

〔資料と解説〕

ドイツ産業連盟とその世界同時不況下の経済戦略

——会長ハンス-オーラフ・ヘンケルの最新の演説とその意味——¹

金 谷 義 弘

ここに紹介する資料は、ドイツ産業団体連邦連合会（**Bundesverband der Deutschen Industrie**，略称ドイツ産業連盟，以下BDIとする。）の会長ハンス-オーラフ・ヘンケル（**Hans-Olaf Henkel**）が、去る7月9日にドイツ連邦共和国のハレにおいて行った講演の全文²である。筆者は、この資料を朝日吉太郎氏とともに行ったドイツでの調査時に入手した。これは、今日の世界不況の中で、日本における経団連に匹敵するドイツの産業団体が、如何なる戦略を保持しているかに関する極めて直裁な発言の記録である。特に、この講演は、総選挙を控えた去る7月9日に、シュレーダーなどの政界関係者を前にして行われた演説であり、それは、マスコミから完全に隔離してゲスト・BDI会員のみを前にして行なわれたもので、統一後のドイツ経済の成長とその後の経済停滞や失業問題、旧東ドイツ地域における最近の停滞とその政治問題化、所謂経済のグローバル化の進展と戦後ドイツの経済秩序との厳しい摩擦、ロシアの通貨経済危機によるドイツ経済の圧迫と世界不況への接合など、ドイツ経済の置かれた現状とこれに対応するドイツ産業界の戦略を理解する上で不可欠の視点が提示されている。それは、同連合会の公表された対外的文書よりも明確な経済戦略を提示するものである。また、9月27日に戦後初めて総選挙を通じた政権交代を成し遂げ成立するシュレーダー連立政権の今後を理解する上でも、興味深い資料である。そこで、この講演録の全文を掲載し、これに先立って、その諸前提と意義を説明する。

そのため本稿では、まず経済団体としてのBDIの特性と講演者であるBDI会長ハンス-オーラフ・ヘンケルの略歴を見た上で、この講演に表わされたBDIの現状認識と経済戦略について論評する。

¹ 本稿は、鹿児島県立短期大学より筆者が海外留学制度に基づいてドイツ連邦共和国の *Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin*（FHTW）への派遣中に執筆された。海外留学制度に基づいて派遣いただいた鹿児島県および県立短期大学、そして資料・参考資料の提供に御援助いただいたFHTWの *Ekkehard Sachse*教授、同図書館関係者、そして、訳語の問題などで御援助いただいた鹿児島県立短期大学助教授の朝日吉太郎氏とベルリン日本商工会事務局長の松野武男氏に深く感謝いたします。

² これは直接に講演録音テープから起こされたもので、表紙にBDIの正式名称とロゴ、講演者名、講演日時と講演場所、BDI本部住所などが記載されており、「Es gilt das gesprochene Wort!（これは実際に行われた発言である!）」と明記されている。原稿は、多くの人、したがって年配の人々にも閲覧されるように、わざわざA4版用紙に極めて大きなポイントで印字されている。これに対し、一般に公表された資料と私が言うものは以下のものである。BDI, *Für ein attraktives Deutschland*, 1. Auflage Juni 1998.

1. ドイツ産業連盟の経済団体としての特性と会長ヘンケル

BDIは、1949年に創設されたドイツ連邦共和国を代表する経済団体である。これは、産業経済団体35を統合し、その傘下に8万余の大小企業を全国規模で統合した最上部の経済団体であり、一般に日本の経済団体連合会（経団連）に匹敵すると言われる³。

BDIは、会長（Präsident）を筆頭に、理事会（Vorstand）・執行部（Präsidium）・州代表部（Landesvertretungen）・委員会（Ausschüsse）・事務管理部門（Geschäftsführung）を持つ。本部はケルンにあり、ボンとベルリンに連絡所（Verbindungsstelle）がある⁴。州代表部は全部で16あり、それぞれの成立の経緯に応じ多様である。BDIに加盟する産業別の業界団体は、現時点で34あり、その各々は各業界の部門ごと、地域ごとの機関を統合している。加盟経済団体は以下の通りである。なお括弧内の数字は、当該の経済団体が組織している下位の団体数を表わす⁵。

自動車工業会、ドイツ建設業中央会、ドイツ衣料産業連合会(9)、鉱業経済連盟(18)、化学産業連合会(30)、タバコ産業連盟、ドイツ印刷業連合会、金物工業連盟(11)、電気・電子工業中央会(26)、石油・ガス探掘業経済連合会、ドイツ食品工業連合会(20)、ドイツ鑄造連合会、ガラス産業連合会(6)、ドイツ木材・プラスチック加工業中央会(16)、自動機器産業・書籍商・皮革工業・アクセサリー産業連絡協議会(4)⁶、ドイツゴム工業連合会、セラミックス産業協議会(3)、プラスチック加工業連合会(4)、ドイツ航空・宇宙産業連合会、ドイツ機械・設備工業連盟(33)、金属産業連盟(5)、ドイツ石油工業連盟、ドイツ紙・パルプ製造業連合会、紙・団ボール・プラスチック加工業中央会(18)、ドイツ製材所連合会、造船・海洋技術連合会、鉄鋼連盟、鉄構造物・エネルギー技術工業会(4)、型鋼工業会(9)、ドイツ窯業連合会(22)、ドイツ繊維産業中央会(19)、ドイツ鉄管継手協会、冷間圧延工業会(8)、砂糖工業会。

³ 日本の経団連との大きな違いは、商業・運輸・金融・サービス業を組織していない事である。東西ドイツ統一後には、旧東ドイツに設立された企業・経済団体の新規加盟が続いており、90年当時と比較すると加盟経済団体の分離・再編も見られた。

⁴ BDIの本部は現在ケルン（Gustav-Heinemann-Ufer 84-86 D-50968 Köln）にある。しかし、1999年の9月にBDI本部は、ベルリンのミッテ（Breite Straße nahe dem Mühlendamm）に、ドイツ商工会議所連合会（Deutscher Industrie- und Handelstag, DIHT）とドイツ使用者団体連邦連合会（Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA）とともに移行を完了する予定である。

⁵ BDI傘下の経済団体数は、業界によってまちまちである。例えば、自動車工業会は、下位団体を保有しない。これに対して、ドイツ衣料産業連合会は、9つの下位団体を有しているが、スポーツ・カジュアルウェア、婦人服（上着）、シャツ・下着、紳士服、帽子、ネクタイ・ショール、なめし皮、コルセット・バスローブ、毛皮と分野別に截然と分化している。これは、日本等と比較してあくまで相対的とは言え、衣料産業の市場を特定の大企業が貫通的に支配していない事の反映である。したがって、下位の加盟団体数の多い事は、一面的にその業界が多様な企業と諸部面を広範に組織している事の指標にはならず、反対に、ドイツ的な分散的で利害関係の寄せ木細工的な構造の存続を意味する場合もある。BDIは、このような寄せ木細工的な業界の経済構造を、経済的にも政治的イデオロギー的にも統合できねば、指導力を発揮できない、と言える。BDI, *Organisationsplan 1998*, BDI-Drucksache Nr. 305, 1998. 参照。

⁶ これは「共同事業体産業グループ」と原語では表記されており、日本のジョイント・ベンチャーと同じで、自動機器産業、書店商、皮革工業、装飾品・銀製品の4団体が属している。

このようにBDIは、極めて多様な産業分野の経済団体と極めて大きな格差のある諸加盟企業の利害を代表し、あるいはまたその間の利害対立を調整し、また政治的・政策的活動に結実させつつ成立している⁷。この場合、(1)一般に、BDIの組織運営において「特に大企業が指導権を握っている」⁸と言われる。しかし、(2)そうした大企業の意向が、国家政策に反映されたり、それを受け止める経済界自体の合意になったりするためには、多様な産業分野に渡って、或いは、従属的な企業に対しても、BDI中枢部が、経済的・政治イデオロギー的な影響力を持ち、この多様な産業分野と従属的な企業群の持つ政治力を動員し、一定の利害が大企業と同一となる恩恵に与からせる事が必要であり、その事によって影響力のある大企業とその代表者達が、もっと高度の戦略的目標を達成するように組織化されなくてはならない。したがって、こうした統合の過程は、一枚岩の統合ではなく、現実的な諸利害の同一性と区別が、またそれを相対的に反映するものとしての政治イデオロギー的な利害意識の同一性と区別が、交錯し統合される限りでの統合なのである。そこで、(3)後述するようにヘンケルによって説明されるBDIの新戦略が、そうした統合の構造の中においてBDIの指導的な戦略意識として登場してきた事が、この講演を理解する上で重要である。また、本稿では取り扱えないが、その場合の発達した資本主義国に共通する性格とドイツに固有の国民的・民族的性格の分析もまた重要である。

次に、講演者のBDI会長ハンスーオーラフ・ヘンケル（Hans-Olaf Henkel）について簡潔に見ておく。ヘンケルは、1940年3月14日ハンブルグ生まれで、現在58才である。ヘンケルは、1994年11月28日に任期2年のBDI会長（Präsident）に選任され、翌年1月から着任し、1996年11月25日に再任され現在に至っている。さらに同氏は、1997年5月以来、ドイツIBMの監査役であり、アウディAG、コンチネンタルAG、ダイムラーベンツAG、VIAG AGなどの監査役を兼任している。また、ドイツ産業銀行の監査役会副会長、連邦経済省の外国経済顧問の一人であり、ドイツ科学振興財団連合会の理事、マックスプランク科学研究所とヘルマン・ヘルムホルツドイツ中央研究所との評議委員、アムネスティ・インターナショナルの個人会員などを努める。また、ヘンケルは、1992年にドレスデン工科大学から名誉教授の学位（名誉工学博士）を授与されている。ヘンケルは目下、シュレーダーのSPDと緑の人々（Grüne）の連立問題などで経済界の代表としてマスコミ等での発言もあい次いでいる。

ヘンケルが経済界で頭角を表わす足場は、もちろん1962年に入社したドイツにとっての外資系企業IBMにある。同氏は、1962年同社に入社後、まず生産部門に配属され、そこで2年制の職業教育プログラムを完成させ頭角を現したと言われる。1964年から1982年にかけてヘンケルは、アメリカ・東アジア・ドイツ・パリ欧州センターなどのラインおよびスタッフを歴任し、1982年に欧州IBM

⁷Wennrich, P./Spillner, Paul., *Internationale Enzyklopädie der Abkürzungen und Akronyme von Organisation*, KGSaur, München, London, New York, Paris 1990. OECKL, *Taschenbuch des Öffentlicher Lebens Deutschland 1997/8*, Festland Verlag Bonn.

⁸田沢五郎『ドイツ政治経済法制辞典』郁文堂、1990年、P.66.

の副会長になった。その後、フランス、ドイツ、イタリア、イギリスの諸国を除く全欧州、アフリカ、中東諸国の担当者、欧州IBMの社長、IBMワールドトレード・コーポレーションの会長、欧州IBMの議長を経て1995年1月から1997年4月まで欧州IBMの取締役社長となった⁹。

こうした経歴を見る時、同氏は、ドイツ人として生育しながら、IBMでの勤務を通じて、アメリカ系企業人として行動し、高度に発達した先進工業国からそうでない諸国までの極めて広範な領域に渡るアメリカ系外資企業IBMの経営戦略を身につけており、さらにドイツ経済界のあり方まで広く提言できる人材であると言える。

2. ヘンケル講演の現状認識とBDIの経済戦略

ヘンケル講演の直接の目的は、年次大会（Jahrestagung）という最も目立つ機会を通じて、一方で、加盟経済団体・加盟企業に対して、他方で、ここに参加する連邦政府や州の代表者に対し、ドイツを代表する最大の経済団体としてドイツ経済についての現状認識とこれを踏まえた経済戦略の分かりやすい鳥瞰図を提示する事にある。それは、東西ドイツ統一後のドイツ経済のあり方を考えようとするものであり、これまで戦後ドイツ経済を支えてきた「社会的市場経済（soziale Marktwirtschaft）」という経済秩序と、到来する世界経済・欧州経済のグローバル化との厳しい摩擦、その中で生じる相対的なドイツ経済力の低下と統一ドイツとしての地位の増大を踏まえて、経済界と連邦・州政府の歩むべき道を提示しようとしている。

しかし、新たな道を提示し、これを社会に浸透させるのは、困難な事である。というのも、ドイツの社会経済機構は、日本などに比して強力な労働組合や環境運動団体などの抵抗組織が存在し、影響力のある経済団体による新たな問題提起は、ことごとくそうしたドイツを支えてきた戦後秩序における議論と意見対立の図式と、戦後高度成長の中に培われた企業経営の経験則との中に埋没させられてしまうからである。この意味で、ヘンケルは、世界経済で進展するグローバル化の動きに対応した現状分析を受け入れる視点に、聴衆を導く事にことさら努力している。確かに、この講演は年次大会における会長講演であり、世界と欧州の経済情勢に関する専門的で詳細な分析を行ってはいない。しかし、この講演には、そうした世界で進展するグローバル化の動きに立ち後れないための現状分析の要約と戦略があり、必要な取り組みが何であるかについての分析があると言える。

この講演は、BDI年次大会参加者に対する謝辞を含む導入部と、基本主張6点からなっている。ヘンケルは、ドイツ経済が本当の転換点にあり、「魅力に溢れたドイツ企業」を再建するために、次の6つの論点を立てている。

第一点：「我々は真実のためにさらに多くの勇気を必要とする」

第二点：「我々は、いっそう他国との比較に取り組まねばならない」

⁹Wockel, Manfred, „WHO'S WHO Namenstexte der Prominenz aus Politik, Wirtschaft und Kultur 1992. WER IST WER? Das Deutsche Who's Who Begründet von Walter Habels, SCHMIDT RÖMHILD Verlag. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. Home Page <http://www.bdi-online.de/> 等を利用。

第三点：「我々は、より一層、事の諸原因の把握に努めるべきであって、あまりその現象面を問題にすべきでない」

第四点：「我々は、自由と競争を再びチャンスとして把握せねばならない」

第五点：「我々は『社会的市場経済』の核心に立ち返らねばならない」

第六点：「我々が必要とするのは、あらゆる政策にわたる持続性である」

まず第一点では、ドイツ経済の「過去の実践と断絶する提案」がなされたとしても、これをタブー化して抹殺しない社会が必要であると主張される。第二点では、体系的な各国比較の中にドイツ経済を位置づける「ベンチマーキング」こそBDIの主要戦略であって、これによって各国企業の収益性とその国の雇用創出力との間に正の相関関係が存在し、現代ドイツ経済の地歩も把握できるとされる。第三点では、例えば失業には失業対策というような対処療法では、本当に失業問題が解決できず、問題の真の原因にメスを入れるべき事が述べられる。第四点では、事業所委員会や共同決定などの戦後ドイツ社会を支えたメカニズムを抑制し、自由と競争による経済運営が主張される。第五点では、ルートヴィヒ・エアハルト流の特性のある社会的市場経済を再発見する必要性が主張され、第六点では、環境政策に見られるような持続性の視点を、財政政策や社会政策など政策の全領域に拡張し、さらに政策間のバランスにも責任を持つべきであると主張される。そしてヘンケルは、これら6つの対策を成し遂げれば、「私たちが魅力に溢れたドイツの道を切り開く事ができると確信しています」と述べている。

この講演を貫く特色は、イギリス型とオランダ型のシナリオを対比した上で、ヘンケルが「魅力溢れるドイチュラント」に向けた道を「オランダ型のシナリオ（das holländische Szenarium）」の中に見出している事である。ここで言うイギリス型のシナリオとは、所謂サッチャーリズムである。しかし、ヘンケルはオランダ型を優先する。では、オランダ型のシナリオとは何か。これは、単一の政策ではなく、オランダで実施された経済的政治的危機への一連の政策的対応とこれに関する国民的合意を表わしている。ヘンケルが注目しているのは、およそ次の4点である。

- ① 第一に、オランダ政府は「ベンチマーキング・オランダ」というプロジェクトを実施して、オランダ経済の状態を、徹底した各国比較を通じて明らかにし、その中で、自国の強み・弱みを「情け容赦無く」明らかにした事である。
- ② そして、オランダ経済のあり方を巡って利害の相違する各界（政界・経済界・労働組合等）で合意し、言わば国民的なコンセンサスに基づいて一連の政策を実施できた事。すなわち、(1)企業減税の実施、(2)数年に渡る民間賃金・公務員賃金の抑制、(3)パートタイムの積極的導入など新規雇用創出のために勤務形態を柔軟化する事、(4)財政赤字の削減と社会保障給付のカット、(5)疾病・高齢化・失業をサポートする社会的組織網に頼る気風を回避し、勤労を奨励するために職業教育・職業訓練を実施する事、などである。
- ③ オランダにおいて、このコンセンサスが国民の痛みを伴いつつも維持でき、諸施策が堅持される前提条件として大事なのが「ある国において、企業の活動を通じて金を稼ぐ可能性と、そこに雇用を生み出す能力との間に、一義的な連関が存在する事」¹⁰という規則性である。この規

則性は、ベンチマーキングの活動から提出されている。企業の収益性と雇用との間には、背反関係があるのではなく、むしろ一義的な正の相関関係が確認でき、オランダはこれを積極的に活用できる位置にあったが、ドイツはその逆の極に位置している。したがって、この相関関係の効果が活用できるように現状の政策を是正し、拡張する必要がある、時期を区切ってこの施策を中期的に堅持する取り組みこそが重要だ、というのである。

- ④ 最後に、この施策を継続するだけでなく、一定期間後にその後の経過を検証し、施策の評価を行う体制を構築した事などである。

ここには、この講演とヘンケル戦略の主要なものが含まれている。そこで問題となるのは「何故、オランダ型なのか？」という事である。以下、この点について簡潔に検討を加える。

ドイツ経済の現状は、1996～7年の成長率が2.0%で、失業者は、公式には約400万人弱で9.0%と言われるが、その実態は600万人程度と推測されている。全世界の輸出総額にしめる輸出割合が世界第二位¹¹、これに対して、全世界の国民総生産合計に占めるドイツの国民総生産がアメリカ・日本に大きく引き離されて第三位¹²である事から見て、ドイツの90年代における約2%の成長率は、輸出依存の成長構造に支えられたと言える。そしてこの国内の収益基盤の衰退がこんにち問題となっている¹³。ヘンケルもこの講演で「私は、ここでドイツの企業が他のところ（諸外国）で獲得している利益について話してはおりません。私が話しているのは、ドイツ系企業と外国企業がドイツ国内で生み出す利益の事なのです」¹⁴と述べて、問題の焦点を国内の収益基盤に置いている。また、こうした国内産業活動の一契機である技術開発力に関しても、ヘンケルは危惧を表明している¹⁵。こうした事態は、EUの経済統合の過程におけるドイツ政府・ドイツ経済界のリーダーシップにとっても、ドイツ国内の多様な経済界にとっても、制限である。ドイツ産業界は、EUと世界経済の中でリーダーシップを堅持するために、ハイテク分野での立ち後れを取り戻し、高コスト体質・低生産性・高失業などの体質を改善し、中・東欧地域との国際分業による国内産業構造の再配置などの課題に取り組まねばならない時期が到来している。

ところが他方で、ドイツ国内の経済関係は、次の二つの点で、グローバル経済の下で米日企業と競争するには柔軟性に乏しい経済機構である、と言える。すなわち、(1)ドイツ社会は、日本社会

¹⁰ 講演本文、第二点参照。

¹¹ 全世界の輸出総額に占めるドイツの輸出割合は、1996年で9.9%（1994年でも10.1%）。第一位アメリカは11.8%で、日本は第三位7.8%である（IMF, OECD）。

¹² 1994年の全世界の国民総生産に占めるアメリカの割合が27.0%で、日本が18.6%であるのに対して、ドイツは8.3%と大きく引き離されている（WB）。

¹³ ドイツにとって国内の蓄積基盤は、アメリカ・日本に比べて重要である。例えば、1985年から1996年までの対外直接投資は、アメリカが5238億ドル、日本が2925億ドルであるのに対して、ドイツは2164億ドルにとどまる。ドイツ一国を単独で見た場合、ドイツ資本主義の国際的基盤の弱さが問題と言える（OECD）。

¹⁴ 講演本文、導入部参照。

¹⁵ 1995年3月1日、ライブチヒ見本市で、ヘンケルBDI会長は開幕演説の中で「ドイツの技術開発力の弱さは神話ではなく現実だ」と述べている。

などと比較して、国民諸階層の大きな権利や既得権を守る数多くの規制を生み出し、社会の多面的で、発展した相対的固定性を生み出しており、他方で、(2)経済界の要望が行政・立法機構に届きにくい構造を持っている。

この事を、第一に労資関係から見るとこうなる。例えば、事業所組織法（**Betriebsverfassungsgesetz**, 1972年）によって事業所は、被用者から選任された事業所委員会を設置する義務を負い、被用者は、この委員会を通じて人事・事業所の変化などの審議に参加する権利を持つ¹⁶。また、共同決定法（**Mitbestimmungsgesetz**, 1976年）は、被用者2000人以上の企業に、労使同数の監査役を監査役会に置く事を義務づけている。こうした体制がドイツの共同決定（**Mitbestimmung**）である。この共同決定のメカニズムと並んで、日本に比して相対的に強力な労働組合が存在したり、環境問題に対する高い水準の社会的合意が存在している。さらに「社会的市場経済」の主要な一契機として「多様で完全な」と言われる社会保障のメカニズムがある。

第二に、経済界から見ると、一方で、国際大の競争に備えて経済活動の業績・効率・生産性・生産活動の質、営業のスタイル、企業間の取引慣行、製品の質などを改善しようとする動きはありつつも、他方では、国際的な競争に求められる水準への理解が不足するため、問題が十分認識されなかったり、旧来のやり方を維持しようとする動きも強いと言える。

第三に、行政機構との関係で見ればこうなる。すなわち、日本の通産省や大蔵省などの諸省庁が、産業育成の見地を保持していたのに対して、一般にドイツの行政機構は、そうした視点を持たず、産業界が何を発展の障害としているかに関する認識装置が極めて弱いと言える。言わば、法的に監督する行政制度である。

第四に、政党から見ると、キリスト教民主同盟（**CDU**）は、こうしたBDIの経済戦略に則った活動を展開しようとしている。これに対して、ドイツ社会民主党（**SPD**）は、こうした経済界からの意向を受け止める体制を持ちあわせていない。また対置する独自の経済戦略も見当たらない。この点で、**SPD・Grüne** 新政権は、明瞭な経済戦略を持たずに、次の時代を担う可能性が非常に高い。シュレーダーは、選挙前にオランダを訪問したと報道され、こうした関心を持っているように言われるが、BDIから見て、彼との経済戦略の同一性は、現時点で皆無と言える。しかし、BDIは、今回の総選挙でシュレーダーとSPDが次の政権を担う事はほぼ間違いないと見ていた。そこで、年次大会に招き、経済戦略の説明の場を持ったのが、ここに紹介する講演録である。

第五に、国民の一般的な認識について言えば、こうした動きが現実のものとなると、戦後の経済

¹⁶ 事業所組織法によって事業所（**Betrieb**）は、18才以上の常勤被用者5人以上を有し、うち3人が、勤続6ヶ月以上で事業所委員となる被選挙権を持つ場合、この被用者から選任された事業所委員会（**Betriebsrat**）を設置する義務を負う。事業者組織法に支えられて、被用者は、この委員会を通じて被用者の利益を代表し、操業短縮や解雇などの重要事項について、使用者と共同して決定する任務を持っている。こうした事業所における共同決定の権利は、参加権（人事に意見を述べる権利、操業短縮などの事業所の変化になどの審議に参加する権利）と狭義の共同決定権（使用者は、事業所規則、労働の開始・終了・休憩時間等の決定に関し、事業所委員会の同意なしに意思決定できない）とがある。

発展が生んだ生活水準が脅かされないかという不安を持っており、今回の選挙結果もこの事を表わしていると言える。

このような体制が、世界経済の歴史的な変動につれた中核的産業分野の変動や、技術的發展に連動した企業活動の転換などをなかなか許さない相対的固定性の強い社会構造を持続させていると言える。ヘンケルやBDI中枢にとって、グローバル経済の下で、ドイツ企業が、「ターボ資本主義」、すなわちアメリカ型のシナリオでやって行けるのであれば、それが第一の選択肢であると考えている事は、間違いない¹⁷。しかし、この体制は、戦後ドイツの経済発展の中で着実に生み出されて来たもので、容易には変化せず、またそうしたやり方への反発も極めて大きい事が予想される。そこで、ヘンケルやBDIにとって、オランダ型シナリオは、言わば「回り道 (Umweg)」として選択された戦略であると言う事ができる。なんと言っても、オランダは、ドイツにとって経済状態の優れた隣国であり、ドイツと同様の勤勉で組織性があり、戦後高度成長を経験した豊かな国でありながら、国民的コンセンサスの下に上掲のような政策を実施できた国だからである¹⁸。

この意味で、ヘンケルらは、ドイツ社会をいきなりアメリカ型の競争的な資本主義に移行させようとはしていない。しかし、彼らは、極力早くドイツ経済の改革を達成したいと望んでいる。ヘンケルにあっては、この改革のテンポの見極めが非常に重要な課題である。もし、改革がガラガラと進むのであれば、形骸化した市場経済がのさばることになるし¹⁹、改革が急激すぎても社会的混乱を起こすと見ている²⁰。

¹⁷ 同様の意味で、ヘンケルはイギリス型を否定してはいない。たとえば、ヘンケルは「もし私たちが、70年代からのイギリス型シナリオを、我が国で回避しようとするならば、私たちは合意された改革路線をさらに拡張せねばなりません。」(講演本文、導入部)と述べている。

¹⁸ 1980年時点で国民一人当たり所得が1066ドルで世界第9位の豊かな国オランダは、二度のオイル・ショックによって高度成長が終焉し、経済停滞を迎えた。1983年に失業率は17%となり、ルッペルス内閣(第一次)は政治的危機に見舞われた。この時に本文で言及されているワッセナールにおける政界・経済界・労働組合の会談が行われ、上掲②の諸施策に関する合意がなされている。このような賃金統制を含む国民的合意に基づく政策運営が可能になるのは、一つには経済危機の深刻さもあるが、他方では、戦時中の対ドイツ・レジスタンスにおける国民的団結の経験や、戦後の復興過程において労使協調、賃金・物価・家賃・地代などの価格統制や、徹底した経済計画を実施し、実質成長率4.5%の高度経済成長に導いた経験などがあると言える。これらの政策は、何れも重要産業などを国有化する方式ではなく、あくまで市場経済の間接的政策的管理とこれを支える国民的な合意によって誘導されたと言われる。この意味で、オランダの経験は、ドイツの産業界にとってお手本になると考えられている。しかし、ドイツ国民の一般的な意識は、ドイツこそがナンバーワンであり、決してオランダを理想的な国とは思っていない。この事は、オランダ型の提言は、経済界・政界に向けたモデルであって、国民一般に対する説得のモデルとは言えない事を意味している。

¹⁹ ヘンケルはこの講演で次のように述べている。「我が国では、新自由主義が流行っているのではなく、むしろ注意しないと、ある自由主義がだらだらのさばる事になるのです。」(講演本文、第五論点)。

²⁰ ヘンケルは起こり得る悪循環についても想定している。すなわち、上掲のドイツ経済改革の動きが、国民の反発を買い、労資関係が過度に敵対的になり、一般国民が自己防衛に走ってしまう場合である。彼は、使用者側の「自己決定」がその本来の意味から外れ、誤って活用された場合について次のように言う。「資本家達は、敵軍の標的として罵られる一方で、今や人々はあからさまに自己防衛しようとします」。こうした事態に対して、ヘンケルは「私たちは、こうした傾向に対して全力で抵抗せねばなりません」(講演本文、第四点)と述べている。

ヘンケルの率いる BDI は、このような総合判断の下に、やはりオランダ型シナリオを選択し、1998年から2010年の目標年までの期間をかけて、こうしたドイツ社会の改造に取り組もうとしている²¹。

こうしたヘンケル講演に表現された BDI 経済戦略は、ドイツ国内の産業と金融機関の総体の分析によって検証され、評価される必要がある。また、こうした戦略の前提になっている EU におけるドイツ系企業・金融機関の対外戦略や欧州通貨金融機構も分析されねばならない。ダイムラーとクライスラーの合併の動きに見られるような、出自の国家性と民族性を越えた企業間の統合を見る時、ヘンケルの IBM という出自とドイツ産業連盟会長という地位との関係も吟味する必要がある。こうした事は、すでに資料の紹介と解説の域を越えるであろう。こうした興味深い諸問題については、稿を改めて論じる事にする。

〔紹介資料〕

ドイツ産業連盟

BDI

ハンス-オーラフ ヘンケル
ドイツ産業連盟会長

1998年7月9日年次大会に際しての演説
ボン・ベートーベンホールにて

これは実際に行なわれた発言である！

グスタフ-ハイネマン-ウーファー 84-88
D-50968 ケルン

シュレーダー州知事、あなたの演説に感謝いたします²²。4年前にもある SPD の首相候補者が私たちに演説しました。その時、彼は選挙戦に負けています。2年前にはある社会民主党員²³が私たちのために発言してくれました。彼は、その後イギリスにおける選挙戦で勝利を納めました。

この事から何が分かるのでしょうか？ 私たちの年次大会は選挙を決する訳ではないと言う事です。しかし、毎回の年次大会は、選挙で勝利を納めた人が、選挙を前にして所属政党のために優れた経済プログラムを提案できたという事を際立たせてきました。

²¹ 経済団体の年次大会（Jahrestagung）そのものにおいて、その会長が政界・官界の面々にこうした講演を行う事自体が、日本の人の眼からは異質に見えるかも知れない。しかし、上掲で指摘した「経済界の要望が行政・立法機構に届きにくい構造」があるため、BDI は、年次大会そのものを企画して、そういう要望が届く構造を築き上げていきたいと考えている。

²² これから始まるヘンケルの講演の直前に、ドイツ連邦共和国現首相ゲルハルト・シュレーダー（当時州知事）の講演があり、ヘンケルは彼への挨拶から話を切り出している。

²³ イギリス労働党のトニー・ブレアを指す。本文で再度言及される。

淑女、紳士の皆さん。先に話された二人の討論者の立場を評価するために、私が、この機会を利用しなくても、どうか御理解下さい。と言いますのは、第一に、それは一人一人が自分で出来るからであり、第二に、BDIは何れにせよそれを定期的に行うからであります。そして、第三に、連邦首相でCDU議長の講演がこの後すぐにあるからです。

私は、まずこの機会に、今日の日を可能にしてくれた皆さんに感謝の言葉をお届けしたいと思います。初めに、私は午前の討論者諸氏に感謝いたします。総理大臣のロマーノ・ブローディ氏、州知事およびドイツ社会民主党首相候補のゲルハルト・シュレーダー氏、そして、自由民主党議長のヴォルフガング・ゲルハルト氏の皆さんに対してであります。

そしてあらかじめ、今日午後のハイクラスの座談会出席者の皆さんにも感謝いたします。すなわち、連邦政府各省の長・州首相、国会議員、各企業の皆さんに対してであります。そしてまた、連邦経済大臣のレクスロート氏も御参列と伺っております。しかし、最善の意志を持ってしても時間の制約によって感謝を尽くせません。

そして、もちろん私は、BDIの内外に渡る多くの仕事仲間の皆さんがベートーベン・ホール内外でプランニングと業務遂行をしてくれた事に感謝いたします。私たちは、今回の年次大会がバラエティーに富むよう、そして皆さんもきっと気が付かれますように、魅力的に構成いたしました。こうした事業は、後援者なくして上手く行きません。大規模で素晴らしい補助金に対する私の特別の感謝が皆さんに届きますよう願います。全ての皆さんに、私は心から感謝の念を表明いたします。

淑女・紳士の皆さん。私は皆さんの中に居て昼食もともにいたしましたので「ヨイネス・レストラトゥーアス」の13人のドイツ花形料理人が、ハンス・シュテファン・シュタインフォイエル指揮の下で皆さんのために料理した事を存じ上げております。

しかし、ここではBDIによるドイツの未来に向けた提言が問題なのです。皆さんがお尋ねになるならば、私は、目前に二つのシナリオがある事を示しましょう。その一つはイギリス型のシナリオです。もう一つはオランダ型のシナリオです。一般にどんな比較もちぐはぐなものである事は明確です。そして、もちろん私たちは我がドイツ固有の道を発見せねばなりません。しかし、人はまさに他人から学ぶ事ができるはずです。

第一に、イギリスの有権者は、ぼろ車が深く砂に突っ込んでしまった時に、マーガレット・サッチャーをその整理仕事に就かせる用意がありました。しかし、その時、どれほどの対価が支払われねばならなかったのでしょうか？そして、この対価はかの島で未だに支払われつづけています。

それではオランダはどうでしょうか？すでに1983年に政界・経済界と労働組合の面々は、共同で舵を旋回させるためワッセナールに集まりました。そして、最初の成果が、ちょうど1994年初頭にありました²⁴。なんと時間を要する事でしょう！

ところで、今日のこの日と私たちの構想の目標年である2010年の間には、ほとんど同じだけの歳月があります。そこで、選挙前にこれら二つのシナリオの間に立って、出来るだけ早く、私たちはイギリス型よりも、オランダ型のシナリオを歩んで行こうではありませんか。

しかし、ドイツの政治家は、しかもほとんど全ての政党関係者は、オランダ型モデルにクレーム

をつけます。何がそこで実際に決定されたのか、はたして彼らが十分に全てを知っているのでしょうか？

数年に渡って賃金の伸びを断念する事。その代わりに新規の雇用、とりわけパートタイムを生み出し、その上、これに期限を付ける事。国家機関では、公務員賃金と社会保障給付をカットする事。湯水のごとく金を使う社会的予防策を削減し、入国の制限を強化する事。職権乱用の撲滅強化。〔病人・老人・失業者を援助する〕社会組織網をひたすら当てにする代わりに、勤労を奨励する事。

しかし何よりも、この会談では、明確に企業を優先する減税が合意されました。1982年で企業に対する税率はなお48%ありましたが、これは今日35%までに引き下げられています。これに対し我が国では、税率は、こんにち配当前でなお、営業収益税を含め56%以上となります。

ワッセナール会談以来、オランダ企業の純売上高利益率は、当時1.3%のところが今日では9%以上に上昇しています。イギリスでは再び7.3%になっています。我が国では、この数値はここ10年で半分となっており、したがって2%以下に低下しています。

御注意ください！私は、ここでドイツの企業が他のところ（諸外国）で獲得している利益について話しているのではありません。私が話している利益とは、ドイツ系企業と外国企業がドイツ国内で生み出す利益の事なのです。

オランダでは、自国における企業の利得可能性と、自国における新しい雇用の創出との関連は、すべての社会集団に熟知されています。我が国では、この関係は〔オランダのような国民的合意事項ではなく〕たいていは相争われています。

思い出してみましょう。ちょうど2年前、トニー・ブレアーは、ここボンである印象深い経済プログラムを私たちに発表しました。もし私たちが、70年代からのイギリス型シナリオを、我が国で回避しようとするならば、私たちは合意された改革路線をさらに拡張せねばなりませんし、それを加速せねばなりません。明らかに我が国では、この2年間はそれまでの年月よりも遥かに多くの事が起ったのです。

しかし、問題は「どのようにして私たちはもっと前進すべきか？」という事です。私は、再度、この問題を税制・規制緩和・労働時間・官僚主義などといった私たちが良く知る諸状況に言及して回答しようとは思いません。何故そうになっているのか、皆さんすべてがその事をご存知です。私はその代わりに、もっと前進するために、私たちが良く考えておくべき僅かの論評をする事で私自身の主張を打ち出したいと思います。

²⁴80年代後半にオランダ経済は好転し、3%成長を続けた。しかし、70万人に及ぶ失業問題と財政赤字削減を課題とした第三次ルッベルス内閣は、キリスト者民主同盟と労働党の中道左派連立政権であったため、社会保障費の削減などの施策から労働党の反発を生んだ。この1994年の5月の総選挙で、キリスト者民主同盟は大敗する。

第一点、我々は真実のためにさらに多くの勇気を必要とする

時事的なテーマである CASTOR から話を切り出させてください。[この事について] 私は、人は常に最初に自分自らで事を始めるべきだと思います。そして、メルケル婦人自身は、連邦諸州の幾人かの環境大臣よりもよほど釈明をしており、また、彼女は、残念な事にドイツ内政上の現実と選挙戦に必要な人材にも関わらず、彼ら大臣諸氏はメルケル婦人を見殺しにした (*im Regen stehen lassen*) と思います²⁵。しかし、この事に対して、諸状況に関する遅まきながらの釈明を彼女がするのではなくて、むしろ私たちこそしっかり釈明すべきであります。

根本的な事に戻りましょう！ 逆向きの現状把握というものは、もちろん常に存在するものであります。いつも最低でも二つの見方があり、異なった解釈があるものです。明らかな事は、各人は彼の世界を、その世界が彼らに似つかわしい様に見ようと願うものです。したがって、最終的な真実を廻り争う事は無意味な事です。事実について合意する事こそ、まさに可能なるべき事です。

しかも、人は現実というものを長い間無視できるものです。豊かな国は、貧困な国よりより長く無視できます。しかし私たちは、事実を受け入れ、これを枚挙する事に対する抑圧を止めねばなりません。

フォン・ドーナニ氏は、この現象を一度「四つの眼を持つ社会」と呼んだことがあります。そして、しばしば私自身も経験しましたように、人は夕刻に私的に内密で (*unter vier Augen* = 四つの目の下で) 「貴方は正当だ」言います。しかし、翌朝、テレビカメラの前で、厳密な反対が表明される、という訳です。

ワッセナール会談後にオランダにおいて語り伝えられた事は、その時に実施した諸措置について話し合う事ができるように、第一に、いつかデータと事実関係とに関する合意が得られねばならない、という事です。私たちもまたそのように前進すべきです。そして、我が国で諸措置に関し議論が行われるならば、人は過去の実践との関係を絶ち切る如何なる提案を行う事も、等しくタブーにすべきではないのです。

ネーレ・ノイマン教授の研究が示すように、我が国では、他国に比べて多数派の意見にそぐわない信念が潰される事が、僅かながらあるようです。これが意味する事は、正直という高く評価されるべき徳が、タブーという非文化に変質するという事です。

これに就いて二・三の事例を挙げますと、100%の賃金支払いを保証した全部で30日の休暇制度

²⁵ メルケル婦人とは、当時コール政権の連邦環境自然保護原子力安全管理大臣であったアンゲラ・メルケル (Angela Merkel) である。そして、CASTOR とは、放射性物質保管・輸送樽 (*cask for storage and transport of radioactive material*) の略語である。1998年3月にフランス環境省は、核廃棄物がドイツ・フランス・スイスから一部汚染された CASTOR で鉄道によりフランスの La Hague に輸送された事を明らかにした。安全確保が緊急の問題となり、フランス鉄道は、その後の核廃棄物輸送を停止したが、ドイツでは、フランス・イギリス等より遅れて、環境大臣メルケルによって輸送停止の指示が出された。この問題に関する公開討論の途上、ドイツ原子力発電経営者は、数年来この種の汚染物質に関する報告を受けていたと発言し、監督責任を問われる連邦環境省は窮地に陥った。

の下に、最大5日制を導入する事を、労働組合は、社会のそれ以外の人々に対してタブーにしてしまいました。この事は、さらに次の事に結びつきます。すなわち、反対野党の選挙戦勝利の時期に、こうした連立の力技が、期限切れによって付加給付コストが免除になるにも関わらず、これを逆行させてしまう事です。

BDI会長局の私の先輩、ティル・ネッカーの、旧東ドイツ地域における段階賃金の効果がはかばかしくないとする意見は、ネッカーが彼らの雇用の確保を念頭に置いているにもかかわらず、旧東ドイツ地域の人々に対する甚だしい裏切りとして憤激をもって拒絶されました。

我が国の旧東ドイツ地域において広く知られているやり方を法的に認めようという願いは、そしてまた、労働組合のみならず、事業所委員会においても、賃金水準と労働時間に関する契約を検討しようという願いは、我が国にあっては常になお一つの挑発なのです。すなわち、評価専門委員会²⁶の一致した鑑定にも関わらず挑発だとされたり、世界の諸国において成功した処置にも関わらず挑発だとされたり、といった具合です。労働市場におけるアングロサクソンの成功に関する言及は、我が国の多くの者にとって今なお一つのタブーなのです。マックジョブと「ワーキングプア」に関する、他の点で権利が与えられていない言及は、私もしばしば経験することですが、すぐにタブーに従います。

「市場信仰」に全く疑念を持たない一人の同時代人、ヨゼフ・シュティグリッツは、この思いあがりについて次のように言いました。「あなたがたは、ある奇妙な流儀を嘆かねばならない。この流儀は次のような響きを持っています。おまえ達アメリカ人は、なるほど多くの仕事を生み出した。しかし、俺たちは、それが良い仕事だったら、それをやったのだから。」

我が淑女、紳士の皆さん。私たちが心配せねばならない事は、このドイツ流の政治的修正の型が、私たちを盲目にするのではなく、さらに事態を陰悪にし、ますます口がきけないようにする、という事です。私たちは、不愉快な真実を抑圧すべきではありません。また、愛すべき平和のために真実を抑圧すべきでないのです。

もちろん全ての関係者の同意は望ましいことです。しかし、この同意は現実の負荷に耐え得ないのです。関係者全員の意見の一致を求める事は、本当に多くの場合、最も小さい共通の分母での一致に終わります。私はまた「労働のための同盟」に向けた一致を望みます。道は「ラウンド・テーブル」から「長いベンチ」に大変近いのです。

第二点、我々はいっそう他国との比較に取り組まねばならない

社会の中での競争は、企業間の競争と同様に同じ規則に沿ってスタートします。たとえ行動しても、人は、競争が速すぎると順位を落とす事があります。私たちにとって、産業における「ベンチ

²⁶ 正確には、これは総合経済発展鑑定評価専門委員会（Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung）で、5人の経済学者で構成される政府諮問委員会であるため、五賢人（Fünf Weisen）とも呼ばれる。

マーキング」, したがって競争相手との比較は, 私たちの製品と製造工程との絶えざる改善のための, 決して放棄してはならない道具になりました。また, それは「ドイツ企業」の回答と見なされねばなりません。

また, この点でオランダ政府は, 模倣する価値のある事を成し遂げました。オランダ政府は, 投資対象地域のヒットパレードを定期的に公表する国際研究所をあてにしないで, 「ベンチマーキング・オランダ」というプロジェクトにおいて自らヨーロッパ内外の諸国との情け容赦無い比較を実施しました。これは, もっぱらこの国における改革を準備しました。

私たちの社会の全分野に対する「ベンチマーキング」は, BDIの中心的戦略の一つともなりました。もちろんただ「ベンチマーキング」のみが問題なのではありません。その後に実行されねばなりません。何よりも最善のものから学ぶ事に導かれねばなりません。また, ドイツも提供すべきものをたくさん持っています。

我が国では, 若年層の失業がヨーロッパの平均に比して断然低いのです。これは第一に私たちのデュアル・システムのなせる業です。このデュアル・システムは, 我が国においてさらに強化されるべきものであり, また他国のためのお手本になりえるものです。

私自身, 一時期, 見習いをやった事があります。そして, 私のキャリアの中でこの出発点無しには, 私は今日おそらく皆さんに話す事も, さらに皆さんのもとに座る事も無かったでしょう。私たちは, この国で今後もより多くの, 近代的で支払可能な教育機関を創設して行こうではありませんか。ただし, おそらく見習工税の助けによってではあります。

体系的なベンチマーキングは, また興味深い相関関係を知らせてくれるでしょう。私たちにとってとても重要な事は, ある国において, (1)企業の活動を通じて金を稼ぐ可能性と, (2)そこに雇用を生み出す能力との間に, 一義的な連関が存在することです。ドイツとイタリアとフランスの純売上高利益率は, 1.8%から2.3%の間にあります。失業率は, それらの国々では, 10%から12.5%の間にあります。アメリカ合衆国・イギリス・オランダの利益率は, 5.8%から9.1%の間にあり, したがって3倍から4倍と相当多いのです。これらの国々の失業率は, 4.3%と7.4%の間にあり, それはしたがって半分の高さしかありません。

今度は, 収益と倒産の関係を取り上げる事にしましょう。1980年から1996年の間に, 西ドイツ企業の純収益は実質的に22.8%下落しました。18%の中産階級の自己資本比率は, この数十年来で最も低いものになりました(ついでながら, 西ドイツ地域の純賃金と収入との総額は, 従業員が2.7%増大したのに対して, 実質で8%上昇しました)。1993年以来, 支払不能の数が, 65%強上昇した事や, 昨年単独で約55万人の雇用が失われた事は, 驚くに足りません。企業利益率の高い諸国では事情が全く異なります。オランダでは支払不能の数は1993年以来15%減少し, イギリスでは30%減少しました。こうした諸関係から引き出される結果こそが重要なのです。そして, ここから得られる事は次の通りです。

第三点、我々は、より一層、事の諸原因の把握に努めるべきであって、あまりその現象面を問題にすべきではない

患者の何かが痛む時、もちろん患者は、痛みに対する何事かを医師に欲しているのです。しかし、これは医師の責任に適合していないかもしれないし、医師は、病気の諸原因の根底を探って行って、この諸原因に対処する事まで出来ないかも知れません。痛みを起し、まさに私たちが何事か対処せねばならない失業というものは、原因ではなく、私たちが抱える数多くの諸問題の現象でしかないのです。

労働時間短縮の強制、超過勤務時間の禁止、工事現場にいる多くの警官、派遣法、ABM²⁷は、確実な雇用を生み出さないのです。そしてまた、私の信念に従えば、立地確保のための新しい建物の設置さえも、ただそこに雇用を生み出すだけなのです。建物の設置は、立地条件を改善する事ではできないのです。

ドイツの企業家の責任意識に対するアピールは不必要です。私は、シャベルを突き刺す事と棟上げの祝宴を好まない企業家を知りませんし、ある工場を閉鎖せねばならない時に解雇するより、好んで採用する企業家を知りません。

同様に、社会的市場経済において成立するのは、その立地における企業収益と、そこに雇用を創出する能力の間の相関関係です。それは、多くの人々が真実であると思いたくなくても、真実なのです。この事が導くのは次の論点です。

第四点：我々は自由と競争を再びチャンスとして把握せねばならない

フランス革命の「魔法の三角」たる自由、平等、友愛（Liberté, Egalité, Fraternité）を、私たちはひとまず「自由、平等、そして連帯（Freiheit, Gleichheit und Solidarität）」というように柔軟に置き換えましょう。これは、我が国ではかなりの異なった諸側面を持ちます²⁸。こんにち好んで主張される議論とは反対に「自由」という書き物はますます短くなってしまいました。

不平等性が増加しているというあらゆる議論、すなわち、我が国で流布している、私たちが必要以上に不平等で連帯が少なすぎるという信仰は、社会保険の支払いにおいて新しい支払いに直面してみたり、こんにち社会福祉のために国内総生産の三分の一以上が消耗されるという事実に直面したりする事で、単純に誤りと分かりました。そして、私たちはこの事をこれからも信じてはなりま

²⁷ 「雇用創出のための措置（Arbeitsbeschaffungsmaßnahme）」の略称で、失業対策事業として、雇用創出措置令によって、過去に一定の条件を満たす雇用期間を有していた者に、通例比較可能な同程度の労働の50～75%の賃金を給付されるもの。この措置をうけている労働者は約200万人と言われ、ドイツ総同盟（DGB）は、これらの人々が、失業者400万人に加算可能な実質的失業者と見なしている。

²⁸ このフランス革命の標語をドイツ語に翻訳した「自由、平等、そして連帯（Freiheit, Gleichheit und Solidarität）」という用語は、ドイツ国民にとっては、例えば、ベルリンの壁崩壊前の1989年9月25日にライプチヒのニコライ教会に集まった7000人の市民が始めて公然と開始した街頭デモ「ライプチヒ月曜デモ（Leipziger Montagsdemonstration）」の標語としても記憶されている。

せん。

「所得不足」の現在の定義について、貧困限界が平均的家計所得の約50%にあるとすれば、それでは、生活水準の基準が顧慮されていないというだけでなく、さらに、基準を巡る平等性が顧慮されていないだけでもありません。全ての人々の生活水準が低下する状況において、私たちは常に貧困が少しでも僅かであるよう努める事もできたはずです。私たちはこれを望みますか。

私たちの社会は、平等性の過度の不足に悩んでいるわけではありません。反対に、経済的自由に対する常に新しい陰謀が存在しているのです。それどころか法的に許される週労働時間を引き下げようとする提案すらなされています。

私たちは、やはり自分自身でいつ・どれだけの時間を働くかを決めるようにすべきです。フィースマン (Viessman) の場合のように、事業所委員会を持つ企業が労働時間を制御しようとするなら、私たちは、いつ・どれだけ働くかの両方を決めるべきであります。それでは、どのようにすれば、この事は、我が国で、極力「私が私のために何も望まない」とすれば、君もまた君のためにそれを望まないでおれますか？」といった理想に沿って上手く運ぶでしょうか。かくして、私たちは、新しい賃金協定に、すなわち「フェニックス」の名の下にザクセン、ザクセン・アンハルト、そしてテューリングゲンにおいて使用者と労働組合との間で取り決められた賃金協定に、反対すべきではないでしょう。人は、このような柔軟性を西ドイツ地域においても宣伝して行くべきでしょう。

しかし、多くの若い企業が新しい部門において私たちに示しているように、労働組合抜ききの生活というものもあります。こんにちなお10人に3人の従業員は一般に労働組合に属しています。そして、それは絶えず減少してきています。この傾向は、確実に世界のあらゆる所で観察できます。

人前に出して恥ずかしくない新しい業界の一企業、SAPは、使用者団体と言うものを持っていません。さてその従業員は、こんにちまでのところ事業所委員会を望んでいません。共同決定だけが存在するわけではありません。自己決定²⁹を求める願いも成長しているのです。

通例よく使われる「自己決定」という概念は、表向き保護すべき立場の人々によって、次のようなものと理解されています。すなわち、この概念は、[1] 保護者面 (づら) をするための口実と理解されております。或いはまた、[2] 新しいプログラムの理由づけとしてであり、それは保護すべき立場の人たちが、憶測による救済のために強要したいと思っている理由づけなのです。そしてまた、[3] 個人的自由の粗雑な制約として理解されています。この結果、資本家達は、敵軍の標的として罵 (ののし) られる一方で、今や、人々はあからさまに自己防衛しようします。

私たちは、こうした傾向に対して全力で抵抗せねばなりません。私たちは、自由がますます減少するのを望んでいません。私たちは、再び自由が拡大する事を望んでいます。私たちは、再び競争

²⁹ここに言う自己決定 (Selbstbestimmung) は、共同決定というドイツ企業の意思決定のシステムに対立する用語として使われている。ヘンケルは、国内の使用者・被用者の力関係・対立関係によって作動してしまうメカニズムを、こんにちの国際化の時代にふさわしく変容させてゆくために、この言葉を「共同決定」に対立させて位置づけ直そうとしている。

が拡大する事を必要としているのです。

スポーツや文化における競争は、私たちの社会において誰もが受け入れています。もちろんスタートではチャンスの平等性が必要です。しかし、誰も全ての3000m走者が、同じ記録で走り終えねばならないとは考えないでしょう。

私たちの人材教育システムを取り上げましょう。ここでは、競争は系統的にないがしろにされています。そして、今、私たちはその帰結を観察できるのです。ドイツの生徒は、国際的な成績比較においてどんどん悪くなっています。ドイツの学生は以前よりも長時間勉強し、他の地域よりも長く勉強します。諸外国の学生は、私たちの大学を避けています。

この問題の解決法は、競争であります。

- 〔1〕 学生間の競争、例えば入学試験、
- 〔2〕 教授間の競争、例えば審査と業績に依存した報酬、
- 〔3〕 大学間の競争、例えば授業料。

しかし、これは、ある州の最も遅れた文部省が教育改革のテンポを全員のために決定している限りは、そしてその結果、私たちがさらに前進できない限りは、ただ連邦州の間の競争として進行するだけです。連邦大統領は、教育をテーマとした堂々たる演説を次の語句でもって終わりました。「私たちの教育システムを『自由』の中へ投げ込みましょう！」

より多くの自己責任と、小さな部隊相互の競争とが、より強力なある全体性を導くものなのです。それは決して教育に限られた事ではなく、ありとあらゆる事に通じるのです。私たちは、連邦制度の改革を必要としているのです。そして私が、今日の討論の状況と一年前の部分的にヒステリックな反応とを比較しますと、このテーマにおける進歩は見逃せないであります。

これまで以上に関係機関の代表者が「改革受容力の改革」が必要な事への賛否を表明するようになりました。最近では、CDUの未来計画においてショイブレ氏がそう言いました。根本観念は、全く単純なのです。人が競争的になるのはまさに「競争」を通じてである！

この事は、私たちを次の論点に導きます。

〔第五点〕我々は「社会的市場経済」の核心に立ち返らねばならない

ルートヴィヒ・エアハルトの遺言を巡る論議において、彼の遺言は、少しオランダの事例と似たところがあります。誰もがこれに異議を申し立てます。また逆に、誰もが社会的市場経済の処方箋から、自分自身に都合の良い異説を拾い上げるのです。

ルートヴィヒ・エアハルトならば、こんにち必ずや我が国で「ターボ資本主義」³⁰とは異なるあらゆる事、すなわち正確な反対のために迅速にある傾向を、見抜くことができたでしょう。

「私たちは、可能な事に対する感覚を公然と失ってしまい、ひょっとすると良い事かも知れないある社会政策を実施しようとしていながら、しかし厳然と災いを、とりわけ良い秩序の破壊を生み

³⁰ このターボ資本主義（Turbokapitalismus）は、アメリカ資本主義を表わす。

出しているのです。」

この一句は、私のものではなく、1962年のエアハルトによるものです。社会的に過ぎるものは、すでにその時点で社会的でなくなってしまうのです。ところで、エアハルトのコメントはこんにちどのようにして忘れ去られたのでしょうか。そうこうする内に、人は、我が国で「新自由主義」から罵詈雑言をこしらえ上げてきました。金言によればこういう事になります。

「真理に耳を傾けない者は、或いは真理を受容できない者は、それをすっかり改竄したり、或いは、良くても死ぬ程の悲鳴を上げようとするものである。」

この一句もまた、私のものではなく、ルートヴィヒ・エアハルトのものであります。人は、これ以上に正しく言う事はできません。しかし、正しく行う事はできるのです。我が国では、紛れもなくこの約40年来すでに耐え難い状態だったのですから。すべての統制的で、国家資本主義的な遺物を拒絶することが、最終的に時代を評価する事になります。世界の至る所において見出せるのは、自由化・民営化・規制緩和が成長と雇用と裕福のための最良の処方箋であり、最後にまた、短所を持つ社会が連帯するための最良の処方箋である事です。

今では、以前の東欧圏諸国の大部分は、この道を歩んでいます。南アメリカも、アングロサクソン人の全ての諸国も何れもそうです。そしてアジアにおける恐慌は、こうした観察を検証しています。それらの諸国は、こんにち苦しんでいます。というのもこれらの諸国は、厳密に言って、過去においてこれらの改革をただ中途半端に実施しただけだからです。日本もまた、より早期により断固に規制緩和しておれば、より強くなっていたかも知れません。

オトマール・レッシングは、先日のある講演においてこれを簡潔に問題として取り上げています。

「需要と供給の作用からでなく、反対に、需給原理に対する著しい違反から生じた間違った発展に対して責任を持って市場経済を運営する事に、反対者がますます成功しなくなるならば、すでに多くの成果があったかも知れないのです。」

第一に、フランスやドイツにおいて、影響力のある政治上の指導者やメディアが、今なお第三の道を探していると言う事は、落胆すべきことです。フォレストティール婦人が、この事をフランスで書いています。グレフィン・デーンホフはドイツ語で次のように書いています。

「諸国間の競争を無効にしてしまう、いわゆる必要不可欠な資本主義の制御は、流行っています。そして、ある少数党の意見表明の場で、その専門委員会のメンバーでさえも、経済が、かなり高めの負債を乗り越えて、経済自身を泥沼から言わばその髪の毛をつかんで引っ張り出す事が果たしてできるのか、と主張します。」

淑女、紳士の皆さん。我が国では、新自由主義が流行っているのではなく、むしろ注意しておかないと、ある自由主義が、だらだらのさばる事になるのです。そして、こうした第三の道を模索するのに時間が掛かればかかるだけ、ますます時間が浪費されてしまうのです。

ルートヴィヒ・エアハルトは、市場経済を社会的にしました。こんにち私たちが成すべき事は、市場経済の諸装置を持つ社会政策を改造する事です。私たちは、この事について私たちの子

供たちに責任があるのです。この点から、私は、心底追求すべき最後の論点に向かおうと思います。

〔第六点〕我々が必要とするのは、あらゆる政策にわたる持続性である

淑女、紳士の皆さん。こんにち私たちの社会の全集団は、環境保護に責任を負っています。これに対して、私たちはもはや「緑の人々（Die Grünen）」を必要としていません。

こんにち住民と政治の全域に渡って、骨の折れる莫大な仕事が行なわれています。私たちは、皆、子供たちのために最低限の良い事をしておきたいと願います。より良い環境が残せないようであれば、この問題を見つけ出した時に、私たち自らが、その仕事を実行してきたのです。川はより清潔になり、海は以前よりも澄んだものになりました。私たちは40年前よりも多くの森にも恵まれています。

「ゴミ緊急事態」の概念によって、こんにち、未処理のゴミの山が高すぎるという事より、むしろ過剰な規模の廃棄物処理設備が見直されないでいる事が、書かれるようになっていきます。そして産業は、単に行き当たりばったりではありません。産業は、先取りしようとしていました。70年代には、産業はなおドイツのエネルギー最終消費の50%以上に対して責任を負うべきでした。今やそれは僅かに26%に過ぎません。

現存する全社会的なCO₂削減の潜在能力に関して、皆さんは、産業部門には、もはや約10%の負担分しか残されていない事に気づかれるでしょう。もし、ドイツの産業に通用している環境基準が世界に適用されたら、世界規模のCO₂の排出を約17%低下させられる事でしょう。

淑女、紳士の皆さん。私たちは、環境問題の権威者なのです。そして、私たちはこれを新しい環境税など抜きで成し遂げたのです。

環境保護の問題では「sustainability」或いは「Nachhaltigkeit」〔持続性〕の原理が定着しています。全住民においても、政治家においてもそうです。そこで、ただ「何故^①も^②も^③〔持続性の原理は、環境問題に限定されていて〕政策の全領域においてではないのか？」という事が問われるべきです。私たちは、持続性の原理を、さらに財政政策と社会政策にまで拡張すべきではなかったのでしょうか。私たちが、私たちの子供たちにより良い環境を残してやろうという点で全員が一致していると言うのであれば、

〔1〕何故、私たちは、彼らに年々上昇する負債の山を残して行くのでしょうか？

〔2〕何故、私たちは、ますます増える利払いを残して行くのでしょうか？

〔3〕今さらに私たちの国内総生産の2.7%にあたる等価物が、既存の負債の山に積み込まれる以外にないならば、どうして私たちは、2.7%以上もの新しい債務を喜ぶ事が出来るのでしょうか？

〔4〕何故、私たちは子供たちに部分的に非道德的な社会保険システムを残すのでしょうか？

1970年以来、連邦政府財政の利子支払いおよび社会保険の負担は、16.6%から36.4%に上昇しました。反対に、建設有形投資を含めた投資は、12.5%から7.8%に下落しました。確かに私たちは、今後も輸出純益が大きなことを喜びますし、輸出超過を確保しています。経常収支はなかなか

良い物差しです。経常収支にあっては、商品の流れと並んで、旅行・版權・免許や特許などの眼に見えないサービスなどを含んでおり、もちろん利子支払いも含まれています。その経常収支は1991年以降悪化しています。この経常収支が、あわせて表現している事は、現在の世代はこれまでの世代が行った程には活動していない、という事です。

私たちの構想の中に、皆さんは或るシミュレーションがある事に気づかれるでしょう。そのシミュレーションによれば、私たちには、2010年という目標年から始まるチャンスがあり、負債を再び削減するために財政を調整するチャンスがある、というのです。

そもそも、私たちはもっと早くからこういう事が出来てしかるべきでした。私たちは、すべての領域で、すなわち環境政策の領域と同様に、財政政策の領域においても、社会政策においても、教育政策においても、同じく持続性を確保するための責務を負っているのです。私は、

- [1] 事実について真面目にかつタブー抜きで話し合うなら、
- [2] 私たち自らを他国と比較し、他国から学ぶつもりが有るのなら、
- [3] まず、私たちの問題の諸原因と取り組み、しかる後に、その作用と取り組むのであれば、
- [4] 自由を再び強調し、競争を第一に取り上げるならば、
- [5] ルートヴィヒ・エアハルト流の特性のある社会的市場経済を再発見するならば、
- [6] その事によってただ環境のみならず、政策の全領域を持続的に組織化するならば、

私たちが魅力に溢れたドイツの道を切り開く事ができる、と確信しています。

淑女、紳士の皆さん。これが、ボンにおけるBDIの最後の年次大会であります。ベルリンに私たちのテントを設営するために、私たちはほぼ50年を経たケルンより立ち去ります。そして、かの地ベルリンで、私たちは西暦2000年の7月に次の年次大会を開催するでしょう。

皆さんの幾人かがその事をすでにご存知である心配を省みず、ケルンにおいて19世紀に生まれたと言われるある物語で、私の講演を締めくくらせて下さい。この物語は、私たちの年次大会のモットーに相応しいのです。この物語は、私たちの社会の未来像を目指す連邦大統領の挑戦に相応しいのです。この物語は「魅力に溢れたドイツ」という私たちのコンセプトに相応しいのです。

あるよそ者が街にやって来て、ある大きな広場で仕事中の三人の石工を見かけました。彼の眼にとまったのは、最初の男が単に彼の仕事が悪いだけでなく、不機嫌にしていた事です。そして、二番目の男が特別の責任やわずかな感動も無しにある石を削っていた事です。でも、三番目の男は、良い仕事をしており、見るからに仕事に喜びを持っておりました。そこで、このよそ者は、最初の男に聞きました。「お前は何をしているの?」。すると答えが返ってきました。「おいらはここで自分のパンを稼いでいるんだ」。そこでよそ者は、仕事にさほど悪い様には見えない二番目の男に聞きました。「それで、お前は何をしているのかい?」。すると答えは「俺はこの石を加工しているのさ」。最後によそ者は、活気と喜びを通じて強い印象を与える三番目の男に同じ事を聞きました。すると彼は「主よ、私はケルン大聖堂で働いているのです」と答えたのです。

淑女、紳士の皆さん、ともにがんばりましょう!

「魅力に溢れたドイツのために」!

(1998年10月1日受理)