

第十五章 新しい「現実路線」の進発

『経済同友会三十年史』は、いよいよ大詰めに来た。これは「終章」ともいうべきものであるが、また一面、その後何年かの「会史」がつけ加えられる機会があれば、その時代の叙述における「序章」ともなるものである。つまり、この章は、一時代の「同友会史」の最後の部分を形成するものであると同時に、来るべき時代の「同友会史」の幕明けの部分に位置すべき実質をそなえるものなのである。

経済同友会におけるこの時期は、主体的に客観的に、いささかドラマティックな要素に恵まれている。まず、「代表幹事」が交替したことである。昭和三十八年度から十二年間、一貫して単数制の代表幹事をつとめてきた木川田一隆が退いて、五十年代からは終身幹事であった佐々木直が後を継いだのである。まさに「木川田時代」

本篇 「進歩と調和」の求道者として

が終り、「佐々木時代」が発足したわけである。次に翌五十一年四月、経済同友会は創立満三十周年を迎えた、ということである。人間の場合は、三十歳といえ、ようやく一人前に成長したところであるが、ひとかどの「経営者」の集団である経済同友会のような団体の場合は、その結成の時期は人間における「成人期」と見るべく、それから三十年を経れば、五十歳の「分別盛り」に匹敵する、ということになる。つまり、創立三十年を迎えた同友会は、「おとなの同友会」の出発点に立ったわけである。

客観的には、現在の経済同友会は「戦後三十年」の「世界と日本」とともに立っている。それは国際的にも国内的にも、「歴史的転換期」と呼ばれる時期である。「強国支配」から「多極化」の世界へ、「高度成長」から「低成長・減速」の日本へ——という「転換」に直面する「世界と日本」の中に、同友会は改めて、新しい代表幹事のもとに、「実歴・三十年」の自らを意識した、ということにはほかならない。

新しい代表幹事は、「木川田時代」の同友会から何を受け継いだか。まず、それは、会を構成する九百余名の有能な「進歩的経営者」の集団そのものであり、また、それらの会員が適宜に参加する調査・研究、あるいは会の維持・運営のための諸機構である。そうした機構の中には、新しい意欲に燃える「新自由主義推進委員会」があるし、また、「底辺を培う」ための若い研究グループである「産業懇談会」が、「相互啓発の場」として、着実に歩みを進めつつある。全国三十二の道府県で、より良き地域社会の形成を目指して活動を展開している各地経済同友会も、同志的結合のはるかなる絆として布置されている。さらに、米国CED、フランスIDEP（経営者研究協会）、西独CEPEESなど、海外における協力団体との間における国境を超えての友好的協調関係も、

「木川田時代」に蓄積された同友会の得がたい資産である。

総じて、「若い進歩的な・経済同友会」以来の、あるいは特に「木川田時代」十二年間において色揚げされた同友会の歴史的に意義深い行動的実績と、それを支え推進してきた精神的基盤ともいべき意欲的な歴史的使命感、即ち、「同友会精神」と、さらに、それらの総合のうえに根強く築きあげられてきた独特の社会的イメージと——それらすべてが、新しい代表幹事によって受け継がれた経済同友会の主体的・客観的な財産なのである。

しかも時代は、世界的にも、また日本の経済社会としても、「歴史的転換期」に当面している。「創業三十年」の経済同友会を、新代表幹事・佐々木直は、どのような方向に導いていこうとするのであろうか。同友会の「佐々木時代」は何を志向するか、ということである。端的に言って、それは新しい「現実路線」とも称すべきものである。

何をもって、「新現実路線」とするか。それは勿論、時代的背景との関連においてであり、同時にそれは、「代表幹事」交替という同友会における主体的転変に即してそうなのであり、さらに、新しく「代表幹事」となった個性の主観的発想が現実的に働いて、そうなったのである。

それは、こういうことである。同友会の「木川田時代」は、「高度成長」経済の内的反省と、「自由化」に直面しての「国際化」志向から出発した。それは勝ち取られた「繁栄」を踏まえての、「量から質へ」の「路線転換」を志向した。同友会の伝統的良識は、木川田代表幹事を得がたき個性あるリーダーとして、「見解」に「所見」に、また特殊分野における研究になる「提言」に、あるいは国際的「共同提言」の形において、大いに訴え、大いに謳いあげた。それは果たして社会的に手応えあり、時代のオピニオン・リーダーとしての役割を、

本篇「進歩と調和」の求道者として

第十五章 新しい「現実路線」の進発

十分に果たすことができた。

そして、「ニクソン新政策」による米国の国際経済的地歩の後退があり、引続いて「石油危機」による世界経済の激動が起こった。それらの波及するところ、日本経済の基盤も大きく揺らぎ、「高度成長」変じて「低成長」時代が訪れた。この経済の「地殻変動」の中で、体制を維持するための「新しい自由経済」の理念が模索され始めたのが、「木川田時代」末期の情勢であった。そして、木川田代表幹事は退いた。

佐々木新代表幹事は、この激動期における同友会の運営をバトンタッチした。それは「木川田理念」による「謳いあげ」の頂点においてであった。新代表幹事は、もはや「旧路線」の延長線上において、自らの発想の原点を設定することはできなかったし、また、それを選択すべきでもなかった。なぜならば、「木川田理念」は「高度成長」の中で、その時代的反省に立つ「安定成長」Ⅱ「福祉経済」を志向しつつ、新しい基盤的条件である「低成長」時代に達着したのである。この段階における「謳いあげ」は、かつての「高度成長」を基点とするものの延長線上においてなすには、余りにも基盤事情が変わりすぎていた。それは「低成長」を前提に据え、根底的に新しい理念と新しい活力に基づくものでなければならぬはずだからである。

この時代的関頭に立って、慎重な合理主義者である佐々木新代表幹事は、構え方の重心を低く置いた。彼は当面している「低成長・減速」経済の本質と、その歴史的な意味を謙虚に受け止めようと考えた。また彼は、過去三十年間走り続けてきた経済同友会の実体を改めて見直した。昭和二十四年に入会し、三十二年に「幹事」に就任して以来、いくつもの委員長をつとめ、さらに副代表幹事の要職にも就いた彼には、同友会体制を客観的に見直す能力も資格も、また精神的余裕もあった。

佐々木代表幹事は、受け継いだ同友会の財産を、誠実に有効に運用することを運営方針の基本とした。「木川田時代」末期に生まれた「新自由主義推進委員会」の意義深い研究を踏襲し、精力的に支持した。新しく「経営方策審議会」で、「低成長経済における企業経営のあり方」の研究を、組織的・体系的に始めた。これら二つの研究を進めるに当たって、彼は「小委員会」制度を採り、できるだけ多くの会員が、その研究に参加する態勢を取り入れた。同じく「木川田時代」末期に組織された「産業懇談会」の役割を高く評価し、これを拡大・充実にすることにより、多数の会員に対して「参加」の道を開くとともに、明日の同友会の発展にそなえるための「底辺を培う」方途として、積極的に活用することとした。また、進んで各地経済同友会に向いて「話し合いの場」をつくるとともに、「代表幹事円卓会議」の運営に活気を注いだ。

すべてこのような会の運営方針の基本となっているものは、全会員に「参加」の意義と効用を実感させるといふ、誠実にして建設的な意図に出るものであった。佐々木代表幹事は、「実践的な、勉強する経済同友会」を標榜した。それは、同友会の「新しい現実路線」の進歩を意味する。

一 佐々木代表幹事時代開く

経済同友会は、健康上の理由でかねて辞意を表明していた木川田一隆代表幹事の後任につき、役員選考委員会で選考中であつたが、昭和五十年三月二十日の幹事会で、次期代表幹事候補として佐々木直終身幹事を推薦することを決定した。

一 佐々木代表幹事時代開く

席上、木川田代表幹事から、次のような発言があった。

「先般、役員選考委員会の了承を得て、次期代表幹事候補として終身幹事の佐々木直君に就任の交渉をした結果、内諾を得たので報告する。よって役員選任規定に基づき、本日の幹事会に、役員選考委員会として佐々木直君を次期代表幹事候補者として推薦するので、ご承認願いたい」

この提案に対して幹事会が了承し、四月二十五日の昭和五十年年度通常総会で、正式に選任することとなったのである。

(一) 「実践的な、勉強する同友会」へ

「通常総会」は日本工業倶楽部で開催された。坪井東幹事は「開会の挨拶」で、次のように強調した。

「今日、経済同友会に問われていることは極めて多い。会員相互のコミュニケーションを積極的に図ること、同志的結合をより強化することは勿論である。また外部社会、即ち、与党のみならず野党の幹部、行政の責任者、革新自治体の責任者、労働界の指導者、地域社会・消費大衆の指導者と絶えず接触を保ち、積極的に意見を交換して、相互の考え方に共通の基盤を持つよう努力しなければならないと思う。

われわれが、こうした努力をすることによって初めて、今後の日本経済の行き方についての合意が得られるのである。また、われわれが何か提言するとすれば、それは『社会の中の企業』としての提言であるべきであり、国民的理解の得られるものでなければならない」

水上達三役員選考委員の提案と総会の議決によって、佐々木直代表幹事が正式に誕生した。

佐々木代表幹事は、就任の挨拶で、心境と抱負の一端を次のように述べた。

「十数年にわたって代表幹事をつとめられた木川田一隆氏は、卓越した指導力を持ち、経済界における理論的柱として、オピニオン・リーダーとして活躍されたが、その後、私が代表幹事に指名され、その責任の重大さを感じている。

私は、これまで公の仕事のみを務め、民間企業の責任者としての経験がないため、長い歴史を持ち、尊敬を受けている経済同友会の代表者として適当かどうか、自分自身を疑っている。ただ、公の仕事をしてきた人間として、今後世の中のために何か、いささかでも役立てばと思っただけに、今度の私に対する代表幹事就任へのお勧めを、引き受けるべきだと考えた。

今後、前代表幹事から受け継いだ経済同友会を、一歩でも二歩でも前進させた姿で、次の代表幹事に引き渡したい。そのためには、全力を挙げて努力したいと考えるので、皆様の協力をお願いしたい。

今後の同友会の運営方針については、皆様にご相談申し上げたいが、同友会設立の趣旨と、今日までの活動の歴史を振り返り、新しい経営者精神の在り方を追求するとともに、変化の激しい内外情勢の中で、一歩先に進んだ問題把握によって、経営者としての態度を研究してゆきたい。

即ち、会員が日常の中で疑問を持ち、それを説明せねばならないという問題意識を同友会に持ち寄り、それを現実の問題として研究する、いわば『実践的な、勉強する同友会』にしてゆくことを、運営の基本方針とせねばならないと考える」

佐々木代表幹事は、昭和四十四年十二月、日本銀行総裁就任のため同友会副代表幹事の役を退いたが、その後も「終身幹事」として、同友会の活動に対しては特別の親近感をもって、これを見守ってきた。そして今また、同友会に「代表幹事」として迎えられ、「新しい同友会」への抱負を語る立場に身を置いたのであった。その標榜するところに実感がこもっているのも当然である。

木川田前代表幹事は、「退任の挨拶」の最後を、このように結んだ。

「今日、世界は歴史的転換期に際会しているが、単に激動に、動揺に、動乱に流されるばかりでなく、新しい秩序を内外協力して、再構築せねばならない。私は新秩序形成の大試練がこの昭和五十年であると考える。その際、『自由』と『秩序』を二つの車の輪として、実践と理論を探究する気持をもって進んできた同友会は、今や、人柄と言ひ、識見と言ひ、指導性と言ひ、まれに見る人物の佐々木新代表幹事を得たわけである。

これは、まさに時代が求める同友会が新しい誕生をしたというべきである。時代がそれを求める時、古き者は去り、新しいリーダーのもとに、同友会もまた新生すべきである」

井深大幹事は、会員の総意を代表して「木川田前代表幹事に対する謝辞」を述べた。井深幹事は、その中で、「私は木川田さんに対して、代表権のある会長のような形で同友会を引っ張って頂くために、例えば最高顧問とというような肩書をお贈りしたいと提案する」と語り、満場の拍手による同意によって了承された。

なお、この通常総会で、斎藤英四郎幹事が副代表幹事に新任された。

(二) 新しい「活動態勢」と事業計画

「通常総会」で採択された「昭和五十年事業計画」は、まず「五十年の認識」で次のように謳った。

一、戦後日本の発展を支えた内外の諸条件は今日著しく変化し、その秩序もまた政治・経済・社会の各面で大きく揺らぎ、わが国経済社会はいま、世界との相互依存関係を深める中で、まさに歴史的な転換の時を迎えている。

一、それは当面、インフレと不況の脅威から社会を守りながら、日本が国際協調を保持しつつ、漸進的・調和的に生活の質の向上を図っていくために、これまでの意識・制度・機構を改革し、新しい自由経済を創造することを必要としている。その中で企業も、人間性・社会性・創造性が一体化された現代自由企業としての体質を確立していくことが、強く求められている。

一、しかし今日われわれは、こうした改革を低成長のもとで行なっていかなざるを得ない。もとより、われわれは必ずしも成長が低ければよいとするものではない。しかし資源・環境問題など、日本経済をめぐる諸条件を考えれば、これからは従来に比べ、低い成長にならざるを得ないであろう。その中の改革は、多くの困難が伴うことが予想され、昭和五十年代は日本経済・企業にとって苦難の時代となることを覚悟せねばならない。

一、しかも今日の社会情況のもとでは、企業の重要問題は、社会との関連の中で生ずる場合が多い。したがって経済界としては、その考え方、将来展望、活動の実態、存在理由を、社会が理解し納得しうるよう、積極

第十五章 新しい「現実路線」の進発

的に発言していく必要が痛感される。そうした意味で、経済団体の活動は企業経営の重要な一環であり、とくに本会としては、その創立の精神に鑑みて、内部の討議を一層活発に闘わせ、新しい自由経済・自由企業の構築に参加する態勢を固めることが必要と考える。

「事業計画」は次に「基本方針」として、次の三項目を掲げた。

- 一、わが国自由経済システム改革の具体的方策を確立するとともに、企業と社会の一体化の経営を展開する。
- 一、激動する世界の政治と経済の動向を敏速・的確に把握し、新しい世界経済秩序形成に積極参加する。
- 一、事業遂行の基盤強化のため、一段と同志的結合を固めるための活動を充実する。

「主要事業」では、まず「研究・調査」において次の各項を掲げている。

- 一、資源・エネルギー、食糧問題など経済条件の変化に伴う国民生活の将来展望とその在り方についての研究
- 一、わが国自由経済システム、とくに企業と政府、企業と社会をめぐる新しい秩序形成のための研究
- 一、今日における福祉、社会的公正の在り方と分配問題の研究
- 一、低成長経済と企業体質改善についての研究
- 一、社会変動に対処しうる社会連帯性醸成のための人格形成の研究
- 一、発展途上国と日本との調和的發展に協力・参加するための研究、とくに東南アジア諸国経営者との相互理解の一層の推進

一、資源問題など日・米・欧の共通課題に関する国際共同研究への参加
また、「相互啓発・情報交換」について、このように配慮している。

一、産業・労働・金融問題などについての経験交流の充実

一、内外情勢、社会各層の動向などに関する会員への情報伝達活動の質的向上

一、社会意識の変化に伴う労使関係の在り方など、今後に予想される諸問題の事前検討の推進

最後に、「社会諸集団とのコミュニケーション」について、「産業・企業の正しい理解ならびに社会的要請把握のための社会諸集団との対話活動の一層の積極化」を謳った。

経済同友会は五月十六日、新年度第一回の幹事会で、「五十年事業計画」実施のための具体的な組織運営について審議した。議事に先立って、佐々木直代表幹事は次のように挨拶した。

「本会の会員の集う場としては、当幹事会をはじめ、いくつかの会合があるので、それぞれの機会に活発なご意見を頂き、パーティーセッションの実を挙げて頂きたいと考える。そのために役に立つことならば、私は何でも致すつもりなので、注文してほしい。今後、いろいろな会合を重ねる間に、こういったことの実体的な発展を実現していきたい」

審議の結果、調査研究機関としては、従来の「委員会」を整理、統合して、次の二審議会・二委員会を常設し、別に、継続研究中の二つの特別委員会を存続することとした。

▽政策審議会——①国内経済情勢の分析、②経済政策に関する研究調査、③年頭見解などの立案

▽経営方策審議会——①経済条件変化のもとにおける経営方策の探求、②多国籍企業における経営方策の調査、③その他企業経営に関する問題の研究

第十五章 新しい「現実路線」の進発

▽国際関係委員会（対外政策委員会を改称）——①国際政治・経済情勢の分析、②国際的事業の推進、③海外協力七団体との協力のほか、ASEAN諸国経営者との会議などを担当

▽社会開発委員会——①企業を取り巻く社会の動向把握、②住民運動などの実態調査、③社会と企業の関係の研究

ほかに、「新自由主義推進」と「教育問題」の二つの「特別委員会」が存続された。また、新しく取りあげる問題については、前記の常設機関の中に「小委員会」を設けるか、あるいは「特別委員会」か「検討会」を設けて、その事業を進めることとした。

佐々木代表幹事の指名によって、次のように委員長が決定した。

政策審議会Ⅱ村本周三幹事 経営方策審議会Ⅱ平岩外四幹事 国際関係委員会Ⅱ北裏喜一郎幹事 社会開発委員会Ⅱ中田乙一幹事 新自由主義推進委員会Ⅱ石川六郎副代表幹事 教育問題委員会Ⅱ堤清二幹事

これらが「調査研究機関」関係で、ほかに運営の中枢機関の委員長として、次のように指名された。

総務理事会Ⅱ井深大幹事 財務委員会Ⅱ梶浦英夫幹事

新代表幹事の方針として、調査研究の常設機関の構成は、全幹事の参加希望を尊重して決定することになり、五月二十二日から六月十日まで、アンケートによる参加希望をつのったところ、政策審議会六五名、経営方策審議会七五名、国際関係委員会五八名、社会開発委員会四五名の希望が寄せられた。各機関では、できるだけ各幹事の希望を生かして、陣容を整えることにした。

経済同友会は六月二十日の幹事会で、新たに「顧問」として次の十三氏を委嘱した。

一本松珠璣 稲山嘉寛 大槻文平 金成増彦 児玉 忠康 篠原周一 正田英三郎

寺尾一郎 中司 清 中村隆一 水澤謙三 茂木啓三郎 安居喜造

経済同友会定款第一五条によると、「顧問」は代表幹事の諮問に応じ、また代表幹事に対し、もしくは幹事会に出席して、意見を述べることができると定められており、幹事会の推薦に基づいて代表幹事が委嘱することになっている。任期は二年で、重任を妨げない。

顧問委嘱に当たって、佐々木代表幹事は次のように提案し、了承を得たのであった。

「本会も設立以来かなりの年月を経て、これに伴い、近年、永年幹事をつとめ活躍された方が退任される例が出てきている。こうした幹事各位は、本会に対して非常に愛着を持たれており、なんらかの機会に本会の諸会合に出席し意見を交換することを望まれているので、今回、定款第一五条を生かして、十三氏に顧問を委嘱したい」

(三) 「産業懇談会」の積極活用

——底辺を培う(その2)——

会員の「参加」を重視する佐々木新代表幹事は、「幹事」以外のメンバーによる相互啓発・情報交換のグループである「産業懇談会」の存在を高く評価し、その積極的活用について、特に意を用いた。そのことは、「委員会」の整理・総合を図った五月の幹事会における審議でも、「産業懇談会」については、「幹事以外の会員有志

一 佐々木代表幹事時代聞く

第十五章 新しい「現実路線」の進発

による意見交換の場として強化を図る」と存続・強化を打ち出し、代表世話人として引続き河合良一幹事の努力に期待したことによってもわかる。

「産業懇談会」は昭和四十九年度の実業計画に謳われた「会員のより積極的な参加を目指す組織運営、次代を担う経営者のための情報交換組織の確立」の趣旨に則って、同年九月に設置された。当初会員は一七七名で、九月二十七日と十月二十三日の二回、参加メンバーによる全体会議を開き、具体的運営方法等を協議の結果、三五名前後を一単位とし、業種・年齢などを考えて五つのグループに分け、それぞれが自主的に研究テーマを設けて、十一月下旬から毎月一回、昼食懇談会形式で、活動を開始することになった。

幹事会の指名により、河合良一副代表幹事（当時）を代表世話人に、安藤太郎（第一火曜グループ）、武田豊（第一水曜グループ）、朝長殿（第一木曜グループ）、植谷久三（第四水曜グループ）、勝本信之助（第四金曜グループ）の各幹事をグループ世話人とした。これら世話人は、グループ活動に協力するとともに、幹事会との連絡を図る役割を持った。

各グループには六名からなる運営委員が選ばれ、活動開始のための諸準備に当たることとなり、十一月二十二日、「第四金曜グループ」（勝本世話人）の会合から、具体的な活動を開始した。各グループの会合には、平均二〇名前後が出席し、活発に意見を聞かせた。懇談のテーマは、産業界に共通する諸問題につき幅広く取りあげられ、情報交換・相互啓発の実を遺憾なく發揮した。

「産業懇談会」が設置された当時、昭和四十九年四月十九日現在の経済同友会会員総数は九六〇名であった。そのうち「幹事」は約二百名で、一方、同友会の活動の中心は「幹事会」にあったから、残りの七百名を超える会員には、「参加」の実感がほとんどなかったわけである。

このような運営の在り方は、大多数の会員に対して入会の効用を損なっていることになるばかりでなく、同友会としても、会員全般にわたる幅の広い活動から、自らを閉め出しているような結果を招くものでもあった。そして、その欠陥を補うものとして、「幹事」以外の会員に「参加」の機会を提供するため、また明日の同友会のための「底辺を培う」意味において、「産業懇談会」が生まれたわけである。

このような「産懇」設置の動機ないし経緯に照らしても、それが充実した成果をもたらすのは当然であった。昭和五十年七月七日、「産懇」は佐々木代表幹事の出席を得て、「五グループ世話人会合」を開いた。それまでの活動のあとを顧み、将来の運営に資するためであった。席上、佐々木代表幹事は、「日銀総裁を辞めて同友会に戻った時、私は同友会の本来の精神が、この懇談会に生きていることを感じた」と述べ、「今後、時間が許す限り会合に出席したい」と、大いに共鳴の意を示した。

この会合において、「産懇」に対する参加メンバーの評価が、次のように指摘された。

○これまで幹事以外のメンバーには、会活動に参加するチャンスがなかった。

○メンバー同士の肌の触れ合いを重要視しており、積極参加を続けたい。

○当面する不況の実態把握で、他業界の悩みや実情がよくわかった。

○少人数のため発言のチャンスが多い。

一 佐々木代表幹事時代開く

第十五章 新しい「現実路線」の進発

○建前を捨てて、本音を開陳できる運営は魅力である。

○月一回の例会で昼食懇談形式のため、時間の確保が容易である。

○世話人としては——とくに結論を求めないため、討議結果を意識しないですむ。また運営委員制度を採っているので、運営が比較的容易である。

このような参加メンバーの評価をも踏まえて、将来の運営方針につき、次の諸点が確認された。

(一) 懇談会全体として、従来と同様に、参加メンバーの肌の触れ合いを重視し、産業界に共通する今日的諸問題について、自由討議を重ねていく。

(二) 本年度の総会において幹事に選任された一七名については、懇談会の趣旨からいえば「卒業」であるが、残留を強く希望する向きもあるため、本人の自由意志に任せる。

(三) 本会に新しく入会したメンバーも、出来るだけ懇談会メンバーとして参加してもらおう。

(四) 「懇談会活動を、幹事会はじめ常設の審議会・委員会と関連づけてはどうか」という意見もあるため、可能な限り、各グループで討議した結果は、幹事会等の場に問題提起していく。

「産業懇談会」（代表世話人・河合良一幹事）は、参加希望者が多くなったのに応えて、昭和五十一年度において、新たに一グループを増設することになり、その結果、全参加人員は約二百名に達し、「幹事会」の構成人員と匹敵するに至った。

即ち、六月十八日の幹事会で、河合代表世話人から「産業懇談会の事業拡充」について提案があり、次の諸点が

了承されたのである。

一、新たに一グループを増設する。

一、既設グループのメンバーを再編する。

一、幹事会・委員会活動との関連づけを強化する。

一、グループ間の交流を増進する。

一、グループ世話人を複数制とする。

新たに設けられたのは「第二水曜グループ」で、木場貞壽・諸井虔両幹事が世話人に選任された。既設五グループについても、新しく次の世話人が各グループに増員された。

▽孫工芳太郎幹事（第一火曜）、▽大慈彌嘉久幹事（第一水曜）、▽尾上浩彦会員（第一木曜）、▽赤澤璋一幹事（第四水曜）、▽坂牧弘康幹事（第四金曜）

（四） 地方同友会との連携強化

佐々木直代表幹事は就任以来、従来ともすれば疎遠になりがちであった地方経済同友会との間に、「同志的結合」意識を盛りあげるため、努めて地方同友会との接触を深める方針をとることを意図した。自ら各地同友会を歴訪することにしたのも、その現れであった。就任以来の日程によると、こうである。

▽昭和五十年六月・京都経済同友会、▽九月・神戸および関西経済同友会、▽十一月・福井経済同友会、▽五十年十一月・岡山経済同友会、▽三月・広島経済同友会、▽五月・中部経済同友会、▽六月・群馬経済同友

一 佐々木代表幹事時代開く

第十五章 新しい「現実路線」の進路

会、▽九月・福岡経済同友会、▽十月・関西経済同友会

「日銀総裁をやっていたこともあって、地方から講演依頼が多いが、同友会からの場合は、努めて応じることになっている。三十分ばかり講演して、あとは親しくディスカッションをするようにしている」——とは、佐々木代表幹事自身の言葉である。地方同友会との連携強化を図りたいという熱意のいたすところである。

佐々木代表幹事の積極姿勢を反映して、「昭和五十年年度経済同友会代表幹事円卓会議」も活気のあるうちに終了した。

「円卓会議」は六月二十三日、同友クラブで開かれた。出席者は次の通りである。

〔経済同友会側〕

佐々木直代表幹事 斎藤英四郎・石川六郎両副代表幹事 井深大（総務理事会）・梶浦英夫（財務委員会）・村本周三（政策審議会）・平岩外四（経営方策審議会）・北裏喜一郎（国際関係委員会）・中田乙一（社会開発委員会）の各委員長 山下静一専務理事（以上十名）

〔各地同友会側〕

（関西） 牧野耕二・石黒久両代表幹事、池内得二・熊谷典文・山田稔の各委員長、北村武常任幹事（神戸）
柏井健一・井上浩三郎両代表幹事（京都） 堀場雅夫代表幹事（徳島） 河合英一代表幹事（愛媛） 佐々木
弘常任幹事（滋賀） 中西保太郎代表幹事（中部） 三木邦男・長澤孝一・内藤明人各代表幹事（福岡）
徳島喜太郎代表幹事（長崎） 清島省三代表幹事（佐賀） 鴻池四郎代表幹事（神奈川） 伊原隆代表幹事

(群馬) 町田義雄・小関博両代表幹事 (山形) 升川剛男代表幹事 (以上二十二名)

まず、佐々木代表幹事は、次のように挨拶をした。

「私は経済同友会には長い間お世話になり、日銀総裁就任以前には副代表幹事を務めたこともある。しかし、今日まで経済の実態に触れ、企業経営の責任者としての問題把握・解明の経験がないため、同友会の代表幹事としての責務を果たせるかどうか、心配している。ただ、皆様の自由な意見表明の中から新しい道を開いていくに当たっての、世話役が出来れば幸いである。

また今後、各地域の同友会と出来るだけ多く接触し、真の同志的結合の下で、日本全体の問題解明に役立つことが出来ればと考えている。こうした意味で、本日の会合も意義あるものにしたいたい」

次いで討議に入り、まず佐々木代表幹事は問題提起で次の三点を指摘した。

(一) 今後の減速経済の中で、企業はどのような経営を進めていくか、つまり環境変化への対応が問題である。これまで高度成長の中で隠されていた本質的問題が表面に出てくる場合、それにどのように対処するか、たとえば今春闘においても、労使関係の在り方について種々問題が出てきている。

(二) 国民福祉充実の問題がある。企業として、今後公害防除面で努力を払うことは勿論であるが、他方、経済的に恵まれない層への福祉対策を考えていかねばならない。そこで、この対策を、今後バイが大きくならない中でどのように進めるか、また福祉対策は何から取りかかるかの選択について、真剣に取り組まなければならない。

(三) 自主的判断の養成が肝要である。私はこれまでの仕事上の経験から、日本経済のスイッチングの大きさに悩

第十五章 新しい「現実路線」の進発

まされ、あるいはスウィングの大きさが多くの問題をもたらしたと思つてゐる。そこで、われわれは従来の日本人の物の考え方を振り返つてみる必要があるのではないか。そのためには、とくに国際情勢についての確な判断を大事にせねばならないのではないか。そして同友会こそ、この面の勉強をしていくべきだと考へる。

次いで、「関西」「中部」「福岡」の各経済同友会代表幹事からも、それぞれ問題提起がなされた。

○牧野代表幹事（関西）

佐々木代表幹事は四月の通常総会で「実践的な、勉強する同友会」を打ち出されたが、関西には従来からそういう気風があつた。今後は従来にも増して、実践的に活動していきたい。即ち、第一には、情況をもう少しリアルに見極める姿勢であり、第二には、各種の課題について議論する時に、経営者自身の問題として各論に突っ込んでいかねばならない、ということである。委員会の運営においても、多くの会員が直接議論に参加する「会員相互間の議論」に主眼を置く方針を採り、こうした議論を通じて、難局に立ち向かえる経営者の育成を心掛けたい。

○石黒代表幹事（関西）

当面する大きな課題は、減速経済下の企業経営の在り方をどう見るかである。現在、どの需要項目も自律反転の見込みはないようであるが、このような時に、どうしたら不況から脱出できるかが明らかにされれば、「減速経済下の企業経営のあり方を探る」という、本年度の勉強の手掛かりとなると思われる。

○三木代表幹事（中部）

現代の社会生活の中には、自由な市場経済だけでは弊害をもたらす部門があり、たとえば社会保障などは市場経済の外の問題である。高度成長時代には、非市場経済部門が隅に追いやられ、あるいは社会全体が利益追求的市場経済に毒されたといえる。そして、このことが経済体制批判につながるのである。したがって、今後は市場経済の活動範囲をはっきりさせ、市場経済を正しく位置づけていかねばならないのではないか。

○徳島代表幹事（福岡）

九州では、七地域同友会で「九州経済同友会」を構成し、主たる活動は九州同友会の企画委員会を中心に進めている。本年度は、福祉・物価・不況といった問題、さらに経営者の意識改革などについても、幅広く検討している。

これからは高度成長時代とは基本的に異なった新たな地域開発が必要だという認識のもとに、安定成長への対応と平行して、「農協」の若い指導者とともに、新しい農業への変革という、農業問題の検討をも進めていく考えである。また、新幹線の九州乗入れに伴い、それに呼応した公共投資の促進方策も検討していきたいと思っている。

このような問題提起をめぐって、活発に討議が展開されたが、とくに新代表幹事の就任を契機に、経済同友会ならびにその全国組織の運営についての意見が、実感をこめて述べられたのが印象的であった。主な発言を拾うと、こうである。

○今回、会費をアップしたが、それによって会員に、どのように役立つことができるかについて、これまでで

一 佐々木代表幹事時代閉く

上に考えていかねばならなくなっている。(神奈川)

○これからは、会員を引き止める同友会の「魅力づくり」が必要である。その一環として、若い会員だけによる「委員会」をつくり、勉強を通じてのオピニオン・リーダーとしての意識を持ってもらうことにしている。(神戸)

○われわれ地方同友会の機能の一つは、会員全員が意見を交換し合い、それを東京の同友会を通じて政策に反映させることにあると思う。(群馬)

○各地域問題を具体的に煮詰めていくには、各地同友会の横の交流が、これまで以上に必要となつて来よう。(滋賀)

最後に佐々木代表幹事は、「各地同友会の横の連携は大切なことであり、今後その強化を一層真剣に考えていきたい」と発言した。

経済同友会の全国的な「同志的結合」を高揚するうえにおいて、きわめて有意義な「代表幹事円卓会議」であったのである。

経済同友会は昭和五十一年十月一日、東京・丸の内のパレスホテルで、「昭和五十一年度代表幹事円卓会議」を開いた。全国二十地域の経済同友会から三六名が出席し、「これからの地域開発の進め方」を主題に、中田乙一社会開発委員長長の「国土開発の中心的課題」と題する問題提起をめぐって、討議を行ない、充実した成果をおさめた。

このたびの「円卓会議」の開催に当たっては、「従来のフリートーキングもさることながら、全国共通の問題意識を醸成するためのプログラムを組んだ方がよいのではないか」という発想から、予め全国共通テーマとして「地域開発問題」を設定したのが特色であった。そして、その準備段階として、七月二十三日パレスホテルで、主要同友会の関係委員長との懇談会を開き、「円卓会議」における意見交換への手掛かりをつくるよう努めたのであった。

この懇談会では、今後の地域開発に当たっては、交通体系の合理的再編成、水資源を考慮した産業の適正配置、地方文化の特殊性を尊重した開発計画——等への配慮が必要である点が指摘され、「円卓会議」の討議でも、それらが中心的課題として取りあげられたのである。

かくて佐々木代表幹事が標榜する「実践的な、勉強する同友会」への志向は、その「事業計画」と「活動態勢」において明確に表明されただけでなく、現実の行動としても、底辺を培う「産業懇談会」の積極的活用のほか、地方同友会との連携強化などの形で、現実化されていったのである。それはまた、「新自由主義推進委員会」や「政策審議会」あるいは「経営方策審議会」における「小委員会」制度の意欲的な導入・活用においても見られたことは、後の記述において明らかにされる。

二 「経営参加」と「分配政策」で報告

——「勉強する同友会」の前進(その1)——

経済同友会は、すでに記したように、昭和五十年年度事業活動の展開にあたり、「政策」「経営方策」の二審議会と、「国際関係」「社会開発」の二委員会を常設の「調査研究機関」とし、「今後新しく採りあげる問題」については、これら常設機関の中に「小委員会」あるいは「検討会」を設けることを決定した。

この線に沿って、昭和五十年年度中に七つの「小委員会」が生まれた。

即ち、「経営方策審議会」(委員長・平岩外四幹事)が「低成長経済における企業経営のあり方」(後述)を検討するに当たって、七月の第一回会合で、「企業環境」「新経済秩序」「経営革進」「企業国際化」の四つの「小委員会」を設けた。次に十月には「政策審議会」が「エネルギー小委員会」を設置した。さらに十一月には、「新自由主義推進委員会」に「分配政策」ならびに「経営参加」の二つの「小委員会」が設けられ、この場合は「親委員会」と併行して検討が進められることになった。

こうして、同友会の調査研究活動は、「佐々木時代」の昭和五十年年度からは、大筋において「小委員会」中心主義をもって貫かれる体制となったのである。そして、その特色と狙いが、「勉強する同友会」を前提とする可及的多数会員の「参加」にあることは、すでに強調したところである。

先に昭和四十九年九月に『新しい自由経済と企業の革進』と題する「中間報告」を発表した「新自由主義推進

委員会」（委員長・石川六郎副代表幹事）は、五十年五月二十七日新年度における第一回会合を開き、研究活動の第二段階について検討した。その結果、「中間報告書」の趣旨を踏まえ、「安定成長」経済下において一層顕在化して行くであろう「分配問題」に焦点を当て、「社会的公正」の内容と実態ならびにその望ましい在り方について掘り下げていくことにした。

この会合において、検討の基本的方向ないし問題意識が、次のように確認された。

一、昭和五十年代の幕明けを迎えた今日、国際的には通貨・貿易・資源などの各面で秩序が崩れ、自由経済体制そのものが大きく動揺しつつあり、国内的にもまた、インフレの高進、所得格差の拡大、社会集団間の利害の尖鋭化などにより、社会的摩擦が増大し、『中間報告』で指摘したように、社会の建設的なエネルギー、バイタリティーが失われかねない情勢にある。

一、自由企業の経営者として、われわれは、このような事態に対して、国民各層による協調的努力を結集し、時代に即応するバイタリティーに富んだ新しい自由経済体制を確立していかねばならない。そのためには、国民的な要求となっている「社会的公正」の意味するものを十分に理解し、これを達成するための経営者としての基本的姿勢を、積極的に打ち出すことが不可欠である。

一、「社会的公正」という言葉は、従来、租税制度の分野では最低生活費免除・税率の累進・不労所得重課という形で現れていたが、今日ではより広く、分配面での「所得・負担の公正」を意味するものとして使われ、税体系に加え、弱者救済のための社会保障制度、金融制度、労使関係、シビルミニマム、市場関係等をも含む広い概念となっている。

二 「経営参加」と「分配政策」で報告

第十五章 新しい「現実路線」の進路

一、しかし分配問題は、その対処いかんによっては、社会のバイタリティーを失わせる危険性を持っているので、冷静に取り組む必要があるが、生産と分配との調和のとれた体系を、われわれ企業経営者が打ち出すことは、国民各層の新しい時代への対応のための協調を引き出し、ひいては創造性・革新性を内包する自由経済⇨自由企業体制の蘇生・存続を可能ならしめる重要な課題であると考えらる。

「委員会」はその後、「社会的公正」に関する総論的ヒアリングを終えた段階で、九月十九日の幹事会に「検討経過報告書」を提出し、石川委員長から説明した。

「報告書」は、それまでの検討の特色として、次の諸点を指摘した。

(一) 「中間報告」を踏まえ、資源配分と富・所得分配とのバランスの確保という基本的認識に立って、不況の克服、日本経済の再建と福祉社会への前進を、同時に達成しようような方向を模索している。

(二) そのためには、時代の要請となっている公正の確保と民主化の推進とを達成することが不可欠である、という認識に立っている。

(三) 「社会的公正」を達成するためには、単に富・所得の分配といった、経済的に意味を持つ社会的根本財の分配だけでは不十分であり、より広く、権利・自由・機会等の政治的・社会的意味を持つ基本財の分配の在り方も、同時に考察する必要がある点を特に意識した。

この段階で「委員会」は、「今後の研究の方向」として「社会的公正概念」「分配政策」および「経営参加」の三つの柱を確認した。「報告書」によると、こうである。

▽「社会的公正」概念の研究⇨「社会的公正」とは、単に所得・富という狭い基本財に限らず、より広く、社

会的な意味を持つ権力と機会、社会的な意味を持つ権利と自由等の分配をも含めて、より総合的・体系的に把握されなければならないものである。また、いわゆる「社会的公正」が、個人の自由な努力・創意・能力の發揮から生ずる格差を否定するものであってはならないことは勿論である。このような観点から、「社会的公正」概念を広く掘り下げる。

▽分配政策の在り方の研究Ⅱ「社会的公正」の中核的部分を占めるのは、所得ならびに富の分配の在り方と云われているが、前記のように、より広い観点から捉えられねばならない。したがって、社会保障政策・財産形成政策・租税制度の抱える諸課題を一層掘り下げて検討する。

▽経営参加の在り方の研究Ⅱ今後の安定成長経済における望ましい「参加経済体制」を確立し、国民経済の発展を図るために、「経営参加」の問題に対して、企業経営者としての主体的な姿勢と対策とを打ち出すことが必要である。この点を掘り下げて研究する。

この方向に沿って「委員会」は十一月、「分配政策」と「経営参加」の二つの小委員会を設け、親委員会と併行して、研究を進めることにした。即ち、総論的な「社会公正概念の研究」には親委員会が取り組み、各論としての「分配政策のあり方の研究」および「経営参加のあり方の研究」は、それぞれの小委員会が、親委員会の活動とフィードバックさせつつ進めていくことにしたのである。「分配政策小委員会」の委員長には渡辺省吾幹事が、また「経営参加小委員会」のそれには中島正樹幹事が、それぞれ選任された。

この段階では、研究の方向と内容が、さらに明確に絞られた。即ち、こうである。

▽分配政策小委員会Ⅱ分配政策の中身として、財産形成政策・社会保障政策・租税政策等を取りあげるが、こ

これらの諸施策が、自由主義経済体制との係わりでどんな意味を持つか、今後の日本経済の成長力、日本の歴史的・文化的・風土的要因などに照らして、どのような形をとるべきかを、公的な福祉政策と私的な企業内福祉との係わり等の中で、明らかにする。

▽経営参加小委員会Ⅱ経営参加はヨーロッパ諸国において一つの潮流となりつつあり、わが国でも、この問題に対する研究が各界で進められているが、わが国がこれを行なう必然性・意義はどこにあるのか、日本の特殊な労使関係・労働慣行に照らして経営参加はどんな形態をとるべきかを、わが国における産業民主主義といった基本的観点から研究する。

二つの「小委員会」は、以上の研究方向に沿って、さらにヒアリングを続け、また討議を重ねたが、五十一年五月三十一日、まず「経営参加小委員会」（委員長・中島正樹幹事）による『研究報告書』が、幹事会の了承を得て発表された。

「経営参加小委員会」は発足以来、五十年十二月から五十一年四月までの間に、前後九回の会合を開いた。その間、「経営参加の意義と問題点」について、主査を委嘱した神代和欣横浜国立大学教授はじめ丸尾直美中央大学教授・花見忠上智大学教授・酒巻俊雄早稲田大学教授および三木邦男・田中慎一郎両幹事からヒアリングを行った。これらを踏まえて集中討議を行ない、問題の所在を突きつめたのち、神代主査の助言を得ながら報告書の起草に取りかかり、前後三回にわたる書き替え作業を経たのち、親委員会である「新自由主義委員会」に出、審議に供し、さらに正副代表幹事会同の意見も入れて、ようやく最終稿に達したものである。

「報告書」は、労働組合の経営参加問題が論議を呼び、労使の各団体から見解が発表されている中で、この問題に対する「経営者」の意識・イメージを統一し、「今後の検討のタタキ台を提供する」意図をもって、世に問われたのであった。

「研究報告書」の主要な内容は、次の諸点に絞ることができる。

一、参加推進の当面の方策としては、日本的な労使関係の特質としての企業別組合の持つ良い面を生かしながら、労使協議制の強化・拡大を行なうべきであるとし、その方法としては、現在企業ごとに様々な形態をとって任意に、労働協約の中に慣行されている労使協議制に統一基準を設け、将来は一定の規模を有する企業に関しては、これを「労使協議会法」（仮称）に盛り込み、法制化することを提唱した。

一、中・長期的には、経済・社会の諸情勢の進展を踏まえながら、労働組合の代表を、その責任と忠実義務を明確にするなどの一定の条件を付し、法的な整備を慎重に行なった上で、役員に参加せしめることの検討の要を示唆した。

一、利潤参加制度については、様々な形態をとっている企業内福祉の在り方を再検討し、労働者の財産形成を充実させる方向の中で、公的な福祉と企業内福祉との有機化を図るべきだとした。

一、「報告書」のまとめとして、経営参加が、よりマクロの自由私企業体制そのものの在り方と深く係わり合いを持つ問題であり、時代の変革期に際している経営者としては、既存の常識からの発想の転換を行ない、自由経済の新しい方向とその中における企業の位置づけの探求を、今後とも続けていく所存である旨を強調した。

なお「報告書」は、主として民間企業を対象として「参加」の形態を考察したが、「公企業」については、その経営形態・財政・争議権問題など、特殊の問題が絡んでいるため、「別途検討することが望ましい」との理由から、あえて言及しなかった。

「経営参加小委員会」に引続き、「分配政策小委員会」（委員長・渡辺省吾幹事）も九月十七日、『研究報告書』を発表した。「小委員会」は五十年十一月から五十一年八月まで、前後八回にわたり会合を開き、その間、「福祉と分配」および「福祉と負担」について、学者・専門家から七回のヒアリングを行ない、高須裕三日本大学教授を主査として助言を得ながら「報告書」をまとめたものである。

「報告書」は、その問題意識について、このように記している。

「この分配政策小委員会報告書は、減速経済下において、全体としてパイの伸びが縮小し、ますます利害の尖鋭化が予想される中で分配問題の望ましい在り方を、効率と社会的公正のバランスの確保という観点から考察することにより、自由を基調とする安定的な社会、国際社会の中に調和した社会、を築き上げることができるとの問題意識のもとに、経済社会諸政策の一環として取りまとめられたものである」

次に「分配の現状と問題点」について述べた後、「分配の現状と経済社会への影響」として、次の諸点を指摘した。

(一) 社会集団間の利害の尖鋭化が進み、力のある者、影響力の大きい者、より有利な立場にある者が、多くの分け前を得ることができるという状況を生み出したとして、現行の議会制民主主義ないしは自由経済の制度

への批判が見受けられる。

(二) そこから企業批判が生まれ、自由経済Ⅱ市場経済の持つ活力・創造性・革新性を滅殺ないし喪失させかねない兆しが見られる。

(三) 国民生活にとって不可欠の住生活基盤が一層脆弱化する中で、特に次代を担う若者が将来への希望と夢を捨てず、そこから若者の焦燥感を生み出す情緒不安定社会が現出しつつある。

(四) 権利意識の肥大化が進み、いわゆる自由に必然的にそなわるべき自己責任・自助・自立の考え方と、社会的な連帯に立った相互扶助の発想とが薄らぎつつある。

このような観点に立って、「報告書」は「わが国における今後の分配政策のあり方」について、「財産形成政策」「社会保障政策」および「租税政策」に対する前向きな改善方向を示唆した。

たとえば「財産形成政策」については、「政府・事業主の果たす役割は依然小さく、勤労者にとって十分魅力あるものには成り得ていない」点を指摘して、一層の改善を望むとともに、大きなネックとしての「土地政策・制度の遅れ」を指摘して、「土地の有効利用につながる私権の制限」を主張し、また「住宅建設には税制上の一層の優遇を講ずる」ことの必要性を強調した。

「社会保障政策」については、「負の所得税」の考え方を支持し、また「各種年金の制度間格差を解消する改革案の検討」を強調した。

最後に「租税政策」では、まず「税金の厳密な有効利用」を唱えたのち、「税源配分」等において「地方分権を重視する行政分担の再編成」を示唆した。また、「給与所得者と自営業者・農業者等との間の課税の不正の

二 「経営参加」と「分配政策」で報告

是正」を強調するとともに、「新たに構想されている付加価値税」に対しては「慎重な検討」を条件づけた。

なお「新自由主義推進委員会」としては、これら二つの「小委員会」による成果と、親委員会自体による「社会的公正概念の研究」の成果とを総合して、最終的報告書の作成に取り組むこととなった。

「新自由主義推進委員会」とならんで、もう一つの「特別委員会」である「教育問題委員会」（委員長・堤清二幹事）は、五十年九月十九日の幹事会で、『企業内就業者の学歴等に関する実態調査』の結果を報告、了承を得て発表した。この「調査結果」は、学歴社会の弊害に対する論議が高まっていただけに多くの反響を呼んだ。

これは同年三月六日、就任後間もない永井道雄文相を迎えての懇談会の席上、同相から「現在の過熱した受験競争は正の一手段として、かねてより教育問題に深い関心を示している同友会が中心となって、企業内の学歴評価の実態、特に大学間格差の問題について事実関係を明らかにしてほしい」との要請があったのに応えたものである。

「実態調査」では、次の諸点が明らかになった。

一、企業における昇進は、特定の大学を卒業していることによって保証されることなく、採用後の就業者個人の「実力」により決定される。

一、大卒者の採用に関しては、年々私大出身者を多く採用することになってきており、また求人対象大学を限定している企業は少ないというものの、特定大学からの採用がまだ基軸になっている。

一、就業者の処遇では実力主義であるが、採用の際の求職者の「質」の判定は、大学の機能に、より強く依存

している。

また教育問題委員会は、四十八年末より「激動下における新しい国民的連帯感醸成のための人格形成のあり方」を研究テーマとし、専門家からのヒアリングを重ねていたが、これらの研究結果は、五十一年七月十六日の幹事会に『現代社会における連帯感醸成の可能性』と題して報告され、八月二十五日、資料の形で発表された。「報告書」は、「現代社会における連帯感の必要性」を述べたのち、「産業社会における連帯感の状況」を考察し、「現代社会における連帯感醸成の核」として、(1)民主主義の理念・制度と運営の確立、(2)生命・健康等人間の要素の尊重、(3)伝統的価値観の現代的意義の評価、などを掲げた。

三 「低成長下の企業経営」で報告

——「勉強する同友会」の前進(その2)——

平岩外四幹事を委員長とする「経営方策審議会」は昭和五十年七月十四日、五十年度初の会合を開き、河野典夫・田淵節也・今井正雄の三幹事を副委員長に委嘱するとともに、活動方針を審議した。

その結果、検討テーマとして「低成長経済における企業経営のあり方」を掲げ、低成長経済下における新しい秩序形成・経営条件といったマクロ的観点、および経営者が日々当面している経営上の諸問題というミクロ的観点の両面から、これからの企業経営の針路を研究することとした。また、「審議会」の運営の在り方としては、委員の積極的な意見の反映と、検討効率の向上を図るため、複数の「小委員会」を設けて、課題に取り組んでゆ

三 「低成長下の企業経営」で報告

くという方針を決めた。

席上、検討主題をめぐって、次のような意見が述べられた。

一、課題の検討に当たっては、高度成長から低成長へ移行せざるを得ない真の制約要因は何か、「低成長経済」とは、どの程度の成長率で、将来どの程度の期間にわたって持続すると見るか——などについて、基本的に検討・吟味する必要がある。

一、現在は、成長率を伸ばしたくとも伸ばし得ない限界が出てきているものとして受け止め、資本・労働のほかに資源・エネルギー・環境・立地などの成長制約条件を加味して、日本の潜在成長力を把握し、その上で、「経済成長率をこの線まで伸ばす場合に、企業経営に如何なる影響を及ぼすか」といったマクロ的な問題を検討すべきである。

一、低成長時代における「福祉政策」はいかにあるべきかを再検討し、たとえば「高福祉・高負担」という従来の発想をも検討し、はっきりした見解を打ち出した上で、企業経営はどうあるべきかを考える必要がある。

一、低成長時代には、従来の高度成長時代の考え方ではやっていけない面が出てきており、経営者の基本的な発想の転換が必要であるが、このことは観念的には考えられていても、実際には困難な問題があるので、この点の検討が必要である。

一、差し迫った「当面の不況脱出」をどうするかを検討も重要である。つまり、「企業経営と経済運営の接点」の問題を、当面の不況克服という短期的な観点からも検討する必要がある。

一、「過去の高度成長経済は構造的に変化し、今後種々の制約条件下で低成長経済に移行せざるを得ない」と

すれば、「従来の経済運営をどう切り換えてゆけばよいのか」また「企業経営者はどのように対処したらよいか」といった短期的問題と、さらに「切り換えた」後に、「どのような経済運営なり企業経営を行なっていたらよいのか」といった長期的問題との、二つを合わせて検討する必要がある。

その後「審議会」は、さらに具体的な審議の進め方を検討した結果、次の四つの「小委員会」を設け、各「小委員会」の委員長は「審議会」の正・副委員長が分担し、また委員は原則として二つの「小委員会」に所属することとした。

(一) 企業環境小委員会——「低成長経済の政治・経済・社会ならびに国際的側面に与える影響と企業環境」というマクロ的なテーマのもとに、日本経済は今後、種々の要因によって低成長経済に移行せざるを得ないが、この場合、それは国内的・対外的にどのような影響を与えるのか、また「低成長経済」はどのような特徴あるいは問題を持つ経済なのか、さらに企業環境はどのように変化していくのか——など、低成長経済下における企業環境の総体的把握と問題提起を主な役割とする。

(二) 企業国際化小委員会——「企業環境小委員会」の問題提起を踏まえて低成長経済下における企業の海外立地問題、あるいは国際的な企業行動の在り方について検討する。

(三) 経営革進小委員会——「企業環境小委員会」の問題提起を踏まえて、低成長経済下における企業の当面の経営課題、特に企業内の経営革新方策について検討を進める。

(四) 新経済秩序小委員会——前記三小委員会の検討結果を踏まえて、現代の秩序、自由主義を守るためにはど

三 「低成長下の企業経営」で報告

第十五章 新しい「現実路線」の進路

うすべきか、また、いかにして日本の経済秩序を確立してゆくか、その中で企業はどのような形で参加するか——など、「低成長経済下における新しい秩序形成」について検討を行ない、「審議会」の主テーマにおけるマクロ的な最終報告をまとめる。

また「審議会」は、この段階で、検討課題についての問題意識を次のように設定し、各「小委員会」においても、これを確認して担当分野の研究に取り組むこととなった。

- 一、戦後日本の発展を支えた内外の諸条件は著しく変化し、その秩序もまた、政治・経済・社会の各面で大きく揺らぎ、わが国経済社会はいま、世界との相互依存関係を深める中で、歴史的な転換の時を迎えている。
- 一、加えて当面、インフレと不況の脅威を克服し、国際協調を保持しつつ福祉水準の向上を達成していくためには、これまでの意識・制度・機構・慣習を含む日本経済の仕組み全体を問い直し、新しい自由経済を創造する必要があるとしている。なかでも人間性・社会性・創造性が一体化された自由企業としての体質を確立していくことが、強く求められている。
- 一、しかし今日、資源や環境問題など日本経済をめぐる諸条件を考えれば、これからは従来に比べ低い成長にならざるを得ない。こうした中で諸改革を行なうには多くの困難が伴うことが予想され、今後の日本経済・企業は苦難の時代に直面している。

一、このような観点から、本年度の「経営方策審議会」は、高度成長という一つの時代から新しく踏み込んだ「低成長時代」における企業経営の在り方はどうあるべきか、といった問題に取り組み、これを掘り下げて検討するものである。

四つの小委員会のうち第一段階の「研究報告書」を発表したのは、「企業環境小委員会」（委員長・今井正雄幹事）であった。この小委員会は他の小委員会の検討の前提となる関係で、五十年八月に活動を開始して以来、精力的に幅広く討議を重ねた結果、十月十七日の幹事会に『選択と創造の時代の開幕』と題する「研究報告書」を提出、了承を得て発表したのであった。「小委員会」は、活動の効率化を図るため、会合の日に先立って事前に討議資料を全委員に送付するなど、周到な配慮を示したため、このような短時間で成案に達することができたのであった。

この「研究報告」は、「審議会」のメインテーマである『低成長経済における企業経営のあり方』の総論部分に当たるもので、それだけに、極めて広い視点に立って問題提起を行ない、続く他の「小委員会」の担当する研究分野に対しても、有力な示唆を与えたのである。

「報告」は、冒頭に「現状の認識と将来への展望」を掲げたのち、「経済危機とその克服」の項を経て、「選択と創造の時代の開幕」を告げ、最後に「経済社会の環境変化と企業の対応」について「問題提起」した。意欲的なリレー式研究の第一走者を意識してか、その冒頭の文言は意気軒昂である。

「今日われわれが当面している現況は、終戦後の混乱期に見られたような『国も赤字、企業も赤字、家計も赤字』といった時代をほうふつさせる。

だが、今やわれわれは、当時のあの虚脱感の中から立ち上がって、生きんがためになりふり構わず働いた過去の時代に決別して、一応の豊かさを達成し、当面の不況を克服すると同時に、『真の豊かさ』とは何である

三 「低成長下の企業経営」で報告

かを反省する余裕と、従来に比しては低位ではあるが、安定的な自律的経済成長の軌道に乗せうる『知恵と力』とを秘めていることを確信し、自信をもって新時代への対応を模索すべき時代と思う」
すこぶる説得調である。さらに言う。

「われわれは、たとえ当面の不況を乗り切っても、再び過去の高度成長に戻ることなく、対内的にも対外的にも、政治・経済・社会・日本の産業機構全体の仕組・意識・慣行・制度・行政などについて、国民のコンセンサスを得て、新しい観点から総点検する『選択と創造』の精神と勇気が必要とする、歴史的な転換期がすでに開幕されたとの認識に立っている。

これが、われわれの現状認識であり、将来への展望である」

次に「報告」は、「経済危機とその克服」において、(1)世界的課題としての不況からの脱出、(2)わが国の今次不況の性格、(3)大型不況脱出の困難性と国民的協力、(4)インフレと不況の狭撃する世界での日本の進路、(5)安定成長への条件づくり——の諸点を論じたのち、「選択と創造の時代の開幕」に移る。ここでは、(1)「豊かな生存」実現のための耐乏、(2)不況脱出の社会的責任、(3)安定成長への発想転換、(4)世界的な発展機会の探求、(5)高齢化社会への対応——の諸項にわたって、企業経営者のあるべき姿勢が探られ、また指針が示された。

「報告」は、最後に「経済社会の環境変化と企業の対応」について、次のように問題提起した。

(一) 政府と企業の役割の明確化 Ⅱ 当面の大型不況克服は国家的課題であり、今後の「望まじき低位安定成長時代」への出発点でもある。従って、何よりもこの不況脱出の対策を政府は急がねばならない。

それがためには、いわゆる新価格体系による均衡も必要と考える。大幅な赤字公債の発行も、カンフル注

射的には必要であろう。

企業側としては、耐久限度ギリギリの状態ではあるが、前回のオイルショックの際に示したような、便乗値上げ的な行動は厳に戒めなければならないことは勿論、安易なカルテル行為によって、現状のままの経営の維持を図ろうとする行動も慎しむべきものと思う。

また政府は、大型不況が解決された後の問題としては、高度成長の残した種々の歪みを是正する課題を取りあげねばならない。

(二) 経済的セキュリティの確立 Ⅱ 持続的な安定成長経済を実現するため、絶えざる不測の変動にさらされている現下の経済社会の実情に照らして、早急に経済的セキュリティの確保を図る諸方策の展開に全力を挙げるとともに、石油危機のような事象の発生にそなえた危機管理システムの整備に、官民挙げて取り組む必要がある。

例えば緊急必需物資の備蓄のほか、住宅問題、インフラストラクチュアへの投資・整備なども、今後の経済運営の安全のために喫緊の課題であると考ええる。

(三) 企業経営の革新 Ⅱ 企業経営においても、低位安定成長を目指す新しい時代に即応した内的・外的の経営条件を整えることが必要である。例えば従来の量的拡大の経営から、選択的(質的)経営への転換の推進、さらには新しい視点に立って、従来の労使関係・労働慣行の見直しを行ない、その他、国際的・長期的な経営視野からの経営効率化の推進を図ることなど、数多くの革新政策を、企業自体も進めねばならない。

(四) 企業の国際化の推進 Ⅱ 新しい企業の国際化の推進を通じて、新時代に即応する国際的成長機会の探求を

三 「低成長下の企業経営」で報告

図るべきである。低成長経済下においては、発展・成長の機会是国内的に乏しくなるので、自ら企業発展の道を国際的な規模の中で求めざるを得なくなる。たとえば、企業の海外進出方法や、投資の安全確保、貿易方式の再検討、物資輸送の新方式などについても、改めて見直す必要がある。

(四) 新しい社会秩序の形成 Ⅱ 新しい安定成長時代には、それにふさわしい社会秩序の形成・確立が一層待望されると思われる。例えば「公益と私益の関係」についても、とくに空間（土地）利用の問題において、過密化する都市問題・住宅問題・公共施設の利用等を解決するに当たっては、国民の選択によって、問題の調整を図ることが今後ますます重要な課題となると思われる。

さらに社会保障・社会福祉に関しても、「個人と社会」「企業と地域社会」あるいは「地方自治体と企業」などの関係において、その責任と義務の観点から、また相互の主権の調整について、国民の選択が要請されるのではないか。

(六) 新しい経済秩序の確立 Ⅱ 以上を総括して、新しい時代に即応する経済的・社会的・国際的な秩序の形成に向かつて、心を新たにしてい取り組む必要がある。とくに、インフレと不況の脅威から社会を守り、国際協調を保持しつつ、福祉経済の水準を向上させていくためには、これまでの意識・制度・機構・慣習をも含む日本経済の仕組み全体を問い直し、自由な新しい経済秩序を選択し、創造することが必要だと考える。

『低成長経済における企業経営のあり方』に関する研究の第二弾は、「企業国際化小委員会」（委員長・河野典夫幹事）による『国際化の新次元を拓く』と題する「研究報告」であった。「小委員会」は昭和五十年八月末

から検討を開始し、七回にわたる会合で討議を重ねたのち成案を得、五十一年二月二十日の幹事会に提出、採択のうえ、同日発表したのである。「報告」は前記『選択と創造の時代の開幕』の基本姿勢を受けて、新次元の国際化理念を打ち出すことに努めたものである。その際、「報告」は特に発展途上国に的を絞って、「南北問題」に対する新しい視点を踏まえて、まとめられた。

ここでも、冒頭の文言が印象的である。こう記している。

「近代工業国家へのスタートを切った明治このかた、われわれ日本人は、一時も国際化という問題を忘れたことはなかった。日本の工業化の歴史は、貿易の振興と国際競争力強化の歴史であった。戦後の工業立国は即加工貿易国を意味しており、『追いつき追いこせ』の国際化は、国の存立の宿命であった。何故、その日本が今日改めて国際化を問題としなくてはならないのか。それは、今日の日本が当面しているのは、従来進めてきた国際化とは全く異なった、いわば国際化の新次元を開拓すべき時代だからである。

新しい時代には、新しい理念に基づいた対応が要請される。今日企業を取り巻く環境は極めて厳しく、新次元の国際化の道は険しい。しかし、われわれは、この厳しい現実の中で新しい時代への適応の方途を探り、前進の第一歩を踏み出さねばならない。われわれの生きる道は、それ以外にはないからである」

「報告」はまず「国際化の新次元」の項で、「新しい国際化時代の到来」と「わが国の対応と（その）困難」を指摘し、次いで「国際化新路線の基本方向」の項で、まず「国際化の新理念」を定立したのち、「新時代即応の企業革新」と「国際化をめぐる政府の役割と民間との協調」を論じた。その中で「基本理念に立脚した今後の国際化の方向」について、次の諸点を強調した。

三 「低成長下の企業経営」で報告

(一) 新次元の国際化の展開に当たっては、日本を含む先進地域との併存の中で発展しなくてはならないという条件を持つ国々について、彼等のニーズを満たし、日本が彼等と相互に必要不可欠の存在となるような関係・条件をつくりあげることが基本とすべきである。

(二) 新次元の国際化の方向は、資源を輸入し加工製品を輸出するといった、単なる商品貿易中心の従来型国際路線の延長ではない。技術・ノウハウあるいは管理技術等、いわゆる経営資源全体を輸出することによって、当該国の発展に寄与するという方向に重点が置かれる必要がある。

(三) 各国が互にナショナルリズムに立った自主独立路線を強化していく趨勢の中では、新次元の国際化の基本理念に則った新しい行動原理が確立されなければならない。それは従来の「資本所有による支配の論理」から「契約の論理」への早急なる脱皮を行なわなければならない、ということである。

「報告」は最後に、「国際化の新次元を拓くために」と題して、次の「提言」を掲げている。

(一) 新次元の国際化理念の自覚——相互依存関係の深まった国際社会において日本が生存していくためには、自国中心の考えを排し、世界の観点に立って、人類の繁栄に日本がいかに貢献できるかを真剣に考える以外にない。

企業は、事業の国際的展開に当たっては、一時の利潤の多寡を問題とするのではなく、長期的な事業の生存こそを目標とし、従前の「資本所有によるコントロール」から「信用と信頼に基づく契約主義」への転換に努めなければならない。当面の急務としては、世界的に自主独立の気運の高い今日、資本の所有によらないで活動できる条件をつくること、企業活動の第一目標である。

(二) 特色ある固有な新分野の開拓——特色なきものは永続することができない。明治以来、急速に工業化を達成したわが国には、欧米先進国にはない多分野にわたる様々の力が蓄積されているはずである。これらを活かすことによって、「日本的であること」が広く海外諸国の需要に受け入れられ、即ち、「国際的である」というような分野を、国内・国際両面にわたって開拓する必要がある。企業は自らの持てる特色を見極め、また特色の創造に努め、その上に立った確かな国際化戦略の展開を図るべきである。

(三) 国際的信用の確立と国際活動の効率化——国際的に、先進工業諸国と対等に協力して、事業を進めていくためには、単に一つの企業としてではなく、グループとしての企業活動の成果を連結財務諸表などによって直接把握し、広く国際的信用を確立するとともに、グループとしての経営内容の向上を図る必要がある。

例えば、効率の高い日本のシステムの特色を生かして、メーカー・銀行・商社・保険の四つの機能が、政府の活動を通じてつくられた場の上に、有機的なコンビネーション・連携をもって、国際活動を推進する必要がある。即ち、グループとしての企業活動の成果を高めることによって国際信用を得るとともに、この日本連携システムによって国際活動の効率を高めることが、急務である。

(四) 国際活動の場の安全と事業の安定の確保——政府は対外経済外交を強化し、国際的な多角的協力の中で、企業の安全な国際経済活動を保証する新秩序の形成に努める必要がある。また、国際的な市場安定と長期的な協力関係の確立を目指し、日本の持つ需要力・市場力をベースとした安定需要を発展途上国に保証提供するとともに、発展途上国より優れた留学生を受け入れ、その教育とフォローアップにも努めることによって、長期的な協力関係を樹立する計画を推進すべきである。さらに、海外における企業活動の安全と、不安

要因を除くための措置・制度、即ち、政策的投資金融制度・投資保険制度・事業保険制度等を、早急に整備することが緊要である。

(四) 国際活動の条件整備の助成——海外に関する企業の市場調査その他情報の収集活動、海外向け技術開発および海外派遣要員の教育訓練について、政府は、重点的・積極的に応援・協力を図るとともに、民間のこのような活動のコストについては、税の減免等の特別措置を講じて、これを助長すべきである。

(五) 国際的安定政策の展開——今や、わが国は「対外政策の成功なくして対内政策の成功なく、対内政策の成功なくして対外政策の成功なし」という、強い国際的相互依存関係の中に組み込まれるに至った。この強い認識のもとに、政府は当面する不況の克服を図る上からも、国内景気振興策の視野を海外にまで拡げて政策運営を行なう体制を、早急につくりあげるべきである。

加えて、海外市場の長期的安定を図るために、目先の備蓄調整基金等に止まらず、主要な商品についての国際市況と需給の安定を図るために、既設の開発のための国際協力基金と同様に、新たに経済安定基金を創設することを提案する。

(六) 国際活動における政府の積極性——低成長下における国際化の困難を乗り切るためには、政府も国際的・多国間協調を図るべきであり、企業もまた他国企業との協調を推進しなければならないが、同時に国内でも、政府民間が強い補完関係をもって国際化を進めることが肝要である。体制の異なる海外諸国と協力していく上では、とくに政府と民間の協力態勢の下で、一貫した方針に基づいた活動の展開が必要である。

当面の急務としては、このような条件を早急に確立するために、分野によっては政府もまた出資する道を

拓いて、海外事業に直接参加することを検討すべきである。

「経営方策審議会」の「経営革進小委員会」（委員長・田淵節也幹事）は昭和五十一年六月十八日の幹事会に『低成長経済下における経営革新』と題する「研究報告」を提出、採択のうえ、六月二十三日発表した。

「小委員会」は、既述の『選択と創造の時代の開幕』における問題提起を受けて、五十年九月以来八回にわたる会合を開き、雇用・経営合理化・財務などの問題を中心に討議を重ねたすえ、成案に到達したのであった。

「報告」は、「経営革新の決意」「経営革新の理念」について述べたのち、「経営革新の視点」として、「労使をあげての雇用機会の創造」「財務体質の改造」および「インフレ防止への努力」を指摘した。

「報告」は、その題名に照らししても当然のことであるが、全体を通じて「革新の推進者としての経営者」を強調し、それを前面に押し立てた。即ち、「今日のような変革期には、経営者は何よりも革新の推進者としての自覚を持って行動しなければならない」とし、このような観点から、「経営者」が、「企業内に革新を推進しうるような体制を確立し、それをリードしていくとともに、企業経営を通じて新しい社会を建設していく能動的な役割を遂行していかなばならない」と、訴えた。このような姿勢に立って「報告」は、「企業経営」とその周辺における「経営者」の革進的行動の在り方を、具体的に展開しつつ、最後に、それらを集約して、「経営革新七原則」として結実せしめ、「提唱」した。

即ち、次の通りである。

(1) 人間性・社会性豊かな経営

三 「低成長下の企業経営」で報告

低成長経済では、種々の社会的緊張・摩擦・不満が惹起されることが懸念されるが、企業はその発生主体にならないことは勿論、社会性に立脚した革新の推進者として、活力ある福祉社会の建設、ならびに社会的公正の実現に努力する。

(2) 自己責任を貫く経営

低成長という厳しい環境の中で、自由主義経済の原点に立ち返り、安易に他に依存する態度を改め、企業人としての使命感に立ち、自己責任を貫く経営に徹し、自力で物事を解決していく心構えを持つ。

(3) 絶えざる革新・創造の経営

手本のない時代を迎えた今こそ、フロンティア精神に則り、自らの個性を見極め、自らの知恵で蓄積された力を活かして、技術革新を推進する基盤を培養し、時代の変化・社会の変化に対応して、絶えざる自己改革に努める。

(4) 質的・効率経営

安易な量的拡大指向から脱却し、人・物・金の貴重性を認識し、その最高の活用を図る効率重視の質的充実指向に転換する。

(5) トップが舵をとる経営

環境が厳しいだけに意思決定の誤りは許されず、トップは企業内外との積極的な対話に基づく明確な意思決定を行ない、責任をもって創造的リーダーシップを発揮する。

(6) 競争秩序の確立を求める経営

自由競争の持つ創造性と革新性が、社会の進歩と福祉に貢献するとの認識のもとに、公正競争を推進し、産業社会全体の効率化を図り、より高次の経済合理性の追求に努める。

(7) 国際社会に通用する経営

日本の経営の特色である運命共同体的連帯感を、全人類的なものにもまで拡大すると同時に、各国の慣習、文化に融和する経営原則を導入し、世界に通用する経営を展開する。

「報告」は、周到にも、日本の経済社会の「革進」における、この「経営革新七原則」の意義を、次のように位置づけた。

「今日、企業だけに止まらず、広く経済システム、社会システムを全体的視点から革新することが必要とされているのであり、企業の革新も、全体の中に正しく位置づけられて初めて意味を持つものといえる。こうした認識こそ、われわれが、第二ラウンドを迎えた経営革新を展開しなければならないとする、最大の根拠である。したがって、国民が一体となって、新しい全体システムを形成していくことが今後の課題であり、われわれとしても企業経営者の立場から、それに積極的に参加していくつもりである」

「経営方策審議会」は、以上三つの「小委員会」の研究成果を踏まえながら、「新経済秩序小委員会」（委員長・平岩外四幹事）を中心に、「低成長経済下における新しい秩序形成」について検討中である。現在、欧米先進国の経済秩序の実態を踏まえながら、わが国経済秩序の在り方を模索しており、昭和五十二年春を目的に「研究報告書」を取りまとめ、これを結論的部分とすることとしている。

三 「低成長下の企業経営」で報告

四 「石油供給安定化」で提言

——「政審・エネルギー小委」の成果——

経済同友会は既述のように、昭和五十年九月二十日、米CED、フランスIDEP（経営者研究協会）など協力七団体による国際共同提言『高価格エネルギーと国際経済』を発表した。これは、昭和四十八年秋に突発した「石油危機」を契機とする世界エネルギー情勢の激変と、それが国際経済に及ぼす広範な影響について、国際的規模で究明しようとするものであった。

この「共同研究」の過程において、同友会は、産油国と消費国との間の相互依存関係の現実を踏まえて、「多面的国際協力」を前提とする「国際エネルギー問題」への対処を一貫して主張し、それが「共同提言」の基調として織り込まれたことも、既述の通りである。

一方、同友会はこれより先、「石油ショック」後における世界エネルギー情勢のもたらす影響の国内的側面、とくにエネルギーの安定確保と国内石油業の在り方について、国民経済的視点からの検討に取り組んだ。

あたかも、この検討の最中に、「十月から原油価格一〇%引上げ」というOPEC（石油輸出国機構）の決定が伝えられ、情勢の一層の緊迫化が明らかとなったが、ここでも同友会の石油問題に対する姿勢の基調は、先の国際共同研究の場合と同様、「多面的国際協調」の線上にあったのである。

「国際共同提言」が発表される一カ月余り前の八月十五日、経済同友会は幹事会で「エネルギー問題」に関する

る真剣な討議を行なった。討議は、水上達三幹事の「報告」と村上武雄政策審議会副委員長の「問題提起」を中心に展開された。

水上幹事は、中山賀博中東エネルギー移動大使の顧問として、七月中旬から中東諸国およびフランスを訪問、十月に予定されているOPECの原油価格引上げ問題などについて、各国首脳と意見を交換してきたが、その印象を幹事会で報告したのである。

水上幹事は、「中東各国とも、値上げの根拠とするのは、石油危機後における輸入工業製品価格の値上がりである」という点を指摘したのち、諸情勢を踏まえて「日本は何をしていくべきか」について、次のように述べた。

「一次産品の大きな需要者である日本としては、産出国の立場も考え、同時に安定供給という点も考えて、産出国の関心品目について、たとえ大きな商品でなくとも、出来るところから、具体的に多国間あるいは二国間で、協定をまとめていくような配慮が、非常に必要である。

また、工業製品、プロジェクト費用の値上がりについては、必ずしも産出国に事実が認識されていないので、この誤解を解く努力が必要であることを痛感した」

村上政審副委員長は「問題提起」で、まず「最近の世界におけるエネルギー事情」について説明したあと、「日本におけるエネルギー政策上の諸問題」として、次の諸点を挙げ、注意を喚起した。

(一) 石油製品の需給調整——わが国の石油政策は消費地精製主義を基本とし、軽質留分の需要に合わせて原油処理量を決定して、重質油の不足分は海外から輸入してきた。しかし公害問題の深刻化に伴い、大口需要家が、低硫黄原油やナフサの生ダキ、LNG等に燃料転換を図ることになり、重質油は従来の供給量でも大幅

四 「石油供給安定化」で提言

に過剰となり、逆に、減少した重油需要に合わせて精製すれば軽質油が不足することになり、精製設備の稼働率の低下を招き、石油業界の経営を圧迫することになる。

こうした事態を打開するためには、大口エネルギー消費者の燃料選択と石油精製パターンを、国家的な観点から調和させていく必要がある。

(二) 石油精製会社の再編成——現在わが国にある石油精製・販売会社は三九社で、その内訳は、外資系二一社、民族系一八社であり、精製シェアは外資系約五二%、民族系約四八%である。しかし経営面では、外資系・民族系石油会社で大きな格差が表面化している。昨上期決算における石油元売り一九社の経常損益を見ると、外資系合計で五七億円余の利益に対し、民族系合計は一六〇億円余の赤字を計上した。また、これにく下期では、外資系五六億円余、民族系五五八億円余の赤字を計上するに至っており、民族系をはじめ石油会社の経営基盤を強化し、石油の安定供給体制を確立していくという観点から、再編成問題を含めた体質強化が必要である。

(三) 海外石油開発体制の整備——現在までに、海外石油開発会社は六一社設立されているが、このうち石油の生産に成功した会社は、わずか七社に過ぎず、また、その開発原油のわが国への導入量は、総需要量の一〇%を満たしているに過ぎない。しかも、メジャーは一社で年間二千億円ないし三千億円に及ぶ投資を開発部門で行なっているが、わが国では六一社全部で昭和四十八年投資実績が一、三三〇億円で過ぎず、わが国の石油開発は資金と技術も分散しているといえる。したがって、安定供給体制の確立という観点から、既存会社の集約化・統合化を含む開発体制の再検討が必要となっている。

四 LNG導入体制における経済性追求——LNGは超低温エネルギーであり、特殊なタンカー、液化基地、輸送設備が必要であるが、それには莫大な資金を要し、そのためLNG導入の経済規模は最低一プロジェクト五、六百万トンといわれている。政府は一九八五年までに四千二百万トンの供給を予定しているが、この実現のためには受入れ基地の集約化等による経済性を追求しうるLNG導入体制を確立しなければならないと思う。

四 中国のエネルギー資源の導入——中国の原油埋蔵量は、大陸棚を含めると四、五百億トンと推定される。また、天然ガスについても、確認埋蔵量は七千億立方メートルに達している。このように豊富で、かつ日本と近距離にある中国からの資源に、今後大いに注目していきたい。

六 原子力発電の安全性確保——原子力の開発利用は、エネルギーの長期的安定を確保するための国家的要請として推進されるべき課題であるが、施設の安全性等に係わる問題から、必ずしも国民的合意が得られず、開発計画が大幅に遅れている。今後、原子炉の安全性や廃棄物が環境に及ぼす影響について研究・改良を進めるとともに、原子力施設の安全性と環境に関する基準を明確化し、国民の信頼を高める必要がある。そのためには、原子力に関して技術的に十分な経験を持っている米国の安全性に対する考え方や、機器の安全基準について積極的に導入を図り、これをわが国の実情に合致したものとして完成させることが肝要である。以上のような「報告」と「問題提起」をめぐって活発な討議が行なわれた。主な意見は次のようである。

○現在、原子力の安全性に関して、余り表面に出ていないが、放射性廃棄物問題がある。これが解決しなければ、核燃料サイクルが確立できないという重要な課題であるが、技術的にも難しく、また、その解決には莫

大な資金を要する困難な問題がある。

○石油精製会社の再編成問題は、原料高・製品安の現状では、どのような形をとっても難かしいと思う。結局、国民にエネルギー問題の重要性を理解してもらいながら、解決していかねばならない。

○米国の原子力関係者は「増殖炉の利用には三十年を要する」と、原子力の利用拡大に悲観的見通しであった。わが国の場合、特殊な国民感情があり、さらに難しいと思われ、公害問題を含め、何らかの新しい体制を考えていかねばならない。

○海外石油開発体制の整備・再検討は重要であるが、基礎的に、石油開発の意義や世界の石油会社の開発戦略の変化を、調べる必要がある。

○石油精製会社の再編成は重要な問題であるが、根本的に赤字が恒常的に続くという体制なり原則なりは、おかしい。

○石油備蓄の問題も含め、現在の経営形態でリサイクル・開発等の諸問題を処理していけるかどうか、根本的に再検討が必要ではないか。

「政策審議会」（委員長・村本周三幹事）は、これより先、七月二十五日の第一回会合で、昭和五十年度の活動方針を決めたが、その中で「国内エネルギー問題について、村上副委員長の下で小委員会を設けて検討することを確認した。「国内エネルギー問題」と限定したのは、当時、世界のエネルギー問題については、前述のように「国際共同研究」が進められていたからであった。

その後、前記のように、八月の幹事会における「エネルギー問題」の討議が行なわれ、また九月末には、OPECによる「十月から原油価格一〇%引上げ」が決定されたため、これらの情勢を背景に、「政審・エネルギー小委員会」（委員長・村上武雄幹事）は十月十四日、第一回会合を開き、活動を開始した。この日の会合では、まず増田實資源エネルギー庁長官からエネルギー政策一般につき説明を受けたのち、先に八月の幹事会で村上政審副委員長が示した「問題提起」の各項にわたって、討議を行なった。とくに、「原油価格再引上げ」を契機とする石油製品価格の引上げ、石油産業の経営危機、ひいては業界再編成問題および石油の安定供給問題が論議の中心となり、「小委員会」のその後の検討も、これらの問題に焦点をさぼることとなった。

十一月十二日、「政策審議会」は「小委員会」における検討の結果に基づいて、「当面の石油政策の在り方」につき、最終的に意見を調整した。

経済同友会は十一月二十一日の幹事会で、『石油供給安定化のための方策』と題する「提言」案を審議、了承のうえ、即日発表した。

席上、村上エネルギー小委員長は提案理由の説明で、次のように述べた。

「政策審議会・エネルギー小委員会では、八月の幹事会で了承された検討課題を中心に、安定成長の基盤であるエネルギーの安定供給を確保するという視点から、エネルギー政策を広く検討していく予定であった。

ところが、従来から製品価格、精・販ギャップ、政府の石油政策など、石油業界には、石油の安定供給を確保する上で種々問題があったが、十月よりのOPECによる原油価格再引上げを契機に、こうした問題が非常

四 「石油供給安定化」で提言

に大きな論議を呼ぶことになり、同時に、石油産業の経営状態も、ますます深刻の度を増してきて、国民経済全体の視点からの解決が迫られているとの認識から、エネルギー政策のうち、とくに石油製品価格と業界の再編成問題に焦点を絞って、見解をまとめることにした。

また、高度成長から低成長への転換期にあつて、政府と民間の役割はどうあるべきか、なかならず行政介入の在り方について、今回の石油製品価格と再編成の問題を手掛かりに、考える必要があると思われた。しかし、経済同友会として、このような問題を深く具体的に掘り下げていくことには、限界があると思われたので、いわば概念構成というような形でまとめた」

提示された「提言」案は、活発な議論を呼んだ。主な発言の要旨は、次の通りである。

○石油開発会社の数は多いが、その中には、国内の石油資源開発からスタートした会社・企業グループとして創設した会社があるとともに、先方国の意向を尊重したり、リスク分散をするという意味から、プロジェクト別に会社をつくった結果であり、数が多いのは、それなりに意味がある。

また、現在のわが国の石油開発は経験を積んでいる段階にあり、それを集約しても投資効果が上がるとは思えない。

○民生用灯油価格を不当に抑えるべきでないことを明記し、政府・産業界・国民が三者で分担することを強調すべきである。また、原重油関税の手直しについては、関税率を引き上げるのか、それとも石油・石炭間の配分を変えるのかを、明確にする必要がある。

○この案では備蓄問題に触れていないが、備蓄は、生産調整が必要な時に過剰在庫を積むことを強制されるわ

けで、この費用負担が明確にされなければ、石油会社の経営基盤の強化は図れない。

○再編成の必要性あるいは狙い難が明らかでない。石油のように製品差別がない場合は、特に再編成のメリットを明確にするのが難しく、この点が不明確のまま再編成しても、目的が達せられないこともある。

○民族系・外資系の扱いを考える場合には、今日の格差を招いた原因は、重化学工業化を目指した産業政策によるところが大きいことを、認識する必要がある。

「提言」案は、幹事会におけるこれらの意見に基づいて、若干の修正を加えられた。

『石油供給安定化のための方策』と題する「提言」の要旨は、次の通りである。

(一) わが国のエネルギー政策と石油政策の位置づけ

今後わが国は、エネルギー源多様化の努力を進めねばならないが、原子力とLNGの利用増大には、難しい問題を解決しなければならず、「総合エネルギー調査会」の中間答申が示す目標達成は、極めて困難である。そこで結局、達成できない分は石油でカバーしなければならぬと考える。

したがって、わが国のエネルギー供給の鍵は石油供給にあると言えるが、その際、対外的に交渉力を持ちうるような「和製メジャー」を育成できる可能性はほとんどなく、高価格の原油の大部分を、メジャーを通じて輸入しなければならぬ。即ち、石油の安定供給につながる道は、産油国からの「書付け」を払って以外にはないといえるのである。

(二) 石油製品価格と新価格体系の確立

四 「石油供給安定化」で提言

しかし、現在は、この「書付け」のほとんどを、石油企業の逆ザヤによって負担している形になっており、このままでは、石油の安定供給に不安が生じかねない。そこで、石油業界がこの「書付け」を払える原資を確保できるようにするためには、石油製品価格を第一歩として、経済全体が、新価格体系に移行していかなければならないのである。

新価格体系への移行については、今後原油価格は高価格のまま推移するものの、再び四倍になるようなドラスティックな事態は起こらないとの認識を前提とし、国民全体が公平に分担する「受益者負担」の原則が必要である。

石油製品価格を上げる方法としては、市場機構に委ねることがまず考えられるが、これは現在の大きな需給ギャップからして無理であり、不況カルテルによる需給調整は、価格に反映するまでに時間がかかるため、緊急を要する事態に有効に対処できないだけでなく、必ずしも石油の安定供給体制にまで結びつかない。

結局、政府誘導による価格引上げもやむを得ないが、これはあくまで緊急避難措置であり、一回限りに止めるべきである。価格水準の決定については、産業用・民生用ともに、負担の公平と節約の促進という観点が必要である。また、石油供給の体制整備を旨指した業界再編成を進めるため、石油会社に格段の努力を促すという観点も必要である。

(三) 石油供給体制の整備

長期的な石油供給体制を考えると、石油業界には、価格引上げだけでは解決できない問題があり、どうしても再編成が必要となってくる。

再編成を考えるに当たっては、まず、わが国の石油供給に果たすメジャー・外資系の役割を正しく評価して、民族系・外資系という枠組みにとらわれるべきではない。

次に再編成が、業界の自主的責任で行なわれるようにするため、政府は、安定供給が保証されるような精・販シエアの適正規模を、ガイドラインとして示し、その実現に必要な財政的措置を講ずべきである。その財源の一部は、原重油関税の手直しで調達することも一つの考え方である。

そして、石油会社の経営努力については、各石油会社の自主的責任による経営判断や意思決定で、経営体制を強化していけるように、即ち、一層民間の自主責任に委ねる方向で、石油業法の在り方と運用の仕方を考える必要がある。

今後の石油開発会社の在り方については、日本企業による自主開発のほか、外国の開発プロジェクトへの資本参加、あるいは融資開発等により、出・融資に見合った原油の供給を確保することも、考えていかなければならない。したがって、わが国海外石油開発会社の開発体制についても、石油開発公団の在り方も含めて、最大の投資効果を期待し得るよう、検討すべき時期に来ていると考える。

「提言」は最後に「エネルギー高価格時代に対応した新価格体系に基づく国内経済秩序を確立することが急務である」との観点から、「受益者負担の原則」確立の必要性を強調したのち、このように訴えた。

「この受益者負担の原則を貫く場合、企業は自主的責任により、最大の合理化によるコスト吸収に努めなければ、国内的には負担の公平化、対外的には国際競争力の維持・強化が期しがたいことを、自覚しなければならぬ」

五 「アジアの先進国」の自覚

——「南北問題」の新段階に対応——

「ブレトン・ウッズ体制」の崩壊に続く「石油危機」の突発により、世界経済は各国同時的なインフレと不況と国際収支難という「三重苦」の中にあえぐこととなった。この状態は一九七五年（昭和五十年）になっても脱却できず、とくに「産油国」以外の発展途上国の経済状態は、ますます悪化の度を深めた。七五年半ばごろから、アメリカ経済はようやく、景気回復の軌道に乗り始めたとはいえ、他の先進工業国は依然として、不況の中を低迷していた。

不況の長期化と原油価格の高騰による国際収支の悪化を主因として、世界貿易は縮小化の道をたどり、ひいては各国における自国本位の保護貿易主義が、世界的に広がりつつあった。国際通貨体制としても、オイルダラーの出現による不安定要因を抱えながら、新しい安定への方途を模索している段階にあったのである。保護貿易主義の風潮に対しては、OECDは七五年五月の理事会で、前年に採択した「貿易制限自粛宣言」の一年延長を、申し合わせたのであった。

「南北問題」は、「石油危機」以来、新しい段階に入っていた。七四年四月に開かれた「第六回国連特別総会」は、「原料及び開発の諸問題の検討」を議題としたが、この会議において発展途上国は「天然資源に対する恒久主権」はじめ、急進的な諸要求を持ち出した。この結果、西側先進国との合意のもとに、「新国際経済秩序の樹

立に関する宣言」および「行動計画」が採択された。さらに同年十二月、「第二十九回国連通常総会」においては、前記「宣言」との関連において、「国家間の経済権利義務憲章」が採択され、ここでも「天然資源に対する恒久主権」が盛り込まれた。また、七四年十一月に開かれた「世界食糧会議」では、発展途上国側の主唱により、先進国および「産油国」の自発的援助になる「国際農業開発基金」の設立が採択され、開会中の「国連総会」で確認された。

このように、「石油危機」以後の世界経済は、「ブレトン・ウッズ体制」までの先進国中心の風潮とは打って変わって、南北共存共栄を軸とした「新しい国際経済秩序」の構築を迫られる情勢が醸し出されたのである。しかも、このような「南北問題」の新段階への対処の仕方が、先進工業諸国を含めての世界経済の安定的発展にとって、決定的な影響をもたらすということが、この局面における世界経済の歴史的な特徴でもあった。

そして、七五年十一月には、ジスカーデル・デスタン・フランス大統領の提唱のもとに、パリ郊外のランブイエ城で、主要六カ国首脳会議が開かれ、「南北問題」を含む世界経済のあらゆる問題が論議された。そして、世界に共通する深刻な経済危機克服のために、六カ国首脳が共同行動をとる、という基本において合意したうえで、「ランブイエ宣言」を謳いあげたのであった。

このような情勢の中で、経済同友会とその国際協力団体は、単独で、あるいは共同して、先見的态度で行動し、時代の進路を先取りしていくのに過誤はなかった。

「木川田時代」の昭和四十九年六月には、米国のCEDとの共同見解『新しい国際経済秩序を求めて』をまと

め、発表した。続いて、七団体は「エネルギーと国際経済」について、共同研究に取りかかった。その成果である『高価格エネルギーと国際経済』は、「佐々木時代」の昭和五十年九月に発表された。また、「南北対話」の実践活動ともいうべき「東南アジア経営者会議」は、「木川田時代」の昭和四十九年六月、その第一回会合を開いた。ASEAN諸国とのこの有意義な会議は、「佐々木時代」にも受け継がれ、毎年一回開かれることになったことは、すでに記した。

「佐々木時代」に入ってから国際的活動としては、前記「東南アジア経営者会議」の第二回（昭和五十年七月）と第三回（同五十一年七月）の会合のほか、固有のものとしては、前記「ランブイエ会議」に先立って昭和五十年十月三十一日に発表された『主要国首脳会議に臨んでの提言』が、挙げられる。そして、協力七団体の「共同研究」として、「先進国と発展途上国の経済関係」が取りあげられ、「南北問題」の新段階を踏まえた共同作業が進行過程にある。

「主要国首脳会議」は昭和五十年十一月十五日から十七日まで、アメリカ・イギリス・西ドイツ・フランス・日本・イタリアの六カ国の首脳が出席して、景気・資源・エネルギー・国際通貨問題について、討議を行なった。日本は、アジアにおける唯一の先進国として参加し、三木武夫首相はじめ宮沢喜一外相・大平正芳蔵相が出席した。

「会議」は最後に、世界が共通する深刻な経済危機克服のための景気政策・通貨制度改革・貿易拡大・エネルギー・南北問題の解決などに関して、六カ国の首脳は共同行動をとる、という「精神的合意」を確認した。「ラン

ブイエ宣言」を発表して、幕を閉じた。

経済同友会は、「ランブイエ会議」を前にした十月三十一日『主要六カ国首脳会議に臨んでの提言』を発表し、同時に三木首相はじめ担当閣僚・政策当局に具申したのである。

この「提言」は、水上達三幹事を会長とする「世界経済研究協会」に委託した研究の成果、『世界貿易の縮小と対策』に基づいて、文案を作成したものであった。

この研究成果は、「世界貿易縮小の根本要因」として、(1)成長波動の減衰、(2)南北格差の拡大と南南格差の発生、(3)比較優位のバラドックスとしての保護貿易的傾向、(4)国際通貨体制の見通し難による不確実性の増大——を挙げ、また、その「直接的要因」としては、(1)原油価格の高騰、(2)先進工業国の同時的不況の長期化、(3)ドルの産油国への吸収、偏在、(4)輸入在庫率の異常な高さ、(5)輸入制限——を指摘した。次に、「世界貿易拡大のための対策」としては、まず「当面の対策」について、(1)アメリカの主導による世界景気の回復、(2)保護貿易的動きの自粛と国際ラウンドの推進、(3)MSACに対する緊急援助、(4)原油価格引上げの一時停止、(5)国際協調の推進——を指摘し、「長期的・根本的対策」としては、(1)新しい投資フロンティアの創出、(2)南北格差是正のための発展途上国の経済的自立支援、(3)国際通貨制度の再建、(4)ブライース・メカニズムの正常化——を挙げた。

『主要国首脳会議に臨んでの提言』は、まず、「わが国はアジアの先進国として、この会議を成功させるために積極的に貢献する必要がある」と前提したのち、「会議」の討議課題について、次のように見解を示した。

一、世界経済の回復の促進については、アメリカの主導で、まず主要工業国の同時的不況の長期化を防ぐことが、急務である。

五 「アジアの先進国」の自覚

第十五章 新しい「現実路線」の進歩

一、貿易については、保護貿易的動きを自粛するとともに、新国際ラウンドを推進せねばならない。昨年五月、OECDは貿易制限自粛宣言をし、本年これを延長したが、この宣言は必ずしも守られていない。この際もう一度再確認して守ることとし、例外は最小限度に止めるべきである。新国際ラウンドは、本年二月に実質交渉に入ったが、各国の不況などのため、交渉は進展していない。主要国首脳は、新国際ラウンドの交渉を推進することを再確認すべきである。

一、国際通貨問題については、制度的に解決することは当面困難であるから、実際的な方法として、主要通貨国が緊密な連絡をとりつつ、その時々々の為替市場の動きに応じて、相場が余りにも大きく変動する場合には、金利政策あるいは協力的な市場介入によって調整することである。世界貿易拡大のために、より安定的な為替相場が望ましい。

一、産油国との対話が、国際経済協力会議として実現することを歓迎する。この会議を成功させるという決意を首脳会議が表明するならば、その意義は大きい。また世界経済が現下の不況から脱出するまでは、原油価格を現行水準に据え置くべきであるという点について、産油国の理解と協力を求める必要がある。

一、南北問題、一次産品問題は、今回の首脳会議で最も重視されるべきことの一つである。対応の方策として、先進国は南北問題は正のため、発展途上国の経済・社会開発を一層積極的に支援して、その経済的自立達成に協力する必要がある。支援の方法としては、途上国の工業化を進めるための産業調整の国際的推進、途上国の輸出所得安定策などが挙げられるが、既存のIMF補償融資制度の拡大と信託基金の創設によって補償融資を行なうなどを、積極的に支持すべきである。とくに、非産油途上国に対する緊急援助の問題は、

格段に考慮されねばならない。

「提言」は、「アジアの先進国」としての日本の立場を重視し、わが国代表が「会議」において、「アジアのウエートの重さを強調する」ことを強く要望して、次のように述べた。

「三木首相は首脳会議において、アジアとくに東南アジアに対する援助の強化を明らかにするとともに、先進各国のアジアに対する関心の喚起に努力されたい。これに関連して日本としても、東南アジアの発展途上国のために、一次産品の輸出所得補償方式の導入を、真剣に考える必要がある。

現在、国際的に設立準備が進められている『農業開発国際基金』は、発展途上国の農業・食糧生産増強を目的とした新規開発事業に、必要な資金を供与しようというものであるから、日本も当然、その実現に寄与することを決意すべきである」

「提言」は最後に、一般論として、日本政府自身の「南北問題」に対する姿勢について、次のように強調している。

「世界経済の新しい発展のため、わが国は南北問題について、長期的な基本政策を樹立しなければならぬ。世界の大勢から孤立しては、貿易立国・資源小国の日本は立っていかないのであるから、南北問題に対する基本政策の確立のため、南北経済問題に関する関係閣僚会議を設置することを、提唱したい。また、関係各省の連絡を緊密にして、南北問題、とくに重要な一次産品問題に取り組む政府の意思統一体制を強化することが必要である。こうした政策を用意して、主要国首脳会議に臨むことを強く主張するものである」

「東南アジア経営者会議」は、ある見方からすれば、「アジアの先進国」である日本についての正しい認識と自覚に立って、発展途上諸国との相互依存関係の推進を通じての世界経済の安定的発展を図るために、ASEAN諸国との間に民間経済人同士の話し合いの場を持つとするものである。

「第二回東南アジア経営者会議」は、昭和五十年七月三十、三十一の両日、マニラ市のマニラ・ヒルトンホテルで開催された。この会議は、先に指摘したように、新情勢を背景とする「新しい世界経済秩序」の形成を求めたの、「南」の諸国の強い意識の高まりの中で開かれたのである。

経済同友会からは、北裏喜一郎国際関係委員長、阿部譲同副委員長ほか五名が、東南アジア諸国からはASEAN加盟国の経営者二十五名が代表として出席した。この会議は、同友会と関係の深いフィリピンのCED会長であるD・シシップリサル商業銀行会長が、マネジメントを担当した。

前年六月、東京で開かれた「第一回会議」では、「ASEANの域内成長産業の育成」と「民族資本形成の方向」が討議の中心テーマとなったが、「第二回会議」では、「ASEAN諸国との経済協力関係樹立をいかに具体化し、これに日本の経営者が、どのような役割を果たせるか」を主題として、討議が行なわれたのであった。

この「会議」の大きな特色として印象的であったのは、「会議」開会の前日に、ASEAN側参加者のみが予備会議を開いて、「地域協力」具体化の方策を協議した上で、同友会との会議に臨んだことであった。ここにおいて、日本とASEANとのマルチラテラルな会議という、「本会議」の特色がより明瞭となった。

このことの背景には、インドシナ情勢の急変によって、ASEANの結束を強めるといふ動きが高まってい

た、という事情があったことが考えられる。特に注目されたのは、従来は政府間の政治的側面における協力関係に重点が置かれていたASEANにおいて、新しく経済面の協力を強化しようという動きが具体的に起こり、しかも、それに民間経済人が真剣に取り組もうという気運が高まっていた、ということである。そして、このような情勢の展開は、先に指摘した「新しい世界経済秩序」の形成を求める「南」の人々の意識の高揚を、現実に関映したものであることはいままでもない。

「会議」で表明されたASEAN側の主な見解は、次の通りである。

一、先進国との交易条件を改善するため、ASEANに共通する資本財・産業用中間財の購入を一本化して、有利な価格で入手できるように、「購入協同組合」を設ける。また、「販売協同組合」を設立して、ASEANに共通する輸出品目のマーケティング面で協力し合い、輸出価格を合理的にするとともに、価格変動幅を小さくする。

一、原材料を輸出し主要工業製品を輸入するという、現在の貿易パターンは、ASEANにとって不利である。しかし、発展に必要な基幹産業を設立するには、各国の市場規模が小さすぎる。したがって、ASEAN諸国が特定の主要工業製品の市場を結合して、規模の経済性を享受できるように資本集約的産業を起こしたい。これによってASEANの発展が促進され、ひいては政治的安定度も高まることになる。

一、このためには、各国の投資委員会の連携を強化するとともに、ASEAN地域としての投資委員会をつくる必要であり、また、これに対応する民間の諮問委員会も必要となる。

一、域内協力を前提とした域内産業の育成には、日本の資本・技術・経験等の導入が不可欠である。

これに対して、経済同友会側は、次のような見解を示した。

- 一、日本と東南アジア、特にASEAN諸国との協力関係を、質的に高度化すべき段階にある。
- 一、相互依存関係にある日本とASEAN諸国は、従来のバイラテラルな関係から、マルチラテラルな関係へ、重点を移行すべきである。

一、ASEANの域内産業の育成に対し、日本は積極的に協力するが、それには、ASEAN諸国間の相互関係の調整が前提となろう。

また、一次産品輸入問題、域内産業の振興、金融機構確立の方策、日本とASEANとの補完関係——などについても、同友会側から説明がなされ、それらをめぐる討議が行なわれた。

「第二回会議」で得られた合意点は、次の通りである。

- 一、ASEAN加盟国間の具体的な経済協力は、加盟各国にとっても、また地域全体としても、さらに貿易・投資面における主要相手国にとっても、有益なものとなろう。
- 一、ASEAN諸国の政府は、特定主要工業製品についての各国の市場を、効果的に結合するという決意を、もっと明確に示すべきであるし、また、域内をベースとする企業設立を、どのように促進するかについても、具体的に明示することが望まれる。

一、日本とASEANの経営者は、域内をベースとする企業の発展に、有益な役割を果たしうるし、また、こうした努力は、収益性を目指したものでなければならない。

一、域内産業活動の協力については、次の諸点についての慎重な配慮が必要である。——①ASEAN諸国間

の費用と便益の公平な配分、②当該産業の特性、必要原材料、エネルギーの入手可能性、インフラ部門、労働力等の諸要因から生ずる比較優位性

一、暫定的にフィリピンCEDが、域内ベースの企業促進のため、連絡調整機関としての役割を果たす。

なお、閉会に先立って、メルチョール比国政府官房長官がゲスト・スピーカーとして、域内ベースの企業設立促進につき、フィリピン政府の決意を表明した。

「第三回東南アジア経営者会議」は、昭和五十一年七月十九、二十日の両日、東京・丸の内のパレスホテルで開催された。

経済同友会側からは、佐々木直代表幹事、北裏喜一郎国際関係委員長はじめ十九名が、ASEAN側から、フィリピンのシシップハリサル商業銀行会長はじめ民間経済人のほか、インドネシアのスフード投資調整機関副長官ら政府関係者を含めて二十四名が出席した。

ASEAN諸国は、この年の二月に首脳会議を開いたのに続いて、三月には経済・企画閣僚会議を開き、尿素肥料・ディーゼルエンジン・ソーダ灰および過燐酸肥料の四品目を、産業プロジェクトとして開発することで合意していた。日本側としては、この情勢を踏まえて、産業共同プロジェクトの進め方と、これに対する日本とASEANの投資関係について、ASEAN側の考え方を打診することに主眼を置き、「会議」に臨んだ。

ASEAN側は前回同様、開会に先立って予備会議を開いたが、これはASEAN側の横の連帯強化に貢献している事実を見逃せない。

五 「アジアの先進国」の自覚

第十五章 新しい「現実路線」の進歩

「会議」は、三つのセッションに分けて、討議を進めた。「第一セッション」では、「各国経済の現状と展望」について、参加各国が報告し、意見を交換した。「第二セッション」では、「日本のASEAN投資の問題点」をテーマとして、討議が行なわれた。ここでは、同友会の「国際関係委員会」が五月から六月にかけて実施した「ASEAN諸国への海外投資についてのアンケート調査」の結果が、基本的な討議資料として提示され、貴重な役割を果たした。「第三セッション」では、ASEAN域内経済協力、特に産業共同プロジェクトについて、ASEAN側の説明を中心に、活発な討議が展開された。

「第四回会議」は、昭和五十二年七月ごろ、インドネシアのジャカルタで開催することが確認された。

なお、前記「アンケート調査」は、ASEAN諸国に直接投資を行なっているわが国の本社企業を対象に、既存投資の評価、新規投資についての考え方、ASEAN域内経済協力に対する関心度合などについて調査したもので、ASEAN側出席者はこの調査結果に深い関心を示すとともに高く評価し、「日本の投資企業の考え方を理解するために、貴重な手掛かりとなるものであり、帰国後も十分に検討したうえ、その内容を、政府の政策に反映させたい」との意見があった。

経済同友会は、米国CEDなど、日米欧六団体とともに、「先進国と発展途上国の経済関係」をテーマに「共同研究」を始めることとなり、昭和五十一年二月二十日の幹事会に山下静一専務理事から提案、了承された。

この国際共同研究は、五十年九月『高価格エネルギーと国際経済』が国際共同提言として発表された際、当面する「南北問題」の新局面を背景に、次の共同研究テーマとして取りあげることと合意されたものである。

「共同研究」の共通的な問題意識ないし課題は、次の通りである。

一、発展途上国側の最近における主張は、IMFにおける発言権の増大、援助の拡大と条件緩和、累積債務の帳消し、一次産品の包括的商品協定・加工品・製造業品に対する一般特惠など、国際通貨・援助・通商のほか、農業開発・環境保全など各方面にわたっている。特に投資関係については、天然資源に対する恒久主権を主張するとともに、民間資本やノウハウの流入に対する規制を強化し、外資系企業の国有化に伴う紛争を国内法のみによって解決する権利を要求している。

一、しかし、先進国の民間企業は、直接投資を通じて、資本・生産技術・企業家精神あるいは経営・マーケティング面の知識や経験など、経営諸資源を発展途上国に移転し、その発展に貢献してきているのであって、直接投資を阻害するような規制を強化する傾向が、今後さらに強まれば、第三世界の近代化促進のための大きな手段が消えることにもなりかねないと考えられる。

一、また、天然資源の開発には巨額の資金を必要とするが、国有化などの動きによって民間資本のリスクが過大になれば、将来の資源供給が世界的に円滑を欠くような事態も生ずることが、懸念される。

一、したがって、今回の共同研究では、先進国の民間企業が発展途上国の経済的・社会的発展に果たす役割に、焦点を当てることになっており、発展途上国側による「新国際経済秩序」の主張に照らしながら、先進国の民間経営諸資源を、第三世界の発展に効果的・持続的に動員できる方途を見出すことを課題としている。

一、また、南北経済関係の問題は、主として政府間の問題として取りあげられることが多いが、この共同研究では、事態の本質に照らして、発展途上国の政府ならびに民間部門との望ましい協力関係はいかにあるべき

五 「アジアの先進国」の自覚

第十五章 新しい「現実路線」の進発

かを、先進国の民間企業として主体的に検討する。

共同研究の具体的な進め方についてはCEDを中心に検討を進めるとともに、五十一年二月十六日にロンドンで、六月二十二日にはストックホルムで、さらに九月二日には再びロンドンで、七団体事務レベルの協議を重ね、共通質問項目によって世界の主要企業約百社の役員にインタビューを行ない、その結果を基礎に「発展途上国と先進国の新しい経済関係の在り方」について報告書を作成する予定である。

六 「人間中心社会」の構築へ

——創立三十年の決意表明——

経済同友会は昭和五十一年四月二十三日、日本工業倶楽部で「通常総会」を開き、『三十周年に臨む決意表明』を村本周三政策審議会委員長から開陳、全員で賛同の意を表した。その全文は、次の通りである。

「創立三十周年を迎えた本日、戦後日本経済発展の軌跡を顧み、経済同友会三十年の歴史に蓄積されたわれわれの先輩の研鑽と努力を想起し、わが国経済社会の新たな発展を目指して、下記の決意を表明する。

記

一、人間中心社会の構築

戦後日本経済の発展とその成果を正しく評価するとともに、その過程で生じた諸問題を直視し、物心両面の人間の希求を調和的に充たしうる社会を構築することが、これからの目標である。創造性の發揮と社会公正を

期しつつ、われわれは経営を通じ実現を図る。

二、政治の新展開

戦後日本経済の発展を支えてきた政治の安定も、今日、大きな節目に差しかかっている。したがって新しい政治が展開するに際して、議会制民主主義の健全化と自由主義経済の持続的進歩を期して、われわれは経営を通じ努力する。

三、新国際秩序の形成

戦後日本の発展は、国際的環境に恵まれたためであるが、近年地球上に新しい権利・義務の要求が高まり条件変化は急激である。貿易依存度の高いわが国は、このような際、先進国との協調、発展途上国との協力を一段と強め、新しい国際秩序形成に貢献せねばならない。われわれは経営を通じ貢献する」

ここで印象的なのは、「決意」の内容の三カ条について、いずれも「経営を通じ」の語句を踏まえて、「実現を図る」「努力する」あるいは「貢献する」と、締めくくっていることである。「経営者」は「言説」だけでは足れりとできず、「経営を通じて実践する」ことが本筋であるという「新しい同友会」の「現実路線」への志向が、ここに明確に謳いあげられたのである。

「通常総会」は、郷司浩平幹事の開会の挨拶に始まった。彼は結成当時の同友会における「日本再建への意欲」を想起しつつ、次のように述べた。

「日本の混迷という点から見ると、当時の混迷の根本は物資の窮乏という単純なものであったが、今日の混迷

六 「人間中心社会」の構築へ

第十五章 新しい「現実路線」の進発

は政治・経済・労働・市民を通じた社会的混迷であり、いわば前者がハードウェアの混乱であるのに対し、後者はソフトウェアの混乱であるといえる。同友会は単なる経済団体としてミクロの利益代表ではなく、マクロを踏まえた斉合性の中に新しい道を発見するという伝統と創立の精神を持っている。創立三十周年を機会に、前途の困難を展望しつつ知能を結集して、経済社会におけるオピニオン・リーダーとしての使命を、拡張・達成することを望む」

斎藤英四郎副代表幹事は、「五十一年度事業計画」の意義について、次のように発言した。

「われわれは、残された四半世紀にいかに対処するかを考えるのに適切な時期に会している。初年度に当たる五十一年度の事業計画には、今後二十五年間の展望を織り込むべき使命がある。社会的責任、企業と政府との関係・社会との調和など、新しい問題に如何に取り組むかを考え、提言していくことが、同友会に与えられた課題である。

今後二十五年間は様々なことが生起すると思われるが、所詮、今までわれわれが、その中で生きてきた自由主義経済が、内外とも著しい変貌を遂げる二十五年間ではないかと思う。この時期の初年度として、新しい決意をもって事業計画を組むということは、まことに意義深いことと考える」

佐々木直代表幹事は、就任後初の「基調演説」である『新しい時代の経営者』に前置きして、次のように発言した。

「本年は創立三十周年に当たるので、従来の代表幹事所見と趣きを異にし、会員各位の意見を集大成した形で『基調演説』を作成した。『基調演説』は、当会三十年の歴史を背景に、今世紀末までの二十五年間を展望する

ものであり、当面の問題について述べたものではない。換言すれば、戦後の高度成長がもたらした経済効果を基にして、人間中心の経済社会を、いかにして形成するかについて述べている。そうした中で、『個と全体』の関係をどう考えていくかが肝要であるとの観点から、個人と組織・組織相互間・議会制民主主義の問題、その解決のための企業の役割、さらには、それに応じた経営者の責任について触れている。最後に、今後の経営者の実践課題について、項目を分けて述べた」

各地経済同友会の代表幹事たちも、地方の実感のこもる「所見」を述べた。

○石黒久代表幹事（関西）

わが国では近代国家としてスタートした明治の開国以来、国民的目標は殖産興業・富国強兵であった。戦後も所得倍増、欧米並みの経済水準追求と、主として経済的側面に立つものが多かった。したがって、その過程で、国民の意識形成において、社会的・文化的側面より経済的生活に、より大きな価値のウェイトを持たせる結果を招いた。今や、議会制民主主義と広い意味での自由を守るからこそ、国民の希求する社会理念でなければならぬ。国民一人一人が、自由社会を守り、維持する責任を自覚し、それを果たさねばならない。

○三木邦男代表幹事（中部）

現在の企業批判は経済至上主義に対する反発から起こっていることを認識し、その上で新しい経営理念を考えなければならぬ。その際、自由主義経済では律しきれない部分への要求が多くなってきたことに鑑み、自由主義経済が社会福祉に貢献できる枠組づくりが必要である。

○徳島喜太郎代表幹事（福岡）

第十五章 新しい「現実路線」の進発

新しいローカリズムについて述べたい。

わが国では従来、政治・経済の一点集中性の下で、効率の高い体制を維持してきたが、最近そのデメリットが表面化し、過密・過疎、所得格差、価値観の多様化等が顕在化した。本来、自由と民主主義は郷土愛に根ざしたものであり、それが市民社会を支えるのである。この点を意識して従来の発想を改め、自らの頭で考え、自らの手で将来を構築することによって、地域の主体制を確立せねばならない。それによって初めて、社会全体の進歩と調和が図られるのである。

○井上浩三郎代表幹事（神戸）

現在、国民は自由意志に基づく選択を望んでおり、それには「真実」の問題解決、「公正」な情報伝達が重要である。また、福祉の向上には活力ある企業活動が必要であることを再認識し、そのことによって、今後の経済社会の一層の発展を期待したい。

○小谷隆一代表幹事（京都）

京都の産業には従来から「開発の精神」が宿っており、現在も伝統産業を近代化しようとする動きがある。例えば、ファッション都市としての脱皮がそれである。しかし、それには新しい英知が必要であり、それによって、新しい時代の「協調と競争」概念を構築するとともに、高度成長期に失われた美德と思想を呼び起こすことが必要である。それには、経営者は理念のみでなく、行動と実践に深く踏み込まねばならない。

地方同友会代表幹事による、このような「所見」表明のうちに、全国的視野における「同志的結合」意識が、より一層高められたことはいうまでもない。

そして最後に、『三十周年に臨む決意表明』が決議されたのであった。

なお、「昭和五十一年度事業計画」のは、次のような前文で新しい決意を示した。

「経済同友会は今日、創立満三十年の歴史を築き上げたが、そのことは貴重な教訓の蓄積と哲学の体系化だったといえる。したがって、これから二十世紀の最後の四半世紀に臨むに当たり、その歴史に基づき、時代の変化を展望しつつ、本会に課せられた使命を遂行せねばならない。

それは言うまでもなく、経営者の主体性の自覚と、その行動を基本とするものであり、そのため、(1)経営者の社会的責任の探究、(2)企業と政府の関係明確化、(3)国際社会における秩序づくりへの参加、等を主題として、本会の事業計画を策定するものである」

ひるがえって、昭和五十一年初頭から春にかけて、日本経済はどういう情勢にあったか。まず言えることは、世界景気の回復に伴って、日本の輸出が急速に伸び、それを原動力として、景気の回復基調が明確になったことであった。福田赳夫副総理・経済企画庁長官をして「全治三年の重傷」と言わしめた「石油危機」後の長い不況も、昭和五十年一―三月期を底として、ようやく回復への兆しを見せはじめ、不況期の三年目を迎えるや、前年から実施された財政・金融を通じての不況対策の効果が、顕著に現れてきたのである。物価は高水準ながら鎮静し、国際収支も好調に転じ、二年続きの「ゼロ成長」から脱却する見通しも出てきた。

そうかといって、現実の局面は、経済界にとって、必ずしも明朗なものとしては映じなかった。底入れ後の回復歩調といっても、足どりは緩慢で、一進一退の小波動が続き、また、マクロの経済は回復過程にあっても、ミ

クワの経済では不況感を免れることがなかったのである。回復過程が定着したと見られた昭和五十一年初めの四半期においても、経済界の実感はその通りで、いわば戦後最長・最悪の不況の後遺症が、深く企業を痛めつけていたのであった。

「経済」の周辺環境も、経済界にとって歓迎すべきものではなかった。「石油危機」を契機とする異常事態に対処するに当たって、一部不謹慎な企業のとった行動は、国民各層の中に根強い「企業不信」を植えつけ、それは容易に解消しないばかりか、非合理的な「企業性悪説」にまで歪曲される風潮さえ見えた。さらに、五十一年二月には、いわゆる「ロッキード事件」という不祥事が表面化し、それは「政治不信」を煽ると同時に、「政財癒着」を印象づけ、別の面からの「企業批判」に力を添えるにいったのである。

このような情勢下の一月二十三日、政府は「経済審議会」の答申になる「昭和五〇年代前期経済計画概案」を閣議了解した。政府は、この「計画概案」に基づいて、昭和五十一年度をもって「石油危機後の経済調整過程の仕上げの年」とすると同時に、「新中期計画の出發年」とするとの認識を固めた。「計画概案」は、世界経済の回復基調を背景として、物価の安定傾向を維持しつつ景気の順調な回復を実現し、わが国経済を新たな成長路線に移行させるためのプログラムを示すことを主眼とした。また「概案」は、わが国経済をめぐる内外の条件変化、とくに資源的制約を重視することを前提に、昭和五十一年度に始まる五カ年間の平均実質経済成長率を六%強に押さえ、このような成長率の低下に伴って生ずる諸問題と、それへの対応の方向を示すことを目的として、作成されたのである。政府は「概案」の趣旨を尊重して、これを新年度における経済運営の基本的態度とするこ

ととし、「新計画」の最終答申を待った。

「計画」の実質は「中成長型」と謳われたが、「高度成長経済」を長く生きてきた経済界にとっては「低成長・減速経済」が公的に確認されたということにはほかならない。

経済界が当面する社会的・経済的情勢は、「経営者」の奮起を促し決意を迫るものであった。「創立三十周年」を迎えて、自らが歩んできた「先見的洞察」と「進歩的行動」の道程を顧みる機会を得た経済同友会の「経営者」の場合、特に、そのことが実感されたのは、当然のことであった。

同友会の「経営者」は、「年頭見解」で奮起し、「通常総会」における佐々木代表幹事の「基調演説」で新しい方向を見定め、そして「決意表明」に至ったのである。「年頭見解」は『企業の役割と責務』を説き、かつ訴え、「基調演説」は『新しい時代の経営者』を標榜した。

『昭和五十一年年頭見解』は、一月十六日に発表されたが、次のような問題意識に立って、文案が練られた。

「ここ数年、企業に対する批判は異常な高まりを見せたが、その中には、企業が反省しなければならぬ点も少なくなかった反面、誤解や偏見に基づく批判も数多く見られた。このため、このままでは、わが国の健全な経済運営に多くの問題を残すことにもなりかねない。

また、当面する戦後最大・最長の不況の実態と背景、わが国が置かれている厳しい環境などを考え合わせると、社会全般の理解と協力なくしては今日的事態からの脱却は困難であり、より良い社会の建設が遅滞する恐れが多い。

第十五章 新しい「現実路線」の進路

そこで、わが国経済社会における企業の存在意義・役割の重要性について、率直かつ明確に主張を行ない、経営者自身が再認識すると同時に、社会全般の理解を深める必要がある」

討議の過程において強調されたのは、次のような考え方であった。

一、将来の日本経済の中で企業の位置と役割を、中心テーマとすべきである。企業の弱体化は即雇用不安・歳入不足・国際競争力の低下等、経済の不安定化につながる。欧米諸国でも、こうした認識が高まっており、ここで、経済の中で企業の役割を再認識する必要がある。

一、企業活動がすべてに優先する、ということではない。企業は社会の一員として、社会的ルールの枠内で、日本経済のさまざまな制約条件を克服する主体として活動する責務を負っていることも、明白にしなければならぬ。

一、企業活動を健全な姿に戻し、昭和五十一年を新しい経済構築への第一歩を踏み出す年とするためには、緊急に必要なことは、新価格体系への移行である。この問題は難しいが、原料価格の上昇を製品価格に反映させることはインフレとは言いがたく、この点を明確にすべきだ。ただ、これによって、いわゆる賃金・物価のスパイラル・インフレが進み、中期的な混乱要因が生じることに對しては、注意が必要である。この意味で、労働組合にも協力を求めねばならない。

一、減速経済への移行、高資源価格など、付加価値減少の構造的要因を考えると、企業としては、さまざまなコスト圧力を吸収できる体質を目指す必要がある。そうしたコスト圧力の累積が、新しい「高付加価値経済社会」への移行に通ずるという意味で、産業構造一般の高度化が重要である。

「見解」は、その題名にふさわしく、経済社会の新局面における「企業の役割と責務」を、明確に自覚し、堂々と押し出した。ここで主役をなしているのは「企業家精神」であり、主眼となっているのは「付加価値の向上」である。「見解」の所論はすべて、これらを中心として展開される。

まず、「社会発展の源泉としての企業」が前面に出る。「企業の役割」の「経営者」自身による積極的・本質的評価である。即ち、こういう。

「企業は自由と創造を基調とする市場経済の中で付加価値の向上を図りながら、国民の経済的福祉に貢献している。企業が生み出す付加価値は、賃金の源泉であると同時に、企業自体の再生産活動のための主要な原資であり、また、国・地方自治体への税金の給源である。付加価値の増大は、社会発展・福祉向上のための不可欠な条件なのである」

さらに言う。

「また、企業は国民のニーズに合致した財・サービスを供給することによって、直接消費者福祉に寄与するとともに、雇用機会の提供という国民福祉の、基本的かつ最も重要な条件をつくり出している。さらに、貿易・国際協力の担い手として、国際政治・経済の安定と発展に協力し、相互依存関係が深化する世界における、わが国の基盤強化に積極的な役割を果たしている」

「見解」は続けて、「企業の付加価値」が減少した場合の影響を考える。というよりも、それは現に「戦後最大・最長の不況」期を通じて「企業」も「国民」も、ひしひしと体感してきたところのものなのである。次の諸点において、指摘された。

六 「人間中心社会」の構築へ

一、異常な不況下における企業の付加価値の減少は、企業自体の投資活動を減退させると同時に、国・地方自治体の財政を危機に追い込んでいる。

一、財政危機は福祉社会建設を停滞させ、また財政の所得再配分機能、景気調整機能の弾力性を失わせ、その効果を減殺させる恐れが多い。

一、企業の投資活動の減退は、直接的には景気回復を遅らせるのみならず、中期的なわが国経済の潜在成長力を低下させ、ひいては国際競争力に暗雲を投げかけることとなる。

一、国際競争力の弱体化は資源・食糧の確保を困難にし、国民生活の基盤を脅かす。また、海外援助・輸入の減少をもたらすことによって、発展途上国の経済建設に悪影響を及ぼし、それはわが国の輸出環境をさらに悪化させる。

一、最も憂慮すべきは、雇用不安や企業倒産による失業者の大量発生である。それは大きな社会不安を呼び起すことになりかねない。

そして「見解」は、「経済政策の主目標である雇用の安定、国民福祉の向上、通貨価値の安定、国際協調の推進などの達成は、健全な企業活動を前提として初めて可能だといえよう」と主張する。

そこで、制約条件下における「新しい付加価値の創造」が希求される。それにはまず、「企業家精神の創造的高揚」が基本となる。世の「経営者」に対して、このように訴えた。

「企業は内外の経済環境の変化に即しつつ、自らの存立条件を見直して、新しい対応の道を選ばなければならぬ。自己の有する生産資源の一層の効率的利用を追求するとともに、厳しい市場環境に対して挑戦を試みる

べきである。

国民経済全体の付加価値向上のためには、極力、既存部門の高付加価値化を目指し、また新産業分野を開拓し、同時に企業体質の強化を図るべきである。

現代企業の特徴は、創造的な企業家精神によって、社会の発展とともに生ずる新しい社会的ルールをも含む、さまざまな制約条件を克服していく組織的能力そのものにあることを自覚し、この能力を発揮することが、社会的制度としての企業の価値を高める最良の道である、と確信する」

「見解」は、政府に対して「新しい産業構造への移行」を促進するための「条件整備」を基調とした要望を投げかけたのち、国民に対しては「意識と行動の変革」を促して、このように訴えた。

「国民の一人一人に期待したいことは、転換期に即応した主体的選択である。市場経済においては、消費者の選好が需要構造の変化を通じて、産業構造転換へのシグナルともなるのであるから、消費行動や生活全般を省資源・省エネルギー化することによって、低成長・高コスト時代に自ら対応することが望まれる。

また福祉充実については、コストを適正に負担するとともに、国民各自が連帯感をもって、福祉社会の建設に参加していくという認識が求められる」

「見解」は最後に、「五十一年度の緊急的課題」を取りあげた。まず「企業の自助努力による不況克服」を挙げ、次に「新価格体系への移行」に対する「経営者」の受け止め方を、次のように表明した。

「わが国経済は、今や深刻な不均衡に直面している。原油価格の高騰が世界経済の流れを一変させたにも拘らず、わが国では政治要因が強く働き、人為的な価格抑制が行なわれた結果、とくに価格面に不均衡が現れてい

る。これらが国民経済をゆがめ、新しい前進を妨げており、こうした不均衡は一刻も早く是正していくことが必要である」

これは「政策」に対する率直な批判的指摘であるが、一面、自らをも戒めて、こう述べた。

「新価格体系への移行は、各経済主体の安易な価格転嫁によるのではなく、企業がコスト上昇分を極力吸収する努力を払うとともに、中間流通機構の合理化などにも努めることによって、最終製品への影響を、できるだけ小さくしなければならない」

転じて「賃金政策」についても率直な意見を打ち出し、「生産性原則」を貫くことを主張した。

「新均衡体系の確立のために、もう一つ重要なことは、賃金・物価のスパイラル・インフレを避けねばならないということである。減速経済への移行に伴い、経済全体のコスト吸収能力が低下していくことを、労使双方が深く認識し、賃金政策は、生産性原則を尊重したものでなければならない。

のみならず、雇用吸収力の低下・高齢化社会への移行など、雇用環境の変化が必至であり、労組とても従来のような、大幅な賃上げ要求を中心とする行動を改める必要がある。とくに大企業や公共企業体の労組は、自らの行動が政治的・社会的に及ぼす影響力の大きいことを自覚し、行動に節度を保つことが要請される」

「見解」は、「国債を抱えた財政運営」についても、「緊急的課題」として、「行財政の合理化」を迫るなど、政府の注意を喚起した。

「企業の新しい決意」と題する結びの文は、こうである。

「われわれは最適な競争環境のもとで、革新性と創意に満ちた企業努力と、合わせて、社会の合理的な要求に

応えるための行動を決意する。企業に対する建設的批判には謙虚に耳を傾け、他面、誤解や偏見に基づく主張に対しては、自信と勇気をもって、企業の立場を明確に表明していくべきであると考える。

国民生活の基盤である企業存立の基本的条件の形成に、各界の理解と協力を強く期待したい。それによってのみ、今日の経済的困難の打開が可能であると確信する」

「年頭見解」が、「反発」と「自省」を動機とする「経営者」の「奮起」の檄文とすれば、五十一年度通常総会における佐々木直代表幹事の『基調演説——新しい時代の経営者』は、それを踏まえて「新しい時代」の進路を見極めた「経営者」の「第二の開眼」の宣言であった。それは経済同友会の「昨日」を顧み、「今日」を踏み始めて、「明日」を望む。——「時代は変化してやまない。今日、われわれは一つの時代の終りと、新しい時代の始まりの間にある」と、「基調演説」は言う。

新しい経済社会の方向は、どこに見出すべきか、それを切り拓いていく「経営者」の行動理念は、どうあるべきか。——「基調演説」は自ら、このように答える。

「われわれは自由企業体制の新展開を目指した模索の時を迎えている。これは、二十一世紀への懸け橋としての二十世紀最後の四半世紀に、われわれに課せられた時代的要請であると考え。新しい経済社会が安定と進歩をもたらすか、逆に混乱と退廃の時代となるか、未来は、歴史的視点に立って、われわれが現在、何を選択するかに大きく依存しているのである」

「基調演説」は、「新しい経済社会への道」を次のように選択し、設定した。

六 「人間中心社会」の構築へ

第十五章 新しい「現実路線」の進発

第一に、「国民的目標の方向」が示される。即ち、こうである。

「高度成長経済により、国民生活の水準は世界的レベルに達した。しかし、国民の物的生活水準の向上による『物質からの自由』が進行するにつれて、国民の価値意識は、公正な社会の中で、個性の尊重、生きがいの感得といった精神的充足感を求める方向に、急速に変化を見せている。

国民の精神的豊かさへの希求は、物質的豊かさを放棄したことを意味するものではない。生活水準の向上・生活環境の改善・福祉の充実等は、経済発展なくして、真の解決は図れない。

貿易立国としての宿命を背景に、国民一人一人が物心両面にわたって、充実した生活を営んでいける社会、いわば人間中心の経済社会をつくりあげていくことが、これからの日本の基本的課題といえよう」

第二に、「個」と「全」の調和が説かれる。

「価値観の多様化が進行し、『個』と『全』の矛盾が拡大する傾向にある今日の社会において、新しい経済社会の建設を目指すためには、その基盤としての『個』と『全』の調和が、重要な条件となる。

『個』と『全』の調和を図るために不可欠な各主体の平衡感覚は、情報の公正化、政治・経済・社会各分野における意思決定機構への参加意識と、社会的存在としての責任感から醸成されるものである。」

第三には、「人間中心の経済社会の建設」が標榜された。

「新しい経済社会は、国民的目標の変化から生ずる新しいニーズを吸収できるような社会でなければならぬ。人間性・社会性・効率性のバランスがとれた、人間中心の経済社会の建設を目指して、それにふさわしい制度・機構を整備することが必要である。これが自由を基調とする民主主義に対する国民の信頼を深め、自由

企業体制を維持し、経済社会の発展をもたらす道なのである」

そして、「組織・制度の民主化」「社会のチェック・アンド・バランス機能の強化」および「議会制民主主義の充実促進」が、唱えられた。

第四には、「経営者の意識変革」が呼びかけられた。

「新しい経済社会において、経営者に課せられた責務は重く、厳しいものとなる。特に、わが国においては、精神的にも経済的にも、個人の生活に対する企業の係わり合いは大きい。したがって経営者は、経済活動の主体であると同時に、人間的目的・社会的目的を、調和的に達成すべき役割を担っているのである。

企業の発展は、社会的合意を得た環境の中で、個人の創造力の発揚をエネルギーとして達成される。そして、その結果としての利潤は社会的蓄積となり、経済基盤の強化をもたらす重要な源泉であると同時に、社会発展の原動力ともなるのである。そのような意味で、人間的・社会的・経済的に価値ある企業だけが、存続・発展することができる。

経営者は、未来を指向した意識変革を求められていることを、認識しなければならない」

「基調演説」は次に、二十一世紀に向かっての「新しい経済社会」実現への接近を図るために「新しい企業づくり」を決意し、それを達成するための「企業の実践課題」を掲げた。

(一) 企業の社会への一体化——個々の企業が社会の中で調和的な存在となるためには、他の社会諸組織と対等な関係にあることを強く自覚し、今後は社会において連帯感を持って、一構成員に徹していくことが要請されていると考える。

企業は新しい市場機構の枠組づくりに積極的に参加すると同時に、その中でフェアな競争を行なわねばならない。

企業はまた、国際経済社会においても、信頼される一員であることが求められる。貿易立国のわが国は、自由貿易体制の維持・発展のための国際経済秩序づくりに貢献すると同時に、企業の行動が相手国の経済社会の繁栄に寄与するものであることが、要請される。

(二) 開かれた企業の形成——企業が社会と調和するための第一の条件は、企業もまた平衡感覚をさらに磨いていくことである。そのためには、企業が内外からのチェックを受け入れ、他の組織・制度に対してチェックしうる態勢を確立することである。その場合、正確かつ公正な情報提供ということが前提となろう。

即ち、企業は、その本来の目的・機能・成果を正しく社会に示すと同時に、社会各主体の価値判断に対して、その調整を円滑に行なえるよう、株主総会の充実化、消費者との対話機関の設立を通じて、対話を積み重ねることが重要である。

(三) 雇用環境の改善——終身雇用制・年功序列賃金制・労使協議制などが、「労働が生きがいに通ずる」という多くの日本人の労働観と合致して、それが企業のエネルギーとなり、ひいては経済成長に大きく寄与したことを、高く評価しなければならない。

われわれは、こうした日本的雇用形態を基本とし、これを時代的要請に合わせて、その内容を発展させることが肝要と考える。働きがい結びつくような職場・経済条件の提供、従業員の経営参加による意思の反映を目指し、その実現のための条件を、労使一体となって模索していくべきである。

今後の四半世紀には、高齢化社会への対応が重要な問題となる。血の通った福祉社会とは、組織を通じて高齢者が社会への参加意識を強く感得できるものでなければならぬ。

四 技術革新の推進——内外の厳しい経済環境の中で、福祉の向上、国際競争力の増進を図るための起動力は、技術革新である。世界的に技術革新は一巡しており、導入機会も著しく減少している今日、わが国の将来は自主技術の開発如何にかかっている。企業は経営諸資源を活用して、技術開発体制を整備することが急務である。

他方、技術開発には、人間性・社会性・効率性の視点に立った事前評価が必要であり、新しい技術もまた、社会の進歩と調和するものでなければならぬ。

五 経営者倫理の高揚——企業に対する人間的・社会的要求からの諸規制は、いわばミニマム・リクワイアメントであるかもしれない。しかし、われわれは、その最低限の要求に比べればよいのではなく、経営者としてマキシマムにどれだけ挑戦しているのかを問われているのだ、ということを確認しなければならない。

社会組織・制度としての企業の重要性は、経営者の倫理感と不可分に結びついているのである。われわれは、経営者に対するこのような挑戦を誠実に受け止め、すぐれた企業家精神をもって、これを克服していかなければならない。

「基調演説」は最後に、「人間中心の、より民主的な経済社会の建設を目指すことが、わが経済同友会に課せられた歴史的使命である」と、宣明した。

「進歩と調和」への「求道者」としての経済同友会の歩みは、木川田一隆を指導者とする実り多き高揚の時代を

第十五章 新しい「現実路線」の進発

閉じた後も、佐々木直を中心とする新しい体制のもとで、正しく、力強く、再発足したのである。

経済同友会は五月二十一日、昭和五十一年度の第一回幹事会を開き、河上健次郎・森永貞一郎の前幹事を、「顧問」に委嘱した。六月十八日の第二回幹事会では、「事業計画実施のための組織運営」を決めた。

六月二十八日には東京・帝国ホテルで、「社会経済国民会議」（中山伊知郎議長）と「経営参加」問題について懇談した。これより先五月三十一日に「新自由主義推進委員会」が、この問題に関する『研究報告書』（前掲）を發表したのを契機に、この会合が聞かれたものである。「国民会議」側から郷司浩平・大河内一男・天池清次の各副議長をはじめ「同盟」を中心とする民間単産委員長ら十三名が、同友会側からは佐々木代表幹事をはじめ、菊地庄次郎・斎藤英四郎・石川六郎各副代表幹事、中島正樹「経営参加」小委員長ら九名が、それぞれ出席した。この席で、天池同盟会長は前記「研究報告」について、条件つきながらも、「前向きに取り組んでいる」との見方を表明した。

経済同友会と労組側との話し合いは、すでに述べた通り、草創期における「経済復興会議」の解散以来、一応は途絶えた。しかし、「話合える労組」との間には、実質的な意見の交換の場が、個別的・断続的に持たれ、いわば「伏流」的に存続していたのである。それが「佐々木新体制」下で、発展的・公的に大きく開花したわけで、その意義は高く評価されなければならない。この会合は、両者間に共通のテーマが見出された場合には、将来も随時開かれる含みを持っている。

その後における同友会の主な活動は、すでに時期を先取りして記述されている。

そして、最後に特筆すべきは、十月十五日に開かれた第六回幹事会に、CEDのR・ホランド新専務理事の来訪を得たことである。彼はニール前専務理事の後任として、七月に就任、海外提携団体との協力を新たにする活動の第一歩として、日本の経済同友会を真先に訪問したのであった。米国の連邦準備制度理事會理事の前歴を持つホランド専務理事は、CEDが八月に発表した『インフレーションとの戦いと経済成長の促進に関する見解』を報告し、幹事会は図らずも日米共同討議の場となった。これを機に両団体は昭和五十二年春にも東京で、改めて懇談の場を持つことに合意を見た。

「新しい時代」の同友会の活動は、かくのごとく着実に、かつ活発に、歩を進めている。しかも、このような動きの最中においても、背景をなす内外の経済・社会情勢は、極めて流動的である。新しい事態が生起しつつある。同友会はつねに、問題意識を前進させていかなければならないのである。

『経済同友会三十年史』は、ここで終る。

(完)