

# 目 次

## 本会の見解・提言・報告（昭和52年度）

### 昭和51年度資源エネルギー委員会

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 「来たるべきエネルギー危機とその国民的解決のために」 | 37 |
| 春季賃金改訂を顧みて（三団体）            | 57 |
| 参議院選挙結果について                | 58 |
| 三全総追加発表に関する意見              | 58 |
| 円相場新高値について                 | 59 |
| 第35回西日本経済同友会大会問題提起         | 59 |
| 第35回西日本経済同友会大会宣言           | 66 |
| 円相場250円割れについて              | 67 |
| 福田改造内閣の誕生にあたって             | 67 |

### 技術開発委員会アンケート調査報告書

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 「技術開発の生産性向上について」  | 68  |
| 国民意識に関する公開討論会問題提起 | 113 |
| 昭和53年度予算大蔵原案について  | 117 |
| 昭和53年度予算政府原案について  | 117 |
| 年頭にあたって           | 118 |

### 国際社会経済委員会研究報告書

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 「わが国海外投資の展開方向と課題」 | 119 |
|-------------------|-----|

### 企業経営委員会中間研究報告書

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 「経営…その人と理念 — 関西三経営者に学ぶ」 | 125 |
| 資源エネルギー委員会研究報告書         | 145 |
| 第16回関西財界セミナーまとめ         | 150 |
| 春季賃金交渉について（三団体）         | 152 |

### 労働問題委員会研究報告書

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 「高令化社会における新しい労働観の提唱」 | 153 |
| 日中定期航空増便についての要望      | 167 |
| 公定歩合の引き下げについて        | 168 |
| 国民福祉委員会研究報告書         |     |

|               |     |
|---------------|-----|
| 「快適な環境をめざして」  | 168 |
| 京都府知事選挙結果について | 187 |





# 昭和 51 年度資源エネルギー委員会研究報告書

## 「来たるべきエネルギー危機とその国民的解決のために」

昭和 52 年 5 月 18 日

社団法人 関西経済同友会

資源エネルギー委員会

### 1. 緒 言

3 年前のオイルショックのとき、我々はエネルギー問題の重大さと深刻さを身にしみて感じたのだった。しかしその後の世界的景気後退によるエネルギー需給の一時的緩和により、エネルギー問題の深刻さをともすると忘れかけているが、今年の冬にアメリカを襲った寒波は、改めてエネルギー問題の国民生活に与える影響の大きさを再認識させた。

資源エネルギー委員会は過去 3 年間に亘ってエネルギー問題を中心に、いろいろの角度から勉強してきたが、我が国のエネルギー問題は、オイルショック以降基本的には何も解決されておらず、むしろますます深刻化していることを認識した。

そして安定的な需給体制を確立するためには、もはや抽象的な議論ではなく、具体的な総合エネルギー政策を強力に推進していかななくてはならない段階に来ているとの感を強く抱くに至った。

折しもアメリカのカーター政権は、本年 4 月に強力な新エネルギー政策を発表した。その内容は既に新聞等で報道されている通り、省エネルギーの推進、石油から代替エネルギーへのシフト、並びに、核エネルギー管理の強化を柱としており、国民に対してエネルギー問題への厳しい対応を求める内容のものである。

資源に恵まれたアメリカが、あえて国民の人気のある程度の低下を覚悟して、厳しいエネルギー政策を打ち出しているところに世界的なエネルギー問題の深刻さがうかがえる。まして、資源のない我が国にとってエネルギー問題は、アメリカよりはるかに深刻な問題である。

政府も最近の情勢の変化に伴い、エネルギー需給計画の再検討に着手したが政府は単なる需給のつじつま合わせに終ることなく、我々が直面している厳しい事態を国民の前に明らかにして、政府・民間が一体となって、相当の覚悟を決めてエネルギー問題の解決に当ることが必要である。

本委員会は、このような時期に当って、過去 3 年間のヒアリングを中心とした研究に基づき、エネルギー対策の基本的方向と、対策推進のための若干の方策について、我々の見解をまとめてみることにした。

いささかでも皆様の御参考になれば幸甚である。

昭和 52 年 5 月 18 日

資源エネルギー委員会

委員長 熊谷典文

## 2. 我が国のエネルギー需給の現状と見通し

— 戦後、世界を満たした石油も1970年を境として、ついに年間消費量が新規発見量を上回る時代へと入って行き、今後10年ないし15年後には増産の限界に達すると云われている。エネルギー需要の7割以上を輸入石油に依存している我が国は、今後必要なだけのエネルギーを確保してゆくことが出来るのだろうか。 —

### (1) 石油豊富時代から石油不足時代への転換

戦後の日本経済の高度成長は、中東に於ける大油田の発見・開発などによる豊富で低廉な石油エネルギーの供給に支えられていたことは、衆知の通りである。

昭和30年頃からはじまるエネルギー流体革命により、我が国のエネルギーソースの主役は、急速に石炭から石油へ転換すると共に、エネルギー消費量も過去20年間に6.6倍と云う急激な増加をみた。また我が国のエネルギーの輸入依存度も38%から89%と高まり中でも輸入石油に対する依存度は、73%となっており、これは国際的にみても主要先進国中で、並みはずれて高い水準になっている。

(表-1) 我が国の総エネルギー需要の推移 (石油換算百万トン)

|          | 30年度 | 40年度 | 50年度 | 50年度/30年度 |
|----------|------|------|------|-----------|
| 総エネルギー需要 | 56   | 166  | 367  | 6.6倍      |
| 内石油の比率   | 20%  | 58%  | 73%  | —         |

(表-2) 主要国の一次エネルギー輸入依存度 (%)

|         | 1960 | 1970 | 1974    |
|---------|------|------|---------|
| 日 本     | 38   | 84   | (73) 89 |
| ア メ リ カ | 5    | 8    | (15) 15 |
| 西 ド イ ツ | 10   | 48   | (44) 52 |
| フ ラ ン ス | 39   | 71   | (67) 81 |
| イ ギ リ ス | 24   | 47   | (50) 51 |

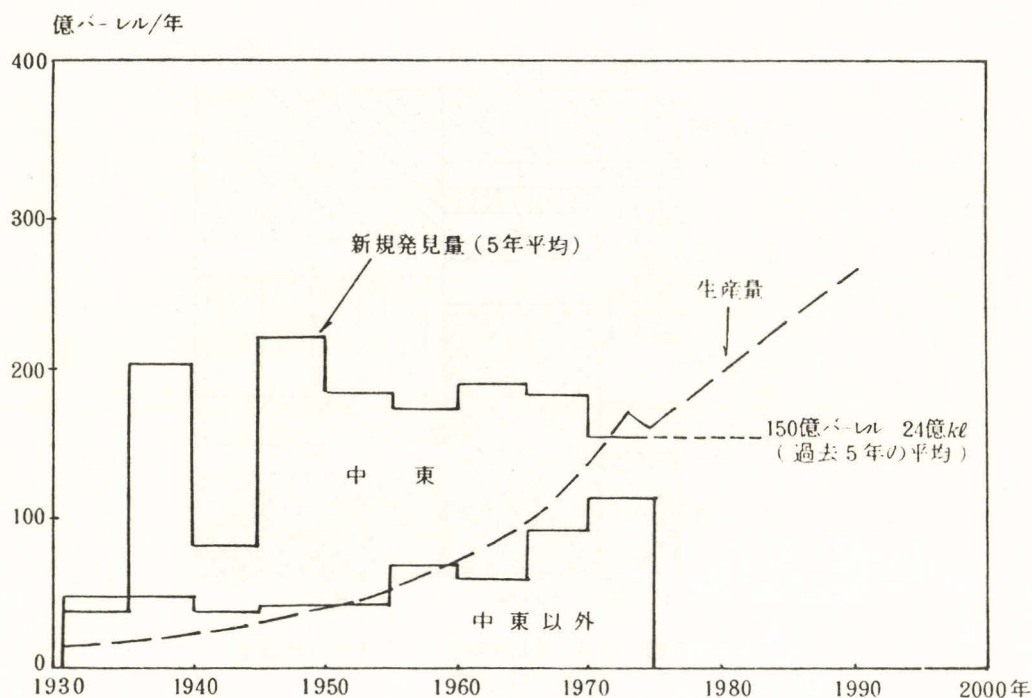
(注) ( ) は一次エネルギーに対する輸入石油の比率。



低廉・豊富な石油を積極的に輸入・活用することにより、我が国経済は飛躍的に発展し、国民福祉の増進をみたが、その間世界の石油需要は増加の一途をたどり、需給は次第に逼迫の様相を呈し、1970年を境として、ついに年間生産量が年間の新規発見埋蔵量を上回る状態——即ち、確認埋蔵量を食いつぶして行く事態となった。

石油の開発・生産の主導権は今やOPECに完全に握られており、今後余程画期的な新規発見が行われない限り、確認埋蔵量の減少という傾向は続くと考えておかなければならない。

(図-1) 自由世界の石油の生産量と新規発見量



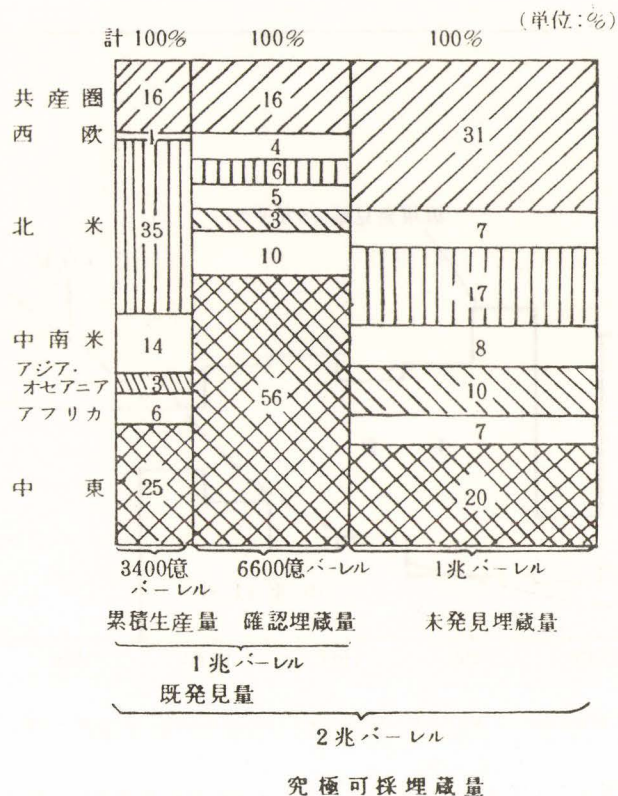
(資料) Exxon : World Energy Outlook (1975, 12)

石油増産の限界は、1980年代後半から1990年代にも到来が予想され、また産油国の資源保存・管理政策等の政治的要因により、その時期は更に早まる可能性も否定出来ないように思われる。このように、いわば石油の構造的不足の時代の到来が予想される中で、我が国は中長期的に必要なエネルギーを確保することが出来るのだろうか。

＜参考－１＞ 世界の石油埋蔵量

世界の石油の究極可採埋蔵量は最近の専門家の推定によると、2兆バーレルと云われている。このうち過去の累積生産量が、3,400億バーレル、現在の確認埋蔵量が6,600億バーレルであるので、今後残されている未発見量は約1兆バーレルとみなされる。この未発見量の内3割が共産圏、2割が中東にあり、残りについてはかなりの部分が、深海や極地等、採鉱開発が困難な地域にあるとされており、今後の新規発見・開発は過去の30年の平均水準180億バーレル／年を維持するだけでも容易ではないであろう。

世界の石油資源の賦存状況



(資料) Moody, BP統計, International Petroleum Encyclopedia 等より作成

(2) 我が国の中長期エネルギー需給見通し

一昨年に総合エネルギー対策閣僚会議において長期エネルギー需給計画が承認されたが、S.60

年度の供給内訳をみると原子力（4,900万KW）LNG（4,200万トン）輸入一般炭（1,460万トン）等の石油代替エネルギーを最大限に動員し、且つ9.4%のエネルギー節約を行うことにより、極力石油輸入量を抑える計画であるが、それでも尚4.85億キロリットルの石油を輸入しなければならないことになっている。この量は、S.50年度の石油輸入量の1.7倍である。

これを先進諸国の計画と比べてみると、我が国の輸入石油に対する依存度は依然として高く、むしろ欧州諸国に比べその格差は拡大の方向にある。今後10年間のエネルギー需要の増加分だけをとりだして、これをどのようなエネルギーソースでカバーしようとしているかをみたのが表-3である。

（表-3） 今後10年間のエネルギー増加分の供給内訳 （%）

| エネルギー源       | 日 本                             | アメリカ          | 西ドイツ         | フランス    | O E C D |
|--------------|---------------------------------|---------------|--------------|---------|---------|
| 石 油          | (63)<br>57                      | 32            | 30           | (-) 6   | 45      |
| L N G        | (13)<br>14                      | 8             | 26           | 29      | 11      |
| 石 炭          | (9)<br>9                        | 29            | 5            | (-) 4   | 15      |
| 原 子 力        | (12)<br>17                      | 29            | 37           | 75      | 25      |
| そ の 他        | (3)<br>3                        | 2             | 2            | 6       | 4       |
| 計            | (100)<br>100                    | 100           | 100          | 100     | 100     |
| 石油依存度<br>(%) | 73 → 65<br>73 → (69)            | 46 → 42       | 52 → 45      | 62 → 42 | 51 → 49 |
| 発 表 時 期      | 75/8 エネ調<br>( ) N I R A<br>77/1 | 76/2<br>N E O | 77/3<br>二次改訂 | 76/4    | 77/1    |

諸外国が原子力、石炭等の石油代替エネルギーに大きなウェイトをかけているのに比べ我が国は今後も依然として石油に大きく依存する計画となっており、このようなことが消費国側での石油に対する依存度を極力切り下げる努力をしようという政策の中で、我が国の特殊事情があるとは云え脱石油計画への我が国の姿勢に対して消費国グループから批判的な目を向けられていることも事実である。

政府計画のその後の実施状況を見ると、60年度に於ける原子力、LNG、石炭等石油代替エネルギーの規模はいずれも計画を大幅に下廻ることは必至の情勢である。

このような代替エネルギー開発の遅れは、オイルショック後の景気後退で一時的に石油需給が緩和したこと、立地・環境面での制約等に起因しており、我が国のみならず各国共思うように進んでいないのが実状のようであるが、中長期的には石油の構造的逼迫が予想され、特に石油依存



(表-4) 石油代替エネルギー開発の進捗状況

|       | 運転中・受入中         | 準備中・契約済           | 計                 | 政府計画<br>(60年度) |
|-------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 原子力発電 | 740万KW<br>(13基) | 1,340万KW<br>(15基) | 2,080万KW<br>(28基) | 4,900万KW       |
| L N G | 610万トン/年        | 955万トン/年          | 1,565万トン/年        | 4,200万トン/年     |

度の高い我が国の場合、原子力を中心とした代替エネルギーのウェイト低下——輸入石油依存度アップという現状の趨勢で推移することは我が国のエネルギー供給のVulnerabilityを増加させるだけでなく、石油消費国のcommunity interestを害すると云う批判をも招きかねない。

以上を要するに、10年乃至15年後に石油の構造的不足時代の到来の可能性を控えているにも拘らず、我が国の石油代替エネルギーの開発・導入は必ずしも順調に計画通り進んでいないのが現在の姿である。

もし代替エネルギーの供給規模が計画を大幅に下廻った場合には、不足分を石油の輸入上積によって補うか、さもなければ需要をその分だけ抑えるかの二者択一しかない。

今、一試算によれば、昭和60年度のエネルギー需要は、年率6%台の経済成長を前提としてほぼ7億キロリットル程度である。一方石油代替エネルギーの開発テンポが現状程度で推移した場合、60年度のエネルギー供給可能量は輸入石油4億キロリットル、原子力その他エネルギーの総計で石油換算6億キロリットル程度である。この1億キロリットルの供給不足を仮に石油輸入の上積で補う場合、世界の石油輸出に占める日本のシェアを現状の18%から24%へ引き上げる必要がある。

石油が構造的に不足している時代の中で、日本の輸入シェアを現状より更に拡大することが出来るだろうか。

多分その可能性は少く、むしろ我が国が必要とするエネルギーの確保が出来ず、日本経済の成長をエネルギーネックにより抑えられる危険性が強い。仮に6億キロリットルの供給に抑えられた場合、経済成長は政府計画の6割程度の4%くらいに抑えられるであろう。このような事態は所得の減少、雇用の不安定化等国民生活の安定性を脅威にさらすことになる。

エネルギー問題は、国民の選択の問題であるが、このような不幸な事態を回避するために、我が国が今後直面しようとしている上述のような事態の実状とその重大性を国民各層がしっかりと認識すると共に長期的展望に立った国民的エネルギー政策の確立と推進が強く望まれる。

＜参考－２＞

石油の構造的不足状態と代替エネルギー開発の遅れを前提とした、昭和60年度エネルギー需給の一試算

昭和50年度の我が国石油輸入量は、共産圏を除く世界の石油消費量の10.8%、輸入需要の18%を占めている。

今後、発展途上国の経済建設の進展に伴う石油需要の増大、アメリカの石油輸入量の増加傾向などにより、現在の我が国のシェアを維持することには多大な困難を伴うと思われるが、今一つの試算として昭和60年度に於ても現状シェアを確保出来るとした場合、我が国の石油輸入可能量は3.8～4.3億kl程度と推定される。

これに中国を中心とする共産圏からの輸入の増加を織込んでも、せいぜい4億～4.5億klが限度と思われる。

一方、石油代替エネルギーの開発は政府計画に比べて大幅に遅れているが、仮に昭和60年に原子力27百万KW、LNG27百万トン／年、輸入一般炭10百万トン／年に止まった場合、我が国の一次エネルギー供給可能量の合計は石油換算6.0～6.5億kl程度である。

60年の所要エネルギーについては不確定要素が多いが、年6%台の経済成長を前提として6.8～7.6億klと想定されている。従って、1～1.5億klの供給不足となり、深刻なエネルギー不足と価格の騰貴が生じ、経済成長は抑えられて国民生活に重大な影響を与える危険性が強い。しかも現在の石油輸入シェアを確保出来ない場合には、更に重大な事態となるであろう。

世界（除共産圏）の石油消費・輸出と日本の輸入可能量  
(百万キロリットル)

|             |            | 1975  | 1985  |       |
|-------------|------------|-------|-------|-------|
| 世界の石油消費量(A) |            | 2,616 | 3,927 |       |
| 世界の石油輸出量(B) |            | 1,583 | 2,082 |       |
| 日本の石油輸入量(C) |            | 285   | 428   | 375   |
| 日本の<br>シェア  | 対世界消費(C/A) | 10.9% | 10.9% |       |
|             | 対世界輸出(C/B) | 18.0% | —     | 18.0% |

1985年世界石油消費量・輸出量はOECD: World Energy

Outlook及びエネルギー経済研究所見通し等より算出。

## 我が国のエネルギー供給量

| 一次エネルギー源 | 1975                       |                  | 1985        |                  |
|----------|----------------------------|------------------|-------------|------------------|
|          | カロリー換算                     | 固有単位             | カロリー換算      | 固有単位             |
| 石油       | ( $10^{13}$ Kcal)<br>261.1 | 輸入 (百万kl)<br>285 | 371.8       | 輸入 (百万kl)<br>400 |
| L N G    | 8.9                        | 輸入 (百万t)<br>5.0  | 39.6        | 輸入 (百万t)<br>27   |
| 石炭       | 60.3                       | 輸入一般炭 (〃)<br>1.5 | 85.6        | 輸入一般炭 (〃)<br>10  |
| 原子力      | 8.7                        | 7.4 (百万KW)       | 37.8        | 27 (百万KW)        |
| 水力地熱他    | 21.1                       |                  | 29.6        |                  |
| 計        | 360.1                      |                  | 564.4       |                  |
| 石油換算     | 百万kl<br>385                |                  | 百万kl<br>604 |                  |

|      |      | 一次エネルギー合計<br>(石油換算) | 年平均伸び率 (%) |       |
|------|------|---------------------|------------|-------|
|      |      |                     | 85/73      | 85/75 |
| 1973 |      | (百万kl)<br>410       | —          | —     |
| 1975 |      | 385                 | —          | —     |
| 1985 | 今回試算 | 604                 | 3.3        | 4.6   |
|      | NIRA | 688                 | 4.3        | 5.9   |
|      | エネ調  | 760                 | 5.3        | 7.0   |

## 3. エネルギー対策の基本的方向

— 輸入石油依存度の特に高い我が国は省エネルギーの推進と代替エネルギーの開発促進によるエネルギーの多様化に格段の努力を払うことが、今後エネルギーの安定確保のために不可欠であると同時に、国際的責務でもある。 —

## (1) 高エネルギー価格に耐える経済体質への転換

世界的な石油需給の逼迫と石油代替エネルギー開発の遅れから、今後を中長期的に展望した場合エネルギーの実質価格の上昇は避けられないのではないだろうか。我が国が欧米並みの福祉国家を建設するためには今後共5～7%程度の安定成長を維持する必要があるが、そのためには、我が国の経済の体質を高エネルギー価格に耐える体質に転換して行く必要がある。エネルギーの



安定確保は購買力のみでは解決出来ないが、少なくとも高価格になったエネルギーでも購入出来、国際競争力を維持出来るような経済力と体質を今後涵養して行くことが大切である。

## (2) 省エネルギーの推進

我が国にとって省エネルギーの持つ意味の大きさをもう一度再認識する必要があるように思われる。

資源の豊富なアメリカでさえ、新エネルギー政策では省エネルギーに対して非常に厳しい姿勢を打出しているが、資源に乏しく、しかも高密度社会を形成している我が国は、この点余程考えなおさなければならない点が多い。

政府の60年度エネルギー需給計画は、9.4%の省エネルギーを織込んでいるが、この時点の原子力の比率が9.6%であり、省エネルギーは原子力にほぼ匹敵する規模の新しいエネルギー源とも考えられる。このように考えた場合、供給の安定性・環境保全について心配する必要もなく、何にも増して優秀な代替エネルギー源だと評価出来よう。

省エネルギーの実行推進は基本的には価格メカニズムを通じて行なわれるものである。その意味でエネルギー価格体系が適正に維持されることが非常に重要である。

灯油価格が政府指導により低く抑えられているような状態は価格メカニズムを歪め、省エネルギーの観点からも問題があり、早急に是正されなければならない。

省エネルギーは国民生活のあらゆる分野で推進されなければならないが、先ず産業界に於ては消費効率化によるエネルギー原単位の引下げ、諸々のエネルギーを荷体している材料歩留の向上、更に生産構成・加工度の向上等の幅広い省エネルギーの努力が行なわれているが、今後更に一層の推進を計ることが、結局国際競争力の維持・向上にもつながってゆくことになる。

輸送部門では走行距離当りエネルギー原単位の引下げ、効率のよい大量輸送機関のウェイトアップ等が考えられよう。最も省エネルギーの実施が遅れているのが民生部門である。特に今後ウェイトが増加してくると思われる家庭用冷暖房についてはアメリカの新エネルギー政策でも省エネルギーの主要領域として効率向上のための施策を提示しているが、我が国に於ても国民生活全般を洗い直して有効利用・節約に努めなければならない。

省エネルギーの推進のためには、エネルギー効率化のための技術開発が行われなければならない。また、省エネルギーの実効が上るためには、何よりもまず国民の1人1人が、エネルギー問題の困難性、厳しさを認識することが不可欠であり、政府はもちろん、各政党・財界・有識者の格段の努力が必要である。特に政府は総合エネルギー政策の中心的柱として省エネルギーを位置づけ、目標と実施の方法を国民に明示して一つの国民運動として再展開してゆくことが必要であ

り、又国際的義務でもある。

### (3) 石油代替エネルギー開発の促進

#### (A) 原子力

原子力発電は短期的な燃料の供給中断に対しても安定性があり、価格的にも石油火力に対抗出来る等の利点があり、これにける期待は大きい。しかし、現状では発電所の建設は大幅に遅れており、60年度では政府計画4,900万KWに対して、2,500～2,700万KW程度の達成がやっとと言う状態である。最大の問題は立地の確保である。

原子力開発をすすめるためには、それについて社会的合意を得ることが先決問題であり、そのためには、原子炉・使用済燃料の再処理、プルトニウム保管などについての安全性・信頼性を確立することが必要である。

また、我が国の原子力発電の基盤整備のために、ウラン資源の確保から、再処理、廃棄物処理処分に至る核燃料サイクルを確立することが重要であり、この見地から米国を中心とする国際的規制強化の動きに対しても我が国の平和主義を前提にして関係国を粘り強く説得すると共に、有効な国際管理機構の設置等により、我が国の原子力発電の開発推進に支障をきたさないような努力をすることが必要であろう。

更に研究開発によって自主技術を持つことが安全性の確立の上からも核燃料サイクルの国際的規制に対処する上からも重要であり、このための電力会社の努力と同時に、国の積極的支援が是非とも必要である。

#### (B) L N G

エネルギーの多様化を計るために、今後ともL N Gの開発輸入拡大を図る必要があるが、現実には、ガス田の開発、液化設備、専用船、国内の受入基地等に膨大な投資を必要とし、一方スケールメリットを要求されるため、需要の組織化が必要であり、国内のパイプラインの敷設等現実の利用のためにはいろいろの問題がある。プロジェクトの進捗も計画より大幅に遅れており、60年度政府計画の4,200万トンに対して2,700～3,000万トン程度の達成が限度とみられている。

#### (C) 石炭（輸入一般炭）

石炭はエネルギー源としては、1955年以降石油にとって代られた、いわば過去の燃料とも云える。しかし資源的には経済的可採量が6千億トンと、その規模は石油の10倍であり、今後200年分が未利用のまま地下に残されているのである。

我が国をとりまく環太平洋圏は特に石炭賦存の豊富な地域であり、アメリカ・カナダ・オー

ストラリア・中国等、この地域で全埋蔵量の50%を占めており、我が国はこれらの石炭について地理的にも合理的な位置を占めているといえよう。

現在我が国は、鉄鋼用原料炭を年間6千万トン程度輸入しているが、一般炭については、世界的にみてスポット的な取引が行なわれているだけで、一般炭の国際的マーケットは成立していないのが現状である。しかし、S.55年運転開始予定の電発松島の石炭火力向けに世界各国から売込みが行なわれており、その価格は公害対策施設を設置しても重油火力に対して必ずしも競争力がないとは云い切れないと云われている。一方で石油供給の不安定性の増大があり、他方原子力発電の大幅な遅れが避けられないとすれば、重油微粉炭コロイド燃焼や低カロリーガス化による複合発電等の既に射程距離内にある利用技術の開発を強力に推進すると共に公害防止技術の一層の開発促進を計ることにより、石炭火力を中心とする石炭(輸入炭)の再利用を真剣に考えてみる必要があるように思われる。更に長期的にはガス化、液化等の利用技術の開発を進めてゆけば、石炭は我が国のエネルギーの多様化に多に役立つことになる。

輸入一般炭の開発のためには、国内に安定した需要を確保し、資源国との長期協力体制をつくると同時に、国内の受入港湾施設の整備等の問題を解決していかなければならない。

石炭の利用技術については、現在アメリカが最も進んでいるが、アメリカの場合、既存の天然ガスパイプラインの利用を前提とした高カロリーガス化が中心となっている。しかし我が国が今後、利用技術を開発して行く場合には、コストの安い低カロリーガス化や、化学原料或いはコークス原料と燃料エネルギーの組合せを考える等、我が国の実情に合った技術開発を進めて行く必要があろう。

#### (D) 水力・地熱

国産エネルギーとしての水力・地熱などは、量的には限られているが、我が国のエネルギー安定供給構造の形成には重要であり、環境保全との調和を計りつつ開発を進める必要がある。

以上見て来た原子力・LNG・石炭・国内資源などの石油代替エネルギーの利用拡大は、大きな政策的努力と社会的合意があってはじめて実現出来るものであることを明確に認識し、官民一体となって実現に努力しなければ、我が国のエネルギー問題を解決することは、とうてい困難であらう。

#### (4) 石油の安定的確保

エネルギーの消費節約と、石油代替エネルギーの利用拡大が実現しても、尚我が国は将来とも石油の輸入を相当ふやさなければならない。

世界的に石油需給が逼迫し、供給政策がOPEC産油国によって決定的に左右されると云う不



安定な状態の中で我が国はその8割を中東原油に依存しなければならない。この石油の安定的確保は我が国エネルギー供給の安定化にとって極めて重要である。

このためにまずなすべきことは、海外及び周辺大陸棚における自主原油の開発を積極的に進めることである。これは、米・ソに次ぎ世界の原油生産の約1割を消費している石油の大消費国としての国際的責務でもある。また、産油国の社会開発、工業化に対して経済協力・技術協力を推進することにより、産油国との関係の緊密化を計ると共に、輸入地域の多角化、産油国との直接取引を含む入手経路の多様化、に努めなければならない。

また、緊急対策用として、54年度末を目標とする90日備蓄計画の達成は、国の安全保障の観点から重要である。

石油備蓄は、緊急時対策用としての機能だけでなく、経済変動に伴う、石油需給ギャップ、価格の急激な変動に対するバッファーとしての機能を見落してはならない。このような機能を随時機動的、有機的に発揮出来るような体制を考えるならば、通常在庫水準(45日分)を超える備蓄分については、政府の公的管理の下におき運用することが望ましい。

また備蓄のためのコストを出来る限り引き下げるために備蓄の場所・方法等に関する技術開発を行うことが必要である。

#### (5) 電力需給の安定

今後生活水準の向上に伴って総エネルギーに占める電力需要のウェイトは向上するものと考えられる。

また、原子力・LNG・石炭(一般炭)・水力・地熱等の各種石油代替の一次エネルギーも主としてそれを使って発電し、最終的には電力と云う形で消費されることになる訳で、その意味で電力はエネルギー多様化によるエネルギー供給構造の安定化の実現に重要な役割を担っている。

電力供給のための電源開発は、原子力のみならず火力発電所も含めて、主として立地・環境の制約により、その進捗は誠に心もとない状況である。現在の計画によれば電力予備率が56年度には必要予備率の半分以上にまで低下する見込みであり、更に計画通り発電所建設が進まない場合には、地域によっては夏期には電力の供給カットと云う事態も予想されている。

電力供給者が電源開発の推進に格段の努力を傾注することはもちろんであるが、立地確保のために地方自治体が、地域住民との調整に積極的に当ることが要請される。

発電所の建設には長期間を要し、火力でも4～6年、原子力の場合8～10年の期間がかかることを考えると、電力需給の深刻な事態と対策の緊急性を強く国民一般に訴え一日も早く電源開発に対する理解と支援を得るようにしなければならない。

一方需要面については、需要の平準化対策の推進が重要なテーマである。電力の供給能力は、需要のピークに見合った形で増強することになるが、今後家庭用冷房の普及等により夏場に極端なピークが形成される傾向にある。平均需要に対してピーク時の需要が大きくなればなる程、発電所の平均稼働率は低下し、電力コストは上昇せざるを得ない。

ごく限られた一時的なピーク需要のために新たな発電所を建設しなければならないというような国民経済上のロスを極力避けるためには、ピーク時の特別料金制等の電力料金体系を導入し、価格メカニズムによる需要の平準化を計るべきであろう。

また、ピーク需要に関係のある夏期の行事の実施時期を再検討するとか、産業界に於ては、夏期休暇制を電力需要分散の観点から、今後検討してみるなどの余地があろう。

#### 4. 対策の具体的推進のために

##### (1) 事態の緊急性

原子力発電所の建設、LNG、一般炭の開発輸入、産業構造の高度化、エネルギーに関する技術開発——これらエネルギー需給構造の変革には5～10年、或は更に長いリードタイムを要する。電力需給の逼迫、石油供給の不安定性の増大等エネルギー供給の問題解決のために我々に残された時間は長くはない。

もはや議論の段階でなく、実行の段階であると云えよう。

##### (2) 国民的エネルギー政策の策定と推進

エネルギー問題の解決のためには、各種エネルギーソースの位置づけを明確にし、政府・民間の役割を明らかにした、総合的な政策の立案と強力な推進体制を確立して、国民的合意を形成しながら着実に実施してゆかなければならない。

政府はエネルギー政策の見直しの検討に着手し、今夏に中間的なとりまとめ、来夏には最終的な総合計画をまとめることになっているようであるが、この計画の作成に当っては、単に需給のつじつま合せではなく、優先順位と時間的関連を明確にした現実的で説得力のある計画の立案に全力を尽して欲しい。

エネルギー問題は国民の選択の問題である。

政府は計画の策定に当っては、代替エネルギーの開発が現状のテンポのままでしか進まない場合の需給状況とその結果がもたらす国民生活への影響を国民の前にありのまま示し、同時に国民経済の安定的成長のためには今後、何をしなければならないかを示すことによって国民の選択を待つことが必要であろう。

次に対策の推進のための強力な体制作りが実施上の重要な課題である。エネルギー問題の重要性を考えれば、エネルギー省の新設を考えるべきであるが、新省の設置には時間がかかり、緊急を要するエネルギー問題に間に合わない事態も考えられる。従って、現実的方法としては、総理大臣自ら又は特命の国務大臣がエネルギー問題に関する権限と責任をもつ強力な推進体を作ること考えるべきであろう。更に内閣にエネルギー国民会議を設置して全国的国民運動として、対策の推進を計るべきである。

また、具体的な推進策としては、上記推進体に於て或は現存の総合エネルギー対策推進閣僚会議に於て問題となっているプロジェクトをリストアップし、各プロジェクト1つ1つについて問題点を解決して行くくらいの強力な推進を計る必要がある。特に立地問題について、その解決のために政府が積極的なイニシアティブをとることがエネルギー対策推進のために是非必要である。

### (3) エネルギー対策実行の役割分担の明確化

資源小国の我が国は今後共加工貿易で立国して行かざるを得ないので、効率を殺した経済では生きて行くことが出来ない。そして最も効率を生かすことの出来るメカニズムは市場機構である。エネルギー問題も基本的には市場機構を通じて解決して行くのが最も望ましい姿であろう。

しかし、一方では、増加エネルギー確保、代替エネルギーへの転換のためには、巨大でしかもリスクな、場合によっては収益性の低い投資を進めて行く必要があり、これは市場メカニズムにまかせておいては進まないで、このような部門に対しては、政府による強力な助成が必要である。研究開発・インフラストラクチャー整備等も同様であろう。

このようにエネルギー問題については、政府・民間の役割を明確にすると共に、資金についても使途、特性に合わせた資金調達の方法を講ずることが重要である。今後エネルギー供給は原子力発電・核サイクルの確立、石油、LNG、石炭の開発、ガス化・液化設備、LNG船、ガスパイプライン、送電線等、どれもが著しく資本集約的となる。通産省の試算によれば今後の増加エネルギーをまかなうために、2000年までに、研究開発費を除いて150兆円(49年価格)くらい必要とされている。これはGNPの約2%程度に相当する。このような巨額の資金を調達するためには、エネルギー価格水準が適正に保たれていることが何よりも必要なことである。

巨額な国家資金の投入による資金コストに加えて輸入石油を主体とする輸入一次エネルギーの価格上昇は、結局国民のエネルギーコストの負担の増加となるが、このようなエネルギーコストの増加を国民経済の循環の中で円滑に吸収するためにも、またエネルギー価格が適正に保たれていることが大切である。



#### (4) 国際協力の推進

我が国のエネルギー問題は、所詮、国際協調の枠の中でしか解決の方途を見出すことが出来ない。

先進消費国・産油国などと多角的国際協力を推進する必要性は云うまでもないが、特に資源保有国に対する経済技術協力を行うことは双方にとって利益となることであり、是非進めることが必要である。

また、資源を持たないアジアの1国として、あるときは非産油国を代表し得るような関係を非産油発展途上国との間にきずいておくことも必要であろう。時によっては、政治体制の違いを越えた協力をも促進する等の幅広い対策の推進が必要であろう。

#### (5) 国民的合意の確立

現在の社会体制の下では、国民と住民の合意がなければ、原子力発電その他エネルギー施設の立地、エネルギー価格、省エネルギーその他いかなるエネルギー問題も解決することは出来ない。エネルギー問題に関する国民的合意を形成するためにはまず、現状及び将来の見通しに関して共通の認識を持つことから出発しなければならない。

エネルギー問題に対する国民の認識は、現在のところ卒直に云ってきわめて不十分であり、政府・財界・学者は国民各層に対して事態の認識を深めるための努力を精力的に行う必要がある。特にこれからの低成長の経済下に於ては、従来の高度成長時代のように、各種要求を同時に満たしていけるようなアローワンスは、もはやなくなるので、環境とエネルギー価格、立地と電力供給等のトレードオフの関係を具体的な形で明瞭に国民に示し、これらの中から厳しい選択をして行かなければならない現実を、よくPRすることが結局国民的合意の形成に役立つことになる。

エネルギーに関する長期政策の立案実施は現在の政治情勢からみて、単に政府行政レベルだけでは不十分で、国会・地方議会に於ても十分論議され、超党派的に推進されなければならない。

また、原子力、石油需給、その他エネルギーの問題に関して、内容的に高度であるが、判りやすく、且つ興味深い解説書が用意され、こういう本がベストセラーになると云う状況が望まれる。更に省エネルギーを中心としたエネルギー教育を児童に行うことなど基本的なことであろう。

迫り来る構造的エネルギー危機を克服して今後の我が国国民経済の長期的安定と発展のために英知を結集した国民的エネルギー政策を立案し、政府が政策の実施推進の決意を表明し、更に推進のための体制を確立し、議会・国民各層の支持により、官民が一体となって問題に対処する日が1日も早く来ることを切望する。

昭和51年度 研究活動状況

| № | 月 日      | 講 師 (敬称略)                                              | テ ー マ                                                |
|---|----------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1 | 51/6. 22 | 慶応義塾大学教授<br>深 海 博 明                                    | 日本の資源問題<br>— 安全保障の視点と選択 —                            |
| 2 | 7. 22    | 日本エネルギー経済研究所・<br>研究理事<br>武 井 満 男                       | ヨーロッパのエネルギー計画と原<br>子力発電                              |
| 3 | 9. 10    | 農業総合研究所・貿易研究室長<br>唯 是 康 彦                              | ヨーロッパの農業事情と食糧政策                                      |
| 4 | 11. 9    | 慶応義塾大学教授<br>神 谷 不 二                                    | 今後のアメリカの世界戦略<br>— 大統領選挙を終えて —                        |
| 5 | 11. 10   | 朝日新聞・調査研究室<br>主任研究員<br>木 村 明 生                         | ソ連外交政策の特性<br>— イデオロギーと<br>国民性の視点から —                 |
| 6 | 11. 24   | 日本エネルギー経済研究所<br>理事長<br>向 坂 正 男<br>日本AES機構事務局長<br>渡 辺 久 | 長期エネルギー戦略の方向と課題<br>W A E S 第5回エネルギー国際会<br>議の目標と日本の対応 |
| 7 | 52/1. 21 | アラビア石油㈱ 会長<br>水 野 惣 平                                  | 我が国のエネルギー問題あれこれ                                      |
| 8 | 4. 12    | 資源エネルギー庁・参事官<br>小 林 惇                                  | 総合エネルギー政策検討について                                      |

(注) №4は 国際経済委員会と共催

№5は 社会問題委員会と共催



昭和60年度エネルギー供給に関する各種見通し比較

( ) の数値は換算値:  $10^{13}$  Kcal

| 年 度<br>項 目                   |                 | 48 年 度<br>(実 績)         |        | 50 年 度<br>(実 績)         |        | 60 年 度 予 測                     |        |                                |        |                                                |           |
|------------------------------|-----------------|-------------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------------------|--------|--------------------------------|--------|------------------------------------------------|-----------|
|                              |                 |                         |        |                         |        | 総合エネルギー調査会答申<br>(50年8月)        |        | 総合研究開発機構予測<br>(52年1月)          |        | 日本エネルギー経済研究所予測<br>(51年12月)                     |           |
| 経 済 成 長 率<br>(昭和50年度~60年度年率) |                 | 6.4 %                   |        | 3.0 %                   |        | 6.6 %                          |        | 6.2 %                          |        | 5.2 ~ 6.4 %                                    |           |
| 供 給                          | 一次エネルギー種別       | 実 数                     | 構成比(%) | 実 数                     | 構成比(%) | 実 数                            | 構成比(%) | 実 数                            | 構成比(%) | 実 数                                            | 構成比(%)    |
|                              | 国産・準国産エネルギー     |                         |        |                         |        |                                |        |                                |        |                                                |           |
|                              | 水 力 一般水力<br>揚 水 | 2,120万kW (18)<br>140万kW | 4.6    | 2,171万kW (21)<br>315万kW | 5.8    | 2,830万kW (26)<br>1,410万kW      | 3.7    | 2,830万kW (26)                  | 4.1    | 2,700万kW (25)                                  | 4.2~3.8   |
|                              | 地 熱             | 3万kW (0.06)             | 0.0    | 5万kW (0.09)             | 0.0    | 210万kW (3.6)                   | 0.5    | 200万kW (3.6)                   | 0.5    | 50万kW (0.9)                                    | 0.2~0.1   |
|                              | 石 油・天然ガス        | 370万kl (3.5)            | 0.9    | 350万kl (3.3)            | 0.9    | 1,400万kl (13.3)                | 1.8    | 540万kl (5.1)                   | 0.8    | 320万kl (7.8)                                   | 1.3~1.2   |
|                              | 石 炭             | 2,168万t (14.4)          | 3.8    | 1,860万t (12.3)          | 3.3    | 2,000万t (13.3)                 | 1.9    | 2,200万t (15.8)                 | 2.5    | 2,000万t (13.3)                                 | 2.2~2.0   |
|                              | 原 子 力           | 230万kW (2.4)            | 0.6    | 662万kW (6.2)            | 1.7    | 4,900万kW (68)                  | 9.6    | 3,000万kW (42)                  | 6.6    | 2,700万kW (38)                                  | 6.4~5.8   |
|                              | 計               | (39)                    | 10.1   | (44)                    | 12.0   | (125)                          | 17.6   | (93)                           | 14.5   | (85)                                           | 14.3~12.9 |
|                              | 輸 入 エ ネ ル ギ ー   |                         |        |                         |        |                                |        |                                |        |                                                |           |
|                              | L N G           | 237万t (3.2)             | 0.8    | 506万t (6.7)             | 1.8    | 4,200万t (56)                   | 7.9    | 3,000万t (40)                   | 6.3    | 2,700万t (36)                                   | 6.0~5.5   |
| 給                            | 石 炭             | 5,800万t (45)            | 11.7   | 6,234万t (48)            | 13.1   | 10,240万t (80)                  | 11.2   | 9,400万t (70)                   | 11.0   | 7,800~<br>8,610万t (61~67)                      | 10.2~10.2 |
|                              | 〔内一般炭〕          | 〔0〕                     |        | 〔50万t〕                  |        | 〔1,460万t〕                      |        |                                |        | 〔900万t〕                                        |           |
|                              | 石 油             | 3億1,800kl (296)         | 77.4   | 2億8,860万kl (262)        | 73.1   | 4億8,500万kl (449)               | 63.3   | 4億6,000万kl (436)               | 68.3   | 4億4,000万kl (414)<br>~5億kl ~470)                | 69.4~71.4 |
|                              | 計               | (344)                   | 89.9   | (323)                   | 88.0   | (585)                          | 82.4   | (546)                          | 85.5   | 512~573                                        | 85.7~87.1 |
| 一次エネルギー合計                    |                 | (383)                   | 100.0  | (367)                   | 100.0  | (710)                          | 100.0  | (638)                          | 100.0  | (597~658)                                      | 100.0     |
| 一次エネルギー石油換算                  |                 | 4.1億kl                  |        | 3.9億kl                  |        | 7.6億kl                         |        | 6.8億kl                         |        | 6.4~7.0億kl                                     |           |
| 需 要                          | 省エネルギー前の需要      | 383 ( $10^{13}$ Kcal)   |        | 367 ( $10^{13}$ Kcal)   |        | 784 ( $10^{13}$ Kcal) [8.3億kl] |        |                                |        |                                                |           |
|                              | 省エネルギー率         | 〔石油換算 4.1億kl〕           |        | 〔3.9億kl〕                |        | 9.4%                           |        |                                |        |                                                |           |
|                              | 省エネルギー後の需要      |                         |        |                         |        | 710 ( $10^{13}$ Kcal) [7.6億kl] |        | 638 ( $10^{13}$ Kcal) [6.8億kl] |        | 597~<br>658 ( $10^{13}$ Kcal) [6.4~<br>7.0億kl] |           |

(注) 各欄の合計は四捨五入の関係で合計欄の数値に一致しないことがある。





<参考-4>

世界の石油取引の見通し

(単位:百万バレル/日)

|             | 1974年  | 1985年  |         |
|-------------|--------|--------|---------|
|             | 実績     | 標準ケース  | 政策促進ケース |
| 日本の輸入       | 5.2    | 8.7    | 7.6     |
| アメリカ "      | 5.9    | 9.7    | 4.3     |
| OECDヨーロッパ " | 14.2   | 14.7   | 11.0    |
| その他OECD "   | —      | 1.9    | 1.5     |
| (OECD合計)    | (25.3) | (35.0) | (24.4)  |
| 共産圏の輸入      | △ 0.9  | △ 0.8  | △ 0.8   |
| 非産油LDC等 "   | 4.0    | 4.2    | 4.2     |
| 非OPEC産油国 "  | △ 0.9  | △ 3.8  | △ 3.8   |
| 在庫積増し       | 1.4    | 0.5    | 0.5     |
| (小計)        | (3.6)  | (0.1)  | (0.1)   |
| 全輸入需要       | 28.9   | 35.1   | 24.5    |
| OPEC諸国の消費   | 1.9    | 4.2    | 4.1     |
| OPECの必要生産   | 30.8   | 39.3   | 28.6    |
| サウジの生産能力    | 11.5   | 15.0   | 15.0    |
| イラン "       | 6.5    | 7.0    | 7.0     |
| イラク "       | 3.0    | 6.0    | 6.0     |
| その他OPEC "   | 17.5   | 17.0   | 17.0    |
| (OPEC生産能力)  | (38.5) | (45.0) | (45.0)  |

(出所) World Energy Outlook, OECD 1977

(注) 標準ケースは省エネルギー及び代替エネルギー開発を積極的に行わない場合であり、政策促進ケースは各国がより積極的にエネルギー政策を推進する場合である。





昭和 52 年 6 月

## 春季賃金改訂を願みて

社団法人 関西経済同友会  
関 西 経 営 者 協 会  
社団法人 関西経済連合会

本年度春季賃金改訂は、未曾有の長期不況、減量経済下、民間企業では全般としては比較的平穏裸に、労使の良識に基づき、徹底的な話し合いによって、日本経済全体との整合性を配慮しながら、それぞれの企業実態を反映して決定実施された。

主要産業の大手の場合、5月中旬にはおおむね収束し、大勢としては、平均の改訂率は昨年と同等か微減、改訂額は若干増であるが、産業間、企業間の格差は拡大し、業種、企業によっては改訂時期を遅らせ或いは定期昇給程度にとどめるところもある状況である。中小企業においては一層きびしい状況で、組合が要求提出をしていない企業さえ少なくない。

然るに、民間企業とは対照的に、3公社5現業など官公の事業では、今年も違法の争議行為が敢行されるのみか、これら各事業の財政事情や民間の賃金交渉状況に対する配慮を欠いた賃金改訂が一斉に実施されることになった。

低成長経済のもとで、内外にわたる幾多の困難な問題と取り組み、労使一体となって生産性の向上に日夜懸命の努力をかたむけている民間企業にとっては、国鉄をはじめ公共企業体の生産性の低いこと、経営合理化努力の不足していること、しかもこれら官公事業従事者の給与水準は、生涯賃金では民間を優越する実情にあること、このような経済合理性無視の結果が、究極においてはすべて国民の負担に転嫁されることなど、甚だ釈然としないものがある。

政府、公労委のあり方にもいろいろ問題はあるが、要は公共企業体の生産性が低いことであり、このことが日本経済にとっても重大な影響を及ぼしていることは言うまでもない。

この機会に、われわれは官公事業、公共企業体のあり方について、具体的、建設的な論議が国民各層で喚起されることを衷心願うものである。

## 参議院選挙結果について

昭和52年7月11日

関西経済同友会

代表幹事 新井正明

代表幹事 山田 稔

1. 「与野党逆転」が最大の焦点とされた今回の選挙において、当初苦戦が予想された自民党が過半数を維持したことは、戦後政治史の重要な節目において国民が極めて現実的且つ賢明な選択をしたものと考えらる。
2. 今回の選挙では、急激な変化を好まない国民の気持と政局の混乱を排し、国民生活の安定を望む国民の声が反映されているように思う。この結果、「多党化」が一段と進む中で、自民党のこれまでの手堅い実績が相対的に評価されたものと言えよう。
3. 自民党としては、今回の結果に慢心することなく、未だ緒についたばかりの党体質改善に引き続き一層の努力を傾注し、新しい時代に相応しい真の責任政党に脱皮を急ぐことを忘れてはならない。
4. 今後は当面する不況の克服に全力を挙げるとともに、かつてない混迷状態の中で漂流しつつあるかに見える我が国の進むべき目標と進路を国民に対して明示して貰いたいものである。
5. また、野党としても、依然「与野党伯仲時代」であることには変わりはなく、その政治責任を自覚し、外交、資源問題等我が国の将来を左右する問題が山積するこの時代に、現実的且つ責任ある姿勢で対処するよう期待して止まない。

## 三全総追加発表に関する意見

昭和52年9月29日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 新井正明

代表幹事 山田 稔

もともと狭隘なわが国土のバランスのとれた有効活用をはかるためには、東京一点集中型国土利用の構造を改めることがぜひとも必要である。

1. そのためには、関西新国際空港の建設は重要な意義をもつものであり、その建設促進が今回の試案にはっきり明文化されたことを大いに評価したい。その実現をめざして、政府はいたずらに、地元住民と地方公共団体の努力だけに頼るのではなく、自ら積極的なリーダーシップを発揮されることを期待する。

2. 首都機能の移転に関しては、その必要性を強調しながら、具体的方向性については、残念ながら、問題提起だけに止っている。たとえば、科学技術庁、各種の研究所など技術開発に関するすべての機関を、東京周辺への分散ではなく、関西に集約配置するといったような具体的な、かつ思い切った再配置計画を国が提示することで、「国民的規模での創造的、建設的議論」を呼び起すことが必要であろう。

## 円相場新高値について

昭和52年10月14日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 新井正明

代表幹事 山田 稔

1. 円相場がついに新高値をつけたが、これはわが国の貿易収支の大幅な黒字と米国の国際収支の赤字基調を背景としており、ある程度の円高もやむを得ないと思う。
2. ここ当分は1ドル255円前後の相場が続くものと予想されるが、これは輸出産業に更に大きな打撃を与え、景気の回復を益々遅らせることが懸念される。
3. 従って、先般の総合景気対策の早期実施と円高による被害の大きい輸出中小企業の救済策の強化を図るとともに、この際、思いきった緊急輸入対策を講じるべきである。

## 第35回西日本経済同友会大会問題提起

「日本の存立と発展の条件—現実の直視・冷静な対応—」

昭和52年10月20日

代表幹事 新井正明

### 1. はじめに

昨年度の西日本大会当時、わが国経済はなお低迷を続けていたが、輸出の好調など一部にはやや明るいきざしも見られ、「景気はやがて立ち直るのではないか」といった期待も持たれていた。

しかし、この一年の動きを顧みると、今回の不況の実体が「全治三年」といわれるほどなまやさしいものではないことを痛感させられる。

このような厳しい諸情勢の下で、本日ここに第35回西日本大会を迎えることとなったが、今日わが国経済は混迷か浮上かの重大な岐路に立ち、国の存立、発展の基盤があらためて問われているように思う。われわれ経済人は広く内外の現実を直視し、衆知を集めて、わが国ならびに企業の活路を求めていかなければならない。本大会のテーマを「日本の存立と発展の条件」とした趣旨もここにある。



## 2. 現実の直視

### (1) 構造不況の深刻化 — 迫られる体質改善

#### (景気の動向)

昭和50年上期に底を打ったわが国経済は、ここ一兩年、全体として回復基調にはあるものの、その足どりは重く、いまだに一進一退の状態を続けている。これを今年の経済白書は「ジグザグ型の景気回復」と表現している。

しかし、一部の業種を除き各業界の需給ギャップは依然として大きく、企業収益が低迷する中であって、倒産件数もかつてない高水準で推移していることなどから、産業界の不況感はいって高まっているのが実情である。

こうした中で、先般総合景気対策が打ち出されたが、業種間の跛行色が際立っている経済情勢の下で、現在の大幅な需給ギャップを総需要喚起策によって解消することには自ずと限界があり、わが国経済の均衡回復にはなお相当の年月を要すると思われる。

#### (構造不況とエネルギー問題)

このような状況下において、本年度仮に6.7%の成長が実現できたとしても、企業の自己資本比率が低いこと、あるいは、コストと価格がアンバランスな状態にあることなどを考えれば、企業収益力の早急な回復は期待し得ない。

特に、累積赤字の増大に悩む構造不況業種の経営は、不況カルテルの結成その他の個別業種対策にもかかわらず、一段と深刻化するに至っている。これらの業界の問題は、石油価格の上昇に伴う国際競争力の低下や発展途上国からの追上げによる市場の狭隘化などの構造的要因に基づいており、事態の解決は容易なものではない。

従って、今後政策面においては、構造転換の誘導策を強化するとともに、供給力の調整と過剰雇用の削減に伴う摩擦を最小限にとどめるための諸対策が急務となっている。

一方、長期的には資源エネルギーの問題が将来への展望を不確かなものになっている。「経済活動の血液」ともいわれるエネルギーの鉱工業部門における消費量(石油換算)は、GDP 100万ドル当たり、アメリカの536トン、西ドイツの556トンに対し、日本は766トンと最も多消費型となっている。これは素材産業の比重がこれら先進諸国よりも高いことを示すものであり、今後省資源の方向に沿ってわが国の産業構造を如何に変革していくかが大きな課題であろう。

## (2) 国際環境の変化 — 影響力の増大

### (世界経済の構造変化)

全世界を震撼せしめた石油危機は、いわゆる先進国の二極化、発展途上国の分極化を促がし、失業・インフレ・国際収支不安の三重苦に喘ぐ「弱い国」、「持たざる国」を生むところとなった。

これらの国々にとって、これまでの自由貿易主義を貫くことは、必ずしも自らの国益と合致しなくなっており、去る5月の先進国首脳会議において「管理貿易体制」といった考え方が提唱されたことは記憶に新しい。また、途上国においても、累積債務問題がますます深刻化し、一次産品のカルテル化の動きが強まるなど、国益の対立は一段と厳しさを増している。

### (わが国の影響力の増大とその特殊性)

一方、わが国は世界経済に占める比重を年々高めてきたが、石油危機以後の国内不況によって特定品目を中心に輸出が急増し、反面輸入が停滞したことから、目下国際収支黒字国としての責任を鋭く問われている。

わが国は、元来二国間の貿易収支に均衡を欠き易く、また、輸入に占める工業製品の比率が他の先進国に比べて著しく低くなっており、こうした特殊性が対日批判をより厳しいものとしている。

このような国際的摩擦を解消するためには、国内の不況克服が重要であることは論をまたないが、あわせて、わが国の貿易・産業構造を国際分業の観点から可能な限り調和のとれたものに転換していくことが必要であろう。

## (3) 価値観の変化 — 社会全体としての解決能力の低下

### (安定欲求の高まり)

戦後の経済発展は同時に急速な社会の変貌と国民の価値観の変化をもたらす過程でもあった。

今日、一人当たり国民所得は西欧並みの水準に達しているが、その反面で急激な経済成長に伴う諸々のひずみが表面化したこともあって、従来のモノ中心、経済至上の考え方は、生活のゆとりや快適な環境といった生活の質的側面を重視する方向に変わりつつある。加えて、高齢化社会の到来とともに老後の不安が増大し、インフレの抑制、福祉の充実など将来に対する安定欲求も高まっている。

### ( 利害関係の錯綜 )

一方、個人、社会諸集団の利害関係は一段と複雑化し、特に、消費者、地域住民といった新しい社会集団が形成されたことから、個々の経済問題に対する利害調整は極めて難しいものになっている。例えば、エネルギー問題についても、緊急の課題となっている原子力発電所の建設や石油備蓄が「国民経済の安全」あるいは「個と全体の調和」に対する考え方の違いから思うにまかせない。

また、本来社会の利害関係を全体の利益という観点から調整すべきわが国の政治は、必ずしも十分にその機能を果たしていない。今後経済の減速化に伴って、国民各層からの要求を吸収する力は低下することが予想されるだけに、内外に山積する諸問題をタイミングよく処理していくためには、健全な国民意識に根ざした合意の形成に努め、社会全体としての問題解決能力の向上をめざすことが何よりも肝要であろう。

### (4) 現状のまとめ

現在わが国は、構造不況、エネルギーの制約、国際的摩擦の増大、更には国民の欲求の多様化など、経済社会の各般にわたって幾多の重要課題への対応を迫られている。しかも、これらの諸問題はいずれもわが国経済の根幹に深くかかわっており、結局、産業構造そのものの変革、経済運営における発想の抜本的転換を進める以外に道はないように思われる。

このことは、わが国経済がこれまで歩んできた大量生産方式による拡大路線が一種の壁に突き当たっていると見ることもできよう。このような今日の事態は、単に成長の速度を落とし、従来の路線を「ゆっくり歩く」ことによって解決し得ないことはここ数年の経験からすでに明らかである。

これからの低成長経済下において、わが国経済の体質を転換していくことは至難の業と言わなければならないが、今後われわれとしては、かつてわが国が「無資源国」という厳しい制約条件を臨海工業立地の推進によって克服し、世界に冠たる加工貿易国としての地歩を固めてきたことなどを想起し、制約要因の中に新たな発展の鍵を見出していくべきであろう。



### 3. わが国の存立・発展の条件

以上のような認識に基づいて、今後経済構造の転換を進め、わが国の存立と発展をより確かなものとしていくためには、諸般の条件整備が必要である。これに関し、特に次の三点について考えてみたい。

#### (1) 日本経済の活力の維持、向上

今後わが国は、時代の変化に対応して、生活の質の充実あるいはエネルギー対策といった面で膨大な投資を必要としている。これらの潜在的な投資機会をわが国経済の発展に結びつけていくためには、市場メカニズムと企業の創造的活動を可能な限り有効に活用していくことが不可欠である。

##### (企業活力と利潤)

企業活力の源泉をなすものは、旺盛な企業家精神とこれを支える利潤である。

われわれは「利潤は明日の投資であり、明後日の雇用である」との認識に立って、公正な手段による「利潤の極大化」を図らなければならない。このことこそが低成長時代における企業の社会に対する基本的な務めであることについて、国民の理解を求めていくことが肝要であろう。

また、投資の停滞によって設備が老朽化するようなことがあれば、やがて国際競争力を失い、国の経済を危うくすることはイギリス、イタリアの例を見るまでもない。従って、現在論議の対象となっている投資減税については、景気対策としてよりもむしろ中長期的観点からの設備投資誘導策として、是非とも実施に移すことが必要である。

##### (雇用と賃金)

今後われわれは雇用機会の提供に積極的に取り組まなければならないが、構造不況業種を始め多くの企業にとって、雇用の拡大はおろか現在の雇用水準を維持することすら容易ではない。

従って、まず来年度予算において、雇用安定基金の大幅な増額を図るなど、経済政策、社会政策の両面から諸対策を強化しなければならない。

同時に、雇用機会の維持、拡大のためには、企業収益力の回復が先決であり、とりわけ労務コストを軽減することが急務である。わが国企業の労働分配率（資本金10億円以上・製造業）は、48年度の52%から50年度には69%へと急上昇しており、加えて、従業員の高齢化、福祉コストの増大などが更にこれを引き上げかねない。

従って、今後の賃金交渉においては、実質賃金の上昇率は各企業の生産性上昇を下回らざるを得ないことはもちろん、実質賃金の維持すら容易ではないことについて、社会的合意を確立しなければならない。

### ( 財政の景気調整機能の確保 )

わが国の国債発行残高は30兆円に達しており、財政健全化をめぐる議論が分かれているが、現在何よりも肝要なことは、景気の回復を急ぐことである。ことに、投資の促進、雇用機会の創出に取り組まなければならないわが国経済の実情を考えるならば、少なくともここ一両年は公債依存率30%という歯止めをこたわらせるべきではないと思う。

しかし、長期的には、財政の硬直化は景気調整能力の喪失を招き、ひいては、日本経済の活力を損うことにもなりかねない。従って、景気回復の暁には、企業も国民も必要とあらば応分の負担を忍び、財政健全化に協力すべきであろう。

### (2) 国際社会における日本の座標の明確化

世界経済の基盤が脆弱化している中で、今日わが国は「世界のために何をなし得るか」を問われている。対外的影響力が著しく増大したわが国にとって、「国際協調」は、長期的に国際競争力を維持し、これを発揮していくための必須の条件となっている。

#### ( 節度ある輸出 )

現在、貿易摩擦回避のために、一部の業界においては輸出の自主規制を強いられている。わが国としては、自由貿易主義の原則はあくまでこれを堅持していかなければならないが、かつて貿易・資本の自由化を極力遅らせようと努力した自らの経験に照らしても、相手国の国益を尊重し、場合によっては非市場的な配慮を加えることもやむを得ないと思われる。

また、現在の大幅な貿易収支の黒字は円高を誘導し、国際競争力の強い一部の業種を除くその他の業種の輸出をますます困難なものにしている現状を考えれば、自主規制は単に相手国への譲歩を意味するものではなく、わが国の国益に通じる面もあるといえよう。

しかしながら、このような数量規制が長期にわたって続けられるならば、自由主義経済の活力を失うことにもなりかねないので、長期的にはわが国の貿易構造そのものを極力摩擦の少ないものにしていくことが肝要である。その一方策として、資源の現地加工や製品の現地生産を進めることが有効であり、たとえ、雇用機会の減少や製品の逆輸入といった難しい問題を伴う面があるにせよ、資本の直接投資は国際的見地からこれを推進することが必要であると考えらる。

なお、直接投資は、製品輸出と異なり、多大のリスクとコストを伴うので、投資保険、制度金融などの諸制度の整備、充実を図らなければならない。

#### ( 海外援助 )

国際協調の面で今ひとつ重要なことは、海外援助を通じて世界経済の基盤を強化することである。

われわれは、かつてマーシャルプランが戦後の西欧諸国とアメリカの相互発展をもたらしたように、途上国の所得と民生基盤の向上は貿易市場を拡大し、わが国の長期的な発展基盤を形成するものでもあることを再認識しなければならない。G N P の 1 %、即ち国民一人当たり 50 ドルの援助について国民的合意を確立し得ないようでは、激動する世界の中でわが国が「市民権」を得ることは望むべくもない。この意味において、今日わが国が基本的に問われていることは、経済の国際化に対応した日本人の「意識の国際化」であるといっても過言ではないと考える。

### (3) 経済安全保障に対する合意形成

海外依存度の高まりに伴って経済の不安定性が増大することは、石油危機がこれを例証している。国民の生活と福祉、正常な産業活動に対する脅威の極小化を目的とする経済安全保障の必要性については、近年次第に認識されつつあるものの、その考え方やコスト負担のあり方は必ずしも明確でない。

#### ( 経済安全保障 )

わが国の経済安全保障上第一に必要なことは、政治、経済、外交のあらゆる手段によって対外関係の安定を確保することである。

特に、経済面においては、主要物資の取引国を極力分散するとともに、二国間においては一方的な取引関係に偏することなく、相互の依存関係を緊密化することが肝要であり、仮に、これが経済効率に反することがあっても、それに伴うコスト増は国民全体として負担すべきであろう。

一方、国内においては、かつての石油危機のような突発事態が将来食料その他の面でも起こらないとは限らないので、主要基礎物資全般にわたる備蓄計画を早急に具体化し、その実現を急がなければならない。

#### ( 国の安全 )

このような経済の安全保障が国の安全なくして成り立ち得ないことは言うまでもない。

今日、個人生活の安全に対する関心が高まっているものの、社会全体の安全についての国民の意識は稀薄である。真に国の存立を危うくするものは外からの脅威ではなく、これに対応し得ない社会そのものであることは歴史の教えるところである。こうした意味において、わが国としては、国の安全に対する国民の意識を更に喚起するとともに、防衛力の整備についても、国民的合意の下に、そのあり方を明確にすべきときではなからうか。

一方、この問題は近隣諸国にも大きな影響を与えることになるので、国際的レベルから見て負担すべき安全保障費の一部を発展途上国への援助に振り向けるなど、経済安全保障と国の安全については、広い視野から総合的に検討していくことが肝要であろう。



#### 4. お わ り に

わが国の存立と発展にかかわる諸問題の解決には、結局、健全な国民意識と経済人の自立と協調の精神が必要不可欠である。幸い、わが国は世界にも類を見ない、優れて均質的な社会を形成している。これは国の将来に対する賢明な選択の素地をなすものであり、何ものにも代え難い発展の基盤であろう。

われわれはこのようなわが国社会の特性を再認識するとともに、かつて戦後の荒廃の中から立ち上がった諸先輩の不屈の精神を体し、現下の難局打開にあたらなければならない。

### 第 35 回西日本経済同友会大会宣言

昭和 52 年 10 月 20 日

社団法人 関西経済同友会

われわれは、日本の存立と発展の条件は何かという問題をあらためて問直すことによって、進むべき新しい進路を摸索し、わが国が直面している幾多の難問の克服に全力を傾注する決意を新たにす。

かかる観点に立って

1. われわれは、自立と共助の精神をもって国際的視野に立ち、新しい産業・貿易構造への転換をはかるとともに、低成長経済下における企業活力の維持と雇用の安定という困難な問題の解決をはかるため最善の努力を尽す。
2. われわれは、日本の存立と発展にかかわる諸問題の解決のための基本的課題は、国の防衛と経済の安全保障についての国民全体の意識改革にあることを認識し、健全な国民意識の醸成と定着をめざし積極的な行動を展開する。

以上第 35 回西日本経済同友会大会の名において宣言する。

## 円相場 250 円割れについて

昭和 52 年 10 月 28 日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 新井正明

代表幹事 山田 稔

1. 今回、250 円割れという事態が予想外に早く現実のものとなったが、これは先般の総合経済対策の効果を帳消しにし、更に景気の底割れの引金となることも懸念される。
2. しかしながら、これは投機筋の思惑にかなり振りまわされており、円が実力以上に評価されたものと思われ、通貨当局はこれに対処する毅然たる姿勢を内外に示すべきである。
3. また、中長期的には、今後こうした円高傾向が続くと予想されるので、政府はこれまでの円高、黒字減らしの諸対策が後手後手にまわってきたことを反省し、石油やウラン鉱石をはじめとする緊急輸入の促進、関税・非関税障壁の撤廃などに勇断をもって取り組むと同時に、来年度予算を景気拡大型にすることはもちろん、それまでに更に一段の内需刺激策を講ずるべきである。

## 福田改造内閣の誕生にあたって

昭和 52 年 11 月 28 日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 新井正明

代表幹事 山田 稔

1. 今回の内閣改造で、「対外経済相」が新設されたことは、ますます複雑化する国際関係に政府が一元化して対処しようとする決意の表明として評価したい。  
関係各省が部分的利害、セクショナリズムを超越して、一体となって国際経済問題に対するわが国の姿勢を明確に打ち出し、この難局打開に全力を注入されんことを期待する。
2. さらに、新内閣が、先に福田総理の発言にあった第二次補正予算と、それに引続く 15 カ月予算へ意欲的に取組まれ、国内景気刺激、内需拡大対策を、早急に実行に移されることを強く望みたい。

# 技術開発委員会アンケート調査報告書

## 「技術開発の生産性向上について」

昭和52年12月1日  
社団法人 関西経済同友会  
技術開発委員会

### はじめに

低位安定成長時代を迎えて技術開発力が益々企業の命運を左右することが予想されます。

多くの企業は経営の多角化や企業体質の転換を図る必要に迫られる一方転換を生み出すべき技術開発の投資は、経営状況の悪化によって縮小せざるを得ない状況下にあると思われます。

従って、従来の物的生産性重視に代って知的生産性即ち技術開発の生産性向上が全社経営問題としてクローズアップされるに至ったと考えます。

本委員会では、これらの認識の下に技術開発の生産性を向上させるため各企業で実行され、或は検討されている工夫やノウハウを会員相互間で交流し、それを効果的に経営に取り入れていただく一助になればと、非力を省みず今回のアンケート調査を実施したものであります。

今回のアンケートは、前述の趣旨により送付の対象を各社の技術開発のトップマネジメントの方々とし、アンケートの内容も

- (1) 如何なる企業業績や環境下において
- (2) 技術開発に対して
  - ① 基本的にどのような考え方にに基づき
  - ② どこに重点を置いて推進しているか。
- (3) 又具体的に技術開発をすゝめた成功及び不成功の事例につき
  - ① どの様な問題があり
  - ② どの様な考え方に基づいて
  - ③ どの様な手を打ってきているか

等、かなり突込んだ内容を○×式ではなく、記述により御回答をいただくという形式をとりました。

この為、アンケート自体も白紙ページ数の多いものとなり、又、これを集約した本報告書も、まとまりの悪いものとなりましたが、その中に浮び上って来ているのは、やはりトップマネジメントの役割の重要性であります。



基本方針や指向すべき分野の明示はもとより場合によっては自らテーマの決定、事態の急変時の遅滞なき意志決定、トップセールスの遂行等強力なリーダーシップ発揮の姿もうかがわれました。

又、予想した通り、夫々の企業の内外の特性に応じて技術開発のマネジメントは、誠に多様であると言うことがうかがわれます。この報告書は、アンケート回答をそのまま集約したものにすぎませんが、各々の項目の持つ意味をお汲みとりいただき、各社の技術開発のマネジメントをお考えいただく上での御参考としていただければ幸と存じます。

最後にこの調査をすすめるに当って御協力をいただいた御回答各社のトップマネジメント及びスタッフの方々に心より深甚な謝意を表するとともに、とりまとめの労をとられた委員会のワーキンググループならびに同友会事務局の各位に対して深くその労を謝するものであります。

### 昭和52年度 技術開発委員会委員名簿

|               |         |                     |                      |
|---------------|---------|---------------------|----------------------|
| 委員長           | 杉 正 男   | 住 友 電 気 工 業         | 副 社 長                |
| 副委員長          | 今 井 昭 三 | 東 洋 紡 績             | 常 務                  |
| "             | 中 谷 治   | 大 阪 瓦 斯             | 専 務                  |
| 常任委員          | 井 手 新太郎 | 日 本 合 成 化 学 工 業     | 相 談 役                |
| "             | 岩 谷 直 治 | 岩 谷 産 業             | 社 長                  |
| "             | 倉 林 育四郎 | 武 田 薬 品 工 業         | 副 社 長                |
| "             | 酒 井 宏   | 酒 井 鉄 工 所           | 常 務                  |
| "             | 沢 本 啓 一 | 住 友 生 命 保 険         | 常 務                  |
| "             | 菅 沢 清 志 | 住 友 金 属 工 業         | 取 締 役                |
| "             | 菅 谷 汎   | 松 下 電 器 産 業         | 技 術 本 部<br>R&Dセンター部長 |
| "             | 富 田 三 男 | ダ イ キ ン 工 業         | 専 務                  |
| "             | 能 村 龍太郎 | 太 陽 工 業             | 会 長                  |
| "             | 松 岡 壮 治 | 東 洋 ゴ ム 工 業         | 常 務                  |
| "             | 水 谷 司鶴夫 | 大 阪 中 小 企 業 投 資 育 成 | 常 務                  |
| "             | 湯 口 俊 一 | 日 立 造 船             | 副 社 長                |
| ワーキング<br>グループ | 木 村 均   | 住 友 電 気 工 業         | 開 発 企 画 部<br>部 長 補 佐 |
| "             | 不 藤 泰 介 | 東 洋 紡 績             | 企 画 部<br>主 任 部 員     |
| "             | 多 田 和 生 | 大 阪 瓦 斯             | 社 長 室 課 長            |
| "             | 梅 名 義 昭 | 関 西 経 済 同 友 会       | 事 務 局                |

## 目 次

|                 |    |
|-----------------|----|
| 報告書の構成について..... | 70 |
| 要 約 編.....      | 73 |
| アンケート調査票.....   | 95 |

## 報告書の構成について

### (1) アンケートの目的

このアンケート調査は、高度成長期から安定成長期への転換に伴って今後は知的生産に於ける生産性、すなわち技術開発の生産性が決め手となってくるとの認識に立ち、関西経済同友会の会員会社間での技術開発に関するノウハウや工夫の交流、交換を図ることを目的としている。

### (2) アンケートの構成

設問Ⅰは資本金、業種、売上高、従業員数を記入していただくことにより回答会社の概要を知る一助とした。

設問Ⅱでは、各社の技術（研究）開発についてのここ数年の推移と今後の傾向を知るため、技術（研究）開発投資の状況やその成果についての状況を把握した。

設問Ⅲでは、技術（研究）開発についての基本的な考え方を知るため技術開発の生産性を向上させるためのマネジメント要素のポイントと基本方針、重点方向、企業規模と技術開発の関係についての御意見を伺った。

設問Ⅳでは、具体的な技術開発の工夫やノウハウを伺うため実際に各社で実施された技術開発事例（企業化成功事例と失敗事例）を取り上げていただき具体的な技術開発テーマに則してトップの役割以下個々のマネジメント要素が如何に管理、運営されたかを伺った。

### (3) 報告書の構成

本報告書は、要約編及び解析編の2部からなる。

ワーキンググループでは先ず寄せられた貴重な回答48社分を原文に出来る限り忠実に集約、要約したものを基礎資料として整理し、各々の設問に対する一般的な傾向を把握すると共に代表的な回答グループにグループ分けし、又少数意見については、特に注目して拾い出し、これらを各設問毎に整理したものを解析編として作成した。

要約編は、解析編をまとめたもので一般的傾向と、特に注目すべきと考えた御意見を拾い出してまとめ上げたものである。

なお、アンケート文の各設問に対し“考え方の例”としてあげたものは当委員会が昨年実施した一部の会員会社及び学識者からのヒアリング(別表参照)の中から拾い出した技術開発の生産性向上に関する Key Sentence であり、このアンケート調査の目的であるノウハウ、工夫の交流にとって貴重な御意見であると考え、この報告書に再録した。

### (4) 回答内容の処理について

寄せられた回答48社をワーキンググループで一定の基準をつくり下記のAからEの5グループに分類した。(社名は五十音順)

Aグループ……………電気、電子機器、機械、造船、輸送機械、住宅等のアッセンブリーを主体とした  
(11社)                   メーカーグループ

久保田鉄工、栗本鉄工所、三洋電機、積水ハウス、ダイハツ工業、タクマ、立石電機、椿本チェイン、日立造船、松下電器産業、ヤンマーディーゼル。

Bグループ……………医薬品、化学製品等のメーカーグループ

(10社)                   石原産業、鐘紡、塩野義製薬、住友化学工業、ダイセル、武田薬品工業、東レ、日本合成化学工業、日本触媒化学工業、日本ペイント。

Cグループ……………鉄鋼、非鉄、硝子、ゴム、繊維等の素材メーカー及びその他の製造業に属するメ  
(8社)                   ーカーグループ

岩谷産業、サントリー、住友金属工業、住友電気工業、積水化学工業、東洋ゴム工業、東洋紡績、日本板硝子。



Dグループ……………中堅企業に属するメーカーグループ

( 11 社 )            国光製鋼、神戸屋、甲南建設工業、参天製薬、大福機工、太陽工業、特殊機化工業、  
西島製作所、日本スピンドル製造、富士車輛、細川鉄工所。

Eグループ……………公益、建設、工事等のグループ

( 8 社 )            浅沼組、大阪瓦斯、大林組、関西電力、近畿電気工事、近畿日本鉄道、清水建設、  
竹中工務店

## 研 究 活 動 状 況

( 昭 和 5 2 年 度 )

|              | 講 師                               | 演 題                                         |
|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|
| 51年<br>9月1日  | ハニ－化成 株式会社<br>社 長 吉 田 昌 二 氏       | わが社の経営戦略                                    |
| 9月8日         | 慶応義塾大学工学部管理工学科<br>専任講師 川 瀬 武 志 氏  | 研究開発プロジェクトの成功・失敗に及ぼす要因について                  |
| 9月17日        | 久保田鉄工 株式会社<br>常 務 島 本 隆 次 氏       | 研究開発の問題点と我社の技術開発の一事例                        |
| 11月30日       | 日立造船 株式会社<br>副社長 木 下 昌 雄 氏        | 転換期における企業の技術開発                              |
| 12月15日       | 専修大学<br>教 授 中 村 秀 一 郎 氏           | 中堅企業の技術開発戦略                                 |
| 52年<br>1月25日 | 委員長<br>住友電気工業 株式会社<br>副社長 杉 正 男 氏 | R & Dのマネジメントについて                            |
| 2月16日        | 大阪瓦斯 株式会社<br>常 務 楠 田 喬 三 氏        | アメリカにおける大型研究開発システムに学ぶ<br>— 燃料電池日米共同開発を通じて — |
| 3月4日         | 太陽工業 株式会社<br>会 長 能 村 龍 太 郎 氏      | 我社の技術開発方法                                   |
| 3月24日        | 住友金属工業 株式会社<br>副社長 池 島 俊 雄 氏      | 私の技術開発                                      |

## 要 約 編 目 次

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1. 技術開発活動の推移と傾向 .....         | 74 |
| 2. 技術開発費用の配分負担 .....          | 77 |
| 3. 技術開発の成果の評価基準 .....         | 77 |
| 4. 技術開発システム .....             | 78 |
| 5. 技術開発マネジメントの重点項目 .....      | 83 |
| 6. 技術開発の基本ポリシー .....          | 83 |
| 7. 技術開発の重点方向 .....            | 84 |
| 8. 技術開発と企業規模 .....            | 85 |
| 9. 成功事例と失敗事例 .....            | 85 |
| 10. トップの役割 .....              | 86 |
| 11. 目標設定 .....                | 86 |
| 12. アイデア発掘 .....              | 87 |
| 13. テーマの選定評価 .....            | 87 |
| 14. プロジェクトの運営 .....           | 88 |
| 15. プロジェクト運営の組織 .....         | 89 |
| 16. T.T.の実施とこれを妨げる要因の克服 ..... | 90 |
| 17. 技術開発の阻害要因 .....           | 91 |
| 18. 技術開発の運営管理 .....           | 91 |
| 19. 短期テーマと中長期テーマの管理 .....     | 92 |
| 20. 進行過程の評価 .....             | 93 |
| 21. 人的要因について .....            | 93 |

## 1. 技術開発活動の推移と傾向（設問Ⅰ－(3)～Ⅱ－(7)）

(1) 設問Ⅰ－(3)～Ⅱ－(7)については技術開発活動の状況を把握する為の諸指標について昭和51年度の実績値及び昭和49年度からの推移について回答をいただいたが詳細は解析編にゆずり、こゝでは企業分類A～Eの各グループ毎の技術（研究）開発投資とその成果に対する実績と今後の傾向を要約し、次頁の表1に整理した。

### (2) 「実績の推移と将来の傾向」

- ① 売上高：過去3ヶ年の実績推移では60%の企業が〔増加型〕である。
- ② 従業員：過去3ヶ年の実績推移では93.3%の企業が〔非増加型〕である。
- ③ 研究従事者：実績推移では、75%が〔非増加型〕であるのに対し将来については（横這い型）58%、（上昇型）24%、人員の圧縮は底に達したと考えられる。
- ④ 特許成立件数：実績推移では〔非増加型〕が有効回答数の43%を占めているが将来については（上昇型）が全回答数の56%を占めている。

いずれにしても、全般的には技術開発投資についての圧縮は、S51年度で終り今後は横這いから上昇に向い、成果についても期待が持たれていると云える。

### (3) 「実績での回答傾向と将来に対する回答傾向との関連度分析」

- ① 研究従事者：実績が〔非増加型〕であった企業は、将来については（横這い型）が67%、（上昇型）が26%、実績が〔増加傾向型〕及び〔増加型〕であった企業は、将来については（横這い型）と（下降型）が各々50%である。
- ② 研究費：実績の如何にかかわらず将来は（上昇型）と（横這い型）が94%であり実績ベースは最底線であると考えておられる様である。
- ③ 研究費の配分比率：いずれの分野に対しても実績では〔非増加型〕が多く将来に対しては実績レベルよりも増加させたいと考えているケースが多い。

(注) 〔増加型〕〔増加傾向型〕〔非増加型〕（上昇型）（横這い型）（下降型）の各々の定義については解析編を参照のこと。



表1 技術開発投資と成果の企業グループ毎の傾向について

| 企業<br>グ<br>ル<br>ー<br>プ |                                                                                                                                                             |              |                     | R & D 投 資  |                     |                   |            |                                                                           |                     |                   |            | R & D 成 果                                                       |                     |                   |            |                                                                                                                                             |                     |                   |            |                                                         |                     |                   |            | 企 業 グ ル ー プ 毎 の 特 徴                                                                                                   |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|------------|---------------------|-------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|------------|---------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                                                                             |              |                     | 研 究 従 事 者  |                     |                   |            | 研 究 費<br>(○支払った技術料)                                                       |                     |                   |            | 特 許 成 立 件 数<br>(○特許出願件数)<br>(○技術輸出収入)                           |                     |                   |            | 新製品の全売上高に占める割合                                                                                                                              |                     |                   |            | 売 上 高                                                   |                     |                   |            |                                                                                                                       |
|                        | 平 均<br>売上高                                                                                                                                                  | 平 均<br>研究費   | 平 均<br>研 究<br>従 事 者 | 〔1〕<br>増加型 | 〔2〕<br>増 加<br>傾 向 型 | 〔3〕<br>非 増<br>加 型 | 〔0〕<br>無回答 | 〔1〕<br>増加型                                                                | 〔2〕<br>増 加<br>傾 向 型 | 〔3〕<br>非 増<br>加 型 | 〔0〕<br>無回答 | 〔1〕<br>増加型                                                      | 〔2〕<br>増 加<br>傾 向 型 | 〔3〕<br>非 増<br>加 型 | 〔0〕<br>無回答 | 〔1〕<br>増加型                                                                                                                                  | 〔2〕<br>増 加<br>傾 向 型 | 〔3〕<br>非 増<br>加 型 | 〔0〕<br>無回答 | 〔1〕<br>増加型                                              | 〔2〕<br>増 加<br>傾 向 型 | 〔3〕<br>非 増<br>加 型 | 〔0〕<br>無回答 |                                                                                                                       |
| A<br>(11社)             | 億円<br>3,074                                                                                                                                                 | 百万円<br>4,019 | 人<br>987            | 1          | 2                   | 7                 | 1          | 4                                                                         | 4                   | 3                 | 0          | 2                                                               | 4                   | 4                 | 1          | 2                                                                                                                                           | 3                   | 5                 | 1          | 9                                                       | 0                   | 2                 | 0          | ①開発投資（人・費用）については「増加傾向型」<br>が他グループに比し多く、技術開発に意欲的であると云える。<br>②又、成果も上っており、将来についても自信を持っていると云える。                           |
| B<br>(8社)              | 2,085                                                                                                                                                       | 3463         | 755                 | 0          | 0                   | 8                 | 0          | 0                                                                         | 3                   | 5                 | 0          | 1                                                               | 5                   | 2                 | 0          | 1                                                                                                                                           | 0                   | 5                 | 2          | 6                                                       | 1                   | 1                 | 0          | ①開発投資はあまり増やさない傾向にある。<br>②成果については特許に関しては増加を期待しているが、新製品売上高についてはクールな見方（非増加型）をしている。                                       |
| C<br>(8社)              | 3,159                                                                                                                                                       | 1,901        | 365                 | 0          | 1                   | 6                 | 1          | 2                                                                         | 1                   | 4                 | 1          | 0                                                               | 1                   | 6                 | 1          | 2                                                                                                                                           | 0                   | 3                 | 3          | 6                                                       | 1                   | 1                 | 0          | ①開発投資は人員については非増加型であり、研究費の増加及び増加傾向は、諸経費のアップを見込んでいると云える。<br>②グループとしての独自の傾向はあまり伺えない。                                     |
| D<br>(10社)             | 115                                                                                                                                                         | 69           | 26                  | 1          | 0                   | 7                 | 2          | 3                                                                         | 1                   | 4                 | 2          | 1                                                               | 0                   | 7                 | 2          | 1                                                                                                                                           | 1                   | 4                 | 4          | 5                                                       | 0                   | 4                 | 1          | ①開発投資についてはCグループと同様。<br>②売上高の推移については好況業種と不況業種が混在しているのか2極分化している。<br>③特許や新製品売上高比についてもあまり期待は持っていない。                       |
| E<br>(8社)              | 4,683                                                                                                                                                       | 1,710        | 156                 | 0          | 0                   | 6                 | 2          | 2                                                                         | 1                   | 1                 | 4          | 0                                                               | 0                   | 6                 | 2          | 1                                                                                                                                           | 0                   | 0                 | 7          | 0                                                       | 0                   | 8                 | 0          | ①開発投資の内、研究費が増加しているのは公益企業の2社であり、エネルギー源の転換に伴う研究費用の増加を見込んでいると云える。<br>②しかし、その成果についてはいずれもあまり期待をおいていないのは、業種、業態によるものとも考えられる。 |
| 平均値                    |                                                                                                                                                             |              |                     |            |                     | ◎                 |            |                                                                           |                     |                   |            |                                                                 |                     |                   |            |                                                                                                                                             |                     |                   |            | ◎                                                       |                     |                   |            |                                                                                                                       |
|                        | ①過去の推移は非増加型が75%と大勢を占め不況下に於ける研究人員投入について横這い内至削減が実施された姿を如実に表わしている。<br>②今後については“横這い”と考えている企業が多い。<br>③尚、過去の実績が非増加型の企業は増加傾向にあり過去増加内至増加傾向にあった企業は横這い内至削減を考えている所が多い。 |              |                     |            |                     |                   |            | ①研究費、支払い技術料についての過去の傾向は共に一定のものは示されていない。<br>②今後については実績レベルよりも増加を予想している企業が多い。 |                     |                   |            | ①特許出願成立件数共過去の実績推移の傾向に一定のものはない。<br>②今後については特に増加を予想（期待）している企業が多い。 |                     |                   |            | ①この設問については新製品の定義がまちまちである上無回答が30%を越えており全体の傾向を示しているとは云えない。<br>②特にEグループに無回答が多いのは企業の業態からして技術開発ではなく、設計・工法等の技術の開発を指向しており新製品の売上高のカウントがしにくかった為であろう。 |                     |                   |            | ①実績の推移は増加型が全回答数の過半数を占めており量的には一頃の落ち込みから回復しつつある傾向が如実に伺える。 |                     |                   |            |                                                                                                                       |



## 2. 技術開発費用の配分負担（設問Ⅱ－(8)）

(1) 一般的な傾向としては

|               |         |
|---------------|---------|
| 探索費用          | 本社負担    |
| 技術製品の改良費用     | 事業部負担   |
| 新製品、新技術に対する費用 | 本社負担    |
|               | …事業部門負担 |

という形態をとるケースが多い。

(2) しかし、業種、業態や企業規模により

- ① 探索については、現場（事業部門、製造所、工場等）負担の傾向が強い。（Dグループ）
- ② 技術、製品の改良について本社負担の傾向が強い。（Eグループ）
- ③ 新製品、新技術、新規事業について本社に集約的に配分する傾向が強い。（A、Eグループ）等の傾向も伺える。

## 3. 技術開発の成果の評価基準（設問Ⅱ－(9)）

(1) 一般的には

評価の対象……主として新製品の開発。

評価項目……定量的な項目が主体であり定性的な項目も含まれている。

評価の時期……事後評価に重点を置いて計画段階の予測値とも対比するという実績評価の色彩が強い。

という姿が読みとれるが、Eグループについては業種、業態、技術開発の重点方向ともからんで評価の対象は技術自体に対するものが主で評価の項目も定性的なものの比重が高い様である。

(2) 評価項目については、

① 定量的な項目としては

研究開発投資累計をINPUT項目とし、売上高、利益、マーケットシェア、特許件数等をOUTPUT項目としてO/Iを算出する等により評価するケースが多い。



② 定性的な項目としては

リスクの程度、社会性、技術優位性、独創性、努力度等の項目による評価が多い。

又、“大企業が簡単に真似られないもの”とか、“タイミングの見極め”など注目すべき項目があげられている。

#### 4. 技術開発システム（設問Ⅱ－（10））

(1) 設問Ⅱ－(10)については、回答が非常に多様であり、代表事例や特徴事例を数例列挙する。これらの事例の中からその工夫のあり所を汲み上げていただきたい。（図1～図4参照のこと）

①（図1）は、非常に良く整備された体系として代表事例として取り上げた。

②（図2）は、中堅企業に見られる社長の明確なトップダウンにより技術開発が進められているケースの例として取り上げた。

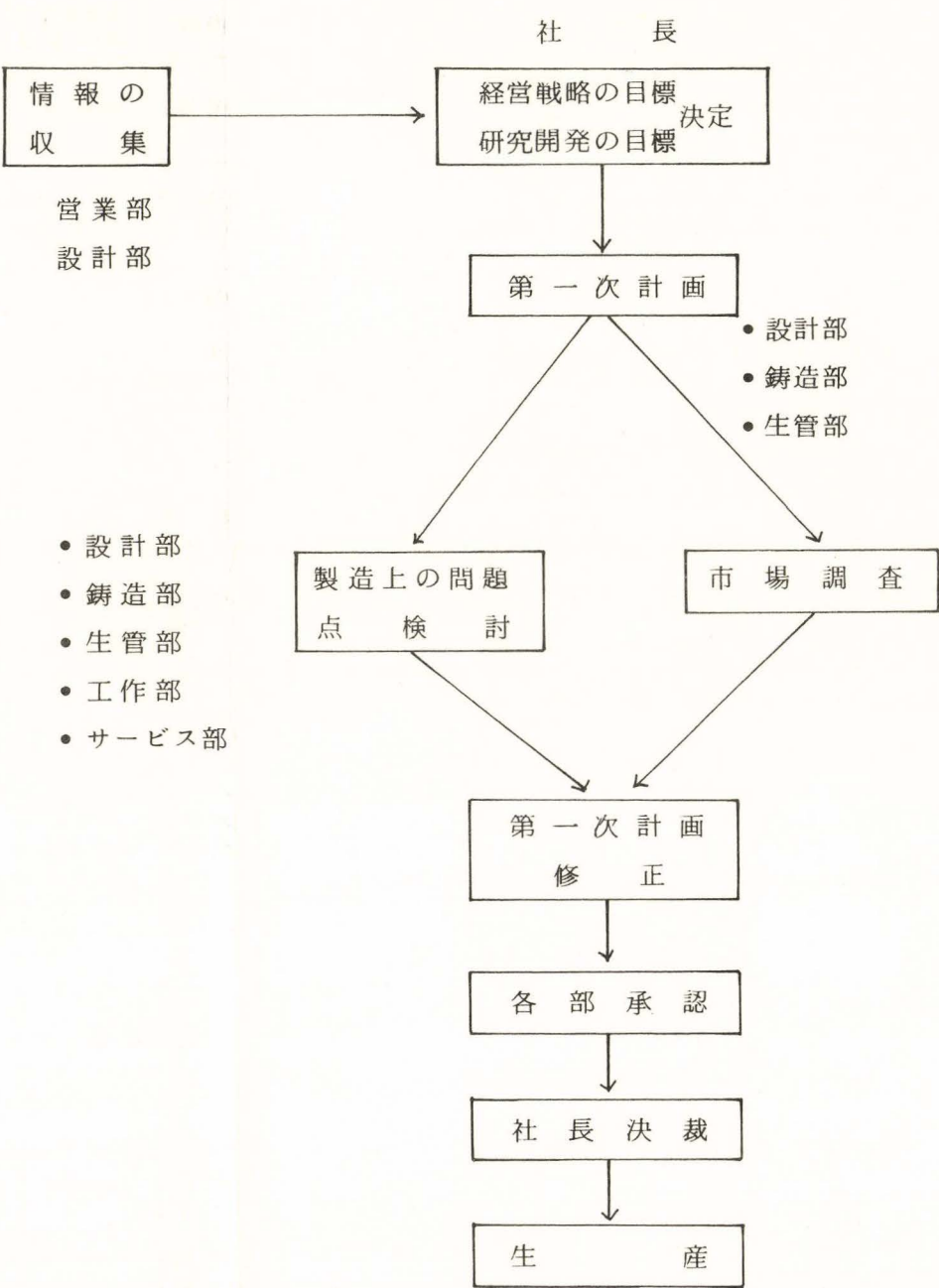
③（図3）は、販売部門がアイデア発掘、マーケット調査、企業化テスト段階と多くの段階に関与している例として取り上げた。

④（図4）は、管理部門に各ステップの責任を持たせている例として取り上げた。

( 図 1 )

| S T E P                | 作業内容                        | 決定者または決裁者   | チェック部門                    | チェック内容                               | 実施部門<br>(責任者)                                    | 支援部門<br>(支援内容)           | 管理部門<br>(管理内容)             |
|------------------------|-----------------------------|-------------|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1.<br>目標<br>設定         | 経営戦略の策定                     | 取締役会        |                           |                                      | 社長室                                              | 企画室<br>開発室<br>生産管理室      |                            |
|                        | 研究開発中長期計画の策定                | 担当<br>副社長   | 技術開発本部<br>評価会議            | 内容の適否<br>経営戦略との斉<br>合性               | 開発室総括班                                           |                          |                            |
| 2.<br>テーマ<br>の探索<br>選定 | テーマの収集・<br>発掘・アイデア<br>のテーマ化 |             |                           |                                      | 開発室探索班                                           | アイデア・ニー<br>ドは全社内から<br>募集 | 開発室<br>総括班<br>〔交通整理〕       |
|                        | フィジビリティ<br>・スタディ            |             |                           |                                      | 〃                                                | 社内<br>関係部門               | 〃                          |
|                        | 開発提案                        | 取締役会        | 技術開発本部<br>評価会議<br>技術政策委員会 | テーマの適否<br>予算枠との対比<br>テーマの適否          | 開発室探索班<br>および<br>社内各部門                           |                          | 開発室総括班<br>〔とりまとめ〕<br>予算枠対比 |
| 3.<br>試設計<br>段階        | 開発計画の作成<br>プロジェクト編<br>成     | 技術開発<br>本部長 | 開発室探索班                    | 開発計画内容の<br>適否                        | 開発推進主担当<br>部門またはプロ<br>ジェクトリーダー                   | 社内<br>関係部門               | 〃                          |
|                        | 開発の推進                       |             | 〃                         | 開発作業進捗状<br>況および<br>社内外動向             | プロジェクトチーム<br>(プロジェクトリ<br>ーダ)または開発推進<br>担当部門(部門長) | 〃                        | 開発室総括班<br>〔予実算管理〕          |
|                        | 作業報告および<br>次段階開発計画<br>の作成   | 技術開発<br>本部長 | 〃                         | 作業報告の計画<br>に対する適否お<br>よび次段階計画<br>の適否 | 〃                                                | 〃                        | 〃                          |
| 4.<br>試作<br>段階         | 3. 試設計段階に同じ                 |             |                           |                                      |                                                  |                          |                            |
| 5.<br>実設計<br>段階        |                             |             |                           |                                      |                                                  |                          |                            |
| 6.<br>事業化<br>段階        | 事業化計画の<br>作成                | 取締役会        | 技術政策委員会                   | 事業化計画の<br>適否                         | 関係<br>事業部門                                       | 開発プロジェク<br>トチーム          |                            |
|                        | 事業化計画の<br>実施                |             |                           |                                      | 〃                                                | 〃                        |                            |

( 図 2 )







( 3 )

| 開 発 段 階           | 決 定 者<br>責 任 者                       | 審 議 体            | 実 行 部 門  | C ; チェック<br>S ; サポート           |
|-------------------|--------------------------------------|------------------|----------|--------------------------------|
| 1 経営戦略の目標         | 社 長                                  | 常 務 会            |          | C ⑧ 他<br>(企業方針との適合性)           |
| 2 事業化目標<br>研究開発目標 | { ⑧ 所 長<br>⑨ 本 部 長<br>⑩ 事 部 長<br>社 長 | P P C<br>(承認)常務会 | ⑧<br>⑨   | C ⑧ C ⑩<br>戦略目標・事業化<br>目標との適合性 |
| 3 アイデア発想          | { ⑧ 部 長<br>⑨ 部 長                     |                  | ⑧<br>⑨   | S ⑩<br>(研究目標と市場との適合性)          |
| 4 マーケット調査         | { ⑧ 所 長<br>⑨ 事 部 長                   | —                | ⑩        | S ⑧ S ⑨<br>(事業化目標との可能性)        |
| 5 プロジェクト計画        | { ⑧ 所 長<br>⑨ 事 部 長<br>社 長            | P P C<br>常 務 会   | ⑧ ⑨<br>⑩ | C ⑧ C ⑨ C ⑩<br>(事業化目標との適合性)    |
| 6 企業化テスト段階        | { ⑧ 部 長<br>⑨ 部 長                     | —                | ⑧ ⑨<br>⑩ | C ⑩ S ⑩<br>(研究目標との適合性)         |
| 7 企業化決定           | { ⑧ 所 長<br>⑨ 事 部 長<br>社 長            | P P C<br>常 務 会   | ⑧ ⑨ ⑩    | C ⑧ ⑨ ⑩<br>(事業目標との適合性)         |
| 8 企業段階            | { ⑧ 部 長<br>⑨ 部 長                     | —                | ⑧ ⑨      | C ⑩ S ⑩ S ⑩ S ⑩<br>(研究目標との適合性) |
| 9 生産段階            | —                                    | —                | —        | —                              |

注 ⑧ 所長；研 究 所 長      ⑧；経営戦略部門      ⑩；品質保証部門  
 ⑨ 部長；事業本部長      ⑨；開発管理部門      ⑩；工場、製造部門  
 ⑩ 部長；事業部長      ⑩；企 画 室  
 ⑧ 部長；研究所部長      ⑩；販 売 部 門  
 ⑨ 部長；開発部門部長      ⑨；開 発 部 門  
                                          ⑧；研 究 部 門

PPC：PRE PROJECTS—  
EVALUATIONCONF

( 图 4 )

1. 開 発 テ ー マ 提 案
2. 開 発 可 否 検 討 ※
3. 要 求 品 質 の 確 認
4. 製 品 企 画
5. 試 作 計 画
6. 試 作 品 の 総 合 評 価
7. 商 品 化 検 討
8. 商 品 化 決 定 の 確 認
9. 量 産 化 検 討
10. 量 産 実 施
11. 同 上 フ ォ ロ ー ア ッ プ
12. 販 売 活 動 実 施
13. 同 品 市 場 評 価 の 確 認

## 責任体制

| 販売 | 実施 | 管理 |
|----|----|----|
| △  |    | ○  |
|    |    | ○  |
| △  |    | ○  |
| △  |    | ○  |
|    | ○  | △  |
| △  |    | ○  |
| △  |    | ○  |
|    | ○  |    |
|    | ○  |    |
| △  |    | ○  |
| ○  |    |    |
| △  |    | ○  |

**技術開発項目評価表**

1. 総括（経営方針との整合性等）
2. 関係部所の意見
3. 項目評価
  - (1) 買うか(受入側立場から)
  - (2) 売れるか
    - A. 市場性
    - B. 販売体制
    - C. 競合関係
    - D. 波及効果
  - (3) 作れるか
    - A. 技術競争力
    - B. 開発リスク
    - C. 生産設備
    - D. 波及効果
  - (4) コスト

注記1. 評価表 (R & D、企業化段階で)  
精度は異なる

をベースに管理実施

2. 管理は、デリー業務は  
技術開発部門であるが、年2回  
経営トップも含めた審議会でオ  
ーソライズ



## 5. 技術開発マネジメントの重点項目（設問Ⅲ－(1)）

- (1) 回答された項目数は2項目～10項目と数の上ではバラツキがあったが、  
最優先項目としては「基本方針の確立」  
第2位項目としては「目標の設定」  
第3位項目としては「テーマの選定」  
をあげる回答が多数を占めた。
- (2) 優先度に関係なく集計すると、各項目が満遍なくとりあげられているが、「評価基準」をあげた例がやや少ない。（他の項目の $\frac{2}{3}$ 程度）

## 6. 技術開発の基本ポリシー（設問Ⅲ－(2)(3)）

- (1) 当然のことながら「先発主義」を標榜する企業がほとんどを占め、「先発、2番手にこだわらない」とするものは、極めて少数である。
- (2) 同時に全ての企業が「自社フィールドを中心にその周辺」を技術開発の対象としている。
- (3) 「自社フィールドの周辺を」とする理由としては
- ① 専門分野を（事業部ごとに）深く追求することが本当に“いい製品”を作り出す決め手である。
  - ② 過去に関連分野以外に手を拡げて実効が少なかった。
  - ③ 市場規模が大巾に拡大しない限り、新分野へのエントリーは困難である。
- などの意見が目立った。
- (4) 「先発、2番手にこだわらない」とする企業は、中堅企業グループに比較的多くみられたが、これらの企業は「競争のチャンスがあれば」2番手でも開発を行なって「製品に何等かの差づくりが可能なら」他分野、他業種へも進出したいとの姿勢が伺えた。
- (5) 基本ポリシーとして「例示」以外の回答の中では
- ① 国家的プロジェクトへの積極的参加
  - ② 地域社会、顧客のニーズへの対応
  - ③ 省資源、省エネルギー、無（低）公害への対応
- などの意見が目立った。
- (6) 今後、このポリシーを「変更する必要がある」とした企業は約3分の1に達し、変更の方向としては、



- ① 企業体質の転換（2社）
- ② 新分野、多角化の重視（3社）
- ③ 多角化対象の整理、掘り下げ（2社）
- ④ 長期的観点、調査の重視（4社）
- ⑤ 2番手是認の売上げ維持（1社）
- ⑥ 改良・改善の重視（2社）

に整理される。

(7) なお基本的には「変える必要なし」としながらも

- ① より資源配分が重要となる。
- ② 多角化の方向をより既存事業分野にシフトさせて効率を高める。
- ③ 異業種とのタイアップによる総合的技術開発を重視

などのコメントが見られた。

## 7. 技術開発の重点方向（設問Ⅲ－(4)(5)）

- (1) 企業体質の転換、事業領域の拡大、シェアの拡大を狙って新製品の開発を重視しながらも既存製品の改良も無視し得ないという考え方が平均的である。
- (2) 次のような特色ある回答もあった。
  - ① 重点方向は、国家の施策、社会的ニーズから決めるべきである。
  - ② 当面の施策（操業度の向上）と将来の転換（多角化）の両面を重視すべきである。
  - ③ 経営を維持するための技術開発もやらねば食えない。

— Supporting Products not me too —

- (3) 重点方向を「変更する」と回答した企業もほぼ3分の1を占めたが、その方向は、基本ポリシーの変更方向に概ね合致する。

## 8. 技術開発と企業規模（設問Ⅲ－(6)）

- (1) 「技術開発と企業規模の関係を一般論として論ずるのは無意味であって、基本的には無関係」との意見が圧倒的であり、本質的には規模（量）ではなく企業の質、組織運営の問題であるとする意見が多い。
- (2) 一方、次のような理由から、「大企業の相対的優位、ないしは責務」を論ずる意見も目立った。
- ① 発明や研究の成果を生かし、完成させ、企業化する段階における大企業の役割は大である。
  - ② 大企業に内在、蓄積されている各分野の技術のT.Tの重要性。
  - ③ 「大型発明」はマネジメント能力さえ適切に発揮できれば（これは可能である）大企業の方が有利であり、「大型技術開発」ともなれば、大企業しか行ない得ない。
- (3) また、中堅企業の目指すべき方向としては、
- ① 自社の得意な分野で特長を伸ばすべきであり、
  - ② 現場に直結した技術開発は、中堅企業の方が成功しやすく、
  - ③ 中堅企業の手の届く技術開発は大企業が劣り、
  - ④ 大企業その他外部に依存し、それを利用すべきだ
- などの意見が見られる。

## 9. 成功事例と失敗事例（設問Ⅳ－(1)）

- (1) 回答を得た事例について、技術開発の規模の平均的なイメージは、下表の如きものである。

|      | 回 答 数 | タ イ プ | 投下資金  | 延 人 員  | 開発期間  |
|------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 成功事例 | 37    | 1     | 1～2 億 | 10～20人 | 2～3 年 |
|      |       | 2     | 5～7   | 60～80  | 4～6   |
| 失敗事例 | 18    |       | ～2    |        | 4～5   |

- (2) 成功をもたらした重要なポイントとして回答が多かったのは、下記4項目である。
- ① トップが主導的な役割を果たした。
  - ② 社会的ニーズ、市場ニーズに適合した。
  - ③ 自社の技術ポテンシャルが高かった。

- ④ 開発体制又は運営が良かった。
- (3) 失敗した原因についての回答は、下記 3 項目がほぼ同数である。
  - ① 自社の体質（特に販売面）に合わなかった。
  - ② 市場ニーズの把握が充分でなかった。
  - ③ 技術面での見通しが甘かった。

## 10. トップの役割（設問Ⅳ－(2)(3)）

- (1) トップの役割について回答の多かった事項は下記の通りである。
  - ① 技術開発に対し、積極的な姿勢（支持・関心・理解）を示す。
  - ② 先見性を持って、企業の基本方針（事業拡大の方向、新規進出分野など）を明示する。
  - ③ 資源の効果的配分（技術開発への投入資源、更に重点投入）を行なう。
  - ④ 重要な分岐点（テーマの決定、プロジェクトの中止・企業化など）で決断し、指示を与える。
- (2) 一般的見解は、上記 4 項目に集約されるが、実際の成功事例においては、トップが陣頭指揮とも言うべき極めて強力なリーダーシップを発揮したケースが数多く回答されている。
  - ① トップが強力なリーダーシップを発揮した（テーマの決定に始まり、推進過程において指示を与え、トップ・セールスを行った、など）（15 件）
  - ② テーマ推進の明確な方針を出し、全社的な推進体制を整備した。（5 件）
  - ③ テーマ選定にあたって先見性を発揮した。（5 件）

## 11. 目標設定（設問Ⅳ－(4)(5)）

- (1) 事例について、特に重視した事項としては、殆んど下記 2 項目に回答が集中している。
  - ① 会社方針、或るいは長期計画との整合性
  - ② 市場性（市場見通し、或るいは市場のニーズ）
- (2) 「高度成長時代と現時点における差異」についての質問に対しては、「基本的には大きな差異はない」とする見解も表明されているが、そうした回答をも含めて大勢的には低成長への対応を意識した考え方が圧倒的に多い。そのポイントは下記 4 項目にまとめることが出来る。



- ① 拙速主義等安易な開発を排し、事前の調査分析を一層徹底させる。これにより、目標設定を明確化し、計算されたリスクに基づいて技術開発を推進する。
- ② 企業目標、長期計画との対応を明確にし、自社のスペシャリティを高める方向を目指す。
- ③ 新規性より、開発商品の合理的・実質的メリットを追求する。
- ④ 省資源、無公害、安全性などを一層重視する。

## 12. アイデアの発掘（設問Ⅳ－(6)(7)）

- (1) 成功・失敗の各事例についてのアイデアの出所は、極めて多様であり、トップから出されたテーマから出発した事例と、担当者からのアイデアが出発点となった事例が混っている。ニーズ・アイデアが占める比重は成功事例における方が高い。
- (2) アイデア発掘の方法については、下記の如き回答を得たが、一般的には提案制度などの形のある方法よりも、社内関係部門、ユーザーとの接触、研究者の啓発などに実質的な力点が置かれている。

- |           |   |                                                       |
|-----------|---|-------------------------------------------------------|
| ① 形を伴った方法 | { | 提案制度（発明考案、アイデア提案）<br>研究発表会<br>大学、学会等外部機関との接触          |
| ① 実体的な方法  | { | 社内関係部門（販売・製造）との接触<br>ユーザーとの接触<br>研究者のブレン・ストーミング、教育、訓練 |

## 13. テーマの選定、評価（設問Ⅳ－(8)～Ⅳ－(10)）

- (1) 事例について「テーマ選定の基準」を質問したが、約過半数は何んらかの「独自の評価基準を持っている」と回答している。その場合、評価基準は、採算性を基本に、市場性、新規性、技術見通しなどを加味した相対的な総合評価が殆んどである。逆に明確な評価基準を当時持っていなかった、或るいは持っていないとする解答も割合に多い。
- (2) 選定に際し、重視する事項としては、次の3項目が、多数の回答を集めている。
  - ① 企業目標、自社体質との整合性（既存事業との関連、自社の強みが発揮できるか否か、等）

② 市場性（市場の大きさと、見通し、市場ニーズにミートできるか、ユーザーの要請に答えうるか否か、等）

③ 技術の新規性と実現の可能性。

その他では、下記 2 項目がある。

④ 企業収益への貢献度の大きさ

⑤ 波及効果の大きさ

(3) 今後の在り方について、テクノロジー・アセスメントを中心に質問したが、大半の回答が、「省資源、省エネルギー、無公害、製品の安全性、信頼性などの側面をより重視する」としている。しかしその具体的な実施となると、「どの範囲まで、いかなる方法で実施するかが難しい」とする回答も一部にあり今後の課題として残されている面も多い。

## 14. プロジェクトの運営（設問Ⅳ－(11)(12)）

(1) 開発プロセスとの関連において「プロジェクト運営のポイントを何に置いているか」の質問については、下記 2 項目が大勢を占める。

① トップを含めた特定委員会組織で各ステップ毎に評価しスクリーニングを行なう。

② 定期的にトップ及び関係者（委員会を含む）に報告を義務づけている。

と基本方針のみならず評価やスクリーニング、事態変更時の対応策にまでトップマネジメントが積極的に参画する姿勢が示されている。

③ また、プロジェクトチームの編成に工夫をこらしている。

④ R から D への移行の段階に特に重点を置いている。

との意見では研究から開発に移行する際の評価、選択、組織化の難しさが伺える。

(2) 「実行部隊に対する責任権限の委譲」については、

① 大枠はあるが、その中では、ほぼ全面的に責任と権限を委譲している。

と 90%以上の会社が責任、権限を実行部隊に委譲している。

② しかしその責任と権限は“技術開発”のみに限定されているケースが多く“市場開発まで一任されている”と明確に回答しておられるケースは、4社と少なかった。

③ また「開発目標、期限、投入資源（人と資金）」については、「基本方針」と共にトップや特定の委員会組織の決定、承認を要する枠組として扱われている。

(3) この結果として事例に与えた影響としては

① 成功事例の場合

○ 実行部隊の自主性やモラルを高め、開発の促進スピードアップに貢献し、好結果をもたらした、と評価されている。

② また、失敗事例の場合

○ 早期に中止撤退が出来た。

というメリットもあるが、

○ 市場調査が不十分であった、取組み方がイージーになった、評価のタイミングが遅れた、とプロジェクト失敗の一因としているケースも見られる。

## 15. プロジェクト運営の組織（設問Ⅳ－(13) ～ (15)）

(1) 同一社内に於ける組織形態として成功事例と中止事例の間の実質的な差は殆ど見られないので合せて整理した。

① 何らかの形で新しい組織を編成したケースが圧倒的に多い。組織の編成の局面は、研究中期、開発段階、企業化段階と種々であるが、いずれも、リーダーを中心に、組織が新しい機能を附加しつつ拡大していく様子が伺える。

② 従来の職制の中で開発を実施したケースでは、機能別の職制を組合せて開発を実施しているケースが多く、製品別職制によるものは少ない。

(2) 「実行部隊と支援・管理機構とのフリクションの有無とその対策」については、

① “フリクションがない”との回答は6社と少く、

② その有無に拘らず、“対策”として上げられたものは、

○ 実行部隊と支援・管理機構との間に何らかのコミュニケーションの方法を持っており、その結果として全社意識の統一が重要。

と意志疎通の重要性が指摘されているが、

○ 一方“機能役割の明確化”によるとの回答が4社と少く、むしろ“実行部隊に重点を置く運営”や“支援・管理部門を開発体制に組み込んでいる”との回答が多かった。

(3) 今後の技術開発の「組織変更のポイント」については、

① “現体制で不都合なし”と回答されたのは5社と少ない。（しかも、Cグループに4社集中して



いる。)

② 組織変更の方向としては、

- 全社的な体制の検討が必要 ( 14 社 )
- 支援管理機構の検討が必要 ( 13 社 )
- 実行部隊の検討が必要 ( 9 社 )

と実行部隊よりも、周辺の機構組織の整備による技術開発活動の支援体制や支援活動の強化充実が必要である、との意見が多い。

## 16. T.T.の実施とこれを妨げる要因の克服 ( 設問Ⅳ-(16)~(19) )

(1) 事例における「T.T.の実施状況」について、成功事例と失敗事例による差は偶然かも知れないが全くない。(両事例とも、T.T.を実施したケースが70%を占める。)

① “T.T.を実施した”と回答した中では、下記の2項目が多数を占める。

- 他社からのT.T.( クロスライセンス、人の採用、業務提携、共同研究 )
- 大学、国立研究機関 ( 委託研究、国内留学 )

又、予想外であったのは

- 社内 ( 人の異動による ) からのケース

が少なかったことである。

② 企業グループ別に見ると、A・B・C. といった大企業に属するメーカーのグループではT.T.の実施が少なく、Dグループ(中堅企業グループ)やEグループ(公益、建設、工事グループ)に多いことが目立ったが、大メーカーでは“自社内で全てが行なえる(行ないたい)”という、1セット主義の傾向が強いためであろうか。

③ T.T. が実施されなかった理由としては、

- 自主技術開発であり、先進技術であったため導入する相手がなかった。

という理由をあげているケースが50%を占めるが

この他に

- 当時はT.T.の意識がなかった。
- 機密の保持を重視した。

等の理由も述べられている。

(2) T.T. を妨げる要因としてのN.I.H.(Not Invented Here = 自分若しくは自分のグループが発明発見したものでないという理由で採り入れようとしない態度)の克服については、

① N.I.H.をなくすことはトップ及び管理職の責務である。

② T.T.の為の体制やシステムを整備することにより克服出来る。

との意見に大別出来るが、その他注目すべき意見としては

○N.I.H.の口惜さを次のI.H.(自分が発明、発見する)の原動力にする様に指導している。

○発明はN.I.H.(他人の発明、発見)の上により多くの機会があることを理解させる。

との声もある。

## 17. 技術開発の阻害要因(設問Ⅳ-(20))

(1) 何らかの回答を寄せられたのが22社と全回答数の半数に達しなかったということは、多くの要因がからみ合っており回答しにくかったのであろうか。

(2) 回答のあったものの中では下記の4項目が多数を占めている。

① トップの無理解や無関心、開発の意義、目的の不確かさ等トップマネジメント要因をあげているケース

② リーダーシップの不足、メンバーのモラルの低さ等実行部隊自体の要因をあげているケース

③ 市場性の評価が難しいとか、経済的な基盤が弱く、費用負担に耐えられないとする社会環境や経営環境をあげているケース

④ セクショナリズム、素人の意見が場を制するなど近視眼的な過剰な管理が行なわれる場合の支援・管理機構の在り方をあげているケース

これらの各要因は、平均的に出されており技術開発の阻害要因の多様性が示されている。

## 18. 技術開発の運営管理(設問Ⅳ-(21))

(1) 事例について、「運営管理の工夫の在り方」に対する質問に対しては、

① 開発目標や顧客のニーズを把握する為の活動に重点を置いた。

② 社内の環境や体制造りに重点を置いた。

③ スケジュール管理に重点を置いた。

④ 技術開発の管理の為の手法（PERT法やフィジビリティスタディ等）を用いて事前調査や運営の管理を行った。

等の回答が多かった。

当然のことながら、事例の中には1つの回答のみでなく数項目に対して種々の工夫を行っているものが多い。

(2) 尚、中止事例の反省事項として、

○具体的な製品特性の把握やミクロな用途探索に重点を置きすぎ、マクロな社会ニーズの動向把握が不十分であった。

○管理ポイントが把握せず、運営管理が不十分であった。

とする回答もあった。

## 19. 短期テーマと中長期テーマの管理（設問Ⅳ－（22））

(1) 短期テーマと中長期テーマの管理の在り方として、

① “短期のものと中長期のものととは区分して管理している。”

と回答されたケースが75%と大勢を占め、

○考え方の例としてあげた  $\alpha$ アプローチ型、 $\beta$ アプローチ型の管理を行っている。

○短期のテーマは、スケジュール重視、採算重視の即戦力化がポイントであり、

中長期テーマはトップの基本方針との整合性や技術見通しに重点を置いている。

等の他のポイントを上げられたケース

に分けられる。

② “基本的に短期と中長期といったことでの $\alpha$ 型、 $\beta$ 型といった区分がない。”

と回答されたケースでは

○開発部門のテーマ（独立採算）と中研担当テーマ（予算管理）とを区分。

○独創的テーマ（ $\beta$ 型）と改良型開発テーマ（ $\alpha$ 型）とを区分。

○中長期テーマは途中に於ける開発内容の評価が重要。

等の意見が述べられている。



## 20. 進行過程の評価（設問Ⅳ－（23）（24））

(1) 「成功と判断した」ケースを分類すると

- ① 売上高・利益など市場成果を得てはじめて成功としたもの
- ② 企業化段階で成功と判断したもの
- ③ 試販・パイロットプラントなどR・Dの実施と成果の企業化テスト段階で成功と判断したものに大別でき、下記のような具体的な方法が述べられている。
  - 競合メーカー以上の品質売上高、利益での貢献性をもって成功と判断
  - 企業化段階で、トップマネジメントが技術水準、企業性・社会性を評価
  - 試販品の利用状況を把握した時点で、事業部長が評価会議でユーザーの評価と解決策を重視し成功と評価。

(2) また「中止（失敗）と判断した」ケースは次の通りである。

- ① 開発完了の時点で開発部長が中止と判断。しかし事業部はあえて商品化に着手し、結果的には失敗した。
- ② 企業化段階まではトップポリシーとして進められ、数年間の生産販売活動を行った。しかし商品メリットの優秀性が認められず、生産担当常務の発議により、社長の決断で中止した。
- ③ T・A.についての質問に対しては、大多数が、「確立された方法ではないがT・A.を実施している」と回答しており、下記に代表的な回答例を示す。
  - ① 製品自体については、企業開発委員会や関係部門の責任者による運営会議で審議し、開発投資については、環境管理部門によるチェックを行って、環境対策、産業廃棄物処理を重視している。

## 21. 人的要因について（設問Ⅳ－（25））

(1) リーダーの資格と年令についての質問に対しては

「年令・資格よりも実績がものをいう」という意見が5社残り有効回答29社の傾向は30才・

40才代に集中している。

また、資格についても、例にあげられたプロジェクトの規模のバラツキを反映して、研究者から社長にまでバラついているが、部長に多数が集中している。

- (2) リーダーの選出基準にあげられた要件を組みあわせてまとめると、結局、「豊かな開発経験」「意欲と粘り」「力強い技術力」「広いレパートリーと渉外力」「全社的判断力」「十分なリーダーシップ」を兼ね備えたリーダーの理想像がうかび上る。
- (3) プロジェクトメンバーの選出基準にあげられた要件のうち最も多かったのが「バイタリティ」「粘り」「闘争心」「意欲」「自主性」といった資質である。次に多かったのが「技術力」「フレッシュな考え方」「創造力」などである。
- (4) 教育方法については、「O.J.T」を中心とし、社内教育、研究会を行っているところが多く、また、外部研修、留学を挙げている例も多い。しかしユーザーとの接触を挙げている例は少い。
- (5) また、ケース B の場合には、「メンバー、リーダーの選出、教育について、特に深く検討されず、配慮が足りなかった」との反省の回答が見られた。

## アンケート調査表

### 技術開発の生産性向上に関するアンケートについて

#### 趣 旨

関西経済同友会技術開発委員会では、高度成長時代から低位安定成長時代への転換に伴って、今後益々重要となってくる技術開発を全社経営問題として把握、会員会社の数社から、技術開発の例に於ける工夫のあり方を伺ってまいりました。

従来は物的生産工程における生産性の向上が経済の成長を支えて参りましたが、今後は知的生産における生産性、すなわち技術開発の生産性が決め手となって来ると存じます。

当委員会では、ここに会員各位の技術開発に対する見方、考え方を広く集め、技術開発を進める上での工夫、ノウハウを広く交流し、各社に於いて更に工夫を積重ね、技術開発の生産性向上にいささかでもお役に立てればと考えております。

今回、皆様方をお願いするアンケートもこの趣旨に従い、技術開発に関連する工夫やノウハウを広く集め、交流していただくことを目的としておりますので、このアンケートの回答は、各社の技術開発担当の Top Managementの方々に御記入をいただきたく、御多忙中誠に恐縮ではございますが、御協力賜わります様お願い申し上げます。

〔尚、このアンケートに云う「技術開発」とは、広く研究開発から事業化に至る範囲を含めております。〕

#### 調 査 対 象

関西経済同友会加入会社で、技術開発を行っておられる企業を対象としております。

#### 調査票の提出期限

昭和52年8月20日

#### 調査結果の公表と秘密の保持

この調査の結果は、報告書としてまとめて会員各社に公表いたしますが、個々の記載内容は外部に漏らすことはありません。

#### 問 い 合 せ 先

この調査について不明な点がありましたら、下記へお問い合わせ下さい。

関西経済同友会 事務局 梅 名 TEL (06) 441-1031

以 上



昭和52年度 技術開発委員会

|      |         |                     |                         |
|------|---------|---------------------|-------------------------|
| 委員長  | 杉 正 男   | 住 友 電 気 工 業         | 副 社 長                   |
| 副委員長 | 今 井 昭 三 | 東 洋 紡 績             | 常 務                     |
| 〃    | 中 谷 治   | 大 阪 瓦 斯             | 専 務                     |
| 常任委員 | 井 手 新太郎 | 日 本 合 成 化 学 工 業     | 相 談 役                   |
| 〃    | 岩 谷 直 治 | 岩 谷 産 業             | 社 長                     |
| 〃    | 倉 林 育四郎 | 武 田 薬 品             | 副 社 長                   |
| 〃    | 酒 井 宏   | 酒 井 鉄 工 所           | 常 務                     |
| 〃    | 沢 本 啓 一 | 住 友 生 命 保 険         | 常 務                     |
| 〃    | 菅 沢 清 志 | 住 友 金 属 工 業         | 取 締 役                   |
| 〃    | 菅 谷 汎   | 松 下 電 器 産 業         | 技 術 本 部<br>R & D センター部長 |
| 〃    | 富 田 三 男 | ダ イ キ ン 工 業         | 専 務                     |
| 〃    | 能 村 龍太郎 | 太 陽 工 業             | 会 長                     |
| 〃    | 松 岡 壮 治 | 東 洋 ゴ ム 工 業         | 常 務                     |
| 〃    | 水 谷 司鶴夫 | 大 阪 中 小 企 業 投 資 育 成 | 常 務                     |
| 〃    | 湯 口 俊 一 | 日 立 造 船             | 副 社 長                   |

I 一(1) 会社の概要について

|                 |                               |
|-----------------|-------------------------------|
| 会 社 名           |                               |
| 本社所在地           |                               |
| 払込資本金           | 億円 ( 52. 7. 31 現在 )           |
| アンケート票<br>作成責任者 | ( 役職名 )<br>( 氏 名 )            |
| 連絡担当者           | ( 部課名 )<br>( 氏 名 )<br>( 電 話 ) |

I 一(2) 業務内容について

貴社の業務内容は次の表のどれに該当しますか。該当するものの番号を (     ) 内に記入して下さい

い。尚、適当な番号がない場合は、( )内に具体的な業務内容、製品等を御記入下さい。

| 番号 | 業 務 内 容   | 番号 | 業 務 内 容 | 番号 | 業 務 内 容           |
|----|-----------|----|---------|----|-------------------|
| 01 | 農 林 水 産 業 | 11 | 08～10   | 19 | 電気機械器具工業          |
| 02 | 鉱 業       |    | 以外の化学工業 | 20 | 通信・電子・電気<br>計測器工業 |
| 03 | 建 設 業     | 12 | 石油製品・   | 21 | 自 動 車 工 業         |
| 04 | 食 品 工 業   |    | 石炭製品工業  | 22 | 21以外の<br>輸送用機械工業  |
| 05 | 織 維 工 業   | 13 | ゴム製品工業  | 23 | 精密機械工業            |
| 06 | パルプ・紙工業   | 14 | 窯 業     | 24 | 04～23<br>以外の工業    |
| 07 | 出版・印刷業    | 15 | 鉄 鋼 業   | 25 | 運輸・通信・公益業         |
| 08 | 総合化学繊維工業  | 16 | 非鉄金属工業  |    |                   |
| 09 | 油脂・塗料工業   | 17 | 金属製品工業  |    |                   |
| 10 | 医薬品工業     | 18 | 機 械 工 業 |    |                   |

＊  
I－(3) 売上高とその推移について

推移については下記の注を参考にして記号に○印をつけて下さい。

(実 績)

|         |
|---------|
| S51 年 度 |
| 百万円     |

(推 移)

|           |           |
|-----------|-----------|
| S51 年 度   | S50 年 度   |
| イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ |

＊  
I－(4) 従業員数とその推移について

推移については下記の注を参考にして記号に○印をつけて下さい。

(実 績)

|           |
|-----------|
| S51 年 度 末 |
| 人         |

(推 移)

|           |           |
|-----------|-----------|
| S51 年 度   | S50 年 度   |
| イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ |





(実 績)

|         | S 5 1 年度 |
|---------|----------|
| 研 究 費   | 百万円      |
| 支払った技術料 | 百万円      |

(特記事項)

(推 移)

| S 5 0 年度  | S 5 1 年度  | 今後 ( ~ 5 5 ) |
|-----------|-----------|--------------|
| イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ    |
| イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ    |

## II- (3) 特許出願件数と成立件数推移\*

(実 績)

|        | S 5 1 年度 |
|--------|----------|
| 特許出願件数 | 件        |
| 特許成立件数 | 件        |

(特記事項)

(推 移)

| S 5 0 年度  | S 5 1 年度  | 今後 ( ~ 5 5 ) |
|-----------|-----------|--------------|
| イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ    |
| イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ    |

## II- (4) 新製品の全売上高に占める割合の推移\*

「ここに言う「新製品」の定義については、貴社が日常使用しておられるものによって下さい。尚、定義については簡単に御説明下さい。」

(実 績)

|                | S 5 1 年度 |
|----------------|----------|
| 新製品の全売上高に占める割合 | %        |

(当社における新製品の定義)

(特記事項)

(推 移)

| S 5 0 年度  | S 5 1 年度  |
|-----------|-----------|
| イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ |

## II- (5) 技術輸出の収入の推移\*

「ここに言う「技術輸出」とは、特許、ノウハウによるものを言い、プラント輸出等は含めません。」

(実 績)

|     | S 5 1 年度 |
|-----|----------|
| 収 入 | 百万円      |

(特記事項)

(推 移)

| S 5 0 年度  | S 5 1 年度  |
|-----------|-----------|
| イ ロ ハ ニ ホ | イ ロ ハ ニ ホ |

Ⅱ－(6) 研究者（含研究補助者）の投入比率推移\*

（各年度のＲ＆Ｄ関係人員を１００％とする。）

〔尚、２年程度で開発を完了する製品・技術開発を短期、４～５年以上を要する製品・技術開発を中長期とする。〕

（実 績）

|       | Ｓ５１年度末 |         |
|-------|--------|---------|
|       | 新規事業   | 既存事業の拡大 |
| 短 期   | %      | %       |
| 中 長 期 | %      | %       |

（推 移）

| Ｓ５０年度末 |         | Ｓ５１年度末 |         |
|--------|---------|--------|---------|
| 新規事業   | 既存事業の拡大 | 新規事業   | 既存事業の拡大 |
| イロハニホ  | イロハニホ   | イロハニホ  | イロハニホ   |
| イロハニホ  | イロハニホ   | イロハニホ  | イロハニホ   |

（特記事項）

Ⅱ－(7) 研究費（除人件費）の配分比率

（各年度の研究費（除人件費）を１００％とする。）

〔尚、２年程度で開発を完了する製品・技術開発を短期、４～５年以上で開発を完了する製品・技術開発を中長期とする。〕

（実 績）

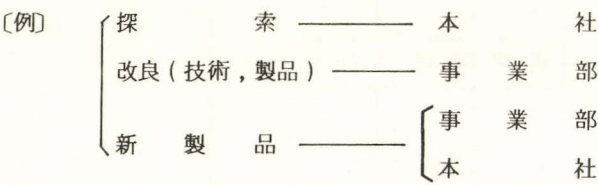
|       | Ｓ５１年度 |         |
|-------|-------|---------|
|       | 新規事業  | 既存事業の拡大 |
| 短 期   | %     | %       |
| 中 長 期 | %     | %       |

| Ｓ５０年 度 |         | Ｓ５１年 度 |         | 今後２～３年 |         |
|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| 新規事業   | 既存事業の拡大 | 新規事業   | 既存事業の款大 | 新規事業   | 既存事業の拡大 |
| イロハニホ  | イロハニホ   | イロハニホ  | イロハニホ   | イロハニホ  | イロハニホ   |
| イロハニホ  | イロハニホ   | イロハニホ  | イロハニホ   | イロハニホ  | イロハニホ   |

（特記事項）

Ⅱ－(8) 費用の負担の配分はどうなっていますか。

( 本社負担、事業部負担 ( 又は工場 )、両部門に配分、その他等 )

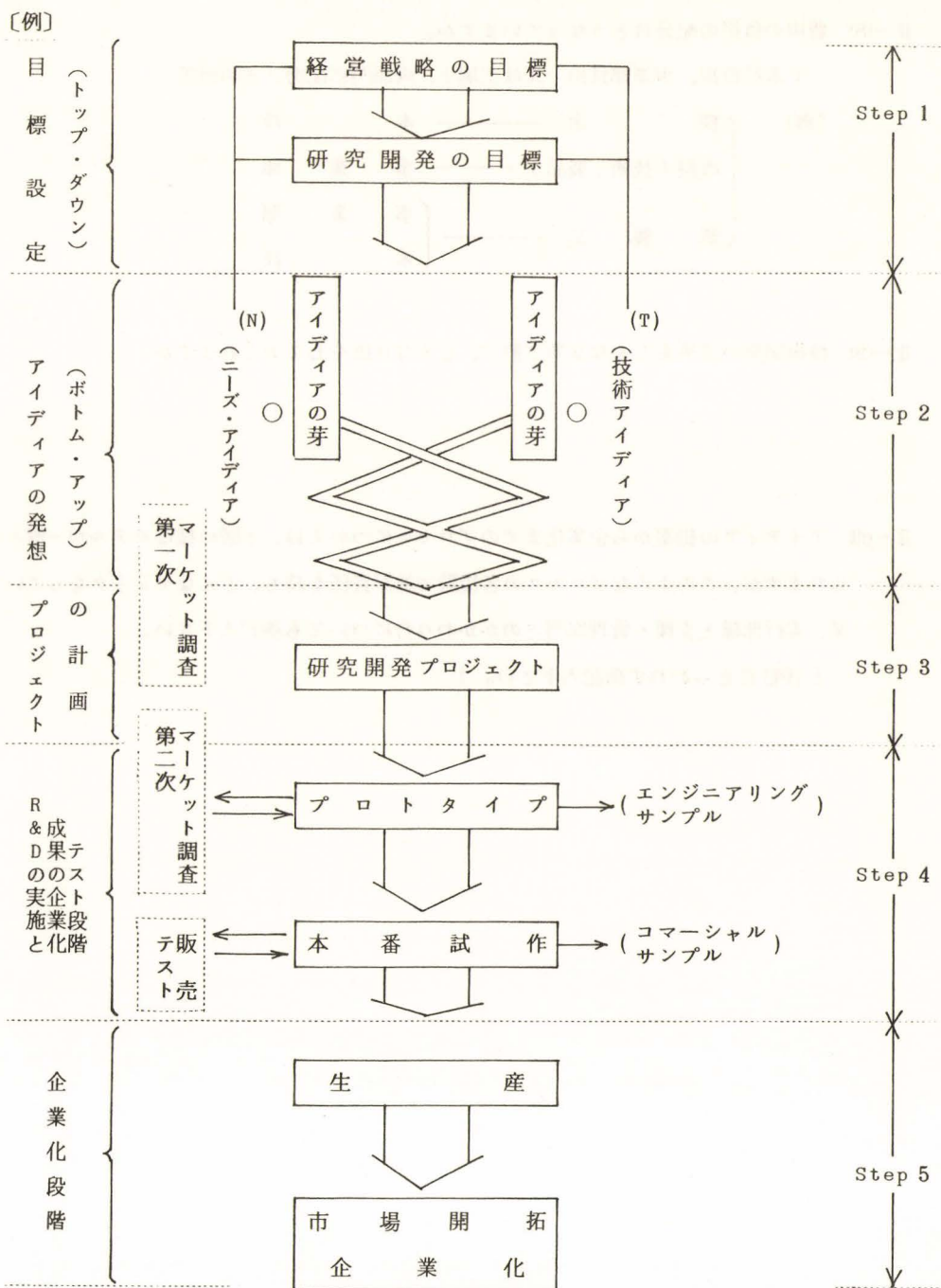


Ⅱ－(9) 技術開発の成果をどんな基準で把え、どんな評価をしておられますか。

Ⅱ－(10) アイディアの提案から企業化までのプロセスについては、下図の様なモデルが一例として考えられますが、このようなプロセスの各段階で誰が責任を持ち、どんなチェックをしていますか。  
又、実行部隊と支援・管理部門とのかかわり合についても御記入下さい。

( [例] にとらわれず御記入下さい。 )



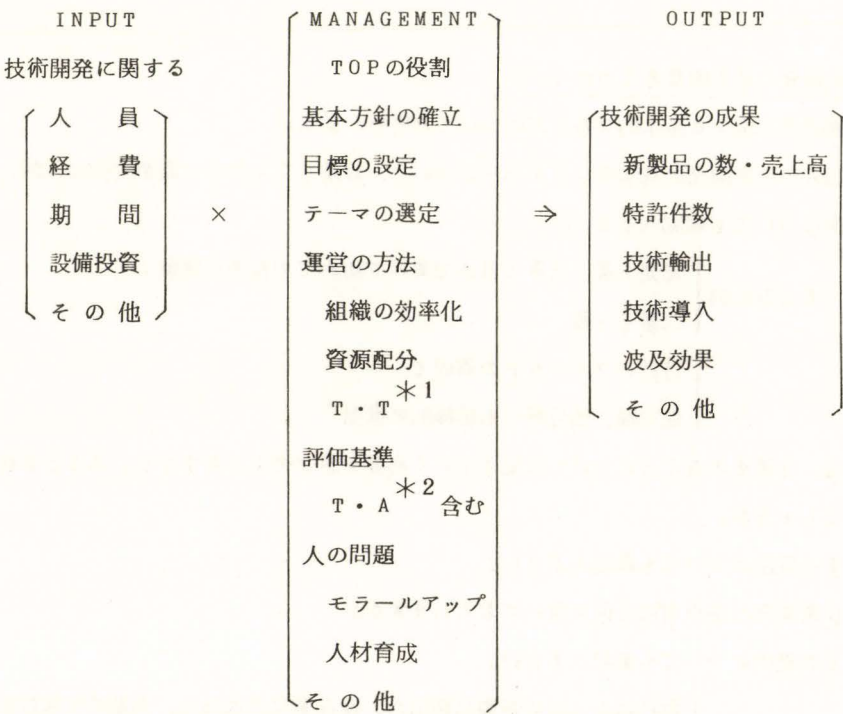


Ⅲ 貴社の技術開発の基本的な考え方についてお伺い致します。

尚、このアンケートの「考え方の例」とか「意見」については、一般的に云われている意見や昨年の当委員会でのヒアリングの中で出された意見を記載しておりますが、相互に矛盾したり異なる意見もあります。これらが貴社のお考えに反する場合、遠慮なく反対意見を御記入下さい。

1. マネジメントの重点項目

技術開発の生産性を構成する要因として下記の様な図が考えられます。



※1 T・T：Technology Transfer（技術移行）は、技術をいろいろな分野に波及させようというもので、広義には、国と国、国内的には同種企業間、異種企業間、企業内のトランスファー等がある。

※2 T・A：Technology Assessment（技術評価）とは、研究及び技術を実施応用した際の社会的影響と効果を弁別し、評価し、公知し、処理することである。

Ⅲ-1(1) 上の図の内MANAGEMENTグループに属する項目の中から技術開発の生産性向上を図るために現時点で貴社が最も必要だとお考えになっているもの（何項目でも結構です）を重要だと思う順序に従って御記入下さい。（この項目にない事項があれば自由に書き加えて下さい。）又、何故それらを選ばれたのか、その理由を右記に御記入下さい。

- |     |      |
|-----|------|
| (1) | (6)  |
| (2) | (7)  |
| (3) | (8)  |
| (4) | (9)  |
| (5) | (10) |

(理由)

## 2. 技術開発の基本的な考え方について

技術開発に関する基本的な考え方についてお伺いします。

Ⅲ－(2) 貴社の技術開発の基本的なポリシーについて、お差し支えない範囲で御記入願います。その理由についても御記入下さい。

考え方の例

|   |                          |
|---|--------------------------|
| { | 先発主義（世界で日本で業界で初めての技術に挑戦） |
|   | 二番手主義                    |
| { | 自社のフィールドの周辺で             |
|   | 他業種、他分野へも積極的に進出          |

Ⅲ－(3) 又、今後その考え方については変えていく必要を感じておられますか。あるとすれば、どんな点でしょうか。

その理由についても御記入下さい。

Ⅲ－(4) 技術開発の重点方向を何に置いておられますか。

その理由についても御記入下さい。

考え方の例

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| { | 自社にとっての新製品創出か、既存製品の改良か、画期的生産技術の開発か、 |
|   | 製造工程の改良か                            |

Ⅲ－(5) 又、今後その重点方向を変えていく必要を感じておられますか。あるとすれば、どんな方向でしょうか。

その理由についても御記入下さい。

## 3. 技術開発と企業規模の関係について

例えば

- ① 技術開発のための企業の適正規模を論ずるは無意味である。
- ② 大型の発明は、小企業や独立の研究所の方が行いやすい。
- ③ 超長期にわたる技術開発は大企業の責務である。
- ④ 大企業は改良型発明の源泉である。



⑤ 大企業には平均的常識人が多い。従って革新的な技術開発はされにくい。

⑥ 大企業にありがちな社内 Venture に対する過剰な管理や抑制を取り除かなければ、技術開発のスピードは上らない。

等の意見があります。

Ⅲ－(6) 貴社では、これらの意見に対し、貴社の現状から見てどうお考えになりますか。

Ⅳ－(1) 貴社のこれ迄の多くのテーマの内、お差し支えのない例で結構ですが、非常にうまく行った例と、残念ながら失敗に終わった例を御記入下さい。

( どちらか片一方でも結構です。 ) ( 概数でも結構です。 )

| 項 目                                                              | 成 功 した 例 ( Case A ) | 失 敗 した 例 ( Case B ) |
|------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| テ ー マ 名<br>記 号 で も 可                                             |                     |                     |
| 内 容<br>概 略                                                       |                     |                     |
| 投 入 人 員<br>( 延 人 ・ 年 )<br>・ 技 術 者<br>・ 補 助 者<br>・ そ の 他<br>( 計 ) | 人                   | 人                   |
| 期 間<br>( 年 月 )                                                   |                     |                     |
| 投 入 資 金<br>・ 経 費<br>・ 設 備 投 資<br>・ そ の 他                         | 百万円                 | 百万円                 |
| 成 果                                                              |                     | ( 中止の決断者 )          |
| その結果をもたらした重要なポイントは<br>何であったと思いま<br>すか                            |                     |                     |

## 1. Top Management の役割

技術開発に於ける Top Management の役割として、

例えば

- ① Top の技術開発に対する関心が大きい事が成功の大きな要因である。
- ② (革新的な)大型の技術開発には、Top Management の積極的な支持が絶対に必要である。
- ③ 現在の収益をどれだけ技術開発に割き、どう分配するかを決める事が Top Management の大きな役割である。
- ④ 長期技術開発テーマについては、Top 若しくは権限を有する者が研究者と共に歩きながら、その時々判断を自ら行なう事が重要である。
- ⑤ 自社の技術・市場の強さ・弱さを認識し、適確な開発の手段・方法等を判断し推進するのが Top の役割である。

等の意見があります。

IV-(2) 貴社の Case A の場合、Top Management の果たした役割について

- 誰が (例えば、社長、常務会等技術開発の最高責任者)
- どんな点で
- どんな影響を与えたか

等について御記入下さい。

IV-(3) 又、上の Case A での事例から Top Management の役割として何が重要だと思われますか。

## 2. 技術開発目標の設定

目標の設定に関連して

例えば

- ① 長期経営計画 (3~5年) に於いて、目標や技術開発の位置付け (分野、投入資源、開発期限、目標売上高等) が明示されていること。
- ② 技術開発の目標の設定は、どんな組織で誰れが参画して行なっているかが重要。
- ③ 当初から目標の設定については、テーマ、成果の限界を明確にし完璧を期するべきではない。
- ④ 対象とする市場については、企業規模の如何にかかわらず小さいマーケットでも狙い、そこからスタートするという発想が必要。

等の意見があります。

IV-(4) 貴社の Case A, Case B の場合、目標の設定に際して、どんな点を重視されましたか。

- 長期経営計画との整合性
- 目標設定者（Top か、研究部長か、担当者か、その他）
- 目標設定の組織（特別委員会、常務会、その他）
- 目標設定時に特に重要視した項目や事項

等について御記入下さい。

IV-(5) 高度成長時代と現時点での考え方の相異について御記入下さい。

### 3. テーマ選定に関して

#### (A) アイディアの発掘に関し

例えば

- ① シーズアイディアを成功に導くのは難しい。アイディアにほれ込む事なく取り組み方を慎重に検討すべし。
- ② アイディアにほれ込む事が必要である。何故ならほれ込まないと可能性の発見より可能性の発見に結びつくから。
- ③ ニーズの探索に於いて、あまりユーザーの意見のみにこだわってはいけない。
- ④ 社内にアイディアを出す人材がなければ外部から積極的にもち込むこと。

等の意見があります。

IV-(6) 貴社の Case A , Case B の場合、技術開発のアイディア発掘に関してどんな工夫をされましたか。

- アイディアの出所（誰が、どこから、具体的か、抽象的か）
- シーズアイディアか、ニーズアイディアか
- どうしてそのアイディアを把えたのか
- アイディアをどうしてテーマにまで育てたか

等について御記入下さい。

IV-(7) 日頃、アイディア発掘のために特に工夫しておられる事がありましたら御記入下さい。

#### (B) テーマ選定評価に関し

例えば

- ① 自社独得の評価基準（例えば、商品のKg当り単価、投資設備の償却期間を法定年限より短かくする。使用スペースの面積当り売上高等）を決めている。
- ② 基準を明確に決め、手続きをフォーマルな形で決めきっちり守ること。
- ③ テーマの評価に際しては、テクノロジーアセスメント（その技術開発が社会の様々な環境に対してどんな影響を与えるか）を正確でなくても、その時点でのものを実施する事が



必要。

等の意見があります。

IV-(8) 貴社の Case A , Case B の場合、テーマ選定、評価に関してどんな工夫をされましたか。

- 独自の選定基準の有無及びその内容 ( ポイント )
- 評価選定の為の組織と人
- テクノロジーアセスメントの有無及びその内容 ( ポイント )

等について御記入下さい。

IV-(9) 貴社で一般に技術開発のテーマ選定に際し、特に重要だと考えておられる事項がありましたら御記入下さい。

IV-(10) テクノロジーアセスメントを中心にして、今後選定評価の基準がどう変わっていくと思われますか。

#### 4. プロジェクトの運営に関して

##### (A) 基本的な考え方

技術開発プロジェクト運営の基本的な考え方として

例えば

- ① 技術開発は、それ自体を管理せず、進め方、考え方 ( どんな手段で、どんな考え方で進めているか ) を管理すべきである。
- ② 技術開発は、外からは分りにくいものであり、当事者に Needs への対応、費用も含めて責任を渡すのが最善で、大事なポイントだけを押えるラフな管理システムの方が良い。
- ③ 一定期間毎のチェックにより、事態の変化が分ったときは、それにどう対応するかがプロジェクト運営のポイントである。

等の意見があります。

IV-(11) 貴社の開発プロセス ( 6 頁参照 ) の各 Step に於いて、プロジェクトの運営に対して何か特別に考えている点がありますか。

IV-(12) 貴社のプロジェクトの運営に際しては、権限と責任が実行部隊にどの程度与えられていますか。

##### (B) プロジェクト運営の組織について

実行部隊と、支援・管理機構について

例えば

- ① 技術開発プロジェクトの効果的な運営には「ダメ」と分ればすぐ撤退出来るフレキシビリティのある組織が望ましい。

② 現代のアメリカ大企業では、開発組織は社外に小組織をつくり技術開発を行なわせている。(大組織では、取り組み方が安易になるから)

③ 開発組織の各開発段階での組織変えが必要である。

等の意見があります。

IV-13 それは Case A , Case B にどのような影響を与えましたか。

IV-14 貴社の Case A , Case B の場合のプロジェクト化以降の段階(6頁参照)で実行部隊は、どのような組織形態をとっておられましたか。

IV-15 実行部隊と支援・管理機構(組織)との関係に於いて、フリクションが大きい(面従腹背)と云われていますが、特に留意し、工夫しておられる点について御記入下さい。

IV-16 貴社の実例から見て、今後の技術開発のための組織を変更していく必要があるとすれば、どのような点が重要であるとお考えでしょうか。

(C) T・T(テクノロジートランスファー)は、技術開発の生産性向上にとって、非常に重要であると言われており

例えば

① 自社の技術開発の契機を求めて、他社や他分野の技術にアプローチし自社技術開発の範囲を増やした。

② 関連技術の発展が、自社技術の Develop に多大な影響を与えた。

等の意見があります。

IV-17 貴社の Case A , Case B の場合、もし T・T が実行されていたのであれば

○ どの技術か

(例えば、社内、他社、国公立研究機関、大学、その他)

○ 誰がどんな形で持ち込んできたか

(例えば、外部の人の引抜き、社外留学、社内留学、配置転換、その他)

等について御記入下さい。

IV-18 もし、T・T が実行されていないのであれば、出来なかった理由が特にあれば御記入下さい。

IV-19 T・T を妨げるものとして、NIH(Not Invented Here=自分若しくは自分のグループが発明、発見したものでないという理由で採り入れようとしない態度)があるといわれていますが、これを克服するためにはどんなことが考えられるでしょうか。

IV-20 その他、技術開発を阻害する要因の中で特に重要だと思われるものがありましたら御記入下さい。

#### (D) 技術開発の運営管理について

##### (i) 技術開発の運営管理について

例えば

- ① 毎年の継続分を出来るだけ少くする為、テーマを細分化し各々の完成期間を短かくする。
- ② 出来るだけ熟練や勘を除くため、コンピューターを使って理論的に追求する。
- ③ 技術開発の管理の為の手法を使って、事前の調査や管理を行なっている。
- ④ 技術情報収集のために、外部機関を利用し効率を上げる。

等の意見があります。

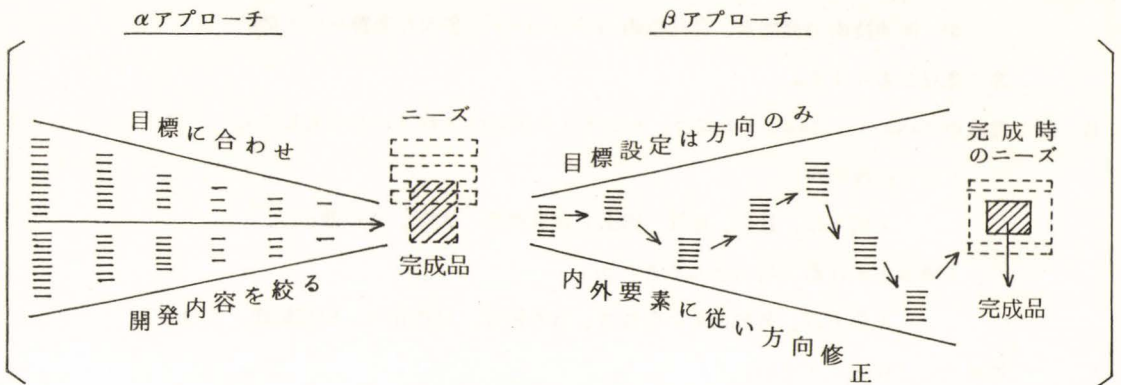
IV-21 貴社の Case A , Case B に於いて特に重視し、その管理を工夫しておられたのはどんな点でしょうか。

又、その理由についても御記入下さい。

(ii) 短期テーマと中長期テーマの運営管理について

例えば

- ① 短期テーマには、着手時の目標設定を特に重視した、いわゆる $\alpha$ アプローチが、中長期テーマには、進行過程での情報インプットを重視し、必要な場合は目標の修正を行なういわゆる $\beta$ アプローチが適している。



- ② 短期テーマには、特に納期 (完成のタイミング) が重要である。
- ③ 中長期テーマは、ナショナルプロジェクトとの関連を求めて行なうことも一つの方法である。
- ④ 中長期テーマには、特に Top の役割が重要で、研究者と共に歩きながらその時々判断を行なうことが必要である。

等の意見があります。



IV-②② 貴社は、短期と中長期の技術開発テーマの管理・運営の方法を変えておられますか。

貴社の運営管理上の工夫について御記入下さい。

5. 技術開発の進行過程の評価について

技術開発の進行過程における各段階及び成果の事業化に際しては、資源（人・金・スペース）の追加投入が必要になりますが、この際、次の段階へ進めるか否か、或は、中止するかを決定するためには何らかの評価基準により誰かが判断することが必要であり、

例えば

- ① フォーマルな基準を持つべきであり、
- ② その基準は、自社の体質にあった独自のものであることが望ましい。
- ③ 又評価は、技術開発の過程（テーマ選定、製品化、商品化、企業化）の各ステップで行なわれることが望ましい。

等の意見があります。

IV-②③ 貴社の Case A , Case B について

- どのような判断基準で（貴社独自のものかどうか、何に重点を置いた評価か）
- 誰が、又はどんな組織で
- どの段階で

成功（企業化につながる場合が多い）、或は失敗（中止）の判断をされましたか。特に貴社の工夫のあり所について御記入下さい。

IV-②④ 貴社では、進行過程に於ける評価に於いてテクノロジー・アセスメントをどう取入れておられますか。もし実施しておられるとすれば、どのような点を重視しておられますか。

6. 技術開発に於ける人的要因について

技術開発を成功させるための人的要因について

例えば

- ① 人の異動を行ないながら、平均年齢を常に若い方向に維持する。
- ② 新しいものをつくり上げるには、総合力が必要であるので、ベテランがこれを行ない、若手は斬新な創造的思考には富むが、総合力には欠けるので将来の為の下地づくりをさせる。
- ③ 要員の適正配置により、人員は減ったが返って業績は良くなった。
- ④ モチベーションアップが重要で、そのためには技術開発の厳しさと楽しさを体得させることが必要だ。
- ⑤ 日頃から広い専門分野について研究者の育成を行なうことが重要で、そのためには処遇

面でも工夫すべきだ。

⑥ 技術開発の方法を体得させるためには、多くの人の話を聞かせたり、成功経験者に師事させている。

⑦ プロジェクトリーダー育成には、自分の専門領域をもったものを選び、一般的な教育を与える必要がある。

等の意見があります。

IV-25 貴社の Case A , Case B の場合

① リーダーの資格及び年齢はどうか

② リーダーの選出基準として重視した点

③ メンバーの選定基準として重視した点

④ 教育の方法

等について工夫された点について御記入下さい。

以上でこのアンケートは終了です。御協力ありがとうございました。

尚、このアンケートにより、インタビューをお願いする場合もありますが、その節は再度御協力をお願い申し上げます。

# 国民意識に関する公開討論会問題提起

「わが子、わが孫にどんな日本を引き継ぐのか」

昭和52年12月8日

代表幹事 新井正明

## 1. 転機に立つ日本

今日わが国は、石油危機以降の厳しい経済環境の下で歴史的な転換期にさしかかっており、今ここのわれわれの対応如何は、いわば21世紀に至る日本の進路を決定づけることになると言っても過言ではない。しかもそれは低成長経済下での苦難に満ちた対応であり、国際社会の中でわが国の存立をかけた選択である。それだけに現在、何よりも大切なことは国民1人ひとりが冷静にわが国の現状を認識し、当面の難局打開に取り組むことである。

（犠牲を伴う選択）

その際、場合によっては、ある程度の犠牲を忍び負担増を覚悟することも必要となろう。かつて高度成長時代には両立し得た福祉の向上と税負担の軽減、賃金の引上げと雇用の拡大といった政策課題が現在ではトレードオフの関係に立つ極めて切実な問題となっている。また最近では環境保全の要請から諸般の開発が遅々として進まず、例えば、エネルギー問題をとってみても原子力発電所を増設するのか、それとも将来の電力不足を我慢するのか、二者択一の厳しい選択を迫られているのが実情である。

（問われる日本と日本人のあり方）

一方、戦後わが国は、経済の復興を急ぐ余り世界経済秩序の形成とその維持強化に力を注ぐことなく、専ら輸出の拡大を通じて自らの利益を追求してきた。このような姿勢が近時、諸外国からの激しい反発を招くところとなっていることは周知のとおりである。現在わが国は大幅な貿易黒字の解消を強く迫られているが国際社会における対日批判はこれにとどまらず「日本は応分の海外援助や自国の防衛費も負担していない」といった、いわゆる「ただ乗り」を非難する声も高まっている。またエコノミックアニマルとか（Inscrutable Japan）「得体の知れない日本」といった言葉は、今や経済問題を超えて、その背後にある日本人のものの考え方、意識構造そのものに向けられていることに注意しなければならない。

先般の日航機とルフトハンザ機の乗っ取り事件の余りにも対照的な解決は、いみじくもわが国と西



独の法秩序の維持に対する考え方や社会観の違いを示す象徴的な出来事であった。各国がそれぞれの文化と伝統に根ざした独自の主義主張、社会観を持つことは当然であるにしてもそれが国際社会において理解されないようであれば孤立化への道は避けられないであろう。

## 2 個と全体の調和

以上のような現状に鑑みれば、われわれは世界経済全体が苦難にあえぎ、わが国も低成長を余儀なくされる中でこれまでのような自己本位の考え方、他人まかせの甘えの姿勢がもはや国の内外において許されなくなっていることを改めて自覚しなければならない。そして、今後は個人は自分のことのみならず国のことを考え、国は自国のことのみならず世界のことを慮り、「全体」の問題解決に積極的に参加し、主体的に行動することが必要であろう。

このような「個と全体の調和」への意識的努力なくして、わが国の将来の発展はおろかその存立すら危ぶまれる、というのが今日の実情であると思う。このことは、もともとわれわれ1人ひとりの厳しい自覚を要する容易ならざる命題であるが、以下、これを現実のわが国社会に具現するためにわれわれが取り組むべき課題について考えてみたい。

### ① 国民としての自覚の昂揚

(誤った個人主義)

「個と全体の調和」を図る上でまず重要なことは、われわれ1人ひとりが真の民主主義の精神を体し、市民として、国民としての自覚を高めることである。

これまでわが国がめざましい発展を遂げたのは、日本人の高い知識水準、勤勉な国民性の賜であるが、これを最大限に発揮させたものは、戦後の自由化と民主化であったと思う。しかしながら、戦後外から与えられた自由と民主主義は今なお十分にわが国社会に根をおろすには至っておらず、ともすれば自由と放縦が混同され、自分以外のことを顧みない誤った個人主義即ち利己主義が瀰漫しつつあるように思われる。自由な社会を守るためには、各人の自律と節度ある行動が求められるのであり、責任からの自由、自由を破壊する自由が許されないことは言うまでもない。

(教 育)

従って、今後教育の場においても、民主主義の基本として社会全体を慮る気風を醸成し、国を思う心を養うことが肝要であろう。

戦後、わが国では国歌、国旗その他国と名のつくものは意識的あるいは無意識的に遠ざけられてきたきらいがあるが、世界のどの国においても国歌や国旗が非常に大切にされていることは周知の通りである。これは、教育の基本のひとつとして国を愛する心を養成することが重視されていることの現われであり、われわれは、この点について認識を新たにすべきではなかろうか。

(国の目標)

同時に国民としての自覚を高めるためには、わが国社会が今後めざすべき新しい目標も必要であろう。

戦後、わが国は自由と民主主義に立脚した文化国家を目標に再出発した。そして文化国家になるためには経済の再建が不可欠であるとの認識の下に、先進国に「追いつき追い越す」ことをめざしてきたといえる。しかしいつの間にか、手段が目標となり、経済至上主義の風潮の中で心の貧しい文化小国になってしまったかの観があり、しかも物質的には西欧並みの豊かさが一応達成された現在、社会全体の進むべき方向が見失われているように思われる。

われわれとしては、世界の中で日本がおかれている立場を正しく認識し、果たすべき役割を明確にするとともに、国際化時代に相応しい国の目標ないし理念を追求していかなければならない。

## ② リーダーシップの発揮

(政治)

このような意味において、今日政治、経済、社会の各分野で指導的な立場にある者の責務は誠に重大である。

民主主義を真に正しく運営していくためには、為政者の強力なリーダーシップが不可欠であることは言うまでもないが特に今日経済社会全体が一種の手詰まり状態に陥っているだけに、徒に大衆に迎合することなく、「出来ること」と「出来ないこと」「すべきこと」と「すべきでないこと」を峻別し、これを率直に国民に訴えるべきである。同時に、例えば行政改革、不公平税制の是正等、真に国民の望むことは勇断をもってこれを実行する姿勢なくして政治への信頼を回復することは出来ないと思う。

(経済)

一方、企業も昨今の厳しい経営環境の下で、ともすれば、国の政策に依存しがちであるが、われわれ経済人としては、こうした風潮を厳に警戒し、常に自己責任の原則を踏まえて、企業経営の健全化に努め、従業員、顧客、ひいては社会に対する使命を果たすことが必要であることは言うまでもない。

また、労働界においても、その社会的影響力は極めて大きく、もはや自らを経済的「弱者」として位置づけ、行動することは許されない状況にある。特に、福祉の原点とも言うべき雇用の安定がこれまでのように当然視できなくなりつつある現在においては、国民経済の見地から緊密な労使協力を図ることが何よりも肝要であると思う。これからは、企業も組合も自らのために何が最善であるかを求めていくだけでなく、何が社会の利益、全体の幸福であるかもあわせて考えていく必要があり、こうした「個と全体の調和」に立脚した労使の協力こそが現在の混迷を克服し、わが国の



将来を切り開く鍵であると言っても過言ではない。

### ③ 国の安全に対する意識の革新

( 効率・公正・安全 )

最後に強調したいことは国の安全に対する意識の昂揚である。昨今、個人生活の面での安全に対する関心は高まっているものの、「社会全体の安全」「国の安全」に対する国民の意識は極めて不十分である。

海外依存度の高まりに伴って、経済の不安定性が増大することは、かつての石油危機がこれを例証するところであり、わが国経済社会をめぐる「不確実性」は著しく高まっている。これまでわが国経済はいわゆる「効率」と「公正」のバランスの中で運営されてきたが、これからの不確実時代にあっては、いわば生存の論理としての安全を加え、「効率・公正・安全」の3つの理念が必要であると考ええる。

このような観点から、国民生活と福祉、正常な産業活動への脅威に備えるべき経済安全保障とそのコスト負担のあり方について早急に国民的合意を確立しなければならない。

( 国の安全 )

同時に、今ひとつ重要なことは、国民1人ひとりが「国を守る」気概をもつことである。

この問題は、これまでとかくタブー視されてきたために、「どこの国に攻められるのか」「何を守るのか」といった素朴な疑問を抱いている人もなお少なくないように見受けられる。しかしながら、国というものは、本来、当面の脅威の有無に拘らず、国民が協力して自らを守るためにつくられたものである。経済の安全なくして生活の向上があり得ないように、国の安全なくしては個人の権利や自由も確保し得ない。

英語のLiberty即ち自由という言葉はもともと奴隷身分からの解放を意味していたようである。かつてギリシャ時代には、国が破れると自分も家族も奴隷になるという状況下にあったために、国の防衛が個人の自由を守る意識と直結していたのであるが、今日でもその本質は何ら変わるところはないと言えよう。世界の政治経済情勢は常に流動し、変化しつつあるが、こうした中で米国がいつまでも無償で安全を提供してくれる保証はないのではあるまいか。

この際、われわれは、戦後30年の惰性から脱却し、国の独立と威信というものをもっと大切にすべきであり、そのために今何をなすべきかを真剣に考えなければならないと思う。

### 3 おわりに

一国の政治・経済・社会は、畢竟、国民の意識の所産であり、国民の英知と努力なくしては国の存立発展はあり得ない。

英国の歴史家、アーノルド・トインビーは、「文明は常にそれ自身の欠陥と失敗によって破産して



きたのであって、外からの作用でそうなったのではない。」と言っている。

また、中国の古書にも「天のなせる災はなお避くべし、自らなせる災は遁るべからず」という言葉があるが、これらはいずれも国家、民族の発展を支えるものは何であるかを示唆しているように思う。

われわれは、この重要な時期にあって、「自らなせる災」を招くことのないよう自戒し、わが子、わが孫に誇れる国を引き継ぐために、今ここで大いに主体性、創造性を発揮し、行動して行かなければならない。

## 昭和53年度予算 大蔵原案について

昭和52年12月23日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 新井正明

代表幹事 山田 稔

1. 深刻な財政危機のなかで、景気刺激のけん引車となる一般公共事業を中心に思い切った支出の積増が行なわれたことは、内外の不均衡是正をめざす政策当局の決意のほどがうかがわれ、一応評価される。また、かねて要望してきた投資減税、住宅ローン減税がもり込まれたことも高く評価し、歓迎したい。
2. しかしながら、現在の経済実態を考えると、これだけで、内需拡大による7%の成長を実現することは困難であり、また、貿易収支の黒字幅縮小についても、諸外国を説得できるような結果が得られるとは思えない。
3. 国際的信義を守り、国内の危機的状況を克服するうえで、来年は決定的に重要な年であり、あらゆる政策手段を動員すべきであると考え。とくに、企業収益力の低下から、実質賃金の上昇が望み得ない状況にあることを考慮すれば、所得税減税を追加することを検討すべきであると思う。

## 昭和53年度予算 政府原案について

昭和52年12月29日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 新井正明

代表幹事 山田 稔

1. わが国内外から注目されていた明年度予算編成に当たり、国債の増発による思い切った投資的経費の積増しに踏み切ったことは、現下の難局に対する政府の真剣な姿勢を示すものとして評価したい。

2. しかしながら、現在の冷え切った経済環境のもとでは、財政支出の波及効果に多くを期待し得ず、また、実質賃金の伸縮に伴う消費の停滞も懸念される現状を考えれば、これだけで今や国際的公約になりつつある7%成長の実現は困難であろう。
3. 従って、政府としては財政、金融両面からありとあらゆる政策を勇敢に実行すべきであり、特に、今回見送られた所得税減税についても再検討を望みたい。
4. なお、雇用対策、エネルギー対策、海外協力などについては、今後の経済運営に欠かせない重要課題であるだけに、なお一層の配慮を期待したい。

## 年頭にあって

昭和 53 年 1 月 1 日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 新 井 正 明

代表幹事 山 田 稔

わが国は、長期にわたる内需不振に加え、昨年来の円急騰、貿易摩擦の増大によって、一層深刻な不況が憂慮される厳しい情勢のもとで、ここに新しい年を迎えた。

今日の事態は、これまで内外の環境変化に主体的に対応することを怠ってきたわが国の「意図せざる選択」の結果でもある。

世界的不況のなかで、先進諸国間の鋭い国益の対立が続く苦難の時代にあって、今年こそ、政府、企業、国民が一致協力し、国内外の諸問題の解決をめざして果敢に行動する年にしなければならない。

### 1. 雇用の維持・安定への決意

われわれ経済人は、このような逆境の時こそ自己責任の原則を厳しく自覚し、自らの努力と創意工夫によって企業の存続と発展に最善を尽さなければならない。とくに、企業収益が低迷し、雇用の維持・安定が重要な社会的要請となっている現在、労使ともに、国民経済の視野に立ち、賃金上昇については、これを一時的に中断するほどの決意をもって、この難局に臨まなければならない。

### 2. 健全な国民意識の喚起

わが国が国際社会との調和をはかるためには、民主平和国家としての日本の果すべき役割を明確にし、国民的合意の形成につとめるとともに、国の安全についての国民意識を喚起する必要がある。また、国際・国内問題を問わず、わが国が当面する幾多の課題の解決には、国民各層が、従来の「甘えの姿勢」から脱却し、何らかの犠牲を忍び、負担増を覚悟することが不可欠である。われわれは、かかる健全な国民意識の醸成に積極的な努力を続けていきたい。

# 国際社会経済委員会研究報告書

## —わが国海外投資の展開方向と課題—

昭和53年1月12日

社団法人 関西経済同友会

国際社会経済委員会

### 緒 言

国際社会経済委員会は、52年度の活動を始めるにあたり、活動テーマとして「国際社会におけるわが国の存立条件を求めて」を掲げ、活動方針として、第1に、国際社会におけるわが国の果すべき役割、第2に、わが国海外投資のあり方、第3に、国際相互理解の推進、の3点を掲げました。特に本年度はこれまでの国際経済委員会に新たに「社会」の観点をつけ加え国際社会経済委員会として発足し、皆様の御協力のもとに鋭意活動を進めてまいりました。

この間、本52年度のわが国経済は、政府の景気対策が機動力を欠いたため、不況が一段と深刻化し、内需はますます停滞色を強めることになりました。このため輸出のドライブがかかった反面、輸入が停滞し、その結果として過大な貿易黒字が生じ、秋口からの強烈な円高ショックをもたらめることになりました。さらに、この円高が不況に追い打ちをかけることになり、52年末にかけては、言わば「不況の悪循環」がとみに強まってきたと言えます。

このような状況の中で、51年来の欧州からの対日通商批判に加え、52年初めからは米国からの対日圧力が重なったため、わが国を取り巻く国際環境は、近年になくきわめて厳しいものとなりました。このため、当委員会は、時節柄どちらかと言えば「通商・貿易問題の視点からみたわが国の存立条件」を研究することに重点をおき、知識の吸収につとめることに致しました。従って、この問題につきましてはヒヤリングの過程で適宜把握につとめて頂いたものと考え、本年度の当委員会の活動報告書におきましては、いささか手薄になっておりました「わが国海外投資のあり方」に重点をおき、とりまとめることに致しました。

申すまでもなく、海外投資問題は、国内の産業構造や通商・貿易問題とは表裏一体であり、本年度の活動テーマである「国際社会におけるわが国の存立条件」を考える上でも重要かつ不可欠の問題であります。世界不況下でここ数年来やや伸び悩んでいたわが国の海外投資も、今日の円高や貿易黒字の圧縮問題との絡みで、再び新たな脚光をあびつつあり、その意味からも本報告書が多少とも皆様のお役に立てば至福に思う次第です。なお、本年度活動方針の第3の課題である「国際相互理解の推進」については時間的制約もあり遺憾ながら十分な検討を加えられませんでしたので、出来れば、来年度活動において研究を進めていただければ幸いです。



## 目 次

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| I はじめに .....            | 120 |
| II わが国海外投資の現状と展望 .....  | 121 |
| III わが国海外投資をめぐる課題 ..... | 121 |
| (1) 海外投資の原資調達について ..... | 121 |
| (2) 世界需給と海外投資 .....     | 122 |
| (3) 国際人の養成対策 .....      | 122 |
| (4) 中堅企業の海外投資 .....     | 123 |
| (5) 海外投資の保護対策 .....     | 123 |
| IV おわりに .....           | 123 |

### I はじめに

わが国の海外投資は、70年代入り以降急激な増勢をとげたが73年末の石油ショックを契機として、その増勢テンポは大幅にスローダウンし、目下のところ、既存投資の見直しや体質改善に重点がおかれている。ただ、ひとところに比ベテンポがスローダウンしたとは言え、投資額は76年度でも35億ドルと依然高水準を維持しており、従ってこのようなペースの続く限り産業構造審議会の見通しである80年度350億ドル、85年度800億ドル(残高ベース)はほぼ達成され、80年代中半において米国に次ぐ世界第2位の投資国となる可能性が強い。加えて、昨今の根強い円高基調に伴う産業調整の要請や、諸外国からのわが国投資に対する招致期待とも相俟って、わが国海外投資も漸次拡大し、いよいよ80年前後より新たな国際化の本格的展開期を迎えることになるだろう。従って、ここ当分はこれまでの海外投資に対する反省と教訓を十分踏まえつつ、人材の育成、企業の体力養成、海外投資関連制度の改善に注力し、本格的な国際化時代の到来に備えてゆくことが大切である。かくて、万全なる準備体制のもとに、わが国の保有する経営資源や工業力を適切に諸外国に提供してゆくことこそ、世界経済に貢献し、日本に課せられた国際責任の一端を遂行しうるものである。

(註) 本文のわが国海外投資は、すべて日銀許可ベースの海外直接投資である。

## II わが国海外投資の現状と展望

昨76年度のわが国の海外投資額は、前年度比5.5%増、35億ドルとなり、この結果、76年度末の投資残高は194億ドルと200億ドル大台にあと一步に迫ることとなった。この投資規模は国際的にみても米国、英国、西独に次ぐ世界第4位の規模であるが、この内容をこれら主要国と比較すると、次のような特徴的傾向が明らかとなる(76年比較)。すなわち、わが国の海外投資は、第1に、途上国向け投資比率が全体の5割強ときわめて高いこと、第2に、製造業向け投資比率が3割強と低く、商業など非製造業関係のウエイトが高いこと、第3に、資源関連向け投資が資源の長期安定確保の要請から、全体の3割にまで急激なシェア上昇をとげていること(米国は3割強、西独は1割弱)、第4に、投資の増加ペースはきわめて高いが、国民一人当たり投資残高は172ドルと米国の638ドル、西独の324ドルに比べまだまだ低水準にあること、などである。

このような現状からみた延長線上に描かれるわが国の海外投資規模は、企業の活力や投資意欲が維持され、海外投資諸制度が改善されれば、80年度350億ドル、85年度800億ドルと逐年拡大傾向を強め、これが日本経済の国際化を一段と加速化せしめることになるだろう。投資内容については、現状のようなパターンがさほど大きく変化することはないとみられるが、注目すべきは、今後先進国向けの製造業分野の大型進出が活発化し、逐次欧米型の投資パターンに類似した方向に進むことが予想せられる点である。これは第1に、近年わが国の賃金コストが欧米並みになってきたこと、第2に、技術水準がやはり欧米に接近しつつあること、第3に先進国との通商摩擦下で現地加工指向が強まっていること、などによるものだが、先進国場裡においてはそれだけに対日感情は微妙であり、わが国経済の国際化の真価も問われるだけに、それ相応の心構えと体制固めが必要である。

## III わが国海外投資をめぐる課題

以上みてきたように、わが国の海外投資が基調的に増勢を続けることは今後とも変わらないが、当面は先進国、途上国を問わず、その投資環境がきわめて厳しいことを十分認識し、総合的経営能力の観点から、真に諸外国に貢献しうる投資を厳選し実行してゆくことが大切である。同時に、ややもすれば“日本中心型”に陥り易い投資姿勢を、今後はやはり“現地中心型”の投資姿勢に逐次シフトし、共存共栄型の国際分業関係の形成を目指して努力してゆくべきである。このような基本姿勢をふまえ、以下、わが国海外投資をめぐる重要課題の中から、基本的な課題を5点にしばり考えてみることにしたい。

### (1) 海外投資の原資調達について

わが国の海外投資の原資は、結局貿易を通じて確保してゆかねばならない訳だが、中・長期的に貿易摩擦を起さず、しかも貿易収支黒字によって海外投資の原資を適切に確保してゆく目途としては、名目GNPに対し下限1.0%、上限1.5%程度の貿易黒字を年々計上してゆくことが望ましいだろう。ちなみに、78年度のわが国のGNPは9,000億ドル弱(240円/\$換算)とみられるので、



貿易摩擦を回避するための貿易黒字の許容範囲は、78年度については90億ドルから130億ドルと言うことになる。この程度の貿易黒字であれば、貿易外収支、移転収支、長期資本収支などの構造的赤字を差引くことにより、わが国の基礎的収支はほぼバランスするものと考えられ、海外投資に必要な原資も確保しうる訳である。

昨今、通商摩擦から派生して、わが国の貿易および経常収支の圧縮を要求する外圧がとみに強まっているが、上記のような事情に鑑み、短期的対応はともかく、中・長期的にはやはり基礎収支段階でのバランス化の必要性があることを諸外国にねばり強く説明し、わが国の国際収支の特殊事情に対する理解を求めてゆくことが必要であろう。

## (2) 世界需給と海外投資

近年、わが国の海外投資の中には重化学工業関連のきわめて大規模な投資が増加しつつあるが、このような大型投資に際しては、中・長期視点からみた当該商品の世界需給を十分考慮し実行してゆくべきである。かような認識を欠いた投資は、現地マーケットを攪乱するに止まらず、世界需給をも乱し、延いてはそれら商品のわが国への流入により国内需給にも重大な影響を及ぼすことになり、結局内外からの反発を招来することになるだろう。従って、このような大規模投資に際しては、事前調査を慎重に行った上で、国際的視野からの投資決定を行い、調和のとれた秩序ある投資を進めてゆかねばならない。

## (3) 国際人の養成対策

海外投資の成否、消長も詰まるところ“人”の問題である。この点については、今後、海外投資が拡大するに应じ、それに見合った適切な人材の要請が飛躍的に高まることが必至であるため、官民協力してきめ細かな人材養成対策を押し進めるべきである。例えば、海外投資要員の育成機関を一層拡充し、この機関を通じて現地社会に関する幅広い知識、教養、さらに経営能力などを計画的に取得させ、現地社会に半永久的に融和し続ける自信と覚悟を芽生えさせるような教育を実施してゆくべきである。さらに、海外における子弟の教育施設や生活環境の改善を進めることにより、生活不安からの解放を推進し、安心して現地社会に生活しうる基盤を整備してゆくことも重要である。このことは、国内に残される子弟や老人の生活環境問題についても同様である。このような確固たる基盤が完備されれば、その基盤を通じて第2、第3世代の優秀な人材が養成されてゆくことになり、現状にみられるような国際人の不足は、漸次解決の方向に向うことになるだろう。

また、諸外国の有望な人材を我国に招請・留学させること、これに併行して我国から海外の諸機関等に人材を派遣することにより、国際的な人材交流を積極的に推進していくことが大切である。これは、単に海外投資要員の育成の視点に止まらず、昨今の通商摩擦の基本的な背景とも言われる我国と諸外国との相互理解の不足を克服していく上からも重視すべき事柄であり、従ってこの点については官民協力して幅広い観点からの対策を強力に推し進めていくべきである。



#### (4) 中堅企業の海外投資

概して、大企業主導型の海外投資が中心となっている中で、このところ高度な知識集約型技術や特殊技術を有している中堅企業の海外進出気運がかなり高まっている。ただ、中堅企業はややもすれば国内の経営基盤の強化に追われ易いことに加え、海外経験にも乏しいため、積極進出するまでには至っていない。従って、中堅企業の海外投資については、政府が投資相手国におけるフィージビリティスタディの助成措置を拡充するなどの支援強化が必要であることに加え、中堅企業自らも国内の有力パートナーを峻別し、共同進出をはかるなど慎重な姿勢で臨んでいくことが望ましいだろう。このような中堅企業の海外投資は技術移転効果を歓迎する途上国や産油国などに貢献するに止まらず、先進国との技術交流に役立つことになり、延いては国内の技術開発力の高揚にも結びついていく訳である。その意味からも中堅企業の海外投資は積極的に支援し、促進していくべきだろう。

#### (5) 海外投資の保護対策

まず国内における海外投資保護対策としては海外投資保険などの活用が図られているものの、その保証範囲はきわめて限定されており、企業サイドからみる限り、実効性に乏しい感が強い。もとより、海外投資に付随するリスクは当事者に帰属すべき性格のものであるが、とくに石油ショックを契機として海外事業の経営バランスが悪化し、さらにこれが本社機構へのシワ寄せとなって企業体力を消耗させつつあることに鑑みても、国内の海外投資関連制度の改善がなされ、救済、保証範囲の思い切った拡充がはかられることが望まれる。

一方、国際レベルにおける海外投資保護対策としては、すでに国際投資紛争解決センターが設立されているが、この機能強化をさらにすすめるほか、目下検討されつつある国際投資保証機関や国際投資信託等についても設立を早めるべく、関係諸国や国際機関等に対し積極的に働きかけていくべきであろう。

### Ⅳ お わ り に

今日の円高に対抗して、企業としては中・長期的に輸出採算を回復する必要があるが、この余地に乏しいものは輸出を断念して内需にシフトをはかるか、業種転換を考えるか、あるいは海外投資により現地生産に切換えてゆくかの厳しい選択を迫られることになるだろう。この意味で、西独が大幅なマ르크高に伴う国際競争力の低下を補うため、今次世界不況下において、重化学工業を中心とした対米投資をかなり前向きに実行していることは、今後のわが国海外投資のあり方を考える上で、きわめて示唆に富んだ動きとして注目される。いずれにせよ、わが国が今後ともバランスのとれた経済発展をはかりながら、雇用を維持し、国民福祉を向上させてゆくためには、国内経済の枠組みの中での対応のみではそもそも不可能である。その意味からも、わが国は海外投資を通じて世界経済の調和のとれた発展に貢献し、同時に海外投資を国内産業構造高度化の推進力として活用しつつ、わが国経済の安定的発展に貢献させていくことが必要である。

# 研究活動状況

(昭和52年度)

## ヒヤリング状況

| № | 月 日          | 講 師 (敬称略)                      | テ ー マ                                 |
|---|--------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | 52/<br>6. 24 | 東京大学 教授 嘉 治 元 郎                | アメリカ経済の実態とカーター政策の諸問題                  |
| 2 | 7. 5         | 京都大学 教授 高 坂 正 堯                | 予測される国際社会の10課題と我国の対応                  |
| 3 | 7. 13        | 一橋大学 名誉教授<br>朝日新聞社論説顧問 都 留 重 人 | 経済の現況と将来の見通し                          |
| 4 | 11. 11       | 大阪大学 教授 新 開 陽 一                | 日本の国際社会における責任と行動<br>—— 通商摩擦問題をめぐって —— |
| 5 | 11. 17       | 産経新聞社論説委員 荒 川 弘                | 新重商主義の時代<br>—— 石油危機以後の世界経済            |
| 6 | 12. 13       | (社)日本経済研究センター<br>理事長 金 森 久 雄   | 円高と日本経済の行方                            |

## 昭和52年度 国際社会経済委員会委員名簿

|      |           |             |           |
|------|-----------|-------------|-----------|
| 委員長  | 中 川 功     | 伊 藤 忠 商 事   | 常 任 監 査 役 |
| 副委員長 | 堀 本 実     | 住 友 化 学 工 業 | 取 締 役     |
| 〃    | 平 木 英 一   | サ ン ト リ ー   | 取 締 役     |
| 〃    | 乾 忠       | 三 和 銀 行     | 調 査 部 長   |
| 常任委員 | 池 田 吉 貴   | 光 洋 精 工     | 取 締 役     |
| 〃    | 生 駒 和 夫   | 丸 紅         | 常 務       |
| 〃    | 井 上 義 国   | ダ イ キ ン 工 業 | 取 締 役     |
| 〃    | 今 西 伸 二   | 松 下 電 器 産 業 | 人事本部長付部長  |
| 〃    | 川 上 哲 郎   | 住 友 電 気 工 業 | 取 締 役     |
| 〃    | 木 田 一 男   | 住 友 銀 行     | 調査第一部副部長  |
| 〃    | 近 藤 好 博   | 大 和 銀 行     | 取 締 役     |
| 〃    | 中 谷 正 三   | 丸 善 石 油     | 専 務       |
| 〃    | 堀 功 衛     | 住 友 金 属 工 業 | 調 査 役 補   |
| 〃    | 箭 原 雅 二 郎 | 住 友 生 命 保 険 | 調 査 役     |
| 〃    | 山 中 嵩     | 大 阪 瓦 斯     | 社 長 室 長   |

# 企業経営委員会中間研究報告書

## 「経営……その人と理念」 — 関西三経営者に学ぶ —

昭和 53 年 1 月 12 日

社団法人 関西経済同友会

企 業 経 営 委 員 会

### は じ め に

企業経営委員会は、昨年度の研究成果を、「新しい時代における企業成長の条件」—経営力の再認識と高揚—と題する報告書に纏めた。同報告書は、企業の成長に不可欠な条件として、「経営力の向上」「機構と人事の活性化」「需要の創造と独自技術の開発」をあげているが、とりわけ「トップ経営者の経営力」については、これを企業の存亡にかかわる最大の要件として、その再点検を提言している。

本年度の当委員会は、昨年度の研究成果をベースにして、経営理念や企業家精神及び資質をも含めたトップ経営者のあり方に関する問題を更につっ込んで研究することに主眼をおいた。

そこで本年度の研究活動は、トップ経営者に、可能な限り直接ヒヤリングすることを中心に進めてきた。トップ経営者の生々しい具体例を通じて、経営観なり経営のすすめ方を肌で感じとるよう努力したのである。

本報告書は、このような研究活動の成果を次のような構成で纏めてみた。

まず最初に、直接ないし間接的にヒヤリングした松下幸之助氏、 日向方斎氏、 故太田垣士郎氏の経営観をそれぞれ要約して掲載した。

次いで、三氏に共通しているトップ経営者としての要件について若干の提言を行なっている。

いささかでも、みなさまの御参考になれば幸甚である。

なお、この研究テーマはあらゆる角度から研究されてしかるべき性格のものであるので、当委員会は、来年度以降も引き続いて、別の角度からさらにつっ込んで研究活動を行なってゆくつもりである。したがって、本報告書は中間報告書として纏めたものであることを附記しておく。

委員長 斎 藤 義 雄



## 1. トップ経営者の経営観

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 松下電器産業(株) 相談役 松下 幸之助 氏  | 127 |
| 1. 松下電器の経営基本方針          | 127 |
| 企業の使命                   | 127 |
| 利益の考え方                  | 127 |
| 経営基本方針の周知徹底             | 128 |
| 2. 経営基本方針の具体的実践例        | 128 |
| 住友金属工業(株) 会長 日向 方 斎 氏   | 130 |
| 1. 現状認識・先見性および決断        | 130 |
| サラリーマン化・マンネリ化への自戒       | 130 |
| 先見性の発揮と決断               | 130 |
| 確固たる信念                  | 130 |
| 2. 経営者の在り方              | 131 |
| 経営ビジョンの徹底と率先垂範          | 131 |
| 経営の積極性                  | 132 |
| 経営者の人格                  | 132 |
| 幹部の相互協力                 | 132 |
| 関西電力(株) 元社長 故 太田 垣 士郎 氏 | 133 |
| 1. 太田垣士郎氏の経営理念          | 133 |
| 太田垣氏の人となり               | 133 |
| 経営理念                    | 133 |
| 2. 太田垣式経営の具体的事例         | 134 |
| 電力需給の安定                 | 134 |
| 電力料金の安定                 | 135 |
| 労使の安定                   | 135 |

松下電器産業(株)相談役 松下幸之助氏

(顧問 高橋荒太郎氏の講話より要約)

## 1. 松下電器の経営基本方針

### 企業の使命

松下電器の経営基本方針は、昭和7年5月5日に現松下相談役によって確立された。

私たちは、この年を企業の使命を知った年という意味で命知<sup>メイチ</sup>元年と呼んでいる。

昭和7年といえば、相談役が家内工業から仕事を始めた大正7年から15年たったのことで、自由経済が最もはなやかな頃であった。とくに、企業というのは金儲けさえしていればいいという一般通念のなかにあって、相談役は、「企業とはどんな目的をもって経営すべきか？生産の使命とは何か？」を考え、究極、「企業というものは利益を追求するとか、規模を大きくするということが目的ではなく、何らかの形で人々の生活を向上、改善し、文化の進展に寄与していく使命をもっている。その使命を遂行するために、生産を豊かにし、しかも低廉な価格で製品を提供するように努めなければならない。このような社会への貢献の結果として、報酬がいただけるわけで、これが企業にとっての利益である」という考え方にたったのである。

### 利益の考え方

つまり、「利益というものは目的ではなく結果である」という考え方である。利益を目的とすると、儲けるためには手段を選ばないということになりがちであるが、そうではなくて、私たちは社会に貢献するような立派な仕事をして、その貢献の度合いに応じて社会から適正な利益が頂けるようにしなければならない。

もし、私たちの努め方が悪ければ、社会から利益は頂けないわけで、端的に言って、ヨソさんに負けるような仕事をしておれば、商品はだんだん売れなくなって、これは利益どころの騒ぎではない。利益が頂けないということであれば、その原因が品質にあるのか、コスト、サービスにあるのかを徹底的に追求して悪いところを早く改めなければならない。つまり、利益があがらないということは社会に貢献していないことのあらわれであり、国家に税金も収められず、企業としての責任を果たしていないことになる。

したがって、私たちは戦前、戦中、戦後を通じて一貫してこの考え方にそって、日常の仕事を反省し、メスを入れるところはメスを入れて、社会から適正な利益が頂けるように努力を重ねているのである。

## 経営基本方針の周知徹底

また、いま一つ大切なことは、経営基本方針の周知徹底をはかることである。そのためには、これを明文化し全社員が共通のものとして十分理解しておくことが必要である。

松下電器では、相談役が明らかにした考え方を「綱領」として明文化し、全社員がこれを遵守するように努力している。「綱領」は次の通りである。

「産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」

そして、綱領にもとづいて日々の業務を全うするために、「松下電器の遵奉すべき精神」が定められている。

### 松下電器の遵奉すべき精神

1. 産業報国の精神
1. 公明正大の精神
1. 和親一致の精神
1. 力闘向上の精神
1. 礼節謙譲の精神
1. 順応同化の精神
1. 感謝報恩の精神

私たちは、毎日朝会でこの七精神を唱和し、仕事をすすめるうえでの心構えとしているのである。

松下電器は事業部制をしいており、それぞれの持場に全責任を負わずとともに、それにふさわしい権限を与えて、自由に創意工夫を働かせて仕事にあたらせるという考え方をとっている。外から見るとバラバラにやっているように見えるかも知れぬが、経営基本方針というものが確立されているために、それぞれが自主独立で仕事をしていても、同じ方向に進んでいくことができ、世間からなんとか及第点を頂けるような仕事ができるのだと考えている。

## 2. 経営基本方針の具体的実践例

### —モーター部門再建の事例—

昭和25年当時、松下電器には3つの事業部があった。第1事業部（ラジオ、通信機器関係）と第2事業部（乾電池、電熱器関係）は戦後の受難期にも赤字を出していなかったが、第3事業部（蓄電池、モーター関係）が赤字を出していたため、専務であった私が第3事業部長兼務になって再建に乗り出すことになった。ここでは、第3事業部の中でも特に重傷であったモーター部門再建の事例を紹介したい。



モーターの工場は相談役が昭和8年に、業界紙の記者に「日本の将来は家庭でいろんなモーターを必要とする時がくる。松下電器は需要家の要望に応えるために、今から小型モーターをつくる」ということを発表してできた工場である。それだけに、再建にあたって、「先発の重電メーカーが技術をもってすでに生産しているのに、損してまでやる必要がないのではないか」と金融機関からいわれた時でも、私は決してあきらめなかった。

松下電器が需要家の要望に添ってモーターをつくっているのに、単に後発メーカーであるというだけで赤字を出すことは許されない。現に第1、第2事業部は赤字を出さずにやっているではないか、何故赤字がでるのか、私は経営の基本方針に照らしてよく考えてみた。

モーターの工場では、朝会で唱和することと定められている「七精神」すらも、組合が反対するという理由で読んでいなかった。そこで私は、「基本方針にはずれて仕事をしているのではないか」といった趣旨のことを幹部に説明したのである。

七精神を読んでいないことに代表されるように、一事が万事このような状態であったので、私は先ず組合と話をして、七精神の唱和を復活させた。そして製品については、第1に「品質がヨソさんに負けていないか」第2に「コストではどうか」第3に「サービスはどうか」を徹底的に検討した。この3つがヨソさんに負けているようでは、社会に貢献しているとはいえず、報酬をいただけても当然である。

以上のような経営の基本方針に従業員1人1人に正しく理解してもらうように努め、それぞれの仕事を各自謙虚に反省してもらうことによって、モーターの工場は順調に立ち直り、さらに代理店の方々の販売努力とあいまって、わずか半年で再建することができたのである。

私は41年間、いろいろな困難に直面してきたが、その度に、この基本方針でやらなくては他に生きる道はないのだと自分自身に言いかせて、USタイヤ再建の場合も、またフィリピンのP・E・C社再建の場合も国内、海外を問わず、同様にこれまでやってきた。

多くの人間の集りである企業にも人格があり、歴史がある。それ故にこそ、全員が抛りどころとするにふさわしい理念というものが必要である。これが確立されていて初めて、いかなる困難に直面しても、これを克服し、次への飛躍が期待できるのだと私は確信している。

住友金属工業(株) 会長 日向方齊氏

(日向方齊氏の講話より要約)

## 1. 現状認識・先見性および決断

### サラリーマン化・マンネリ化への自戒

経営者は現状を正しく認識し、果敢に決断しなければならない。決断にはタイミングが重要であり、タイミングを失すれば同じ決断であっても効果を失い、場合によっては、かえってマイナスの結果を招くこともある。

大企業の場合は情報収集機構も大きく、普段から大量に情報が収集されているが、必ずしもタイミングよく的確な情報が集まるとは限らないので、意志決定が遅れる場合がある。このような場合は、カンを働かせて果敢に決断する必要がある。

意志決定の誤りは、小企業の場合はすぐに倒産につながるが、基本的には大企業も同じである。大企業の場合は、決断と結果との間に時間がかかり、また、喰いつぶしに時間がかかるというだけのことである。従って、経営者は、企業規模の大きさにかかわらず、常に危機感をもって経営にあたるべきである。経営者がサラリーマン化してしまって決断のタイミングを失うようなことは、厳に戒めなければならない。

### 先見性の発揮と決断

経営は日々決断の連続であり、経営者はこれを避けて通ることはできない。混沌の状態の中で日々の決断を続けるわけであるから、経営者はとかく見失いがちな、中・長期的将来を見通す先見性を発揮し、決断をしなければならない。

昭和35年に、私は和歌山製鉄所で厚板・薄板のどちらに進出すべきか、の決断に迫られた。結局、造船主体に当事需要の多かった厚板よりも、薄板の方が自動車や家電を中心にして大衆需要に結びつくことになり、将来の需要増大が期待されたので、厚板専用ミルよりもホット・ストリップ・ミルの建設を優先させ、現在の地位を築くことができた。これは先見性がうまく発揮できたひとつの例と思っている。

### 確固たる信念

経営者は自分の信念に確信をもたなければならない。私自身は自由主義経済体制を確信し、これにそって発言し、行動してきた。

自由主義経済体制は人間の本性にもとづくシステムであり、資源も少なく勤勉に働く以外に国民が幸福になる方法のないわが国では、これ以外にとるべき途はない。そして、この自由主義経済体

制の中核は企業であり、その運営の最高責任者が経営者なのであるから、経営者の社会への影響力は非常に大きく、またその責任も重い。

昭和39年、私が同友会の代表幹事の際に、「新しい情勢に対処する経営理念の展開」と題する提言を行なったが、その内容は「企業の社会的責任は企業を維持、発展させ、企業利潤の伸長とその公正な分配を通じて、国民生活の安定と成長に貢献することである。従って、経営者は企業本来の目的である利潤増大に最大限の努力を払うべきである」というものであった。私のこの考え方は今も変わっていない。もちろん自由は自分勝手なものではなく、企業の利潤確保の方法も社会から容認されるものでなければならないことはいうまでもない。

昭和40年の粗鋼減産に際しての通産省の指示要領は、国内・輸出を一本にしての減産枠であったので、輸出を伸ばせば国内向けを減らさざるを得ないものであった。輸出内枠制は当時の国の輸出増進の目的に反し国家的利益に反する。従って、私は輸出は別枠にすべきであるという自分の主張が、「国民経済上正しい」という信念を強くもっていた。結果的には国民経済からみた企業の社会的意義という点では私の主張は受け入れられたと考えている。

## 2. 経営者のあり方

### 経営ビジョンの徹底と率先垂範

経営者は経営のビジョンを掲げることが必要であり、かつこれを従業員の1人1人に徹底させなければならない。この為には、幹部が率先してビジョンに沿って仕事にとりくむことが最も効果的である。「Example is the best education」といわれるとおりである。なお、社訓というとかか日本独特のものの様にみえるが、必ずしもそうではなく、デュポン社のようなところでもこれを掲げ、社員に徹底させているようである。

率先垂範の例をひとつ紹介すると、わが社は昭和37年に、世銀との約定財務比率を維持するため、額面を割った株式価格の下で、無額面株式を発行した。従来わが国には大企業の無額面株式発行の例がなく、一般に知られてもいなかったので、私をはじめ経営幹部・職員が率先して、全国津々浦々の株主を直接訪問して、無額面株式の内容を説明するなど、非常な苦勞をともなった。この苦勞を社員はよく理解してくれて、「資金は大切に使用しなければならない」ということで、非常に発奮してくれた。

また、前に述べた粗鋼減産問題の時には、労働組合から激励を受け、会社としての一体感が非常にあがったのである。

関西電力の小林社長が、環境立地本部長を兼務されているのも、社長が最も困難な仕事に自らとりくむという姿勢の現われであり、これは非常に重要なことである。



## 経営の積極性

私は社長就任当時、従来の住友の伝統方針の、

1. 信用を重んじ確実を旨とする。
2. 浮利を迫わず。
3. 人と技術を大切にする。
4. 組織で仕事をする。
5. 国家社会性を重んずる。

に、次の3点をつけ加えた。

「積極的であれ」

「原価意識をもて」

「需要家を尊重せよ」

特に第1点は、住友の社是である「信用・確実」という項目の消極性を補う目的でつけ加えたものである。あまり無理をしてはいけませんが、経営者は常に積極的な姿勢を持っていなければならない。

たとえば、昭和40年に和歌山製鉄所の4号高炉の径を10メートルにするか、11メートルにするかを技術者が決定しかねていた時に、私は積極的に11メートルにする事を決定した。技術的にリスクは当然予想されたが、技術者はこれにチャレンジし克服してくれた。こうして、1,600立方メートルの3号高炉から、一挙に当時としては世界最大の2,500立方メートル高炉への飛躍ができたわけで、その後の需要増大に対応でき、この決定は結果としては良かったと思っている。

## 経営者の人格

経営者は先ず人間的に立派でなければならない。この点について、私は住友本社の元総理事・小倉正恆氏より折にふれて教えを受けた。小倉氏は「実業家は金を儲けるばかりではいけない。先ず第1に、立派な人格者にならなければならない」と常々述べておられた。

また、経営者は広く人間的なつながりを持つことが大切である。いろいろな意味で本当の友人を数多く持つことが大切で、私も世銀からの借款に際して、世銀の審査部長との家族ぐるみの親交が非常に役立った経験がある。

## 幹部の相互協力

経営をうまく軌道に乗せる為には、従業員の協力も必要であるが、経営幹部の協力がより一層大切である。わが社においても、アメリカの役員の執務態度から学び、毎朝役員が集合し、相互の意思疎通を図るようにした。

わが社の顧客である韓国のある造船会社では、毎朝7時から役員会を開き、社員は7時半に出社し

ていると聞かされたが、こういう面でも韓国はこれからますます手強い競争相手になると思う。

わが国の企業では、経営者、幹部、従業員が一体となって総力を結集してきた。そして今日の日本の繁栄を築いてきたのである。今後も、日本人特有の、良い意味での共同精神を発揮して、これからの困難な時代を乗り切ってゆかねばならないと思う。

## 関西電力(株)元社長 故 太田垣 士 郎 氏

( 常任監査役 斎藤義雄氏の講話より要約 )

### 1. 太田垣士郎氏の経営観

#### 太田垣氏の人となり

経営者としての太田垣氏をとらえる言葉として、筋を通す・合理性・統率力・大胆と細心・人間の大きさ等々がいわれている。しかし、全体に共通していることは「合理性プラスアルファ」であり、このアルファが種々の言葉で表現されているのである。要するに、人間としての器量が大きかったということであろう。あくまでも筋を通す合理的精神につきまといがちな一種の冷たさを十二分にカバーする、人間としての器量の大きさを持っていたのである。

性格的には、豪放磊落であけっぴろげ、華美を好まず、潔癖で、上べのみのとりつくろいを嫌った。また、物欲や名誉欲よりも仕事そのものに対する欲の強い、しかし何事にもこだわりすぎない性格であったように思われる。こうした性格が氏の企業経営者としての基礎をなしており、その延長線上に氏の経営理念や方針、個々の具体的な企業経営のあり方が存在しているのである。

#### 経 営 理 念

太田垣氏は、経営の基礎として、常に「国家社会への貢献を第一義」としていた。即ち「一産業一企業がエゴイズムに終始することは、産業社会のみならず社会全般に対しても許されない。それは、国民の資本主義に対する不信と絶望感を招き、産業・経済の発展はもとより、資本主義の繁栄にたいして自ら墓穴を掘る結果となる」と述べており、企業の社会的責任と義務の重要性を明確に位置づけている。又「社員は会社という枠があって初めて社員であり、企業は社会という枠があつての企業である」という言葉の中に、社員と企業、企業と社会の関係が明示されている。

## 2. 太田垣式経営の具体的事例

太田垣氏は常に「今、我何をなすべきか」の自覚を明確にもっていた。

昭和26年、新しく発足した関西電力の初代社長に就任した際、当時の社会情勢を考え、氏は「電力需給の安定」「電力料金の安定」及び「労使の安定」を三大目標として掲げた。いずれも、産業の動力源である電力の長期的な供給体制の確立をめざしたのである。

### 電力需給の安定

太田垣氏は、社長就任後20日間足らずではやくも、12万5千キロワットの丸山発電所の建設を計画した。当時の発電規模は、3～5千キロワットが普通で、大きくとも2万キロワット程度であった。一挙に12万5千キロワットの大発電所をつくろうとの氏の提案に対し、社内外から多くの反対の声があがった。反対の最大の理由は、技術的リスクと資金難であった。

しかし、慢性的電力不足のため割当制がしかれ、停電が毎日おこるような電力事情を考える時、何んとしても大規模な発電所の建設が必要であり、更にこのことがわが国の発電機製造技術の向上に資するところ大と考えた氏は、「これだけの停電を放っておいてはいけない。技術の事は諸君でやって貰いたい。資金は自分が責任をもつ」といい、根気よく説得を続けたのである。

資金繰りに奔走しているさ中、一万田日銀総裁の関西訪問が行なわれた。「せめて関西滞在中は停電のないよう、なけなしの石炭をたこう」とする担当部の気遣いを、氏は、「もっての他だ。人1人のためにダイヤモンド並みの石炭を使うことはない。停電大いに結構。」とはねつけた。京都での関西財界の歓迎宴がたけなわの頃停電がはじまり、さすがの一万田総裁も「関西はひどいとは聞いていたが、聞きしにまさる。資金のことは考えてみよう。」と応じ、かくして資金調達の道が開けたのである。

次いで多奈川火力の建設を計画した。7万5千キロワット2基の計画であったが、水力発電に比べ工期も短かく、消費地近くに建設できるなど、融通性に富む火力発電所の建設は急務であった。当時売り込みにきていたウェスチングハウス社の社長の示唆もあって、世銀借款を考えることになり、交渉を開始した。世銀の出した条件はシビアで、「国辱の条件で資金導入をはかった」と各方面から攻撃されたが、氏は、「この計画は必ず国のためになると信じている。ILOにも出ているが、日本の国際的地位は非常に低いことを痛感している。この計画を日本の火力発電技術向上の突破口とするのだ」と、社内外を説得し、纏めたのである。

黒部第四発電所建設では、資材輸送のための3,600メートルのトンネル工事で、1,700メートル掘りすすんだ時、大破砕帯に遭遇し、出水のため工事は9ヶ月中断した。退陣の噂迄とぶ危機の中で、氏は現地に乗り込み、「うちの社員や、よその従業員が危険をおかしてがんばって



いるのだ。社長の私が行かないでどうする。」と、5日間にわたって坑内にとどまった。これは現場の作業員に大変な激励となり、一方、支店の社員からも「1枚の紙、1本の鉛筆を節約し、クロヨンに手を貸そう」という支援運動が湧きおこったのである。

こうした3つの例でもあきらかなように、氏は、国家社会への貢献を第一義として、常に前向きに、しかも氏自ら先頭にたって、リスクに挑戦していったのである。

#### 電力料金の安定

当時は低物価政策により、電力料金は極めて低くおさえられていた。一方インフレの昂進により、新規電源開発や設備投資を行なう資金を生む余裕がなかったため、氏は昭和26～29年にかけて3回の電力料金値上げを、強い反対を押しきって実行した。これにより、電源開発がスムーズに行なえるようになり、以後19年間、値上げのない安定した料金での電力供給を実現できたのである。

また、当時電力会社間では、損を出した会社は利益を出した会社から補填をうけるというプール計算システムが行なわれていた。これでは自主的な経営努力は行なわれず、社内にシビアーな経営感覚を期待できるはずもなかった。そこで、氏は企業の自己責任体制を確立すべく、この制度の廃止を主張し実現をみたのである。

#### 労使の安定

当時は、賃金や労働条件は各電力会社ごとではなく、電力の組合（電産）が経営陣と一括交渉を行なって、画一的に決めていた。そこで太田垣氏は、各電力会社はそれぞれの特長を持っているのに、賃金、労働条件が画一的であるのは不合理であるとして、企業別交渉の必要性を主張した。

先鋭的な電産の指令で、「関西停電会社」の汚名が着せられるほどストが年中行事化していたが、昭和27年の労働争議で、後の関電労組の母体となった関西地本は、中央執行部の戦術強化指令をはねつけ、独自の動きを見せはじめた。電産に反旗をひるがえしはじめたのである。そこへ突然労働省が、強制調停をタイムリミットつきで通告してきた。これは、電産の主張する統一交渉による妥結という方向であった。

当時、過労で入院していた氏は、「電産の鉄則を破って個別交渉をやるということは、組合は電産を脱退する覚悟なのだ。それなら、経営者間で申しあわせた賃上げ枠を、われわれもはずし、村八分にされた組合と関電で一本になってやってみようではないか」と決意したのである。こうして、個別労使交渉の基礎ができ、翌年には、関西電力労組が発足し、一企業としての安定した労使関係が生まれたのである。

また、公共事業としての自覚を組合にもたせるべく、氏は努力を惜しなかった。関西電力労組の出来る前のことであるが、電灯料金の社員優遇制度を廃止し、また、各私鉄や公共団体との間にあった組合同志の「優待無料乗車 — 半額電灯料金」という互恵慣行に対しても、組合の強い反対をおしきって、「天下の電産がこのような不明朗なことをして世の中に通ると思うか」と強い姿勢でのぞみ、廃止に成功したのである。

「企業はたえず何か新しいものを手がけて、前むきに走っていなければならない。決して立ち止まってはならない」というのが太田垣氏の信念であった。氏は電源開発をはじめ、料金制度、労使関係などあらゆる経営課題にとりくむ際、この信念を貫徹し、実践にうつしていったのである。

## 2. 経営者と経営理念

1. 経営理念の明確化と実践…………… 137
  - 経営理念の必要性…………… 137
  - 経営理念の明示徹底…………… 137
  - 社会からの支持…………… 138
  - 経営者自らの実践…………… 138
2. 企業家精神と決断…………… 139
  - 企業家精神…………… 139
  - 決断力と指導力…………… 140
  - 現場を知る…………… 140
3. 経営者に求められる資質…………… 141
  - 強い精神力…………… 141
  - 楽天性と積極性…………… 141
  - 信頼される人格…………… 142
  - 国際的感覚…………… 142

## 1. 経営理念の明確化と実践

### 経営理念の必要性

個人が生活を営むうえにおいて倫理が求められると同様、個人の集まりである企業においても倫理がなくてはならない。また、企業においては、倫理を更に発展させた、企業としての価値観なり、価値体系がなくてはならない。それ故にこそ、「全員が拠りどころとするにふさわしい理念というものが、企業にはどうしても必要なのである。」（高橋荒太郎氏）

また、企業とは、所詮、人・金・土地・物などを社会からあずかり、事業を遂行しているのだから、その意味で企業はまさに「社会の公器」ともいうべき存在である。したがって、「企業は国家社会への貢献を第一義として」（太田垣士郎氏）、いかなる経営理念をもつべきかを深く考えねばならない。松下幸之助氏が「何故経営をしなければならないか、それがはっきり分っておれば、まず経営は成り立つものと思う」と述べておられる様に、トップ経営者三氏に共通している要件の第一は、企業の社会性を念頭においた独自の経営理念を夫々に打ち立てておられるということである。

### 経営理念の明示徹底

経営理念は、トップ経営者だけがもっていれば良いというものではない、「経営者は社員に対して常に目標と希望を与える必要がある」（松下幸之助氏）のであり、当然従業員にそれを明示し、その理解・徹底を要請することが必要であるのは言うまでもない。同時に、企業は社会の公器であるという観点から、株主及び消費者・地域社会と住民、取引先等の社外の人々にも経営理念の理解を求めることが極めて必要である。

そのためには、経営理念を明文化して企業の内外に常に明らかにし、その周知徹底を図らねばならない。明文化された経営理念は、松下幸之助氏の様に「生産の目的は吾人日常生活の必需品を充実豊富たらしめ、而してその生活内容を改善せしめる……」といった企業経営に対する基本理念の明示であることもあるし、或いは「積極的であれ」「原価意識をもて」「需要家を尊重せよ」（日向方齊氏）また「電力需給、電力料金、労使関係の安定を図る」（太田垣士郎氏）といった具体的な目標・指針の明示であることもある。

要は「経営者は先ず目標を持ち、目標達成への熱烈な意志をもってそれを社員1人1人に訴えることが肝要である。」（松下幸之助氏）

高橋荒太郎氏は全員経営と言われる松下電器の経営の根底をなすものは、「毎日各職場で全社員が七精神を唱和し、全員がもはや生活の一部分といってもよい程に身につけ実践している事である」と指摘しておられる。松下電器の経営は、経営基本方針の下部への浸透と、それにより可



能となった徹底した権限委譲がもたらす効果とが見事に噛み合った好例といえよう。

#### 社会からの支持

トップ経営者が明示すべき経営理念が、企業の進むべき方向の大筋を示すものでなければならぬことは当然であるが、同時にそれは社内は勿論、社会全般の支持と共鳴を得るものでなければならぬ。

「企業は社会ともともと対立するものではなく、地域社会、消費者、労働組合など企業を取りまく社会との協調なくしては存在し得ないのである」（日向方齊氏）から、社会のルールや日本の土壌にねざした慣行を無視した様な経営理念は、国の内外を問わず社会から容認されないのは当然である。

とは云え、このことは、企業が社会のいいなりになる事を意味するものではない。殊に昨今の様に、国民の価値観が多様化し、容易にコンセンサスが得られない様な状況にあつては、トップ経営者は常に企業の社会性・公共性についての正しい感覚をもち、めまぐるしく流動する客観状況にふりまわされることなく、是は是、非は非として、「言うべきは言い、為すべきは為す」（松下幸之助氏）信念と勇気をもって、経営理念の実践に努めねばならない。

#### 経営者自らの実践

経営理念の確立・明示と同様に重要なことは、経営理念を更に具体的な日常業務の中に展開し、トップ経営者自らがそれを率先して実践することである。

トップ経営者の日頃の言動や事に臨んでの意志決定が自ら定めた経営理念に合致していなければ、いかなる崇高な経営理念も次第に空文化されてしまうであろう。「経営理念はトップ経営者が率先垂範すること、Example is the best education」（日向方齊氏）が肝要である。

松下幸之助氏の薫陶をうけた高橋荒太郎氏は、「いろいろな困難に直面したが、そのどれ一つをとってみても、それは相談役の教え、所謂経営の基本方針に照し合せて、右にすべきか左にすべきかを虚心坦懐に判断して乗り越えてきた」と述べておられるが、これはあらゆる意志決定に際して、経営理念を最高の判断基準として実際に活用して来られた証左に他ならない。

複雑に変化する経営環境の中で、企業経営者はともすれば自信を失いがちであるが、今こそ企業行動の原点である経営理念に立ちかえて、自らの行動を再点検し、経営理念の具現化に確固たる信念をもって邁進すべきである。

## 2. 企業家精神と決断

### 企業家精神

自由主義経済体制における企業発展の原動力は、経営者自身のもつ企業家精神である。戦後日本経済の発展の歴史は、高度成長を可能にする諸条件に恵まれたこともあるが、まさに企業家精神に溢れた企業経営者の活動の歴史であった。低成長時代を迎え、企業がその活力を失うこと無く健全な発展を持続していく為には、これ迄にも増して経営者の積極的な経営姿勢が望まれる。経営者が前進する意欲を失った時、その企業は既に衰退への道を歩みはじめていると言えよう。リスクに挑戦する自らの勇気とバイタリティこそが、これからの厳しい減速経済を生き抜く力の源泉であることを経営者は自覚すべきである。

勿論、真の企業家精神とは、無責任な拡大主義を謂うのでは無い。それは経営の自主自立主義に対する揺ぎ無き信念に根ざした自己責任の経営姿勢を意味する。ただし「企業は国家社会への貢献を第一義とするべきであり、一産業一企業のエゴイズムの追求にのみ走ることは、到底、社会の受け容れるところでない。」（太田垣士郎氏）「自由主義経済といっても、そこには自ら限度がある。きめられたルールの範囲内で自由な企業活動を行い、国民生活の安定と成長に貢献する事が経営者の社会的責務である。」（日向方斉氏）

この両氏の言葉で端的に言い尽されているが、更に両氏の身をもって示された実例に敷衍したい。

太田垣士郎氏は関西電力の初代社長に就任された後、丸山・多奈川・黒四と次々に画期的な大発電所の計画を進められたが、一方において、「電力事業は公営事業ではなく、あく迄私企業であるべきである」との氏の信念に基き、労使関係や電力料金徴収の面に残されていた甘えや、不明朗な慣行を一掃する事に努められ、社内にヤル気と厳しい合理化意識を導入された。安易な事業経営を許さなかった氏の旺盛な企業家精神が今日の電力需給の安定をもたらす確固たる経営基盤を築き上げたのである。

自由主義経済体制を信奉される日向方斉氏が、その真骨頂を示されたのが、昭和40年の粗鋼減産問題であった。自由主義経済体制とは、勿論野放図なそれを謂うのではなく、氏は「常に国家、社会の利益を念頭に置く」事を旨としておられた。当時日向社長は、鉄鋼大手6社に対する通産省の粗鋼減産指示要領に、経営の自己責任の立場からただ1社異議を唱えこれを拒否したのであるが、当時を振りかえって次の様に述べておられる。「国内・海外ともに鉄鋼需要は将来確実に伸びるという確信があったればこそ、あの様な決断が出来たのであって、自社のシェアを伸ばしてやろうといった姑息な考えでは、とてもあんな思い切ったことは出来なかったであろう。」

又「この際には労働組合からも激励を受け、会社としての一体感是非常に盛り上った。」とも述べておられるが、こうした安易な妥協を許さぬ厳しい経営姿勢が、結局株主や従業員との信頼関係を築いていくのである。

### 決断力と指導力

トップ経営者の最も本質的な機能は意志決定であり、企業家精神と決断とは表裏一体をなすものと云えよう。

経営の要諦の第一は衆議独裁であるという。衆議独裁とはスタッフの提供する情報と意見を基に議を尽し、しかる後にトップ経営者が自らの信ずる所に従いその責めを一身に負うて決断を下す事である。社運を賭した決断に誤りは許されない。トップ経営者は常日頃内外の社会経済の動きを始めとする広範且つ新鮮な情報・知識の吸収に努め、将来を見透す先見性を身につけなければならない。

厳しい選択を迫られるぎりぎりの状況では、結局自分以外に頼れるものは無い。しかもその決断を明日に延ばすならば、その事業機会を永久に逸することにもなりかねない。この点について日向方斉氏は次の様に述べておられる。「意志決定に際して最も重要な事はタイミングである。選択は正しくともそのタイミングを失すると、効果を減ずるばかりでなく、時としてマイナスのみ残る事となる。経営者のサラリーマン化が経営の硬直化を招かない様、厳に自戒しなければならない。」

リスクの無い事業機会が無い。予想されるリスクを如何に克服するかという点に経営者の手腕がかゝっているのであり、難局に於ける指導力こそが経営者の真価が問われる処である。決断が重大なものであればある程その実行には大きな困難が伴うものであり、直ちに順調な成果を生む事はむしろ稀で、幾多の障害を乗り越えて始めて実現される場合が多い。

太田垣士郎氏は「有事に身を挺す」事を経営者の本分とされ、「常に関頭に身を置き、チャレンジする姿勢」を尊ばれた。関西電力社長として黒四ダム建設を決断されたが、着工9ヶ月後に大破砕帯に遭遇し工事が難行した際、これ以上工事を遂行するのは無謀との批判が起った。その時氏は、多くの反対を抑えて、自ら現地に乗り込んで陣頭指揮に当られ遂にこの難関を乗り切られたのである。これが契機となって社内全体が黒四建設に向って一つに纏り、所期の工期通り一時代を画する大事業を完遂する事となったが、同氏の如き卓越した指導者を得て始めて為し得た事業であった。

### 現場を知る

経営者は現場をよく知っていなければならない。ここでいう現場とは、必ずしも自社の生産現



場のみを指すのではなく、販売現場等のこともある。

太田垣士郎氏は、現場を再三視察され、不用資材の多いのに気付き、資材の総点検と共に倉庫や資材置場の整理をすすめられた。この結果、不用品の処分で7億円、また、電線屑の銅線処分の売買差益は45億円にものぼった。丸山発電所の総建設費が110億円であったから、実に約半分の資金が、現場をまわることで捻出されたことになる。

松下幸之助氏は、昭和39年の不況の際、赤字に苦しむ販売会社の実情を知るため、熱海に販売会社や代理店を招き、3日間、延べ13時間も壇上に立って、販売会社の苦情や意見をきかれた。そして半月後には、自ら、病気休職中の営業本部長の職務を代行され、第一線に乗り出して、陣頭指揮にあたり、難局を乗り越えられたのである。

現場を知ることは、それ自身、実態の把握や問題の発見のみを目的とするものではない。それは、経営者の「自分は現場を知っている」という自信につながり、また、データを読みとる能力も養われ、そこから決断力が生まれるのである。逆に、自分の方針や決断が現場に浸透しているか否かを確認するでだともなる。同時に、人間的な触れあいの場を設ける機会でもある。経営者たるもの、自ら現場を歩きまわり、或いは、現場に直結した情報網を持つなどして、人心をも含めた現場の実態把握に努めなければならない。

### 3. 経営者に求められる資質

#### 強い精神力

社会と株主から預った企業の浮沈、そして従業員とその家族の命運を双肩に担って孤独な決断を下さねばならぬトップ経営者は、その重責に耐えて的確な判断を下す事の出来る強靱な精神力の持主でなければならない。前述の太田垣士郎氏の事例でも明らかな様に、難局に当って最後に物を言うのはリーダーの牽引力であり、それを支える精神力である。

#### 楽天性と積極性

「経営者は50対50ならプラスサイドに賭けるという積極性を持つ事が大切である。」(日向方齊氏)

現下の低迷する経済情勢にあって、企業経営者はいたずらに悲観論にとらわれて守勢に終始する事なく、将来の企業、ひいては社会の健全な発展に具える積極的な姿勢を堅持する事が望まれる。弱気が弱気と呼ぶ現状経済の悪循環を絶ち切ることが出来るのは、企業家自身であり、企業経営者が企業家精神を取戻す時、経済全体もまた活力を取戻すであろう事を自覚すべきである。

企業経営者が積極的であらねばならないもうひとつの理由は、積極的決定が部下にチャレンジ

の機会を与えるということである。日向方齊氏の述べておられる高炉の徑にしても、太田垣士郎氏の大発電所計画にしても、大きな技術的リスクをともなったものであったが、いずれも、現状の技術水準に拘束されることなく、積極的決定を下された。「技術の事は諸君でやって貰いたい」（太田垣士郎氏）との発言は決して部下にその責任を転嫁したのではなく、チャレンジの機会を与えたものと解すべきであろう。

最終責任をトップ経営者が負ってこそ、部下は新たな試練に挑戦でき能力開発にもつながる。また、その成功が部下に自己実現の満足を与えることにもなる。これこそが、企業における真の人間尊重であるといえよう。

### 信頼される人格

いつの時代に於いても、指導者に求められる基本的な資質として、清廉・質素・無私・公明正大等が挙げられる。長として人の上に立つ者の当然の資質であるが、これを要するに部下に対して曇りのない評価を行い得る者、そしてそれにより部下の信頼を得る者でなければ組織体の統率者たり得ないと云うことである。

私心を排し、自らを律するに厳しく、公私全ての面で公明正大であってこそ、単に人事の面に止まらずあらゆる点で妥協のない決定を可能にするのであり、又その決定は納得して受入れられるのである。

松下幸之助氏は産業人の心構えを「信条」・「松下電器の遵奉すべき精神」の中で明快に説いておられるが、「各員の和親協力」「各員至誠」無くして企業の向上発展は得難し、と述べておられる通り経営者は組織の1人として部下を信頼し部下に信頼される人格者でなければならない。

### 国際的感覚

経営者は、わが国が国際社会の一員であり、企業もまた国際経済社会の一員であることを十分認識して行動しなければならない。

したがって、経営者は「いたずらに情緒に流されることのない合理的なものの考え方と行動様式をもつ国際人になること」（日向方齊氏）が先ず必要である。

また、輸出や海外工場を展開するに際しては、「相手国の立場にたって、その国の繁栄に寄与することに徹すべきである」（高橋荒太郎氏）。そのためには、経営者はまず「相手国の主張と立場を十分理解し、国際協調の姿勢を堅持しなければならない。さらに経営者は海外においても国内におけると同様、確固たる経営理念にもとづいて、相手国の市場秩序や販売のルールを十分尊重して行動すべきであり」（高橋荒太郎氏）、いやしくも「過当競争の輸出」といった事態をおこさないよう厳に戒めなければならない。

いま一つ重要なことは、経営者がわが国企業の実力を、国際的視野にたって評価することである。

太田垣士郎氏は多奈川発電所建設資金を世銀から借入れる際、政府保証を求められ、周囲からは「こんな外債は国辱である」と非難された。しかし氏は、当時のわが国及び自社の実力が国際的にみていかに貧弱なものであるかを十分認識して、非難にも動ぜず世銀借款の実現に努力されたのである。

いまやわが国の企業は国際市場において、世界の巨大企業との競争を避けることはできない。しかし、欧米企業とわが国企業を比較した場合、売上げ高、シェア、利益率はもちろん資本力においても問題にならぬほど大きな差異がある。経営者はこの厳しい現実を直視して、常に国際的な視野にたった企業発展の方途を考えていかなばならない。

### 3. む す び

生きた経営理念ともいえる3社の例は、それぞれの企業と、その経営者の特質を反映している。松下電器の場合は、松下幸之助氏の経営観に基いた経営基本方針で貫ぬかれており、関西電力の場合は、太田垣式経営といわれる故太田垣士郎氏の「公益事業にたずさわる私企業」という立場での経営観が中心となっている。また、住友金属の場合には、住友の伝統精神を補完するという形で、日向方斉氏の経営観・経営姿勢が理念の骨格を成している。

各社の経営理念は一見その顕われ方を異にしているものの、その根底において、以下の3つの共通点が認められる。

まず第一は、利潤に対する考え方である。企業の存続・発展を支えるものは何といっても利潤であり、利潤を生みだし得ない企業は既に自身の存在価値を喪失しているといえる。経営理念の表現からみれば、利潤を目的とみるか結果とみるかの違いはあるにしても、企業経営者は常に、事業機会を的確に把え、企業目標を明らかにし、有効・適切な決断を下し、以て適正なる利潤を生みだしてゆかねばならない。これこそが、単に一企業のみならず、社会ひいては国家の活力の源泉となることを銘記すべきである。

第二は、社会に対する考え方である。企業が何故必要であるのか、その意義が社会的に明確であってこそ、企業の存続発展が可能なのである。しかも今日においては、企業と社会との関りあいは、地域社会のみならず、国家更には国際社会にまで及ぶひろがりを持ちつつある。企業経営者は、企業の社会性・公共性を単に大義名分として唱えるのではなく、また、いたずらに社会に対して受身の姿勢をとるだけであってはならない。企業の社会的価値を、企業活動を通じて具現し、社会の信頼にひろく応えてゆかねばならない。



共通点の第三は、人間に対する考え方である。「企業は人なり」といわれる如く、企業経営の主体はあく迄人間である。企業経営者は常にこのことを念頭において、自らをも含めた企業における人間の問題を深く洞察しなければならない。いたずらに温情主義に陥ることなく、企業は自己実現の喜びを従業員に与える場であることを肝に銘じ、真の人間尊重に基いた企業経営をすすめて、企業を後代にひきついでゆかねばならない。

3社の経営理念における以上の共通点は、企業経営において極めて基本的な事柄である。基本的であるが故に、決して忘れてはならない事柄である。とりわけ重要なことは、企業経営者自らがその理念を率先垂範体現してゆくことであり、経営者はここに最大限の努力を払う必要がある。

今日、さまざまな企業の成長制約条件のもとで、企業経営は、外部的にも内部的にも大きな危機を迎えている。企業経営者の責任は従前にも増して重大である。この時にこそ、経営者は、「経営とは何か」「経営理念とは何か」に再度思いをこらし、自らの資質を厳しく再点検し、徒らに右顧左眄することなく、やるべき事を着実にやり抜く決意を新たにしなければならない。これこそが、経営力を高め、企業の存続と発展に通ずる道なのである。

以 上

#### 昭和52年度 企業経営委員会委員名簿

|      |       |           |                |
|------|-------|-----------|----------------|
| 委員長  | 斎藤義雄  | 関西電力      | 常任監査役          |
| 副委員長 | 真木嘉裕  | 松下電器産業    | 経営企画室<br>業務部長  |
| 〃    | 土屋直   | 住友金属工業    | 企画室長           |
| 〃    | 池口義明  | 丸紅        | 業務課長兼<br>広報課長  |
| 常任委員 | 小畑幸雄  | 野村証券      | 副社長            |
| 〃    | 桐山輝彦  | 神戸屋       | 社長             |
| 〃    | 佐々木英彰 | 住友電気工業    | 総合企画本部<br>副本部長 |
| 〃    | 砂田純男  | 近鉄不動産     | 副社長            |
| 〃    | 武内潔   | 鍾紡        | 副会長            |
| 〃    | 古川晋   | ダイキン工業    | 常務             |
| 〃    | 山岡淳男  | ヤンマーディーゼル | 社長             |

# 昭和 5 2 年度 資源エネルギー委員会研究報告書

昭和 5 3 年 1 月 1 2 日

社団法人 関西経済同友会

資源エネルギー委員会

## I はじめに

当委員会は、わが国にとって資源、とりわけエネルギーの安定確保がきわめて重要な課題であり、中でも原子力問題が今後のエネルギー問題の鍵を握るという認識のもとに、本年度の活動方針として、原子力問題を取りあげた。

原子力問題は、立地、資金、燃料、安全、環境などといった多種多様な問題を含んでおり、しかも国際政治経済問題とも深いかわりを有するなど、きわめて広範囲にわたる検討を必要とする。

しかしながら、現在の国内における原子力問題の解決の前提となるのは、原子力の安全問題に対する認識を深め、国民的合意を形成することであろう。

また、国際面においては、カーター米大統領の提唱により大きな問題となった核燃料サイクルの問題が、わが国にとってきわめて重要な意味を持つ。

当委員会としては、以上のような観点から、きわめて多岐にわたる原子力問題のうち、安全性と核燃料サイクルを取り上げ、本年度の委員会活動を行ってきた。具体的には専門家よりヒアリングを実施したほか、原子力に関する映画の上映、また 9 月には、本会メンバーによる原子力発電所の見学を行うなど、原子力に対する知識と理解を深めた。

以下、安全性と核燃料サイクルの 2 つの問題に分けて、講師の講演内容を取りまとめて報告する。

## II 原子力の安全性

### (1) 原子力の安全問題の特徴

原子力は、その利用が原爆に始まったという不幸な事実、また、万一の事故の場合の潜在的危険度が極めて高いことなどから、その平和利用にあたっては最初から安全に重点をおいて開発を行なってきた。

いままでの産業の歴史を顧みると、まずそれが社会にとり入れられ、人類が利益を受けている間に、不慮の災害を生じ、安全性、公害などの問題が後から起きている例が多い。

これに反し、原子力の場合は、計画の段階から、安全設計に力を注ぎ、さらに安全評価を行って安全性を確認した上で社会にとり入れようとしている点が、従来の産業の行き方と異なる点である。

## (2) 原子力発電における安全の考え方

現在、原子力において採用されている安全設計の目標は、「原子力施設の設置に伴うリスクの増加が、すでに社会に存在しているリスクに比べて有意の差がない程度に小さく抑える」ということである。

これを達成するための具体的手段としては、いわゆる多重防護の考え方によっている。即ち、それぞれが独立な3つのレベルに分けて安全対策を講じている。

- 第1レベル 信頼度の高い機器の使用
- 第2レベル 安全装置を2重、3重に設ける
- 第3レベル 事故拡大防止のための安全対策  
(格納容器, 広い土地)

いままで発生している原子力の「故障」は、せいぜいこの第1レベルまでのものに限られており、原子力の安全の本質に直接かかわりをもつような重大な事故は、一度も起きていない。

このことを充分理解する必要がある。

## (3) 原子力の安全論争

「原子力は安全か」という点は論争の的になる。

ところで、一般に「安全かどうか」を決定する最大の因子は、「利益と不利益(リスク)のバランス」という考え方であろう。すなわち、得られる利益が大きければ、それに伴って生じるリスクが容認されるということであろう。ところが、利益、不利益の評価は個人によって大幅に異なることがあるので、安全かどうかの判断も、個人の価値判断によって大きく左右されることになる。

原子力の安全論争も、まさにその典型であろう。

## (4) 原子力に関する合意形成のために

従って、原子力の安全論争、ひいては原子力立地問題の解決のためには、次の諸点についての国民的コンセンサスが必要であろう。

### (i) 原子力発電のもたらす利益についてのコンセンサスを得ること。

そのためには、エネルギーあるいは電力の必要性についてのコンセンサスを固めることが必要である。

### (ii) 次に原子力に対して、どの程度の安全性を要求するか、ということについて、議論を積み重ねて、国民的コンセンサスを得ることが必要である。



この場合、現在の原子力発電所のリスクが、既に社会に存在しているリスクと比較しても充分小さいことを国民に納得してもらう必要がある。

(Ⅲ) 原子力発電所の安全性向上、信頼度向上に、さらに努力する必要がある。

(Ⅳ) さらに、わが国の場合、根強い「核アレルギー」の存在が、原子力の安全問題の理解に1つの障害となっているが、原子力発電と原爆が本質的に異なるものであることを国民に充分理解してもらう必要がある。

以上のように、原子力問題の解決には安全性についてのコンセンサスの確立がぜひ必要であり、そのためには、原子力に関する一般の理解を深めるとともに、実りある論争を重ねて合意点を見出す努力が要求される。

### Ⅲ 核燃料サイクルの問題

#### (1) 核燃料サイクルを巡る問題点の概略

今日、世界的な問題となっているのは、核燃料サイクルの中の使用済燃料の再処理の部分である。即ち、使用済燃料には、ウラン235やプルトニウム239など有用な成分が含まれており、これを再処理してウランとプルトニウムを抽出すれば、これは再び燃料として使用できる。

問題点としては、このプルトニウムは、同時に原子爆弾の原料にもなることである。

カーター米大統領がプルトニウム・リサイクルの全面禁止提案を行ったのも、それによる核拡散という危険性を重視したものであり、世界的な関心を呼ぶこととなった。

#### (2) 核燃料サイクルの必要性—エネルギーとして—

核燃料サイクルの確立は、わが国の将来のエネルギー問題に重要な意味を持っている。

すなわちそれは、ウランという、石油同様有限で貴重な燃料資源を有効に活用するために、欠くことができないからである。

わが国が今後、軽水炉中心で原子力開発をすすめる場合、2000年までのウラン所要量は、41万トン程度と見込まれるが、このウランの確保は決して容易ではない。特にウランはきわめて政治性の強い商品であるため、ウラン資源の確保については、楽観はできない。

しかし、軽水炉でプルトニウム・リサイクルを利用すれば、ウラン使用量は20%～40%も節約できる。

これは輸入原油の3年分にもあたる。

さらに、高速増殖炉が実用化すれば、ウラン資源のもつエネルギーを100%近く有効利用できることとなり、軽水炉のみの場合に比べてウラン燃料の利用は数十倍にもなることになる。

これは世界的にみてもあと30年といわれるウラン資源の寿命をはば無限と云いうる長さまで延長できることになるわけで、エネルギー問題の解決にも大きな貢献をなしうることになろう。

### (3) 核燃料サイクルと核拡散防止

前述のように、使用済燃料の再処理は、それによって得られるプルトニウムが原爆の原料になりうるといふ、軍事的側面を持っている。

事実、1974年にインドが核実験を行ったのも、原子力の平和利用から得られたプルトニウムを使用したものであった。

特に第三世界への核拡散を恐れる米国は、この軍事的側面を極めて重視しており、これが、カーター大統領の提案となってあらわれたわけである。

わが国としても、この問題を単にエネルギー問題としてのみ考えるのではなく、核拡散防止という面をも重視していく必要がある。

## Ⅳ む す び

わが国が今後とも安定した経済成長を実現し、雇用の確保、福祉の向上をはかっていくためには、エネルギーの安定確保が重要である。

とりわけ、原子力の開発が、その大きな鍵となるわけだが、原子力に関する国民的コンセンサスが確立されているとはいいがたい。

今後、原子力に関する国民の理解を深めることがぜひ必要である。

とりわけ、原子力の安全性について議論を重ね、国民的合意を形成することが急務であり、これが原子力の開発促進、ひいてはエネルギーの安定確保につながることとなろう。

また、核燃料サイクルについては、核拡散防止、世界平和の確立という面に考慮を払いつつ、その推進をはかるために、国際面における努力が今後いっそうはかられるべきであろう。

最後に、原子力問題はきわめて広範囲にわたるわけであり、その前進のためには、特に政府がリーダーシップを発揮して、合意の形成をすすめることが要求される。ぜひこの面での政府の役割を期待したい。

以 上

昭和52年度 資源・エネルギー委員会委員名簿

|      |         |             |         |
|------|---------|-------------|---------|
| 委員長  | 加治木 俊 道 | 関 西 電 力     | 専 務     |
| 副委員長 | 吉 村 茂 夫 | 南 海 電 気 鉄 道 | 専 務     |
| 〃    | 向 井 幸 雄 | 住 友 化 学 工 業 | 調 査 部 長 |
| 常任委員 | 岩 井 三 郎 | 新 日 本 製 鉄   | 大阪営業所長  |
| 〃    | 小 川 正   | 竹 中 工 務 店   | 顧 問     |
| 〃    | 川 原 覚 範 | 大 阪 地 区 開 発 | 社 長     |
| 〃    | 佐々木 琢 爾 | 関 西 石 油     | 副 社 長   |
| 〃    | 鈴 木 重 行 | 電 通         | 常任監査役   |
| 〃    | 長 野 康 義 | 鴻 池 組       | 専 務     |

研 究 活 動 状 況

( 昭 和 5 2 年 度 )

ヒヤリング状況

| № | 月 日         | 講 師 ( 敬 称 略 )                    | テ ー マ              |
|---|-------------|----------------------------------|--------------------|
| 1 | 5 2 / 6.1 5 | 日本原子力産業会議<br>常任顧問<br>山 田 太 三 郎   | 原子力発電の安全性<br>をめぐって |
| 2 | 7.1 9       | 日本原子力発電(株)<br>技術部長<br>今 井 隆 吉    | 核燃料サイクルをめぐ<br>る諸問題 |
| 3 | 9.2 1.2 2   | 関 西 電 力(株)<br>美浜・高浜両発電所<br>見 学 会 | 両代表幹事以下25<br>名参加   |
| 4 | 1 0.1 2     | 東京大学教授<br>都 甲 泰 正                | 原子力発電の安全性          |
| 5 | 1 1.1 8     | 動力炉・核燃料開発<br>事業団 理事長<br>瀬 川 正 男  | 核燃料サイクルをめぐ<br>る諸問題 |



## 第16回 関西財界セミナーまとめ

昭和53年2月3日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 新井正明

今回のセミナーは、内外の諸情勢が緊迫し、このまま推移すれば国も企業も存立の基盤まで失いかねないという危機意識の下で開催され、広範かつ多岐にわたる討議が展開された。

### 1. 当面の危機打開のために一勇気ある一步を—

今回のセミナーの最大の論点は、当面の苦境から如何に脱却するかということにあったが、この面での論議は一応尽くされたかの感があり、「いろいろと難しい問題はあるにせよ、とにかく現状から更に一步を踏み出し、自らの力で血路を開く以外にはない」というのが実感ではなかったかと思う。

今年の経済の展望については、7%成長が達成できるかどうか、あるいは、そのための政府の政策が十分かといった点に議論の余地はあるが、今般政府が深刻な財政危機の中で思いきった積極大型予算を編成し、不況克服への決意を示した以上、今後は民間企業の出番である。我々としては、逆境のときにこそ企業人としての本領を発揮すべく経営の安定拡大を通じて経済の再建に取り組まなければならないと思う。

企業活力の回復には、多くの指摘があったように、市場メカニズムの復元、構造転換誘導策の充実、更には企業利潤の「復権」といった諸般の環境整備が必要であることはいうまでもない。

しかしながら、企業収益の低迷、高水準の倒産が続く現在の厳しい情勢下において、当面最も重要な課題は労使が一体となって経営の健全化に取り組み、雇用確保に努めることであろう。その一環として今回春季賃金交渉のあり方や賃金体系の見直しについて活発な論議が交され、労働組合の代表からも、国民経済的見地に基づいた建設的な意見をきくことができたことを誠に力強く感じた。

このような労働組合の現状に対する適切な理解と環境変化に対する企業人の柔軟かつ主体的な対応力、困難にくじけぬ旺盛な企業家精神が失われない限り、たとえ資源の問題があり、あるいは円高があったとしても、現下の難局は必ず乗り切れるものと信ずる。

### 2. 世界における孤立化の回避のために一意識の転換—

一方、世界に目を転じると、各国の国益の対立は更に激しさを増し、わが国に対する海外からの批判の声は一段と高まっている。

この面では、わが国の貿易・産業構造の転換を進めるとともに、本セミナーにおいて強調されたように、経済協力、為替自由化、市場の開放などについて国際化の長期ビジョンを策定し、これを計画的に実行していくことが必要である。

しかしながら、これまでのように国際問題を常に「外圧」としてとらえる意識が続く限り、こうしたわが国の努力も諸外国の真の理解を得ることは難しく、国際的孤立化への道は避けられないということも今回指摘されたところである。この際、我々は国内事情を前提にして世界を見る習性から脱却し、「世界の安定なくして日本の存立発展は有り得ない」という認識に立ち、応分の負担や犠牲をも覚悟の上で、主体的に行動していかなければならない。

### 3. 内外における問題解決の基本的課題—痛みを分かち合う心—

また、国内においても、かつて高度成長時代には両立し得た産業立地と環境保全、福祉の向上と税負担の軽減、更には、賃金の引上げと雇用の拡大などわが国の将来に極めて重大な影響を与える諸問題が、現在では二者択一の厳しい選択を迫られている。

こうした内外の現状を見ると、我々の当面する諸問題は、これまでのルールや考え方では簡単に解決できなくなっているように思われ、いわばこのことは政治、経済、社会の問題が複雑に絡み合う多元方程式の解が単に理論だけでは見出し得なくなっている状況であると言える。私は、これを補うものは結局「心」以外にはないと思う。即ち、お互いに譲り合う心、痛みを分かち合う心である。

今回のセミナーにおいて、日本人の問題あるいは国民意識の問題が大きくクローズアップされたのもこうした時代背景を反映したものであろう。

この点で、これからはみんなが好き勝手なことを言っていてはいけない。一人ひとりが正しい意味での自由、真の民主主義の精神を体して行動することが必要になっているということが強調された。またそのためには、教育の場において、公のこと、社会全体のことを尊重する気持ちを育てなければならぬし、政治についても、徒に大衆におもねることなく、国民全体の利益のためには多少の摩擦はあってもやるべきことは断固としてやるべきであるといった意見が出され、更に、そうした根底には国を愛する心がなければならず、国の安全についても自らの国は自ら守るという気概が必要であるといった議論が展開された。

実は、昨年12月、関西経済同友会と大阪民労協の共催により国民意識に関する公開討論会を開催したところ、労働組合、婦人団体を含めた一般参加の方からも、以上のような意見が積極的に出され、特に、「我々は自分のことのみならず、もっと社会のこと、全体のことを考えるべきである。」といった主張が為されたことに変意を強くした。

### 4. 結び—「自分」の確立—

我々は自らのことをごく普通に「自分」と言うが、この「自分」という字は「自」と「分」とが合わさった味わい深い言葉であり、「自」の方は自主的存在、自立的存在であることを意味し、「分」の方は全体の中の部分であることを意味している。今日の内外の状況を見ると、このような意味における「自分」即ち、自主的、自立的に行動するとともに、全体における部分であるという意識をもって



自らの行動を律することが特に求められているのではないか。私は、この二日間我々が「世界の中の日本」というテーマで追求してきたところもまさにこの点にあったのではないかと思う。

井上靖氏のシルクロードに関する大変興味深いお話をきいたが、東西文化の掛橋であったこのシルクロードというものは、冒険心に満ち満ちた人たちが幾多の苦難にめげず踏み固めた道であったはずである。これから我々が踏み出さんとする「21世紀へのシルクロード」もその前途はまことに容易ならざるものであろう。

しかしながら、我々が本セミナーで学びとった自主自立と協調の精神を堅持し、積極果敢に前進する限り、必ずや新たな展望を切り拓くことができるものと確信する次第である。

## 春季賃金交渉について

昭和53年2月

社団法人 関西経済同友会

社団法人 関西経済連合会

関西経営者協会

オイルショック以後4年有余の長期にわたる不況に加え、昨年秋の円価格の急騰により、構造不況業種は問題をはらんだまま、経営はさらに深刻化し、輸出依存度の高い産業は壊滅的な打撃を受けている。特に繊維、雑貨、平電炉、造船など構造不況業種のウエイトの高い関西では甚大な影響を受け不安が高まっている。

このような経済情勢の下で、今年も労働4団体傘下の各労働組合は、例年のごとく春季賃上げの要求を提出すべく準備をすすめているが、今日最大の課題は何よりも雇用の確保、安定であり、そのためには政府の適切な諸施策も勿論必要ではあるが、企業体労使が一体となって、経営の安定と企業体質の強化を目指し自助努力をするより外はない。

従って、今年春季の賃金交渉については、雇用の維持を第一義に、企業の支払能力に応じた対処をすることが基本である。わが国の賃金が、すでに欧州諸国を追い越し、円高により米、西独と比肩する水準に達していることを考えれば、今日のような非常時においては、堪え忍ぶべきであり、それぞれの労使は国民経済全体との整合性と企業防衛の見地から、経営実態に応じて自主的に決定することが望まれる。

さらに、賃金は勿論、退職金その他各種付帯給付を含め労働条件全般を低成長時代に合つたものに切り換え、目先に捉われない長期的観点に立つた生活向上を目指すべきで、それには当面まず企業体質を強化し活力を取り戻すことが第一である。



昨年5月われわれは「春季賃金改訂を顧みて」を発表し、その中で特に公共企業体従業員の賃金についてふれたのであるが、公労委の調停、仲裁のあり方は、今日のような低成長時代になり、いわゆる「春闘相場」が成り立たない状況になれば、当然変化すべきであり、正しい意味で「民間に準拠」されねばならない。しかも、その際、単に月例の賃金給与だけではなく、一時金、退職金、年金なども含めた総合的な「生涯賃金」に於て比較されるべきことを重ねて指摘したい。

日本経済は今、大きな転換期にあつて、内外に山積する諸問題に直面し、新路線を模索しているのであるが、根本は何といても労使関係の安定である。労使の広い視野に立つた理解と信頼に基づく協力によつて、はじめてこの難局を乗り切る途が拓けるであろう。

## 労働問題委員会研究報告書

### 「高令化社会における新しい労働観の提唱」

昭和53年2月23日

社団法人関西経済同友会  
労働問題委員会

#### 1. はじめに

わが国の平均寿命の伸長は目ざましいものがあり、明治30年代に男女ともほぼ44才であったものが、今日、男子72才、女子77才となったことは、一面よろこばしいことであるといえる。

反面、こうした平均寿命の伸長と出生率の低下を背景に、わが国の人口構成の高令化が、西欧先進国に比べ3～4倍のスピードで進行していくと言われており、企業経営はもとより、国の社会保障をはじめとする、各方面の高令化対策の必要性が叫ばれている。

わが国経済は、かつての高度成長時代から、48年暮のオイルショックを契機とし、一転して低成長時代をむかえることになった。

その結果、構造不況業種をはじめとする各企業は、減量経営・体質強化を迫られる中にあって、日本的雇用慣行としての終身雇用を前提に、企業論理に基づく中高年対策を次々と実施してきた。これは雇用の維持安定を目ざした企業努力として高く評価すべきものであるといえよう。

しかしながら、高令化はむしろ20年後30年後の問題であるとともに、単に雇用問題・経済問題として対処するだけでは済まない問題を含んでいる。

したがって、21世紀における高令化社会を展望した場合、むしろ、確固たる人生観・哲学観に裏打ちされた労働観に基づいた高令化対策が必要になるのである。

本委員会においては、そうした意味で、21世紀の高令化社会における労働のあり方について新しいひとつの考え方に基づき考察を進めてきたので、ここにその要約を試みることにする。

$$4418 \times 32\frac{1}{2}$$

$$= 14087$$

## 2. 高令化社会に向けての新しい労働観—生涯労働と人生三期説

人間は、本来、単に生活の糧を得るためばかりではなく、健康で働ける限りは、働き続けたいと望んでいるものである。

つまり、自己の価値に応じた労働を通じて生活の糧を得ることが生きがいと感じるところに人間の本性があり、単に物的な欲求追求だけでは満たされないものをもっているのである。

したがって、高令化社会における労働のあり方として、この人間の本性の原点に今一度立ち戻り、健康で働くことのできる間は働き続けるといういわゆる「生涯労働」の実現を旨とするものでなければならない。そして、このことが人間の幸福の原点であるといえる。

### (1) 労働を通じた生きがい追求

労働を通じて生きがいをもとめてゆきたいというこの本性は、若年者、高年者に拘らずみとめられるのであって、これがまた日本人の伝統的な勤労観を形成しているのである。

このことは、各種の調査によっても明らかにされており、今日の中高年令者の殆んどは、何らかの社会参加を通じて、社会生活向上への一翼を担うことに生きがい・働きがいをもとめているのである。

しかるに、今日のわが国の姿は、かつての人生50年という人生サイクルを前提にした考え方を受け継いできており、その後、寿命の伸長に応じて、手直しをしてきたというものの、社会・経済・産業の構造が大きく転換する中であって、もはや従来のような、部分的な手直しでは追いつかなくなっている。

ここにおいて、根本的な哲学観の転換、意識や発想の転換に基づいて、社会・経済・産業の構造を変革する中で「生涯労働」を実現することが必要になるのである。

つまり、労働問題を人生問題として考える考え方がもとめられるゆえんであり、これこそ、人間の本性にそった社会に至る道である。

### (2) 生涯労働と生涯教育・生涯福祉

生涯労働は、単にそれだけを目指して実現できるものではなく、生涯教育・生涯福祉とともに三位一体で目指していかなければならない。

今日の若い人たちは、21世紀に入れば、まさに価値高い中高年令層となり、国の繁栄を支える指導者にならなければならない。

そのためには、若い人たちの教育は、長い人生を充実して生きているだけの力をつけるための心身一如の教育がもとめられる。

また、教育は単に学校教育にとどまらず、社会に出てからも本人の努力次第で、必要に応じていつでも誰でも自由に学ぶことのできる教育システムを通じて、人生の節々で能力再開発をおこないつつ生涯労働を全うすることのできるものでなくてはならない。

一方、福祉というものも、生涯労働との兼ね合いで、人生のライフサイクルに応じた重点配分を志向する生涯福祉でなければならない。

福祉には、精神的な福祉と物質的な福祉があり、ただ、ものを与えたり援助することだけが福祉ではない。

若い人には若い人の生き方、考え方を自覚せしめることを考えることが福祉であり、中高年令者には、中高年令者にふさわしい職域が創出されることが福祉である。

つまり、健康で働ける間は働き続けることのできる生涯労働こそが中高年令者に対する福祉であって、国の年金による生活保障は、真に労働機能の衰えた高令者と、高令ではなくとも、例外としての社会的弱者にこそ重点的に与えられるべきであり、また、その給付水準は、完全に食べていけるだけのものでなければならない。

このように、労働・教育・福祉のあり方を、人間の生涯という視点にたって再構築していくことが生涯労働の実現に不可欠なことである。

### (3) 人生三期説

高令化社会における生涯労働のあり方を考えるにあたり、人生80年とも言うべき長くなった人生を三期に分けて考えることが適切ではなかろうか。

その場合、55才ぐらいまでを一期、55才から75才ぐらいまでを二期、そして75才から先を三期とするのである。

つまり、もはや定年イコール人生の終期と考えることはできないのであってしたがって従来の中高年令者とか老人にとかくつきまといがちであった暗いイメージを払拭し、むしろ、一期生、二期生、三期生という見方をすべきであろう。

そして、一律に決められた定年によって強制的に労働から離れるのではなく、自覚された生涯設計に基づいて一期生、二期生、三期生へと移行することが望ましい。

従来、高令化に伴う問題点の多くが、中高年令層に対する偏見に基づいており、その結果高令化対策といわれるものが、いたずらに中高年令者だけがしわよせを受けるといった色彩を強くしているといわざるをえない。

しかしながら、中高年令層としての二期生は、むしろ、知識・人生経験を大変豊富に蓄積し円熟した層であって、二期生に比べれば、まだまだ未熟な若年層を、単に若いというだけで重視する従来のいき方は再検討されなければならない。

つまり、21世紀の高令化社会にあっては、原則として中高年令者は価値高い存在であるという認識のうえにたって、この二期生を重視する時代とすべきである。

そして、この人生三期説を支えるものとして、次の三点に主眼をおくものとする。



(a) 定年制の見直し

労働省の調査によれば、一律定年制を実施している企業の約半数が55才を定年としており、60才定年制を実施しているところは約3割にとどまっている。

わが国で定年が55才と定められたのは、わが国の平均寿命が約44才であった明治時代のことであり、当時は定年をむかえるということが人生の終期をむかえるということであって、その限りにおいては、きわめて適切な終身雇用制であったといえる。

しかるに今日では、定年をむかえてもなおかつ人生の終期まで20年以上の年月をすごさなければならず、このため、定年後の生活に対する不安は、人生における大きな悲哀と考えられるのが通常である。

人間性尊重の立場から考えた場合、高年令に達した人が労働から引退するのは、強制されるのではなく、本人が労働能力、経済状況を考えて自己の意思に基づいて決断し、引退するのを理想と考えるべきである。

ただし、企業の側にも雇用の限度があり、単に従来の定年年令を延長するという単純な発想では問題は解決しない。

むしろ、一企業のわくをこえた全産業的、全社会的な視野に基づき、企業の努力と同時に、社会・経済・産業のしくみを改めていくなかで、いわゆる二期生を生かす場が創出されなければならないであろう。

(b) 機能年令の重視

今日、中高年令者の能力に対し「中高年になると若い時に比べて学習能力が低下する」、「若い人に比べバイタリティがない」、「創造性がなくなり、記憶力も低下する」といったことが言われている。

しかしながら、最近の米国における年令と知的水準の関係についての実証研究によれば、このような考え方が全く根拠のない偏見にすぎないことが明らかにされている。

この結果を様々な社会的条件の違いを抜きに、そのままわが国にあてはめることには、若干の無理があるものの、わが国における中高年令者に対する一般的な見方には根拠のない偏見があるといわざるをえない。

したがって、生涯労働の実現を目ざすにあたっては、単に暦年年令によって一律に判断するのではなく、実際の体力・知力・気力等を評価することによって測られる「機能年令」によって判断すべきである。

もちろん、加齢に伴って、これらの能力の個人差が大きくなると言われており、二期生の労働のあり方としては、この機能年令に従って、実際の能力に応じた労働への転換がスムーズにおこなわれなければならない。

このような考え方にたって一期生には一期生の特性を生かした労働、二期生には二期生の特性を生かした労働というものの特化され職務の再編がおこなわなければならない。

ただし、この機能年令による評価の前提として、一期生の若いうちからの、生涯を見通した体力・能力の向上への自助努力なくしては生涯労働の実現は困難であるといわざるをえない。

#### (c) 福祉の重点化

高令化社会においては、健康で働ける限り働くこと即ち生涯労働を全うすることを福祉の基本と考えるとともに、一期生、二期生、三期生に応じた福祉の重点化をはかることによって生涯福祉の実現を目指すべきである。

すなわち、一期、二期が働くこと、自活自助の精神にたって設計されるとすれば、三期は、完全な年金生活が保障されるものでなければならない。

たとえば、生涯労働を前提にした場合、国の年金支給開始年令は、三期の始まりである75才程度まで遅らせることが検討されてもよい。

しかもその場合の年金は、豊かな余生を保障するに足る食べられる年金でなければならない。

もちろん、例外は認められるべきであって、働く意思はあっても不幸にして労働能力をもたない社会的弱者、あるいは、三期に至るまでに労働能力を喪失した者に対しては従来の65才から、しかも三期生に対すると同様、食べられるだけの年金が支給されてしかるべきである。

つまり、従来のように、労働能力を有する者にまで60才なり65才から、しかも中途半端な年金を支給することは改め、これら健康な二期生には、むしろ労働の機会をこそ与えるべきである。

また三期生に対し食べられる年金を保障すべきといえども健康な限りは趣味などにもとづく社会参加を通じて生きがいを求めることが大切である。

### 3. 生涯労働実現のために

#### (1) 雇用の創出

生涯労働を実現するにあたって最も大きな問題は、二期生に対する雇用の創出であることはいうまでもない。

そのためには、すでに論じたように、二期生の価値を見直しむしろ二期生を積極的に活用する方向で、社会・経済・産業のしくみを改めてゆかねばならない。

本来、二期生を活用する場はいくらでも考えられるのであって、要は、従来の意識やしくみをいかに変えていくにかかっているといっても過言ではない。

例えば、教職や公の研究職に民間企業で経験を積んだ価値ある二期生を活用することによって、人生経験や蓄積が反映され、むしろ現実感覚に則した、はるかに効果的な教育や研究が期待できるであろう。



あるいは、わが国の文化・伝統の保存・伝承といった仕事は「日本の心」を十分に理解した二期生こそ適材というべきである。

また、一期生の間に培った技術・技能・経営管理等のノウハウを生かすためには、発展途上国に対する技術指導等において価値ある二期生が活用されてしかるべきである。

今までにも、東京都の高令者事業団、文部省の人材情報センター構想、発展途上国に対する奉仕隊の派遣といった形で二期生の活用を図ろうとする試みがおこなわれていることは評価しなければならない。

ただ、本来の雇用機会の創出は、むしろ、国の政策の中に位置づけられるべきである。

そうした意味では、21世紀における人間と自然、労働と経済の調和を旨とした国土の創成開発事業こそわが国の総合政策の柱として強力に推進されるべきであると考ええる。

しかもこの柱を中心に、各府県、地方自治体ぐるみで新しい都市づくりに取り組むなかで、活力ある高令化社会の実現を図らなければならない。

## (2) 教育の抜本的見直し

生涯労働を目指すにあたって雇用の創出と合わせて重要なことは、生涯教育の観点にたった教育のあり方の抜本的見直しである。

現在の教育は、学校教育中心であり、しかも、学歴偏重の雇用のあり方を反映して、過度に受験教育型であるといわざるをえない。

このような社会や教育のゆがみを反映して、友愛・連帯・奉仕等の精神面における人間的成長の欠如、体位の向上に反した体力の減退、過度の受験競争の反動としての大学のレジャーランド化、学窓を巣立ちゆく若者の自主性の欠如といった憂慮すべき現象を指摘しうるのである。

人生が長くなるに伴って、その長くなった人生に耐えうるだけの人格と体力をつくることもとめられなければならない、そのためには、学校教育の抜本的見直しをはかるなかで、知育はもとより、徳育・体育により一層力を入れなければならないであろう。

そして例えば、心身共に健全な人づくりをはかるために、大学へ入る前の一定期間、社会奉仕活動を義務づけることが考えられてもよいのではなかろうか。

更に、教育は、単に学校教育にとどまるべきではなく、生涯を通じて、自由にいつでも誰でも学ぶことのできる教育システムが考えられなければならない。

しかも労働から引退した後に物的福祉が保証されるだけでは、精神的に豊かな人生を送ることはできないのであって、二期・三期生のうちに、自助努力による準備が必要であり、教育の内容もそうした精神的に豊かな人生を実現するに必要なものが充実されねばならない。

例えば、大学への自由参加制度、放送大学、コミュニティカレッジ、あるいは、企業内教育や、職業訓練教育といったものが、生涯労働との兼ね合いを保ちつつ高令化社会における望ましい生涯教育を旨として整備されなければならない。



このような教育システムの整備と相まって、教育の中味の転換が必要であり、従来のような単に一方通行的な知識教育ではなく、主体性・創造性・社会性を尊重した問題解決型の教育・学習のあり方へと質的転換がはからなければならない。

そのためにも、民間企業で実践力を身につけた二期生を、教育の場に活用するということをもっと積極的にすすめられてしかるべきであると考ええる。

### (3) 高令化に対応した総合的研究の推進

高令化社会に向って生涯労働を実現していくためには、数多くの課題を解決しなければならず、一朝一夕にゆくものではない。

そのためには、今のうちから高令化する21世紀の社会を目指して様々な研究が開始されなければならない。

すでに米国においては、わが国より10年早く高令化に対応する研究が始まっており、いわゆる加齢に伴う学際的な研究として「産業ジェロントロジー」という学問が生まれている。そして、官民あげての研究がおこなわれ、その成果が実際面に活用されているといわれている。

わが国においても、現在、各方面で個々に研究がおこなわれているものを、生涯労働、生涯教育、生涯福祉という観点で、統合し、有機的、効率的な研究活動がおこなわれるよう、政府のリーダーシップが望まれるところである。

つまり、わが国の実情に則して総合的な研究を推進するための中心的な機関として産学共同の研究センターを設置すべきではなからうか。

そこでは、年令と労働生産性の関係の研究、適性の評価方法とその実証研究、機能年令の実証研究をはじめ、生涯労働に則した生涯教育、生涯福祉のあり方を総合的に研究し、実際面への活用を図ることが望まれる。

## 4. む す び

きたるべき21世紀の高令化社会に向けて生涯労働の実現を目ざし、社会・経済・産業のしくみを改めてゆくことは、着実に高令化が進行しているわが国にとって、避けて通れない大きな課題である。

たとえば、終身雇用制度・年功序列制度は、これまでピラミッド型人口構成を前提に極めて有効に働いて来たといえる。しかし、もはや今日、根本的な修正を余儀なくされている。

このように、今後わが国は高令化社会に向けて、社会の個々のしくみの改善に大きな努力を払わねばならないが、その場合、政労使がそれぞれの立場で長期的観点にたって、「労働問題を人生問題として考える」という原点に立戻ることが重要であるといえる。

以 上

# 昭和52年度 労働問題委員会委員名簿

|      |       |              |           |
|------|-------|--------------|-----------|
| 委員長  | 小川 鍛  | 松下電器産業       | 取締役       |
| 副委員長 | 稲畑 勝雄 | 稲畑産業         | 社長        |
| 〃    | 新納 真人 | 鐘淵化学工業       | 専務        |
| 常任委員 | 青山 直一 | 竹中工務店        | 常務        |
| 〃    | 朝倉 利景 | 電 通          | マーケティング局長 |
| 〃    | 菊久池 博 | 近畿相互銀行       | 社長        |
| 〃    | 佐々木 真 | サントリー        | 常任監査役     |
| 〃    | 佃 利夫  | 日産建設         | 社長        |
| 〃    | 長尾 孝一 | 京阪神不動産       | 社長        |
| 〃    | 長谷川 健 | 住友情報処理研修センター | 所長        |
| 〃    | 広沢 敏夫 | 大福機工         | 会長        |
| 〃    | 前田 義里 | 関西電力         | 専務        |
| 〃    | 増田 裕治 | 住友化学工業       | 取締役       |
| 〃    | 三谷 二郎 | ダイキン工業       | 取締役       |
| 〃    | 渡辺 富夫 | ニチイ          | 専務        |

研 究 活 動 状 況

( 昭 和 5 2 年 度 )

|             |                                          |                                                              |
|-------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 5 2 / 5. 18 | 正副委員長会議                                  | S 5 2 年度労働問題委員会の活動方針について                                     |
| 7. 1        | 講 演 会                                    | 「高令者対策の現状と問題点」<br>( 大阪市大教授 山 本 正治郎 氏 )                       |
|             | 第一回常任委員会                                 | S 5 2 年度研究課題と活動方針について                                        |
| 7. 28       | 講 演 会                                    | 「高令化社会における中高年問題を考える」<br>( 機械振興協会経済研究所<br>調査役 松 山 美保子 氏 )     |
|             | 第二回常任委員会                                 | 松山氏との懇談ならびに「中高年問題実態調査」について                                   |
| 8. 10       |                                          |                                                              |
| (           | インタビュー調査                                 | 「中高年問題実態調査」表回収とインタビュー調査                                      |
| 9. 6        |                                          |                                                              |
| 9. 26       | 第三回常任委員会                                 | 「中高年問題実態調査」およびインタビュー調査結果について                                 |
| 10. 28      | 講 演 会<br>( 本会と(社)中高年<br>令者福祉管理協<br>会共催 ) | 「高令化社会における企業のあり方」<br>( 労働問題委員会 小 川 委員長 )                     |
| 11. 9       | 講 演 会                                    | 「中高年令者の能力再開発とその活用」<br>( 沖電気工業㈱能力開発室長<br>天 谷 正 氏 )            |
| 11. 28      | 第四回常任委員会                                 | 労働省失業対策部長 細 見 元 氏との懇談                                        |
| 12. 16      | 講 演 会                                    | 「労働組合からみた生涯労働」<br>( 鉄鋼労連書記局次長 千 葉 利 雄 氏 )                    |
| 12. 23      | 講 演 会                                    | 「高令化社会における生涯労働のあり方」<br>( 一橋大教授 津 田 真 激 氏 )                   |
| 5 3 / 1. 30 | 講 演 会                                    | 「中高年問題へのひとつの視点 — 個人の自覚と自助努力」<br>( 日本総合研究所副理事長<br>野 田 一 夫 氏 ) |
|             | 第五回常任委員会                                 | 野田氏との懇談                                                      |
| 2. 10       | 第六回常任委員会                                 | S 5 2 年度研究成果のまとめについて                                         |



| 企<br>業<br>№ | 高 令 化 対 策 実 施 状 況 |           |         |          |          |        |         |            |           |       |          |       |           |       |      |           |       |
|-------------|-------------------|-----------|---------|----------|----------|--------|---------|------------|-----------|-------|----------|-------|-----------|-------|------|-----------|-------|
|             | 年功賃金体系手直し         | 退職金制度の手直し | 年金制度の導入 | 役職と資格の分離 | 専門職制度の導入 | 管理職定年制 | 自由選択定年制 | 健康管理・体力づくり | 高令者会社への出向 | 能力再開発 | 自己研修休暇制度 | 職務再設計 | 自己申告・適性配置 | 再就職斡旋 | 進路相談 | 退職準備プログラム | 再雇用制度 |
| 1           | ○                 | ○         | △       | ○        | ○        |        | ○       | ○          |           |       |          |       | ○         |       |      |           |       |
| 2           | △                 | △         | ○       | ○        | △        |        |         | ○          | ○         |       |          |       |           | ○     |      |           | ○     |
| 3           | ○                 | ○         | ○       |          | ○        |        |         | ○          | ○         | ○     | ○        |       | ○         | ○     |      |           | ○     |
| 4           |                   | ○         | △       | ○        | △        |        |         | ○          |           |       |          |       | ○         | ○     | ○    |           | ○     |
| 5           |                   |           | ○       | ○        | △        |        |         |            |           | △     |          |       | ○         |       | △    | △         | ○     |
| 6           | ○                 | ○         | ○       | ○        | ○        |        | △       | ○          |           | △     | △        | △     | ○         | ○     | ○    | △         | ○     |
| 7           | △                 |           |         | ○        | △        |        |         | ○          |           |       |          |       | ○         | ○     | ○    |           | ○     |
| 8           | ○                 | ○         | ○       | ○        | ○        |        |         | ○          | ○         | ○     |          | ○     | ○         | ○     | ○    |           | ○     |
| 9           | ○                 | ○         |         |          |          |        |         | ○          | ○         | △     |          |       |           |       |      |           |       |
| 10          |                   |           | △       |          |          |        |         |            |           |       |          |       |           |       |      |           | ○     |
| 11          | △                 | △         | ○       | ○        | ○        |        |         | ○          |           | △     |          | △     | ○         |       |      |           | ○     |
| 12          |                   |           | ○       | ○        |          |        |         | ○          |           |       |          |       |           |       |      |           | ○     |
| 13          | ○                 |           | ○       | ○        |          |        |         | ○          |           |       |          | ○     | ○         | ○     |      |           |       |
| 14          | ○                 | ○         | ○       | ○        | △        | △      | △       | △          | ○         | ○     |          | △     |           | △     | △    | △         | ○     |
| 15          | ○                 | △         | ○       | ○        | ○        |        |         |            |           |       | ○        |       | ○         |       |      |           | ○     |

|   |   |   |    |    |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |    |
|---|---|---|----|----|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|----|
| ○ | 8 | 7 | 10 | 12 | 6 |   | 1 | 11 | 5 | 3 | 2 | 2 | 10 | 7 | 4 |   | 13 |
| △ | 3 | 3 | 3  |    | 5 | 1 | 2 | 1  |   | 4 | 1 | 3 |    | 1 | 2 | 3 |    |

○印……すでに実施

△印……実施を検討中

表6 各国の中高年労働力人口の比率

単位：%

| 国名   | 45～64歳労働力人口比率 |          |            | 55～64歳労働力人口比率 |          |            |
|------|---------------|----------|------------|---------------|----------|------------|
|      | ①<br>昭和45年    | ②<br>55年 | ②-①<br>上昇率 | ③<br>45年      | ④<br>55年 | ④-③<br>上昇率 |
| 日本   | 26.2          | 33.0     | 6.8        | 10.2          | 11.5     | 1.3        |
| フランス | 31.0          | 32.0     | 1.0        | 14.3          | 11.9     | △2.4       |
| 西ドイツ | 30.3          | 29.5     | △0.8       | 14.7          | 11.0     | △3.7       |
| イギリス | 36.1          | 34.6     | △1.5       | 16.0          | 15.4     | △0.6       |
| イタリア | 28.8          | 30.5     | 1.7        | 11.7          | 10.6     | △1.1       |
| アメリカ | 34.4          | 30.5     | △3.8       | 13.8          | 13.5     | △0.3       |
| ソ連   | 24.1          | 28.1     | 4.0        | 10.2          | 8.6      | △1.6       |

資料出所：ILO「Manpower Aspects of Recent Economic Development in Europe」(1969)、アメリカ「The Manpower Report of The President」(1969)、日本は、45年は総理府統計局「労働力調査」、55年は労働省職業安定局推計

(注) 1) △は減少を示す。

表7 人口高齢化のテンポの国際比較

| 国名     | 60歳以上人口比率の到達年次 |       | 所要年数 |
|--------|----------------|-------|------|
|        | 8%             | 18%   |      |
| フランス   | 1788年          | 1965年 | 177年 |
| スウェーデン | 1860           | 1963  | 103  |
| イギリス   | 1910           | 1966  | 56   |
| ドイツ    | 1911           | 1965  | 54   |
| 日本     | 1955           | 1995  | 40   |

〈注〉厚生省調べ

# 高令化問題実態調査結果一覧

| 企<br>業<br>№ | 業<br>種  | 資<br>本<br>金 | 従<br>業<br>員 | 平<br>均<br>年<br>令<br>(男女込) | 中高年層の人員比率<br><br>(45才以上の従業員)<br><br>(全従業員) |             |              | 男子<br>の<br>定年<br>年令 | 定年退職者数<br><br>(年 間) |                       |
|-------------|---------|-------------|-------------|---------------------------|--------------------------------------------|-------------|--------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
|             |         |             |             |                           | 現<br>在                                     | 5<br>年<br>後 | 10<br>年<br>後 |                     | 昨<br>年<br>実<br>績    | 5<br>年<br>後<br>予<br>想 |
|             |         |             |             |                           |                                            |             |              |                     |                     |                       |
| 1           | 電 気 機 器 | D           | D           | 才<br>30.1                 | %<br>7.1                                   | %<br>12.0   | %<br>20.0    | 才<br>60             | 名<br>86             | 名<br>134              |
| 2           | 商 業     | A           | B           | 33.5                      | 15.7                                       | 21.1        | 25.5         | 55                  | 9                   | 17                    |
| 3           | 化 学     | B           | B           | 34.4                      | 18.0                                       | 24.0        | 28.0         | 55                  | 22                  | 44                    |
| 4           | 建 設     | C           | D           | 35.1                      | 21.3                                       | 25.0        | 31.0         | 60                  | 32                  | 33                    |
| 5           | 宣伝・広告   | A           | C           | 37.4                      | 26.0                                       | 33.0        | 不 詳          | 55                  | 44                  | 70                    |
| 6           | 金 融     | B           | B           | 32.0                      | 12.0                                       | 19.0        | 23.0         | 55                  | 19                  | 40                    |
| 7           | 食 料 品   | A           | B           | 30.6                      | 10.6                                       | 18.7        | 25.0         | 57                  | 19                  | 28                    |
| 8           | 輸送用機器   | C           | D           | 35.6                      | 23.4                                       | 不 詳         | 不 詳          | 58                  | 207                 | 411                   |
| 9           | 不 動 産   | A           | A           | 39.2                      | 30.0                                       | 25.0        | 20.0         | 55                  | 1                   | 1                     |
| 10          | そ の 他   | A           | A           | 30.0                      | 7.0                                        | 7.0         | 7.0          | 60                  | —                   | —                     |
| 11          | 産 業 機 械 | A           | B           | 31.4                      | 6.5                                        | 11.0        | 18.0         | 60                  | 2                   | 8                     |
| 12          | 電 力     | D           | D           | 35.0                      | 42.0                                       | 33.0        | 24.0         | 55                  | 574                 | 1,100                 |
| 13          | 化 学     | D           | D           | 37.1                      | 30.4                                       | 微 増         | 微 増          | 55                  | 354                 | 348                   |
| 14          | 産 業 機 械 | B           | C           | 32.9                      | 9.6                                        | 16.0        | 26.0         | 56                  | 23                  | 69                    |
| 15          | 商 業     | A           | C           | 28.8                      | 7.7                                        | 不 詳         | 不 詳          | 60                  | 16                  | 19                    |

(注)

|   | 資 本 金 規 模       | 従 業 員 規 模            |
|---|-----------------|----------------------|
| A | 50 億未満          | 100 人未満              |
| B | 50 億以上 100 億未満  | 100 人以上 5,000 人未満    |
| C | 100 億以上 500 億未満 | 5,000 人以上 10,000 人未満 |
| D | 500 億以上         | 10,000 人以上           |



(参考)

表1 平均寿命の推移

単位：年

| 年次       | 男     | 女     |
|----------|-------|-------|
| 明治24～31年 | 42.8  | 44.3  |
| 32～36    | 43.97 | 44.35 |
| 42～大2    | 44.25 | 44.73 |
| 大正10～14  | 42.06 | 43.20 |
| 15～昭5    | 44.82 | 46.54 |
| 昭和10～11  | 46.92 | 49.63 |
| 22       | 50.06 | 53.96 |
| 27       | 59.57 | 62.97 |
| 30       | 63.60 | 67.75 |
| 35       | 65.32 | 70.19 |
| 40       | 67.74 | 72.92 |
| 45       | 69.31 | 74.66 |
| 50       | 71.76 | 76.95 |

資料出所：厚生省「生命表」  
「簡易生命表」(50年)

表2 各国の平均寿命

(単位：歳)

| 国名                    | 男     | 女     |
|-----------------------|-------|-------|
| 日本(1973年)             | 70.70 | 76.02 |
| カナダ(1965-7)           | 68.75 | 75.18 |
| アメリカ(白人)(1970)        | 68.0  | 75.6  |
| オーストラリア(1971)         | 66.57 | 73.72 |
| デンマーク(1969-70)        | 70.8  | 75.7  |
| フランス(1970)            | 68.6  | 76.1  |
| ハンガリー(1970)           | 66.28 | 72.05 |
| オランダ(1971)            | 71.0  | 76.7  |
| ノルウェー(1961-5)         | 71.03 | 75.97 |
| ポーランド(1965-6)         | 66.85 | 72.83 |
| スウェーデン(1969)          | 71.69 | 76.50 |
| スイス(1960-70)          | 69.21 | 75.03 |
| イングランド・ウェールズ(1969-71) | 68.8  | 75.1  |
| ニュージーランド(1960-2)      | 68.44 | 73.75 |
| ソ連(1968-9)            | 65.   | 74    |

資料出所：国連「Demographic Yearbook」(1972年)

表3 労働力人口の平均年齢(歳)

| 年           | 男子   | 女子   |
|-------------|------|------|
| 1920(大正9年)  | 36.5 | 34.6 |
| 1930(昭和5年)  | 36.1 | 34.4 |
| 1940(昭和15年) | 36.2 | 34.9 |
| 1950(昭和25年) | 36.4 | 34.1 |
| 1955(昭和30年) | 37.0 | 34.8 |
| 1960(昭和35年) | 37.3 | 35.4 |
| 1965(昭和40年) | 37.8 | 36.5 |
| 1970(昭和45年) | 38.4 | 37.5 |
| 1975(昭和50年) | 39.5 | 39.0 |
| 1980(昭和55年) | 41.0 | 40.5 |
| 1985(昭和60年) | 41.9 | 41.4 |

図1 年齢階級別人口構成の推移

(昭和50年・75年)

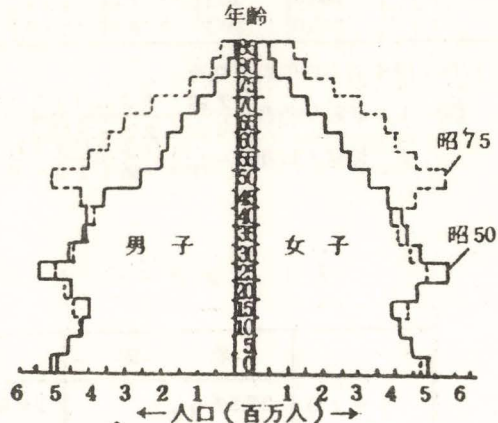
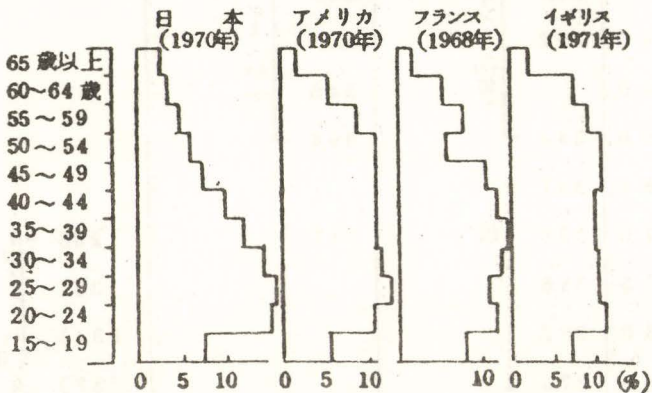


図2 製造業男子就業者の年齢階級別構成の国際比較



(注) 1) アメリカの15～19歳は14～19歳についての数値である。  
2) イギリスはGreat Britainの数値である。

表4 年齢階級別の将来推計人口(男女計)

| 年次     | 総数     | 0-14歳 | 15-19歳 | 20-29歳 | 30-39歳 | 40-49歳 | 55-59歳 | 60-64歳 | 65歳以上 | 高齢化<br>指数(%)  |
|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|---------------|
| 実数(万人) |        |       |        |        |        |        |        |        |       |               |
| 昭和0年   | 9,827  | 2,517 | 1,085  | 1,743  | 1,576  | 1,554  | 400    | 334    | 618   | 24.6          |
| 45     | 10,467 | 2,515 | 917    | 1,988  | 1,671  | 1,816  | 446    | 376    | 739   | 29.4          |
| 50     | 11,193 | 2,719 | 790    | 1,996  | 1,769  | 2,137  | 465    | 428    | 886   | 32.6          |
| 55     | 11,756 | 2,823 | 826    | 1,694  | 2,003  | 2,364  | 562    | 441    | 1,044 | 37.0          |
| 60     | 12,233 | 2,801 | 893    | 1,608  | 1,978  | 2,530  | 697    | 534    | 1,191 | 42.5          |
| 65     | 12,628 | 2,648 | 991    | 1,711  | 1,680  | 2,777  | 768    | 662    | 1,391 | 52.5          |
| 70     | 13,007 | 2,615 | 929    | 1,877  | 1,596  | 2,879  | 781    | 729    | 1,650 | 63.1          |
| 75     | 13,368 | 2,695 | 873    | 1,912  | 1,698  | 2,686  | 856    | 742    | 1,906 | 70.7          |
| 構成比(%) |        |       |        |        |        |        |        |        |       | 従属人口<br>指数(%) |
| 昭和40年  | 100.0  | 25.6  | 11.0   | 17.7   | 16.0   | 15.8   | 4.1    | 3.4    | 6.3   | 46.9          |
| 45     | 100.0  | 24.0  | 8.8    | 19.0   | 16.0   | 17.3   | 4.3    | 3.6    | 7.1   | 45.1          |
| 50     | 100.0  | 24.3  | 7.1    | 17.8   | 15.8   | 19.1   | 4.2    | 3.8    | 7.9   | 47.5          |
| 55     | 100.0  | 24.0  | 7.0    | 14.4   | 17.0   | 20.1   | 4.8    | 3.9    | 8.9   | 49.0          |
| 60     | 100.0  | 22.9  | 7.3    | 13.1   | 16.2   | 20.7   | 5.7    | 4.4    | 9.8   | 48.5          |
| 65     | 100.0  | 21.0  | 7.8    | 13.5   | 13.3   | 22.0   | 6.1    | 5.4    | 11.3  | 47.0          |
| 70     | 100.0  | 20.1  | 7.1    | 14.4   | 12.3   | 21.7   | 6.0    | 5.6    | 12.7  | 48.8          |
| 75     | 100.0  | 20.2  | 6.5    | 14.3   | 12.7   | 20.1   | 6.4    | 5.6    | 14.3  | 52.5          |

資料：厚生省人口問題研究所

- (注) 1. 高齢化指数 =  $\frac{\text{高齢(65歳以上)人口}}{\text{年少(0-14歳)人口}}$   
2. 従属人口指数 =  $\frac{\text{年少人口} + \text{高齢人口}}{\text{生産年齢(15-64歳)人口}}$

表5 高齢化スピードの国際比較

45-64歳  
男子労働力(15-64歳)

|      | 米 国   | 英 国   | 日 本  |
|------|-------|-------|------|
| 1920 | 27.5% | 28.8% | 25%台 |
| 30   | 29.5  | 30.3  |      |
| 40   | 31.2  |       |      |
| 50   |       | 34.5  |      |
| 60   | 34.4  | 39.4  |      |
| 65   | 34.7  |       |      |
| 70   | 33.8  | 38.7  | 26.8 |
| 75   | 31.6  |       | 30.1 |
| 80   | 29.2  |       | (34) |
| 85   | 27.3  |       | (37) |

## 日中定期航空増便についての要望

昭和53年3月6日

|               |              |
|---------------|--------------|
| 社団法人 関西経済連合会  | 会 長 日 向 方 齋  |
| 社団法人 大阪工業会    | 会 長 西 山 磐    |
| 社団法人 関西経済同友会  | 代表幹事 新 井 正 明 |
|               | 代表幹事 山 田 稔   |
| 関 西 経 営 者 協 会 | 会 長 亀 井 正 夫  |
| 大 阪 商 工 会 議 所 | 会 頭 佐 伯 勇    |

我が国と中国間の定期航空路は、昭和49年9月に開設されて以来週4便のまま今日に至っておりますが、この間日中両国間の貿易と人事交流の急速な拡大に伴ない同航空路の利用客は著しく増加し、昨今においてはその需要を十分に満たせない状況を呈しております。

先般の日中長期貿易取り決めの締結によって両国間の交流は今後さらに拡大の一途を辿ることが予想されます折柄、日中定期航空路の便数が現状のままに放置されるならば、日中関係の順調な発展に支障を来すことも懸念されますので、私共はここに関西経済界の総意において日中定期航空増便を強く要望する次第であります。

関係当局におかれましては本要望趣旨をご賢察の上、何卒格別のご高配を賜われますようお願い申し上げます。



## 公定歩合の引き下げについて

昭和53年3月15日

(社) 関西経済同友会

代表幹事 新井正明

代表幹事 山田 稔

1. 景気の実態が予想以上に悪く、円相場の騰勢が続く中にあることは、今回の公定歩合の引き下げは当然の措置であり歓迎する。なお、金融機関の預貸金利に逆ザヤが生じ、経営を圧迫している現状に鑑み、実効金利の引き下げを効果あらしめるためには、同幅の預貯金金利の引き下げが必要であろう。
2. 今回の措置は、短資の流入を防ぐ効果はあるにせよ、円高対策としては、多くを期待できないと思う。

この際、不況 — 円高の悪循環を打ち切るために、ありとあらゆる対策を講ずべきであり、とくに、現在検討中の緊急輸入並びに政府備蓄の推進をはかるとともに、新年度予算の早期執行に向けて、政府の強力なリーダーシップと決断を望みたい。

## 国民福祉委員会研究報告書

「快適な環境をめざして」

昭和53年3月30日

(社) 関西経済同友会

国民福祉委員会

### 要 旨

- (1) 高度成長の過程で、環境問題への十分な配慮を欠いたまま、汚染の深刻化を招いたわが国であったが、いったん環境問題の重要性に気付くや、経済合理性さえも一時たな上げにして、官民あげて全力を投入してその対策に取り組んだ。その結果、環境問題は40年代後半から明らかに改善に転じ、今や危機的な状況は克服し、国際的にみても相当な水準まで回復したといえる。現在の環境の質に満足し、これで十分と考えられる状態ではないが、ここまで改善した環境をより高めていく過程では、異常な努力を必要とした時代とは自ずから違った考え方や対策が必要ではなからうか。環境問題が必ずしも緊急かつ最優先の課題といえなくなった現在、社会資本整備など他の政策との

優先順位、経済効率、雇用問題、エネルギー問題など広い意味での国民経済的バランスを十分考慮しながら、明確なビジョンに基づき、地道に息長く取り組む姿勢に転換すべき時であると考える。

- (2) 国連の人間環境宣言はこうしたわが国の現状に照してきわめて示唆に富んだものであり、われわれとしても次の言葉の持つ意味をよくかみしめてみる必要があろう。即ち「環境の質の向上とよりよい生活の創造のための展望は広く開けている。いま必要なものは、熱烈ではあるが冷静な精神と、強烈ではあるが秩序だった作業である。……現在および将来の世代のために人間環境を擁護し向上させることは、人類にとって至上の目標、すなわち平和と、世界的な経済、社会発展の基本的かつ確立した目標と相並び、かつ調和を保って追求されるべき目標となった。

( 1972 年の国連人間環境宣言 )

- (3) こうした認識の下に、今後の環境問題への対応のあり方として、次のような点が重要であると考ええる。

#### 国、地方公共団体のあり方

- ① 明確なビジョンにもとづいた対策の推進
- ② 代替案の提示……望ましいといえる環境の水準、健康に被害がないといえる水準などについて、必要な費用とその負担、達成までの期間など、いくつかの代替案を提示し、国民の選択の道を用意する。
- ③ アメニティ（快適さ）の重視……一応の環境水準を達成した今後は、アメニティ（快適さ）も重視し、国民の精神的豊かさを高める努力が必要である。
- ④ 合意形成の風土作り……対話を通じ、将来の方向についての合意ができる風土作りに努力する。

#### 企業としての対応

- ① 環境保全は企業の当然の責務という認識……こうした経営観の確立とともに、従業員の意識高揚と教育、指導に努めることが必要。
- ② 汚染防止、環境保全に関する技術開発……周辺技術の開発を刺激することとなり、企業活力の維持、向上につながる。
- ③ 社会環境戦略の重視……社会のニーズを知るとともに、企業の合理的な主張が受け入れられる素地を作るため、社会環境戦略（パブリック・アフェアズ・アクティビティ）に力を注ぐことが必要。

(4) また当面の環境問題としての環境アセスメント、NOx対策については次のように考える。

#### 環境アセスメント

環境アセスメントを制度化するためには、解決しなければならない問題が多い。しかし合理的かつ一元的な基準が設定されるならば、必要な費用、時間などの目途がたち、企業にとってもメリットが大きく、前向きの対処が必要と考える。制度の確立にあたっては、米国などの経験も参考にしながら、現実的かつ有効な体系としてスタートさせるよう十分な検討が必要である。

#### NOx対策について

現在のNOxの基準値に問題があることは広く指摘されている通りである。新しい科学的知見を加えた専門家の検討の成果である今回の中央公害対策審議会の答申を踏まえ国際的な動向も加味し、新しい基準値を早急に定めるべきである。

以 上

### [1] は じ め め に

戦後の経済復興が一段落した昭和30年代中頃から、わが国の国家目標、国民の希求に占める福祉充実の地位は次第に高まってきた。高度成長期後半の官民あげての多大な努力の結果、わが国の福祉はめざましい向上を示し、年金、保険、医療などの制度面では、今や西欧福祉国家と肩を並べる水準にまで到達した。

こうした制度面の充実が進んだ一方で、下水道・公園などの社会資本、住宅、土地問題、交通混雑など、さらに息の長い努力を要する分野も少くない。即ち福祉水準が全体的に向上したとはいえ、分野別にはなおかなりのアンバランスが目立っている。今後は効率的な福祉政策の推進とともに、重点指向分野、あるいは分野別の優先順位の確立が必要と思われる。また、制度面だけをとれば、今や大部分の分野で西欧福祉国家並みのレベルであり、成熟が進めば受益面でも負担面でも同程度に達する、ということについての認識が不足している。このことを理解せず、何時までも総花的福祉政策を要求し続けるならば、将来の負担は急激に増大し、現在の福祉国家が抱えている以上のジレンマ、民間活力の減退を招くこととなろう。

ここ数年、将来のわが国の大きな課題である高齢化問題に取り組んできた国民福祉委員会は、今年度は前述のような問題意識と、52年度事業計画の趣旨を踏まえ、次のような活動方針をたてた。

#### 活動方針

- 資源、エネルギーの制約、低成長時代への移行という日本経済をとり巻く諸条件の変化と、国民福祉の各分野別のアンバランスという現状を踏まえ、今後の国民福祉のあり方、環境保全と経済効率などについて、主要国の動向等を参考にしながら追求する。



- 新しい福祉の推進にあたっては、何よりも国民各層の理解と合意づくりが必要である。その実現のための諸方策の研究を行なうとともに、機会をとらえて国民各層との幅広い対話や働きかけを行っていく。

この報告書は、上記のような活動方針に沿って、当委員会がヒアリングと意見交換を行ないながら研究した成果である。

## [2] これまでの環境問題の経緯

### (1) 高度成長時代（昭和40年代半ばまで）

昭和20年代後半、石炭から石油への燃料転換を中心に、わが国経済、産業構造の質的転換が始まり、巨大コンビナートの出現、大都市への人口の集中、モータリゼーションの進展と、環境に多大の影響を及ぼす変化が急速度で進展した。こうした事態に対応すべく各種の環境規制法が制定され始め、企業も公害防止の重要性を認識し、技術面の開発も次第に進んだ。

しかし、現時点に立つて昭和40年代前半までの環境問題への行政、企業の対応を振り返ってみると、①原因究明に時間を要したこと、②ストック汚染の見通しを誤ったこと、③技術開発の遅れ、④因果関係立証の困難、⑤自然の浄化能力への過大期待、などの理由から、対策が後手後手に回り、汚染が拡大、深刻化したことは否定できない。また、この時代には、高度成長によるパイの拡大という国民的希求が存在し、環境問題への腰をすえた取り組みよりも、生産力の拡大に重点が置かれたことも事実である。

### (2) 必死で環境問題に取り組んだ時代（40年代後半）

高度成長を謳歌する過程で、環境問題が深刻化する一方で、所得の増大、生活水準の向上が実現し、人々の価値観、関心の対象も、経済成長よりも“きれいな空気、美しい自然”へと重点が移ってきた。そして一部では“くたばれGNP”というような極端な意見も見られるなど、環境汚染型企业に対する社会の追求はエスカレートの一途をたどった。大企業性悪説とも重なり合って、企業には正当な反論さえも許されないような風潮であった。こうした傾向を決定的にしたのが、46年から48年にかけての四大公害訴訟における、“企業はいかなる手段をとっても産業公害による被害の発生を防ぐべきである”、という判決であった。

こうした中で、行政側も企業も全力を尽くして環境問題に取り組んだ。行政側の対応として、42年には公害対策基本法が成立した。45年の第46回臨時国会は「公害国会」と呼ばれ、公害対策基本法、大気汚染防止法の一部改正、水質汚濁防止法をはじめ、合計14の法案の全てが

成立し、公害行政の基本的なルールが敷かれた。また、公害防止をはじめとして環境保全行政の一元化を図るため、46年7月には環境庁が発足した。産業、企業側では、各種の環境規制への適合、あるいは環境汚染軽減のために、公害防止設備投資に多額の資金を投入した。例えば公害防止投資がピークを迎えた50年度には民間企業（通産省所管業種、資本金1億円以上）の設備投資全体に占める比率は17.1%に達した。特に石油、化学、鉄鋼、紙・パ業界では20%を越えた。その一方で、環境問題担当部門の新設、あるいは拡充強化が行われ、地域社会との対話、従業員の意識高揚と教育・指導に積極的に取り組んだ。

### [3] 効を奏したわが国の環境対策

#### (1) 健全な時代の入口

“くたばれGNP”“大企業性悪説”の風潮を背景とした環境汚染型産業、企業に対する社会の風当たり、非難、要求は、世界中のどこにも、またどの時代にも例をみなかったほど激しいものであった。冷静な目でみれば一部は明らかに行き過ぎとみられたこうした社会風潮の下で、企業は自らの存亡をかけ、経済合理性を度外視してまで、公害防止、環境改善に取り組んだ。こうした企業の姿勢がようやく社会に認められるようになったことと、わが国の環境問題もOECDの表現を借りるならば、“危機的な状況”を脱したこと、わが国経済の低成長期への移行により、社会がようやく経済合理性の重要性に気づいてきたことなどが絡み合い、公害、環境問題について企業が何も発言できない時代はようやく是正されつつある。

#### (2) 各種データにみる改善度合

環境の水準や改善度合を何で表すかは難しい問題であるが、52年版の環境白書からいくつかのデータを引用してみると、わが国の環境汚染は40年代後半からかなりのテンポで改善が進んでいることは明らかである。

まず第1表の主要な環境汚染因子の変化状況からは、47年度を境としてはっきりと改善傾向が読みとれ（48年度の悪化は異常渇水による河川、湖沼の悪化という特殊要因によると思われる）、50年度以降もこの傾向が続いていることは疑いのないところである。

第1表 環境汚染の変化指標

| 対象因子 \ 年 度       |                     | 45    | 46 | 47  | 48    | 49  | 50  |
|------------------|---------------------|-------|----|-----|-------|-----|-----|
| 大<br>気<br>汚<br>染 | 硫 黄 酸 化 物           | +     | +  | +   | +     | +   | +   |
|                  | 窒 素 酸 化 物           | —     | 0  | 0   | —     | 0   | 0   |
|                  | 一 酸 化 炭 素           | +     | —  | +   | +     | +   | +   |
|                  | オキシダント注意報発令回数       | (—)   | —  | —   | —     | +   | +   |
| 水<br>質<br>汚<br>濁 | 都 市 内 河 川 ( B O D ) | —     | +  | +   | —     | +   | +   |
|                  | 地 方 河 川 ( B O D )   | —     | —  | +   | —     | +   | +   |
|                  | 湖 沼 ( C O D )       | —     | +  | +   | —     | +   | —   |
|                  | 海 域 ( C O D )       | +     | +  | +   | +     | +   | 0   |
|                  | 瀬戸内海赤潮発生件数          | —     | —  | —   | —     | —   | 0   |
| 改 善 因 子 比 率      |                     | — 3 3 | 0  | 4 4 | — 3 3 | 6 7 | 4 4 |

(備考) 1. 環境汚染の変化は、比較可能な測定局の平均値を比較したものであり、前年度より改善された場合は「+」、悪化した場合は「—」、ほとんど変化しない場合は「0」とする。

$$2. \text{改善因子比率} = \frac{\text{改善因子数}}{\text{総対象因子数}} \times 100$$

ただし、改善された場合はプラス1、変化のない場合は0、悪化した場合はマイナス1の改善因子として計算する。したがって、すべての因子が改善された場合は100、すべての因子が悪化した場合はマイナス100となる。

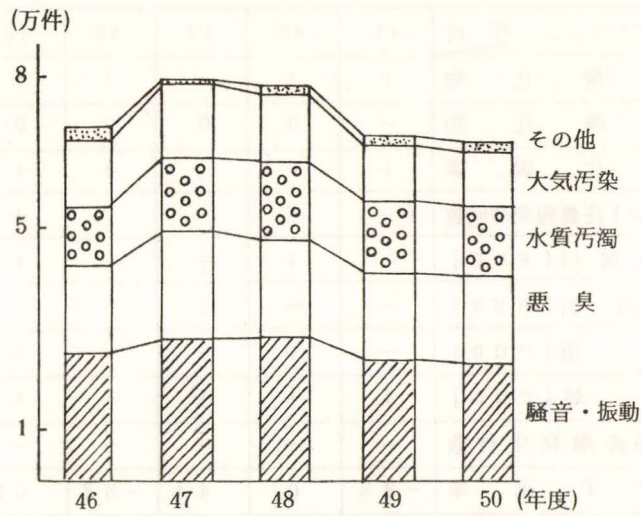
3. 大気汚染は年度、水質汚濁は暦年によっている。

4. ( )内は推定である。 (環境白書)

これを別の角度から公害の苦情件数の推移でみると、総件数は48年度を境として減少傾向を辿っており、環境汚染が改善されてきていることを反映しているものと考えることができる。



第1図 典型7公害苦情件数の推移

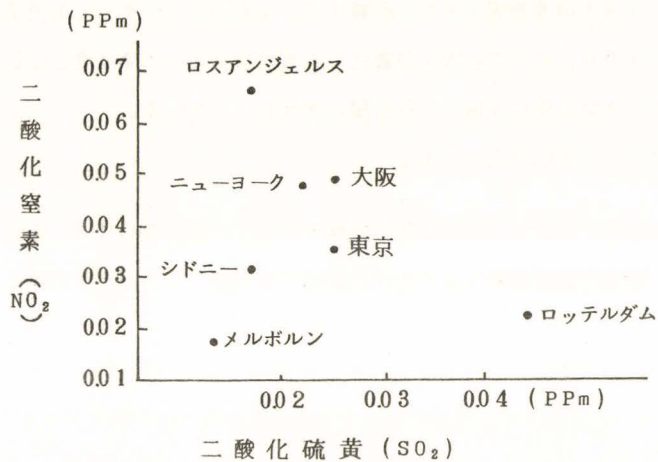


(備考) 公害等調整委員会調べ

(環境白書)

次に世界主要都市の二酸化硫黄と二酸化窒素の濃度の比較をみると、データ数、測定方法の違いなどから、単純な比較は困難であるが、わが国の汚染が諸外国と比較して特に著しいものではないということが判る。

第2図 世界主要都市の二酸化硫黄及び二酸化窒素濃度



(備考) 1. 環境庁調べ

2. 東京、大阪、ロスアンゼルス、ニューヨーク (1974)

ロッテルダム (SO<sub>2</sub> 1971.4~1972.3、NO<sub>2</sub> 1973)

メルボルン (  $\text{SO}_2$  1972、 $\text{NO}_2$  1973.8～1973.10 )

シドニー (  $\text{SO}_2$  1974、 $\text{NO}_2$  1974.6～1974.8 )

### 3. 日本の都市は年度、他は暦年

( 環境白書 )

## (3) 現在までの努力と成果に対する評価

わが国の環境問題の歴史を回顧してみると、40年代はじめまでのわが国は、環境問題への対応が遅れ、被害が拡大し、そのまま放置すればコンビナート周辺を中心に取り返しのつかない事態になるところであった。こうしたまさに“危機的な状況”の中で、少なくとも人間が生活するのにふさわしい環境を回復するために実施した40年代中頃以降の、ある意味では経済合理性をも度外視した国をあげての急激な対策が、結果として大きな効果をあげたことは否定できない。

ただ、留意する必要があるのは、環境問題について企業と社会、あるいは地域住民との冷静かつ前向きな対話ができ難い状況が残っているということである。今後の厳しい環境下で対策を進めていくには、経済諸部門とのバランスを考えた環境水準、それを達成する手段、期間、費用などについて、国民的合意を形成していかなければならない。そのためには、企業と社会、地域住民との冷静な対話ができるような風潮の育成とルールづくりに取り組むことが何よりも肝要である。

## [4] 今後の環境問題についての一般的な考え方

### (1) 環境保全は企業の当然の責務

企業はすぐれて社会的存在であり、社会との調和、社会の承認なくして存続はできない。時代の変遷により経済成長の達成による所得の増大とともに、豊かな自然、美しい環境、きれいな空気、水などが国民の高い希求となるのは当然のことである。企業活動は、所得の増大と環境保全という二つの国民の欲求を満たすこと、即ち、地域社会と共存共栄し、市民権を得た企業となるのでなければ、これからの厳しい時代、国民の価値観がますます多様化する中で存続、成長を続けることは困難である。まだ一部には、環境保全は企業活動の余力で行うものとの考えがないわけでもないが、これからの環境保全は、社会に有用な製品を供給し、利益をあげ、国民所得の向上に寄与することと同等に、企業活動の当然の責務であるとの考え方の確立が不可欠である。

また、環境保全は公正な自由競争の前提でもある。日本は環境問題、社会資本の整備をなおざりにしているが故に製品コストが安く、それが欧州になだれ込んでおり、ソーシャル・ダンピングであるとの非難を受けたことは記憶に新しい。こうした不本意な国際的非難を再び受けることのないように、企業としても環境保全に十分な努力を払うことが必要である。

## (2) 長期ビジョンにもとづいた対策の推進

環境問題は経験の浅い分野であり、対応が後手に回るとか、廻り道の対策しかとれなかったのもやむを得ない面もある。同様に、環境政策あるいは行政指導が場当りのであったり、くるくる変ることがなかったともいえない。こうしたことが環境政策に対する企業のスムーズな対応を困難にさせるとともに、企業に二重、三重の負担を強いることになった。今後は、環境問題といえども過去のような試行錯誤を重ねている余裕はない。また、相当の水準を回復した環境を、さらにいっそう改善していく過程では、異常な努力が求められた時期とは違った考え方、対処の仕方が必要ではなからうか。国も企業も国民も、冷静に他の政策との優先順位、バランスを考慮し、人間が健康な生活を送るのにふさわしい水準と、それに至る過程と費用を明確にした長期ビジョンをもって、地道で息の長い環境問題への取り組みに転換する時であるとする。

## (3) 必要なコストと効果の冷静な分析

公害防止投資が経済に及ぼす影響については二つの面が考えられる。一つは生産能力の増強に寄与しない投資の増加が製品価格上昇をもたらし、それら財への需要を減少させ、投資を減少させるという効果である。もう一つは、ある産業の公害防止投資は、それを受注する産業側の需要増加となり、それが投資を増加させ、供給力を増やすという効果である。

これまでのところは後者の効果の方が大きく、52年版環境白書によれば、公害防止投資をしなかった場合に比べて実質GNPを若干押し上げたことになっている(付表1)。また物価の押し上げもわずかであり、結論的にはマクロ経済にはそれほど悪影響を与えなかったといえる。

今後は、同白書も指摘しているように、早くから公害防止に取り組んだ米国の例からみても、前者の影響が上回り、経済成長率の引下げ、物価上昇圧力として効いてくることは避けられない(付表2)。中央公害対策審議会の答申では、50年から60年の間に20兆円の公害防止投資を行えば、実質GNPの年平均伸び率を0.01%低下させ、卸売物価を年平均0.2%押し上げる結果となっている(付表3)。さらに問題なのは、この影響が各産業一様ではないことである。上記試算の結果でも、窯業土石、紙・パ、一次金属等への影響は大きい。これらの点から判断して、今後の公害防止投資、その運転コストがマクロ経済、産業界に及ぼす効果については、従来の高度成長期の経済・産業構造を前提にした計算の結果よりは厳しいものと予想しておかなければならない。公害防止投資のもたらすこうしたマイナス効果と、環境改善によってもたらされるメリットを冷静に比較検討し、国民経済的に最も望ましい方向を選択していくことが必要である。



#### (4) 国民的合意形成の重要性

従来、わが国では政府施策、とくに福祉政策について、国民的合意ができ難いとか、国民から十分に評価されないということがあった。こうした背景には、①政府の施策が後追いが多かったこと、②理念、目標体系、手段体系を欠いた場当りの対応が目立った、③バラマキ福祉の結果、福祉とは政府に要求するだけのものとの感覚が強くなった、というような事情がある。

環境問題に関しても同様で、政策への信頼が乏しく、要求はエスカレートし勝ちであった。国民あるいは地域社会での合意ができ難く、一部の過激な意見のみが喧伝され、それがあたかも国民・住民の合意であるかのごとく見られる傾向があった。将来の環境問題に関しては、投資の費用と効果についてのいくつかの代替案を国民に提示し、冷静な議論を通じて、健全な選択が可能にようにすることが必要である。

#### (5) 社会環境戦略（パブリック・アフェアズ・アクティビティ）の重要性

環境問題に限らず企業経営に関係の深い分野での健全な国民的合意形成のためには、企業が積極的な役割を果たすことが必要である。従来、コンシューマリズムとか企業批判とかに対する企業の姿勢は、その対象にならないようできるだけ避けて通るとか、ただひたすら低姿勢ということに終始し、健全な社会経済の発展のための、拮抗力としての企業の役割を十分果たしてきたとはいえない。これからの低成長の社会では、合理性、理論的根拠を欠いた無責任な企業批判も認められない代りに、拮抗力としての役割を放棄した企業の逃げの姿勢も許されない。環境問題をはじめとして、社会と係わり合う問題についての企業の取り組みを支えるのは市場の新しい価値体系（例えば、価格は高くても排ガス適合車を購入する）であり、社会との合意なくして企業活動はできなくなりつつある。こうした認識の下に、米国では企業の社会環境戦略（パブリック・アフェアズ・アクティビティ）の動きが広まっており、今や米国の一流企業の経営者は時間の70％を環境問題、コンシューマリズムなどの問題に費しているとさえいわれる。今後わが国でもこうした活動をより広汎に行っていく上では、以下の様な点に留意することが必要である。まず第一は情報における真実性の原則であり、第二はコミュニケーションにおける相互理解の原則（専門用語を避け、判り易い用語を用いる）、第三は人間的アプローチ、触れ合いの原則である。最後に、トップマネジメントに直結した組織であることが必要である。米国では社会環境戦略の担当部署はトップ直結であり、さらに消費者からの声を聞く電話、例えばワール・プール社の“クールライン”のように担当副社長に直接つながるといった例も多い。

## [5] 当面の環境問題についての考え方

### (1) 環境アセスメント

環境影響評価法案については、賛否両論の議論があるところである。確かに現時点で法律にもとづく環境アセスメントを行うには、①技術の未確立、②費用と時間がかかりすぎる、③地域住民との合意形成をどうするかなど難しい問題がある。

総合的な環境アセスメントの実施は、環境保全にメリットがあることは疑いない。また、現在、工場立地法などにもとづきバラバラに行われている環境アセスメントを体系化すれば、基準、範囲もはっきりし、企業としてはプロジェクトに要する費用、期間の目途もつけ易くなる。今後の環境問題の中心が汚染改善から次第にアメニティ（快適さ）に移ってくることも考えれば、環境影響評価制度の確立の方向は否定すべくもない。

ただ、先の法案は、制定を急ぐ余り意見調整が十分でなかったうえ、理想に走りすぎ、制度の法案化に固執して、現実の事態の展開を困難にする恐れのある面も多いなどの問題があった。今後は、既に環境アセスメントを実施している米国などの経験を参考にし、各産業及び社会の実態を踏まえ、全体として現実的かつ有効な制度としてスタートさせるよう十分な検討が必要である。

さらに、環境アセスメント制度が真に有効に機能するためには、国民全体が社会、経済、政治問題について、冷静な正しい民主主義的感覚に裏付けられた参加連帯意識を持つことが基本的な前提条件であることも忘れてはならない。それとともに、環境アセスメントは行政側だけで実施できるものではない。技術の確立とともに、質の高い民間コンサルタント会社の育成も大きな問題である。

### (2) NOx 対策について

NOx については昭和48年以来、1時間値の1日平均値が0.02 PPM以下という環境基準をかかげて努力してきたが、技術、コストの両面からみて、この達成は事実上困難な状況にある。疫学的見地からも、また、この環境基準を決定した際の経緯、あるいは国際的な動向からみても、この基準値の妥当性について大いに疑問である。現在、専門家による見直しが進められており、昨年末には産業構造審議会の産業公害部会から、基準値見直しが必要との報告が出され、また、最近では中央公害対策審議会から基準改定の答申が行われた。日本の主要都市の空気が、米国、フランス、英国、西独の主要都市と同じくらいに澄んでいることはOECDの報告を待つまでもない。わが国だけが総量規制でこれらの国々の何倍も厳しい基準を目指すことは、果して合理的かつ国民経済的にみて意味のあることであろうか。0.02 PPMは規制値ではなく、あくまで目標値



であって、行政としては弾力的に対処しているといわれるが、地方自治体ではこれを混同し、規制値として運用しようとの動きもある。技術開発の目途がたためまに、妥当性に強い疑問があり、国民経済に大きな影響を及ぼす対策を試行錯誤で進めることは、企業に二重、三重の投資を強いるものであり、体力の疲弊した企業にはとうてい耐えられない。健康に被害があるような大気の状態がほぼ改善された現在、もっと科学的研究と知見を深め、より合理的な基準を定め、技術開発を行う時間は許されるはずである。48年以降の新しい科学的知見を加えた専門家の検討の成果である今回の答申を踏まえ、国際的動向も加味し、費用と効果を冷静に判断したうえで、新しい基準値を早急に定めるべきである。

### (3) 新しい省資源、リサイクルの視点

資源・エネルギーの有限性が繰り返し指摘され、またオイルショックでそれを現実的なものとして体験して以降、省資源、あるいは資源リサイクルについての意識は相当高まってきた。しかし、個々の対策の効果は微々たるものであるため、実践は遅々として進んでいない。省資源の達成、さらには新しいリサイクル社会の実現のためには、総合的視点に立った対応、施策の実施が不可欠である。

例えば省資源、省エネルギー問題については、①装置産業の成長鈍化から、スクラップ・アンド・ビルドの期間が長期化しており、新しい省資源、省エネルギー設備を装備することが難しくなる、②発電効率をあげるにも、技術的には限界に近づいている、③排熱回収も低温度、広範囲のものを回収して使用することは非常に困難など、問題が多い。しかし、省資源、省エネルギー策の環境面での重要性が案外見逃されている。資源の使用量が減少すれば環境への負荷が減るのは当然のことであり、結局、資源、環境の両面から総合的視点に立って費用と効果を判断していかなければならない。

また、リサイクルにしても同様である。代表的な例として鉄屑、生活廃棄物、家庭用厨芥のリサイクル効果を石油換算してみても、ポテンシャルとして年間約500万kl程度（わが国の石油需要量の1.6%）の効果しかない。このように、リサイクルも資源効果からだけ議論されてきたが、むしろ環境へのインパクトを考慮し、環境浄化に要する費用と効果についての観点を主とし、資源効果はそれに付け足す程度に考えていくべきではなかろうか。リサイクルというのは、リサイクル社会という全く新しい社会の創造というように考えていくのであれば意味がない。

このように、省資源、省エネルギー、リサイクル社会といった問題は（個々の対策の効果は微々たるものであるが）、資源と環境の両面からとらえ、全体的な効果を重視するというように、総合的な視点をもっと強く打ち出していかなければならない。



## [6] ま と め

環境問題を中心に研究してきたわれわれの結論の一つは、40年代後半、危機的状況からの脱出を目指し、経済合理性を度外視してまで官民あげて傾注した異常な努力と、その成果は、今後さらに努力を要する面もあるが、それなりに評価できるということである。もう一つの結論は、危機的な状況は克服され、国際的にみても相当な水準まで回復した環境を、さらにいっそう改善していく過程では、他の政策との優先順位、バランスを考慮しながら、明確なビジョンにもとづき、地道で息の長い取り組みに転換すべきではないかということである。このわれわれの結論を明確に表現しているのは、国連の人間環境宣言の次の一節である。

「われわれは歴史の転回点に到達した。いまやわれわれは世界中で、環境への影響に一層の思慮深い注意を払いながら、行動を起さなければならない。無知、無関心であるならば、われわれは、われわれの生命と福祉が依存する地球上の環境に対し、重大かつ、取り返しのできない害を与えることになる。逆に十分な知識と賢明な行動をもってするならば、われわれは、われわれ自身と子孫のため、人類の必要と希望にそった環境で、より良い生活を達成することができる。環境の質の向上とよりよい生活の創造のための展望は広く開けている。いま必要なものは、熱烈ではあるが冷静な精神と、強烈ではあるが秩序だった作業である。自然の世界で自由を確保するためには、ひとは自然と協調して、より良い環境をつくるため知識を活用しなければならない。現在及び将来の世代のために人間環境を擁護し向上させることは、人類にとって至上の目標、すなわち平和と、世界的な経済、社会発展の基本的かつ確立した目標と相並び、かつ調和を保って追求されるべき目標となった。」

(註) 1972年6月ストックホルムで開催された国連人間環境会議で採択された人間環境宣言の第6項の引用。

こうした結論を踏まえ、今後の環境問題に対する国、地方公共団体と企業の対応のあり方として、次のような点に留意していくことが必要と思われる。

### (1) 国、地方公共団体の対応のあり方

#### ① 明確なビジョンにもとづいた対策の推進

今後の厳しい条件下での環境政策は、他の政策との優先順位、バランスを慎重に考慮した明確なビジョンにもとづき推進すべきである。

#### ② 代替案の提示

全体としてみれば一応の水準を回復したわが国の環境の改善策については、行政側として望

ましい水準、健康に被害がないといえる水準等について、必要な費用とその負担、達成までの期間など、いくつかの代替案を提示し、国民の冷静な選択の道を用意すべきである。

### ③ 汚染改善からアメニティ（快適さ）重視へ

これまでの環境政策が汚染改善に力点を置いてきたことは妥当であったが、一応の水準を達成した今後は、OECDの報告も指摘しているようにアメニティを重視していかなければ、国民の精神的豊かさへの欲求を満足させることはできない。

### ④ 合意形成の風土作り

環境問題について、一時のような極端な議論がされる風潮は徐々に改まりつつある。環境問題の重要性とともに経済合理性の重要性を説き、合意形成の風土作りにいっそう努力することが必要である。

## (2) 企業の対応のあり方

### ① 環境保全は企業の当然の責務という認識

今後の環境保全活動は、社会に有用な製品を供給し、利益をあげ、国民所得の向上に寄与することと同等に、企業活動の当然の責務であり、環境保全なくしては企業の発展はありえないという考え方を確立し、従業員の意識高揚と教育、指導に努めることが必要である。

### ② 技術開発

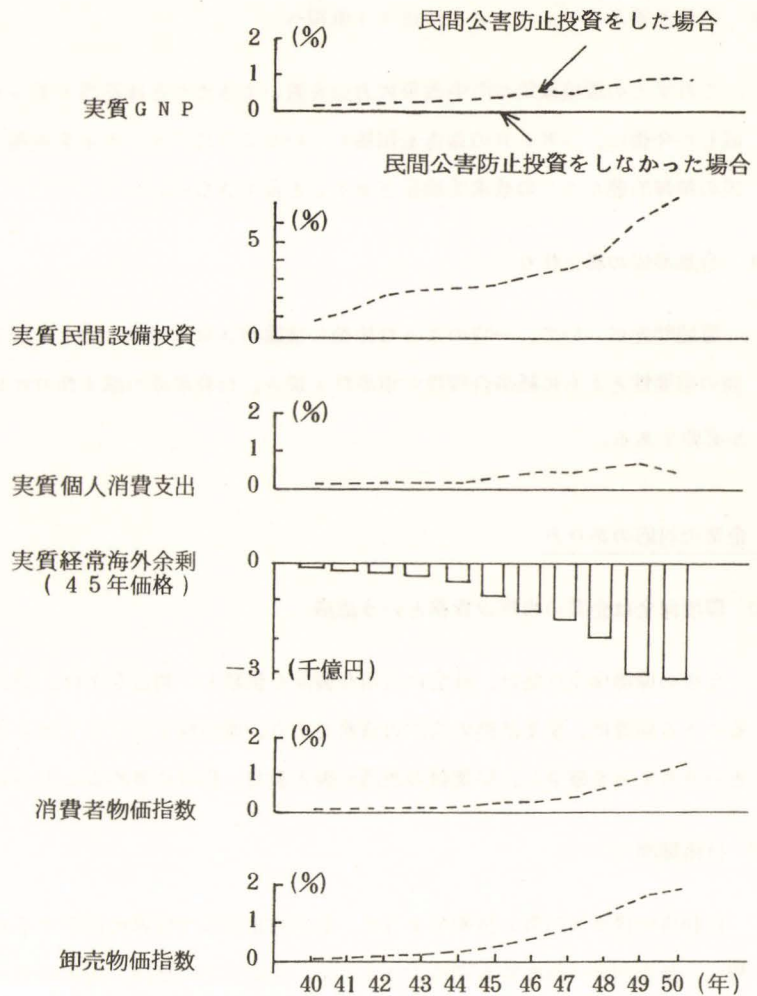
自動車の排ガス対策の技術のように、公害防止技術で世界に通用するものを開発していけば、周辺の技術開発の副産物も期待できるうえ、企業活力の維持、向上にもつながる。

### ③ 社会環境戦略（パブリック・アフェアズ・アクティビティ）の重視

企業の合理的な主張が世間に受け入れられる素地を作るとともに、世論の拮抗力としての役割を十分に果たすためにも、パブリック・アフェアズ・アクティビティに力を注ぐことが重要である。

以 上

付表1 民間公害防止投資の経済的影響

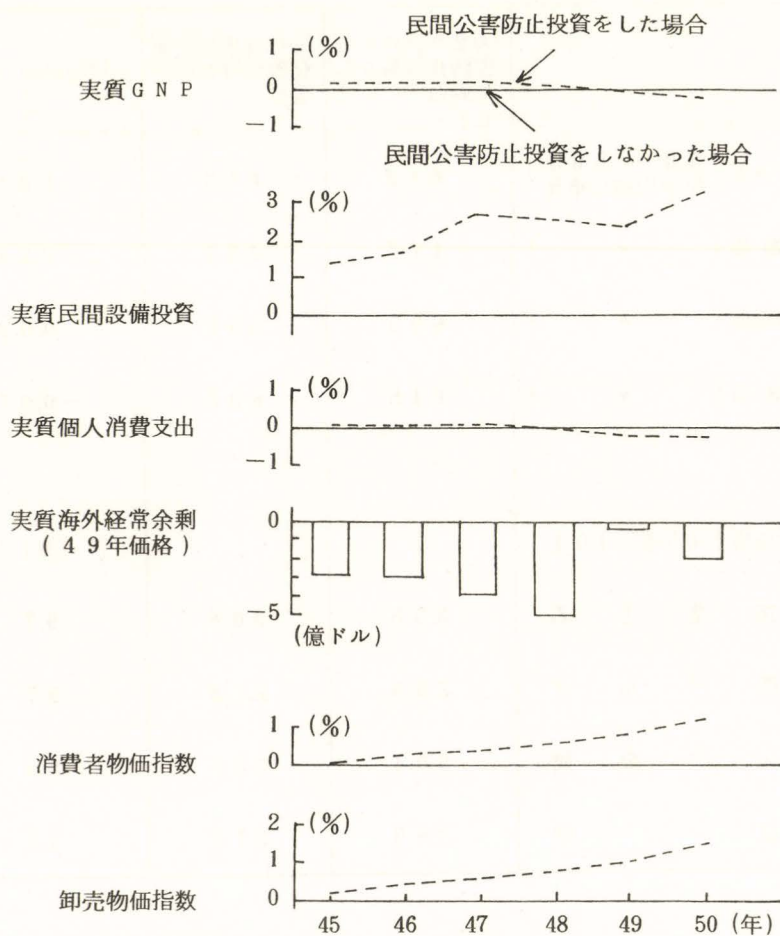


- (備考) 1. 環境庁環境総合モデルによる推計  
 2. 40～50年の民間公害防止投資をした場合とそれをしなかった場合のシミュレーションを行い、両者の差を比率又は実額で表わしたもの。

(環境白書)



付表2 アメリカにおける民間公害防止投資の経済的影響



- (備考) 1. The Macroeconomic Impact of Federal Pollution Control Programs ; 1976 Assessment (アメリカ環境問題諮問委員会 News Release, 51年11月19日所載) による。
2. 45～50年の民間公害防止投資をした場合とそれをしなかった場合のシミュレーションを行い、両者の差を比率又は実額で表わしたものの。

(環境白書)

付表3 公害防止費用が国民経済へ与える影響（60年）

|                          | ①20兆円の公害防止投資をした場合 | ②特段規制の強化等を行わない場合 | ① - ②    |
|--------------------------|-------------------|------------------|----------|
| 実質GNP（50～60年<br>年平均伸び率％） | 6.12              | 6.13             | -0.01    |
| 卸売物価（      〃      ）      | 4.77              | 4.57             | 0.20     |
| 消費者物価（      〃      ）     | 6.05              | 5.96             | 0.09     |
| 実質輸出（      〃      ）      | 6.15              | 6.22             | -0.07    |
| 産業別価格（45年＝1.0）           |                   |                  | （①-②）／②％ |
| 窯業土石                     | 3.38              | 3.08             | 9.7      |
| 紙パルプ                     | 3.05              | 2.78             | 9.7      |
| 一次金属                     | 3.04              | 2.89             | 5.2      |
| 化学                       | 2.83              | 2.72             | 4.0      |

（中央公害対策審議会答申）

昭和52年度 国民福祉委員会委員名簿

|      |       |          |          |
|------|-------|----------|----------|
| 委員長  | 木島利夫  | 三和銀行     | 副頭取      |
| 副委員長 | 北畠節也  | 大和銀行     | 総合企画室次長  |
| 〃    | 宮崎誠司  | 住友電気工業   | 秘書役室部長補佐 |
| 常任委員 | 井手新太郎 | 日本合成化学工業 | 相談役      |
| 〃    | 今尾晃   | 関西電力     | 常務       |
| 〃    | 北井啓之  | ダイキン工業   | 総合企画室副主事 |
| 〃    | 佐伯広志  | 松下電器産業   | 専務       |
| 〃    | 鈴木重行  | 電通       | 常任監査役    |
| 〃    | 銭高善雄  | 銭高組      | 常務       |
| 〃    | 鳥井潤二  | サントリー    | 常務       |
| 〃    | 中井鼎三  | 大阪瓦斯     | 社長室次長    |
| 〃    | 松阪広一  | 住友金属工業   | 常務       |



# 研究活動状況

(昭和52年度)

|           |                   |                                                 |
|-----------|-------------------|-------------------------------------------------|
| 52 / 5. 4 | 正副委員長会議           | S 5 2 年度国民福祉委員会の活動方針について                        |
| 7. 4      | 講演会               | 「環境政策の現状と課題」<br>環境庁大気保全局長 橋本道夫氏                 |
|           | 第一回常任委員会          | 橋本氏との懇談                                         |
| 7. 29     | 第二回常任委員会          | 関西電力㈱広報部次長<br>大和敏弘氏との懇談                         |
| 8. 5      | 講演会               | 「資源・環境問題の総合的視点」<br>東京大学助教授 茅陽一氏                 |
|           | 第三回常任委員会          | 茅氏との懇談                                          |
| 9. 8      | 講演会               | 「我が国環境問題の現状と今後の方向」<br>名古屋大学教授 飯田経夫氏             |
|           | 第四回常任委員会          | 飯田氏との懇談                                         |
| 11. 4     | 講演会<br>(国民意識委と共催) | 「社会的目標の選択と国民的合意形成の方法について」<br>専修大学教授 正村公宏氏       |
|           | 第五回常任委員会          | 「環境問題について」<br>住友金属工業㈱常務 松阪広一氏                   |
| 12. 9     | 講演会<br>(社会問題委と共催) | 「政府・産業界の広報活動のあり方について」<br>㈱電通PRセンター<br>取締役 加固三郎氏 |

## 京都府知事選挙結果について

昭和53年4月10日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 新井正明

代表幹事 山田稔

長期にわたる共産党主導体制から自民党主導体制にか変わったことを歓迎する。今後の京都府政にあたっては、党利党略にとらわれることなく京都の伝統と文化を守りながら、真に京都の発展のためにつながる行政に全力を傾注していただきたい。更に、大阪とともに近畿の経済あるいは交通の中心となりうるようその整備にも強力なリーダーシップを発揮していただきたい。来年の大阪、東京の知事選挙も控えていることでもあるので、それによい影響を与えるような行政のスタートが切られることを期待する。







