

# 新資本主義経済社会における 経営者の社会的責任

西野嘉一郎

## 目次

1. 二十世紀資本主義革命
2. 消費者主権の経済に関する学説
  - (イ) ロストウ教授の高度大衆消費時代
  - (ロ) ガルブレイス教授の新学説
    - i 平衡力の理論
    - ii 依存効果の理論
3. 経営者の社会的責任

## 1. 二十世紀資本主義革命

昭和31年11月に開かれた経済同友会の第9回全国大会は「経営者の社会的責任の自覚と実践」という決議を行なって、わが国の財界に新鮮な空気を送りこんだ。その決議は次のようにいっている。

「しからばこの際、われわれは何をなすべきであろうか。結論からいえば、最も重要なことは経営者の社会的責任の自覚と実践であると信ずる。そもそも企業は、今日においては単純素朴な私有の域を脱して、社会諸制度の有力な一環をなし、その経営もただ資本の提供者から委ねられているのみでなく、それを含めた全社会から信託されるものとなっている。と同時に個別企業の利益が、そのまま社会のそれと調和した時代は過ぎ、現在においては、経営者が進んでその調節に努力しなければ、国民経済の繁栄はもちろんのこと、企業発展をはかることはできなくなるに至っている。換言すれば、現代の経営者は論理的にも実際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済、社会との調和において生産諸要素を最も有効に結合し、定価

かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。このような形の企業経営こそ、まさに近代的というに値するものであり、経営者の社会的責任とはこれを遂行することに外ならぬ。」

この決議文は、数年を経過した今日とはいえ、経営者がわが国の経済の永続的な繁栄をはかるためには、一方では経済社会の体質改造を行なう指導的立場、即ち新資本主義のリーダーとしての役割を果たすと同時に、他方では企業経営の近代化を促進することが最大の任務であるとして具体的方策を提案したもので、その後数年間これが実践のため経営者相互の研磨を行ってきたのである。また極めて最近日本経営者団体連盟がわが国経営者の進むべき経営理念の確立について、わが国主要企業の副社長級の日経連における指導的位置にあるトップ・マネジメント20名をもって「経営理念研究会<sup>(1)</sup>」を組織し、経営理念の確立を計り資本主義のいわゆる転型期にある我国財界のリーダーにその指針を与えようとしているのである。

そこでわれわれは近代経営社会における経営者を動かす力は何であるかに検討を加えてみる必要がある。

しからば経営者を動かす力は何か。資本主義の中期に至るまでは経営者を動かす力は資本であった。現在でも法律的には株式会社の取締役の選任権は株主にあることから、形式的には資本であり資本家であるといえる。しかしながらこの事態は株式会社の巨大化と新しき資本主義の方向のもとに、いわゆる「資本と経営の分離」という言葉で代置されるに至り、経営者に対する資本の力が著しく減退するに至ったことは周知の通りである。この点について『二十世紀資本主義革命<sup>(2)</sup>』の著者 A. A. バーリ教授はその著の中に次の如くのべている。

「1953年の11月にナショナル・シティ・バンクの経済専門家たちは、資本

(1) 経済同友会並びに日経連の上記二委員会には筆者も委員としてその討議に参画している。

(2) Adolf A. Berle, *The 20th Century Capitalist Revolution*, New York, 1954.  
(桜井信行訳『二十世紀資本主義革命』東洋経済新報社刊, 1956年), pp. 28~30.

の使用と源泉についてのすぐれた簡潔な研究を行なった。……………かれらの計算によれば8年間(1946年から1953年までを含むアメリカ戦後の経済復興期)に全体で1500億弗が合衆国において資本的支出として、すなわち、工場や設備を近代化し拡張するものとして費された。……………この巨額の資本の源泉、すなわち1500億弗の64%は「内部の源泉」(internal sources)、すなわち企業が蓄積し、配当として分配してしまわなかったその収入からきている。この数字(約960億弗)の中には(1)留保された利益および(2)減価償却や消耗や過去の負債の償還のためにとってある積立金を含んでいた。留保された利益はいうまでもなく、ずっと群を抜いて最大の割合を占めていた。残りの510億弗すなわち全体の36%のうちで2分の1は短期借入金によって集められており、それは主として銀行信用によって(直接にあるいは間接に)代表されていた。これは約255億弗となっている。

180億弗、すなわち全体の12%は社債あるいは手形の発行によって集められた。……………1500億弗の全体のうち6%すなわち90億弗は株式の発行によって集められた。ここで、そしてここでのみ、われわれは、古典派の経済理論によって非常に期待された「危険資本」(risk capital)の投資に接近しはじめる。ここにおいてさえも、相当の額が、状況の許す限り「危険」を取り除かれていた。すなわち、正確な数字はないが、明らかに90億弗の大部分は優先株であった。おそらく総額のうちの50億弗以下が普通株であった。……………

このナショナル・シティ・バンクの調査結果こそ、二十世紀資本主義の代表的現実形式であるということには、ここで吟味される必要のないような、しっかりした証拠がある。資本がそこにある。したがって資本主義もある。衰えつつある要素は資本家である。資本家は、どういふわけか、舞台からおおかた消えてしまった。そして、かれと一緒にかれの市場審判という統制力の多くが消えてしまった。かれは死滅してはいない。というのは、おおよそ1年に10億弗(全貯蓄の約5%)はかれによって投資されている。しかし、

かれはもはや決定的な勢力ではない。かれの地位には、会社の、主として大会社の、取締役会が立っている。そしてその人々が、利益を留保したり、その特定の営業の状態によって示された線に沿って、その事業の拡張に、その留保利益を危険資本として投下したりする。そこから市場の世論を選ぶべき全経済界を背後にもった市場の世論がではなくて、かれら自身の関心の範囲内においてどの方面に最大の好機があるかに関する会社経営者の指導的意見が、今では主として、危険資本の使用を決定するのである。主要な会社はたいていの場合資本を求めない。かれは自ら資本を形成する。」このバーリ教授の所論は、教授のいう「資本主義革命」を方向づけるものであると同時に、その「革命」のなかで主役を演じる経営者の役割をしめすものであるといえる。

しからはば経営者は資本の支配から解放されて、経済的独裁者としてふるまってよいか。この点についてバーリ教授は前述の著書の中でさらに、「王の良心と会社の良心<sup>(1)</sup>」という一章をもうけて「ハロー」訴願（“Haro” Cry）の例をあげて「意志が支配し、法が支配権をもたないところには、王はいない。」この法則はノルマン公に対すると同様に近代株式会社に対しても妥当すると結論を下している。

さてここに教授のいう「ハロー」訴願（“Haro” Cry）とは、長い間ノルマン法において知られていたもので、それは封建的権力の良心に訴える公認の手段であった。ウィリアムの先祖で、古代スカンジナビア人のロロ公（Duke Rollo）は政治家的性格を十分にそなえていたので、正義は権力に伴わなければならないと考え、ノルマンディの各地へ自分でかけて行って、隣人とか封建官吏とか公自身からさえも、不当に苦しめられている人はすべて「ハー・ロロー」（Ha! Rollo!）と叫ぶべきであり、そうすると公は必ずその言い分を聞き、それを神と良心の法に従って裁決するであろうと指

(1) 前掲書, pp. 49—98.

示した。いわゆるイギリスの衡平法（British Law of Equity）の起源となったものである。

ノルマンの百姓が公の前に立ちほだかって「ハロー」と叫ぶことを許したその同じ勢力が、近代株式会社の前にあらわれたのである。その結果パーリ教授がのべる如く、法が支配権をもたない近代経営者は、当然の結果として「経済的独裁者」の地位をすてさせられて、「ありとあらゆる人々にたいして責任をもつ者としての活動を迫られているのである。」このこと自身が経済同友会の決議のように、近代経営者の社会的責任が云々され日経連が近代経営者がもつ「経営理念」の確立の必要性を生じた所以でもある。しからば近代経済社会において、法以外に経営者を動かす力がないかといえば「然らず」。そこには大別すると三つの大きな勢力があるといえよう。この三つの勢力が間接的直接的に経営者の地位に絶対的影響力を与えているのである。

それは、第一は経済問題において政府の役割が著しく増大し、第二に組織労働者の新しい力と勢力がみられ、第三に購買者、すなわち消費の力がたかまったことである。特に第三の消費者こそ経営者の前に立ちほだかって「ハロー」と叫ぶ絶大な力をもつ勢力であり、経営者を動かす最大の力ともいえよう。従って新しき資本主義の社会を消費者主権の社会ともいう所以もここにある。従って本稿においては近代経営者と消費者との関係をのべ、将来における経営者の社会的責任について論ずることとする。

## 2. 消費者主権の経済に関する学説

「消費者主権の経済」に対する理論的うらづけを行った学者に W. W. ロストウ教授と J. K. ガルブレイス教授という二人のアメリカの経済学者がいる。次にこの二人の学説を紹介しよう。

### (1) ロストウ教授の高度大衆消費時代

まず W. W. ロストウ教授であるが、アメリカの有名な大学である M. I. T. (Massachusetts Institute of Technology) の経済史の教授で、その著

『経済成長の諸段階』のなかで経済成長の最終段階として消費者主権の経済社会の到来を述べている。しかもその副題に『一つの非共産主義宣言<sup>(1)</sup>』とあってマルクスの唯物史観による資本主義の必然的崩壊論に対しするどい批判を与え、資本主義の発展は高度大衆消費時代に導き、資本主義は無限の発展を続けることを予言している。教授は社会の発展的段階をつぎの五段階に分けた。<sup>(2)</sup>即ち

1. 伝統的社会 (the traditional society)
2. 離陸のための先行条件期 (the preconditions for take-off)
3. 離陸 (the take-off)
4. 成熟への前進 (the drive to maturity)
5. 高度大衆消費時代 (the age of high massconsumption)

第1の伝統的社会とは近代科学以前の技術によっていた時代、ロストウ教授の言葉を以てすればニュートン以前の時代で近代科学が開発した生産技術からの恩恵をまだうけていなかった。それで生産もふえ耕地も広がったけれども、人口一人当たりの生産量は頭打ちの状態であった。成長の第2段階には、覚醒期すなわち離陸のための先行条件が発展させられる時期にある社会がこれである。その時期には伝統的社会が変形し、それによって社会が近代科学の成長を生産や生活にとりいれるに必要な社会的脱皮を徐々に行なった時代であって、西ヨーロッパでは17世紀の末から18世紀の初めにかけての期間がこれにあたる。最も早くこの時代に入ったのはイギリスであった。

第3段階は離陸期 (the take-off) である。「離陸期とは着実な成長に対する古い妨害物や抵抗が最終的に克服された期間である。」この期間に新しい産業が急速に伸び、利益を生み、その大部分が再投資され、それがさらに新たな工業労働力の需要を呼び起し、新たに企業者 entrepreneurs というも

(1) W. W. Rostow, *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*, London, 1960. (木村健康外共訳『経済成長の諸段階』ダイヤモンド社刊, 1961年).

(2) 同上訳書, pp. 7~23.

のが出現した。18世紀初期のイギリス、アメリカ、フランス、19世紀第三四半期のドイツ、同じく第四四半期の日本がこれに当たる。

次に「成熟への前進」(the drive to maturity)の期間で、いわゆる開化期ともいうべき期間であって、教授によればこの期間を次の如く説明している。

「離陸の後に波動的ながら持続的な長い進歩の期間がつづく。この時期には、今や常時成長する経済が、近代的技術を経済活動の全戦線にわたって押しひろめていく。国民所得の10ないし20%が着実に投資され、産出高は常に人口の増加を上廻るようになる。技術が改良され、新しい産業が加速度を増し、古い産業が脱落しはじめるにつれて経済的構成は絶えず変化する。」そして工業は単純な石炭、鉄鋼、鉄道車輛から工作機械、化学工業、電気装置のような複雑な製品に重点が移った。イギリス、アメリカ、ドイツ、フランスはだいたい19世紀末期までにこの転換を遂げた。この成熟期は、経済というものは、これが生産しようとして選んだものでなくても、技術的、企業的にきわめて巧みに生産することを立証した。「歴史的にみれば、社会を離陸の開始から成熟期へと動かしていくためには60年前後を要したようである。」

そこで次の期間はわれわれのいう「消費者主権の経済社会」、ロストウ教授のいう「高度大衆消費時代」に入るのである。教授はいう「20世紀に社会が成熟期に到達したとき二つのことが起った。一つは1人当たり実質所得が上昇して多数の人々が基礎的な衣食住を超える消費を自由に行なえるようになったことであり、一つは労働力構造が変化し、単に全人口中に占める都市人口の比率が増加しただけでなく、事務労働者や熟練工場労働者——成熟した経済が産みだした消費財を意識し、それを獲得したいとねがう——の比率が増加したことである。……………」

この結果消費者主権の経済が実現し、多くの資源が耐久消費財の生産と大規模なサービスの普及とにふり向けられるようになった。例えばミシン、自転車、種々な家庭用電気器具が次第に普及した。しかしながら、歴史的にみ

れば、その決定的要因は安い大衆自動車とそれが社会の生活および期待に与えた——社会的であると同時に経済的な——決定的影響であった。

アメリカ合衆国についてみれば、おそらくその転換点はヘンリー・フォードが組立工程に流れ作業を導入した1913—14年であった。しかしこの成長段階がその論理的帰結にまで事実上追いつめられたのは、1920年代とさらに戦後の1946—56年にわたる10年間であった。1950年代には西ヨーロッパおよび日本も完全にこの局面に入ったように見えるが、これはそれらの経済の中にある。戦争直後には全く予期されなかった一つのはずみに負うところが大きい。ソ連は、技術的にはいつでもこの段階に入りうる用意ができており、あらゆる徴候からみて市民はそれに飢えているようである。しかしこの段階がはじまると、共産主義指導者たちは新しい事態に適合するための困難な政治的および社会的問題に直面することになるのである。」然らばアメリカの場合はどうか。教授は5の局面<sup>(1)</sup>に分けて説明しているが、特にアメリカの1920年代以後は、30年の大恐慌で中断されはしたが、自動車の大衆化を先頭とする大量消費の典型である。すなわち1899年から1937年の間に、自動車は180倍、巻たばこ・石油・牛乳・甜菜糖は10倍強、セメント・果実野菜かんづめは10倍弱の生産量の拡大を遂げた。そして、都市人口は新しく開けた郊外の単純世帯家屋に広範な移動が行なわれ、これらの住居にそれぞれ耐久消費財が備えられ、家事雇用者は姿を消した。

かくて1948年には、アメリカの家庭の54%が自家用車を持っていたが、10年後には73%となった。1949年には、電気を導入している家屋の69%が電気冷蔵庫を持っていたが、10年後には96%になった。またその他の電気器具——たとえば真空掃除機・電気洗濯機——についての数字も同様である。1956年までにテレビジョンはこの種の家屋の86%に備えられた。

ここに完全な消費者主権経済社会がアメリカにおいて実現し、ついで西欧、日本等民主主義国家に波及しようとしていると教授はのべている。

(1) 前掲訳書， pp. 101～109.



## (ロ) ガルブレイス教授の新学説

次にガルブレイス教授 (John Kenneth Galbraith) の学説を紹介しよう。教授は現在ハーヴァード大学の経済学部の教授で、アメリカの進歩派の経済学者として有名である。教授はこの消費者主権の経済社会を二つの新しい理論をもって説明しようとしている。一つは Countervailing Power<sup>(1)</sup> (藤瀬五郎氏は「平衡力」と訳し、鈴木哲太郎氏は「拮抗力」と訳しているが、本書では前者をとることとする) の理論であり、今一つは Dependence Effect (依存効果) の理論である。

前者は彼の著『アメリカの資本主義』<sup>(2)</sup>の中に、後者は『ゆたかな社会』<sup>(3)</sup>の中にその理論が展開されているのである。

(i) 平衡力の理論 さて教授のいう「平衡力の理論」とはどういうことかといえば、高度の資本主義は、社会的な諸勢力の均衡によって保たれるもので、売手と買手、すなわち大生産者があれば一方には大配給業者が独立している。大企業があれば必ず大労働組合が成立している。而してこれらのものがチェック・アンド・バランスの原則に基いて経済を均衡的に発展させる。すなわち現代の資本主義ではだれもが号令をかけたり、統制を加えることはできない。しかしながら社会的諸勢力のバランスによって、そこに調整が自ずからおこなわれるようにできているというのである。教授はこの平衡力の理論をもって消費者主権の経済社会を次の如く説明している。<sup>(4)</sup>

「社会的能率を論ずる場合に、技術的進歩ということを見落したのと同じように、巨大会社が大きな力を持ちながら、それが実際にはあまり働いてい

(1) Countervail は相殺する、補う、平均させる等の意で、教授は競争 (Competition) と同じように便利な言葉を作りだそうとして、Countervailence という言葉を選んだといっている。

(2) *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Boston, 1951. (藤瀬五郎訳『アメリカの資本主義』時事通信社刊, 1955年)

(3) *The Affluent Society*, Boston, 1958. (鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』岩波書店刊, 1960年)

(4) 前掲書『アメリカの資本主義』pp. 142~172.

ないという一つの矛盾は、基礎となる経済理論に、重大な見落としがあることから始まる。競争社会においては、——即ち一人一人はその市場の極めて小部分しか持っていないところの多数の売手の存在する市場では——個人的経済力の行使は市場において同じ側に立つ他の会社によって抑制される。買手が売手にうまい汁を吸われないのは、買手が不満を訴えるからでなく、売手の側で売るために競争するからである。」と旧来の理論は片づけていた。即ち「いかなる場合にも、社会的に好ましい行為の動機は競争相手によって提起される。かくして、経済学者は経済の自動調節作用を市場の同一の側において、即ち競争の中に探し求めていたのである。経済学者はもっぱら競争のみ、これを求めたし、公式の理論もまたそうである。」ところが教授はこれは大きな間違いで、事實は私的な力を抑制する新しいものが競争に代って出現したのである、と云うのである。「それは競争を阻害し或いは破壊したところの集中と同じ過程によって生みだされたのである。しかしこれは市場の同じ側面ではなく反対の側に、競争者の間ではなく顧客と売手との間に生まれたのである。この競争に代わる新しいものを、平衡力と呼ぶことにしよう」。とそうして更に言葉をつづけて、

「私がここで提起している主張は驚くべきものである。それはこういうことである。即ち少くともアダム・スミス時代から経済活動の自動的調節をするものとして、また国家を除いては唯一の有効な調節作用をするものと考えられていた競争にとって代るものが生まれたということである。……………すなわち売手が少数である典型的な近代的市場においては積極的な抑制は競争者によってではなく、市場の他の側から強い買手によって行なわれるのである。競争抑制の協定があったとしても、それは売手側の受身のものである。」そこで教授は消費者主権の経済社会にこの平衡力がいかに働いているかに対して、次の如き実例をあげている。

「平衡力の発達には、団結その他の方法によって組織されるために、最小限度の機会と能力とが必要である。もしも大きな小売業者の購買組織が現

在、消費者の利益のために、その代理者として行使している平衡力を組織する必要に直面したであろう。これは大変な仕事であるが、しかし、これらの国においてはチェーン・ストアの代りに消費者の協同組合が消費財の市場における平衡力の有力な行使者となっているのである。アメリカにも多分同じような組織ができていたとしても不思議はない。しかしアメリカに重要な消費者の協同組合がない理由は、アメリカ人がこのような組織を作る特別な才能に欠けているということではなく、チェーン・ストアが第一に平衡力の利益を先に占めてしまったということにより説明される。」教授はまた労働組合、農業団体協同組合などは独占産業に対する平衡力の例であるとのべ、独占の私的な経済力を抑制するものは、今では競争よりもむしろ平衡力であり、政府はこの平衡力を消極的、積極的に助成してきたし、また助成すべきである。さらにこの平衡力の強化は経済の自動調整作用を強化する。

かくの如く教授は平衡力的手段を通じて経営者の独裁は、消費者のチェックによってバランスされ、組織化された諸勢力により相互牽制的調和の途を辿りはじめて、近代化された資本主義は無限に繁栄するものであり、これがアメリカの資本主義であると述べているのである。

(ii) 依存効果の理論 さらにガルブレイス教授は消費者主権の経済社会を理論的うらづけするものは「平衡力の理論」よりも、さきに述べた「依存効果」(Dependence Effect)の理論の方が一層有力であるとされるのである。この理論は、彼の名著『ゆたかな社会』の中心をなすもので、この著書は教授が1955年の夏から2年間の年月をかけて書いたもので、アメリカでも理論的な著書としては珍しくベストセラーになったものであるといわれている。この著書の目的は、昔の貧しい社会は貧困と不平等と生活上の不安という三つの災厄に悩まされた。今のアメリカの現実はこちらの貧しい社会とおよそかけはなれた「ゆたかな社会」である。ところが経済に関する今の考え方は相変わらず昔の貧しい時代にでき上った経済学の古い観念に立脚している。現実と観念とのこの遊離を暴露し、既成観念によってはとらえること

のできなかったゆたかな社会の諸問題をえぐりだし、解決のための正しい方向を示唆することが本書における著者の意図である。<sup>(1)</sup>

教授はこの古い考え方を「通念」(Conventional Wisdom)と呼んでいる。教授が従来の経済学で一番間違っている通念は生産優位の観念であるというのである。すなわち生産をふやすこと、生産性をあげること、そのために投資すること、投資効率を高めること、有効需要をふやすこと等々、すべて生産中心である。生産中心ということは生産が美德であって、たたえられるべきことがらであると考えられている。それゆえに儉約は美德であると教えられる。生産の減退は不況であり、所得が失われ、失業をもたらす。したがって何ものをもつくりださない活動は「不生産的」であり、「不生産」は「不健全」に通ずる。このような通念は消費をつつしむことを美德とするわけである。「もったいない」という観念にこれが結晶しているといつてよい。

しかるに技術の進歩は、すべての生産を大量生産化する可能性を開いた。大量生産は、すべての生産物の生産費を大幅に低減し、今までどうしても購入のできなかったぜいたく品でも、新製品でも、これを日用品化せずにはおかない。従って消費者はねらわれてきた。<sup>(2)</sup> 教授はこの点について教授の新説「依存効果」の理論でもって説明しようとするのである。

すなわち「貧しい社会では、欲望は自立的に決定されたもの、つまり、他人はどうであろうと自分はこれが欲しいのだ、という種類のものではあったのに、ゆたかな社会では、宣伝や広告によって合成された欲望と見栄による欲望が中心になる。合成とは人為的につくるという意味である。生産者は広告、宣伝によって欲望をでっちあげ、また生産増大の対応物であるところの消費の増大は、見栄を通じて欲望を創造する。こうした意味で生産過程自体によって欲望が造出される。生産とは本来は欲望を充足するためのものであるのに、今や欲望が生産に依存するようになっている。これを教授は『依存

(1) 鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』訳著あとがき p. 333, 参照。

(2) 野田信夫著『現代資本主義と経営』ダイヤモンド社刊, 1962年, p. 28~30.

効果』(Dependence Effect) と名づける。依存効果の存在は、生産が何より緊要であるとする通念に対する致命的な打撃である。なぜなら、欲望の充足が生産の目的であるのに、その欲望が生産に依存するならば、生産を正当化するのには生産自体であるということになり、循環論法になってしまうからである。そしてまた、宣伝によって自動車の後尾のひれというような無用の長物がもてはやされたり、お隣りがテレビを二つもっているから自分も余計なテレビをもう一つ買うというように、余分の物が社会の生産の増加の内容となっている以上、社会の生産物の限界効用、あるいは限界的な緊要性はゼロに近いとみられる。<sup>(1)</sup>」

以上がガルブレイス教授は「ゆたかな社会」を「依存効果」の理論をもって説明し、その結果、ますます消費者主権の経済社会が発展するものであるととくのである。

われわれは以上二人のアメリカにおける代表的経済学者による学説によって消費者主権の経済社会こそ今後の民主主義国家の在り方であることを知ったのであるが、われわれはわれわれの立場から節をあらためて民主主義国家における消費者主権の確立と経営者の在り方について述べてみよう。

### 3. 経営者の社会的責任

新資本主義のモラルとして、人格の尊厳と個人の自由とがあり、政治においては選挙の自由が保証されているのうらほらの関係で、経済においては消費者が購買に対し選択の自由、つまり消費者主権が確立された。<sup>(2)</sup>消費者の

(1) 鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』訳者あとがき p.334~335 は「依存効果」の大意をつかむに大変便利であるので、この文を引用することにした。

(2) 消費者主権の経済と反対の立場にあるものは、消費者選択を無視した「計画経済」で、この経済のもとでは経済面で消費者が自由選択を行なっては経済発展に有害であるとするもので、この経済のもとには個人が相互に個人の尊厳を認めていない。人間には本質的に差別があるという見方で、強い者と弱い者との間における支配、被支配が存在する経済である。戦時経済、共産主義経済がその例である。

購買力をさそおうとする競争は、経営者の創造意欲をしげきし、商品のたえまない進歩をうながす。これが因となり果となって、技術革新が無限につづくのである。資本主義経済の新しい生命力はこうしたところから生みだされ、アメリカの今日の繁栄がもたらされた。アメリカ最大の会社ゼネラル・エレクトリック社（株主数 358,000 人、従業員 281,000 人）の社長コーディー氏が、「販売がなければ企業としての仕事はない」「ゼネラル・エレクトリック社はお客中心の会社である」といっているのは、消費者主権の確立と経営者の役割を率直に表明したものといえよう。

さきに述べた経済同友会の経済方策特別委員会が発表した「経営者の社会的責任の自覚と実践」の中に、「わが国にも消費者主権を確立しなければならない」として次の如くのべている。

「わが国の現状をみるに、国家権力に支えられた生産の近代化と消費の後進性が併存する形での生産者優先の経済が、経済民主化と敗戦経済克服の結果、漸く消費も近代化のきざしを示し、消費者主権によって経済が発展し得る現代的資本主義の経済体質を整えつつあるといえよう。

生産設備の近代化は強力な国家権力があれば必ずしも困難なことではない。しかし後進国において近代化された設備から生産される製品が消費者市場をもつようにすることは極めて困難なことである。生産の先進性と消費の後進性故に中進国とみられたわが国は、今や生産、消費共に先進性を具備した真の先進国に脱皮しようとしていることは特筆すべきであるとともに、今こそ私企業原則のもつ長所を発揮すべきときであることを充分自覚しなくてはならない。

国家が保護助成した多くのパイオニア産業が、この経済のメカニズムの変化を見落すならば、今後はかえってわが国経済の発展を阻害するものとなる。たとえば国鉄のごときもかつてはパイオニア産業であった。しかし現在は消費者主権を認めねばならない。方向としては適正報酬を挙げうる料金に改訂すべきであると同時に、航空機、バス、トラックと公正な競争を行なう

べきであって、代替交通機関に対しての制限を除去しなくてはならない。消費者の選択によってバランスのとれた各種交通機関が成立してこそ、単に交通機関ばかりでなく、国民経済全般が資本主義的競争の能率をあげることが出来る。

又財政投融资にしても、従来の企業を直接的に助成する方式は、消費者主権と矛盾するものであるからこれを改め、治山治水や道路港湾のような公共経費や私企業採算にのり難い技術研究のごとき、国民経済の基礎条件を改善する方向に投下するべきである。産業構造の決定は財政投融资によるべきでなく、消費者によって行なわれなくてはならない。

しかしこれについても輸出不振による経済成長の停滞を恐れる人があるかも知れない。けれども歴史的にみて国家の助成では真の競争力は強化されない。また国民経済からみた輸出適格産業を選択出来ない。消費者需要、海外需要を開拓する企業努力は、海外を含めての消費者の選択による冷酷な判断があってこそ創造力を発揮する。結局拡大した国内消費購買力はマスプロ方式、プロセス方式採用を可能にする基盤でもある。国内消費者が輸入を希望する製品の輸出を計ろうとしても無理であり、国内の安定した需要の上積みとしての海外需要であってこそ、その供給企業は従来の世界的限界企業の地位を克服し、安定した輸出を計り得る。」

そこで経営者が消費者主権の経済を十分に認識し、その経済社会において自己の役割を充分果たすためには、その社会的責任の自覚とこれの実践が必要である。そのためには消費者主権の厳存する組織化された資本主義をどのようにして築きあげるかである。このてがかりは何か。経済同友会のさきの決議では当面二つのことを提案している。第一は権力の集中による強者の権力支配を排除し経済諸力が公正な関係を維持できるようにすること、すなわちさきにのべたガルブレイス教授のいう社会平衡力(Countervailing Power)を形成することであり、第二はこの社会平衡力を前提とした資本主義的競争のルール、公正競争ルールを確立することで、これこそ日本経済が当面実行

しなければならない体質改善の目標でもあるとしてこの二者につき次の如くのべている。

#### 〔1〕\_社会平衡力の形成

経済の体質改善には、第一に企業、労働組合、政府等の主要な経済勢力相互の間に、支配、被支配がなく、良識をもって自分の本分を守りながら、相互牽制しつつ経済全体の調和を図る態勢が必要である。この態勢がなければ、一面には好ましからざる独占者の出現を許し、他面では自力による発展意欲を阻害することになり、近代部門の牽差をますます拡大する結果を招く。

よって今後のわが国経済の安定的発展を図るためには、良識をもって相互牽制的調和（チェック・アンド・バランス）の原則に基き、いわゆる社会平衡力を形成しなければならず、われわれは卒先この態勢整備に努力することが肝要である。

#### (2) 公正ルールの確立

日本経済に異質性をもたらした原因の1つは、公正競争の履行が不十分であったというところにある。いうまでもなく、公正競争とは消費者購買力を擱もうとするための、新技術による市場開拓の競争——技術競争——であり、生産性向上から利潤を求めようとする正しい形の競争である。

そこでは生産性が勝敗を決する最後の鍵であり、後進部門も量的には別として、質的には近代部門と同等のものとならねば、生存の余地がなくなるのである。公正競争とは本来そのような性格をもつものに外ならない。したがってこれを実行することは、経済の異質性を改善する有力な決め手ということができよう。のみならず生産性向上による利益は、価格を引き下げることによって、消費者の実質購買力を増大させ、また国際競争力を増進し、あるいはインフレを起すことなく労働者の賃金を増額することによって、生活水準の向上と市場の拡大をもたらす。更にそれは、配当増額の源泉ともなるし、社会に留保されて資本構成の安定も実現し、より高い発展の資金源となる。



また公正競争ルールが確立されることは、機会均等によって経済の動きの停滞を防ぐことになり、資源、資本、労働の生産諸要素が、最も有効に働くことが期待される。このようにして、企業は既存市場で争うことはもちろん、試験研究、新製品、市場開拓といった創造的機能を発揮して、経済発展のプロモーターの役割を果たす方向に進み、中小企業は、本来それに適した分野を担当することとなって、それぞれ自由企業の創意による発展に努めることができるのである。

以上の如くして、公正競争はわが国経済の体質改善、ひいては経済発展に欠くべからざる条件であるといえるが、同時にそれは資本主義経済の基本的特徴である個人の経済における自由とも密接な関係にあるので、これが実現に努力すべきである。このためわれわれは独占価格、過当競争あるいは中小企業に対する不当な買叩きなど行なわないよう自ら戒めなくてはならない。」

そこでわれわれは本論文の最後に到達した。それは経営者の社会的責任とは何かということである。そもそも企業は今日一つの社会制度であり、従ってこれを維持し、発展させることは、経営者の第1の社会的責任であることを自覚せねばならない。それが実践の方途は企業経営の近代化をはかることであり、その手段として経済同友会の決議は

- (1) 技術革新と市場開拓を中心とする企業所得の増大
- (2) 企業所得の公正な分配
- (3) 後継経営者の養成

の三つをあげている。そしてその必要性を次の如くのべている。

「すなわち消費者主権を尊重し、公正競争ルールにしたがって、生産性向上競争から公正な利潤を求めるとともに、良識を基礎として社会平衡力がますます健全に育成できるよう仕向けるべく、生産の成果を公正に分配するよう決定を行なわなければならない。さらに、企業も経済も無限に発展すべきであるから、後継経営者を養成することは、今後の生産性の向上とその成果を公正に分配する者を育てる意味で、経営者の重要な社会的責任である。」

と。まことに至言である。

そこでわれわれはこの3点に対する同友会の主張を聞くことにしよう。すなわち

(1) 技術革新と市場開拓を中心とする企業所得の増大

公正競争ルールのもとで、公正な利潤を挙げべき努力は、資本主義的経済発展の原動力であるとともに、企業経営の最高の目標である。

この利潤は、他人の不当な損失、犠牲の上に求められるものであってはならない（かかる利潤を振替利潤という）。経営者の創造的機能による経済諸要素の新結合、すなわち技術革新と市場開拓などから利潤（かかる利潤を生産的利潤という）を求めてこそ、資本主義経済の発展と永続がもたらされるのである。<sup>(1)</sup>

このようにして生まれてくる企業所得は、企業努力以外のいろいろな要因の変動からくる偶然的なものと異なり、近代経営者に必要な長期的視野をもつ計画的な投資から産みだされたものである。各企業が計画的に投資することは経済を安定的に成長させることで、他方この投資から生ずる企業所得は、<sup>(2)</sup>偶然的なものでないだけに、計画的で安定的な分配を行なうことができる。

しかしながら、このためには、企業内における近代的経営管理を実施しなければならぬ。最近漸くこれが真剣にとりあげられるようになり、米国における経営管理の摂取も盛んになったが、それはもともと米国の企業が今日に

---

(1) 拙著『近代経営』中央経済社刊、1961年、p. 53.

(2) 企業利潤というものにも、二つの種類がある。一つはたんに他人の損失犠牲の上にもとめられるもので、これを「振替利潤」といつている。たとえば、貨幣価値の高いさいに借りた金を、低くなってから返すことによって生じるインフレによる債務利潤や、計画的に他人に損失をあたえて利潤をあげる独占利用、または相場の騰貴による利潤などがこれにあたる。この種の利潤は、経済全体としてみれば、ただ価値の移転があるだけで価値総額は増加しないのである。

この「振替利潤」にたいするもう一つの利潤は、「生産的利潤」である。これは、新技術、新製品、市場開拓にともなう「危険」に勇敢にいとむことのなかから生じる利潤であり、新しい価値を創造するものである。「振替利潤」だけでは企業の成長は偶然に支配されるにすぎず、そこにある経営のほんとうの発展はない。企業を発展させる利潤は「生産的利潤」である。

到達するまでに半世紀の長きにわたり、粘り強く積み重ねてきたものであることを看過してはならない。それ故近代管理の方式が直訳的輸入により企業が不消化に終ることのないように、その基礎となるインダストリアル・エンジニアリングを着実に進めない、企業の近代化を進めることに意を用いることが肝要である。同時に消費者選択の自由を理念とする経済のもとでは、マーケティングを積極的に採り入れねばならない。

## (2) 企業所得の公正な分配

企業はいうまでもなく資本家、経営者、労働者の結合体であり、これらの間の人間関係の良否は、企業の運命を左右するに足るものがある。そして良好な人間関係を保つためには、公正な分配がその基礎となる。もとより一義的には、上記の3者に対する分配分の絶対額そのものを増大することはいうまでもなく、したがって分配の源泉である企業所得を増大することが先決であるが、これを分配するに当っては、あくまで公正が期せられねば企業の発展は期し難い。われわれが基本目標の第2に公正分配を挙げる理由はここにある。

それ故に分配において、賃金はコストとしての能率と関係し、生計費として人間性から出てくる要求があり、また購買力として市場を形成し、他方社内留保は内部資金源泉として、生産力や危険に対する準備等と関連するという点を、よく熟慮しなければならぬ。

これを要するに、企業が良好な人間関係を動的に維持しながら、国民経済を発展させてゆくためには、経済合理性の裏付けあるヒューマニズムが、経営者をはじめ企業全体にみなぎらなくてはならない。ここに現代資本主義の理想がある。われわれは「公正な利潤」は経済合理性の尺度であり、「公正な分配」はヒューマニズムの発露であると信ずる。

## (3) 後継経営者の養成

企業近代化の要件として、経営者は優れた後継経営者を養成するための教育と訓練を怠ってはならない。企業は永遠に存在さすべきものであるから、

絶えずエネルギーを新たにするために、是非ともこれは必要である。また企業内で経営者を育成することは、とりも直さず国民経済の指導者の貯水池を造ることを意味する。かくて企業内の人材の養成は、企業それ自体のためのみならず、社会のためにも重要意義を持つものとなる。」

かくして、この同友会の決議は、新資本主義にたいする経営者の社会的責任を明らかにしている。これが財界人みずからの口からほとぼしりであったものであることは注意すべきことであり、わが国もまた新しい資本主義の黎明期にきたといわなければならない。

現代の経営者は「真の公共の利益と企業の利益を一致させ」なければならぬとして、P・ドラッカーはつぎのようにのべている。<sup>(1)</sup>

「われわれの国家の発展と繁栄をもたらすあらゆる事柄が、会社の発展と繁栄に寄与するように当社の経営は行なわれねばならない——これはアメリカで最も成功をおさめた会社の一つといわれるシーアズ・ローバック社の経営者の信条である。『国家の利益になることをシーアズの利益としなければならない』ということは、実質的には『事業の利益は国家の利益にもなる』ということと大きな違いはないかもしれない。だがその精神において、その本質において、またその責任の主張において、二つの言葉は全く異なるものであるといわねばならない。」

彼はさらに言葉をつづけて、つぎのようにもいっている。

「今から250年前英国人デ・マンデヴィルは、新しい商業の時代の精神を『個人の悪徳も社会にとっては善となる』と、すなわち、個人の利己的な利益追求がしらずしらずのうちに公共の利益となっている、という有名な警句のうちに指摘した。彼のいったことは果たして正しかっただろうか。これに関しては、アダム・スミス以来経済学者がしきりと議論をかさねてきた。しかし、彼が正しかったか、間違っていたかの議論はもはや問題ではない。い

---

(1) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, New York, 1954. (現代経営研究会訳『現代の経営』下巻, 自由国民社刊, pp. 302~303).

まや社会は、そのような信念にのっとして、いつまでも前進をつづけることはできない。なぜなら、道徳的で永続性のある良き社会では、公共の利益は必ず個人の善徳にもとづいているからである。あらゆる指導的集団は、決してデ・マンデヴィルの言葉を承認することはできない。むしろ、どの指導的集団も、社会の福祉が自己の利益を決定することを、進んで要求するようではいけない。この要求こそが、指導者たることの唯一の正当な根拠である。そしてそれを実現することこそが、指導者たる者の第一の義務であるといっても過言ではないのである。」

ドラッカーのいう「真の公共の利益を一致させ」るためには、“新しい価値の創造”こそがなによりも必要であろう。そしてこの価値の創造を可能にしているものは、消費者主権と呼ばれる購買力の新しい変化であり、消費者の購買力をとらえようとする新しい競争がそこから生まれる。この消費者購買力にたいする新しい競争が、新しい資本主義に新しい生命力を吹きこんでいるのである。

新資本主義における経営者の役割は、近代的管理技術を企業内に導入・実施することによって新しい価値の創造につくし、公共の利益をはかることである。

ドラッカーはいう。——「この主張を単に口先だけに終らせることなく、何人も否定しえぬ厳然たる事実となすことは、近代社会の指導的集団としての経営者の最も決定的な責任である。」と。

新資本主義経営社会における経営者の役割もまたこの一言につきる。