

昭和45年度

当会の見解・要望・提言 並びに各研究委員会の報告

明年度予算編成に望む	(45. 10. 15)
70年代における経済行動の理念 — 効率と衡平の追求 —	45. 10. 23 (第28回大会) 代表幹事団所見
佐藤新内閣に望む	(45. 10. 30)
昭和45年度物価問題委員会報告	(45. 12. 18)
公害アンケート集計結果	(45. 12. 18)
46年年頭にあって	(46. 1. 8)
企業における人間疎外対策並びに 生涯教育に関する見解	(46. 3. 23)
近い将来に於る労使関係の問題点 並びに経営者としての心構え	(46. 3. 23)
近畿圏開発の今後の方向について	(46. 3. 23)
昭和45年度企業経営委員会報告	(46. 3. 23)

(付) 企業経営委員会アンケート集計結果

同付表……自主技術開発のシステムについて

明年度予算編成に望む

昭和 45 年 10 月 15 日

社団法人 関西経済同友会

現下のわが国経済は、新しい 70 年代における発展の基礎固めをすべき時を迎えている。70 年代のわが国がめざす豊かな社会、高福祉経済を実現するために、われわれは財政の果す積極的役割を重視し、とくに明年度予算編成とその運営に対し、下記の点を要望する。

1. 基本的態度

明年度予算編成に当っては、従来の惰性的な慣行から脱却して、なによりも 70 年代の長期ビジョンに基づく新しい次元の政策理念に立脚した編成態度が緊要である。

そのためには、明年度こそ ①財政運営において万般の制度慣行などを徹底的に洗い直して、その硬直性の打破を図ることによって、真に財政の健全性を回復し、②もって、70 年代への積極的な適応体制樹立のための第一歩を踏み出すべきである。

以上の点から、明年度予算は、規模の問題とともに、財政支出の効率化、重点化が真刻に指向されるべきであり、この意味で、いまこそ政府の確固たるリーダーシップを待望するものである。

2. 景気に対する弾力的配慮

(1) 予算の規模

現在の景気動向は、金融引き締め政策が一年以上経過したこともあって、極めて微妙な局面を迎えており、弾力的な政策配慮が望まれる段階である。一方、最近の根強いインフレ基調に鑑みて、総需要政策の観点から、予算規模の安易な膨張は好ましくない。従って、明年度の一般会計予算規模は、46 年度名目成長率を一応の目安とし、予算執行面で景気動向に即し機動的な運営態度が望まれる。

(2) 国債発行と税制

景気調整の弾力化と財政の健全化の観点から、国債依存度は 5 % 以下とすべきである。

税制に関しては、直接税偏重を見直し漸次間接税の比重を高める税体系とすることで、財源を確保する一方、とくに給与所得者の税負担感と徴税上の不公平感の軽減を図るべきである。

3. 財政の健全性回復

財政の健全性の回復こそが財政支出の効率化、重点化を達成し、延いては70年代の新しい財政需要を満たす道である。

(1) 行政改革の断行

行政機構の合理化が唱えられてから久しいが、いまだにその実効があがっていない。行政改革の不徹底が財政硬直化の根因をなし、公害・物価問題などの解決を渋滞させ、国民生活に重大な支障を及ぼしつつあることを省察し、明年度は、単に微温的な行政事務の簡素化に終わることなく、公社公団のあり方を含めて抜本的な行政機構の改革へメスを入れ、それを断行すべきである。

また補助金、助成金の整理については英断あるのみである。

(2) 食糧管理制度の根本的改善

食糧管理制度は糊塗の改正でますます破綻を深めている。政府は早急に食糧政策の方向を明確にしたうえで、本制度の根本的改善策を打ち出し、勇断をもって明年度より実施に移すべきである。

(3) 社会保障制度の再検討

社会保障制度の果たす所得再分配機能についても、医療保険重点から年金制度、老人福祉の拡充へ移行させるなど、再検討の時期にある。

明年度において健康保険、失業保険など個別の改善策を講ずることはもちろんのこと、70年代の社会的必要性優先度を勘案した社会保障全体系を考え直すべきである。

4. 70年代の適応体制樹立

過去の高度成長の正当な評価ときびしい反省のうえに立って、国民的な合意のもと国民生活環境の改善充実のための資源配分を重視して、成長と安定の調和を図り、もって明年度は70年代の積極的な適応体制へ一歩前進すべきである。

これに関連してPPBSなど合理的な予算編成手法の導入に努力を重ねるべきである。

(1) 公害対策と社会資本の充実

急激な経済成長と都市化の進展に伴い、公害現象が激化し、またとくに下水道、住宅など生活基盤関連の社会資本の不足が顕在化している。これに関連して公害における責任体制の確認、社会資本充実における応益原則の確認が必要であるが、これら問題の解決のために予算面で積極的な措置をとることがいまや焦眉の急務である。

しかもこれら公共支出が各省庁をこえた高次の立場から一元化され、合目的性に立脚した予算措置であることを強く要請する。

(2) 自主技術の振興と資源の開発

70年代を展望すると、自主技術の振興と内外資源の開発は重要な課題である。民間企業の振興開発体制を促進する各種優遇措置とともに、政府の科学技術振興等については画期的に拡充すべきである。

(3) 教育制度の再検討

めざましい技術の進歩、国際化の進展に伴って、いまや新しい時代にふさわしい教育制度を再検討すべきである。

とくに、生涯教育制度の確立、国際人養成のための教育機関の設立に関して適切な措置を講ずべきである。

(4) 国家的事業計画の策定

オリンピック、万国博に次いで、70年代の国家的事業計画の策定が期待され、これに対する財政面での積極的な措置が望まれる。

なお、関西においては、①大阪湾の総合開発および新国際空港の建設、②万国博会場跡地の一括買上げのために、明年度予算面での格段の配慮を要望する。

70年代における経済行動の理念 — 効率と衡平の追求 —

昭和45年10月23日
第28回関西経済同友会大会
代表幹事団所見

1. はじめに

5年におよぶ長期繁栄のなかで、わが国はさらに新しい発展の途を模索している。戦後4分の1世紀にわたる国民的努力によって、今日、わが国は自由世界第二位の経済規模を達成し、国際的にも、各種機関の一員として重要な地歩を占めるにいたった。この高度成長の過程を通じて、失業や外貨不足など、かつてわが国が抱えていた経済的難問題はあらかた解消に向い、また国民生活も、所得がふえ、豊かな消費をたのしむことが可能となった。

顧みると、終戦の廃虚に立って将来に思いをはせたとき、福祉とは、とりもなおさず飢えからの自由、貧しさからの解放にほかならなかった。生産をふやし、輸出をあげ、物資の充実をはかることが、そのまま国民福祉の向上に直結すると考えられ、実際、これまでの経済活動を鼓舞する目標といってよかった。

しかし、このような努力によって、福祉における物的側面が次第に充実され、高度成長の光の部分が及んでいくと、その影にまた新しい課題が胚胎してくる。

狭い国土に高密度の経済が営まれるようになった今日では、公害は、もはや全国民的な課題として、その対策が急務となった。日々の生産と消費が豊かになると、住宅をはじめとする生活基盤の貧弱さがあらためて痛感され、また、物価上昇のもたらすひずみもなおざりにできなくなった。さらに国際関係においても、わが国はすでに経済大国としての節度を求められ、従来のような単純な国益優先主義はもはや通用しなくなっている。

われわれは、このような新しい事態を直視しなければならない。国民の求める福祉の内容は多様化し、国際化も新しい次元に入った。これまでの努力を第一のステップとして評価するとともに、さらにこの基礎に立って、70年代における、より多元化した諸目標を顧慮しつつ、われわれは新しいステップに挑戦すべき位置にきている。

2. 効率と衡平の追求

今日の経済活動は、すでに人間生活の全側面にかかわりを持ち、それだけにきわめて複雑広範となっている。かつて、窮乏の時代にあつてわれわれが豊富を志向したとき、そこにおいては、経済に携わる一人一人が、まず何よりも自らの生産性を高めることが要請された。そして、その成果としての効率の総和が、すなわち社会全体の効率にはかならないと考えられた。

しかし、今日の事態においては、経済がそれ自体の中で複雑な関連をもちながら、国の内外はもとより大きな自然秩序とも影響し合うにいたっている。したがって、個々の経済活動における効率の追求が、他とのかかわりにおいて派生する諸々の副次的現象を無視することはできなくなった。企業をはじめ経済に携わるすべての主体が、相互の関連をあらためて正当に認識すべきとききている。こうした見地から、経済社会における新しい理念を展望するとき、われわれは効率の理念に加え、新たに衡平の考え方を導入すべきであると考ええる。

衡平とは、均衡と正義の概念である。効率を、経済主体個々の行動の理念とすれば、衡平は、あらゆる経済主体をつつむ社会関係の倫理といえる。経済主体は、それ自体の行動において効率を追求しつつ、それと同時平行しながら、衡平の倫理をその行動の中に組みこんでいかねばならない。経済諸主体の内部および相互の諸関係において、この両者が偏りなく発揚され、その成果が普ねくいきわたることを、われわれは期待する。

衡平は、もとより、効率の追求、経済の成長と相俟つものでなければならない。今後、充実を要する社会資本などのストックも、効率の追求、経済成長の裏付けなくしては、その充実の基礎をもたない。今日、検討すべきは経済成長のあり方であつてその是非ではない。停滞した経済によって福祉の増大を求めることはもとより期しがたいからである。われわれの求める新しい原理は、発展を通ずる動態的な調和であり、効率と衡平の追求である。

3. 新しい座標の確立

以上の観点に立つて、今後の経済社会の行動原則を展望するとき、われわれは効率と衡平の追求を基本とし、特に次の三つの座標を確立することが必要であると考ええる。

(1) 福祉への志向

経済の繁栄につれて国民の所得は増大したが、一方では、人々の抱く価値観の多様化をも招来した。来るべき社会は、この多面的価値観をもつ人々を包摂しつつ、しかもその中で人間社会の合意を回復しなければならない。その合意の根拠となりうるのは人間の尊重であり、人間福祉への志向である。

経済への期待が量的な成長から質的な発展に移行しつつある今日では、経済活動の追求すべき目標について、新たに国民的合意が求められる。国民総生産はもとよりその有力な尺度であるが、それとともに、国民総福祉といった基準を導入し、その向上を志向すべきときにきている。企業は、ここにおいて、この新しい国民総福祉向上の主要な担い手とならなければならない。

(2) 公的部門と私的部門の均斉

これまでの経済のあり方をふりかえると、投資効果の大きな民間分野により多くの資源が投入され、これが成長を促進した反面で、社会資本の不足による隘路、ひずみをも生ぜしめた。公的部門と私的部門の均斉よりも、成長と効率に傾斜していた。

しかし、効率と衡平の両立が命題とされる今日の社会にあっては、民間と公共の両部門をはじめ、各経済主体間のバランスある発展が強く要請されるに至っている。とくに、公私両部門における資源配分のあり方、その方策について、具体的な検討が望まれる。

しかし、公的部門への資源配分の増大が、長期的な国全体の効率低下にむすびつくことがあってはならない。公共部門内部における効率性が従前にもまして追求されるとともに、自由体制のもとあくまで私的部門における創意工夫が尊重され、公私両部門において、いわば、効率の均斉化が図られなければならない。

(3) 日本経済と国際経済の調和

日本経済の国際的水準が近年著しく高まってきたことを背景に、経済の国際化がいっそう推進されるべきことは、もはや今日の世論である。外貨不足に悩まされ、景気変動が国際収支の変動を起点にしていた時代には、それなりの国際経済への対応姿勢が追求された。

しかし、今や事情は変わってきている。わが国経済の発展は、国際経済の均衡と発展そのものとも大きな相互的影響をもつにいたった。国際経済の場のみならず、国際政治の局面においても、連帯と互惠の理念に立って、わが国の進路が求められている。偏狭な国益優先主義は、却ってわが国の未来を危うくしよう。輸入のあり方、資本交流のあり方、発展途上国への援助のあり方、さらには、国際協力や国際機関における役割のあり方などを含め、新次元にふさわしいわが国の態度を早急に明らかにし、実行に移すべきときといわねばならない。

4. む す び

70年代の企業は、上にみたように経営環境の巨大な変化に直面している。規模の拡大であれ、利潤の追求であれ、ただ一つの論理に固執して他を顧みない経営は、自ら発展の芽を摘み取る恐れなしとしない。企業経営に対する社会的評価の基準は変化しており、企業が諸々の社会的役割を積極的に果たすことが、とりもなおさず私的経済主体としての長期的繁栄の要諦となってきた。

今日、企業が直ちに取組むべき課題として、環境の保全に対してどのような姿勢で臨むか、物価安定にどのように寄与するか、従業員の多様化した欲求にいかに対応し、いかにして生きがいに満ちた労働の場をつくり出すか、さらには、国際化の新しい次元にいかに対応するか、等々を、指摘することができる。

かかるそれぞれの場において、衡平のあり方を探求し、それにふさわしい具体的実践を重ねることが、効率追求とならぶ企業の社会的責務といって過言でない。

経済は、畢竟、人間のためのものである。経済の生み出す富は、それ自体が目標ではない。人間が経済に求めるものは、富の享受にはかならない。効率と衡平の追求を70年代における経済行動の理念として、富の産出と享受の調和をはかり、偏りのない福祉社会を建設することこそ、われわれの願いである。

佐藤新内閣に望む

昭和 45 年 10 月 30 日
社団法人 関西経済同友会

1. 70年代は、経済的繁栄の中にも対処すべき数多くの課題を抱えた10年である。しかもその多くは、過去の事例や在来のやり方をもってしては、有効な解決の糸口をさえ見出し難い。わが国の未来は、これまでの延長や踏襲によってではなく、洞察と勇気に裏付けられた革新への意欲によって切り開かれよう。

こうした変革の時代に際し、政府は、安易なる大勢順応に堕することなく、積極的に国民との対話を深め、進んでは、あるべき進路を民主的にリードする指導力と前向きの気概を強く持ってもらいたい。

2. かかる基本的視点に立って、新内閣に対し、とくに次の諸点における施策の樹立と実行を要望する。
 - (1) わが国経済力の増大に伴い、わが国をめぐる国際関係は大きく変わりつつある。偏狭な自国中心主義からの脱皮とともに、日米関係、中国問題、低開発国援助など具体的なそれぞれの場において、国際協調を本旨とし、かつ、現実在即し孤立を防ぐ柔軟な外交方針をうちたてること。
 - (2) 経済発展の現段階に即応した国民の要請にこたえ、第1に住宅の整備、貯蓄の形成などストックの充実を志向する政策を重点的に実施すること。第2に物価安定に注力し、地価、流通など制度的、構造的ネックの打開に勇断をもって対処するとともに、賃金とインフレなどの問題に関しては、国民多数の納得を基礎にした強力な対策を実行すること。
 - (3) 公的諸制度の改革については、とくに政府は責任をもって取組むこと。国および地方の行政機構の機能的再構成を強力に進める一方、食糧、健保、国鉄などの財政面には経済合理性を貫徹すること。

また、教育制度の改革についても、政府は英知をもって対処することが急務である。

3. 今後のわが国の進路としては、成長と福祉の両立をこそ期すべきである。福祉なくして成長の意味はないが、また、成長なくして福祉の得がたいことも真である。この点政府は、両者を二者択一的に考えるような誤解を排するとともに、成長と福祉を総合する新しい国民的目標の確立を期すべきである。

昭和45年度物価問題委員会報告

昭和45年12月18日
社団法人 関西経済同友会
物 価 問 題 委 員 会

〔1〕 我国の法人企業における全付加価値に占める人件費の割合は、大蔵省法人企業統計によればほぼ62%である。これに次ぐものは金利（15%）、企業利潤（10%）、法人税（7%）である。従って物価を付加価値（要素費用）からみれば、賃金の占める比重は圧倒的に大きい。のみならず通常の場合金利と法人税は安定的であり、企業利潤は後取りの性格をもっているのであるから、付加価値に物価変動要因を求めるとすれば、物価を決定するのは賃金であるといわざるを得ない。

賃金の上昇が、生産性上昇の範囲内にとどまるならば、物価は安定するものと考えてよい。（注1. 2. 3.）。賃金は製品価格に関する期待、企業収益に関する期待、生産性上昇に関する期待、一般的賃金情勢に関する期待、労働力確保に関する期待、物価に関する期待によって決まるものと思われる。これらの期待が同一である場合には、それは労使双方に同一方向に作用する。現在のように完全雇用下において成長が持続すると期待されている時代には、製品価格と生産性上昇については強気、賃金情勢と労働力確保については弱気（経営者側）、物価は上昇の期待となる。これらはいずれも賃金引上げの方向に作用する。この場合、賃金上昇が生産性上昇の範囲内にとどまる必然性はない。むしろこのような期待の状況下ではその制約は容易に越えられる。

このような場合、物価変動がコストプッシュであるか、デマンドプルであるかは事態の因果系列をどこで切るかの問題にすぎないように思われる。物価を安定させるためには、賃金と需要の両面を抑えなければならない。そのためには次のような施策を講ずべきである。

（1）消費を抑制すること

一層貯蓄性向を高める工夫をすること。

公社債市場整備の問題も、この面から積極的に検討すること。

（2）合理化投資（省力投資）を助長すること

不急資金は抑制し、供給効果の大きい設備資金または低生産性部門の近代化資金は、可及的に抑制しないこととし、その金利も低位に安定させること。

（3）社会資本の充実を図ること

税収確保のため必要があれば付加価値税制の導入を検討すること。その場合奢侈的消費は高率とすること。

- (4) 高生産性企業は利益の消費者還元を優先させ、価格の引下げに努めること。そのためには、競争条件を整備し、賃金の引上げについて適切な抑制が働くような施策を考慮すること。
- (5) 通貨の供給を実質成長に見合った適正量に抑制すること。
- (6) 中高年層労働力の積極的活用を図ること。

なお、土地問題は我国では特に深刻になっており、しかも、土地は通常、生産の対象とならないものであり、以上にのべたところとは異なる範疇に属する課題である。

土地問題はすでに昭和44年度（「地価問題に対する認識と対策」）にとりあげられているが、今後一層の工夫と努力を期待したい。

〔2〕 国際的にインフレの様相の進行している今日では、物価は一国経済の領域を越え、国際的課題となっている。この問題には自由圏諸国の体制にまでつながる程のものがあることを自覚し、IMF、OECD等の国際機関はこの問題につき一層積極的に活躍すべきである。一国の国際収支逆調がその国のインフレーションに起因するものと認められる場合には、あくまでその調整は基本的には当該赤字国の責任において解決されるべきである。これをもし黒字国の責任とする場合には、インフレーションの国際的拡散を一層強めることとなる。労働力不足に悩む先進国群がある一方に、慢性的失業と低生活水準に悩む低開発国群がある。インフレーションを国際的課題として把えるならば、低開発国援助はこの面からも、更に積極的に評価工夫すべきである。

〔3〕 我国流通部門における生産性のおくれは各方面から強く指摘されている。前近代的ともいえる我国流通機構の改善がこの際急がれるべき課題であることはいうまでもないが、理論的には流通部門のおくれをもって直ちにこれを現在の物価上昇の原因と見ることは必ずしも当を得たものではない。それは流通部門と生産部門のコスト配分の問題であって、賃金上昇が生産性上昇の範囲内に止まるならば、低生産性流通部門のコスト上昇は高生産性生産部門のコスト低下によってカバーされるべきものとなる。けれどもこのことは流通機構改善の重要性を否定するものではない。流通機構改善が物価上昇の抑制または物価の引下げにプラスの作用をなすものであることは間違いないからである。

〔4〕 流通機構改善の基本的方向を生産性の向上という点に求めるならば、その施策は次のようなものとなる。

- (1) 商的機能を集約化、組織化すること

スーパー等大規模機構の展開を促進し、多重層機構を集約化し、既存の低生産性機構は可及的にチェーン化、団地化等により組織化、協業化して、一人当たり取扱高の飛躍的拡大を図ること。

(2) 情報機能の拡充強化を図ること

情報の収集、整理、伝達は商的機能の本質的部分を占めており、コンピューターの導入等によりその機能を拡充強化し、流通の効率化を高め、生産と消費の合理的連結を図ること。

(3) 物的流通機能の革新整備を図ること

大量物資輸送に関する専用化、大型化、コンテナ・パレット等の活用によるユニットロードシステムの開発、配送センターの設置、流通情報ネットワークの組成、生鮮食料品に関するコールドチェーンの組成等、輸送、保管、包装、荷役等の革新的な合理化を進めること。

(4) 流通体系についてのシステムの革新を図ること。

都市計画、道路港湾整備計画等の大型プロジェクトに際しては、流通体系の整備について十分合理的なシステムの立地的検討と配慮を加えること。生鮮野菜類については産地の特化、計画生産等生産面にまで遡って新流通体系とマッチしたシステムの配慮を加えること。

以上のべたところは各方面で既に論じられ、そのかなり多くのものは各所において既に計画され、実施に移されているが、なお一段の強力な総合的、具体的施策の展開を望みたい。従来の機構についての社会政策的配慮を優先させ、それがもし従来のままの温存を意図するようなものであるならば、徒らに前近代的な機構の滞留を大きくし、流通機構革新の社会的抵抗と摩擦を強めるのみであって、とるべきではない。

〔注 1.〕 一国の物価水準を何によつて的確に代表させるかは難かしい問題であるが、理論的には最終消費財（サービスを含む）のすべてを網羅したものとなるべきものと思われる。現実にはそれに見合う統計はない。現在の消費者物価指数はそれではない。

〔注 2.〕 新経済社会発展計画に使用された消費者物価の価格式は

$$\begin{aligned} \text{消費者物価の変化率} = & -0.83 + 0.56 (\text{賃金変化率}) \\ & - 0.21 (\text{生産性の変化率}) + 0.18 (\text{前期の卸売物価の変化率}) \\ & + 0.19 (\text{公共料金の変化率}) \end{aligned}$$

である。上式では生産性と賃金の上昇率が同じでも物価は上昇することになる。ただ過去のデータにフィットするモデルであること、消費者物価は現在我国で使われている消費者物価指数であつて〔注 1〕でのべたような一般物価水準ではないこと、また、生産性の測定も統計的制約があること等を考慮する必要がある。

〔注 3.〕 生産性と賃金、物価については我国の統計では次の通りとなつて必ずしもその相関は明らかではない。統計技術上の制約から理論的な物価、賃金または生産性と統計上のそれとは差があるからである。

（対前年増減率％）

	生 産 性	賃 金	卸 売 物 価	消費者物価
31	13.7	9.3	4.4	0.3
32	5.8	3.4	3.0	3.1
33	△2.9	2.3	△6.5	0.4
34	11.9	7.5	1.0	1.1
35	12.5	8.0	1.0	3.6
36	10.2	11.5	1.0	5.3
37	2.8	9.4	△1.6	6.8
38	9.4	10.3	1.7	7.6
39	14.0	10.6	0.2	3.8
40	5.3	8.7	0.8	7.6
41	12.9	11.6	2.4	5.1
42	16.4	13.2	1.9	3.9
43	14.3	14.9	0.8	5.3
44	14.9	16.4	2.2	5.5

（備考）

生産性＝日本生産性本部（製造業）

賃 金＝労働省（製造業名目）

卸売物価＝日銀（総合）

消費者物価＝総理府（全都市総合）

以上いずれも暦年

基準年次は 40 年

ただし生産性については

31～35 年が 30 年基準

36～40 年については 35 年基準

公害アンケート集計結果

昭和45年12月18日

社団法人 関西経済同友会
国民生活委員会

1. 回収状況

業 種	社 数	%	業 種	社 数	%
建設業	4	3.7	卸売・小売業	15	14.0
製造業	69	64.5	センイ・衣服・身の廻り品	1	
食料品	4		機械器具	2	
繊維	9		建築材料	1	
木製品・家具	1		総合商社・貿易	7	
パルプ・紙	1		百貨店	3	
印刷・出版	3		その他	1	
化学	25		金融・保険業	9	8.5
石油・石炭	1		不動産業	2	1.9
窯業・土石	2		運輸及通信業	3	2.8
鉄鋼	5		サービス業	3	2.8
非金属	1		(小計)	(32)	29.9
鉄製品	4				
機械	8				
電気機械	4				
精密機械	1				
電気・ガス業	2	1.9			
(小計)	(75)	70.1	計	107	100.0

資本金	社数	%
a. 100百万円以下	18	16.8
b. 100～1,000百万円	22	20.6
c. 1,000～10,000百万円	40	37.4
d. 10,000百万円以上	27	25.2
計	107	100.0

従業員	社数	%
a. 100人以下	9	8.4
b. 100～1,000人	28	26.2
c. 1,000～5,000人	37	34.6
d. 5,000人以上	33	30.8
計	107	100.0

2. 公害問題発生状況について

1) 住民から公害の苦情はありますか。

業 種	a. あ る	b. な い
建 設 業 4 社	4 社	0 社
製 造 業 69	35	34
食 料 品 (4)	(2)	(2)
織 維 (9)	(3)	(6)
木 製 品 ・ 家 具 (1)	(1)	(0)
パ ル プ ・ 紙 (1)	(1)	(0)
印 刷 ・ 出 版 (3)	(1)	(2)
化 学 (25)	(14)	(11)
石 油 ・ 石 炭 (1)	(0)	(1)
窯 業 ・ 土 石 (2)	(1)	(1)
鉄 鋼 (5)	(5)	(0)
非 鉄 金 属 (1)	(1)	(0)
金 属 製 品 (4)	(1)	(3)
機 械 (8)	(4)	(4)
電 気 機 械 (4)	(1)	(3)
精 密 機 械 (1)	(0)	(1)
電 気 ・ ガ ス 業 2	0	2
計 75	39 (52%)	36 (48%)

業 種	a. あ る	b. な い
卸 売 ・ 小 売 業 15 社	1 社	11 社
衣 服 ・ 身 の 廻 り 品 (1)	(0)	(1)
機 械 器 具 (2)	(0)	(2)
建 築 材 料 (1)	(0)	(1)
総 合 商 社 ・ 貿 易 (7)	(0)	(5)
百 貨 店 (3)	(1)	(2)
そ の 他 (1)	—	—
金 融 ・ 保 険 業 9	0	9
不 動 産 業 2	0	2
運 輸 及 通 信 業 3	0	3
サ ー ビ ス 業 3	0	3
計 32	1	28

2) 苦情を受けている公害の種類は何ですか。

項 目	件 数	%
a. 大 気 汚 染	8	10.4
b. 粉 塵	9	11.8
c. 水 質 汚 濁	17	22.4
d. 騒 音	21	27.6
e. 悪 臭	9	11.8
f. 振 動	9	11.8
g. 地 盤 沈 下	—	—
h. 産 業 廃 棄 物	2	2.6
i. そ の 他	2	2.6
計	76	100.0

3) いずれの公害に一番苦労なされていますか。

項 目	件 数	%
悪 臭	5	7.9
粉 塵	3	4.8
大 気 汚 染	13	20.6
亜硫酸ガス対策	(2)	
キューボラ煤煙	(1)	
ボイラ排ガス	(1)	
フッカ水素による農作物被害	(1)	
騒 音	9	14.3
振 動	5	7.9
水 質 汚 濁	11	17.5
排 水 処 理	8	12.7
産 業 廃 棄 物	8	12.7
地下水水位の低下	1	1.6
計	63	100.0

4) 苦労している理由は何ですか。

項 目	資 本 金 100百万 以 下	100～ 1,000 百万	1,000～ 10,000 百万	10,000 百万 以 上	計	%
a. 技術的に解決していない	3	6	14	10	33	61.1
b. 対策費の資金手当ができない			2		2	3.7
c. 対策費が多額になり採算上できない		2	4	4	10	18.5
d. 材料又は機器の入手が困難である				1	1	1.9
e. そ の 他	1	1	3	3	8	14.8
計	4	9	23	18	54	100.0

5) 過去において公害問題があったとき、どのように解決しましたか。

項 目	件 数	%
a. 公害防止施設の設置を行なって解決した	43	56.6
b. 補償金を支払い解決した	15	19.7
c. 操業の低下、作業内容の変更で解決した	8	10.5
d. 工場を移転して解決した	1	1.8
e. 現在まだ解決していない	5	6.6
f. そ の 他	4	5.8
計	76	100.0

6) 公害問題に関し地域住民との接触はありますか。

項 目	件 数	%	建 設	食料品	織 維	木 材 木製品	パルプ 紙	印 刷	化 学
a. あ る	38	56.7	4	2	3			1	13
b. な い	29	43.3		2	3	1	1	2	9
計	67	100.0							

項 目	石 油 炭	窯 土 業 石	鉄 鋼	非 鉄 金 属	金 属 製 品	機 械	電 機 機 械	精 機 密 機	電 ガ ス	百貨店
a. あ る	1	1	3	1	2	4	1		2	
b. な い	0	1	2		2	3	1	1		1
計										

3. 産業廃棄物の処理について

1) 産業廃棄物（固形、泥状、その他排水
に混入しない廃棄物）の処理について問
題がありますか。

項 目	件 数	%
a. あ る	39	36.1
b. 将来問題になる	37	34.3
c. な し	32	29.6
計	108	100.0

2) 問題になる廃棄物の形状はなにですか。

項 目	件 数	%
a. 固 形	15	44.1
b. 液 体	8	23.5
c. 泥 状	11	32.4
計	34	100.0

3) 問題になる産業廃棄物の量はどのくらいですか。

項	目	トン／1日当り	%
固	形	19.2	41.6
液	体	23.6	51.1
泥	状	3.4	7.3
計		46.2	100.0

4) 現在産業廃棄物をどのように処理していますか。

項	目	件 数	%
a.	工場内で処理している	35	41.0
b.	工場外に同社で運搬廃棄している	6	9.6
c.	工場外に委嘱して運搬廃棄している	40	44.6
d.	そ の 他	5	4.8
計		86	100.0

5) 産業廃棄物の処理について何を望まれますか。(順位を記入して下さい)

項	目	件 数	%
a.	処理技術の開発	34	40.7
b.	公共処理施設の設置	8	7.0
c.	投棄処理方法の確定(埋立、焼却、海洋投棄etc)	37	46.5
d.	そ の 他	4	5.8
計		83	100.0

4. 企業内の公害対策のための組織について

1) 公害対策のために独立した組織をもっていますか。

(資本金別)

製 造 業	項 目	件 数	%	100百万 以 下	100～ 1,000 百万	1,000～ 10,000 百万	10,000 百万 以 上
	a. あ る	34	47.2	1	4	17	12
	b. な い	38	52.8	11	11	14	2
	計	72	100.0				

非
製
造
業

項 目	件 数	%
a. あ る	2	6.5
b. な い	19	61.3
c. 回答なし	10	32.2
計	31	100.0

2) 組織をお持ちの場合、どのような組織ですか。

3) 専管組織のない場合どのような組織で処理していますか。

上記のごとく公害苦情のある企業39社の殆んどが公害対策のための独立の組織を持っており、その多くは委員会方式である。

5. 公害対策の現状と計画について

1) 過去3カ年間公害防止にいくら投資しましたか。

年 度	平 均
	(百万円)
43 年 度	298.1 (12業種36社)
44 年 度	571.8 (14業種46社)
45 年 度	707.7 (14業種50社)

2) この投資額は全投資額の何パーセントに当たりますか。(3ヶ年平均の比率)

資 本 金 別

3ヶ年平均	100百万円以下	100～1,000百万	1,000～10,000百万	10,000百万円以上
5.6%	2.4%	3.6%	5.7%	6.0%
(14業種・48社)	(5社)	(9)	(21)	(13)

3) 将来公害防止にいくらを投資を計画していますか。

	平 均
	(百万円)
46 年 度	603.5 (13業種44社)
47 "	492.8 (12業種36社)
48 "	379.9 (12業種31社)

4) この投資額は全投資額の何パーセントに当たりますか。(3ヶ年の平均)

資 本 金 別

3ヶ年平均	100百万円以下	100～1,000百万	1,000～10,000百万円	10,000百万円以上
6.2%	17.8%	4.5%	7.1%	6.8%
(13業種・42社)	(3社)	(8)	(18)	(13)

5) 将来の投資のうちどの種類の公害防止に力を入れますか。

項 目	件 数	%
水 質 汚 濁	30	46.9
大 気 汚 染	12	18.7
騒 音	8	12.5
粉 塵	6	9.4
産 業 廃 棄 物	5	7.8
そ の 他	3	4.7
悪 臭	0	0
振 動	0	0
地 盤 沈 下	0	0
計	64	100.0

6) どのような方法で資金調達をされますか。

項 目	件 数	%
a. 自己資金による(含銀行借入)	59	63.4
b. 政府系金融機関からの借入による	15	16.1
c. 地方公共団体からの借入による	2	2.2
d. 公害防止事業団からの借入による	17	18.8
e. そ の 他		
計	93	100.0

7) 公害対策の技術について

1) 公害問題について技術的に解決していますか。

項 目	件 数	%
a. している	28	42.4
b. していない	38	57.6
計	66	100.0

2) 解決していない場合、どのように措置されますか。

項 目	件 数	%
a. 自己開発を進める	30	45.5
b. 委託研究を行なう	13	19.7
c. 公害産業に依存する	15	22.7
d. そ の 他	8	12.1
計	66	100.0

3) 公害技術の開発についてどのようなことを要望しますか。

(製 造 業)

(非製造業)

項 目	件 数	%	件 数	%
a. 国の研究センターを設置する	39	45.3	5	83.3
b. 府県試験所を強化する	23	26.8	0	0
c. 地域ごとの研究センターを設置する	21	24.4	0	0
d. そ の 他	3	3.5	1	16.7
計	86	100.0	6	100.0

4) 公害技術の開発費はどの程度になりますか。

年 度	平 均
	百万円
44	37.0 (10業種26社)
45	59.6 (11業種27社)
46	70.8 (11業種27社)

5) この開発費は全研究費の何パーセントになりますか。

(資本金別)

3カ年平均	100百万以下	100～1,000百万	1,000～10,000百万	10,000百万以上
7.8%	0.06%	7.5%	6.8%	8.6%
(11業種24社)	(2)	(2)	(12)	(8)

7. 国・地方自治体の行政について

1) 「大気汚染防止法」に基づくいおう酸化物の排出基準について厳しいと考えますか。

項 目	件 数	%
a. 非常に厳しい	10	14.9
b. まあまあ	47	70.2
c. 厳しくない	10	14.9
計	67	100.0

2) 「公共用水域の水質保全に関する法律」に基づく水質の排出基準について厳しいと考えますか。

項 目	件 数	%
a. 非常に厳しい	17	25.0
b. まあまあ	37	54.4
c. 厳しくない	14	20.6
計	68	100.0

3) 国の行政に対して何を要望しますか。

(要望する事項のうち()内に要望の順位を記入して下さい。同順位のものがあってもかまいません。)

項 目	件 数	%
公害専管の省庁を設立し、公害行政の一元化を図る。	33	19.9
人間環境問題という総合的な視点から公害問題のシステムチックな解決策を樹立する。	32	19.3
長期的展望に基づく国の計画的の基本政策を樹立し、国の指導力を強める。	28	16.9
国は科学的根拠を一層深めた測定に基づく公害基準を設定し、全国的に行政指導する。	18	10.9
公害防止費用について国の援助対策をたてる。	15	9.0
研究機関を統一的に総括する公害研究センターを設立し、基本問題の解決を図る。	14	8.4
将来の工業立地に対する方策を確立し、国として、また各地域における立地指導方針を明示する。	11	6.6
国は基本問題にさらに力を注ぎ行政上の権限はむしろ地方公共団体に委譲する。	7	4.2
公害防止のための要員養成および適切な配置についての具体策をたてる。	4	2.4
現行の体勢で行政組織の強化を図る。	2	1.2
そ の 他	2	1.2
計	116	100.0

8. マスコミの公害報道について

1) マスコミの公害報道をどう考えますか。

- ① 公害を過大評価しすぎ、公平を欠いた報道が多い。…………… 35
- ② 政治的に偏向したもの、あるいは住民を煽動するような記事が多い…………… 3
- ③ 現在程度の報道は当然である…………… 7
- ④ 企業、国民等に対し、公害の認識を高めさせた功績は大きい…………… 6
- ⑤ 世論喚起の功績は大きい、やゝ誇大である…………… 7
- ⑥ その他（行政当局への非難、公害政策のあり方などをかいたもの）…………… 9／計 67

2) マスコミの公害報道について何を要望しますか。

- ① 科学的根拠に基づいて中立公正な報道をすべきである…………… 39
- ② 長期的展望に立った対策に重点をおくべきである…………… 17
- ③ 企業側の公害防止努力の実態に重点をおくべきである…………… 9
- ④ 悪質なものはどんどん摘発し、公害問題について強く主張すべきである…………… 4
- ⑤ その他（行政当局の責任を追求すべき。特に自動車を重点的に）…………… 2／計 79

9. 公害問題に対する経営の考え方について

1) 公害問題と経済成長について

項 目	件 数	%
a. 経済成長を所期しつつ併行的に公害問題を解決すべきだ	74	68.5
b. 公害問題解決のため経済成長を抑えるのもやむを得ない	8	7.4
c. 公害問題解決のため結果として経済成長が鈍化するのはやむを得ない	25	23.2
d. そ の 他	1	0.9
計	108	100.0

2) 公害対策費は企業の損益を圧迫していますか。

項 目	件 数	%
a. し て い る	48	60.0
b. し て い な い	32	40.0
計	80	100.0

3) 圧迫している場合、どのような措置を考えていますか。

項 目	件 数	%
a. 販売価格を上げる	7	10.4
b. 経費節減その他合理化により吸収する	33	49.3
c. 合理化できない範囲は価格の値上げを行なう	26	38.8
d. そ の 他	1	1.5
計	67	100.0

4) 公害問題に対して企業として何をすべきだと考えますか。

項 目	件 数	%
企業の責任、自覚あるいは公害防止の努力をもっと表明する	45	45.9
公害防止の技術開発を推進する	31	31.6
地域社会との接触を強化する	8	8.2
地方公共団体との連携、協力を強化する	8	8.2
企業間の協力を強化する	3	3.1
産業団体による公害センター等の機関を設置する	2	2.0
そ の 他	1	1.0
計	98	100.0

46 年 年頭 にあ た つ て

昭 和 46 年 1 月 8 日
社団法人 関 西 経 済 同 友 会

1. は し め に

日本万国博覧会は昨年 9 月にその幕を閉じた。この博覧会によって、われわれ日本人は平和と繁栄の喜びをうたいあげ、それが人類共通の願望であることを次の世代に訴えることができた。同時にまた、5 年に亘る長い繁栄は、わが民族の勇気と勤勉が効率の追求に結集された成果でもあった。

しかし一方、国内においては物価の上昇と生活環境の悪化、海外からは経済行動の責任と節度の要請など、経済成長の陰翳を反省すべき年でもあった。

本年の日本経済は一応拡大を持続するとみられるが、現時点で考える限りは、大方の予想よりも景気循環の谷は、深くかつ長いものと覚悟すべきであろう。多くの企業が需給の不均衡とコストの上昇に悩まされ、その見通しは必ずしも明るくはない。しかし、こうした苦悩は、また、超高度成長を続けた経済がいつかは越えねばならぬ途であり、場合によっては柔軟な政策運営が求められるものの、本来は企業自らが主体となって打開すべき局面でもあらう。

こうした認識に立つとき、本年の日本経済の課題は、70 年代の新たな発展をめざして、その基盤を固めることにある。とりわけ、物価の安定、環境の保全、国際社会との新しい秩序作りに対し、政策、企業、国民のすべてが、当事者として最大の精力を結合しなければならない時と考える。

2. 企 業 経 営 の 課 題

われわれは、日本経済に対する以上のような判断にもとづき、次の諸点を本年の課題とする。

(1) 物価安定への努力

いまやわが国においても、物価の上昇が経済の正常な運営を妨げ、国民生活に大きな不安を与えているとともに、コストインフレ様相が漸次深まりつつある。英、米の例にみられるように、コストインフレの進行は諸原価の上昇、資産の実質的減価をまねき、企業経営にとっても大きなマイナス要因である。われわれとしても、いまここで断固たる処置をとらない限り、インフレが激化し、70 年代の発展が望みえないことをまず認識しなければならない。

その第 1 は賃上げに対する態度である。インフレの一半の責任が、生産性の上昇を上回る賃上げを行ってきた経営者にもあることを反省し、今年こそこの関係を勇気をもって断ち切るべきである。とくに、賃金上昇の画一化傾向を考えると、自社の賃上げは、それが他社、ひいて

は日本経済全体へ影響を及ぼすものであることに留意し、独走を排し、節度ある行動をとらねばならない。

第2に、効率の追求が一段と要請されることはいうまでもない。生産過程の合理化は急速に展開されているからこれをさらに進めるとして、輸送、流通の効率化が焦眉の急務である。また、土地についても、いたずらに先行投資を行なうならば、地価を過度に上昇させ企業経営にもマイナスとなろう。政府も、高福祉、高負担は高能率のもとにこそ主張しうるものであることを認識し、行政組織の簡素化と公営企業の合理化に勇断をもって取り組むことを要請するものである。

また、企業は効率向上の成果を価格の設定にも反映させ、物価安定へ協力する姿勢をとることが必要である。

(2) 環境保全への対処

われわれはまず、環境が全国民、全人類に与えられた共通の財産であるとの認識のもとに、個別企業における効率が社会全体の福祉につながるよう資源の循環利用、完全利用に積極的に取り組んでいかねばならない。

もとより、環境問題の解決には幅広い学問の広がりや国際的な協力を必要とすることはいうまでもないが、人類の英知をもってすれば必ずや技術的に解決することが出来ると確信する。本年はまず、全産業の力を結集して公害克服技術を開発し、それを経済的にも可能にすることをめざさねばならない。

また、不正確な情報は往々にして問題を紛糾させる根源である。環境問題を解決するためには事実と対策についての認識に食違いがあってはならない。われわれは地域社会の一員としてよきパートナーの立場に立ち、正確な情報を交換し相互理解を深めるならば、効果ある対応策がたてられるものと確信する。

(3) 国際社会との協調

本年は貿易、資本の自由化が一段と進められるとともに、新しく特惠関税供与の始まる年でもある。もとより、こうした国際化は、わが国経済が進むべき基本的路線であるが、同時にその影響の大きいことも考え、産業構造その他、これに即応した国内体制を早急に確立すべく準備を始めねばならない。

一方、産業の急速な発展にともない、原燃料の確保はもとより、わが国経済はこれまでの商品貿易の枠を越え、広く国際的なつながりのもとで資本の活用をはかることが必要となってきた。それだけに、われわれは今後一段と世界の信頼を高め、国際社会との協調ある発展をはからねばならない。

こうした立場に立つとき、社会主義圏を含めて国際交流の多角化に徹することがわれわれにとっ

て不可欠の路であると考え。とくに中国との関係について、世界の大勢を洞察し、現状打開に努力すべき年であることを強調したい。

3. む す び

以上、われわれは新しい年への出発点に当り、これからの企業経営の課題と姿勢を明らかにし、行動をはじめの決意である。

こうした問題を解決するに当っては、経営者、労働者、消費者、企業、地域社会などそれぞれが当事者となって共通の土俵に立ち、取り組むことが肝要である。すでにこの姿勢は世界各国においても進められつつあるところでもある。お互いが自己の立場に固執し、いたずらに敵対しては、事態はいつまでも好転しない。

日本人は、困難に直面する毎にその民族の優秀さを証明してきた。われわれは、いまや再び、それぞれの経済主体が「効率と衡平」の理念のもとに共通の利益をめざして進むべき時と考え、本年をその実践のための第1年とすることを提唱するものである。

企業における人間疎外対策並びに 生涯教育に関する見解

昭和 46 年 3 月 23 日
社団法人 関西経済同友会
人間問題委員会

1. 人間疎外の背景

今日、企業における人間疎外の問題が特に大きく論議されるに至った背景としておおよそ次のものが考えられる。

- (1) 技術革新の進展に伴って作業の機械化、オートメ化、単純化、標準化が進行するにつれて従業員に歯車感、無力感が生じ、他方組織がますます巨大化、細分化、官僚化するにつれて無意味感や孤立感も加わってきていること。
- (2) 現代は情報、技術等の価値が著しい速さで陳腐化し変転するため、中高年層とか特定の技術分野等でこれらの変化に順応し得ない者の中に、脱落感や疎外感が生まれつつあること。
- (3) 青年の価値観はますます多様化しつつある反面、企業における従業員管理のシステムは依然として終身雇用と年功序列を前提とした等質的、画一的管理が中心であり、この間のギャップが年々拡大していること。
- (4) 高度の経済成長の結果、自然と社会との調和に齟齬を来し公害問題の如き歪をもたらしたが、企業内部においても成長重視政策の結果、仕事の質・内容、作業環境等の面で人間性への配慮に欠けた点がまだ残されていること。
- (5) 一般的な労働力不足と学歴の高度化が併行して進んでいる中で、知識・技能レベルに応じた適正配置が社会的に十分実現されているとはいいい難く、いわば青少年の能力発現の欲求とそれを実現する社会の職務構造の間にギャップが生じていること。
- (6) 戦後、国家的或いは民族的な共通目標が失なわれ、反面まだ個の確立も十分でないわが国では、国民全般に使命感とか、国家的目標意識の喪失がみられ、青少年にも生活の目標とか、生きがいやどこに求めるかについて大きな迷いがみられること。

以上、いくつかの背景が考えられるが、要約すればいずれも一方では従業員の人間性回復、自己実現への欲求が年々強まっているに拘らず、他方では之を実現する条件が、企業或いは社会に十分成熟していないということが根本的原因とみなされる。

2. 人間疎外克服の方向

人間疎外を克服するための我々の努力の方向は、従って従業員の自己実現を可能にする条件を企業内に成熟せしめることに向けられねばならない。

我々は今後わが国のめざすべき社会は個人の自由な創意に立脚した自由主義経済の原理に基づく高い効率と福祉の調和した豊かな人間本位の社会であり、このような社会の建設をこれからの国民的目標として樹立する（第27回関西経済同友会大会）とともに、従業員の多様化した欲求にこたえ、生きがいに満ちた労働の場を作り出すことが、これからの企業の重要な課題のひとつであり、これに応えることによって企業も私的経済主体として長期的繁栄を約束されるものであることを確認している（第28回関西経済同友会大会）。

我々が人間疎外にとり組む基本的姿勢も、まさにこの立場である。従業員の多様な個性と能力の調和した多元的価値実現の場として企業組織を再編し、又そのような企業の行動原理を開発することこそ、人間疎外克服のための最も効果的且つ妥当な方途であり、これによってはじめて豊かな人間本位の社会の建設という国民的目標を達成するための基礎的条件も整い、企業の長期的繁栄も約束されるものであると確信する。

3. 生涯教育についての見解

従業員の多様な価値観、多様な自己実現欲求を企業自体の多様な発展へのエネルギーに生かして行くことに今後の人間疎外問題克服の方途を求むべきことは、以上主張したとおりであるが、このためには

- ① 企業内の序列決定ないしは適材適所配置基準としての能力主義に止まらず、真の適材適所配置を企業の枠組みを超えた社会的レベルでも達成する新しい能力主義の考え方を開発すること。
- ② 能力発現の程度と具体的成果に応じた公正な処遇を行なうための業績管理の手法を開発すること。
- ③ 活力に満ち且つ、能力開発に資する動態的、効率的組織のあり方を研究すること。

など、今後各企業で具体的に開発していかなければならない分野も多い。

その具体策はしばらく措くとして従業員の多様性の上に展開される多彩な企業活動が単なる烏合の衆のそれとなることなく、又皮相な個人主義の弊に陥ることもなく、成長と進歩に向っての秩序ある組織活動となるためには、

- ① 社会発展の方向に関する国民的目標の設定
- ② 企業独自の集团的合意に基づく経営理念の確立
- ③ 従業員の揺ぎない豊かな個の確立

が前提になければならない。

これらは、いづれも家庭・学校・社会の3つの教育体系全般にかかわる生涯教育の問題である。

以下、経営の立場からそれぞれについて現時点で考慮を要する点につき若干の見解を述べたい。

(1) 国民的目標の確立

今日、人間疎外をもたらしている数々の背景のうち、青年が生活の目標と生きがいを喪失し或いはそれをどこに求めるか迷っているという事情ほど深刻な問題はない。

多様な価値観、多様な個性も明確な国民的合意に基づく使命感に裏打ちされてはじめてその発現の方向を与えられ、青年に生きがいをもたらすことができる。使命感に裏打ちされない自己価値の実現と個性尊重の主張は単なる放恣と無秩序を生むだけである。今日の青年の生きがいの喪失はまさに、その使命感の欠除によるものと思われる。

我々は高い効率と福祉の調和した豊かな人間本位の社会の建設と国際連帯精神に基づく積極的な国際協調を国民的目標として掲げている（第27回関西経済同友会大会決議）が、これらの国民的目標をひとつの社会正義として確立するとともにこれを青年の使命感に結びつけて行くことが今後の最大の課題である。このためには、国民的目標が歴史の中で占める文明的価値を明らかにするとともに、青年の多様な価値観を之に統合せしめる接点を教育の場で発見して行くことが肝要であろう。

従業員の生きがいとか働きがいの如き個人的な意識の問題や地域住民の生活環境の如き社会的要因が、生産設備・技術のような直接的生産手段と同次元で経営の行動原理或いは経営者の意志決定にとって重要な要素となりつつあるのは、企業が多面的に社会とかかわりを持ついわばひとつの社会機構として現代社会に定着しつつあることを物語る。企業の公器性が改めて問い直されつつあるのもまさにそのためである。我々の国民的目標は、このように公器としての性格を強めつつある企業の、新しい時代に即応した新しい行動原理を開発することにはかならない。

歴史は我々に数々の遺産を遺しているが、我々が現代において真に人間らしい生活を享受し得ているのは物質的富の蓄積もさることながら、むしろ社会道義、生活理念の如き文明の骨格を形成する諸々の社会規範の集積によってである。新しい時代に即応する新しい企業の行動原理を開発するこれらの作業もその意味でまさに新しい社会規範を創造する歴史的作業にはかならない。

国民的目標達成の努力がこのように文明的価値実現の過程であり、企業こそその主たる担手であることを身をもって青年に示していくことも、我々経営者に課せられたひとつの大きな課題であろう。

(2) 経営理念の確立

従業員の働きがいや生きがいの問題について最近行動科学の研究成果を踏えた新しい人事管理、

組織運営の試が意欲的に行なわれている。しかし、これが単に従業員の能力や個性を企業目的に合わせて裁断し整合するための管理技法や組織技術の問題として処理されるなら、真の問題解決にはなり得ない。

企業は文明史的価値実現の主体であると同時に、従業員個々の自己価値実現の場でもあるという経営理念が確立され、従業員ひとりひとりの個を真に活かす経営が行なわれてはじめて、従業員の多様な個性と能力をヴィヴィッドに企業成果に結びつけることも可能となり、従業員の疎外感も払拭することができる。

このためには、経営者自らが従業員の中に入ってこの理念を身をもって示すことが肝要である。組織が巨大化するにつれて、この努力は一層強く要求されるが、同時にこの点について中間管理層の役割りもまたますます大きくなりつつあることも銘記せねばならない。

中間管理層が経営者と青年の中間にあって良きコミュニケーションのパイプ役を果すとともに、自らも技術、知識両面で常にリフレッシュされて生産戦線の第一線に参加し、若年従業員のよき指導者たり得てこそ、経営理念を単に理念にとどまらず、ひとつの集团的合意までたかめることができ、また組織の内部に独立不羈の精神を横溢させることもできる。

この意味で中間管理層への絶えざるリフレッシュのための再教育に生涯教育のひとつの焦点が当てられるべきことを特に強調しておきたい。

(3) 個の確立

時代が変り社会が変化しても人間としての基本的徳目は不変のものがある筈である。道徳的価値に対する尊厳の意識は人類に共通である。我々は青年に固定した道徳観をおしつけるつもりは毛頭ないが、これらの基本的徳目を社会に定立し、道徳的価値に対する尊厳の意識を広く社会によび醒すことは我々に課せられた共通の責務である。

真の道徳観が確立してはじめて確固として揺ぎない強い人格も形成され、自己価値実現の欲求も力に溢れた秩序ある主体的生産活動に結びつくことができるからである。現在、社会教育体系の中でこの点に関する配慮は必ずしも十分ではない。今後生涯教育の全体系はこの線に沿って再編成される必要がある。同時に、個の確立の根本は青年自身のたゆみない自己研鑽以外にない。

従業員の多様な能力と個性開発のための社会教育体系がいかに精緻に編成されても、従業員自身に絶えざる自己開発に向って真摯な努力を続ける伝統のないところには、個性の潤渇した人間しか育たない。

多様な価値観、多様な自己実現欲求が企業社会の多様、多彩な発展につながり得るためには、自らの絶えざる自己啓発と自己の確立に向っての真摯な努力もまた必要であることを世の青少年に対し特に強く訴えたい。

近い将来に於る労使関係の問題点 並びに経営者としての心構え

昭和 46 年 3 月 23 日
社団法人 関西経済同友会
労働問題委員会

1. 最近に於る一般的民間企業の労使関係

最近の主として民間企業に於る労使関係を概観した場合、必ずしも急激とは言えないが、下記のような変化が見受けられる。

- (1) 合理化絶対反対、即ち生産の近代化反対等を標榜する左翼イデオロギー主義的労働組合の後退と労組幹部の生産性向上に対する協力的姿勢の明確化。
- (2) 労組乃至従業員に対する経営者の態度的変化 — 人間尊重、従業員の人格尊重が経営理念の中に大きく取り入れられて来たこと。
- (3) 労働組合、就中、労組幹部が所謂組合主義を脱皮し企業の主要構成員としての自覚と連帯意識を持ち、国際経済下に於る自らの企業の在り方や公共性について勉強するまでに成長しつつあること。
- (4) (2)(3)に主に起因すると思われるが、労使間に相当進んだ信頼関係が生れつつあり、公式非公式の労使間の話し合いのテーマが過去に於てそうであった様に、単にとるかと言われるかと言う様な経済斗争に限られた問題を越えて職場に於る人間疎外の問題は勿論、企業の経済性、競争関係に於る将来の予測と対策、技術革新への対処の方策其の他公害や消費者運動等、企業の公共性の問題まで非常に多様化されて来たこと。

以上の様な点が顕著に見受けられる特徴であろう。此の様な変化が戦後多くの紆余曲折があったとはいえ、日本の労使関係に於てなされて来た要因について考えて見るに

- (1) 企業内は勿論日本全体が同文同語同一人種より成り立っていることによる意志疎通の容易さ。
- (2) 日本の民間労働組合の殆どが企業内労働組合の形態を守っていること。
- (3) 最近相当長期に亘って日本が高度経済成長に恵まれ、企業が継続的に高率の賃金上昇に耐え得られたことによる生活の向上と人心の安定。
- (4) 経営者の効率化に対する意欲が(3)の余裕と相俟って人道主義的と言うよりもむしろ経済主義的動機づけではあったにしても労使関係をより行動科学的立場から理解する様になり経営者が従業員を中心とする企業のリーダーとしての自覚を強く感じる様になったこと。
- (5) (3)(4)と相俟って組合乃至従業員が、経営者をより身近かな人間的なものとして感じられる様にな

り過去の一時期に於る悪徳資本家乃至その手先の様な対立的な考え方を修正し、自分達を含めたグループのリーダーとしての面をより強く感じ出して来ていること。

等を指摘出来よう。

2. 労使関係の将来あり得べき危機とその展望

以上の点から考えると、吾々経営者の反省と自覚に加うるに労働組合主流のリーダー諸君の協力や努力と相俟って日本の労使関係の将来はようやく軌道に乗り、西欧先進諸国の旧態依然たる労使慣行をしり目に世界経済の中に於る日本経済の地位をますます高めて行く原動力として、大きく働き続けて行く様に思われるが、果してその様に樂觀してよいものであろうか。

吾々経営者は、今や心ある労働組合幹部が一方に於て自らの労使関係に対する信念に自信を持ちつつも、既に将来の労使関係について当然来るべき日本経済の高度成長性の収斂の時期に於て如何に対処すべきかについて悩みを強く感じつつあることに気付かねばならない。

言うまでもなく労使関係は文字通り関係であり、一方の努力のみにては発展もしなければ維持出来るものでもない。

夫々の自覚と努力に加うるに両者のパートナーとしての共通の理解と問題解決に対する姿勢があってはじめて効率的且良好な関係は保ち得るし、発展し得るものであろう。

数年後に於て起るであろうその様な事態に対処して吾々経営者が今考えはじめなければならないことは何であろうか。それを考えるのが吾々の今後の最大の課題であると共に、新しい労使関係確立へのスタートとなることは勿論であるが、強いてその手がかりを挙げれば、単に高度経済成長にさへえられて出来上った労使の良好な関係はその原因の減衰と共にやがて消滅すると言うことであり、もし残るものありとすればそれは本物の人間観、本物の企業哲学に支えられた労使関係だけであると言うことであろう。

その様な労使関係のみが虎視眈々チャンスをねらうイデオロギー的組合主義から企業を常に安全に守り得る唯一の手段である。

3. 将来の労使関係に対する経営者の心構え

現代的経営者の資格として良い労使関係の確立はもっとも重要な要件である。

そのためには正しい経営理念の下に、経営者は確固たる自らの労使観を持ち労使共通の目標の範囲拡大につとめるとともに、単に組合幹部を通してだけでなく十分に経営者の意志を体得した組織特に中堅幹部層を通じてより大部分の従業員に深く徹底を図り、良識ある組合幹部の協力を減殺することのない様、努力と工夫をしなければならない。

この様な努力と工夫により従業員は経営者と共にそれぞれ重要な部分を受けもつパートナーとしての誇りと自覚を持つ様になり、真に企業が幸福追求のための人間集団の場であることを実証し得る様になるであろう。

かつて全米鉄鋼労連国際副委員長クリントン・ゴールドン氏は、「やがていつかは、経営者は自分にふさわしい種類の労使関係をもつことになる」と言った。

今や産業社会の指導者たる経営者は、社会的責任の自覚の上に立って労使共通の繁栄と幸福のために全慧智を傾注すべき時である。

近畿圏開発の今後の方向について

昭和 46 年 3 月 23 日
社団法人 関西経済同友会
地域開発委員会

I 近畿圏開発の基本方向

1. 世界経済の発展と近畿圏開発

(1) 世界経済の発展とわが国の役割

1970年代に入り、わが国経済は60年代を上回る高い成長を遂げつつあり、それにとまって経済規模の拡大がいちじるしく、GNP水準は1969年に西独を上回り、自由世界第2位に躍進した。さらに貿易および資本・技術交流といった各面でわが国の世界に占める比重の上昇、地位の向上がみられ、又制度的にも貿易自由化に引き続き資本の自由化が目下着々と進行するなど、70年代は真の意味でわが国が国際経済社会の一員として世界経済の発展に寄与していくことが期待される。

貿易面についてみると、世界貿易に占めるわが国のシェアは、輸出では1960年の3.2%から1968年の5.4%へ、輸入は1960年の3.0%から1968年の4.6%へと上昇している。

輸出についてみると、わが国輸出の半分が欧米先進国向け、残りの半分が東南アジア等の発展途上国向けである。欧米先進国向け輸出についてみると30年代の前半までは繊維、雑貨等の軽工業品が中心であったが、その後わが国産業構造の高度化、企業の国際競争力の強化にともなうて次第に金属製品、機械、化学製品等の重化学工業製品にその中心が移行した。たとえば米国向け輸出ではその9割が重化学工業製品で占められ、なかんづく金属製品、機械で7割を占めている。欧米先進国にとっては今やわが国は耐久消費財、資本財、生産財の重要な供給国である。発展途上国向け輸出についてみると、繊維・食料品等の基礎的な消費財は勿論、最近ではこれら諸国の工業化の進展にともなうて機械輸出がいちじるしく伸長し、たとえば東南アジア向け輸出の約4割が機械類である。東南アジア諸国は各国ともわが国への輸入依存度が高く、3割ないしそれ以上におよんでいる。

発展途上国が今後工業化をおしすすめ、経済発展をはかる上で、わが国の寄与するところが大きいといえる。共産圏向け輸出については、近年日中貿易が政治交渉のいきづまりから不振が続いたため、伸びが停滞している。しかしソ連・東欧向け輸出は好調であり、日中貿易についても政治交渉の行きづまり打開、さらには中共の工業化の進展にともない伸びが回復するものと期待

され、発展途上国と同様共産圏開発に果すわが国の役割は大きい。

一方輸入については、わが国は天然資源に乏しく、原油、原料炭、鉄鉱石、非鉄金属原料などの基礎的工業原料のほとんどを海外諸国とりわけ発展途上国に依存しており、輸入の45%が素原材料輸入である。発展途上国にとってわが国は経済開発、社会開発のための原資である一次産品の重要な輸出先であり、又資源開発の有力なパートナーでもある。

以上のように1970年代は欧米先進国とは国際間水平分業の高度化の過程で、発展途上国とは工業化の進展による垂直分業から水平分業への移行の過程で、あるいは共産圏諸国の経済開発の過程で、これら各国との一層の貿易の発展が予想される。わが国は産業構造の高度化をおしすすめ、高度加工、高付加価値の耐久消費財、資本財、生産財の供給国として世界経済の発展に貢献することが大いに期待される。

次に資本・技術の交流についてみると、1970年代に入って資本自由化が着々と進行する一方で、国際収支の黒字基調が定着化するにともない、外貨準備が45年度末には50億ドル台、46年度末には60億ドル台を突破するものとみられ、又為銀の短期資産・負債バランスが資産超過となり、従来の“債務国”から“債権国”に移行するなど、わが国経済の国際的基盤が着実に培養されつつある。戦後わが国の経済発展の過程で、米国を中心とした先進各国からの経済援助が戦後の経済復興に、また高度経済成長に先進各国からの資本、技術の提供が大いに力あったことは論をまたない。その意味で今日わが国が貿易ならびに資本自由化をおしすすめ、国際経済の一員として仲間入りできたのは米国等の先進各国の資本・技術協力に依るところが大きかったといえる。今後わが国は自主技術の開発をおしすすめ、先進各国に広く門戸を開放し、資本・技術の活発な交流を通じて相互の発展をはかるとともに、発展途上国の経済開発、社会開発について、わが国が先進各国から受けたのと同様積極的に援助の手をさしのべるべきである。発展途上国は経済社会上の種々のネックをかかえており、今後わが国は民間の長期、短期資本の供与、政府の経済援助による資本協力は勿論、技術提供、技術者養成等の技術協力、さらには教育、文化、医療、社会資本、農業等多くの面で積極的な援助が期待される。1970年代はいわゆる南北問題が最も緊急かつ重要な国際問題であり、わが国が南北問題の解決に意をそそぐことは、ひいては世界平和に大いに貢献し得ることは認識すべきである。

今後の近畿圏開発にあたっては以上のようなわが国経済の国際化を充分識り込む必要がある。

(2) 近畿圏総合開発についての意見

- ① 近畿には古くから大阪、神戸の両港が発達し、さらに京阪神工業地帯、堺、泉北工業地帯、播磨灘工業地帯などわが国有数の重化学工業基地をようしていることから、わが国貿易の発展に重要な役割を果たしてきた。しかし近年貿易の伸長にともない阪神両港が、港湾能力の限界に

近づき、また貿易構造の変化、海上輸送の合理化といった見地からは、その機能の陳腐化、諸施設の非効率化が目立ってきているのが現状である。従って大阪湾の総合開発の見地からこれら阪神両港の港湾能力の飛躍的拡充、港湾機能の整備充実のための抜本的な施策が必要である。

② 大阪、神戸はまた国際商業都市として機能しており、伝統もあるが、近年東京、横浜に比べ国際商業諸機能の充実、諸施設の整備面で大きく立遅れがみられる。今後国際商業取引、国際金融、海外情報といった国際商業機能の集積、拡充をはかるとともに、わが国の国際化にそなえて国際的な資本・技術の交流の基盤を培養する必要がある、そのための拠点として国際商業センターの確立をはかる必要がある。

③ わが国は天然資源にとぼしく、たとえば石油の99%、鉄鉱石の95%、原料炭の86%、銅の88%、天然ガスの73%をはじめその他の鉱物資源、木材、繊維原料など重要な工業資源のほとんどを海外諸国に依存している。今後わが国の経済発展をはかる上で、これ等の資源をいかに確保していくかが重要な課題である。一方天然資源の保有国はそのほとんどが発展途上国であり、一次産品を輸出することにより経済開発をすすめようとしている。70年代に入ってこれ等諸国ではナショナリズムの高まりとともに従来の資源供給だけにとどまらず自国で資源開発ないし現地加工を行ない、工業化への有力な糸口とする気運にある。わが国としても資源の確保をはかり、又発展途上国の経済開発への協力を行なう意味でも従来の資源輸入といった受身の立場を脱却し、発展途上国と協力して資源開発を推進する必要がある。近畿圏は極東・太平洋、中東、アフリカ、南アメリカ等の発展途上国と古くから緊密に結びついており、とくに東南アジア各国とは貿易、資本・技術交流、文化・人間交流といった面で深いつながりがあり、今後一層経済協力を促進するため、東南アジア開発センターを近畿に設置する必要がある。

2. わが国経済の発展と近畿圏開発

(1) わが国経済の課題

1970年代のわが国経済は、60年代には想像できなかったような“未踏経済”であるといえる。わが国のGNP水準は自由世界第2位であるが一人当たりGNPは米国の約1/5、西独の約1/2で、欧米先進国と比べ労働生産性が低く、それだけ今後の経済発展の余地がある。しかしわが国の土地当りの生産性は米国の約9倍、西独の約1.6倍であり、現在でも高密度社会である。今後のわが国経済にあっては狭い国土をどのように有効に利用し、経済成長をはかるかという、高密度社会の実現が第一の課題である。さらに近年公害問題のクローズアップにともない環境保全と経済成長をいかに両立、調和させるかが国際的な関心事となるにいたった。公害に関し

てはわが国は世界の先進国であって、公害問題も最も深刻であり、今日とくに産業公害が経済成長の制約となる可能性が大である。

今後わが国経済の健全な発展をはかるうえで経済成長と環境保全をいかに調和させるかが第二の課題である。次にこれまでの経済成長過程にあっては労働力が一次産業から二・三次産業に移行し、同時に農村から都市への人口の社会的移動がひき起こされた。今日わが国の都市人口は約50%であるが、欧米先進国では70～80%が都市人口であり、それと比較するとわが国はまだ低いといえる。今後都市への人口集中が一層進展するものとみられ、それに対応して都市をいかに人間生活にふさわしい場とするかが第三の課題である。次に今後の経済成長過程では技術革新、国民生活の高度化、多様化にともない、産業のシステム化、産業構造の高度化、新産業の輩出が予想され、それにともない知識・情報の経済社会価値が重要性を増すものとみられる。このようなソフトエコノミーあるいは情報化社会をどのように実現するかが第四の課題である。

さらに第五の課題として水資源の確保がある。30年代比較的水資源に恵まれていたわが国は、その後の高度経済成長による工業用水消費の飛躍的増大、都市化の進展にともなう都市用水消費の増大、あるいは生活水準の高度化にともなう家庭用水消費の増大等から、近年水資源の量的不足が顕在化するとともに、水質汚濁による質的低下が目立ってきた。今後ますます用水需要は増大することが予想され、これに対処するため水資源の開発、多角的有効利用の推進等水資源の確保をはかることが重要である。

以上五つの課題はいずれも社会資本に関わりをもっている。60年代にあっては民間資本の旺盛な伸びに比し社会資本投資が立ち遅れ、70年代に入って経済社会の各面で社会資本不足が深刻化している。70年代は公共投資の飛躍的拡大を柱に、社会資本不足を早急に解消し、将来の経済発展、国民生活の基盤を確保する必要がある。今後社会資本を拡充するにあたっては、単に公共投資の拡大のみならず、民間資本をパブリック・セクターに積極的に誘導する必要がある。

その他、従来の導入技術依存を脱皮し、自主技術の開発をいかにはかってゆくか、さらに経済規模の拡大に対応して資源の確保をいかにはかるか等多くの重要な課題をかかえている。

今後の近畿圏開発にあたっては、以上のわが国経済が直面している課題を充分識り込む必要がある。

(2) 近畿圏開発についての意見

- ① 京阪神地域は従来から近畿あるいは西日本の中核として発達をとげ、新全国総合開発計画でも中核管理機能を果たす都市として位置づけられている。しかしながら近年京阪神都市圏は近畿の経済的地盤の低下、都市機能の陳腐化、都市施設の整備不十分から次第に近畿、西日本の中核管理機能の一部を首都圏等に吸収せられ、中核管理都市としての魅力を失いつつあるのが現

状である。今後は交通、通信、情報ネットワークの形成、強化により西日本各地域との機能の分担、連携の強化をはかるとともに、都市再開発、情報・管理施設の拡充を一層強力におしすすめ、京阪神都市圏を魅力ある中枢管理都市とする必要がある。

- ② 公害問題は近畿圏とくに瀬戸内沿岸において深刻化しており、今後の近畿圏開発においては環境保全のための施策が最も優先されるべきことは論をまたない。

産業公害の防止に関しては公害防止技術の開発がそのカギを握っており、さらに都市公害の防止、生活環境の整備については国土の有効利用、社会資本の充実が重要である。今日公害を防止し、真に住み良い環境づくりを行なうためには単に政府、地方自治体等の公共部門のみならず、民間部門の総力を結集する必要がある。その意味で公害防止システムの開発、都市環境の整備を目的とした社会開発センターを早急に確立すべきである。

- ③ 次に今後の近畿圏における工業開発の方向づけの問題であるが、60年代の近畿圏開発にあたっては重化学工業の開発とくに工業コンビナートの形成を第一義とした。その結果近畿圏経済は大いに発展したが、同時に産業公害の深刻化、水資源の不足、都市の過密化を招来した。今後の近畿圏工業開発においては非公害型、高度加工型、都市型工業の開発を優先しそのための基盤整備を行なうべきである。大規模な工業用地、多量の工業用水を必要とする基礎資源型工業は西日本の比較的少数の大規模工業基地が造成可能な周防灘、志布志湾、若狭・福井地域等にその立地を集中すべきである。近畿圏はこれら西日本各地の工業開発と有機的連関性をもつ高度加工工業の開発に特化するとともに、資本、技術、人的資源の蓄積を生かして、システム産業、知識・情報・研究開発産業等の頭脳集約産業、レジャー産業、サービス産業等を培養し、近畿圏経済のソフトエコノミーへの移行を促進すべきである。

- ④ 最後に今後の近畿圏開発にあたっては、公害を防止し、高密度社会の実現をはかるためには都市の再開発、工業用地、住宅用地の開発、有効利用など土地利用の効率化をはかるとともに、近畿はとくに水資源不足がはなはだしく、琵琶湖総合開発、河川総合開発による水資源開発、用水の多角的有効利用を推進することが緊急の課題である。

II 西日本総合開発計画の必要性について

1. 現在公表されている西日本の経済団体、地方自治体の地域開発ビジョンないし計画にあたっては、
 - (1) 西日本の一部地域ないし一経済圏の地域開発計画あるいはプロジェクトにとどまっており、わが国全体あるいは西日本全体からの視点からの検討が充分なされておらず、その意味で局地的最適性は満たしていても全体的最適性は必ずしも満たしているとはいいがたい。
 - (2) 地域計画ないしプロジェクト自体、科学的検討が充分なされておらず、その妥当性あるいは効

果に関して鮮明であるとはいいがたい。

従って西日本全体について科学的基盤に立った総合的な地域開発計画の立案を進める必要がある。

2. 西日本の各地域は古くから商業、工業などの経済面にとどまらず、社会文化面で緊密なつながりを保持してきたが、その実態については必ずしも明白でない。これは従来地域問題への関心が一般にうすく、地域相互間の協調に欠けていたこともあるが、地域情報の蒐集、整備、分析が充分行なわれていなかったことが大きく起因している。従って今後地域情報を積極的に蒐集、整備するとともに、地域の現状を分析し、今後の世界およびわが国の発展径路を念頭においた西日本総合計画を立案する必要がある。
3. 今後の西日本における地域開発にあっては社会資本の拡充が重要な課題であるが、その為膨大な公共投資が必要であるのみならず、民間資本の導入ならびにその積極活用をはかる必要がある。従って今後の地域開発計画の立案にあたっては社会資本投資のあり方に関して総合性、効率性をもつ最適投資プログラムを織り込む必要がある。
4. 従来の地域開発計画にあっては環境の保全、人間性の尊重といった面での配慮が充分行なわれていたとはいいがたい。環境の保全および人間福祉を充分織り込んだ社会開発計画をその一環とする地域開発計画の立案をいそぐ必要がある。
5. 今後の近畿圏開発については、わが国全体、西日本全体、西日本各地域との関連性を充分考慮し、西日本総合開発の一環として推進する必要がある。その際西日本各地域の特性を生かし、地域機能の分担、相互補完を重視すべきである。又現在提唱されている関西新空港、大阪湾総合開発等についても西日本総合開発の大型プロジェクトとして取りあげ推進すべきである。
6. さらに西日本総合開発計画を立案することにより、従来個々バラバラであった地域開発計画に系統的な連関性をもたせるとともに、個々の地域開発プロジェクトについても効果―費用分析により開発の優先度を決定し、効率的なプロジェクトの推進をはかる必要がある。さらに地域に関する基礎的な研究をおしすすめOR、システムズアプローチ等の科学的手法を積極的に利用することにより、従来不毛の分野であった地域開発の計画手法を大きく前進させる必要がある。
7. 以上の観点から、今後西日本の総合開発を推進するため、西日本の経済同友会による『西日本地域開発連絡会議』の設置を提唱する。

昭和45年度関西経済同友会企業経営委員会報告

昭和46年3月23日

社団法人 関西経済同友会

企業経営委員会

序

本年度は70年代産業成長のための重大問題である自主技術開発体制のシステム化と完全自由化時代を控えての企業グルーピングの問題を重点目標として調査研究活動をおこなった。

1. 先ず自主技術開発体制のシステム化については

イ、「システムとは何か」—企業経営とマネジメントシステムの意義について、システムは一般に結合の理論とも言えるが、その最もすぐれたシステムは、それ自体のうちに維持、成長の機能を持つオープンシステムである。近代企業こそは、正にこのオープンシステムであり、このシステムの維持が企業の存在に不可欠の要件である。70年代の社会環境を考えると、海外技術依存から脱却して自主技術を開発し、企業間の枠を越えた提携グルーピングを実現してゆくことが、オープンシステム維持と成長のための必要条件と思考され、自主技術開発と企業グルーピングこそ70年代マネジメントの課題であることを理解した。

ロ、「自主技術開発のプロセスとシステム」についてパネルディスカッションをおこなった処、自主技術とは自社の独創技術というよりも、日本の自主技術であり、その中には創造型もあれば応用型も含まれるという広義の意味である。従つて自主技術とは社会的欲求を開拓して、開発目標を設定し、学際的に計画を練り、試験、試作、試販をくり返して、工業化に至るプロセスを辿るものである。このプロセス運営に当つては従来のピラミッド型タテワリ組織から動態的ヨコワリ組織を採用すべきだという示唆を示され、企業内外の異質の分野の協同システムが有効であるとの結論に達した。

ハ、アメリカにおける技術開発システムと日本のそれとを比較して考えると、米国のランドコーポレーションがシンクタンクの条件として、軍や政府などからの独立を主張し、未来への展望をもち、巨視的システムの指向により、問題解決に取り組む必要を強調しており、官主導型からの脱却を説いている通り、数年前までの国家威信を保つ政府受託研究から、広く産官学の共同システムに移行したのであつて、MITなどの工科大学が産学協同の実績や、官民協力による大型研究計画などが組合されるようになって、我が国で産官学システムを実現しようとすれば、産業界が余程の主導権をもつて、国家

および大学側に積極的に働きかけねば難しいとの観測を得た。

2. 次に企業グルーピングの在り方については

ニ、企業グルーピングの諸方式は独占禁止法に精神に照してどのようにあるべきか。企業合同や吸収合併など企業力の強化のための結合方式を独禁法が規制しているからと考えるよりも、むしろ完全自由化に伴う外資上座に対し、我国企業の自衛上有効な点が少くないことを認識し、法の趣旨に沿った新しいグルーピングの可能性を研究した。

ホ、公正取引委員会の扱った企業グルーピングに伴う諸問題について、公取委としては企業結合の結果が市場や消費者に悪影響を与えることを警戒し、実情を調べるのであるが、産業再編成の機運が高まりつつある現在、ケースバイケースに考えなければならないだろうとの見解を承った。

更に上述の講演やパネルディスカッションなどを通じて、自主技術開発体制システム化の方向が、産官学共同システムを目指すべきかどうか、また企業グルーピングの方式として如何なるイメージがあるかについて、広く会員各位の問題意識を反映させ、最近の企業経営上の二大問題の実態をつかむ意味でアンケート調査をおこなった。

アンケートは別添集計表の如く、会員企業327社に配布し89社96通の回答があり、回収率は27.1%であつたが、設問の性質上関心度の高い製造業139社中60社から回答を得たことは、この種のものとしては43.1%という高い回収率であつた。

因みに、本年度委員会活動の内訳を表示してみると、

回	内 容	掲 成	方 法
1	企業経営委員会45年度の進め方	企業経営委員会 委員一同	協 議
2	企業経営とマネジメントシステム	大阪大学教授 横 山 保 氏	講 演
3	企業グルーピングと独禁法の関係	慶応大学教授 正 田 彬 氏	講 演
4	自主技術開発のプロセスとシステム	唐津 一(松下通信) 久保田善雄(住化) 小方 和夫(テイジン) 山本 猛夫(山善)	パネル
5	企業経営委員会アンケート設計	企業経営委員会正副委員長	協 議
6	公取委から見た企業グルーピング	公取委大阪事務所長 山 田 辰 男 氏	講 演
7	企業経営委員会アンケート 集 計	企業経営委員会 委員一同	協 議
8	米国における産官学システム比較	京都産業大助教授 花 井 等 氏	講 演
9	企業経営委員会年度報告案	企業経営委員会 委員一同	協 議

I 自主技術開発体制のシステム化

70年代の企業経営が完全自由化の波に挑戦し、技術の巨大化、複雑化してゆく環境の下で、自主技術開発体制のシステム化をどのように考えているのか、その問題認識の方向をアンケートによつて探ることとした。

アンケートの構成は、先ず自社研究でどの範囲までカバーできるかを訊き、次に社外のチエを借りるとすれば、どんな形が望ましいかを尋ねた。更に、これまで他社（業界）、大学（学界）、国公立研究機関（官側）との共同研究の経験から今後の計画までを問い、メリットとデメリットを挙げて貰い最後に将来の技術開発体制をどのようなシステムで進めたらよいかを伺い、これをKJ法的に整理した。

1. 自主技術開発体制システム化への関心

1) 自社研究でどこまでやれるか……「自社のみで研究すれば充分」との答は少く、殆んどの企業では広義の自主技術開発のためには、企業の効率、資金および人材（とくに研究スタッフ不足）の観点から何らかの形で「社外の研究に期待している」ことがわかる。

2) 社外研究のうち、どんな形の外部依存を望むかという設問に対して、

イ、効果が明確で開発期間が短縮できるという理由で、海外からの技術導入が有利だとする意見が、なお根強く残っており、完全自由化と雖も、先進技術を買入れることをやむを得ないという業種もあるが、国産技術が圧迫されて折角の自主技術開発意欲を減退させる恐れなしとしない。

ロ、また研究成果、テーマ選択の容易さ、新用途開発、新材料開発などの見地から他社との共同研究を期待する意見が強く、同業者間、同系列間および異業種間の各企業が協力している例が少ない。

ハ、更に、非常にすぐれた研究が期待でき、企業の人材、経費、時間、場所などの諸条件の不足不備を補うものとして、大学への委託研究を求める声もあり、積極的に産学協同を望む意見も強い。

ニ、或いは、現実的な利用効率や当面の問題の相談相手として、国公立試験研究機関を求め、委託研究を望む企業もある。

以上70%の回答が何らかの形で産業界、国公立機関および大学との共同開発を希望しており、従来の技術導入型から自主技術開発のために、産官学のヨコの連絡を強化し、共同研究システムを打出す新しい動向が明らかであるが、これに加えて、技術導入をも含めるとき、この傾向は中小企業よりも大企業に関心が高く、自社研究の枠を越えたシステム化の必要を痛感していると思われる。

3) システム化の過程で大学および国に何を期待するか。

大学に対しては、もう少し象牙の塔から脱皮して、産業界の要請に応じた応用研究や技術開発を開発して、もつと積極的に産学協同を進めてほしいとの意見が多い。また国に対しては巨視的に先端技術の開発や大型プロジェクトに対する産業分野や大学や国公立機関などの総合化といった組織化機能

の如き指導的役割を果たすことによつて、自主技術開発の効率化を促進し、国際競争時代に対処すべきだとの要望が強く、この点からも、産、官、学それぞれの歩み寄りが必要とされている。

2. 70年代の企業環境において自社技術開発の方途

- 1) 上述の如く産業界の自主技術開発体制システム化への関心はますます高まりつつあるが、システム化の方途や如何にとの設問に対して、

産官学共同システムを進めるべきだという意見が40%	} 計61%
産学共同システムを進めるべきだという意見が16%	
産官共同システムを進めるべきだという意見が5%	

観点の相違から選択項目にバラツキはあるが、産官学が何らかの結合方式でシステム化を進めるべしとの声が過半数を占めている。

- 2) この背景には技術の巨大化かつ多様化しつつある環境下では、自社研究という枠では既に問題が解決できず、かつ能率も悪いので国家的見地のシステム化が必要という認識が共通して読み取れる。しかしながら今後も自社研究の強化により乗り切れるという自信をもつ企業も少なからずあり、企業における技術研究の多様性から見て一つの方向にのみ結論づけることは難しいと言わねばならない。

- 3) その他、参考意見としてシステム化を基礎型企業と応用型企業とに分業し、しかる後に協業させてはとのユニークな提案もあつた。

さらに補足質問として、関西という地理的環境の中では、中小企業よりも大企業の方が、技術政策面で、官庁の権限を地方に分散せよとか、関西への適切なシンクタンクなどの公的機関を設立して貰いたいとの要望が多く見られる。

II 企業グルーピングのあり方

70年代の企業経営の体質強化の一方策として企業合同、提携、持株会社構想など企業グルーピングのあり方が注目され始めている。

1. 企業グルーピングへの関心と問題点

- 1) 企業グルーピングは必要なりや……大部分は必要性を答えている。企業グルーピングよりも先ず自社の体質強化が急務であるとする考え方が一部に残っているが、これは中堅企業の特徴とも言えるものであろう。

即ち、資本金1～10億円クラス⅓が体質改善先決という答えであつた。

- 2) 企業グルーピングの範囲………異業種間にわたるグルーピングにウェイトを置く企業が同種企業のグルーピング希望を上廻っている。業界の提携や共同事業を期待する中小企業に対して、大企業は複合的な業種を超えた結合方式を目指している。
- 3) 企業グルーピングの必要根拠……… A「産業システム化に対処」が最も多く、次いで「事業の大型化に対処」が多かった。これは70年代が企業グルーピング時代との性格をある程度示したものと言えよう。このほかとして、B「重複投資の排除」や「コスト低減合理化」や「過当競争防止」などの理由は中小企業側に多く、先のAグループの根拠が大企業側と強くマークされており、規模によつて受けとめ方に差がある。
- 4) 独禁法がグルーピングの障害になるか………大部分が将来は障害になるだろうとの予想をもっており、一部は現実に障害になつていていると答えている。これは独禁法の要求する報告義務煩雑さを意識したり、持株会社禁止規定が厳しすぎるとの声がかなりある。殊に大企業では持株会社禁止規定が障害になると考えるものが40%に対し、中小企業は27%となつていている。本委員会は、この点に関し、独禁法に関する法的解釈を研究したり、公取委の適用ケースについて検討したので具体的に回答がなされた。

2. 企業グルーピングのあり方

- 1) 現時点における企業グルーピングの方式としてどんなものがあるか。

現在は業務提携が半数を占め、企業合同や合併などのケースは比較的少ない。但し業種別に見ると商社部門が企業合同のプロジェクトを持ち、複合経営への関心が高く、しかも業務提携の強化にも積極的な関心を示している。

- 2) 持株会社禁止規定改正の方向についてどう思うか。

独禁法の該当部分を改正し完全に自由化すべきだとする完全自由化説が半数を占め、一部自由化説を加えると大多数が改正を求めている。しかも独禁法が改正されたら直ちに持株会社を採用したいという強硬意見さえもあつて、その期待は大きい。しかし19%の時期尚早論を忘れてはならない。

- 3) 持株会社という言葉に対し、どんなイメージをもっているか。

持株会社とは事業部制分権が発展し、独立の事業会社となつたときに、中央集権的に管理する本社機構の如きものを連想するという意見が多い。

次に企業合併の代用型、第3に財閥型のイメージをもっているようである。とくに資本金100億円以上の大企業には財閥型が40%もある。

なお、持株会社禁止規定の改正要望と持株会社のイメージとの相関を調べてみると、事業部制の発展型と見る者は完全自由化論者に多い。このことは独禁法改正の主張が公取委の警戒する如き方向でなく、

むしろ経営効率向上の観点からなされていることを立証しており、しかも財閥の復活というイメージを抱く者は改正尚早論を唱えており、面白い対照を見せている。

以上の分析から考えても70年代の企業結合システム化の研究は将来ますます論議を呼ぶことであろう。この方面の調査はアンケートだけでは未だ解き難い点もあり、記入者の真意を正しく把むためにもデルファイ法的な接近も望ましいが、今後研究を要する問題として残された。

Ⅲ 結 び

本年度企業経営委員会の研究活動を顧るに、今後もますます企業経営上の問題は山積するものと思われる。熾烈な国際競争に挑戦するために、自主技術開発体制の整備充実と企業間の有形無形の結合とによつて企業体質を改善強化することこそ緊要であることは明白であろう。

1. 70年代の自主技術開発体制の整備充実については

産・官・学三者相互の共同システム化を指向したが、米国のナショナルプロジェクトに取組むシンクタンクの系統的活動や開かれた大学機構の例に比べると、我国の産、官、学がそれぞれの体制を整備し、相互に緊密な連携をとり、大型技術に向つて共同歩調がとれるような施策や制度の改正や新しいシステムの開発を急がねばならない。

2. 技術の巨大化かつ多様化しつつある環境下で自主技術を開発するには

産業界が「効率と衡平の原理」に則り、技術力を強化して、協調の主導性を示し、国が法制、学制、税制など制度を改正し、財政投融资や発明特許奨励や科学技術振興に協力し、大学や公立機関の頭脳を動員し、巨大技術、大型計画に投入する努力と経験を積み重ねるべきであろう。

3. 自主技術開発の共同体制で当るべき当面の問題として

例えば、公害防止、環境保全技術の総合開発計画の如く、学際的協力を要するビッグプロジェクトに対しては個別企業を越えた産官学の共同研究や委託研究や情報交換などのシステムの必要性を痛感するという基本的提案も出ている。

4. 企業の新しいタイプのグルーピングのあり方の研究についても、

今後の継続課題として残されるので、上記の自主技術開発体制のシステム化と共に研究されることを望んで結びとしたい。

以 上

企業経営委員会アンケート集計結果

昭和46年3月23日
社団法人 関西経済同友会
企業経営委員会

○回収状況

調査表発送数		回収数	
526名	327社	96名	89社
100%	100%	18.3%	27.1%

○業種による分類

業種	回答件数	%	業種	回答件数	%
林業	1	1	金属製品	7	
建設業	4	4.3	機械工業	3	
製造業	65	67.7	電気機械	5	
食料品	4		輸送用機械	4	
繊維	12		精密機械	1	
パルプ・紙	2		販売業	14	14.6
印刷・出版	2		金融	3	3.1
化学工業	15		不動産業	1	1
石油・石炭	1		運輸業	5	5.2
ゴム工業	2		電力・ガス	2	2.1
窯業・土石	2		サービス業	1	1
鉄鋼業	3				
非鉄金属	2		計	96	100.0

○資本金による内訳

資本金	回答件数	%
a. 1億円以下	15	15.6
b. 1億～10億円	15	15.6
c. 10億～100億円	36	37.5
d. 100億円以上	30	31.3
合計	96	100.0

○従業員数による内訳

従業員数	回答件数	%
a. 100人以下	5	5.2
b. 100～1,000人	26	27.1
c. 1,000～5,000人	29	30.2
d. 5,000人以上	36	37.5
合計	96	100.0

I 自主技術開発のシステムについて

1. 自社研究でカバーできる範囲をどのようにお考えですか

項 目	件 数	%
1) 基礎研究、応用研究共カバーできる	5	5
2) 企業は応用研究のみを行ない、基礎研究は外部に依存する	37	39
3) 両方カバーするが、基礎研究の一部を外部に依存することがある	39	41
4) そ の 他	7	7
5) 無 回 答	8	8
合 計	96	100

2. 技術研究の一部について外部に依存する場合、最も効果があるとお考えのものは

項 目	件 数	%
① 技術導入	33	34
② 他社との共同研究	35	36
③ 大学への委託または共同研究	18	19
④ 国公立機関、特殊研究法人への委託または共同研究	14	15
⑤ そ の 他	3	3
⑥ 無 回 答	11	11
合 計	114	118

3. 国公立機関、特殊研究法人に研究委託または共同研究することについて

1) こうしたご経験がありますか

項 目	件 数	%
① あ る	57	59
② な し	27	28
③ 無 回 答	12	13
合 計	96	100

2) 今後の計画がありますか

項 目	件 数	%
① あ る	47	49
② な し	26	27
③ 無 回 答	23	24
合 計	96	100

3) どんな点にメリットを期待できるとお考えですか

項 目	件 数	%
① 自社スタッフの不足が補える	52	54
② 費用が安くつく	8	8
③ 研究期間が短縮できる	18	19
④ そ の 他	10	10
⑤ 無 回 答	28	29
合 計	116	120

4) どんな点に欠点があるとお考えですか

項 目	件 数	%
① 秘密が守られにくい(研究成果が独占できない)	36	38
② 費用が高つく	8	8
③ 企業の立場からみて役に立つテーマを選択(委託)できない	22	23
④ そ の 他	11	11
⑤ 無 回 答	28	29
合 計	105	109

4. 大学への研究委託または共同研究について

1) 経験がありますか

項 目	件 数	%
① あ る	64	67
② な し	24	25
③ 無 回 答	8	8
合 計	96	100

2) 今後の計画がありますか

項 目	件 数	%
① あ る	51	53
② な し	25	26
③ 無 回 答	20	21
合 計	96	100

3) どんな点にメリットを期待できるとお考えですか

項 目	件 数	%
① 自社スタッフの不足が補える	63	66
② 費用が安くつく	7	7
③ 研究期間が短縮できる	14	15
④ そ の 他	13	14
⑤ 無 回 答	21	22
合 計	118	124

4) どんな点に欠点があるとお考えですか

項 目	件 数	%
① 秘密が守られにくい	25	26
② 費用が高つく	1	1
③ 企業の立場からみて役に立つテーマを選択(委託)できない	23	24
④ そ の 他	11	11
⑤ 無 回 答	39	41
合 計	99	103

5. 他企業との共同研究について

1) 経験がありますか

項 目	件 数	%
① あ る	67	70
② な し	20	21
③ 無 回 答	9	9
合 計	96	100

2) 今後の計画がありますか

項 目	件 数	%
① あ る	59	61
② な し	14	15
③ 無 回 答	23	24
合 計	96	100

3) どんな点にメリットを期待できるとお考えですか

項 目	件 数	%
① 自社スタッフの不足が補える	45	47
② 重複投資が避けられる	30	31
③ 研究期間が短縮できる	24	25
④ そ の 他	14	15
⑤ 無 回 答	20	21
合 計	133	139

4) どんな点に欠点があるとお考えですか

項 目	件 数	%
① 研究成果が独占できない	23	24
② 相互調整が難しい	34	35
③ 自社の立場が守れないことがある	28	29
④ そ の 他	2	2
⑤ 無 回 答	26	27
合 計	113	117

6. 今後技術の巨大化、複雑化、多様化が進むと考えられますが……

1) 大学はどのような役割を果たすべきだと考えますか。

項 目	件 数	%
① 基礎研究に専念すべきである。	26	27
② 産業界の直接役に立つような分野にも重点を置くべきだ。	20	21
③ 積極的に産業界との共同（産学共同）をすすめるべきだ。	46	48
④ そ の 他	5	5
⑤ 無 回 答	8	8
合 計	105	109

2) 国公立の科学技術研究機関は科学技術開発のため、どんな役割を果たすべきだと考えますか。

項 目	件 数	%
① 基礎技術、巨大技術、先端技術の研究に専念すべきである。	44	46
② 産業界の技術研究を積極的に指導しオルガナイズする機能を果たすべきだ。	19	20
③ 積極的に産業界との協力または研究委託を受けるべきだ。（官民協力）	36	38
④ そ の 他	5	5
⑤ 無 回 答	8	8
合 計	112	117

7. 70年代の企業環境にあって自社の技術開発について、どうすべきだと考えますか。

項 目	件 数	%
1) 現状を変える必要はあまりない。	3	3
2) 自社内の体質を強化すればよい。	34	35
3) 産学共同システムを進めるべきだ。	15	16
4) 産官共同システムを進めるべきだ。	5	5
5) 産官学共同のシステム化を進めるべきだ。	38	40
6) 無 回 答	10	10
合 計	105	109

8. 自社だけで解決できない問題として、どんなテーマをお持ちになっていますか。

項 目	件 数	%
1) 未来産業への進出（社会開発、公害防止など）	42	44
2) システム産業への進出（住宅関連、情報関連など）	31	32
3) 材料革命に伴う基礎研究（エネルギー、新材料など）	33	34
4) ナショナルプロジェクトへの参加（防衛産業、宇宙開発、海洋開発）	23	24
5) そ の 他	2	2
6) 無 回 答	16	17
合 計	147	153

9. 70年代の技術開発について、なんらか単一企業以外の共同が必要と考えられる方に

1) 関西という地理的環境における問題点はどこにありますか。

項 目	件 数	%
① 官庁の権限が中央に偏っているため恩恵が少い。	30	31
② 東京中心で関西に適切な公的機関が少い。	35	36
③ 大学や研究機関が地場産業の技術振興に関心が薄い。	5	5
④ 中堅企業は自主性を重んずるが故に協調が得難い。	12	13
⑤ そ の 他	10	10
⑥ 無 回 答	20	21
合 計	112	116

2) 関西における企業間の結合による共同研究に期待する考え方として

項 目	件 数	%
① 企業側の自主的な結合が盛り上ってくる。	34	35
② 東京と大阪との二心論の裏付けとなる。	7	7
③ ポスト万博の一つの目標となる。	2	2
④ 新しい再編成の方向を示す。	13	14
⑤ そ の 他	1	1
⑥ 無 回 答	42	44
合 計	99	103

Ⅱ 企業グルーピングについて

1. 70年代はシステムの時代といわれ、企業グルーピングの必要性が叫ばれていますが、これについてどの様にお考えになりますか。

項 目	件 数	%
1) 個々の企業の体質強化が先決で、グルーピングは急務ではない。	15	16
2) 業界又は異業種間に何らかの形でグルーピングが必要である。	76	79
3) 無 回 答	5	5
合 計	96	100

2. 何らかの形でグルーピングを考える必要があるとして、あなたの会社では次のどちらにウェイトを置いて考えられていますか。

項 目	件 数	%
1) 同業種間のグルーピングが必要である。	37	39
2) 異業種間のグルーピングが必要である。	53	55
3) 無 回 答	7	7
合 計	97	101

3. 企業グルーピングの必要根拠として次の内最も重要なものは
(2つ選んで下さい。)

項 目	件 数	%
1) 直接外資防衛上	6	6
2) 重複投資の排除(設備投資、研究投資など)	28	29
3) 過当競争の防止	25	26
4) 事業の大型化に対処	39	41
5) 産業のシステム化に対処	48	50
6) コスト低減・合理化	27	28
7) そ の 他	3	3
8) 無 回 答	4	4
合 計	180	187

4. 現行法制(特に独禁法)は企業グルーピングの障害になっていると感じておられますか。

項 目	件 数	%
1) 現実に障害となっている	11	11
2) 現在では特に障害は感じられないが、将来は問題になると思う	72	75
3) 無 回 答	13	14
合 計	96	100

5. 次のうちとくに障害になると思われるものはどれですか。
(1 つだけ選んで下さい。)

項 目	件 数	%
1) 持 株 会 社 の 禁 止	30	31
2) 株 式 保 有 の 制 限	10	10
3) 役 員 兼 任 の 制 限	2	2
4) 合 併 の 制 限	8	8
5) 営 業 譲 渡 の 制 限	3	3
6) カ ル テ ル の 規 制	16	17
7) そ の 他	5	5
8) 無 回 答	26	27
合 計	100	103

6. 現在おもち（進行中または検討中）の具体的プロジェクトで、次のいずれかに該当するものがあれば○印をおつけ下さい。

項 目	件 数	%
1) 企業合同（合併、合併事業など）	18	19
2) 業 務 提 携	46	48
3) 系列化（関係会社、流通部門の系列化など）	34	35
4) 協業化・共同化（協同組合、共同販売会社、共同倉庫会社など）	12	13
5) 共同研究開発機関	10	10
6) そ の 他	1	1
7) 無 回 答	24	25
合 計	145	151

7. 持株会社禁止（独禁法第9条）の改正について現在企業側から種々主張されていますが、これについてご意見をおきかせ下さい。

項 目	件 数	%
1) 原則は自由とし、弊害は防止するという立場に立脚して改正すべきである。	47	49
2) 原則的には禁止し、一定の条件のもとに許容する方向で改正すべきである。	21	22
3) 持株会社の必要性について充分認識されていない現段階での法改正は時間尚早だ。	18	19
4) 現行のままでよい。	3	3
5) 無 回 答	7	7
合 計	96	100

8. 持株会社禁止規定が改正されたら、そのような形態で実施したいと思
っているプロジェクトをお持ちですか。

項 目	件 数	%
1) あ る	6	6
2) 現在のところないが考えてみたい	47	49
3) な い	35	36
4) 無 回 答	8	8
合 計	96	99

9. 持株会社ということばからどのようなイメージを画かれますか。

項 目	件 数	%
1) 事業部制と類似の効果をねらう別会社形式による経営体	36	38
2) 合併の代用型として……合併に際しての障害条件ないしデメリット（給与の調整問題、モラル維持の問題等）を回避するため	23	24
3) 財 閥 型	27	28
4) そ の 他	3	3
5) 無 回 答	11	11
合 計	100	104

以 上
〔付〕

設問（Ⅱの7）と（Ⅱの9）の組合せをとつて、その相関関係をみると次の通りとなる。

設問Ⅱの7

持株会社禁止規定（独禁法第9条）の改正について現在企業側から種々主張されていますが、これについてご意見をおきかせ下さい。

- 1) 原則は自由とし、弊害は防止するという立場に立脚して改正すべきである。
- 2.) 原則的には禁止し、一定の条件のもとに許容する方向で改正すべきである。
- 3) 持株会社の必要性について充分認識されていない現段階での法改正は時期尚早である。
- 4) 現行のままでよい。
- 5) 無 回 答

設問Ⅱの9

持株会社ということばからどのようなイメージを画かれますか。

- 1) 事業部制と類似の効果をねらう別会社形式による経営体。
- 2) 合併の代用型として……合併に際しての障害条件ないしデメリット（給与の調整問題、モラル維持の問題など）を回避するため。
- 3) 財 閥 型
- 4) そ の 他
- 5) 無 回 答

設問7と9の組合せ

組 合 せ	件 数	%	組 合 せ	件 数	%
1 - 1	25	26	3 - 4	0	0
1 - 2	15	16	3 - 5	0	0
1 - 3	7	7	4 - 1	1	1
1 - 4	1	1	4 - 2	2	2
1 - 5	2	2	4 - 3	0	0
2 - 1	5	5	4 - 4	0	0
2 - 2	5	5	4 - 5	0	0
2 - 3	7	7	5 - 1	0	0
2 - 4	2	2	5 - 2	1	1
2 - 5	3	3	5 - 3	0	0
3 - 1	5	5	5 - 4	1	1
3 - 2	0	0	5 - 5	6	6
3 - 3	13	14			

注) 左側の番号は設問7の項目番号、右側は設問9の項目番号を示す。

自主技術開発のシステムについて



