慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	経済団体にみる経営理念 : 中心問題のシフトと代表理念
Sub Title	Established Business Ideology of Major Business Associations : Key Issue Change and Ideology Transition
Author	宮川, 満(Miyagawa, Mitsuru)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.3 (1992. 8) ,p.52- 69
JaLC DOI	
Abstract	経済三団体(経済団体連合会,経済同友会,日本経営者団体連盟)の公表意見を用いて,わが国における経営理念の変遷の把握を試みるのが,本稿の目的である。ここに経営理念とは,「経営にたずさわるものの抱く経営機能に関する価値的要素」と広く定義し,検討を行なった。変化の把握にあたって,中心となる問題,指定された公益,経営理念の三要素を用い,これら要素よりなる体系的な変化として捉えた。ここで,「中心となる問題」とは,その時点で重要視される経営環境である。「指定された公益」は,経済団体の意見書において,示された限りの「公益」であって,真性の公益と合致するとは限らない。結論を要約すると,以下の通りである。第二次大戦直後期における労働運動の激化のもとにあっては,経済団体は,これに対処する経営理念を提示した。その際,「公益」として提示されたのが,経済の復興・ 自立である。その後,貿易・ 資本の自由化期にあっては,国際競争力の強化が示され,特に,国内企業間での,競争問題に焦点をあてた理念が提示された。公害・ 消費者問題をはじめとする,高度成長のヒズミが顕在化した時期には,経済と社会との調和が「公益」として指定され,「社会的責任」論に代表される理念が示された。その後,石油危機を契機として,経済が,相対的な「低」成長期を迎えると,経済の活性化に代表されるような,停滞の回避が「公益」として指定され,技術革新をはじめとする企業の経済力の強化を中心とする理念が提示された。そして, 1985年の「円高」を直接の契機として,国際性を軸とした理念が提示される。この時点で強調される「公益」は,世界への貢献である。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19920825-04056186

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
35巻 3 号
1992年 8 月

経済団体にみる経営理念

——中心問題のシフトと代表理念——

宮川　満

＜要　約＞

経済三団体（経済団体連合会，経済同友会，日本経営者団体連盟）の公表意見を用いて，わが国における経営理念の変遷の把握を試みるのが，本稿の目的である。ここに経営理念とは，「経営にたずさわるものの抱く経営機能に関する価値的要素」と広く定義し，検討を行なった。

変化の把握にあたって，中心となる問題，指定された公益，経営理念の三要素を用い，これら要素よりなる体系的な変化として捉えた。ここで，「中心となる問題」とは，その時点で重要視される経営環境である。「指定された公益」は，経済団体の意見書において，示された限りの「公益」であって，真性の公益と合致するとは限らない。

結論を要約すると，以下の通りである。

第二次大戦直後期における労働運動の激化のもとにあっては，経済団体は，これに対処する経営理念を提示した。その際，「公益」として提示されたのが，経済の復興・自立である。その後，貿易・資本の自由化期にあっては，国際競争力の強化が示され，特に，国内企業間での，競争問題に焦点をあてた理念が提示された。公害・消費者問題をはじめとする，高度成長のヒズミが顕在化した時期には，経済と社会との調和が「公益」として指定され，「社会的責任」論に代表される理念が示された。その後，石油危機を契機として，経済が，相対的な「低」成長期を迎えると，経済の活性化に代表されるような，停滞の回避が「公益」として指定され，技術革新をはじめとする企業の経済力の強化を中心とする理念が提示された。そして，1985年の「円高」を直接の契機として，国際性を軸とした理念が提示される。この時点で強調される「公益」は，世界への貢献である。

＜キーワード＞

経営理念，経営理念の変遷，価値，経営環境，指定された公益，社会的責任，経済団体，経済団体連合会，経済同友会，日本経営者団体連盟

本稿は，わが国の経済団体により，提示された提言・意見書等を中心に，わが国における経営理念の変遷の検討を試みるものである。[1] 経済団体の提言・意見書等は，社会的に提示される。これ

1）1970年代を中心とする経営理念論は，古典的理念から社会的責任理念への流れとしてとらえることが多かったが，今日的研究の意義は，社会的責任の内実，しかも，海外文献のトレースを超越した検討にある。少なくとも，単純な利潤性を超越したという意味での社会性は，本研究にみるように，非常に柔軟性をもったものであり，多様な行動規範に結びつく可能性をもっている。

は，経済団体の特質である「個別」企業の機能の拡張としての社会的「影響力の行使」の一環であり，発表形式上，企業経営の社会における位置付けを必然的に含む。同時に構成企業経営者の意見を調整する組織として経済団体は，存在の形態において多様性をもつ「個別」企業もしくは「個別」経営者の「価値」を部面的に超越し，上部性の形で統合する。したがって，経済団体の提言・意見書等の分析は，わが国における経営理念の変遷を素描する際の資料として有効性をもち，かつ重要性をもつ。

ここにとりあげた経済団体は，経済団体連合会（以下，略称の経団連を用いる），経済同友会（同，同友会），日本経営者団体連盟（同，日経連）の三団体である。[2)]

経営理念の研究，特に経済団体を用いた経営理念研究については，小林正彬，高田馨，壹岐晃才，谷口照三らの成果がある。高田論文は，同友会の「社会的責任」表明に限定された形であるが，背景と理念の関係で，その変遷の検討がなされている(小林1984,1985，高田1978b，壹岐1976，谷口1991)。

1. 経営理念の定義

経営理念の定義は，確定的とはいえない。これまでの研究にみられる定義を，最大公約数的にとりあげるならば，「経営にたずさわるものの抱く経営機能に関する価値的要素」ということができよう。ここで，「価値的要素」が本質的に意味するところは，「主体」の存在を前提した「選別」機能である。[3)]

現代企業の経営理念は，社会性の文脈の中における私企業性の問題から自由でないとされ（中西ほか編1965)，その意味で，経営理念研究にあたっては，こうした視点を包摂する必要がある。

古典的な経済学世界を前提とすれば，経営理念問題をとりたてて論ずる必要性は生じない。何故ならば，選別は，「外」からも「内」からも，透明かつ既知であり，個別に検討しようとする試みは

2）経済団体は，副次的な組織であり，経営者であることが，団体の構成員であることに先行するゆえ，これを「経営」理念の名において検討することは，的外れとはいえない。また，本稿は，経済団体論としての経営理念論ではなく，経営理念論としての経済団体論である。したがって，これにより，経済団体の全貌を明らかにしようとするのではなく，どこまでもそれは，部面的活動の把握である。各団体の特質については，経団連は，業種別団体と大企業からなる総合経済団体，同友会は，個人参加の総合経済団体，日経連は，労働問題を中心とした使用者団体である。また，各団体の意見書・提言は，各団体の年史に付属の全文掲載資料，各団体雑誌（『経団連月報』，『経済同友』，『日経連タイムス』），一部原本によった。なお，文中の役名は，全て公表当時のものである。

3）経営理念の定義の代表的なものとしては，「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」（中川敬一郎 1972, p. 9)，「経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念，信条，理念であり，簡単には＜経営観＞といってもよい」（高田馨 1978a, p. 15)，「経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたっての活動の指針となる考え方」（山城章編 1972, p. 57)，「会社の社会における役割，社会的責任，目標，戦略，行動指針などの重点…を簡潔な言葉，感情に訴えるような言葉やシンボルで表わしたもの」（河野豊弘 1987, p. 53）等がある。問題「解釈」が指摘されることがあるがこれも「選別」に至る限りで問題となる。

生まれるべくもない。[4)]

経営理念が，重要視されるにいたったのは，企業経営の「社会」にもたらす，影響が，拡大したことに伴うのであって，その意味で，経営理念研究は，一つには，企業の「社会性」研究の文脈でとらえられるものである。ここにおける研究は，経営者が，（経済団体を通じて），経営の「社会性」をいかに位置付けたかを明らかにする。

経営理念研究は，通常，言語化されたものを対象とするが，この場合，問題となるのは，それが，「目的」として「機能」しているか否かである。ここでの立場は，目的として機能していることを，必ずしも前提としていない。その意味では，ここにおいて，展開されるのは，表明「活動」としての経営理念論である。[5)]

こうして，内在化・内面化されている目的と同一視せず活動と考えるとしても，提示された内容が企業経営に関する価値性（＝主体選別性）は保持され，経営理念論として展開される正当性は失われない。

目的としての経営理念は，活動の根本原理，支点，もしくは，活動の価値「セット」であるが，活動としての経営理念は，より特定化された形で現出する。[6)]

2. 分析の方法

以下の三要素によって分析を行なう。

経営理念は，時間を限界化した場合，整合性をもつと考えられるから，この場合，環境・「公益」・理念は，相互規定関係にあると考える。すなわち，「問題」として課せられた環境に影響を受けつつ，整合的な「公益」―理念セットが提示される。その意味で経営理念は，課せられた「問題」への「対応」上の選別性と考えることができる。

① 中心となる問題

② 指定された公益

③ 経営理念

「中心となる問題」を，提示されたものに限定するとすれば，この三要素よりなる体系そのものを経営理念とみることもできよう。主体―環境は，相互規定関係にあるのであって，相対的に独立しつつも，根本的には統一基盤のもとにある。

4）社会模型が常にそうであるように，純粋な自由経済模型に依存した場合も，本来的に，社会性の問題は，登場するが，それは，個別企業の次元で具体化されるのではなく，体制・制度の中に包摂・解消される。

5）活動である以上，方法的に，他の研究と等価でありうる。

6）むしろ，通常の意味で展開される経営理念論は，実は，この次元での活動としての経営理念論である。

ここで，「問題」，「公益」，「理念」の順に論じたことは，必ずしも，経営者が，「問題」，「公益」にあわせた形で，「理念」を形成していると述べているものではない。「問題」と「理念」が先立ち，それに「公益」をあわせているとみることもできる。ここでは，結果として，これら三つの要素が相互に規定されあう形で提示されていることを述べておけば，十分である。

2－1　中心となる問題

ここにいう「問題」は，企業経営に影響を与える「重要」な環境要素の総称であり，ここでは，理念変化の動因として，把握する。環境を，外在性，関連性，統制困難性の三要件により規定される諸要素とした場合，「中心となる問題」は，企業（社会）の環境全体系ではなく，そこから摘出された「部分面」である。[7)]

環境全体系は，常に，充足セットとして存在しつづける。換言すれば，主体を伴って，一つの系を形成している。その中で，反復的事態が，理念の変革を促すとは考えにくい。理念は，公示を前提にしたものであれ，内面化されたものであれ，ある程度の持続性を特質とすると推測されるゆえ，非反復的，すなわち，非業務的要素に対応すると考える。

人間は，将来に対する展望をもって存在する故，人間活動は，想定される未来的環境も前提として行動すると考えられよう。しかし，直観や第六感を前提とせぬ場合，その想定環境は，現在的環境をもとにしていると考えることができる。

2－2　指定された公益

ここにいう「指定された公益」は，経営理念を提示した言述にみる社会性の要素であり，指定された限りにおける公益にほかならない。

ここでの研究主題は，「真性の」公益とは何かではなく，公益が，いかに規定されたかであり，どこまでも，経済団体により「指定された」公益の研究である。公益には，高度な次元においては，時空を超越した側面がありうることは否定できないが，一般的に考えて，状況依存的なものである。例えば，「発展途上国」と称される経済的生産・消費が相対的に低水準にある国における公益と，今日の日本にあっての公益とは，等質的であるとは限らない。ここに公益を持ち出し，以て論ずることの意図は，これを仲立ちにして，環境―理念問題を浮き彫りにすることにある。

表明形式の上では，「公益」は，目標として提示され，次に述べる経営理念は，それを実現するための手段とされる。

7）経営環境の定義については，Duncan 1972，高田馨1972，森本三男1973-1976，河野豊弘1973，岡本康雄1974，奥村悳一1984等を参照のこと。

2－3　経営理念

ここでの理念は，狭義における理念であり，その形式上は，「経営者…すべし」の形をとる。すなわち，経営の機能を限定し，選別する「意味」である。意見書・提言には，経営者の機能選別のみならず，他の関係者（特に政府）の機能選別を示したものがあり，経団連の場合には，むしろ，このようなものが，表明活動の中核をなす。こうした問題の研究は重要であるが，ここでは，基本的に対象から除外する。

前述のように，「中心となる問題」との対応を重視するならば，経営理念は，「解決」への志向性をもつと考えることもできる。

2－4　経営理念変化のモデル

経営理念の変遷を捉えるにあたって想定するモデルは，以下に示すが如きものである。

環境およびその文脈の中での企業の状態の変化に伴い，これまでの，経営理念では，対環境整合性をもはやもたなくなる。上述のように，ここでいう，環境変化は，通常の反復的変化を意味するのではなく，非連続性を持つ変化である。環境変化は，「問題」発生もしくは変質であり，これに伴い，「公益」―経営理念のセットは変化を生ずる。この場合，経営理念の変化が，「公益」の規定に先行するか否かは論点となろうが，ここで指摘すべきことは，いずれが先行するにせよ，少なくとも形式上は，環境―（指定された）「公益」，環境―理念に整合関係がみられる点である。

すなわち，「公益性」を変えながら，環境―理念の整合性が維持されると考えることもできるし，「公益」との整合性を維持するために，理念の変転を行うとみることもできる。そのいずれが正しいかは，必ずしも「経営理念論」の枠組みからでてくるとは限らない。

「問題」の移転は，必ずしも，前「問題」の解消を意味するのではない。「問題」性の決定基盤は，「相対的な」重要度である。理念表明の次元では，その「問題」の選別，すなわち，重要度の決定を事後的に解釈するしかない。

さて，今，このように環境との相互関係を通しての展開を示そうと試みるとすれば，必然的に，ここに，変化を生み出す要因としての「契機」的「問題」の存在を認めねばならない。例えば社会的変化といった変化の場合，「契機」を時「点」化することは，困難であるが，「契機」的「問題」を合わせた形での，「新規」的「問題」を示す必要がでてくる。

したがって，ここでの論述の仕方は次のようになる。まず，特質的理念を問題とのセットで示す。次に，この特質的理念をシフトさせる「契機」的「問題」を論じつつ，特質的理念―「公益」―「新規」的「問題」の整合関係を描写する。

3. 経済団体にみる経営理念

3－1 労働問題を中心問題とした理念

〔中心となる問題〕

ＧＨＱの経済民主化の一環として，1945（昭和20）年に労働組合法，1946（昭和21）年に労働関係調整法，1947（昭和22）年に労働基準法が公布され，当時の経済状態と相俟って，労働運動が盛り上がりをみせた。労働問題は，経営理念形成にあたっての一つの「中心問題」となった。この他に経営資源の不足問題が経営上の問題として存したことは，確かであるが，経済団体の意見書に見るかぎり，それらは，政府の機能として要請され，経営の枠組みでの解決は，主流とは言えない。[8)]

もっとも，詳さに検討すれば，復興期全体を通じて一様に経済団体が，労働問題に対処する理念を提示しつづけたというわけではない。特に，日経連の設立後，同友会や経団連が，その中心的「問題」を労働分野外にシフトさせている。

日経連の設立とオーバーラップするが，「中心となる問題」としての労働にも，占領政策転換に伴う変調がみられる。この「問題」変調に同調する形で，経営理念の変調もみられる。

〔公益〕

意見書の構造に着目すれば，この時期に「公益」として指定されたものは，経済の復興・自立であった。すなわち，経済の復興・自立と労働問題にはさまれたところに，この時期の経営理念は見られるのである。使用者団体である日経連は，この復興・自立にあたり，特に産業平和，インフレ排除を強調し，これらを不可欠の要因と規定した上で理念を展開している。

〔経営理念〕

初期の同友会の理念は，特異的であった。それは，完全雇用を「責任」と規定し，合理化の犠牲を労働者に課すのは，最後であるべきとした1946（昭和21）年の提言（『失業対策に関する意見』）や，経営者を資本と労働の媒介と規定し，各経営者の操作可能圏を超え，制度として変革することを規定した1947（昭和22）年の『企業経営の民主化』に代表される。これらは，伝統的意味では，経営者の機能を逸脱した経済的福祉の分野を経営者の機能とした点で，特異といえる。[9)] したがって，この時期をとりあげて，同友会が，「協調路線」的であったと述べるのは誤りではない。しかし，前述の労働問題の変化に伴い，同友会の場合も，合理化による失業やむなしとした1953（昭和28）年の提言

8）この政府機能は，間接的に経営理念を描写するのである意味では重要である。この問題が，重要となるのは，例えば，「日本株式会社論」的に論を展開しようとした場合や，これまで，経営の枠外とされていた機能を，理念的に選別採取しようとする場合である。

9）前者については，採否が持ち越されているし，後者についても「試案」の形で提示されている点を重視すれば，単純に同友会の経営理念とすることには，問題があるともいえる（『経済同友会十年史』p. 44, 84）。

(『われらの覚悟』) に見られるように，変調がみとめられる点は見逃してはならない。

経団連の前身にあたる経済団体連合委員会の1946 (昭和21) 年意見書『企業再開対策に関する意見』は，先に示した同友会の理念と対照的な内容をもつ。それは，争議等の労働問題の原因を企業経営と社会政策の「混同」に求め，政府に「適策」を求めている。この点，「財産権」を中心とした「経営権」と「労働権」の明確な分離を前提とした日経連による一連の提示も同様である。[10)]

前述したように，日経連成立後の同友会や経団連の経営理念は，労働問題に対応する理念からシフトがみられる。[11)]「復興期」の同友会の場合，1953 (昭和28) 年の『われらの覚悟』における「対労働理念の刷新」を除くと，物価との関わりで賃金を論じたものが中心となり，経団連においても，賃金問題，協力について述べているだけであり，しかも，その論述は具体的なものではない。[12)]

日経連が，主として争議との関係で，経営権を論じたことは，前述したが，この他に重要なものは，賃金問題である。労働運動の質が，政治的なものから経済的なものへとシフトするに従い，賃金理念が，日経連理念の中心をなすようになる。

賃金理念については，1948 (昭和23) 年に能率主義と支払能力を二本柱とした原則が示されているが，原則が明示されたのは，1954 (昭和29) 年に示された「健全賃金」のための三原則であろう。[13)]

以上のように，経済復興期の経営理念は，その解決理念に団体による相違がみられるが，労働問題を「中心となる問題」とし，経済の復興・自立を「公益」としつつ，労働問題の解決理念を示すといったものであった。

3－2　開放体制を中心問題とした理念

〔中心となる問題〕

通産省は，1959 (昭和34) 年11月に，対ドル地域輸入制限品目の大幅緩和方針を決定した。

---

10)「経営権」と「労働権」について，日経連は，1950 (昭和25) 年の『新労務管理に関する見解』で次のように述べている。「労務協約上経営権といい労働権というも前者は財産権を中心とする民商法体系によって，後者は団結権を中心とする労働法体系によって具体化された諸種の権利を総称する慣用語に過ぎない」。

11) 特に，日本独立後についてみると，同友会の場合，生産原価引下，合理化，新生活運動に代表される「節約」の道義性の主張が経営理念の中心をなしている。

12) この点，経済同友会の年史には，次のようにある。
「行きすぎた労働攻勢に対する総司令部や政府の強い態度，労組内部における批判勢力の増大，外資導入体制の一環としての労使関係の調整の必要―こういった状勢は経済同友会の労組に対する考え方を決定的な方向に向けつつあった。それは『共通の立場で話し合える労組とのみ手をつないでいこう』という線であった。そうでない組合に対しては力強く対抗して行こうということも決意されていた」(『経済同友会十年史』p. 174)。

13) この「健全賃金」の原則は，1．企業の支払能力の限界，2．賃金の国民経済的要請，3．企業経営自体の再検討の三項目よりなるが，この提示にあたり，次のように述べられる。「これ以上の賃金引上げは企業の再生産を不能に陥れ，国民経済の復興と発展を妨げ，雇用と賃金の安定を阻害するのみか，一部大規模産業に偏した賃上げは業種別，規模別賃金較差を拡大せしめ，労働不安社会不安を醸成する要因となりつつある」(『当面の賃金要求に対する経営者の心構えについて』)。このほか，日経連が示した賃金原則は，1969 (昭和44) 年以降の「生産性基準原理」がある。

翌1960（昭和35）年に，政府は「貿易為替自由化計画大綱」を決め，輸入自由化率を三年後までに80％（石油，石炭を自由化した場合は90％）に引き上げる目標を立て，また，1967（昭和42）年には，閣議が，資本取引の自由化の基本問題を決めた。開放体制と称される，こうした一連の自由化の動きを「中心問題」に置いた形で，理念形成がなされた。

〔公益〕

経団連は，高度成長的であり，同友会は，やや抑制的であったとされることが多いが，経団連といえども一様に高度成長を公益に掲げたわけではない。むしろ，ここで重要な点は，その速度規定的問題ではなく，国内摩擦に直面した時期との対比において，非経済的問題が「公益」として明確に採り入れられてはいないことである。[14] 投資調整等について，経団連と同友会で相違がみられるのは事実であるが，それは，理念上，経団連が，投資調整を否定したことを意味するものではない。[15]

ここでとらえられる成長は，輸出を通じた成長であり，国際競争力の問題が，「公益」として具体的に規定される。国際競争力のための合理化は，独立後から示されているが，開放体制期の理念は，特に対競争理念を軸にしている点で特徴的である。

〔経営理念〕

この期に示される理念は，専ら，国際競争力強化に至る。この点，貿易・為替自由化に対応する合理化・投資重点化よりも，資本自由化に対応した理念の方が特徴的である。端的には，合併・系列化等による産業の再編成を中心とし，合理化・過当競争排除・技術革新・企業体質強化等が示される。ここで，企業体質上の問題として強調されるのが，自己資本比率と自主技術の問題である。

同友会の場合，強調されたのは，「自主調整」である。

自主調整は，同友会の理念の特徴的概念である。これは，対政府と対競争の二つの理念的要素を含む概念で，政府統制によらざる「民間」によるという意味での「自主」と，放任の否定としての「調整」が合成されたものである。これが，この「語法」を伴い明確に表明されたのは，「なべ底不況」に対応した1958（昭和33）年の『自主調整についての見解』である。[16] 開放体制化期の自主調整の

14）同友会の公益規定「安定的成長」には，部面的に，社会的部面が含まれているといえなくもない。1965（昭和40）年の年頭見解『転機に立つ経営者の自覚と実践』において，対社会関係支出負担の不可避性，経済政策の社会福祉分野への拡大の認識の提示がなされている。しかし，この提言に羅列された他の安定成長要件をみると，次にみる国内摩擦型とは言いがたい。この点，1971（昭和46）年の年頭見解『変革期に立つわれわれの指点』の「安定成長」と比較すれば明確である。後者では，明確にバランスという視点で，環境整備をあげている。

15）経団連は，1961（昭和36）年の定時総会『決議』では，最近の設備投資は，自由化に対応するための投資が大部分であり，原則的に抑制すべきではないとしつつ，行き過ぎとされる場合は，責任として是正すべきと述べている。

16）語法を度外視するならば，1951（昭和26）年の『経済統制に対する基本方針』においても，自主調整への志向がみとめられる。自主調整論は，同友会においては，社会的責任論と同根のものである。この点は社会的責任の受容根拠（すなわち，経営者側の受け入れ理由）として，政府規制の回避があげら↗

内容は，投資の調整，雇用，中小企業，輸出秩序，技術研究，教育訓練である。

また，不況というやや短期的な「問題」にも対応する形で，利潤の重視が提示されている。同友会の場合，この点は1965（昭和40）年の年頭見解『転機に立つ経営者の自覚と実践』，『新しい経営理念』等にみられ，特に後者において，競争とくに国際競争の立場から，利潤の重要性が強調された。経団連の場合，典型的には，1967（昭和42）年定時総会決議『経済の国際化時代とわれわれの進路』中の「利潤機能の意義」に関する言明にみられる。

日経連の場合も，開放体制化に伴って，設備投資の調整，企業体質問題等がみられるが，団体特質を反映して，他団体とはその現われ方を異にしている。すなわち，「企業防衛」，競争力のための労使関係安定が提示され，賃金「安定」化・「合理」化，人材育成，能力主義が強調される。[17] こうしたなかで，労使関係の日本的特質を「協調」と規定し，その維持が示された。[18]

資本自由化の時期と公害問題に典型的にみられる高度成長のヒズミの問題化の時期は重複が見られる。しかし，理念への影響は，この時期では限定された形でしか現われず，経団連の諸意見書にみるように，経営理念を変革する「問題」として示されることはなかった。[19] 同友会の場合，若干相違がみられるが，次節にみる理念と比較すれば差異がみられる。

以上みたように，開放体制化に対応して，成長のための国際競争力が「公益」としてかかげられたこの時期には，国内競争の回避による国際競争力の増強や，個別企業の体質強化が経営理念として提示された。

3－3　国内摩擦を中心問題とした理念

〔中心となる問題〕

高度成長のヒズミといわれた問題は，頓に具体的自然環境・生活環境の破壊として位置づけられ

↘れていることより明らかである。（例えば，1972（昭和47）年の『新しい経営の創造』，1974（昭和49）年の『自由企業の前進のために』参照のこと。）同友会に限らず，調整の問題は，「過当」競争の否定，「協調」的競争の推進の主張に結びつく傾向にある。

17）例えば，1962（昭和37）年定時総会の『現段階に処するわれわれの見解』では，「国際収支逆調のなかで進展する貿易自由化」（下線は筆者）に対処するため，労使一体で「企業防衛体制」を樹立し，「労使共通の基盤である企業の健全化と生産性の向上に総力を結集し，国際競争力の強化に万全を期するところでなければならない」と述べている。

18）1968（昭和43）年定時総会における『今後の労使関係の課題と経営者の見解』において，「本来の日本的協調原理」との言がみられる。但し，この型の主張は，むしろ，石油危機後の方が顕著である。
　日経連の場合，開放体制のほかに，物価，労働力不足が問題として重要な位置を占めている。このうち，物価については，賃金―物価の悪循環が強調され，生産性の向上に応じた賃上げ提示の根拠とされる。

19）こういった特質は，公害防止立法に関わる経団連の諸意見書にみられる（『公害政策に関する意見』（1965（昭和40）年）。『公害政策の基本的問題点についての意見』（1966（昭和41）年），『環境基準の設定についての申入れ』（1968（昭和43）年））。この時期以前にも，公害に関する意見書はみられる（1956（昭和31）年『公害防止立法に関する要望』ほか）。経団連が，このように公害問題を取り入れたのは，社会的問題として公害が認識されていたからというよりは政治的問題として認識されていたことによる。

るが，経営理念形成に影響を与えた「問題」は，破壊行為そのものよりは，その社会問題化にある。したがって，この時期の環境規定は，社会的問題に対応した経営理念と呼ぶのがふさわしい。[20] こうした「問題」が，経営理念に影響を与えるのは，主として1970（昭和45）年以降のことである。この点を，地方公共団体に対する公害苦情件数でみると1970年度に前年比増率のピークを迎え，件数では，1972（昭和47）年度ピークを迎えている（『公害白書』,『環境白書』,『公害紛争処理白書』[21]）。

この時期の環境問題は，公害問題であり，地域社会問題としての環境問題である。その点，今日問題とされている国際的問題としての環境問題，すなわち地球規模の環境問題とは異質である。地域社会問題は，立地を基盤とする関係であり，企業誘致等の問題が示される。

それまでにも，ヒズミと称される「問題」が存在していたことは，事実であるが，それらは国際収支均衡問題，物価，資源上の隘路に代表されるような，経済的不整合・不均衡の問題であって，主として社会的な問題に対応したのは，この時期の特質といえる。また，人間疎外も「問題」に包摂される。

「問題」の採り入れ方は，団体によって，相違がみられる。例えば，経済同友会の場合，1967（昭和42）年1月に，公害防除について述べているし，消費者問題についても，1970（昭和45）年の意見書中にみられるのに対し，経団連の場合，立法に対応したものを除いて公害問題をあげているのは，主として1970年以降のことであるし，消費者問題についても同友会よりは遅滞がみられる。[22]

〔公益〕

こうした「問題」が中心化することにより，各団体とも，「公益」の規定を変質させており，調和・調整指向性をもった形になった。ここで，調和・調整の意味するところは，経済的機能の社会性の意義の相対化であり，修正の形での，（短期的）経済合理性の抑制を意味する。

この点，同友会に顕著であるが，日経連も，1973（昭和48）年に，「成長と福祉の調和」を「公益」としてあげているし（櫻田武代表常任理事特別報告『労働問題二十五年の回顧とこれからの展望』），経団連においても，程度に差はみられるが，同様の傾向がみられる。[23]

20）公害問題の社会問題化について，昭和46年版『公害白書』は，次のように述べている。
「公害に対する認識が深まり，世論が高まっていった昭和45年は，また，全国各地に公害紛争のひん発した年でもあった。公害による被害の補償を求め，または，公害の事前防止を求める住民と企業などとの間に生ずる公害紛争が今日多発していることの背景には，現実に環境の汚染が全国的に深刻化していることとともに，住民の公害に対する認識が深まり，快適で安全な生活環境をもとめる住民の認識がいっそう深まってきていることも見のがせない」（p. 155）。

21）環境の「客観的」変動が，理念形成に絶対的影響を与えるとは限らないが，目安として用いることはできる。

22）1971年の経団連定時総会で，植村甲午郎会長は消費者運動を「全く新しい問題」と述べているが，このことは，この時点で，消費者運動が，中心的問題として認識されていたことと，この時点までは，少なくとも認識の中心にとらえられていなかったことを示す。

23）同友会の場合，1967（昭和42）年の『産業福祉社会を目指して―新時代における経営者の責任』（中間報告）を，調整型公益提示の最初のものとすることもできなくはない。この積極的要因としては，「地域社会との共存共栄」が提示されていることである。しかし，「経済効率化」の重視，特に「世界経済時代 ↗

〔経営理念〕

国内的摩擦に対応する経営理念は，社会性や人間性で集約的に表現されるが，その中核に置かれたのは，公害対処である。この点，三団体とも共通しており，典型的には「社会的責任」という概念の提示の中で表明された。[24] また，公害対処は，「地域社会との共存」の提示へと発展した。

同友会は，こうした形の経営理念を多く提示しているが，その集中的表現といえるのが，1973（昭和48）年の『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』であり，ここで，①基本的機能の充実，②社会から速やかな解決を迫られている問題（公害等）の積極的処理，③長期的観点からの社会的ニーズの先行的取り組み，④社会とのチェック・アンド・バランスの形成，⑤情報の社会的開示の五原則をあげている。

経団連の場合の集中的に表現しているのは，1973（昭和48）年の定時総会決議『福祉社会を支えるわれわれの責務』であり，この中で，「企業の社会的責任」として，地域社会との融和，消費者の正しい理解と信頼の確保をあげている。

社会的環境に対応した理念は，使用者団体である日経連においてもみられる。これは，主として，公害防除を中心としたもので，『現段階に処するわれわれの見解』（1971（昭和46）年）や，この時期の定時総会における櫻団武代表常任理事特別報告が代表的といえる。[25]

開放体制化にあっては，企業体質強化に代表されるような施策上の問題が重要な位置を占めていたが，この時期については，経団連による科学技術の振興等を除いては，積極的提示は，あまり見られず，経営理念の中心からは，外れていたといえる。

以上，国内的摩擦が「中心問題」となるに伴い，「公益」規定は，調和的・調整的成長へと形をかえ，経営理念も，団体により，その包摂範囲に差異はみられるが，公害・消費者問題対処を重視したやや基本機能抑制型をとった。

3－4　低成長化を中心問題とした理念

〔中心となる問題〕

↘の到来」に対処するための「日本経済全体の効率性」の強調は，十分に開放体制的である。したがって，同友会の調整型公益の提示は，「経済中心主義」から「人間尊重」へと打ち出した1969（昭和44）年の年頭見解『進歩と調和への新秩序の形成』以降，もしくは，1960年代との相違を明確に示した1970（昭和45）年の年頭見解『社会開発と国際化の10年』以降に求められる。

24）この概念が，広まったのは，経済同友会の1956（昭和31）年全国大会決議『経営者の社会的責任の自覚と実践』以降のことである。もともと社会的責任自体意味が非常に曖昧に用いられているが，経済団体の社会的責任論を見る限りでは，公益を指向した企業（経営者）の意識的所作とでも定義づけることができるであろう。このことは，重要であり，意見書における理念が，公益とのかかわりで提示されている限りにおいて，いかなる活動も「社会的責任」と提示される可能性をもっている。実際，社会的責任論は，これ以前も，この後も，環境に応じた形で多様な内容を持ちながら提示されている。同友会の社会的責任論の推移については，高田1978bを参照のこと。

25）やや遅れて，1974（昭和49）年に，『企業と地域社会についての行動指針』が示された。

石油危機を契機にして，高度経済成長期は終焉を迎え，相対的「低」成長期を迎えることとなる。石油危機を直接に「問題」とした理念は，三団体に日本商工会議所を含めた四団体の共同提言『非常事態下の企業の決意と行動』（1974（昭和49）年）に典型的にみられるように，型としては，国内摩擦期の理念に近く，私的利潤に向かう行動を，「公益」（ここではインフレーション回避）のもとに抑制するという形が示されている。したがって，ここで，低成長化期と呼ぶところのものは，石油危機の直接的影響が一段落した1975（昭和50）年以降の時期である。ここで「中心問題」となったのは，「非高度成長化」そのものであった。この時期，意見書に登場する限りでは，複雑な様相を呈しており，必ずしも，一様的だと考えられるわけではないが，理念を全体として規定する「問題」の存在様式からいえば，まとめて扱うことができる。

〔公益〕

ここで「公益」として提示されるのは，経済の安定的成長・発展であり，その要件として経済の「活力」が強調される。「活力」の提示は，特に1980（昭和55）年以降に顕著であるが，相対的な「低」成長化に伴う経済停滞の打破といった意味合いが中心であり，基本的には，経済的な問題を中核としていることが読み取れる。ここで，重要な点は，国内摩擦期の「調和」論が，（少なくとも短期的には）「基本的」機能のなんらかの制約をその中心的内容としているのに対し，活力問題は基本的には，機能促進的だという点である。[26)]

高度成長期の労働力「不足」よりの逸脱に伴い，雇用の公益性が強調されるが，この点も，基本的には，機能促進的解決が示される。

次に示す「国際摩擦」期における特徴の世界性が，この時期に提示されることは，事実である。経団連の場合でみても，国際性は，この時期に持続的に提示されている。しかし，この時期の「国際性」は，輸出秩序を除けば，ほとんどが，政府活動として要請されており，また，1981（昭和56）年定時総会における稲山嘉寛会長挨拶にみるように，中心は，やはり，国内の安定成長であった。同友会の場合も同様に，国際性が「公益」として指定されるが，経団連の場合よりは，経営理念的解決が志向されている。その意味では，同友会の方が，「国際摩擦」期理念との連続性が高い。

〔経営理念〕

利潤および「本来的」機能の強調がなされるのも，この「活力」の文脈においてである。利潤については，同友会の場合，1977（昭和52）年の『活力ある自由社会の建設を求めて』における「利潤の正しい評価」，1979（昭和54）年の『企業活力の再生を目指して』における「創造的利潤」の強調にみられるし，経団連においても，利潤の社会性が主張される。また，日経連の場合も，1976（昭和51）

26）この時期に，「調和」論が存在しなくなったというわけではない。同友会の場合にみるように，「調和」論に持続性があることは事実である。しかし，「活力」的要素が，前面にだされたこの時期の「公益」論は，国内摩擦期と比較すれば，異質的といえ，その新規的提示をもって，この期の特徴とすることは，誤りではない。

年の『賃金問題研究委員会報告』において，「産業の収益に関する正しい認識」をあげ，「国民経済」上の利潤の必要性について述べている。

同時に，ここで強調されるのが，「創造性」，「革新」の重要性である。[27] 典型的には，同友会が1976（昭和51）年に提示した『低成長経済下における経営革新』での，非高度成長化に伴う「変革期」化における革新推進の重要性の主張にみられるが，「国際競争力」，「収益」等の見地から，これら要素の重要性が繰り返し述べられる。この点は，経団連においても，独自の研究開発の強調，「企業家精神」発揮の必要性等にみられる。

利潤の重視，技術の重視を軸としたこの論調は，国内摩擦期よりむしろ，開放体制期の理念に近い。

ただし，開放体制に対応した形の理念と類似の形態を持ちつつ，次の円高に対応する理念を部面的に包摂している。（円高の前提要件は，すでにこの時期十分に示されている。）

日経連においては，活力論は，賃金との関係で論ぜられる。すなわち，賃金を高目に設定すると，企業収益に影響を及ぼし，「今後の企業経営のバイタリティー，ひいては，日本経済のバイタリティーにマイナスの影響」を与える惧れがあるとされている（1982（昭和57）年定時総会における大槻文平会長挨拶）。[28] もっともこの点は，日経連においては，持続的性格をもつものである。

以上，低成長化を「中心問題」に，「活力」を軸とした安定成長が「公益」にかかげられ，本来的機能促進型の経営理念が展開された。

3－5　国際的摩擦を中心問題とした理念

〔中心となる問題〕

1985（昭和60）年のＧ５を契機とした「円高」，1989（平成元）年からの日米構造協議等に具体化される国際的摩擦問題は，「中心問題」として経営理念形成に影響を及ぼした。国際的摩擦の問題は，これまでにも日米繊維交渉，1977（昭和52）年の円高をはじめとして，重要視されてきたが，それが経営理念問題の中心軸に添えられ，全体としての構造の支点をなしたのは，この時期が中心といえよう。前回の開放体制期に中心となったのは，近代化を除いては，外的圧力を，内的総体を強化することにより，打破するという，むしろ，分化された世界像を提示したのに対し，この時期の中心は，「世界のなかの日本」，「世界のための日本」と示されるように，むしろ，平準化・等質化が志向されているのがその特徴である。

27）もちろん，こういった問題が，この時期に独特であるというわけではない。問題は，その強調の仕方である。

28）このほかに提示される賃金論については，インフレの防止，雇用との択一論としての賃上げの把握等がみられる。

円高に付随する形で，海外直接投資が飛躍的に拡大したことも，この時期の理念形成に影響を及ぼした。

「摩擦」とは，いいがたい面があるが，「地球規模の」環境問題も，「問題」として示される。

ここで，もう一つの「問題」として，「リクルート事件」，「証券不祥事」等「企業スキャンダル」と称される一連の事件がみられる。この時期の「企業倫理」の強調は，こうした中で生じた「企業不信」に由縁している。しかし，これらの「問題」は，直接的な利害関係の大多数が国内利害関係者であったにもかかわらず，その理念的展開としては，これを超越し，日本企業に「特異的」とされる行動をめぐっての対外的（特に欧米諸国）関係にまで，拡張されており，国際問題的内容を含む。[29] この点，社会性の主張という共通点はもつが，国内摩擦を中心とした，1970年代とは異質的である。[30]

〔公益〕

この時期の「公益」の指定は，主として世界性と活力・豊かさの提示である。傾向的には，活力とのセットは，主として「円高不況」と称された時期に対応しており，いわゆる「円高好況」期には，「真の豊かさ」といった「公益」が，セットとして指定される。したがって，「円高不況」期には，雇用等，低成長化期の理念を相当程度継承しており，連続的といえるが，この時期，内需による成長が中心におかれたため，前期に比較し，国際的調和が明確に提示されている。

こうした「公益」規定は，特に1987年以降顕著にみられる。例えば，経団連の1987（昭和62）年定時総会決議『対外摩擦解消のための政策提言と真の国際国家日本へのわれわれの決意』における国民生活の質的向上と経済の国際化や，1988（昭和63）年定時総会決議『世界経済活性化に貢献する日本の役割とわれわれの決意』における国際経済社会に貢献する日本，1990（平成2）年定時総会決議『社会とともに歩む企業像確立へのわれわれの決意』における世界経済の繁栄と安定等にみられる。

同友会の場合も，「世界と調和する経済体質」（1986（昭和61）年通常総会石原俊代表幹事所見『世界と調和する経済体質への転換』），「世界に開かれた日本」（1988（昭和63）年通常総会石原俊代表幹事所見『グローバル化に向けての日本の選択』）等の世界性を軸にした「公益」が，繰り返し指定されている。[31]

研究上問題となるのは，日経連の場合で，活力については，明確であるが，国際性については必ずしも中心的「公益」とはされていない。

29）「リクルート事件」は，政府と企業の癒着という日本観，及び未上場株の問題と結びつき，「証券不祥事」は，取引の不透明性，行政指導の問題と結びついて論ぜられた。

30）厳密に言えば，公害防除問題も，ダンピング問題との関わりで問題とされたことがある。この点は，同友会の木川田一隆代表幹事の1973（昭和48）年の年頭見解に関しての「生産コストに含まれるべき社会的費用を計上していないため，ダンピングをしているという非難がある」との言明にみられる（『同友会三十年史』p. 612）。

31）前述のように，同友会においては，「低成長化」として論じた時期と重複する形で，「公益」としての世界性が明確な形でなされている。

〔経営理念〕

この時期の経営理念では，大雑把にわけて，二つの内容の「国際性」が述べてある。まず第一が，特に，海外進出企業の，海外での活動に付随した，「貢献」。もう一つが，国内での経済システムの変革といった「平準化」である。[32)]

前者については，「模範的市民」，相手国の繁栄への貢献，異文化配慮，「現地化」といった理念が提示される。後者については，「日本的取引慣行」の「是正」を中心とし，さらに，企業の行動原理にも至る。ここで「日本的取引慣行」の中心は，取引「系列」の問題であり，したがって，「是正」の中心課題は，「開かれた」「透明な」取引への移行である。

「地球的規模の」と冠された「環境保全」も，この時期の重要な経営理念をなしている。この理念が提示されるのは，主として，1989（平成元）年以降のことであり，国際会議の場での重要化と対応する。[33)] この問題については，経団連が積極的に理念を提示しており，1990（平成2）年の『地球環境問題に対する基本的見解』，1991（平成3）年の『経団連地球環境憲章』等で，特に「持続的経済成長」維持の下位目標として言明される。

この時期に，「真に豊かな」社会であるとか，「生活者」の視点が強調されるが，これも，内外価格差をはじめとする相対的な国際比較に対応しており，経営理念としてのフィランスロピーも，国際的平準化のひとつの変形としてとらえることができる。

こういった国際性の理念への取り入れは，日経連の場合，遅滞がみられる。例えば，国際的対応の文脈で，時短の強調が，1992（平成4）年の『労働問題研究会報告』にみられるが，時短による生活の「向上」を提示している同友会と比べれば，形成に時間的キャップがある。[34)] このことは，二つのことを意味する。まず，「国内的」な労働問題を扱うという日経連の団体特質が，理念形成時期における同友会との相違に結びついていることと，国内労働のあり方も「国際摩擦」の文脈において，把握・解決がめざされるようになったことである。

このほか，「リクルート事件」，「証券不祥事」に対応する形で，「企業倫理」が経営理念として取り上げられた。「企業と社会との調和」（同友会，1989（昭和64）年年頭見解『21世紀に向けての日本の役割と経営者の責務』），「企業行動についてのルールの確立」（同友会，1989（平成元）年通常総会石原俊代表幹事所見『信頼の回復のために』），倫理規定遵守と倫理確立（経団連，1989（平成元）年『企業倫理に関

32）いずれかというと，構造協議等に対応した形での「平準化」の提示の方が，この時期に特殊的といえるが，同友会の『新たな企業社会の構築を求めて』（1979（昭和54）年）にみられるように，これ以前の時期にも示されていないわけではない。

33）平成2年の『環境白書（総説）』は，1989（平成元）年を，「世界においても，日本においても地球環境保全のための大きな一歩を踏みだす年」と表現しているが，この年には「環境サミット」と称されたパリ・サミット，国連総会をはじめとして数多くの国際会議が開催された。（pp. 56-64）

34）それまでの時短に対する日経連の意見は，時短による内需拡大の批判，アジア諸国との比較の必要性等を提示している（1986（昭和61）年『内需拡大問題についての意見』，1986（昭和61）年『労働問題研究委員会報告』）。

する中間報告』)，「社会に貢献することを使命と考える倫理観」（日経連，1990（平成2）年鈴木永二会長トップセミナー基調講演)，「企業の社会的役割」（経団連，1991（平成3）年『経団連企業行動憲章』）等がこれにあたる。

以上，貿易収支不均衡をはじめとする国際的摩擦を「中心問題」に，国際性が「公益」に指定され，国際貢献，国際平準化を重視した経営理念が展開された。

4. ま と め

以上，「中心となる問題」—「指定された公益」—「経営理念」をセットにして，経済団体の経営理念を分析した。

指定される「公益」は，広義での経済発展という統一性をもってはいるが，発展の形，もしくは発展に至る方途の次元で変化がみられる。「公益」が，狭義での経営理念形成に先立つのか，後につくのかを検討するのは，ここでの関心ではないが，この「公益」規定と整合的な形で経営理念に変化がみられる。やや問題があるが，以上を強調点の移転に着目してまとめると下のようになる。

中心問題	労働問題	→	国際問題	→	社会問題	→	経済問題	→	国際問題
指定公益	復興	→	競争力	→	調和	→	活力	→	世界貢献
経営理念	対労動	→	対競争	→	対社会	→	対経営	→	対国際社会

企業の本来的機能と付加的機能との関係を強調点についてみた場合，必ずしも，一方的拡張過程にあるのではなく，むしろ，「揺れ」がみられる。上述したように，開放体制期と低成長化期においては，利潤の強調に代表されるように，本来的機能が強調された。こうした点は，複雑化しつつ反復をするという日本経済の展開の形によるものである。ただ，ここで重要なことは，本来的機能や利潤の強調も，指定された「公益」に整合的な形で，提示される点である。

日経連の場合は，上にみたように，やや相違がみられるが，基本的には，三団体とも，こうした変化の形をとっているといえる。

団体間の相違については，団体目的の特殊性により，経団連・同友会と日経連に異質性がみられる。日経連は，使用者団体としての性格から，対労働理念の枠組みでの解決に必然的に至り，経団連・同友会とはやや異なった形をとっている。「中心となる問題」の選別にも必然的に相違がみられ，国際問題については，むしろ，国内問題に還元した形で，解決が示される。その点では，経団連・同友会は，総合団体的性格ゆえの等質性をもっているといえる。同友会と経団連の相違については，問題反応の形が，経団連に比べ同友会が先行的であり，提示の仕方も，経団連の方が，概略的である点に求められる。この点は，同友会の経営者の「先進性」というよりは，むしろ，同友会

が個人参加の団体であり，直接利害関係から相対的に自由であった点が，影響していると考えられる。[35)]

本稿は，経営理念の変化に焦点をあてたものであるため，理念の持続的性格，また，その主体的性格について，十分に論ずることはできなかった。ただ，日経連の経営理念にみるように，その性格に基づいて，環境問題の受け取り方に相違がみられ，それに伴って経営理念についての差異がみられることは，事実である。

最後に，経営理念論として，個別企業の理念との想像される相違点について，若干述べておきたい。まず経済団体は，多くの経営者が，共通の問題に対処するための集団であるので，今日，企業文化論で主張されているような，「個性的」問題は，はじめから論の外にある。このことは，典型的には，消費者についての経営理念の提示が，同友会の一部の提言を除けば，専ら消費者問題の次元でのみ論ぜられていることにみられる。[36)]

<本論文執筆にあたりご指導を下さいました藤森三男教授をはじめ諸先生方にこの場を借りまして感謝の意を表します。>

参考文献

〔年史・雑誌・年表〕
『経済同友会五年史』経済同友会，1951年
『経済同友会十年史』経済同友会，1956年
『経済同友会十五年史』経済同友会，1962年
『経済同友会三十年史』経済同友会，1976年
『経済団体連合会十年史（上）（下）』経済団体連合会，1962年
『経団連の二十年』経済団体連合会，1969年
『経済団体連合会三十年史』経済団体連合会，1978年
『十年の歩み』日本経営者団体連盟，1958年
『二十年の歩み』日本経営者団体連盟，1968年
『日経連の歩み』日本経営者団体連盟，1973年
『日経連三十年史』日本経営者団体連盟，1981年
『写真でみる日経連四十年』日本経営者団体連盟，1989年
『経済同友』（月刊）
『経団連月報』（月刊）

35）こういった結論に至った一つの原因は，経営理念を経営機能に関する主体的選別に限定したことにあり，例えば，政府に対する要望を含めて，「団体論」として展開すれば，別の形に至ることも考えられる。

36）同友会は，1984（昭和59）年の『“消費の新時代”を迎えて』や1986（昭和61）年の『消費活性化のための五つの提言』等で，市場戦略的要因について述べている。しかし，それとて，概略的把握にすぎない。

『日経連タイムス』(週刊)
矢部洋三ほか編『現代経済史年表』日本経済評論社，1991年
〔文献・論文〕
河野豊弘『経営学原論〔改訂版〕』白桃書房，1987年
高田馨『経営目的論』千倉書房，1978年-a
中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社，1972年
中西寅雄・鍋島達編著『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部，1965年
山城章編『現代の経営理念』白桃書房，1972年
壹岐晃才「戦後日本の経営理念」　小林正彬ほか編『日本経営史を学ぶ3戦後経営史』有斐閣，1976年
岡本康雄「組織―環境序説」　岡本，小野，土屋ほか編『現代の組織』千倉書房，1974年
奥村悳一「経営の一般的環境」『横浜経営研究』5(2)　1984年
河野豊弘「企業と環境―内部効果と外部効果」『学習院大学　経済論集』10(3)，1973年
小林正彬「戦後日本の経営理念（上）（下）」『経済系』（関東学院大学）141，143，1984年，1985年
高田馨「組織と環境」『大阪大学経済学』21(4)，1972年
高田馨「経済同友会の社会的責任観の推移」『大阪大学経済学』28(1)，1978年-b
谷口照三「戦後日本資本主義と経営思想」戦後日本経営研究会編著『戦後日本の企業経営』文眞堂，1991年
森本三男「企業環境論序説(1)　(2)　(3)」『経済と貿易』109，112，118，1973，1974，1976年
Duncan, R. B, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 1972.