

## 社会開発と国際開発の経営理念

奥 村 恵 一

### I 経営開発の意味

#### 1 経済行為としての経営開発

経営開発という言葉は、今後重要な概念になるものと思われる。ここで経営開発は、経営という企業や行政が主体者として開発行為を行うというように、主体的に用いることができる。また、経営内部開発と経営外部開発というように、経営内部を開発するとか経営の外部を開発するとかいう形で、経営開発の経営概念を対象として使用することもできる。

後者のように、経営を対象として経営開発という言葉を用いるときには、まず経営内部開発として研究開発、技術開発、商品・製品開発、番組開発、事業開発、新業態開発、組織開発、システム開発（ミクロ）など、多くの開発行為を数えることができる。これらに共通していることは、開発という言葉が、企業内部の従来の業務や製品について、新しいものを作り出す行為、あるいは停滞している事柄や状況を改善する意味で使われている。企業の内部で、新たに掘り起こし、あるいは沈滞している事柄を改善して、経営基盤の確立を図るのである。たとえば、事業開発は、経営の長期戦略に繋がるものであり、多角化やリストラクチャリングの問題として、次の①、②、および③の技術の事業を掘り起こすものである。①関連する技術の事業（ニューメディアなど）、②副業や関係会社の技術の事業（新聞・出版など）、③全く新しい技術の事業（新素材、バイオテクノロジーなど）、

および④既存の技術の事業（拙稿「経営における技術と風土」『横浜経営研究』第14巻第1号、平成5年6月）。すなわち、事業開発は、既存の技術の事業はさておき、副業・関係会社の技術の事業、関連する技術の事業、および全く新しい技術の事業を模索し、掘り起こすことを意味する。この事業開発は、単に利潤を維持するための行為というよりも、広い意味での「事業領域」を開拓して、製品・サービスを社会に提供する意味合いを持っている。

他方、経営外部開発は、他の人や他の会社の使用や便利のために各種の基礎的な枠組みを作る、特定の業種の営業行為として行われる。ディベロッパーといわれる会社の業務がそれであり、土地、住居、道路、下水道、ダム、資源、技術、文化、産業、地域、システム（マクロ）などを新たに作ったり、作り直したりして、人々の用に供するのである。これらの、インフラストラクチャー（社会的生産基盤、社会共通資本）は、市民にとっても会社一般の事業活動にとっても重要な生活・活動基盤であり、社会的に整備されていなければならない。不動産業、建設業、住宅産業などは、この整備を直接担当し、時にはプラントを輸出しており、これが本来の業務であるということができる。また商社は、この開発の企画・立案・取りまとめを担当し、時には直接これらの業務を執行するのである。これらのディベロッパーの開発行為は、市場が存在する経済行為として行われているが、たとえ市場が存在しない場合でも、政府資金な

どを得て社会市場を形成し、社会開発行為を行うことができる。これは、広い意味の社会的責任遂行の行為であり、ここからは社会開発利益が生じる。

## 2 国・地方自治体の都市再開発

なお、市場が存在しない場合の開発行為としては、国や地方公共団体の開発行為があり、たとえば都市開発は、いまや重要な都市機能であり、横浜市などは「超開発会社」と呼ばれているほどである。わが国の都市化は、昭和30年代から急激な勢いで進み、複雑な都市問題を引き起こした。特に問題となったのは、市街地の秩序なき拡大の問題である。駅前、バスが通れないほど狭く、自転車の放置、不法駐車、交通渋滞は、商店街の営業活動を麻痺させていた。

したがって、「都市再開発法」の考え方によれば、「その対策の基本方向としては、都市の周辺部で起きているスプロール現象を押さえて、市街地が無秩序に拡大しないように、計画的な市街化を進めるとともに、これと平行して、既成市街地内部の低層過密、用途混在、公共施設不足といった不良市街地を改造して、計画的な再開発を進めて、土地の健全な高度利用を図ることが必要となった」(建設省都市局都市再開発課監修『都市再開発法解説』改訂第3版、大成出版社、1989, pp.2~3)。「都市計画法」は、42年の特別国会で通過成立し、「都市再開発法」は、昭和44年公布された。以来、各都市で多くの都市計画市街地再開発事業が行われている。横浜市の「よこはま21世紀プラン」(平成元年)や川崎市の「川崎新時代2010プラン」(平成5年)は、都市拠点の整備や市街地の整備を謳っており、都市再開発に力を入れている。また平成5年9月1日、横浜で「みなとみらい開発センター」(資本金2億5千万円)が設立されたが、このセンターは、横浜市西区のみなとみらい(MM)21地区の都市基盤整備などを担うことになっている。このような都市の計画と再開発は、私企業の企業活動にとって不可欠な基盤形

成活動である。

しかし、土地の開発を含めて、乱開発など過度の開発は地球環境の破壊に繋がるものであり、経営開発は、地球環境保護の理念のもとで、遂行されるべきものである。

## 3 社会開発と国際開発

ここで、経済行為としての経営開発や国・地方自治体の都市再開発は、今後の市民生活や企業活動にとって重要であるが、さらに経営開発としての社会開発や国際開発は、社会の視点や国際の立場に立つとき、その比重が徐々に大きくなっており、今後の社会や国際関係の枠組み作りとしては不可欠のものとなっている。経営の社会開発は、企業の社会行為としての開発であり、経営の国際開発は、企業の国際行為としての開発である。本稿では以下、社会開発と国際開発について、その概念、内容、問題点を展開することにしたい。

## II 社会行為としての経営開発(社会開発)

### 1 経済開発から社会開発へ

さて、まず企業の社会開発について取り上げることになしたい。とくに、わが国経済同友会の「社会開発」の理念および米国経済開発委員会の「社会開発」の理念の検討によって、その内容を把握することになしたい。これらの経営者団体は、進歩的な経営者の集まりであり、時代の変化に即応して各種の声明や勧告を行っている。これらの声明や勧告は、経営者の集合体によって行われているという意味で、これを経営理念として規定し、その分析を進めることにしたい。

現代社会には、地球環境保護その他の条件はあるものの、国の内外を問わず開発が望ましい幾多の領域が存在する。それは、経済開発を超えて、たとえ市場が存在しなくても、企業が努力目標とすべき社会領域である。この領域は、「企業に対する社会的挑戦」として次のように掲げることができるが、経営内部開発および経

営外部開発を含めて、経営開発が必要とされる領域として注目すべきであろう。

① 生態的均衡の達成－産業生産と自然界の限界との間に適切な媒体を見出すことである。

② 企業生産性と社会生産性の改善－ここで社会生産性は、社会全体の福祉に関わるもので、社会の主要機関の協力が必要である。

③ 職場における人間要素－人間を労働力としてだけでなく、尊厳を持ち健康を保つ要素として扱う。

④ 倫理と経済学との均衡－企業は、経済的財貨およびサービスを生産・提供するだけでなく、これを倫理的な方法で行わなければならない。

⑤ 全世界的な圧力・需要・ニーズへの呼応－企業は、全世界的な存在であることを認識し、世界経済のニーズ、競争場面の動向、文化パターンの変化に呼応する。

⑥ 社会的パートナーシップの設計－共通問題解決のために、政府と企業、経営者と労働者、環境主義者と電力会社が、社会的パートナーを組むことである(W.C. Frederick, K. Davis, and J.E. Post, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, 1988, pp.13～23)。

これらの社会領域は、前述の企業の経済開発ではカバーしきれないので、企業はこれら社会領域の開発に関与しなければならない。その理由として、企業は社会的公器であるから社会的責任を負うべきであるという理由（受託原理）、企業は巨大な資源と権力を保有し、強い影響力を持っているという理由（巨大化原理）、また企業の寄付金（拠出金）は、弱者を救い（チャリティ原理）あるいは会社の利益をコミュニティの広範な利益と結びつけるものであるという理由（フィランソロピー原理）が挙げられる。とくに、企業とコミュニティとの緊密な関係から、企業の社会的関与は企業に良い影響と広い意味での利益を与えるものである。たとえば、病院建築基金への寄付はコミュニティのよりよ

い健康状態をもたらし、また教育や学校への寄付は労働市場の改善、経済の拡大、さらには潜在的市場の改善をもたらすのである。

## 2 米国経済開発委員会の「社会開発」理念（昭和46年）

社会開発は、企業の経済開発では対処できない領域について、企業の社会的責任の一貫としてこれを遂行していくものである。企業の社会的責任としての社会開発について、米国経済開発委員会が、1971年に優れた見解を表明しているので、これを暫く紹介することにしたい。（経済開発委員会(CED)著、経済同友会編訳『企業の社会的責任』鹿島出版会、昭和47年。原文 Committee for Economic Development, *Social Responsibility of Business Corporation*, 1971.)

同委員会の見解によると、企業の社会的責任の領域は、次の三つの同心円を形成している。

① 内側の円－企業の経済的責任。経済的機能を果たすという企業の明確な基本的責任であり、生産、雇用、経済成長などがこれに相当する。

② 中間の円－企業の社会的責任（狭義）。上の経済的機能を果たすにあたって、変化する社会的価値や優先順位に対して、細心の注意を払うという責任である。環境保護、雇用、従業員関係、情報提供、公正取引、製品安全性などがこれに相当する。③ 外側の円－企業の社会開発責任。企業が、今後社会環境の積極的改善に幅広く関与するにつれて、遂行すべき責任である。企業は、その資力、技能、能率の上から、貧困、都市問題、教育、保健など社会問題の処理・援助を行うよう求められている。企業独自で、あるいは企業と政府とのパートナーシップのもとで、遂行される（上掲書、pp.16～49）。

ちなみに、これらの責任を遂行することから得られる成果を識別することが必要である。企業の経済的責任の遂行からは通常の経済的利益が、企業の社会的責任（狭義）の遂行からは社会関連利益（啓発された自己利益, enlight-

ened self-interest) が、そして企業の社会開発責任の遂行からは社会開発利益が、それぞれもたらされる (経済開発委員会著, 前掲書, pp.16~49)。

### 3 「社会開発」の具体化と社会開発利益

ここで、社会開発の具体的内容と社会開発利益について、述べておきたい。米国経済開発委員会が掲げる社会開発は、10の分野、58の小分野に亘るものであり、当時米国企業が実践していたことを包括的にリスト・アップしたものであり、実態と密接な関係がある。各会社は、それぞれに最も効果的に追求できると思う領域を選択すべきであるとしている (経済開発委員会著, 前掲書, pp.52~9)。

① 経済の成長と効率化—生産性の向上, 経営の刷新, 競争の高揚, インフレ対策・雇用促進, 経済安定成長, ベトナム戦後の経済転換支援,

② 教育—学校への財政援助, 文教予算支援, 器材寄贈人材派遣, カリキュラム開発援助, カウンセリング等への援助, 成人教育・新しい学校制度等の設立, 大学への財政援助,

③ 雇用および訓練—恵まれない階層の採用, 特殊技能訓練, 婦人のための保育所, 技能・職能開発, 離職者の再訓練, 老齢・疾病不安解消, 政府保険制度の拡張支持,

④ 市民権および機会の平等—少数民族の雇用・昇進確保, 就労結果の平等化, 黒人教育施設の改善援助, 住居上の人種差別撤廃促進, ゲッター地区での工場設置, 少数民族経営の企業への援助,

⑤ 都市再開発—都市・地域再開発でのリーダーシップの発揮, 低所得者用住宅建設, 新しいコミュニティ・都市の建設, 交通機関の改善,

⑥ 公害対策—最新設備の設置, 環境破壊最小化の新施設, 研究・技術開発, 共同処理施設の設置, 環境管理体制改善についての連邦・地域・州との協力, 廃棄物再利用計画の開発,

⑦ 自然保護およびレクリエーション—品種

活用による樹木の増大, 動物保護・森林の生態的均衡, レクリエーション施設の整備, 自然景観破壊地域の修復, 希少資源の再利用,

⑧ 文化・芸術—文化・芸術機関への資金援助, 現物寄付・人材への支援・広告援助, 法律・労働・財政問題への助言, 政府の財政援助確保の援助,

⑨ 医療保護—各地域の保健事業計画への参与, 低料金医療計画の策定・実施, 病院等の設置と運営, 医療保険の運営改善, 医学教育の整備・拡充, 政府による保健体制改善に対する支援,

⑩ 政府機関—行政効率化への支援, 公務員給与体系適正化への支援, 政府機構上の近代化促進, 政府機関の対応能力改善への支援, 選挙制度・立法過程の改革の支持, 行政事務効率化のための計画立案, 社会福祉等政府業務の改革促進。

さて、企業はこれらの領域において、どのような改善・開発の方法を用いるのであろうか。その方法として、企業はまず寄付を行う。また、これら開発のコストとリスクを分担し、効果を高めるために企業間の協力体制を組み、さらにこれらの領域において、利益とリスクを伴う社会市場を形成するよう開発を方向づけるのである。政府と企業のパートナーシップにおいては、政府は、企業からの参加を確保でき、市場の導入が可能であるように、補助金、融資などの奨励策をこれまで講じてきた。今後は、契約、貸付、信用保証、保険、税優遇措置などの奨励等の実施が考えられる (経済開発委員会著, 前掲書, pp.75~95)。

政府と企業とのパートナーシップの場合には、奨励措置により市場の導入が可能となり、企業は社会開発利益を得るであろう。あるいは、企業独自の場合であっても、社会市場が成立するものについては、開発利益を得ることができよう。これらは、支出に対応して直接確認できる利益であり、社会改善活動に進出するというきわめて正当化された活動に基づくという点を除

いて、通常の利益と変わりはない。

しかしながら、寄付その他の場合には、社会的支出が見られるのみで、それに見合う収益ないし利益は直接確認できる形ではもたらされない。そのため、無形の社会関連利益の概念を導入し、これを適用しなければならない。

#### 4 わが国経済同友会の「社会開発」理念と「国際化」理念（昭和45年）

興味あることは、わが国においても、同時代に「社会開発」の経営理念が発表されていることである。わが国経済同友会は、昭和45年1月16日の幹事会で、年頭見解『社会開発と国際化の10年』を採択、発表した。この「社会開発」の理念が発表された背景は、経済成長の量的・質的マイナス面が顕在化し始め、これに対処しようとする動きである。この「年頭見解」によると、高水準の経済成長に伴って、国民総生産は自由世界第二位に達し、また国際社会の一員としての責務を積極的に分担できるよう国内基盤を強化したという、経済成長の積極面がある。他方、物価上昇、大気・水の汚染、生活環境の悪化など実態面のマイナスのほか、豊富の中の貧困、郷土愛の稀薄化、地域社会にたいする責任感・帰属意識の減退など、質的側面のマイナスが生じてきた。ここで、経済同友会は、「社会開発」という第一の課題と「国際化」という第二の課題を課し、二つの路線を志向したのである（経済同友会『経済同友会30年史』経済同友会、昭和51年、pp.433～4）。

「社会開発」という第一の課題について、「年頭見解」は、人間中心の社会形成を主眼として「国民福祉に直結する成長の実現」を強調し、次のように述べている。「第一の課題は、60年代に顕在化した諸問題を克服することである。60年代の社会的緊張の根底には、国の経済成長の成果が個人生活の水準にまで十分及んでいないという、実態面から生ずる国民の不満があり、また従来の量的拡大優先の経済成長は、人間の精神的・文化的価値を高める社会の質的

進歩には必ずしも結びつかないという、挫折感と目的喪失感がある。また、急速に進展する科学技術と人間との乖離が問題となっている。そのため、経済の成長力を賢明に用いて、物的・精神的両面の社会開発を進め、人間中心の社会形成を速かに実現しなくては、将来の発展を期待しがたい」（『経済同友会30年史』、上掲書、p.434）。このように、経済同友会の「社会開発」は、量的拡大優先の経済成長への反省として、経済の成長力を賢明に用いて、人間中心の社会形成を速かに実現するための、物的・精神的両面の社会開発を意味し、極めて理念的なものである。

#### 5 「社会開発」の具体化と「新経済社会発展計画」の「社会開発」理念

ここで、「年頭見解」が描いている「社会開発」の内容をさらに深く把握することにしたい。この「年頭見解」には、「社会開発と国際化への条件整備」としての「社会建設のグランド・デザイン」と「グランド・デザイン」実現のための「経営者の社会的責任」との二つのフレームワークがある（上掲書、p.435～6）。

(1) 「社会開発と国際化への条件整備」としての「社会建設のグランド・デザイン」

「社会開発と国際化への条件整備」としての「社会建設のグランド・デザイン」は、次のとおり、四つの柱からなっている。

- ① 最適社会の発見
- ② 科学技術の調整
- ③ 都市の生活環境の整備
- ④ 経済協力の立案

(2) 「グランド・デザイン」実現のための「経営者の社会的責任」

「グランド・デザイン」実現のための「経営者の社会的責任」は、次の三つの方向においてその役割を打ち出している。

① 新しい社会建設への参加——頭脳集団の組織化、社会各層の意思疎通の円滑化、企業組織の能力構造化・弾力化

② 国際的責務の遂行——貿易・資本の自由化とわが国企業の国際化，発展途上国への経済協力の拡大化

③ 社会福祉の確保——国際化推進による物価安定と構造改革，物資・サービス提供の倫理，公害排除の構え

これらの「社会建設のグランド・デザイン」と「経営者の社会的責任」との二つのフレームワークを見ると，極めて理念的であった経済同友会の「社会開発」が，具体的な領域としてクローズ・アップされてくる。すなわち，最適社会の発見，科学技術の調整，都市の生活環境の整備，経済協力の立案，社会各層の意思疎通の円滑化，社会福祉の確保，物価安定と構造改革，物資・サービス提供の倫理，公害排除の構えなどである。

なお，注目すべきことは，「年頭見解」のすぐ後に答申された「新経済社会発展計画」である。佐藤首相から諮問をうけた経済審議会は，45年4月「新経済社会発展計画」を答申，5月に閣議決定された。この新計画では，経済の効率化よりも「社会開発」と「人間性の尊重」を前面に押し出している。

ここで，「社会開発」は「国民福祉の向上」と同意義であり，次のように謳われている。「充実した経済力にふさわしい国民生活実現のための社会的基盤を整備し，ともすれば見失われがちであった人間性を取り戻しつつ，真に豊かな社会の建設を本格的に目指す」(上掲書，p.431～2)と。ここでは，「社会開発」は，「国民福祉の向上」であり，社会的基盤の整備と豊かな社会建設を目指すものと規定されている。

### Ⅲ 国際行為としての経営開発（国際開発）

#### 1 社会開発の海外移転としての国際開発と国際間の諸問題—経済同友会とCED

さて，国際開発の問題に入りたい。まず考えられることは，国際開発は，これまで述べてきた経済開発（経営内開発，経営外開発）および

社会開発を外国に移転し実施するときに，文字通り具体化するということである。日本での経済開発と社会開発を，そのままある国に移転すれば，これは国際開発と規定できるであろう。

しかしよく考えると，経済開発はともかく，日本においてさえ思うにまかせない社会開発を，果たして日本が何の条件もなく外国でこれを実現せしめ得るのであるのか。思うに，海外での経済開発や社会開発を実現するためには，国際間の諸問題に直面し，その解決策を探る時に初めて，実現可能性が出てくるのではなかろうか。つまり，国際開発を実現するためには，現実の問題解決，条件設定，そして理念や信念が形成されて，始めて可能となるものと考えられる。

たとえば，上の経済同友会の「年頭見解」においては，社会建設のグランド・デザイン」と「経営者の社会的責任」との二つのフレームワークが示されたが，実は両者とも，「社会開発」のためだけでなく同時に「国際化」のための条件整備としても提示されている。それというのも，「見解」では，当時の「社会開発」などの諸問題を，「国際化」という枠組の中で同時に解決することを課題としていたのである（たとえば，国際化推進による物価安定と構造改革によって，社会福祉の確保を図っている）。また，成長それ自体を罪悪視するのではなく，この活力を建設的な方向に結集することが重要であるとの立場から，「社会開発」と「国際化」という二つの路線を志向したのである。国際化の問題は，当時の日本において，さらには現在においても，志向すべき必須の課題であり，この課題を解決するところから国際開発が導き出されるのである。

さらに，国際開発の諸問題を検討する際に関心のあることは，上記のアメリカ経済開発委員会と経済同友会との緊密な関係である。日本の経済界の国際化の過程において，両者の緊密な関係（厳しい両国の経済関係の中での）を見逃すわけにはいかない。両者は，日米における進歩的な二つの有力な経済団体であり，国際開

発の問題は、この両者の緊密な関係を辿るところから、解明の糸口を得ることができよう。経済同友会が発刊した『経済同友会30年史』（昭和51, pp.1～866）に基づいて、このテーマを追っていきたい。

経済同友会は、創立が昭和21年であり、敗戦直後、崩壊した日本経済の再建、民主主義社会の実現、国際社会への復権を目指していた。進歩的で、時代の流れを良く読み、これに応じた経営理念を数多く公表しており、戦後から今日に至るまで、経済界・産業界やその価値観を積極的にリードしてきている。他方、CED（Committee for Economic Development：経済開発委員会）は、設立が1942（昭和17）年であり、250名のアメリカ経済界と学会の指導者によって構成される独立、非営利、政治的中立の民間経済団体である。そのメンバーは、経営者としての現実的な経験を基にしており、エコノミストならびに社会学者との協力を得て、活発な政策分析ならびに政策提言・報告を行っている。客観的調査と現実性を重視した政策提言・報告は、米国政府の政策形成に大きな影響力を持つとともに、併せて大学における教材としても活用されている（経済同友会・CED共同声明「日米経済関係の強化：公的部門・民間部門のためのアクション・プログラム」平成元年（1989）、11, p. 29）。

2 昭和36年、経済同友会総会における、CEDの中心メンバーによる「地域開発に関する勧告」

昭和36年、アメリカ経済開発委員会（CED）の中心メンバーを迎えて経済同友会の総会が開かれた。国際色豊かな総会であり、経済同友会の国際活動にとって意義深い機会であった。経済同友会はすでに昭和31,2年頃からCEDの活動に注目しており、また32年、35年にCEDとの交流があった。経済同友会は、昭和36年CEDと協力関係についての文書を交換した。かつて同友会創立の時（昭和21年）掲げた目標である

国際社会に参加する日を、15年後ついに迎えたのである（山下静一『戦後経営者の群像』日本経済新聞社、1992,p.128）。

36年経済同友会の総会では、CEDが「地域開発に関する勧告」を行った。とくに強調した点は、次の二点であった。

（1）企業の地方分散には、個々の企業が分散できるような誘因ないし刺激を与えなければならない。例えば、道路、通信、水利、電力、税、労働力である。政府の指示によってでなく、個々の企業の経営者が、その自己判断に基づいていけるような環境を作ることが必要である。

（2）そのような環境の造成にあたっては、政府がこれに力を貸すべきである。米国では、土地収用について、何はともあれ、計画にしたがって土地を収用してしまう。その後で対価について考えるのである（経済同友会『経済同友会30年史』昭和51, p.120～1）。

このように、地域開発を民間ベースで経済と効率を中心に行うという基本的考えは、聞く人に感銘を与えた。CEDが「地域開発に関する勧告」を行ったことは、地域開発に関する国際間の勧告であり、まさに国際開発についての勧告と呼ぶに相応しい。

3 昭和38年、経済同友会とCEDの共同提案「世界経済の中の日本」－国際活動の積極的展開

昭和38年4月、経済同友会とCEDの共同提案「世界経済における日本」が、日米同時に発表された。これは共同提案であるが、両団体が、それぞれの責任で二本建てで発表したものである。いずれの提案も、「日本経済の驚くべき経済成長とその成果を是認し、この実態を前提として、日本が国際経済社会の「イコール・パートナー」として参加することの必要性和、その積極的な役割を認めたのである。それだけに、日本の「自由化」が一層速かに促進されるべきことの意義を強調する一方、日本に対する各国の差別待遇の非を指摘したほか、発展途上国開

発援助への日本の役割にも言及した」(経済同友会『経済同友会30年史』昭和51, p.151)のである。

日米の進歩的な二つの民間経済団体による初めての共同提案は、日本経済の「後進性」についての誤った先入観を除去するのに役立った等、米国内でも大きな反響を呼んだのであり、経済同友会は「民間経済外交の推進」に寄与したのである。しかも、『経済同友会30年史』によると、「重要なことは、これら提案の背景をなすものは、一国の狭い経済的利害の立場ではなく、より広い国際経済政策の基本原則であるところに、大きな特色が見出だせる」のである(上掲書, pp.150, 154)。なお、この共同提案に先立つ両団体の共同討議(昭和36, 37年)では、その討議の柱として、①日本商品に対する差別待遇問題、②日本の経済成長に伴う国際収支問題、そして③発展途上国開発における日本の役割、の三点を挙げていた(上掲書, p.147)。

早くも昭和36年に、発展途上国開発における日本の役割の問題が討議されていたこと、そして一国の狭い経済的利害の立場ではなく、より広い国際経済政策の基本原則が樹立されていたことは、興味あるところである。

4 昭和40年、経済同友会、CED、および仏・西独・伊三か国提携団体(計5か国)による共同声明「東西貿易—西側諸国の共通政策」—国際的共同活動の進展

昭和40年5月、経済同友会は、CEDおよび仏・西独・伊三か国提携団体(計5か国)との共同声明「東西貿易—西側諸国の共通政策」を発表した。この「共同声明」は、東西貿易に対する西側の考え方の最大公約数を見出すとともに、それを前進的な姿勢でまとめた基本的指針ともいうべき性格のものであった。この「共同声明」の「勧告」の一文においては、「われわれは、貿易の障害を東西相互に削減して、東西間貿易を拡大することが、西側の利益に役立つものと考え、貿易の諸制限は、戦略的理由、

つまり損害を防止し西側が貿易による利益の正当な分け前を得るために、必要である」と制限付きの貿易拡大を方向づけている。また、ここでの基本的立場は、東西貿易について単に市場性を問うだけでなく、「国際収支の改善のほか、平和共存のためにも、東西貿易の拡大は必要である」(上掲書, pp.220~1)という広い立場に立つものである。

また「共同声明」は「東西間貿易に対する政策樹立上の指針」として、包括的な四つの原則を示した(上掲書, pp.221~2)。

① 現実主義—非現実的な観念論や先入観に惑わされないで、正確に現状の観察をする。

② 選択—東側諸国は、経済状態・慣習、政治姿勢、政策等に著しい差異があるので、西側の政策も、この差異に応じて区別しなければならない。

③ 弾力性—西側は、経験が進むにつれまた変化する情勢に対して、その政策を適応させる能力を持たなければならない。

④ 協力—西側が、協議し協力すれば、希望する条件をよりよく達成できよう。

さらに「共同声明」は、実務的・技術的な具体的勧告を行った。たとえば、新機関の設置、東西貿易の方式、バーター取引、クレジット、マーケティング等についてである(上掲書, p.222)。昭和40年の東西貿易に関する「共同声明」は、利益の異なる西側諸国の共通政策を盛込むものであり、国際的な共同活動の進展を図る上で、わが国にとっては画期的なものである。制限付きの貿易拡大を方向づけることによって、西側が貿易による利益の正当な分け前を得る反面、東西貿易については単に市場性を問うだけでなく、国際収支の改善、平和共存の目的が強調されていることは、国際関係のもつ互惠の精神から注目されよう。

なお、昭和40年11月には、パリで日・米・欧7か国が共同研究「南北問題」の合同会議を開催した。この会議では、イタリアの経済団体(CEPES)が作成した案を議題にしたが、この



案はイタリアが自国と利害関係の深いアフリカを対象に、自国の利益に立脚したものであり、他国の同調はほとんど得られなかった。不調に導いたのは、イタリアが、「特惠関税」の是認と「地域主義」に固執したことにあった（上掲書、p.235～6）。この不調の会議は、国益の違いを調整することの難しさと重要性を指摘するものである。同時に、同友会にとって、大きな教訓を与えたという。それは、発展途上国への経済協力について、日本は一貫した基本方針を信念として確立していないという点と、自国の立場を理論的に、説得力を持って訴えるような専門家が育っていないという点を、痛感させられたということであった（上掲書、pp.235～6）。それ以降、とくに近年では、国際開発に関する一貫した基本方針の確立と、自国の立場を説得力を持って訴えるような専門家の育成が、重要な課題となっている。

5 昭和41年、CEDAとの共同研究成果をもち込んだ経済同友会の提言「東南アジア経済開発に関する勧告」（CEDはオブザーバー）－南北問題への国際的挑戦

昭和41年11月、経済同友会は、CEDA（豪州経済開発委員会）との共同研究成果をもち込んだ提言「東南アジア経済開発に関する勧告」を発表した。かねてから、経済同友会、CEDA、およびCEDの間で国際合同会議が開かれてきたが、とくに第三回会議（CEDはオブザーバー）では、経済同友会はその基本線を次のように打ち出していた。①東南アジアは国際開発援助の主流から取り残されているので、この地域の経済開発に積極的に協力すべきである。②押しつけ援助ではなく、受入れ国の立場で考え、その国を離陸させるための決め手になる分野に、援助を集中させるべきである。③差し当たり、経済的・社会的基盤強化のため、先進国の政府借款や国際機関の援助の増額が必要である（上掲書、p.230）。

昭和41年11月の「東南アジア経済開発に関する

勧告」は、この基本線を、冒頭で確認し、援助の量的・質的な拡大・充実の必要性を強調した。

次に、援助は受入れ国の実情に応じた「きめのこまかい」ものであるべきこと、また経済開発の促進にあたっては運輸・通信・電力・灌漑などインフラストラクチュア（下部構造）の充実や、教育・医療など社会基盤の強化にとくに重点がおかれねばならぬこと、さらにこれらの部面は採算ベースにのりにくいため、先進国の政府借款や国際機関の援助の増額に待つところが多いこと、などを指摘した（上掲書、p.232）。

またこの「勧告」は、東南アジアにおける農業開発について、食料供給の確保、農産物輸出による外貨獲得、国内市場の拡大、「東南アジア農業開発基金」の設置など、意欲的な見解を明らかにした（上掲書、p.232）。

さらにこの「勧告」は、次のように多角的な見解を展開している。①開発途上国の工業化は、まず国内に需要のある産業、国内に原料を産する産業の開発から出発することが常道であること、②経済開発を効果的に進めるためには、結局は民間企業の発展を待つほかはないこと、③経済基盤がある程度固まっている国に対しては民間投資を積極的に進めること、④企業進出にあたっては、企業目的を明確にし公正な投資利潤が確保できる見通しをつけてから態度を決定すべきであること、⑤進出した以上は現地に同化して共存共栄する気持ちで、利潤を現地に還元する姿勢が望ましいこと、⑥発展途上国では生産技術を主とした訓練指導のほかに、経営管理能力の指導を推進する必要があること、⑦なによりも肝要なのは、発展途上国の自助の精神であること、などを勧告している（上掲書、p.233～4）。

昭和41年のこの「東南アジア経済開発に関する勧告」は、南北問題への国際的挑戦ともいえるべきものであり、「国際開発援助」という概念を明確にし、国際開発援助の主流から取り残されていた東南アジアに対して、経済開発に積極

的に協力すべきことなど、援助の理念と方法を適切に勧告している。また、採算ベースにのりにくい領域について、先進国の政府借款や国際機関の援助の増額に待つところが多い社会開発に言及している。

また「勧告」は、開発途上国の工業化の出発点、経済開発を効果的に進めるための民間企業の発展、経済基盤がある程度固まっている国に対する民間投資の積極的推進、企業進出にあたっての企業目的の明確化と公正な投資利潤の確保などについて勧告している。まさに、時代を先取りし、個別企業活動の枠組みを示す経済団体としての経営理念たるに相応しい勧告である。

なお、東南アジアに対する経済協力の積極化を強調したのは、原油の確保と輸送に関係があるといわれている。山下静一氏によると、「木川田氏が代表幹事になった初期の頃は、総会における所見発表の内容も、自由企業の経営哲学を軸としたものだった。それが高度成長に入った頃から、視点を新にして、東南アジアに対する経済協力の積極化を強調しはじめたのである。それは・・・マラッカ海峡を航行する日本のタンカーの安全そのものが、日本人の生活や、産業活動に結びつくような時代に入ったことをふまえての発想である。・・・供給責任を担う立場からも原油の確保と輸送に強い関心を持つわけである」(山下静一『戦後経営者の群像』日本経済新聞社、1992, pp.130～1)と。東南アジアに対する経済協力が原油の確保と輸送に関係があることを理解することは、国際開発の促進に際して重要である。

## 6 昭和45年、経済同友会のCEDおよびCEDAとの国際共同提言「東南アジア開発援助」ー南北問題への国際的挑戦

経済同友会は、昭和43年春から協力団体であるCEDおよびCEDAとともに「東南アジア開発援助」についての共同研究を開始し、2年数か月後の45年7月に、これを三団体の国際共同提言として三か国で同時に発表した。

この共同提言の目的は「東南アジア諸国の経済・社会開発に対し、先進諸国がどのような役割を果たし得るかを明らかにする」ことにあり、とくに「援助を供与する先進国間ならびに東南アジア援助受入れ国間の双方において、諸政策面で、より効果的な調整が必要である」ことが強調された(上掲書, p.404)。

「東南アジア」として「提言」が対象にしているのは、ビルマ、タイ、ラオス、カンボジア、ベトナム、マレーシア、シンガポール、インドネシア、およびフィリピンからなる地域である。これらの地域は、外部からの少なからぬ援助なしには、自立的発展段階に達することができないという点で共通している(上掲書, p.404)。

それでは、三か国経済団体は、なぜ三か国としてこの地域の問題を取り上げたのか。「提言」によれば、「少なくとも三か国は、その地理的位置・貿易構造および東南アジアの平和と繁栄に対する貢献度などを考えた場合、この地域の発展には特別の責務を負っており、また、それを自覚することが必要である」からにほかならない(上掲書, p.404)。

ここで「提言」がいう、開発援助の「基本原則」、「理由」、および「基本的態度」は、次のようになっている(上掲書, pp.404～8)。

### (1) 開発援助の「基本原則」

一、インフラストラクチュア・農業・工業などに利用できる投資資金を増やす。

一、低所得国が直面している外貨不足を緩和する必要がある。

一、政府ならびに民間資金の流入には技術援助の伴うことが望ましい(資金効率)。

一、援助供与国と受入れ国との間に共通の利害関係が確立されること。

### (2) 開発援助の「理由」＝開発援助の理念

一方に人道主義(強くて豊かな者は、弱い者・貧しい者に責任がある)があり、他方に経済的利己心がある。健全な経済開発は、生産の増大と効率化、供給資源の増大、市場の拡大などをもたらすから、発展途上国だけでなく他の

諸国の福祉をも増進する。生活水準・教育・価値の向上に向かっている世界は、不平等と無知のある世界よりも安定すると信じられている。

### （3）開発援助の「基本的態度」

一、重要なのは、発展途上国の利益を重視する態度である。供給国の利益は、途上国の開発利益そのものから得られるところに待つべきである。

一、先進国は、途上国が強靱な国民国家を形成し、また自立的国民経済を確立できるような援助を、多方面にわたって供与すべきである。

一、先進諸国は、とくに「第二次開発の十年」においては、東南アジアに対する自国諸資源の流入増大を目的とすべきである。

一、そのために、東南アジア諸国も先進国も、この地域への生産ならびに販売施設に対する直接民間投資の流入を促進すべきである。

一、先進国は、東南アジア諸国の工業製品・一次産品の輸入に対する障壁を引下げていかなければならない。

一、開発援助努力の計画・実行の段階において、調整・総合のメカニズムの拡大強化が必要である。

昭和45年のこの「国際共同提言」は、東南アジア諸国の経済・社会開発に対し、先進諸国がどのような役割を果たし得るかを明らかにするものであり、まさに「国際開発」に対する先進三か国の役割とその調整の必要性について提言している。とくに、三か国経済団体は、その地理的位置・貿易構造および東南アジアの平和と繁栄に対する貢献度などを考えた場合、この地域の発展には特別の責務を負っている、とその責務が強調されていることに注目したい。また、開発援助の「基本原則」と「基本的態度」で、開発援助の中核となる内容が示されており、さらに開発援助の「理由」（理念）として、健全な経済開発が、生産の増大と効率化、供給資源の増大、市場の拡大などをもたらすから、発展途上国だけでなく他の諸国の福祉をも増進すること、また生活水準・教育・価値の向上に向か

っている世界は、不平等と無知のある世界よりも安定すると信じられていると述べていることは、重要な見識である。

7 昭和45年、経済同友会の年頭見解「社会開発と国際化の10年」

第Ⅱ節で述べたように、昭和45年 1月16日の幹事会で、年頭見解「社会開発と国際化の10年」を採択、発表した。

8 昭和46年、CEDの『企業の社会的責任』

第Ⅱ節で紹介したように、1971年にアメリカ経済開発委員会が、社会的責任としての社会開発について、優れた見解を表明している。経済開発委員会(CED)著、経済同友会編訳『企業の社会的責任』鹿島出版会、昭和47年。原文A Statement on National Policy by the Research and Policy Committee of the Committee for Economic Development, *Social Responsibility of Business Corporation*, June, 1971.

9 昭和49年、経済同友会とCEDとの日米共同見解「新しい国際経済秩序を求めて」

経済同友会は、昭和49年 6月、CEDとの共同研究の成果である「新しい国際経済秩序を求めて―日米共同見解」を、日米両国で同時発表した。

「共同見解」は、いわば「世界の中の日米関係」を大前提とし、「日米間の諸問題は、日・米・欧三大パートナーの責任分担に基づく新しい国際経済システムという、より広い枠組みの中でのみ解決することができる」と新しい問題解決の国際経済システムに言及している。

「共同見解」は、「新しい国際経済システム」を考えるにあたって、世界経済の「歴史的転換」の事実を次のように捉えている（上掲書、pp.690～7）。

一、冷戦構造が崩壊し、より複雑な性格の経済的・政治的協力関係に置き換えられつつある。

一、世界は、通貨・貿易・投資・援助等の国

際経済関係において、新しい秩序を模索するに至っている。

一、合理的な国際分業を達成し得る新しい国際経済秩序を築くに当たっては、発展途上国が要求している特別な地位に、高い優先順位が与えられるべきである。

一、新しい多国籍企業の絶えざる登場は、世界経済に新しい力を作り出しており、その世界的ネットワークを目指す世界戦略は、財・資金の流れに重大な影響を及ぼすものである。

「共同見解」は、このような世界経済の「歴史的転換」に対処するために、「新しい国際経済システム」の「基本的原則」を次のように設定した（上掲書，pp.697～703）。

一、国際的取り引きにおいて、無差別と最大限の自由を長期的に保証するシステムを追求しなければならない。

一、そのための暫定的な調整手段を導入し、これは、各国国内の経済社会の均衡ある発展、産業調整の円滑な推進などに資するものでなければならない。

一、国際貿易・投資の自由化は、自国の問題を他国の犠牲において解決するようなやり方を、回避しなければならない。

一、経済成長の目的は、国民産出高の増大にあるとされるが、もっと広く、社会的矛盾の解決、消費者福祉の増大、環境改善、エネルギーやその他の希少資源の有効利用など、適切な市場外目標を含めるものとして、捉えなければならない。

このように、昭和49年の「日米共同見解」は、「新しい国際経済システム」を求めたものであり、まず世界経済の「歴史的転換」の事実として、冷戦構造の崩壊、通貨・貿易・投資・援助等の新しい秩序の模索、発展途上国の地位への高い優先順位付与、多国籍企業の世界的ネットワークの重要性に着目している。そして、「新しい国際経済システム」の「基本的原則」として、国際的取り引きにおける無差別と自由、各国国内における経済社会の均衡ある発展のため

の調整手段の導入、犠牲のない国際貿易と投資の自由化、経済成長目的の拡大（国民産出高の増大、社会的矛盾の解決、消費者福祉の増大、環境改善、エネルギーやその他の希少資源の有効利用）などを掲げている。これらの「新しい国際経済システム」の模索は、国際システム開発とも呼ぶべきもので、国際的に広範囲に亘る内容である。

10 昭和50年、経済同友会を含む日・米・欧協力7団体の共同提言「高価格エネルギーと国民経済」－多面的国際協力の勧告

昭和48年10月に「石油危機」が生起し、経済に深刻な影響を及ぼしたが、その前後2,3年間における経済同友会とその協力団体の活動の実態は、エネルギー問題の国際的究明というものであった。経済同友会を含む日・米・欧協力7団体は、昭和50年9月、「高価格エネルギーと国民経済」と題する「共同提言」を同時発表した。

この「共同提言」は、「序論」で多面的な国際協力の必要性を強調して、次のように記している。「すでに石油輸入国間では国際的に大きな反響が起こっており、また石油輸出国と石油輸入国の間には建設的な協力の余地が十分にある。輸入国は妥当な価格による安定した石油供給を必要としている。一方輸出国は経済発展を熱望しており、これは工業国の技術援助を受けて初めて達成できる目標である。そして石油輸出国と工業国はともに、健全で成長する世界経済を必要としており、そのためには非産油発展途上国に対する援助が必要となる。しかし、最も楽観的な見方をしても、世界経済の厳しい緊張状態は続くものと思われる。その緊張は、発展途上国において特に強く感じられよう」（上掲書，p.717）と。提言は、世界経済の厳しい緊張状態が、特に発展途上国において強く感じられることを指摘している。

この「共同提言」は、さらに「国際的エネルギー危機の原因と影響」を分析した後、次のよ

うに「国内経済への影響」、「国際金融問題」、「発展途上国の状況」、「国際通商政策」、および「工業国間の協力」について勧告を行っている。（上掲書、p.718～21）。

#### （1）国内経済への影響

一、石油輸入国政府は、エネルギー問題が内蔵している規模と意味、自製の必要性を国民に理解させることである。

一、OECD（経済協力開発機構）諸国の政府は、石油価格上昇による国民経済の深刻化と停滞を回復することが課題である。

#### （2）国際金融問題

一、OECD諸国の国際収支調整の具体的方法として、石油赤字を民間および公的な資本流入によって補填するよう勧告する。

一、経済的に強いOECD諸国は、OPEC（石油輸出国機構）諸国と協力して新たな合同基金を設立し、援助を要する諸国に融資する取決めを行なうよう勧告する。

一、OPEC諸国が、市場条件の変化のために、かえって不利益を被ることなく投資できるように、OPEC諸国に対して特別条項付きの政府証券を発行することも正当化される。

一、諸国間の調和ある為替政策の採用を促すために、通貨フロートの管理に関する効果的なガイドラインを作成するよう努力することが重要である。

#### （3）発展途上国の状況

一、世界銀行は、OECD諸国の資本市場において、石油収入を間接的に導入することができるようになることを勧告する。

一、利子補給の手法を用いれば、世界銀行も、長期ローンを供与する「第三の窓口」を設けることができる。

#### （4）国際通商政策

一、国際収支調整を要する国に対しては、適切な手段を採れるように、GATT、IMFの規定を改訂すべきである。

一、インデクセーション（石油価格を製造工業品にリンクさせるシステム）を、石油価格決

定の原理とは考えない。

#### （5）工業国間の協力

一、IEA（国際エネルギー機関）加盟国間の石油備蓄・融通計画を歓迎する。

一、IEA計画を効果あるものにするためには、各国は最新情報に基づく節約・燃料配分計画を常備しなければならない。

一、OECD諸国は、自国の石油の消費・輸入を抑制する、総合的な国内エネルギー節約計画を策定すべきである。

一、IEAが、エネルギー節約のための技術および経済政策に関する国際情報交換システムを確立すべきである。

一、コストの高い新しいエネルギー源に投資する者に対しては、国内措置による保証が必要である。

石油危機に対する昭和50年の「共同提言」は、このように①石油輸入国政府の国民へ理解させる努力、OECD諸国の国民経済の停滞からの回復という「国内経済への影響」についての勧告、②OECD諸国の国際収支調整の方法（石油赤字の民間・公的な資本流入による補填）、新たな合同基金の設立などという「国際金融問題」についての勧告、③世界銀行の資本市場での石油収入の導入、世界銀行の長期ローン供与という「発展途上国の状況」に関する勧告、④GATT、IMF規定の改訂、インデクセーション石油価格原理の否定という「国際通商政策」についての勧告、そして⑤IEA加盟国間の石油備蓄・融通計画、各国の節約・燃料配分計画などという「工業国間の協力」についての勧告、をそれぞれ行っている。

これらの勧告は、まさに石油危機・エネルギー危機に対する世界全体の国際戦略を構築するものであり、各国の施策についての世界的システムと世界的ネットワークの形成を勧告したものである。この「共同提言」は国際的エネルギー危機という環境変化に対して、一国だけでは対応し切れないことを意味するものであり、世界全体をカバーする国際システム開発の必要

性を痛感させるものである。

#### IV 日米経済関係の強化—経済同友会・CED 共同声明

1 平成元年、経済同友会・CED共同声明「日米経済関係の強化：公的部門・民間部門のためのアクション・プログラム」

平成元（1989）年11月、経済同友会は、CEDとの共同声明「日米経済関係の強化：公的部門・民間部門のためのアクション・プログラム」を発表したので、これを紹介したい。

発表当時の米国と日本の経済と貿易の推移を概観してみよう。この「共同声明」によると、まず米国においては、財政赤字と貿易赤字が高水準のままという不確定な基盤のもとで、経済拡大が続いていた。貿易赤字は改善を示したものの、その改善のスピードは鈍化してしまい、対外赤字が続いたため、米国は世界最大の債務国となっていた。他方日本では、内需重視型経済成長が実現しており、日本の輸入は高い伸びを示していた。また、円高に対応して海外生産比率（米国を中心に）と海外直接投資を増加させたが、日本の輸出は再び増加に転じている。国内物価が高水準に止まっていたため、実質生活水準の向上は十分に実現できないでいた。

このような経済の動きに応じて、日米貿易の推移はおのずと次のようになっていた。同「共同声明」によると、円高が日米間の貿易収支に与えた影響は、当初期待されたより小さなものに止まり、日本の輸出競争力は余り低下せず、米国の輸出競争力もあまり上昇しなかった。円高分の日本製品のドル建て価格への浸透は不十分であったし（業者の利幅縮小による）、同時に米国の輸入制限と相手国の輸出自主規制が米国の国内価格を引き上げるように作用したためである（参照、上掲共同声明、pp. 26～8. 経済同友会、CEDの各見解「日米貿易新時代に向けて」1985,10. 経済同友会およびCEDの共同声明「正念場を迎える日米貿易関係」1987,10）。

さて、こういった日米の経済と貿易の推移のもと、平成元（1989）年11月、経済同友会は、CEDとの共同声明「日米経済関係の強化：公的部門・民間部門のためのアクション・プログラム」を発表した。この「共同声明」の「はじめに」では、そのねらいとして、貿易問題はともすれば敵対的な議論になりやすいが、「日米両国はそのような後向きの議論への傾斜を避け、それぞれの国際的責務を自覚しつつ、建設的かつ市場開放を目指す措置を採るよう努力する必要がある」（上掲共同声明、p.1.）と、貿易問題に対して建設的な措置を採るよう求めている。

そして、日米両国が、それぞれ適切な調整を行うべきことを強調し、両国の貿易不均衡を縮小するために、民間部門と公的部門が採るべき政策を提案したのである。これが、公的部門・民間部門のためのアクション・プログラムにほかならない。

#### 2 共同声明「日米経済関係の強化」の政策提言

共同声明「日米経済関係の強化」の政策提言は、(1) 米国の民間部門のできることに、(2) 日本の民間部門のできることに、(3) 米国の公的部門の採るべき行動、および(4) 日本の公的部門の採るべき行動という、4つのアクション・プログラムから構成されている。これらのそれぞれについて解説することはできないが、簡単に項目の列挙をしておきたい。

##### (1) 米国の民間部門のできることに

a 米国企業による“輸出プッシュ”のための提案——①日本市場に合わせた商品化と長期的コミットメント、②日本企業との協力（実態把握について）、③日本への輸出促進ミッションの派遣。

b 米国の輸出競争力の強化——①長期輸出戦略の実行、②近代化と輸出のための投資拡大、③R&D投資と研究の商業分野への応用、④教育への投資（上掲共同声明、pp.4～7）。

##### (2) 日本の民間部門のできることに

a “輸入プル”行動の提案——①海外サプライヤーからの調達拡大、②日本貿易会等による輸入拡大、③輸入促進ミッションによる輸入拡大、④その他の輸入拡大努力、⑤在米日本企業による現地調達の拡大。

b 日本の流通システム・取引慣行の再検討

c 海外直接投資の持続的拡大（上掲共同声明, pp.8～12）。

(3) 米国の公的部門の採るべき行動

a 財政赤字の削減

b 貯蓄促進政策

c 新通商法の運用

d 米国から見た日本の対米直接投資（投資への規制は望ましくない）（上掲共同声明, pp.13～16）。

(4) 日本の公的部門の採るべき行動

a 内需の持続的拡大と生活の豊かさの実現

b 市場開放のための規制緩和——①内外価格差の解消、②流通システムの改革、③外国生産者への市場アクセスの拡大（上掲共同声明, pp.17～19）。

3 共同声明の「日米共同で取り組むべき課題」と「おわりに」

共同声明の「日米共同で取り組むべき課題」として、a 国際経済問題での相互協力、b 自由貿易体制の強化、およびc 第三世界の累積債務問題の解決について、それぞれ課題を提示している（上掲共同声明, pp.20～23）。

共同声明の「おわりに」において、この共同声明の意図を再確認することができる。すなわち、日米貿易不均衡を縮小する動きが行き詰まった感のあるときは、往々にして保護主義的な動きへ進むものであるが、この共同声明「日米経済関係の強化」に見られるような、民間部門の迅速な行動は、両国間の対外不均衡の是正だけでなく、世界の健全な貿易システムの維持にとっても重要である（上掲共同声明, p.23）。そして、この「共同声明」は、公的部門および民間部門のアクション・プログラムの重要性を

次のように評価している。「こうした民間および公的部門のイニシアティブは、日米両国の企業と消費者の利益になるものと考える。こうした行動の結果は、いずれも経済不均衡の是正や構造調整の実現となって現れてくる。またその結果として、日米のみならず、貿易を通じてより広い世界に、経済成長・繁栄・調和の新しい時代をもたらすことにもつながる」（上掲共同声明, p.23）のである。

この平成元年の共同声明「日米経済関係の強化」に盛られている民間および公的部門のイニシアティブは、日米両国の企業と消費者の利益になり、経済不均衡の是正や構造調整の実現となり、さらに日米や世界に経済成長・繁栄・調和の新しい時代をもたらすことにもつながるという声明の言葉は、民間および公的部門のイニシアティブの重要性と広い意味での国際開発の必要性を痛感させるものである。未開発地域の開発や発展途上国の開発と同様に、「共同声明」に描かれている流通システムや取引慣行の再検討、相手国に合わせた商品化といったことは、広い意味では開発し切れていない領域の開発であり、これを改善することは広く国際開発に繋がるであろう。従って、公的部門および民間部門のアクション・プログラムは、まさに広い意味の開発行為と理解することができるのである。これは、いわば国際システム開発であり、発展途上国との関係に限ることなく、開発された国同志の間で絶えず国際システム開発が必要とされるものと考えられる。一国のみの利益追求はやがて行き詰まるものであり、自国の利益を損なわない範囲で互恵に基づく国際開発の理念と方法が、互いの利益を拡大するものと思われる。個別企業に、企業内開発と企業外開発があるように、国単位で見ても、他国の開発だけでなく、自国の存続のために自国を自ら開発（社会経済のシステム・仕組みを改革）すべき側面が、多々あるといえる。

## V 国際開発理念の今後の展開

### 1 個別会社の国際開発の理念

#### (1) 豊かさを創造する国際総合企業

さて目を転じて、個別会社の国際開発の理念について見ることにしよう。個別会社がこの国際開発の理念について直接言及しているケースはあまり見られないが、一つの例として伊藤忠商事(株)は、この理念を全体像として明らかにしているものと思われる。さて、同社発行の書物によると、総合商社の海外活動ないし国際活動で最も重視されるのは、「開発」である。ここで「開発」とは、「新規の商財を発掘し、それを具体的なビジネスに育て上げ、会社の収益にしていけることである」。総合商社は、商品の輸出入に加え、海外のネットワークが捕捉する多種多様な商財をその総合力によって大きなビジネスに育て上げることができるのである(伊藤忠商事(株)調査部編『日本の総合商社』東洋経済新報社、1992, p. 149, 150)。

同書によると、海外には「いろいろな商品や、技術、ノウハウなどのビジネス・シーズがあり、また一方で天然資源の開発や、雇用創出・輸出産業育成のための工場建設、空港・港湾・鉄道・道路などのインフラ整備など大きなビジネス・ニーズがある」。商社マンは、このシーズとニーズをうまくつなぎ合わせることにより、新しい取引を創り出し、またこの「開発」活動が、諸外国の経済活動に大きく寄与し、ひいては国際社会の平和と安定の維持にも貢献していることになる(上掲書, p.150)。このように見ると、商社活動は、まさに国際開発活動であり、国際貢献活動であるといえる。

1992年10月1日の新聞紙上で、伊藤忠は「国際総合企業へ新企業理念と新シンボルで二十一世紀へ」という声明を発表している。この声明によると、「伊藤忠商事は、新しい企業理念として『豊かさを担う責任』(ITOCHU COMMITTED TO THE GLOBAL GOOD)を掲げ、二十一世紀のトータルな豊かさを創造する国際

総合企業を目指し、新しい第一歩を踏み出しました」と。また、「これまでの総合商社という概念では語りきれなくなった、伊藤忠商事のスケールの大きな活動領域を改めてとらえ直し、次世紀へ向けて様々な提案をおこなっていかうとするものです」と記されている。伊藤忠は、自己を国際総合企業と性格づけ、トータルな豊かさを創造する社会責任との関係で、企業の存在意義を明らかにしたのである。ここでは、豊かさを担う国際開発企業という姿を描いているのである。

#### (2) 豊かさとベネフィットの概念

ここで、豊かさとはどのようなことを意味するのであろうか。同じく声明によると、「伊藤忠商事の目指す『豊かさ』とは『経済的ベネフィット』『社会的ベネフィット』『人間的ベネフィット』、この三つを同時にバランスよく満たすこと、さらに地球的・宇宙的規模の『豊かさ』へと結びつけていくことで、単なる利潤追求にとどまることのない企業活動を志向します」と、地球的・宇宙的規模の経済的、社会的、そして人間的ベネフィットを含むものとして、「豊かさ」の定義がしてある。

伊藤忠の新企業理念は、長期経営計画「GLOBAL 93」の柱の一つとして検討してきたもので、全世界の伊藤忠社員が参加し、アンケートに答えた人数は5,000人にのぼるという。その意見を最終的に分析した結果、出てきた方向が三つある。それは、①企業としての大前提は利益であるということが再確認された。②社会との調和、貢献というコーポレート・シチズンシップについての概念(たとえば地球環境問題)が重要な柱である。そして、③個人の生きがいの問題が重要である(社会人としての個人、企業人としての個人、家庭人としての個人、その調和)。すなわち、経済的利益、社会的利益、人間的利益の「三つの利益を鼎立」させながら、ビジネスを推進していく必要があるのではないか、という考え方である。日本語でいう「豊かさを担う責任」の表現は、端的にこの「鼎立の



概念」を言い表した言葉である、としている（伊藤忠商事（株），上掲書，p.159）。

ここでいうベネフィットは，単なる利益ではない。この声明によると，「この変革にともない，企業として追求する「利益」についても，新たな指針を設定している。経済的な量的価値を意味する「プロフィット」を超え，質的，精神的な価値をも加えた「ベネフィット」の追求へと移行することとしました」（『朝日新聞』1992年10月1日）とあり，ベネフィットは，量的な意味の利益を超えた，質的，精神的な価値をも加えたものであると理解できる。このような価値を積極的に追求する姿勢がみられ，このベネフィットの追求からは，長期的で無形の「社会関連利益」（啓発された自己利益）が，さらには「社会開発利益」が企業にもたらされるものと考えられる。

とくに，豊かさを担う国際開発企業という姿をイメージできる以上，「ベネフィット」の追求は，国際的規模で行われるであろうし，このとき「国際開発利益」といったものも得ることができよう。

## 2 グローバル企業の経営社会政策—発生的環境と制度的環境の下での—

伊藤忠に限らず，わが国には多くのグローバル企業があり，これらの企業が社会開発を心掛けるならば，この経営社会政策が国を越えているという意味で国際開発活動になると考えられる。グローバル企業は進出先の国の社会経済構造に影響するが，他方外国政府や政府間関係はグローバル企業に影響を及ぼし，また外国の社会経済的環境がグローバル企業の業務にインパクトを与えている。さらに，グローバル企業の母国の一般大衆が，他国における海外子会社の業務に影響を与えている。この意味で，グローバル企業は，国際環境システムの中に組み込まれているとあって良いであろう。とくに，環境の中でも「社会インフラ問題」は重要であり，①国と国との文化の違い，②社会的間接費負担

（社会インフラ・コストを公的部門・民間部門，外国・国内のいずれが負担するか），③大衆の受入れの問題，そして④教育間接費負担の問題が，重要である（W.C. Frederick, K. Davis, J.E. Post, *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, 1988, pp. 452～7）。

ここで，グローバル企業の経営環境を発生的環境と制度的環境とに区分しておきたい。会社が国際開発の問題に対処するさいに，この区分が役立つ。まず，発生的環境は経営戦略の対象となるもので，最近生起しあるいは変化している国内および国外の環境要因をいう。これに対して，制度的環境は，比較経営の場合の対象となるもので，各国における制度，機構，思考など一定期間において固定的で基本的な環境要因を指す。

わが国企業の国際業務が最近強く影響を受けている国内および国外の発生的環境要因は，為替レートの変動，外国の輸入制限措置，外国の治安・戦争・政変，外国の経済政策・経済計画の変動，外国の市場規模の変化などである。

他方，海外の国全体について，国の制度，機構，思考などの制度的環境が，経営にどのような影響を及ぼすかを見るために，環境を次のように分割しておきたい。

① 教育的文化要因（専門技術教育，高等教育，教育と企業要請との符号，読み書きの水準，教育に対する社会の態度），② 社会学的文化要因（達成についての社会の見解と評価，科学的方法に関する社会の見解と評価，エリートグループとしての経営者に関する社会の見解と評価，富についての社会の見解と評価，冒険・危険についての社会の見解と評価，階級間の流動性），③ 政治・法的要因（企業に関する適切な法的規制，政治的安定性，法律運用の弾力性と法的変更，政治体制・政党，外務政策，防衛政策），④ 経済要因（経済的安定性，市場規模，経済体制，資源供給事情，組織間協力，財政政策，資本市場の整備，社会間接資本，中央

銀行制度)。

これらの要因が、マーケティング、生産、人事、財務、および管理という経営職能にどのようなインパクトを与えるかを調査し、さらに経営全体に対するインパクトを評点としてまとめることが重要である(奥村恵一「経営の国際化について」, 日本経営学会編『産業技術の新展開と経営管理の課題』千倉書房, 昭和58年, p.266)。

とくに、国の制度、機構、思考などの制度的環境を海外の国別に評価する「比較管理マトリックス」は注目すべきである。環境を上記のごとく教育的文化要因、社会学的文化要因、政治・法的要因、および経済要因に区分することは、国の比較優位の要素(資源要素条件、需要条件、関連・支援産業、および企業の戦略・構造・ライバル間競争—ポーター)—を頭に入れながら、これらの要因を国際開発の社会構造基盤と見なすことでもある。これらの社会構造基盤を能率指数(GNPなど)に関連づけるならば、国際開発の必要度を国別に測定することにも繋がるものである(奥村恵一「経営の環境と管理効率」『横浜経営研究』第1巻第2号, 昭和55年12月, p.113)。

とくに、経済開発と社会開発の水準として、国民所得、エネルギー消費量、乳児死亡率、および就学率を国ごとに比較した研究が見られるが、これらの要因の指数による、各国の経済社会開発パターンの分析は、社会開発度(段階)を示し、国際開発の度合いと方向づけを指摘するものとして、注目すべきである(国際連合経済社会局編, 厚生省大臣官房企画室訳『世界の経済開発と社会開発』原書房, 昭和39年, pp.122~150)。

### 3 個別会社の国際開発理念と経済団体の国際開発理念

#### (1) 経済同友会とCEDとの経営理念

個別会社は、それ独自の利益の立場から見れば、国際開発について戦略的な対応になること

は否めない。しかし、経営の国際化が企業利益にとって必須であり、本質的なものであるという各会社の理解と認識の度合いが、社会開発を含む国際開発への態度を決定するものと考えられる。

その意味で、進歩的な経済団体である経済同友会と米国経済開発委員会による経営理念の公表は、各会社の経営理念をリードするものとして評価することができる。すでに、詳述したところであるから、これらの理念について要約してコメントすることにしたい。

昭和36年、経済同友会の総会では、CEDが「地域開発に関する勧告」を行った。地域開発を民間ベースで経済と効率を中心に行うという基本的考えは、地域開発に関する国際間の勧告であり、まさに国際開発についての勧告と呼ぶに相応しい。

昭和38年、経済同友会とCEDの共同提案「世界経済における日本」において、発展途上国開発における日本の役割の問題が討議されていたこと、そして一国の狭い経済的利害の立場ではなく、より広い国際経済政策の基本原則が樹立されていたことは、注目すべきである。

昭和40年、経済同友会は、CEDおよび仏・西独・伊三か国提携団体(計5か国)との共同声明「東西貿易—西側諸国の共通政策」を発表した。利益の異なる西側諸国の共通政策を盛り込み、制限付きの貿易拡大を方向づけることによって、西側が貿易による利益の正当な分け前を得る反面、東西貿易については単に市場性だけでなく、国際収支の改善、平和共存の目的が強調されていることは、国際関係のもつ互恵の精神から評価できよう。また、昭和40年、日・米・欧7か国の共同研究「南北問題」の合同会議は、不調に終わったとはいえ、わが国について、国際開発に関する一貫した基本方針の欠如と、自国の立場を説得力を持って訴えるような専門家の不十分さを痛感させたものである。

昭和41年、経済同友会は、CEDA(豪州経済開発委員会)との共同研究成果をもち込んだ提

言「東南アジア経済開発に関する勧告」を発表した。この勧告は、「国際開発援助」という概念を明確にし、東南アジアの経済開発に協力すべきこと、援助の理念と方法を適切に勧告している。また、採算ベースにのりにくい領域について、先進国の政府借款や国際機関の援助の増額にまつところが多い社会開発に言及している。また開発途上国の工業化の出発点、経済開発を効果的に進めるための民間企業の発展などについて勧告しており、まさに時代を先取りし、個別企業活動の枠組みを示す経済団体としての経営理念たるに相応しい。なお、東南アジアに対する経済協力が原油の確保と輸送に関係があることを理解することも、国際開発の促進に際して重要である。

昭和45年、経済同友会は、CEDおよびCEDAとの国際共同提言「東南アジア開発援助」を公表した。これは、「国際開発」に対する先進三か国の役割とその調整の必要性について提言し、とくに三か国経済団体は、この地域の発展には特別の責務を負っているとその責務を強調していることが注目される。さらに開発援助の「理由」（理念）として、健全な経済開発が、生産の増大と効率化、供給資源の増大、市場の拡大などをもたらすから、発展途上国だけでなく他の諸国の福祉をも増進すること、また生活水準・教育・価値の向上に向かっている世界は、不平等と無知のある世界よりも安定すると信じられていることを掲げて、理念と価値選択の重要性を明らかにしている。

昭和49年、経済同友会は、CEDとの日米共同見解「新しい国際経済秩序を求めて」を発表した。これは、「新しい国際経済システム」の「基本的原則」として、国際的取り引きにおける無差別と自由、経済成長目的の拡大（国民産出高の増大、社会的矛盾の解決、消費者福祉の増大、環境改善、エネルギーやその他の希少資源の有効利用）などを掲げている。これらの「新しい国際経済システム」の模索は、システム開発とも呼ぶべきもので、国際的に広範囲に

亘るシステムを指している。

昭和50年、経済同友会は、これを含む日・米・欧協力7団体の共同提言「高価格エネルギーと国民経済」を発表した。この「共同提言」は、①石油輸入国政府の国民へ理解させる努力などの「国内経済への影響」についての勧告、②OECD諸国の国際収支調整の方法（石油赤字の民間・公的な資本流入による補填）などの「国際金融問題」についての勧告、③世界銀行の長期ローン供与などの「発展途上国の状況」に関する勧告、④GATT、IMF規定の改訂、インデクセーション石油価格原理の否定などの「国際通商政策」についての勧告、そして⑤IEA加盟国間の石油備蓄・融通計画、各国の節約・燃料配分計画などの「工業国間の協力」についての勧告を行っている。これらの勧告は、まさに石油危機・エネルギー危機に対する世界全体の国際戦略を構築するものであり、各国の施策についての世界的システムと世界的ネットワークの形成を勧告したものである。この「共同提言」は国際的エネルギー危機という環境変化に対して、一国だけでは対応し切れないことを意味するものであり、世界全体をカバーする国際システム開発の必要性を痛感させるものである。

平成元（1989）年11月、経済同友会は、CEDとの共同声明「日米経済関係の強化：公的部門・民間部門のためのアクション・プログラム」を発表した。この平成元年の共同声明「日米経済関係の強化」では、未開発地域の開発や発展途上国の開発と同様に、「共同声明」に描かれている流通システムや取引慣行の再検討、相手国に合わせた商品化といったプログラムを示している。広い意味で開発し切れていない領域について、これを改善することは、国際開発に繋がるであろう。従って、公的部門および民間部門のアクション・プログラムは、まさに広い意味の開発行為と理解することができる。これは、いわば国際システム開発であり、発展途上国との関係に限ることなく、開発された国

同志の間でも絶えず国際システム開発が必要とされるものと考えられる。一国のみの利益追求はやがて行き詰まるものであり、自国の利益を損なわない範囲で互恵に基づく国際開発の理念と方法が、互いの利益を拡大するものと思われる。個別企業に、企業内開発と企業外開発があるように、国単位で見ても、他国の開発だけでなく、自国の存続のために自国を自ら開発（社会経済のシステム・仕組みの改革）すべき側面が、多々あるといえよう。

## (2) 平成5年、経済同友会とCEDとのセッション

平成5年1月、経済同友会は、CEDとホノルル合同会議を開催した。これには、第1セッション、第2セッション、および第3セッションがあった。

第1セッションは、テーマ「日米並びに世界経済の見通し：短期と長期」に関するものであるが、ここでは、①ODA（政府開発援助、Official Development Assistance）、②日本の景気刺激策の効果、③政府と民間の役割、④黒字還流問題、⑤世界の安全保障への日本の取り組み、および⑥クリントン大統領の評価、と幅広いテーマについて、意見交換がなされた。ODAについては、日本のGNPに対するODA額と贈与比率が少ないという米国の意見に対して、日本からは、政府予算での伸び率が高く、今後も増えるという見通しを示し、また対外援助の自助努力の原則を説明している。

第2セッションは、テーマ「貿易、投資、及び通貨・金融政策」に関するものであるが、ここでは、①貿易、直接投資問題および②地域主義とグローバリズムについて、問題提起と意見交換がなされた。地域主義とグローバリズムについては、現地調達率の高低、地域経済圏の結合の緩緊、NAFTA（北米自由貿易協定）、ウルグアイ・ラウンドなどが焦点となっていた。

第3セッションは、テーマ「日米共通の課題と解決への協力」に関するものであるが、ここでは、「経済政策協調および企業経営における日米のリーダーシップ」について問題提起があ

り、意見交換がなされた（経済同友会『平成4年度提言・意見書集』平成5年4月、pp.130～2）。

これらのセッションを通して、現在日米で懸案になっている諸問題が、ますます多様化していることを理解できる。問題によっては、対立する利益の中から解決策を探っており、広い意味での国際開発努力がますます必要とされていることが分かる。

## (3) 求められる経営者の国際的な見識と理念

ここで求められるのは、個別会社の経営者の優れた見識である。国際開発について、ミクロとマクロの論理、信念、革新といったものを練りあげておくことが必要である。先日NECの関本忠弘社長は、「為替相場を動かしているのは、実業に何の関係もない投機筋だ。実需に基づく取り引きは全体の三割程度」と、ニューヨーク入りした時、最近の円高の急進について心境を語っている。また同氏は、「米国は既に、ソフトウェアに関心を持つ情報社会になっており、米国が必要とする機械製品を、日本が『貢献』の形で輸出しているので、円高では黒字は減らない」と、日米の産業構造の違いを軸にした持論を展開した。

その後で、輸出企業のトップとして、「欧州通貨制度は検討に値する」と、一種の固定相場制への復帰の期待まで示した。「本当は、輸出数量、金額とも減っているのに、弱いドルで表示するから、みせかけの黒字は減らない」「（円高が不均衡是正に有効と主張する）民主党系の学者にはろくなのがいない」、さらに「電子工業製品の日本側関税がゼロなのに、米国側が4.7%なのはおかしい。近く、米国電子工業会に引き下げ要求する」（『朝日新聞』1993,8,29）といい切っている。

このように経営者は、ミクロの問題だけでなく、広い意味での国際開発の問題を含めてマクロの問題についても、その理念を堂々と公表すべきものと考ええる。（完）

〔おくむら とくいち〕

横浜国立大学経営学部教授