新しい国際的分業・貿易・通貨秩序の確立に向かって、レスポンシブル・パートナーとして、新しい国際協力の展開に努める、という自覚に立つことである。これは、新しい時代即応の国際連帯感に立脚した新国際主義と呼ぶべきものである。その確立は、自由世界のみならず、東西問題・南北問題の解決のためにも必要である。この点において、これまで政治的に特別なコミットメントを有しない日独両国としては、最も自由な立場にあり、したがって過去にとらわれることなく、新しい時代の秩序形成に向かって新たな立場からコミットメントを与え、世界発展のために重大な役割を担うべき立場にある。この意味で、日独協力は広く世界から期待されていると考える」

このような基本的認識を前提として、「基調演説」は、「構造変化に対する先進国の役割」の題のもとに、「合同会議」の主要テーマにおける日独両国の国際的課題について、見解を明らかにした。

「合同会議」における各テーマについて、日独間に次のような討議が行なわれた。

〔環境改善のための国際協力〕

日本側・太田代表から、「環境問題は、その複雑さや規模から、国際協調のもとで改善に取り組む必要がある」と問題を提起した。西独側から「環境問題の解決には、資金だけでなく、改善のための技術・情報・人材を組織化することが必要だ」との意見が出た。また連邦政府担当者から、西独の実情が紹介された。

中山代表は「国際協力は望ましいが、国内の協調すら困難であることを認識すべきだ。改善のための技術開発につき、国内同業種間の協力体制を固める必要がある」と強調した。西独側・モムゼン代表は、「政府機関だけでは、環境問題は解決できない。個々の企業が生産工程や製品によって汚染しないようにすることが、根本的解決につながる」と指摘した。

〔東西経済関係〕

今里代表から、次の問題提起があった。

「東西交流について、E E Cや日本の果たす役割が急速に高まった。交流促進への地道な努力を積むことにより、東側諸国も、異なる体制に対する正しい理解を持つに至り、共通の課題を解決するための相互協力が促進されるであろう」

これに対して、西独側・メンネ代表から次の三点が強調された。

一、個人としては、東側の経済力がこれまで過大評価されてきたと感じており、東西貿易が今後大幅に伸びるとは考えられない。

一、西独の場合、東西貿易は西側の黒字基調で推移しているが、全体に占める比率は小さい。結局は資金の問題である。

三 「世界政策国家」の自覚

一、日本が関心を持っているシベリア開発については、日本側の具体的プロジェクトや問題点を知りたい。それによって日独協力の可能性も、具体性を持つようになるだろう。

また西独側・メンゲス代表は、このようにつけ加えた。

「東側諸国は資本財輸入を希望しながら、その輸出品は交易条件の悪い品が多いため、貿易収支が逆調になるので、信用が必要になる。また、東欧諸国の立地条件・労働力事情からみて、プラント輸出は今後も伸びる可能性があるのです、これに対する輸出信用のあり方で、日独の協力を考える必要があるだろう」

〔多国籍企業の財務〕

西独側・ゼムラー代表から、次の問題提起があった。

一、多国籍企業は、政治・経済・社会の各方面にわたる異質の環境で活動しながら、全体としての目的を追求するのであるから、管理運営上は分権化体制をとることが望ましい。

一、財務面でも、海外子会社がそれぞれの異なる経済構造・金融組織の中で資金調達が可能になるよう、分権化することが適切であろう。

一、資本調達の方式では、ジョイント・ベンチャーで現地の対等のパートナーと手を組むのが理想的だが、企業の多国籍化が進むにつれて、これが困難になる。

これに対して日本側・中山代表は、「海外に進出した子会社と、その国の経済社会の調和をどう考えるべきか、とくに発展途上国では、この問題は重大である」と述べた。それにこたえて、ゼムラー代表は、「個々の子会社の貢献度だけでなく、親会社も含む多国籍企業が、世界経済全体にどれだけ貢献しているかを見る必要

があり、その判断を可能にするような統一的フォームを作ることが望ましい」と述べた。

〔保護主義克服のための国際協力〕

長谷川代表から、「米国を中心とする保護貿易主義の抬頭と、それに対する日本の態度、およびこれを克服するための日独の相互協力」について、問題提起がなされた。これに対して西独側から、日本の自由化促進を望む立場からの意見が出た。

木川田代表は、次のように、日本の考え方を説明した。

「日本としては、保護貿易主義に対する最善の対策は自由化を進めることだと考えている。したがって、政府もその方針を堅持しているし、民間経済界も国際化推進委員会などの場を通じて政府に促すとともに、国際分業体制や国内の構造改革を民間のイニシアティブで進める。

資本自由化については、外資を五〇%までしか認めない品目が多すぎるとの批判もあるが、封鎖経済になんてきた日本としては、国内世論を国際化するにも時間を要する。また企業別組合の存在など、いくつかの日本的な事情に対応するうえでも、最初から一〇〇%で進出するよりも、五〇%ラインから出発した方が、進出する側にもメリットがあろう」

〔資源開発における国際協力の可能性〕

石川代表から、「世界経済の飛躍的發展に伴う資源開発の新しい理念、開発の基本的方向、日独の協力方策」について、問題提起がなされたが、議長の見解で、次項テーマと合わせ討議されることとなった。

〔開発途上国への経済協力〕

三 「世界政策国家」の自覚

三木代表から、「発展途上国が自立的国民経済を確立し、その国の人的資源を十分に活用して国民の期待に応えることを可能にする援助を、多方面に供給する必要がある」との問題提起を行なった。

西独側・ビンダー代表は、(1)技術・ノウハウ・教育への援助、(2)援助の地理的配分、(3)東側の援助との関連——などの見地から、「政府レベルの援助政策を再検討する必要がある」と述べ、また、ウィルヘルムズ代表は、次のような見解を述べた。

「開発途上国に雇用機会を与え、また開発途上国の企業が利潤をあげ、さらに国際競争力を持つようになることを、援助の眼目にすべきであり、そのためには、何よりも熟練工の養成と経営者の育成に力を注ぐべきである」

これに対して、レイ代表は、「資本・技術・教育機能・販路を一体化している多国籍企業が、開発途上国の経済発展に果たす役割を、再評価すべきである」と強調し、さらに、クレープス代表からは、「今後二十年間に途上国が何を必要とするかを調査し、その結果に基づく援助が必要である」との意見が出るなど、このテーマでの討議は活発であった。

「資源問題」については、中山代表が、「日独両国は事情が似ているだけに、協力よりも競合関係になりやすい。第三回目を迎えたこの合同会議で、今後の具体的な協力関係を検討すべきだ」と提案し、CEPES側からも、ビンダー代表・クレープス代表などから、協力の必要性和可能性を示唆する発言があった。

〔世界通貨会議の成果〕

リップフェルト代表から、IMF総会について、次の意見が示された。

「本年度の国際通貨情勢は昨年と比較して安定しているが、これは各国のインフレが高い水準で調和したために、為替が安定したのだと考える。

インフレが高進したのは、各国が完全雇用と価格安定という二律背反的命題を、前者にポイントを置きながら追求したからで、景気上昇期にこの二目標を同時に達成するのは、とくに困難である」

〔インフレ克服のための国際協力の可能性〕

昌谷代表から、「世界的なインフレ傾向が顕著になった原因および日本のインフレ」について述べ、さらに「インフレ克服のための各国の自己責任の貫徹、およびインフレ抑制のための各国の政策協調のあり方」について、問題提起を行なった。

これに対して、西独側から、「通貨増発量を一定に抑えても、ある程度のインフレは避けられないのではないか。というのは、低生産性部門では、通貨量を一定限度に抑えても価格は上昇するだろう。他方、高生産性部門でも、売り手市場にあれば価格を下げることは期待できない」と、指摘した。

またCEDからオブザーバーとして参加したブラウ教授はとくに発言を求め、次のような見解を示した。

「現在のところ、ミックスト・ポリシーの効果についての正当な評価もないし、失業と価格安定はトレード・オフの関係にあるといわれているが、明確な数字で示されているわけではない。各国の経済構造は異なっているわけだが、しかし各国の財政金融政策の内容と、その発動の時点における雇用状況・所得構造・消費構造などを比較したならば、なんらかの示唆が得られるのではないか」

世界的なインフレーションの高揚に対する決め手を見出すことの困難性が、これらの発言を通じても感じら

れたのであった。

討議に先立つ「現状報告」において、ビンダー代表は、「西独の経済社会の現状」について、次の諸点を指摘した。

一、西独経済が戦後、比較的短期間に回復したのは、戦災にも拘らずマネジメントとノウハウが残ったこと、被災民の流入で労働力の損失を補えたこと、金融政策が当を得て通貨価値が安定したこと、通貨交換性の早期回復で世界経済との交渉を深めたこと、などの理由による。

一、西独の景気は若干沈静化してきたが、これは抑制策が利いたのであって、深刻な後退とは考えられない。

一、マルク切上げの効果は、インフレのため現れていない。インフレが大きな問題で、この解決には多少の失業も忍ばなければならない。

一、現代西独青年層の新マルクス主義は、従来のドイツ・ロマン主義と同一視できず、七〇年代には政治問題になる可能性も強い。

三日間にわたる討議を終り、「合同会議」は十月十三日、次のような「共同声明」を発表した。

「会議は現在の経済情勢ならびに転換期に直面する自由世界の将来の経済発展の方向について意見を交換し、きわめて有意義であった。

会議の参加者は、民間レベルにおける日独協力関係をさらに促進すべきであるという点で意見の一致をみ

た。また、この目的のため、現在世界的に進行しているインフレーションに対する戦いについての研究、資源をめぐる諸問題についての研究、ならびに環境改善に関する諸問題の研究を行なうため、常設委員会を設けることに合意した。同時に、以下の点について両者の意見は一致した。

一、現在世界的に進行するインフレーションならびにこれと関連する国際通貨体制上の諸問題の解決に貢献すべく、経営者の立場からあらゆる努力を払わなければならない。

一、各国間の依存関係が深まった今日、自由世界における国際的連帯感が一層強化されなければならない。なにかんなく、日独ならびにEECは、世界経済の進歩に対する使命と責任を痛感すべきである。

一、すべての先進国は保護主義に対する戦いにおいて協力し、かつ、いまなお存続する差別的措置を排除するために、共通の努力を払わねばならない。会議の参加者は、目下日本政府とEECの間で進められている通商協定交渉において、この点が考慮されるよう強く期待する。これによって初めて、新通商協定は世界貿易の新たな発展の模範となるであろう。

一、不安定な国際通貨体制は、経済の安定成長の阻害要因の一つである。したがって、その安定のための努力を惜しんでほならない。両者は共同してこの問題を研究し、共同見解を取りまとめる。

一、発展途上国の貿易収支の赤字ならびに債務の増大に対して、より深い関心を払わねばならない。先進国はこれまでにも多大の開発援助を供与してきたが、なお今後も一層、資金・技術の両面の協力を拡大するよう努力すべきである。この際われわれは、発展途上国が自助の精神をもって自国の経済開発に努力し、また先進自由諸国との協力関係を強めるよう期待すると同時に、他面、日独両国の経営者が開発援助において、よ

り密接な協力を進めるよう要請する。

- 一、自由経済世界は協力を強化し、もって資源の有効利用をあらためて促進する必要がある。
- 一、東西経済交流の促進は、世界平和の確保と安定に寄与するものである。競合する諸経済体制間の平和共存の機会は、活かされるべきである。自由世界諸国はこの面で、協同の歩調をとることが望ましい。
- 一、経済の中心に位置するのは、人間である。六〇年代の目覚ましい経済成長に伴う環境条件の悪化は、これを見逃すことは許されない。われわれは環境の最適利用と、より良い環境条件の回復が七〇年代の中心課題であると考ええる。また、われわれは、政府と企業が協力して、人間と自然ならびに技術の調和、および人間の自由と厚生を確保するために、あらゆる努力を払うよう期待する」

(二) 木川田代表の国際アピール

——「資源問題」で初の見解表明——

木川田一隆代表幹事は「第三回日独合同会議」における「基調演説」で、「構造変化に対する先進国の役割」について、(1)保護主義・差別貿易主義の排除、(2)国際通貨安定への協力、(3)国際的インフレ克服への努力、(4)発展途上国との協調体制の確立、(5)資源問題と国際協力体制の確立、(6)環境問題・人間問題への挑戦——の各分野にわたり、国際的アピールを試みた。

その中で「資源問題」に関する発言は、経済同友会が初めて、この問題に対する見解を表明したものととして、大きな意義を持つ。しかも、それは「世界政策国家」意識に立つ木川田代表幹事が、欧米の有力な民間経済人を

前にする公的な國際會議において行なったものだけに、特殊な重要性を担うものなのである。

「資源問題」についての木川田代表幹事の發言内容は、次の通りである。

一、今日、自由世界經濟の發展が目ざましいものであればあるほど、資源の有効活用をめぐる新たな次元での國際協調・協力の必要性が増大しつつあるというのが現状である。資源はたしかに繁榮の基礎であるが、同時に、それをめぐる國際的対立は、時に平和を脅かし、世界秩序を崩壊せしめる導火線ともなるものである。したがって資源問題は、単なる經濟問題に止まるものではなくして、それは広く國際政治經濟關係のダイナミックな推移の中で理解され、解決されるべき性質のものである。

一、第二次大戦までの資源問題は、植民地の確保に見られたように、各国のナショナルイズムの対立と、經濟權益の激しい相互主張の中で捉えられてきた。今日においては、自国中心のナショナルイズムから脱却し、広く資源の自由な活用を旨とした機能的な、より高い視点に立つ國際化の中で問題を取りあげ、自国の利益を世界的な發展利益の中で追求する、という方向に進んできている。

これはひとり各国にとってばかりでなく、広く自由世界全体にとって、非常に喜ばしいところであるが、それも今日のように世界經濟の規模が加速度的に拡大してくると、資源問題は量・質両面から再び窮屈なものとなり、ひいては各国間の利害の抗争というものが表面化しかねないところにかけている。

一、資源問題は現代産業にとって、ある意味では技術革新と深い係わりのある問題であると同時に、他方においては、資源貿易・資源開發という面を通じて、國際的な援助・協力の問題であり、そして分業・相互補完的な産業秩序の問題でもある。

三 「世界政策國家」の自覚

第八章 「経営者」の意識革命

したがって、いまや各国の新しい資源政策の方向をみると、第一には、東西関係が新しい資源交流の見地から進展を見ようとしているし、第二には、南北問題が資源の開発を起爆剤とする経済開発の展開ということで、積極的に促進されようとしている。しかも第三には、先進国相互間において広く自由世界全体の発展の見地から、有限な資源の相互有効活用を図るという意味で、新しい資源貿易の秩序形成と、さらには一歩を進めて、未開発資源の活用を積極化する技術革新の推進が、大いに叫ばれている。

一、こうした資源問題の新たな登場を、国際協力の増進によって、いかに賢明に解決していくかということ、自由世界にとって、まさに七〇年代を通ずる重大な課題である。したがって今後ますます経済発展を進めようとする先進関係国の間に、資源開発に関する多角的な共同体を形成する必要があることを痛感する。

一、とくに注意を喚起したいのは、資源交流を中心として活発化しつつある東西貿易の問題である。経済面における東西交流は、すでに六〇年代から東西両体制の中で進行しつつあった政治面・経済面の多極化の底流にそって、徐々に拡大され、中でもEEC諸国とソ連・東欧諸国との貿易は、六九年度において輸出入合計五十億ドルを超え、わが国においても八億ドル近くに達している。

これに対して社会主義経済圏においても、最近における経済停滞から脱して、七一年から開始される新五年計画の推進や、シベリアを中心とする資源開発などについて、自由世界からの機械・技術・資金の導入や貿易拡大の必要が高まっている。

一、これらの情勢に照らしても、東西経済交流については、自由世界の発展的立場と、東西融和による世界平

和の推進という見地から、改めて考えなければならぬと思う。

もとより東西双方は、その政情・経済体制において大きく異なるところがあるので、自由世界の立場からは、十分に節度をわきまえ、それ相応の秩序ある貿易の展開を進めるよう考慮を払いつつ、経済交流の増進という課題に取り組むことが必要である。

まさに、「世界政策国家」的自覚に発する透徹した資源問題観であった。

四 「安定成長」志向の再確認

経済同友会は昭和四十五年の「年頭見解」で、『社会開発と国際化の一〇年』と題する見解を発表した。これは「七〇年代」日本を展望しつつ、「経営者」の社会的責任の「新次元」について自覚を新たにしたものである。果たして、その「七〇年代」第一年ともいえるべき昭和四十五年の日本の現実は、まさに「経営者」の「意識革命」を促すにふさわしい内外政治・経済、社会の様相を展開していたのである。

まず国際的には、「日米繊維交渉」が決裂するという最悪の事態を迎えていた。この問題は、昭和四十四年五月に来日したスタンズ米商務長官が、わが国の毛および化合繊維製品の対米輸出自主規制を要請して以来、日米経済関係における最も重要な懸案となっていたものであったが、四十五年六月二十四日に至り、両国政府は協議の不調を声明し、同年十二月現在、政府間交渉は中断のままで、しかも米国政府は、繊維の輸入制限立法を支持する態度を表明していたのである。

四 「安定成長」志向の再確認

第八章 「経営者」の意識革命

また国内的には、「環境問題」がますます深刻化していた。「公害」に対する国民大衆の責任追及の態度はきびしく、とくに被毒補償問題においては「市民運動」的な行動に出るのが、常態となっていた。しかも、その精神的背景としては、「経済成長」そのものに対する懐疑的風潮が高まり、それは「企業性悪説」的な観念を呼び起こしつつあった。

さらに、昭和四十五年の経済は、景気の後退局面を迎えていた。前年九月、景気過熱を防ぐ目的で、国際収支黒字下の金融引締めが開始されたが、そのため四十五年春から秋にかけて、出荷の停滞、在庫の増大、機械受注の減少、商品市況の軟化、労働力需給の緩和など、景気基調の潮の変わり目を予想させる指標が、次々に現れ始めていたのである。十月から金融引締めは解除されたとはいえ、景気後退の様相は、かえって明確になっていた。

同友会の「経営者」は、景気後退の最中に、二つの面で「時代の交換」を実感した。一つは国際関係のきびしい現実であった。これまで日本に対して物分りのよい「パートナー」と信頼してきた米国が、一般的な自由化要請ではなく「繊維」という特定の商品について、鋭く輸出の自主規制を迫ってきた、という意外の出来事が、それである。いま一つは、「労働者」ではなく「大衆」が、「企業」と「経済成長」そのものに対する一般的反発を感じてきた、という「歴史的事実」ないし「時代の風潮」であった。

「経営者」はこの時、「変換期」を意識したのである。転機である「七〇年代」が、「事実」となって目の前に躍動していることを知ったのであった。

昭和四十五年十二月十八日の幹事会では、「年頭見解」に取り組む態度が討議された。前年の場合も、同じよ

うな予備的討議の過程が踏まれたが、今回はとくに切迫感とともに論議が交された。

まず木川田一隆代表幹事は、このように方向を示した。

「来年（昭和四十六年）は、国内的には不況の中で消費者物価の高騰、中小企業の倒産の増大など、複雑かつ困難な経済情勢が予想され、また企業とくに大企業に対する風当たりが一層強くなることも予想される。また国際的にも、大国としての秩序ある行動がより強く求められるだろう。このような内外情勢の中で、来年の年頭見解は、当会の基本的な立場を踏まえ、国民経済、社会の新しい方向を明示するよう、十分煮つめたものとする必要がある」

また、原案作成を担当する山中宏政策審議会委員長は、次のように述べ、幹事会での活発な討議を要請した。

「本年（昭和四十五年）の年頭見解で、七〇年代に生じるものと予想していた問題が、ことし一年で、すべて現実のものとなった。そして、経済・社会・国際の諸環境が一層きびしいものとなっている。さらに加えて、大企業ないし財界に対する風当たりも強い。このような情勢下では、テーマの取りあげ方、表現方法がむずかしく、場合によっては、社会一般とのギャップをかえって拡げる恐れがある。そこで、年頭見解の基本的方向、即ち、見解を呈示する主たる対象、現状判断などについての意見を聞き、見解作成への参考としたい」

幹事会で開陳された主な意見を挙げると、次の通りである。

○国民が問題としてしていることに応えることが必要ではないか。この場合、つまるところ、企業者の倫理についての自己反省的なものも必要である。

四 「安定成長」志向の再確認

○やはり、インフレ・所得政策・公害などが問題の中心になると思うが、これらについて、企業者だけの責任でないことを明らかにするとともに、企業側の強い信念・態度を表明すべきである。とくに、公害問題などでは、企業の責任の範囲を明確にすべきである。

○企業が悪だという考え方が強すぎるように思う。そこで、企業の行なってきたことを明確にし、よい点を一層強く推進するとともに、悪い点は積極的に改めていく、という姿勢が必要である。

○「くたばれGNP」的発想が拡がっているが、公害などの問題は経済発展の中で解決できるということを明らかにし、成長と社会環境との調和を図る姿勢を押し出してもらいたい。また、消費者物価上昇がすべて大企業の責任とされるのは、おかしい。この点、とくに本会で取りあげて明確にする必要がある。

○大衆は大企業に対して非常に反抗的になっており、そのリードの仕方が問題である。この場合、いたずらに卑屈な態度をとるのではなく、言うべき事は、はっきり言う必要がある。

○本会は長年にわたり、「安定成長」を主張してきたが、ここで改めて、その必要性を説くべきではないか。毎年一三％の高成長を続けることは、資源・労働力・社会的緊張など、あらゆる点で無理だと思ふ。望ましい成長率は、せいぜい一〇％程度ではないか。そこで、成長率下降に伴う企業の対応が問題となる。企業努力も勿論であるが、企業が賃上げに対して強い姿勢で臨むことも必要となる。

昭和四十六年の「年頭見解」は一月十四日、『変換期に立つわれわれの指針』と題して、発表された。ここでは、「七一年経済」の特質を見きわめ、「量的成長」の反省に立つ「質的発展」への基礎固めこそが、当面喫緊

の課題であるという認識のもとに、具体策の方向を示すことに重点が置かれた。また、前年十二月の幹事会で指摘された「企業」に対する大衆の風当たりの問題については、「成長」の「軌道」ないし「速度」の「調整」という形で、結果的に対応していけるという姿勢で、受け止められたのである。もっとも、この点については、春の通常総会で発表される「代表幹事所見」において、より広い「人間主体」の立場から、「経済」ないし「企業」に対する大衆の否定的反応に、「社会問題」的に対応するという含みが、確認されていたのであった。

「見解」は、昭和四十六年初頭の局面を、次のように設定した。

「わが国経済社会は、昨年、消費者物価の大幅な上昇、消費者運動の高まり、環境悪化の問題、国際的摩擦の発生などをめぐって、厳しい試練に直面するに至った。しかも今年に入って、国内的には、スタグフレーション的傾向に加えて、特惠の供与、輸入制限の大幅廃止、資本自由化などの同時的進展による産業への影響が懸念されるとともに、対外的には、大型化したわが国経済に対する諸外国の警戒心の一層の高まりなどが重なり、事態は一段と厳しいものになると思われる」

次に「見解」は、「生産第一主義」を特色とした「六〇年代」成長と、その結果もたらされた経済部門における著しい不均衡を指摘したのち、「経済成長」そのものについて、次のように評価する。

「六〇年代の成長メカニズムは、それ自体多くの問題をはらんでいた。しかし、これは一部で言われるように、必ずしも成長に伴う不可避の産物というわけではなく、いわんや資本主義体制に固有のものでもない。まさに成長の軌道調整、環境条件に応じた速度調整、成長に伴う技術調整を欠いた結果の産物なのである」

「経営者」にとつて、「成長」そのものが悪いのではなく、「成長」の在り方、進め方に問題があった、という

四 「安定成長」志向の再確認

ことなのである。

そこで、今後の「成長」については、従来の反省の上に立たなければならない。即ち、こうである。

「今後も、こうした六〇年代の慣性の上に、その軌道とスピードを追い続けるならば、規模が大型化した日本経済は近い将来、労働力・輸送・立地・資源・輸出の各方面で重大な障害に遭遇するばかりではなく、インフレの高進を呼んで、今日直面している社会問題をさらに拡大再生産し、成長と福祉のギャップをますます広げ、社会的摩擦を招来する惧れなしとしない」

「見解」は、このような前提に立って、「七一年経済の特質」を、次のように見る。
まず国内面についてである。

「今年に入って急速に不況感が高まり、不況テコ入れ策を要望する意見が強く、かつての量的成長の再現を目ざすような施策の方向が兆している。しかし、単に不況感がみなぎっているからといって、六〇年代と変わらない性格の成長政策を採用するわけにはいかない。勿論、不況の深刻化を防ぐための弾力的政策を用意する必要はあるが、高成長経済への復元を目ざす刺戟策をとることは問題である」

次に対外面についてである。

「四十数億ドルの外貨蓄積に象徴されるように、日本経済の国際的地位の上昇は予想以上に進展しているにも拘らず、それに即応した国際的責任の分担と国際協調の道は、まだ見出すことが出来ない現状である。」

したがって今日、自国中心の成長のみを希求して、輸出競争力の強化に偏る姿勢をとっておれば、米国との例に見るように、諸外国の反発を呼び、ついには日本商品の閉め出しを招く事態にまで発展する惧れも強い。

この際、国際協調の推進を基調とした対外政策を展開し、その主導的役割を果たしていくことを心がけるべきである」

このような内外両面の特質を踏まえて、「見解」は「七一年経済の特質」を、「七〇年代を通ずる新しい質的な経済発展の基礎づくりの年」と規定し、「時代即応の構造・制度の革新と、国際協調具体化への第一歩を踏み出す」べきことを、強調したのである。

ここで「見解」は、七一年の経済運営の基本態度として、「安定成長の推進」を打ち出す。この局面における「安定成長」路線には、特殊の意味がある。即ち、こうである。

一、そもそも人間の意識・制度・構造などは、急激な成長に対する適応が遅れがちであり、また、自然・都市環境・資源条件・国際関係などは、発展段階に即して対応策を用意しなければならぬものである。成長の過程で、これらが弾力的に改革され、対応策が準備されて、初めて経済成長の成果が、対立や摩擦を生むことなく、人々に享受されることが可能となるのである。

一、われわれのいう「安定成長」とは、低い成長率の維持を目的とするものでは決してない。前記の制度・構造の改革、自然・都市の環境整備、国際環境の変化、わが国への国際的期待——などとバランスさせて、経済成長を推進していこうとするものである。

この「安定成長」路線は、具体的に、どのように展開させていくべきか。「見解」はまず国内面において、「構造・制度の革新」として、(1)企業体質・産業構造の改革、(2)後進部門の改革、(3)自然・都市・コミュニティの環境改善、の三点を掲げた。最も実感的な「企業体質・産業構造の改革」の項では、このように述べてい

四 「安定成長」志向の再確認

る。

「企業は現在、体質的に損益分岐点が高く、高成長でなければ利益をあげ得ないという、量産主義基盤の採算構造に立脚している。これが国民経済的には量的高成長を招来させ、ひいては輸出圧力や公害を誘発しやすい原因となっている。こうした従来の成長に伴う弊を是正して、安定成長路線に対応できる企業体質の改善はもとより、さらに一步を進めて、先進企業はいたずらに量産効果のみを迫わずに、一層経済価値の高いものを生産し、高付加価値率の製品指向により、質的採算ベースの確保を図ると同時に、これからの新時代の主流をなす中心産業としての『知識集約・研究開発集約型』の産業構造樹立を目ざして、努力せねばならない」

「見解」は次に対外面における「安定成長」路線を、「国際協調の国民的推進」のうちに見出した。ここでは、次の諸点が強調された。

一、狭いナショナルリズムに陥ることなく、日本が世界に向かって、経済力にふさわしいコミットメントを行なうべき時期にきている。

一、中国に対しても、平和共存の立場から国際社会の一員として、それに参加することを可能ならしめる方策の発見に努むべきである。

一、国際協調への道を進めるためには、わが国産業構造を、世界の分業体制の中に組み入れるよう転換を進め、また秩序ある貿易、秩序ある海外進出の態勢を整えなければならない。

一、政府はもとより民間産業界においても、海外立地を含む資源外交を、積極的に進める体制を固めるべきである。また、GNP-%の援助を効果的に活用しうる、幅広い経済・社会開発プログラムを用意し、進んで

コミットすることが必要である。

なお、ここで注目すべきことは、同友会が初めて対中国姿勢について肯定的に言及したことであった。

五 「自由と秩序」の調和社会へ

——「円切上げ論」と木川田発言——

木川田一隆代表幹事は、昭和四十六年四月十四日、日本工業倶楽部で開かれた「通常総会」で、『自由と秩序の調和社会へ』と題する「所見」を発表した。

「所見」はまず「戦後発展の歩みへの省察」を試みたのち、「成長と人間福祉の矛盾」について、次のように指摘した。

一、戦後のわが国経済は、一方において急速な発展を遂げてきたが、その反面、余りにも技術的、物質的な発展に偏したため、そうした経済に見られがちな病弊が、日本において象徴的に現れるにいたった。

一、機械化万能による人間性の喪失、技術の誤れる選択の結果としての大気汚染・水質汚濁・騒音等、環境破壊と生命の安全を脅かす事態が続出し、経済成長の本来的な目的たる人間福祉と人類進歩にもとる結果を、招来することとなった。

一、現在のような高密度社会では、個々人の幸福な生活も、広く地域社会としての社会的な生活環境の質的充実をはなれては、成り立ち得ないにも拘らず、個と全体の有機的な繋がりが、自由と秩序の調和を欠いたま

五 「自由と秩序」の調和社会へ

ま発展してきたため、社会的な生活基盤・産業基盤の確立を見ないまま今日にいたり、その社会的矛盾は、ますます再生産される危険にさらされている。

一、これまでのわが国における成長の論理は、随所で人間否定の破綻を見せ、なんのための成長かという疑問を、国民から投げかけられるに至っている。これは現代文明にとっても現代社会にとっても、真の進歩とは何かということに込める意味において共通する、きわめて重大な問題である。

このような観点から「所見」は、「いまや人間主体の原点に立って、新しい価値観に基づき、人間性豊かな社会の実現に努力すべき時代を迎えている」との基本的自覚のもとに、「新時代の課題」を、(1)個と全体の調和、(2)調和と均衡のとれた成長への代償、(3)創造力の培養とダイナミズムの高揚——の三つの柱において捉えた。即ち、こうである。

一、個と全体の調和 Ⅱ われわれの行動の価値観を、従来の個中心のそれから、個と全体との調和を第一義とするものに転換せねばならない。われわれは、自由な経済活動に先立って、社会資本の発展方向、あるいは世界の日本としての国際的関係の将来について、静かに思いをいたし、大きな全体的視点から個別的な行動を自律的に調整して、その進歩に参加する思考と行動が要求されている。

一、調和と均衡のとれた成長への代償 Ⅱ 新しい人間本位の福祉社会の建設を目ざした「調和と均衡のとれた成長」には、それ相応の「代償」を払わねばならない。われわれは、成長のために当然払うべき「条件整備」という「代償」を、内外両面にわたっておろそかにしてきたから、今日、環境問題・安全問題・都市問題・国際関係の緊張・対立に見舞われているのである。したがって、今やわれわれは、これまでに取り残してきた

「成長の条件整備の代償」を償うとともに、これからの発展のために必要な、新たな「社会的代償」を進んで払っていくことの積極的意義を理解し、実行すべきである。

一、創造力の培養とダイナミズムの高揚 Ⅱ 戦後の技術導入は、あくまでも借り物の技術を主体としたものであって、真の意味の創造性発揮にはほど遠いものであった。そのため過当競争の弊を生み、企業体質の悪化をきたしたばかりでなく、創業者利潤の確保を目ざした創造的企業者精神の発揮が見られず、発展的な産業秩序の形成にとっても、一つの大きな障害になったことは否めない。内外環境が大きく変化した今日、われわれが新しい成長の道を進んでいくためには、いまこそ改めて、成長の推進力・原動力たる創造性の意味を再認識し、その培養に努力することが、企業経営者の最大関心事でなければならない。しかも、そうした創造性は、自由経済のダイナミズムと相まってこそ、その真価を最高度に発揮し得るものである。

「所見」は次に、前記の課題を実現するための実践目標として、(1)コミュニティ形成への積極的参加、(2)人間福祉経営政策の新展開、(3)発展的経済秩序の創造、の三点を掲げたのである。

まず、「コミュニティ形成への積極的参加」について、こういう。

「経営者は率先して個と全体との調和的観点に立って、人間福祉向上の場としてのコミュニティ形成の意義を改めて認識し、その実現に向かって積極参加すべきである。

わが国においては近年、企業と地域社会との間の軋轢が問題視され、住民運動・消費者運動などの登場を見るにいたっているが、これからの企業は、地域ともども、コミュニティの一員としての自覚と行動をもって、相互理解と協力のもとに、地域社会の発展に大きく貢献していかなければならない」

次に、「人間福祉経営政策の新展開」については、こういう。

「経営者は、人間福祉経営政策の新展開を通じて、部分社会としての企業における、現代人間問題の根本的な解決に取り組んでいかねばならない。

従来の恩恵的な厚生政策の観念を脱して、企業は単なる生産の職場というだけでなく、人間生活の質的充実の基盤をなす生活の場として、また人間性豊かな自己実現の場として発展していけるよう、新しい人間社会の新秩序を築きあげるべく、人間福祉経営政策の強力な実践に進まなければならない」

第三には、「発展的経済秩序の創造」である。

「経営者は経済社会発展の基盤たる市場経済の中に、いまやまさに高まりつつある固定化・管理化の傾向を排除し、生生発展する自由経済の真髄を生かしていかねばならない。とくに近年、価格の弾力性喪失と市場機能硬化の様相が、国の内外にわたって目立ってきている。これは自由経済の将来にとって憂慮すべきことであり、いまこそ協調と競争の原理に立つ秩序形成が、時代の急務となっている時期である。国際的にも、無秩序な市場獲得や、誤解を招く二重価格制の如きは、わが国に対する反感をもたらし、ひいては自由世界の大きな発展にヒビを入れる結果にもなりかねない。われわれは、秩序的自由主義経済を旨とした創造的競争の展開を旨とし、国の内外にわたって、真に新しい自由発展の道を見出すべく努めねばならない」

「所見」は、これに続けて、当時日本経済にとって最も重要かつ微妙な二つの問題について、次のように大胆率直に、所信を表明したのであった。

「こうした内外を通ずる秩序問題の中でも、とくに現下の焦点となっている『円切上げ問題』についても、慎重

な前提条件の吟味の上に立って、高次の国際協調の視点から、これを主体的に判断していくことの必要性は、いまや十分考慮に値する現実となりつつある。

また、今日流動してやまない日中関係の将来についても、広く世界平和と自由世界の発展の立場から前向きに検討し、両国間の交流を段階的に積み上げてゆく努力を進めねばならない時を迎えた、と考える」

この木川田発言のうち、とくに「円切上げ問題」に関する部分が、経済界に大きな反響を呼んだのである。それは木川田発言が「円切上げ論」に対して、積極的・肯定的に取り組む姿勢を示唆しているように、受取られたからであった。

「代表幹事所見」が発表された四十六年四月の時点において、政府も日銀も公式的に、「円切上げは考えていない」と繰返し言明し、産業界でも「円切上げ反対」の意見が圧倒的に強かった。理由は、こうであった。

一、資源が少く、貿易立国を標榜しているわが国にあっては、国際収支の黒字基調は絶対必要である。

一、「円切上げ」より前に、残存輸入制限の廃止や、資本自由化の促進など、なすべき対策があり、それらの措置が完了した場合、それでも黒字累増傾向が続くかどうかは疑問である。

一、「円切上げ」は輸出条件を不利にし、とくに、コストの高い中小企業製品は輸出が困難となり、社会不安を招く。

一方、国際的な環境としては、「黒字国・日本」の「円切上げ」を要求する圧力は強かった。「黒字国の節度」が広く問題となり、平価調整問題における「自国中心主義」が批判されていた。その餘先は、日本と西独に

五 「自由と秩序」の調和社会へ

向けられていたのである。

日本の外貨準備高は、昭和四十四年二月末に三十億ドルを超え、しかも先行堅調を予想されたので、このころから日本に対する平価調整圧力は、西独とともに強まった。その年十月には「西独マルク」が切上げられた。日本の「円」は勿論、そのままであった。しかも外貨準備高は、四十四年十二月末には三十五億ドルに迫り、さらに四十五年十二月末には四十億ドルを突破し、年度末の四十六年三月末には再び大台を抜いて、五四億五八〇〇万ドルの高水準に達していた。いまや押しも押されぬ「黒字国・日本」が定着したわけである。

日本の「国益中心主義」は、日本の手をつくしての弁明にも拘らず、世界各国から指弾され、国際世論の批判にさらされた。また、折柄世界の注目を集めていた「日米繊維交渉」の不調は、日本の輸出攻勢に対するEECその他の一般的な警戒心を刺戟し、それがまた「円切上げ」への国際的圧力として加重された。

しかも、なおかつ政府・日銀は、この問題に対しては、頑として否定的見解と態度を固守したのであった。

このような内外情勢下において、「木川田発言」は、まさに「世界政策国家」意識を踏まえ、「国際協調」の基本的立場から、問題を正視し、「主体的に判断」することの必要性を、大胆に唱えたのである。

しかし、いわゆる「総論賛成・各論反対」という「経済団体」固有の体質的な弱さは、同友会といえども、完全には脱却し得なかったのにちがいない。同友会の一部会員の間にも、木川田発言のその部分に対して、反発の空気があったことは否めなかった。木川田代表幹事は、これに対して、思想統一の必要上からも、説得的弁明を敢えてした。

「通常総会」の後、四月二十三日に開かれた第一回幹事会で、木川田代表幹事は次のように述べた。

「先般の総会において私の所見を述べさせていただいたが、一部で大きな誤解を生み、大変遺憾に思っている。われわれは現在、転換期ともいふべき新しい時代に直面しているという点を深く認識し、あのような題目を選んだわけであるが、皆様方には是非その意味するところを汲みとっていただきたい」

これは表面的には、「所見」全般にわたる革新的基調に対する弁明のように受取れるが、実際問題としては、「円切上げ問題」への一部の反発が、前提的に意識されていたと見るべきであろう。

そして、この点を明確に取りあげて、しかも真意を強く表明したのが、五月二十日の第二回幹事会席上における木川田代表幹事の発言であった。ここでは、「国際通貨不安とわが国の基本政策の方向」と題する討議が展開されていたのである。この時、木川田代表幹事はこう語った。

「先般の総会で発表した代表幹事所見は、必ずしも真意が伝えられていないようである。円問題はタブー視されているが、国際通貨問題は、自由世界発展の基盤なので、これを避けて通るのは日本の国益にも反するし、自由世界の進歩を妨げる。ドルや金を含めた長期・根本問題とともに、短期的には円についての総合政策を十分に検討・論議し、また論議ばかりでなく、世界経済の中の日本としての具体的・総合的政策を展開すべきだ、ということ述べたかったのである」

昭和四十六年度事業計画では、次の研究・調査事業が掲げられ、「変換期」に取り組む同友会の姿勢を示した。

一、経済社会の構造変化と人間福祉の向上に対応する新しい発展的秩序の形成のための政策

五 「自由と秩序」の調和社会へ

第八章 「経営者」の意識革命

一、人間尊重、環境改善、公正な価格形成などをめぐる新しい時代の企業行動ルールの確立と企業像の形成

一、七〇年代を通じ次代の社会発展を担う青少年の育成政策

一、経済成長に伴う社会の高密度化、生活意識・価値観の変化などに対応する新しいコミュニティの形成と国土の総合的開発のための政策

一、日本と世界の調和的發展を図るための日米関係、日欧関係、東西問題、経済協力などの対外政策

なお四十六年度「通常総会」は、経済同友会が創立して満二十五周年に当たった。そして五月の定例幹事会で木川田一隆代表幹事は、「変動の激しい経済・社会情勢を踏まえて時代即応の組織運営を図る」という趣旨から、元代表幹事や創立以来の幹事らを「顧問」に委嘱することを提案し、「識見を聴取」していくこととした。このたび委嘱された顧問は、工藤昭四郎・東海林武雄・永野重雄・山際正道の四元代表幹事と櫻田武幹事である。