



失われた20年ではなく、 日本再生の基礎固め20年

名誉会長

新日鐵住金名誉会長

今井敬



1929年生まれ。1952年富士製鐵入社。1993年新日本製鐵社長、1998年会長、2003年名誉会長。1998年5月から2002年5月まで経団連会長。

日本発の金融恐慌を回避する

——会長に就任されたころを振り返って、いかがでしょうか。

戦後の40年間、1985年まで日本経済は上り調子で、高い成長率を維持してきました。その後の30年間は大変な時代で、私が会長を務めていたのは、ちょうどその真ん中ぐらいです。

米国では、1981年にレーガン大統領が誕生します。ちょうど今のトランプ大統領と同じように「強いアメリカ

カ」を標榜し、日本は黒字還流と内需主導型経済への転換を迫られました。プラザ合意で、為替は1ドル240円から80円を割るところまでいきました。が、個人と企業の潤沢なマネーは株と土地に向かい、銀行は土地を担保に不動産融資を行って、バブルを発生させ

ます。

そのころ、ベルリンの壁が崩れ（1989年）、ソ連が解体しました（1991年）。冷戦の終結です。これによって東欧諸国が急激に市場経済に参入してきました。中国でも鄧小平氏の改革開放路線がようやく軌道に乗

り、社会主義市場経済体制が確立します。わが国はグローバル経済のなか、メガコンベティションにさらされるようになるわけです。

もう1つ大きな出来事として、冷戦終結を受けて米国が、軍事技術であったインターネットを民生用に開放したことが挙げられます。これが今日の世界を大きく変えたことはご承知のとおりです。

——ご就任当時、日本では金融システムリスクが懸念されていました。バブル崩壊後の不良債権処理が進まないなか、日本経済にアジア通貨危機（1997年）の影響が及びます。私は、橋本龍太郎総理の要請を受けて、会長就任前から金融危機管理審査委員会の一員として、金融安定化にあたっていました。大手21行に約2兆円の資本注入を決めましたが、その程度で済む問題ではありませんでした。

1998年の日米財界人会議でロバート・ルービン財務長官から、「不良債権はどれくらいあるのか」と問わ

れ、「30兆円ぐらいだろう」と答えたのですが、「いや100兆円はあるはずだ」と言われたことを覚えています。実際、それぐらいあったわけです。

1998年10月に金融再生法や金融機能早期健全化法が成立し、この月に日本長期信用銀行が、12月には日本債権信用銀行が破綻します。邦銀の資金調達を困難にする「ジャパン・プレミアム」の存在が金融界で問題になっていました。会長に就任後まず全力で取り組んだのは、「日本発の金融恐慌を起こさない」ためにあらゆる措置を講じることでした。衆参ねじれ国会であったため、関係法案の成立には野党の理解、協力が不可欠であり、菅直人氏（民主党代表）や小沢一郎氏（自由党党首）など野党の代表とも対話を重ね、金融システム安定化に向けた法整備を行いました。同時に、2003年に発足した産業再生機構も活用し、デット・エクイティ・スワップなどで、事業会社の再建も進めました。とにかく必死で、全力でやり遂げたという思

いです。

産業の競争力強化に取り組む

——競争力強化のための法整備にも取り組まれました。

当手を振り返ると、商法、特に会社法が時代遅れになっていました。欧米では企業の分割や合併が次々に行われていましたが、日本ではできなかったのです。とにかく10年単位でしか改正が行われていませんでした。与謝野馨通産相に相談すると、小渕恵三総理が「産業競争力会議」を立ち上げてくれました（1999年3月）。

政府からは、与謝野さんを幹事役にほぼ全閣僚が出席しました。経団連からは金井務副会長や前田勝之助副会長に出してもらいました。月1回のペースで、経団連から要望を出すと、翌月には具体的な法案が出てくるというスピード感です。株式交換、株式移転、会社分割といった組織再編制度、連結納税制度、産業活力再生特別措置法など、一気に改革が進みました。

会議ではまた、IT、バイオ、環境、ナノテクノロジーなど先端技術開発を国家主導で行うよう提言しました。小淵総理はすぐさま予算を付けてくれ、「ミレニアム・プロジェクト」が立ち上がりました。2001年1月に「総合科学技術会議」が設置されると、経団連からも前田副会長などに出てもらって、政府に働きかけました。

小淵総理は経済界の話に熱心に耳を傾け、政策を練り、具体的な成果を出された政治リーダーでした。それだけに、任期中に突然亡くなられたことは、非常に残念でした。

諸外国との交流、日経連との統合

——民間外交も会長自ら積極的に進められました。

世界が混乱していましたから、多くの海外要人と政策対話を行いました。特に中国へは何度も足を運び、江沢民国家主席、朱鎔基総理、胡锦涛国家主席、温家宝総理らと親しく話をするこ

とができました。日中経済関係の発展にかなり寄与したと自負しています。

印象に残っているのはマレーシアのマハティール・ビン・モハマド首相です。円高で返済が大変だから「もう円借款はいらない」という強気の姿勢が、アジア通貨危機で一変し、1998年にお会いした時に日本からの資金協力を要請され、帰国後、宮澤基金による金融支援を日本政府に検討してもらいました。

シンガポールには、会長任期の4年間、毎年訪問しました。リー・クアンユー上級相、ゴー・チョクトン首相、リー・シェンロン副首相とは、二国間関係にとどまらず、アジアや世界の政治経済情勢について踏み込んだ話ができました。日本以上に天然資源に乏しく国土面積の小さな国が、国際社会で大きな存在感を示している理由がよくわかりました。政治リーダーが極めて合理的、客観的に、全世界の諸事象を緻密に分析して、政策に反映させていました。大変勉強になりました。

通貨危機の後、諸外国の銀行・企業は次々にアジアから引き上げました。日本の企業、銀行はどこも撤退しませんでした。これは宮澤喜一蔵相が提唱した、二国間協力ベースでの日本による資金支援スキームである「新宮澤構想」の貢献が大きいのと思います。日本人はアジア諸国から大きな信頼を得たと思います。

——経団連と日経連の統合を実現したのも今井会長時代です。

橋本政権で行政改革が進められていて、私も中央省庁等改革推進本部の顧問として頻繁に官邸に足を運んでいました。中央省庁も必死で統廃合に取り組んでいて、企業もまた、当然のことながら国際競争のなか、さまざまな垣根を越えて組織の形を変えています。経済団体だけが例外ではあり得ないと思ったのです。

日本経済が持続的な成長を果たすうえで社会保障制度改革は不可避です。社会保障制度改革を経団連の最重要課題の1つに位置付け、社会保障制度委

員会を創設し、取り組みを強化しました。一方、日経連は「財界の労務部」と呼ばれ、長年にわたり社会保障に取り組んできました。両団体が1つになることで、政府関係方面に対し社会保障制度改革をより強力に働きかけることができるかと判断しました。当時、日経連の会長はトヨタ自動車の奥田碩さんで、相談したら「やりましょう」と言ってくれて、2002年に統合が実現しました。統合後の会長は奥田さんと決めていたので説得にあたったところ、本人は躊躇していましたが、最後には「天の声が降りてきた」と快諾してくれました。

政治とは一定の距離を保つべき

——最後に、これからの経済界、経団連に向けて、ひと言お願いします。

「失われた20年」とか「30年」とよくいわれますが、私はそうはとらえていません。その証拠に、日本の対外純資産は、この30年間で300兆円以上増えています。成長が止まり、経済が

停滞したのではなく、日本経済が構造改革を経て、次の飛躍に向けた産業、金融の基盤が固まった時期であったとみるべきです。悲観する必要はまったくありません。

しかし、人口減少という大きな問題があるなかで、政府が掲げるGDP 600兆円という目標を達成するのは容易ではありません。IoT (Internet of Things) やAIなどの先端技術を駆使して生産性向上を進め、経済成長につなげていくしかないでしょう。

——経団連は今、「Society 5.0」というコンセプトを打ち出し、その実現に向け全力で取り組んでいます。

国の長期にわたる安定と繁栄を確かなものとするため、明確かつ実現可能な目標を掲げ、官民が協力して全力で取り組むことはとても重要です。

その過程で、政府と経済界の連携が不可欠であることは言うまでもありません。そもそも経済団体と業界団体は、その使命が異なります。業界の利益追求のため、政府に「陳情」するのが業

界団体であるのに対し、経済団体は、政府が果たすべき役割を「要請」する存在です。

その意味では、政治とは一定の距離を保つべきです。「アームズレンダス」、すなわち腕の長さぐらい離れていて、批判する余地を残し、時には政府に苦言を呈することができるよう、矜持と気概を持つことが必要だと思えます。ただし、その時々々の経済情勢と経済運営を担う政権によって、おのずと距離は違ってくると思います。プロビジネスの政権とは親和性も高く、距離が相対的に近くなることは自然です。アンチビジネスの政府とは距離ができたとしても、根気強く政策対話を重ねる必要があります。経団連は、この間合いを見誤ってはいけません。

(2017年3月8日 新日鐵住金本社にて)

(聞き手 事務総長 久保田政一)

Takashi Imai