

第四章

バブルと摩擦の中で

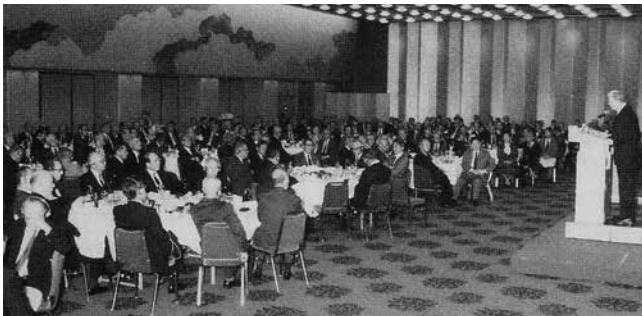
〔一九八五～一九九四年度〕



プラザ合意の1カ月後、米国で『日米貿易新時代に向けて』の共同会見を行う
石川六郎副代表幹事とE・B・フィッツジェラルド米CED会長
(1985年10月17日日本・米国で同時発表)



留学生支援企業協力推進協会の
設立パーティ。中央左に石原俊
代表幹事、中央右に竹下登首相
(1989年5月15日)



ジミー・カーター元米大統領を
招いて催された会員懇談会。約
310名が参加した
(1990年10月22日)



宮澤喜一首相に速水優代表幹事（左）ら経済四団体首脳が政治改革の実現を要望
(1993年6月2日)

〔概観〕

一九八五年四月、佐々木直の後に経済同友会代表幹事に就任したのは、石原俊日産自動車社長であった。佐々木が五期一〇年の長期にわたって代表幹事を務めたため、メディアは、「ポスト佐々木体制」に強い関心を抱き、後任候補について憶測記事が取り上げられたが、結局は石原に激動の時代の舵取りを託すことになった。

新体制の初年の八五年にプラザ合意が成立、米国は対日戦略を変更し、「ドル高修正」と「通商の強硬路線」の二本立てに作戦を組み替えたが、それでも日米間の貿易不均衡は解消しなかった。八七年の東芝機械コム違反事件、八九年のソニーによるコロンビア映画の買収など、新たな火種が生まれるたびに、燃え盛る摩擦の炎は大きさを増していった。

前任の佐々木は「実践的な勉強する同友会」を標榜したが、石原新代表幹事は、「勉強する」のみならず「行動する」ことが不可欠と判断した。より多くの会員の声を一本化して大きな影響力を持たせることで、日本経済にとって重要な意義を持つ団体にしていくことを目指した。

就任挨拶では、経済同友会を「開かれた行動する政策集団」にすることを宣言した。挨拶の中で、「新しい成長」「世界のための日本」「民間主導型社会の建設」をスローガンに掲げ、国際的に通用するシステムを主体

的に構築する必要性を示した。さらに「長期を見据えたわが国経済社会のグラウンド・デザインを構想しつつ、政策を提案していきたい」として、ポリシー・ボードの設置とともに、幹事を主たるメンバーとして運営してきた委員会などの構成メンバーを全会員に拡げ、会員の声を活動に直接反映させることを図った。

また、初めて女性や外国人経営者の入会を促進し、多様な職種・規模の経営者の入会も進めた。「組織部会」の設置で積極的な会員勧誘活動を行った結果、会員数は石原代表幹事時代に大幅に増大し、就任前の八四年度末の一〇〇〇名程度から退任時の九〇年度末には一六〇〇名近くにまで増加した。

石原は日産自動車において、貿易摩擦回避という長期的視点から、八一年にサッチャー首相下の英国に自動車生産工場を造った。このような実体験を踏まえた石原の感性は、経済同友会の行動にも活かされた。

貿易摩擦の過熱で日米両国間の意思疎通を図るチャネルが次第に乏しくなっていた時代に、経済同友会は、長年、連携してきた国際提携団体の米CEDと、両国間の関係改善に向けて積極的に動く。八七年一〇月には『正念場を迎える日米貿易関係』、八九年一月には『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』という米CEDとの共同声明を発表していく。

一方で、経済同友会が、その必要性を特に主張する日本市場の開放、つまり「内なる国際化」を象徴する試みも積極的に行った。例えば、経済同友会が先頭に立って、企業が持つ社員寮を活用した外国人留学生の受け入れ事業を推進し、一大プロジェクトに発展させる道筋をつけた。

しかし、この時代の経済同友会を取り巻く環境は厳しかった。貿易摩擦に加え、国内ではバブル経済が発生した。内需拡大が国際公約になった日本では、「超」低金利時代が到来、余り余ったマネーが土地や株式に集中し

た。経済同友会内外からも資産インフレを警戒する声が相次いだ。しかし、国際協調の下、米国などからの内需拡大要求を無視できず、政府・日本銀行は利上げのきつかけをつかめないまま、バブルは膨張度を増していった。株高時代を反映するように、八八年に、未公開株の譲渡をめぐる政・官・財を巻き込んだリクルート事件が起き、関与していた二人の副代表幹事が財界活動を停止した。しかし、これにひるまず、政治改革を訴え続け、石原代表幹事は次の内閣について「清新な人が担い手になるべき」と踏み込んで発言し、竹下登首相を退陣に追い込む形を作った。

八九年一月にベルリンの壁が崩壊、九一年一二月にソ連が崩壊して冷戦が終結した。中国がすでに七九年に改革開放に路線変更していたことから、冷戦終結によって世界市場は単一化されていく。

九一年四月に就任した速水優新代表幹事が掲げたのが「しなやかに考え、大胆に行動する」経済同友会だった。柔軟で迅速な対応を求められる、冷戦後の先行き不透明な時代に即したキャッチ・フレーズといえる。経済界にとっては、自由主義体制の維持という「保険」を自民党にかけねばならなかった時代が到来し、実際に政局も大転換した。自民党の金丸信氏を巻き込んだ佐川急便事件が起き、国民は、その反省として、政治浄化の意味から、五五年体制確立以来、初の「非自民」の細川護熙内閣を九三年八月に誕生させた。

当然のことながら政治改革を至上命題とした細川政権だが、与党内の抵抗もあって改革法案は否決される。この時、果敢に動いたのが経済同友会だった。九四年一月二八日朝に緊急理事会を開き、「法案を成立させないと国難を招く」と代表幹事見解を発表して形勢を逆転、政治改革関連法案を可決に導くのを助けた。

この間も国内外の経済情勢は目まぐるしく変化する。日米間では数値目標の是非が焦点になり、日米包括経済

協議が解決の糸口を見いだせなかった。九四年二月、日米首脳会談でも日本がイエスと言わない、日米の「成熟した関係」（細川首相）が出来上がり、交渉はいったん決裂した。その後、各個別分野は合意に達したが、米側には一時のような日本に対する熱意はなく、対日姿勢にも変化が見え始めた。その背景には、米国が日本よりも台頭してきたアジアを選ぶ「ジャパン・パッシング」指向などがあったとみられる。東アジア経済協議体（EAC）構想の台頭や緊迫する中東情勢なども踏まえながら、日本は米国一辺倒の関係からの転換を迫られた。経済同友会もそれを促し、九五年五月発表の提言『「二世紀初頭の世界の枠組みと日本の役割」』では、「米国か、アジアかの二者択一の論理を超えて、経済・政治・安保で総合外交の展開」を呼びかけている。

一方で、経済の状況も大きく変化した。バブル崩壊による日本経済の低迷が続く中、米国の競争力は復活した。速水代表幹事は『経済同友』九五年五月号で、「アメリカでは一〇年で二二〇〇万人の雇用を創出した」と、電気通信分野などの規制緩和が生み出す市場のダイナミズムを強調している。経済同友会は、日本も規制緩和などによる構造改革を進めていくことで、企業活力を高めて国民生活を豊かにし、国際的にも競争・協調を可能にする社会をつくろう、と積極的に訴えていく。

しかし、景気低迷を背景に、産業界には場合によっては自分を苦しめる結果につながる規制改革に、尻込みする傾向もみられた。第二次臨時行政調査会（臨調）が国鉄改革などの華々しい成果を上げて、国民運動にもなった八〇年代前半までの行革ブームとはまったく異なる様相であった。

それでも、経済同友会は前向きに国のデザインを描いていく姿勢を示す。九四年一月に発表した『国民負担の増加を抑制しつつ、活力ある社会の実現を』の提言案を審議していた一月幹事会で、竹田晴夫財政・税制委

員長は「国民負担率の上昇が避けられない中で、極力それを抑えようともし、『小さい政府』を目指していかなければならない。この『小さな政府』を求めることが、方法を間違えると、経済の沈滞を招いたり、貧しい社会保障につながったりする可能性がある。そうならないよう、経済の活力を維持していかないといけない」と力強く発言した。

経済の実態は不良債権処理が進むにつれ、暗さを増していくことになるが、困難な局面でも常に前を向き、経済活動の拡大・活性化を求めていく経済同友会の「愚直にすべての面で変革を進める」（速水代表幹事）という姿勢は変わらなかった。

一 新生経済同友会の始動

八五年四月二六日の通常総会での石原俊新代表幹事の挨拶は、タイトルそのものが『開かれた行動する政策集団』に向けて』であった。まず「国内的にも国際的にも国づくりの新しい段階に向けて発想を大きく変え、歴史的な転換を目指すべき時期に来ており、本会に期待される役割にはますます大きなものがある」と指摘した。その上で、経済同友会が経営者個人の自由な集団であることを強調し、「他の経済団体にはできない長期の視野に立って、今後半世紀を見据えた新しい道を踏み開く思い切った発言をしなければならぬ」と訴えた。

さらに、これまで幹事をはじめとする一部会員に限られていた委員会活動に関して、「会員の皆様方にはぜひ

とも本会の各種委員会およびその他多くの会合に積極的に参加いただき、真の意味での会員のための同友会として発展させていきたい。これがすなわち開かれた求心力のある同友会の新しい半面ともいえよう」と述べ、一般会員が委員会に参加する道を開いた。

この点については、『経済同友』八五年七月号で、石原代表幹事が、「これまで、ともすれば同友会の意見は、担当委員長をはじめとするごく一部の人々の考え方でまとめられがちであったが、同友会は一〇〇〇名以上の企業のトップが集まっている団体である。これらの声を本当に一本化していくことができれば、非常に大きな影響力を持ち得るはずである。これが同友会を日本経済にとってますます重要な意義を持つ団体にしていくもつとも確かな道ではないか」と述べている。この座談会では、石川六郎副代表幹事が「同友会の特色は、経営者個人の参加であり、代理出席を認めない、ということだ。自主的に勉強しようという意欲を持ったメンバーが直接出てきて意見を戦わずところに非常に大きな意義がある」とも述べている。

新代表幹事は、①技術革新と民間活力をテコとする「新しい成長」の追求、②「世界のための日本」としての国際化の実行、③活力ある「民間主導型社会」の建設——の三つの方向性を指摘した。特に、これまでの欧米へのキャッチアップ、世界の中の日本という段階から、一步踏み込み、「世界のための」日本として、第三の国際化を実行する段階であると位置づけた。さらに、佐々木代表幹事時代の後半に見受けられた、ややもすると停滞感を否めなかったムードも払拭し、経済同友会の組織体制の強化に着手した。それは「新生・経済同友会」の始動を意味していた。

ポリシー・ボード

石原代表幹事が「行動する政策集団」の機能を強化する策として打ち出したのが、「ポリシー・ボード」の設置である。「同友会は様々な審議会、委員会、プロジェクト・チーム等が活発な活動を展開し、政策提言をしているが、ややもすると、全体としてのベクトルの統一というか、基本的な戦略の上でのまとまりが弱くなる面もあった」と反省する。政策委員会、または政策審議会のような組織を設け、そこで「活動を全体として統括する基本的な戦略、アクション・プログラムについて横断的な討議を行い、基本的な意思統一を図る運営を目指したい」と提案した。

このポリシー・ボードの役割を担ったのが、八五年六月七日に初会合を開いた企画部会であった。六月幹事会で牛尾治朗企画部会長が部会の性格づけを説明している。部会は理事会の下に設置され、活動の企画・調整、基本的方向の協議を行う。副代表幹事、委員長・委員長代理のほか、代表幹事が指名する幹事、会員で構成し、企画部会の下に企画小委員会と委員長連絡会を置く、としている。

初会合以降、早速検討すべき基本的な政策フレームなどが討議された。課題を「当面」「中期」「長期」に分け、対応を検討している。例えば、当面の課題として掲げた「シャープ税制以来の抜本的改革に向けての検討」には、財政・税制委員会だけでなく、関連委員会も動員して合同作業を進めることを提案している。

企画部会の上部組織とされた理事会も八五年度に改定された組織だ。従来の総務理事会は、代表幹事、副代表幹事、専務理事に「指名された少数の幹事」を加えた組織で、位置づけが曖昧だったが、これに代えて、代表幹事、副代表幹事、専務理事による新理事会を作った。この三役は民法上の理事となり、「対内、対外を問わず重

い責任を負う」という体制に変更された。

石原代表幹事は委員会改革も断行している。従来、経済同友会の政策立案は二年をめどに基本的課題を検討する「常設委員会」と、その年度中に結論をまとめる「プロジェクト・チーム（PT）」の二本立てで進められてきたが、常設委員会が具体的なテーマを選定するのに時間がかかり過ぎる、という点が課題になった。

そこで、八七年三月幹事会で牛尾企画部会長は、「すべての委員会はその年度に取り組む『特定の課題』を明確にした上で発足し、直ちに具体的な活動に着手できるように改めた」と改革方針を示した。まさに「行動する」の具体例である。この結果、常設委員会とPTの差がなくなるので、名称をすべて「委員会」に統一した。さらに、八九年度事業計画を策定する際、「経済同友会が取り上げるテーマ」を全会員からアンケートする新手法を採用した。その結果、政治改革、内外価格差是正など六つが最優先テーマとして選ばれた。

女性、外国人を会員に

理事会の下部組織として八五年に新設された組織部会も、石原代表幹事時代に取り組んだ組織改革の成果である。六月幹事会では、部会長になった諸井虔が「まず会員の増強を第一に考えており、今年度中に少なくとも二〜三割増を達成したい」と趣旨を説明している。

諸井部会長によれば、当時の会員数は一〇〇〇名強で推移しているが、退会も多く、新会員の発掘に相当努力しないと現状維持も困難な情勢、という。このため、副代表幹事の所属・関連企業から、さらに五名程度の会員推薦をしてもらうほか、「ベンチャー、非上場のユニークな企業などにも積極的に参加を呼びかける」としてい

る。

この会員拡大は順調に進んだ。組織部会が発足したのは五月だが、半年後の十一月幹事会までに新たに一七九名が新加入した。さらに諸井部会長は「女性、外国人の入会も検討している」と説明した。

実際に経済同友会に女性会員が誕生したのは翌八六年で、一月に五名の入会が決まり、年度末には九名に達した。廣瀬彰常務理事は、「ビジネス社会での女性の活躍が目立つようになり、女性経営者の意見を無視できなくなった。消費・購買面で女性の発言力が強くなる一方、女性自身も家事や育児から解放され、社会進出しやすくなっている」と新聞取材に答えている。

八六年四月に男女雇用機会均等法が施行されたこともあり、女性の社会進出が大きな関心事にもなっていた。首都圏の女性社長ら四三人が「女性企業家協会」を作るといった動きもみられた。こうした時流にも、経済同友会は敏感かつ迅速に適応していった。

外国人については、八六年七月幹事会に一〇名の候補者が挙げられ、了承された。もともと、「定款をはじめ、種々の条件整備を行う間、当面、特別会員になってもらう」（諸井部会長）ことにした。

外国人特別会員は一〇月幹事会の時点で一六名に拡大した。一〇月八日に、このうち一名が石原代表幹事らと懇談した。出席者からは「外国人特別会員のための組織は不要」「委員会やPTに入って活動したい」といった要望が寄せられた。

翌八七年三月幹事会には、「細則」を変更し英文化した上で、外国人特別会員の中で希望者を正会員にすることが承認された。外国人会員が増えるにつれて、「英語で議論できる場がほしい」という希望が出るようになり、

八九年度から英語でディスカッションを行う「外国人経営者との懇談会」が設置された。

なお、八七年二月幹事会では、河合三良専務理事が経済同友会の英語表記を変更する案を報告している。従来、米CEDにならって「Japan Committee for Economic Development」としていたが、外国人会員の意見も聞いた上で、企業経営者個人が参加している団体であることを正確に示すため、「Japan Association of Corporate Executives」（略称JAACE）を採用することにした。

英語表記に大きな関心を抱いたのは、国際的に活躍する場が広がってきたという背景がある。経済同友会は従来、米CEDなどの海外の経済団体と提携関係を続けてきており、八六年には米・英・仏・独・豪・スペイン・スウェーデンの七カ国の提携団体との間で民間経済団体国際会議がスタートした。

八八年にはスイスの世界経済フォーラム（WEF）年次総会（ダボス会議）に初の代表団を派遣した。石原代表幹事は全体会議で所見『国際競争の場での新しいルール』を発表し、分科会「日本市場にどうアクセスするか」などに参加した。WEF側から派遣を要請されたもので、会議中には摩擦問題の交渉の主役であるクレイトン・ヤイター米通商代表との昼食会を行っている。

「会員懇談会」「夏季セミナー」初開催

石原代表幹事は八六年度に、全会員を対象に首相・閣僚などを招いて話を聞く、朝食会形式の「会員懇談会」を新設した。この懇談会は時にビッグ・ゲストを呼び、話題になった。九〇年一〇月二二日に招かれたのはジミー・カーター元米大統領で、石原代表幹事以下約三〇名を前に、当時のホット・イッシューであるイラ

ク・クウエート紛争に関する情勢を講演した。

会員数もさらに増えていった。八七年七月幹事会での那須翔組織部会長の報告によると、「八七年度に一五〇名の入会があり、現在、約一三二〇名になった会員を、二年後には一五〇〇名に増やしたい」と言う。

「新入会員は、入会と同時に各種委員会、国際交流事業等に参加することができ、活動の機会は大幅に増えていることから、入会者にとつてのメリットは大きくなっている」と、新入会員が活躍できるような場の拡大が、会員数増の要因になっていることを説明した。そして、八八年六月幹事会の時点で、会員数は一五二名と那須部会長が掲げた目標を上回った。

八六年八月七日には初の夏季セミナーがスタートした。正副代表幹事、委員長ら二九名が長野県・軽井沢に泊まり込みで二日間、経済同友会の活動の柱になる大テーマを徹底討論した。このセミナーは、委員長たちの議論を基に方向性を見いだしていくという狙いがあり、石原代表幹事が標榜する「行動する政策集団」「ポリシー・ボード指向」を具現化する会合となった。セミナーでは、単に講演を聞くのではなく討議中心とすることと、討議そのものを報道に公開することを運営の基本とした。後年には、出席者と記者が持論をぶつけ合うなど、他団体には見られない自由闊達な直言の場に発展していく。

二一 プラザ合意を踏まえて

この八六年八月に開催した経済同友会初の夏季セミナーの主題の一つは、当然ながら貿易摩擦問題であった。二日目の八日には、出席した前川春雄前日本銀行総裁が、同年四月にまとめた『国際協調のための経済構造調整研究会報告書』（通称「前川リポート」）を説明した。この研究会は中曽根康弘首相の私的諮問機関で、メンバーには座長の前川前総裁をはじめ、石原俊、田淵節也、宮崎勇、長岡實など経済同友会の会員を含めた一七名の経済人や学者などが参加していた。

前川リポート

前川リポートは、海外から批判が高まっている日本の経常黒字が八五年にはGDP比で三・六%とかつてない水準まで拡大したことを指摘。この黒字拡大は日本の輸出指向などの経済構造に根ざしているため、国際協調型へ構造変革を図るべき、と訴える。そこで何をすべきか。次のように提言している。

一、内需拡大：特に住宅対策に力点を。地価の上昇を抑制するための措置も必要に。時短や週休二日制の完全実施で消費生活の充実も図るべき。

一、産業構造の転換：石炭鉱業の見直し。直接投資の促進。国際化時代にふさわしい農業政策の推進を。

一、市場アクセスの改善：関税、基準認証などのアクション・プログラムの完全実施。製品輸入の促進。摩擦

を生んだシェア第一主義の企業行動の改善を。

一、国際通貨価値の安定：ファンダメンタルズを反映した為替市場に。関係国の協調と為替介入が是正には有効。金融市場の自由化と円の国際化促進を。

一、国際協力の推進：開発途上国からの輸入拡大。累積債務問題への対応。関税及び貿易に関する一般協定（GATT）の新ラウンド促進を。

一、財政・金融政策：財政は中長期的にバランスのとれた経済社会を目指し、機動的な対応を。金融政策は内外の通貨価値の安定を確保しつつ、内需拡大型経済の実現に向け機動的に運営することが必要。

まるで八〇年代に入ってから経済同友会の提言を集約したような内容だが、八五年九月のプラザ合意を受け、ドル高の修正が急速に進むさなかというタイミングで、首相の私的諮問機関がまとめたインパクトは大きかった。新聞をはじめ、メディアはリポートを重要視し、政府・日本銀行、経済界はそれ以降、内需拡大に向けて、一直線に動き出すことになる。

経済同友会の夏季セミナーでは前川座長の説明を受けて、内需拡大に関する議論も活発化した。参加者間の討議では、「効果的にインフラに投入できるならば国債の増発も考えられるのではないか」「住宅政策は福祉政策の一環として見られてきたが、経済政策として捉え直す必要がある」などの意見が披露された。

小出し政策を批判

ここで、当時の貿易摩擦の実態、ドル高修正に踏み切ったプラザ合意の意義、それ以降の為替市場、日米関係

の動向などに触れる。

当時の日米間最大の問題であった米国の貿易赤字が拡大したのは、多少、逆説的な言い方になるが、インフレに苦しんでいた米国内の景況が改善し、世界経済を主導する格好になったからだ。その米国市場を狙って、日本も輸出依存の姿勢を強めた。

七九、八〇年度には第二次石油危機の影響で日本の経常収支は「赤字」であった。日本勢が輸出攻勢を強めようとしても、二度にわたる石油危機が、経常収支の黒字化を阻止したり、黒字が拡大するのを抑制したりして、そのたびに貿易摩擦問題も自然と下火になったが、危機の影響を脱し、原油価格も低下してくると、経常収支は「黒字」に転じ、八四年度には黒字額が史上最大の三七〇億ドルを記録した。もちろん、日本の輸出の追い風になつたのが七九年以降のドル高だった。

当然、米議会は黙ってはおらず、対日批判にも拍車がかかった。八五年一月の日米首脳会談で、レーガン大統領は電気通信、エレクトロニクス、林産物、医薬品・医療機器の四分野の市場開放を要求、月末には四分野に関する市場分野別個別協議（MOS S）交渉が開始された。

防戦に回つた日本側は次々と市場開放策を打ち出し、八五年七月三〇日に市場開放行動計画の全体像を決定、「関税よりも大きな貿易障壁になっている」（外務省幹部）という基準・認証制度では八八項目を改善、電機製品などで自己認証制度を導入した。政府調達問題では日本道路公団などを対象に加えた。

ただ、政府・自民党側も行動計画を出すことで対日批判が和らぐ、という自信はなかったようである。八五年七月一七日に行われた経済四団体（長と自民党四役との懇談会）では、藤尾正行政調会長が「計画発表後も巨額な

貿易黒字が残る場合には、政府は自動車や半導体といった個々の産業の輸出を抑えることによって対日攻撃を回避しなければならぬ」と発言している。これに反発したのが石原代表幹事で「輸出制限でなく、(あくまで)市場開放を行うべきではないか」と反論した。

石原代表幹事は八五年七月幹事会で、①日本への要求が強いのは、政府の政策の小出し、政策の不透明に対する不満があるから、②米議会で様々な対日法案が提案されているが、各州の議員が選挙民の個々の声を取り上げて出しているだけで、日米経済全体を踏まえた意見ではない、③日米経済は密接な関係にあるので個々の商品の輸出を減らしても米産業界が納得するものではない、④自動車の輸出枠を縮小すれば、(日本車を)自国ネットワークで販売しようとしていた米自動車メーカーが困る——など、摩擦の最前線にいる者でなければ分からない実情を説明した。

変化する米側スタンス

石原代表幹事が指摘した米国内の事情は、真実に近かったようである。米議会の議員の関心の多くは選挙区民の利害に向き、一国の国益を反映しない内容の主張が多かった。行き過ぎた対日批判が世間に浸透することは、米政府自身への批判につながりかねず、議会の強硬派が唱える保護主義法案には、大統領が拒否権を行使する姿勢を示した。

半面、対議会で優位に立つため、米政府は外国向けに強硬姿勢もみせた。七四年通商法三〇一条に基づいて、相手国の不公正貿易に関する調査と相手国政府との交渉に具体的に踏み込み、対日では、たばこ市場での通商代

表部の調査が指示され、改善が見られない場合、報復措置をとる姿勢を示した。

七四年通商法の活用やM O S Sは、相手国に一層の市場開放を迫る米国の「新たな通商政策」であるが、それとともに米政府が力を入れたのが「新たな為替政策」であった。

金利高・ドル高は、世界の資金が米国に流入、金融・資本市場を潤すという側面もあった。こうした事情もあって、レーガン政権は「ドル高は米国の強さの象徴であると容認してきた」（八五年一月幹事会で山中宏経 済情勢調査会委員長）。しかし、景況に陰りが見えた八五年に入ってから、「国内産業の急速な悪化を背景に為替政策を根本から転換した」（同）。その表れが、八五年九月二二日にニューヨーク・プラザホテルで行われた緊急蔵相会議（G 5）による合意（プラザ合意）だった。

ジェームズ・ベーカー財務長官らは従来のが為替政策を修正し、ドル高の修正に向け、各国が協調介入を実施することで合意した。現実に会議前の九月二〇日には一ドル＝二四二円だったレートが二八日には二一〇円まで円高になった。当時の報道によると、大蔵省・日本銀行は二四日から一〇日間、ドル売り・円買いの市場介入を実施した、とされる。

一二月幹事会で、山中委員長は、円高・ドル安傾向は今後も定着するが、一方で日本の貿易黒字は大幅には減少しない、という見解を示した。「円高は短期的には日本の貿易黒字をむしろ増大させるというJカーブ効果と言われるが、現在程度の為替相場を前提にすると、一年後でも日本の黒字はあまり減らないと予測され、この場合は、一層の円高か米国における保護主義の再燃か、という事態に直面しよう」。

日米双方で見解を発表

貿易摩擦の時代が本格的に到来し、通商と為替の両政策で米政府のスタンスが大きく変わる中、経済同友会の貿易不均衡は正に向けた動きも活発化する。

プラザ合意から一カ月足らずの八五年一〇月一七日には、経済同友会と米CEDが『日米貿易新時代に向けて』と題した見解を、両団体が、同じタイトルで日米同時に発表した。

経済同友会の見解は、米国の貿易赤字の原因が、巨額の財政赤字、高金利、大量の資本流入を背景としたドル高と、日本などの市場開放不足や内需の相対的不足などにあると分析した。

そこで、日本側には、①内需拡大、②金融資本市場の規制緩和、③政府開発援助の倍增計画の着実な実施、④市場開放アクション・プログラムの繰り上げ実施と残存輸入制限品目の一層の削減、⑤民間企業による輸入拡大のための独自のアクション・プログラムの実施——に取り組むべきだとしている。さらに、「摩擦解消のためには両国間における正しい事実認識、冷静な判断、相手の立場に対する公正かつ友情ある理解が重要だ」とも訴えた。

一方の米CED側見解が分析する貿易不均衡の原因も経済同友会の分析に近く、「財政赤字をファイナンスするための外国資本の対米流入が、ドルの交換レートを押し上げている」「米国では、日本の関税、数量規制、競争制限的規制、官僚主義的慣行などの輸入障壁、制限の多くがGATTの精神に反していると信じられている」と指摘している。

そのほか、経済同友会見解にはなかった「米企業が生産性を向上させ、イノベーションを加速し、製品とその

販売方法を日本の顧客に合わせるよう、より一層の努力をする必要がある」という注文を自国産業につけている。米CED見解には、「米国内に高まりつつある保護主義の動きには反対する」としたものの、「背景にある大規模な貿易赤字は米国経済に深刻な損害を与えている」という認識も強調されていた。

互いに気を使いながら、自国民にも注文をつけ、それでいて辛うじて自国民が納得できる内容を、それぞれが別々に発表するという手法は、両団体の長年の信頼関係をうかがわせるものともいえる。なお、米国での発表には石川副代表幹事、河合専務理事が、日本での発表には米CEDのL・モーガン、D・ファイバース両氏が出席している。

円急伸に不快感

この時代、経済同友会の提言の軸も日米摩擦問題を含む国際経済に置かれる。八六年一月八日発表の年頭見解『「世界のための新しい日本」の構築』も冒頭で貿易摩擦や円高問題に触れ、一つは国内の経営者に向けて、一つは途上国に向けてのメッセージを発している。

まず、企業経営者に対しては、円レートの上昇を機に思い切った技術革新と経営合理化を行うことで円高を克服するよう提案した。一方で今回の摩擦を対米、対ECだけで捉えず、途上国も含めた世界規模で解決することを主張した。具体的には、産業協力や技術の共同開発を進め、国際分業を促進、製品輸入の比率を向上するよう求めた。

深刻化してきた累積債務国問題でも、債務国の返済能力の強化に向けて、日本が輸出競争力の育成と市場提供

などで努力すべきとしている。

この見解には、経済同友会ならではという主張も盛り込まれた。摩擦解消には、「文化交流が必要だ」という。「わが国は、諸外国との経済的交流に比べて文化面での交流が立ち遅れており、このことよって生ずるパーセプション・ギャップが、貿易摩擦を深刻にしている」と説明している。そこで、海外からの留学生の受け入れ体制の改革、ホームステイの活発化、さらには「日本語の普及が異文化への懸け橋になるという新たな認識に立つて、外国人も含めた日本語教師の育成、教材の開発・提供、海外ネットワークの構築等、日本語の普及体制を確立すべきだ」と訴えている。

また、八六年四月二五日通常総会で発表された石原代表幹事所見『世界と調和する経済体質への転換』は、日本で対外不均衡が拡大しやすいのは、①外需に依存している経済構造、②原材料輸入・製品輸出という輸出入構造——などに原因があるとして、日本企業の体質改善を迫った。

円高に関しては年頭見解同様、体質改善への機会を提供するもの、と前向きに捉えたが、一方でプラザ合意以降、半年を経過しても進行し続ける円高の「速度」と「水準」に関しては、「米国をはじめとする関係諸国の姿勢には、現在のところ国際的な協調によつて為替レートの安定を図ろうとする雰囲気がかがえない」と明確に不快感を表明した。

円の急伸を受け、変動相場制に対する批判も出始める中、八六年一月二四日発表の通貨問題PT（速水優委員長）の『為替相場の安定化と政策協調を目指して』は、変動制そのものについては堅持する方針を示したが、「通貨当局は、機動的な介入によつて為替相場の安定化に努力することを期待したい。行き過ぎた相場水準を是

正するための介入が効果を上げるには、主要国間の為替相場に耐えられないほどの不均衡の存在が関係国間で認識された場合に、当該通貨当局間で話し合い、タイミングを失せず、協調介入を含む適切な為替市場対策をとることが重要である」と、相場の安定を図る方策にも詳細に言及、円の「急伸」には警戒感をにじませている。

八七年二月幹事会は、国際関係委員会の日米関係専門部会（小林陽太郎部会長）の提言案『世界経済の新たな発展を求めて―新たな日米関係の構築と日本経済社会の自己革新』を審議したが、あらゆる方向に議論は進んだ。「ドル暴落の可能性すら懸念される今回、報告書の現状認識は若干、甘いのではないかと、ある幹事が追及した。この専門部会は八六年一月、日米関係に関する中長期ビジョンを策定するため、産業界、官界、学界、ジャーナリズム、民間シンクタンクなどの専門家で構成された国際関係委員会の中の組織で、今回の提言でも日米を自由貿易・投資ゾーンにすることなど、シ長距離砲シの構想が提案されたのだが、足元の円高を懸念する幹事からの反発を招いた。

この提言は八七年二月二五日に発表されたが、その三日前の二二日、先進国はルーブル合意で為替相場の安定を確認した。この結果、プラザ合意以降のドル高修正に向けての各国の取り組みは終わるはずだった。しかし、現実には、その後も円高・ドル安は進んだ。

春のG7が開催された四月八日時点では、円は一ドル＝一四六円まで高くなっていたのだが、G7の共同声明は、「パリで合意した政策意図とおおむね合致している」と、この円高水準を容認してしまった。

さらに日本には財政出動による内需拡大を約束させた。日本が攻め込まれた背景には、ドルは、欧州通貨にはほぼ横ばいで推移し、円の独歩高になっていた事情がある。翌九日からのIMF（国際通貨基金）暫定委員会で

は、ベーカー米財務長官が為替相場の状況について「秩序あるもの」と発言、貿易不均衡是正に役立つとの見解を示し、一段の円高を招いた。為替政策を大転換した米国側は、その後もライター通商代表などによる「口先介入」を交えながら円高を容認し続けることになる。

三 バブル経済の発生

都市問題PT（坪井東委員長）が八五年三月一五日に発表した提言『二一世紀に向けての望ましい都市―活力と潤いのある美しい都市づくり』は、ほかの先進国などに比べて遅れている社会資本ストックの質的な充実を訴えた。国際化に対応した個性ある都市、情報化に対応した中枢頭脳的都市、高齢化に対応した資本整備などを提案している。

美しい都市づくり賞

この提言は、貿易不均衡是正の観点から内需拡大を促すのが大きな狙いで、「ペーブメントを梃としたまちづくり」「身近な緑・水辺空間づくり」といったカラフルなキャッチ・フレーズも活用している。魅力ある都市を形成するため、優れたケースについて、「美しい都市づくり賞」を創設することも提唱した。

PTは八五年九月、この賞への推薦を全国経済同友会に依頼、一一の各地経済同友会から一二の推薦があった。

翌八六年一月には芹原義信日本建築学会会長を委員長に選考を行い、

一、建設大臣賞Ⅱ市と市民が丸となった盛岡市の「美しい潤いのある街づくり」

一、経済同友会大賞Ⅱ浜松市の「浜松駅北口駅前広場及び駅周辺整備事業」、金沢市・香林坊第一地区市街地再開発組合の「金沢の用水」、鹿児島県・知覧町の「上郡地区の快適な都市街路」

——を選んだ。

『経済同友』八六年四月号では、巻頭でこの賞の特集を掲載している。盛岡市では、「百万本植樹運動」「生け垣一万メートル運動」などが展開され、「行政側が一方的に押しつけるのではなく、市民の総意を集め、市民とともに考え、時間をかけて着実に進行『もりおか方式』で、市と市民が一体となって推進され、実績を上げていく」という取り組みをしている。民間主導による内需拡大を訴える経済同友会にしてみれば、理想的な都市づくりのモデルといえた。

東京改造計画

経済同友会は地方都市だけでなく、首都・東京の改造にも取り組んだ。八六年一〇月二〇日発表の東京改造PT（中村金夫委員長）の意見書『世界の中心都市・東京の実現のために―国際ビジネス都市・東京を目指して』では、首都の六〇キロメートル圏を東京大都市圏として一体的に整備し、ニューヨーク、ロンドンと並ぶ国際ビジネスセンターにしよう、という構想を提唱した。

この時代は、八七年六月三〇日に公表された第四次全国総合開発計画（四全総）の策定中だった。それまでの

全総計画は東京の一極集中是正と地方振興を主眼としていたが、四全総をめぐっては、政府内でもこの経済同友会の主張と歩調を合わせるように、「内需拡大という観点から国公有地の活用も含めて東京問題に注目する」（八六年一〇月幹事会で石川副代表幹事）という姿勢を強めた。

さらに、八六年一月二日に社会問題委員会の都市問題小委員会（坪井東委員長）が発表した報告書『情報高感度都市（インテリジェント・シティ）の形成に向けて』では、東京湾・ウォーターフロント地区の「早期開発」を訴えた。汐留、晴海・豊洲、一三号地埋め立て地区などの開発に向け、国や地権者、経済界で事業推進母体を設立し、事業の遂行に必要な権限をこの母体に付与、必要なら特別立法措置も講じるべき、と踏み込んでい

る。
内需拡大を図るためには、都市開発と同時に住宅問題も重要なポイントになる。八六年九月一九日には石原代表幹事見解『住宅取得促進税制拡充についての意見』を発表した。①住宅取得費の二％を税額控除する、②現在の年収制限、面積制限などを撤廃し、税額控除額の上限を二〇万円から一〇〇万円に拡大する、③増改築を控除対象に入れる——など、税額控除の使い勝手を何とか良くしようとしている。

住宅地の供給促進策では、都市計画法、建築基準法の見直しによる高度利用の促進や、国・公有地の活用、先にも触れた東京湾ウォーターフロント地区の開発、市街化区域内農地の利用転換などを挙げた。

土地取引は自由化か規制か

前述の都市問題小委員会の報告書は、ウォーターフロントの「早期開発」を主張していた。これは「都心部の

地価高騰」を気にかけていたためであった。

八六年は後から見れば、「バブルの素地ができた年」であった。円高の加速が輸出産業に大きな打撃を与え、経済企画庁は八月の月例経済報告で景気後退宣言を発した。公定歩合は一年に四度も下がって年五・〇%から三・〇%になった。民間の住宅ローンや住宅金融公庫の金利も下がり、新規住宅着工戸数は一〇月には前年同期比で九・三%増加した。

金利の低下を受け、企業も個人も金融商品をより吟味するようになり、「財テク」という言葉が市民権を得た。八六年一月に購入申し込みが行われたNTT株も人気を呼んだ。東証平均株価は年初の一万三三六円八七銭から年末には一万八七〇円三〇銭まで値上がりした。

こうした傾向は八七年には一段と鮮明になる。中でも東京都の地価は、同年一月一日時点調査の地価公示では前年比五三・九%増、同年七月一日時点調査の基準地地価では八五・七%上昇した。新聞報道によると、地価高騰の背景として、「カネ余りを受けての金融機関の土地融資の増加」「一極化現象の下、都内での事務所不足」「土地投機、土地転がしの活発化」が指摘されている。

政府・自民党は矢継ぎ早に対策を講じた。主な施策は次の通りだ。

▽国公有地は買収後、一〇年間転売禁止（八七年一月の地価対策関係閣僚会議で決定）

▽小規模面積でも急騰の恐れがあれば、都道府県知事、政令市長などへの取引価格報告を義務付け（八月から、

国土利用計画法改正）

▽大都市圏の市街化区域内農地で宅地並み課税逃れを図る「偽装農地」の監視強化（九月に自治省が通達）

▽法人、不動産業者が保有二年以内に転売した場合、譲渡益に重課税（一〇月から。租税特別措置法改正）

一方で、経済同友会の首都圏委員会・地価対策特別小委員会が八七年一月二〇日に発表した『基本的な土地政策のあり方について』では、地価の安定について、抑え込んで地価を下げる、という方向ではなく、「供給の拡大」で対応すべきとして、より前向きな対策を推奨している。

「単なる転売目的の投機的な土地取引」の抑制を訴える一方で、土地の「所有」より「利用」を優先する税体系を主張した。転売目的などには重課税で臨むとしても、「所有者自らが有効利用していくことが困難な土地については、土地譲渡益課税を思い切って軽減し、流動化を図るべき」と提案した。

提言案を審議した一一月幹事会では、櫻井修委員長が地価対策の難しさを吐露している。「世間もやや感情的な目先の議論が多く、規制強化論や私権制限論がかなり強まっていた。ところが一方、それらと対極に主として学者グループなどから、土地取引あるいは都市開発についてはむしろ完全に自由化すべきであり、一切の規制は逆行しているという議論があり、意見が二極分化した流れがあった」という。その中で小委員会は検討を重ねた。その結果、「モグラたたきの具体的な具体策を論ずるより、今後土地はいかにあるべきか、という基本的な考え方を論ずる方が重要であるとの意見が多かった」。

以降も土地問題に関して、経済同友会は様々な論戦を展開していく。時には「地価税」をめぐる他団体と見解が異なることもあった。九〇年には、賀来龍三郎委員長の土地・住宅問題委員会が遷都論を掲げて話題を呼んだ。

インフレ懸念で温度差

バブルが顕在化した八七年の経済状況をどう見るかは難しい。経済企画庁は八月に「景気回復宣言」を行っており、八七年一〇月一六日発表の経済同友会の『景気定点観測アンケート調査結果』でも九五%の経営者が「回復期にある」と回答しているが、インフレ懸念に関しては意見が割れている。七六%が金融政策は引き締め気味にすべきだと回答したものの、五月二九日に決定された内需拡大のための六兆円の緊急経済対策をめぐっては、七二%が「拡大策の実施や支払いの一部を翌年度に繰り越すのは反対」としている。

これに対して、同日の発表会見で石原代表幹事は「地価の急騰など、インフレ懸念が強まっている。拡大策についても国際公約はあるが、決まったからといってどんどんやるべきものでもないのではないかとアンケートの結果とは異なった見解を示している。

八七年には、史上最低の年二・五%になった公定歩合について、政府・日本銀行内に様々な意見があったのも事実である。この金利水準は二年余りも維持されるが、なぜ修正されなかったのか。一〇月一九日には「ブラック・マンデー」（ニューヨークのダウ平均株価の大暴落）も発生して、日本銀行が「上げ時を失った」という見方も多い。

もっとも、公定歩合は国内情勢だけで決められるものではなく、為替安定に向けた協調体制の下で、国際的な制約もあった。ブラック・マンデー自体も一〇月一七日、ベーカー米財務長官がテレビのインタビューで「西独が一層の金融引き締め策を取るならば、米国は為替安定のためのルーブル合意を見直さざるを得なくなろう」と発言したことが直接のきっかけになった。

四 規制緩和と企業の革新

経済界が全面応援した臨調は八〇年代前半、行政改革を国民運動に押し上げた。この章で扱う八〇年代後半以降は、臨調の提言が実を結んでいく季節である。

八五年には電電公社の民営化でNTTが誕生し、行革の最大の目玉だった国鉄改革では、八七年にJR各社がスタートした。行革の方向にも変化が見られ、臨時行政改革推進審議会（第一次行革審）を継いで、八七年に始動した第二次行革審が掲げた検討の柱の一つが、規制緩和の推進だった。従来、「小さな政府」と民主導の経済活性を主張してきた経済同友会も、この好機に規制緩和に関する提言を積極的に発していった。

経済五団体に余剰人員の受け入れを要請

臨調が国鉄改革の具体策の実施を委ねた国鉄再建監理委員会は八五年七月二六日、『国鉄改革に関する意見』（最終答申）を首相に提出、国鉄を六つの民間会社に分割することを提示した。公社制度では国の関与が大きく、外部干渉が避けがたく、赤字線建設などで過剰投資を招きやすい、と最終判断した。一方で、民営化後の適正要員については約一八万三〇〇〇人とし、余剰人員は九万三〇〇〇人と試算した。

これを受け、政府は閣議了解事項で、最終的には三万人を公的機関に受け入れることを目標に置いた。八六年

一月二四日には、中曽根首相が経済同友会など経済五団体首脳にも国鉄の余剰人員の受け入れを要望した。一般産業に一万人を要請したが、その後、経済団体連合会（経団連）が約一年をかけ経済界の予定を集計したところ、受け入れ可能枠は計二万三〇〇〇人に達した、という。

八六年一月二八日に国鉄分割・民営化法が成立すると、石原代表幹事も「日本の社会・経済構造の大きな変革の一環」と評価し、他団体とともに余剰人員の再就職や長期債務の処理問題などで「全面協力」していく姿勢を示した。さらに、民営化された八七年四月には、「民営化された以上、行政、政治の介入は慎むべきだ」とクギを刺している。

その後国会議員や地元の間で北陸などの整備新幹線計画の話が盛り上がっていると、経済同友会をはじめ、経団連、日本経営者団体連盟（日経連）は計画に消極姿勢を示した。国家財政を圧迫する巨額投資になる上、民営化間もないJR各社の経営戦略の障害になる懸念もあったからだ。これに対して、地元の経済界からは「石原さんのところの車は買わない」といった反発の声も上がった。

七七年以来の独禁法見直しを

臨調が残した答申内容が実現されるかどうかを監視してきた第一次臨時行政改革推進審議会（行革審）（土光敏夫会長）が八六年六月に解散すると、中曽根首相は行革路線を続けて進めるために同名の審議会を設ける法案を提出、年末に成立させ、八七年四月に第二次行革審（大槻文平会長）がスタートした。活動期間は三年で、検討の柱は二つ。土地税制を含む土地対策と、規制緩和の推進だった。後者については規制緩和推進要綱の策定と、

流通・物流などの個別分野の規制見直しへの提言が求められた。

臨調などを全面応援してきた行革推進五人委員会も六月二二日に行われた第二次行革審の会議の場で意見陳述し、今後の行財政改革の課題として、①規制緩和、②行政機構の改革、③国と地方の関係の見直し、④農業政策の改革——を挙げている。

こうした流れの中で経済同友会は様々な分野の規制に対して、提言を重ねていった。

八六年一〇月二七日に消費問題PT（服部禮次郎委員長）が発表した提言『消費活性化のための五つの提言』で、消費者利益尊重の観点から、大規模小売店舗法（大店法）に盛り込まれた各種の規制の見直しを訴えた。さらには、「消費者のプライバシー保護の仕組み創設」「消費者信用を利用しやすい環境に」「週休二日制の定着」「勤労者の可処分所得の増大に向けた大幅な所得減税」などを提案している。

八七年一月の年頭見解『国際化のための新しいパラダイムを求めて』では、純粹持ち株会社を禁止する独占禁止法の見直しを提案した。「企業のグローバル化のための新しいパラダイムの進展に伴い、諸制度の見直しが必要である。グローバル化は日本企業と外国企業がイコール・フットイングに基づいた共通のルールで行動することを求めるからである」と説明している。

持ち株会社の復活については、高橋元公正取引委員会（公取委）委員長が三月、「戦前の財閥支配をなくすという経済民主化（禁止の）出発点で、改正はむしろ海外からの反発を招く」と否定的な見解を示したが、経済同友会の提案には、自民党独禁法改正特別調査会、経団連などでも同調する声が多かった。経済界には、七七年に強化されて以来、見直されていない独禁法を、国際化時代に合わせたものに修正したいという願望があり、そ

れが経済同友会の年頭見解をきっかけに機運が高まっていった。

翌八八年二月一九日には企業法制委員会が提言『多様化・国際化の中での企業法制の改革―独禁法・商法の株式保有規制のあり方に焦点をあてて』を発表、「株式取得に対する制限には現在、必要性がなくなったものや希薄化したもの、国際化時代の市場開放にそぐわないものがある」として、独禁法の「持ち株会社の禁止」のほか、「大規模事業会社の株式保有の総額制限」、商法の「自己株式の取得・質受け」などの改善を求めた。

特に「株の保有制限」に関しては、法の規制下になる大企業の対象が資本金一〇〇億円以上、総資産三〇〇億円以上となっている点について、「この一〇年に株価は五倍近くに上っている中で、自己資本などを基準額とする総額規制は株の買い戻しや新株買い入れの大きな制約になる」と指摘した。

「持ち株会社の解禁」に関しては、この提言では「問題提起にとどめている」（八七年度事業報告）。その経緯について、二月幹事会で速水優企業法制委員長が「現在、持ち株会社禁止規定で著しく困っているわけではなく、この部分が提言として外部に出ることによって、米国を刺激して、日本企業はますます強くなるのか」などと言われても困るし、国会などで野党の追及を受ける恐れもある」と説明した。

規制産業に斬り込む

産業の個別分野に関する経済同友会の提言も相次いだ。規制緩和PT（羽倉信也委員長）は、八七年二月二〇日に二つの意見書を発表している。一つは『都市開発分野における規制撤廃―民間の活動範囲の拡大による土地・住宅問題の解決』で、東京臨海部などを、民間の創意を十分に活かした規制なしの特定開発地域にするよう

提唱した。開発などに際しての縦割り行政の弊害を取り除くため、臨調のような中立的で行政などに勧告ができる第三者機関の設立も訴えた。

もう一つの『石油産業における規制緩和について』は、設備の新增設に関する許可や生産量の割り当てが、自由な企業活動の阻害要因になっている、と指摘した。石油産業を規制に縛られた体質から、市場メカニズムに対応した体質に転換させるための措置を検討した。

運輸も規制が多い産業として知られていたが、八八年一月二二日、規制緩和委員会（関本忠弘委員長）は提言『運輸市場の構造変化と規制緩和―自己責任原則の確立と新しい公共政策の展開をめざして』を発表して、「事業者保護」から「利用者優先」への発想の転換を提案している。具体的には、倉庫、通運など業種別に設けられている事業法を撤廃し、各業種の相互乗り入れの促進などで物流の近代化を進めるべきだとしている。この提言の特徴は、規制を温存する行政の姿勢にも批判を加えている点で、「規制緩和によって起こるかもしれない事態への責任は取りたくない」といった行政の姿勢を指摘した。

規制緩和委員会は、八三年にレーガン大統領が提唱した円ドル委員会以降、議論が高まっている金融の自由化問題にも踏み込み、八八年二月一九日に『金融・資本市場の活性化と規制緩和―自己責任原則の確立と国際化への対応にむけて』をまとめた。小口預金金利の自由化や短期プライムレートの見直し、業界問題の改善などに加え、後年、経済同友会でも議論が活発になる政府系金融機関の抜本的な整理・統合を掲げている。さらに、金融機関の自由競争を阻害するような規制色の強い行政指導の廃止も提言している。

既成の産業に対する規制だけでなく、将来的に規制されそうな産業への検討も行われた。八八年七月一五日に

規制緩和委員会が発表した『ニュービジネスの活性化に向けて―自己責任原則の徹底とニューフロンティアの開拓』では、ニュービジネスは内需拡大の観点からも重要視されているが、行政の間には「新しい産業には新しい規制を」という姿勢も見られる、と批判している。ニュービジネスそのものが、複数の官庁にまたがる許認可を必要とするケースが多いことから、調整の「幹事役」を果たす官庁を設定して、縦割り行政を打破するよう提案している。

規制緩和を進める際には、官庁の縦割り行政が障害になる場合も多々見受けられる。こうした問題については、縦割り行政の実態研究会（千野宣時委員長）が検討を進め、八九年四月幹事会に中間報告をした。高橋寿夫副委員長によると、研究会は八八年秋にアンケートを実施、八二%の企業が縦割り行政の弊害を指摘した、という。

さらに高橋副委員長は、縦割りの弊害には次の六つのパターンがあると説明した。①新たな行政ニーズの出現には関係省庁による取り込み争いが行われる、②行政が所管に固執するあまり、規制が固定的になり、環境変化に対応が遅れる、③大店法の運用などでは行政指導を中心にした行政の不透明性が縦割りの弊害を増幅する、④省庁間に足並みの乱れがあり、ロスが生じ、国際摩擦の原因にもなる、⑤関係官庁が判断回避し、事が成就しない、⑥時間と手間がかかる――といった内容で、現代にも通じる興味深い分析である。

さらに具体的なケースとして、「ハイビジョンをめぐる郵政・通産省の権限争い」「通信と放送の融合に調整がつかない」「ウォーターフロントの開発で運輸・建設省の調整が難航」などを挙げ、関係企業からも詳細なヒアリングを実施していると報告した。

後年、経済同友会が積極的に提言を重ねていく医療・年金・福祉に関する主張も見受けられる。八五年五月

一二日に年金問題PT（安藤太郎委員長）がまとめた『人生八〇年時代の年金制度―日本型年金制度をめざして』は、公的年金を「ミニマム」「基盤的部分」の保障にとどめ、あとは企業年金、個人年金で賄うシステムを提唱した。公的年金への高水準の負担が続けば、企業の福利厚生之余地を狭める、との懸念が前提にある。公的年金の支給も早期に六五歳に引き上げ、「一定所得（例えば年収一〇〇万円）以上には支給しなくてもいい」と主張した。

八六年六月二〇日に行革関連調査PT（藤崎章委員長）が発表した『活力ある福祉社会の推進と企業の役割』は、現行の仕組みでは財政負担が急増することから、「所得補償色が強い『救貧的福祉』から、同じハンデを持つ人は同じ内容の福祉サービスを受けるといふ『普遍的福祉』への転換」「受益者の応能負担の原則の徹底」「在宅福祉への支援体制整備」などを提案している。

五年で生産コスト半減

規制緩和については、前章でも紹介したが、農業分野に関する経済同友会の提言には定評がある。八八年九月二八日に発表された農業近代化を考える委員会（諸井虔委員長）の提言『コメ改革の目標と方策』は、新聞の見出し的にいえば「コメの生産コストを五年後に半減しよう」というもので、「目標数字に無理があるとしても方向は間違っていない」など、新聞各紙が社説などに引用するほどの反響を呼んだ。

生産コストを見直す理由は、高水準の消費者米価が国民から批判されているだけでなく、海外からの批判を浴びる状態になっているためである。そこで、需給ギャップの原因にもなっている食糧管理制度を改革して市場メ

カニズムを導入する。制度を改革すれば、過剰米処理のために強いられる財政負担も軽減できる、という論法である。

非常にすっきりとした主張だが、デリケートな部分が多い農業提言だけあって、何度も見直しが行われた。

提言の中でも「五年後に半減」というコスト削減の目標が経済同友会内でも大きな関心呼び、八八年六月幹事会では諸井虔委員長が、目標を達成するには、中核農家の経営規模を平均一五ヘクタール程度に拡大すること、五年後に強い農家が育った段階でコメの輸入枠を設定、その後、次第に拡大していく考えなどを示した。

さらに、翌七月幹事会で問題になったのは、大前提として「コメを自給することが望ましいかどうか」であった。諸井委員長は「委員会内にも輸入でカバーすれば良い、という意見はあった」と認めた上で、「従来、経済界は早期自由化を求めてきたが、農業サイドと議論にならず、おのおのが主張し合う形で終わっていた」「夏季セミナーでも、即時自由化で日本の稲作を壊滅させることはせずに、できるなら残したい。ただし今の状態では残す意味がない、との意見が大勢を占めた」などの指摘があったが、結局は自給路線に落ち着いたことを明らかにした。

提言は、七月幹事会で了承され七月二七日に発表、八月三日に新聞掲載を予定していたが、夏季セミナーで出された意見がもとで発表をいったん見送ることになった。「RMA（全米精米業者協会）が包括通商法成立後に、同法三〇一条に基づき日本のコメ市場開放を求めて提訴すると言明しており、受理される可能性もある。このような時期に、このままの内容で発表することに問題があるのではないか」という懸念であった。

輸入枠の設定などに関する経済同友会の提案が、日米交渉などになった場合に影響を与えかねないことを心

配した意見で、諸井委員長と石原代表幹事、河合専務理事が協議して、「輸入の方針」に関する記述を削除した。その上で、ようやく八八年一〇月四日に新聞紙上で掲載が解禁となった。

規制緩和や経済社会の構造改革を行う目的は企業活動を活性化し、国民生活を豊かにすることにあるが、後者に焦点を当てたのが、生活の豊かさを考える委員会（飯田亮委員長）が八八年三月一八日に発表した提言『多様な選択肢のある社会の実現を求めて―豊かさ実現のための基盤づくり』である。個人が積極的に社会参加することを提案しており、そのために、企業には時短の実施、政府には住宅問題への積極的な取り組み、東京一極集中の是正などを訴えた。

翌八九年二月一七日にも、豊かさを求めるシナリオ委員会で提言『個人、企業共存の時代』の実現をめざして―国民の豊かさを高めるシナリオ』を発表している。川勝堅二委員長は一月幹事会で、日本人が豊かさを実感できない理由を、①生活財の価格が割高、②住宅・住環境が貧困、③自由裁量になる時間が少ない――と説明した。提言では「国際共通価格化」の推進、サマータムなどフレックス化の推進、職住接近の浸透、などを挙げている。

自省と責任を求める

経済同友会の提言の特徴は、行政に対する注文はもちろん、国民にも改善を迫り、*「身内」*の企業に対しても、さらに厳しい姿勢で自省と責任を求める点にある。国に向けて盛んに規制緩和に関する提言を発し続けたこの時期にも、こうした姿勢は貫かれている。八八年一月の年頭見解『行動原理の革新を求める』でも、国、国民、企

業の三者に自己改革を要求している。①国には、税制、土地、農業、規制、教育の各分野の改革の断行、②国民には、「時代の変化にそぐわなくなっている既得権を放棄し、自己責任原則を確立する」こと、③企業には、「高付加価値、内需指向、利益重視」の経営へと理念を転換すること——を求めた。

中でも企業には、水平分業の推進を提案し、「わが国企業が海外移転、製品輸入を進めることは先進国に対してはその空洞化を埋め、発展途上国に対してはその成長と発展を支援することになる」と、世界的規模での貢献を求めた。

要求は一見、過大なもののように見えるが、見解は「小国ならば自国の利害を最優先にしても大目に見てもらえるかもしれないが、経済大国の日本にそうした甘えは許されない」と説明している。

時期は前後するが、八七年三月二〇日発表の経営方策委員会（那須翔委員長）の報告書『企業経営の新しい展開——創造と連帯を目指して』は、規制緩和と企業行動の関係について明確に言及している。「今後、規制緩和などが進み、企業の自由度が拡大するのに伴い、新たな自覚と責任に基づいた行動が求められる。このような努力を怠るとき、国内のみならず、国際社会においても、再び規制の強化などを招きかねない。自らの発展の方途を自ら放棄することのないよう、自己規制に則った節度ある企業行動を展開していかなければならない」という。

早くから「企業の社会的責任」を訴え、常に企業と社会の「距離」と「かかわり合い」を熟慮してきた経済同友会ならではの規制緩和論といえる。

佐々木代表幹事の時代である八二年から始まった『企業白書』も、毎年、企業行動に関する新たな提言をしていった。

八六年一月二八日発表の第四回企業白書『グローバルバリエーション―新しい国際化の進展』（山中宏経済情勢調査会委員長）は、企業の海外進出のあり方を示した内容で、日本企業の国際化は現段階では、各国市場に個別的に対応する「マルチ・ドメスティック戦略」であると分析した。ただ一部の先端的企業は経営諸資源を地球的規模で展開し、全世界を一市場と見る「グローバルバリエーション」を明確に意図しており、今後、多くの企業が目指すべき方向にも、こうしたグローバルな視点が必要だとしている。その上で、欧米の多国籍企業とは違って、やや分権的で各国のイニシアティブをより多く許容した独自の経営方式を採りで確立していくよう提案している。

八六年一月二九日の第五回企業白書『ネットワーク戦略の展開と新しい企業組織』（山中宏経済情勢調査会委員長）は、日本企業が二の足を踏みがちなM&A戦略に言及している。日本は脱成熟期を迎え、ここをどう通過するかが、長期的に日本企業を大きく左右する、と時代観を示した上で、「内部成長か」「外部資源か」の二者選択は今日ではあまり意味がなく、同時多角的に事業創造をしていくことが鍵になる、と方向付けをしている。

八八年一月二八日に発表した第六回企業白書『個性主義による戦略的人事システム』（山中宏経済情勢調査会委員長）は、長年の懸念である日本型雇用にもスを入れた内容で、年功序列的な平等主義は、創造性や変革の芽を摘み取る懸念があると指摘、個性主義に根底を置く人事制度の創設を提唱した。具体的には従来、「落ちこぼれ」扱いもされがちだった専門職をプロ集団に変身させる戦略や、グローバル経営の観点からの国際人事部の設置などを挙げている。

八八年一二月一六日発表の第七回企業白書『差異化の時代』（品川正治企業の行動革新委員長）は、タイトルからも話題になった。一二月幹事会で、当然のように「差異化」の意味についての質問が出ると、依田直副委員長は「（似たような表現の）差別化という言葉は、製品差別化といった限定された使われ方をしているが、今回は企業行動、経営理念までを含んだ幅広い概念として捉えた」と説明している。差異化とは、制度や企業価値を見直して、新しい価値・情報を生み出すこと、と定義している。白書では、日本企業が量的指向・横並び指向の「同化のマネジメント」から、円高不況などを越えて、「差異化」の経営に行動を転換してきている点を紹介している。

企業白書はその後も「進化」を続け、九〇年一月三一日発表の第八回企業白書『情報ネットワーク時代の企業経営』（立石信雄企業動向研究会座長）は、B5判九六頁で印刷実費の二〇〇〇円で発売したところ、発売日から三日間で、例年の一年分に当たる一二〇〇冊が売れるほど注目された。コンピューター文化が社内から一般社会に出て、消費者、市場を巻き込んだ広がりを見せており、九〇年代の経営はコンピューターが鍵になる、という内容だった。

九一年三月二八日発表の第九回企業白書『新段階のグローバル経営―内と外とのグローバルリゼーション』（鈴木忠雄企業動向研究会座長）は、「新段階」とは「部分的国際化から企業活動全体のグローバル化」であり、「外国企業の日本進出についても日本企業がその対応を迫られている」という問題意識の下でまとめられている。

ところで、経済同友会の提言には、明らかな造語も時々見受けられる。例えば、「柔考挑戦」という四字熟語が、ソフト化経済の展望PT（近藤道生委員長）が八七年一月一六日に発表した報告書『ソフト化と企業経

営」にキーワードとして登場する。柔考挑題は、企業が「経済のソフト化」にどう対応すべきかについての具体的手法を示したもので、その意味は「これからの企業にとっては第一に柔らかに考えること、第二に問題を探り出し、これに挑むこと」だということ。もちろん、「重厚長大」を意識した造語である。

労働力流動化時代に

この時代に多いのは、労働問題を扱った提言である。六〇年代には経済の高度成長を支えた日本型雇用慣行も、低成長時代に入って制度疲労を起こし始めていたことは前章でも触れた。具体的に制度をどう変えるべきかという議論は、まだ当時は熟していなかった。しかし、第二次石油危機や円高不況といった試練をくぐり抜け、企業が減量経営から高付加価値経営に向かう段階の差し迫った問題として、「雇用慣行」が経営の大きな課題になり、その具体的な回答も用意されるようになった。

八七年三月四日に社会問題委員会の雇用問題小委員会（石井公一郎委員長）がまとめた意見書『労働力流動化時代に備えて』は、二〇〇〇年を目指した、ロングスパンの雇用問題を捉えた。意見書では、円高不況の下、大量の失業が発生している時代の企業家には、新事業や拡大させる事業と、カットする事業の確かな判断が必要だという。事業内容を厳しく精査する必要がある時代の経営者には、労働力の流動化を企業活性化のテコとする積極性が求められる。比率で言えば、成長度の高い企業は、従業員のうち三割が「流動型」、七割が「定着型」という構成になると予測する。

さらに、これまでは、同質な人材をそろえることが効率を上げるために有利だったが、今後は異種混合で創造

力を引き出す必要があり、中途採用や他職種からの異動者、女性、専門的能力を備えた外国人などの積極的な活用を促している。一方で、働く環境も変えるべきだと主張し、①二〇世紀末までに労働時間の一割程度の短縮、②勤務時間のフレックス化、③サテライトオフィスの拡大——などを挙げている。

この小委員会は八五年九月に発足した。今回の意見書を検討したきっかけは、もちろん、円高不況で雇用問題がクローズアップされてきたことにあるが、「当面の雇用問題の緩和を意図した応急策よりも、来世紀に視点をのけた経済社会の大きな変革の流れの中で雇用・労働に関する新たな枠組みを構築するとの観点から意見書を作成することにした」（『経済同友』八七年三月号）という。

一方で、八七年九月三〇日に発表された教育問題PT（杉浦英男委員長）の意見書『E I 確立のための意識改革——企業内教育の新しい方向』は、従来の社内教育が経営トップの認識不足などから不十分だったという反省に立って書かれたもので、C I（企業理念）に基づいたE I（企業教育理念）が必要だとしている。その上で、社員のベクトルと企業のベクトルが一致するようにE Iを実施、教育で成果があったかどうかなどは、「教育投資ランキング」などを作成して判断することを提案した。C Iだけでなく、E Iの方向性を定めるには経営者自身の判断が必要としており、経営者の責任の重要性を強調しているのが特徴である。

八八年三月二三日に産業高度化推進委員会（中村金夫委員長）がまとめた『産業高度化——新たなフィールドの創造と企業の変質』は、唐津一東海大学開発技術研究所教授らからのヒアリングをベースにした提言で、今後は先端産業の集約化と、それを支える新サービス分野の開拓が必要になるため、適材適所に人材配置できるように、転職に対するインセンティブの付与が不可欠になると提案した。

五 積年の思いの消費税

八八年も押し迫った一二月三〇日、消費税法が公布され、翌八九年四月一日から消費税が実施された。多くの経済人は、潜在的には「いくら行革を断行して歳出削減を進めても限界がある。財政再建と一段の高齢化社会の進展に対応するのには、やはり大型の間接税が欠かせない」と考えており、その思いがようやく叶ったことになる。ここに来るまでには実際に二〇年近い紆余曲折があった。

「売上税」廃案に

大型間接税の導入をめぐるのは、これまで自民党と経済界は何度も苦い経験をしている。政府税制調査会が「一般消費税」に言及したのは、はるか昔の七一年八月のことで、この時点では長期答申に盛り込まれていた。次に大平正芳内閣が財政難の解消に向け、「一般消費税」の導入を掲げて七九年一〇月の衆議院選に臨んだが、惨敗を喫した。その後は、「増税なき財政再建」をスローガンにした行革運動の中、消費税論議は下火になったが、中曽根政権が「戦後政治の総決算」として、八七年の通常国会で減税とセットで「売上税」法案の成立を狙った。しかし、首相が八六年衆参両院同日選挙で「大型間接税と称するものはやらない」と発言していたことが問題になり、「公約違反だ」と反発を招き、結局は廃案になった、という経緯がある。

中曾根第三次内閣の発足を受けて、経済同友会の政策委員会（石川六郎委員長）が八六年七月二八日に『わが国が直面している課題と当面の政策運営について―新内閣に対する要望』を発表し、「課税ベースの広い間接税の導入」を含む税制の抜本的改革を提唱している。

八六年八月に行われた会員アンケートでも、八五・〇%が「課税ベースの広い間接税」に賛成、このうち、七四・九%が「日本型付加価値税」を支持していた。

当時、政府税制調査会からは、製造業者売上税、日本型付加価値税など三類型四案が提示されていたが、経済同友会は八六年九月一九日発表の財政・税制委員会（渡辺文夫委員長）の意見書『税制の抜本的改革について』でアンケートに基づいて「日本型」に賛成を表明した。メーカーなどに課税する「製造業者売上税」には、「現行の物品税の拡大にすぎず、また、サービスに課税できない」ことから反対した。

「経済同友会が「原則非課税なし」

前述したとおり、この時は売上税は廃案になってしまったが、その後、経済同友会が望む「新・間接税」の全貌が明らかになったのが、八七年七月二二日に発表された税制改革委員会（渡辺文夫委員長）の意見書『税制改革の実現に向けて』である。廃案になった売上税からの修正点は、①非課税の範囲を広げたことが仕組みを複雑にし、不公平を招来すると懸念されたため、原則としてすべての国内取引を課税対象にする、②免税点が一億円では経済取引を歪めるとの指摘があるため一〇〇〇万円程度にする、③税率は課税ベースの拡大もあり、二・三%とすることも考えられる――などで、自民党内から浮上していた福祉目的税化は否定している。これは同年

五月に実施したアンケート結果などをベースにしている。

八七年一月に竹下内閣が成立すると、政府内でも間接税の見直し作業が進んだ。この政権は用意周到で、八八年三月の衆議院予算委員会では、新型間接税を実施した際に課題となりそうな点を「六つの懸念」として首相自らが指摘した。「逆進的になる」「所得税のかからない人に負担になる」などで、これらのポイントに回答していくことで、これまでの政権が怠った、国民への「根回し」を続けた。

八八年六月三日には自民党税制調査会によるヒアリングも行われた。経済同友会は欧州などで採用されている明細書（インボイス）方式の採用を提唱したが、煩雑さを嫌う声にも配慮して、「帳簿計算方式でもやむを得ない」と回答した。経済界の足並みもそろい、七月には税制関連六法案が提出された。

六法案成立

しかし、そこからが曲折の連続であった。八八年八月一日の衆議院本会議で、竹下首相の所信表明演説を受けて、代表質問に立った社会党の土井たか子委員長は、「この臨時国会は税制国会ではなく、リクルート国会」と宣言した。

内閣は六法案の成立を図るため、臨時国会にこぎ着けたのだが、事情が許さなかった。政・官・財を巻き込むことになるリクルート事件が、すでに「延焼中」であった。事件は、八八年六月一八日の新聞のスクープで発覚した。リクルート社の子会社のリクルート・コスモス社の未公開株が、川崎駅前再開発をめぐる便宜供与を目的に川崎市助役に譲渡された、というものであった。七月に入ると、中曽根康弘、宮澤喜一といった自民党の重鎮

クラスにもコスモス株が譲渡されていたと各紙が報道した。

国会で消費税論議が進まない中、八八年九月六日の経済団体記者会との懇談会で石原代表幹事は、「(リクルートの問題が) 解決しないと、税制論議に入れないというのはおかしい」と野党側が税制改革関連法案の実質審議入りしないことを批判した。

しかし、事件はさらに進展する。一〇月一九日には東京地検がリクルート本社などを一斉搜索、二九日には自民党の藤波孝生元官房長官が株の譲渡を受けていたことを認めた。

こうした状況の下、自民党は一月一〇日、衆議院税制特別委員会で税制関連六法案を「単独採決」した。石原代表幹事は、「リクルート問題の解明が必要なのは当然だが、国会機能がそのみに集中し、税制改革論議を十分に行うのが難しい状況」だと懸念を表明している。

一月一六日に行われた衆議院本会議の六法案は単独採決ではなく、公明・民社両党が加わった。公明党は党内に造反者や汚職事件関係者が出る中、共闘態勢にあった社共と距離を置き始めていた。社共は自民党が六法案を強行するなら、「衆院を解散してでも国民に信を問う」と強硬姿勢であったが、党内が混乱する中、「近い選挙は避けたい」というのが公明党の本音で、解散につながりかねない自民の単独採決を防ぐ戦術に出た。この大きな峠を越えた上、さらにリクルート事件に関与した宮澤喜一蔵相の辞任もあって、六法案は年末に成立した。

「感覚にマヒ」と猛省

ようやく実現に結びついた消費税問題とは別に、リクルート事件は一段と迷走、今度は経済同友会を直撃した。

八八年二月一四日、牛尾治朗、諸井虔両副代表幹事が会見を行い、コスモス株の譲渡を受けたことで、「経済人に対する信頼をいささかでも失わせる結果になったことにけじめをつけるべきと判断した」と、財界活動と政府の審議会のメンバーなどすべての公職を辞任すると発表した。

発表前の六日に会見した石原代表幹事は、「経済人が株を取得するのは一般論でいえば経済行為。これによって株を売った側に直接反対給付があるわけではない」と述べたが、国際化の流れの中で時代とともに慣行も企業倫理も変わり、経営者の自覚と責任も変わっていく。

一二月一九日朝、経済四団体のトップが緊急会談し、「事件が政界、経済界に様々な波紋を惹起したことは誠に遺憾」とする見解書をまとめた。今回の疑惑のような「不祥事」を未然に防ぐには、「企業人一人ひとりが企業の社会的責任を自覚し、企業モラルの問題として自省自戒しなければならない」と訴えた。

前章では、公害や一部企業による石油危機時の買い占めなどの行為を受けて「企業性悪説」が広まったことを紹介したが、今回の見解でも「企業全体の不信感につながり、ひいては自由経済体制の根幹を揺るがす事態にまで発展することをおそれる」と警戒心をあらわにしている。

経済同友会が翌八九年一月に発表した年頭見解『二一世紀に向けての日本の役割と経営者の責務』でも、社会的な不信を意識して、「企業行動についてのルールの確立とそれによる透明性の向上が必要である」と強調した。

さらに翌二月七日の経済団体記者会との懇談会で石原代表幹事は、民社党の塚本三郎委員長がリクルート問題で辞意表明したことに、「一般の人と違って単なる経済行為というわけにはいかない。公党のリーダーとしては慎重な配慮が欠けていた」と発言、さらに話は竹下首相ら自民党首脳にも及び「国民は政治に透明性と倫理観を

求めている。金と数があれば、何でもできるというのでは国民は納得しないだろう」と強烈に批判し、この時点で竹下退陣の方向性を示した形になった。

以降、経済同友会では、「事件はある日突然起きたのではなく、起きかねない土壌が経済界にはあった」（八九年四月二七日の石原代表幹事所見『信頼の回復のために』）、「経済界にも金銭への感覚のマヒがあった」（八九年七月二八日発表の石原代表幹事見解『経営者の責務』）などと、姿勢を改めていった。

その後、竹下首相が自民党幹事長時代にリクルートにパーティ券を買ってもらっただけでなく、寄附金も受け取っていたことが発覚した。その上、竹下政権の生みの親の中曽根元首相の国会証人問題と八九年度予算案の審議がセットの議論になるなど、首相の周辺が騒がしくなると、石原代表幹事は再び、政界に向けて口を開いた。

「今の内閣ではなく、（事件に汚染されていない）清新な人が自民党の再生を図るべきだ」と、八九年四月二二日の会見で経済界では初めて、明確に竹下退陣を迫った。翌二二日には竹下首相の元秘書がリクルート社から融資を受けていたことも発覚し、二五日、首相は政治不信を強めたことを国民におわびする、と退陣を表明した。

資金集めのパーティに自粛を要請

五月一九日の幹事会で、石原代表幹事は、竹下首相の退陣につながった自らの発言について、「発言が必ずしも的確に伝えられたとは思わないが、リクルート問題解決への一歩が着実に進められることは好ましいと思う」と述べた。同月一六日に経済四団体が一日も早い政治空白の解消を求める共同声明を出したことに関連して、「政治は三流、と言われてもしょうがないとさえ感じられる。一日も早くきちんとした政治体制を作り、自民党

が立ち直る方向がはっきりと表れるような後継総裁、後継内閣ができることを希望している」と発言している。

結局はリクルート事件で退陣した竹下政権だが、この政権の発足時に、まず求められたのが「政治の革新」であった。竹下政権誕生時の八七年一月六日、石原代表幹事が見解「政治革新の断行を望む―新内閣の発足にあたって」を発表している。「我々が新内閣に望むのは、従来型の対応の継承ではなく、明確なビジョンに基づき、大胆、かつ勇気をもって政治の革新を断行すること」、を強く要求している。従来型というのは、それ以前の、佐藤栄作首相以降、一五年も続いた三角大福中（三木武夫、田中角栄、大平正芳、福田赳夫、中曽根康弘）時代を指す。竹下氏は宮澤喜一、安倍晋太郎両氏と並び「ニューリーダー」と呼ばれ、その先陣を切って、トップに上り詰めた。実は政治史的には大きな区切りになる政権であった。

三人による総裁選は八七年一月八日に告示され、経済界は宮澤氏支持に傾いていたものの、中曽根裁定を受けて竹下首相が誕生すると、今度は竹下首相に急接近を図った。経済界は政治の革新を望んだが、結果的には政権は十分には改革を実現できなかった。

首相になる前の同年六月二八日の新聞報道によると、五月に開かれた竹下氏のパーティでは一枚三万円の券が七万枚もさばかれ、一夜で約二〇億円もの巨額資金を手にした。しかも、パーティ券は各企業に半ば押しつけ同然でさばかれていた、という。

自治省政治資金課の調べによると、七六年時点でパーティを開いた政治団体は四〇で、収入総額は五億円だったが、八五年には一四六団体、七九億九〇〇万円と急増している。政治資金規正法では企業の政治献金の上限を一億円と規定しているものの、パーティは法の枠外にあつて、資金集めも青天井になっていた。

八七年九月七日付の新聞報道によると、経済界はその後、「経済四団体のトップが連名で政治資金パーティーの発起人にはならない」ことを申し合わせるると同時に、自民党にパーティー自体の自粛を要請していたが、八八年九月に公表された八七年政治資金収支報告書では、資金集めのパーティーによる収入が過去最高になった。これに対して、石原代表幹事は「少なくとも大臣や政務次官などの公職にある議員は自粛すべきだ」と指摘、「政治資金の使途を公表し、その上で国民が納得できる調達方法を考えるべきだ」と、政治資金制度の変更を提案している。さらに、経済四団体トップは九月一四日の自民党四役との懇談会で意見書を提出し、パーティー券の購入について「業界団体を通じての協力はしない」ことを伝えた。

六 正念場の日米摩擦

貿易不均衡の是正に向けて、米国が「ドル高の修正」と「個別分野の市場の開放を強く意識した通商政策の確立」という二つの新戦略を採用したことはすでに触れたが、八六年一二月の米議会選で民主党が圧勝すると、一段と保護主義色が強まり、対日政策もますます強力に、過激になっていく。

翌八七年二月三日の会見で、石原代表幹事は、「対米輸出で日本が縮小すれば、他国からも同様の要求が出て、世界経済が縮小してしまう」と発言した。しかし、事態は恐れていた方向に進む。四月一七日、「通商法」三〇一条（不公正貿易慣行に対する対抗措置）に基づく対日経済制裁措置として、パソコン、カラーテレビ、電

動工具に一〇〇%の報復関税がかけられる。米国製半導体が日本でシェアを拡大しないのは日米半導体協定を日本側が遵守していないため、とするもので、戦後初めての本格的な対日制裁となった。

一週間後の二四日に行われた通常総会での石原代表幹事所見のタイトルは、『貿易摩擦への対応と経済政策の転換』で、「二〇〇〇億ドルを超えるわが国の経常黒字はとも許容されるものではない」として、貿易摩擦を激化させる原因にもなっている過当競争体質や市場シェア確保優先といった日本企業の行動を改めるように求めた。

「シェア確保優先に走ることなく、適正価格による輸出を目指すといった節度ある行動に転換していく必要がある」と提案している。

代表幹事の「シェア至上主義の是正」発言は、通商産業省機械情報産業局長の私的諮問機関「機械情報産業の将来展望に関する懇談会」にも影響を与えた。同懇談会は八七年八月二四日に発表した報告書で、「シェアを確保することでコストダウンを図ろうとする日本企業の戦略が、外国企業に懸念を抱かせている」として、自動車、半導体など六業種で国際協動的な企業行動を確立するよう求めた。

さらに、報告書は一步踏み込んで、企業に客観的な需給見通しを作らせ、過大な投資や生産をチェックすることを求めるだけでなく、個別企業が実施しにくい場合、通商産業省が計画の決定に介入する必要性も認めた。この点で、あくまで「自主調整」を主張の源流とする経済同友会の考え方とは大きな食い違いが見られた。

東芝機械事件

八七年四月三〇日、警視庁が東芝機械を対共産圏輸出統制委員会（ココム）規制違反の疑いで捜索した。船舶用のプロペラの表面加工機をソ連に不正輸出していたというもので、米側は、不正輸出された結果、ソ連の原子力潜水艦の低音化が進み、米軍の追跡が困難になったという話の筋を展開した。事件そのものは、通商産業省が五月一五日、東芝機械には対共産圏向け輸出の禁止一年の行政処分を下すなどの措置をとって処理されたが、米議会では「日本は戦後復興の大恩人の米国の安全を損ねることに手を貸した」と大騒ぎになり、米上院は八八年に審議する予定の「包括貿易法」案に、東芝グループからの輸入の禁止を可能にする「東芝条項」を盛り込むことを可決した。

八七年七月一日、東芝機械の親会社の東芝は会長と社長の辞任を発表したが、二人の辞任を日米はそれぞれどう見たのか。七日の会見で石原代表幹事は「親子関係がはっきりしている以上、親会社もある程度の責任を負わざるを得なかったのではないか」と発言、斎藤英四郎経団連会長も「親会社の会長、社長が引責辞任したことは、日本で考えられる最高の責任の取り方」と納得している。

しかし、米議会には「首脳が辞めても問題は解決しない」との反応が一般的で、結局、同月二一日には東芝製品を国防総省などの調達から締め出す条項を盛り込んだ「八八会計年度包括歳出法」案にロナルド・レーガン大統領が署名した。

こうした中、経済同友会は八七年五月二八日、米CEDのウィリアム・エバリー幹事（元通商代表）らとの協議を行った。米側は日米経済問題について、共同作業で見解を作成することを提案してきた。六月幹事会での河

合専務理事の報告によると、米CEDは「米国では通商摩擦が非常に感情的に取り扱われており、パーセプション・ギャップ解消のためにも日米の共同作業が有効である」との見方を示したという。

米CEDとの共同声明

この当時、米国の関係者が強い関心を示したものの一つに、貿易不均衡是正に向けてのマクロでの数値目標の設定がある。後に日本は自動車などの個別分野での数値目標設定に強く抵抗し、米国との間に出口のない「神学論争」を展開するが、日本側はミクロはもちろん、マクロ的な目標の設定にも積極的ではなかった。

八七年七月一四日にサンフランシスコで開かれた第二四回日米財界人会議では、「貿易不均衡改善が今後二二カ月にわたり促進されることが重要」と、待ったなしの是正を迫るコミニケを採択している。

出席した石原代表幹事らは、数値目標である「期限の設定」に強く反対したが、米側は、①今年（八七年）中に日本が対米貿易黒字を一〇%削減する、②八八、八九年にさらに二〇%ずつ削減する、③向こう二年半で対米黒字を六〇〇億ドルから三五〇億ドルまで減らす——といった詳細な工程まで提案してきた。

両者の調整の結果、不均衡改善が今後二二カ月にわたり促進されることが重要、との数値目標が盛り込まれた。日本側が押し切られた格好だ。会議にはマーチン・フェルドシュタイン前大統領経済諮問委員会委員長も参加しており、不均衡の改善が進まない場合、「ドルは一五から二〇%下がらなければならない」と、日本に圧力をかけている。

一方で同月二九日の経済同友会の理事会では、米CEDとの共同声明の作業状況が報告された。九月幹事会で

の河合専務理事の報告によると、夏季セミナーで検討された内容をベースに経済同友会案をまとめ、この案のレビュー作業に米側が入っているという状況であった。その声明作成の狙いは、米議会が審議中の包括貿易法案の内容を「モデレイト」なものにすることにあり、という。

この時点で、包括貿易法案は米上下院で調整中だったが、中には対米過剰黒字国への輸入制限措置を求める「ゲッター条項」、不正貿易を三年間で強制的になくす「バード・ドール条項」など日本を標的にした条項も法案に盛り込まれる候補に並んでいた。経済同友会はもちろん、米CED側も米国内の保護主義の加速を恐れており、両者が「穏健な内容」の法案を主張したのは当然のことであった。

八七年一月二二日、経済同友会と米CEDは共同声明『正念場を迎える日米貿易関係』を発表した。八五年に両者が同時に発表した見解『日米貿易新時代に向けて』は、先に触れたようにタイトルは同じでも双方が別々の中身を盛り込んだ内容だった。だが、今回は両者が案を再検討して完成した「一本の声明」で、各所に苦心の跡が見られる。

共同声明は現状認識として、「日米の対外不均衡はともに過去最高の規模に達しており、これを国際的に調和のとれる方向に早急かつ目に見える形で縮小させ、その傾向を定着させることが最優先課題である」と大前提を定義した上で、「日本の黒字のかなりの部分が不公正な貿易慣行によってもたらされているとのパーセプションも米国には広く見られ、日米の不均衡の原因についての正確な理解と正しい解決策の実行を妨げている」と経済同友会側の主張を反映させた記述も見受けられる。

先の財界人会議では、「一二カ月内に促進する」と謳った不均衡是正の期間に関しては、「ある程度の時間がか

からざるを得ず、五年程度をめどに確実に、勇気を持って具体的計画を継続的に実施し、改善状況を注意深く監視していくことが不可欠である」と期間を設定しながらも温和な内容にとどめている。

一方で、日本の市場開放策では、「必要なら分野によっては外国製品が参入しやすくなるような特別の措置を呼び水として時限的に採用することも検討する」と踏み込んだ。東芝機械事件を意識した記述では、「ココムによるハイテク製品の輸出規制を強く支持する。米国のこうした輸出規制を有効あるものにするには、同盟国も共通の規制を行う必要があることを認識し、規制対象を戦略的に重要な製品に限定すると同時に、米国の許可手続きを簡素化する必要がある」と米政府に求めている。

発表は同日、日米それぞれで行われ、米国では河合専務理事と小笠原敏晶幹事が、マイケル・スミス通商代表部次席代表と会談し、声明の趣旨を伝えた。

八八年包括貿易法

八八年に入ると、日米通商関係はさらに過熱する。一月の竹下・レーガン会談で、米側は同年四月で期限切れになる牛肉・オレンジの輸入自由化（数量制限撤廃）問題に言及した。牛肉交渉は八〇、八四年に続き三回目、米政府側は日本が自由化の時期を明示しない限り、通商法三〇一条による報復措置をとると圧力をかけ続け、結局、六月二〇日、牛肉とオレンジ生果は九一年四月に、オレンジ果汁は九二年四月に輸入数量枠を撤廃することが決まった。

八月二三日にはレーガン大統領が包括貿易法案に署名し、ついに「一九八八年通商と競争力強化に関するオム

ニバス（包括）法」が成立した。「通商及び関税」「輸出促進」「バイ・アメリカン法」「外国腐敗慣行法」など一〇編で構成され、日本に影響が大きい次の三つの条項も盛り込まれた。

一、スーパー三〇一条：不公正貿易を続ける国に対して、三年間で貿易障壁の撤廃を義務付け。通商代表部が「不公正」と判断するだけで相手国に報復できる。

一、関税法三三七条：米国際貿易委員会（ITC）への特許侵害の提訴で、侵害による被害を立証しなくても提訴が可能に。

一、東芝制裁条項：コム規制に違反した東芝機械や、親会社の東芝を米国の政府調達から締め出す。

懸案の「ゲッパート条項」などは撤回され、原案に比べて保護主義色は幾分薄められたとの分析が多かったが、日本の経済界への衝撃は大きかった。

七月に米下院が法案を可決した際、石原代表幹事は、「日米貿易収支が方向としては改善傾向にある」にもかかわらず、「あまりにも性急かつ短期的視野に基づくもの」だと非難した。石原代表幹事は、八月の上院可決を受けても、「政治的な駆け引きの中で可決された」と発言した上で、日本政府に「最後まで米議会への説得を続けてほしい」と訴えた。だが、一月の大統領選挙を控え、大統領も議会も国民受けする政策を取らざるを得ない、という米国の国内事情もあって、法案成立に走る米側の動きを止める力にはならなかった。

結果重視のアプローチ

米国の政府と議会の関係について、八九年三月二一日にワシントンで行われた経済同友会と米CEDとの合同

会議で、カーラ・ヒルズ米通商代表が次のような発言をしている。

井上實米国委員長が「米国では特に議会が強い関心を持つことで問題が政治問題化する懸念がある」と指摘したのに対し、「確かに議会は問題を複雑にする傾向があるが、議員は国民の代表であり、無視できない」と回答している。

二期八年を務めたレーガン大統領の後を受け、八九年一月二〇日にジョージ・ブッシュ氏が大統領に就任した。前年の選挙では民主党候補に対して地滑りの勝利をおさめたが、米政府の保護貿易色は弱まることなく、日米関係はさらに緊迫化した。四月幹事会に報告された『景気定点観測アンケート調査結果』で、米国の対日政策などを経営者に聞いたところ、「対日姿勢は軟化する」との回答はわずか五・一％だった。三一・二％が「スパー三〇一条を次々発動する」と予想し、警戒を強めていることが明らかになった。

一方で、八七年に共同声明を発表した経済同友会と米CEDとの間にも「きしみ」が見られるようになった。経済同友会の八九年三月幹事会に河合専務理事が報告したところによると、同月二日からワシントンで開く合同会議で、ブッシュ新政権に向けて、対外不均衡の改善に関する共同声明を発表する予定で、米CEDと調整していたが、「基本的な考えにかなり大きなギャップがあることが明らかになり、結論としては今回、無理に共同声明をまとめるのは必ずしも適当ではないということとCEDと合意した」という。

どのようなギャップだったのか。「日本側が日米間の貿易関係は基本的な方向としては改善に向かいつつあると考えているのに対し、米国側は昨年（八八年）後半以来の改善スピードのスロウダウンに対してかなり危機感を持っている」。さらに、「こうした現状認識の差が問題解決へのアプローチにも現れ、日本側が中長期的かつ構

造的にアプローチしようとしているのに対し、米国側は非常に短期的かつリザルト・オリエンテッド（結果重視）のアプローチをしている」と説明した。

八九年三月の合同会議を経ても、経済同友会と米CEDの主張の溝は埋まらなかった。四月幹事会で行われた井上米国委員長の状況報告を整理すると、

▽米財政赤字の削減：双方に意見の違いなし

▽米国の輸出拡大：日本側主張「米企業には日本を重要市場と位置づける長期コミットメントが欠落」、米側主張「問題意識はあるが具体的情報には乏しい」

▽日本の輸入拡大：日本側主張「関係は大きく見れば改善が進んでおり、現地生産本格化による輸出減、また逆輸入も期待できる」、米側主張「改善はスローダウン。日本側が民間としてマイクロでの効果的行動をとるべき」

▽対米投資の役割：日本側主張「日米貿易関係の構造変化の要因になっている」、米側主張「メインの解決策ではない。産業界にも受けが悪い」

といった具合で、ここでも米側は、日本の民間企業が個別分野で輸入拡大の行動を起こすよう求めるなど、即効薬を要求している。米CED自体が一年余の間に米国世論の中でもまれ、主張を大きく変化させていることが分かる。

しかし、このまま両者が歩み寄らないままでもいいのか。七月幹事会で、池田安彦米国副委員長は「昨今の日米関係についての議論はナシヨナリストティックで敵対的なものが多いので、米CEDと経済同友会が共同声明に

よって実質的な問題解決の方向と、問題解決への民間部門の積極的、協調的姿勢を示すことには大きな意義があると思う」と訴えた。

この幹事会では、米側から送付してきた声明案を審議した。米案をめぐっては、米企業の輸出拡大策で経済同友会側の主張であった長期的コミットメントの必要性などをそっくり採用している、と評価する向きと、「日本の輸入は増加しており、製品輸入比率も五〇％に達しているのに、どうして米国は日本が閉鎖的なのか」など否定的な見解が交錯した。だが、こうして日米間で案をやりとりし、審議している間に、日本側にも、自身が相当に変身する必要があるという自覚が浸透しつつあった。

例えば、ある幹事からは「肝心なのは米国を輸出指向型国家に変えていくことだが、日本も政策転換の必要がある」「かつて日本がとった輸出振興策のそっくり裏返しで、輸入拡大策をとる必要がある時期に来ていると思う」という発言があった。

八九年三月の合同会議以降、調整を重ねた結果、ようやく一月二日に米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』（井上實米国委員長）が発表された。

これまでの議論を集約して、「米国の民間部門ができること」として、日本市場に合わせた商品化や、輸出促進ミッションの派遣、「日本の民間部門ができること」として、流通システム・取引慣行の再検討などを提案。「米国の公的部門ができること」として、新通商法の適用回避を求めたほか、日本の対米直接投資を規制することは米国の利益にならないことを強調している。

この中で日本の取引慣行については、一〇月幹事会でも池田米国副委員長が「日本的取引慣行は固有の歴史・

文化の中で培われてきたもので、ある意味での合理性を持っている、ということ述べた上で、市場への自由な参入の障害になり、競争を阻害するように機能するものは改善していく必要があると述べた」と説明した。

この問題も含め、池田副委員長は「当時はCED側の理解は十分ではなかったが、CED側でもフィッツジェラルド氏をはじめ、日本市場でビジネス経験のある人がリードして理解を深めてきた」と発言、米CED側の努力と見識について感謝の念を示した。

内外価格差に斬り込む

経済同友会が米CEDとの我慢強い調整を続ける間に、日米政府間などでは大きな三つの出来事が起きた。一つは八九年五月に日本のスーパーコンピューター、人工衛星、林産物に新通商法スーパー三〇一条の適用が決定されたことだ。

二つ目は、ブッシュ大統領が八九年九月からの日米構造協議開始を提唱したことだ。協議は日本の市場開放を進めるため、規制の緩和と経済構造の改革を検討するもので、「貯蓄・投資パターン（内需拡大）」「土地利用」「流通（大店法の緩和）」「排他的取引慣行」「系列」「価格メカニズム（内外価格差）」がテーマになった。スーパー三〇一条と構造協議はリンクしていて、米政府は九〇年三月に協議の「中間評価」を出す予定で、できなければ翌九一年にもスーパー三〇一条発動を、と迫ってきた。

三つ目の出来事は、九月二七日にソニーによるコロンビア映画社の買収が発表されたことだ。一〇月三十一日には三菱地所もロックフェラー・グループ社（RGI）の買収を発表した。

スーパー三〇一条適用に関しては、八九年六月一二日の松永信雄駐米大使と経済同友会との懇談会で、松永大使が、①ブッシュはレーガンとは異なり「個別問題対応型」政権であること、②特定国の指定は遺憾だが、議会対策とみられ、日本に対する指定には米政府内にも根強い反対があること、③指定内容も日本に最大限配慮しており、日本政府の努力で実現可能な三分野を慎重に選んだこと——などを説明、「日本側の過剰反応を避けてほしい」と要請している。

日米構造協議に関しては、國廣道彦外務審議官が七月幹事会で講演し、①協議で取り上げる投資・貯蓄バランスの不均衡問題などは前川リポートでも指摘している内容で、米国の要求に譲歩するのではなく、日本のために何とかしないといけないこと、②為替調整でも日米不均衡は是正されず、構造上の問題が最重視されていること、③米議会には「協議はムダ、スーパー三〇一条で迫れ」という議論があるが、大統領はその圧力を抑えていること——を説明、「国益として、米国の穏健派との対話が不可欠」であることを強調した。

こうした入念な情報収集なども重ね、経済同友会は対応に乗り出した。中でも構造協議関連では、経済同友会は内外価格差問題、日経連が土地・住宅問題などに積極的に取り組んだ。

八九年九月中旬には物価問題委員会（速水優委員長）が世界八都市の三九品目について価格調査した。東京は、牛肉、ビールがニューヨーク、ロンドンなどと比べ二倍すること、食品一七品目中、一〇品目で東京の価格が一番高いことなどが判明、「協議での指摘を待つまでもなく、内外価格差の解消は国民生活にかかわる最優先の課題として積極的な取り組みが求められている」と結論付けている。

物価問題委員会は二月にも価格調査を実施した上で、翌九〇年一月二五日に提言『内外価格差の解消に向け

て』を発表している。内外価格差が「市場閉鎖性のバロメーター」と見られている現状では、市場原理を貫徹する価格体系を確立して、日本への信認を得る必要があると主張した。さらに、「生産・消費分野の政府規制を見直し、できるものから廃止する」「公正取引委員会は判断基準を明確にし、取引に競争原理が貫徹するよう監視する」「企業は長期的に海外価格が国内価格を下回らないよう自主努力する」「消費者自身も価格に敏感な賢い消費者になる」ことなどを提案する一方で、「急に変えようと市場が混乱するので時間をかけるべき」と注意喚起している。

提言案を審議した九〇年一月幹事会では、速水委員長が「財界が内外価格差を取り上げたことが知れわたり、世論をリードした面があったことは意義深かった」と成果を振り返る一方で、「価格は企業の利潤に直接かわるだけに、当初は総論賛成、各論反対の雰囲気も見られ、激しい議論の応酬もあった。経済同友会としては、これが当面ぎりぎりのところと判断してまとめた」と舞台裏を紹介している。

対米投資摩擦に配慮

スーパースリー一条には冷静に、構造協議には積極的に、と心掛けてきた経済同友会のメンバーも、ソニーや三菱地所の大型買収を受けての米国民の憤懣ぶりには頭を悩ませた。

ハリウッド映画を代表するコロンビア映画社の買収を『ニューズウィーク』誌などは特集で伝え、「日本が米国の魂を買った」と世論を煽った。ロックフェラー・センタービルも「ニューヨークの象徴」で、円高とカネ余りを背景に米国の不動産を買い進める日本企業への批判が高まった。

八九年一月二七日に米国委員会（井上實委員長）が発表した提言『製造業に関する対米投資摩擦軽減のためのクライテリア』では、工場などの進出先での日本企業の活動に行動基準を設けている。例えば、①外国人従業員の採用は積極的か、②現地ですぐ文書は英語か、③現地の病院や教会などへの寄附は——などである。

一方、同年九月二三日、反日感情も高まる米国に、第六次トップ・ミッション（調査団長・立石信雄企業動向研究会座長）を派遣した。調査団派遣の目的は、米企業の経営革新やリストラクチャリングの実態を調査することで、自動車産業の聖地・デトロイトなど五都市一二企業を訪問した。一月幹事会で報告した立石団長は、「日米が厳しい関係になる中で、各社とも親切かつオープンに対応してくれた」と様子を語った。対日攻勢を強める傍らで、米企業は強力に生産性・合理化を進めており、フォードの場合、六万七〇〇〇人を削減、一六五工場中一五を閉鎖した。一方で、同社の市場シェアは一七%から二一%に拡大し、クレーム率は六七%減少しているという。

経済摩擦の過熱で経済同友会が神経質な対応を迫られる一方で、米側のカウンターパートのCEDの立場も苦しいものになってくる。九〇年四月二〇日に日本で開かれた懇談会で、米CEDのオーウェン・バトラー会長は、三月末に発表した提言『米国通商政策の新展開』について、「米CEDが発表した提言の中で、これほど内部で異論が多かった提言はなく、そもそも結論が間違っている、提言を出すこと自体に反対だ」という議論が起きた」と説明した。

理由は、提言があくまで「自由貿易擁護」の姿勢を取っていたからで、バトラー会長自身も米国内で大変な批判を受けたという。会長は、「不幸なことだが、報復を背景にした交渉でなければ日本市場は開放できないと考

える米国人が増えてきたのは事実だ」と発言した。

こうした空気を肌で感じながら、九〇年五月二三日に発表した国際経済委員会（中村金夫委員長）の提言『九〇年代の世界経済と日本のあり方―経済摩擦の高まりとその対応』では、「短期的に均衡化を急ぐ余り、価格メカニズムを無視して輸出規制や人為的な輸入拡大策を講じることは、不自然な国際分業を促して、世界的な資源の最適配分を妨げるのみならず、管理貿易拡大への引き金となり、世界の自由貿易システムの破壊につながる危険が大きく、絶対に採用してはならない」と警告した。

七 開かれた日本に

多くの日本人の対外的な関心が対米貿易摩擦に向けられる中でも、経済同友会は長期的で広角的な視野に立つて、対ASEAN、対中国、さらには累積債務問題などへの検討も着実に続けていった。主張するだけでなく、行動にもつなげ、前章でも触れた「日本・ASEAN経営者会議」をさらに発展させていったほか、社員寮を使った外国人留学生受け入れプログラムを国に先駆けて実施するなど、斬新な計画を実現していった。

水平分業で国際協調

八七年一月二九日発表の産業構造問題委員会の『活力ある国際協調型の産業構造の形成に向けて』は、対米だ

けでなく、アジアなどを念頭に置いた産業構造論であった。日本が経済で国際協調を進めていくには海外直接投資や技術移転の促進が必要であるが、ここで懸念されるのが国内産業の空洞化である。

しかし、あらゆる産業を高度化させることで空洞化の懸念を回避すべき、と経済同友会らしい前向きな主張を展開する。具体的には日本経済の背骨である第二次産業をソフトウェアで一段と武装化した「二・五次」産業に発展させていくことが重要としている。

この提言は最終提言にあたる。前年の八六年六月に『わが国の国際水平分業のあり方と課題』として中間的な取りまとめをしているが、これをさらに検討し、内容を深化させた関本忠弘産業構造問題委員長は、「日本型の水平分業は、アジアのテイクオフを含めながら、互いに密接な関係をつくり上げていくという、これまで世界が経験したことのないパターンである。日本はオーバープレゼンスの問題を回避しながら水平分業を展開していかなければならない」と、国際分業を進めていく上での難しさを説明している。

八七年十一月二五日発表のASEAN委員会（梅村正司委員長）の意見書『日本・ASEAN協力の新たな展開を求めて』でも、両者は従来の垂直分業から水平分業へ、より進んだ相互依存関係に入りつつある、との認識を示した。その上で、「日本・ASEAN投資基金」創設を提唱した。この構想は一二月に竹下首相がマニラで行ったASEAN首脳会議での演説にも盛り込まれ、「日本アセアン開発基金（AJDF）設立による対ASEAN二〇億ドル資金還流構想」の形で表明された。

翌八八年一月二五日から開かれた第一四回「日本・ASEAN経営者会議」では、ASEAN側から日本への「期待」も表明された。九二年にはECが単一市場になり、地域主義色を強める懸念がある。米国の経済力は

相対的に低下している。そこで日本の推進力に注目したいが、「日本の市場開放が欧米に向いていることは不満である」としている。さらに、日系企業の現地進出が拡大する中で、欧米勢には明確な契約やマニュアルがあるのに、日系企業には「暗黙の了解」が多いので紛争処理の方法が難しいといった、日本の「文化」に関する指摘も行われた。

八九年一〇月二六日の第一五回会議は東京で行われ、低賃金をASEANの優位点にする時代は終わりつつあり、これからは品質の向上や市場開拓に努力が必要になっている、といったコンセンサスが生まれた。両者の関係はいよいよ、水平分業への移行を具体的にどう進めるかの段階に入ったようである。

留学生に社員寮提供

水平分業を円滑に浸透させるには、現地の産業の活性化と、そこでできた製品を受け入れる日本市場の整備、さらには現地で活躍する人材の育成が不可欠になる。後者の二点に關しても、経済同友会は積極的に策を練った。先に紹介した八七年の意見書『日本・ASEAN協力の新たな展開を求めて』では、投資基金創設のほか、留学生受け入れ促進策として、ASEAN各国に日本政府の無償資金提供で「日本留學基金」を作ることや、官民協力による「ビジネスマン交流計画」も発案した。残存輸入制限品目の削減などによる対日輸出拡大支援も表明した。

留学生受け入れを最初に提言したのは、八五年一〇月一八日発表の国土総合開発委員会（田淵節也委員長）の意見書『世界に開かれた活力ある国土の形成を求めて』である。新たな国土開発という観点から、草の根の国際

化を国民運動として展開する「二一世紀ニッポンプログラム」を提唱、米国のフルブライト制度を模範に外国人子弟のホームステイ、ビジネス・技術研修生の受け入れを推進するとしている。

ニッポンプログラムの一環として誕生したのが社員寮への留学生の受け入れで、八六年八月にアンケートを実施したところ、六九社から受け入れに前向きな回答があり、八七年度から制度を開始した。

この制度に対しては、八七年九月二日に塩川正十郎文部相が経済同友会を訪れ、石原代表幹事らに謝意を表明した。経済同友会の試みに刺激を受け、政府も他省庁にまたがっている留学生関係の事業を一本化することなど、取り組みを強化する方針も示した。

運動はさらに拡大し、八八年四月一日には経済四団体による「留学生受け入れに対する企業協力懇談会」が開かれ、約二八〇社が参加した。

八九年四月一日には経済同友会が他の経済三団体に呼びかけて、財団法人「留学生支援企業協力推進協会」を設立、会長に石原代表幹事が就任した。この時点で、七五社の社員寮に二二〇名の留学生を受け入れていたが、協会では、さらに国内企業の社員寮に社員と同じ条件で受け入れてくれるよう呼びかけた。大学を通じての入居希望留学生の募集・推薦、生活相談などを行うとし、寮賃は「月額数千円から高くても二、三万円」とした。

世界に購買力提供

八六年四月二五日開催の通常総会で、石原代表幹事は所見『世界と調和する経済体質への転換』を発表した。円高を好機と捉え、「世界に購買力を開放する『マーケットとしての日本』を目指していく」と宣言した。それ

には、政府による硬直的な価格支持の方法を見直し、輸入価格が消費者価格に反映されるような方策を講じるべきだ、と提言している。

この論をブラッシュ・アップしたのが、同年一〇月一七日発表の輸入マーケット拡大PT（井上實委員長）の意見書『円高への積極的対応―円高メリットを活かす』である。特に農産物について、「食料の安定供給のためとはいえ、高いコストを払って自給率を維持し不足分のみを輸入によって賄うとの基本的考え方を転換する必要がある。安定価格帯や生産者価格の決定に国際価格水準を反映させることで内外価格差の縮小を図り、これをテコに生産性向上を促すべきである」と提言している。

このPTは翌八七年七月一七日にも『世界に開かれたマーケットとしての日本』を目指して―輸入の拡大・円滑化のための提言』を発表している。先の意見書を一歩進め、総合的な輸入拡大策をまとめている。主な施策は、①工業品関税は可能な限りゼロ、②二二の農産物と石炭が対象の残存輸入制限品目を半減するスケジューラ作成、③大店法の規則緩和、④すべての政府調達で外国製品調達の倍増を、⑤基準・認証制度の自由化・国際化・簡素化・明確化―などで、企業に対しても「結果として輸入抑制的に働いている一部の企業行動の転換」を要求、具体的には継続的取引の重視や、輸入総代理店の独占的地位の濫用の転換などを挙げている。

懸案の外国人労働問題

国際化という観点からの日本型雇用制度の見直しも進められた。八八年一月二九日発表の日本の経営の国際化に関する委員会（小林陽太郎委員長）の提言『日本企業のさらなる国際化に関する基本的視点―「インターディ

ペンデントな世界」における「インディペンデントな経営」の確立』では、従業員の人種・性別などで差別のない制度を作るほか、進出先で積極的に融和し、模範的市民になる努力を求めた。ただ、今後、欧米勢の株主が日本の労使関係に変化をもたらしたとしても、日本企業を支えてきた従業員第一主義を、安易に利益・株主第一主義に置き換えてはならない、とクギを刺している。

「開かれた日本」を考える際に避けて通れないのが、外国人労働者の問題である。労働市場の開放は国際化時代の課題だが、日本には、島国で外国人労働者に慣れていないという特殊事情があった。しかし、八〇年代後半、バブル景気下で国内の労働力が不足し、円高を背景にして外国人労働者が急増する中、観光ビザで入国して働く不法就労外国人の摘発が八八年一年で二万四三〇〇人と、五年で約六倍に急増し、社会問題になっていた。このため、外国人労働者問題は経済同友会の中でも慎重な扱いとなった。

八八年四月一五日発表の日本社会の国際化に関する委員会（小笠原敏晶委員長）の報告書『内なる国際化』を指して―閉鎖性の克服と透明性の確保』では、日本を開かれたものにするためのポイントとして、「貿易」「教育」「行政指導」とともに「外国人労働者」を挙げたが、「外国人」問題では非熟練労働者の受け入れには慎重な姿勢を示している。

翌八九年三月二四日発表の、これからの労働問題研究会（関本忠弘委員長）の提言『これからの外国人雇用のあり方について―「実習プログラム」による秩序ある外国人労働者の受け入れ』は、外国人労働者問題をじっくりと検討した様子が見える。

まず、「労働市場の開放も行わなければならない段階にきているが、外国人労働力の導入によって国内労働者

の雇用が奪われ、労働市場を不安定にするなど、外国人労働力に依存することによって合理化・近代化の努力が遅れ、長期的な経済効率の向上を阻害するようないことがあってはならない」と指摘している。実際に、どう開放するかについては、「日本は外国人労働者を幅広く受け入れた経験がない」として、「国際レベルの開放を目指しつつ、国情にあった対応をすべき」と主張した。

具体的な方策としては、「優れた知識や技能のある外国人は積極的に受け入れるべき」「安易な外国人労働力の導入は避けるべき」と明確に労働の質で対応を変える必要性を強調した。さらに、「実習プログラム」の実施を提案、送り出し国に研修センターを設け、日本語などの研修を受けさせた後、「受け入れ調整機構」を通じて、日本企業が受け入れ、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を中心とした実習を行い、習熟化のための教育訓練を施す仕組みを紹介している。実習期間は一〜二年で、一〇年後には年一〇万人程度を受け入れたい、としている。

不法就労に関しては、「低賃金での労働、人権問題、不法組織の横行など社会問題を起こす恐れがある」として、雇用主と斡旋業者に厳しいペナルティを科す制度の設置を求めた。

経済同友会を含めた各界での議論などを背景にして、政府は、八九年一二月に入管難民法（出入国管理及び難民認定法）を改正（九〇年六月実施）し、専門的、技術的労働者についてはより積極的に受け入れるべく六つの在留資格を新設、従来の在留資格についても活動範囲を拡大するとともに、ブラジルなどからの日系人については単純労働を含めて日本人と同等とした。

また、九一年一〇月には、当時の法務・外務・通商産業・労働の名省により、財団法人国際研修協力機構（盛

田昭夫会長）が設立され、翌九二年に建設省が加わって五省共管となり、九三年四月から技能実習制度（一年間の研修後、二年間の技能実習）が施行された。こうした法制度改革などもあつてか、その後の不況下でも外国人労働力の流入は継続した。

外国人の住みやすい日本

生活・文化といった面にも配慮して、「外国で受け入れられやすい日本企業と日本人」や、「外国人が受け入れやすい日本社会」を指す取り組みも行われた。

八九年四月二二日発表の民間の文化交流委員会（飯田亮委員長）の報告書『望まれる企業市民像―草の根国際文化交流の展開』は、社会貢献活動を企業の宣伝活動の一環にしたり、目的にすべきではないと主張、従業員のボランティア活動などを企業が支援する形での地域密着型の交流を提案した。さらに、欧米各国では社会貢献活動や寄附に関して、大幅な損金算入を認めている例なども紹介し、税制面での早急な改革も求めている。

もう一つ紹介したいのは、八九年七月四日発表の外国人の住みやすい日本委員会（椎名武雄委員長）の提言『外国人との共生を目指して―理念の確立と具体策の着実な展開を』である。この委員会は、報告書『内なる国際化』を目指して』を発表した、日本社会の国際化に関する委員会の第二段階として発足、日本での外国人の住みにくさについての現状分析と、その解決策を検討してきた。

今回の提言では、職業選択や事業活動、行政への参加などで外国人と日本人との機会均等を主張、①外国人登録制度の改正、②日本の英語教育の改革、③救急医療情報などの電話での英語情報サービス、④生活・文化面で

のカウンセリング——などを提案している。

天安門事件の前後

八七年一月一六日に、改革開放を推進してきた中国共産党の胡耀邦総書記が辞任に追い込まれた。七九年以来の対外開放の基本路線が転換されたのでは、といった観測が日本でも流れた。経済同友会は五月幹事会に報告書『日中経済協力の新たな発展を求めて』案を提出、情勢報告に当たっていた国際関係委員会の木暮剛平中国部会長は「対外開放路線は不変で、長期的な視点からの対中戦略が必要である」ことを主張し、対中関係では冷静な対応が必要なことを強調した。

その根拠の一つとして、「総書記辞任の有無にかかわらず、中国特有の循環波動の下降局面に当たり、雌伏の時期にあるといえる。中国の政変は過去五回すべて五カ年計画の初頭に発生しており、八六年は第七次五カ年計画の一年目だった。こうした経験を見る限り、今回の情勢変化もある程度予想できたのではないか」と説明した。経済同友会は木川田代表幹事時代から、中国ミッションを派遣し、中国社会科学院や中国産業界関係者などのパイプを築いてきたが、中国情勢を読むのに当たって、このように定点観測を続けてきたことによる「成果」も出てきたようだ。

報告書は八七年五月一八日に発表され、あらためて「中国経済は、こうした循環波動を繰り返しながらも長期トレンドとしては着実に発展しており、現状に悲観することなく、長期的な視点に立って対中戦略を立てるべきである」と主張している。さらに、協力の方向としては、工業発展の潜在力が高い地域に絞り、戦略産業を選定、

集中的に資源配分を行う共同のナショナル・プロジェクトの推進を提案している。

しかし、二年後の八九年六月、民主化に一定の理解を示していた胡耀邦元総書記の死去に伴う追悼行動を契機に勃発した天安門事件（民主化デモと武力鎮圧）には、経済同友会もとまどいを見せる。同月六日の経済団体記者会との懇談会で、石原代表幹事は日本政府の対応に対して、「今回の事件は人道問題であり、きちんとした対応をとってほしい」と発言し、制裁措置も宣言した米政府などに比べて対応が鈍い日本政府に怒りをぶつけた。

もともと、日本企業の北京駐在員が他国に先駆けて帰任していることに各国から批判が出たこともあって、外務省は二二日、経済三団体に「帰任について慎重な対処を望む」との要請を加盟企業に伝達するよう求めた。

当然ながら、天安門事件は西側各国の経済界の対中協力ムードに水をさし、様々な交流も中断した。

経済同友会が訪中ミッションを再開したのは約一年半後の九〇年一月一八日のことだ。その年の二月、長年の交流がある中国社会科学院の外事局長が来日し、経済同友会側に事件後の社会・政治・経済情勢の説明が行われた。「これを（交流再開の）一つのシグナルとして受け止めた」と杉浦英男中国委員長は一二月幹事会で報告している。ミッションでは、雑家華国家計画委員会主任（副総理クラス）、中国社会科学院、中国工業経済会のメンバーなどの話し合いが行われ、「中国側が、事件の後処理を通じて落ち着きと自信を取り戻しつつあるように見えた」（杉浦委員長）という。その上で、中国社会科学院側とは二年に一回、共同シンポジウムを開催することなどで合意した。

八 地価高騰時代の到来

八八年版経済白書『内需型成長の持続と国際社会への貢献』は、日本経済が八五年からの円高不況を克服した、と宣言した。八七年度の実質成長は四・九%で、内需の寄与度は六%と文字通り内需成長が実現した。

経済審議会（首相の諮問機関）が八八年五月にまとめた『世界とともに生きる日本―経済運営五カ年計画』では、内需拡大という経済構造の転換で、経常黒字も五年間にわたって減らし続けることを、内外に宣言した。

計画では今後五年の平均実質成長率を三・七五%程度と予測したが、経済同友会の経済活性化推進委員会（宮崎勇委員長）が八八年五月二四日に発表した提言『内外に開かれた経済社会の実現に向けて―旺盛な民間活力による活性化の持続を』では、規制緩和の進展による生活費の低下も見込んで、さらに強気の四・一%を予測した。

当時の民間設備投資、サラリーマンの実収入、消費支出といった指標は、押しなべて好調で、例えば、メディアが自動車生産の原稿を書く際には「作れば作っただけ売れる」という枕ことばをつけるほどであった。実際、日産自動車の販売好調な自動車をもじって、「シーマ現象」という言葉も生まれた。3ナンバー（排気量二〇〇cc超）を中心に人気車は納車まで何カ月待ち、という状態にもなった。一方で、超低金利下で企業や家庭の財テク指向は一段と強まり、株高を背景にした生命保険各社の変額保険も年数十%の利回りを記録して大きな話題になった。

一見、バラ色に見える日本経済だが、ボーナスは上がり、高価なブランド品は手にできても、生活実感として

豊かさを感じる国民は、そうは多くなかった。大きな理由が地価の急上昇で、九〇年一月時点の首都圏のマンション平均価格は一平方メートル当たり一〇一万円にもなり、マイホームは、ますます手が届きにくいものになった。結果的に、地下高騰は株価高騰傾向より長期化した。株価のピークは八九年二月二十九日終値の日経平均三万八九一五円八七銭だが、地価のピークは九一年で、七〇年を基準にすると、六大都市で平均約一〇倍、商業地では約一二倍という急騰ぶりが記録された。

日本銀行の全国銀行業種別貸出残高を見ると、製造業への貸し出しは八五年の五八・二兆円から八九年に五九・一兆円と微増なのに、不動産業向けは一七・二兆円から四一兆円に、個人向けも二〇・六兆円から五四・一兆円と急増している。金融緩和で余ったカネが不動産に流れ、地価が上昇、住宅ローンの原資にもなった。

土地・住宅問題委員会の遷都論

八九年三月一七日に首都圏委員会（坪井東委員長）が発表した『首都機能の移転・分散に関するアンケート調査結果報告』でも、回答者のうち、七九%が「東京の都市・土地問題は許容限度を超えている」と、事業展開などに地価の急騰がネックになっていることを訴えている。さらに、六九%が「東京の一極集中は望ましくない」と回答しているが、このアンケートでは五四%が「首都機能移転は東京の経済活動にとってマイナス」と現実論としては今後も東京を重視する姿勢を見せている。

しかし、九〇年一月幹事会では、土地・住宅問題委員会の賀来龍三郎委員長が遷都論を披露した。「緊急的な

効果のある方策」として、「土地・住宅問題の解決のためにも、新しい日本を育成するためにも、遷都は必要である」と発言した。八九年二月二日に土地基本法が制定され、地価問題に関連しては「適正な土地利用の確保を図りつつ、正常な需給関係と適正な地価の形成を図るための土地対策を総合的に推進する」ことが謳われた。この点について、井上勝副委員長は、「基本法が制定され、公共優先の精神が謳われているが、これだけで実効が上がるとは思えない。国民の意識を変えるテコとしても単に精神運動では難しく、目に見える改革が必要で、行政改革を含めた遷都問題を取り上げた」と説明している。

遷都論が実際の提言に盛り込まれたのは、九〇年四月三日に発表された『土地・住宅問題の解決へ向けて』（賀来龍三郎土地・住宅問題委員長）で、地価高騰に対しては「資産格差の拡大などを通じて経済の活力が低下するなど、重大な事態になる懸念がある」と明確に警告し、国に対して「地価引き下げに国が全力投球する姿勢を国民に明示すること」「土地の資産性が他の資産に比べ著しく有利な状況をなくすことを国が国民に約束すること」を求めた。

その上で、大都市圏の平均的サラリーマンが通勤圏内で良質な住宅を取得できるような住宅価格の実現を主張、借地・借家法の改正で、定期借地権、定期借家権に道を開くことなどを提案した。遷都についても、「視野に取り込み、広く十分な議論を詰める必要がある」と指摘している。

新保有税で意見対立

この土地・住宅問題委員会の提言は、地価問題に絡んで土地税制にも言及しており、土地の固定資産税につい

ては、投機や仮需要の動きがなくなり、土地と他の資産のバランスがとれるまで徐々に適正化していくべき、と税率の引き上げを提案した。こうした土地税制をめぐる、以降、経済界は意見が対立する。

九〇年五月一八日に経団連は、政府税制調査会で議論されている新土地保有税に反対を表明した。地価に対して一定の税率をかけるという構想に、経団連は生産手段として大規模の土地を保有する大企業に過大な負担になる、と批判した。これに対し、経済同友会は、先の提言にもあったように固定資産税の大幅引き上げを提案、日経連は「地価が下がるなら」という条件付きで新税容認の姿勢を示した。経団連は固定資産税の強化に関しても、低・未利用地に限定すべきと主張し、日本商工会議所（日商）も経団連にほぼ同調した。

河合専務理事の七月幹事会の報告では、石原代表幹事から、経済四団体で「どこまで考え方が同じで、どこが違うのか、意見交換をしてはどうか」との提案があり、四団体の責任者で連絡会を開き、少なくとも税制上の土地対策の目的を投機抑制、住宅供給に絞るべきで、いやしくも財源対策であってはならない、という点を確認した。

経済同友会も反対表明

九〇年九月幹事会で『平成三年度税制改正に関する意見』案の審議が行われた際に山城彬成税制委員長は、政府税制調査会の土地保有税に関する検討の方向が、利用状況にかかわらず時価の1%とする方向になっていることを報告した。その上で、委員会内では、これに反対する意見が強く、意見書でも土地保有税の一律課税には反対、固定資産税の適正化を訴えること、仮に保有課税を強化するならば、特別土地保有税を解消し、低・未利用地

に限定した新税を検討、その際には減税が必要なこと、を提案した。

こうして九〇年九月二六日に提出された意見書は、一律課税方式の新土地保有税に反対の立場を明確にしたが、一〇月三〇日、政府税制調査会は「土地問題解決のエース」として新土地保有税の導入を公式に打ち出した。新聞報道によると、岩田規久男氏の試算では東京二三区内では〇・五%の課税で一〇年後には地価が一五%下落、税率一%なら二五%下落するとした。

これに対して、日経連の鈴木永二会長は「答申の方向は妥当」と評価したが、石原代表幹事は「財源対策の色彩が強い」、経団連の斎藤会長は「新税が『第二法人税』の形になると、世界で最も重い企業の税負担がさらに重くなる」と批判した。

結局、翌九一年四月二四日に地価税法は成立した。経済界の強い反発などを背景に、当初言われていた税率一%が、初年度税率は〇・二%、以降も〇・三%に抑えられ、鉄鋼業界などが「黙認」に姿勢を変えた。就任したばかりの速水優代表幹事は「一歩前進」、平岩外四経団連会長も「地価の沈静に効果が出ることを期待する」と評価の姿勢に転じた。課税は九二年から実施されたが、皮肉なことに、すでにバブル経済は末期で、以降は地価を抑制する意味自体が薄れていくことになる。

売り手市場の就職戦線

バブル経済は労働需給の逼迫も招き、大学生の就職戦線も空前の売り手市場になった。

八九年一〇月幹事会に報告された『景気定点観測アンケート調査結果』によると、人手不足が日本経済に与え

る影響について、今後一年程度をみた場合、八七%が「深刻」と答えた。自社の従業員数に関しては、四八%が「過少」としている。さらに、人手不足を訴える企業が採用している対策としては、八八%が「新規卒の採用」と回答した。

九〇年三月一三日に都内で講演した石原代表幹事は「人手不足から人件費増を通じての労務インフレがジワジワと迫っている」と、日本経済の最大の懸念材料に人件費からのインフレを指摘している。

景気が本格回復する前から、大学生の採用をめぐる「青田買い」など、行き過ぎた採用活動もみられたことから、八六年三月一八日に大学側と経済界側の間で新就職協定が結ばれた。八月二〇日以前には学生と接触しない、などを取り決め、八六年五月七日に産業界内で相互監視するために、主要企業五二社による就職協定遵守懇談会が発足、諸井慶副代表幹事ら七名が世話人になった。

しかし、これで就職戦線が正常化されたわけではない。一年後の八七年六月幹事会で、採用状況を説明した諸井副代表幹事は「昨年は短期決戦になり、企業、学生双方に少なからぬ不満があった」と反省の弁を述べている。さらに需給が逼迫した八九年には、八月二〇日の企業説明、個別訪問の解禁という、この年のスケジュールが早々に破られ、早くも七月一八日の時点で、都銀の頭取が会見で「企業の発展には優秀な人材を活発に採用することも必要だ」と解禁破りで内々定者を出していることを「公言」している。この二日後、「経営者の責務」を検討した経済同友会の夏季セミナーでは、「経営者は庶民の夢を裏切ってはいけない。その点、就職協定すら守っていけないことを庶民はどう見ているのだろうか」と、あきれ顔で訴える参加者もいた。

毎年、ドタバタの騒動が繰り返される中、九一年六月二八日に教育問題委員会（小林陽太郎委員長）が提言

『選択の教育』を指して―転換期の教育改革』をまとめ、「遵守に問題のある現行の就職協定は、時代に適合した採用のあり方へ向けての意識改革を促す意味からも、この際、思い切って廃止すべきである」と主張した。その代わりに、①一年を四期くらいに分けて採用活動を行う通年採用制度を導入する、②実務経験者の採用を新卒と並ぶ二本柱に据え、多様な人材確保が可能ないようにする―ことを提案した。

さらに、この提言をめぐるシンポジウムを開催、大学・高校の関係者を含め約二八〇名が参加、採用活動のあり方などを議論した。

経済同友会の就職協定廃止論を受けて、日経連も八月、協定の見直しを提案した。「これだけ世の中に裏と表があることを、これから社会に巣立つ学生に見せつけていいのか」という、至極真つ当な意見だったが、会社訪問解禁日を各企業が独自に設定するという案を示したため、大学・企業人事部の双方から反発が出た。

しかし、就職協定は結局、存続することになる。一月二日に開かれた就職協定協議会世話人会で、翌シーズンも協定を実施することで合意した。一月二月幹事会で報告した河合専務理事は「同友会の提言の趣旨は、協定決定に至る過程で関係者にも十分に説明したが、企業・大学ともに何らかの形で協定を存続したい、との意向が強かった」と発言した。

これまでも経済同友会は、企業の採用に関する改革を提示してきた。八六年四月一八日に教育問題PT（杉浦英男委員長）が発表した意見書『社会と企業の求めるこれからの人材』では、今後は、成績が優秀というより、ある項目だけが突出している「いびつ人間」が戦力として重要になることを提案。さらに、企業理念と採用ポリシーの同一化が必要で、そのためには役員の採用活動への積極参加が求められる、としている。

世界に通用する人材教育委員会（小林陽太郎委員長）が八九年一二月一九日に発表した提言『新しい個の育成―世界に信頼される日本人をめざして』では、改善のポイントとして、企業には通年入社制度の採用を、大学には独自の入試方式の確立を求め、学生や企業が画一的な指向のまま、就職・採用活動に向かわないような仕組みを作るよう提案した。

提言では、「企業や公的機関の採用のあり方」が、教育の偏差値偏重や入試の過当競争にも「多分に影響を与えている」と素直に反省した。こうした教育と採用、さらに採用後の「企業と個人の関係の特殊性」が、日本異質論にもつながり、ひいては世界との摩擦を起こす遠因にもなっている、という。過熱する採用活動と貿易摩擦の関係を分析した異色の提言といえる。

採用手法に関して言えば、時代が進むと、さらに改善も進む。例えば、九四年四月一日に教育改革委員会（櫻井修委員長）が発表した『大衆化時代の新しい大学像を求めて―学ぶ意欲と能力に応える改革を』では、通年採用などに加えて、「出身大学名を聞かない」「年間採用実績を公表する」ことなどの採用を求めた。

常に効力が疑われながらも、無法状態になるのを恐れた関係者の「精神的な拠り所」となっていた就職協定が、ようやく廃止されたのは九七年だった。その後、これに代わるガイドラインとして、経団連が「採用選考に関する企業の倫理憲章」を定めた。

九 バブル経済の末期

バブルの株高時代には、株がらみの事件が続発した。こうした事態に、九〇年四月二七日、企業の行動革新委員会（品川正治委員長）は提言『九〇年代の企業の行動革新―市民社会・国際社会と調和する企業行動をめざして』を発表した。

提言の中で、市民社会と調和するための企業行動として掲げられたのが、行き過ぎた投機行為の反省であった。「企業は本来、自己の本業でリスクに挑戦すべきものであり、株式や土地投機からの収益に頼る経営は反省しなければならぬ」と訴えている。株高、土地高は企業の財務を好転させ、当時の和光経済研究所の調査では、東証一部企業で八九年度上期に財テクで黒字になった会社（金融機関を除く）は、全体の六一・三％にも達した。

しかし、提言が発表された当時、皮肉なことに日経平均株価はすでに峠を越えていた。八九年五月には公定歩合が年三・二五％へと二年三カ月ぶりに引き上げられた。翌九〇年八月にはイラクがクウェートに侵攻、原油市況が急騰した。株式の評価損を九月中旬決算で計上する企業が続出し、金融機関も貸し出し抑制の姿勢に転じた。この流れの中で、九〇年一〇月一日に平均株価は一時、三年七カ月ぶりに二万円台を割り込んだ。

証券補填リスト

バブル最盛期の峠をすぎる、この時期に問題化したのが、大口投資家に対する証券会社の損失補填だ。リク

ルート事件の際も、一般国民には手が届かない未公開株の譲渡が社会問題になったが、今回も個人株主だけでなく、国民全般の不満が、証券界や補填を受けた大企業に向けられた。証券大手四社が九〇年三月期までの三年間に損失補填を行っていたことが明らかに、九一年六月二四日、野村證券、日興證券の両社長が辞任した。ニューヨーク・タイムズ紙は、「日本市場ではえこひいきが横行しているという外国人投資家の不満が裏付けられた」という記事を掲載した。

速水優が経済同友会の新代表幹事に就任したのは、こうした混沌とした時期であった。九一年四月二四日、通常総会で新代表幹事に選出されると、就任挨拶『「時代への挑戦」を使命として』で、「しなやかに考え、大胆に行動する」ことを宣言した。

速水は、退任後の『経済同友』九五年六月号の対談で「しなやか」について、「冷戦後に紛争が続発して先行きが読めない状況になった。何が起きてもフォローし、タイミング良く行動したいという意味」と解説した。具体的には、広く情報を集め、社会の声を受け止め、活動にフィードバックすることだった。そして、新代表幹事が聞いた初めての具体的な「社会の声」は、株の取引をめぐる経済界への批判の合唱だった。

証券界の損失補填問題などについて、速水代表幹事は九一年六月二一日の会見で、「企業は儲けるだけが目的ではやっていけない。社会への貢献を通じ、社会に理解されて仕事をやっていかないといけない」と企業の社会的責任に言及し、「(国内だけで通用するような)行為が通用しなくなっていることを認識しなければいけない」と諸外国の反応を厳粛に受け止めた。

その後、問題になるのが、補填を受けた企業の「リスト」であった。大蔵省は証券側に補填を受けた顧客名を

自主的に公表するよう迫ったが、証券界はこれを拒み続けた。九一年七月二五日からの夏季セミナーでは公表の是非をめぐり、「同友会として公表すべきだ。補填を受けた企業は補填分の社会還元も必要ではないか」「証券取引は多岐にわたるので、どこまでが補填か明確にすることは難しい。軽々しく公表し、魔女狩りをするべきではない。度が過ぎると証券市場自体が死んでしまう」と意見が割れた。

しかし、七月二九日には証券大手四社が、三一日には準大手・中堅証券一三社がリストを公表した。リストにはトヨタ自動車などのほか、日商岩井、キヤノン販売など経済同友会の首脳・幹部が関係する企業も多く含まれていたが、八月二日の会見で速水代表幹事は「今後、企業倫理の徹底を推進していくのが同友会の責任であり、同友会の同志諸君がサポートしてくれるなら、辞めるつもりはない」と、事件による引責辞任を否定した。

金融機関の不祥事をめぐって

九一年九月三日、経済同友会は代表幹事見解『証券市場に対する信頼回復の具体策』を発表した。八月に急遽設置された証券問題特別委員会（三國陽夫委員長）が検討を重ねてまとめたものである。当時は臨時行政改革推進審議会（第三次行革審、鈴木永二会長）が海部俊樹首相から諮問を受け、証券不祥事の再発防止策を検討していたが、行革審答申に反映させるため、経済同友会も案を練っていた。

最大の関心事は証券市場に対する監視・検査機関の性格付けだったが、見解では「大蔵大臣から市場監視の権限を委譲された、独立性・専門性の高い機関」と提案した。だが、第三次行革審の「証券・金融の不正取引の基本的な正策に関する答申」で示されたのは、大蔵省の外局（付属機関）の「証券・金融検査委員会」だった。

答申を受けて、実際に九二年七月二〇日、「証券取引等監視委員会」は、大蔵省の外局としてスタートした。

経済同友会は、外局であっても、委員会の独立性を何とか確保しようと懸命で、委員会始動前の九二年三月発表の代表幹事見解では、「大蔵省自体が国債の発行や政府保有株式の売り出し、証券会社・金融機関の監督などを行っており、直接・間接に証券市場に影響力を与える存在であるため、監視委員会が公正かつ有効に機能するためには、委員の人選を含め、大蔵省からの独立性を確保する工夫が必要である」と政府に求めた。さらに「大蔵省証券局、監視委員会、業界の自主規制機関の役割・機能を明確にし、指導・監督や権限の重複・食い違いが生ずるのを防ぐ必要がある」とも指摘している。

九一年一〇月三日には、証券会社の顧客への損失補填を禁じる証券取引法改正案が成立、経済同友会の要求ベースからいえば、「満点」ではないにしろ、再発防止の枠組みは整った。

一方で、補填問題と同時並行的に経済同友会を揺るがす、もう一つの事件が起きていた。九一年八月一三日、主犯の女性料亭経営者の逮捕で「東洋信用金庫事件」が発覚した。この経営者に日本興業銀行が割引興業債を販売、それを担保に興銀グループが経営者に巨額融資をしていたことが問題になった。

この時期には、住友銀行が絡んだ「イトマン事件」、旧埼玉銀行が絡んだ「蛇の目事件」など、金融機関の不祥事が相次いでいた。

副代表幹事であった日本興業銀行の中村金夫会長は、当時の頭取を残留させる形で自ら責任を取って辞任し、その後すぐに経済同友会副代表幹事職も辞任した。速水代表幹事は、「興銀という、わが国産業金融の要としての社会的責任を強く自覚したものだと思う」とコメントした。

九一年一月二九日、中村が務める諮問委員会委員長の後任に、牛尾治朗が就任した。リクルート事件で財界活動から距離を置いていたが、諸井虔とともに前年四月の通常総会時に幹事として活動に復帰していた。牛尾は一月二五日に経済同友会の会見に出席し、「事件の責任がぬぐわれたとは思わないが、この間、反省し、新しい社会が要求する経営者の座標軸を学んできた」と発言した。

なお、中村は、副代表幹事退任後は企業動向研究会の座長として、コーポレート・ガバナンスの転機となる議論を展開していくことになる。

政府の楽観を警告

ここで、九一年から九二年にかけての景況を確認したい。ほぼ全員が「バブルの最盛期は過ぎた」とは自覚していても、すっかり日が暮れるのはいつか判断できない。つまり、今は「午後何時なのか」という議論がしきりに起きていた。

まず、実質成長率を見ると、「九〇年度五・五%、九一年度二・九%、九二年度〇・四%、九三年度〇・五%」。次に年表的に景況に関する主な出来事を見る。

- ・九一年七月一日 公定歩合が年六%から五・五%に。引き締め政策に終止符
- ・九一年九月一九日 七月一日時点の東京圏の地価の伸び率が〇・六%減。初のマイナス
- ・九一年九月二四日 経済企画庁長官が「いざなぎ景気」超えの景気拡大を報告
- ・九二年三月一六日 日経平均株価が終値で五年一カ月ぶりに二万円割れ

・ 九二年三月一九日 九一年一〇～一二月実質成長率（年率換算）速報値がマイナス〇・二％と発表

・ 九二年三月二七日 月例経済報告で景気後退入り認める

こうした数値や事象を当時の関係者はどう判断したのか。ちなみに九一年七月の公定歩合引き下げを財界団体で一番早く「催促」したのは速水代表幹事だった。五月七日の代表幹事就任後、初の会見で「もう、そろそろ下げていい情勢ではないか」と発言、「世界経済の牽引役として当然、利下げに踏み切るべきである」と明言した。しかし、翌八日には経団連の平岩会長が会見で「国内景気は、依然底堅い。今、公定歩合をいじる必要はない」「景気は戻りつつある。設備投資の腰も強い」と否定的な見解を示した。石川六郎日商会頭らも否定的で、その最大の理由は「バブル経済の解消もできていない」（平岩会長）という点にあった。

その後、九二年二月に金丸信自民党副総裁が「公定歩合引き下げは、日銀総裁の首を切っても断行すべきだ」と発言し、七月一日に日本銀行は利下げに踏み切った。

利下げ後も、ますます景況は悪化する。経済同友会の『景気定点観測アンケート調査結果』で「景気が転換点をすでに過ぎている」とした回答は、九一年六月調査では一八％であったが、九月調査では五六％、一二月調査では九八％にも達した。

宮崎勇経済政策委員長は一二月の合同調査会の講演で「政府や日銀のコメントでは経済は減速しているが、なお高水準にあるとしており、とりあえず、財政・金融政策から景気を刺激するような手は打たなくてもよいという趣旨の発言が続いている。しかし、減速のスピードが速いことが気になるし、先行指標がいずれも、まだ下向きであるところに気を付けなければいけない」と、政府の姿勢を疑問視した。

実際、この時点に至っても、政府の見解は楽観的であった。宮崎講演と同じ一二月に経済企画庁が発表した『九一年度経済の回顧と課題』では、緩やかな減速過程に入った、とは認めているが、「これまでの高い成長からインフレのない持続的拡大が可能な成長経路に移行する過程にある」と説明している。減速の理由は、「金融引き締めの結果、ストック調整、株価下落など」だが、「九一年後半からの金融緩和のプラス効果や物価の安定基調、世界景気の回復が見込まれることから、景気減速が深い落ち込みにつながる可能性は大きくない」と見通していたのだ。

赤字国債発行を要求

楽観的な政府の姿勢とは裏腹に九二年に入ると、景気はさらに下降する。六月の『景気定点観測アンケート調査結果』では、四〇%の企業が自社の減益を予想、とるべき財政政策として「補正予算で公共投資の追加発注を行うべき」との回答が八四%に達し、「自律的回復が見込まれ、さらなる財政出動は必要がない」は六%に過ぎなかった。九月調査では経営状態は一段と深刻化し、三〇%の企業が設備投資計画を年度当初から下方修正するとし、四〇%が「新規採用中止・削減」を行うと答えた。

景気の減速を受け、歳入欠陥が指摘され始めると、一〇月二六日、速水代表幹事は都内で講演し、「これを増税で埋めるべきではない。特例公債を発行すべきだ」と発言、赤字国債の発行を含む財政出動による景気刺激を要求した。

実は、その少し前、九月幹事会で意見の応酬があった。『平成五年度税制改正についての意見』（伊藤助成税制

委員長)の案を審議している中で、案が主張するような設備投資減税の拡充や証券市場活性化策、所得減税、消費税の見直しなどを実施していくことについて、「ここに書かれてあることは、特例公債を出さないとできない。財源については書いておく必要がある」という意見が上がったのに対し、「同友会の意見として、そこまで書くべきかどうか」との反論も出た。結局、九月一日に発表された成案は、「短期償還を前提にした臨時・特例の措置も考慮すべき」という表現になった。

景気に対する経済界の懸念は強まるばかりだが、それでも政府の強気は改まらない。七月九日の経済同友会と経済企画庁との懇談で、野田毅経済企画庁長官は「在庫の動向からすれば遠くない時期に生産の緩やかな上昇を確保できるはずだ。省力・合理化などに投資意欲そのものはある。先が見えれば上向きになる。いずれにせよ、実体経済は世界の中でも堂々としたものだ」と発言している。

政府は数値的にも強気の姿勢を崩さず、六月に閣議決定した「生活大国五か年計画」では、九二～九六年度の実質成長を三・五%前後に設定した。さらに一二月には、政府が九三年度実質成長見通しを三・三%とした。これを受け、速水代表幹事は「経済の実態から大きくかけ離れている」と批判した。当時の民間機関では、「追加的対策が打たれなければ一%台に転落する」との見通しがあった。

バブル崩壊後、下落に転じた地価に関しても悲鳴が上がる。一二月幹事会では、幹事の中から「来年の半ば頃には資産劣化の行き過ぎの問題が出てくる」「同友会としても地価の下げ止まりを検討してもいいのでは」といった声も聞かれた。

このように二年近くにわたって、景況感をめぐる官民の食い違いが続き、結果として十分な財政・金融政策を

取り損ねた懸念がある。当初は財界内にも「バブルの再燃」を恐れる声があったが、九二年に入ってからの方策の遅れは、大蔵省の抵抗などがあつた、という解釈が多い。

九三年に入ると、景況の下降感是一段と強まる。同年九月一七日に財政・税制委員会（竹田晴夫委員長）がまとめた『平成六年度予算編成ならびに税制改正についての意見―「構造改革予算」の編成と抜本改革に向けた税制改正を望む』は、所得減税について、「景況の行方は一段と不透明感を増しており、税制上の担保ができれば、減税を先行させるなどの対応を考慮すべき」と主張した。意見案を審議した九月幹事会では、「担保ができれば減税は減税しない、と受け取られる」「景況の実態認識にかかわる表現がやや甘い。不況の奈落の底へ転落するのではないかというのが実感で、景況が悪いということをもっと強く言うべきだ」など厳しい意見が続出した。

『景気定点観測アンケート調査結果』では、「九四年上期までに景気回復に転じる」という回答が、九月時点で四九%あつたのに対し、一二月時点では六%に激減した。

翌九四年一月幹事会では景気悪化に関連して、「日本企業は景気の波を労働時間の増減によってワークシェアリングし乗り切っていた。それがバブルの時に政府の時短指導があり、残業を抑制するため、設備を増やしすぎた面がある」「雇用不安は未だ顕在化していないが、春闘の結果いかんでは景気の先行きに対し不安感を助長する可能性がある」といった意見も披露された。

ノンバンクで苦惱

マクロの景況に関する議論とともに過熱し始めたのが、ノンバンク問題だ。当時、バブルの後遺症から立ち直

る期間として「不動産七年、金融五年、証券三年」という説が広まっていたが、膨大な不良債権を抱えるノンバンクの長期低迷は、融資関係などで深いつながりがある都銀や生損保にも大きな影響を及ぼしかねなかった。

九二年七月六日に行われた講演で速水代表幹事は、解決策として「大銀行が（ノンバンクの不良債権を）吸収していくことになるうが、その推移において必要ならば、金融面からの追加措置が打たれる余地もあるう」と利下げを容認した。

この発言について、速水代表幹事は同年七月二八日からの夏季セミナーの挨拶で、「通常の景気循環だけでなく、バブル後遺症の資産デフレや信用秩序の不安で企業マインドの暗さなどがあり、そこに手をつけないと景気は本格的に回復しないと思った」と、狙いを説明した上で、実際に日本銀行が七月二七日に第五次利下げに踏み切ったことを評価した。もっとも、この利下げが「金融機関救済のためのもの」とする報道があることに、「金融機関には自助努力で信用不安を防ぎ、政府・日本銀行もバブルの再発を防いでほしい」と要請している。

なお、この夏季セミナーでは、ノンバンク問題に絡んで、土地の取引を活発化する策を提案する参加者が相次いだ。「公共機関による土地買い上げ機構を創設すべきだ。用途が確定する前でも、見込みで先行取得し、売買活性化の起爆剤になることを期待する」という提案が披露され、さらに、「機構の財源には郵貯を含めた財投資金を活用したらい」と付け加える参加者もいた。

その後、経済界からは不良債権処理に公的資金を導入すべきとの論が台頭してくる。これに対し、九四年一月の年頭見解『改革を後戻りさせてはならない―新しい日本経済の創造を目指して』では、「自己責任・自助努力」を原則に不良債権処理を進め、その結果、金融機関などに体力差が出て決算や配当で差が顕在化するのも覚悟す

べきと迫った。

さらに、同年二月一八日発表の金融・資本市場委員会（古賀憲介委員長）の報告『第一部——今後の金融・資本市場のあり方、第二部——円の国際化についてのわれわれの考え』では、不良資産の処理には自助努力のほか、「環境整備も必要だ」として、償却・引当金制度に関する税制・規制の見直しなどを提案したが、公的資金には言及していない。

一〇 冷戦後のフレーム

八九年十一月九日のベルリンの壁崩壊後、東欧諸国の民主化が進む。さらにモスクワで起きた九一年八月一日のクーデターが二日後の二一日に未遂に終わるが、これを受けて同年十二月二十五日にはソ連邦が崩壊する。

東西対立構造が崩れた結果、世界各地で頻繁化した地域紛争の処理をめぐって、日本の国際協力の姿勢が問われた。冷戦の終結は、「自由主義を守る担保」としての自民党政権の存在価値を薄れさせた。政治改革の流れも相まって、長期にわたる政局の流動化が起きた。経済面でも、従来の対米主体から、「マルチ（多国間）」と「バイ（二国間）」を使い分ける必要に迫られる時代が到来した。こうした激動期に経済同友会は何を発信し続けたのか。

二大政党への思い

石原代表幹事が政治改革を求め退任を迫った竹下首相、さらには短期政権に終わった宇野宗佑首相の後を継いで、八九年八月九日、海部政権が発足した。政権誕生前の七月二三日の参議院選では「リクルート」「消費税」などが原因で、自民党が大敗、社会党の土井たか子委員長は「ヤマが動くほどの激震」と表現した。選挙後、石原代表幹事は、「今後、間違いなく言えるのは、野党の真価が問われるということだ。現実的で整合性のある政策を国民の前に明らかにすべきだ」と、視線を野党に向けたコメントを出した。さらに二八日には代表幹事見解を発表し、「自民党以外でも自由主義経済を保証する党を支援する」と一歩踏み込んだ。

翌九〇年一月の年頭見解『歴史の転換と我々の覚悟』では、自民党については「体質を近代化して、消費者・サラリーマン・都市住民への政策と配慮をも明確にして、支持基盤の拡大を図る必要がある」と触れた。この点について、見解案を審議した八九年一月幹事会では、「今言われているような二大政党による政権交代を可能にするための野党の体質改善にも言及すべきだ」と詰め寄った幹事に、石原代表幹事は「次の総選挙前に、この年頭見解は発表される。そこで同友会が健全二大政党論を表明するとか、社会党を支援するようなことを書くのは、タイミングとして適切ではないと考える」と発言している。

もちろん、経済界は、政権交代を可能にする二大政党制の実現やカネのかからない政治を目指す政治改革には多大な支持を表明していたし、海部政権にとっても改革は最重要課題であった。第八次選挙制度審議会（小林與三次会長）は、九〇年四月の一次答申で「衆院への小選挙区比例代表並立制導入」を、七月の二次答申で「参院比例選に非拘束名簿方式導入」を、九一年六月には「衆院三〇〇小選挙区の区割り案」を提示、実現を迫った。

しかし、自民党内の反発もあって、答申をベースにした改革関連法案は廃案になる。海部首相時代での政治改革は実現せず、またも経済界にショックを与えた。

政治改革を繰り返し求める

九二年は政治スキャンダルの年でもあった。まず、鉄骨加工メーカー「共和」から供与を受けた受託取賄の疑いで、宮澤首相派の阿部文男元北海道開発庁長官が一月一三日に逮捕され、二カ月前に発足したばかりの宮澤政権に衝撃が走った。同日の会見で速水代表幹事は「まさに利権に絡んだ政治が行われている表れ。我々が政治改革を主張してきたのも、そういう背景があったから」だと批判した。

さらに二月七日の経済四団体と自民党四役との懇談会でも、速水代表幹事は「同友会の一部に『政治献金をどんなチャンネルにすべきか。不透明なものは、この際、やめるべきだ』との意見がある」と再度、批判した。

こうした議論があっても、「カネ」をめぐる事件は止まらなかった。同年八月二十七日、自民党の金丸信副総裁が会見して、東京佐川急便の元社長から五億円を受領したことを認め、翌二十八日に辞表が受理された。さらに一〇月二一日には議員辞職した。

この騒動に対して、経済同友会をはじめとする経済五団体は、一〇月六日に『政治改革の断行を重ねて要望する』とした要望書を宮澤首相に提出し、「選挙制度、政治資金制度、国会運営をはじめ、国民が強く期待している抜本的改革を早急に断行すべき」「政治倫理の確立、選挙制度の改革により、金のかからない政治の実現を期するとともに、収支両面にわたる透明度を高めるよう、政治資金規正法を改正すべき」の二点を要求した。

『経済同友』九二年一月号によると、「経済団体がこうした形で歩調を合わせ、政治改革を求めたことは、リクルート事件以降六回を数える」という。

政治改革については、経済同友会としても提言を発し続けていった。九三年三月二日に発表した、企業と国民生活委員会（賀来龍三郎委員長）の提言『地球社会の要請に応えられる充実した国民生活を目指して』では、政治本来の機能を育成・強化するための措置として、投票価値の平等（一対一）の原則を前提とした選挙制度改革と並んで、企業・団体献金の見直しを含む政治資金制度改革を挙げている。見直しに関するイメージとして、石原代表幹事らが主張していたのが公的資金の導入で、平岩経団連会長も九二年一月一九日の会見で、「国や個人、企業の拠出分を詰めていくのが良いと思う」と経済同友会案を支持している。

政治資金だけでなく、経済五団体要望書でも訴えている「国会運営」についても、経済同友会は九二年九月一八日に政治・行政委員会（宮内義彦委員長）が『国会改革に関する意見書』をまとめている。意見書では、政府と政党、国会の現状について、「与野党とも、本来の役割であるべき政策立案よりも政党の利害を重視しがちである。その結果、政策および法案は官僚任せとなり、さらには様々な交渉・決定の過程も不透明となってきた。まさに国民不在の政治というほかはなく、国会の形骸化が懸念される」と説明している。

三者の「異常な関係」を改善し、国会本来の機能を確立するために、①通年会期制の導入、②政府委員制度の廃止、③党議拘束の緩和——などを提案した。このほか、参議院に関しては、「衆議院のラバー・スタンプにならないよう独自性を発揮、存在意義を確立すべき」として、「参議院議員は入閣せず」の原則の検討などを求めている。

新しい国家像を考える

この時期、政治改革とともに大きな政治課題になったのが国際貢献問題であった。九〇年八月二日にイラクがクウェートに侵攻して湾岸危機が勃発すると、日本政府は、八月中には物資輸送などの貢献策第一弾を、九月には多国籍軍への支援を総額二〇億ドルにする第二弾を決定、九一年一月には支援額を九〇億ドルに拡大した。

経済四団体も、そのさなかの九〇年九月一四日に『中東問題に関する経済界見解』を発表、政府の貢献策に「一致団結して協力する」とし、対イラクで各企業が制裁破りをしないことを申し合わせた。当時の経済界の姿勢はかなり積極的で、政府の貢献策の実施の遅れなどを批判する声も強かったという。

その上で経済四団体が求めたのが、首相が制定を表明した国連平和協力法（仮称）だったが、以降は事が円滑に運ばなかった。自衛隊の参加を柱にした協力法は廃案、自衛隊とは別に国連平和維持活動（PKO）に協力する組織を作る目的のPKO協力法案も継続審議になった。

ようやく法案が成立したのは九二年六月のことで、派閥抗争に明け暮れた国会に対して、経済界からは「政策本位の新党が登場すべき」との声が上がった。

冷戦後の国際貢献や国の安全保障、危機管理といった問題を経済同友会はどう考えていたのか。九〇年九月二六日に税制委員会（山城彬成委員長）がまとめた『平成三年度予算編成についての意見』では、国としての危機管理能力の向上を謳い、中東情勢などを念頭に、「国際紛争のような緊急事態の発生や大地震に対する迅速な対応の例として、予算総額の1%程度を、危機管理対策費」として計上する」ことを提案した。

九一年一〇月二一日発表の日本の進路委員会（中川幸次委員長）の報告書『日本の進路』は、安保体制に言及した。報告書では、「当面は現行憲法の枠内で可能な限りの国連の平和維持活動に参加すべきであるが、長期的には、日本が世界の平和と繁栄のために、何をなすべきか、何ができるかを真剣に議論し、必要ならば憲法議論も避けて通るべきでない。その際には必ずしも改正を前提とする必要は無いが、憲法も不磨の大典ではないことは認識する必要がある」としている。

日米間だけでなく、「世界の安全保障体制」を確立するための積極的な貢献を謳い、国連のPKO活動に参加するための体制整備のほか、日本が世界の軍縮と武器輸出管理を進めるためのリーダーシップを取ることも提案している。

九三年には議論はさらに本格化する。新しい国家像を考える委員会（堤清二委員長）を新設して、「国家像」と並んで、安全保障、憲法問題の検討を進めた。九四年七月二六日発表の提言『新しい平和国家をめざして』では、「一国平和・成長至上主義政策による「一国の繁栄」という考えからの脱却を訴え、軍事と外交を絡めた総合安全保障の必要性を主張していく。

戦争放棄、戦力不保持の思想は変更しない、として、新三原則に①武力行使を目的とする海外派兵をしない、②徴兵制を採用しない、③核武装をしない——を謳っているが、一方で、「必要最小限の自衛力の保持と、国際的平和維持・救援活動への貢献」を法制化すべき、とした。憲法九条に関しては、「維持」「改正」「時限的に改正部分を盛り込んだ修正九条を採用」の三つを選択肢として挙げている。

この選択肢について、九四年七月幹事会で幹事から「委員会の冒頭から、意見対立があった。だが、どちらか

の意見を同友会の意見にすることは問題があるので、悩んでいる姿や議論のプロセスをそのままの形で発表することが、現時点での同友会としては正しいのではないか」と経緯の説明があった。

一一 一九〇年代の行政改革

九〇年四月二日発表の行政改革委員会（千野宜時委員長）の『九〇年代の行政改革のあり方』は、八〇年代に行われてきた行革運動の「成果」や「失敗」を踏まえ、今後の改革の進め方を示した提言といえる。

主なポイントは、①規制の半減を目指す、②統一的な行政手続法を制定して、許認可の基準や標準処理時間を明確にする、③横割りの行政組織を拡充させる、④地方分権化への移行を見据えた権限移譲が必要——というものであった。委員会は、どのような観点に立ち、今後、進むべき方向を確立したのか。九〇年三月幹事会での千野委員長の「総括」が当時の問題意識をよく表しているので紹介する。

「行革全体を振り返ると、一〇年前の行政は構造的に赤字が膨れていく状況にあったが、現状は臨調、行革審、第二次行革審といった外科手術によって、一応の財政再建を終えた段階にある。第二次行革審の任期が（九〇年）四月に終了した後も、息の永い絶えざる改革をどのように進め、小さな政府を作っていくかが今回の提言のテーマだ」「今後の行革の成り行きを考えると『手詰まり』あるいは『攻め手を欠く』と言った状況になりかねない恐れがある。その理由として、かつてのような国民的熱気を欠いていること。財政再建が表面的には一段落

したなどが挙げられる。しかし、今後の行革は、ますます難しい問題、既得権益に絡む諸問題に取り組み時期にきている」。

こうした認識の下、千野委員長は、先に紹介した規制緩和や縦割り行政の弊害是正、財投制度・機関の改革、地方分権の推進などを検討の柱に据えたことを説明した。

五年で規制半減を

行政改革委員会の提言のうち、「規制を半減する」という提案は、すでに九〇年一月の年頭見解『歴史の転換と我々の覚悟』に盛り込まれ、その期間を「五年」に切っている。政府の第二次行革審も四月一八日の最終答申で経済同友会の提案を採用したことから、規制半減論は『世論』にも浸透してきた感があった。

九〇年四月二六日通常総会で発表した石原代表幹事所見『二一世紀への新しい進路』では、この削減目標を実行に移す際には、経済界が既得権を自ら返上していく覚悟が今後必要になるという厳しい見方を強調した。政治・行政・企業のもたれ合いを排除、経済界も痛みを受けた上で、新しい経済活力を生みだそう、と促している。九〇年一〇月三一日にスタートした第三次行革審に向けても、規制半減という目標について「推進するための具体的な実行計画を打ち出してほしい」（高橋寿夫規制の撤廃・緩和副委員長）といった期待を寄せる。

また、規制緩和問題を考える際、個別具体的な規制とその影響をチェックしていく必要があるが、九一年四月八日、規制の撤廃・緩和委員会（千野亘時委員長）が出した意見書『規制の撤廃・緩和に向けて―分野別・個別事例検討報告』では、「運輸」「医療品・医療用具など」「都市開発」の三分野で詳細な分析が行われ、具体的な

改善策の例として、承認、許可といった業務行政の簡素・合理化などを訴えた。

行政のオーバー・プレゼンスにメス

先に、行革の推進には国民の後押しが必要だが、その熱意が薄れてきていることに触れた。バブル経済の崩壊と金融不祥事の続発などを受け、経済界の元気はなくなり、政界も疑惑にまみれて、政治改革が進まない。結果、霞が関の力は増して、国の許認可数は、むしろ増加傾向にあった。

当然ながら、規制改革に対する省庁の抵抗は大きく、第三次行革審が九二年六月一九日に示した第三次答申で、地方分権特例制度（パイロット自治体）の法令化が見送られたことに、経済界からは「中央官庁の抵抗で後退した」（速水代表幹事）といった失望の声が漏れた。

九二年一月二〇日に政治・行政委員会（宮内義彦委員長）がまとめた『行政改革に関する意見書』は、こうした行政のオーバー・プレゼンスにメスを入れた内容になっている。規制緩和の推進などに加え、①省庁の外郭団体としての財団法人などの安易な新設は避けるべき、②内外から指摘されている行政指導の不透明性を解消するための「行政手続法」の早期成立、③重点的な予算投入を実現するための予算編成システムと各省庁の組織を統轄する管理システムの確立——などを提案している。

国民にも、「政府に節度を持って接し、シビル・ミニマムへの要求が野放図に拡大することを避け、その自助努力によって行政のオーバー・プレゼンスを解消する必要がある」と反省を求めた。

さらに、翌九三年四月二二日、通常総会で発表した速水代表幹事の所見『日本再構築への決意―世界・市場・

創造を座標軸として』では、強力な行政の力を背景に「日本は規制国家」になっており、公取委の推計によると、参入規制や価格規制のある産業のウェイトが経済全体の四割を占めることを説明した。こうした状況は「経済活性化を阻害するだけでなく、行政の市場への介入・管理は不透明になりがちで、政治スキヤンダルが起こる温床にもなっている」と弊害が大きいことを力説した。

規制緩和基本法を

規制緩和に抵抗する勢力は力を増し、その間に国民の関心が薄れていくという逆風下にあつて、九三年九月二〇日発表の経済政策委員会の構造調整部会（水口弘一部会長）の中間報告『日本経済の構造改革に向けて』で、もう一度、「何のために」「何を対象に」「どう改革するか」を一つひとつ説明した。

規制緩和の効果については、保護されてきた産業では痛みを伴うが、物価の低下と新商品開発などが新たな産業構造の展望を切り開き、生活の質向上をもたらし、と道筋を描いた。対象となる産業分野については、内外価格差を解消し、消費者物価を下げる効果があるものから着手することを提案した。

具体的には、①消費者から見て内外価格差が大きい品目として、食料品、飲料、賃貸料、水道料、光熱費、家具、レストランなど、②消費者物価下げに波及効果が大きい非貿易財産業として、流通業、不動産、対個人サービス、医療、金融・保険、運輸、電力など——の名前を挙げた。

報告では①②について、「政府は消費者物価の高止まりと政府規制の関係を個別品目、産業ごとに公開の場で早急に検討し、必要措置を講じるべき」と要求している。一万件余の全規制と行政指導については、各省庁が

「サンセットルール」(役目を終えたものを直ちに撤廃)などに則って、緩和・撤廃へのスケジュールを責任を持って公に提示することを求めた。

経済界の支援を受けながら、第三次行革審は九三年一〇月二七日に最終答申を提出、解散した。答申は、①規制緩和のためのアクション・プログラムの策定、②規制緩和を推進するための仕組みの確立、③規制緩和推進のための第三者的な推進機関の設置、④「規制緩和白書」の公表——といった内容である。

このうち、「推進機関」については九四年に行政改革委員会が設置され、「アクション・プログラム」は九五年に「規制緩和推進計画」が閣議決定された。以降、規制緩和推進のための三カ年計画が三年ごとに作られるなど、第三次行革審がまいた種もそれなりに実を結んでいくが、一般国民からすると、あの臨調の国鉄改革に比べ、地味な内容に終わったきらいは拭えない。

経済界からも、「規制緩和基本法ともいふべき法的な枠組みを作るところまで踏み込んでほしかった」(速水代表幹事)と物足りなさを指摘する声や、「行革に関する課題の多くはすでに尽くした。重要なのはその実行だ」(平岩経団連会長)と実行を求める意見などが表明された。

規制緩和をどう進め、緩和することが決まった措置をどう実行に移させるか。こうした結果重視の姿勢を強めたのが、九三年一月一九日に経済政策委員会の構造調整部会(水口弘一部会長)が発表した『日本経済の構造改革に向けて』の最終報告だ。速水代表幹事が要望した通りに、一万件余の規制の撤廃・緩和を実行、規制緩和監視機関の設置も明示した「規制緩和基本法」の制定を提案した。この基本法に基づいて、省庁から独立した公取委のような公正行政の監視・是正を継続的に実行できる「公正行政委員会」を設置することも求めている。提

言では、一部の業界が既得権益を失う規制緩和に消極的であったこと、業界・消費者の過度の行政依存体質が規制や行政指導を温存させようとしたことを指摘している。

九三年八月に登場した細川首相の要請を受けて、一二月には首相の私的諮問機関「経済改革研究会」の提言『経済改革について』（平岩レポート）が発表され、五年以内に需給調整のための経済的規制を原則自由にするこゝとを打ち出す。このレポートに対する評価は複雑だ。

このレポートについて、九三年一二月幹事会で、小林陽太郎副代表幹事が総括的な発言をしている。「規制緩和のための第三者機関の性格について、法律に裏付けられ、かつ独自の事務局を持つ機関とすることを謳い、第三者性をより明確にすべき点を打ち出した。残念なのは具体的な数字が何一つ記されなかったことだ」と述べた。

小林副代表幹事によれば、平岩研究会の委員には、「ドラスティックな改革を成し遂げたいとの願望を持つメンバーがいる一方、大胆な改革は難しいとするメンバーもあり、総じて問題にしていたのは産業構造審議会報告書や生活大国五か年計画などの過去の答申を尊重するのか、しないのかであった」。これでは大幅な前進は期待できない。

九四年一月一六日に発表された規制緩和を推進する委員会（椎名武雄委員長）の『規制撤廃・緩和に関する要望』は、年度内にまとまる政府の「規制緩和推進五か年計画」への反映を狙った要望書で、八分野三九項目の規制見直しを盛り込んだ。委員会のポイントは「経済同友会としても一〇年前から何度となく提言しているのに、何故、規制緩和は進まないのか」という一点に置かれていた。

九四年一二月八日発表の公的部門の構造改革を考える委員会（轉法輪奏委員長）の『高速道路の整備・料金決定システムの改革の方向―公的部門と民間部門の新たな関係を求めて』は、公的部門の構造改革に関する、走りへの提言ともいえる。建設予定の高速道路の大半は、採算がとれる期待が薄い路線であって、利用料金にしろ寄せが来て、際限のない値上げになりかねない、と警告。全体の整備計画一万一五二〇キロメートルの抜本見直しを迫り、採算性を重視した地域ごとの事業方式に変更することを提案している。

規制改革の必要性を国際競争の観点から説いたのが、九五年一月の年頭見解『改革の加速を―市場のダイナミズムを引き出すために』である。参入や価格で規制がある産業ほど改革が遅れていて、国際競争から脱落する危険があると主張している。政府向けというより、企業に向けた警告で、自由な参入や公正取引を妨げる慣行、新商品の開発制限に関する自主規制などは、企業が自分の手で見直しを図るべきと要請している。

一一一 高齢化に備える

このころになると、少子・高齢化時代の進展を踏まえて、財政・税制をどう変えていくべきか、という議論も現実味をまして、熱を帯びてくる。九〇年六月二〇日に税制委員会（山城彬成委員長）がまとめた『二〇二〇年にむけての税制ビジョン―あるべき税制の姿と国民の選択』は、議論のたたき台にもなる提言である。

高齢化のピークである二〇二〇年に租税と社会保障を合わせた国民負担率が、現在の「四〇％」から「五〇％

未満」に増大する際、どのような税で負担するかについて国民合意が必要になると説明。中でも消費税の役割が重要で、消費税の一層の定着を図る策として、免税点の引き下げ、簡易課税制度の適用範囲の縮小・廃止などを提案した。

翌九一年四月二六日に社会問題委員会（関本忠弘委員長）が発表した提言『二一世紀に向けた社会システムの変革―働きがいのある社会、安心して子育てのできる社会を目指して』では、高齢化の進行が従来予想を上回る可能性があるとして、当面はめどを六五歳としている継続雇用についても、将来的には意欲・能力がある限り雇用延長する「エージレス」の実施も検討課題になる、と提案している。

直間比率五〇対五〇

九三年一月二二日に税制委員会がまとめた『来たるべき超高齢社会に備える税制改革の実現を―「重点高福祉・全体中負担」を目指して』は、先の提言で提示した「二〇二〇年に国民負担率五〇％」について、「西欧は現状で約五〇％だが、活力を失いつつある。困難を承知で四〇％台半ばに負担を止める必要がある」（一月幹事会で伊藤助成委員長）と、目標設定を修正している。その上で、現役世代に大きな負担をかけないための税制の組み替えの具体策として、二一世紀初頭に直間比率を五〇対五〇程度にすることを主張した。所得・法人税の減税と消費税の拡大によるもので、消費税率は一〇～一五％になるとしている。

この直間比率「五〇対五〇」には、速水代表幹事も九二年一〇月の会見において言及しており、「五〇対五〇にするには一三％の消費税率が必要」と発言したところ、「一三％」が独り歩きして話題になった。

九三年十一月九日には政府税制調査会が中期答申に所得減税と消費増税の一体化を打ち出し、速水代表幹事も「良いと思う」と、平岩経団連会長とともに評価したが、永野健日経連会長、稲葉興作日商會頭は否定的で、景況の悪化を受けて産業界には「今は所得減税だけを急ぐべき」との声が強かったことが印象付けられた。

翌九四年十一月二四日に財政・税制委員会（竹田晴夫委員長）が発表した『国民負担の増加を抑制しつつ、活力ある社会の実現を』は、年金給付のバランスの再検討を提案した提言だ。

現行制度は「修正積立て方式」と呼ばれているが、実態は「積立て方式」より「賦課方式」に近く、保険料の徴収は勤労世代から高齢世代への所得移転にはかならない、と分析する。高齢世代の間でも資産や所得の格差が大きいとして、高齢世代内での給付方式の改善を求めた。

提言では、経済同友会は、従来、二段階の税制改革を主張してきた、と説明。第一段階では増減税ニュートラルな直間比率の是正を柱に高齢社会に向けた税制の基礎を作る、第二段階では将来の福祉のあり方を議論した上で財源の手当を行う、という段取りで、今回は第一段階に当たるとしているが、第二段階の議論のお膳立ても開始したようだ。

なお、この提言が出る前の九四年九月、村山富市政権は、所得減税と九七年四月からの消費税率引き上げを決定した。これを踏まえ、提言では個人所得課税の累進度の一段のフラット化などを要求している。また、経済同友会内でも議論が揺れた、ピーク時の国民負担率について「五〇%までに抑えるべきである」と、もう一度設定を「五〇%」に戻している。さらに政治の責任で行政改革を実施し、数兆円単位の歳出削減を図るべきとして、①政府事業の民営化、②特殊法人の廃止・統合、③行政組織・公務員数の削減——などを提案した。

持ち株会社解禁を主張

先に触れた八八年二月の提言では、「米国を刺激しても困る」（八八年二月幹事会で速水優委員長）と、純粹持ち株会社の解禁を問題提起にとどめたが、議論は以降も続けていた。九〇年七月の夏季セミナーでも、小島正興経済構造委員長が「解禁」を問題提起し、支持する意見も見受けられた。

しかし、解禁による具体的なメリットを計測することが難しい中、事を急いで復活すれば、国内外から「財閥復活」と見られることを懸念する向きも依然、強かった。九一年二月幹事会では、経済構造委員会の提言『二十一世紀へ向けての経済構造調整——日米構造協議を契機として』の案をめぐる審議が行われる中で、小島委員長が「持ち株会社の禁止が実質的に日本の経済構造、企業経営について、どの程度マイナスになっているのかを実証することは難しい。日米構造協議を中心として検討してきた委員会で取り扱うには荷が重い」と発言している。

その後、動きが見られたのが、九二年三月一六日に公取委向けに企業法制委員会（鈴木忠雄委員長）が提出した意見書『独占禁止法に関する刑事罰研究会報告書』における刑事罰規定の見直しについて』だった。意見書自体は公取委が同月二日に示した、事業者の罰金額を大幅に引き上げる内容の刑事罰研究会報告書に対して、経済同友会の主張を展開した内容で、罰金引き上げ自体には反対せず、課徴金と刑事罰などの併存の解消などを主張したのだが、それだけではなく、総合的・体系的取り組みとして、大企業の株式保有制限問題などとの関連で、持ち株会社禁止規定の見直しも挙げている。

この点、同年一〇月二三日に企業法制委員会がまとめた提言『企業法制の国際的ハーモナイゼーションを目指して―グローバル視点からの商法・独占禁止法の見直し』は、明確に解禁を主張している。まず、持ち株会社のメリットとして、国際競争力の維持に向けて、企業グループ経営の効率化・合理化を図る際の有力手段になることを指摘した。さらに、買収・合併・再編成などの際の企業グループの管理・統括に最適としている。

『経済同友』九三年一月号で鈴木忠雄企業法制委員長は、「事業兼営の持ち株会社が認められているのだから、それで十分じゃないかと言う意見もあるが、国際的なハーモナイゼーションという観点から見ると、撤廃する意義は大きい」と述べている。「企業グループの管理統括」という意味でも、純粹持ち株会社は最適ではないかと思う」と、禁止規定の撤廃を盛り込んだ意味を説明している。

鈴木委員長の見解は、九四年五月九日の新聞報道でも紹介された。「親会社が事業を営んでいると、子会社との間で利害が相反するケースがままある。親会社の商品を子会社に押し付けたり、競合する分野から手を引かせたりして、子会社の事業を絶えず制約することになりかねない。親会社が純粹持ち株会社であれば、こうした利益相反が起きない」「弊害が心配なら、連結決算制度の強化や持ち株会社の株式公開の義務付けなど、あらかじめ網をかぶせる方法はいくらでもある」。

経済同友会が徐々に持ち株会社解禁の姿勢を強めていった背景には、経済のポーターレス化の加速で、ますます国際競争力を高める必要が生じていたこと、国際的に制度が調和していないと対日直接投資の阻害要因になること、などが挙げられる。

この時点では貿易不均衡をめぐる米国側の「感情的な批判」も冷め始めていたことから、これが「財閥復活」

論に結びつき、日米間の新たな火種になる懸念が少なかったという事情もあったのかもしれない。経済同友会の提言には時代を超えて強く迫る一貫した主張もあるが、時代に即して柔軟に、次第に前面に押し出されていく主張もあることが分かる。

なお、この持ち株会社解禁を論じた提言は、法制審議会商法部会でも取り上げられ、後に実現される解禁に向けて一定の役割を果たしたとされている。

一三二 ヲ日本型ヲ経営を見直す

九〇年代前半の企業経営に関する提言を見ると、その多くに「変革」という、横串が刺さっている。次章で扱うように、冷戦の終焉を受けた市場主義経済が本格的に世界を席卷するまでには、まだ少し間があるが、資本主義が浸透するエリアが地球上に一挙に広がった、という漠然とした事実が、経営者の頭の中に無意識のうちに自己変革の必要性を刻み込ませたのかもしれない。ちなみに、『文藝春秋』九二年二月号に盛田昭夫経団連副会長が『「日本型経営」が危ない』を発表、日本型の見直しを提言し、話題を呼んだのも、この時代である。

企業経営を変革

九二年三月二三日発表の第一〇回企業白書『「人」創造の経営・個と組織の共創を目指して』（小林陽太郎企業

動向研究会座長）は、まさに、そのような時代観をにじませている。まず、問題意識として、「資本主義と社会主義の対立はなくなり、世界は資本主義の論理の中で動こうとしているように見える。しかし、資本主義の世界自身にも様々な変化や動きがあり、その将来予測を極めて難しくしている。こうした変化の中で『西欧型資本主義』の今後と、それに比してユニークな『日本型資本主義』が問われている」と分析する。

日本型については、①「アンフェア」だという認識が、「日本叩き」の現象を招いていること、②企業の不祥事や過労死問題など組織が個人に優先するという側面が、問題視されていること——の二点の見直しが迫られているという。

そこで、個対組織という構図でなく、個も組織も「共創」する関係を作っていこうと提案する。具体的には、①仕事の質を基準にした人事処遇体系の導入、②ルーティン業務の合理化などによる「ゆとり」の創出、③社外での活動などによる個の「異体験」の促進——を提案している。

企業白書をまとめた小林座長は『経済同友』九二年六月号で、「外国から見ても、日本のシステムがいまひとつの大きな曲がり角にあり、今後どういう新しい方向を目指すのか、結構悩んでいるのではないか、という感じがあるのでしよう」という、海外からの見方も紹介している。

企業と個人、社会のあり方に言及しながら、日本型システムの見直しを訴えた経済同友会の提言としては、九一年一月一八日に二一世紀ビジョン委員会（木暮剛平委員長）が発表した『新世紀企業宣言——ひろがる人間観 マルチフェイス企業をめざして』がある。戦後の日本は企業本位の社会だったが、企業は今後、一〇年で根本的な自己改革を行い、「新世紀企業」になる必要があるという。「人間観」に立つのが新世紀企業で、様々な顔を

持った人間を大切にする「マルチフェイス企業」を目指すべき、としている。具体的に、どのような活動を行うかという点、例えば、環境問題への取り組みや途上国支援、市民社会への寄与などを挙げ、従来の枠を大幅に超えた活動を企業に期待している。この提言は、報告書に併せて約二三分のビデオも発表され、ビジュアルでポイントを伝える試みが行われた。

この年の七月二二日に経営問題委員会（椎名武雄委員長）がまとめた『多元価値経営』への転換―社会・生活者と共感できる企業経営に向けて』と、一月二二日に発表した『オープンシステムへの企業革新』でも、「日本型」の変更を呼びかけている。

前者では、今後、企業の社会活動に求められる三原則として、①横並びでなく主体的な「企業の自主性」、②従業員個人の自主性、③社内外に理念と行動を分かりやすくする「活動の透明性」――を指摘した。後者では、これからの企業の姿を、「国内・日本人・企業内完結型」中心から「国際・地球人・幅広い価値観に対して開かれた開放型」にあらためていこう、と提案している。

時折、異論も出る。社会貢献の積極化を謳った『多元価値経営』への転換』をめぐっては、九一年一月二六日に公開シンポジウムも行われた。メンバーから、「日本の企業は雇用安定で大きな社会的責任を果たしている」「欧米に引けを取らないどころか、より本質的な貢献をしている。社会貢献活動は否定しないと言ったが、限定的なものだ」という認識の下で、ある程度のコストとして認めるといのが、企業経営としての正しいあり方ではないか」との発言があった。

翌九二年七月の夏季セミナーでも企業の社会貢献に関する議論が展開され、「業績低迷下でも社会貢献は持続

すべきだ。米銀では従業員を大量レイオフしても貢献を止めなかった」という主張がある一方で、「株主にも十分な還元ができず、従業員の賃上げも満足に行かない状況で、(社会貢献を他の政策と)同等に考えるのはいかがなものか」といった意見も表明されている。

もちろん、そうは簡単に従来型を改められないものもある。九三年四月一六日に企業会計研究会(三國陽夫座長)が発表した『企業会計研究会報告―資産再評価問題について』では、企業会計での資産再評価問題について「冷静かつ慎重な議論が求められる」と、改革に消極的な姿勢を示した。資産の「含み経営」に決別、株や土地の簿価を時価に評価し直してディスクロージャーに努めるべきだという指摘がある一方、報告書では、①含みの吐き出しにより、長期的視点からの経営の弾力性が失われる、②仮に再評価差額が課税になった場合、企業の税負担が膨大になる——といった弊害も紹介している。

当時、再評価問題をめぐって、金融機関を中心に「含み益」が表面化することで不良債権償却にもつながる、と期待され話題になっていたが、拙速感も否めないことから研究会を立ち上げて議論を行ったところ、再評価の導入は、この時点では「時期尚早」との結論が下された。

終身雇用で意見割れる

労働政策でも、日本型の見直しに関する多くの主張が見受けられる。九一年四月二日の会見で、石原代表幹事は「年中行事化している春闘をやめて、労使で三年程度の固定的な賃金協約を結ぶようにしてはどうか」と春闘不要論を披露した。石原によると、日本の賃金は世界的に高水準だが、物価が高いために高賃金が活かされず、

常に物価上昇を賃上げが追う展開になっている。そこで、賃上げを一定期間、凍結し「毎年、春闘にエネルギーを使うのを止めて、内外価格差是正など物価引き下げに努力すれば、豊かな生活を実現できる」という理屈である。

九二年一月三日発表の労働問題委員会（豊田達郎委員長）の提言『二〇一〇年に向けてこれからの労働の在り方』は、日本の労働政策の強い部分は堅持しながら、今後予想される環境の変化に対応するため、大胆な改革を行おう、と呼びかけた。「強い部分」とは、「人間尊重の経営」「中長期的視点に立った経営」「組合・従業員との相互信頼を基盤とした経営」である。しかし、将来的に労働力の供給構造の変化や、従業員の価値観の多様化に対応するには、①女性、高齢者、外国人などの多様な人材の活用、②人種・性別によらない能力・成果に応じた昇進・登用、③管理職・専門職などが並存する複線型の役職制度、④フレキシブルな雇用・勤務形態——などが必要になるとしている。

この提言のポイントは、新たな制度が生み出す新戦力である「フロー型」人材を活用するためには、彼らをコーディネートし、組織目標に向かって統率できる人材が不可欠である、と指摘した点にある。その役割を担うのは、長期にわたって企業ニーズに合致した幅広い職務遂行能力を発揮できる「ストック型」人材だ、という。

ストック型には中途採用者も含まれる、と注意書きしてあるが、基本は終身雇用を前提にしており、「同一企業で長期にわたって雇用される日本で一般的な雇用制は今後も役割を果たしていく」と結論を下している。

九四年一月一八日に発表された第一一回企業白書『変革期の企業経営者―新時代を切り拓く気概と行動』（中村金夫企業動向研究会座長）は、企業を取り巻くステークホルダーズとの間で緊張感を持って切磋琢磨して

いく関係を築くよう提案しているが、この白書のベースとなったアンケート調査では、終身雇用制について、四一・〇%が「今後とも維持していくべきである」、四一・三%が「これからは大幅に改めていかざるを得ない」と回答、意見が真っ二つに割れている。ちなみに、「企業白書は第八回（八九年度）から、企業動向研究会が担当するようになり、従来はアカデミックな色彩が強かったのが、経営者の声はつきりと出るようになってきた」（九三年二月幹事会で河合三良終身幹事）といった評価が寄せられるようになった。

経営革新委員会（青井舒一委員長）が九四年一月三一日に発表した提言『二一世紀に向かっの日本の経営のあり方―企業としての「個」の確立と創造的経営』でも、終身雇用・長期雇用の扱いが焦点になった。結局、「人間優先の理念追求と社会安定の面、また経営上の必要性からも、今後も基本的には維持していくべき」と、いう結論になったが、一月幹事会では茂木友三郎副委員長が「長期雇用慣行は変わりつつあり、変わらざるを得ない」と、提言の結論とは微妙な食い違いがある見解を示した。

労働の流動化を促す

九四年五月二〇日に労働委員会が発表した『個人と企業の自りつと調和―日本型雇用慣行の中長期的展望』は、企業と従業員に「互いにもたれ合うのは止めよう。互いは魅力で結びつく関係だ」と、両者に自立を迫った興味深い提言である。より具体的に言うと、従業員には「企業に生活のすべてを委ねず、生活に対する責任と主体性を取り戻す」ことを、企業には「個人から見て魅力ある企業を目指す」ことを要求している。こうした前提の下で、フレキシブルな雇用制度を作り、採用についても「新卒至上主義」からの脱却を提案した。

なぜ、企業も従業員も「自りつ」する必要があるのか。五月幹事会で山口敏明委員長がその理由を説明している。「キヤッチアップの時代から創造性の時代になり、そのとき、長期安定雇用の評価できる点と、雇用の外部に対する硬直性と閉鎖性の問題をよく考えた上で、個人と企業の関係の見直しが必要になる」という。企業が求める活動の方向性が変わり、雇用も流動化を余儀なくされる時代には制度の見直しは不可欠との結論に達した。

一見、冷たい関係のようにも見えるが、山口委員長自身も「今まで経営の責任者として会社に対して行ってきたこと、従業員に対して言ってきたことに対し、自己矛盾や後ろめたさを感じながらも、やはり変えていかなければならないと思った」と苦しい胸の内を説明している。

この幹事会での山口委員長の報告によると、九四年三月に労働省が発表する予定だった雇用の中期ビジョンについて、通商産業省や厚生省との調整がつかない状態だという。「労働省の政策は保守的で、規制の撤廃にも消極的。労働行政は労働組合省的な行政だと感じている」と政府内でも抵抗勢力があることを明らかにしている。

時代が労働政策にも変革を迫っているのは歴史的な事実で、『経済同友』九三年五月号で、品川専務理事は次のように発言している。「アングロサクソンの資本主義は、経済が成長すればするほど、貧富という格差を生み出すことが避け得ないと考えていますが、日本は成長と同時にそういう格差を解消してきた。日本型経営は労使の対立なくやってきました。このことは、これからより市場原理が働くように社会のシステムを変えていく時には、相当な覚悟を要すると思います」。

経済同友会は、品川が言う「市場原理が働く」社会にするための労働政策の実現を経営者に求め続けていく。九五年四月二六日に労働委員会（中尾武委員長）がまとめた『アクティブな雇用関係の形成を目指して―雇用の

「ミスマッチ解消の方途を探る」は、前年の『個人と企業の自りつと調和』で指摘した雇用流動化の部分に焦点を当てている。雇用の基本的な考え方を「一懸命」から、生涯を通して雇用安定の実現という視点での「一生懸命」に変えることを提唱し、①職務給・契約年俸制など複数の賃金制度を整備、②中途採用に不利にならない退職金制度、③個人が選択可能なカフェテリア方式のFRINGEベネフィット——を具体策として掲げた。

さらに、職業紹介・派遣事業での民間企業の規制撤廃を求めたほか、雇用保険制度についても、雇用維持のための助成金主体の性格から、能力開発や再就職支援、新産業分野への移動促進策などに比重を移すことを提案し、雇用流動化の促進とミスマッチの解消を目指している。

一四 「対米」「対アジア」で苦慮

海部政権に続く宮澤政権も政治改革を最大課題と位置づけたが、自民党内の対立もあり、政治改革は頓挫、九三年六月一八日には内閣不信任案が可決された。衆議院解散後、新党さきがけ、新生党が結成され、衆議院選の後、同年八月六日に細川護熙を首班とする非自民・非共産の連立政権が誕生、五五年体制は崩壊した。この海部から細川政権の間に、日本の国際経済問題は大きく変質した。

日米関係は、「米国が提案してくれたものを日本に活かす」構造協議から、出口のない日米包括経済協議に、さらに首脳会談でも日本がイエスと言わない「大人の関係」が生まれた。一方、八年越しの厳しいマルチ交渉に

なったGATTのウルグアイ・ラウンド（多角的貿易交渉 八六年～九四年）で、世界から迫られた日本は、ついにコメの部分的市場開放に踏み切った。

なお、ウルグアイ・ラウンドの成果として九五年一月に世界貿易機関（WTO）が設立される。以後、多角的貿易交渉は停滞し、地域経済協力や二国間・多国間の自由貿易協定（FTA）が通商円滑化を主導していくことになる。

構造協議を追い風に

九〇年六月二八日にまとめられた日米構造協議の最終報告で、日本側は、①公共投資拡大に向け、今後一〇年間の投資総額四三〇兆円を計上、②土地税制の見直し、③大店法の規制緩和、④排他的取引慣行の改善に向けて独禁法の厳格化と公取委の役割強化、⑤系列問題で企業の情報公開を改善、⑥消費者と産業界に対する内外価格差の実態の周知——を約束した。日本の経済界は、この日本側のコミットメントに対して、四三〇兆円の公共投資という額には反発もあったが、同月二七日発表の談話によると、「独禁法違反への抑止力強化は必要だ」（石原代表幹事）、「合意にこぎつけたことは、良好な日米関係を維持する観点から評価できる」（斎藤経団連会長）と、おおむね前向きな評価を下した。

報告前の九〇年一月の年頭見解『歴史の転換と我々の覚悟』でも、「日米構造協議を上手に乗り切ることが必要だ」と議論の加速を促し、「短期的にできるもの」として大店法の改善、「中・長期的に是正すべきもの」として系列取引と取引慣行を挙げて、スケジュールに沿った改善策を提示するよう提案している。

こうした経済界の姿勢は、構造協議を通じての米側の圧力が、日本の規制緩和を進める大きな追い風になると期待している面があるからである。年頭見解でも、国民生活の向上に向けた内外価格差の解消、対日投資促進に向けた市場メカニズムの浸透などが日本経済には不可欠で、そのために「現在の規制を五年間で実質的に半減する」よう主張している。

最終報告後も、九〇年一月二日には諮問委員会（中村金夫委員長）が『公共投資基本計画』に対する意見を発表、協議で日本側が約束した一〇年で四三〇兆円の計画について、従来の省庁別・事業別の固定的な縦割り配分で使ってしまったようにクギを刺した。そのためには一〇年後の生活モデルの設計が必要で、①道路混雑の緩和、②廃棄物処理システムの確立——などを挙げた。また、地価高騰の中で計画を行う際、さらなる高騰を煽らないよう首都圏機能を分散することなども提案している。

石原代表幹事が「計画では生活関連への配分を六割にする、という方針が示されているだけで、このままでは、なし崩し的に四三〇兆円が使われてしまう懸念が大きい」と危機感を抱き、委員会に諮問した結果、生まれた提案である。

さらに、翌九一年一月二三日には物価委員会（伊藤助成委員長）が『内外価格差の解消に向けて—政府規制関連価格の引き下げを望む』を、二月二七日には経済構造委員会（小島正興委員長）が『二一世紀へ向けての経済構造調整』と、相次いで構造協議関連の提言を発している。

前者では、政府規制で縛られている品目で、国民生活に密接な品目として「小麦」「牛乳・乳製品」「タクシー」「航空」の四つの価格差問題を徹底検証している。後者では、系列問題について、長期的な経済合理性に

よるもので不当な参入障壁ではない、としつつ、「リベート」「派遣店員」「協賛金」などの見直しの必要性に言及している。競争政策では、二五〇件以上に及ぶ適用除外カルテルの原則廃止を提案した。

クリントン大統領を警戒

日本にとっても建設的な意味合いが多かった構造協議だが、一方で、米国は「別の顔」、つまり一方的強硬措置を盾にした対日貿易戦略を進めていった。

日米半導体協定は八六年に日本製半導体のダンピング輸出の防止と、日本市場の参入機会拡大を目的に締結されたが、九一年の改訂で、日本市場での外国製シェア二〇%を「目標」とする条項が加えられた。目標が「数値目標」なのか、また、「日本側の公約」なのか、九六年に期限切れになるまで、常に日本側を圧迫し続ける「根拠」になった。

半導体協定以降、米側は「目標」の設定にこだわっていく。九二年一月七日にはブッシュ米大統領の来日に自動車業界と部品工業界首脳が同行、八日には日本の自動車メーカー五社が米側への協力計画として日本市場での米国製完成車一万九七〇〇台販売という目標を提示した。

米社会の対日ムードも深刻なものになっていった。九三年二月幹事会で、立石信雄米国副委員長が報告したところによると、ハワイで行われた一月二〇日からの米CEDとの合同会議で、米CEDは、「日本を政治的にステープゴートにする可能性が大で、米国民の間でも耐えられない水準で『バイ・アメリカン』が浸透している。日本は自己の利益のためにも、一層の市場開放、輸入拡大などの不均衡是正のアクションが必要だ」と進言した。

という。

一月二〇日は、ビル・クリントン新大統領が就任した日でもあった。米CED側は新大統領について、「労働組合の要求を聞きやすく、議会強硬派の言いなりになる恐れがある」とも発言した、という。

四〇歳代で大統領に就任したクリントンの登場には、「新しい米国に変えようとする意気込みが感じられた」（就任式に出席した速水代表幹事）と期待感を抱いているものの、対日姿勢に関しては、経済同友会も米CEDと同意見で、九三年一月発表の年頭見解『変革へのリーダーシップを』でも、「経済再生」を掲げるクリントン政権の性格について、内向化で攻撃的な貿易政策を選択せざるを得ない、と警戒心をにじませた。

まず、新大統領が仕掛けてきたのが「口撃」だった。四月一六日に行われた宮澤首相との首脳会談で、農業や半導体など分野別の市場開放を迫ったほか、円高容認と見られる発言も発して、市場が飛びついた。

四月二二日の通常総会で発表した速水代表幹事所見『日本再構築への決意―世界・市場・創造を座標軸として』でも、「大統領発言を受けて一段と円高が進んでいる。このような発言で急激に動くのは望ましくない。大統領の真意を測りかねる」と批判している。

速水代表幹事の「強い円」

もっとも、この所見でも速水代表幹事は「日本の黒字を考えれば、中長期的に円が強くなるのは自然の流れ」と発言している。九三年五月幹事会でも、「通貨当局は通貨が弱くなることに苦しんでおり、通貨が強くなる国は文句が言える立場にはない。中長期的には良い面があり、輸出業者の苦しみは分かるが、反対の場合より、

ずっと良いはずだ。また、どこまでもドルが弱くなるわけでもなく、自ずから限界がある」と指摘して、持論を展開した。

その後、経済同友会の会員から「痛みが極小になるように政策を導くのが仕事なのに、痛みの押し売りとは何事か」といった声も上がったが、速水の持論は変わらず、九五年四月二日の退任会見でも「在任中に一ドル＝一三〇円から八〇円になった」とした上で、「円が弱くなったら国は滅びる」「円高は自然な流れで、メリットを活かすことが大事だ」と強調した。

数値目標に揺れる

話を米側の対日戦略に戻すと、従来は親陸色の強かった日米財界人会議でも、強硬色が目立つようになってきた。九三年七月にオハイオ州で開かれた会議には、ロイド・ベンツェン財務長官、ポーマン・カッター大統領補佐官など通商担当の主力級も出席、米側の官民一枚岩のムードを強調した。会議は、交渉の場のような緊迫感に満ち、米国の財界人側は保険、政府調達、自動車など一二分野で日本側に市場開放努力の「進展が見られない」との厳しい評価を下した。

同月、東京サミット出席のために来日したクリントン大統領は、日米首脳会談に臨み、両国は『日米間の新たな経済パートナーシップのための枠組みに関する共同声明』を発表、日米包括経済協議の設置を決めた。枠組みとは、①日本の経常黒字の縮小と米国の財政赤字の削減、②分野・構造的交渉と協議の開始、③環境や技術の協力——の三点であったが、米側の興味は明らかに②にあり、政府調達（電気通信・医療機器）、自動車・同部

品、保険の三分野で優先的に交渉を進めていくことになった。

新協議に対して、まず日本の経済界が示した「攻め口」は、先の枠組みで言えば①のマクロだった。日本政府はマクロ、ミクロともに「目標」の設定には反対の姿勢だったが、速水代表幹事は九月九日、細川首相に日本が「經常黒字の削減目標を掲げるよう迫った」。「個別分野の数値目標は管理貿易につながるが、黒字削減の場合はその心配がない」というのが速水代表幹事の持論で、翌一〇日の会見で羽田孜外相が「議論してもいいのでは」と前向きな発言をしている。

米側も二〇日に行われた協議で、シャレーン・バーシェフスキー米通商代表部次席代表が黒字削減目標の設定を迫った。だが、大蔵省などが目標を達成できない際の米側の制裁発動などを恐れて、否定の姿勢を示し続けた。以降、日米包括経済協議のメインテーマになる「数値目標」をどう捉えればいいのか。先の大蔵省のように日本側が目標の設定を警戒するのは、九一年の改訂時に日米半導体協定に盛り込まれた外国製シェア二〇%の目標が、日米政府間の「公約」に変質、それが関係者のトラウマになっていた事情がある。また、結果的に管理貿易を行うようなことがあれば、規制緩和の促進、民主導の経済の確立にも影響が出る、といった懸念も聞かれた。

九四年一月二五日から米CEDとの合同会議が京都で開かれ、日米経済に関する共同声明の検討が行われた。双方ともに、管理貿易やミクロの数値目標には反対することで意見が一致したが、数量的なモニタリングなどに関しては、経済同友会が「管理貿易につながる危険がある」と反対したのに対し、米CEDは「市場開放の進捗状況を図り、評価する」ものとして支持している。

結局、日米間の溝はクリントン・細川両首脳の間でも埋まらなかった。九四年二月一日に行われた日米首脳

会談後の会見で、大統領は「数値目標は要求ではない。進歩を測る客観的基準を求めている。半導体協定は前例にしない」と発言したが、細川首相は目標受け入れに反対し、トップ会談でも協議は決裂した。当時の新聞報道では、首相の言葉を借りて「成熟した日米関係」を見出しにとった。

しかし、同月一三日からの日米財界人会議に出席し、二月幹事会で報告した小林陽太郎副代表幹事は、「大統領や米政府高官が公の場で『半導体協定はモデルにしない。安易な報復はしない』と公約しているにもかかわらず、その言葉を信用できないと主張するのはいかなるものか」と発言した。ただ一方で、「米国は選挙の年であり、米民主党としては日本に弱腰であるとの印象を国民に与えることはできない」という事情も付け加えている。

バッシングからバッシングへ

首脳会談後の九四年三月、クリントン大統領は失効中のスーパー三〇一条を復活させた。さらに通商法の政府調達条項に基づく制裁発動期限が九月末に迫っていた。報復措置をちらつかせる米側に対し、経済同友会は九四年三月七日に代表幹事見解『日米関係再構築への緊急提言』を発し、同日、速水代表幹事が細川首相に手交した。「会談後の急激な円高やスーパー三〇一条の復活などで、日米関係が著しく悪化したとの印象を持って世論に受け止められている状況を深く憂慮する」とした上で、日本政府には、①四三〇兆円の公共事業計画の一〇〇兆円以上の積み増し、②三年間の減税先行の明確化、③経常黒字を三年以内にGDP比二%程度に抑制などの努力目標値の設定——などを要請した。日本企業にも、①失業の輸出と見なされかねない低採算輸出の停止、②低コストの海外資材・原料調達の積極化、③世界に通用しない取引慣行の是正——などを求めている。

この四日後の三月一日、来日中のウォーレン・クリストファー国務長官が、経済同友会で「日米関係——変革を行う責任」をテーマに講演を行った。クリストファー国務長官は、包括協議の再開には、「日本側が具体的に結果指向の包括的提案を示さなければならない」と、圧力をかけ続ける姿勢を示した。一方、経済同友会の提言の中の公共事業計画の上積みと、経常黒字の削減目標の提案に対して「方向性としては正しい」と述べ、さらに「同友会は経済改革を唱えるパイオニア」だと評価した。

その後、包括協議は五月に再開し、翌六月二三日、経済同友会も米CEDとの共同声明『約束から実行へ——日米経済関係の新しいステージに向けて』を発表して交渉の促進を狙った。日本の黒字削減目標を「国民的努力目標」にする、と宣言した上で、輸入数値目標の設定には反対だが、市場開放の進捗度を測定するための「アクセス・データ」は有効と主張した。一方で、復活したスーパ一三〇一条の行使は、GATT違反だと反対している。声明について、五月幹事会で高垣佑北米委員長は「一時期は日米間の意見の相違点で両論併記的な記述を考えたいこともあった」と、日米の経済団体の間でも調整が難航したことを認めている。

再開後の包括協議で、まず合意したのが政府調達、保険、板ガラスの三分野だ。通商法・政府調達条項の発動と、時間の競争になったが、一〇月一日に合意、この分野での制裁は回避された。決着は玉虫色で、前文にシエアの進展など「数値目標的な表現」を盛り込む一方、合意した客観基準は、実際の調達額やシエアなど市場開放度を測るための「定量的基準」ととどめている。

しかし、自動車・同部品は合意できず、米側は同日、制裁に踏み切った。ただ、より強力なスーパ一三〇一条ではなく、大統領がセーブできる通商法三〇一条だった点、部品の対象が補修品に限定された点などから、米側

は本気ではなく、しかも包括協議に関する熱も冷め始めた、と解説する向きが多かった。

その解説が、ある程度、当を得ていたことは、一月にジョージタウン大学で行われたクリントン大統領の講演からもうかがえる。「米国は、何十年もの間、欧州と日本という巨大で成熟した国々との伝統的な経済関係を中心に考えてきた。しかし、新たな世紀とともに新たな戦略が必要になってきている。アジアや西半球の活気に満ちた新興諸国が我々に繁栄のエネルギーを与えてくれるのは明らかだ」と発言した。この時期、ミッキー・カンター通商代表も「対日要求を諦めるわけではないが、統計データを見れば、我々が行動を起こすべきはアジア・中南米の新興市場ということになる」と、さらに分かりやすく方向性を示している。

ところで、日本がバブルの崩壊で経済が低迷している間、米国では二〇一五年までに広帯域の情報通信ネットワークで全米の家庭をカバーするという、「情報スーパーハイウェイ構想」が九三年二月に発表されたことも刺激になり、ITをテコに経済活性化期に入ろうとしていた。

九四年四月二六日に技術政策委員会が発表した提言『技術創造立国への転換―世界との調和と豊かさに向けて』は、こうした「競争力の日米逆転」に危機感を表明している。問題意識として、「日本の競争力は世界一なのか、という反省が我々自身によってなされている。率直に言って一昨年ぐらいから米国の製造業に完全に追い抜かれたという結論を示した方が正しい」という。

四月幹事会で賀来龍三郎技術政策委員長は「米構想のように政府のリーダーシップで技術政策を進めているのに比して、わが国にはそうした形がない」と嘆いている。

そこで何をすべきか。「技術創造立国」を国是にして、政府の研究開発投資を三年以内に倍増、その後、数年で

GDP比二%まで増額して累積額で世界トップを目指すべき、と目標を掲げた。

米国の競争力の実態については、九四年一月二〇日の経済同友会の公開シンポジウム「日本経済の構造改革をどう進めるか」でも話題になり、水口弘一経済政策委員会・構造調整部長は次のように説明した。「八五年に米国では先端技術の競争力をどう強化するかについてヤングリポートが出て、効果が表れ、シリコンバレーを中心にベンチャーが広がっている。情報ハイウェイは政府が若干資金を出し、後は民間がやるという状況だ。日本の場合、情報通信は郵政省と通産省が主導権争いをして、ますます遅れていく」。

E A E Cで試行錯誤

八九年に日・米・豪・韓やASEAN諸国をメンバーとして発足したアジア太平洋経済協力会議（APEC）には、九一年からは中国なども参加し、アジア太平洋経済協力の中軸として機能していた。特にこの中で経済成長著しい東アジア諸国（ASEAN諸国と日・中・韓）だけで新たに協力の枠組み（EAEC構想）を作ろうという議論がASEAN側から起き、日本は対米関係もあって苦慮することになる。構想が生まれた背景としては、多角的通商交渉の難しさが露呈する中、九二年二月設立の北米自由貿易協定や、九三年一月設立のEU（欧州連合）など、世界的に地域主義が注目を集めていたという事情があった。

九一年一月幹事会では、一月二〇日から開かれた第一七回「日本・ASEAN経営者会議」の報告が、千野宜時ASEAN委員長から行われた。それによると、ASEAN各国が経済閣僚会議で合意した「EAEC構想」に日本も参加すべきとの主張がASEAN側からあったが、日本は「世界的地域主義の高まりに対して、自

由で開かれた貿易システムを守る必要がある、こうした点を鑑みると、E A E Cの役割と性格がまだ不明確である」と主張した。E A E Cはマレーシアのマハティール首相が提唱した構想で、A S E A Nプラス日・中・韓などが念頭に置かれ、米国を除外するムードが強まっていたため、経済同友会も扱いに頭を悩ませた。

九三年一月二五日に国際関係委員会が発表した提言『一九九〇年代の国際関係における日本の立場と役割―経済力に相応しい貢献およびアジア・太平洋地域の総合安全保障体制の構築に向けて』の審議が行われた一月幹事会で今井敬委員長は、提言で取り上げた「枠組み」について、「E A E C構想とすると、地域が東南アジアに限定される。米国抜きのアジアの総合安全保障は考えにくいので、委員会としては米国を含むA P E Cの枠組みが一番現実的ではないかと取りまとめた」と説明している。

九四年一月一日に国際関係委員会（相田雪雄委員長）が発表した提言『アジア太平洋地域のさらなる発展に向けて―日本市場のグローバル化』では、「E A E C構想についてはG A T T・W T Oに基づくものであれば、原則、これを認めるべきであるが、わが国の参画については域内外諸国との関係に十分、配慮すべきである」という言い回しを使っている。

さらに、九五年の年頭見解の原文には「E A E Cについては、それを保護地域化させないことが重要であり、むしろ日本が参加して積極的役割を果たす道も検討する必要がある」との記述があったが、速水代表幹事は九五年一月幹事会で、「原案の文章だと一歩踏み出すことになる。賛否が分かれるところであるが、理事の中にも『そこまで踏み込むのは時期尚早ではないか』との見解があった。さらに、日米関係など諸般の情勢を考え、E A E Cへの言及は削除した」と説明した。

九五年五月三一日発表のニュー・ワールド・オーダーと日本の役割を考える委員会（水口弘一委員長）の提言『二十一世紀初頭の世界の枠組みと日本の役割―「グローバル・ガバナンス」の時代に向けて』では、次のような結論を下している。「アジア・太平洋地域の安定と繁栄のためには、開かれたAPECの枠組みが重要である。これは単なる米国かアジアかという二者択一の論争を超えて、アジア・太平洋地域全体を視野に入れ、経済・政治・安全保障全般にわたる深刻な不安定要因の克服に対応した総合外交を展開することを意味している」。

その後もEAECC構想に関する議論は続く。九五年九月幹事会では、小林陽太郎副代表幹事が「牛尾代表幹事から一月のAPEC大阪会議を前に、EAECCに対する同友会としての態度をはっきりさせるべきであるとの意見が出た」と発言して、ASEAN委員会とともに検討した内容を報告した。小林副代表幹事は「米国が不快感を示しているとされたEAECC構想は緩やかに変容してきている」「実態はEAECCに近い形でASEANプラス3（日・中・韓）会合がすでに行われている。この会合を尊重し、こういった対話の積み重ねがAPECを強化することができる」と述べた。

経済同友会はこれまでASEANとの関係を重視し、二一年間、共同会議を続けてきている。九五年一月に行われた第二一回「日本・ASEAN経営者会議」では、APECと、APECにおけるASEANの重要性を踏まえた上で、ASEANと日・中・韓による東アジア協力の枠組み形成を提案した。一月幹事会で鳥羽董ASEAN委員長は、九月幹事会の小林副代表幹事の発言に沿い、「アジア太平洋協力の軸となるのは、ASEANであり、ASEANと日本の協力関係こそが、今後のアジア太平洋協力発展の鍵である」ことを政府に伝えた。いとして共同声明をまとめたことを報告している。

コメ開放を促す

日米包括経済協議が九三年七月の東京サミットの際の日米首脳会談で設置されたことは、すでに触れた。そのサミットの最大の経済テーマになっていたのが、G A T Tのウルグアイ・ラウンドであった。

八六年に始まったこのラウンドは、関税だけでなく、サービスなど新分野を加えた交渉になった。協議のポイントはいくつかあったが、最後まで残った一つが、日本のコメの市場開放問題であった。「日本が譲歩しないため、今年も交渉が壊れた」と言われかねない状況が出来上がっていた。

八八年九月発表の経済同友会の提言『コメ改革の目標と方策』（諸井虔農業近代化を考える委員長）は、コメの生産コストを五年後に半減すべきと訴えて反響を呼んだが、この提言でさえ、内外の情勢を踏まえ、輸入に関する記述を最終的に削除している。

しかし、ラウンドで実際にコメ問題がネックになり日本の立場が苦しくなってくると、自由化の議論は避けて通れなくなる。九〇年一〇月幹事会では、ラウンドに関する意見案の取りまとめが行われた。河合専務理事が経済同友会のスタンスについて、「これまで、コメの輸入について明確には言及してこなかったが、やはり何らかの形で従来の主張から一歩踏み込む方向で考えるべきではないか、という意見が諮問委員会の中で出ている」と発言している。

こうした議論を経て、経済同友会は明確にコメ自由化を主張するようになった。速水代表幹事は、九一年六月四日の会見で、「コメの自由化は、世界の自由貿易における日本のリーダーシップを守るという大きな観点か

ら、タイミングを失わずに決定すべきだ」と発言、同年一〇月二五日の講演では、「日本が現状のままでは標的になる。(自由化しても高関税がかかるため) 長期的に見て、極端な影響は考えられず、輸入自由化が不可避なら、日本が主導権をとる形で決断すべきだ」と対応を迫った。

九二年一月の年頭見解『行動の年―世界と調和する日本、社会と調和する企業』でも、ラウンドの成功に向けての農業問題での「決断」の必要性を指摘した。

細川首相自身、この問題には政治的な反応を見せ、九三年八月一日には速水代表幹事に、コメ開放は「待たなしの問題だ」と発言したかと思うと、農協側には「国内自給の方針を守る」と応じた。

それでも、日本のコメを六年間、関税化から猶予する特別措置案がラウンドの市場アクセス分野の議長から示されると、細川首相は議長案の受け入れを決め、九三年二月一日、部分開放を宣言した。ラウンドは、翌一五日にピーター・サザランド事務局長の最終合意案が採択されて終結した。

ラウンド終結を経済界は当然に評価したが、コメ問題に関して、速水代表幹事は「いざれ避けられない関税化」という今後の課題を指摘しながら、関税化が猶予されている間の米作の競争力強化などに目を向けた。だが、実際に政権がコメ対策として行ったのは、バラマキの色彩が強い、総額六兆円ものウルグアイ・ラウンド関連国内対策事業だった。

一五 細川政権の功罪

世界が見つめる中で行われたコメの市場開放宣言と、火花を散らしあった日米包括経済協議など、九三年八月に始まった細川首相時代の国際経済は目まぐるしい展開を見せた。しかし、五五年体制ができて以降、初の非自民政権になった内閣の残存期間自体は、八カ月余だった。その短期間に、もう一つ首相が取り組んだのが、就任時の公約である政治改革であった。

「本年中に政治改革を断行することを内閣の最優先課題とする」と宣言した細川首相に、九三年八月一日、速水代表幹事は見解『何よりも政治改革の年内決着を求める——細川新政権に対する期待と要望』を手渡しした。「新政権への期待は何より政治改革で、国民が政権交代に託したのは、まさにこの点にある」と主張、「選挙制度」「腐敗防止」「政治資金規正」「公費助成」を一括して改革すべきで、「国会改革」にも取り組むよう求めている。

同年九月幹事会での速水代表幹事の報告によると、当日の首相との意見交換は四〇分にも及び、首相も経済同友会の主張に「全体としては同感」と発言、一括処理で取り組む姿勢を示した。

政治改革の結末

細川内閣は九三年九月一七日に、政治改革関連四法案を国会に提出した。①衆議院は小選挙区、比例選挙区が

共に定数二五〇に。比例選挙区は全国単位、②投票方式は記号式二票制、③企業・団体献金は政党・政治資金団体にのみ認め、五年後に見直し、④総額四一四億円の公費を政党に助成——などを柱にしていた。

これに対して、同日、速水代表幹事は「連立与党合意から若干、後退した感は否めない」と不満を漏らした。政権発足時の与党合意では、企業献金について「廃止の意見を考慮」する姿勢を見せていたが、結局は「五年後に見直す」という表現になり、「廃止」への方向性が消えたためである。しかし、経済界全体としては細川首相の政治改革への支援を継続していく姿勢を見せた。

その後、法案は「選挙制度」を中心に大もめの状態に陥る。野党・自民党の反発に加え、社会党からも反対意見が出た。速水代表幹事は「年内成立がダメになるようだ」と内外からの政治不信・不安、さらには経済へも影響を及ぼす。これだけはやってもらわないとすべてがおかしくなっていく」（九三年一〇月幹事会）、「今回達成されない」と二度と政治改革の機会はない。先般、自民党首脳と会ったが、政治改革を先送りしたいという意図が明らかであった。最近の株価下落も政治不安への懸念が内外から出たものと判断する」（一二月幹事会）と警告を発し続ける。

翌九四年一月発表の年頭見解は当初、『新しい日本経済の創造に向けて』というタイトル案だったが、『改革を後戻りさせてはならない』に変更した。一月幹事会で速水代表幹事は「昨年（九三年）末から政治でも行政でも、痛みを伴う改革の足を引っ張ろうという動きが見えてきたからだ」と理由を説明した。しかし、政治改革関連法案は九四年一月二一日、参議院社会党の一部の造反もあって否決される。

ここから経済同友会は果敢な動きを見せた。速水代表幹事は一月二八日朝、海外出張をやめて、臨時理事会を

招集、「今国会会期中に何としても法案を成立させないと、まさに国難を招く」という代表幹事見解を発表したのだ。

同日夜、政界は動いた。細川首相と自民党の河野洋平総裁のトップ会談が行われ、衆議院定数のうち、小選挙区を三〇〇に増やすなどの修正案で合意、二九日に改革関連法は成立した。

『経済同友』九五年六月号で、速水は「あのまま流れていたら、どうなっていたか分かりませんでした。細川さんは、よく決断された。こちらの思った通りのことをやって下さった。タイムリーに的確なことをすれば世論を動かせる、ということを感じましたね」と回想している。

細川首相の功績を語るとすればここまでだろう。以降は、一夜で白紙になった国民福祉税構想、東京佐川急便からの借り入れ問題などで人気を落とし、羽田孜首相にバトンタッチする。その羽田政権も六三日間で総辞職、世の中に衝撃を与えた自社政権が成立する。九四年六月に村山首相が誕生すると、経済界は、「大いに不安だ」と口をそろえた。一方では、目まぐるしく変わる政局に驚くばかりでは、経済界と政界の関係の建設的な発展はない、という意見も多かった。

羽田首相辞任時の九四年六月二六日の新聞報道によると、品川専務理事は「総辞職を選んだのは、少数与党政権ではこうした課題に対処できないと判断したからだと思う。悪い判断ではない。自民党時代から政治改革をやってきた羽田さんとしては、中選挙区制の選挙をしないことで筋を通したともいえる。我々は常々、旧来の政治システムを改めるためならば、政局混迷の長期化を経済界は辛抱するべきだと主張してきた。しかし、それは政党の離合集散を根気よく見守るという意味であって、新しい政権の発足に遅延があつてよいということでは毛

頭ない」と苦言を呈している。

さらに、速水代表幹事は九月幹事会で、発足から二カ月たった村山内閣について、「与党の中での政策論議、あるいは与野党間の政策の相違などはいまだ不明確であるが、政界再編の中で生まれた連立内閣であるので、このような事態は不自然ではないし、わが国議会制民主主義のルールに則って選ばれてきた政権である以上、我々は、政策面での主張を必要に応じて提言していくべきと考えている。その意味で我々が支持するのは『党』ではなく『政策』であるというスタンスを取りたい」と発言している。冷戦時代に「体制保持の保険」として自民党一辺倒の姿勢を迫られた経済界が、多元化・多極化時代を迎えて、対応を変えてきた姿勢がうかがえる。

新時代の政治献金

細川政権以降、政治献金に対する経済界の姿勢も変わってきた。経済同友会は九三年六月、自民党の分裂を受けて緊急アンケートを実施したところ、国民政治協会などを通じて行っている献金を「続けるべき」とした回答が五二・五%、「止めるべき」が四七・五%と、真つ二つに意見が割れた。

さらに、同年七月六日の会見で速水代表幹事は、献金をしている企業には政治資金規正法で定められた上限の「限度額いっぱいを出しているところもあり、企業がこれ以上、増やして出すのは難しい」と自民党への献金に消極姿勢を示した。

こうした中、細川政権は、政治改革の一環として企業献金の縮小を打ち出す。これを受けて、経済団体の中で献金の斡旋活動を請け負ってきた経団連が、九月二日の正副会長会議で、斡旋を九四年から中止することを発表、

速水代表幹事も経団連の決議を評価した。

当面は個別企業が独自判断で献金の要請に対応することになり、窓口の役目を降りた経団連を含む各経済団体は政界再編の中、等距離中立の姿勢で各政党と付き合う時代を迎えた。

九四年一二月二日に政治・行政委員会（小林陽太郎委員長）が発表した『これからの政治・行政・経済のあり方―緊張感ある新しいダイナミズムを求めて』は、新時代の政治献金についても言及している。透明性を高めるため、企業献金を行うにしても、受け渡しを銀行振り込みにすることなどを提案している。献金の基本の流れは、「企業から個人、政治家個人から政党へ」（一二月幹事会で小林委員長）と変わるべきという主張で、「政党交付金は政党の政策立案機能強化のために使うという使途制限をすることが望ましい」（同）としている。

個々の企業は、どのようなスタンスで献金を判断すればいいのか。九四年七月の夏季セミナーで「政治と経済界」に関する討議を行った後、品川専務理事は、こんな総括をしている。「政治の論理で献金の是非を論じるよりも、コーポレート・ガバナンスの観点から企業献金の問題を考えるべきである。私自身は、ガバナンスに従って企業献金をしない、という見解だ。個々の企業が代表訴訟などの微妙な問題にも十分に耐え得るとの判断に基づいて、自己責任原則に沿った企業献金を続けることについては、同友会がその行動を縛ることはできない」。

かなり、角度が異なる主張のように映るが、次章で紹介するように、献金問題も含めて、企業がコーポレート・ガバナンスをまず第一に考えなければならない時代が、実はすぐそこに迫っていた。

良い値下がり・悪い値下がり

先に、バブル崩壊後の政府の景況観に楽観過ぎる面があったことを指摘した。政府による強気の九三年度成長見通しなどをめぐっては、「経済の実態から大きくかけ離れている」（速水代表幹事）との批判も出た。ほぼ同じ時期に、もう一つ、経済界や政府の間で認識のズレが指摘されるようになった問題がある。当時の言葉を使えば、値下がりを「良い値下がり」と見るか、「悪い値下がり」と見るかである。

値下がりの原因を見ると、輸入品は急速な円高と、規制緩和などによる内外価格差の改善が背景にあったと見られる。バブル崩壊後の内需の不振が企業を輸出に向かわせ、この結果、九五年三月には一時、一ドル＝八〇円を超える水準に円が高騰した。一方で賃金の伸び悩み、雇用に対する不安もあって、消費の低価格志向が強まり、「価格破壊」という言葉が社会現象になった。低価格の鍋料理を提供する居酒屋などが人気を集めた。様々な要因が絡み合った値下がりを、良い兆候と見るべきか、デフレの兆候にもなる「需要不足」と見るのか、見方が割れた。

九四年四月二七日の通常総会で発表した速水代表幹事所見『構造改革―足固めから前進へ』は、「消費については、数量は回復しつつあるにもかかわらず、単価が下がっているため、売上高は伸びない状態が続いている。これは単に需要が不足しているからというよりは、開かれた市場での競争や消費行動の変化に合わせて新しい価格体系に移行しつつあるからではないか」との判断を示した。その上で、企業には、事業構造・コスト構造のリラに取り組む必要がある、と指摘した。

同年六月の『景気定点観測アンケート調査結果』では、「価格破壊」が今後も進行するかを聞いたところ、

九三%が進行すると回答した。その要因として、「格安な輸入品の増加」「商慣行の崩壊」「消費者意識の変化」などが挙げられた。価格低下傾向に対する判断は微妙で、「良い影響をもたらす」が四三%、「悪い影響」は一〇%、「何ともいえない」が三六%と見方が割れた。

七月の夏季セミナー「構造改革下の日本経済の姿と政策運営」のセッションでも、この問題が取り上げられた。議論では、財の価格は下がっているという共通認識はあるが、これが輸入によるものなのか、需要のゆるみなのか、見解は分かれるようだと総括された。

九月の『景気定点観測アンケート調査結果』では、価格低下が悪影響を与えている状況が目立ってきた。収益が低調な企業に理由を聞いたところ、製造業では八七%が「価格低下による売上高減少」と回答した。この調査結果について議論した一〇月幹事会では、「生活者にとっては良いことだが、企業経営にとっては厳しいものだ。製品価格の低下は、それだけにとどまらず、地代、金利、労働価格（賃金）の調整を示唆するものであると思う。特に賃金への波及が心配だ」と、負のスパイラル現象を連想させる発言も出た。

九四年一月一八日に経済政策委員会の経済改革部会（水口弘一部会長）が発表した提言『日本経済の構造改革―構想から実行へ』は、主張が微妙な構成になっている。提言では、経済企画庁の調査によると、東京の物価はニューヨークに比べ、約四割高いとされるとして、〇五年までに内外価格差の半減を目指して継続的に規制緩和・撤廃を続けるよう政府に注文を出している。政府の「規制緩和推進五カ年計画」に物価引き下げ効果の大きい八分野を重点的に取り上げ、主要業法の見直しスケジュールを織り込むよう要求した。

その一方で、物価引き下げだけで改革を進めようとすれば、賃下げ、需要減退、生産縮小へと経済はスパイラ

的に縮小する恐れがあると、明確にデフレ問題に言及した。では、どうすればいいのか。それが、先に触れた内外価格差是正などによる物価引き下げと、内需主導の経済成長の両立だと結論づけている。

ちなみにバブル崩壊後の実質成長率は九二年度が〇・三%、九三年度がマイナス〇・二%だったが、九四年九月の月例経済報告では景気回復宣言が行われた。ただ、九四年も七―九月期にはGDPデフレーターの上昇率が前年同期比マイナス〇・五%と、速報値ながら過去最大のマイナス幅を記録した。これを当時の新聞報道では「価格破壊の動きがマクロ面でも表れてきた」と肯定的に評価したが、当時の、こうした判断が、どこまで精密な分析の下、行われていたかについて、多くを語る人はあまりいない。

一六 地球環境問題への取り組み

九二年六月にリオデジャネイロで「環境と開発に関する国連会議」(UNCED、地球サミット)が開催され、リオ宣言と、宣言の原則を実施するための計画「アジェンダ二一」などが合意された。「気候変動枠組条約」と「生物多様性条約」も提起され、世界ぐるみで本格的に環境問題に取り組んでいく体制がスタートした。

新環境主義を提唱

経済同友会は九〇年度に地球環境委員会を発足させ、九一年一〇月二四日に提言『地球温暖化問題への取り組み

— 未来の世代のために今なすべきこと』を発表した。

提言を貫く理念を「新環境主義」と定義した上で、政府内などで議論が始まっている「環境税」については、税金の使用目的の明確化、既存のエネルギー税制との整合などが課題になると指摘、「真剣な検討を行うべき」として、内容を詰めるよう促した。地球規模の巨額の環境保全コストについては、基金で賄う方式を採用、超長期の「環境債」の発行を提案した。企業に対しては「成長のみに価値を置く企業から、地球環境の保全に配慮した生活文化を消費者と一体となって築き上げていく企業への転換」を促し、省エネに向けた技術・商品の開発を求めた。市民にはライフスタイルの転換も要求した。

この提言の狙いについて、山口敏明地球環境委員長は『経済同友』九二年二・三月号で二点を強調した。一つは、「従来は企業が二義的、三義的に考えてきた環境保全に対し、上位概念として責任を持つことが必要になった」こと。もう一つは、「資本主義が唯一絶対の経済体制として健全性を保っていきけるシステムなのか。競争相手がいなくなつて緊張感が消え、腐敗墮落せずにいられるか。そこで資本主義のカウンターバランスとして『新環境主義』を位置づけ、倫理観や責任感、緊張感を環境問題で担っていく」ことを訴えている。

九三年三月二六日にエネルギー政策委員会（大慈弥嘉久委員長）が発表した提言『中長期エネルギー問題の所と対策』では、エネルギーと環境問題の関係について、政府のエネルギーの需給見通しと現実にはギャップがあり、需給見通しが実現できないと、政府の「地球温暖化防止行動計画」にも支障が出ると警告した。その上で、環境面から石油・石炭火力発電に大きく依存できないため、原発の推進が必要だと主張した。さらに、原発立地が進展していないのは、誘致が地元へのメリットにつながっていないためで、各種交付金の使い道に関する裁量

権拡大、現地の雇用吸収力拡大策の実施などを強く求めた。

環境税に懸念表明

環境税をめぐる議論は以降も経済界で続くが、地球サミット前の九二年四月に行われた地球環境賢人会議に際しても、速水代表幹事は「どれだけをいつ、何に使うか分からないうちに税金の話をするのは時期尚早」とした上で、環境債の発行による資金手当には「後世の人も恩恵を受けるわけだから、長期の債券を考えても良い」と理解を示している。

同月の幹事会でも山口委員長が「最近の議論では『初めに環境税ありき』という印象が強い。援助資金の財源なのか、地球温暖化防止のためのCO₂抑制対策の財源なのか、一般的な歳入増のための財源なのか、負担は企業か、広く薄く国民全体か、こういった点が整理されなのまま、環境税という言葉だけが独り歩きしている」と批判している。

地球環境委員会は、九三年二月二五日にも提言『UNCED後の地球環境問題における日本の役割―アジア地域の環境問題を中心に』を発表した。ここでも、「環境税や、その一つである炭素税の導入については検討課題が残されており、慎重な検討が必要」と否定的だ。もっとも、提言の主題はアジアでの協力にあり、ASEANや中国での産業・都市公害の解決に向けて日本の経験や技術を活かすことで、アジアの健全な経済発展を目指している。具体策としては、環境分野の専門家の登録制度創設、環境教育にかかわる留学制度の発足を挙げた。

ゴミ問題と中国の環境汚染

環境委員会（安西邦夫委員長）は九四年五月一三日に、ゴミ問題を扱った提言『廃棄物の抑制とリサイクルの推進に向けて―自らの責任で実行できるところから行動を』も発表した。

首都圏の最終処分場の処理能力が数年後には限界になる、という危機感の下に、企業に対しては、製品寿命の長期化やりサイクルしやすい設計を、自治体には一般廃棄物処理の有料化の範囲拡大を、消費者にはゴミ収集の有料化への理解を求めた。増加が著しいオフィスの紙ゴミのリサイクルに関しては、「オフィス町内会」を作つて、複数企業が共同で回収業者と連携し、合理的な回収ルートなどを設定することを提案した。

なお、この提言案を審議した四月幹事会では、環境問題に配慮するため、提言案などの資料の両面印刷など、紙資源の有効利用の提案が出され、事務局は実施に移していく。

さらに環境委員会は七月一三日から一日間、ワーキング・グループによる環境問題調査団を中国に派遣、調査団は北京・天津・上海・重慶の四都市を回った。環境保護局やメーカーなどを訪れ、『中国の環境問題調査報告書』を取りまとめた。

報告書によると、①中国は経済発展を優先し、環境問題は後手に回らざるを得ない状況、②政府の環境対策は一五年前から法整備が図られ、設計・施工・操業の各段階に公害防止策を組み込む仕組みになっているが、実行されていない、③重工業が盛んな重慶は酸性雨、北京はゴミが深刻な問題となっているため、地球規模の問題にまで真剣に取り組む余裕がない、④ほとんどの発電設備に脱硫装置がない——といった現状が明らかになつたという。

一〇月幹事会で報告した成願宏環境副委員長は、「今後の中国の環境問題に対する取り組みの見通しとしては、悲観的にならざるを得ない。しかし、隣国のわが国も悪影響を被る恐れがあることから、注意を喚起するとともに一定の協力を行うことが重要ではないか」と発言している。