

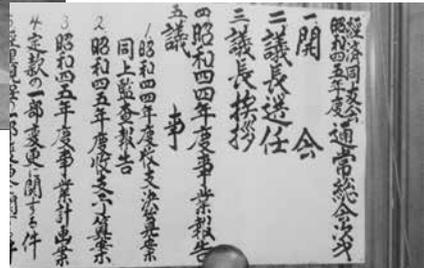
## 第二章 発展と調和を求めて 〔一九六二～一九七四年度〕

※第二章は、経済同友会の『三十年史』を基に、適宜加筆・修正して要約しています。

ケネディ米大統領の通商交渉特使  
クリスチャン・A・ハーター氏が  
経済同友会昼食会に出席。左から  
吉田茂氏、ハーター氏、水上達三  
代表幹事、ライシャワー大使  
(1963年4月12日)



田中角栄蔵相を招いて行われた会員懇談会  
(1963年9月12日)



通常総会であいさつする木川田一隆  
代表幹事 (1970年4月16日)

## 【概観】

一九六四年一〇月、アジア初のオリンピックが東京で開催され、第二次世界大戦後に独立した新興諸国が多数参加、出場国・地域数は合計九三と過去最大の規模となった。日本は四〇年の東京大会の開催権を返上したが、今回は日本にとって焼け野原から復興した姿を世界に示すシンボリックな大きな意味があった。オリンピックを機にインフラの整備などが急速に進み、高度成長にもはずみをつけた。さらに、開催に先立って先進国クラブである経済協力開発機構（OECD）への加盟が認められるなど、日本の国際化が一層推進された時期でもあった。

その前年の六三年四月に木川田一隆が経済同友会初の「単数制代表幹事」に就任し、一二年にわたる「木川田時代」がスタートした。この時代の経済同友会は、自由化の進展という客観的背景も手伝って、日本経済の国際化を強く意識した発言や活動が目立った。通常総会で発表される「所見」を見ても、経済同友会が日本経済の国際化を主導していく考えが、毎年意欲的に打ち出された。

同時に、こうした時代に国内企業がどう立ち向かうべきかという指針も積極的に示していった。六〇年代半ばにかけての数年は、日本が「開放体制」に移行することに伴う国内経済の基盤整備、産業の再編成や集約化に重要ポイントが置かれていた。

国際分野の具体的な活動としては、米国の民間経済団体である経済開発委員会（米CED：Committee for Economic Development）六一年四月以降、経済同友会と提携関係に）をはじめとする欧米や豪州の民間経済団体と提携関係を築いて共同研究を進め、共同提言を発表した。そこで取り上げられたテーマは「東西貿易」「東南アジア経済開発」「低所得国に対する貿易政策」「新しい国際経済秩序」などで、当時、多くの関係者が関心を寄せていた国際経済の重要問題を多角的に検討、政策化していった。

六八年一月にリンドン・ジョンソン米大統領のドル防衛策が発表され、次第に世界経済の中での米国の威力の低下と日本の存在力の向上が目立つようになってくると、日本に対して、新しい国際通貨体制の樹立に積極的に参加するよう求める声が強まってきた。七〇年四月の通常総会で発表した木川田代表幹事の所見『七〇年代日本の新路線』は、「世界政策国家」としての自覚に立って、日本が「身分相応の適正なコミットメントを世界に向かって行う」よう主張した。当時、経済界では「タブー視」されていた「円切り上げ問題」についても、翌七一年四月の代表幹事所見『自由と秩序の調和社会へ』で「国際協調の視点」から「主体的に判断」することの必要性を示唆して反響を呼んだ。

外交問題にも積極的に踏み込み、当時、まだ国交のなかった中国との関係については、七一年七月のいわゆる「第一次ニクソン・シヨック」（リチャード・ニクソン米大統領が日本の頭ごしに行った電撃的な訪中計画の発表）や同年一〇月の中国の国連加盟という国際状況の急変を背景に、一月には「東京経済人訪中団」を結成して現地に派遣し、七二年九月の日中国交回復の先駆的な役割を果たした。

経済同友会は、五六年一二月に開かれた第九回全国大会の決議として採択された『経営者の社会的責任の自覚

と実践』で、「社会における企業の処し方」を追究する考えを明確に標榜したが、木川田代表幹事の理念も、ここを原点に展開された。

「木川田時代」が始まったころ、日本経済の「量的成長」に対する疑問、反省の声がようやく起り始めていた。そこで、経済同友会は時代の先を見据えた「新しい経営理念」を模索し始めた。六五年一月の年頭見解『転機に立つ経営者の自覚と実践』で、「企業の質的強化」と「安定成長」を打ち出し、「新しい自由企業体制の確立」を主張した。六九年一月の年頭見解は『進歩と調和への新秩序の形成』と題して、「人間尊重の社会」の形成を提案した。

そして、前述の七〇年四月の所見『七〇年代日本の新路線』で、六〇年代の量的成長と自国中心主義の反省の下、「人間主義に立つ進歩と調和社会の建設」と「新時代に処する世界政策の形成」を叫んだ。

金・ドル兌換の一時停止などを柱とした七一年八月の「第二次ニクソン・ショック」は、日本にとっては円切り上げ圧力を意味したが、これを機に世界経済の様相は一変、七三年一〇月の第一次石油危機が追い打ちをかけた。日本経済は不況とインフレの「スタグフレーション」に陥り、国民生活は物価高の影響を受け、困窮した。一方、公害などの環境問題の深刻化も伴って、社会からの「企業批判」が厳しさを増した。

こうした背景の下、七三年一月の年頭見解では『福祉経営への転換』を謳い、「社会的貢献」を「企業目標」とすることを訴えた。同年三月には『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』と題する提言を発表、さらに四月に発表した代表幹事所見では、『社会進歩への行動転換』を主張した。「企業と社会を対置させて考えていく発想」を捨て、「企業と社会との一体化」を志向、企業に「福祉を目指した行動刷新」を提唱した。経済同友会の

伝統的指針である「経営者の社会的責任」を行動で示さなければならない段階に入ったともいえる。

## 一 自由化の前夜

六一年九月に打ち出された「国際収支改善対策」による財政・金融の引き締め政策の結果として、翌六二年年初頭、日本経済は調整過程に入ってしまった。それまでの景気過熱の山が高かった割にはなだらかな下降局面だったが、経済界としては、<sup>〃</sup>狂宴のあと<sup>〃</sup>の反省を強いられる時期になった。一方で、国際公約として日本は六二年一〇月に九〇%の輸入自由化率を実現することになっていた。経済界の前途には重苦しい不安感がつきまとっていた。

### 産業調整会議を提唱

六二年四月一三日の通常総会で、代表幹事は水上達三、二宮善基の両名に代わった。代表幹事を退く際に木川田は『代表幹事所見』を発表、世界経済の中の日本の立場について、「欧州経済共同体（EEC）の躍進に刺激されて、世界のほかの地域においても広域経済圏形成への動きが活発になっている。このような動きは、長期的観点からすれば、日本の利益になるとみられるが、過渡期において、わが国の立場が不利になることは否定できぬところである。こうした国際環境の厳しさに目を覆うことなく、日本経済がいまや歴史的転機に立っているこ

とに対する認識を新たにせねばならない。そして、この認識の上に立って、広い国際的視野から、わが国にも世界経済の新しい秩序に即応した協調経済を確立し、真の意味における国際競争力を強化して、自由放任にあらざる自由、統制にあらざる秩序をもった調和社会の実現に向かって前進せねばならない」と説明した。

その上で「開放体制」を控えた日本経済について、①新しい産業秩序の確立、②産業調整会議（仮称）の設置、③政府と経済界の協力の緊密化——の必要性を唱えた。

「産業調整会議」というのは、「新しい産業秩序の確立」の考えに沿うような、民間経済人による自主的な調整機関で、所見では、「一般的な景気政策にどのように対処するかと併せて、自由化に伴う産業構造の再編成をいかにして摩擦を少なく円滑に行っていくかの構造調整への配慮を持つことも必要になってくる。我々はかねて自主調整を主張してきているのであるが、今日ほどその実行の必要性が痛感される時はないのである。このため我々は、既存の業種別団体の整備と自覚を促すとともに、さらに一歩進めて、民間経済人による産業調整会議を設置し、日本経済の基本的な新方向についての話し合い、協力関係の推進など経済界全体の意見の総合調整の場を持つことを提唱したい」と述べている。

### 「資本自由化は世界の大勢」

ここで、この時代の日本の置かれた国際的環境を国際通貨基金（IMF）と、関税及び貿易に関する一般協定（GATT）の枠組みを通じて説明すると、

▽IMFは、協定一四条で「過渡期」には加盟国が例外的に為替の管理・制限や国際的な資本移動の制限を存

続することを許した。だが、このような加盟国には毎年、制限の存続について基金との協議が義務づけられた。日本は「一四条国」だった。

▽GATTは、規約一条で「数量制限の一般的廃止」を規定、締約国は国際収支上の理由で輸入制限をできなくなっていた。これを「一条国」と呼んだ。だが、二条では外貨準備の減少が著しい締約国に限って、輸入制限を行うことを例外的に許していた。日本は「二条国」だった。

▽六三年二月、日本はGATT「一条国」になり、翌六四年四月には為替の管理・制限や国際的な資本移動の制限が、原則許されないIMF「八条国」になり、同時にOECDの一員に加わった。「先進国」のクラブに列する立場になった。

このIMFの「八条国」移行勧告が日本に対して行われた六三年二月六日の翌七日、経済同友会の資本自由化問題特別委員会（神野正雄委員長）は、提言『資本自由化について』を発表した。資本自由化を前向きに捉え、それに対応する日本経済としての基本姿勢について、「資本取引の自由化は世界の大勢である。貿易・為替の自由化や八条国移行に伴い、資本の自由化は不可避であり、わが国だけが特殊措置に固執し得なくなることは明らかである。他方、わが国としても、高度成長に伴う資本の不足を充足する上からも外資の必要性はいよいよ高まるであろう。また、わが国が重要な市場として外資を吸引する魅力も加わるであろう。我々は、このような内外の情勢を把握し、むしろ積極的に資本の自由化を推進することを基本方針とし、これに必要な体制の整備を急ぐべきであると考え」と説いている。

同時に不安要因も指摘している。「日本経済は工業国として、欧米諸国に比し、多分に後進性を持っている。

しかも、わが国の企業の規模は小さく、過当競争が生じやすい上に、新しい産業体制もまだ確立されていないのみならず、貿易自由化や関税引き下げが重なるため、資本の自由化をあまりに急激に進めた場合には、経済の混乱・業界不安を誘発する恐れがある」と、自由化の急進には慎重な姿勢を見せている。

#### 新時代に向け単数代表幹事

六三年度通常総会が四月一二日に開かれ、水上代表幹事は任期満了で退き、もう一人の二宮代表幹事も複数代表幹事制に疑問を持っていたことなどから退いて、再び木川前代表幹事が代表幹事に就任、ここに「単数」の代表幹事が実現した。

単数制の採用は、日本が「開放前夜」にあることを多分に意識した試みだった。経済団体は今後ますます国内だけでなく、対外的にも発言、活動していく必要性が出てくる。その際に、会の意識を明確に打ち出すには、「個性ある個人によって人格的に体现されること」が効果的と判断した。

組織委員長だった佐々木直は、六三年早々から元代表幹事らに組織強化策を諮り、単数の代表幹事の下に複数の副代表幹事を置く案を作り上げ、案は二月幹事会で承認された。六三年度通常総会で単数の代表幹事が誕生し、副代表幹事については、総会後の四月幹事会で藤井丙午、佐々木直、金成増彦、山中宏の四名が、まず幹事会の「副議長」として選ばれた。その後、翌六四年度総会で役員選任規程が改正され、正式に副代表幹事が制度化された。前記四名のほかに新たに井深大幹事が加えられ、五名の副代表幹事が誕生した。

ところで、六三年度の総会で退任した水上代表幹事も、最後の『代表幹事所見』の中で、自由化問題に言及、

「貿易・為替の自由化を促進する必要があることはもちろん、進んで資本取引を自由化し、関税一括引き下げにも応じていかねばならぬ」と強調した。

資本自由化とともに、当時の国際経済の関心は、関税一括引き下げ交渉の推進にも集まっていた。当時の状況を説明すると、G A T Tは発足以来、関税引き下げ交渉を五回実施してきたが、「国別・品目別引き下げ方式」と呼ばれる従来の交渉方式では、交渉が極めて複雑なことが指摘されていた。このため、六一年秋に将来の関税交渉方式として「関税一括引き下げ方式」の採用を決定、日本を含む二一カ国と、E E C委員会が参加して作業部会を持つことになった。

一方、六二年秋には、米国で「通商拡大法」が成立し、各国との交渉を通じて米国の関税率を五年間に五〇%まで下げ得る権限が米大統領に与えられた。米政府は、この権限を最大限に活用しようとして、G A T Tの枠内で行われる「関税一括引き下げ交渉」を積極的に推進する態勢を固めた。いわゆる「ケネディ・ラウンド」だ。

ケネディ・ラウンド交渉は、六三年五月に基本原則で合意、原則に照らして実際の運営の衝に当たる中心機関として、新たに貿易交渉委員会を設置することを決めた。水上の所見は、「ラウンド」が活発に動き出す機会を捉えた極めてタイムリーなものであった。

## 二 量的成長の見直し

日本経済は変動の時期を迎えた。不況に陥った六二年に国際収支の改善が達成されると、同年一〇月に引き締め策が解除され、翌六三年は景気回復の年となった。それもつかの間、同年末から六四年初めにかけて、再度の金融引き締め政策が実施され、景気は調整過程に入り、企業経営の悪化、中小企業の倒産、株価の低迷などが目立った。六五年、ようやく景気は底入れし、六六年に本格的な高成長に転じ、「大型経済」への歩みが始まった。この時代の認識として、経済同友会がしきりに訴えたのは、日本経済はもはや量的成長を誇るのではなく、質的な充実と、これまでの反省と見直しが必要だという点である。

開放体制下の国際競争に対応するためには、企業経営のあり方も国際水準に達していなければならなかったし、「先進国」の一員として輸出競争に参加するには、国際的なルールを尊重した上で、秩序ある行動をとることが必要だった。そのためには、企業経営が強固な基盤に立つ必要がある、経済全体も健全でなければならなかった。

#### 協動的競争への道

六四年一月に発表した年頭見解『前進のための構造調整』（岩佐凱實政策審議会委員長）は、経済の質の転換を謳っている。「現在、わが国は国際収支、物価問題に悩んでいる。しかし、これらの問題は主として超高度成長の所産であり、これを国際化という重大な情勢の中で解決するためには、従来の景気調整策とは根本的に違った政策によらざるを得ない。これからは構造政策に重点がかかっていかなければならない。経済政策の基調を高成長から安定成長へ、量的拡大から質的強化へと転換させねばならない。これは今日の急務である国際競争力の強化にも、不可欠の要件である」とした。

また、「新しい産業社会の形成」による「福祉国家建設への地固め」の必要性を訴え、それを「五、六年のうち  
に達成すべきだ」と期限を切って提案している。

政府、経済界、企業、労働組合に対する要望も述べている。中でも企業への助言では、国際競争の激化に対応して「創造的な人材を大量に持たねばならない」と強調した。「この際、政府に教育制度の刷新を求めるばかりでなく、企業自体も人材の採用、登用について旧来の考え方を改めなければならない。企業の人事における学歴や学業成績の偏重、年功の重視は、開放体制下においては通用しないであろう。我々は個人の能力開発を主眼とした人的政策の確立を急務と考える」と、年功の見直しなどを指摘している。

年頭見解で触れた「新しい産業社会の形成」に関する具体的な肉づけが行われたのは、四月一四日の六四年度  
通常総会で発表された代表幹事所見『協調的競争への道』だった。木川田代表幹事は「協調的競争」が必然的に  
もたらされるような「経営理念」を確立し、こうした経営観が抵抗なく通用するような社会を「新しい産業社  
会」とした。

所見では、新社会で中核的役割を果たすべき企業の経営観をこう表現している。「新しい産業社会形成のため  
には、まず企業のそれに対する意識的・計画的努力が必要である。企業は単に経済的諸機能の一体系であるだけ  
でなく、また人間的諸関係の一体系でもある。従って、企業第一の責務である財貨・サービスの提供に最大の効  
率を発揮することはもちろん、人間性の尊重という論理が貫かれねばならない。社会の中心的存在の一つとなっ  
ている現在の企業は、社会進歩の牽引力とならねばならない立場にある。ここに企業の社会的責任が生ずること  
はいうまでもない」。

さらに企業相互間では、どう対応すべきか。ここに協動的競争の理念が登場する。「もともと完全な自由競争はあり得ないし、それに任せておくだけでは安定的な経済成長が期しがたいことは、すでに証明されている。国家の経済的機能の増大は端的に、これを示すものである。ここに自由競争はある程度の制限を設けられる。かくて協動的競争とは、いわば完全競争の持つ合理性を、不完全競争下の現実において、経済取引の当事者同士が相互の英智と理解の上に意識的に作り出していくこうとする試みといえよう」。

#### 「昭和四〇（一九六五）年不況」に向けて

池田勇人改造内閣は六四年七月に発足したが、首相は病気のため三カ月で辞意を表明して十一月には総辞職、佐藤栄作内閣が成立した。佐藤首相は「人間尊重の政治」を標榜、新内閣の政策課題は、高度成長政策の結果生じた「ひずみ」の是正と不況の克服に置かれた。

翌六五年、つまり昭和四〇年は企業の倒産が非常に多く、それが経済界の不況感を一層大きなものにした。日本特殊鋼、サンウェーブ、山陽特殊鋼が倒産、山一証券の経営悪化が表面化し、信用恐慌に発展するのを未然に防ぐため、「日本銀行法第二五条」による特別融資が行われた。

六五年一月に発表された年頭見解『転機に立つ経営者の自覚と実践』と、提言『新しい経営理念』は、この時代の経済界に大きな指針を与えた。

年頭見解は「戦後最高の企業倒産、全般的な過剰生産傾向、証券市場未曾有の不振などの一連の事実」が、企業経営を「根底から大きく揺さぶっている」と分析した。企業経営に関しては特に「利潤率の低下傾向」に注目

し、「日本経済の旧来の脆弱な構造の上に、六〇年以降の超高度成長が重なって」もたらされた基本的な体質的欠陥だと判断した。質的強化を忘れた政府の量的拡大政策と、民間の安易な同調が、利益なき競争に拍車をかけ、構造的不況をもたらした、という論理だ。

一方で、「政府の一角や政策立案に影響を与える人々」の中には、これを「単なるムード不況」とする判断があった。当時、政権は中期経済計画を閣議決定しようとしていたが、「現段階において、今後なお従来の投資主導型の高成長政策を続けることは、企業経営的に無理である。この意味で、依然としてこれまでの量的高度成長を指向する中期経済計画のビジョンは鵜呑みにすべきではないと思う」と厳しく批判した。

経済同友会が志向する「安定成長」を貫くには、何に配慮すべきか。見解は、①経営者は量的拡大偏重の態度を改め、質的強化のための経費節減に努めると同時に、無定見な多角化や、市場に対する配慮を欠く経営政策ならびに経理方式の刷新を図らねばならない、②公害問題などの対社会関係支出の負担は避けられず、コスト管理は一層厳しい態度で臨むべき、③過当競争から協調的競争の体制へ一歩前進するため、重要産業の業種別団体は、その内部に協調のための実践組織を設けるとともに、金融界もまた同様の組織を作り、産業・金融の両界が呼応して、新しい秩序づくりを整えていくことを促す、④物価の安定は生産性の向上を図るほか、賃上げは経済に与える影響が大きくすでに問題化しているコストインフレを防ぐため、労組の協力を求めるべきである——などの点を指摘した。

六五年の年頭見解とともに発表された提言『新しい経営理念』は、鈴木治雄委員長を中心とする経営方策審議会が、二年にわたる検討の結果をまとめたものであった。

審議会は、開放下での新たな経営理念を探るため、多くの経営者や学者の意見を参考に、「今日までの急速な工業化過程において、日本の風土・国民性・社会構造などが、どのようなプロセスで日本経済の発展に貢献してきたか、さらに転換期に直面しつつある現在、いかなる方向性の下に、それらを、我々に与えられた使命達成に結びつけるか、の観点から探究した」という力作である。

まず、従来の経営の日本的特質として、提言は「和の経営・温情主義・終身雇用・年功序列」などを挙げ、それが「企業経営におけるバイタリティとダイナミズムに大きく影響して、日本経済の発展を支えてきた」という。だが、これからも「日本の経営に固執することは、企業発展の合理性に反する」と指摘、「いまや新しい諸条件が、いわゆる日本的なものに挑戦しつつあり、この際、過去を振り返りつつ将来を展望し、日本的なものを再評価し、意識的に洗練しつつ、新しい経営理念の中に組み入れていくことが必要である」という方向を見いだした。

ここでいう「新しい諸条件」は、「国際化」「技術革新」「組織と人間の関係」「価値観の変化」に集約される。

また、こうした変化に対応するには、①旧来の経営家族主義を脱却して、経営における能力主義・機能主義を徹底させることで、社員に創造性を発揮させ、技術革新を進めること、②海外企業に伍するためには自主性のある経営を進めること——などが不可欠になってくる、としている。

さらに、「社会的責任と利潤」の関係については、「これから『本格的なビジネス』の時代を迎えようとする日本において、また、いまだかつて真の意味における利潤についての洗礼を受けていないわが国の経営にあって、

利潤をあえて無視し、高踏的な議論をもてあそんでいるようでは、国内・国外での競争にも勝てないし、社会的責任も果たし得ないということである。経営者は、もっと大胆に利潤を論じ、その獲得に努力すべきである。今、問題になっている過当競争にしても、経営秩序の乱れにしても、利潤概念に厚みをつけ、それで筋を通すことによって初めて、根本的解決が可能になると考える」と断じている。

### 自由企業体制の確立

四月一五日の六五年度通常総会で、木川田代表幹事は『新しい経営理念』で触れた日本的経営の見直しに関連して、所見『新しい自由企業体制の確立』を発表した。この中で、「日本経済は、特異な構造的不均衡と企業体質の弱点のゆえに大きく動揺し、なかならず自由企業は内外環境への適応に迷って、重大な転機に際会している。我々は内外の諸困難を克服して、成長と安定の調和した新しい自由社会への道を切り開いていくために、今こそ、その本源ともいべき創造的リーダーシップと近代的な競争的秩序の時代的意義を再認識し、新しい自由企業体制を確立せねばならぬ時期に直面している」と、「自由企業体制」という言葉を使って説明した。

不況下にある現状の「日本的経営」は、どれほどに自由企業体制から逸脱しているか。「企業経営者自体においても、当面の危機を糊塗するに急なあまり、自由企業本来の自己責任の原則を看過しがちな風潮がみられるのは、極めて憂慮すべきである。もし政治への依頼心を高め、自己本位の恣意を充たさんとする動きが強まるとすれば、それはとりも直さず、企業経営者が自ら自由経済の本義を忘れ、経営者相互に不信感を生じ、ひいては自由社会の最も尊重すべき公正競争のルールをも破壊するであろう。かような経営における姿勢の崩れは、内外に

わたって確立を迫られている近代産業社会の理念である『競争的秩序の新体制』に背反する結果となるばかりでなく、自由企業体制の根本をも損ねる恐れが多い。まさに、わが国自由経済の危機といふべきである」と警告している。

### 三 昭和四〇年代——新しい産業秩序へ

経済同友会は六六年に創立二〇周年を迎えた。四月一五日の通常総会では木川田代表幹事が所見『新しい産業秩序への主体的実践』を発表した。所見では、「昭和二〇年代の日本経済は復興経済の時代であり、三〇年代は高度成長経済の時代であったが、四〇年代はいわば蓄積経済の時代とみるべきであると思う。即ち、これまでの高度成長時代は、封鎖体制の中で常にフロアの増分に目を奪われた量的経済観を中心にしてきたが、これに対して、これからの経済は開放体制の中で、蓄積されたストックの価値を重視する質的経済観を中心として、安定的な成長を期待する方向に進むべきであろう」と、「昭和四〇年代」を位置づけた。

さらに、所見は、これまで示してきた「産業の再編成」を、現実の課題として世の中に実行するように迫り、これ以降、経済界では産業再編成に向けての論議が高まっていた。

## 産業再編成への設計図

この所見は、不況の過程で生まれた「行政指導的カルテル」を厳しく批判している。共倒れを防ぐための「緊急避難的」措置とはいえ、本質的には「産業や企業の前向きな体質改善」を怠らせることにつながると指摘し、「好況は自己中心的に享受し、不況に際しては、行政指導的カルテルの名の下に、後向きの自己防衛に走るということになれば、それは産業界ならびに自由企業に対する国民の信頼を裏切ることになる」と批判している。行政指導に頼ることは、政府の介入を企業が求めることであり、企業の自己責任原則を自ら軽視することにはかならない。それを避けるためには、企業は自ら体質改善に努めるとともに、業界的にも前向きの産業再編成を進めることが重要になる、とした。所見は「産業再編成」への設計図を次のように示した。

一、投資単位の集約化によって、国際的な大規模化を図る。

一、水平的な企業の合同・合併を推進するとともに、設備の共同管理・委託生産など、協調の精神に立つ幅広い経営を行う方向に進むべきである。

一、企業の合理化・近代化は垂直的に関連企業相互間に広げ、原料取得から中間製品・最終製品に至る生産の流れに即して進められねばならない。

一、従来ありがちな金融中心の融資系列化に代わって、産業主体の系列化の推進によって、各生産段階における生産条件を安定化させることが望ましい。

時を同じくして、経済同友会の木川田代表幹事や中山素平幹事らが中心となって、産業再編成について話し合う場をつくろうと経済同友会内外の有志に呼びかけ、「産業問題研究会」（産研）が結成された。「産研」のメン

バーには、岩佐凱實、永野重雄、稲山嘉寛、安西正夫、土光敏夫、瀬川美能留らが加わった。

### 構造金融を提唱

さらに六六年四月の『代表幹事所見』では、産業再編成が産業界の主體的判断によって実行されることを本来のあり方としつつも、一方で「金融」が、産業再編成の円滑な実現を促進するために、産業や個々の企業の「転換・整理・発展」を支援する「構造金融」を行うよう提案した。所見では、「構造金融は、一般金融と異なり、わが国が直面している過渡的な困難を排除し、高度産業社会の進展ならびに新しい国際分業秩序の形成に向かつての円滑な移行を目的とする『政策的金融』として、特殊の時代的機能を持つものである。このような構造金融は、政府特殊金融機関によって供給される長期・低利の資金によらなければならない面が多いが、同時に民間の長期債券発行銀行ならびに市中銀行の、これに果たす役割もまた大きい」と、金融の新しい役割を説明した。

所見は、「一般金融」のあり方にも注文をつけた。資金の需要側としての企業には「節度ある投資慣行」を確立するとともに、資金調達に際しては、従来の銀行借入れ偏向を避けて、株式・社債にも重点を置くなど、調達ルートが多様化に努めるよう促した。一方、資金の供給側である銀行に対しても、行き過ぎた預金獲得競争や、系列金融中心の貸し出しのスタンスを改めることを要望している。

広く産業の構造的改善・強化に対応するための「構造金融」が必要になっていくとの指摘を受けて、経済同友会の産業構造特別委員会は六六年一〇月から、今里廣記委員長を中心に、構造問題に関する検討を進めた。その成案である提言『資本自由化と金融の構え』が、六七年五月二五日に発表された。

提言は、その本来の趣旨である構造金融に触れる前に、前提としての産業主体による再編成の実践について、「今後の産業体制の整備については、国際的観点から、産業分野に応じて、スケール・メリットの享受のための企業集約化、生産系列化、製品の高級化・多様化という考えの下に、これを強力かつ自主的に推進する必要がある」と述べている。その上で、構造金融を効果的に進めていくためには、金融機関自体も、合理化のための再編成が必要で、「金融機関は、新しい時代の要請を、生産・流通・消費など、あらゆる面について十分検討し、機能の明確化を図っていくことが重要であるが、この上に立って、金融機関の業務提携や合併などの再編成を推進していくことが必要である」と訴えた。

経済同友会は、民間金融だけでなく、産業体制の整備や社会開発を促進する観点から「政策金融」のあり方も検討を加えた。産業構造特別委員会が六八年六月二一日に発表した『政策金融改編への提言』では、政策金融の現状について、「必要な分野に政策金融が十分に行われていない」「半面、民間金融機関が供給し得るような分野に依然として供給されている結果、民間との競争問題が生じている」「必要以上に政府金融機関が設立され、相互の業務分野の重複を招いている」と指摘、そこで、政策金融の対象の厳選と切り切った融資の実施、政策金融と民間金融との協調、政府金融機関の統合・再編成を提案した。

#### 農業近代化に向けて

佐々木直率いる農業政策委員会は、農業を構造問題として捉え、他産業との比較生産性での格差是正を目指したが、その後も農業改革に関する検討が重ねられてきた。遅れた部門の構造改善は、開放体制下で一段と厳しく

自由化が要請されたこともあって、なお多くの課題が残されていたからだ。

六四年二月二日に政策審議会の農業問題小委員会が発表した『農業近代化への提言』は、河野一之幹事を中心とする研究グループが、前年秋以来、農業の「産業的確立」を目指して検討してきた成果だ。基本的な主張は、「いまや、わが国は本格的な開放経済体制を迎え、幾多の問題を抱えているが、農業のみ独り、これより除外されるべき理由はない。具体的には、それは農産物貿易の自由化、関税の引き下げ、輸入枠の拡大といったことであるが、時期と程度は別としても、それは既定の事実として受け取らねばならない。同時に合理的な国際分業を促進し、開発途上国との提携・協調を図ることは、いまや世界の大勢である」という内容だ。

農業が国際化に対応するための策として、「生産性の向上によって相対的自給度を高め得るし、作物によっては輸出を伸ばす余地がある。しかし、それには農業が『企業』として自立することが前提となる」と提案している。その上で、①自立経営農家の育成、②価格政策の再検討、③関連産業との協力提携——といった近代化策を提示した。

#### 四 国際活動の進展

経済同友会は、五六年から五七年ごろにかけて、自由主義諸国の民間経済団体との交流を模索していた。団体の性格などから米国の有力民間経済団体である経済開発委員会（米CED）に着目し、五七年九月に派遣された

日本生産性本部の第三次トップマネジメント・チームの団長を務めた工藤昭四郎幹事らがニューヨークの米CED本部を訪問し、アルフレッド・C・ニール事務総長らと面談した。また、六〇年春には岩佐凱實代表幹事が米CEDの理事総会に來賓として招請を受け、ドナルド・K・デイヴィット会長と会見するなどした。こうした交流を踏まえ、経済同友会は六一年四月の通常総会にデイヴィット会長やニール事務総長らを招請し、米CEDとの提携関係を築いた。

以後、米CEDと提携関係にある欧州の民間経済団体である仏・西独・伊の欧州経済社会開発委員会（CEPEE）、政治経済計画会議（PEEP）、スウェーデンの経済生活・社会研究協会（SNS）とも六一年九月から一〇月にかけて行われた第二次欧州経済統合調査団の派遣を契機に提携関係を構築した。その後、米CEDの仲立ちにより豪州の民間経済団体である豪州経済開発委員会（豪CEDA）とも、六四年九月に東京で開催した三団体合同会議を契機に提携関係を構築した。

### 民間経済外交の推進

こうした連携の成果として、六三年四月八日、米CEDとの共同提案『世界経済における日本』を日米同時に発表した。それぞれの責任において発表した、この二つの提案では、日本の驚くべき経済成長とその成果を是認し、日本が国際経済社会の「イコール・パートナー」として参加することの必要性と、世界で果たすべき積極的な役割を認めた。

日本の自由化が一層速やかに促進されるべきことを強く求める一方、日本に対する各国の差別待遇を批判した

ほか、発展途上国開発援助への日本の役割にも言及した。さらに、日米ともに一国の狭い経済的利益を優先させていては、真の国際交易の発展をもたらすことはできないという考えを示した。

二つの民間経済団体による進歩的な共同提案は、米国内でも大きな反響を呼んだ。日本経済が「後進的」であるという誤った先入観を払拭し、自由化の推進にできる限りの努力をしていることに対する理解が深まった。さらには、主にEEC諸国における対日差別待遇の「非」に対する共感を呼び起こした。その上で、経済的な実力を備えた日本を世界経済におけるイコール・パートナーとして迎え入れることの必要性和意義についても理解が進み、米国内などに新しい認識をもたらした。経済同友会はこの共同提案を通じて、民間経済外交の推進に大きく寄与したのである。

六三年一〇月には日・米・欧七団体国際会議を東京で開催するなど、国際活動を本格的に進めた。以降、活動は一層活発になり、国際的な「共同研究・共同提案」体制を築いていった。

#### 東西貿易で共同声明

六五年五月七日、経済同友会と米CED、さらに仏・西独・伊の提携団体CEPESによる共同声明『東西貿易——西側諸国の共通政策』が、ブリュッセルで行われた五カ国代表の記者会見で発表された。東京でも岩佐凱實政策審議会委員長と、共同作業を推進した三木邦男幹事が新聞発表を行った。

共同声明は、冷戦下の東西貿易に対する西側の考え方の「最大公約数」を見いだすとともに、それを前向きな行動に移すための基本的指針ともいえるべき内容で、「我々は現状において、次に示す条件に従って、貿易の障害

を東西相互に削減して、東西間貿易を拡大することが、西側の利益に役立つものと考え、「と積極的に捉えている。」

さらに「貿易の諸制限は戦略的理由、つまり損害を防止し西側が貿易による利益の正当な分け前を得るために、必要である」としながらも、「これらの諸制限を行っても、まだ貿易を著しく拡大する余地は残ると思われる。さらに、東側諸国の西側経済への今一層の結びつきと、市場経済的慣行に、より順応したい、という願望に對しては、西側はこれを受け入れる立場をとるべきである」と、西側政府に柔軟な対応を求めている。

#### イコール・パートナーの責任

六七年四月一四日の通常総会で発表された木川田代表幹事の所見『世界経済発展への参加と構え』は、日本が国際化の中で、日本の立ち位置や責務などに言及した内容で、日本の経営者が行った「国際化宣言」ともいえるものだった。

所見は、「日本経済発展の新段階」「世界的視野からする発展構想の理念」「発展構想実現への道」の三部構成で、「日本経済発展の新段階」では、「国際的な地歩を確立すると同時に、自由世界のイコール・パートナーとしての重大な使命と責任を、担っていかねばならない」と自覚を表明した。「世界的視野からする発展構想の理念」では、世界との経済関係については、対先進国、対途上国などに分けて、基本的な考えを次のように示した。

一、先進自由主義諸国との関連においては、高度産業社会の実現という大きな世界的要請に立脚して、多元的・機能的な国際分業と、それに基づく経済交流の推進により、世界的な広域市場を軸とする多様な発展を

目指した新たな特化と協調の道を進まねばならない。

一、発展途上国との関連においては、わが国の経済発展に直結する資源開発を通じて、所得形成に積極的に協力し、市場の育成と、工業化へのテイク・オフの契機を提供していくことが、課せられた使命といえる。

一、共産圏との関連については、健全な経済主義の原則による貿易の拡大を図らねばならない。

また、「発展構想実現への道」は、「産業体制の方向」と「資本自由化への構え」という二点から、新しい発展的経済秩序の確立を求める考えで、産業体制については、「大規模生産の経済的優位性が強く作用する基礎産業分野において、国際基準に合致したスケール・メリットを享受し得るよう、企業集約化を基本原理として、新しい産業秩序の確立を早急に図らねばならない」としている。

#### 資本自由化への構え

一方の資本自由化については、次のように論理展開した。

一、経済の名目と実質のギャップが拡大し、将来において拡がる懸念がある。

一、国際的には表面的な名目の数値による、日本経済像が描かれ、海外から大きな期待が寄せられる半面、国内的には質的に多くの問題を抱え、国際競争上の疑念が持たれる。日本経済の実力評価をめぐるズレを一日も早く解消し、名実相伴った経済の実現に進まねばならない。

一、資本自由化の条件は、制度論・技術論もさることながら、日本経済の実力を名実ともに備わったものにすることで、初めて整えることができる。

一、資本自由化を積極的に推進すると同時に、現実経済の発展態様に見合せて、慎重かつ周到な政策的配慮もなされねばならない。しかし、「資本自由化」問題に対処する本道は、あくまで、名目経済と実質経済との乖離を真に解消していけるような、新しい発展的経済秩序の確立にある。

一、資本自由化には、各国企業が自由世界の長期的な発展を願う大きな理念に立ち、相手国の国益を尊重しつつ、秩序ある行動をとることが望まれる。関係各国が資本自由化を本来の趣旨である自由世界発展に役立たしめるよう、協調の精神を持って話し合いを進めることを提唱したい。

資本自由化に対する『代表幹事所見』の構え方には、「資本自由化は推進すべきだ」という大前提の下、二つの顔がうかがえる。国内的には「実質の経済力を高めよ」という警告であり、国際的には「相手国の国益を尊重せよ」という提唱だ。

経済同友会の「資本自由化」論を、木川田代表幹事は幹事会で、「欧州での米国資本のチャレンジに見るように、相手国の発展の実情を無視した行き方は、相手国の経済を阻害するばかりではなく、自由国家全体の共同的な発展の阻害要因にもなることを考えると、相手方の国益というか、その発展状態を尊重しながら自由化の方向を進めることが必要ではないか」「自由国家全体が、自由化その他の新しい自由主義諸国の発展の共同目的を達成するには、性急な、相手を無視した行動原理をとるべきではなからう。慎重に協力して進むべきである」と説明している。

当時は、欧州で米国資本が猛烈に進出し、欧州の各国産業に影響を与えていた時期で、木川田代表幹事は、行き過ぎた「資本自由化」に警鐘を鳴らした。

## 五 企業に求められるもの

六八年一月二七日の自民党の総裁選で佐藤栄作首相が三度、総裁に選ばれ、三〇日に改造内閣が発足した。新内閣は派閥均衡を土台とする挙党体制的な性格で、経済界としても一応の安堵感を持てた。だが、当時は政治・経済・社会にわたる困難な問題も噴出していった。「七〇年安保改定」を前に「安保問題」と「沖繩復帰問題」が、政治問題にとどまらず、社会問題になり、労働者や学生の反対運動も先鋭化し、学園紛争も過熱していった。公害や「交通戦争」の深刻化も大きなニュースになった。経済界も、社会との調和が一層求められる時代を迎えていた。

### 希薄化する責任と連帯

経済についても、量的には「進歩」しても、質的には不調和・不均衡が目立った。より広くみて「経済」は進歩していったとしても、「社会」は不調和・不安定であった。さらに「経済」は国内的には進歩・発展していったとしても、国際的には不調和だった。

六九年一月に発表した年頭見解『進歩と調和への新秩序の形成』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、経営者の社会的責任を問う内容になっている。まず、時代認識について、「時代が大きな転換

点に差しかかっていることを痛感せざるを得ない。この激変は、戦後二三年、社会各分野にわたり律してきた価値観と、それに基づく既存の秩序・制度などが、新しい、しかも厳しい時代の挑戦を受けていることを意味する。本年は国民各層が、この事態の本質を冷静に直視し、新しい価値観の自覚と、進歩と調和への秩序形成の道を進むべき、極めて重要な年であると信ずる」と厳しい見方を示している。

さらに、経済中心主義の国家建設構想は一応成功して、国民生活水準を向上させたことを肯定しつつも、半面で、構造的変化が生じ、ひいては、それが人間の精神面にもよからぬ偏向をもたらしている、と懸念している。偏向とはどんな内容か。見解の指摘によると、

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

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

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

では、どうすべきか。見解は、人間性の回復と創造性の発揮の必要性を訴えている。「現代の産業社会で人間性を回復する道は、何よりも人間が心のつながりを持ち合い、自発的に各人の能力と創意をフルに発揮できる仕組みをつくり出すことである。それには、経済社会の巨大化に伴う管理機構の膨大化・細分化に対して、人々の

心のつながりを確保するとともに、国民の要求を吸収し得ない政治の仕組みや、社会の各組織における硬直化の打開などを進める必要がある」。

#### 地価問題解決に向けて

経済同友会は早くから「都市開発」問題に関心を抱いており、六五年三月一二日には地域開発委員会（二宮善基委員長）が『東京によせる期待と提言——東京再開発の基本的方向』を発表した。その後、都市化の進展とその進展による混乱と弊害が増大していく状況を踏まえ、六八年三月二五日に『地価問題解決への一構想——大都市近郊地域における住宅の高層化』を、さらに同委員会は竹俣高敏委員長の下、翌六九年七月二一日に『大都市地域の計画的開発構想』を発表した。

後の二つの提言の特色は、都市の再開発を阻んでいる土地取得と地価の問題について、画期的な具体策を打ち出した点で、土地所有での私権制限の強化などを主張している。

このうち、『地価問題解決への一構想』では、大都市地域の、限られた宅地で住宅を高層化することで地価の上昇を抑えることを主張した。この構想を実現する策として、明確な土地利用計画の策定と、土地利用を促進するための私権の制限を示唆している。

#### 新時代のエネルギー政策

高度経済成長が進展する中で、当然ながら、「エネルギー問題」も重要性を増してきた。

経済同友会でも六八年四月から、石川六郎幹事を委員長とした総合エネルギー特別委員会が検討を行うことになった。委員会が翌六九年二月一九日に発表した提言『新しい時代のエネルギー政策』には二つの特徴があった。

一つは、政策の方向性に「世界的視野」が備わっていること、もう一つは、「公害問題」など社会的側面にも重点を置いて考えている点だ。この二つを考え合わせて、エネルギー政策の基本方向として、①日本に適した原子力開発体制の整備、②エネルギー資源の自主的開発と確保、③エネルギー供給条件の整備、④公害対策の推進、⑤石油産業の体質・経営基盤の強化——を打ち出した。

この中で、①の原子力に関する記述では、官民を挙げての自主開発体制の確立などを訴えている。

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

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

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

## 教育改革への挑戦

「考える経済団体」「考えて実行する経済団体」であることを標榜してきた経済同友会は、結成の当初から、経済そのものよりも経済社会全体を視野に入れて行動してきた。また、経済の効率性ととともに、「人間の主体性」を尊重した。

人間重視の観点から教育問題にも積極的に取り組んだ。六八年度の事業計画では「教育制度の調査、特に大学問題の研究」を掲げた。担当は教育問題委員会（中島正樹委員長）だった。

委員会は、学者や教育者などからヒアリングを行い、六八年一月一日には中間報告『大学の基本問題』と、『委員長所見』を発表した。それらをベースに経営者の立場から高等教育制度のあるべき姿を検討し、翌六九年七月一日には提言『高次福祉社会のための高等教育制度』を発表している。

このうち、中間報告では、「今日の大学問題の根本は、戦後の大学制度が、種類・性格・機能の異なる戦前の高等教育機関が大学の名の下に統合されたまま、膨脹を続けてきた点にあり、大学が大学らしい社会的機能を真に発揮するためには、現代社会に即した大学の使命・制度があらためて問い直されなければならない」と問題意識を述べている。

提言では、「高次な精神文化の発展を目指し、高い効率と文化価値の調和した人間本位の生活基盤を深めることが出来る社会」の実現に向けて、大学紛争と経営者の立場、大学自治、産学協同、大学制度改革、教育制度改革、国家教育計画会議の設置などに言及した。特に大学制度については、「大学はすべて法人とし、理事会制度を導入して、責任体制を確立」すべきとして、次のような改革を提案した。

一、将来は、大学の国・公・私立の区別を廃止して、大学に対する民間・公共の資金の導入を平準化する。

一、経理秘密を排するとともに、公認会計士の監査・証明を義務づける。

一、教授人事の終身雇用制を廃止して、契約制とする。

一、待遇と研究条件を大幅に改善する。

一、入試制度と進級制度を抜本的に再検討する。

一、予算・税制の改革を進め、奨学金制度を拡充する。

一、大学の管理運営についての専門家の養成に、本格的に取り組む。

その上で、具体的な改善点として、「一般教養課程の内容には問題が多く、再検討されるべきである」「広い教養を基盤に、スペシャリストとしての創意を発揮できる人材を育成できるよう、各大学は、一般教養課程と専門課程を一体とした独自の教育計画の作成を図るべきである」「境界領域の発展と巨大大学の発達によって、研究は総じて大規模化しているので、研究者・資金・施設の面で、これに応じた研究体制（学部共同の研究センター、大学間共同利用の研究所など）が、ますます必要となってきた。従って、現行の講座制も再検討を迫られている」といった、ポイントを指摘した。

経済団体である経済同友会が大学問題に取り組んだ。これは大学紛争に見られたような「教育不在」の風潮を目の前にして、「経営者」の社会的責任を志向していた経済同友会が「大学制度」の抜本的改革の要を痛感したためだった。さらに、国際化時代を迎えた日本の科学技術水準を高め、企業が要求する優れた技術者を大量に育成するよう、科学技術教育の量的・質的充実を望む気持ちもあった。六八年七月一九日に技術開発推進委員会

(井深大委員長) が発表した『わが国技術開発への提案』でも、技術開発のための「産学協同」を提唱している。

#### 経営者感覚で実践活動

一方で経済同友会は、「経済社会の発展には、国民一般の経済に対する知識と理解力の向上が重要である」という考えから、高校の授業の中で「経済教育」の刷新と充実を図る必要性を痛感していた。

中島正樹教育問題委員長は、「経済教育を職業教育でなく、現代市民に対する基礎教育と捉え、自由主義経済体制の存続・発展のためには、国民一人ひとりが経済について客観的判断力を持つ必要がある」として、米国フォード財団の援助を得て、教育界との協力の下、「経済教育協議会」(仮称)の設置を六七年二月幹事会に提案し、承認された。翌六八年一月二四日には、この協議会が「経済教育研究協会」という財団法人として誕生することになった。

また、木川田代表幹事をはじめとした経済同友会幹部は、国際社会における日本人の意思疎通能力の不足は、国民的重要課題として解決すべきであるという認識を強め、語学教育の刷新・振興のために六八年六月一三日に財団法人「語学教育振興会」も設立させた。

さらに、国際化の進展で海外勤務者がますます増加する中で、海外子女教育にも早くから関心を示し、六四年にこの問題を取り上げている。以降、啓発活動を続け、七一年一月二九日に財団法人「海外子女教育振興財団」を設立した。

こうした財団法人の設立は、経済同友会の経営者の感覚に基づく発想による、きめ細かい実践活動の良い例証

といえる。

## 六 世界競争と協調

日本は六〇年代前半に貿易自由化（G A T Tの一一条国）と資本自由化（I M Fの八条国）を促進した。一方で、国際競争力の向上もあり、国際収支は六〇年代後半には黒字基調が定着化していった。経済規模でも、高度成長を果たした結果、六八年に西独を抜いてG N Pは世界第二位となった。日本経済の台頭は、世界経済における日本の役割と責任の増大を意味し、世界市場での競争と協調も新たな次元に入った。

経済同友会は「経営者の社会的責任」を踏まえつつ、欧米の提携団体などとの交流も推進し、その中で技術の自主開発や国際協調などを主張していった。

### 欧州技術開発調査団

五八年に発足したE E Cは六二年までに、統合のメリットを背景に急速な経済発展に成功していた。しかし六〇年代の半ばから後半にかけて、米国資本による怒濤のような欧州進出で大きな影響を受けることになる。「資本自由化」という「激流」が押し寄せた結果、英国やE E C域内の巨大企業が続々と米国資本に併呑された。E E Cは六七年にE C（欧州共同体）へと発展するが、この最中の六七年四月から五月にかけて、経済同友会の

「欧州技術開発調査団」が現地を訪問し、各国の科学技術政策と主要企業の経営者の技術開発に対する考え方を打診した。資本力だけでなく、米国と欧州との間のテクノロジー・ギャップも指摘される中、日本に資本自由化が本格的に押し寄せてきた際の影響を予測、研究する意味合いがあった。

欧州技術開発調査団は技術開発推進委員会の委員長を務める井深大幹事を団長に、スウェーデン・オランダ・英国・スイス・西独・フランスを訪問した。

翌六八年七月に技術開発推進委員会の調査団がまとめた報告書によると、「わが国における技術開発は、従来、欧米先進国の技術を導入し、十分な自主開発の成果を示していない。しかも、企業における技術開発は、企業全体の立場あるいは経営計画の重要な柱として、取り上げられることが少ない」「自由化の進展に伴い、国際競争力の強化は急務となり、企業成長と自主技術の開発との関係は、わが国産業界の健全な発展のためにも再認識すべき課題である」とし、企業経営者が技術開発に対してとるべき態度を明らかにするため、調査研究を開始した。調査中に、米国勢による資本進出に直面し、技術開発でも転換期に立っている欧州の実情を現地に見聞して、日本における今後の技術開発への参考にしようとした、という。

一方で、技術開発推進委員会は、調査団の帰国後の六七年八月から六八年四月にかけて、国内の有力企業を対象に、それぞれの業界の研究開発の姿勢や基本方針を聞く作業を実施した。欧州現地調査とこのヒアリングの成果を踏まえ、六八年七月に、『わが国技術開発への提案』を発表した。同時に、『わが国企業の技術開発の実態——八社のトップ経営者によるケース・スタディ』と『欧州諸国における技術開発の現状と問題点——欧州技術開発調査団報告書』も公表した。

「報告書」によると、調査団の欧州技術開発に対する印象として、米国に対しては、「欧州では対米技術格差が重要視されているが、大企業は技術格差よりも米国のマーケットの大きさ、およびマネジメントの進歩との関連において捉えている」「フランスは、米政府が民間企業を大規模に援助していることに批判的見解を持っている」などの点が指摘された。また研究開発においては、「E E C全体として研究開発を推進しようとする考え方があり、英国のE E C加盟を機に一層効果的に進められるようであった」「大学のアカデミックなあり方に対する批判も強く、教育制度の改革、あるいは国・企業・大学間における『産学協同』体制の確立を望む声も聞かれた」ようであった。

国内のケース・スタディから得られた印象は、「大企業における技術開発の重要性の認識・意欲は、欧州の大企業に比べ、劣ることはない」「技術開発の実行についても、日本の大企業の方が進んでいるように感じた」というものであった。

このように、国内外両面の調査を通じて、技術開発推進委員会のメンバーは、「自主技術」の開発についても、技術開発の程度に関しても、日本の水準が欧州に比べて高いことに自信を持たようであった。

しかし同時に、欧州と日本との置かれている国際環境の相違を考えた。欧州は米国の資本や技術の流入について完全自由化であるのに対し、日本は、その点でまだ「渋られた自由化」の壁を持っている。従って、日本の大企業は、欧州ほど切実に米国との技術格差の影響を受けることはなく、それだけにある距離と余裕をもって自主技術の開発を進めていける。

日本にとっても「完全自由化」は時間の問題で、それに備えて技術開発をできるだけ進展させておくことは、

まさに急務であった。このため、『わが国技術開発への提案』では、「企業こそ技術開発の推進母体である」とした上で、「導入技術はわが国経済の発展に大きく貢献したが、それに安住して自主開発への努力を怠ってきた」とは、資本の自由化に伴って、外国企業の技術輸出の条件が厳しくなるとともに、企業を困難な立場に追い込む結果をもたらしている。いまや自主開発に取り組まねばならない」ことを当面の課題とした。「今後、我々は技術開発を産業活動の中心に据え、それを攻撃的な武器とし、さらに一段と充実した経済発展を図らねばならない。これこそ先進国に伍して、激化する国際競争に挑戦し、それに勝ち抜いていく道である」と強調している。

### 社会的責任の国際化

六九年四月一六日の通常総会で発表された木川田代表幹事所見『自由世界の新しい前進のために』は、「国際的な新協調時代の推進」を呼びかけた。前年度の所見『国際協調の第二ラウンドを求めて』の考え方を、その後の経済情勢の変化に対応して、一層意欲的に打ち出した内容だった。「経営者」の社会的責任の意識を、日本が「国際化」の段階に入ったことに合わせ、海外事業や国際問題にまで浸透させようとしている。

総会で採択された六九年度の事業計画大綱では、経済同友会の活動としても「国際的にも国内的にも、新しい秩序の形成者として、真に国際的な視野に立った活動を展開し、自由主義諸国の民間指導者との連携を深め、新しい時代のリーダーシップの確立に貢献する」ことを掲げている。

経済同友会が、経営者の社会的責任について、「国際化」を志向したのには次の三つの背景があった。

第一は、日本の国際的役割が増してきたことである。日本経済は六七年度から三年連続で一三%以上の経済成

長率を示し、国際収支も六八年度から二年続けて一五億ドルを超える大幅な黒字を記録した。当然、世界経済のために寄与しなければならぬ役割を背負うことになった。

第二には、国際経済情勢の変化がある。六九年の世界経済は、前年に続いて生産活動が拡大し、貿易も大幅に伸びたが、世界的にインフレが進行、各国が高金利の状況になった。国際収支の黒字国と赤字国との格差も顕著で、日本と西独が黒字、米・英が赤字だった。こうした状況が進展する過程で、国際通貨に対する不安が度々、表面化した。

第三には、経済同友会自体の国際協調活動の進展が挙げられる。経済同友会は六三年四月、米C E Dとの共同研究『世界経済における日本』を提案して以来、欧米の協力団体とともに「東西貿易」や「南北問題」について、意欲的に提言活動を継続的に展開してきた。その経済同友会が、自由世界経済の変化を前に、「経営者」の国際的責務を一層強く意識したということだろう。

### 危機に立つ自由世界

同時に代表幹事所見では、「危機に立つ自由世界」もキーワードとして取り上げ、その現状にも言及している。

一、今日、世界的なインフレの脅威と各国間の高金利政策に見られるように、自由世界の発展を大きく阻害する要因が相次いでおり、しかも国際的にも国内的にも制度・機構が経済社会の構造変化に適応し得ず、硬直化が目立ち、自由世界は大きな内面的危機に直面している。

一、前例のない新しい世界的問題であるだけに、政府はもとより民間経済人も、単に自己本位の行動に走るこ

となく、広く自由世界の発展に思いをいたし、新しい相互理解と協調の道を求め、自由世界の内面的危機の克服という強い時代的要請に応えるべきである。

各国の高金利政策とは、六九年二月の英国の公定歩合の引き上げを機に自己防衛的とも見える利上げ競争が各国間に広がったことを指す。所見は「一国がドラスティクな緊縮政策によって、インフレを収束せんとすれば、これが各国に連鎖的に波及し、一国経済のデフレ化が自由世界全体に及ぶ恐れなしとしない」と警告している。

その上で、所見は「民間経済人」が果たす役割に大きな期待を寄せ、責任も負わせている。「経済人の活動舞台が国際的な広がりを持つに至った今日、民間経済人の間においても、国際的な協調と協力のリングを作り出し、政府間の関係調整の努力と相呼応した施策を進めなければならない」と強調、「民間経済人」が取り組むべき課題として、危機打開に向けて積極的に参加することに加え、日米協調で新展開を探ること、アジア開発援助の多角的協調を図ることを求めた。一方で、日本全体に求められる対応として、①構造改革の断行、②開放体制に適応する経済法制の整備、③経済発展の基盤としての人間的諸問題の解決促進、④民間経済外交の積極化——を挙げている。

#### 海外団体との活動強化

六九年九月五日には経済同友会を含む七カ国の国際提携団体が、共同提言『非関税貿易歪曲要因』を発表した。六七年六月にロンドンで共同提言『低所得国に対する貿易政策』が発表された後の次の共同研究テーマとして決定されたものだった。

「非関税貿易障壁」は、ケネディ・ラウンド調印後の先進国貿易政策の最も重要な問題で、共同提言は「輸入数量制限」「関税分類と関税評価」「政府調達」「ダンピング防止規則」「国境税調整」「輸出信用補助金」「内国補助金および租税」「技術的および衛生上の規則」の各項目について、GATT本体や加盟国に「勧告」した。

ほかにも、この時代に経済同友会が積極的に展開した国際活動がある。

一つは、西独デュッセルドルフで六八年一月四日から行われた欧州での国際提携団体であるCEPEES・ドイツグループとの初の日独合同会議である。今後は、これを定着させ、毎年、テーマを決めて共同討議し、共同声明を出すという方式を採用することで合意した。

第一回の合同会議では、①市場経済の諸原則に立って、保護主義的傾向と対峙しなければならない、②日独企業間の協力は両国間と第三国で促進されるべき、③東南アジアの政治的・経済的・社会的安定は日独の協力にとって望ましい、④両国の協力は世界通貨秩序の安定化に必要——などを合意事項として確認した。

翌六九年一月一〇日からは神奈川県箱根町で第二回合同会議が催され、当時、世界が注目した西独マルクと円の切り上げ問題などで意見交換が行われた。

もう一つの試みが、南北問題だ。経済同友会は米CED、豪CEDAと共同で、六八年春から「東南アジアの開発援助」に関する研究を開始した。提携団体間の国際共同研究で経済同友会は、初めて幹事団体となって原案を作成し、七〇年七月二八日に国際共同提言として、『東南アジアの開発援助』を同時発表した。経済同友会の東南アジアへの取り組みは、後の日本・ASEAN経営者会議へと発展していく。

## 七 七〇年代の新路線

七〇年代に入ると、日本経済は国内的にも国際的にも、<sup>〃</sup>未体験の対応<sup>〃</sup>を求められた。国内では経済の急成長と、社会的緊張の深刻化との調整が迫られた。国際的には、大幅な黒字を背景に日本の国際的責務が増していった。

佐藤政権は、七〇年四月に経済審議会から『新経済社会発展計画』を答申されると、五月に閣議決定した。計画の副題は『人間性豊かな経済社会を旨として』で、「社会開発」と「人間性の尊重」の両方を前面に押し出している。目標は、「大きな変化が予想される七〇年代を迎えて、国際化を積極的に進める中で、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」ことであった。

「新経済社会発展計画」の策定を経済審議会で主宰したのは、経済同友会の木川田代表幹事で、七〇年代を迎えての経営者の意識革命を計画の理念づくりに反映させた内容だった。

### 新次元の社会的責任

それに先立って七〇年一月に発表した年頭見解『社会開発と国際化の一〇年』は、第一の課題として「社会開発」を掲げ、「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」を主張した。第二の課題は「国際化」で、「世界の中の日本人」としての「国際協調の実現」を強調した。構成も内容も経済審議会の

答申に近いものだった。

その上で見解は、①最適社会の発見、②科学技術の調整、③都市生活環境の整備、④経済協力計画の立案——という柱からなる「社会建設のグランド・デザイン」を描いた後、グランド・デザインを実現するための「経営者の社会的責任」について、次のように訴えた。

「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見的に行い、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満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」。

#### 「未踏経済社会」への挑戦

七〇年四月一六日の通常総会で発表された代表幹事所見『七〇年代日本の新路線』は、課題を「量的高成長の反省」「自国中心主義からの脱却」の二つに絞り、これを、これまで経験しなかった領域、つまり「未踏経済社会」への挑戦とした。

前者の「量的高成長の反省」では、「物心両面にわたる人間主体の真に豊かな調和社会を作りあげていかねばならない。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。特に日本が最も強く、こうした時代の課題への挑戦を迫られており、世界に先駆けて日本が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、七〇年代の日本にとっての大きな課題である」と指摘した。

一方の「自国中心主義からの脱却」では、「日本の巨大な経済力の行使は、海外、特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、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。それは世界平和を前提としてこそ可能になるという事実を認識してかからねばならない」と述べ、日本が単なる地域国家の地位から脱して、大きな国際的責務と負担を伴う「世界政策国家」に進むべきであるという方向性を打ち出している。

#### 円切り上げに言及

七一年四月一四日に開かれた通常総会で、木川田代表幹事は所見『自由と秩序の調和社会へ』を発表した。この所見が広く注目されたのは、当時の日本経済に最も重要で、しかも微妙な二つの問題について大胆な意見表明をしたからである。一つは為替問題、もう一つは日中関係だ。

一、現下の焦点となっている「円切り上げ問題」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。

一、また、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いく努力を進めねばならない。

中でも「円切り上げ問題」に関する部分が反響を呼んだ。木川田発言が「円切り上げ」に肯定的と受け取られ

たからである。日本の経済成長と輸出増大を背景に海外からは、円の価値見直しを求める声も強まっていたが、この時点では、政府も日本銀行も公式には「円切り上げは考えていない」と繰り返していた。産業界でも「円切り上げ反対」の意見が圧倒的に強かった。

当然に「円切り上げ」は輸出条件を不利にする。加えて、資源が少なく、貿易立国を標榜する日本には、国際収支の黒字基調は絶対に必要との意見や、円切り上げより前に、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だという主張もあつた。このような中で、日本の外貨準備高は六九年二月末に三〇億ドルを超え、日本に対する通貨の調整圧力は、西独とともに強まった。しかし、その年の一〇月には西独マルクは切り上げられたが、円はそのままだった。このような情勢下での木川田発言は、世界政策国家の観点、つまり国際協調の立場から発せられたものであつたが、経済同友会の一部にも、木川田発言に反発する声もあつた。

木川田代表幹事はその後の幹事会で、「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、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」と説明している。

## 八 経済の枠を超えて

「経済社会」全般の調和のとれた発展の実現には、企業が「社会的責任」を果たす必要があることを自覚した経済同友会は、時代の進展に応じて、多くの分野で問題意識を前進させた。この姿勢は「経済」の領域を超えて社会全般の問題を視野に入れた活動に結びついていった。それは、七〇年代を迎え、公害問題などで「経済成長」と「国民福祉」との矛盾が大きく露呈されるに及んで、一層活発に展開された。具体的には、国民の夢を叶えるナショナル・プロジェクトへのアプローチ、新しい資源政策、環境破壊問題も意識した新しい森林・林業政策、社会資本の充実などである。

これらの活動の特徴は、経済外のいかなる問題に対処しても、つねに経営者の立場から、よりよき経済社会の形成を目指し、現実を踏まえた合理的な対処を基本姿勢にするとともに、実践的意欲をもって果敢に取り組んでいった点にある。

### ナショナル・プロジェクトを研究

経済同友会の技術開発推進委員会（井深大委員長）は、六八年七月に『わが国技術開発への提案』を発表した後も、個々の企業の研究開発のあり方などについて調査を進めてきた。「東海道新幹線プロジェクト」を取り上げた後、ケース・スタディとして、当時、世界最大の「ナショナル・プロジェクト」とされていた米国の「アポ

口計画」を推進する米国防航空宇宙局（NASA）を研究することにした。

委員会は「技術開発調査団」を組織、井深委員長を団長に、七〇年五月二七日にケープケネディに到着、約二週間、現地を視察、ジェームズ・ウェッブ元NASA長官やリンドン・ジョンソン元米大統領などとも会見して、「アポロ計画」での首脳部の技術開発に関する考え方と役割や米国防政府の科学技術政策などについて意見を聞いた。

井深団長は帰国後の六月幹事会で、「NASAの計画には軍事的目的は外されており、国民や世界平和に役立つ研究開発のみを積極的に遂行している」「ケープケネディの運営が、ほとんど民間人によってなされている」などの報告をしている。

調査団が七〇年一〇月一七日に発表した『ナショナル・プロジェクトのマネジメント』によると、「調査で得た教訓から、わが国でも将来行われるであろう大規模な国家的プロジェクトについて、留意すべき点を提言する」として、次のようなポイントを挙げている。

- 一、都市・交通・産業構造・教育などの分野で国が重点的に推進すべき問題を厳しく選択し、重要度の順位づけを行い、国民の参加を得られる具体的プロジェクトとして提示することが政府の責任である。
- 一、専門分野が孤立しては解決できない複雑な問題を、異なった領域の専門家の交流・協力で解決することとで国全体の能力を高めていくことは、ナショナル・プロジェクトの遂行に欠くことができない要件である。
- 一、ナショナル・プロジェクトの実施に際しては、それが社会に幅広い影響力を持つことを自覚して、科学技術を社会システムの中で正しく位置づけるといふ、テクノロジー・アセスメントが必要になる。

一、ナショナル・プロジェクトが成功を収めるには、国民全体の長期にわたる合意と協力が必要であり、ともすれば官僚的になり、硬直化と非効率を招きやすい組織に活力と柔軟性を持たせることが要求される。

一、日本でナショナル・プロジェクトを行う場合、中央・地方の各行政機関の割拠主義が問題である。大学・学術会議なども批判や議論に熱心で、共同作業に対する意欲・能力に乏しい。企業を含めて、それぞれが自主性を尊重した共同作業のルールを知らうとしないことが障害になっている。協力体制をつくるため、産業界をはじめ各界の指導者は積極的に行動を起こすべきである。

一、大規模プロジェクトの実施に当たって、欠くことのできない重要な点の一つは、国際協力である。広く国際社会の進歩と安定の観点に立ち、国際協力の積極的な展開を図っていくべきである。

#### 反響呼ぶ「資源」提言

七〇年代は日本にとっても、世界にとっても資源問題が大きな課題になった。高度成長の道を進んできた日本は、七〇年代初頭で資源輸入量が世界一位になり、日本の対応が、世界の資源事情、発展途上国の経済事情に影響を与えることになった。

また、他の先進工業国との兼ね合いでは、国内資源が比較的少ない仏・西独・伊が、海外資源開発で日本と競合関係になる恐れが出てきた。一方、資源供給側の発展途上国では、資源開発のための外国資本の導入は認めながらも、「民族の遺産」ともいえるべき資源を、自国の利益のために最大限に活用しようという資源ナショナリズムの意欲が高まっていた。

石油輸出国機構（OPEC）の原油値上げ攻勢など、資源をめぐる国際情勢が大きな変化を見せ、資源問題の「転換期」を迎える中、経済同友会の資源開発委員会は七一年二月八日に提言『転換期に立つ資源政策』を発表した。日本の資源政策の柱として、①国際協調による資源の安定供給確保、②国際分業体制への適応、③総合・体系的資源政策の確立——を掲げた。資源確保に向けて具体的には、「資源別、地域別に比較検討し、最も望ましい手段を弾力的に採用していくことが肝要である。資源開発に当たっては、国際コンソーシアムの結成など国際共同開発プロジェクト方式を積極的に採用し、リスクの分散を図り、大規模開発を可能にするほか、技術・資金・労働力など各国の特性を活かした有効な協力体制を進めることが望まれる」と説明している。

さらに、この路線に沿った主要政策として、①従来の民族資本育成による自主開発を中心とした手法の再検討など「資源確保手段」の弾力的選択、②国連に「国際資源調整会議」の創設を提案するなど、積極的資源外交の推進、③内外の環境変化に対応した「資源産業の構造転換と技術開発促進」——を挙げた。

この提言は、関係方面に反響を呼んだ。七一年二月幹事会で石川六郎資源開発委員長は「提言発表後、科学技術庁・外務省・通商産業省などから、提言の趣旨を政策立案に活かしたいとの意思表示があり、問題意識も指針も適切であつたとされている。今後、各界が資源問題の重要性をよく認識し、提言の趣旨を活かした資源政策路線を確立するよう、積極的に働きかけるとともに、関係各省庁などと逐次、懇談会を開催するなどによって、提言に述べた指針を、一層具体化して実効性あるものとするための活動を進めていきたい」と報告した。

ところで、資源開発委員会が提言の成案作成を進めていた最中の七一年一月一〇日に、経済同友会は日本生産性本部など経済三団体と合同で、「アラビア湾経済使節団」を派遣した。中山素平幹事を団長にサウジアラビア、

クウェート、アブダビ、イランなどを訪問し、各国政府や経済界首脳と意見交換した。中山団長は帰国後、七年二月幹事会で報告を行った。現地で得た実感を盛り込んだ報告では、「OPECの原油価格引き上げ要求は、欧米資本のこれまでの搾取に対する反発から出ていると解釈する」との認識を示した上で、「価格引き上げは避けられない。しかしながら、わが国としては、手を拱いてこれを傍観することなく、第一に、メジャーに対して主張すべきは主張した。第二に、産地精製等を推進して経済援助を深め、外交・貿易・金融等の結びつきを強めることによってOPECとの関係を固めて、メジャーの値上げ攻勢を極力抑えるような方策を講ずべきだと考える」と主張した。先の提言『転換期に立つ資源政策』と符合する内容といえる。

### 新しい森林政策

経済同友会は七〇年四月、新しい森林・林業政策を検討するために、水上達三幹事を代表世話人にして「森林資源開発問題懇談会」を設置した。懇談会は、「大都市への一層の集中、大気汚染・水質汚染などの公害問題の深刻化、無秩序な国土開発による自然破壊などによって、人間の回復、環境改善への諸要請が高まり、わが国の国土資源は、新たな観点から見直す必要に迫られている」との基本認識の下、活動を開始し、現地調査を踏まえて、七一年一月二四日、『二一世紀グリーン・プランへの構え——新しい森林政策確立への提言』を発表した。提言では、森林資源の公益的機能と経済的機能の統合およびストック重視主義への転換、民有林事業における所有と経営の分離、国有林野事業での行政と経営の分離などを主張した。

さらに懇談会は、新たに国民的問題として盛り上がってきた「国土緑化推進」問題にも取り組み、こうした活

動の結果、七三年八月一日に「財団法人日本緑化センター」が設立された。

## 九 国際新時代への対応

七一年八月一六日のニクソン米大統領によって打ち出された緊急経済対策は、世界経済を根底から揺さぶった。ドルの金兌換停止と、ほとんどすべての輸入物資に対して一〇%の課徴金をかける、という内容で、前者は、戦後の世界経済を支えてきたIMF体制が、基軸通貨であるドルの交換停止によって崩壊することを意味した。後者は、戦後世界の自由貿易を促進してきた最も強力な指導国家が、自ら保護貿易主義の衣を身に付けることによって、GATT体制が大きく揺らぐことを暗示した。

米大統領による電撃的な中国訪問を指す「第一次ニクソン・ショック」に続く、「第二次ニクソン・ショック」で、日本にとって、この通貨政策の変更は円切り上げ圧力を意味した。一方、通商政策の見直しも、対米輸出の依存度が高い日本経済に大きな影響を与え、株価も下落した。

### ニクソン・ショックを受けて

このニクソン・ショックによって、戦後未曾有の国際通貨危機が表面化した。危機の根底には、米国の慢性的な国際収支の赤字があった。米国は二十余年にわたって赤字を続けてきたが、それは貿易外収支と資本収支の莫

大な赤字によるもので、貿易収支は一貫して黒字だったが、七一年には貿易収支そのものが赤字に転じた。そこで、米大統領は各国に通貨の切り上げなどで、米国の国際収支改善に向けて協力を迫る姿勢を示したのだった。各国は直ちに為替市場を閉鎖、一週間後には変動相場制で市場を再開した。日本も西欧各国の市場再開の数日後、一ドル＝三六〇円体制から変動相場制に移行した。

この問題に経済同友会は議論を重ねた。「ニクソン声明」から間もない七一年八月二〇日の幹事会では意見が続出した。「米国経済の実態は、予想以上に悪いようだ。先日の日米財界人会議でも、日本に対して何とかしてほしいという感じが強かった」といった幹事の感想なども踏まえながら、木川田代表幹事は、「今回の国際通貨不安は、自由世界全体の危機であり、共通の課題である。その解決には、すべての国が、それぞれの国益の犠牲において、問題の処理に協力しなければならない。それには、長期的な世界経済安定の問題は後で考えるところとして、当面の通貨不安に緊急措置を講ずることが必要である。そうしないと、不安の中から投機が生じるなど、收拾できない事態を招く。米国の新政策によって、日本の不況はさらに深刻になり、社会不安を醸成する恐れすらある。そこで政府も経済界も、国民に問題の所在と方向を明確に示すことが、肝要である」と発言した。

経済同友会では政策審議会がニクソン声明の約三カ月前から本格的に国際通貨問題を検討してきたが、この検討結果をベースに七一年九月一三日、『難局に処するわれわれの所見』を発表した。原案は湊守篤副代表幹事と山中宏政策審議会委員長を中心にまとめた。正副代表幹事間で二回の会合を開き、さらに各委員長も交えて審議、ようやく成案にした。

湊副代表幹事は所見の発表理由について、「ニクソン新政策について、ショックは極めて大きかったが、遺憾

ながら、マスコミや国会質問の論調には、反米感情を煽る傾向が見え、また、問題の所在が的確に受け止められていない。政府はニクソン新政策の背景と狙い、日本に対する要請などを、刻々、国民に説明して理解を求めらるべきであるのに、残念ながら何もしていない。このままこうした事態を放置すれば、国民のいたずらな不安感を醸成するのみならず、対米関係も一層悪化する恐れなしとしない」と説明し、警戒感をあらわにした。

所見の要点は次の通りである。

一、政府は日本が置かれている客観的な立場を冷静に見極め、新しい時代即応の内外にわたる総合政策を明確にして、国民の深い理解を求めるとともに、当面する先行き不安を一掃するよう努めるべき。

一、日本としては、現在の米国の苦悩を理解し、また、戦後自由世界発展のために米国が払ってきた負担を軽減し、各国がそれぞれの分に応じて適正な新通貨秩序形成に協力するよう、わが国として取り得る最大限の許容条件を各国に提示するとともに、問題解決のために自らイニシアティブをとって関係各国に積極的に呼びかけを行うべき。

一、自由世界における米国の果たすべき役割には、なお大きいものがあることを米国自身に認めさせ、そうした時代の推移に即した対応の道を選択するよう強く要請しなくてはならない。

一、国内的な影響は避けがたいので、これをできるだけ緩和するため、政府としては国内調整政策を確立するとともに、わが国経済の新しい発展条件の整備を目指して、大幅な公債発行による公共投資の促進と民間機能の活用、積極的な減税ならびに税制の改革、金利の自由化をはじめとする金融制度の抜本的刷新など、新しい財政・金融政策を早急に実施すべき。

木川田代表幹事は九月一六日の自民党三役との定例懇談会で所見の趣旨を説明した。ちなみに、自民党との懇談会は、六四年の総裁公選後に、経済同友会側が党の近代化などを申し入れた際に、当時の池田首相・三木幹事長から協力を求められ、自民党三役との定例会が始まった。政策を政治に反映させるパイプとして大きな役割を果たし、のち七五年五月に経済四団体の長との月例会に発展していった。

### 喫緊の社会資本整備

当時、経済同友会ではニクソン・ショックを受けての緊急的な景気対策として、社会資本の充実に向けた効率的な投資策が検討されていた。

経済同友会は藤井丙午副代表幹事を座長とする「社会資本充実促進検討グループ」を設置、関係省庁からの意見聴取に加え、公団、事業団、関係企業などに向いて実態の把握に努めた。その上で、七一年一〇月一五日に『社会資本充実促進への提言』を発表、政策の実現を期して政府・自民党などに送付した。この提言は社会資本の充実のための「新しい体制の確立」を強調したのが特徴だ。さらに、従来、経済同友会が主張してきた産業福祉社会を建設するという目標を実現するために、社会資本の立ち遅れを是正したい、という狙いがあった。

提言は「社会資本充実の方向としては、国民福祉向上の観点から、災害の防止、公害防除、住宅・下水道をはじめとする環境整備を最優先としなければならない」「当面の緊急課題である景気対策としての社会資本の充実も、こうした方向に即して促進されるべきである」との問題意識に立ち、次のような具体的な柱を掲げた。

一、行政部門の新システムの創設―縦割り行政機構からの脱却、整合性のとれた地域開発計画の立案、資金調

達方式の改善、総合性と機動性に富んだ予算制度の確立、実施体制の合理化等を断行し、すべての分野において体制を立て直すと同時に、土地問題等法制面でも、勇断を持った処置をとること。

一、技術開発の強化―社会資本投資分野において、官民挙げて技術開発体制を確立することが緊急に必要。特に、基本プラン、システム設計等ソフトの分野から、工法・施工機械・材料面等ハードの分野まで、技術開発を積極的に展開できる体制を整備することが肝要。また、各種のプロジェクトにおいて、民間委託を拡大するなど民間の自主開発意欲を動機づけることも考えるべき。

一、第三セクター等民間の積極的参画体制の確立―社会資本の量・質両面にわたる拡充を図るには、民間においても社会資本分野に積極的に参画することが大切。

豊かな社会は、より高い公共サービスを要求し、これに伴って収益性のある分野が拡大される。こうして民間ならびに民間主導第三セクターの参加し得る事業分野への道も、大きく開かれるとともに、政府もより公共性の強い分野で質の高い活動を積極化することができる、と訴えている。

### スミソニアン体制への対応

七一年一月二十八日、一〇カ国蔵相会議がワシントンのスミソニアンで開かれ、多角的通貨調整が合意された。金の公定価格が一オンス＝三五ドルから三八ドルへ引き上げられ、ドルが金に対して七・八九%切り下げられた。各国通貨もドルに対して切り上げられた。先進九カ国の平均切り上げ率は一二%程度だったが、円は一六・八八%切り上げられ、一ドル＝三〇八円になった。合意を機に、米国は新政策発表時に表明した一〇%の

輸入課徴金を撤廃した。

「スミソニアン体制」という国際経済の新局面を迎えて、「経営者」は新しい内外経済情勢に、どう対処していくべきなのか。七二年一月の年頭見解『新しい経済の創造』は、「世界の激動」「三〇八円経済」という新しい条件変化の中で、どのような経済を創造すればよいかに視点が置かれていた。

見解は、まず、国際面について「先進一〇カ国を激動の渦の中に巻き込んだ為替レートの多国間調整は、昨年（七一年）暮れに一応の落着をみた。しかしながら、ドルの交換性回復という根本問題の解決は将来に残されており、自由な経済交流の基盤である通貨秩序は、いまだ確立されたとは言いがたく、ここ当分、不安定な要因をはらみつつ推移するものと予想される。加えて、世界には依然として、経済のプロック化、保護貿易主義的な動きが根強く、また拡大E.Cの進展など、情勢は一段と流動化・多様化しようとしている。日本としては、主体的かつ機動的に対処する道を見いだしていかねばならず、このため、政治・経済・外交の各面を通ずる総合的かつ先見的な世界政策の確立・展開が必要だ」と指摘した。

国内的には「円切り上げについては、日本経済に対する国際的評価の高いことを意味するとの見方もある。半面、対外的な貿易秩序問題、国内的な公害問題など、わが国の経済運営の基本態度に対して、内外から疑問が投げかけられていることは否めず、これが大幅な円切り上げ要求の背景にあったことを見落としてはならない。従って、我々としては、今回の円切り上げを機に、経済運営のあり方を転換・刷新し、新レートの下に内外均衡を実現する新しい道を見いださねばならない。認識を誤り、新レートに対して、依然として過去の経済運営の延長線上の適応策をとるならば、再び国際的な批判を招く恐れなしとしない。経済界ないし企業経営者としても、

円切り上げの意味を正しく認識し、それに即応する経営政策を確立すべきである」と、経営者に新たな対応を迫った。

その上で、日本経済の新しい大きな目標を「福祉社会の形成」に据えた。「我々がここにいう福祉社会は、いわゆる恩恵的な福祉国家を意味しない。それは、人間性本来の創造的な意欲にあふれた豊かな生産力を背景とする産業社会を基盤として、自己責任原則に立つ自由社会的構成員が、各自の能力と努力に応じて互助・互恵の精神を発揮できる社会を創り出していこうとするものである」。

### 多極化世界に生きる道

世界経済に新体制が敷かれた当時、世界政治も大きく動いていた。先に触れたように、七一年七月一日、ニクソン米大統領は、厳しい対立関係にあった中国の北京訪問計画（第一次ニクソン・ショック）を発表、翌七二年二月に実現した。米中による共同コミュニケは、両国が「対話」を含む共存関係に入ることを明らかにした。日本にとってはまったくの「頭ごし」の動きで、以降、日本に対しても対中外交の転換が喫緊の課題となり、七二年九月の日中国交回復につながった。これより先、七一年一〇月二五日には中華人民共和国の国連加盟（台湾⇨中華民国に替わっての「中国」の代表権回復）が決定し、中国の国際的地位は格段に高まった。

一方で、欧州では七二年一月二二日、英国など四方国が加盟条約に調印し、翌七三年一月には拡大E.Cが発足することになり、米国に肩を並べる経済圏が誕生することになった。

七二年四月一二日の通常総会で発表された木川田代表幹事所見『戦後への訣別と新時代への決意』は、こうし

た「多極化の世界」での日本の新しいスタンスを示した内容で、国際新秩序の形成が日本経済にとってどのような意義があるかを強調している。一方で、従来の日本の行き方について、国の内外両面から反省を加えている。

一、今日の自由世界経済は、国際通貨秩序が揺らいだために、困難な事態に直面している。即ち、国際間の相互信頼・協力関係にヒビが入り、各国間における狭量なナショナル・インタレストの対立が招来されている。このまま推移すれば、世界経済のブロック化は避けられず、保護主義的傾向が支配することになる。

一、世界経済が保護主義・ブロック化に陥った場合、最も困難に合うのは日本である。日本の存立の基盤は、互恵平等に立つ平和的な国際関係の増進の中にある。従って、日本のあらゆる政策的発想の原点はここに置かれるべきである。新しい時代即応の發展的秩序形成への積極的参加こそが、わが国の長期的発展の道に通ずる。

一、これまで日本経済は、その高度成長過程において秩序意識を欠いたために国内的にはひずみを生じ、国際的には市場秩序問題を起こし、内外から、わが国の経済運営に疑問が投げかけられている。我々は過去の反省の上に立って国内的調和と国際的協調を両立させる秩序的枠組みの形成について深く思いをいたすべきである。

#### 東京経済人訪中団

経済同友会は対中外交に早くから前向きで、七〇年一月の年頭見解『社会開発と国際化の一〇年』では、「日中関係を世界平和と自由世界の発展の立場から前向きに検討する」と言及、翌七一年一月の年頭見解『変換期に

立つわれわれの指針』では、「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を可能ならしめる方策の発見に努めるべきである」と、さらに主張を進めている。

先に述べた七一年四月一四日の代表幹事所見『自由と秩序の調和社会へ』では、「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いく努力を進めねばならない時を迎えたと考える」と、明確に日中国交の前進を謳い、経済四団体の中でも先進的な対応を見せた。

そして、同年一月には「東京経済人訪中団」を結成、現地に派遣した。田中角栄政権による日中国交正常化は、それより約一〇カ月後の七二年九月二九日のことだ。

訪中団は東海林武雄終身幹事を団長に、正副代表幹事などで構成され、木川田と永野重雄が顧問になり、中島正樹、岩佐凱實、今里廣記、湊守篤、山下静一、河合良一を団員とする計九名の構成で、一月一二日に羽田を出発、香港・広州経由で北京に入り、二二日に帰国した。この間、一八日には北京で周恩来首相と会談したのをはじめ、郭沫若中日友好協会名誉会長、王国権同副会長、劉希文中国国際貿易促進委員会責任者、白相国対外貿易部長らとも個別会談した。

帰国後、東海林団長は東京・丸の内のパレスホテルで行われた記者会見で『訪中を終えて』と題する談話を発表した。「我々は商売上の問題とはまったく無関係に、もっぱら来るべき日中関係に備えて、各般にわたり論議を行ったもので、従って、今回の訪中は人的交流を一步前進させたこと、および将来のビジョンの交換という点に、意義があったと信じている」。

中国側の反応などに関する団の印象は、次の通りである。

一、日中国交正常化は、ムードや貿易拡大からのみを考えるのは適當でない。中国は人間主義の社会建設の理想を掲げ、新しい国づくりに邁進している事実を正しく理解し、同時に平和五原則に基づき、内外に対する構えを固めているということを十分認識の上、国連外交を基本とするわが国として、速やかな日中国交回復の実現に努める必要がある。

一、我々は、中国側が日本経済の急速膨張は原料確保のため転じて軍国主義化する恐れありと見ている事実に対して、日本経済の構造を詳しく説き、日本が世界の平和、国際間の協調なしに存立し得ないことを強く主張した。しかし日本としては、このような疑念を晴らすために、資源政策の進め方と、それに伴う経済運営に深い配慮が必要であると思う。

一、中国側は日本に対し、過去を問わずという姿勢であり、のみならず社会制度の相違を超えて、日本と平和共存が可能であるとしながらも、決して厳しさを崩してはいない。従って、日本は誠意ある態度でそれに応えねばならぬので、前記の事柄を前提としながら、日中国交回復のための条件整備を急ぐべきである。

## 一〇 社会的責任の実践

日本経済は七二年度下期には、急激なインフレの脅威にさらされることになった。前年一二月の円切り上げに

よる不況への圧力は、景気振興策によって相殺され、年度前半はなだらかな景気回復を示していたが、年度後半に入って状況が急変した。その理由は、国際的には「スミソニアン体制」の成立後、世界経済が拡大に転じ、世界的に需要が急増して供給不足が顕著となり、物価が上昇したためである。さらに、七二年七月に就任した田中角栄首相は「日本列島改造」に沿った政策の具体化を打ち出した。列島の地価高騰が約束されたようなもので、金融緩和にも支えられた企業は、先を争って土地や株式に投資した。

七三年二月一四日、局面はさらに急転、「スミソニアン体制」が崩壊した。通貨調整後も米国の国際収支は赤字を累積した。ドルに対する不信が募り、投機が起きる。欧州市場は閉鎖され、ドルはSDR（IMFに加盟する国が持つ「特別引き出し権」の単位で、六九年に発効）に対して一〇%切り下げられた。この時、日本も欧州に追随して「変動相場制」に踏み切った。その結果、円は対ドルで約一六%上昇、一ドル＝二六五円程度になった。

国内では七三年に入って、インフレ対策としての「総需要抑制策」が強力に展開されたが、製品価格が上昇するとの期待感から、企業の設備投資は増勢が続き、供給力の限界と相まって物価の急騰を招いた。このため、対策はインフレ抑制の効果を発揮できなかった。こうした中、物価高による国民生活の不満・不安の矛先が「企業」に向いていった。

#### 福祉経営への転換

この間、政府は七三年二月八日に「経済社会基本計画」を閣議決定した。日本経済を従来の「高度成長路線」

から「福祉型経済路線」に体質転換しようという内容だった。

一方、同年一月に発表された経済同友会の年頭見解『福祉経営への転換』は、「福祉社会創造」に向けての「経営者の新使命」と、その実践について言及している。

具体的には、「福祉的経営政策の樹立」を求めており、「これまでの企業効率の追求と並行して新たに社会的貢献を企業目標として位置づけ、その積極的推進を図る福祉的経営政策を樹立する。こうした見地から企業としては地域コミュニティの形成、豊かな環境資産の保全・継承、さらには都市開発など社会開発に前向きに取り組むと共に、消費者・地域住民・世論形成層などとのコミュニケーションを拡充し、その建設的な批判と期待を先取りして、企業目標への反映に努める」と主張した。

さらに、最後に経営者や企業の姿勢について、「企業は厳しい世評の的となっているが、社会の進歩や福祉の向上に、企業の決定や行動が大きな影響をもたらすのであるから、企業は社会全体との調和の上に立つ『個』であるとの自覚を持って、広く社会の理解と支持が得られる姿勢と実行を通じて、自らの活力の培養を図るべきものと思う」と訴えている。

「企業と社会」の関係について、経済同友会は早くから問題意識を持って取り組んできた。何度か触れているが、「成長」と「福祉」との矛盾に対する反省を経営者の立場で表明してきた。その上で、さらに「福祉の向上」や「人間尊重」を標榜してきたのである。

しかし、七二年秋ごろからのインフレの激化は、「企業と社会」との関係に新しい深刻な要素を吹き込んだ。企業に対する「不信」や「批判」が風潮として盛り上がってきた。同時に、社会的な各種のひずみに対しても、

「企業の責任」を追求する機運が高まってきた。七三年の年頭見解『福祉経営への転換』は、「企業と社会」をめぐる情勢の変化を踏まえての「経営者」の自己反省でもあった。

### 企業の自主的行動

企業不信・反企業ムードが高まる中、経済同友会は七三年三月一六日に『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』を発表した。経営方策審議会が七〇年一二月以降、研究・討議した成果で、小林宏治委員長は提案理由を、「同友会年来の主張である企業の社会的責任を実践的な側面から見直し、それを遂行するための方策を具体的に提起することを試みた」と説明した。世界的に反響を呼んだ米CEDの論文『企業の社会的責任』や、成毛収一幹事の試案『企業の社会的責任費用』なども検討の材料にしたという。小林委員長の言葉通り、具体策の提示に徹した内容で、企業と各業界団体に対して、主に次のような策を自主的に実施するよう求めている。

一、営業報告書等の刷新―従来の売上高や利益率などの経済的指標とともに、環境・公害問題、地域社会との調和の問題、消費者や従業員の問題などに対する取り組み方・実績・将来の行動目標を、できれば指標化などを図りつつ社会に提示する。

一、企業外部との対話の場の設定―各企業は外部との対話の場の設定を、企業経営上の重要政策として確立するために、企業・地域社会相互の意思疎通を図る組織を整備する。

一、働きがいある職場づくりと余暇時間の増加―価値観の多様化を背景として、従業員から企業に対し、様々な働きがい・生きがいを求める声が高まっている。企業は、安全かつ快適な職場環境づくり、参加意識を高

めるような仕組みの開発、個々の従業員の能力・適性や希望の正確な把握等により、適材適所の従業員起用を可能にするための、きめ細かな管理などを行う。また、従業員が職場外において自己実現を図ることに、企業が積極的に協力する意味から、週休二日制の導入などを通じて、余暇時間の増加に取り組む。

一、業界団体の機能の強化―個別企業の枠を超えて、正確な商品情報の提供、消費者からの商品・サービスに対する苦情の処理、広告内容の自主的規制などを実施する機関を育成する、その業界の社会的評価を問う「業界白書」を作成する。

企業の「社会的責任」を実践的な側面から見通した提言は、企業批判が高まっていたさなかだけに、新聞紙上などで大きく取り上げられ、反響を呼んだ。

## 一一 石油危機に挑む

七三年一〇月六日の第四次中東戦争勃発を受け、O A P E C（アラブ石油輸出国機構）は同月一七日、クウェートで開いた緊急石油大臣会議で、石油を政治的な武器として利用するため、石油の供給制限に踏み切ることを決定した。一月四日、アラブ諸国は産油量を一律二五%カットすることを申し合わせたため、石油需給の逼迫は決定的になった。

これと相前後して一〇月二六日、O P E Cの中東湾岸六カ国はクウェートで石油大臣会議を開き、原油公示価

格を七〇%アップすることを一方的に発表、一二月二二、二三日の両日に開かれたテヘラン会議では、価格をさらに二倍以上に引き上げ、翌七四年一月一日から実施することを決めた。この結果、原油公示価格は、七三年一月に比べて約四・五倍に上昇することになり、世界経済は未曾有の石油危機に直面した。

日本が受けた打撃は甚大で、異常なモノ不足時代の到来が必至と見て、企業は売り惜しみ・買い占めにまわり、消費者も買い漁り・買いだめに狂奔した。冬季の需要期に入った灯油などはもちろん、自動車用のガソリン、石油化学系の日用必需物資からトイレットペーパーにいたるまで、モノ不足現象が連鎖的に発生した。

七三年一月の卸売物価の上昇率は一〇%以上を記録し、消費者物価は品目によっては捕捉できないほどの勢いであった。政府は一月一六日に「石油緊急対策要綱」を閣議決定、石油・電力を節約する国民運動を提起するとともに、企業に対しても強力な行政指導を実施する方針を打ち出した。一二月初めには、「石油需給適正化法案」「国民生活安定緊急措置法案」が国会に提出された。前者は、石油の供給・消費について政府に強制的な規制権限を与える内容で、後者は、物価騰貴を抑制するため、生活関連物資などについて、政府に価格統制権を与える法案である。並行して、需給ギャップの拡大を防止するため、財政金融政策も総需要を抑制する観点から、一層の引き締め策が進められた。

#### 緊急事態に自粛決意

危機に際して、経済同友会も迅速に対応した。七三年一月二九日に提言『石油危機克服の緊急対策』（松澤卓二政策審議会委員長）を発表し、「直面している危機は、長期的に見て供給不足時代に入ったことを意味し、

従来の高度成長から安定的秩序形成への政策転換を迫るものである。同時に国民は、省石油・省資源の中の生活に切り換えていく自覚を固めねばならない」と訴えた。

「産業界ならびに企業」に対しては、緊急事態打開のため、「政府の方針に協力する」とともに「社会的公正の確保を期して自主的に」次の策をとるよう提案した。

一、総需要抑制の一環として、ビル建設・設備投資等を自粛する。

一、生活必需物資の円滑な供給について、業界協力体制を整え、各企業は強力に増産計画を推進する。

一、物価安定には最大の努力を払い、コスト上昇を安易に製品価格に転嫁することなく、極力企業努力による吸収を図るとともに、流通面における実態把握を怠らず、所管官庁と協力して適切な価格安定措置をとるよう努力する。また、物価・商品情報を適時に消費者に提供し、消費者の安心感の醸成に努める。

一、石油多消費型製品の他製品への代替に取り組みほか、過度な広告宣伝活動を自粛、社内での節約運動も推進する。

翌七四年一月一〇日には、経済同友会は経済団体連合会・日本商工会議所・日本経営者団体連盟と連名で、共同声明『当面の経済緊急事態への自粛決意』を発表した。

「決意」の内容は次の三項目である。

一、この際、製造業界ならびに流通業界等を含めて各企業は、燃料・原材料等の値上がりを経営面における合理化によって吸収し、商品価格へのはね返りを極力避ける。いわゆる「モノ不足」の事態に鑑み、企業活動に常に反省を加え、いやくも原料ならびに製品の買いだめ・売り惜しみ・便乗値上げ・駆け込み値上げな

どと非難されるがごとき行動を、厳に自制する。

一、総需要抑制の一環としては、広く国民の理解と協力を得て、消費を美德とする風潮を改め、節約を徹底することが特に重要であるが、我々も率先して、その実行に努力するとともに、賃金・物価の悪循環を来さぬよう努める。

一、対外信用・友好関係を保持するため、輸出既契約の遂行を期する。

### 経済同友会の苦悩

しかし、経済同友会内部には「苦悩」もうかがえた。七四年一月に発表された年頭見解『非常事態下の企業の決意と行動』（松澤卓二政策審議会委員長）は、七三年一月以降、七回もの討議を経て作成された原案を、七四年一月の幹事会で、さらに一部修正、ようやく採択された。石油危機という非常事態の下、自由経済と政府の統制経済的な構えとの兼ね合い、コスト上昇分の製品価格への反映問題など、経済体制や経営の根幹にもかかわる様々な点で経済同友会内での見解が分かれ、調整は困難を極めたのであった。

政策審議会の黒川久副委員長は提案理由を説明する際にも、「政策審議会で提起された意見は相当幅があり、中には対立するものもあった。そこで最終的には正副代表幹事と意見調整を行った。その結果、情勢が流動的なため、『現時点での見解』ということで取りまとしており、原案は例年より短い文章になっている」と発言した。こうした過程を経て発表された成案の見解は、石油危機対策として、①国民参加のインフレ防圧を積極的に展開する。そのためには基本的には総需要抑制政策を目的達成に至るまで強力に推進しなければならない、②総需

要抑制策の強力な推進の上に立って、市場機能の長所を最大限に活かしつつ、時代が求める省資源・省エネルギーの産業構造を樹立するための資源配分を実現する——などを挙げている。

その一か月後の二月一八日に政策審議会の松澤委員長は、見解と同じ『非常事態下の企業の決意と行動』というテーマで行われた「地方中堅幹部研究セミナー」で、「見解の作成段階で最も激しく議論されたのは、新しい価格体系の樹立をめぐつてであった。資源価格の高騰はすべての価格体系に影響を与え、便乗などの不当な値上げとは本質的に異なる、やむを得ない価格上昇をもたらす。石油コストの上昇を価格に反映させ、消費者行動の調整、低廉な代替財の登場の促進を通じて、産業構造の転換を図ることが現下の急務であるが、『値上げ即悪』という風潮が強いため、『見解』からは削除した」「『今こそ価格メカニズムを活用し自由経済を貫くべきだ』という主張と、『最小限の統制はやむを得ない』という主張に大きく分かれたため、『見解』に盛り込まなかった」「『見解』の評判は必ずしも良くなかった。その原因は『先取り感覚が欠けている』『経済四団体自粛宣言の精神論の域を出していない』『抽象的一般論に終始し、具体的な議論が欠落している』という批判に集約できる」と語っている。

### 新たな経済秩序を追求

経済同友会は七四年六月一七日、米CEDとの共同見解『新しい国際経済秩序を求めて』を発表した。「ニクソン新政策」後の日米経済関係の見直しと、新しい国際経済のあり方の探求を目的として企画された共同研究だったが、その過程で発生した「石油危機」を踏まえた新局面も視野に入れて成案が作られた。さらに翌七五年

九月二〇日には、経済同友会を含む七カ国の国際提携団体の共同提言『高価格エネルギーと国際経済』が発表された。

このうち米CEDとの共同見解は、国際経済秩序と日米の役割について、「長期的観点からすれば、日米関係は、日・米それぞれと西欧諸国、さらにはそのほかの経済諸地域との関係と切り離して考えることはできない。日米間の諸問題は、日・米・欧三大パートナーの責任分担に基づく新しい国際経済システムという、より広い枠組みの中でのみ解決することができる」と規定した。

この前提の下、「新しい国際経済システム」を構築するための具体的な問題を提示、検討を加えていく。

テーマごとに、その主張を見ていくと、「国際収支調整と為替相場制度」に関しては、「黒字国・赤字国双方の国際収支の不均衡を速かに、かつ適切に調整し得る新しい有効な規則・手続きが必要とされている。新しいシステムでは、各国政府が採用する調整手段の選択の幅をかなり大きくしておくべきであるが、明らかにブレトン・ウッズ体制下よりも、為替レート変更が国際収支調整において、一層大きな役割を果たすべきである」と分析した。「貿易政策」では、「世界の貿易を歪め、資源の有効利用を妨げている現存の複雑な貿易に関する措置を除去することから、貿易政策を改訂していくことが先決である」と、非関税障壁の除去などに強い関心を寄せている。また、「石油危機」を契機として、エネルギー問題を長期的視野で捉え、その解決のためには「必要な行動」として、次の点を強調した。

消費国間の主要な協力方法としては、①限られたエネルギー供給を優先的に獲得するための破壊的競争を回避すること、②供給に緊急事態が発生した場合の融通体制の確立、③現在ある供給量のより合理的な利用によるエ

エネルギーの保存、④新エネルギーの探査・発見の奨励、⑤エネルギーの効率的利用、石油に対する代替エネルギー源の開発のための新技術についての研究の調整——などを挙げた。

一方、産出国に対しては、石油産出量の増加を奨励するとともに、消費国が産出国の経済の多角化、発展を援助すること、産出国の余剰資本を消費国の経済に投資するよう誘導することなどで、消費国と産出国との間で責任あるパートナーシップを確立するよう提案している。

石油危機に際しての緊急的提案としては、「石油輸入価格の劇的な急騰によつて、非産油発展途上国が受ける不利な影響をいかに緩和するかが、国際経済にとつての緊急の課題となつている。七四年におけるこれらの国の石油輸入に要する費用増加は、現在受けている援助額にほぼ等しいと見られている。従つて、非産油発展途上国が、その開発に必要な物資の輸入に要する費用増加を賄うことができるように、石油の輸出によつて生じる莫大な余剰資金の一部を、産油国から非産油発展途上国へ回すための方途を見いだすことが必要である」と、産油国への呼びかけも行つている。

### 非産油途上国支援を

一方、七団体による共同提言『高価格エネルギーと国際経済』も、非産油途上国への支援に言及している。

「石油輸出国と石油輸入国の間には建設的な協力の余地が十分にある。輸入国は妥当な価格による安定した石油供給を必要としている。一方輸出国は経済発展を熱望しており、これは工業国の技術援助を受けて初めて達成できる目標である。そして石油輸出国と工業国は、共に健全で成長する世界経済を必要としており、そのためには

非産油発展途上国に対する援助が必要となる。しかし、最も楽観的な見方をしても、世界経済の厳しい緊張状態は続くものと思われる。その緊張は、発展途上国において特に強く感じられよう」と指摘した。

提言は次に、「国際エネルギー危機の原因と影響」について分析した後、「国内経済への影響」「国際金融問題」「発展途上国の状況」「国際通商政策」「工業国間の協力」について、それぞれ勧告を発している。

「ニクソン新政策」以来、大きく変化した日米経済、ブロック化の懸念を孕みながら多極化する世界経済、石油危機で激変した資源・エネルギー情勢——世界経済が大きな転換期を迎える中で、経済同友会は国内にとどまらず、世界に向けても積極的に意見を発信し続けた。この中で提言にも見られるように、ともすれば脇にやられがちな非産油途上国にもスポットを当てるなど、目配りの利いた、しかも人間味あふれる主張を展開していた。