

Contents

特集：助走段階のブッシュ次期政権 1p

<今週のThe Economistから>

“By George” 「大統領の名において」 7p

<From the Editor> 「誉めるか、けなすか」 8p

特集：助走段階のブッシュ次期政権

21世紀最初のテーマには、今年最大の注目点を取り上げたいと思います。それは1月20日正午に発足するブッシュ新政権の前途。全世界が関心を持っているといっても過言ではないでしょう。軍事力でも経済力でも、はたまた技術力でもナンバーワンの座を確実なものにしている米国が、ひょっとすると変調を来すかもしれないのですから。

筆者はどちらかといえばブッシュ氏の力量には懐疑的で、昨年12月15日号「ブッシュ政権と米国経済」も低い期待値で書いたつもりです。とはいえ、あれだけの選挙戦を勝ちぬいた人なので、過小評価をすべきではないでしょう。「危なげに見えて、最後は自分の望み通りにしてしまう」のが彼の持ち味なのかもしれません。助走期間も終わりに近づいたブッシュ次期大統領について、いろいろ考えてみました。

2つの「2001年大予測」

まず米国の有識者2人による「2001年予測」をご紹介します¹。一人目は誰でも知っているヘンリー・キッシンジャー博士である。

1. ブッシュ大統領は大幅な減税など公約の実行に取り組む
2. 日米関係は共通の利益に基づいた大人の関係に改善される
3. 日本経済はゆっくりと着実に回復する
4. 円レートは、前半はドルの問題から円高になるが、年末には年初水準に戻る

¹ 2000年12月20日、テレビ東京「日高レポート」収録

- 5 . 石油は中東問題が影響するが、年末には下がる
- 6 . 中東問題は話し合いが進展する
- 7 . 朝鮮半島に関して、年末までに金正日の意図が明らかになる
- 8 . ブッシュ大統領はピョンヤンを訪問しない
- 9 . 中国は2002年の指導者交代に向けて権力交代の動きが始まる
- 10 . 2001年は、前半は米国経済が下降するが、全体としては希望が持てる年である

わりと常識的な線でまとまっているといえよう。2や5はすでにコンセンサスに近いし、7や9は保守派の戦略家であれば当然の見方である。やや意外な感があるのは6くらいか。

次に紹介するのはユニークな予測である。これはモルガン・スタンレー・ディーン・ウィッターのストラテジスト、バイロン・ウィーン氏による「今年予想される意外な出来事」の10項目である。毎年恒例の企画であり、「意外な出来事」とは「コンセンサスでは0%程度だろうが、自分は0%以上の確率で起こると考えている」事象であるとのこと²。

- 1 . ブッシュ大統領は議会ときわめて良好な関係を築き上げる
- 2 . 米国経済の減速により、他の主要工業諸国の経済は予想以上に冷え込み、ドルは対円、対ユーロで堅調に推移する
- 3 . 厳冬により、原油価格が1バレル40ドルに急騰する
- 4 . 日経平均は続落してダウ30種平均を下回る
- 5 . 米景気は2001年上期に景気後退に陥り、失業率は5%に向けて上昇。F R Bは年央までにF F金利を1.5%下げ、10年債利回りは4%を下回る
- 6 . 資本設備の償却と債務返済負担が重く、S & P 500種のE P Sは減益となる
- 7 . バリュー株がグロース株を、中小型株が大型株をアウトパフォームする
- 8 . 今年下期にはD I Y関連の小売業が注目株となる
- 9 . 利下げの効果が現れるにつれ、半導体業界の在庫サイクルが好転する
- 10 . ブッシュ大統領は弟の反対を振り切り、キューバ制裁を解除する。これによって図らずもフロリダ経済は盛り上がり、兄弟は感謝祭の席で劇的に和解する

こちらは意外性を楽しめる項目が並んでいる。とくに4などは「えっ」というほど衝撃的な予測であるが、本稿執筆時の1月11日現在、すでに日経平均は1万3000円と少々、ダウ平均は1万600ドル程度なので、円ドルレートが123円まで下がるとぴったり並んでしまう。

また、個人的には2と5にも同感である。10について補足しておく、もともとブッシュ兄弟は微妙な関係にあり、先の選挙では母親バーバラが和解を促した経緯がある。

² ブルームバーグ1月8日記事「モルガン・スタンレーのウィーン氏、今年の『意外な出来事』予想発表」

当面の政策～ 減税問題の因縁

2つの対照的な予測が、冒頭でブッシュ次期大統領に言及しているのが興味深い。

キッシンジャーは「大幅な減税など公約を実施する」を挙げた。当たり前にも聞えるかもしれないが、意味するところは深い。減税、すなわち連邦政府の予算を決めるのは大統領ではなくて議会である。その議会は与野党勢力が伯仲し、泥沼化した選挙の経緯によって党派色を強め、対立を深めている。民主党との融和を図るのであれば、減税の公約はいったん棚上げして、選挙制度改革など与野党が妥協しやすい政策から手がけるのが定跡というもの

ところがブッシュ次期大統領は、「景気テコ入れのためにも大型減税を」と正面から野党に挑戦する構えである。しかるに減税が成立するのは、議会通過を考えれば早くとも今年の秋になる。財政政策には景気への即効性が期待しにくいのである。1月3日にはグリーンSPAN連銀議長が「0.5%の抜打ち利下げ」で市場を驚かせたが、景気に「すぐ効く、よく効く」のは金融政策の方だ。むしろ減税を強く打ち出さない方が、連銀にフリーハンドを与えることになって景気対策としては効果的といえよう。

筆者の解釈では、ブッシュが減税にこだわるのは経済的な理由ではなく、政治的な理由である。もともとブッシュは、共和党内では穏健派に属し、減税に強くこだわっていたわけではない。予備選挙を勝ち抜くために党内保守派の支持を得なければならず、そのために大型減税を打ち出した経緯がある。さらにゴアとの選挙戦では、「財政黒字は政府の金ではなく国民の金だ」というメッセージが功を奏した。支持者のことを考えれば、減税の看板を降ろすことができないというのが正直なところだろう。

そもそもブッシュは親子二代にわたって減税問題には因縁がある。父のブッシュ元大統領は、1988年に「財政問題は支出のflexible freezeで対処する。増税はしない」と公約した。その際には、「Read my lips, No new taxes!」というパンチの効いたセリフを何度も繰り返した。減税を主張しないことには、共和党保守派の支持は得られないのである。

ところが当時の財政赤字問題は「柔軟な凍結」ごときでは解決せず、ブッシュ・シニアは1990年には増税を余儀なくされる。1991年には湾岸戦争に勝って、90%という戦後最高の支持率を得たものの、景気後退とともに人気は急落。とくに党内右派からは「公約を破ったブッシュ」への風当たりは強かった。92年の共和党予備選挙では、ブッシュ・シニアは「増税は間違いだった」と謝らざるを得なかった。

ブッシュ・ジュニアはこうした父の失敗をよく知っている。みずからも党内穏健派に属するだけに、保守派の支持をつなぎとめねばならず、減税の公約には固執せざるを得ない

余談ながら、筆者はブッシュ元大統領の増税(OBRA90)は正しい判断であったと考えている。その後、クリントンが再度の増税を実施(OBRA93)したことで、米国経済は長期金利が低下し、高度成長への足がかりをつかんだ。20世紀中に財政が黒字化したことは、部分的にはブッシュ・シニアの功績なのである。とはいえ、ご本人は「増税は失敗だった」と総括しており、過去8年間そんな父を見てきたのがブッシュ・ジュニアである。

ブッシュ氏の個性～ Street-smart な男

他方、バイロン・ウィーン氏は2001年予測の筆頭に、「ブッシュ氏が（意外にも）議会との良好な関係を築き上げる」を挙げている。たしかにその通りになれば、「ポジティブ・サプライズ」といえよう。この予想が意外に思えるのは、ひとつは外的環境がきびしいから。それくらい与野党の対立はきびしい。本人は「自分は"Divider"ではなく"Uniter"だ」と繰り返すが、選挙戦の経緯を考えればブッシュ自身の政権支持基盤は弱い。さらに遠慮なく言えば、新大統領にそれだけの政治的力量があるという意見は少数派である。

ブッシュへの手厳しい評価を挙げれば切りがない。「賢いが知性に欠ける」「外国に旅行したのは2回だけ」「州知事を1期半務めただけで、中央政界ではよそ者」などである。たしかに「一緒に釣りに行くと楽しそうな人柄」ではある。ただしそれが大統領の資質としてふさわしいかどうかは別問題であろう。

とはいうものの、助走期間のブッシュを見ていると、「父親とは一味違う」面も見えてくる。どうやら**ブッシュの行動には、「父の失敗を繰り返さない」という原則が一貫して働いている**ようなのである。

ブッシュ元大統領は掛け値なしに有能な指導者であった。ところが政治家としては「エリート育ちで、庶民の暮らしが分からない」というイメージがついて回った。92年の選挙戦では、スーパーに買い物に出かけた先で、レジのバーコード読み取り機に感心して失笑を買った。クリントンとのテレビ討論会では、議論の途中で何度も腕時計を見て人気を下げた。長い選挙戦の間、息子はその手の凡ミスをしていない。

父は、「ドライブの途中で、何度もクルマを止めて地図を見る」ように慎重な性格と評された。そういうところが不人気につながったのだが、息子の方はむしろ自分の大雑把な性格を売り物にしている。不用意な発言やひんしゆくを買うようなジョークが多いけれども、自分のイメージを考えた上で、ある程度計算づくでやっているようなところがある。

大学の先輩がブッシュ・ジュニアを評して、「ジョージは頭がいいかと聞かれれば、私は躊躇なくイエスと答える。ただ私が意味するのは、**生きていくための活きた知恵(street-smart)**、**良識に裏打ちされた知恵**に長け、特に他人の能力や人柄を判断、理解する力に優れている」とコメントしているという³。つまり学力は低くても、他人の気持ちをうまく読み取ることができ、「IQよりもEQで勝負する」タイプであるらしい。政策への理解度では父親に劣っても、政治への理解力では父を越える存在になりそうだ。

ブッシュ次期大統領の最大の目標は、「父が果たせなかった再選」であろう。つまり2004年の選挙に勝てば、彼は偉大な父を乗り越えることができる。ブッシュの行動を読む鍵は、意外とこんなところにあるような気がする。

³ "Washington Watch" 2001年1月1日号「友人、側近などが語るブッシュ次期大統領の素顔」

政権を支える人々～ 閣僚指名に注目

ブッシュ・シニアは若い頃から、下院議員、党委員長、CIA長官、国連大使、中国大使など、さまざまな政治的役職を体験していた。湾岸戦争の際にはみずから先頭に立ち、国連の支持を取り付けて多国籍軍をまとめ、軍事行動に踏み切った。「政策に強いブッシュ大統領」には実体験の裏付けがあったのである。

ところがブッシュ・ジュニアはそういった経験は乏しい。そこで新政権は、**"Do fewer things better"**を原則とし、**政策決定に当たってはホワイトハウスの介入を極力少なくする方針**である。新大統領は優先事項を絞り込み、それ以外の仕事は部下に権限を委譲する。クリントン時代はあらゆることが大統領主導で進んだが、新政権では各省庁が主体性を取り戻すことになりそうだ。

米国大統領は、スタッフの編成や仕事のスタイルに当たって大きな自由裁量権を有している。**大統領の個性や方針、周囲に集まったスタッフの顔触れなどによって、政権の仕事への取り組み方はがらりと変わってしまう** 継続性を重視する日本の行政システムと比べると、非効率かつ無責任に見えることもあるが、これが米国政治のダイナミズムの根源でもある。

たとえばレーガン大統領は、「細かなことは部下にお任せ」タイプの典型だった。レーガンは指揮系統をベーカー主席補佐官に一本化し、個々の部下にじかに命令することを避けた。この場合、大統領は容易に会えない雲の上の人になるが、組織としての一貫性は保たれる。反対にケネディ大統領は、どんどん外部の人と会って意見を聞く「行動するリーダー」だった。長官や補佐官に対してはじかに指示を出した。この場合、朝令暮改があったりして混乱は生じるものの、政権自体は一種の熱気を帯びることになる。

クリントン大統領は後者に近かったが、ブッシュ次期大統領はおそらく前者のタイプを目指すだろう。その場合、**チェイニー副大統領が全体の取りまとめ役となり、実質的に首相級の役割を果たす**のではないかと。過去8年、ホワイトハウスは華やかであると同時に騒々しかったが、新政権は静かなオフィスとなるだろう。

閣僚候補については、次ページのような顔ぶれが揃い始めている（個々の人事については「今週の"The Economist"から」の欄を参照）。中核をなしているのはフォード政権当時の人脈である。ブッシュ・シニアはフォード政権のCIA長官であったから、かつての「父の同僚たち」がブッシュ・ジュニアに力を貸すことになる。

一見して気がつくのは、安全保障関係に強力なスタッフを用意したこと。それも体育会系の筋金入りの男たちが並ぶ。Newsweek誌の報道によれば、**"NINA" (No Intellectuals Need Apply)** というジョークもあったらしい。**現実主義者で、慎重で、チームプレーを重視し、大統領への忠誠心の強い顔ぶれ**である。平均年齢の高さがやや気になるが、実力者を揃えており、人事の早さも評価できよう。

ブッシュ政権主要閣僚候補

(* 下記は1月12日現在、一部は流動的。保守度の評価は"The Economist"誌による)

副大統領 = ディック・チェイニー (59) / 経歴: 主席補佐官 (Ford政権)、国防長官 (Bush政権) / 保守度

国務長官 = コリン・パウエル (63) / 経歴: 統合参謀本部議長 (Bush政権) / 保守度

財務長官 = ポール・オニール (65) / 経歴: アルミ大手アルコア会長 / 保守度

国防長官 = ドナルド・ラムズフェルド (68) / 経歴: 国防長官 (Ford政権) / 保守度

司法長官 = ジョン・アシュクロフト (58) / 経歴: 上院議員 (ミズーリ) / 保守度

内務長官 = ゲイル・ノートン (46) / 経歴: Reagan政権内務長官ワット氏の弟子 / 保守度

農務長官 = アン・ベネマン (51) / 経歴: 農務副長官 (Bush政権) / 保守度

商務長官 = ドナルド・エバンズ (54) / 経歴: ブッシュ選対の資金収集担当 / 保守度

労働長官 = リング・チャベス (53) / 経歴: 連邦公民権委員会のスタッフ・ディレクター (Reagan政権) / 保守度
1月10日、指名を辞退 1月11日、エレイン・チャオ指名へ

保健福祉長官 = トミー・トンブソン (59) / 経歴: ウィスコンシン州知事 / 保守度

住宅都市開発長官 = メルキアデス・マルティネス (54) / 経歴: フロリダ州オレンジ郡議会議長 / 保守度

運輸長官 = ノーマン・ミネタ (69) / 経歴: 商務長官 (Clinton政権)、民主党下院議員 (カリフォルニア) / 保守度 -

エネルギー長官 = スペンサー・アブラハム (48) / 経歴: 上院議員 (ミシガン) / 保守度

教育長官 = ロッド・ベイジ (67) / 経歴: ヒューストン教育委員会委員長 / 保守度

退役軍人長官 = アンソニー・プリンシピ (56) / 経歴: 退役軍人長官 (Bush政権) / 保守度

環境保護長官 = クリスティン・トッド・ウィットマン (54) / 経歴: 州知事 / 保守度

通商代表 (USTR) = ロバート・ゼーリック / 経歴: 国務次官 (Bush政権)

経済政策への展望

最後に、当面の焦眉の急となる経済政策に立ち返って見てみよう。「父の失敗を繰り返さない」という原則は、ここでも活かされている。ブッシュ・シニアの失敗とは、米連銀との関係が極度に悪かったこと。1987年に就任したグリーンズパン議長はすでに4期目に入っているが、金融政策の手腕への信認は一部で神格化されるほどである。ブッシュ・ジュニアとしては、連銀と良好な関係を築くことがきわめて重要になる

財務長官へのオニール氏の起用がその第一歩のようだ。同氏はグリーンズパン議長とはニクソン政権当時からの仲間で、アルコア社の経営陣でも一緒だった時期がある。財政黒字に対する考え方も、「減税より国家債務の削減」と意見が合う。景気減速が明らかになった米国経済にとって、財務省と連銀の好関係は大きな意味を持つ。

こうしてみると、ブッシュのやることは意外と抜け目がない ことによると、大型減税を口にしているのは保守派へのリップサービスで、本音は違うところにあるのかもしれない。本音を明かさず、周囲を煙りにまきながら、いつの間にか自分の思い通りのことを実現してしまう政治家 過去の永田町には、何人かそういうキャラクターが登場した。ブッシュ次期大統領は、意外とそんなスタイルのリーダーシップを発揮するのかもしれない。

< 今週の “The Economist” から >

"By George" Jan.6th, 2000 United States
「大統領の名において」 (p29 - 30)

* 「弱い大統領」と目されるブッシュは、超党派で保守派色の薄い組閣をするだろう、というのが事前の“The Economist”誌の読みだった。見事に外れました。

< 要約 >

ブッシュ政権の閣僚候補を3つのグループに分けてみよう。いちばんの側近は「重量級の安全保障と経済政策担当者」で固め、次に「保守的な国内政策担当者」がいて、周辺を「混成部隊」が囲んでいる。

ブッシュは側近として、フォード政権の高官と父の友人たちを配した。チェイニーはフォード政権の主席補佐官、オニールはOMB副長官、ラムズフェルドは国防長官だった。このグループは強力な統率力を印象づける。3人ともオールドエコノミーで仕事をした経験がある（それぞれ石油、アルミ、製薬会社の経営に携わっていた）。彼らは共和党の本流に位置する。レーガンはカリフォルニア出身のビジネスマンを周囲に集め、東部エスタブリッシュメントを寄せ付けなかった。しかし今や東部出身の財政保守派が頂点を抑え、経済担当補佐官のリンゼー元FRB理事を除けば、サプライサイド派はいない。

これに先代ブッシュ氏の安保チームであるコリン・パウエルとコンドリーザ・ライスを加えれば、側近グループが完成する。玉に傷なのは、海外の危機を純軍事的に捉えがちなこと。しかし彼らは主義主張にとらわれず、派手好きでなく、大企業の経営で年季を積んでいる。クオリティも高い。初期クリントン政権は「政策オタク」連中が政府を混乱させたが、ブッシュチームの管理能力への評価は高い。クリントン政権の元主席補佐官レオン・パネッタは、「現実的な穏健派の登用は、中道寄りの政策に適している」と言う。

しかし次のグループ、国内政策チームは保守派色が強くなる。保健福祉省の長官候補のトミー・トンプソンは、知事としてウィスコンシン州の福祉を改革した。労働長官候補のリンダ・チャベスへは早くも労働組合から抗議が寄せられている。スペンサー・アブラハム元上院議員は、自分が廃止しようとしたエネルギー省の長官に。そして何よりジョン・アシュクロフト司法長官とゲール・ノートン内務長官の人事は、「右派の勝利」と見なされている。中絶禁止を望む保守派にとっては朗報だ。ただし好き勝手ができるわけではない。たとえば

トンプソンの地元は民主党支持であり、前任のシャレーラ長官とは旧知の関係だ。

それでもアシュクロフト、ノートン、チャベスの3人は別物。バビット内務長官は自然保護区を増やしたが、ノートンはこうした計画に反対。クリントン政権はアフターマティブ・アクションや男女の賃金格差是正に努力したが、チャベスはどちらにも反対。ましてアシュクロフトは、宗教的保守派のお気に入り政治家。司法長官は、独禁法、人工中絶医の保護、教会の公共活動などを管掌する。レノ長官時代とは一線を画するかもしれない。

ブッシュ政権には協調的な保守派と敵対的な保守派がいる。さらに外側のサークルには、中絶容認派のウィットマン(環境保護庁長官)や民主党のミネタ(運輸長官)も入っている。イデオロギーは重要でない。保守的だが教条的でないのがブッシュチームだ。

ブッシュは道筋に沿って馬を選んでいる。NMDを公約したから、強力な支持者であるラムズフェルドを国防長官に選んだ。教育改革を公約したから、ヒューストンで実績を上げたロッド・ページを教育長官に充てた。人選を見る限り、新政権は公約に真剣なようだ。

衆目の一致するところ、ブッシュは重量級のスタッフを揃えて、みずからは前面に出てこないと見られている。大きな目標を定め、仕事を任せ、細かな管理をせず、失敗したらクビにする。ピーター・ドラッカー流の管理術を実践するだろう。しかし後ろに隠れていることはできない。部下が衝突したり、議会と合わなかったときには、ブッシュはきびしい選択を迫られるだろう。試されているのは彼自身の政治的能力である。

<From the Editor > 誉めるか、けなすか

「溜池通信はクリントンや小淵さんを誉めるからなあ」てなことを、友人のK氏に感心されたことがあります。いわれてみれば、政治について何かを書きながら政治家を悪く言わない、という文章はめずらしいのかもしれない。

世の中には政治をけなす文章があふれています。終わりにはきまって、「有権者の眼はきびしい」「内閣の前途は楽観を許さない」「国民の側に立った政治を」といった、紋切り型のフレーズが目立ちます。たしかに「社会に警鐘を鳴らす」ことは、ジャーナリズムの重要な仕事なのでしょう。それでもこの手の論調が新鮮味を失い、現実を変える力を失っていることも事実だと思います。政治の貧困は、政治批評の貧困でもあります。

幸いなことに、本誌はジャーナリズムとは無縁の存在です。本誌の関心は「先を展望すること」と「ビジネスの役に立つこと」にあります。世の中に向かって「ああしろ、こうしろ」と注文をつける立場ではありません。もちろん好き嫌いはあるので、クリントンや小淵恵三に対しては、点が甘くなるようではありますが。

今週は、ブッシュ次期大統領をなるべく優しい目で評価してみました。政治は個々の人間がやる技術ですから、それを分析することは心理学の仕事だと思います。「この人はどんな人なんだろう」という好奇心がなかったら、内面にまで踏み込むことはできないはず。批判

精神はとりあえず引っ込めて、長所を探すような作業が大切なのではないかと思います。

政治を考えると大切なのは、「IQよりもEQ」だと思います。筆者の場合、社内のEQテストは不振だったのですが、あらためて「共感する力」を大事にしたいと思った次第。

編集者敬白

- 本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、日商岩井株式会社の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記にてお願いします。

日商岩井ビジネス戦略研究所 吉崎達彦 TEL:(03)3588-3105 FAX:(03)3588-4832
E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@nisshoiwai.co.jp