

2

年頭見解・代表幹事所見に見る 時代の軌跡と経済同友会の主張

経済同友会の「年頭見解」と「代表幹事所見」は、時代により若干の性格の違いはあるが、その時々時代の背景の中での経済同友会の認識や指針を表明してきた基本的文書であり、経済同友会の活動の中でも重要な柱として位置づけられてきた。それらを時系列的に整理することによって、戦後50年の日本経済の変遷と、その中で経営者が何を考え、どう行動してきたかを太い線で理解することができる。

なお、「年頭見解」は、文字通り年初に発表されてきたものであり、主として一年の経済社会を展望しつつ、その年に臨む経済同友会の姿勢を表明してきた。これに対し、「代表幹事所見」は、毎年4月に開催される通常総会において代表幹事の所信として発表されてきたものであり、経済同友会を率いてきた歴代代表幹事の思想や個性がより色濃く反映されている。

注) 〇は景気後退期を示す

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
1959 (昭34)	中井 山上 素英 平熙	1.16 日本経済に対する見解 1190 ● 経済はナベ底不況から脱しつつあるが、ここで重視すべきは質的成長である ● 産業界は、量的拡大意欲を自制し、自主調整を促進せよ ● 金融界も、産業界の過当競争自制に導く推進力たらねばならない	速やかな景気回復と今後の課題	(昭33) 6.12 第2次岸 信介内閣
4.8	4.8 新しい経済秩序への見解 1200 ● 貿易・為替自由化の方向に対し、経済界は設備過剰と過当競争に対する自主調整策を用意せよ ● その基礎となる経済実態把握のため、経済界は企業経営に直結した権威ある「統計調査機関」の設置を ● 自主調整のため、主要業界ごとに第三者を加えた協議機関を設けよ			
井岩 上佐 英凱 照實				
1960 (昭35)		1.22 日本経済の現状分析 昨年の回顧と今年の展望 1260 ● 設備過剰の懸念がある。自主調整の具体化を急げ ● 貿易・為替自由化への備えがない。無秩序な過当競争による混乱の恐れがある ● 経済界は政府頼りでなく、自主調整と新しい秩序づくりを自主的に進めよ	日本経済の成長力と競争力	7.19 第1次池田勇人内閣
4.8				
岩木 川田 一隆				
1961 (昭36)		1.20 日本経済に対する見解 昨年の回顧と今年の展望 1360 ● 経済界は高い成長で安易に流れず、将来の生産過剰回避など、自主性を確立せよ ● 政府は成長政策より、内在する各種不均衡解消のための構造政策に専念せよ ● 欧米の日本の輸出に対する見方が厳しくなっている。輸出秩序の確立に努力せよ	成長経済の課題	12.8 第2次池田勇人内閣
4.21				
木水 川上 田達 一隆 三		4.21 岩佐凱實代表幹事所見 1400 ● 高度成長により、設備投資、国際収支、物価、賃金と生産性の面において、不安定要因が発生する惧れがある ● 成長速度が高すぎる原因は政府の政策の出し方とそれに対する経済界の反応の仕方にある ● 政府は安易な成長ムードを助長しないよう配慮し、経済界は所得倍増計画を安定的に実現する態勢を作れ		
1962 (昭37)		1.19 日本経済に対する見解 1450 ● 速すぎた拡大の調整と将来の発展のため国際競争力本位の基盤強化に邁進せよ ● 90%輸入自由化に備えた企業規模の国際単位化、国際収支の拡大均衡化のため輸出第一主義を確立せよ ● 国際競争力強化を前提とする労使協力を推進し、生産性向上と合理的分配を図れ	景気循環の変貌	
4.13				
水二 上宮 達善 三基		4.13 木川田一隆代表幹事所見 1490 ● 自由放任にあらざる自由、統制によらざる秩序をもった調和社会の実現に向け前進せよ ● 自由化に伴う産業構造再編成を自主的に進めるべく、民間による産業調整会議(仮称)を設置せよ ● 政府は統制経済の色彩を強めつつある。経済の主体は企業であるとの本筋を踏まえ、政府と経済界の協力の緊密化を図れ		

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
1963 (昭38)		1.18 世界経済のなかの経営者 1540 ● 経営者は、“開放経済”への移行に伴い、世界経済のなかの経営者として政府に頼らず自力で生き抜くことを決意せよ ● 国際競争力強化のための新しい産業・貿易体制を、民間業界自らの自主性と指導性で作り上げよ ● 日本経済の新しい発展に備え、財政政策の転換、金融の正常化を図れ。また、戦前・戦中・占領下に制定された経済関係法規の全面的再検討を	先進国への道	
4.12				
1964 (昭39)	木川 田一 隆	4.12 水上達三代表幹事所見 1580 ● 国際競争力強化のため、政府は均衡財政から転換し、公債政策を活用せよ ● 償却制度の改善、企業の税負担軽減により、企業の内部蓄積・株式資本の充実を図れ ● 資本市場、特に公社債市場の育成を図れ	開放体制下の日本経済	12.9 第3次池田勇人内閣
		1.17 前進のための構造調整 1670 ● 開放経済本格化は、政府、企業のみならず、全国民が意識を改めて取り組むべき明治維新につぐ大変革である ● 政府は、経済政策のみならず、内政、外交、文教、社会の各般にわたる総合的政策を打ち出し、国民に協力を求めよ ● 企業は、封鎖体制下の自己本位の過当競争ではなく、外との競争を意識した協調的競争に心がけよ		
		4.14 協調的競争への道 1700 ● 新しい経営観として、①企業組織を能力構造として再編すること、②従業員の人間性を尊重し、能力開発を図ること、③国際的視野からする採算基準を確立すること ● 新しい産業社会の秩序原理を協調的競争におくこと。そのため、①政府と企業は対等の立場に立つこと、②政府への陳情ではなく、自主性と指導力を備えた業界団体に再組織化すること	安定成長の課題	11.9 第1次佐藤栄作内閣
1965 (昭40)		1.20 転機に立つ経営者の自覚と実践 1770 ● 厳しい経済的困難に直面したいまこそ、量的高度成長指向ではなく安定的成長を図り、企業体質を強化せよ ● 経営者は企業体質強化への自覚と実践として、①量的拡大偏重の経営態度を刷新し、適正利潤の確保、コスト意識の高揚を図ること、②過当競争から協調的競争の体制作りのため、業種別団体の内部に協調のための実践組織を設けること ● 企業の内部蓄積充実のため、企業減税の実現、公債発行の条件整備を急げ		
4.15		4.15 新しい自由企業体制の確立 1800 ● 当面の危機を糊塗せんとするあまり、企業の自己責任を看過する風潮が強まれば自由企業体制の根本をそこね、自由経済の危機を招く ● 企業は、①経営者の自己責任の覚醒、②協調的競争と創造力の培養、自主技術の開発など、新しい経営理念を明確化し、新しい自由企業体制を確立せよ ● これに対応し政府は、①企業の自主性の尊重、経済の自律機構の確立、②安定成長政策への転換、③工業化と国際化に対応した経済法制の近代化を図れ		
1966 (昭41)	木川 田一 隆	1.21 不況克服から新しい均衡経済へ 1880 ● 量的拡大主義が不況を招いた。減税・公債政策の活用とともに、日本経済の構造的弱点の是正に努め、均衡のとれた経済成長を図れ ● 政府は、財政を通じた役割増大を踏まえ、①総合的経済政策プログラムを策定、②国債発行に伴い金利弾力化、公社債市場の育成などの正常化措置を速やかに実現せよ ● 企業・産業界は、国際化時代に対処し、①企業合併・業界再編成を進め、②自主技術開発に取り組み、③産業界の協調のため業種別団体の機能を高度化せよ	持続的成長への道	
		4.15 新しい産業秩序への主体的実践 1910 ● 経済人は、目の前の景気回復に安住せず、日本経済の質的充実を図り、国際競争に打ち勝つ体制作りを主体的に取り組み		

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
1966 (昭41)	木川田一隆	<ul style="list-style-type: none"> ●産業界は主体的・協同的に産業再編成を進めるべく、①水平的・垂直的な企業集約化・大規模化、②産業全体にわたる限界企業・限界部門の整備淘汰を図れ ●政府・民間金融機関は、産業再編成の円滑な実現のため、転換・整理・発展のための「構造金融」を推進せよ 	持続的成長への道	2.17 第2次 佐藤栄作内閣
1967 (昭42)		<p>1.20 新しい経済社会発展への道 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> ●封鎖体制下で導入技術に依存しえた時代は終わった。日本企業は世界企業への飛躍を目指して、企業経営のあり方を見直せ ●経営者は、①自主技術開発、②人材・資金・設備などの企業の諸機能の再編成、③能力開発、能力中心の賃金・雇用管理、④公害防止への努力、など世界的立場にたった経営革新を遂行せよ ●一方、わが国がさらなる発展の道に進むには、経済のみならず、社会全体の効率化を進めねばならない段階にきた。具体的には、①強力な政治力と政治の革新、②国土経営の新構想の樹立、③法制と行政の改革、④教育の刷新、など <p>4.14 世界経済発展への参加と構え 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> ●わが国は経済発展、国際的地位の向上により、自由世界のイコール・パートナーとしての役割を果たしていく段階に入った ●全面的国際化の中で、産業界は国際標準に合致したスケールへの企業集約化や生産系列化による競争力の培養に取り組み。一方、資本自由化には現実経済の発展態様に見合っって慎重に対処せよ ●世界に発展機会を求める観点から、海外資源開発、産業の海外進出の積極化を 		
1968 (昭43)	木川田一隆	<p>1.19 構造革新断行の年 2090</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国際通貨体制の動揺など国際環境が厳しさを増す中で、高度成長に慣れ過ぎた各経済主体の意識革新を進め、陳腐化・硬直化した諸制度・諸機構の改革を断行せよ ●企業は引き続き、全面的国際化と労働力不足に対応した経営効率化を推進せよ ●①政府は、行政・財政の効率化など制度改善へのリーダーシップの発揮を、②労働組合は、生産性・賃金・物価問題に政府・経営者とともに共通の土俵で取り組み、③消費者は安易な成長ムードを戒め長期的生活設計を立てよ <p>4.11 国際協調の第2ラウンドを求めて 2120</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国際通貨体制の動揺、国際経済の構造変化、深刻化する南北問題など激動する自由世界の中で、わが国は、①新しい国際通貨体制樹立への積極的参加、②分業を軸とした国際的な産業発展秩序の確立、③アジアの先進国としての国際的責務の分担、などの国際的役割を果たせ ●そのための国内の体制整備として、①外貨蓄積の重視、円価値の維持、資本市場の育成など世界的変動への対抗力の培養、②国際分業の高度化を目指す産業政策の確立、③民生向上に重点をおいた新しい東南アジア政策の展開、を図れ 	国際化のなかの日本経済	
1969 (昭44)	木川田一隆	<p>1.17 進歩と調和への新秩序の形成 2220</p> <ul style="list-style-type: none"> ●物価上昇、過度の都市集中、社会的連帯意識の希薄化など高度成長に伴う諸問題の顕在化に伴い、経済と社会、技術と人間の調和的発展を図る新しい国民的価値観の確立が必要となった ●経済中心主義、物質偏重がもたらした社会的ひずみに対して、人間性の回復、社会的連帯感の高揚など、人間尊重の社会形成に努めよ ●新しい発展への条件整備として、①教育制度、選挙制度、行政機構の改革、②東南アジアへの新しい国際協力、国際的視点からの産業政策など国際社会での発展基盤の確立を <p>4.16 自由世界の新しい前進のために 2240</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国際対立や摩擦に対して、二国間協調を超えた多国間協調という新しい方式を採用すべき時代になった ●わが国は、①通貨安定、国際的政策調整への積極的参加、②イコール・パートナーとしての日米協定の推進、③アジアの安定と発展への多角的な国際協力を ●そのための国内条件の整備として、①国際化に即応するための構造改革政策の断行、②開放体制下の経済法制の整備、③民間外交の積極化を 		豊かさへの挑戦

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
1970 (昭45)	木川田一隆	<p>1.16 社会開発と国際化の10年 2310</p> <ul style="list-style-type: none"> ●1970年代を迎えたわが国の課題は、①高度成長に伴うひずみの克服、国民の福祉に直結する成長の実現、②経済・政治・社会の国際化の推進 ●そうした中で、経営者の社会的責任も、人間中心の社会建設に積極的に参加するという新次元の役割を果たせ ●経営者は、社会福祉の確保のため、①国際化推進と経営効率化による物価安定への寄与、②安全な製品提供による消費者の信頼の確保、③技術開発による公害排除、被害者救済に努めよ <p>4.16 70年代日本の新路線 2350</p> <ul style="list-style-type: none"> ●70年代日本の新路線は、①量的高成長の反省の上に、人間主義に立って物心両面にわたる進歩と調和の社会をつくりあげること、②自国中心主義から脱却し、国際的な協調のなかから自らの発展の基盤を見出すとの考え方に立ち、新時代に処する世界政策を確立すること 	日本経済の新しい次元	1.14 第3次 佐藤栄作内閣
1971 (昭46)		<p>1.14 変換期に立つわれわれの指針 2430</p> <ul style="list-style-type: none"> ●不況感が高まっているが、高成長経済への復元ではなく、成長と物価、成長と環境、国際協調とのバランスのとれた新しい質的な経済発展への基礎固めを ●そのため、①企業体質の改善、知識集約・研究開発集約型の産業構造への高度化、②農業・流通など後進部門の構造改革、③自然・都市の環境改善に努めよ ●自由化の促進、開発援助の積極化、世界的共通課題解決など、国際的責任の分担と国際協調に取り組み <p>4.14 自由と秩序の調和社会へ 2460</p> <ul style="list-style-type: none"> ●成長と人間福祉との矛盾が深刻化している。人間本位の福祉社会建設のため、企業は個と全体との調和を第一義とする行動に転換せよ ●具体的には、①コミュニティの一員として地域社会発展への貢献、②人間性豊かな自己実現の場としての人間福祉経営政策の実践を ●市場経済の固定化・管理化の傾向に対して、競争原理に立つ企業行動を本義とし、公害等の社会的費用についてもできる限り自己吸収に努めよ ●円切り上げ問題について、わが国は高次の国際協調の視点から主体的に判断せよ 		
1972 (昭47)	木川田一隆	<p>1.21 新しい経済の創造 2510</p> <ul style="list-style-type: none"> ●円切り上げは、従来の経済運営のあり方を転換・刷新すべきものと前向きに受け止め、新レートのもとに内外均衡を実現する道を目指せ ●その場合の福祉社会は、専ら国の手にまかせるのではなく、社会構成員が自己責任原則、各自の努力に立つ互助互恵の社会であるべきで、企業も国民福祉向上に貢献する経営政策の確立に努めよ ●国際協調の推進のため、①農産物自由化、関税引き下げ、非関税障壁除去を進め、②その条件整備として農工業の構造転換・調整策を進めよ <p>4.12 戦後への訣別と新時代への決意 2530</p> <ul style="list-style-type: none"> ●世界的な戦後体制の終えんを踏まえ、世界の中の日本としての新しい使命と責任を主体的に実践できる国内体制を確立せよ ●具体的には、①新時代の世界経済秩序形成に参加するため、主体的な対外政策とそれに伴う国内調整政策を確立すること、②福祉社会建設を基調とする70年代日本の進路を内外に明らかにすること 	新しい福祉社会の建設	7.7 第1次 田中角栄内閣
1973 (昭48)	木川田一隆	<p>1.19 福祉経営への転換 2590</p> <ul style="list-style-type: none"> ●自由経済体制を基盤とした創造性豊かな福祉社会建設のため、企業は、①社会的貢献を企業目標として位置づけ、②安易な価格転嫁を慎み、不当な土地投機を排するなど、社会性に立つ公正な価格形成政策を遂行し、③公害防除・安全確保に全力を尽くし、社会的見地に立つ技術評価を徹底せよ ●政府は、強力なインフレ対策を確立するとともに、①ナショナル・ミニマムとしての国民福祉を整備するための財政金融政策への転換、②産業調整政策の推進、市場開放の徹底などの対外均衡政策をとれ 		

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
1973 (昭48)	4.13	4.13 社会進歩への行動転換 2610 ●企業の意識・行動が時代の変化に遅れ、企業と社会の乖離がかつてなく広がっている。いまや、企業の社会的責任も、これまでの企業に原点を置いて社会を見るのではなく、社会に原点を置いて企業のあり方を考えるという発想に変えよ ●そうした観点から企業は行動転換を進め、①新しい社会性の見地から企業行動を総点検し、福祉経営哲学を確立すること、②行動基準を設定し、主体的に行動すること、③公害防除など具体的社会貢献目標を設定、実践すること、④企業としてインフレ阻止に挑戦すること	インフレなき福祉をめざして	
1974 (昭49)	木川田一隆	1.18 非常事態下の企業の決意と行動 2670 ●石油危機という非常事態により、従来の高度成長を目指した経済運営、生活意識は決定的な転換を余儀なくされた ●危機回避のため企業は、①高成長・インフレ依存型の企業体質を改善し、省資源・省エネルギーの産業構造の確立に努め、②過大な値上げ、売り惜しみ、買い占め、不当なカルテルを厳に慎み、③東南アジアなど開発途上国への必要資材の供給に最善を尽くせ 4.24 自由企業の前進のために—社会的主体性の確立 2680 ●主体性を失った企業の自己本位の行動が社会との対立・摩擦を激化させている。これは自由企業としての自殺行為以外のなにものでもない。 ●企業は、狭い企業本位の経済合理性の追求に代えて、社会性に立つ経済合理性の追求へと大きく行動基準を転換し、社会的主体性を確立せよ ●そのため経営者は、①単なるテクノクラートにとどまることなく、社会的調整者として行動し、②企業の殻に閉じこもることなく、広い視野に立つステーツマンたり、③進んで国民的課題にチャレンジし、④生産性向上によりインフレ要因の自己吸収に努め、⑤公共の哲学を企業内に打ち立てよ	成長経済を越えて	12. 9 三木武夫内閣
1975 (昭50)	4.25	1.17 試練に立つ50年代経済と企業の対応 2720 ●世界経済の多極化、高度成長の終えん、社会的緊張の増大など、試練の昭和50年代を迎えた。新しい発展方式の創造とそのためのフレームワークの整備に取り組み ●そのため、①資源節約、世界経済の秩序維持のための国際協調を図るとともに、②環境基準、独占禁止法など、改めて市場機構の枠組みを改善・強化せよ ●国民福祉の充実も、財政支出の総花的増加をもってするのではなく、社会的弱者への配慮を優先する一方、公害防止・住宅・下水道など国民生活の健全性を守る環境作りに重点をおけ 4.25 われわれの当面する課題 2730 ●「実践的な、勉強する同友会」を運営の基本方針に ●昭和50年代日本経済の課題は、物価の安定、国際収支の均衡維持、完全雇用の達成、国民福祉の向上といった諸目標を国際協調の下で実現していくこと ●経営者の課題は、①減速経済下の企業経営に転換すること、②公害防止等のコスト上昇を企業努力により吸収し、価格引き上げの回避に努めること、③経営者としての自主的判断を養成すること	新しい安定軌道をめざして	
1976 (昭51)	佐々木直	1.16 企業の役割と責務 2810 ●急激な環境変化に対する社会全体の適応の遅れが企業に過重な負担を強いている。企業は社会発展の源泉であり、国民生活の基盤である。企業存立の基本条件の形成に各界の理解と協力を期待する ●高付加価値経済社会を形成していくため、①企業は創造的企業家精神を発揮して事業の高付加価値化、制約条件の克服に挑戦せよ、②政府は、企業の主体的努力を助成し産業構造高度化を促進する産業政策を確立せよ、③国民・消費者は意識・行動を変え、低成長・高コスト時代に自ら対応せよ 4.23 新しい時代の経営者 2840 ●物質的豊かさの向上により、国民の価値意識は急速に変化している。人間性・社会性・効率性のバランスのとれた人間中心の経済社会の建設を目指せ	新たな発展への基礎がため	

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
1977 (昭52)	4.26	●そのため、①組織・制度の民主化、②社会のチェック・アンド・バランス機能の強化、③議会制民主主義の充実・促進を ●企業の実践課題として、①企業の社会への一体化、②公正な情報提供、対話促進など、開かれた企業の形成、③働き甲斐の重視など雇用環境の改善、④技術革新の推進を図れ 1.21 わが国経済の安定基盤の構築 2930 ●減速経済への調整に苦しむ一方、世界的には景気先導国としての責務が求められている。政府は公共投資を中心に積極的な景気浮揚策をとるとともに、経営者は自信を回復せよ ●その一方、中長期的に安定的経済基盤を構築するため、①企業の転換能力を強化する産業政策の採用、②エネルギー対策の推進、③付加価値税導入の検討、行き過ぎた福祉の見直しなど中期的に財政の建て直しを図れ ●保革伯仲という国民の新しい政治選択に対応し、経済界も社会的・政治的に高まっている参加や公正の要求に対応する行動を 4.26 わが国経済の新しい進路 2970 ●石油危機による内外の環境変化に対応してわが国経済の新しい進路を開拓していくためには、企業の主体的努力と政策的支援による産業構造の改革、エネルギー問題への挑戦、国際協力の積極化に取り組み ●エネルギー問題への挑戦として、①価格政策の活用などによる石油節約の推進、②原子力に対する国民的合意の形成を図れ ●世界との協調を進める基本姿勢に立ち、①輸出急増に対する自主規制、輸入制限の回避、②非産油発展途上国の債務増大への積極的対応、③経済援助の質・量両面の改善を	安定成長への適応を進める日本経済	12. 24 福田赳夫内閣
1978 (昭53)	佐々木直	1.20 日本経済再生への企業の役割 3060 ●円急騰により混迷を深めているが、円高は単に外圧として捉えず、産業・貿易・雇用などの構造転換を促進する機会として前向きに捉え、企業活力の重要性を再認識して経済の再生を図れ ●こうした中での企業は、①不採算部門の整理・合理化にとどまらず、新製品開発、製品高度化など新しい成長機会の創出に取り組み、②労組との積極的対話を通じて可能な限り雇用の確保に努めよ ●政府は、市場開放の基本姿勢を固めるとともに、①資源・エネルギー対策の確立、②構造不況業種対策の推進、③雇用安定政策の拡充を急げ	構造転換を進めつつある日本経済	12. 7 第一次大平正芳内閣
1979 (昭54)	4.26	1.19 新たな社会のダイナミズムの追求 3170 ●企業は、石油危機後の安定成長への軟着陸につき、かなり良好な適応力を示してきた。ここで、産業構造転換の促進とともに、調整過程で硬直化した財政をはじめとする諸制度の改革に取り組み ●高度組立・研究開発集約型産業の発展と合わせ、知識・情報産業、個性的生活ニーズに対応する新産業の開花・成長など、進みつつある産業構造の高度化をさらに推進せよ ●財政拡大への安易な依存から脱し、ビッグ・ガバメント化を避けよ。中期財政計画の策定、財政構造の改革、地域における民間委託、民営化など 4.26 新しい世界観とわれわれの決意 3230 ●東京サミットを前に、日本を取り巻く国際環境は極めて厳しい。わが国は、自らの国際的座標とそれに伴う役割を把握・実践していくという、新しい世界観を確立せよ ●具体的には、①経済社会の一段の開放、②国際的産業調整の推進、③ドルが担ってきた役割の分担、④援助の量的拡大、質的改善、⑤東西融和への配慮、⑥省エネルギー・代替エネルギーの開発、⑦自主技術の開発	すぐれた適応力と新たな出発	11. 9 第二次大平正芳内閣

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
1979 (昭54)	4.26	●企業は、貿易相手国との安定した関係維持のため、①よき売り手であるとともによき買い手であるよう心がけ、②開かれた企業として国際社会との共存を進めよ		11.9
1980 (昭55)	佐々木直	<p>1.18 80年代・激動の中に新たな対応を求めて 3300</p> <ul style="list-style-type: none"> ●世界の政治的・経済的混迷が予想される1980年代を迎え、わが国は国際協調の精神に立った総合的安全保障体制を強化せよ ●具体的には、①エネルギー対策の不断の継続、②高技術に特化した産業構造の構築、③インフレの抑制、④能動的な国際協力の推進 ●厳しい内外環境の中で、政治のリーダーシップと調整機能がますます重要になる。小選挙区制と比例代表制の併用など選挙制度を再検討、政治の刷新を図れ <p>4.25 80年代・インフレとの闘いと企業の決意 3320</p> <ul style="list-style-type: none"> ●石油価格の上昇により世界的に激しいインフレに直面している。インフレ防止を第一に取り組み ●そのため、①金融政策偏重を是正し、インフレ対策の一つとして国債を減額すること、②インフレ対策、国際収支対策として石油節約を強化し、産業用に比べ遅れている民生用・公共用エネルギー節約につき早急に国民運動を展開すること ●政治の現状は労使の血の出るような努力と大きくかけ離れている。日本のよき労使関係が政治の上にも反映し、政治の刷新が行われることを望む 	先進国日本の試練と課題	第2次大平正芳内閣 7.17 鈴木善幸内閣
1981 (昭56)	4.24	<p>1.16 “世界の中の日本”を目指して 3390</p> <ul style="list-style-type: none"> ●わが国は、自国中心の論理でなく、①国際的な相互依存関係を深め、②世界の安定的発展へのイニシアティブを発揮することにより、真に国際社会の一員となれ ●そのため、①一層の市場開放、集中豪雨の輸出の回避など、相当のコストを払っても自由貿易体制を維持すること、②経済協力5カ年計画の策定、協力行政の整備など、南北問題解決に積極的に貢献すること、③社会の国際化、文化交流、海外広報の拡充など、国際交流を拡大すること <p>4.24 民間主導型社会の実現に向けて(総見解) 3420</p> <ul style="list-style-type: none"> ●行政改革を21世紀に向けて新しい経済・社会の枠組みを作るものと捉え、簡素で効率の高い「小さな政府」と、自由で創意に満ちた活力ある「民間主導型社会」を自指せ ●各種規制をできる限り緩和し、自由な民間の活動を積極化させよ。その半面、企業は従来に増して厳しい自己規律の上に立つ企業行動を展開せよ ●公社・公団等の民業化を進めるとともに、財政は単に歳出規模を削減するだけでなく、歳出構造を新しい時代環境に適合させて改革せよ 	日本経済の創造的活力を求めて	
1982 (昭57)	佐々木直	<p>1.14 2つの政策革新としなやかな成長を求めて 3490</p> <ul style="list-style-type: none"> ●わが国の政策と行動は依然として国際的視野を欠いている。国際社会との共存に伴う摩擦は積極的なコストと受けとめ、①国際社会に対して積極的に貢献し、②一層の開放体制を進めよ ●行政改革を後退させてはならない。大胆な改革により、次の繁栄が約束される21世紀に向けた新しい国造りを目指せ ●上記2つの改革を支えるのは、変化を乗り越え伸びようとする民間の活力である。減税、規制緩和などにより民間活力を引き出し、民間主導によるしなやかな成長を目指せ 	経済効率性を活かす道	11.27 第1次中曽根康弘内閣
1983 (昭58)	4.27 佐々木直	<p>1.21 世界国家への自覚と行動 3600</p> <ul style="list-style-type: none"> ●わが国は、世界国家として、行動・政策の座標軸を狭い目先の国益擁護から、長期的視野に立つ世界共通の利益増進に切り替えよ ●農業・サービス産業を段階的に完全自由化するなど、完全な市場開放に踏み切れ。企業経営者も国際的責任の自覚をもって行動せよ 	持続的成長への足固め	

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
		●経済のダイナミズムを維持・強化するため、産業構造の変化に即して、①民間の自由な活動を制約している規制・監督型行政の是正、②社会資本整備の重点を変えとともに、民間活力の導入を		
1984 (昭59)	佐々木直	<p>1.20 新しい成長と政治改革 3720</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国際社会への積極的対応として、①アジア・太平洋地域の一員として、ASEANを中心とする地域の政治的・経済的安定に主導的役割を担い、②金融・資本市場の自由化に自主的に取り組み、保護的・規制的色彩の強い行政を改めよ ●民間主導による「新しい成長」のさらなる促進、「小さな政府」の実現に向け、①デ・レギュレーションを進め、②「税制臨調」を設置し、経済活力維持を目指す経済政策としての税制を確立せよ ●部分利益誘導型政治からの脱却、一票の格差是正など、政治の信頼と機能回復に向け、具体的な政治改革に着手せよ 	新たな国際化に対応する日本経済	11.1 第2次 中曽根康弘内閣
1985 (昭60)	4.26	<p>1.18 21世紀の国造りに向けて 3880</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「キャッチアップ」、「世界のなかの日本」から、自ら創造し先導することによって世界に貢献する「世界のための日本」として第3段階の国際化の時代を迎えた ●歳出合理化の余地は依然大きく、引き続き増税なき財政再建路線を貫け。税制は負担の公平、経済活力の面で重大な限界にあり、直間比率の是正など、税体系の抜本的改革にむけた議論を速やかに開始せよ ●情報化など新たな技術革新時代を迎え、①政府による基礎研究の拡充、②産官学の連携体制作り、③国際研究協力の促進など、新たな技術開発政策を確立せよ <p>4.26 「開かれた行動する政策集団」に向けて 3910</p> <ul style="list-style-type: none"> ●経済同友会を「開かれた行動する政策集団」として運営していく ●新しい時代の経済同友会の役割は、①技術革新と民間活力をテコとする「新しい成長」を追求していくこと、②「世界のための日本」としての国際化を実行すること、③競争原理と自己責任による「民間主導型社会」を建設すること 	新しい成長とその課題	
1986 (昭61)	石原俊	<p>1.8 「世界のための新しい日本」の構築 3990</p> <ul style="list-style-type: none"> ●わが国のダイナミズムが世界経済の不安定要素の一つとなっている。「民間主導による新しい成長」を通じて「世界のための新しい日本」を構築せよ ●貿易摩擦に対して、市場開放、内需拡大とともに、企業は円レート上昇に積極的に対応し、技術革新と経営合理化による克服を図れ ●行財政改革の徹底、税制の抜本的改革、規制の廃止・緩和などによって、小さな政府の実現を図りながら、民間活力の最大限の活用による経済の活性化を図れ <p>4.25 世界と調和する経済体質への転換 4030</p> <ul style="list-style-type: none"> ●経常収支の黒字が拡大している。内需拡大、世界に購買力を開放する輸入政策の展開、水平分業体制への移行などにより、わが国の経済構造そのものを世界経済と調和するものに転換せよ ●緩やかな円高は基本的にプラスである。円高メリットの還元をはじめ、円高のプラスをできるだけ速やかに経済全体に浸透させよ ●内需拡大による新しい成長軌道への転換を図るため、①住宅投資の促進、②民間の事業機会拡大への規制緩和、③小さな政府への努力、④活力を重視する税制改革の実現を 	国際的調和をめざす日本経済	7.22 第3次 中曽根康弘内閣
1987 (昭62)		<p>1.8 国際化のための新しいパラダイムを求めて 4160</p> <ul style="list-style-type: none"> ●海外進出の急展開など、グローバル化の潮流が本格化しており、日本的経営が国際化の中で真価を問われる ●企業は、①進出先の現地との融和とともに、②日本への外国企業の本格進出に伴うM & A等への対応を考えよ 	進む構造転換と今後の課題	

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
1987 (昭62)	4.24	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル化に対応する企業活動に関わる諸制度のイコール・フットイングの観点から、持株会社や自社株所有に関する制度の再検討を <p>4.24 貿易摩擦への対応と経済政策の転換 4250</p> <ul style="list-style-type: none"> ●行き過ぎた円高にもかかわらず、対外不均衡は改善の兆しが見えない。①貿易摩擦への対応と、②国民生活の豊かさの実現という2つの目標を軸とした政策の展開を ●貿易摩擦に対し、①適正価格での輸出を目指す節度ある企業行動、②円高に対応した積極的な事業転換、③工業製品関税をゼロにするなど、市場開放の徹底、④経常黒字の還流促進を ●外需依存を是正し、内需振興のため、①減税の先行実施、財政支出の追加と重点配分、②規制緩和の徹底、民営化の推進、③農産物・公共料金における円高差益の還元、大店法の見直しを 	進む構造転換と今後の課題	11.6 竹下登内閣
1988 (昭63)	石原俊	<p>1.5 行動原理の革新を求める 4390</p> <ul style="list-style-type: none"> ●内外の矛盾は、日本の政策・行動と世界が日本に求める期待・役割との大きなズレに起因し、日本企業の行動が内外の矛盾を増幅している面もある ●企業は経営者の決断により、「量的拡大、輸出指向、シェア競争」から「高付加価値、内需指向、利益重視」の経営への転換を図れ ●また時代の変化にそぐわない政策体系・諸制度を、既得権の排除と自己責任原則の確立に基づき改革することも急務。政治が明確な方向・選択肢を打ち出し、税制改革、土地改革、農業改革、規制改革、教育改革を進めよ <p>4.21 グローバル化に向けての日本の選択 4480</p> <ul style="list-style-type: none"> ●世界経済との調和ある発展のため、内需主導型成長の持続、グローバル化の積極的推進を ●市場開放は、日本の特殊事情を理由に遅らせるのではなく、制度・規制の国際的標準化に努力するなど、名実ともに開放せよ ●国際化時代に相応しい税制の確立が急務。所得税のフラット化、法人税の引き下げ、直間比率の是正など、10兆円規模の税制改革を断行せよ 	内需型成長の持続と国際社会への貢献	
1989 (平1)	4.27	<p>1.4 21世紀に向けての日本の役割と経営者の責務 4570</p> <ul style="list-style-type: none"> ●世界の地域統合、地域協定が閉鎖的になるのを防ぐため、わが国は先進国との開放的な関係の維持、アジア・太平洋地域の輸出に対するアブソーバーの役割を果たせ ●円高の下で日本の物価が国際的に割高になっている。公的規制・保護の廃止・縮小など、内外価格差の是正と生活の質的向上に政策の重点を移せ ●政治不信の高まりに対して、カネのかからない政治・選挙制度のあり方、一票の格差是正を含め、第三者機関による政治改革の検討を開始せよ <p>4.27 信頼の回復のために 4620</p> <ul style="list-style-type: none"> ●リクルート事件に端を発した政治不信、経済界に対する不信は極めて深刻である。経済社会の仕組みや企業行動のあり方を厳しく問い直せ ●経済界の信頼回復のため、①企業行動についてのルールを確立し、②社会的利益や社会通念に反する行動を厳に慎み、③政治・行政と毅然として一線を画し、④経営者として他を上回る厳しき自己規律と潔癖さを持って ●政治の信頼回復のため、①政治倫理の確立、罰則の強化、②政治資金の透明性の向上、公的資金の増額とともに、③小選挙区制の導入を真剣に検討せよ 	平成経済の門出と日本経済の新しい潮流	6.2 宇野宗佑内閣 8.9 第一次海部俊樹内閣
1990 (平2)	石原俊	<p>1.5 歴史の転換と我々の覚悟 4760</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国際的には冷戦が終結、国内的にはこれまでの政策・制度が行き詰まり、歴史の大きな転換点に立っている。21世紀に向けての新たなシステム作りを取り組め ●日米構造協定が日米のナショナリズムの衝突となるのを避けるため、日米は対等な立場に立ち、冷静な判断の下に、①米国は性急な結果主義を自制し、②日本は自発的な問題解決に当たれ ●国民生活の豊かさ実現のため、公正な競争促進、5年間での規制半減による内外価格差の解消に取り組め。経済界も規制という名の保護、既得権を返上せよ 	持続的拡大への道	2.28 第二次海部俊樹内閣

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
		<p>4.26 21世紀への新しい進路 4820</p> <ul style="list-style-type: none"> ●繁栄の過程で生まれた構造的な矛盾が顕在化している。日本の新たな進路の指針となるべき「21世紀へのグランドデザイン」を描くため、①自由経済システムを「自由」と「公共」の観点から、②世界との接し方を「節度」と「奉仕」の観点から、③個人と企業との関係を「自立」と「共生」の観点から見直せ ●そのための当面の課題として、①許認可国家からの脱却、経済構造の再構築、②物価水準の引き下げ、豊かな国民生活の実現を図るとともに、③政治を抜本的に改革し、政権交代可能な状態を作れ 		
1991 (平3)	4.24	<p>1.4 変革への挑戦 4910</p> <ul style="list-style-type: none"> ●わが国は、冷戦終結後の世界の平和と安定のため、「平和の負担」をどう分担するかという認識に立って国際秩序形成に参画せよ ●改めて企業・経営者のあり方が問われている。①企業は経済合理性と利潤を追求するだけでなく、社会性・人間性の原理に基づいて行動すべきことを再確認し、②社外重役制度、アドバイザリー・コミッティ制度の活用など、経営に対する健全なチェック&バランス機能を導入せよ <p>4.24 「時代への挑戦」を使命として 4970</p> <ul style="list-style-type: none"> ●歴史的変革の中で、新しい日本を創るための変革に向けた「時代への挑戦」に取り組むことを新たな使命として経済同友会を運営していく ●その視点は、①自由と責任の確立。自由を主張する以上、企業も個人も自立し、自己責任を貫徹する決意を持って、②充実感あふれる個人生活の実現。企業活動の成果を個人生活の充実にあてよ、③世界に働きかける日本。経済的、政治的に日本が世界にどう貢献していくか、世界的視野に立った日本の進むべき道についての構想を固めよ 	長期拡大の条件と国際社会における役割	11.5 宮沢喜一内閣
1992 (平4)	速水優	<p>1.4 行動の年—世界と調和する日本、社会と調和する企業 5100</p> <ul style="list-style-type: none"> ●わが国は、先進国の一員、アジアの一国という2つの立場があることを認識し、世界の新秩序作りに積極的に参画せよ ●世界と調和する日本の発展のため、国際的整合性の観点からの制度・慣行の見直し、市場原理に基づく公正で透明な市場作りなど、世界に開かれた国内構造に転換せよ ●企業は、①自己責任体制の確立、企業行動規範の策定・遵守などによる社会的公正の確保、②個人の個性や創造性を活用できる柔軟な企業組織の構築、③環境等の社会的コストの認識と負担など、市民社会とともに発展する企業を目指せ <p>4.23 創造的経営への自己革新 5140</p> <ul style="list-style-type: none"> ●バブルが崩壊し、企業と国際社会・市民社会とのギャップが拡大する中で、日本企業は右肩上がりを当然視してきた通念、日本的経営の強さを支えてきた通念から脱却し、「競争のあり方」を中心に経営の自己革新に取り組め ●具体的には、①企業競争の内容を量的競争から質的・創造的な競争に重点を移し、②社会が企業に求める多様な価値を尊重した公正な企業行動に心がけ、③経営者は、自らの判断と自己責任において企業経営に取り組め 	調整をこえて新たな展開をめざす日本経済	
1993 (平5)	4.22	<p>1.4 変革へのリーダーシップを 5240</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国益がぶつかりあう中で、内需停滞で貿易黒字が拡大し、摩擦激化の懸念がある。市場開放のより一層の徹底、貿易・投資の拡大や経済協力などへの貿易黒字の活用など、世界経済活性化への積極的役割を果たせ ●かつてない複合不況に対して、政府は公共投資の拡大による景気の下支えを ●企業は、求められる変革が戦後企業経営の基本的枠組みに及ぶものであるとの認識に立ち、事業分野のリストラ、行き過ぎた量的拡大と横並び経営からの脱却、ニューフロンティアの開拓に邁進せよ <p>4.22 日本再構築への決意—世界・市場・創造を座標軸として 5330</p> <ul style="list-style-type: none"> ●行き詰まった「日本的システム」を「世界」「市場」「創造」という座標軸で改革し、日本そのものの再構築に取り組め ●世界：対外政策、国内政策とともに、世界との関係でいかなる国家であろうとするのか、世界的視野から選択し、リーダーシップを発揮せよ 	バブルの教訓と新たな発展への課題	8.9 細川護熙内閣

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
1993 (平5)	4.22	<ul style="list-style-type: none"> ●市場：6割市場経済に過ぎない規制国家から脱却し、民間を主役とした市場機能が發揮される経済を構築せよ ●創造：右肩上がりの時代が終わり、日本の経営が大きな変容を迫られている中、創造性を軸とした企業経営の再構築に挑戦せよ 		
1994 (平6)	速水優	<p>1.3 改革を後戻りさせたくない—新しい日本経済の創造を目指して 5400</p> <ul style="list-style-type: none"> ●日本経済は構造改革の痛みを乗り越えて改革を成し遂げたとき、はじめて新たな活路が拓ける。既に始まった改革の動きを決して後戻りさせたくない ●企業は、景気低迷長期化の中でいつまでも手を拱いて待つのではなく、日本経済の成熟化に即応する経営への再構築に自らの手で取り組み、活力を取り戻せ ●政治はまず何よりも政治改革関連法案を早期に成立させよ。政府は着実な構造改革の実行とともに、①個人生活に関わる膨大な潜在需要の掘り起こしに政策の重点を移し、②ハード偏重の公共投資ではなく未来型社会資本の整備を図り、③構造改革に伴う雇用問題を社会全体の問題と捉え、円滑な労働移動を進める手厚い対策を講ぜよ <p>4.27 構造改革—足固めから前進へ 5470</p> <ul style="list-style-type: none"> ●日本経済は新たなステージに入ったとの認識に立ち、国民生活の質の向上、経済のグローバル化への転換を目指し、経済改革を前進させよ ●経済運営として当面の最優先課題は、内需の持続的拡大と対外不均衡の縮小。経常黒字の対GDP比を3年後に2%程度にする目標を掲げ、構造改革に取り組み ●公的部門の構造改革が遅れており、行政改革なき増税には反対せざるをえない。少なくとも兆の単位の歳出削減は税制改革の前提にせよ 	厳しい調整を越えて新たなフロンティアへ	4.28 羽田 致内閣 6.30 村山 富市内閣
1995 (平7)	4.27 牛尾治朗	<p>1.3 改革の加速を一市場のダイナミズムを引き出すために 5630</p> <ul style="list-style-type: none"> ●競争と民間主導による市場機能を活かす経済への構造改革は見るべき成果があがっていない。高物価・高コスト構造を是正し、日本経済を活性化するため、特に非貿易財産業の改革を急げ ●日本は世界に市場経済を広げるための先導役として行動せよ。そのため、日本市場自体を世界のどの国よりもアクセスが容易でかつ魅力的な「グローバルな市場」へと率先して改革せよ ●アジアに対し、自らの立場を明確にした外交を展開せよ。グローバル戦略を基本としつつ、日米をはじめ欧米諸国との緊密な協力関係の堅持を一方の軸に、もう一つの軸をアジアにおいた外交姿勢に転換せよ <p>4.27 21世紀へのアクション・プログラム 5680</p> <ul style="list-style-type: none"> ●改革の先送りが目立つが、我々には21世紀の世代に対して大きな責任がある。21世紀の日本のためのグランドデザインを描き、それを実現するためのアクション・プログラム作成に取り組む ●第一の課題は、世界への参画。一国繁栄主義・一国平和主義を超えて世界の繁栄と平和のために何ができるかを考えよ ●第二は、市場の再設計。具体的には、①規制撤廃などによる市場機能の回復、②世界共通の市場ルールへの適合化、③市場経済と民主主義が共存するためのサブ・システムの構築 	日本経済のダイナミズムの復活をめざして	
1996 (平8)		<p>1.10 日本再生への経営者の行動指針 5780</p> <ul style="list-style-type: none"> ●日本経済は改革が進まず閉塞感を深めているが、改革の遅れは我々の責任でもあるとの認識に立って、自らの決断と責任において具体的な行動を起こせ ●その行動指針は、①経営者は使命感と指導力をもって経営方針を樹立、実行すること、②政治・行政に頼る姿勢を捨て、自立すること。政府に規制撤廃・緩和を求めるだけでなく、自らの問題として参入抑制的・価格硬直的な業界慣行や国民規制の撤廃に取り組むこと、③積極的な情報開示に取り組み、市場の評価を尊重し、市場の機能を高め、発展させていくこと <p>4.24 新しい「市場」の創造—21世紀への我々の決意 5830</p> <ul style="list-style-type: none"> ●創立50周年を迎えた。21世紀に向けた日本経済の再生は、市場が本来持つ競争を通ずるダイナミックな革新機能をより一層活用していく以外に道はない 	改革が展望を切り開く	1.11 第1次 橋本龍太郎内閣

年	代表幹事	年頭見解(1月発表)・代表幹事所見(4月発表)の主張点	経済白書(副題)	内閣
		<ul style="list-style-type: none"> ●そのような民間主導・競争型の市場を創造するため、①経営者は競争を避けず、積極的に挑戦するとともに、②グローバル・スタンダードの市場条件の実現、③明確な市場ルールの確立と厳正な遵守、④政・官・業、すべての機構のオープン化、⑤官民の役割分担の根本的見直し、小さな政府の実現を図れ 		11.18 第2次 橋本龍太郎内閣