

# ごあいさつ

長岡大学地域研究センター所長  
本学学長 中西 貞夫

長岡大学地域研究センターは、文字通り、地域社会の発展に貢献するためのシンクタンクとして、活動するものであります。現在、社会諸情勢の変化は極めて激しくまた流動的であり、グローバル化、情報化、少子高齢化等に伴う地域社会の多様な要望に応えるためには、時代の進展に適応した研究の一層の質的向上を図ることが必要と考えております。このような社会的、地域的要請に応えるために、当センターでは、産業・経済の振興、地域社会の進展に貢献することを目的に、地域社会との関係の緊密化、地域および全国の大学研究機関との交流の推進、そして当地域研究センターの研究員の研究を一層促進し、大学附属機関としての質的充実を図っていく所存です。私どもは、小さいながらも地域からの情報発信基地として精一杯努力したいと考えています。とりわけ、「地域に根ざし世界に開く」研究機関として、地域独自の経済・企業経営等の諸問題を解明するために必要な研究を進め、その成果を積極的に地域に提供し、さらに、地域と連携して、その自立と発展に貢献します。昨年度は、企業の競争力を強化し、現在の経済環境を乗り切るための検討が重要な課題であるとの認識にたつて、「知識経済と企業・人材育成」をテーマにシンポジウムを開催いたしました。その内容については、本誌の特集1をご覧ください。

また、近年の情報・通信技術の発展、規制緩和、グローバル化により、わが国の産業構造は大きな転換期を迎えております。まさに時代は、国家主導型から民間主導型へ変化すると共に、地域の役割が非常に重要になってきております。地域間競争が激化する中で、各地で市町村合併が検討され、新たな地域政策が模索されている現在、人やコミュニティの役割がその重要性を増しております。そのような中で、農村部は都市部よりも開業率が低いものの廃業率も低く、結果として事業所数の減少幅が小さくなっております。さらに、雇用面においても安易にリストラをしないなどの効果がみられることが明らかとなっております。そこで、本年度は「地域間競争力と経営風土―しぶとい、地方の製造業が日本を変える―」をテーマにシンポジウムを開催いたします。

発足以来、新潟県、長岡市、長岡商工会議所をはじめとする地域社会の広範な各層のご支援をいただいたことを御礼申し上げますと共に、今後ともますますご支援のほどをお願い申し上げます。

# 知識経済と企業・人材育成

2002年10月29日

特集  
1



## 次 第

(総合司会 本学専任講師・地域研究センター運営委員 松本和明)

- 主催者ごあいさつ 本学学長・地域研究センター所長 中西 貞 夫
- 基調講演 長岡圏域の振興方向と戦略  
新潟県長岡地域振興事務所長 大 掛 幸 夫氏  
指導型人材育成の限界－新しい意識改革手法コーチング－  
マックス・ゼン取締役・FMながおかパーソナリティ 丸 山 結 香氏
- パネルディスカッション 知識経済に向かう中での企業・地域活性化方策を探る  
<パネリスト> (株)東京ロストワックス工業代表取締役社長 井 口 宏 氏  
マックス・ゼン取締役・FMながおかパーソナリティ 丸 山 結 香氏  
新潟県長岡地域振興事務所長 大 掛 幸 夫氏  
当地域研究センター副所長・長岡大学産業経営学部教授 原 陽 一 郎  
<コーディネーター> 本学地域研究センター運営委員長・長岡大学助教授 鯉 江 康 正

## 【開 会】

総合司会

松 本 和 明

只今より、2002年度長岡大学地域研究センターシンポジウム『知識経済と企業・人材育成』をはじめさせていただきます。はじめに、長岡大学地域研究センターの所長の中西貞夫の方からひとことご挨拶いたします。よろしくお願いたします。

## 【主催者ごあいさつ】

本学学長・当センター所長

中 西 貞 夫

本日は、お忙しい中をご来場いただきまして、誠にありがとうございます。長岡大学が発足して第二回目のシンポジウムになります。

長岡大学は産業経営学部として、企業や地域の産業経営活動の実際面で活躍できる人材を育てるために、専門知識の基礎・基本と幅広い教養、創造力や実行力、豊かな人間性を持つ人の育成に努めております。学生教育と同時に、地域に根ざす大学として、地域貢献、地域社会に少しでもお役に立つことを目指しております。こうした考えの下に、地域研究センターのシンポジウムでは、地域独自の経済・経営問題、地域企業、地域産業と世界との関連などについて、その時々的情勢にふさわしいと思われるテーマを取りあげてまいりました。

今回は、「知識経済と企業・人材育成」というテーマを掲げさせております。21世紀を迎え、科学技術の急速な進展に伴い、世界的規模の競争が激化し、いわゆる知識社会が到来しています。経済についても最近になって、知識経済とか知識経営などという言葉が使われるようになってきております。まだ定着したものでないと思いますが、これは主に最近の情報通信による産業や社会構造の変革が進む中で、また、グローバルな戦略として、研究開発・技術開発の重要性が増し、経済・産業・企業の中で、これからの重要な方向あるいは課題として出てきたものと考えます。「知識経済」とは、新しい知識を生み出す、持っている知識を再構成し発展させて新しい知識をつくっていくことを重要視する経済と言っているのでしょうか？ともあれ、講師の方々のお話やディスカッションをお聞き

頂きたいと存じます。このシンポジウムが少しでも皆様のお役に立つことができれば幸せに存じます。

終りになりましたが、お忙しい中、講師をお引き受け下さった皆様と、いつも変わらぬご支援を頂いている、新潟県、長岡市、長岡商工会議所、(財)信濃川テクノポリス開発機構をはじめ地域社会の皆様に対し、心からのお礼を申し上げ、ご挨拶とさせていただきます。

**司会：**どうもありがとうございます。それでは早速、基調講演に入っていきたいと存じます。その前に、先ほど入り口でお配りをいたしました資料の確認をいたしたいと思いますが、まず、知識経済と企業・人材育成と書いてあります基調講演とシンポジウムのレジメでございます。あと地域研究の今年度の最新号が出来上がりました。あと地域研究センターのパンフレットがございます。その中に先ほど中西の話にもございましたように、地域連携プログラム等のご案内も入っておりますので、ご参考にしていただきたいと思います。

それでは基調講演に入っていきたいと存じます。まず、新潟県長岡地域振興事務所長でいらっしゃいます、大掛幸夫様より長岡圏域の進行方向と戦略というタイトルでご講演いただきます。

大掛所長さんは、新潟県庁に入庁されまして、総務部広報広聴課長、農地部次長等歴任され、現在、長岡地域振興事務所長として長岡圏域の地域振興計画の策定に日々あたられておられます。それでは大掛様、よろしくお願いたします。

## 長岡圏域の振興方向と戦略

新潟県長岡地域振興事務所長

大掛 幸夫 先生

只今ご紹介にあずかりました、長岡地域振興事務所長の**大掛**と申します。どうぞよろしくおねがいします。私はこのようなアカデミックな場所で話をすることは今までないものですからちょっとあがっておりますし、足もガタガタしております。何を言うかわかりませんけれども、一生懸命40分ばかり努めさせていただきたいと思っております。

最初に地域振興事務所の話させていただきます。今年の3月まで長岡駅東口から約1キロメートルほどの所にある総合庁舎の中に財務事務所がありました事は皆様ご承知の通りです。この事務所では県税の賦課徴収事務の外に地域振興事務も担当しておりましたので、今年度からそれぞれの業務を担当する事務所を独立させまして、地域振興事務所と県税事務所の二つに分けたところでございます。この長岡圏域の地域振興計画の策定のとりまとめをさせていただきました。その概要についてご説明をさせていただきたいと思っております。

この地域振興計画は、長岡圏域の振興方向と長岡圏域をこれからどうしていくのかというようなことをまとめたものでございます。

皆様のお手元にある「長岡地域振興計画（案）」に基づきましてご説明させていただきます。

新潟県では2001年4月に長期総合計画を策定しました。その中で県土を6つの広域連携圏に分けております。長岡は三条・燕圏域、柏崎圏域とともに中越広域連携圏に含まれており、長岡圏域の具体的な振興方向をとりまとめるというのがこの地域振興計画になっております。具体的に申し上げますと、長岡広域市町村圏の発展のための戦略をどうしていくのか、長岡圏域はこれからどのような方向に向かっていくのか、あるいはまたどのような方向に軸足を置いてやっていくのかということが、この振興計画をまとめるもとになっております。なぜこんな計画を作らなければいけない

のかということから説明を申し上げたいと思っておりますが、これは様々な要因があるわけですけれども、やはり県にとっては財政が深刻な状態になっているということです。これは皆さん、ご存じのように国、県を併せて約700兆円近い長期債務があります。そういう中でやはり県としては、優先的あるいは重点的な事業投資をしていかなければいけないというのが県の立場です。

また他の面から言いますと、高齢化社会がスピードアップをしており、産業の面でも、例えば従業者数、製造品出荷額等で長岡圏域も他地域と同様下がっています。このような状況ですからいわゆる地域レベルの改革というものは、待ったなしの状態になっています。そういう意味でこの地域の将来展望と見通しを作っていかなければいけないわけです。県下に14の地域振興事務所がありますが、私どもは長岡圏域を対象としてこのほど地域振興計画をとりまとめたところでございます。

それでは長岡圏域はどういう地域かと申し上げますと、長岡広域市町村圏は13の市町村で構成されております。このエリアには長岡市、小千谷市、見附市、栃尾市、中之島町、越路町、三島町、与板町、和島村、出雲崎町、山古志村、川口町、小国町が入っています。計画期間でございますが、平成15年度から平成22年までの8年間でございます。この間にどういう集中投資をしていくか、どこに軸足を置いていくかということが地域振興計画の概略です。

この地域振興計画を作るにあたって、私どもが一番に考えたもの、考えの元になっていたものが、人口の問題でございます。長岡圏域の人口は、平成12年の国勢調査結果で見ますと37万ちょっとでございます。平成7年よりも減っております。県下のシェアではだいたい15%くらいになります。ある地域における活動は一定の人口の上に成り立っています。というのは人口

は、やはり生産活動のもとになっておりますし、商業関係、サービス業関係では、需要の最大の構成要素になっております。人口が減るということになるとやはり経済活力がダウンします。では、その人口をどう見るかということですが、日本の将来人口推計は2006年をピークにだんだん減っていくであろうと推定されております。長岡圏域といえども確実に減少の一途を辿るであろうと私どもは考えております。その根拠は少子化にあり、一生の間に一人の女性が子供を産むといわれている合計特殊出生率も1.51になっていることです。これは全国および県下の平均よりも若干高いのですが、人口を現状維持するには出生率が2.08必要であると言われておりますので、1.51ではやはり人口は減少していくこととなります。それから、高齢化率ですが、高齢化率というのは65歳以上の老年人口の割合ですが、これも平成12年で21%くらいになっております。このような状況を考えますと、長岡圏域でもやっぱり人口は減っていくであろうと思われれます。

それから産業別就業者構成比を見ると長岡圏域は第二次産業が40%くらいあります。これは県平均よりも4%くらい多くなっておりますし、全国平均よりも高くなっております。しかし、製造品出荷額は近年若干減少しており、以前は1兆円を超えていたのですが、最近では9000億円位にまで落ちています。さらに商品販売額も若干減少し、1兆3000億円位になっております。農業粗生産額も現在400億円くらいですが、これも減少傾向になっております。そういう意味で人も減る、産業構造も第二次産業を中心にして、農業、商業も落ちている。こういう状況を前提に長岡圏域を今後どうしていくのかということでもとめたところです。とは言うもののこの地域には豊かな自然もありますし、交通の要衝でもあります。それから今をときめく米百俵の精神も息づいており、独特な教育風土もあります。そういう意味では長岡圏域の発展ポテンシャルは非常に大きいものがあります。

この長岡圏域をこれからどうしようかということを考えていく中で、一番重要なことは、私どもが安心して住める定住条件と言いますか、住んでいくうえで必要なものは4つあります。それはまず所得の確保ができる場所、働く場があるということです。それから二番目には子供に高等教育を受けさせることができる場所が重要と思えます。そしてやはり働く場があったり、子供を教育できたとしても、都市機能が高度化し、たまには演劇や芝居が見たい、文化施設もある方がいい、

そういうところがないと若い人達は定住をしないんじゃないかとも思われれます。それから四番目としては、やはり最新の医療機器、あるいはまた医療技術をどこに住んでいたとしても受けられることです。この四つがなければいけないんじゃないかと思っております。県下では、この四つの条件が揃っているのは、長岡圏域しかないと思っております。そういう意味では長岡の発展ポテンシャルは非常にあるということで、「長岡圏域に求められること」としてこれらのことが書いてございます。つまり長岡圏域というのは新潟県であるとか、あるいはまた中越地域の中核都市として、持続的発展が可能な地域です。長岡が頑張らないと、新潟県の発展はないと思っております。逆にそういう意味で長岡の地域が頑張らなくちゃいけないんだ、そういう地域だと思っております。

次に「明日をささえる、にいがた未来拠点の創造」という資料をご覧ください。長岡の振興方向と目標をにぎわい集うまち、明日をささえるにいがた未来拠点の創造と考え、長岡圏域が新潟県の拠点として、また中越地域のリーディング役、牽引役を果たしていかなければいけない地域だと位置づけました。キーワードは拠点です。この目標を実現するために3つの戦略をとりまとめました。それは、ものづくり、ひとづくり、魅力づくりで、この3つがないと、未来拠点、拠点を持続させることができないと考えております。これからこの3つの拠点についてご説明をさせていただきます。

このものづくり、ひとづくり、魅力づくりの3つのうち、本日は、ものづくりを中心に話をさせていただきます。

ものづくり未来拠点のところをご覧ください。長岡の圏域のものづくりをひも解いていきますと、明治20年代の初めに石油の掘削機械の製造、修理に始まったと言われております。ですからそれ以来、長岡は鉄工の町として県内のリーディング役を果たして参りました。しかし、最近では、中国、台湾を含む地域に価格競争で負けて来ました。産業の空洞化であるとかグローバル化と言われておりますけれども、そういう価格競争にさらされているということでございます。統計をずっと見て参りますと、製造業の事業所数も減っております。さらに、製造品出荷額も減ってきております。そういう意味で今後、若者の定住を図るためにも、今あるものについては一生懸命頑張っていただかないといけないわけですが、次の30年間をひっぱる産業の創



# 長岡地域振興計画 (案) 2002年10月

長岡圏域は、新潟県及び中越広域連携圏の中核都市地域として、また他県の地方都市との地域間競争に負けない地域として持続的に発展することが求められています。

独特の文化や産業の集積、教育機関の立地のポテンシャルを活かして、新しい拠点をづくりを行っていきます。

## にぎれ集まらば 明日をまきえぬ にいかたを未来の創造

明日をささえる…持続的な発展は、明日(未来)に向けての課題であり、米百俵の精神も目先のことにとらわれず明日のために行動すること。

にいかた未来拠点…長岡圏域は、新潟県の中核都市として未来に向けて拠点を高めることをアピール。

### 魅力 つくり未来拠点

都市機能の高度化と連携による圏域づくり

**施策1** 都市機能の高度化、地域資源を活かした魅力づくりとこれらをお互いに享受できる仕組みづくり

長岡圏域は、都市機能を持つ中心地域と、豊かな自然を持つ周辺地域が近接共存しており、この特徴を活かし、長岡圏域らしい中心と周辺、都市と農村が融合した一体的なまちづくりをすすめます。

若者の定着に欠かせない都市機能の高度化、情報通信ネットワークの構築を行っていきます。

- 重点事業**
1. 都市機能の高度化
  2. 都市基盤の整備
  3. 地域資源を活かした魅力づくり
  4. 各地域中心と圏域中心部を接続する道路整備の推進
  5. 情報ネットワークの整備

**施策2** 快適なまちの仕組みづくり

魅力的なまちは快適なまち。歩いて楽くなる都市空間・歩行空間の整備や、バリアフリー歩道など、人にやさしいまちづくりを進めます。また、歩道除雪をはじめとする雪対策を推進します。

- 重点事業**
1. ひとに優しいまちづくり
  2. 雪に強いまちづくり

**施策3** 圏域を超えた連携・交流の仕組みづくり

他圏域等との連携交流は、果の大きな役割です。縄文・良寛など、新潟県を代表する文化や資源を活用した、交流拠点形成を行うと共に、交流の仕組みづくりを積極的に行っていきます。

- 重点事業**
1. 連携・交流拠点の整備と発信、広域観光ネットワークの整備
  2. 広域連携のための道路基盤整備

■魅力ある自然・田園と都市が融合した美しいまち

### もの

#### つくり未来拠点

技の発信基地の形成

**施策1** 新技術開発などによるリーディング企業の育成

若者をはじめとする新しい雇用の場の確保など、地域産業の活性化を図るため、産学官連携による新製品・新技術の開発や製品の付加価値化などの事業展開に必要な環境を整備します。

- 重点事業**
1. 長岡圏域産業政策研究会(仮称)の設置
  2. 連携・ネットワーク支援
  3. 新技術開発・既存技術の高度化
  4. 起業支援

**施策2** 産業基盤整備の推進

新しい産業基盤としての通信ネットワークの構築など、情報基盤整備を促進し情報の受発信機能の充実を目指すと共に、流通基盤としての道路整備などを推進します。

- 重点事業**
1. 情報基盤整備
  2. 流通基盤整備

**施策3** 農業生産・流通体制の強化

21世紀の農業の取り組みとして新しい農業技術の開発や、環境にやさしい農業生産体制・流通体制づくりを推進します。

- 重点事業**
1. 生産・加工など総合農業技術の開発と活用
  2. 新しい生産・流通体制づくりの推進

■技がひかり活力が感じられるまち

### ひと

#### つくり未来拠点

時代を拓く人材の育成

**施策1** 多様な個性と能力を持った人材の育成

米百俵の精神などの独特な教育風土と、特徴ある大学・文化施設の立地を活かして、明日の新潟県、日本を代表する時代を拓く人材を育成します。

- 重点事業**
1. 時代を拓く子どもたちの育成
  2. 多様な自然を活かした教育環境の場の整備
  3. 地域リーダーの育成

**施策2** 地域の人材活用のための仕組みづくり

地域のために積極的に活動する人材を育成し、地域で活かす仕組みを構築することで、地域住民の社会活動参加を支援し、内面から自立した圏域づくりを目指します。

- 重点事業**
1. 社会活動参加の仕組みづくり
  2. 地域リーダーのネットワーク化

■人が輝くいきいきとしたまち

### 長岡地域振興調整会議

(事務局 長岡地域振興事務所 地域振興課)

〒940-8567 長岡市四郎丸町173-2

電話 0258-38-2507 FAX 0258-38-2670

電子メール t02107a2@mail.pref.niigata.jp

ホームページ <http://www.pref.niigata.jp/chikishinko/nagaoka/>

造が是非必要です。今確かに、数社、数社といったは語弊があるかもしれませんが、元気な企業はございます。従来は長岡は鉄工の町として賑わっていたわけですが、今ほど申し上げましたように、価格競争にさらされて随分工作機械あたりも苦しくなってきました。そういう意味で次の30年間をひっぱり産業を作っていくことが大事と考えて、ものづくりの未来拠点になることを提案しました。その施策の一つは技術開発などによってリーディング企業を育成していく必要があるということです。雇用の場の確保と若者の定住を図るためには、人々が所得を得る場や、生活の場を確保していくことが大事になっていくわけです。しかし、今この産地産業に働く人達も減ってきているわけですから、新たな分野を作っておかないと人口や生産高を維持したり、発展させることができないわけです。従来ですと、企業誘致をしてこれらの減った分をカバーしていたわけです。今までですと他県との競争の中での企業誘致だったわけですが、他の県との競争だけでなく、一部では外国との競争にまでさらされてきています。そういう中で、企業誘致では発展を進めることはできないと思われまます。そうしますと、減っていく分についてはどのように対応していくかということになるかと思いますが、それは、現在の産地産業の原点を大切にしながら、一方で、高賃金、高コストの環境下を認識した上で、新製品開発、新技術開発を行っていくしかないと思われまます。非効率な産業の部分を効率の良い部分に誘導をしていく、そっちにシフトをしていかざるを得ないじゃないかと思っております。幸いにも長岡圏域には切削加工であるとか表面処理であるとか、あるいはまた鋳物であるとか、要するに広い裾野がございますので、潜在能力としてはものすごく高いものがあるわけです。また、地域では頑張っている企業もあります。また、大学もありますし、試験研究機関もあります。それから優秀な技術者、優秀な機械等もありますので、現在自分の持っている保有技術や保有設備で新しい効率の良い分野に移っていくことが重要と思われまます。移っていく時には技術開発であるとか、デザイン開発であるとか、そういうものによって工夫しながらものづくりを大事にしていかなければなりません。そういう意味で技術開発などによるリーディング企業の育成を一番目に掲げました。これを具現化していくためにまず「長岡圏域の産業政策研究会」を立ち上げましようと思案をしているわけです。この産業政策研究会を設置し、立ち上げてこの中で今

私が申し上げましたような新製品であるとか、新技術の開発によって付加価値の高い事業展開をしていく、そういう原動力になる研究会を作っていこうということです。今後も長岡がものづくりの拠点として持続的に発展していくためにはどうしたらいいのか、この研究会の中で考えていきたいと思います。従来から、商工関係の施策については県の施策がたくさんありました。それから試験研究機関もそれぞれ独自にやっておりますし、もちろん民間業界団体もたくさんあります。それから産学官連携の事業もたくさんやってきましたけれども、みんな単発でやっていて、産地としてどうやっていったらいいのか戦略的なものがないと考えまして、私どもの方で提唱者になります。とりあえず、立ち上げは私どもが中心になって立ち上げますが、最終的には民間団体、あるいは業界団体、そういうところで自ら産地の問題として考えていただきたい。そのきっかけのところを提唱させていただきました。大学、試験研究機関、民間業界団体等で構成する研究会を立ち上げまして、地域ならではの発展策について調査研究をやっていきましょう。この調査研究は、どんなことをやっていくのかということですが、今は頑張っている企業もあり、地域に体力のあるうちに次の30年間を引っばっていく新しいリーディング産業は何か、これを中心にして考えていくべきだと思います。では具体的にどんなものがあるのかという話になりますが、輸出志向の強い分野であるとか、量産的な産業についてはやはりこれから地域をリードする、あるいは支えることはちょっと不可能と考え、少量の特注生産型でユーザーのニーズに合う機器の開発であるとか、新製品、新技術の開発的なものの研究もこの中に入ってくると思われます。その他に企業支援であるとか創業支援であるとか、あるいは技術開発、新商品開発的なものはどうしたらいいのか、この厳しい状況を乗り切るための緊急受注対策みたいなものはどうしたらいいのか、異業種の交流によってある共同受注グループ的なものをどうやって立ち上げたらいいのか、またそこで何をつくったらいいのか、産学官連携による事業の創出、研究の交流事業、優れた大学の研究者の支援や、コーディネーターの発掘であるとかを考えていく必要があると思います。これらの例を挙げさせていただきましたが、それはちょっとピンボケですよと言われる部分もあるかと思いますが、こんなことを考える産業政策研究会という組織を立ち上げて、長岡圏域、業界のみなさんで考えて下さいということです。これはまだ業



界団体にも話をしていないんですが、例えばどこか受け皿的なところ、例を挙げれば商工会議所さんであるとか、鉄工組合さんであるとかいろんな公的な団体と一緒にになりながら、子どもがとりあえず種を蒔きますので、最終的にはバトンをそういうところで受け取っていただき、業界として考えていただきたいと思っています。

その他の重点事業として連携ネットワーク支援、新技術開発、起業支援をあげておりますが、これらについては既存の制度がたくさんございますので、そういうものでリーディング企業の育成をやっていきたいと考えております。

それから二番目の産業基盤整備の推進ですが、これから地域が発展するためには、情報基盤が完備している事が重要であると思います。産業の高度化であるとか、都市基盤の高度化、そういうものにはやはり情報基盤がしっかりしている必要があります。情報基盤のないところにはIT産業の立地は不可能だと思います。IT産業はある意味では労働集約的な仕事が多いので、雇用の場を確保したり、若者の定住をすすめることとなります。そういう意味で圏域内のリーディング産業になりうるのはIT産業あたりと考えております。情報基盤整備をどのようにやっていったらいいのかというようなことの研究も兼ねながら、研究会も立ち上げたいと思います。

次に新潟県の農業についてであります。日本の農業は私有財産制の家族労働によって成り立っていると言われております。本県は日本の食料供給基地としての役割を担っていることから、今後とも他の地域に勝てる農業生産体制を早急に作り上げていく必要があります。具体的には農家外からも後継者を確保するなど多様な農業後継者を育成して行くことです。また農業生産にソフトを付加するなどして農業関連の新産業を創設するには好適地になっています。これが実現されるならば、農業も新しい雇用の吸収の場に必ずなりますので、農業分野についても産業政策研究会の中で考えて行きます。

ものづくりの話ばかりを申し上げましたが、ひとつづきについて若干申し上げたいと思います。この点の基本は時代を拓く人材の育成です。長岡圏域は独特な教育風土をもった地域であり、かつ、恵まれた教育環境がありますので、将来を担う多様な個性と高い能力を持った時代を拓く子供達を育てる教育の拠点になります。具体的には、米百俵の精神が息づいているこの

長岡だからこそ、これからの子供の考える力を伸ばしたり、健やかに育つための環境づくりをしていく必要があると考えています。私は個人的には、「教育をしたかったら長岡へ来い！」というくらいの気持ちで、長岡はやっていく必要があると思っております。つまり、教育の町、長岡です。長岡というのは長岡圏域を含んでいるわけですが、そういうマチにしていく必要があると思っております。従来ですと、学歴の高い人が優良な企業に入って、年齢を重ねる毎により高い富と地位を得るといような年功序列の制度でした。しかしこれからは崩れていく。企業はこれからどういう企業戦略をとるか、私にはよくわかりませんが、確実に時代のトレンドは能力主義になっています。そういう時代は専門的な分野を履修した人、専門の技術を持っている人達が重要になっていくと思われまので、時代の流れを読み取れるような教育環境を作ることが大事と思っております。そういう意味で多様な個性と能力を持った人達の育成、あるいはまた地域の人材活用のための仕組みづくりが必要と思ひ、記載させていただきました。また、地域住民の社会参加もこれからは必要でしょうし、行政、企業に加え、NPO関係も大事と思ひます。従って、これらの育成をしながら人材の活用を図っていく必要があると思っております。

さらに、若い人達が定住し、子供の教育ができるような環境になったとしても、都市機能が高度化していく必要もあります。魅力づくりという意味で都市機能の高度化、あるいはまた地域資源を生かした魅力あるまちづくりをやっていく必要があります。すなわち、都市機能が充実し、文化施設の整った風格のある、品格のある、そういう地域にしていく必要があると思っております。長岡も今まで先人が頑張ってくれていたわけですが、ややもすると、新潟にちょっと水をあけられ出してきたという気もします。私自身、この地域に勤めている者ですから、ちょっと言いにくいわけですが、そんな感じもしないわけでもございません。そこで、都市機能を高度化し、若い人達が働く、働きやすい場所にしていくためには魅力と拠点性のある長岡らしい都市の構造であるとか、都市のあり方、圏域に必要な都市施設をどうしていくのか、そういうものも研究をしながらハード面の整備もしていく必要があると思っております。そういう意味で都市基盤の整備も従来コツコツやってきてはおりますが財源が限られている今、集中投資をしていく必要があります。その他に、快適な街づくりをしていくためには、高齢

化の視点が是非必要です。これからはやはり核家族化と少子化とそれから先ほど申し上げたように高齢化が進んでおりますので、日常生活の相当部分を公共部分が受けざるを得なくなってくると思われまます。公共部分が高齢者サービスを提供する場合でも効率化をしなければなりません。行政といえどもスケールメリットを追究せざるを得なくなります。一方で地価も下がっており、高齢者も都市に集中しやすくなりますので、高齢者の公共施設的なものを都市部に集めることが可能になると私は思っております。そういう意味で利便性を求めて来る高齢者の対応も迫られるわけですので、例えば道路関係につきまして自家用車を持たない人達のための街づくり、人に優しい街づくり、歩道のバリアフリー化等を進めていく必要があります。長岡圏域はやはり雪国でございますので、雪に強い街づくりをやっていかなければなりません。それからこの長岡圏域というのは、私が何回も申し上げましたように他圏域の拠点でもございます。幸いにして、交通インフラも整備されております。高速道路、一般の鉄道、それから新幹線と、いろんな交通道路、高速体系の基点といえますか結節点になっておりますので、この圏域内だけではなくて、新潟県内、あるいはまた他県との広域連携、広域ネットワークのキーポイントであるためのハード面の整備も必要と考えております。そんな意味でこれ3つが揃わないと長岡圏域の持続的な発展はないと思っております。今後の地域のことを考えると、いろんな難しい面がたくさんあります。これは

長岡圏域だけではなくて新潟県全体の話ですが、いわゆる「雪道あとから」ということで他人についていくことが安心だと考えていました。しかし今後は、もう一歩前に出て地域の皆さんが自分の問題として考えていく、そういうものに私どもはこれから助成なり援助なりをしていく時代と考えております。以上で長岡圏域の振興方向と戦略についての説明を終わりにさせていただきます。ちょっと長くなりましたし、生意気なことも申し上げましたけれども、つたない説明をお聞きいただきましてありがとうございました。

**司会：**大掛様どうもありがとうございます。長岡の発展方向として3つの戦略をご提示いただきまして、非常に有意義なご報告でございました。

続きまして二番目の講演といたしまして、マックス・ゼン取締役でFMながおかパーソナリティの丸山結香様より、指導型人材育成の限界—新しい意識改革手法コーチング—というタイトルでご講演いただきます。丸山さんにつきましては、改めて私が申し上げるまでもございませんけれども、アメリカでそしてまた日本に戻られてもコーチングという手法を取り上げられまして、ご活躍でございます。そして、よくご存じだと思いますが、FMながおかの人気番組「スタジオに遊びにきませんか」のパーソナリティでもあられます。お聞きになってる方も多いでしょうし、お出になった方もおられると思います。それでは丸山様、よろしく願いいたします。

## 指導型人材育成の限界 —新しい意識改革手法コーチング—

マックス・ゼン取締役／FMながおかパーソナリティ **丸山 結香** 先生

**丸山：**みなさんこんにちは。只今ご紹介にあずかりましたマックス・ゼン取締役の丸山結香、そしてもう一つの顔はFMながおかのパーソナリティです。今日はどうぞよろしく願いいたします。

今、この壇上からぐるーっと見渡すと、「あらっ、懐かしいわ」という方が随分いらっしゃいます。かれこれ私のゲストコーナーのゲストも1,300、1,400人近いでしょうか、たくさんの皆さんに出させていただきました。これからお話する、私が勉強してきたコーチン

グというものが随分このゲストとのトークの役に立っているのかなって最近思えます。その辺も合わせて今日はお話をできればと思います。

実は私、地元長岡ではFMながおかのパーソナリティとして番組を持たせていただいて皆様のお耳にかかっておりますが、かれこれ10年以上も前からコーチング、これは簡単に言いますとコミュニケーションの手法なんです、このコーチングコーチとしても仕事をしております。自己紹介すると、私はアメリカに留学

しまして、その大学で心理学、特に顧客心理、例えばお客様がこう感じる、こう思うとこういうふうに行動するよというものを勉強しました。卒業後は商社に入ることができまして、そこでは主にM&A、M&Aなんていうと大企業相手にというようなイメージですが、私の方はもっぱら中小企業、それから商店いわゆるパパママビジネス、お父さんお母さん二人でやっているようなビジネスを売ったり買ったりしてまいりました。それから総合商社でしたので、硬いものは工作機械から軟らかいものは皆さんも食べられるうに、お寿司なんかに出てくるうになんかも扱ってありました。

今日お話しする私とコーチングとの出会いですが、学生時代に心理学に基づくコミュニケーション法の研究をしている時にコーチングというものに出会ったんですね。ただそのときは、ピンとこなかった。本当にこんなコミュニケーション法で人のやる気が出てくるのかな？と不信感を持ちながらの出会いでした。その後私はコーチングと劇的な再会をすることになりました。ちょうど私が商社に入った頃というのは1980年代の半ばです。日本はまだまだ景気が良い時でしたが、アメリカはどうであったかという、たいへんな不況、景気が悪かった。今の日本の不況など、当時のアメリカに比べるとまだまだ大丈夫と思えるくらいアメリカは深刻でした。そんな中で商社に勤め出して、幸い私はこの性格、イケイケのモーレッツ精神でがんばった。昔CMで「24時間戦えますか」なんてありましたよね、あういう状態を地でいっていた。そして日本のバブル期の余波も手伝って、私が日本語が喋れる、日本語が解る、ということで日本のお客様を随分クライアントで持つ事が出来ました。今思えば随分稼がせていただいたものです。結果、入社して一年半で私は全米支社の中でトップセールスマンになったんです。トップセールスマンになってどうなったかと言いますと、お給料も上がりましたが、本当にこれはドラマの世界だけでなく、ボスと呼ばれて「上司になりたくないかね。マネージャーになりたくないかね」と聞かれた。今思えば若気の至り、バブル期の追い風で自分が成績を上げたなんてちっとも思わない、これは実力だと思っていた。当然「やれるぞ」とマネージャーを引き受けてしまった。私のセクションにはまだ前任のマネージャーがいました。しかも私の上司です。まず最初の仕事はそのマネージャーに解雇を告げることでした。さすがにこれにはひるんでしまいました。今考えると、な

んて浅はかなことをと思いますが、やはりアメリカの競争社会で生きていくにはやはり勝ち抜かなきゃいけないという思いが自分の中にもありましたので、これはまず自分の試練だと。目の前の元上司は、私より年上です。50歳くらい、私は20代半ばでした。「今日から私がマネージャーになることになりましたので、残念ながらあなたには退いていただきます。あなたには二つの選択肢があります。一つはこのまま残って私の部下になる。もう一つはこのまま去る。どちらにいたしますか。」と、告げました。その方は、一瞬考えたんですけどあきらめた顔で「僕にもプライドがあります。長年やってきたキャリアもあります。だから私はやめます。」と、彼はみんなが見てる前で、ダンボールに荷物を詰めた。最後に家族の写真、娘さんが大学を卒業したときの角帽をかぶっている写真を入れてパタツとして「みんなありがと。」と言って去っていった。その姿を見て私は何も感じなかったという嘘になります。やはりショックでした。でも逆に自分で心を引き締めて「私もちゃんとしないとあういうふうになるんだな。」と心に誓った。そんな状況の中私の上司としての生活が始まりました。しかし、とにかく上手くいかないんです。まずは、みんなの目の前で上司をクビにしてしまったわけです。まず反感がありました。当然です。私の部下は40名いましたが、全員私よりも年齢が上でした。ちなみに私の秘書は60歳でした。私の親はその当時40後半でしたから、おばあちゃんが秘書だったようなものです。その上私よりもキャリアが長い、経験もしている人達の中で、やっていくわけですから、なかなか言うことを聞いてくれないわけです。その上に、私の考えではとにかく上司たるものはみんなに命令をしなければならない。指導しなければいけない。よって売れないセールスマンと呼んでは「どうしてこれができないの?」「私だったらこうするけど。」「なんでできないの。」「こうしたらどう。」「最後は「とにかく言う通りにやって。」と言った。それは皆面白くないですよ。」「なんでこんなことを言われなきゃならないんだ。」と。そうしますと、だんだん心で思ってくるのが表に出てくるから、ますます私のオフィスは暗く、いや～な感じになってくるんです。その上、アメリカは先程お話しした様に深刻な不況でした。TVのニュースでは、3,000人がリストラされた、こんな話が出てくる。一步、町へ出ればホームレスがゴロゴロしている。アメリカではホームレスの事をストーンピローと呼びます。つまり、ストーンピ

ロー、石の枕。どういう意味かと言いますと、寝るときに歩道の上で寝る、石を枕にして寝るという人達が町中に溢れていたんです。当時住んでいたロサンゼルスの方は汚れていました。ちょっと危なそうだなというところへ行けばすぐホールドアップ。車をロックしていてもすぐ破られたり、こんな環境の中だと、人の心というのはすさんでいきます。それから明日は我が身、いつか自分も仕事なくなるのではないかという不安。だからそんな所で仕事して「よし、やるぞ！頑張るぞ！」という気持ちには、なれといってもなかなか難しい。そういった中で、会社に来れば、「やれやれ！」「なんでできないんだ。」「うちの事務所はワースト3だぞ。」って私がおこごと言う。皆やられてはいませんか。追い打ちをかけるように、日本からは一重瞼の、背の小さい奴らがちょこちょこ入ってきて、アメリカのビルをばんばん買って行く。その当時、日本の勢いはすごかった。お客様を空港に迎えに行くんですが、真夏の暑いときに小さな鉄工所のお父さんお母さんが来られた。その方たちは「家と小さな会社を買いたい」と来られたんです。車に乗った途端に、「かゆい、かゆい。」と夫婦でお腹をかきだした。「なんだろう、何か伝染病かな。」と心配になった。そうしたら、奥さんがバツとお腹を開けたらなんと、ラクダの腹巻き、今される方いませんよね、真夏なのにラクダの腹巻きを巻いてるんです。お金の束が胴に巻いてあったんです。お札をずっと腹に巻いてきたので蒸れちゃった。お札は通気性が悪いんですね。お腹にお札の跡がついてそこが痒くなっている。そうやって皆さん現金を持って、アメリカに買いに来ていた。高級住宅地のサンタモニカ、だいたい1件安くても5千万円くらい。車で走っていると「お姉ちゃん、止めて。ここからここまで3件買うわ。」こういう状態でした。普通の鉄工所のお父さんお母さんですよ。そのくらいみんなが儲かっていたんです。日本人は、お金にものを言わせて、アメリカでビルも買う、家も買う、会社も買う、こんな状態でした。だからアメリカ人はやってらんない、強いアメリカが弱くなってしまった、とにかくみんなが落ち込んできていた。もちろんそんな状態でやる気など起きない、もちろんモチベーションは下がる、下がるどころじゃないですね。なくなります。その上、上司是最悪ということで、私のオフィスは大変になってきました。だんだんと売上げも落ちるから、自分も苦しいんです。部下も言うこと聞かない、思う通りにいかない、そうなってくると、自分の売上

げも落ちてくるんです。自分のことだけ考えているわけにはいかないので、おのずと自分自身のモチベーションも下がってくる。全米ナンバーワンが、どんどん転げ落ちてくるんです。支社長に呼ばれて「君に頼んだのは何かの間違いだったよ」みたいな顔をされるし、本当、たまりませんでした。そんな時に、学生時代には不信感を持っていたコーチングとまた会うことになったんです。出会いは話すとき長くなりますので、割愛しますが。その時にある人に「だまされたと思って、自分にコーチをつけたら。」とアドバイスされた。それでコーチをつけてみたんです。そのコーチと週に1回30分、電話かまたは対面でセッションをした。コーチは穏やかに、ただひたすら私に聞きます。そしてそれについて私は考え答えていくという形でセッションをやりました。そうしたら、そうこうしているうちに、そのコーチが「あなたが今度、あなたの部下のコーチにならなきゃね。」と言うんです。それで私は、とにかく私がコーチにされている事と同じ事を、そして大学時代に勉強したコーチングのスキルを使いながら、自分の部下40人と一人一人、コミュニケーションをとりました。そうすると、仕事の話だけじゃなくて、例えば「妻が心臓病なんだよね。」とか、中にはポロツと「いや～、ちょっと不倫しててさ。」なんて話が出てきたり、いろんな彼らのライフスタイル、今まで知らなかった話が出てきました。くり返しているうちに、彼らと信頼関係が上手い具合にできてきたようでした。3～4ヶ月して気がつきますと、売上げが少しずつ上がってきていた。そういえばオフィスの雰囲気も良くなっている。それから、お互いの気持ちもわかるようになって一体感がある。変化が見えてきたんです。そして同時に数字もついてきた。ワースト3だったのが、全米で10本の指に入ようになっていたのです。そこまで来るのに約1年間かかった。私にとってこの1年間というのは貴重な時間となったのです。後程私の経歴を見ていただくとわかりますけれど、大変良い結果が出た事で、実はヘッドハンティングに合いました。本当にラッキーなことに。大手投資会社に声をかけられた。そのグループの一つである経営コンサルティング会社の支社長として私はヘッドハンティングされました。この会社は、組織のスリム化、組織のリストラを得意としました。もちろん、無駄な経費も削れるものは削りますが、基本的に人のリストラはしないという方針です。それから、よそでの成功モデルを押しつけない。それでどうするかというと、その企

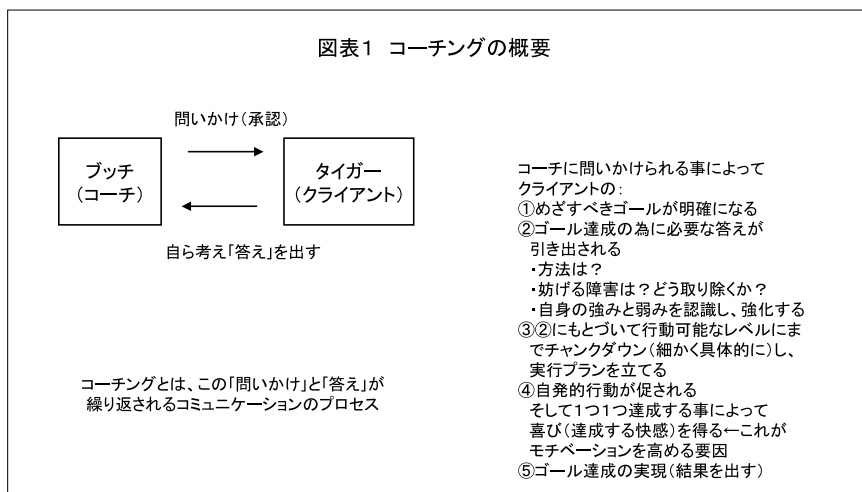
業の独自の力でどうしていけるのかをテーマにしてコンサルします。私自身に成功をもたらしたコーチングを取り入れて、一人一人の生産性を上げていくことを追求したんです。人を減らして経費を減らして息をつくのではなく、生産性を上げ、売上げを上げていく、この方針で企業の建て直しを始めていったわけです。この頃、実は日本は良い時代でしたから、アメリカの大手の公認会計士の事務所が主催した大きなカンファレンスがあったんです。大手日本企業やコンサルタントが日本からもたくさん来られたんです。私はコーチングを導入して再生させた自分のクライアントについての発表をしたのですが、参加者のお一人が「丸山さん、あんた新興宗教でもしてるんかね。催眠術でもかけてるんかね。」と言われたんです。当時まだ日本ではコーチングは知られていなかったんで、コーチングを導入して再生した話を聞かれて、私が何かをしているんじゃないかと思った様です。何か、新興宗教じゃないけれども、その気にさせて、のせてとか、催眠療法か何かしていると思ったらいいんです。確かに、皆さんがそう思うのも仕方ないのかなと思うのですが、実は私は何も特別な大したことはしていません。ここからは私が何も大したことをしていない、特別なことをしていないということをお話ししたいと思います。

そもそもコーチングのコーチというのは、言葉は英語ですけども、この言葉が出てきたのは1500年代で馬車という意味でした。この馬車という意味からでしょう、コーチには「大切な人を現在その人が居る所から、その人が望む所まで送り届ける」という意味があります。これはこのコーチングを考えていただくときに、大切な考え方のもとになります。基本的なコーチングの考えです。コーチという言葉が頻繁に使われるようになったのはスポーツの世界からでした。1880年代頃からイギリスのボート競技の指導者をコーチと呼ぶようになりました。これで今の野球のコーチとか水泳のコーチなんていう由縁がちょっとわかってくると思うんですが、私がこれからお話しするコミュニケーション法としてのコーチングが登場したのは1950年代、ハーバード大学の教授でマイルスという人が論文でマネジメントの中心は人間であり、人間中心のマネジメントの中でコーチングは重要なスキルであるという論文を出したあたりからです。それから学問としては本格的に研究され、そして発展してきたのが1960年代後半から70年代にかけてでしょうか、これは

もちろんアメリカです。先ほどお話ししたように発展した背景には深刻な不況、大量の失業者、倒産、働く者はいつ自分がどうなるかという不安、モチベーションが上がらない、企業は自分達をどうやって再生したらいいかわからない、そういった所から求められてきました。働く者のモチベーションは下がり、売上げが下がる、そうなれば、企業はダメになる。こういう悪循環の中、このままではダメだという企業がコーチングに目をつけて取り入れた。一番有名なところはGEです。ジャックウェルチ氏が率いるGE。取り入れた理由は、企業内を活性化、そして再生するには人のモチベーションつまりは人が鍵であるということに気付いたからです。再生の鍵は人、その人が「私はこれがやりたいんだ、これをしたんだ、やるんだ」とモチベーションを上げていかなければ意味がないと。そんなニーズのもと、コーチングがいわゆる学問としてぐっと発展してきたわけです。

では、具体的にコーチングとは何ぞやというお話をしたいと思います。一番皆さんに分かりやすい実例という、ゴルフされる方も、またそうでない方も天才プレイヤーといったら誰かたずねたらすぐに思い浮かぶのは、タイガー・ウッズですね。実はこのタイガー・ウッズにもコーチがいるんです。(注：現在ではブッチはタイガーのコーチは辞めている。)ブッチ・ハーモンという人です。最近日本のゴルフ雑誌を見ますと、随分「ブッチ・ハーモンに習う」なんて出てきますけれども、実はこのブッチ・ハーモンが彼のコーチなんです。天才のコーチですから、どのくらいすごいゴルファーだったのかなと思ひまして、私調べてみたんです。そうしたらこの人、PGAのプロの時というのは本当に鳴かず飛ばずで、すぐ数年でレッスンプロに転向しているんです。全く成績を残していません。彼が有名になったのは何かといいますと、やはりタイガー・ウッズのコーチをしていたからです。ではなんで鳴かず飛ばずだったブッチ・ハーモンが天才タイガー・ウッズに試合が終わったのコメントで「私をここまで育ててくれた両親に感謝します。それから私のコーチ、ブッチに感謝をします。彼はなくてはならない存在です。」と言わせるのか？彼の大切な存在、このブッチ・ハーモンとはどういう人だ、何をやっているんだと疑問を持ちます。ヒントがありました、多分LAタイムスのスポーツ欄だと思いますが、これは2002年にタイガー・ウッズがグランドスラムを達成した時の事でした。普通はグランドスラムを達成

図表1 コーチングの概要



したタイガー・ウッズにインタビューしますよね。ところがあることにもブッチ・ハーモンがインタビューされていた。この内容を訳したのを読みます。インタビュアーがブッチにこう聞いた。「なぜ世界で一番うまいゴルファーにあなたがコーチできるんですか。」それについてブッチがこう答えている。「もちろん、タイガーの方がはるかにゴルフは上手いから私は何も教えることがないんだ。私のやるべきことはタイガーにたくさん質問して、次の試合のイメージやテーマをはっきりさせることなんだ。」と。「私には教えることは何もない、タイガーの方が私より技術は上だ。」とはっきり言ってるんです。ということは、何も技術は教えていない。これは私達が考える水泳のコーチ、野球のコーチとは全然違うコーチです。この二人のやりとり、例えばという話が出ていたのですが、ブッチが「タイガー、今度の全英オープンではどんな試合がしたい？」と問いかけるんです。そうすると、タイガーが「あそこは風が強いからラフとバンカーに入れたら大変なんだよな。だから距離は出なくても低めに飛ばして、フェアウェイに確実に落としたいんだ。」と答えるんです。そうすると、ブッチが「おお、やっぱり君はわかってるな、さすがだ、ではそのためには何が必要かい？」と問いかける。タイガーは「オーバースイングをおさえる必要があるね。」と、具体的に答えているんです。タイガーとブッチ・ハーモンは、こんなやりとりをしながらゴールに向かってのトレーニングプログラムを作って練習に励んでいる。いつもこのプロセスを経て、優勝というすばらしい結果を出しているのです。簡単に言ってしまうと、このブッチとタイガー、二人のやりとり、問いかけと答えのやりとりが、私の言うコーチングなんです。みなさんにわかり

やすいようにちょっと図を書かせていただきます(図表1参照)。今日はわかりやすく簡単に、シンプルに書かせていただきます。左側がブッチ、コーチングの場合はコーチと呼びます。それから右側がタイガーです。コーチングの場合はコーチングを受ける相手をクライアントといいます。そして、ブッチが「タイガー、今度の全英オープンはどうなゲームにしたい？」と問いかけをするんです(①)。そうすると、タイガーが「そうだなあ、あそこは風が強いからラフやバンカーに落としたいかな、どうしようかな。」と答える(②)。そうすると、「じゃあタイガー、そのためにはどうしたらいいんだい？何が必要？」と聞く(③)と、タイガーが「うーん、スイングはプレーンにする必要があるよな。」(④)と、この様に問いかけと答えをくり返す、このプロセスがコーチングなんです。よってブッチがしていることは基本的に問いかけ、いわゆる聞くということ。それからタイガーはブッチの問いかけ、質問によってどうなるか、答えを考えるプロセスでさまざまな気づきが起こるんです。そしてやるべき、又はやりたいゴールが明確になる。それからそのゴールを達成するには何が邪魔しているのか、又達成するために何が必要か見えてくる。そしてゴール達成の為に何をすべきかを一つ一つ明確にして行きプランを立てる。自分で考え自分で決めて行くから「よし、やろう」という自発的な行動への動機付けとなるのです。そして、最終的に結果がゴール達成となる。これがいわゆるコーチングのスタイルです。コーチの問いかけによって自分で答えを探って見つかることによって「よし、やろう。よし、自分でやろう。」という気持ち、モチベーションが上がってくるんです。では、今まではどうだったか。スポーツ界、ビジネス

界では、どうだったかといいますと、これはタイガー・ウッズとブッチ・ハーモンの例でいきますと、こういうことになります。ブッチが「タイガー、今度の全英オープンが絶対勝てよ。」タイガーは「うん、頑張るよ。」ブッチ：「あそこは、風が強いからラフに落としたり大変だぞ。」タイガー：「うん、そうだね、あそこ本当に風が強いからね。」ブッチ：「だからそのためにはあそこはオーバースイングを抑えてプレーンにする必要があるな。」タイガー：「うん、そうだね。」つまりこのやりとりは、ブッチが答えを出し、タイガーに「やれ、やれ。」と押しつける。そうすると、みなさんがタイガーの立場だったらどうでしょう。自分は天才です、ゴルフの天才です。鳴かず飛ばずの人間に「やれ、やれ。」と言われたらどうですか。まずは疑問を持つ、「どうしてこの人にこんなこといわれなきゃいけないんだ。」それから人間というのは「やれ、やれ。」と言われる、やらされている状態ではモチベーションの上がりようがない。まだしも、このブッチ・ハーモンがぶっちぎりの天才だったら「まあ、この人、天才だから間違いない話聞いておこうか。」となりますが、自分よりも鳴かず飛ばずの人間にえらそうに「やれ、やれ。」と言われたら普通は頭にきてますますやる気など出てきません。やらされていると、いつか限界が来るんです。「やってらんねえよ。」と限界が来るんです。幸い結果でも出てれば良いが、うまくいかなければ「お前、俺の言うこと聞かないからこういうことになるんだ。」と叱られたりする。皆さんも言ったことがあるのではないですか？実はこのやり方がティーチングです。いわゆる日本の人材育成はこの指導型ティーチングが主流です。実は人間というのは、自分の中に答えを持っているケースが大変多いんです。例えばこれは笑い話ですが、よくありませんか？お友達で「すごく私悩んでるのよ、どうしたらいいかわからないのよ、ちょっと相談にのってほしいの。」と、結局その人は言うだけ言って、こっちはただひたすら聞いて、じゃあ何かアドバイスしてあげようかなと思ったら「ありがとう。わかったわ。」と言って帰っていくケースがありませんか？とまあ結構皆さん、自分の中にすでに答えが存在しているんです。ただ、その答えを出すためには、人に問いかけられて気づきをうながされたり、いろんな角度から問いかけられて、だんだんに明確になっていく、答えを引き出して行く、これがコーチングということなんです。そして、モチベーションの面で見ても、人間はどうせ同

じ事をやるにしても、やはりやらされているよりは自発的にやるの方が、自分からやった方が結果が出やすい、結果が出るということなんです。医療の世界でコーチングが取り入れられている例を、アメリカに心臓病回復プログラムというのがあるんですが、心臓病特に狭心症を患っている患者さんにコーチをつけるんです。週に1回。ここでいうコーチはメディカルのプロではありません。コーチと一緒に30分セッションをします。どうするかというと、自分の元気な姿、いわゆるゴールを明確に描かせて、そのためには自分はどうしたらいいんだろう。医療面では、ライフスタイルはどう変える、そして精神面ではどうしたらいいんだろう。仕事はどうだろう。金銭面はどうだろう。いろんなことを問いかけられて、自ら答えを見つけて、プランを立て、ゴールに向かって病氣と闘っていく。実はこの結果、モチベーションがまず上がります。それによって患者の血管が開くんだそうです。このコーチングを使った回復プログラムは成功している。この例からもわかる様に今は、コーチングがスポーツの世界だけじゃなくて、医療の世界、それからもちろんビジネスの世界でも用いられるようになってきたということなんです。要は、人におまかせじゃなくて自分でやらなければ元氣になれない。これは企業でも病氣でもなんでもそうなんです。先ほどのタイガーとブッチのやりとりを見て分かるように、このコーチングというのは、コーチング100%としますと、95%は聞くです。95%は聞くことしかしません。あとプラス承認、承認というのは相手を認める、受け入れる。これだけです。では残りの5%は何かと言いますと、アドバイスとカリクエスト。しかしアドバイスも「こうしなさい。」というアドバイスではありません。リクエストも「こうしたら。」という指導ではありません。これは、その人が何か動くための動機付けになるもの、または行動のきっかけになるようなキーワードであり、行動をうながす言葉をかけるということです。例えば「こうしてみませんか。こうすることはできませんか。」おわかりの様にコーチングというのは聞くこと以外、特別なことはしていないんです。タイガーとブッチ・ハーモンの例のように企業の中で見ても、例えば自分の部下がトップセールスマンになった、でも上司自身は部下の時には鳴かず飛ばずだった。こういうときにいわゆるティーチングコーチにはなれませんよね。自分が過去に輝かしい業績を持っていれば「俺はこうしたんだ。」と教える事も出来る。しかしそうでなけれ

ば、「何言ってるんだ。」と言われてしまう。よって、コーチングのコーチになった方がずっと良いのです。最近日本でもコーチングのニーズが高まってきています。私もいろんなところで最近「コーチングって何？」とよく聞かれたりします。コーチ協会なるものが立ち上がったたり、コーチングがにわかに認知されて来ている。これはどうしてかなと考えたときに、一昔前ならば景気の良い時、不景気が繰り返し、波のように繰り返されていたと思うのです。悪い時期になると、一時ぐっと我慢していれば何とか次に良い波が来るようになっていた。それで何とか皆さんうまく行っていた。何とか波に乗っていた。しかし、今や待っていてもいつかは来るであろう良い波が来なくなってしまった。現状では良い波がいつ来るかわからない、むしろ期待できない、もしかしたら来ないかもしれない、こんな状況なんです。今まではただ単に景気、不景気の波が来たときに乗っていただけの企業が、乗っていただけの自分達が今度は自分で良い波を起こさなければいけないんだと、やっと気付いてきたのではないかと私は思っているんです。その良い波を起こすためには、自分の企業の中で自分から波を起こそう、やるぞというふうにならなければいけない。「やるぞ、波を起こすぞ。」と考えて行動する人、そして創造的で自発的に行動を起こす人を企業が育てていかなければいけなくなりました。トップ自身もそういう人に育てていかなければいけなくなりました。だからこそコーチングが今求められているのではないかなと思います。良い時期というのは誰が何をやっても良かったんです。バブルの時期も皆さんも経験されたでしょう、誰でもうまくやれたその当時企業の社長さんが「人は駒だよ。それから歯車、部品の一つ、とっかえきくよ。金さえ払えば。」よくそうおっしゃっていました。どういうことかという、個で見ない。この人どういう人、丸山結香さんでどんな人、何ができるの、何がしたいの、どんな能力があるの、こんなこと見なくても良かったんです。とっかえひっかえ、十把一絡げでやらせれば、何とかなっていた。会社の言うことを聞いていれば何とかなっていた。でも、今は、今のような悪い時期は違うんです。一人一人、個を見なければいけないんです。この人は何ができる、何をしたい、どんな力がある、どんな力を出せる、私は何ができる、どこまでやれる、何がしたいんだと、一人一人と向き合い、モチベーション、やる気、力を引き出していかなければ波を起こせなくなってきたということなんです。しかし、まだ現状は

ティーチングです。「やれ、やれ。」という、ひどい例は具体的な指導すらない、「売れ、売れ、とにかく売ってこい。」とか、この「とにかく頑張れ。」なんて言われた時は本当に皆さん困りますよね。とにかく頑張れ、何をどう頑張ればいいのか、部下はやっぱり迷ってしまいます。まして「とにかく頑張れ。」なんて言っている上司に輝かしい業績があれば、「まあ言うこと聞こうかな。」となりますが、だいたい見てみますと今上司になっている方はバブル期の勢いでそのまま上司になった方、年功序列でそのまま上司になった方、ここにいらっしゃる皆さんは熱心でいらっしゃるからそういう方はいないと思いますが、世間ではそういう方が多いです。そうすると、その様な上司の指導受けても素直には聞けないし、聞いてもどうかなと不安になります。でも、もし上司がどうでしょう、カルロス・ゴーンだったら。もう有無を言わず聞いてしまいますよね。あれだけの力を出して日産を立て直したんですから。もし私の上司がカルロス・ゴーンだったら、全米一のトップセールスマンだった私も素直に何でも聞くでしょう。「やれ、やれ。」と言われても聞くかもしれません。ところが、このカルロス・ゴーンのインタビューを聞いていますと、彼はとても現場でのコミュニケーションを大切にしている、重視している。現場という言葉日本語で連発していた。まあ今や英語になっているらしいですけども、現場に行って何をするかというと、末端の社員、作業をしている人、どんな人にもどんどん質問するんです。言葉を投げかけている。その質問は何かかという、相手に考えさせるような質問をしている。しかも、その質問はそれぞれのレベルを合わせて、質問の内容を形を変えて聞いている。それから必ず、相手が何か考えをシフトさせるようなキーワードを投げている。彼がコミット、コミットメントするとか、デリバーとか言葉を使いますが、彼にはいくつかのキーワードがあるんです。それを合い言葉のようにみんなに投げかけているんです。実はそれがコーチングの残りの5%のリクエストとか、考えをシフトさせる、行動を促すようなキーワードを投げかける事と同じです。つまり、カルロス・ゴーンもコーチングをしているのです。実は日産の本社に私の友人がおりまして、当初は「まいった。今度は会社で英語だよ。まいったよ。俺なんかクビになっちゃう。」と心配をしていた。それで「最近どう？」と聞いたら「気が付いたら、よし、やるぞ。」という気になっていたそうです。私はこのカルロス・



図表2 コーチングとコーチとは

**コーチング (coaching)とは、**

相手(クライアント)が自分の望むゴールを自ら達成することが出来るようサポートするプロセスです。

**コーチとは、**

「人の自発的な行動を促すことができる人」です。

人は自発的に行動してこそ、その行動から最大の成果を得ることができます。

コーチは相手(クライアント)が自らゴールを見出し、自らそれに向かって行くのをサポートします。

多くの場合、ゴールを達成したり、障害をとり除く為の答えや能力は自分自身の中にあります。

こちらが、レールを引いてあげるのではなく、自分自身で未来を切り開いて行く、喜びと楽しさを相手(クライアント)に伝えます。

ゴーンのやりとりを見ていて、コーチングというのはとても企業再生、それから活性化に有効である。そして低コストであり、手間もかからない、とってもリーズナブルで有効な手段であると思うんです。特に中小企業ではより有効に働くのではないかと考えているんです。なぜかという、中小企業というのは皆さん小さいから弱いんだと言われます。私は小さいのが実は強みだと思っています。小さいからこそ、コーチングが有効に実践しやすいんです。のちほどパネルディスカッションでお話したいと思いますが、上司が、社長が直接コーチになれる、コーチングをしやすいというメリットがあります。それからコーチングの特徴は、できるだけスピーディーに結果を出させることです。中小企業であればより小回りがきく、それから転換も早くいく、意志も通る。そういった意味で私はすごく有効であると信じています。私は不況を乗り切る方法の一つとしては、人をリストラして身軽になることもいいかもしれないけれど、逆の方向から見ると、今いる人達からもっと力を出してもらえば、辞めていただく必要はないと思うんです。だから角度を変えて「うちはどうだろう。一人一人の生産性を上げられないんだらうか。」と、そちらからは是非見ていただきたいと思うんです。その中でコーチングというのはもしかしたら日本のこの不況をこの混沌とした現状を脱するための、サポートができるのではないかと考えております。さて、私はいつもたくさんしゃべりすぎるので、最後はちゃんとまとめておきました。図表2をご覧ください。コーチングとは、そしてコーチとはと、まとめ

て参りました。あとは皆さんにこちらを読んでいただいて、後ほどのパネルディスカッションでまた肉付けをさせていただきたいと思います。最後に、私がFMながおかで「スタジオに遊びにきませんか」をずっと続けてこられるのは、もちろん皆さんのご協力とリスナーのおかげ、それとあわせてやはり私のコーチングの技術というのも随分役立っているなど実感しております。初めての方とお話する、しかも25分の短時間でその方の核心に触れる、そして言いたいことを聞き出す、そしてまとめる、このスタイルというのはコーチングそのものではないかと思っています。皆さん是非コーチングに興味を持たれましたら、76.4メガヘルツで朝の8時20分から、夜の7時から再放送でしておりますので、是非聴いていただきたい。そしてショートコーチを受けてみたいという方は、是非「スタジオに遊びにきませんか」に出演していただければ、ワンセッション25分、ちょうどいいかと思いますので体験してみてください。長々ととりとめのない話しをしてしまいました。皆様、ご静聴ありがとうございました。

**司会：**丸山様ありがとうございました。私もその番組に出たことがあるんですけども、コーチングをされていたんだということを今やっと気付いたところがあります。

只今から10分間ほど休憩を取らせていただきまして、その後ディスカッションの方に入っていきたいと思っております。よろしくお願いたします。

# パネルディスカッション

## 知識経済に向かう中での企業・地域活性化方策を探る

### パネリスト

㈱東京ロストワックス工業  
代表取締役社長



いぐち ひろし  
**井口 宏氏**

1939年生まれ。63年鳥津製作所（京都市）入社。疲労試験器の設計に従事。68年新潟大学工学部助手（材料強度学）。講師、助教授を経て、88年株式会社東京ロストワックス工業を設立。世界を相手するという願いを込めて“東京”と冠している。2000年よりマグネシウム合金の鑄造技術の開発に取り組んでいる。現在、新潟大学工学部非常勤講師。

マックス・ゼン取締役  
FMながおかパーソナリティ



まる やま ゆか  
**丸山 結香氏**

1964年、長岡市生まれ。アメリカに留学後、87年現地法人の商社に勤務。91年からは経営コンサルタント会社SHINYANG USA, Inc 支社長。93年からはMAX・ZEN USA Inc 副社長を兼務。企業の建て直しに積極的にコーチングを取り入れ、「人」のリストラをする事なく企業の再生を実現。95年に帰国。経営、社員教育のコンサルタントとしてパチンコ業界から建設業、製造業と幅広くクライアントを持つ。98年7月からはFMながおかのパーソナリティを勤めトーク番組を担当。迎えたゲストは現在1400名を突破。

新潟県長岡地域振興事務所長



おお かけ ゆき お  
**大掛 幸夫氏**

1943年7月生まれ。1966年新潟県庁入庁。農林水産部、商工労働部、企画調整部の勤務経験を経て、総務部広報広聴課長、農地部次長歴任。現在長岡地域振興事務所長として長岡圏域の地域振興計画の策定に従事。

当地域研究センター副所長  
長岡大学産業経営学部教授



はら よう いちろう  
**原 陽一郎氏**

1934年生まれ。57年東洋レーヨン入社。87年同社理事、技術センター企画室長。91年株式会社東レ経営研究所代表取締役社長。97年長岡短期大学教授。2000年本学地域研究センター副所長に就任。専門はイノベーション、技術経営、経営戦略著書・論文多数。

### コーディネーター

本学地域研究センター運営委員長  
長岡大学助教授



こい え やす まさ  
**鯉江 康正氏**

1958年2月、愛知県生まれ。民間シンクタンクを経て、94年長岡短期大学専任講師。98年本学地域研究センター運営委員長就任。99年助教授。専門は地域経済学、計量経済学。新潟県経済論等論文多数、2002年日本計画行政学会学術賞（論文賞）受賞。

**司会：**テーマは知識経済に向かう中での企業・地域活性化方策を探る、この知識経済と企業人材育成ということでお二人の講演を受けて、また今度はディスカッションの方に入っていきたいと思っております。

尚、ディスカッションのコーディネーターは本学助教授で地域研究センター運営委員長の鯉江康正が務めます。先般、新潟日報にも取り上げられておりましたけれども、鯉江助教授は2002年の日本計画行政学会の学術賞、論文賞を受賞されております。それでは、どうぞよろしく願いいたします。

**鯉江：**長岡大学の鯉江でございます。いつも大変お世話になっております。

これからシンポジウムを始めさせていただきます。テーマは、「知識経済に向かう中での企業・地域活性化方策を探る」ということですが、私としては実は「知識経済における」と断定してもいいと思っております。

最初にこのパネルディスカッションをお願いする講師の方々をお名前だけ紹介させていただきます。まずこちらから大掛所長でございます。続きまして、東京ロストワックス工業の井口社長さんでございます。その隣が丸山さんでございます。最後が私どもの副所長の原でございます。これから約80分位の予定になりますが、シンポジウムを開催させていただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

最初に図をご覧ください。問題提起というか主旨説明として、知識経済の概要と地域振興という点について私の方から簡単にご説明させていただきたいと思っております。あくまでもこれは叩き台という形でご覧になっていただければと思います。

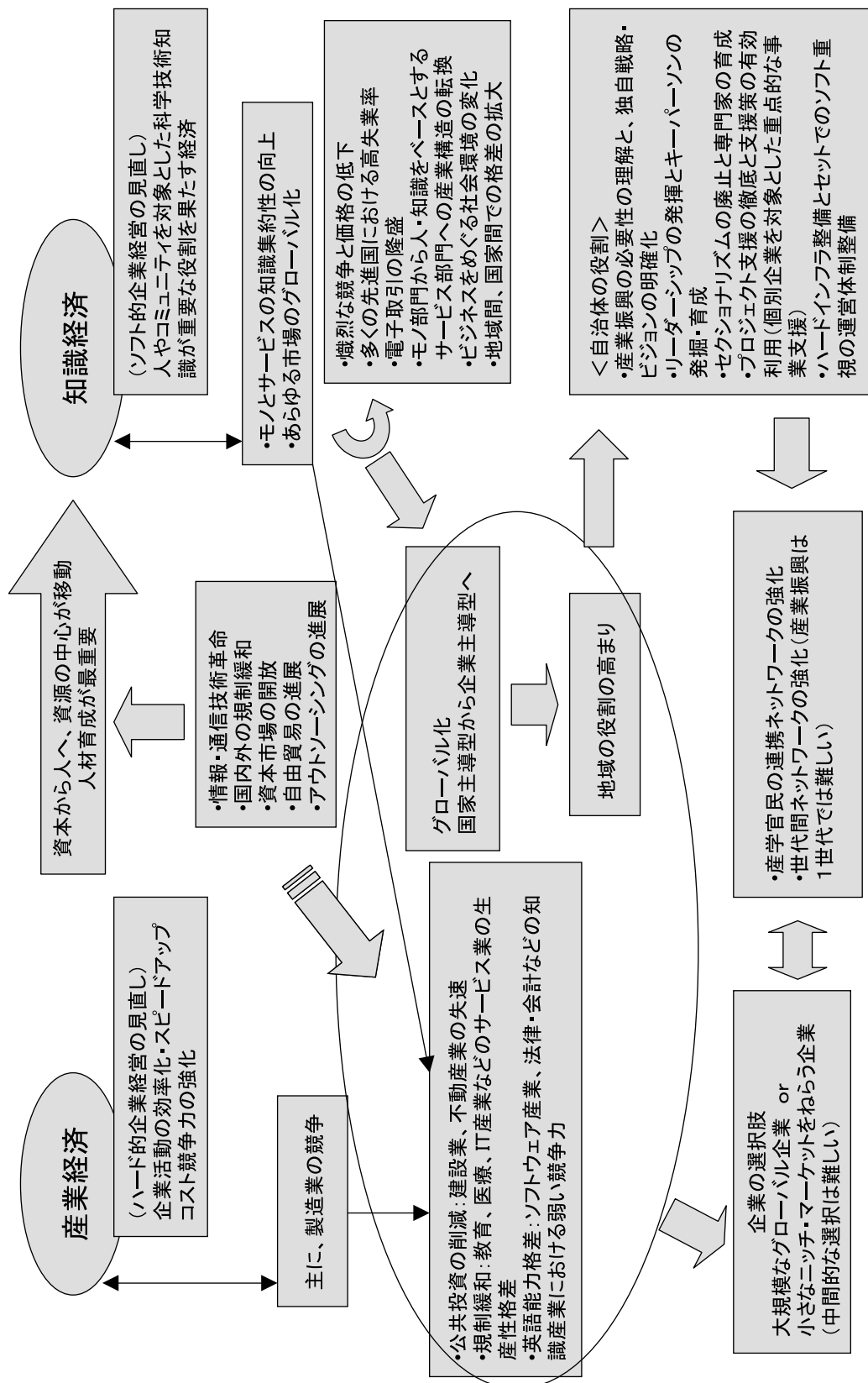
まず、これまでは、図の左の一番上になりますが、産業経済だったわけです。その産業経済において何が問題になっていたかといいますとハード的企業経営の見直し、つまり効率化だとかスピードアップだとか、コスト競争にどういふふうにつつまかということが問題でした。それが、今現在は知識経済に向かっている、それがどういふ社会なのかということ、ソフト的企業経営が見直される必要がある社会になってきているということです。人やコミュニティを対象とした科学技術知識が重要な役割を果たす経済を、知識経済というように通常は定義しております。それについてはまた後程、若干ふれさせていただきます。そういう社会において、もう一方で今、国は何をしているのかということ、小泉構造改革の中ではっきり出ているのは地方の切り

捨てです。小泉構造改革を見ると、郵政民営化だとか道路公団だとか非常に細かいことが書いてある一方で、地方の部分を読んでいただくと驚くなかれ、おいしい水、きれいな空気というように書いてあるんです。全く地方のことは考えていないというのが現実です。そうなれば当然、地方は独自に生きていかざるを得なくなる。そういう点からいけば、グローバル化が進めば国家主導主義から、企業個々が重要になる時代に当然突入する。一方で、地域の役割が非常に重要になる。そういう中において、自治体は先ほど大掛所長さんがいくつか報告してくれましたが、いろんな産業振興政策をやっていかねばならない。もう一方で企業はどうするのかということ、図の一番左の下になりますが、企業の実績はやはり大規模なグローバル企業になるのか、あるいは小さなニッチ・マーケットをねらう企業になるのかということになると思われまふ。このニッチ・マーケットというのはご存じのように、隙間という意味ですが、そういう中でオンリーワンになっていけばいいと、別に大きくなっていいんだと。大きなグローバル企業というのは、なろうとしてもそう簡単になれるものではありませんから、当然こういう地域で生きていくのはオンリーワンになっていく部分がないといけない。そういう状況の中で何が重要になるかということ、産学官の連携ネットワークですとか、私は特にこれが重要だと思うんですが、世代間ネットワークをちゃんと作っていくのが重要じゃないかと思っております。こういう大きな流れの中で今後、この地域がどうしていったらいいのかというのを一つ、今日は考えてみたいと思っております。

先頭バッターといたしまして、東京ロストワックス工業の井口社長さんに、まず、多分ご存じない方もいると思っておりますので、ロストワックスという技法の簡単な紹介と、このほど開発いたしましたマグネシウム合金の紹介を簡単にお願いたします。

**井口：**ロストワックス工法は、工業製品や仏像等の鋳物の作り方の一つの技術的な手法ということです。どういうことをやるかといいますと、自分の作りたいものをローソクのロウのようなもの、つまりワックスで形にします。ですから手作りでやれば世の中に一つしかないものができますし、金型を使いまして量産すれば大量生産ができるというものです。ちょうどイメージ的には最中のような形になりまして、最中の中のあんこが、今自分が作りたいワックスパターンで作った

# 知識経済の概要と地域振興



経済産業省中小企業庁『市町村の産業振興策が成功するための10のポイント』(平成14年3月)を参考に、鯉江が作成。

ものということになります。それを火の中に入れますと、ワックスが燃えますので、燃えて中が空になります。その空になったところに、自分の好きな金属を溶かして流し込めば、一番最初に自分が作りたかった形のもので金属に置き換わってできるという技法です。これは5000年程の歴史がありまして、いろいろと応用されているわけですが、我々の身近なことから言えば、入れ歯の土台なんかも一種のロストワックス工法で作っているものです。それくらい利用されています。

それからマグネシウムの方ですが、私どもがマグネシウム合金が将来、有望ではないかというふうなことに気付きましたのが、今からちょうど7年ほど前のことです。たまたま、英語を忘れないように、先ほどの丸山先生のように英語は得意ではありませんので、時々勉強しないと忘れますので、インターネットを暇つぶしに見ておりましたら、アメリカが次世代の自動車ということでビッグスリーを中心に新しい自動車を作るというプロジェクトを作っているということがでておりました。その中を見ますと、アルミニウムとマグネシウム合金で軽い自動車を作る。その目的は何かといいますと、ガソリンで動かない、いわゆる燃料電池で動く車を作るんだ、それを作って世界標準にするんだというそれらしきことが書いてありました。我々鋳物屋としましても常に新しい材料を手掛けませんと、先駆者利益がない。鋳物も一種の素材産業ですので、とにかく一番最初に手掛けて先駆者利益で利益を確保する、したいと考えております。2、3年しますと、後を追いかける人が出てきますので、価格競争に突入して、とにかく安くなければいけないという運命にある素材産業ですので、できるかぎり早く新しい材料を手掛けたいということでやっておりましたら、そんなことがありました。

それで、5年ほど前に「じゃあやってみようか。」ということになったんですけれども、市場のニーズがないということに気付かしまして、ちょっと一休みをしておりました。そうしましたら、3年ほど前に、重機械メーカーさんが「マグネシウム合金を作ったら買ってあげるよ。」と要請がございまして、「じゃあやってみようか。」と考えている途中に、自動車メーカーさんの方からも「マグネシウム合金を作ったら買ってあげるよ。」というニーズがありましたので「じゃあやろう。」ということで3年程前に始めました。ちょうどその時に新潟県の技術総合研究所の方でも新潟県の

地場産業としてマグネのプレス製品を燕三条を中心に普及させたいというタイミングも一緒にありましたので、我々はプレス製品を作るということとちょっと意味が違いますが、鋳物を作ろうということで県からお金をもらって始めたということです。

**鯉江：**ありがとうございました。今の井口さんのお話の中でやはり知識経済を本質的に捉えたのがいくつかあったかと思います。一つは、時代の流れを読むということだと思います。つまり環境に良い車を作る、当然の結果として軽量化が必要になるわけです。そうすると、軽量化するにはマグネシウムというのはアルミよりもずっと軽いし、プラスチックは軽いけれども、リサイクルがしにくい。したがって、マグネシウムに着目していったということで、非常に先見の明を持った戦略だと思います。そういうふうに見ていった中で、原先生にお伺いしたいのですが、企業の生き残りのパターンとして私が示した大規模なグローバル企業かあるいはニッチ・マーケットをねらう企業かという視点が正しいかどうかという点の確認をしたいのと、他の見方があれば教えていただきたいと思います。そして、成長している企業の特徴がどういうところにあるのかという点をご説明いただければと思うんですが、原先生よろしく願います。

**原：**実は企業は競争をしていますから、どういう戦略に基づいて競争するかということが最も重要なんですが、それを考えるときにどういうマーケットであるかによって話は変わってくる。ニッチのマーケットというのは、確かに存在いたします。ニッチのマーケットで戦う時の戦い方というのがありますが、これは例えば標準型の汎用品を作って売っているというマーケットを得意としている企業とは全く違う戦略を実際はされているということになります。そういう意味でマーケットの違いから少し考えてもいいかなということになると、一つはニッチの世界、もう一つは差別化の世界があります。国際的に見ると日本の企業というのは結構差別化が強いんです。もう一つ、汎用標準型。これはもともと日本の企業はあまり得意としていなかったということです。だから中国に負けるのは当り前のことでありまして、そういうところでやるとそれはコストが安い方が得だよということになります。中国は何で強くなったかと言ったら、技術力がぐっと向上してきて、今ほとんど日本と同じようなものを作れてし

まう。少なくとも差別化品以外はダメということになります。差別化品に関しては、今でも日本が優位に立っている国がたくさんあるということです。それ以外にも、例えば差別化もハイテク型というべき分野。それからハイタッチ型というマーケットがあります。ファッション産業なんかそういう感じですけども。そういうものとか、あるいは最近非常に注目を集めて始めているのはコミュニティ型の市場、コミュニティビジネスという世界があります。それぞれ戦い方、戦略の取り方というのは違ってくるといことになりそうです。

その次にご質問の成長している企業は最近でもあります。少なくとも業績の良い企業です。例えば、トヨタ、ソニーも昨日の新聞によると最高利益、あるいはキャノンとか日産自動車、いろんな元気の良い会社がたくさんありまして、そういうところが、一つ共通していることはそれぞれのマーケットに対して的確な戦略を打っていると思いますけれども、コアコンピタンスという中心になる強みを持っているということです。この中心になる強みというのは何か、一つは自己主張、明確な自己主張を持っているということ。それと、それを支えるその裏付けとなる強さを持っているということになります。この企業の強さって何だということですが、よく技術のことを言われるんですが、もちろん技術が強いということも重要な要素がありますが、それ以上に大事なはその技術も含めてですが、状況が変わってくる、世の中が変わってくるのに合わせてどんどん進化する組織の能力というふうに最近は言われています。トヨタの強さは完全に進化する組織能力にあると言われてます。ソニーもそうです。非常に柔軟性に富んでいて主張も持っているということとそれを支える組織能力の柔軟性、しかもどんどん変えていってしまう、自分の能力を。そして高めていくという、そういうことのできる会社である。これはどういう市場であっても、ほとんど共通しているんじゃないかという感じがします。先ほどのロストワックスさんのお話でも、結局、自分のところの強み、技術の強みというのに基づく自己主張というのが実は表に出てきたんじゃないかなということです。時代の先読みをするということもありますが、基本的には自己主張を持っておられる。それから、長岡の西製作所の西社長のお話を伺ったら、臼の原理を利用した粉末の製造機械、これを開発してこんな機械は世界中どこにもないんですが、そういう機械で成功しておられるという

お話を伺いました。これも自己主張から生まれたものだというふうに感じます。そういう自己主張の強さ、例えばトヨタなんかはプリウスというハイブリットカーは自己主張です。あんなものが売れるとはトヨタも思っていなかった。それからソニーのアイボもそうです。あれも売れると思って作ったんじゃないで自己主張の結果、出てきた製品です。それが市場に受け入れられるという要素が、特に知識経済というかそういう時代になってから結構目立つようになってきている。いろんな価値観がありますから自己主張、その強い自己主張に共感するマーケットが出てきているという感じがします。

**鯉江：**ありがとうございました。今、自己主張という言葉があったんですが、コアコンピタンスですね。それについては、私も二年くらい前に調べたことがあります。新潟県の企業を対象に、企業要覧の中に自分の会社のPRを載せている会社と載せていない会社で、どれくらい成長が違うのかというのを集計したことがあります。それによれば、自己PRをしている会社の43.5%が対前年売上を伸ばしているのに対して、自己PRをしていない会社で対前年売上を伸ばしている会社は33.3%にすぎませんでした。ということは、新潟県内の主要な企業全部、製造業ですけども、ターゲットに調べてもそういう結果が出ていますので、今原先生がご紹介して下さったトヨタとかキャノンとかソニーとかいう大企業ばかりでなく非常に重要だと思います。他の見方として、丸山さんにお伺いしたいんですけども、良い会社、悪い会社の特徴があればご紹介していただきたいのですが。

**丸山：**今まで私がコンサルをした中で感じている事です。特に私の場合は中小企業が多いんですね。その中でオンリーワンになって勝ち続けている企業はどうかという、ちょっと大まかに言いますと、まず全部で5つのポイントがあります。一つはまずトップがリーダーシップを発揮している。そして行くべきゴールがきちっと見えている。例えば「あの山に登るんだ」ということが明確に見えている、常にそこへ頭が向いて、強力なリーダーシップを発揮しているということです。二つ目は先ほどの皆さんのお話にもありましたように、時代に即応できる、即対応できる技術力、それから技術力だけでなく販売力など必要な力を持っているということです。三番目が独自のビジネスモデル、

マネジメントモデルをきちっと持っているということです。四番目が社員、これはエンプロイヤーサティスファクション、いわゆるE Sと言いますが、社員が満足している、要は会社が社員を大切にしている。例えば労働環境が整えられているかどうか。それからやはり給与面で、勉強するためのバックアップができていくかどうか。企業にとって人というのは経営資源の中の最たるものだと思うんです。人が満足していないと、モチベーションも下がりが競争力が弱まってくるわけです。五番目、もちろんこれはお客様あっての商売ですから、まずCS、いわゆるカスタマーサティスファクション。このCSが貫かれているか。「いや、今不況だからお客さんかんべんしてくれ。」とか「良い時はいくらでもやりますよ。」これではいけないわけです。今はCSはできていて当然。お客様の方が皆さん今「CSがないとね。」と言ってくる状態です。これからはCSは当たり前で今はCD。CDとはカスタマーディライトの略。これがこれからのキーワードになってくると思うんですが、今や顧客は満足だけではダメ、それ以上に顧客が「おっ！」と感動し歓喜する状態、「ここから離れられないな。この会社から離れられないな。」となるサービスをする。お客様がロイヤルカスタマー、「あなたの会社から絶対離れません。」という人になるためにこのCS、CDがきちっと貫かれているかどうかという、この5つのポイントがあります。それからもう一つここへ補足させてもらいますと、特に日本企業、大企業もそうですが中小にもよくありますが、やはり高度成長期の成功体験を今だに引きずっているところが多いようです。そういう会社が今ことごとく苦労している会社です。やはり勝っていく、良い企業と言われるところは、この成功体験をもったいないけど時代に合わせてパッパと切り捨てていく。過去の栄光にとらわれない。そこに甘んじることなく、そして旧来の経営システムというものをさっさと捨てて「まだうまくいくかもしれないけれど、早いうちに捨てちゃおう。」とさっさと捨てている。とにかく今ある枠組みをこわしながら、時代を見ながらそこへ自分達が順応していく、「うちはこういう風に行く。」という経営戦略をきちっといつも立てて、それを身に付けている。先ほど原先生の方からお話があったように、時代の流れを読んで自分がそこへ合わせていく、合っていくようにする。昔は「時代が俺についてくる。」と言っていたが、今は自分が時代についていかなければいけない様になってきている。あと一つ付け足さし

ていただきますと、「お宅はダメな会社ですよ。」とは面と向かって言いにくい、「お宅の会社は今ちょっとまずいですよ。」と気付いてもらいたい時、いろんな言葉で言っても理解していただけない時がある。それで、私はモデリングという手法を使うんですが、社長さんを私の後ろに汽車ポッポごっこをするんですよ。部長やみんなについてもらって。「私がある、社長の役ね。」と先頭につく。「はい、これが良い会社の状態です。」とやってみる。私が「はい、右回りまーす。」みんなはスーッと右に回ります。私は大きい声で「はい、左回りまーす。はい、バックしまーす。」と号令かける、手もぶれることがない、みんなきちっとバックもできる。これが良い会社。最後の方まできちっと正しい号令が行く、そして常に共通の言葉でみんなに言葉がかけられている。いくべきところを示している。ところが悪い会社はどうかというと、今度私は黙って右にいきなり曲がります。黙ってスピード出します。黙ってバックします。そうするとどうなるかということ、誰かの手が離れます。中には最後の人、転んだりします。最後の方は「え、今右曲がるんだったの？」結局悪い会社というのはこの状態なんです。以上ですがよろしいでしょうか。

**鯉江：**はい、ありがとうございます。ちょっと電車ごっこは大人になってからやりたくないと思うんですが。それは一つの比喩ということで、面白い例をいただいたと思います。井口社長さんにもう一度お伺いしたいんですけども、今鋳物もかなり苦しいと言われている中でどうやって販路拡大をしていくのか、あるいは売上げを落とさないようにするのかという点について、もう一つは製品の工夫、それによって実は従来と同じような作り方をしても売れるようなものが多分できるんじゃないかと思うんですが、その辺の工夫をどのようにされているのか、ございましたらお話を聞きたいと思います。

**井口：**私どものやっております鋳物というのは、そんなに足が長くないんです。足といいますか、寿命が長くないんです。極端に長いものもありますが、例えばマシン部品のように長いものもありますけれど、通常の機械部品なんかですと、長くて7年くらいです。短いものについては3年くらいでモデルチェンジが行われるという状況ですので、常に新しいものを取り入れませんとどんどん尻窄みになってしまう。特に値段は7

年前に決めますと、7年後も同じ、値上げをしてもらうことがまずありません。値引きはありますけれど、値上げをしてもらうことはまずない。こういうふうな中ですので常に新しい地を踏めませんと、利幅がどんどん落ちてくるということになりますので、やらざるを得ないということで、販路拡大を図っている。でも、販路拡大といいますが同業者との競争ということになりますとお互いの足を引っ張り合うということ、結局は同業者よりも10円安い、5円安いということではないと仕事とれないということになります。いくら技術的に良いと言いましても、それはお客様が決めることであって、我々が決めるわけにはいきませんので、そうするとお互いの足を引っ張り合うということですので、どうしても勢い、他の業種のところに攻め込む。例えば、機械加工で部品を二つ組み合わせて作っているものを私どもの方ではそれを一体でできますので結局トータルのコストは安くなります。そういう形でやらざるを得ない、ということになります。

**鯉江：**先日、井口さんのところへおじゃまして、複合部品という話をされて「何を言ってるんだ？」複合部品というのはよくわからなかったんですが、「似たような部品を個々に作ると途中につなぐボルトが必要になる。それをロストワックスで同じような部品の向きを変えたのは一気にできるから、こういうのは複合部品だ。」という話を伺いまして、「ああ、ちょっと工夫すれば結構変わるものだな。」と、もう一つは銅管を削っていくと真ん中を抜きますから、粉が出ます。それが環境に良くないし無駄だからそれをロストワックスでやれば原料はまともに使える。そういうことも工夫されているというのを聞いて驚きました。

大掛所長さんの先ほどのお話の中で新技術開発とか、既存技術の高度化とか企業支援という話があったんですが、私がちょっと疑問に思っているのがそういうことをやるというのは重要なんですが、誰に、つまりどういう人やどういう企業に、あるいはどのように、そして補助を出した時にどういうふうに評価するのかという点が、自治体とか補助金を出す側がどのようにお考えになっているのかということをお聞きしたいと思っていますのですが。

**大掛：**補助金を出す場合も含めて県の施策は多分、もうほとんど全部できているんです。そういう中で、どういう人に出すかということだと思んですが、それ

はやはり我々は税金を使っているわけですから、個といますか、一企業に対しては補助金は基本的には出さない。そういう人に対しては、低利な融資であるとかあるいは金融面での信用保証協会の保証付きだとか、そういうものやっていくわけです。税金を使う場合についてはやはり全体のレベルアップになるとか、それから、公共の福祉になるような業種となります。ですからある意味では団体に補助金、個人に対しては貸付金とか金融の保証ということになるかと思います。それから、もう一つは支援後の評価ですが、支援後の評価というのは正直、具体的にこういうことをやっているというのはあまりないかと思いますが、やはり出した以上はその人に成果が帰着するのではなくて、みんなにオープンにきなさいよというようなことになっています。

**鯉江：**ここで私がしゃべっているのか分かりませんが、私の印象を言わせていただくと、実は今日会場へお越しの方の約半分が自治体の方です。だからどちらかという、支援をする側の方です。特に思うのは、一つは事前評価をちゃんとしたほうがいいのではないかという気がします。是非お願いしたい。というのは、売れる保障もないのに作って「こんないいものでできました。」という会社の社長さんが多すぎるんです。補助金をもらって「いざできたけれど、どこに売るんだ。」と言ったら「いや、それはまた役所が考えて販路拡大してよ。」と言うんです。そんなことをやっていたんじゃ、やっぱり僕は問題だと思うんです。今日、企業の方も当然みえており、私が敵になればいいだけなので、あえて行政の方に言いますけれども、そういう補助はやっぱり一つ考えた方が良いでしょう。それと、やはり事後評価はちゃんとすべきだと思います。もう一点、役所が発注するときの仕事というのは「だいたいこんな仕様でやってください。」というのを出します。特に我々がやっている調査系の場合はそうです。そうすると、金額が役所が思っている金額に近ければ近い会社へ、安い会社へ発注しようという発想です。でも、それは今後、変えた方がいいんじゃないかと思います。是非、皆さんが、企業の方が声を大にして「金額を最初に提示しろ。この金額の中で良いものを作れるところを選べ。」というようなやり方にしたら、僕は長岡発で非常に良いものができるんじゃないかと思えます。それについては、あとでまたフロアの方も含めて議論をしたいと思いますが、そういう意味から言うと、



やっぱりプロジェクト支援とか重点施策というのは考えていかないとけないんじゃないか、そのためのシステムづくり、ルールづくりというのも非常に重要になってくると思っております。

次に人材育成という話が先ほど出ましたので、キーパーソンづくり、町づくりにおけるキーパーソンと企業における人材ということについて、まず実際に企業を経営されている井口社長さんに、先程から話題になっております、マグネシウム合金開発において人材育成はどうしたのかと、産学連携があったと思うんですがその辺をどういうふうにされたのかをお話していただきたいと思います。もう一つは人材育成というのは本当に全ての人が対象なのかどうか、ということですね。企業を運営するのに全ての社員を全部教育をしていこうと、もちろん程度の差はあると思いますが、そうした時に企業体力が危ないと思うんです。その辺は具体的にどういうふうにされているのかということをご説明いただければと思います。よろしく願いします。

**井口：**まず一つ目の質問であるマグネシウム合金の時の人材をどうやったかということなんですけれども、これは私どもの会社でも初めてのことで、もちろん社内では経験者がいないということで、じゃあ外からスカウトしてくるかということも考えたんですが、なにぶんにもやっているところが少ないですから経験者も確保できないということになりまして、実際に大学でマグネシウム合金を手掛けていらっしゃる先生のところに行きまして「どうしたらいいだろうか。」ということを相談しました。そうしたら先生は「せっかく最初にやるんだから新しい人間を採用して、その人間がやれるかどうかを見極めてからやるんだな。」と言われましたので、大学卒の学生を、その先生のところの学生じゃないんですけれども、採用しまして、半年間現場の中に突っ込みまして、根性をテストしました。6ヶ月間、配属先も決めないままに教育をやりましたので、本人のやる気がなければ会社を辞めていくだろうということを半分期待して、お陰様で辞めなかったものでこれはやる気あるんじゃないかということで、次にマグネシウムをやりたいんで一番最初に相談に行った先生のところに行って勉強してこいという教育プログラムを私どもの方で全部作りまして、二つの大学に3ヶ月間ずつ勉強にやりまして、それから始めたということで人材は自前で作って始めたということ

です。

それからその次の人材育成は本当に全ての人間に平等にやるかということですが、それは私達の考え、やっていることは全員平等にスタートラインはやります。そうしませんと、社員の中に不公平ということが出てきてチームワークの問題もありますので、一応スタートは一緒なんですけれどもしばらくやりますと、おやりになっている方はわかると思うんですが、当然デコボコが出ます。脱落していくのがありますので、脱落しない人間を引き上げる、脱落した人間は足を引っ張るわけじゃないんですけれども、そのままにしておくことによって差が出てきますので、自然に社内で見ても「あいつはダメ人間だ。」ということになります。多分、鯉江先生がおっしゃられるのは「それでいいじゃないか。」ということじゃないかと思うんですが、私はそれでいいと思うんです。といますのは、やはり能力の違いというのは人間誰しもあるわけですから、人材育成の一つのテーマで負けたとしても他の面で良いところがあれば、その点を生かせるわけですので、全員スタートラインは平等ですけれども途中で平等になるように手を差しのべたりということにはしない方がいいと私は思ってやっております。

**鯉江：**はい、わかりました。人材育成についても競争原理を導入している。少なくとも生まれた時は平等でなければいけないけれども、後は競争原理だということは多分民間企業は当然のことだと思います。それは、会社が潰れると社員だけでなく、その後ろには奥さんもいれば子供もいるわけですので、簡単に会社を潰すことはできないという現状がある以上はそうだと思います。

**井口：**大抵競争に負けると辞めていきますよね。

**鯉江：**窓際に追いやったりはしませんか、社長のところは。

**井口：**私が追いやられております。

**鯉江：**丸山さんにお伺いしたいんですが、先ほどトップのリーダーシップとかゴールの明確化というのが非常に重要だとおっしゃられたのですが、実は『ビジョナリーカンパニー』という本の中にトップのリーダーシップが非常に重要だ、ビジョンが大切だということ

が書いてあるんです。これは繰り返し書いてあるんです。ただ一方で、トップが、特に創業者である場合に、後継者にいつどう渡すのか。それがうまくできないと結局は時を告げる人になってしまって、時計を作る人にならない。もう少しわかりやすく言うと、時計を作れば、他の人も時計を見れば何時何分とわかります。ただし「今、何時。」と聞かれて「今、何時だよ。」と答えられる人は時を告げる人なんです。つまりその時を告げる人、つまり、カリスマがいなくなると時が告げられなくなってしまうということで、時計を作る人が大事だということをビジョナリーカンパニーの中で書いています。トップが力を持てば持つほど、トップが「ついてこい。俺がいなくなったら終わりだ。」アイアコッカは最終的に潰れたときに「ほら、俺がいなくなったから潰れただろ。」と言ったんです。だから、カリスマ中心では、危険ではないかと思うのですが、その辺を中小企業の中でどういうふうに位置付けていくのかというのが一つです。それとコーチをちゃんと雇えるような大企業であればいいですけれども、そうじゃない小さな零細企業というのはいっぱい世の中にあるわけで、そういう中で誰がコーチをしていくのかということと、社内でもコーチができるのか、あるいはするために必要なスキルは何なのかということ、本日、参加して下さった方は非常に興味があると思いますので、長くなっても構いませんのでちょっと詳しく説明していただけますでしょうか。

**丸山：**はい、わかりました。まず先ほどの話で、私は現社長が偉大でその後を、二代目が継がなきゃいけないけれどもどうも心配だという企業さんのコーチングを時々するんですが、だいたい先代、今の社長がしっかりしているところというのはトップダウンのところが多いんです。「こうしろ、ああしろ。」力で「俺がやってきたんだ。俺の会社だ。俺の好きなようにする。」というケースが多いんです。そうすると、その次を継いでいく人間は、同じ事なんて出来ない困ったとなる。そういう場合、社長さんが「うちの息子、ダメだからコーチングしてくれよ。」とおっしゃるんです。でも、私は逆を言うんです。「まず社長さんからコーチングしないとイケないですね。ご自分が運営している時には今の『やれ、やれ。』で何とかなっていたかもしれないけれど、次にはどのような形で息子に引き継がせたいのかというビジョンを明確にしていかなければいけない。その辺をまずコーチングで明確にしていくん

です。そうしますと、やはりどんなに強気で「やれ、やれ。」と言ってる方でも、私の問いかけの中でやがて「今のやり方では次の人間は継いでいけないな。」ということに気付いて下さる。すでに私は客観的に見ていて分かっている、言いたくはなるんですが、言ったらここでコーチングは成り立たないんです。本人がそのことに気付かなければ、本人が自発的に次にうまく継いでいきたいと思っただけかなければ、意味がない。本人がこの会社を残すためにはどうしたらいいんだらうかと、次の人間と自分との違いは何だらうかということはこのコーチングの問いかけの中で明確にしていくんです。例えば具体的には、棚卸しをするんです。子供の能力はこうで、こういうタイプ。自分の能力はこうで、こういうタイプ。じゃあその辺で共通点は何だらう、または違うところは何かと一つ一つあげて行くのです。その中で、子供に合わせた渡し方はどうしたらいいのか考える。いくら自分の子供であっても全然違う人格なわけです。バックグラウンドも性格も考えも能力も全く違うわけです。だいたい二代目と初代というのは全然タイプが違ったりしますので、そのために自分のビジョンを押しつけるのではなく、できるだけ次の人が継ぎやすい形に今度は社長さんがシフトさせる変えていかなくてはならない。

それから中小企業の中で予算がないというのが一番の問題であると思います。皆さん良い時にはプロを呼んで研修をされたと思うんです。大枚何十万とはたいて。しかし、そうやってきたからといって会社はよくなったかとか、何か大きな変化があったかと考えてみると「アレっ？」と言うことはありませんか。受けた瞬間は社員も「よし、やるぞ！」社長も「よーし、やるぞー！」となるけれども、だいたい1週間くらい経つと、結局いつもの通りというケースが多いですよ。その研修が悪いということではないし、私も過去に研修の講師もしていたのでこんなこと言えませんが、あんまり役に立っていない様です。それはなぜかということ、最低限必要なことについては、先ほど井口社長もおっしゃったように、スタートライン、うちの会社では最低限これができていないと困るよということはもちろん、集合研修などの方法で、同じレベルの研修をしてもいいと思います。しかしその後から絶対に能力の差や得手、不得手とか、デコボコは出てきます。中には落ちこぼれて去っていく人間もいるわけです。その中でどうしていくのか、せつかく人材なのです。中にはこういう時代ですから「辞めてほしいな。」と

思う人でも「意地でも辞めないぞ。」とねばったりする人もいます。なかなか企業側の思惑通りにいかない。給料泥棒にしておくわけにはいけないので、やはりデコボコの人達を何らかの分野で伸ばしていかねばならない。そうすると今までのような決まり切った、例えばクレーム処理の研修とか売れる営業マンになるとか、同じレベルで押しつけるというのは一人一人に差があって難しい。これからは個々にやっていくしかない。その個々が全員違う、得意、不得意もあるし、何ができて、何ができないのか。いわゆるその人の持っている強み、弱みも全部違うわけです。そうすると、その個に合わせていかねばいけません。ところが個に合わせるということは、個に一人一人プロを雇って教えていくのかとなりますが、当然現実には難しい。では、どうすると良いかという、コーチングを導入すればいい。コーチングというと皆さん「すごくお金がかかる」と思われる。もちろん中には大企業でコーポレートコーチングで大枚はたいている所もありますが、基本的にはトップがコーチングを勉強して、聞ける立場になっていく、自身が社長でありながらコーチになる。コーチになって社員一人一人とコーチングセッションをしながらその人の強み、弱みはどこかということと一緒に棚卸しして整理整頓をしていく。その中で強いところをもっと伸ばすにはどうしたらいいか、弱いところはどうかを話し合えばいい。そして社内全体も見渡して行く。この人はこれが弱みだけれど、ここが得意というのが絶対社員の中にいます。例えば、営業力がなくお客様の前でうまく話が展開できないという弱みの子がいます。一方で、別の社員をコーチングしているとお客様との話の展開が非常にうまい、切り口がうまいという社員もいます。そういう者同士をマッチングさせたり、そこで補わさせたり、教えっこをさせたり、そういうことが社内の中でできるんです。会社の中でお金をかけずにできる社員育成の方法はあるんです。まずは一人一人の強み、弱みを明確にしていくことがコーチングにとっては大切で、やはり強み、弱みを明確にしないと教えようもないし、伸ばしようもないのです。それが明らかにできないから十把一絡げの研修を東京あたりから講師を連れてきてやってみても効果がでなかったということになると思います。

実はこの強み、弱みを知ることがなぜ大切かという例を一つだけ紹介します。ある工作機械、機器を売っている会社の営業マン、入社して2年目の社員

がいました。彼は一番売上げが悪く、お給料は20数万円もらっているらしいのですが、売上げが月に30万円だそうです。他の先輩を見ると4、500万は売っているそうで、いつもその子のことを会議の時に「給料ドロボー！」と怒っている。「せめて給料の倍は稼いでもらわないと、お前、元とれないよ！お前にはいくらかかっていると思ってるんだ！」と営業会議でやっていたんです。社長から話してくれと頼まれたんです。本人に聞いてみた。「あういう風に会議で言われるのってどう？」「いやだ。もうお先真っ暗。もう俺やめなきゃかな。こういう時職安行っても仕事ないし。」と本人はがっくり。「どうしたいの？」と聞くと「やだよ。もう『給料どろぼー』とか『お前には元かかっているんだ、返せ！』とか言われたくない。何とかしたい。」「ではいくら売上げ上げたい？」と、「せめて、200万くらいは上げて見返したいな。」と言う。彼に聞いてみた。「売れる先輩はどうなんだろう、売れる先輩は何をしているんだろう、まず朝来たらどうしてる？」と。そうしたら「朝来たら早速ちゃっちゃと準備をして9時頃にはパッと会社を出ていく。」「じゃあ、あなたはどうかの？」「いや、8時半に来て、会社出るのは11時くらいかな。」「なんで11時なの？」と聞くと「これからどこのお客さんに電話しようかと考えて、それから、名刺を探すのに時間がかかるし…」とガラガラやっていた。よくよく聞いてみたら彼は名刺を整理しないで箱の中に入れていたんです。毎日、今日回るお客様の連絡先を探すのに時間がかかる、それで11時くらいまでかかる。やっと見つけて電話してアポを取れた頃には、もうお昼になって「じゃあお昼食べてからやろうか。」となる。実質彼が本格的に動き出すのが1時半くらいになってしまうんです。それで会社には4時50分くらいに戻って来なければならないので、こんな状態では営業はできないわけです。本人が私とコーチングをしていて気付いたのが自分とみんなとの差は何かということ、整理整頓ができていないことだった。誰でも出来るはずの簡単なこと、名刺をアイウエオ順とか業種別に整理ができていなかった。こんな基本的な事ができていなかったがために、大きな影響が出ていた。彼は自分で100円ショップに行って900円位お金出してファイルや名刺のケースを買ってきて整理した。そうすると急にその辺の動きが早くなって来るんです。これは極端な例と笑われるかもしれませんが、特に若い社員にはこういうちょっとしたことが伸びるための障害になっているケースがあるん

です。このコーチングというのは、普通の研修よりはコストがかからないし、ハンディであるので弱みを見つけてそこを補ってやることに即、手を付けられる。スピーディーに人を伸ばすことができる一番いい手じゃないかと思います。

**鯉江：**はい。非常に痛い話をされて、私も実は整理整頓が悪くて、資料を読んでいる時間よりも資料を探している時間の方が長いので、非常に痛いなという感じがします。大掛所長さんにお伺いしたいのは、企業の場合は利益最大化とか売上増大とかいう明確な目標があるわけですが、地域においてキーパーソンづくりをどうやってやっていったらいいのか、非常に難しい問題ですが、具体的に自治体としてどのような形での協力ならできるのか、あるいはこういうことはやれと言われてもちょっと難しいなということがあればご説明願えればと思います。

**大掛：**企業のキーパーソンづくりや業界のキーパーソンづくりについては、それぞれのところでやってほしいと思います。一方で、行政は業界の方が自らの業界だけだとペイしないとか、新しい分野に挑戦をするとか、先行的とか試行的とかモデル事業的な部分では協力できたり、あるいは情報提供なりはできるかと思っています。いわゆる反復業務だとか定例業務的なものについては自分でやってもらうようになるのではと思います。

**鯉江：**はい、ありがとうございます。原先生には地域も最近研究されているようですし、企業はもともと専門でございまして、地域におけるキーパーソンと企業におけるキーパーソンというのは同じなのかあるいは違うのか、持っているべき資質・能力がどうなのかその辺りのところを説明願えればと思うのですが。

**原：**会社の中のキーパーソンは、一番大事なのがリーダーとして活躍してもらわなくてはいけない、当事者としての責任を持ってやってもらうという意味なんです。地域のキーパーソンの場合はその意味はちょっと違うわけでありまして、コーディネーターとかそういうふうな立場になる。プロジェクトの当事者という役割を負うことはなさそうです。そういう意味で少し役割は違うようですが、しかし、これは最近聞いた話ですが、産学官連携のコーディネーターというのを各

都道府県が国のバックアップで指名しておくことができます。国からお金が出ているということで、新潟県もおられると思いますが、その産学官連携のコーディネーター、これが全国で60数人おられるそうですが、これの出身を見るとほとんど民間企業なんです。大学の先生はただ一人で、ほとんどが民間企業の経験を持った実績のある人が実際にはそういう職に就いているということを見ますと、基本的には地域のキーパーソンも民間企業のキーパーソンも求められている資質とか能力は同じなんじゃないかという感じは持ちます。実は最近、会社の経営の問題、地域の産業の振興の問題とか、そういうふうな議論に加わってつくづく思うのが、最後はだいたい人材の育成の問題になります。要するに人がいないという話になります。経営者もだいたいいない、ロクな経営者がいない。余計な話かもしれませんが、今話題になっている不良債権問題の竹中プラン、あれの狙いは何かといたら、ダメな銀行の経営者を全部追放したいからだという説があります。そういうことが本当の狙いなんだという人もいるくらい、あるいは総合電器メーカーの、電機メーカーというのは惨憺たる状態ですが、これもことごとく経営者がダメだということになって、なんでこんなに経営者がダメになったんだろうかというのが一つ。それから地域の問題についても、結局そのキーマンになってくる人材がいないためにうまくいっていない。たとえば、インキュベーターを作ってもうまくいかない、うまくいってる例はほとんどない。どこの地域もです。そういうふうな現実があります。昔のレベルの能力では今やっていけない、特にリーダーに関してですが。わけのわからない、何が何だかわからないようなところから問題の本質を見つけ出して、それを片付けるためのそれを解決するためのビジョンを示してみんなをひっぱっていくそういうタイプの人間と、もう一つは、どこへ行くかわからない、先行き全く読めないプロジェクト、これを仕切って何とか成功させることのできるリーダー、この両方が求められているわけですが、こういう人達をどうやって育てることができるかという議論も随分ありまして、結局経験を積みせるしかないんです。座学ももちろん必要でしょう、いわゆる経験を積みさせて鍛えていく他ないんじゃないかということになっているという話になっています。とにかくそういうタイプの人材が日本中非常に少なくなっている、世の中が難しくなったということもありますが、そういうことをものすごく最近実感している。

**鯉江：**ありがとうございました。原先生の最後の話は東京の例ですから、長岡と思われぬように。大掛所長さんに繰り返しお聞きしたいのですが、いま原先生の話の中で求められる能力は会社のキーパーソンも地域のキーパーソンも基本的には同じなだけども、その位置づけが会社の場合は責任者であり、地域の場合はコーディネーター的な要素であるということがありました。私が非常に重要だと思うのがそのコーディネーターを誰がやるのかということなんです。例えば夏祭りのコーディネーターを単純にお願いされたとします。そうすると、企業の社長さんが夏祭りのコーディネーターをやっても売上げが上がりませんから、これは大変なことで「忙しいからやってられないや。」とか、若い人は年輩者がうるさいからやってられないや、というふうになります。そういう状況において官はどのようなふうに関与できるのか、特に今日の中でも、例えばものづくりにおける連携ネットワーク支援とか、人づくりに関する地域リーダーのネットワーク化とか出てきていますが、もう少し具体的に今日の説明を補足していただければと思うんですが。

**大掛：**私どもとしては、この地域が今持っている技術であるとか設備を前提に、新たな製品であるとか新たな成長分野をつくっていくことが必要と考えております。具体的には先ほど申し上げましたように、今後30年間この長岡の地域の雇用を十分確保できるだけの産業的なものは何なのか、そういう新たな地域産業の構築を目指すような各界のエキスパートのネットワークづくりを考えています。その構成メンバーとしては行政も当然入りますが、大学であるとか、シンクタンクであるとか、あるいはまた民間団体という実行力のある人々によってネットワークを作りながら、いわゆる新しい雇用創出なり雇用吸収をできるネットワークの組織を考えていく必要があると思います。ある意味で行政はコーディネーターと言われましたが、やはり昭和30年代の高度成長期くらいまでは行政がコーディネーターをやってどんどん引っ張れたかもしれませんが、正直私は今の段階で行政はそこまでできないと思います。地域をささえる産業や人に関する情報は、「俺が探してくるから、金を出してくれ。」という人やグループのサポートなり補助しか行政としてはできないんじゃないかと思っています。

**鯉江：**一応、お金の用意はあるみたいですが、そう思

ってよろしいのでしょうか。

**大掛：**皆さんがそういうことであれば、うちの方は一生懸命に予算を取りたいと思っております。

**鯉江：**丸山さんは非常に上手ですが、ネットワークづくりをどうされているのか、ご紹介して頂けますか。

**丸山：**私の場合、ネットワークを作る場というのは3つあると思うんです。まず一つはFMながおかで「スタジオに遊びにきませんか」というコーナーをやっているということです。このコーナーは私のネットワークの構築に適している、役立っている。というのはこれまでのゲストが1,300人もいますから、「この人はこれが強いとか、この人はこれができる」という私なりの印象を手帳にチェックしているんです。他のゲストが「こういうことやりたいんだけど、こういう人達がいらないのよね。」なんていう相談を受けることが結構多いんです。そうすると「じゃああの人とこの人をくっつけば何かできるんじゃないの。」と引き合わせられる。実際にボランティアの活動で、一緒にくっついて強化されて大きなものになったというケースが生まれたし、またご商売でやっていらっしゃる方が「自分はプロとしてお店の内装の絵を描いているんだけど、営業力がないからダメなんだよ。」この方は造形大学出られたのですが、「売れないんだよね。」と言っていた時に、たまたま番組を聴いていて「うちの店に絵を描いてくれないか。」と問い合わせがきた。番組が人と人とを結びつける意味では良い場になっているようです。それから、このコミュニティラジオというところはやはり情報だけじゃなくて、人が集まって来るんです。それぞれ一芸を持っている人が集まって来る、気楽な場所という意味ではこのコミュニティラジオという場は最適です。二つ目は、私がアメリカの大学で得たネットワークです。アメリカでは大学時代にももちろん勉強も大切ですが、誰とどのくらい人と出会ったか、どんな友だちができたか、ということを重視しなさい、沢山の人と会いなさい、沢山の人と友だちになりなさいと教授に言われました。大学はそういう社交の場であると言われました。必ず社会に出たときにそれがすぐに生きてくるはずだと。私の場合、本当にその通りになっております。私の学生時代に自分のネットワークは今もずっと続いています。そして、仕事上必要な情報を得たり、協力したり、紹介したり、

されたりしています。それから三つ目は、やはりコーチングです。コーチングでは自分のネットワークの強み、弱みの棚卸しなんかよくします。そうすると「私は法律関係は強い、旅行の話はこの人に聞ける、仕事のこの話は誰に聞ける、ファッションなら誰に聞ける」いくつかの分野に分けてネットワークをかきだしてもらおう。そうすると、いろいろ見て「では、あなたの弱い部分はどこ？」となる、「税理関係かな。」と気付く。実は自分が弱い分野でもネットワークの中にそれを補える人さえいれば弱みはもう弱みではなくなるのです。自分を強化できる。私のクライアントがそうやって棚卸した事を、私は把握しているわけです。例えば相手の弱いところを私のネットワークから補充してあげるときもあるし、またはクライアント同士で私が「あのクライアントはこれが強いから。」と紹介する、マッチングさせる事ができる。コーディネーター、お見合いの仲人的な役割ということを私はしているわけです。これから考えていることがあります。ネットワークがないからいいものがあるても売れないとか、いいアイデアがあってもできないとか、いいものがあるのにお金がないからできないとうまく行かない人、企業がある。そういう場合に、皆さんに集まってもらって、各自のネットワークの棚卸しをしてもらう、どの分野に自分が強くて、どこが弱いかということを確認にしてその場で、お互いに補えることができないかというマッチングの場所、将来的にはそういうコーディネートする場を作ってみたいと考えております。大掛さんからも「お金はあるんだ。」というお話もありましたので、アメリカでは「金は出すけど口は出さないよ。」というエンジェル的な投資家がたくさんいます。是非とも大掛所長のところで長岡のエンジェルになっていただきたいのと、コーディネートしてビジネスをやっていく中で、じゃあ金の問題はどうするんだという時に行政は「口は出さないが金は出すよ。」というエンジェルになっていただきたい。もちろん事後検証はきちんとしていただいて、それをまた他の方にフィードバックするシステムも出来るといいですね。あくまでもボランティアでなく出来ればきちんとしたNPO法人などの形で立ち上げられるのが理想です。

**鯉江：**ありがとうございます。今最後の方に言われたのは非常に重要だと思います。今、ボランティア、ボランティアと言っていますが、ボランティアで長続きするというのは非常に難しいと思います。私の知って

いる方も何人かボランティアをやっておりますが、やはり何らかの形で資金を持ってきてやれるような形をとらないと長続きはしないと思います。多分この地域、どの地域でも同じと思いますが、全部ボランティアにおんぶにだっこでは成長はできないんじゃないかというのは強く感じております。井口社長さんにも同様の質問ですが、ネットワークづくりをどのようにされているのかを紹介頂けますでしょうか。

**井口：**その前に、ネットワークの土台として重要な点があると思います。結局ネットワークは、ネットワークの中に入りたいという要求がある人の集まりであるということを前提として話をしますと、入ったネットワークがどれだけ魅力のあるものであるか、どれだけ魅力のあるものにしていけるのか、この点が重要であると思います。そうしますと、例えば長岡の圏域の中でこれからネットワークを作ろうという所長さんのお考えでも、前提となっております長岡は本当に産業が集積しているのか、技術集積がある地域なのかということをもう一回足元から見直す必要があると思います。というのは、確かに昔は産業集積があったということで国の方でも例えば浜松ですとか、桐生ですとか、あるいは燕三条などは産業の集積地域ということを認めて活動しておりましたが、それをそのまま企業は進歩しなければいけないんだということと自己主張しなければいけないという条件から見ますと、本当に長岡がそういうことをやって、かつ、産業の集積がなされているということを前提として、ネットワークづくりをやらないといけません。例えば、私どもが関係しております長岡には鉄工業協同組合がございますし、それから鋳物組合もあります。それぞれのなかに青年部がありまして、若い人達は盛んに一生懸命活躍しているんですけども、それが親の組合との間、つまり一代前のお父さんの世代となかなか意見の交換ができない、じゃあその辺をネットワークづくりでどうするのかという問題も発生してきます。そういう状況において行政の中でどうするのか、ということで先程からお話を聞いておりますと、長岡圏内には産業が集積されているんだという前提でその産業集積された中でネットワークを作ってどうしようかというふうな発想が必要ではないかと思っておりますので、質問を兼ねて発言をさせていただきました。

**鯉江：**産業集積があるかどうかということについて

は、大掛所長さんの説明ではかなりあるということでした。私もいろいろデータを見ているわけですが、少なくとも製造業、つまり工業集積はかなりありそうだという気がしております。ただそれが有機的に結びついているかどうかということはまた別の問題だと思います。その辺は当然これからやっていかないとけないことかなと思っております。時間がせまってきましたので原先生の方に最後にネットワークということも含めて広域化、集中投資の必要性、ビジョンというからみもありますが、どのような街づくりをしていくのか、産業基盤づくりをしていくのかというところでご意見を伺いたいと思うのですが。

**原：**ネットワークですけれども、これはものすごく役に立つわけですね。特に今、知識社会というのはどういうイメージかということが良くわかっていないところがありますけれども、いずれにしてもタレントがものすごく重要になってきます。能力を持った人間の結びつきがものすごく重要になってきていることは間違いないです。だから、結局能力を持っている人にどう行き渡るかはネットワークを通じてしか行き渡りようがないという感じがあります。私の場合、私自身の人脈というのがあります。これも自慢できるくらいの人脈を私自身持っております。そういう人脈を持っている人間を私は何人か知っております。そうすると、これがネットワークになるんです。私自身の人脈にない人も私の友だちに「誰かこういうのいないか。」というのと彼の持っている人脈の中から探してくれる、ということになって、そういうのがネットワークという感じなんです。だから一人一人がそういう人脈をきちんと作っていかないとネットワーク社会には入れない。つまり「あの人は頼りにならない。」ということになれば、そのネットワークの中で役に立たないということになっていつの間にかいづらくなってしまいます。私の場合、人脈を持っているからいろんなネットワークの中でなんとかいろいろ頼りにされる。それから、地域の話ですが、実は先週の末ですが、北九州で学会がありましてそこに行ってきました。そこでは、地域の産学官連携に基づく地域の産業の活性化ということがキーになってしまったんです。地方でやったということもありますが。そこでいろいろな話を聞いて「なるほど、大変なものだな。」と思ったことがいくつかあります。一つは北九州の例であります。これは市長が出てきて、自分の指導で北九州市がどういうふうなことをやって

きたか、そしてどうなったかということを一時間くらい講演するんです。聞いていて非常に感心したんですが、まず重点を環境にしぼったんです。環境ビジネス、あそこは公害の町だったんでそれを改善することをやってさらに発展させて環境をビジネスにしてしまうということ、それに集中している。そのために産学官連携をやる。そのための研究開発設備など順番におく、そういうふうなテーマに対してはお金も出すということを徹底的に環境に重点を置くという形をとっています。それだけ重点がおかれているわけですからものすごく明解なんです。聞いていてもものすごくわかりやすい。それからもう一つ、産学官連携だけじゃなくて、市民がそれに加わっているんです。市民の協力があってはじめて環境ビジネスは成り立つという要素があります。川崎でも似たような話があるんですが、川崎の場合には例えば環境ビジネスやろうと思ったら、市民が反対することになるんです。というのは「なんでそんなゴミをたくさん町に集めて廃棄物処理をやるんだ。そんなのはごめんこうむる。」というのが市民の反応だそうなんです。だけど、北九州の場合にはクリアしたということ、これは市長も自慢していました。「そんなことできる町は他にはないぞ。」と言っておりましたが。そういうふうな地域の振興、地域の特徴のある町にしようとしたときに、かなり明確な主張、どこに重点を置くかということをやっているかないと総花的なことをやったのではあんまりうまくいかないんじゃないかなという感じはいたします。

**鯉江：**ありがとうございました。本当はもっと皆さんにお聞きしたいのですが、時間がせまってきましたので、今の段階で、私なりにポイントをまとめさせていただきます。まずは商売をやるには時代の流れを読むことが必要である。それは地域を活性化していくためにも同様である。そのためには何でもかんでもやればよいという時代ではなく重点投資をしていかないとダメな時代にはいつているということ。もう一つは人づくりというのが非常に重要であるということ。ただし一人のスーパースターが活躍できるような時代ではなくなっていると思うんです。NHKで皆さんご存じの「プロジェクトX」という番組がありますが、あれは一人のスーパースターが比較的最小限の人を引き連れて、活躍できた時代だったと思うんです。今やそういう時代ではなくなっているのではないかと。そういう時代の中で何が重要なのかということ、ネットワークづくりが非常

に重要ではないか、それは単なる企業の結びつきだけではなくて、世代間とか地域内における結びつきも必要である。それを誰がコーディネートするかというのは非常に重要な問題としてまだ残っていますが、少なくとも言えるのはキーパーソンになるような人、非常に熱心な方が必要じゃないか、そのためには私ども長岡大学の地域研究センターも少しでも役立てばと思います。今日の資料の中にも地域連携プログラムというオレンジ色の紙がはさんでありますが、これだけじゃなくて、時々電話でもメールでもいただければ、いろんなお役に立てるかと思しますので、そういう形で私どもを利用いただければと思います。

あまりまとめになっておりませんが、一応これで今日のパネルディスカッションは終了ということにさせていただきます。

**司会：**パネリストの皆さん、そしてコーディネーターの鯉江さん、ありがとうございます。もう一度皆さんに盛大な拍手をお願いいたします。

ありがとうございます。今日様々な議論が出て参りました。是非これからの皆さんのお仕事の中で活かしていただければ幸いです。また、今回のようなシンポジウム、そしてお配りをしましたけれども、長岡大学地域研究センターは様々な活動をしていくつもりでございます。まさにネットワークづくりを目指して奮闘している最中でございますので、またそれをご利用いただき、またご支援いただければ非常に私どもとしてもありがたく思っております。

本日は非常にお忙しい中、また天候も悪い中おいでいただきましてありがとうございました。これで地域研究センター2002シンポジウム、知識経済と企業・人材育成を終了させていただきます。尚、最後になりましたが、今回も新潟県、長岡市、長岡商工会議所、そして財団法人信濃川テクノポリス開発機構の皆様からご後援いただきましたことを謹んで御礼申し上げる次第でございます。

本日はどうもありがとうございました。

(文責：鯉江康正)



# 大都市郡と農村部における製造業の 存立基盤特性と競争特性の比較研究



開業率・廃業率および雇用カバー率の地域間比較

長岡大学産業経営学部助教授 鯉江 康 正

都市部と農村部における経営風土の違いに関する分析

原 陽一郎、早川 博之、兒嶋 俊郎、  
高橋 治道、鯉江 康正

# 開業率・廃業率および雇用カバー率の地域間比較

長岡大学産業経営学部助教授 鯉江 康 正

## 【目次】

1. はじめに
2. 地域区分の定義
3. 開業率・廃業率および雇用カバー率の定義
4. 産業別開業率・廃業率および雇用カバー率
5. 全産業計の地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率
6. 製造業の地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率
7. とりまとめ

## 1. はじめに

わが国経済は、バブル崩壊後、「失われた10年」と表現されるほど、長期停滞が続いている。そのような状況下において、各地域は何とか地域を活性化しようと開業・起業支援を行っているが、残念ながら、開業数は減少し、廃業数が増加している。また、雇用環境も非常に厳しい状況が続いている。本研究では、全国市区を産業構成の特徴から6つの地域（都市部工業集積地域、中間部工業集積地域、農村部工業集積地域、都市部工業非集積地域、中間部工業非集積地域、農村部工業

非集積地域）に区分し、各地域の開業率・廃業率、雇用カバー率を概観する。あわせて、産業別開業率・廃業率、雇用カバー率を整理し、その要因を検討したい。

なお、本稿は、平成14年度文部科学省科学研究費助成研究「大都市部と農村部における製造業の存立基盤特性と競争特性の比較研究」（研究期間予定：平成14年度から平成16年度）による助成を受けて行なったものである。

## 2. 地域区分の定義

全国市区（810市区）の地域区分は農業と製造業の特化係数を用いて図表1に示す6区分とした。全国市区の地域区分結果は、付表を参照されたい。

農業特化係数は平成12年国勢調査の市区町村別産業別常住地就業者数を用いて作成した。全国シェア（全市区町村）による農業特化係数と全市区シェアによる農業特化係数がともに1.0以上の地域を農村部とし、両特化係数がともに1.0未満の地域を都市部とした。なお、全国シェアによる特化係数では1.0未満（都市部）となり、かつ、全市区シェアによる特化係数では1.0以上（農村部）となる市区に関しては、中間部とした。各定義式は以下のとおりである。

図表1 地域区分の想定

区 分	名 称	特化係数		
		農 業		製 造 業
		対 全 国	対 全 市 区	対 全 国
1	都市部工業集積地域	都 市 部	都 市 部	工 業 集 積
2	中間部工業集積地域	都 市 部	農 村 部	工 業 集 積
3	農村部工業集積地域	農 村 部	農 村 部	工 業 集 積
4	都市部工業非集積地域	都 市 部	都 市 部	工 業 非 集 積
5	中間部工業非集積地域	都 市 部	農 村 部	工 業 非 集 積
6	農村部工業非集積地域	農 村 部	農 村 部	工 業 非 集 積

全国シェアによる i 市区農業特化係数

$$i \text{ 市区の農業特化係数} = \frac{i \text{ 市区農業就業者数} / i \text{ 市区全産業就業者}}{\text{全国農業就業者数} / \text{全国全産業就業者}}$$

全市区シェアによる i 市区農業特化係数

$$i \text{ 市区の農業特化係数} = \frac{i \text{ 市区農業就業者数} / i \text{ 市区全産業就業者}}{\text{全市区農業就業者数} / \text{全市区全産業就業者}}$$

製造業特化係数は事業所・企業統計調査の平成11年従業者数を用いて作成した。なお、製造業特化係数では、全国シェアによる特化係数と全市区シェアによる特化係数で大きな違いはないことから、全国シェアによる特化係数を用いて作成した。特化係数が1.0以上の地域を工業集積地域、1.0未満の地域を工業非集積地域とした。

$$i \text{ 市区の製造業特化係数} = \frac{i \text{ 市区製造業従業者数 (事業所統計)} / i \text{ 市区全産業従業者数 (事業所統計)}}{\text{全国製造業従業者数 (事業所統計)} / \text{全国全産業従業者数 (事業所統計)}}$$

### 3. 開業率・廃業率および雇用カバー率の定義

開業率・廃業率および雇用カバー率は、「事業所・企業統計調査」をもとに、次のように定義した。

(1) 開業率・廃業率

$$\text{開業率 (年率換算)} = \frac{\text{平成8年～11年の開業事業所数}}{\text{平成8年の事業所数}} \div 2.75 \times 100 \quad (\%)$$

$$\text{廃業率 (年率換算)} = \frac{\text{平成8年～11年の廃業事業所数}}{\text{平成8年の事業所数}} \div 2.75 \times 100 \quad (\%)$$

$$\text{開・廃業率格差} = \text{開業率} - \text{廃業率} \quad (\%)$$

注) 2.75で割っているのは、平成8年調査が10月で、平成11年調査が7月であり、月数を考慮した年換算にするためである。

(2) 雇用カバー率

雇用カバー率は、減少した従業者数を、開業や既存事業所がどれだけ吸収できるかを計算したもので、存続事業所の従業者数が増加している場合と減少している場合で定義が若干異なる。

①平成8年～平成11年の存続事業所従業者数が増加している場合

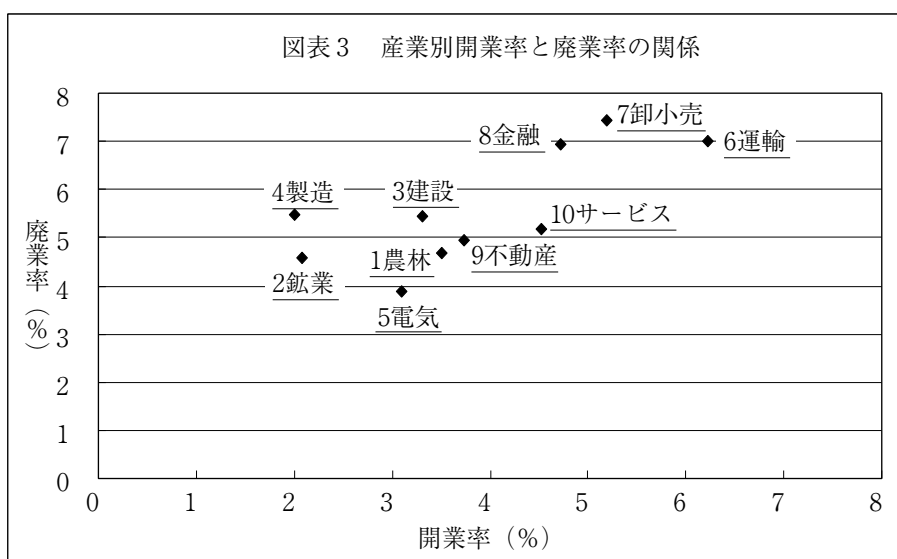
$$\text{雇用カバー率} = \frac{\text{新設事業所の従業者数} + \text{存続事業所の従業者増加数}}{\text{廃業事業所の従業者数}}$$

②平成8年～平成11年の存続事業所従業者数が減少している場合

$$\text{雇用カバー率} = \frac{\text{新設事業所の従業者数}}{\text{廃業事業所の従業者数} + \text{存続事業所の従業者減少数}}$$

図表2 産業別開業率・廃業率および雇用カバー率

		開業率 (%)	廃業率 (%)	開・廃業率格差 (%)	雇用カバー率 (%)
1	農林漁業	3.513	4.679	-1.166	43.983
2	鉱業	2.085	4.597	-2.512	20.427
3	建設業	3.302	5.439	-2.138	40.003
4	製造業	2.002	5.490	-3.488	26.247
5	電気・ガス・熱供給・水道業	3.099	3.894	-0.795	58.785
6	運輸・通信業	6.227	7.001	-0.774	63.143
7	卸売・小売業、飲食店	5.195	7.450	-2.255	72.789
8	金融・保険業	4.720	6.936	-2.215	42.362
9	不動産業	3.738	4.936	-1.198	67.663
10	サービス業	4.525	5.190	-0.664	93.576
	合計	4.438	6.316	-1.879	62.142

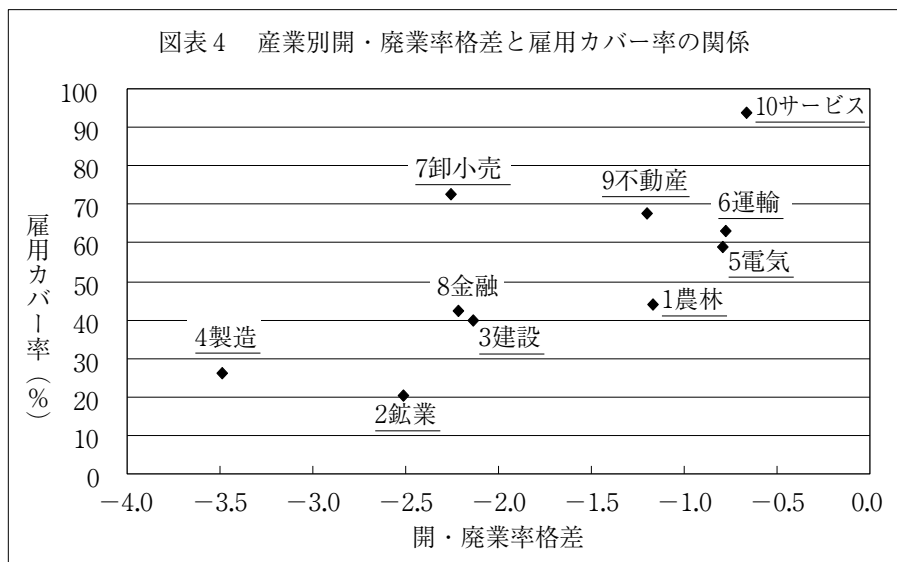


#### 4. 産業別開業率・廃業率および雇用カバー率

図表2はわが国の平成8年から11年の産業別開業率・廃業率（年率換算）および同期間の雇用カバー率を整理したものである。また、図表3は図表2をもとに産業別開業率と廃業率の関係を、図表4は産業別開・廃業率格差と雇用カバー率の関係を図示したものである。

産業別開業率をみると、運輸・通信業が6.2%で最も高く、卸売・小売業、飲食店（5.2%）、金融・保険業（4.7%）、サービス業（4.5%）が続いている。これに

対して、開業率が最も低いのは製造業の2.0%であり、経済の3次産業化、サービス化が進んでいる。また、廃業率をみると、最も低い産業は電気・ガス・熱供給・水道業の3.9%であり、鉱業（4.6%）、農林漁業（4.7%）の廃業率が低くなっている。これらの産業は、電気産業に代表されるように参入障壁が高い産業である。一方、卸売・小売業、飲食店の廃業率は7.5%で最も高く、運輸・通信業（7.0%）、金融・保険業（6.9%）の廃業率が高くなっている。このように、開業率と廃業率は正の相関がみられる（図表3参照）。産業の盛衰について言えば、特定産業が衰退して、新たな成長産業にシフトするとも考えられるが、実際には、急激



にそのような現象が起こるのではなく、廃業後に同様な産業が立地し、徐々に産業構造がシフトしていくものと考えられる。開・廃業率格差は、経済活動水準そのものの指標としてもみることができるが、産業構造のシフトをみる一つの指標とも考えられる。経済活動の観点からは、全産業合計で、開・廃業率格差が-1.9%で活性化がなされていない事がわかる。産業別にみると、サービス業が-0.7%で格差が最も小さく、運輸・通信業(-0.8%)、電気・ガス・熱供給・水道業(-0.8%)が相対的に格差が小さい。これに対して、減少率が最も高いのは製造業の-3.5%で、鉱業(-2.5%)を大幅に上回っている。このことから、製造業の空洞化が特徴づけられる。

雇用カバー率をみると、全産業合計では62.1%であり、新規雇用および再雇用の場が少なく、失業の増加につながる可能性が高い。このような就業者の減少は、地域経済の活性化にマイナスの影響を及ぼすことは明らかであり(注1および注2)、雇用の場の創出が望まれる。雇用カバー率を産業別にみると、サービス業が最も高く93.6%であり、卸売・小売業、飲食店(72.8%)、不動産業(67.7%)、運輸・通信業(63.1%)が続いている。本研究の主要な対象である製造業は26.2%に止まっている。

## 5. 全産業計の地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率

図表5は、全産業合計の地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率をまとめたものである。わが国の

市区全体では、平成8年から平成11年にかけて、開業率は年率換算で4.4%、廃業率は6.3%となっており、廃業率が開業率を1.9%も上回っている。このことから、景気停滞の状況が伺える。また、雇用カバー率をみると、すでに示したように、この期間では62.1%に止まっており、再雇用の場が少ないことも事実である。

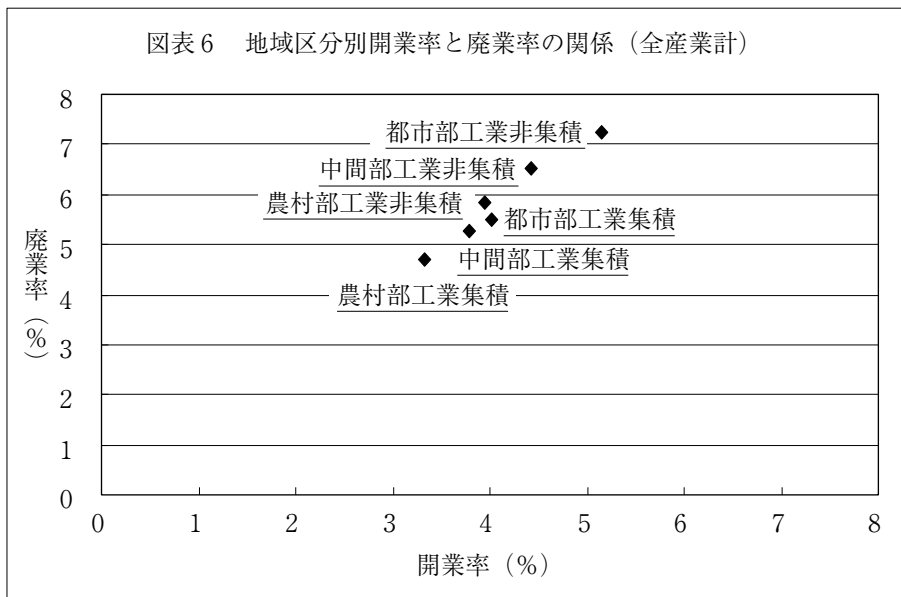
図表6は、図表5をもとに、地域区分別開業率と廃業率を図示したものである。これを見ると明らかのように、工業集積地域よりも工業非集積地域の方が開業率が総じて高いが、一方、廃業率も高くなっている。これらについては、開業率、廃業率がともに高い第3次産業中心の産業構成が密接にかかわっていると考えられる。また、都市部、中間部、農村部で比較すると、工業集積地域および工業非集積地域ともに、都市部が開業率・廃業率ともに高く、中間部がそれに続き、農村部が最も低くなっている。この点は、転入・転出が多く、他地域から新たな夢を持って転入する若者が多いという地域性の表れと考えられる。実際、東大阪市や東京都大田区におけるヒアリング調査(注3および注4)でも、積極的に開業するが、うまくいかなければ地方よりも廃業も早いなどの印象を聞くことができた。

図表7は、地域区分別開・廃業率格差と雇用カバー率を図示したものである。開・廃業率格差(開業率-廃業率)を地域間で比較すると、すべての地域区分で廃業率が高くなっているが、農村部工業集積地域が最も格差が小さく-1.4%で、中間部工業集積地域(-1.5%)、農村部工業非集積地域(-1.5%)、都市部工業集積地域(-1.9%)、都市部工業非集積地域(-2.1%)、中間部工業非集積地域(-2.1%)となってい

図表5 地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率（全産業計）

単位：％

	開業率 (%)	廃業率 (%)	開・廃業率 格差 (%)	雇用カバー率 (%)
1 都市部工業集積地域	3.947	5.850	-1.903	58.551
2 中間部工業集積地域	3.791	5.268	-1.477	63.372
3 農村部工業集積地域	3.330	4.687	-1.356	66.343
4 都市部工業非集積地域	5.156	7.232	-2.076	62.133
5 中間部工業非集積地域	4.423	6.523	-2.100	63.267
6 農村部工業非集積地域	4.013	5.500	-1.487	70.518
合計	4.438	6.316	-1.879	62.142

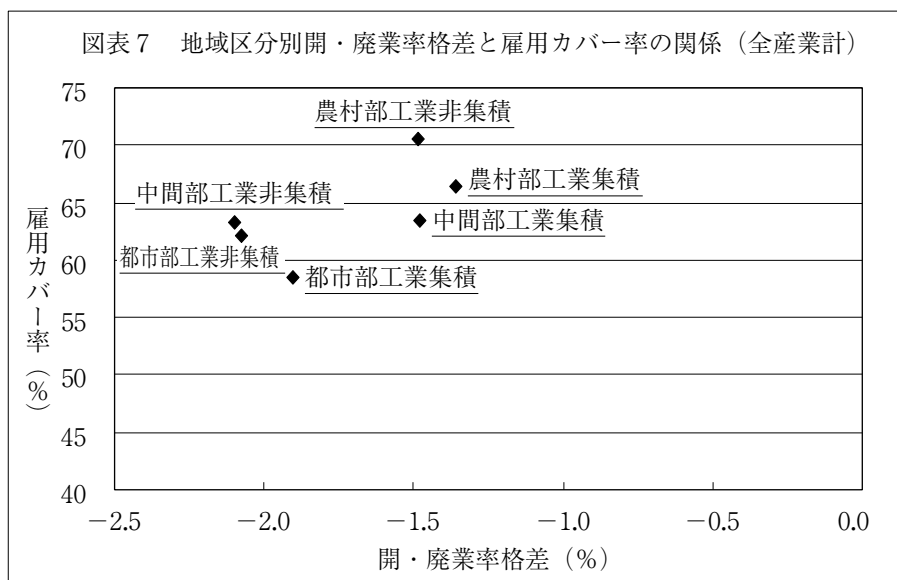


る。このように開・廃業率格差でみると、農村部の方が都市部よりも、また、工業集積地域の方が工業非集積地域よりも、ねばり強い傾向がみられる。

また、雇用カバー率をみると、農村部工業非集積地域が最も高く70.5%であり、農村部工業集積地域(66.3%)、中間部工業集積地域(63.4%)、中間部工業非集積地域(63.3%)、都市部工業非集積地域(62.1%)、都市部工業集積地域(58.6%)となっている。農村部の方が都市部より再雇用機会が多いことがわかる。工業集積地域と工業非集積地域の雇用カバー率を比較すると、中間部を除いて、工業非集積地域の方が、工業集積地域よりも雇用カバー率が高くなっている。このことは、製造業よりも第3次産業の方が雇用カバー率が高い結果の表れと考えられる。中間部工業集積地域は、比較的大都市に近い工業集積地域(浜松市、愛知県東海市、知多市など)ないしは地方の中心的都市で

工業集積している地域(いわき市、長岡市、三条市など)であり、雇用の場がある程度は確保できる自立型の地域であり、地方の県庁所在地が多い中間部工業非集積地域(盛岡市、静岡市、岡山市など)よりも若干ではあるが雇用カバー率が高くなっている。

開・廃業率格差と雇用カバー率の関係は、基本的には正の相関が想定される。図表7をみると、かなりばらついているようであるが、工業集積地域と工業非集積地域に分けてみると、明らかに正の相関がみられ、農村部の方が都市部よりも良好な結果が得られている。また、都市部、中間部、農村部に分けてみると、負の相関ないしは無相関になっており、工業集積地域の方が開廃業率格差は良好であるが、雇用カバーができない傾向がみられる。



## 6. 製造業の地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率

図表8は、製造業の地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率をまとめたものである。

図表8に示したように、わが国の市区全体では、平成8年から平成11年にかけて、製造業の開業率は年率換算で2.0%、廃業率は5.5%となっており、廃業率が開業率を3.5%も上回っている。全産業合計の開廃業率格差-1.9%と比較すると、明らかに製造業が厳しい状況に置かれていることがわかる。また、雇用カバー率をみると、すでに示したように、この期間では26.2%に止まっており、全産業合計の62.1%を大きく下回っており、この点でも厳しさが伺える。

図表9は図表8をもとに製造業の地域区分別開業率と廃業率の関係を図示したものである。横軸をもとに、製造業の地域区分別開業率をみると、都市部工業非集積地域が最も高く2.4%で、農村部工業集積地域が最も低く1.6%であり、他の地域は1.75%~1.95%程度である。この数値を見る限りにおいては、工業集積地域の方が製造業の開業率が高いと断定することはできない。否、工業集積地域の方が製造業の開業率が低い傾向さえみられる。これに対して、工業集積地域、工業非集積地域別に都市部、中間部、農村部の製造業の開業率を比較すると、明らかに、都市部が高く農村部が低い結果となっている。縦軸をもとに、製造業の地域区分別廃業率をみると、都市部工業非集積地域は最も高く6.4%であり、中間部工業非集積地域（5.7%）、都

都市部工業集積地域（5.3%）となっている。最も廃業率が低いのは農村部工業集積地域の4.5%であり、中間部工業集積地域が4.6%で続いている。都市部、中間部、農村部ごとに工業集積地域と工業非集積地域の製造業の廃業率を比較すると、明らかに工業集積地域の方が廃業率が低い結果が得られている。また、工業集積地域、工業非集積地域ごとに廃業率を比較すると、都市部が最も廃業率が高く、中間部、農村部の順になっている。

図表10は製造業の地域区分別開・廃業率格差と雇用カバー率の関係を図示したものである。横軸をもとに、製造業の開・廃業率格差をみると、中間部工業集積地域（-2.8%）および農村部工業集積地域（-2.9%）で相対的に良好な結果となっている。これに対して、都市部工業非集積地域（-4.0%）および中間部工業非集積地域（-3.8%）は、大幅に廃業が開業を上回っている。都市部工業非集積地域は大都市部の市部および区部であり、中間部工業非集積地域は地方の中心都市であることから、地価の問題、騒音等の環境問題、交通混雑の問題も生じており、製造業の継続的活動や新規立地がもはやできにくい状況にあると考えられる。縦軸をもとに、製造業の雇用カバー率をみると、開・廃業率格差と同様に中間部工業集積地域（34.0%）および農村部工業集積地域（32.3%）で相対的に良好な結果となっている。これに対して、都市部工業非集積地域（23.8%）および都市部工業集積地域（24.7%）という都市部では製造業の再雇用が非常に難しい状況におかれている。

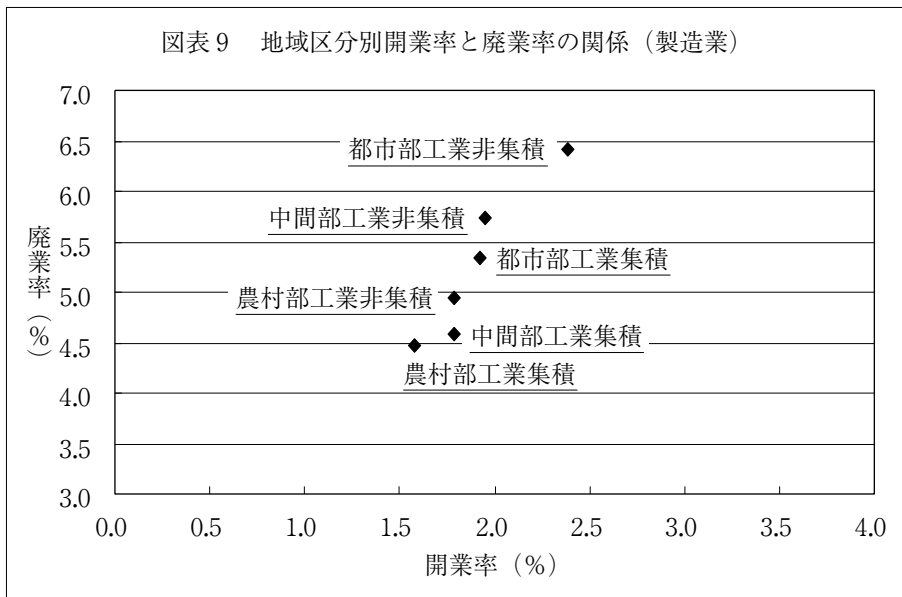
製造業の開・廃業率格差と雇用カバー率の関係をみ

図表8 地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率（製造業）

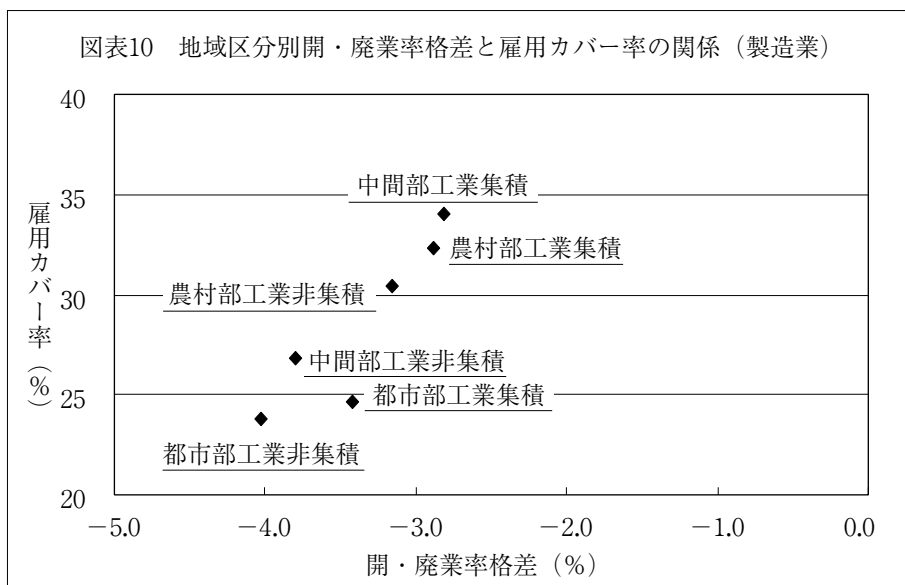
単位：%

	開業率 (%)	廃業率 (%)	開・廃業率 格差 (%)	雇用カバー率 (%)
1 都市部工業集積地域	1.918	5.345	-3.427	24.670
2 中間部工業集積地域	1.783	4.594	-2.811	34.015
3 農村部工業集積地域	1.577	4.463	-2.886	32.329
4 都市部工業非集積地域	2.381	6.408	-4.027	23.764
5 中間部工業非集積地域	1.951	5.745	-3.795	26.790
6 農村部工業非集積地域	1.789	4.948	-3.159	30.399
合計	2.002	5.490	-3.488	26.247

図表9 地域区分別開業率と廃業率の関係（製造業）



図表10 地域区分別開・廃業率格差と雇用カバー率の関係（製造業）





ると、両者には明らかに正の相関がみられる。農村部および中間部、とりわけ、両地域の工業集積地域では厳しいながらも製造業が生き残っている。これに対して、都市部では廃業が多く、製造業での再雇用は難しくなっている。農村部および中間部工業集積地域での雇用カバー率の相対的高さは、明言はできないが、地域における人的ネットワークの相対的強さの表れとも考えられそうである。

## 7. おわりに

本研究では、全国市区を対象に都市部と農村部、工業集積地域と工業非集積地域における開業率・廃業率、開・廃業率格差および雇用カバー率を整理した。とかく経済が疲弊していると言われる農村部において、廃業が少なく雇用カバー率が都市部よりも高いという発見は驚きに値する。研究はまだまだスタート段階で、結論を出すことはできないが、社会経済的な慣習や立地条件・環境条件が開業・廃業に影響を与えている事はおぼろげながら明らかとなってきた。これらについては、今後の研究課題として、現時点で明らかとなった点をまとめて、本稿のとりまとめとする。

(1) わが国の事業所の産業別開業率・廃業率、雇用カバー率について

- ◆ 開業率をみると「運輸・通信業」、「卸売・小売業、飲食店」、「金融・保険業」が高く、廃業率をみると「卸売・小売業、飲食店」、「運輸・通信業」、「金融・保険業」が高くなっている。開業率と廃業率の間には正の相関がみられる。
- ◆ 産業の盛衰について言えば、特定産業が衰退して、新たな成長産業にシフトするとも考えられるが、実際には、急激にそのような現象が起こるのではなく、廃業後に同様な産業が立地し、徐々に産業構造がシフトしていくものと考えられる。
- ◆ 開・廃業率格差でみると、すべての産業でマイナスであるが、「サービス業」が格差が最も小さく、減少率が最も高いのは「製造業」である。雇用カバー率についても同様であり、「サービス業」が最も高く、「卸売・小売業、飲食店」、「不動産業」が続いている。「製造業」の雇用カバー率は最下位である。このことから製造業の空洞化が特徴づけられ、明らかに、第3次産業化、サービス化が進んでいるといえる。

(2) 全産業計の地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率について

- ◆ 地域区分別開業率と廃業率をみると、工業集積地域よりも工業非集積地域の方が開業率、廃業率ともに高くなっている。これらについては、開業率、廃業率がともに高い第3次産業中心の産業構成が密接にかかわっていると考えられる。また、都市部、中間部、農村部で比較すると、都市部が開業率・廃業率ともに高く、中間部がそれに続き、農村部が最も低くなっている。
- ◆ 開・廃業率格差でみると、農村部の方が都市部よりも、また、工業集積地域の方が工業非集積地域よりも、ねばり強い傾向がみられる。
- ◆ 雇用カバー率をみると、農村部の方が都市部より再雇用機会が多いことがわかる。しかしながら、工業集積地域と工業非集積地域の雇用カバー率を比較すると、中間部を除いて、工業非集積地域の方が、工業集積地域よりも雇用カバー率が高くなっている。

(3) 製造業の地域区分別開業率・廃業率および雇用カバー率

- ◆ 製造業の地域区分別開業率をみると、工業集積地域の方が製造業の開業率が高いと断定することはできない。これに対して、工業集積地域、工業非集積地域別に都市部、中間部、農村部の製造業の開業率を比較すると、都市部が高く農村部が低い結果となっている。都市部、中間部、農村部ごとに工業集積地域と工業非集積地域の製造業の廃業率を比較すると、明らかに工業集積地域の方が廃業率が低い結果が得られている。また、工業集積地域、工業非集積地域ごとに廃業率を比較すると、都市部が最も廃業率が高く、中間部、農村部の順になっている。
- ◆ 製造業の地域区分別開・廃業率格差と雇用カバー率をみると、中間部工業集積地域および農村部工業集積地域で相対的に良好な結果となっている。これに対して、都市部工業非集積地域および都市部工業集積地域という都市部では製造業の再雇用が非常に難しい状況におかれている。
- ◆ 農村部および中間部工業集積地域での雇用カバー率の相対的高さは、明言はできないが、地域における人的ネットワークの相対的強さの表れとも考えられそうである。これらについては、今後の課

題として研究を続けていきたい。

### 〈注〉

- 1 鯉江康正、「計量経済モデルによる新潟県経済の長期予測」、長岡大学値域研究センター『地域研究』創刊号（通巻11号）、平成13年10月、pp.33-58
- 2 鯉江康正、「長岡圏域の社会経済の将来像—一層進む外延化と過疎化—」、長岡大学値域研究センター『地域研究』第2号（通巻12号）、平成14年10月、pp.41-52
- 3 東大阪商工会議所へのヒアリングより（平成15年1月29日）
- 4 財団法人 大田区産業振興協会へのヒアリングより（平成15年1月31日）

付表 全国市区の地域区分結果（1）

地域区分 県名	1 都市部 工業集積地域	2 中間部 工業集積地域	3 農村部 工業集積地域	4 都市部 工業非集積地域	5 中間部 工業非集積地域	6 農村部 工業非集積地域
北海道	根室市	紋別市 千歳市 恵庭市 石狩市	赤平市 三笠市	札幌市 札幌市 中央区 札幌市 北区 札幌市 東区 札幌市 白石区 札幌市 豊平区 札幌市 南区 札幌市 西区 札幌市 厚別区 札幌市 手稲区 札幌市 清田区 函館市 小樽市 室蘭市 釧路市 留萌市 苫小牧市 稚内市 歌志内市 登別市	旭川市 帯広市 北見市 江別市 北広島市	夕張市 岩見沢市 網走市 美瑛市 芦別市 士別市 名寄市 滝川市 砂川市 深川市 富良野市 伊達市
青森県			黒石市	青森市 八戸市 むつ市		弘前市 五所川原市 十和田市 三沢市
岩手県	釜石市	大船渡市	花巻市 北上市 久慈市 遠野市 一関市 陸前高田市 江刺市 二戸市		盛岡市 宮古市	水沢市
宮城県	石巻市 塩竈市	岩沼市	白石市 角田市	仙台市 仙台市 青葉区 仙台市 宮城野区 仙台市 若林区 仙台市 太白区 仙台市 泉区 多賀城市	気仙沼市	古川市 名取市
秋田県			本荘市 湯沢市	秋田市		能代市 横手市 大館市 男鹿市 大曲市 鹿角市
山形県			米沢市 鶴岡市 酒田市 新庄市 寒河江市 上山市 村山市 長井市 天童市 東根市 尾花沢市 南陽市			山形市
福島県		いわき市	白河市 原町市 須賀川市 喜多方市 相馬市 二本松市		会津若松市	福島市 郡山市
茨城県	日立市 取手市	龍ヶ崎市 ひたちなか市 鹿嶋市	石岡市 下館市 結城市 下妻市 水海道市 高萩市	古河市	水戸市 土浦市 牛久市	常陸太田市 つくば市

付表 全国市区の地域区分結果（2）

地域区分 県名	1 都市部 工業集積地域	2 中間部 工業集積地域	3 農村部 工業集積地域	4 都市部 工業非集積地域	5 中間部 工業非集積地域	6 農村部 工業非集積地域
茨城県			北茨城市 笠間市 岩井市			
栃木県	日光市	足利市 佐野市	栃木市 鹿沼市 今市市 小山市 真岡市 大田原市 矢板市 黒磯市		宇都宮市	
群馬県	桐生市	伊勢崎市 太田市 渋川市	館林市 藤岡市 富岡市 安中市	高崎市	前橋市	沼田市
埼玉県	川越市 川口市 飯能市 狭山市 上尾市 草加市 戸田市 入間市 鳩ヶ谷市 朝霞市 和光市 新座市 桶川市 久喜市 北本市 八潮市 上福岡市 三郷市 坂戸市 鶴ヶ島市	行田市 秩父市 東松山市 岩槻市 鴻巣市 蓮田市 幸手市 日高市 吉川市	加須市 本庄市 羽生市 深谷市	浦和市 大宮市 所沢市 春日部市 与野市 越谷市 蕨市 志木市 富士見市	熊谷市	
千葉県	野田市 佐倉市	茂原市 市原市 君津市	銚子市 八日市場市 袖ヶ浦市	千葉市 千葉市 中央区 千葉市 花見川区 千葉市 稲毛区 千葉市 若葉区 千葉市 緑区 千葉市 美浜区 市川市 船橋市 松戸市 習志野市 柏市 流山市 八千代市 我孫子市 鎌ヶ谷市 浦安市 四街道市	木更津市 成田市	館山市 佐原市 東金市 旭市 勝浦市 鴨川市 富津市 八街市 印西市
東京都	墨田区 大田区 荒川区 板橋区 葛飾区 青梅市 府中市 昭島市 日野市 田無市 武蔵村山市 稲城市 羽村市 あきる野市			特別区部 千代田区 中央区 港区 新宿区 文京区 台東区 江東区 品川区 目黒区 世田谷区 渋谷区 中野区 杉並区 豊島区 北区		

付表 全国市区の地域区分結果（3）

地域区分 県名	1 都市部 工業集積地域	2 中間部 工業集積地域	3 農村部 工業集積地域	4 都市部 工業非集積地域	5 中間部 工業非集積地域	6 農村部 工業非集積地域
東京都				練馬区 足立区 江戸川区 八王子市 立川市 武蔵野市 三鷹市 調布市 町田市 小金井市 小平市 東村山市 国分寺市 国立市 保谷市 福生市 狛江市 東大和市 清瀬市 東久留米市 多摩市		
神奈川県	横浜市 鶴見区 横浜市 金沢区 横浜市 港北区 横浜市 戸塚区 横浜市 栄区 横浜市 都筑区 川崎市 川崎区 川崎市 幸区 川崎市 中原区 川崎市 高津区 平塚市 藤沢市 茅ヶ崎市 相模原市 秦野市 厚木市 大和市 海老名市 座間市 綾瀬市	小田原市 伊勢原市 南足柄市		横浜市 神奈川区 横浜市 西区 横浜市 中区 横浜市 南区 横浜市 保土ヶ谷区 横浜市 磯子区 横浜市 港南区 横浜市 旭区 横浜市 緑区 横浜市 瀬谷区 横浜市 泉区 横浜市 青葉区 川崎市 多摩区 川崎市 宮前区 川崎市 麻生区 横須賀市 鎌倉市 逗子市		三浦市
新潟県		長岡市 三条市 柏崎市 見附市 村上市 燕市	新発田市 小千谷市 加茂市 十日町市 栃尾市 新井市 五泉市 白根市	新潟市	上越市	新潟市 糸魚川市 両津市 豊栄市
富山県	高岡市 新湊市	魚津市 滑川市 黒部市 砺波市 小矢部市	氷見市	富山市		
石川県	小松市	加賀市 松任市	輪島市 珠洲市 羽咋市	金沢市	七尾市	
福井県	鯖江市	武生市 小浜市	大野市 勝山市	福井市 敦賀市		
山梨県	富士吉田市 都留市 大月市		塩山市 山梨市 韮崎市	甲府市		
長野県	岡谷市	諏訪市	上田市 飯田市 須坂市 小諸市 伊那市 駒ヶ根市			長野市 松本市 大町市 飯山市

付表 全国市区の地域区分結果（４）

地域区分 県名	1 都市部 工業集積地域	2 中間部 工業集積地域	3 農村部 工業集積地域	4 都市部 工業非集積地域	5 中間部 工業非集積地域	6 農村部 工業非集積地域
長野県			中野市 茅野市 塩尻市 更埴市 佐久市			
岐阜県	大垣市 多治見市 関市 美濃市 土岐市 各務原市 可児市	中津川市 瑞浪市 羽島市 美濃加茂市	恵那市	岐阜市		高山市
静岡県	焼津市	浜松市 沼津市 清水市 三島市 富士宮市 富士市 御殿場市 裾野市	島田市 磐田市 掛川市 藤枝市 袋井市 天竜市 浜北市 湖西市	熱海市 伊東市	静岡市 下田市	
愛知県	名古屋市 西区 名古屋市 瑞穂区 名古屋市 中川区 名古屋市 港区 名古屋市 南区 名古屋市 守山区 名古屋市 緑区 岡崎市 一宮市 瀬戸市 半田市 春日井市 刈谷市 豊田市 犬山市 江南市 尾西市 小牧市 知立市 尾張旭市 高浜市 岩倉市 豊明市	津島市 安城市 常滑市 東海市 大府市 知多市	豊橋市 豊川市 碧南市 西尾市 蒲郡市 稲沢市 新城市	名古屋市 千種区 名古屋市 東区 名古屋市 北区 名古屋市 中村区 名古屋市 中区 名古屋市 昭和区 名古屋市 熱田区 名古屋市 名東区 名古屋市 天白区 日進市		
三重県	四日市市 桑名市	伊勢市 松阪市 鈴鹿市 名張市 亀山市 久居市	上野市	津市 尾鷲市 鳥羽市		熊野市
滋賀県	長浜市 草津市	彦根市 八日市市 守山市		大津市	近江八幡市	
京都府	京都市 上京区 京都市 南区 京都市 右京区 宇治市 城陽市 長岡京市 八幡市	亀岡市	福知山市 綾部市	京都市 北区 京都市 左京区 京都市 中京区 京都市 東山区 京都市 下京区 京都市 伏見区 京都市 山科区 京都市 西京区 向日市	京田辺市	舞鶴市 宮津市
大阪府	大阪市 此花区 大阪市 大正区 大阪市 西淀川区 大阪市 東淀川区 大阪市 東成区 大阪市 生野区 大阪市 城東区	泉南市		大阪市 都島区 大阪市 福島区 大阪市 西区 大阪市 港区 大阪市 天王寺区 大阪市 浪速区		

付表 全国市区の地域区分結果（5）

地域区分 県名	1 都市部 工業集積地域	2 中間部 工業集積地域	3 農村部 工業集積地域	4 都市部 工業非集積地域	5 中間部 工業非集積地域	6 農村部 工業非集積地域
大阪府	大阪市 西成区 大阪市 鶴見区 大阪市 平野区 堺市 池田市 泉大津市 貝塚市 守口市 枚方市 八尾市 泉佐野市 富田林市 松原市 大東市 和泉市 柏原市 羽曳野市 門真市 摂津市 高石市 東大阪市 交野市			大阪市 旭区 大阪市 阿倍野区 大阪市 住吉区 大阪市 東住吉区 大阪市 淀川区 大阪市 住之江区 大阪市 北区 大阪市 中央区 岸和田市 豊中市 吹田市 高槻市 茨木市 寝屋川市 河内長野市 箕面市 藤井寺市 四條畷市 大阪狭山市 阪南市		
兵庫県	神戸市 東灘区 神戸市 兵庫区 神戸市 長田区 姫路市 尼崎市 明石市 伊丹市 相生市 加古川市 西脇市 三木市 高砂市	神戸市 西区 龍野市 赤穂市 小野市 三田市	洲本市 加西市 篠山市	神戸市 神戸市 灘区 神戸市 須磨区 神戸市 垂水区 神戸市 北区 神戸市 中央区 西宮市 芦屋市 宝 市 川西市		豊岡市
奈良県	大和高田市 橿原市 香芝市	大和郡山市 桜井市	天理市 五條市 御所市	奈良市 生駒市		
和歌山県	和歌山市	海南市	有田市	新宮市		橋本市 御坊市 田辺市
鳥取県		鳥取市 境港市			米子市	倉吉市
島根県		江津市	大田市 安来市 平田市		松江市 浜田市	出雲市 益田市
岡山県	倉敷市	玉野市 備前市	笠岡市 井原市 総社市 高梁市 新見市		岡山市	津山市
広島県	広島市 安芸区 呉市 福山市 府中市 大竹市 廿日市市	広島市 安佐北区 尾道市	竹原市 三原市 因島市 東広島市	広島市 広島市 中区 広島市 東区 広島市 南区 広島市 西区 広島市 安佐南区 広島市 佐伯区		三次市 庄原市
山口県	小野田市	防府市 下松市 光市 新南陽市	美祿市	宇部市	下関市 徳山市 岩国市	山口市 萩市 長門市 柳井市
徳島県			鳴門市 小松島市 阿南市		徳島市	
香川県		丸亀市	坂出市 観音寺市		高松市	善通寺市
愛媛県	新居浜市	今治市 川之江市 伊予三島市	西条市 大洲市 伊予市		松山市	宇和島市 八幡浜市

付表 全国市区の地域区分結果（6）

地域区分 県名	1 都市部 工業集積地域	2 中間部 工業集積地域	3 農村部 工業集積地域	4 都市部 工業非集積地域	5 中間部 工業非集積地域	6 農村部 工業非集積地域
愛媛県			北条市 東予市			
高知県			南国市	高知市		室戸市 安芸市 土佐市 須崎市 中村市 宿毛市 土佐清水市
福岡県	北九州市 若松区 北九州市 戸畑区	直方市 行橋市 古賀市	柳川市 甘木市 八女市 筑後市 大川市 豊前市	北九州市 北九州市 門司区 北九州市 小倉北区 北九州市 小倉南区 北九州市 八幡東区 北九州市 八幡西区 福岡市 福岡市 東区 福岡市 博多区 福岡市 中央区 福岡市 南区 福岡市 西区 福岡市 城南区 福岡市 早良区 大牟田市 飯塚市 田川市 中間市 筑紫野市 春日市 大野城市 太宰府市	久留米市 山田市 宗像市	小郡市 前原市
佐賀県		鳥栖市	多久市 伊万里市 鹿島市		佐賀市	唐津市 武雄市
長崎県			諫早市 松浦市	長崎市	佐世保市	島原市 大村市 福江市 平戸市
熊本県			水俣市 玉名市 宇土市		熊本市	八代市 人吉市 荒尾市 本渡市 山鹿市 牛深市 菊池市
大分県		中津市	白杵市 豊後高田市 杵築市 宇佐市	大分市 別府市	佐伯市	日田市 津久見市 竹田市
宮崎県		延岡市			宮崎市 日向市	都城市 日南市 小林市 串間市 西都市 えびの市
鹿児島県		川内市 国分市	枕崎市 阿久根市 出水市 大口市	鹿児島市 名瀬市	串木野市	鹿屋市 指宿市 加世田市 西之表市 垂水市
沖縄県				那覇市 宜野湾市 浦添市 沖縄市	具志川市	石川市 平良市 石垣市 名護市 糸満市



---

# 都市部と農村部における 経営風土の違いに関する分析

長岡大学教授 原 陽一郎、長岡大学教授 早川 博之、  
長岡大学助教授 兒嶋 俊郎、長岡大学教授 高橋 治道、  
長岡大学助教授 鯉江 康正

---

- 第1章 アンケート調査の概要
- 第2章 中小製造業と金融機関との関係
- 第3章 地域間の雇用特性
- 第4章 企業データベースの作成
- 第5章 企業支援に関する各自治体の要望
- 第6章 全体のとりまとめ

長岡大学は「地域に役立つ大学」という理念の下に、地域研究センターを中心に地域の産業振興に役立つ研究を進めてきており、その中で、とくに、製造企業の競争優位特性と地域社会との関連性について、強い関心をもってきた。そのような経緯から私たち長岡大学共同研究グループは、文部科学省科学研究費補助金の交付を受けて、本格的な実証的研究（テーマの名称は『大都市部と農村部における製造業の存立基盤特性と競争特性の比較研究』）を昨年度から3年計画で実施している。

この研究の重要なステップとして、本年2月、全国市町村の商工担当者を対象として各地域の製造企業の経営の特徴、最近の経営状態等に関する包括的なアンケート調査を実施した。このアンケート調査の目的は、地域をその地域における産業構造の統計的特徴に基づいて、6区分に分け、各区分の製造企業のマクロ的特徴を予備的に観察することにある。区分は、「都市部」「中間部」「農村部」の3区分を、さらに工業の「集積地域」「非集積地域」に分けた。新潟県で言えば、中間部工業集積地域は長岡市、農村部工業集積地域は栃尾市、都市部工業非集積地域は新潟市、中間部工業非集積地域は上越市、農村部工業非集積地域は新津市がそれぞれ該当する。都市部工業集積地域は新潟県にはないが、東京の大田区はその代表である。各区分の製造業の統計分析から見られる特徴は鯉江が別稿で報告している。

ここでは、アンケート調査の結果の概要を紹介したい。このアンケート調査の結果を詳しく分析し、今後の調査研究を進めていく予定である。

# 第1章 アンケート調査の概要

## 1. 1 調査票の概要

### (1) 対象者

公式統計が市町村単位で集約されているので、統計との対応を意識して、全国すべての市町村（東京都の区を含む）の商工担当にお願いすることとした。送付数は3240。

### (2) 実施時期

2月中旬に発送し、3月14日までに回答。

### (3) アンケートの主要項目

アンケート調査票の主要項目は次のとおり。質問項目が多岐に亘っているので、回答できる項目だけでも、回答してもらうように依頼した。

## 1. 2 回答状況

### (1) 回収率

回答のあった市町村数は973市区町村で、発送数に対する回収率は30%であった。

### (2) 地域区分別の回答数

地域区分別の回収数、回収率は図表1.1のとおり。

回答全体の7割強が農村部、また、6割が農村部の町村で占められている。全体の傾向を見る場合、生産

1. 回答者について
2. 地域内の中小製造企業の一般的な特徴
  - (1) 中小製造企業間の相互の構造的関係
  - (2) 製造企業の経営の様態
  - (3) 中小製造企業の主要な販売・納入先
  - (4) 中小製造企業のおもな強み
  - (5) 中小製造企業の経営者のタイプ
  - (6) 製造業にとっての地域の現時点での強みと特徴
3. 地域内の製造業全般の最近の景況
  - (1) 製造業事業所の全体としての直近の景況
  - (2) 製造業事業所の最近3年ほどの開業と廃業の年平均件数
  - (3) 製造業事業所の開業、廃業の件数の5年ほど前に比した傾向
  - (4) 製造業事業所の最近の開業の主な理由
  - (5) 製造業事業所の最近の廃業の主な理由
  - (6) 中小製造企業の実質的な倒産にいたる主な理由
  - (7) 中小製造企業が業績回復のために取り組む主な経営努力
4. 地域内の中小製造企業と金融機関の関係
  - (1) 中小製造企業の主力金融機関の種類
  - (2) 2～3年前との比較で中小製造企業に対する貸し渋り、貸し剥がしの傾向
  - (3) 企業の金融機関に対する要望
5. 地域内の雇用の状況
  - (1) 製造業全体のここ1～2年の雇用情勢
  - (2) 製造業全体の2～3年前と比した雇用情勢
  - (3) 最近、職を失った人たちの動静
6. 地域内の企業間の交流を支援する企業データベースの状況
  - (1) 中小製造企業を網羅したデータベースの整備状況
  - (2) データベースの内容
7. 地域内の中小製造企業に対する支援策
8. 自由記述欄

図表1. 1 地域区別の回収数、回収率

地域区分	市区		町村		合計	
	数	率 (%)	数	率 (%)	数	率 (%)
都市部工業集積地域	56	41.5	32	24.1	86	32.8
同 工業非集積地域	49	31.7	30	24.1	79	27.3
中間部工業集積地域	32	47.0	33	26.7	65	30.0
同 工業非集積地域	19	35.0	21	27.3	40	31.6
農村部工業集積地域	77	43.2	352	25.9	429	32.0
同 工業非集積地域	52	46.8	220	28.2	272	31.6
合計	185	41.0	688	26.9	973	29.9

図表1. 2 各地域区分ごとの製造業出荷額の全国比（平成12年工業統計）

	工業集積地域	全国比 (%)	工業非集積地域	全国比 (%)	小計 (%)
市区部	都市部	25.9	都市部	20.0	45.9
	中間部	12.9	中間部	3.8	16.7
	農村部	11.3	農村部	2.8	14.1
	小計 (%)	50.1	小計	26.5	76.6
町村部	都市部	3.4	都市部	0.2	3.6
	中間部	3.6	中間部	0.3	3.9
	農村部	14.6	農村部	1.3	15.9
	小計	21.6	小計	1.8	23.4

活動の量的規模と回答数の分布に偏りがあることに注意する必要がある。

各地域区分ごとの製造出荷額の全国比は図表1.2のとおりである。

### 1. 3 全体としての製造企業の動向

我が国の製造企業の景況および最近の経営の動向については、全国の生産金額の77%を占める市区部からの回答の状況から見てみたい。

#### (1) 全体の景況

今期（平成14年下期）の売上げは減少と見ている地域は全体の8割を占める。その中で、中間部工業集積地域（市区）は減少が64%、不変が29%で、景況感はずっとも良く、中間部、農村部の非集積地域は減少が約90%で悪い。

来期の売上げの見通しについては、全体では約7割弱が減少と予測し、若干景況は回復すると見ている。その中で、中間部工業集積地域は減少が52%でもっとも少なく、逆に中間部工業非集積地域は減少が81%でもっとも高い。

製品の単価は全体に約8割が低下すると見ているが、来期については、低下が6割台に縮小している。

その中で、中間部工業非集積地域は86%がさらに低下すると見ている。

以上を反映して、企業の採算も8割以上が、また、資金繰りも7割以上が悪化と見ているが、その中でも中間部工業非集積地域が他の地域に比べて際立って悪い傾向が見られる。

#### (2) 経営努力

製造企業全体に不況感は強い中で、各企業は当然、さまざまな経営努力を行っている。

新しい顧客・販路の開拓、新製品の開発については、工業非集積地域の方が中間部工業集積地域をはじめとして工業集積地域よりも積極的の様子が見られる。従業員の削減は都市部工業集積地域が他の地域に比べて少ない。賃金水準の切り下げは農村部工業集積、中間部工業非集積、農村部工業非集積地域で多い傾向がある。業務提携に対しては、中間部、農村部の工業非集積地域が少ない。総じて経営努力不足は工業非集積地域に多い。

金融機関による貸し渋り、貸し剥がしは、都市部に比べて農村部の方が少ない傾向が見られる。一方で、金融機関に対して経営指導機能の強化を求める声は農村部工業非集積地域で多く、顧客紹介機能の充実が都

都市部工業集積地域と農村部工業非集積地域で多い傾向がある。

### (3) 開業、廃業の状況

開業は全体に横ばいからやや減少の傾向にあるが、都市部工業集積地域は件数の減少はやや少ない傾向が見られる。開業は新規の会社設立、域内企業の新規事業所開設、域外企業の新規事業所開設が全体としては同じ状況であるが、中間部工業非集積地域は新規会社の設立が多い傾向がある。

一方、廃業については、全体に大幅増加とやや増加の割合が70～80%であるが、農村部工業非集積地域はこれが約60%で、他の地域よりも少ない傾向が読み取れる。廃業理由は都市部工業非集積地域と農村部工業非集積地域で後継者がいないため、あるいは将来を見切った自主廃業が多い傾向があり、倒産は都市部、中間部、農村部で工業非集積地域に多い傾向がある。また、親会社の経営合理化による事業所の閉鎖は農村部と中間部工業非集積地域に、海外への生産シフトによる事業所閉鎖は中間部、農村部の工業非集積地域に多い。倒産理由は、需要の縮小が中間部、農村部の工業非集積地域に、また、資金難は全体に工業非集積地域に多い傾向がある。

### (4) 雇用情勢

労働力の余剰感は中間部工業非集積地域で高く、正社員のパートへの切り替えは男女ともに多い。中間部工業集積地域では同一域内での再就職が難しい傾向がある。中高卒の就職は都市部、中間部の工業非集積地域でやや有利な傾向がある。

## 1. 4 中小製造企業の地域的な特徴

### (1) 企業間関係

中核企業を中心とする階層的下請構造は、中間部工業集積地域に多く、農村部工業非集積地域には少ない。特定の製品分野での工程的な分業関係や大手企業系列の下請企業も農村部工業非集積地域では少ない。農村部は特徴を活かした相互依存・協力関係は極めて薄い。中間部は互いに独立して域内での競合関係が少ない傾向がある。自社独自の製品を持つ企業は都市部工業集積地域と中間部工業非集積地域に多い傾向がある。オンリーワン・ナンバーワン型企業は農村部には極めて少ない。

農村部は県外への出荷が多い。工業非集積地域は日

本全国や海外を販売先としている企業が総じて少ない。

### (2) 強み、弱み

都市部工業集積地域、中間部は技術力が高く、製品開発力に優れている企業が多い傾向がある。農村部の企業は地元の行政担当者からは競争上の強みが少ないと見られている。また、産業の集積効果や市場の近さで農村部は不利と見られ、大学等との連携の実績も著しく少ないようである。

## 1. 5 第1章のとりまとめ

本アンケート調査は市区町村の商工担当者に対するものであるが、回答内容の信頼性が高いとは言えないところがある。したがって、このアンケート結果だけで、地域の特徴を論ずるわけにはいかない。すべての回答者がその地域の製造企業の状況に通じていて、他の地域との相対的な関係で評価しているとは限らないと見られるからである。たとえば、統計からは農村部の賃金水準が低いことは明らかであるが、農村部からの回答では、その様な認識はほとんど見られない。

しかし、地域によって、いろいろな違いがあることは、ある程度明らかにすることはできたと考えている。違いは当初から予想されたものもあれば、予想していなかったものもある。また、差があるに違いないと思っていたことで、差が見いだせなかったものもある。今後は、この結果を参考にして、個々の問題について、企業の当事者を対象とした調査研究を展開する予定である。

(原陽一郎)

## 第2章 中小製造業と金融機関との関係

### 2.1 主力金融機関の状況

アンケートでは、地域内の中小製造業（以下企業と総称）の主力金融機関がどのような機関か（都市銀行か、地方銀行か、信金・信組か）についてもたずねた。

本章では、「市区」のみを対象として分析した。これは「町村」の中の農村部工業集積地域のサンプル数が飛びぬけて多いために全体像がゆがむ恐れを回避するためと、とりあえず、「市区」での特色を把握することに重点を置いたためである。

結果を総合したのが図表2.1と図表2.2であるが、区分6（農村部非工業集積地）でも、都市銀行が主力となっている企業があると答えた回答機関があるので、店舗網の制約にもかかわらず、都市銀行がかなり地方に

も食い込んでいる状況が看取される。

回答機関数は合計で232-236であるが、そのうち、176機関が、対象地域内の企業のなかのいくつかについて、都市銀行が主力となっていると答えている。236-232と176の差は、対象地域内企業で、都市銀行が主力となっている例はないと答えた機関数と考えていいであろう。地域別に見ても、都市部では、都市銀行を主力としている企業が無いと答えたと推定される機関数は比較的少ないが、農村部では、無いと答えたと推定される機関数が多くなっている。これは都市銀行の性格や店舗網、その地域におけるプレゼンスを考えれば、当然の結果であり、一般的な予想とも整合性がある。

アンケート取りまとめ報告では、金融機関種類ごとに、地域区分内企業について、どれくらいの割合で主力となっているかが分かるように集計されている。

図表2.1 中小製造業と金融機関との関係

地域区分	金融機関	地域内の中小製造業の主力金融機関はどこか		
		都市銀行	地方銀行	信金・信組
1. 都市部工業集積地		43	46	47
2. 中間部工業集積地		21	25	26
3. 農村部工業集積地		49	73	68
4. 都市部工業非集積地		24	33	33
5. 中間部工業非集積地		10	13	14
6. 農村部工業非集積地		29	46	44
合計		176	236	232

(注) 数字は、回答した機関（役所など）の数。区分1の都市銀行欄の43は、地域内の企業で、都市銀行を主力としているところがあるとした機関の数である。

区分1（都市部工業集積地域）では、都市銀行が主力となっている企業があると答えた機関数が43あるが、そのうちの37機関が、そのシェア（対象企業数全体で、都市銀行が主力となっている企業数を割ったもの）は40%以下と推定している。都市部は基本的に都市銀行のプレゼンスの大きい地域ではあるが、企業の集積も多いことから、ほぼ常識的なシェアと考えていい。区分4（都市部工業非集積地域）では、都市銀行が主力となっている例があると答えた機関数は24で、そのうちの22が、そのシェアは40%以下と推定している。

また、図表2.2に示すように、すべての区分を通じて、都市銀行が主力となっているシェアを4割以上と推定している例は非常に少ない。地方銀行を主力金融機関と推定している機関数と信金・信組を主力と推定し

ている機関数はほぼ拮抗しているが、両者が主力としてどれくらいの比率を占めているかとなると、それほど明確な傾向は読み取れない。どの地域でも、地銀や信金・信組が主力となっている対象企業数が、全企業の4割以上と推定している機関数が55%ないしそれ以上になっている。あえていえば、都市部では、工業集積地域でも非集積地域でも、地銀の比率が4割以上と考えている機関数が、それぞれ54.3と57.5%であるのに対して、その他の地域では、地銀が4割以上だと推定している機関数が70%後半-80%半ばに達している点で、違いが出ている。信金・信組が主力で、そのシェアが4割以上だと推定している機関数は、すべての地域で70-80%と高い数字になっている。

中小製造業となると、主力金融機関としては、地銀や信金・信組が圧倒的比重を占めていることが推定さ

図表2.2 主力金融機関としての都銀、地銀、信金・信組のシェア

地域区分	都市銀行		地方銀行		信金・信組	
	4割以上	4割以下	4割以上	4割以下	4割以上	4割以下
1	14.0	86.0	54.3	45.7	76.5	23.5
2	4.8	95.2	76.0	24.0	80.7	10.3
3	4.5	95.5	82.2	17.8	70.6	29.4
4	8.3	91.7	57.5	42.5	69.7	30.3
5	10.0	90.0	84.6	15.4	71.6	28.4
6	3.4	96.6	78.2	21.8	63.6	36.4

れる。そして、都市銀行のプレゼンスが低いと考えられる中間部や農村部ほど、地銀や信金・信組が主力としての高いシェアを示しているのは、容易に推定できる点でもある。

## 2. 2 貸し渋り、貸し剥がしの状況

アンケートでは、話題になっている貸し渋り、貸し剥がしについても質問した。すべての地域で、大幅に増加とやや増加と答えた機関数がほぼ50%–75%程度になっていて、やはり依然として、厳しい金融情勢が続いていることが伺われる。横ばいと考えた機関数も30–50%あるが、その背後には、金利の引き上げなどが行われている例もあると推測されるので、金融機関への風当たりは引き続き強いものと思われる。

基本的には、不良債権処理の長期化、景気低迷による金融機関収益力の低下などによる、リスクテイク能力の減退が、貸し渋り現象の原因であるが、あえて、次の点も指摘しておきたい。すなわち、中小製造業の財務内容は必ずしも魅力的な形になっていない例が多い。中小製造業では、オーナー経営が多く、企業活動で得た利益が会社内部に蓄積されず、オーナーの個人財産に振り替えられている例も多いと聞く。オーナーからすれば、借入れ等の場合に、個人保証しているから、結果は同じといった安易な姿勢がないとはいえない。しかし、土地など不動産担保重視の融資姿勢が劇的に変化した今、やはり、借入れ主体である企業自体の財務内容の充実が極めて重要であろう。融資する側からしても、いくら個人保証があるからといっても、財務内容が悪ければ融資は難しくなる。内部格付けの決定とか、あるいは引当金積立を要するような事態では、財務内容とか、企業のもつ収益力、競争力、経営者の資質といった基本が従来以上に重要となる。

こういった面で十分な対応がされているかどうか、貸し渋りの問題を検討するときには重要なチェッ

クポイントとなる。

放漫経営の反動で、融資姿勢がいたずらに慎重になりすぎている傾向もあるが、貸し渋りの原因を、単に、金融機関側だけに求めるのは間違いだと思われるので、融資を受けたい側とする側ともに、金融取引の原点に立ち返っての見直しが必要だと思われる。

## 2. 3 債権流動化需要

アンケートでは、貸し渋り対策の一つの解決策として、今後多様な流動化手法が開発されていくと思われるので、貸し渋りを非難しつつも、対策の一つとして、流動化がどのような受け止め方をされているかを知るために、質問した。

機能充実化の要望について、「少ない」と「ほとんどない」と回答した機関数が、区分2（中間部工業集積地域）で90%を越えた例があるが、これを例外とすれば、30–40%程度の機関が、企業は何らかの充実策を求めていると判断している。しかも、工業集積地域よりも、工業非集積地域の方で、より高い比率になっているのは、多分、金融機関のプレゼンスが相対的に薄く、資金調達手段多様化の要請がより強いのではないかと推定される。

## 2. 4 金融機関への要望

図表2.3にまとめたごとく、アンケートでは5つの課題について質問をした。

各地域を通じて、無担保・無保証融資を求めていると考えた機関数が圧倒的に高い反面、経営指導を求めていると考えた機関数がせいぜい20%程度となっている。この際立った対称は、今後の金融機関経営とか、企業と金融機関との今後の関係のあり方を示唆している。

また、顧客紹介については、無担保・無保証融資ほどではないが、比較的高い需要があるとの判断が出ているが、予想していたほどの比率ではない点が注目さ

れる。流動化については先に述べた通り、まあこの程度だと考えられる。

最後に、金融機関への期待であるが、いずれの地域でも何らかの期待をしていると考えた機関数が、65-75%程度を占めている。これは他の質問で明らかになごとく、無担保・無保証融資拡充への期待が中心と考えていい。

ここで、面白いのは次の点である。すなわち、特に地方立地の金融機関の共通戦略は、「地域密着」であ

る。その中身は、濃密な関係を通じて、経営についてのアドバイス、顧客紹介など、都市銀行にはできないキメ細かなサービス提供にあるとしている。戦略的にもそれしかないと考えるが、必ずしもそれがすんなり受け入れられていない点が明らかになっている。一言でいえば、企業側は、無担保・無保証で金は出して欲しいが、経営指導については、拒むか期待しないかいずれかであり、顧客紹介も大いに期待しているといった熱い思いまでは伝わってこない。

図表2.3 中小製造業の金融機関への要望

(単位：%)

地域区分	要 望 事 項									
	①無担保融資		②経営指導		③顧客紹介		④債権流動化		⑤今後の期待	
	期 待	否定的	期 待	否定的	期 待	否定的	期 待	否定的	弱 い	強 い
1	97.1	2.9	17.9	82.1	50.0	50.0	25.0	75.0	35.7	64.3
2	78.0	22.0	21.1	78.9	33.3	66.7	6.7	93.3	31.3	68.7
3	91.1	8.9	19.5	80.5	37.0	63.0	27.5	72.5	27.5	72.5
4	100.0	0.0	20.2	79.2	41.7	58.3	23.8	76.2	25.0	75.0
5	100.0	0.0	22.2	77.8	20.0	80.0	44.4	55.6	25.0	75.0
6	90.9	9.1	37.5	62.5	48.0	58.0	51.8	48.2	33.4	66.6

(注) 期待；アンケートの「極めて多い」と「多い」の合計、否定的：「少ない」と「ほとんどない」の合計  
弱い；期待しないの「極めて多い」と「多い」の合計、強い；期待しないに対して「少ない」と「ほとんどない」の合計

地域密着といった従来型濃密関係を基本としたものではなく、財務内容や技術力、経営力といった、企業の基本的な点を公正に評価して、それを基本として関係を築いて欲しいといった意味合いが込められていると思われる。融資を受けている企業からの直接の回答ではない点、多少、実態との乖離はある可能性もあるが、直接回答ではないだけに、本音の部分も垣間見ると受け止めるべきであろう。

## 2. 5 第2章のとりまとめ

回答者が銀行と日々やり取りしている企業ではなく、企業の動向を客観的に把握できる立場の役所などの機関である点、実態との整合性に一部問題がないわけではないが、それだけに本音(企業から役所に流される生の声)の部分も明らかになっていると考えていい。

この限られたアンケートからあえて結論めいたものを引き出すとすれば、金融機関の思い(経営方針)と企業側の思い(銀行への期待)との間に、かなりのミスマッチが看取される点である。銀行は、金も出すし、経営指導や顧客紹介もし、企業と運命共同体的な関係構築を、経営の根幹に据えようと意気込んでいるが、

企業側には、無担保でお金を貸してくれればそれでいいといった冷静さが読み取れる。

貸し渋りの問題については、このアンケート結果ばかりでなく、その他の報道でも、銀行は厳しい指弾を受けている。しかし今はあえて言えば、融資関係が、担保主義、人間関係重視といった従来型から、財務内容とかキャッシュフロー重視のいわば市場主義型に大きく変化する時代である。よって、借りの側は財務内容の充実など、この流れに応じた努力を要することになったし、貸す側も、濃密な人間関係といった透明性が必ずしも高くない基準から、リスク分散型融資手法の開発といった高度な商品開発努力と、それらを駆使した、より客観的な基準の採用が求められていると考えていい。

財務内容の充実と商品開発力の充実といった、いわば当たり前のことがきちんと行われるかどうかといった、基本が問われる時代になりつつある点が読み取れる。  
(早川博之)

### 第3章 地域間の雇用特性

本章ではアンケートの5「貴域内の雇用の状況について」の結果を整理する。本稿では市区部・町村部の全12区分を検討対象としている。また項目ごとに、データの集計結果をまとめた図表を載せているので参照されたい。

#### 3.1 雇用の過剰感と失業の動向

##### (1) 人手の過剰感

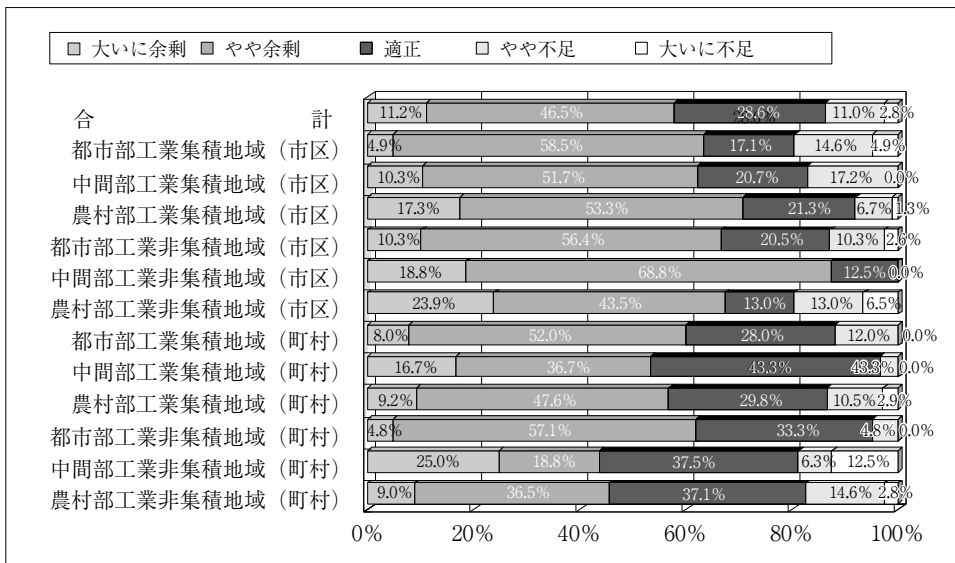
人手が過剰かという問に対して、全体の6割弱が過剰と答えている。適正と答えたものが3割弱。不足と

したのは、12%程度。なかでも過剰感が強いのは、市区部の中間部工業非集積地で、8割以上が過剰だと感じている。

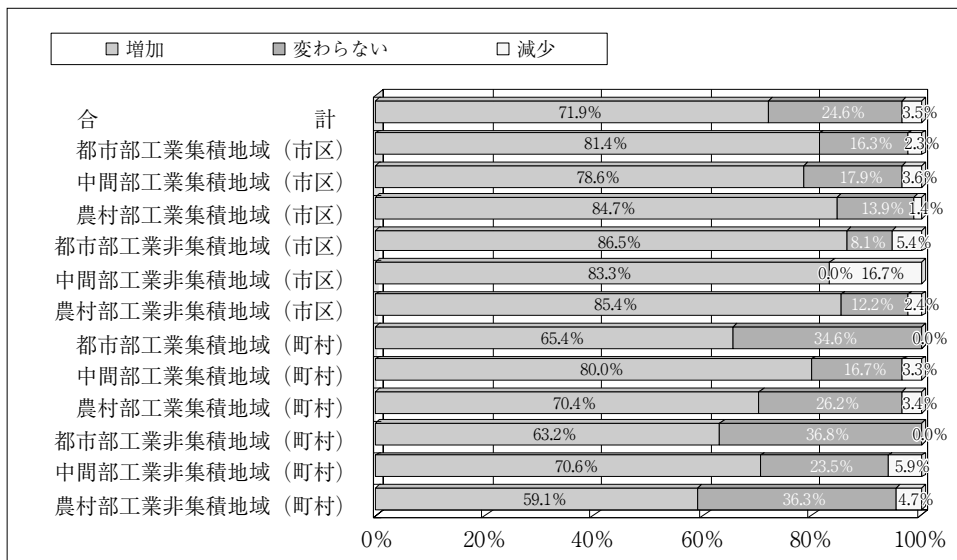
全体的傾向として、町村部は市区部に比べて過剰感が低い。中でも町村の農村部工業非集積地域は「大いに過剰」が9.0%、「やや過剰」が36.5%、合計45.5%となってもっとも低くなっている。それに対応するように、労働力が不足だとする回答は、15.4%と町村部では最も高くなっている。

また市区部の都市部工業集積地域、中間部工業集積地域、農村部工業非集積地域では過剰感がある一方で、人手不足の割合も比較的高くなっている。

図表3.1 人手の過剰感



図表3.2 失業の動向





(2) 失業の動向

次に全般的な失業動向についてみてみよう。全体の約72%で失業が増えていると回答している。「変わらない」が24.6%、「減少している」は3.5%に過ぎない。

ここでも(1)と同様に、町村部のほうが市区部より失業が「増加している」との回答が少ない。もっとも失業が「増加している」との回答が低かったのは、ここでも町村の農村部工業非集積地域となっている。

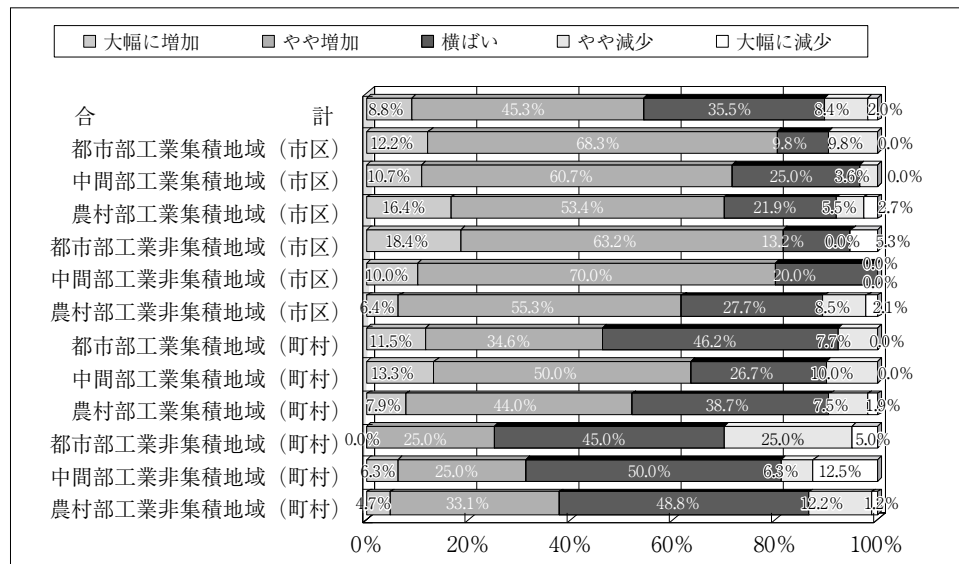
対して増加していると答えた割合が高かったのは、順に、都市部工業非集積地域、農村部工業非集積地域、農村部工業集積地域、中間部工業非集積地域、都市部工業集積地域で、いずれも市区部で80%以上である。

以上のような傾向は、別の回答とも符合している。たとえば地域内の製造業全般の状況を尋ねたアンケート3-(5)の設問では、廃業の状況と、本社による事業所の閉鎖についてたずねているが、どちらも市区部の値が高くなっている。廃業、事業所の閉鎖が、地域の雇用悪化、中でも市区部の悪化に大きな影響を持っているといえる。但し従業員の削減に関しては、町村部のほうが、削減の程度が大きくなっている。

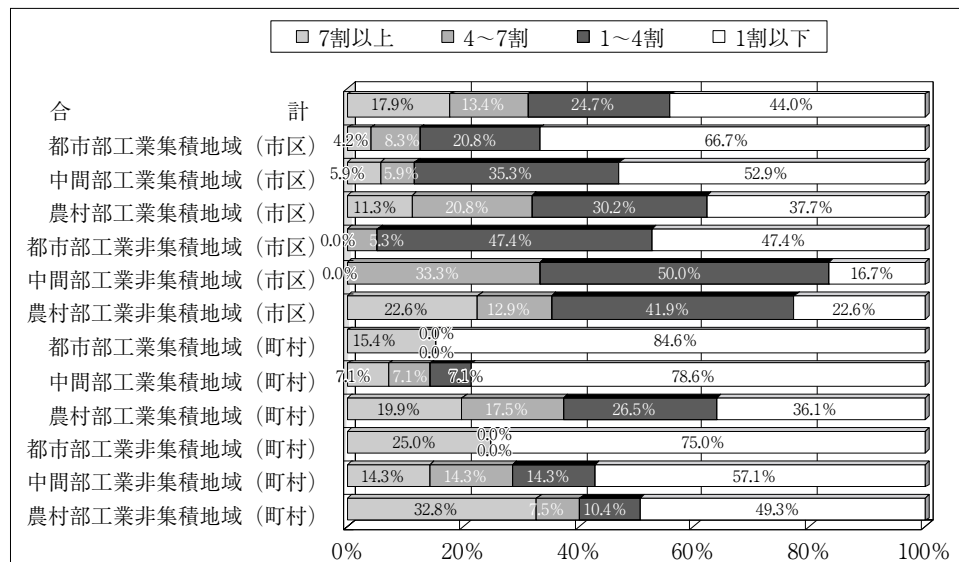
3. 2 賃金水準の動向

賃金の増減について検討する。全体の約64%で賃金は減少したと回答している。変わらないと答えたもの

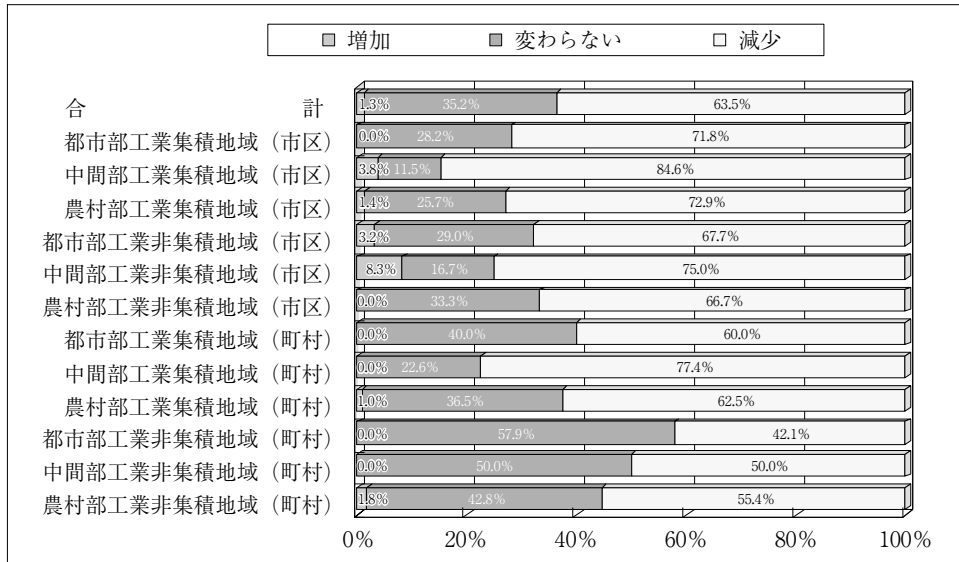
図表3.3 廃業件数の増減



図表3.4 本社（親会社）の経営合理化による事業所の閉鎖



図表3.5 賃金水準



は約35%。増加したとするものは、僅か0.3%である。

ここも今まで同様、町村部で「減少した」との回答の比率が低い(但し町村部の中間部工業集積地域は別、ここでは77.4%が「減少した」と回答)。

ちなみに「減少した」が低い順に並べると、全て町村部の、都市部工業非集積地域(42.1%)、中間部工業非集積地域(50%)、農村部工業非集積地域(55.4%)、都市部工業非集積地域(60%)がならぶ。この後によく、市区部の農村部工業非集積地域(66.7%)、都市部工業非集積地域(67.7%)が続くことになる。

なお、賃金が「増加した」との回答は地域を問わずほとんど無視できるほどしかない。

### 3. 3 雇用形態の「切り下げ」

正社員から非正規社員への身分の切り替えが進行中である。タイトルでは特徴をはっきりさせるため、「切り下げ」という言い方としてみる。

#### (1) 正社員(男)からパートへの切り替え状況

正社員からパートへの「切り下げ」は、全体の4割強で増加、約5割で「変わらない」、「減少した」は約4%である。ここでも町村部のほうが、切り下げが少ない。切り下げが「増加した」の割合が低い準から列挙すると、いずれも町村部で、中間部工業非集積地域(28.6%)、農村部工業非集積地域(30.3%)、都市部工業非集積地域(31.6%)、農村部工業集積地域(39.5%)の順となる。この後に続くのは、中間部工業集積地域(市区部、41.7%)、中間部工業集積地域(町村部、

48.1%)、都市部工業集積地域(町村部、50%)となり、ここまでですべての町村部が入ることになる。また、町村部の中では、工業非集積地域のほうが、集積地域よりも雇用形態の「切り下げ」が進んでいないこととなる。

逆に市区部の中間工業非集積地域は88.9%と、飛びぬけて雇用形態の「切り下げ」比率が高く(但し回答数9件)、その後には農村部の工業非集積地域(74.3%)、都市部工業集積地域(68.6%)、農村部工業集積地域(61.2%)が続いている。

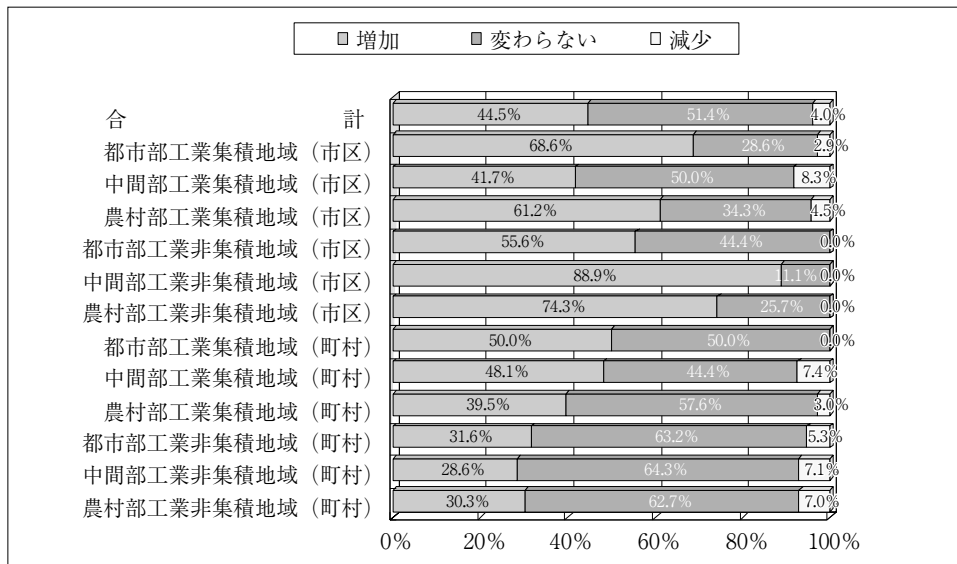
#### (2) 正社員(女)からパートへの切り替え状況

全体の約6割で増加。変わらないが4割弱。減少は4.1%である。

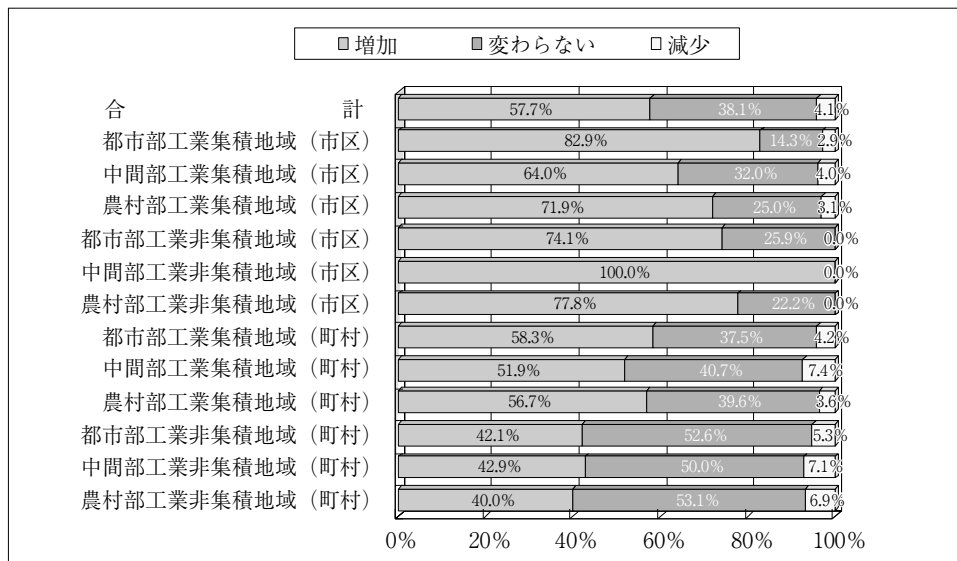
まず指摘しておかなければならないことは、女性の「切り下げ」のほうが、男性よりも進んでいることである。男では44.5%で増加しているという回答であったが、女では57.7%と、約23ポイント上回っている。また次節でふれることになるが、女性のパート・アルバイトを増やしたとする回答44.2%には、このような形態の変更が含まれている可能性がある(これは男性も同様)。

ここでもやはり、町村部のほうが雇用形態の「切り下げ」が「増加した」と答えた比率が、市区部より低い。全ての町村部が、市区部を下回っている。最も低かったのは農村部非工業集積地域で40%。以下、都市部工業非集積地域(42.1%)、中間部工業非集積地域(42.9%)の順になる。ここから見ると、男性と同様女

図表3.6 正社員（男）からパートへの切り替え



図表3.7 正社員（女）からパートへの切り替え



性に関しても、町村部の中で工業非集積地域のほうが、集積地域よりも雇用形態の切り替えが進んでいないことになる。

逆に「増加した」と答えた比率が高いのは、順に（以下全て市区部）中間部工業非集積地域（100%、但し回答数9件）、都市部工業集積地域（82.9%）、農村部工業非集積地域（77.8%）、都市部工業非集積地域（74.1%）となり、市区部では雇用形態の切り替えは工業非集積地域のほうで進んでいるようである。

### (3) パート・アルバイト(男)の雇用状況

パート・アルバイトの雇用は、全体の約39%で増加。約41%で変化なし。19.5%が減少と答えている。

ここでも町村部と市区部の違いが明瞭である。町村部では「増加した」とする回答が低く、全ての町村部で市区部を下回っている（最も低いのは、町村部中間部工業非集積地域の14.3%）。逆に（あるいは当然）「減少した」とする回答は町村部のほうに顕著である。明かに町村部にはパート・アルバイトの雇用が減る傾向が存在する。

パート・アルバイトの雇用が減少したとする回答を高い順に列記すると次の通りである。すなわち、中間部工業集積地域（町村、35.7%）、都市部工業集積地域（町村、30.4%）、農村部工業非集積地域（町村、25.3%）、中間部工業非集積地域（町村、21.4%）、中間部工業非集積地域（市区、20.0%）、農村部工業集積

地域（市区、19.7%）、農村部工業集積地域（町村、17.8%）、都市部工業集積地域（市区、14.7%）中間部工業集積地域（市区、12%）となり、町村部の工業集積地域（都市部と中間部）で減少傾向が強いことがわかる。

(4) パート・アルバイト(女)の雇用状況

全体の約44%で増加。約38%で変わらず。18.4%で減少している。

(1)(2)の、雇用形態の切り替えとは異なり、男女間に大きな違いは見られない。但し雇用形態の切り替えによるパートの増加が、女性のほうが23ポイント多いにもかかわらず、女性のパート・アルバイトが「増加した」との回答が、男性のそれを4ポイントほどしか上回っていないということは、実質的に女性のパート・アルバイトの採用が男性よりも厳しくなっている可能性もある。

次に町村と市区部の違いを見ると、パート・アルバイトの雇用が「増加した」とする回答は、全ての町村部が市区部を下回っている。ここでは町村部の中間部工業非集積地域が14.3%で最も低くなっている。

ここでもパート・アルバイトの雇用が「減少した」と回答した比率が高い順に列挙してみよう。その結果は、中間部工業集積地域（町村、37%）、都市部工業集積地域（町村、30.4%）、農村部工業非集積地域（町村、26.4%）、中間部工業非集積地域（町村、21.4%）、中間部工業非集積地域（市区、20%）、農村部工業集積地域（市区、17.9%）、都市部工業集積地域（市区、17.1%）、中間部工業集積地域（市区・町村同率、

14.8%）となり、明かに町村部の工業非集積地で減少が目立つ。

3. 4 外国人（研修生を含む）への置き換え

外国人の労働省の置き換えについてみると、全体の約23%で増加、変わらないが約62%、減少したとするのは15.2%である。不況の中であっても一時ほどではないにせよ、外国人労働者の導入が進んでいることを示している。

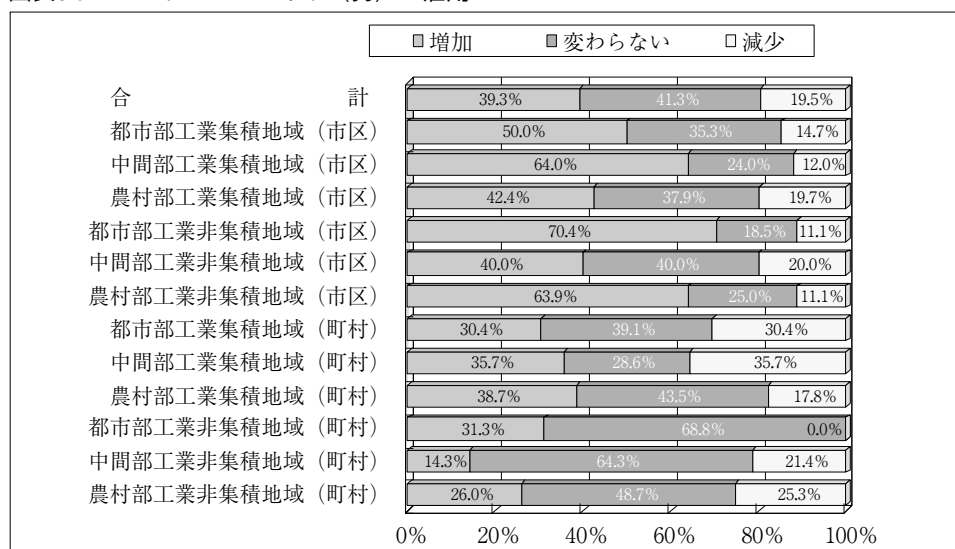
ここでは町村部の工業集積地域で「増加した」とする率が高い。その点を、「増加した」の率が高い順に列挙することで確認すると以下ようになる。

都市部工業集積地域（町村、42.1%）、中間部工業非集積地域（市区、33.3%）、中間部工業集積地域（町村、32%）、農村部工業集積地域（町村、28%）、農村部工業集積地域（市区、24.2%）、中間部工業集積地域（市区、21.7%）、都市部工業非集積地域（市区、17.4%）、農村部工業非集積地域（町村、16.5%）、中間部工業非集積地域（町村、15.4%）、都市部工業集積地域（市区、12.5%）。

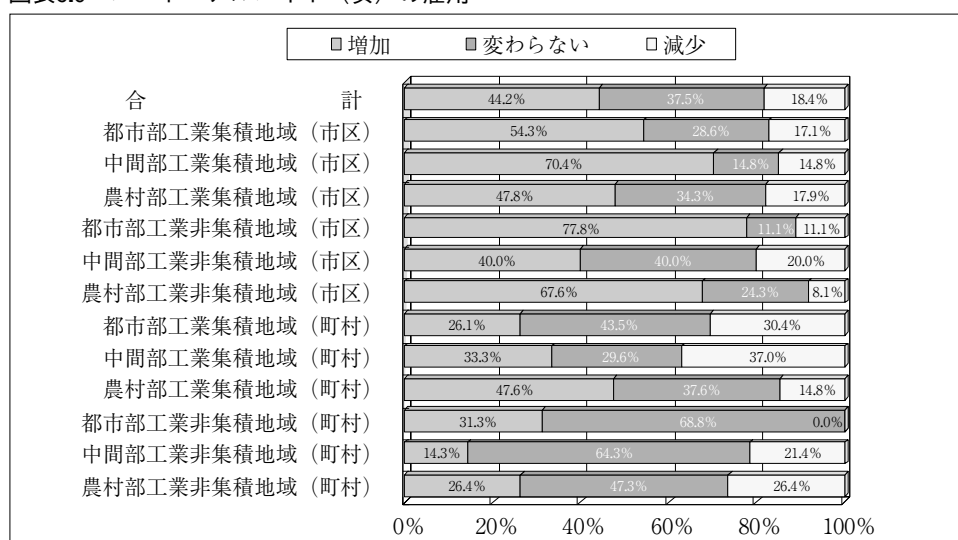
上位五地域の中の、一位、三位、四位が町村部の工業集積地域である。また、上位六地域中、五地域が工業集積地域であることから、工業集積地域、中でも町村部の工業集積地域で置き換えが進む傾向にあるといえよう。

また、市区部の中間部工業非集積地だけは例外であり、今後検討を要するが、傾向としては、市区部でも工業集積地域のほうが、外国人への置き換えが進む傾

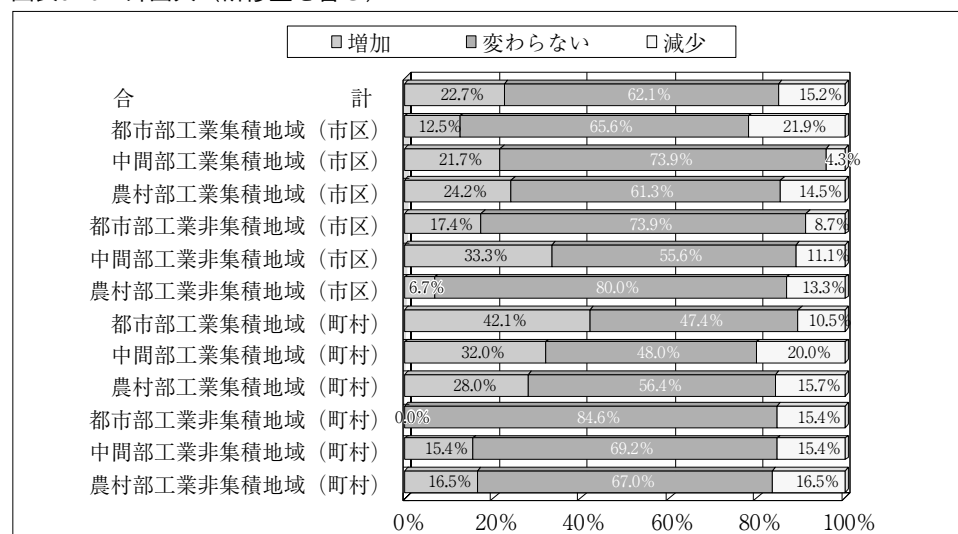
図表3.8 パート・アルバイト（男）の雇用



図表3.9 パート・アルバイト（女）の雇用



図表3.10 外国人（研修生を含む）



向にあるというよう。

以上から、外国人労働者に関しては町村部と市区部ともに工業集積地域で外国人への置き換えが進んでいるといえよう。

### 3. 5 中学高校卒業生の就職率

中学・高校卒業生の就職率は、全体の約78%で減少している。変わらないとしたものは22.1%。増加したとするものは0.8%、実数で6件に過ぎない。

ここでも市区部での就職率悪化傾向が町村部を上回る傾向が見られる。「減少した」の高い順に列挙すると、中間部工業非集積地域（町村、93.3%）、農村部工業非集積地域（市区、89.5%）、中間部工業集積地域（市区、88%）、農村部工業集積地域（市区、87.5%）、都市部工業集積地域（市区、84.6%）、農村部工業集積

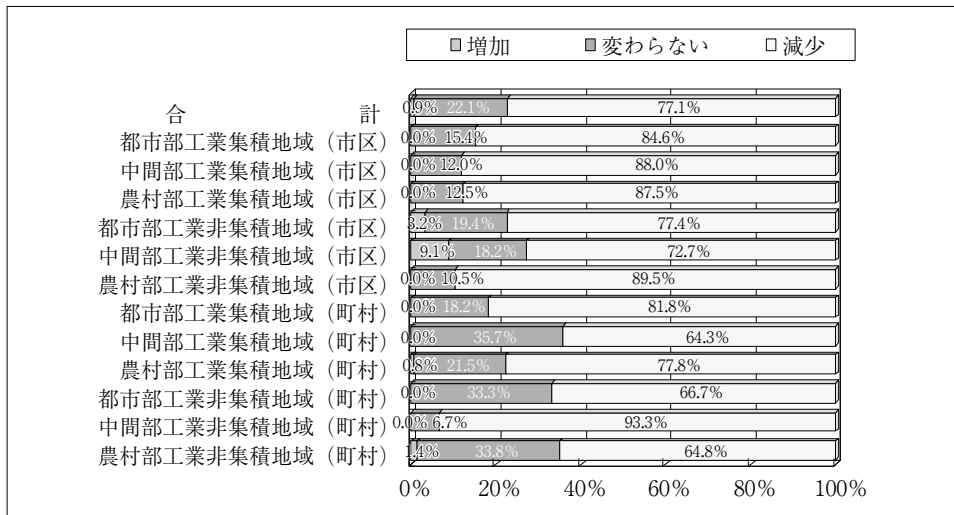
地域（町村、77.8%）、都市部工業非集積地域（市区、77.4%）、中間部工業非集積地域（市区、72.7%）、都市部工業非集積地域（町村、66.7%）、農村部工業非集積地域（町村、64.8%）となる。

町村部の中間部工業非集積地域だけは例外であるが、その後は二・三・四・五位まで市区部が続く。逆に、就職率が「変わらない」と答えた比率で見ると、町村の中間部工業集積地域と非集積地域、及農村部工業非集積地域はいずれも33~36%程度で横並びであり、ここにも町村部のほうが高校生の就職状況が「まし」であることが示されている。

### 3. 6 第3章のとりまとめ

以上から簡単に要点を整理してみたい。第一に、外国人への置き換えを除く全ての設問に於いて、市区部

図表3.11 中学・高校卒業生の就職率



と町村部の違いが明白である。その違いは、市区部で人手過剰、失業増加、そして賃金減少傾向が強い、ということである。また正社員からパートへの身分の切り下げも、市区部のほうが進行しており、市区部では労働条件の悪化が顕著である。また高校生の就職状況も市区部のほうがよくない。但しこの結果は、もともと町村部のほうが雇用状況が悪かったため、削減の余地が少ないことを示しているのかもしれない。

第二に、町村部ではパート・アルバイトの雇用状況は市区部より悪いということである。ただし、これには正社員からパート・アルバイトへの身分切り替えが、市区部で進んでいることが反映されているかもしれない。

第三に、正社員からの身分の切り替えが女性と男性では大きな開きがあるということである。その差は23ポイントになる。それだけ女性のほうが身分の劣悪化が激しいということであるが、にもかかわらず、パート・アルバイトの雇用で、「増えている」という回答で、女性が男性を4ポイントしか上回らなかったことを考慮すると、パート・アルバイトの雇用でも、女性のほうがより不利な立場に立ちつつあるのかもしれない。

第四に外国人への置き換えは、やや増加する方向にあり、市区部・町村部共に工業集積地域を中心に進行しているといえる。

ところでこのような変化の背景にはどのような要因が働いていると考えられるだろうか。この点は、今後更に検討を要するところではあるが、近年の全国的な動向との関連で、雇用形態の切り下げと男女間格差(ジェンダー格差)の問題を指摘しておきたい。

先頃発表された「平成十四年度就業構造基本調査」

によれば、五年前の調査と比較して、雇用形態の非正規化が急速に進行している。この間正規職員から、パート・アルバイト等非正規就業者に身分が変更になったものは35.8%だったのに対し、パート・アルバイト等から正規職員に変更できたものは24.8%に過ぎない。就業者中の「非正規就業者」の割合も、男性で14.8%、女性では50.7%に達した。これを五年前の調査結果と比較すると、男性では4.7ポイント、女性では8.5ポイントの急激な上昇となっている<sup>1</sup>。中でも女性の非正規化の進行は急激である。

この背景には、単に景気が悪化しているだけでなく、1994年以降三回にわたり労働基準法が改定され、女性に関する保護規定の大幅な緩和が実施されるとともに、各種の民間派遣業務が大幅に規制緩和された事が大きく影響していると考えられる。そのため、男性から女性への、それも各種の非正規雇用形態への切り替えが進んでいるのではないかということである。このことは雇用に関する規制の緩和が、女性の労働条件をさらに悪化させるとともに、それが男性の労働条件の悪化にもつながりかねないことを示している。

今回のわれわれの調査でも、女性の非正規化が深刻であることを確認できた。デフレ経済のもとで、特に市区部で身分の切り替え(切り下げ)が深刻であり、中でも女性のそれが深刻である。また外国人労働者の導入が継続していることも、今述べてきた動向と符合している。近年製造業に於いて生産ライン毎の労働者の請負導入が拡大しているが、その中に外国人労働者が含まれることが多いのはよく知られるところである。

ジェンダー格差や低賃金の外国人労働者の導入を利用しつつ、雇用形態の切り下げと労働条件の悪化が進

行している。今後地域間格差とここで指摘した問題がどのように関連しているのか、さらなる検討が必要である。  
(児嶋俊郎)

### 〈註〉

1

1982年度以降の非正規労働者の割合は次の通りである。

	男 性	女 性 (単位：%、カッコ内は対前年比)
1982	7.6	30.7
1987	8.3(0.7)	35.7(5.0)
1992	8.9(0.6)	37.4(1.7)
1997	10.1(1.2)	42.2(4.8)
2002	14.8(4.7)	50.7(8.5)

(出典：「平成十四年度就業構造基本調査」結果の要約  
総務省統計局ホームページによる

<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2002/kakuhou/youyaku.htm> 03/8/29)

## 第4章 企業データベースの作成

### 4.1 企業データベース作成状況

アンケートでは、地域内の中小製造業を網羅したデータベースの作成状況についてたずねた。

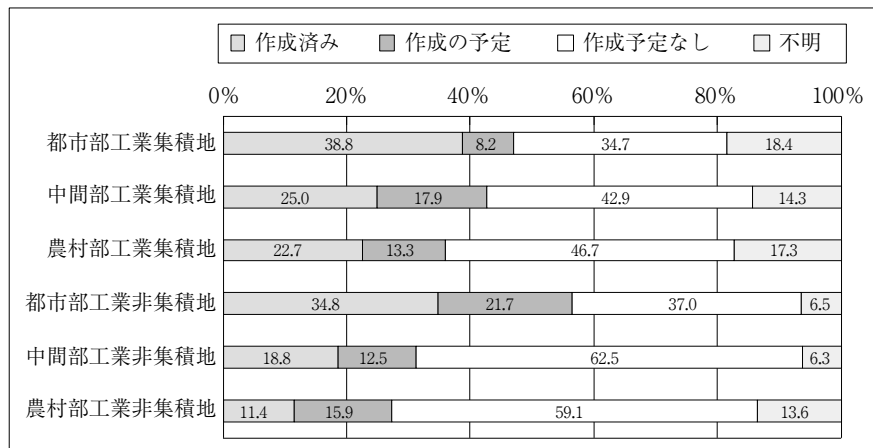
図表4.1は市区部における地域区別のデータベース作成状況を示したものである。全般的には、工業集積地、工業非集積地とも都市部に比べて中間部、農村部でのデータベース作成があまり行われていないことがわかる。それに対応するように、作成の“予定無し”の比率が、工業集積地、工業非集積地とも、中間部と農村部のほうが、都市部に比べて高くなっている。この結果は、設問7（1）“貴域内の中小製造企業（中堅を含む）から行政に対して要望の多い支援策は？”の項目②“企業間ネットワークの強化”と項目⑫“IT化の支援”の結果とほぼ同じ傾向を示している。中間部と農村部では、工業集積地、工業非集積地という地域特性に関係なく、IT化全般に対する要求が都市部に比べて少ないと考えられる。

各地域区分間の比較では、都市部工業集積地と都市部工業非集積地での作成済みの比率の差が4ポイントしかなく、両地域区分では、データベースの作成がほぼ同じ状況にあるといえる。他方、中間部、農村部では、工業非集積地のほうが工業集積地に比べて、データベースを作成していない状況が見て取れる。

データベース作成への今後の取り組みでは、都市部工業非集積地の“作成の予定”の比率が、都市部工業集積地を13.5ポイントも上回っている。都市部では、工業非集積地のほうが今後データベース作成に対して積極的に取り組もうとしているといえる。農村部も都市部ほど顕著ではないが同様のことがいえ、工業非集積地のほうが今後積極的にデータベースを作成しようとしている。これに対して、中間部では、工業集積地のほうがデータベース作成に対して積極的であるといえる。

“作成済み”と“作成予定”の結果をあわせて考えた場合、将来は、都市部工業非集積地でのデータベース利用が他地域区分よりも活発になるものと考えられる。

図表4.1 データベース作成状況



### 4.2 インターネットからのデータベース利用

データベースを“作成済み”あるいは“作成の予定”と答えた市区部について、インターネットから利用できるかどうかをたずねた。

図表4.2は、現在のデータベース（計画中のものを含む）がインターネットからアクセス可能かどうかの状況を示したものである。

全般的には、工業集積地のほうが工業非集積地よりも、インターネットからアクセス可能な状況にあることがわかる。また、工業集積地、工業非集積地とも、都市部のほうが中間部、農村部よりもアクセス可能な

状況にあることも見て取れる。

地域区別の比較では、“利用できる”と答えている比率が、都市部では工業集積地が工業非集積地の1.4倍、同様に中間部では1.9倍となっており、地域区分間で大きな差異が見られる。他方、農村部ではごくわずかな差異しか見られない。従って、データベースを作成（あるいは計画中）している農村部の約6割の地域においてインターネットからデータベースを利用できない現状は、工業集積地・工業非集積地という地域の違いによるものではなく、他の要因によるものと考えられる。



インターネットからの利用に関する今後の取り組みは、現状を負の形で反映し、工業集積地、工業非集積地とも、“準備中”とする比率は高い順に農村部、中間部、都市部となっている。これは、インターネットからの利用の現状をよしとせず、現在利用出来ない地域ほど今後利用できるようにしたいと計画している姿勢を反映しているものと考えられる。

“利用できる”と“準備中”の結果を合わせた比率は約80%から90%となっており、データベースを作成済み（あるいは計画中）の地域の80%以上が、インターネットからアクセスできるデータベースの作成を望んでいる。すなわち、インターネットからのデータベース利用は、地域区分に依存した要求ではなく、どの地域にも共通した要求であると言える。

なお、この部分に関するアンケート結果では、中間工業非集積地の母数が他の地域区分に比べて極端に少ない。そのため、中間工業非集積地の結果は、他の地域区分に比べて精度が低い可能性がある。

#### 4.3 キーワードによるデータベース検索

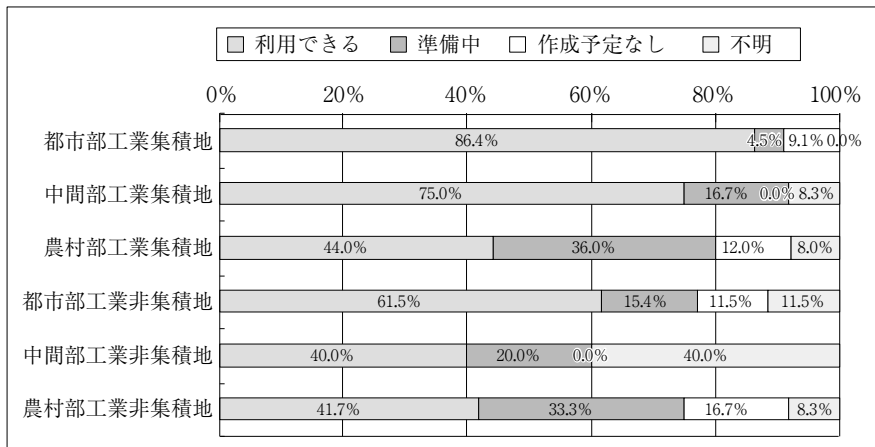
データベースを“作成済み”あるいは“作成の予定”と答えた市区部について、製品名や技術分野によるキーワード検索ができるかどうかをたずねた。

図表4.3は、現在のデータベース（計画中のものを含む）が製品名や技術分野をキーワードにした検索に対応したものであるかどうかのアンケート結果を示したものである。

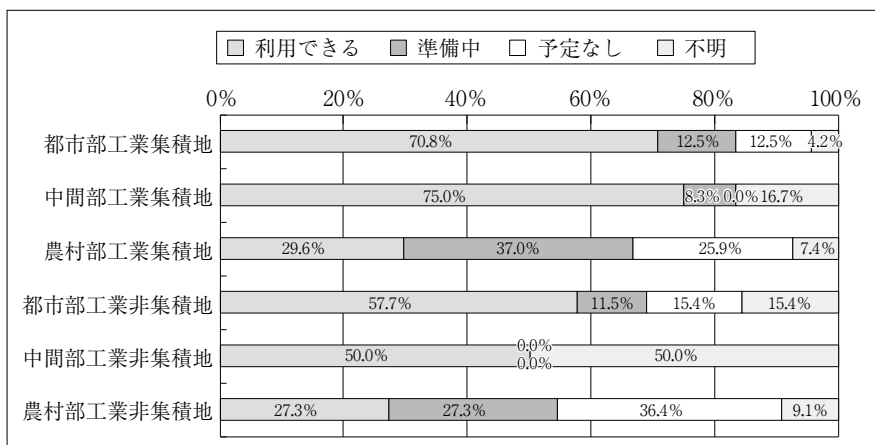
都市部工業集積地と中間部工業集積地では、作成済み（計画中を含む）のデータベースの既に7割以上が製品名や技術分野をキーワードにした検索に対応できている。他方、都市部工業非集積地と中間部工業非集積地では4割から5割、農村部工業集積地と農村部工業非集積地では7割以上のデータベースが製品名や技術分野をキーワードにした検索に対応できていない。

“利用できる”に“準備中”の比率をくわえても、都市部工業非集積地と中間部工業非集積地および農村部工業集積地と農村部工業非集積地では、6割から7

図表4.2 インターネットからのデータベース利用



図表4.3 製品名や技術分野をキーワードとする検索



割のデータベースしか製品名や技術分野をキーワードにした検索に対応することを考えられておらず、都市部工業集積地と中間部工業集積地のデータベースの8割以上が将来対応できることに比べてパーセンテージで10ポイントから20ポイント以上の開きがある。

なお、4.2と同じく、ここでも中間工業非集積地の母数は他の地域区分に比べて極端に少ない。そのため、中間工業非集積地の結果は、他の地域区分に比べて精度が低い可能性がある。

#### 4. 4 第4章のとりまとめ

データベースは、インターネットからアクセス可能となり、さらに製品名や技術分野をキーワードとする検索ができた時にはじめてその価値を発揮し、有効な活用ができるものである。農村部工業集積地およびすべての工業非集積地域では、データベースの有効利用を目指す観点から、インターネットからのアクセスと製品名や技術分野をキーワードとする検索ができるように現在のデータベースを見直す必要があることをこのアンケート結果は示している。 (高橋治道)

## 第5章 企業支援に関する各自治体の要望

### 5.1 企業支援に関する要望

本アンケート調査では、企業支援に関して中小（中堅を含む）製造企業から各自治体に寄せられる支援要望についても調査している。有効回答市町村数は無回答があるため、各要望事項でかなり異なるが、およそ640自治体から750の自治体から回答が得られている。

本章では、市町村すべてを対象に結果を整理する。

支援要望の結果は、図表5.1のとおりである。要望が「極めて多い」、「多い」と回答している自治体割合を加える（以下、同様）と、「設備、運転資金の低利融資の拡充」が最も多く70.2%であり、「公的金融支援の条件緩和」が51.3%で続いている。この支援要望は、既存企業を対象とした金融支援であり、資金繰りの厳しさの表れと考えられる。ただし、「中小企業の社債発行支援」は3.6%であり、中小企業の規模では独自の社債発行は非現実的なものと考えられているようである。他の支援策で、比較的要望が多いのは、「販路開拓の支援」(37.5%)、「起業資金調達源の充実」(36.8%)である。販路拡大は明らかに販売促進策であり、ものが売れないことに企業は頭を悩ましている様子が伺え

る。起業支援は、要望としては第4位であるが、新設事業所よりも圧倒的に既存企業が多いことを考えると、潜在的起業家は存在しているものと思われる。

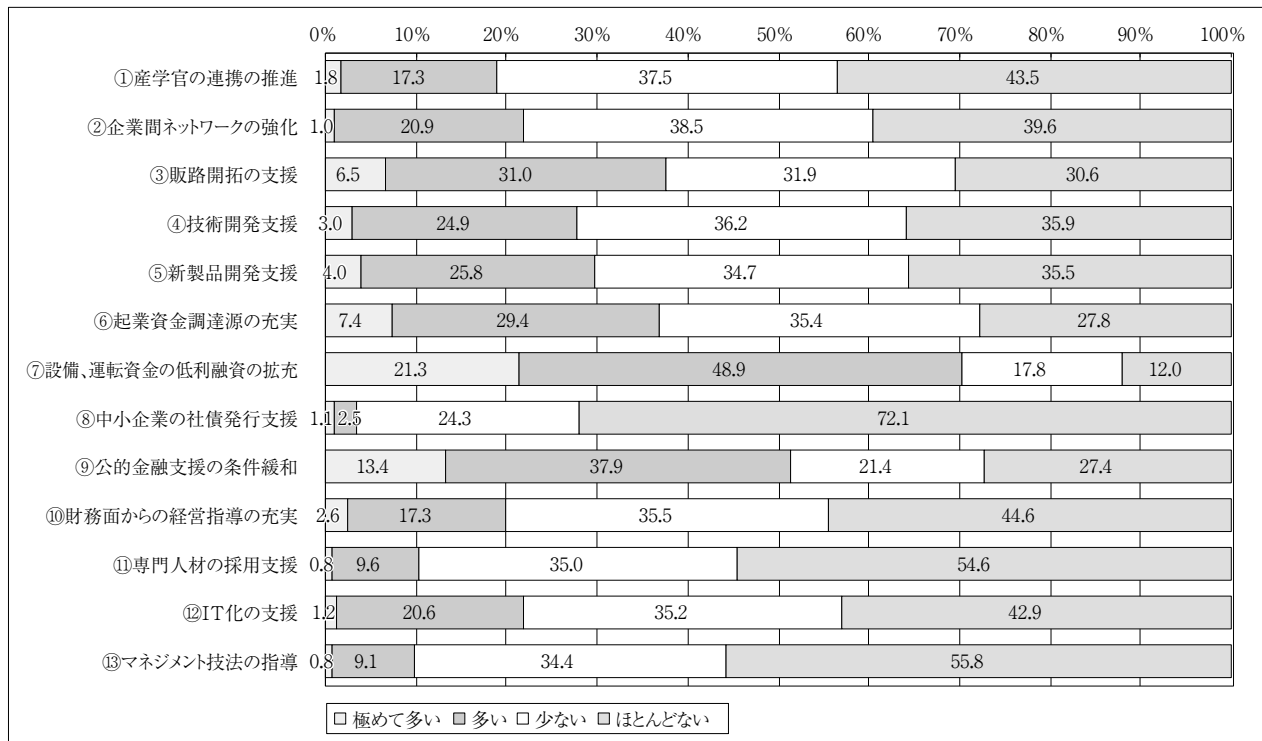
これに対して、技術支援に関する要望は相対的に低くなっている。具体的には、「新製品開発支援」でも29.8%であり、「技術開発支援」(27.9%)、「企業間ネットワークの強化」(21.9%)が続き、各地域で現在積極的に進められている「産学官の連携の推進」に至っては19.1%に止まっている。さらに製品開発とは別の企業支援策は総じて要望が少なく、「IT化の支援」(21.8%)、「財務面からの経営指導の充実」(19.9%)、「専門人材の採用支援」(10.4%)、「マネジメント技法の指導」(9.9%)となっている。

### 5.2 個別支援策の地域別要望比較

図表5.2は各支援策に対する要望を、地域区分別にまとめたものである。なお、図表中（ ）内の自治体数は有効回答数である。各支援策への地域区分別要望度の地域間パターンをみるために、支援策間の相関係数を計算した結果は、図表5.3のとおりである。この相関係数をもとに支援策をグループ分けすると、以下のように分類できる。

#### a. 技術支援

図表5.1 中小・中堅製造企業からの支援策の要望



- 「①産学官の連携の推進」、「②企業間ネットワークの強化」、「④技術開発支援」、「⑤新製品開発支援」、「⑫IT化の支援」
- b. 販路開拓支援  
「③販路開拓の支援」
- c. 起業資金支援  
「⑥起業資金調達源の充実」
- d. 運転資金支援  
「⑦設備、運転資金の低利融資の拡充」
- e. 経営技術支援  
「⑧中小企業の社債発行支援」、「⑩財務面からの経営指導の充実」、「⑪専門人材の採用支援」、「⑬マネジメント技法の指導」
- f. 公的金融支援  
「⑨公的金融支援の条件緩和」

(1) 技術支援

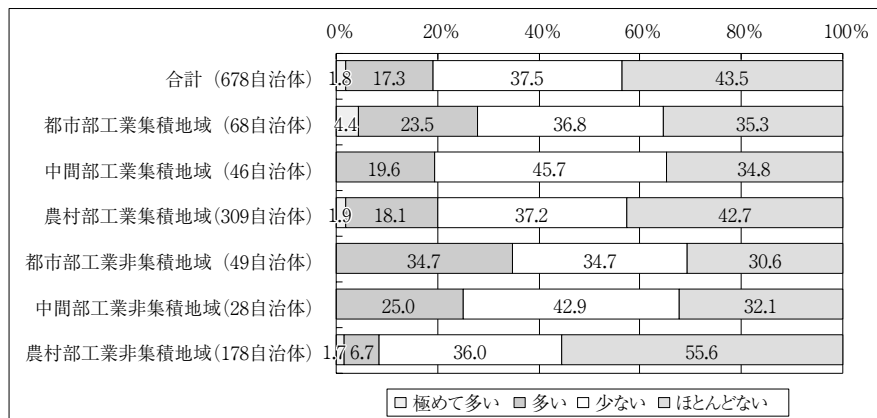
技術支援関連項目としては、「産学官の連携の推進」(図表5.2(1))、「企業間ネットワークの強化」(図表5.2(2))、「技術開発支援」(図表5.2(4))、「新製品開発支援」(図表5.2(5))、「IT化の支援」(図表5.2(12))が含まれる。

これらの支援策に関する要望は、都市部で多く、農村部工業非集積地域の要望が少ない傾向がみられる。本アンケートにおいては、大学等の連携の実績について他市町村よりも有利かどうかとも質問しており、その結果は、都市部工業非集積地域、都市部工業集積地域、中間部工業集積地域が有利という回答が多くなっている。中間部工業集積地域については産学連携の要望が少ないものの、大学等が近くにあるところほど産学連携要望が高いという傾向がみられる。つまり、実績として連

図表5.3 支援策間の相関係数

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬
①産学官の連携の推進	1.000	0.945	0.654	0.919	0.902	0.746	-0.316	0.684	0.374	0.859	0.829	0.948	0.823
②企業間ネットワークの強化	0.945	1.000	0.675	0.939	0.906	0.723	-0.245	0.616	0.354	0.892	0.840	0.958	0.803
③販路開拓の支援	0.654	0.675	1.000	0.805	0.850	0.814	0.384	0.205	0.782	0.436	0.375	0.705	0.367
④技術開発支援	0.919	0.939	0.805	1.000	0.974	0.876	-0.025	0.449	0.554	0.788	0.683	0.915	0.656
⑤新製品開発支援	0.902	0.906	0.850	0.974	1.000	0.887	-0.010	0.485	0.573	0.774	0.698	0.930	0.690
⑥起業資金調達源の充実	0.746	0.723	0.814	0.876	0.887	1.000	0.210	0.149	0.643	0.572	0.385	0.711	0.392
⑦設備、運転資金の低利融資の拡充	-0.316	-0.245	0.384	-0.025	-0.010	0.210	1.000	-0.689	0.675	-0.454	-0.625	-0.271	-0.630
⑧中小企業の社債発行支援	0.684	0.616	0.205	0.449	0.485	0.149	-0.689	1.000	-0.067	0.761	0.910	0.715	0.936
⑨公的金融支援の条件緩和	0.374	0.354	0.782	0.554	0.573	0.643	0.675	-0.067	1.000	0.163	0.007	0.354	0.024
⑩財務面からの経営指導の充実	0.859	0.892	0.436	0.788	0.774	0.572	-0.454	0.761	0.163	1.000	0.905	0.886	0.903
⑪専門人材の採用支援	0.829	0.840	0.375	0.683	0.698	0.385	-0.625	0.910	0.007	0.905	1.000	0.886	0.971
⑫IT化の支援	0.948	0.958	0.705	0.915	0.930	0.711	-0.271	0.715	0.354	0.886	0.886	1.000	0.860
⑬マネジメント技法の指導	0.823	0.803	0.367	0.656	0.690	0.392	-0.630	0.936	0.024	0.903	0.971	0.860	1.000

図表5.2(1) 産学官の連携の推進



携が図られている地域ほど、要望も高くなっている。

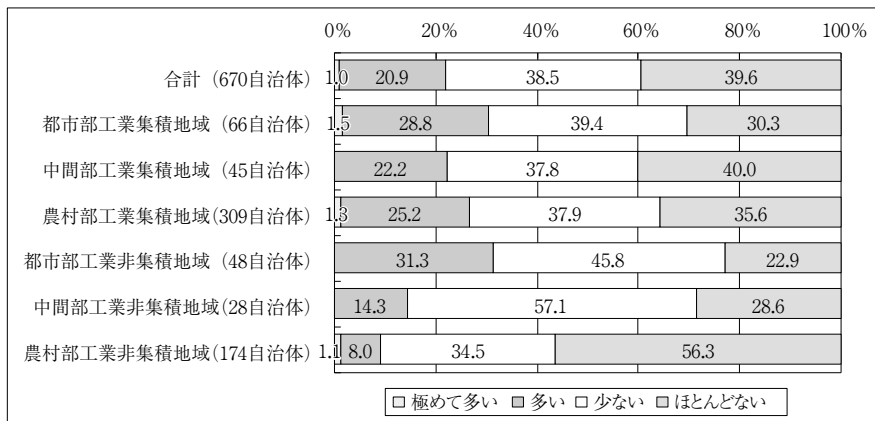
(2) 販路開拓支援

図表5.2(3)は「販路開拓の支援」要望について、地域区分別にまとめたものである。この項目は、他の支援策とはかなり異なった結果が得られている。都市

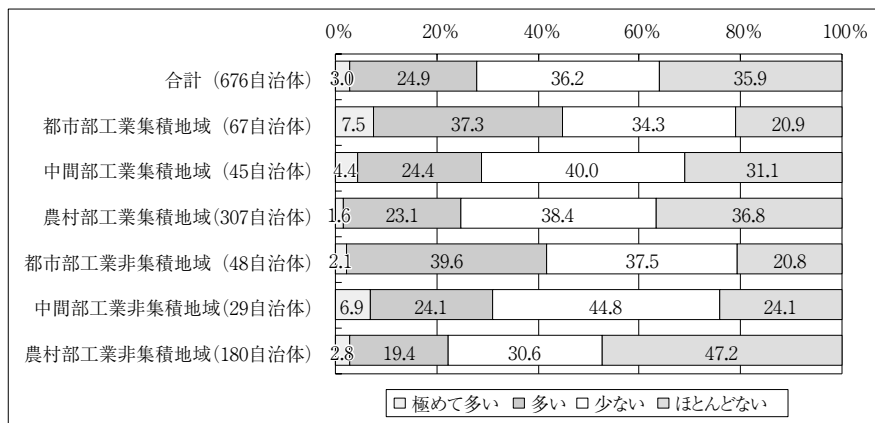
部工業非集積地域(68.0%)と都市部工業集積地域(56.7%)の要望が非常に高く、他の地域は中間部工業非集積地域40.0%、中間部工業集積地域37.0%、農村部工業集積地域35.0%、農村部工業非集積地域26.3%となっている。

自地域内および周辺地域が販売・納入先の企業が多

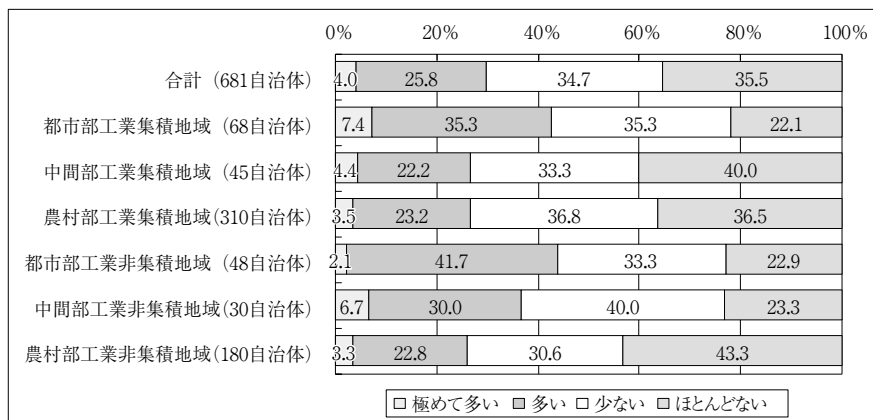
図表5.2(2) 企業間ネットワークの強化



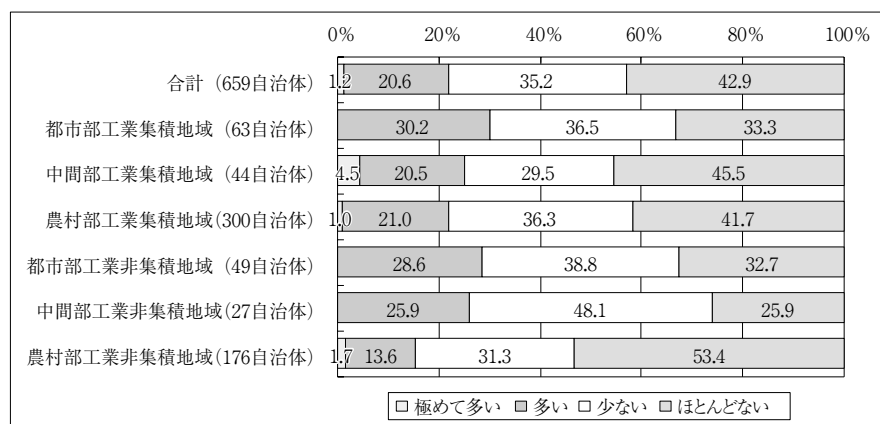
図表5.2(4) 技術開発支援



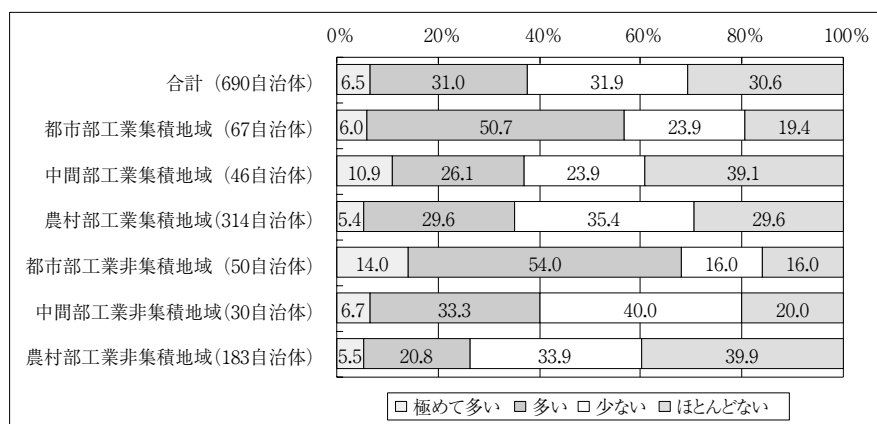
図表5.2(5) 新製品開発支援



図表5.2(12) IT化の支援



図表5.2(3) 販路開拓の支援



いと回答している自治体割合を集計すると、都市部工業集積地域77.9%、都市部工業非集積地域77.0%、中間部工業集積地域66.1%、中間部工業非集積地域60.6%、農村部工業集積地域56.8%、農村部工業非集積地域62.1%であった。これに対して、日本全国を対象としている企業が多いと回答している自治体の割合は、都市部工業集積地域48.5%、都市部工業非集積地域30.0%、中間部工業集積地域43.9%、中間部工業非集積地域32.4%、農村部工業集積地域47.8%、農村部工業非集積地域24.1%であった。

都市部工業非集積地域は、全国展開している企業割合が少なく、自地域や周辺地域との結びつきが強く、販路が限定されていることが、この支援策を要望する結果として表れている可能性がある。農村部工業集積地域などは、その逆になっている可能性がある。さらに、大手企業の系列下請け企業が多い地域は工業非集積地域ではなく工業集積地域である結果も得られており、農村部工業集積地域のねばり強さが裏付けられそうである。

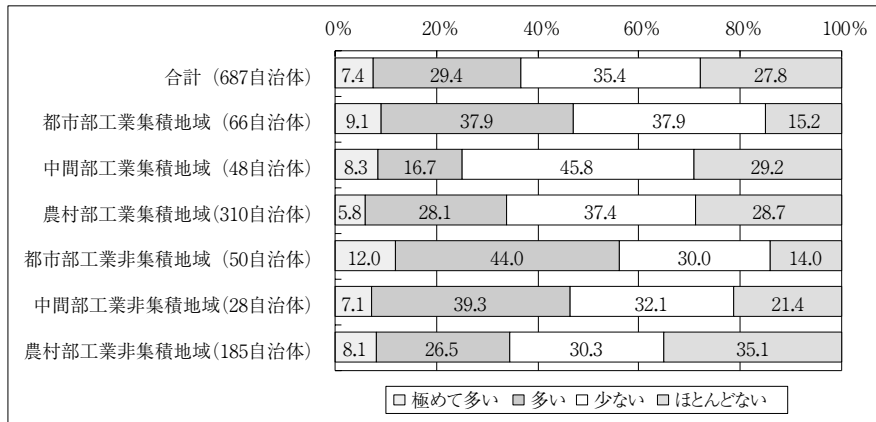
### (3) 起業資金支援

図表5.2(6)は「起業資金調達源の充実」に対する要望を、地域区分別にまとめたものである。この支援策に対する要望が最も高いのは都市部工業非集積地域の56.0%であり、以下、都市部工業集積地域(47.0%)、中間部工業非集積地域(46.4%)、農村部工業非集積地域(34.6%)、農村部工業集積地域(33.9%)、中間部工業集積地域(25.0%)となっている。一般に、都市部の方が開業率が高いことが知られているが、この結果と合致するものである。中間部工業集積地域は既にかんりの集積がある地域(代表的な地域としては、新潟県長岡市、三条市、燕市、愛知県東海市があげられる)であり、新規開業よりも現在厳しい状況に置かれている製造業の支援要望の声が大きいようである。

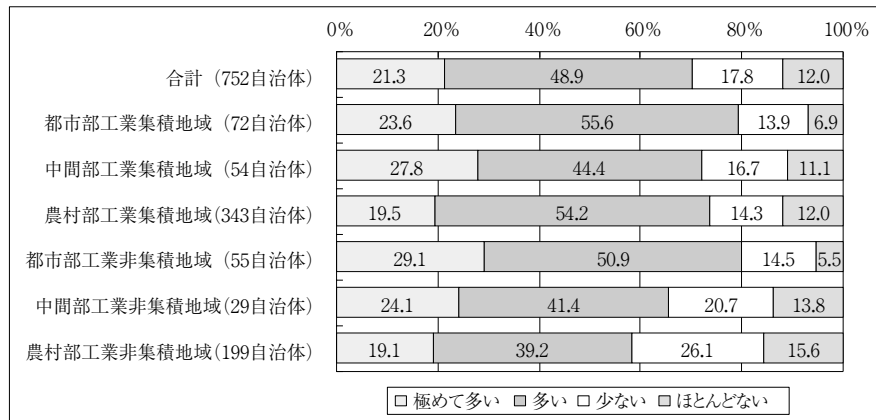
### (4) 運転資金支援

図表5.2(7)は「設備、運転資金の低利融資の拡充」に対する要望を、地域区分別にまとめたものである。この支援策は各地域で最も要望の多い支援策である。

図表5.2(6) 起業資金調達源の充実



図表5.2(7) 設備、運転資金の低利融資の拡充



この支援策に対する要望が最も高いのは都市部工業非集積地域の80.0%であり、以下、都市部工業集積地域(79.2%)、農村部工業集積地域(73.7%)、中間部工業集積地域(72.2%)、中間部工業非集積地域(65.5%)、農村部工業非集積地域(58.3%)となっている。あらゆる支援策に対する要望が高くでる傾向がある都市部工業非集積地域を除くと、工業集積地域の方がこの要望は高くなっている。このことから、製造業全体の資金繰りの厳しさをみることができる。

#### (5) 経営技術支援

経営技術支援項目としては、「中小企業の社債発行支援」(図表5.2(8))、「財務面からの経営指導の充実」(図表5.2(10))、「専門人材の採用支援」(図表5.2(11))、「マネジメント技法の指導」(図表5.2(13))が含まれる。これらの支援策に共通する点は、農村部の要望が比較的多いことである。他の支援策が都市部で多いのに対して特徴的である。

「財務面からの経営指導の充実」支援要望について

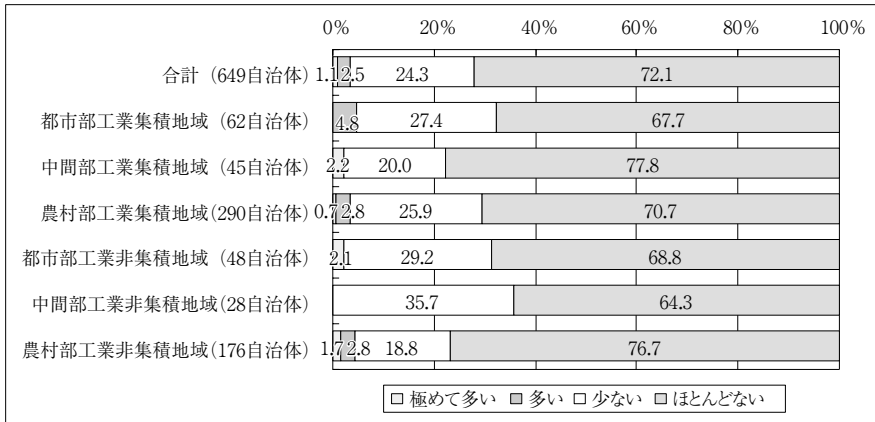
は、都市部工業集積地域が23.4%で最も高い結果となっており、次いで農村部工業集積地域が21.2%、農村部工業非集積地域が18.6%となっている。「専門人材の採用支援」については地域による差は少ないものの、農村部非工業集積地域が最も高くなっている。「マネジメント技法の指導」では都市部工業非集積地域が14.6%と最も高いが、農村部工業集積地域が10.1%、農村部工業非集積地域が9.9%で続いている。

はっきりしたことは言えないが、この点は、商工会議所と商工会のサービスの違いなどの影響も考えられそうである。商工会議所は地域においてオピニオンリーダー的役割を果たしているが、商工会はもっと地域企業に密着したサービス(経理面や法的相談等)を提供することが知られている。そのような状況において、普段から受けているサービスへの要望が高いという形で表れたのではないかと思われる。

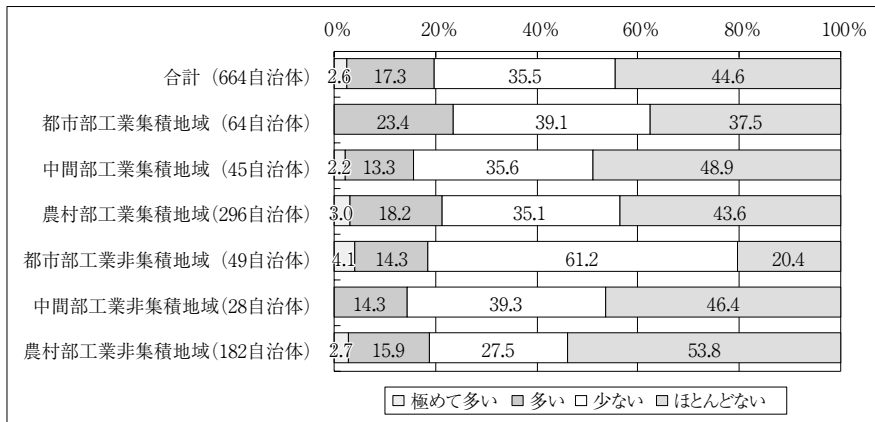
#### (6) 公的金融支援

図表5.2(9)は「公的金融支援の条件緩和」に対する

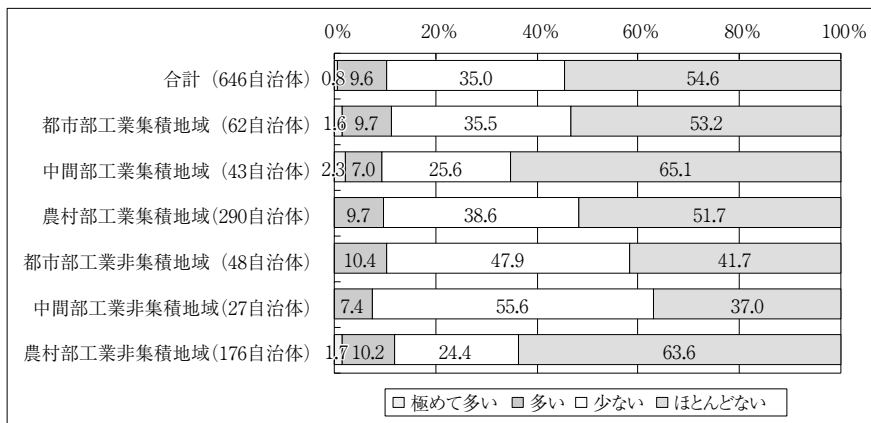
図表5.2(8) 中小企業の社債発行支援



図表5.2(10) 財務面からの経営指導の充実



図表5.2(11) 専門人材の採用支援

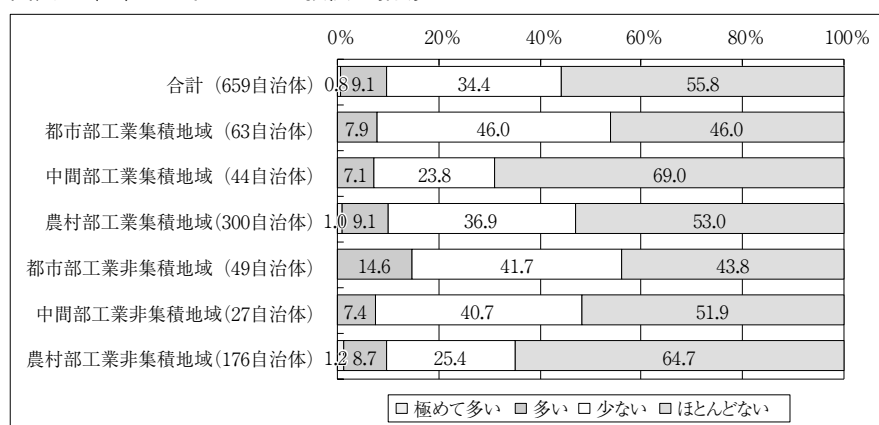


る要望を、地域区別にまとめたものである。この支援策は「設備、運転資金の低利融資の拡充」に次いで要望の多い支援策である。この支援策に対する要望が最も高いのは都市部工業非集積地域の70.4%であり、以下、都市部工業集積地域（63.6%）、農村部工業集積地域（52.5%）、中間部工業集積地域（47.9%）、中間

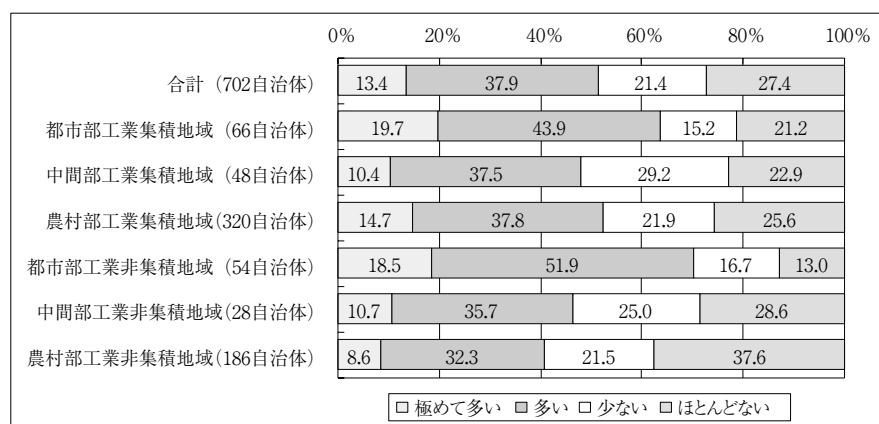
部工業非集積地域（46.4%）、農村部工業非集積地域（40.9%）となっている。「設備、運転資金の低利融資の拡充」に比較して、中間部ないし農村部で、この支援要望が低い結果となっている。このことは、当面の「設備、運転資金の低利融資の拡充」よりも、「公的金融支援の条件緩和」の方が大企業や金融機関が受ける



図表5.2(13) マネジメント技法の指導



図表5.2(9) 公的金融支援の条件緩和



ような支援とを感じる地域風土の表れとも思われる。

### 5. 3 第5章のとりまとめ

研究はまだまだ中間段階であり、今後より詳細な分析が望まれることは十分承知しているが、現段階で明らかとなった点を整理して、本章のまとめとしたい。

- ◆ 支援策としては、「設備、運転資金の低利融資の拡充」、「公的金融支援の条件緩和」、「起業資金調達源の充実」という資金支援要望が高くなっており、「販路開拓の支援」がそれに続いている。
- ◆ 「産学官の連携の推進」、「企業間ネットワークの強化」、「技術開発支援」、「新製品開発支援」、「IT化の支援」という技術支援は、実際にはかなり行われている支援策ではあるが、資金支援ほどには要望は高くはなく、「中小企業の社債発行支援」、「財務面からの経営指導の充実」、「専門人材の採用支援」、「マネジメント技法の指導」という経営技術指導に対する支援要望はこれからという感じ

である。

- ◆ 地域別に支援要望をみると、総じて都市部で高く、農村部で低い結果となっている。このことは経営風土と関連があるものと思われる。経営技術支援要望が農村部で相対的に多いことは、特徴的である。(鯉江康正)

## 第6章 全体のとりまとめ

本アンケート調査は、市区町村の商工担当者に対するものであり、全体的動向および印象を伺っている。したがって、詳細な分析は今後予定している企業の当事者を対象とした調査研究を展開する中で行っていくが、現段階で明らかとなった点を、製造企業の景況の観点、金融の観点、雇用特性の観点、情報化の観点、企業支援の観点から整理しておく。

- ◆ 製造業の景況感では、今期（平成14年下期）の売り上げは減少とみている地域は全体の8割を占めている。来期の売り上げ見通しについては、全体で約7割弱が減少と予測している。また、製品の単価は全体の約8割が低下するとみている。以上のことから、企業の採算も8割以上が、また、資金繰りも7割以上が悪化とみている。
- ◆ 中小製造業と金融機関の関係では、金融機関の思い（経営方針）と企業側の思い（銀行への期待）との間に、かなりのミスマッチが看取される。貸し渋りや貸し剥がしの問題については、融資関係が担保主義、人間関係重視といった従来型から、財務内容とかキャッシュフロー重視のいわば市場主義型に大きく変化する時代であり、すべての地域で増加と答えた機関数がほぼ50%~75%程度になっている。このことから、厳しい金融情勢が続いていることが伺える。
- ◆ 雇用情勢に関しては、町村部よりも市区部で人手過剰、失業増加、賃金減少傾向が強い結果が得られているが、パート・アルバイトの雇用状況は町村部の方が悪い結果となっている。正社員からの身分の切り替えについては、男性よりも女性の方が著しく身分の劣悪化が激しい。また、外国人への置き換えは、全体としてやや増加する傾向にあり、市区部・町村部ともに工業集積地域を中心に進行している。
- ◆ 情報化に関して、地域内の中小製造業を網羅したデータベースの作成状況を伺っている。データベースは、インターネットからアクセス可能となり、さらに製品名や技術分野をキーワードとする検索が可能となったときにはじめてその価値を発揮し、有効な活用ができるものである。このようなデータベースの作成は、農村部工業集積地域およびすべての工業非集積地域では遅れており、今後、データベースを見直す必要があることをアンケー

ト結果は示している。

- ◆ 企業支援策としては、「設備、運転資金の低利融資の拡充」、「公的金融支援の条件緩和」、「起業資金調達源の充実」という資金支援要望が高くなっており、「販路開拓の支援」がそれに続いている。「産学官の連携の推進」、「企業間ネットワークの強化」、「技術開発支援」、「新製品開発支援」、「IT化の支援」という技術支援は、実際にはかなり行われている支援策ではあるが、資金支援ほどには要望は高くはなく、「中小企業の社債発行支援」、「財務面からの経営指導の充実」、「専門人材の採用支援」、「マネジメント技法の指導」という経営技術指導に対する支援要望はこれからという感じである。地域別に支援要望をみると、総じて都市部で高く、農村部で低い結果となっている。このことは経営風土と関連があるものと思われる。経営技術支援要望が農村部で相対的に多いことは特徴的である。

（鯉江康正）

# 日本経済はなぜオチコボれたのか …その原因とこれからの展望

当地域研究センター副所長・長岡大学産業経営学部教授 原 陽一郎

## 【目次】

1. 日本経済 長期低迷の根本原因は？
2. 国際比較から見る日本経済
3. 日本のイノベーションの特徴とイノベーション・システムの問題点
4. 日本社会が改革すべきこと

私は経済の専門家ではない。私の専門は技術マネジメントとイノベーションのダイナミック・メカニズムである。この5年ほどはイノベーションについての国際比較に重点を置いて研究活動を行ってきた。そして、イノベーションの観点から我が国の経済の問題を考えるようになった。我が国のイノベーション・システムが時代遅れになったことが90年代の長い景気低迷の根本原因だという思いは強くなるばかりだった。私から見れば、小泉首相の「構造改革なくして経済成長なし」は基本認識としてまったく正しいのである。彼の唱える構造改革の重点も決して的外れとはいえない。

我が国の戦後の政治で、経済の問題が重要な政策課題に登るようになったのは90年代に入ってからである。マスコミの政策論議の場にエコノミストが頻繁に登場するようになった。しかし、このマスコミ・エコノミストはほとんどが産業の現場に疎い金融系のエコノミスト。彼らは時代遅れのケインズの講釈を繰り返すばかりで、少なくとも構造問題に言及する人はあまりいない。これに対しては、産業の実態に詳しい現場型エコノミスト達（大学の研究者や企業関係者に多い）は一樣に不快感を抱いていたのだ。私は日本経済の問題の本質をマスコミ・エコノミストが気付いていない日本の社会構造の変化とそれに対応できなかったイノベーション・システムの問題から検証してみようと思った。

こうした問題意識に基づいてまとめた私の考えはほぼ1年前頃から経済や産業の関係者の会合で披露し、

「オチコボレ日本経済と小泉改革」と題して月刊誌にも発表した（化学経済、2002年11月号）。さらに昨年12月に経営研究所（土屋守章東京大学名誉教授主宰）定例研究会で本格的なディスカッションの材料として提示した。そこに集まった専門家からは特段の反論はなかった。その後の進展は私の見方が正しかったことを裏付けているように思える。本稿は当時のディスカッションの結果とその後の分析も踏まえて纏め直したものである。

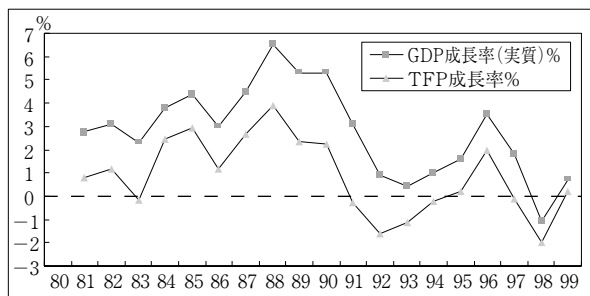
## 1. 日本経済 長期低迷の根本原因は？

### （1）80年代と90年代の落差

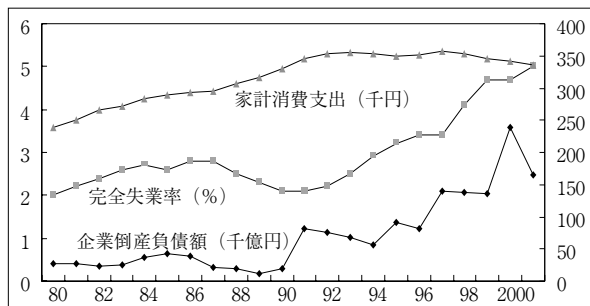
日本の経済は1980年代と90年代とでは、様変わりの様相を呈した。経済の主要指標でそれを示してみたい。＜落差が大きい80年代と90年代＞

日本経済は80年代、好調だったが、一転して90年代

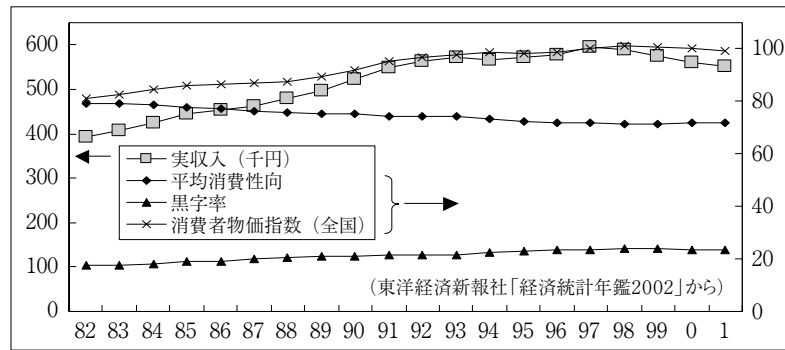
図表1 主要経済指標の推移



平均成長率	80年代	90年代
GDP	4.1%	1.9%
TFP	1.3%	-0.3%



図表2 家計の長期トレンド



図表3 最近の生活満足度

	満足+まあ満足		やや不満+不満
レジャー・余暇生活	58.9%	↑	37.1%
所得・収入	42.9%	↑	53.7%
資産・貯蓄	36.5%	↑	58.5%
耐久消費財	71.7%		24.0%
住生活	71.2%		26.7%

注) ↑印は前年調査より満足する者の割合が増えて項目

は後半からGDP成長率が長期低迷、驚くべきことに全要素生産性(TFP)はマイナス成長であった。そして、90年代後半からは家計消費支出の低迷、失業率のアップ、企業倒産の増加といった好ましくないトレンドが続いた。

<マスコミ・エコノミストの解釈>

このような状況に至った原因をマスコミ・エコノミストはどのように解説していたのか。大筋は関連図的に下のようになるだろう。不良債権問題に起因する供給サイドの活力低下で、デフレ・スパイラルに陥っているというのが大方の診断だったように思う。

これに対して、現場型エコノミストの中には、消費不況の側面、つまり需要側の問題に注目する人がいる。たとえば、松原隆一郎教授(東大経済学部)<sup>1)</sup>は97年以降、ラチェット(歯止め)効果の消滅など消費行動の局面の変化から消費不況の要素が強まったと分析している。

(2) 個人消費の長期トレンド

消費行動の変質は97年以降ではない。実は、生活者側の冷めた消費姿勢に90年代の長期経済低迷の本質的な原因があると考えられる根拠がいくつもあるのである。

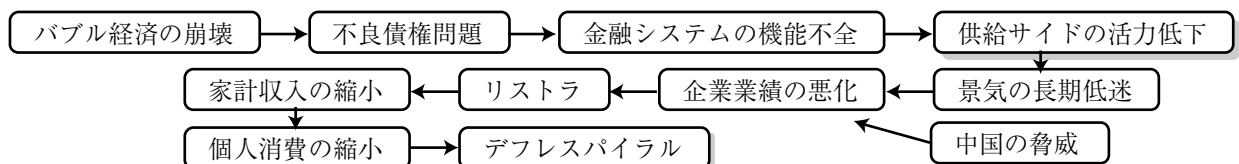
<収入は増えても消費は増えない>

第1に、生活者は収入が増えても、それを消費に回さない傾向が80年代から一貫して続いていた事実がある。実収入は80年代大きく増加していたが、平均消費性向は80年代から一貫して減少傾向、当然のこととして家計の貯蓄率は80年代から一貫して上昇していた。こうした傾向は不況感が深まる98年頃まで続いていたのである。

<生活者の生活価値観の大転換>

生活者の意識は80年代に質的な大転換を起こしていた。これが消費性向の長期低下トレンドの主要な背景となっていると考えてよい。「国民生活に関する世論調査」(内閣府)によると、80年代初めから「ものの豊かさ」から「心の豊かさ」へ、80年代中頃から「貯蓄など将来に備える」から「毎日の生活を充実させて楽しむ」へと生活意識の主流が移り、生活の力点は「レジャー・余暇生活」がトップとなった。このトレンドはその後も続いていて、現在では、「心」派や「キラギリス」派が国民の6割を占めるまでに増加している。

最近でも、生活に満足を感じている者の割合は61%。耐久消費財や住生活の満足度は高いが、「所得・収入」「資産・貯蓄」には満足していない。



図表4 家計支出内容の変化

	実 収入	実 支出	支 出 の 内 訳					黒字
			商 品			サ-ビス		
			耐久財	半耐久財	非耐久財			
ウエイト(01年)	100	76.4	28.3	3.7	5.3	19.8	21.8	23.5
増加倍率(01年/82年)	1.4	1.3	1.1	1.5	1.0	1.1	1.6	1.9

総務省統計局「家計調査」全国勤労者世帯家計収支から

(3) 家計消費はサービス指向

消費性向が低落する中で、80年代以降、家計消費（全国勤労者世帯）の中身も大きく変わってきた。消費者の購買動機もモノ不足の時代の経済学の前提とした量的均衡の力学では理解できないほど変質している。

＜製品の消費は増えず、サービスへの支出が大幅増加＞

この20年間で半耐久財、非耐久財への支出はほとんど増加なし。一方で、サービスへの支出が増大した。つまり、サービスのニーズは拡大してきた。貯蓄が1.9倍になっていることにも注目すべきだ。

この20年間で増加倍率の高い消費項目は、通信（2.3倍）、教育（1.8倍）、保健医療（1.7倍）、自動車維持費（1.7倍）、教養娯楽サービス（1.6倍）であった。

＜価格破壊とこだわり消費＞

消費行動にも、従来の常識とは異なる傾向が現れている。長島直樹、新堂精士氏<sup>2)</sup>は50歳台中心の高所得層の消費抑制傾向が強いこと、選択的消費項目（高額商品）は基礎的消費項目（必需品）よりも価格弾性値が低いことなどを挙げて、今日の消費者心理を「必需品はなるべく安く買い、こだわりのある消費には金を惜しまない」と表現している。よく知られているように、市場では価格破壊とブランド・ブームが矛盾なく並存しているのである。ユニクロの成功も安いからだけではなかった。若者の心を掴むデザインがカギを握っていたから、デザインに飽きがあれば、たちまち成長がストップした。

そして、さらに問題なのは、多くの人々が「とくに買いたいものはない」と感じていることである。マーケット調査をやると、もっとも買いたいものは「貯金」ということになってしまうようだ。買いたい物が情報関連とファッションに集中する傾向もある。

(4) 生産側の対応

こうした消費側の大きな変化に対して、生産側はまったく対応できていなかった可能性が高い。生活者のニーズの変化に対応する新製品、新サービスの提案の力が落ちてきたのか、あるいは、今までのやり方が通

用しなくなったのか、その両方なのだろう。

＜大型の新製品、新サービスが出なくなった＞

新しい製品やサービスが市場に出てこなくなっていると見られている。梅澤伸嘉氏<sup>3)</sup>は新市場（大型ヒット商品）の出現頻度は80年代から大幅に低落しており、経済成長率の鈍化と深くかかわっていると分析している。

図表5 10年以上存続している市場の誕生年表

	40年代	50年代	60年代	70年代	80年代
件数	4	18	24	19	8

〔梅澤伸嘉氏「長期ナンバーワン商品の法則」ダイヤモンド社（2001年）から〕

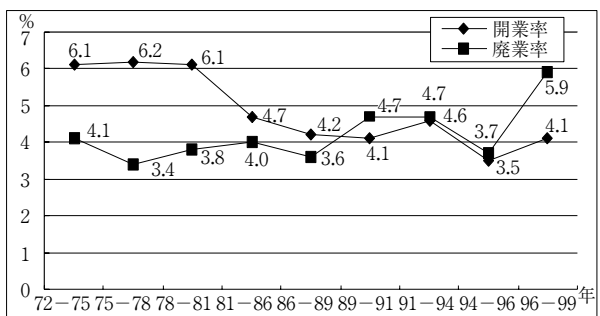
＜サービスの供給は海外依存＞

貿易収支は相変わらずプラスで横ばい、つまり、製品は国内では供給過剰が続いていることになる。しかし、サービス収支はマイナスの幅が増大している。サービスは国内で供給不足なのである。赤字の主因は旅行の約3兆円で、海外観光旅行以上に魅力のあるものが少ないことを示している。

＜開業率が大きく減少＞

90年代の一つの特徴は開業率と廃業率の逆転が起こったことである。開業率の低下は80年代から始まっている。そして、90年代には、かつての半分の水準にまで落ち込んだ。廃業率は90年代半ばから景気低迷で急増し、開業率と廃業率の逆転現象が起こった。失業率の上昇が開業と廃業のギャップから生じているところが多いことは統計の分析から知ることができる。

図表6 全国の開業率・廃業率の推移



〔全国事業所統計、平成8年～11年〕

開業・廃業率から見ても社会のニーズはサービス業へシフトしていることが分かる。開廃業率のマイナスのギャップがもっとも大きい業種が製造業（-3.4%）、次いで鉱業、流通、金融。一方でサービス業がもっともマイナスが小さい（-0.6%）、次いで公益サービス、農林漁業。

図表7 開業と雇用増がプラスの業種

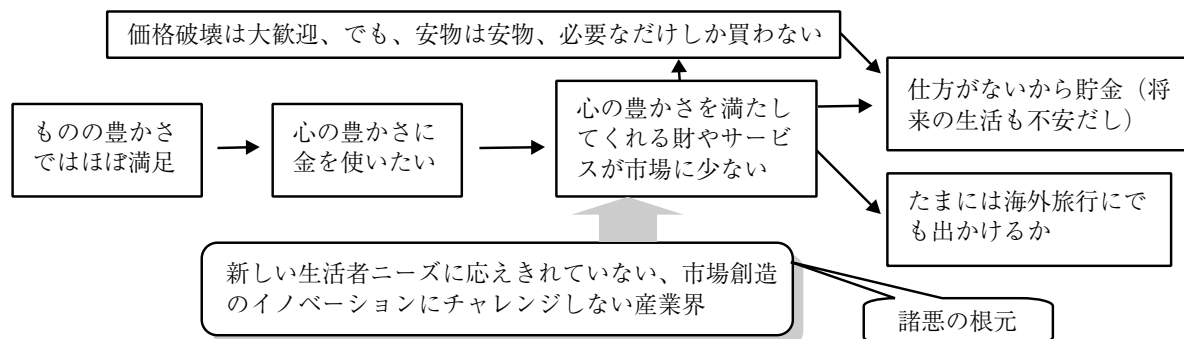
事業所の増えて業種	開業率－廃業率がプラス
廃棄物処理業	0.2
その他の事業サービス業	0.3
保健衛生	0.8
医療業	0.9
情報サービス・調査業	1.4
社会保険、社会福祉	2.7
電気通信業	20.3

雇用カバー率（新規開業による雇用が廃業とリストラによる雇用減をカバーする率）も鉱業、製造業で低く、従業員が大きく減少したことが読み取れる。その一方で、サービス関連業種の中には、大きく雇用を増やしているところもある。成長分野は情報と生活支援の新しいサービスなのである。

図表8 雇用が増えた業種

雇用が増えた業種	カバー率（%）
教育	100.5
機械・家具等修理業	105.2
映画・ビデオ制作業	111.8
廃棄物処理業	142.3
情報サービス・調査業	151.5
その他のサービス業	165.3
保健衛生	197.1
医療業	236.8
社会保険、社会福祉	435.0

(5) 長期消費不況の構造  
以上を繋げると下のような構図になる。



こう見ると、バブルが発生した理由も分かってくる。80年代のはじめ頃、「ものの豊かさ」から「心の豊かさ」へ価値観が転換し始めたことは認識されていた。次の成長市場の一つがレジャー、リゾートと見なされ、国はリゾート振興の音頭をとり始めた。これにまともな市場経済の洗礼を受けていない建設、不動産、金融といった未熟な業界が悪乗りし、暴走したのがバブルだったのではないか。

## 2. 国際比較から見る日本経済

(1) 日本は80年代優等生、90年代劣等生

90年代の日本経済の問題点は国際的に比較するともっと鮮明に見えてくる。90年代は日本経済のオチコボレの時代だったのである。そして、その傾向は21世紀に入ってもまだ続いている。

< GDP成長率は80年代トップから90年代は最下位へ >

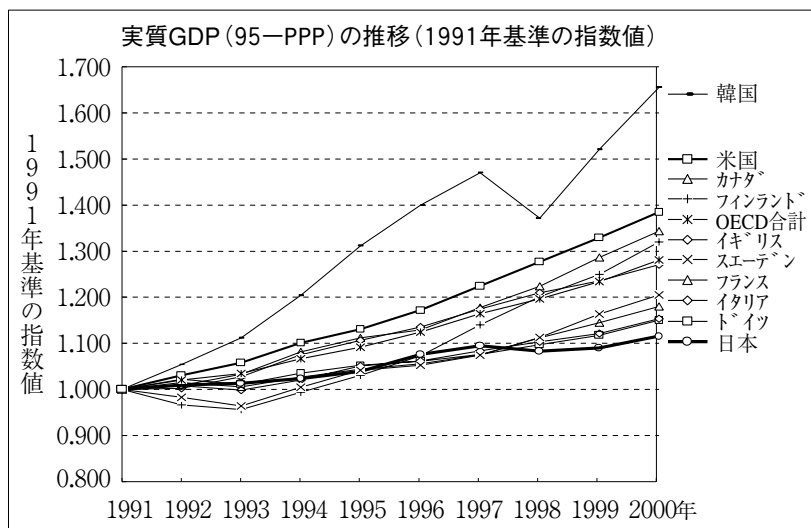
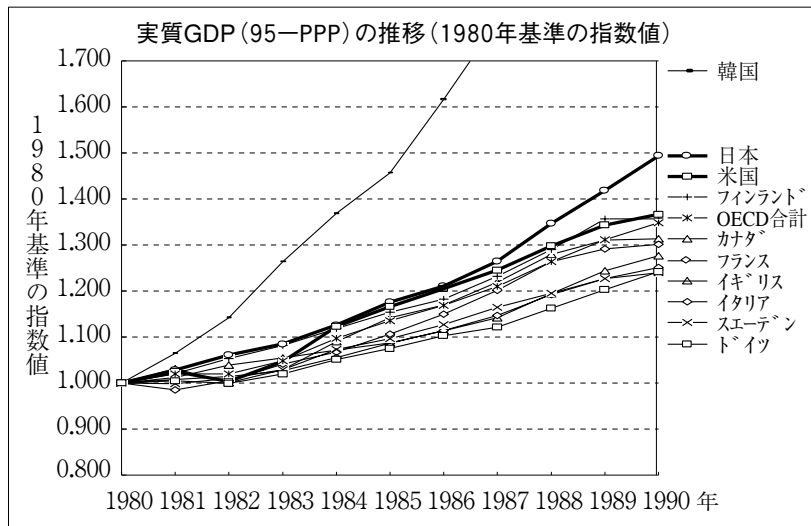
OECD加盟40カ国について、80年代と90年代のGDP成長率指数をグラフに描くと、日本は80年代は成長率の最優等生、これが90年代は最低ランクにいたことが分かる。全体の傾向として、90年代は成長性に2極分化の傾向が見られる。つまり、成長率の高いグループと低いグループに分かれてきている。成長率の低いグループに日本、ドイツ、フランス、スイスといった工業のウエイトの高い国が含まれる。そして、日本は最低のランクにいる。

日本の際だった特徴は80年代と90年代のギャップの大きさにある。80年代と90年代の経済成長力にこれだけの落差のある国は少なくともOECD諸国にはないのである。

< 日本の全要素生産性は90年代マイナス >

GDPと同様に日本の80年代の全要素生産性（TFP）成長率は世界の主要国の中でも、もっとも高い方であった。しかし、驚くべきことに、日本の90年代のTFPの平均成長率がマイナスに計算されていること

図表9 経済成長率の国際比較（80、90年代）



データ出所：OECD、 図表の作成：東レ経営研究所

図表10 各年代の成長率の高い国、低い国

	80年代	90年代
成長率 3%以上	韓国>トルコ>ルクセンブルグ> 日本>アイルランド>ポルトガル >米国 (7カ国)	アイルランド>ルクセンブルグ>韓国>ポーランド>オースト ラリア>トルコ>米国>ノルウエイ>メキシコ>カナダ> ニュージーランド<フィンランド (12カ国)
成長率 2%以下	ギリシャ<メキシコ<ニュージー ランド<スイス (4カ国)	スイス<日本<チェコ<イタリー<ドイツ<フランス<スウェ ーデン<オーストリア<ギリシャ (9カ国)

注) アミかけ：80年代と90年代の変化の大きい国、アンダーライン：80年代と90年代で変化の小さい国

である。これもOECD主要国の中で日本だけである。全要素生産性は技術進歩（あるいはイノベーション）による経済成長への寄与分を示すと一般には考えられているが、そうだとすると、この間、日本は技術進歩が後退したことになる。これはもちろん計算上のあやだが、イノベーションがほとんど経済的インパクトを

与えていなかったことを示すと見ても良いだろう。

GDP成長率は一般的にTFP成長率と相関的な関係がある。この20年間についても各国ともにGDPとTFPは同じような動きをしていた。しかし、その中で日本はGDP成長率とTFP成長率の差がほぼ一定の値をとる傾向があった。GDPとTFPは影響する

図表11 TFP平均伸び率

	80年代 TFP伸び 率(%)	90年代 TFP伸び 率(%)	変 化
日 本	1.95	-0.33	-2.28
米 国	0.87	1.02	0.15
ド イ ツ	1.22	0.47	-0.74
フ ラ ンス	1.74	0.84	-0.90
英 国	1.31	1.01	-0.30
カ ナ ダ	0.46	1.02	0.56
イ タ リ ア	1.07	0.91	-0.16
フィンランド	2.31	2.85	0.53
オーストラリア	0.33	1.61	1.28

因子が異なるので、差が一定になる理由はない。これを強いて解釈すれば、日本の経済構造が硬直化している、ある因子の影響が全体に同じように伝わってしまうからかも知れない。

## (2) 経済成長が持続する条件

日本では、これまで経済成長について議論されることは少なかった。とくに手を打たなくても高い経済成長が続いていたからである。しかし、欧米は70~80年代にかけて低成長に悩まされてきた。だから、経済成長に関する関心は高く、研究も活発に行われてきた。その主流が内生的経済成長理論<sup>10)</sup>で、ニュー・エコノミーと称されることもある。

### <内生的経済成長の理論>

この理論では、技術進歩は経済の内生因子であり、技術進歩(=イノベーション)が経済成長の源泉であると明確に主張する。技術進歩は先進経済の研究開発によって促進され、市場によるインセンティブが十分に機能するとき、イノベーションの普及と経済成長が発生する。研究開発などの知的活動によって新しい知識とアイデアが生産され続ける限り、経済は永遠に成長し続けると見ているのである。

また、知識、アイデアのストック(=世界知識ストック)が存在し、どこの国でもただで利用できる。ただし、利用するためにはスキルが必要で、教育レベル、教育に費やす時間が経済成長の重要な因子となる。

経済成長を支えるインフラの条件は次のとおり。

- \* 投資に対して市場が限定されないこと
- \* 政府が浪費的政策(重税、非生産的な投資、特定業界との癒着など)を排し、反浪費政策をとること
- \* 市場を開放すること

### 全要素生産性(TFP)

$$\Delta Y = \alpha * \Delta L + (1 - \alpha) * \Delta K + \Delta T$$

Y:付加価値生産額、 $\alpha$ :労働分配率

L:労働投入量、K:資本投入量

T:全要素生産性

本資料で使用したTFP計算値はすべてOECDから直接入手したもの

データ出所:OECD  
図表の作成:東レ経営研究所

### <イノベーションに対する欧米の認識>

欧米の政策当局はイノベーションを経済成長と産業の競争力の源泉であり、この2つこそが生活水準の向上と社会的課題の解決の基盤であると明確に認識している。そして、とくにヨーロッパでは、イノベーション政策が重要な政策課題とされている。

### イノベーションに対する最近の認識

- \* イノベーションは長期的経済成長の推進力であり、世界市場での競争力の主要な基盤であり、さらに多くの社会的課題に対する対応の一部でもある。【OECD、“Managing National Innovation Systems” 1999】
- \* さらなる成長と競争力の維持のためには、アメリカは高度のテクノロジカル・イノベーションを維持しなくてはならない。【米国競争力協議会(COC)“The New Challenge to America’s Prosperity” 1999】
- \* イノベーションは、EUの達成すべき目標のために、我々の経済に浸透し、社会に受け入れられなければならない。イノベーションはヨーロッパの企業の競争力にとって基本的なものであり、従って、研究に対する政策の主たる目的の一つと同様に、企業に対する政策の主要な要素である。【EU】<sup>10)</sup>
- \* 個々の企業のイノベーション・プロセスはその企業の発展と成長に極めて重要であり、結果として社会的・経済的成長と国の競争力にとっても極めて重要である。イノベーションの促進は通商産業政策に不可欠のものになりつつある。【J. Sundobo “The Theory of Innovation”】

### <OECDの基本的認識>

OECD<sup>11)</sup>は現在が知識主導型経済への移行期であるとしている。OECDによれば、knowledge(知識)とinformation(情報)の生産、流通、利用に直接的に基盤を置く経済“Knowledge-based Economy”(知識主



導型経済、ニュー・エコノミーと同義)を健全な成長路線に乗せ、人々の福利厚生を向上させるためには、科学技術政策と産業政策を再構成が必要であるとしている。

OECDは最近の経済を次のように分析している。

- コンピュータ、エレクトロニクス、航空宇宙などのハイテク産業の生産と雇用が大きく拡大し、教育、通信、情報などの知識集約型サービス部門の成長が著しい。
- コンピュータと情報通信ネットワークに支えられた情報化社会へと進むに従い、経済は知識の生産・流通伝搬・利用、これらを基盤とするイノベーションに従来よりもはるかに強く依存するようになった。
- 産業界の研究開発は全要素生産性(TFP)に対してポジティブで顕著なインパクトを与える。この影響は年とともに増大。知識主導型経済下における経済成長に技術変化がより重要になってきた。

日本の市場が80年代を境に変質し始めたことを述べたが、この現象は市場が知識主導型経済へ転換し始めていたことを示していた。日本は欧米よりも一足早く市場だけが知識主導型経済への転換が始まっていた可能性がある。

<日本に対するOECDの見方>

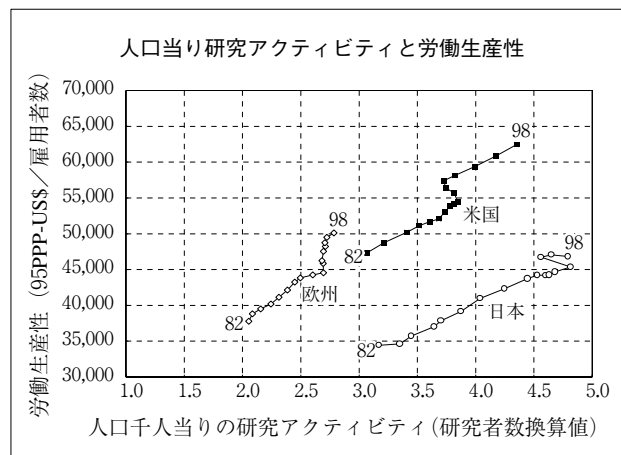
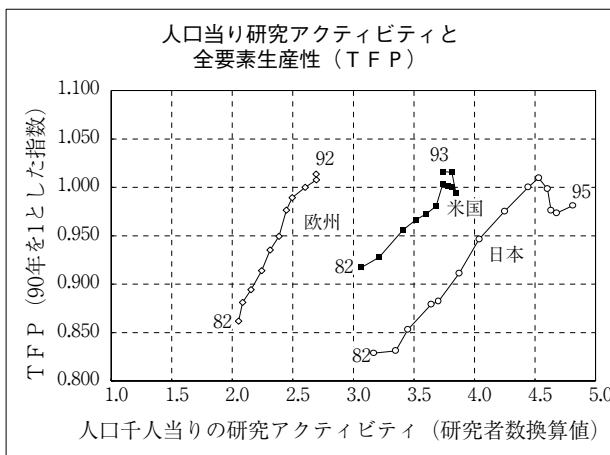
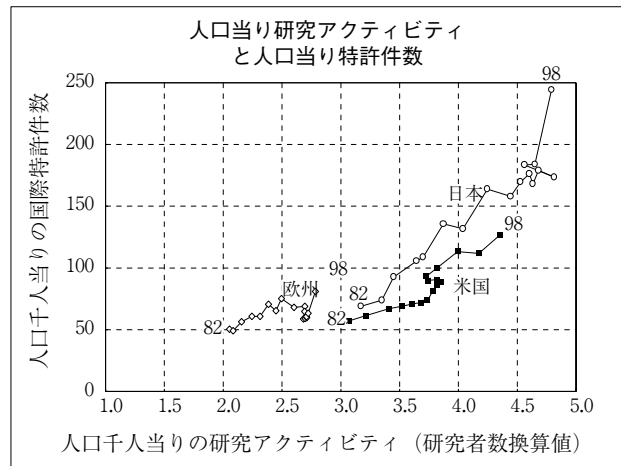
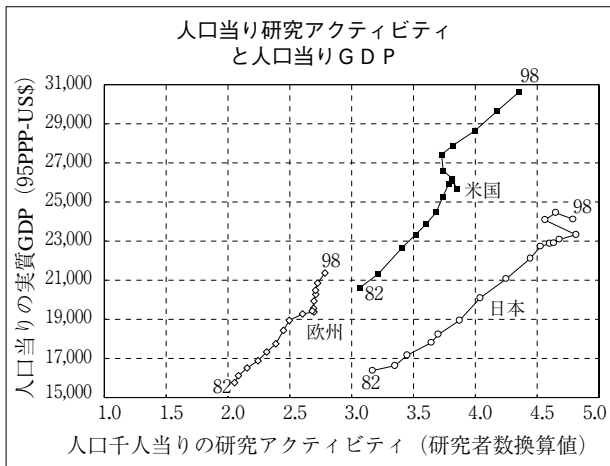
根津利三郎氏(元OECD局長)<sup>4)</sup>によれば、日本はニュー・エコノミーへの転換に出遅れたとOECDでは分析しているとのこと。その理由を次のように挙げている。

- \* ITの一般普及と活用の遅れ、
- \* 技術移転の低さ、
- \* 競争を制限する規制の存在、
- \* 開業率の低さ、
- \* 経営の質など

### (3) 経済成長と研究開発活動、新規開業

以上、紹介したような経済成長に関する最近の知見

図表12 人口当たり研究アクティビティと経済指標(実績値)との関係



データ出所: OECD

図の作成: 東レ経営研究所

に当てはめて、日本を比較分析してみると、日本の問題点の本質が見えてくる。

＜研究開発活動と経済パフォーマンスの関係＞

私たち（経済産業省、東レ経営研究所、日本総合研究所チーム）は研究開発活動の総合指標・研究アクティビティと主要な経済指標との関係を分析した。<sup>5)</sup>

研究開発活動はGDP、TFP、労働生産性、国際特許出願と強い相関がある。これは日米欧主要国に共通している。

しかし、研究開発活動と各指標との量的関係は日本と米欧で異なっている。図表12に示したように、日本

は、特許件数を除いて、人口当たりの研究アクティビティに対するGDP、全要素生産性、労働生産性は欧米の水準より遙かに低いのである。つまり、研究開発活動が経済のパフォーマンスに与える効率は80年代から悪かったのである。このことはこれまで気付かれていなかった日本の問題点であった。これは適正な閾値を越えて過剰投資をしていた結果なのか、あるいはマネジメントが悪いのか、いずれかになるだろう。

研究開発活動とGDP成長率との間の相関性は総じて低く、タイムラグも認められなかったが、その中で、日本とフランスが低い。これはなにを示しているのか。

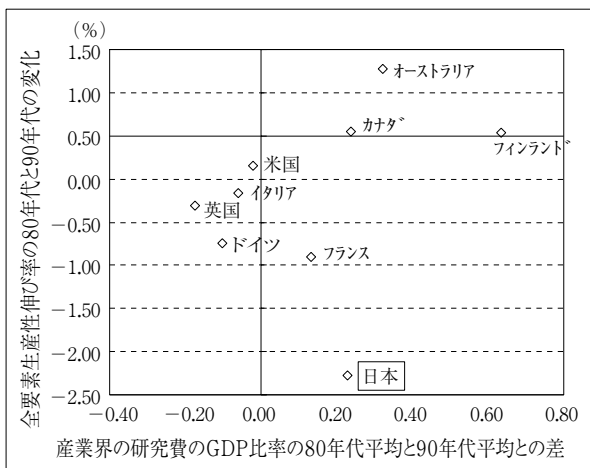
図表13 GDP変化率と研究アクティビティとの相関係数

	日本	米国	英国	ドイツ	仏	フィンランド*	ノルウェー	スウェーデン	全体
相 関 係 数	0.333	0.603	0.555	0.556	0.293	0.630	0.680	0.412	0.400

表の作成：東レ経営研究所

80年代と90年代との対比で民間の研究開発費（対GDP比率）の増加率とTFP（全要素生産性）成長率の増加との間にはある程の相関が認められる。80年代から90年代にかけて民間研究開発費を増やした国はTFP成長率が高い傾向がある。ただし、日本だけは例外で、民間研究開発費は増加したにも拘わらず、TFP成長率は大きく低下した。

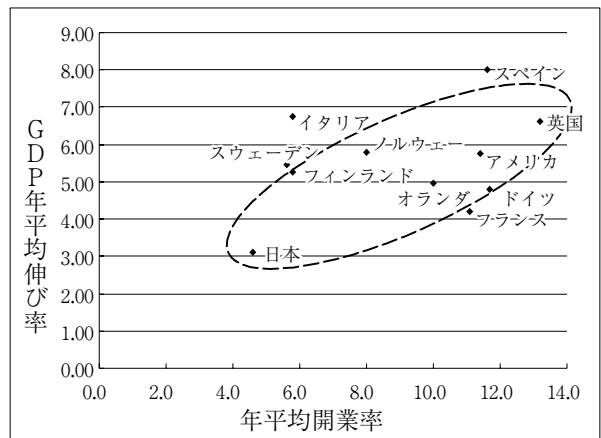
図表14 TFPと民間研究開発投資



＜開業率と経済成長＞

開業率の水準とGDP成長率の間には正の相関がある。日本の開業率は最低の水準で、開業率と廃業率が逆転している唯一の国でもある。そして、日本の経済成長率の低さは開業率の低さで国際比較（図表15、16参照）の上では説明できることになる。

図表15 開業率とGDP成長率



図表16 各国の開業率と廃業率

	開業率(%)	廃業率(%)
日 本	4	6
イ ギ リ ス	13	9
ア メ リ カ	11	9
ド イ ツ	11	9
オ ラ ン ダ	10	4
ノ ル ウ ェ イ	7	6
フ ィ ン ラ ン ド	6	2
ス ウ ェ ー デ ン	5	2

データ出所：ヨーロッパ中小企業白書  
中小企業総合事業団「主要国における創業支援等の実態」（2001年3月）

(4) 日本という国の特徴と経済成長

以上のように、日本の経済成長はとくに90年代は欧米諸国とは違うメカニズムに依っているようである。

日本経済の落ち込みはIMD（国際経営研究所、スイス）の発表する国の競争力ランキングの推移とも符合する。日本の総合順位は1990年代初めの頃までは1位を続けていたのだが、90年代を通して低下を続け、2002年には、ついに30位となった。チェコ、ハンガリー、マレーシアよりも下位なのである。

IMDの評価<sup>9)</sup>は、信頼性に疑問があるとされていて、私自身もとくに日本に関するソフト・データ（ア

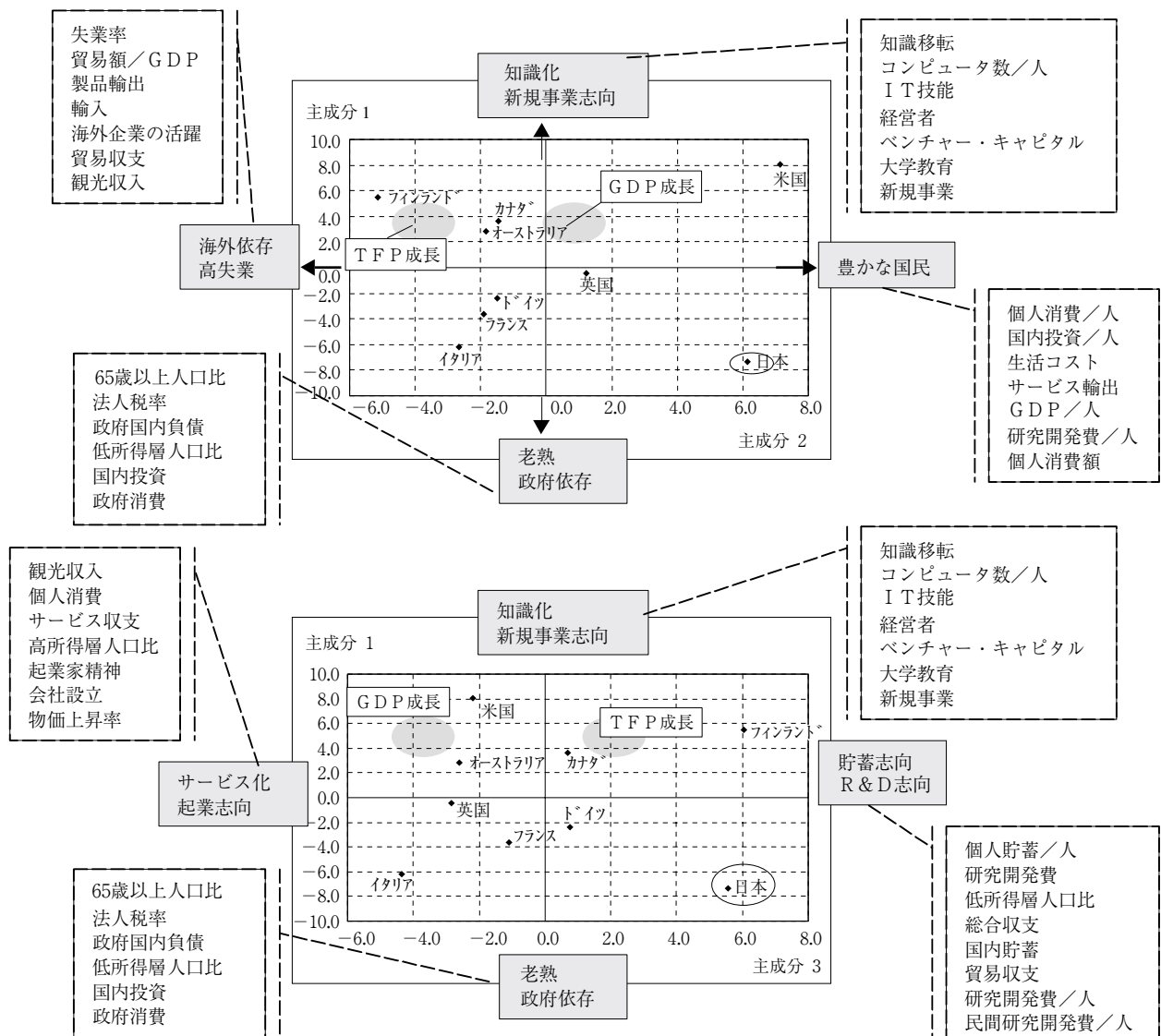
ンケート方式による意見調査）の信頼性は低いと感じているが、国際比較ができる標準化されたデータとしては、もっともデータ量が多いので、それなりの価値を持っていると判断している。

＜IMDのデータ解析から見る日本＞

私はIMD国際比較データ（2002年版）にを用いて因子分析を行ってみた。その結果、3つの主成分があり、これで各国の特徴の約7割が説明できる。

図表17 主成分分析結果

	固有値	寄与率(%)	累積(%)
主成分1	28.43	35.54	35.54
主成分2	16.89	21.11	56.65
主成分3	13.55	16.93	73.59
主成分4	6.23	7.79	81.37
主成分5	5.08	6.35	87.72



図表18 GDP、TFPの成長促進因子と阻害因子

	成長に効いていると思われる因子 (相関係数プラス0.67以上)	成長を阻害していると思われる因子 (マイナス0.67以下)
GDP	15歳以下人口(0.85)、マーケティング(0.83)、新規事業(0.79)、人口当たりコンピュータ(0.74)、会社設立(0.71)、高所得層人口(0.70)、IT技能(0.69)、教育費(0.69)、社会価値観(0.68)、物価上昇率(0.69)、通信投資(0.67)、2次産業生産性(0.67)	65歳以上人口(-0.90)、低所得層人口(-0.79)、労働規制(-0.69)
TFP	教育システム(0.87)、経営者(0.85)、透明性(0.85)、海外企業(0.84)、大学教育(0.81)、知識移転(0.77)、政府財政黒字(0.77)、国際化(0.75)、1次産業比率(0.70)、IT技能(0.67)	保護主義(-0.92)、高率法人税(-0.85)、製品規制(-0.81)、官僚主義(-0.78)、競争規制(0.67)

注) ■:統計データ、他はアンケート結果(IMD)、( )内は相関係数

図表19 IMDの日本に対する評価(2002年版)

大項目	中項目	順位	大項目	中項目	順位
経済的パフォーマンス	国内経済	11	産業の効率性	生産性	23
	国際貿易	16		労働市場	41
	国際投資	20		金融システム	33
	雇用	9		マネジメント	41
	物価水準	45		グローバリゼーション	39
政府の効率性	国家予算、負債	15	インフラストラクチャー	基礎的インフラ	28
	税制、社会保障	33	技術のインフラ	25	
	中央銀行、行政の効率、法政	30	科学のインフラ	2	
	産業への規制	41	健康、環境	11	
	教育	33	社会価値システム	48	

日本の特徴は「国民は豊か」だが、「老熟社会で政府依存」で「貯蓄志向でR&D志向」ということになり、欧米主要国とは共通点が少ないことを示している。さらに、日本はGDP成長領域、TFP成長領域からはるかに遠いところに1人である。つまり、IMDが評価した100以上のデータ群が示す日本の特徴は国際的に見ると、極めて異常なのである。

<90年代の経済成長の促進要因と阻害要因>

次ぎに同じデータを用いてGDP、TFPと各評価項目の相関行列を求めた。当然、GDPとTFPとでは成長のメカニズムが違う。そして、GDPは「若さ」「変化への対応力」「ベンチャー精神」、TFPは「知的能力」「解放性」「ネットワーク」「市場原理」が効

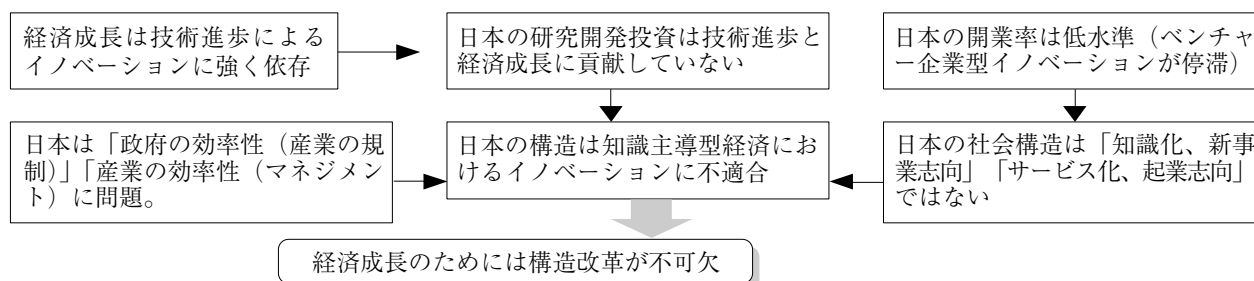
くということになるだろう。(図表18参照)

<日本の弱点>

IMDの評価項目の中で、日本の順位が著しく低い中項目は「政府の効率性」「産業の効率性」の領域に多い。国内でも問題とされている「産業への規制」「労働市場」「金融システム」は当然、低いが、「税制・社会保証」「教育」「マネジメント」「グローバリゼーション」「社会価値システム」の競争力も極めて低いとされている。(図表19参照)

(5) 国際比較から見た日本経済の問題点

<以上を繋げると>



### 3. 日本のイノベーションの特徴とイノベーション・システムの問題点

#### (1) 日本のイノベーションの特徴

経済成長とイノベーションが深く関わっていることは既に述べた。日本の経済成長の鈍化はイノベーションが停滞する要因が日本の社会・経済構造の中に特異的に存在するからと考えることができる。

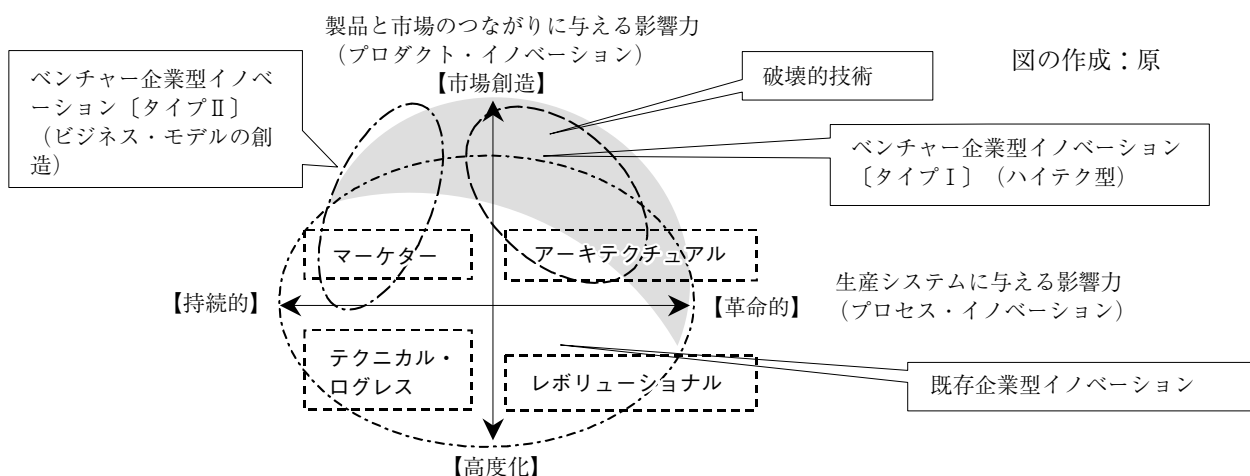
#### <ベンチャー企業型と既存企業型>

私はイノベーションのケーススタディから、イノベーションを大きく既存企業型とベンチャー企業型に分けることを提案している。<sup>6)</sup> ベンチャー企業型はさらにタイプIとタイプIIに分けられる。

<日本は既存企業型のハードに偏重>

私たちの調べた範囲では、日本は既存企業型イノベーションの実績が欧米に比較して極めて多く、しかも、ハードに偏重しているのである。ハイテク分野で世界で初めての日本発新製品は実に多いのである。私は日本の産業の強さは生産力にあったのではなく、新製品開発力にあったことを既に指摘している。<sup>7)</sup> 日本の既存企業が発揮するイノベーション能力の高さは欧米の研究者がこれまでも注目していた。しかし、その反面で、日本はベンチャー企業型イノベーションの実績は極めて少ない。また、画期的なイノベーションの源泉となる大きなコンセプトの構想では、日本人の例は極めて少ない。

図表20 イノベーションの分類



さらに全体として、ソフト、サービスに関するイノベーションの実績が極めて少ない。つまり、新しいサービスを創り出す力はもともと弱かったのである。

日本のイノベーションの能力は国際的観点からは偏っていたのである。そして、かつての日本の高成長は既存企業型のイノベーションに依存していたと考えるべきである。しかし、ハードに偏った既存企業型イノベーションは80年代を境に市場にインパクトを与える力を急速に失っていった。市場は知識主導型経済へと変質していったからである。これが日本経済の急速なオチコボレの主因なのである。

#### (2) イノベーション・システムの問題点

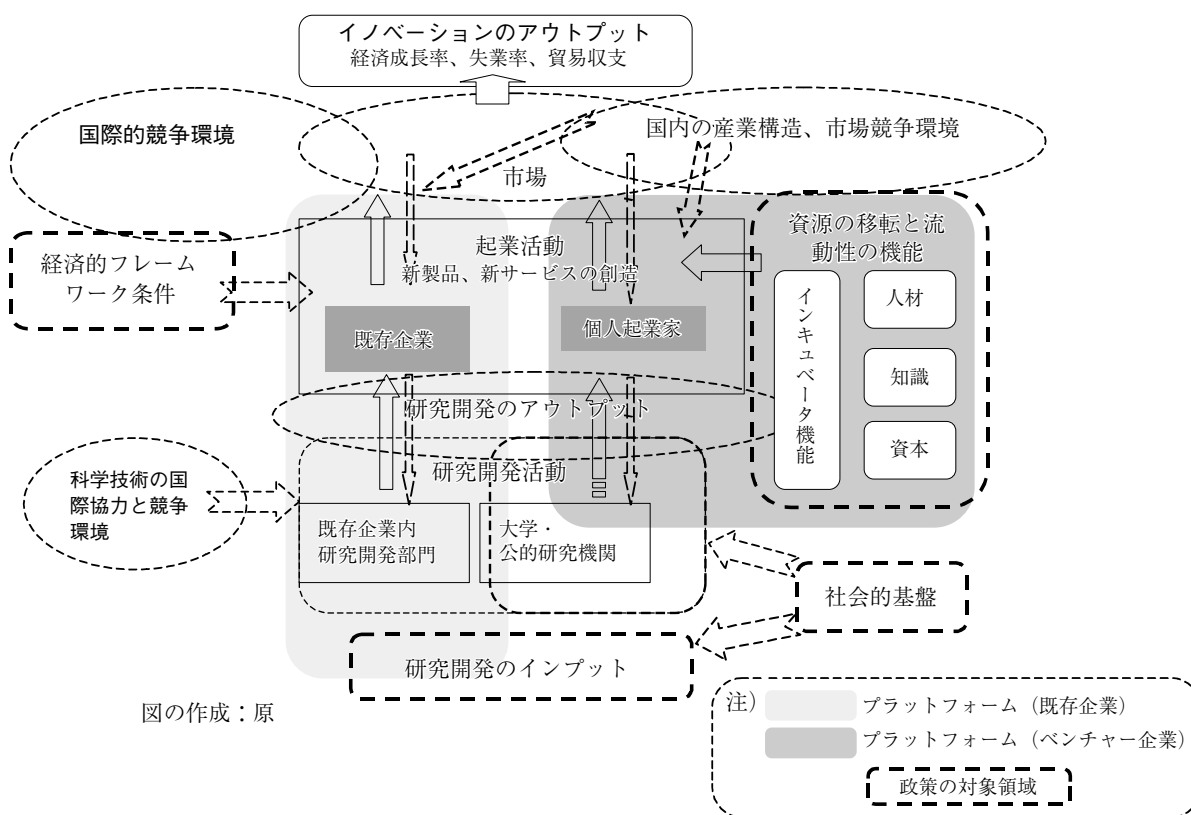
イノベーションの実績に偏りがあるということは、イノベーション・システムに強み、弱みがあることを示唆している。

<日本におけるイノベーション・システムの概念モデル>

日本はベンチャー企業型イノベーションが活発ではない。ということはベンチャー企業型イノベーションに関わるイノベーション・システムに問題があると見ることができる。欧米流のイノベーション・システムの概念モデルは日本には不相当と考えた。

そこで私たちは既存企業型とベンチャー企業型を意識したナショナル・イノベーション・システムの概念モデルを提案した。<sup>8)</sup> 既存企業の場合は、プラットフォーム機能は社内の組織に仕込むことができる。しかし、ベンチャー企業型イノベーションにとっては、社会的なプラットフォーム機能が不可欠である。プラットフォームとは、イノベーションに必要な経営資源（人材、資金、知識ノウハウなど）を既存企業から調達するための、起業家に対して好意的な場を言う。この概念モデル図はそのようなことを示そうとした。

図表21 イノベーション・システム概念モデル



図の作成：原

＜ベンチャー企業型イノベーションのプラットフォームの問題点＞

実際に欧米との比較を行ってみると、日本の社会的プラットフォームはほとんど機能していないことが分かる。私たちはとくに次の点に大きな弱点が存在することを明らかにした。<sup>8)</sup>

- 経営資源（人材、知識ノウハウ、資金など）の流動性が極めて低い。
- 大学の教育、研究の質が低く、産業界のニーズとも合っていない。
- 大学の研究者のビジネス意識が低く、産業界との連携は極めて悪い。
- ベンチャー・キャピタルが弱体。
- ベンチャー企業に対するサポート機能が十分でない。

こうした問題点に対しては、数年前から国が新しい政策を打ち出して改善に努めるようになった。したがって、徐々にではあるが改善されてきている。

＜IMDの評価＞

IMD<sup>9)</sup>の国の競争力ランキングで日本が低い理由の一つにイノベーションに関連する項目の評価が極めて低いことが挙げられる。イノベーション関連の小項目について見ると、ほとんどが最低レベル（調査対象

国は49カ国）にあることが分かる。

起業意欲	マネジメント
起業家精神(49位)	有能なマネジャーの存在(46位)
会社の設立(48位)	経営者層(45位)

産学連携	競争環境
大学の教育(49位)	競争の規制(33位)
知識の移転(41位)	
技術協力(16位)	

起業意欲、マネジメントなどについては日本の国内で最近問題視されるようになった。これらはイノベーション・システムの問題ではなく、教育の問題と考えられ、これも徐々にではあるが、対策が進められている。たとえば、小学校からの起業家マインド養成、MOT教育体制などの整備・充実など。

#### 4. 日本社会が改革すべきこと

(1) オチコボれた根本原因

以上を総括すると、経済の基本構造が世界的に大きく転換しつつあるときに、日本の社会システムは硬直

的なために構造転換に追従できず、このためにイノベーションの主役交代が進まず、結果として経済の長期低迷をもたらしたということになる。

バブル崩壊とそれに続く巨額の不良債権問題が心理的な悪影響を与えたことは明らかだが、本質的問題ではなかった。

#### <80年代以降は社会主義経済の崩壊過程>

日本の社会システムは元来、硬直的であった。日本は「世界に冠たる理想的な社会主義国家」（経済倶楽部理事長 高柳弘氏の言）と言われるほど、社会主義的要素が社会システムの中に色濃く浸透していた。政治の仕組みも行政組織も縦割りの中央集権的、計画経済的で政・官・産の利権と癒着の構造が出来上がっていた。産業界でも、製造業を除いて、何らかの規制や行政指導が存在し、市場原理は十分に機能していなかった。サービスへのニーズが拡大し始めている時に、これらの業界は市場と向き合う術を知らなかったのである。

80年代に社会主義経済は世界規模で崩壊した。日本も同じだったのである。日本社会の社会主義的要素の弊害が90年を境に一気に噴出したと言うべきだろう。ベンチャー企業型イノベーションを支える社会的なプラットフォーム機能は自由とチャレンジ精神に満ちた人達に十分な活躍の場、競争と協業の場を与えて、初めて成り立つ。社会主義とはおおよそ対極的な社会システムなのである。

規制の緩和と市場原理の徹底、それと浪費的政策（経済性を無視した公共投資など）からの脱却が経済成長の観点でもっとも重点を置くべき課題なのである。

#### <労働の流動性の低さ>

ベンチャー企業型イノベーションにとって労働の流動性は極めて重要である。日本は欧米に比べて労働の流動性が著しく低い。このことがベンチャー企業型イノベーションの大きな障碍となっていることはいくつかの調査で明らかになっている。90年代に入って、リストラや倒産が増えて、日本にもようやく労働市場ができ、ベンチャー企業にとっては追い風になるという意見も聞かれた。

流動性が低い背景には、終身雇用と年功序列型処遇制度などの雇用慣行があることは確かで、流動性を高める方向での制度改定が企業、国ともに進んでいる。しかし、日本人の意識に職場を変えることへの抵抗感があるように見られる。

流動性をより高めるためには、日本的な新しい仕組

みを作る必要があるだろう。

#### <大学の問題>

イノベーション・システムの観点では、とくに日本の大学の欧米に比べての異質性が問題であった。最大の問題点は研究者間の競争が少ないことで、このために国際的に見て、研究のレベルは低く（欧米の研究者の一致した見方）、研究成果の社会還元も進まず、ベンチャー企業の生まれ難かったのである。教育についても、多くの問題が指摘されてきた。

現在進行中の大学改革はそのような問題意識から出発しているのである。

#### (2) 構造改革の取り組み

日本経済の長期低迷が日本の構造的な問題に根差していることを次の4つの視点、すなわち①日本の消費者意識の変化、②経済パフォーマンスの国際比較から見た日本経済の奇妙さ、③経済成長に影響を与える因子の分析、④ナショナル・イノベーション・システムの国際比較から見た日本の弱点、から考察してきた。そして、経済成長のために構造改革が不可欠であることを述べてきた。

構造改革は既に始まっている。ただ、多くの人が構造改革の意義を理解していないところに問題がある。

#### <小泉改革の意義>

小泉首相の基本路線「構造改革」は私のロジックに照らせば正しい。彼は改革の焦点を「郵政事業」と「高速道路」に当てていて、このことに関して、構造改革賛成派からも批判がある。しかし、この2つは日本の浪費的政策の温床としての意味がある。巨大な郵便貯金と簡易保険は公共投資の財源、高速道路は浪費的政策の代表であるとともに、利権と癒着の構造の代表でもある。だから、自民党内部からの抵抗は激しいのである。私には戦略的要因を的確に突いているように思える。

経済政策、不況対策が不十分で外れとマスコミ・エコノミストや自民党内から批判されている。これは構造問題の意味を理解していないからか、利権絡みかということになる。古いタイプの不況対策がまったく効果がなかったことはこの10年間の経験で分かっていることではないのか。

小泉内閣の支持率は相変わらず高い。これは国民全体が何らかの形で構造改革が必要であることを肌で感じているからだろう。マスコミ・エコノミストよりも国民全体の方がはるかに賢いのではないのか。

### ＜国の施策＞

国際比較の観点で、日本の構造的問題は10年ほど前から問題視されるようになった。そして、政府レベルで多くの構造改革が進められている。その代表的なものは大学改革と産学連携の促進、多くの業種での規制緩和と構造改革特区、資本金の下限廃止などである。

### （3）今後の課題

日本の経済は再生できるのか。答えは当然、イエスである。日本の社会は何度も構造改革を行ってきた。今度も時間はかかると思うが、新しい構造に作り替えて、経済は再び優れたパフォーマンスを発揮するようになるに違いない。

### ＜構造改革の効果＞

構造改革の進行が経済に少しずつ刺激を与え始めたという感じが出てきている。大学発ベンチャーは増えているし、技術移転で実績を挙げているTLOも出てきた。相変わらずハードが多いが、新製品効果も現れている。自律的な回復こそが構造改革の成果である。

最近、株価が上昇しているが、外人投資家が主導しているところに意味がある。海外は日本の構造問題に注目していた。したがって、外人投資家の買いは構造改革への評価の部分があると見るべきである。

### ＜残された課題＞

構造改革はしっかりした構想とリーダーシップがあれば進めることができる。ただし、政治と行政の構造が変わるにはまだまだ時間がかかるだろう。そして、最後の難問は日本人の資質、能力に残されている。

欧米との比較で見た場合、コンセプト構想力とリーダー能力では見劣りがする。戦略構築力やマネジメント能力も低いと見られている。これは教育のあり方に関わる問題である。教育は抜本的に変えなくてはならないだろう。

若干気になるところは、全体に製造業への期待が大きすぎることである。製造業の国際競争力は依然として強力であるが、市場の大勢はサービス、ソフトに移っていく。サービス産業が力を付けなければ、本物の成長路線には乗り切れないだろう。

### ＜将来の展望＞

実体経済は徐々に回復してきている。これに構造改革の効果がどのように加わってくるか。開業率の向上が当面の注目指標である。

### 【引用文献】

- 1) 松原隆太郎 日経新聞、やさしい経済学 “消費不況を考える” 2002年9月2日～
- 2) 長島、新堂 “高所得層の消費浮揚策を” 経済教室、日経新聞 (2002年11月21日)
- 3) 梅沢伸嘉 「長期ナンバーワン商品の法則」 ダイヤモンド社 (2001年)
- 4) 根津利三郎 「ニュー・エコノミー…日本は如何にして出遅れたか」 経産省講演資料 (2001年4月)
- 5) 原ら “イノベーションに関する総合指標開発の試み (1, 2報)” 研究・技術計画学会17回年会 (2002年)
- 6) 原ら “イノベーションのタイプと我が国の特徴” 研究・技術計画学会16回年会 (2001年)
- 7) 原 “国際競争力と産業高度化のイノベーション” 慶応経営論集17巻3号 (平成12年)
- 8) 原ら “イノベーション・モデルに関する考察とその展開 (第2報)” 研究・技術計画学会15回年会 (2000年)
- 9) IMD “World Competitiveness Yearbook, 2002”
- 10) C.ジョーンズ 「経済成長理論入門」 日経新聞社 (1999年)
- 11) OECD/GD (96) 102 「The Knowledge-based Economy」 (1996)
- 12) 原ら、未発表
- 13) EU/COM (2000) 567final [Innovation in a knowledge based economy] (2000)



# 「両大戦間期における新潟県の産業発展と企業家グループ(下) — 郡部の場合 —」

本学専任講師・地域研究センター運営委員 **松本和明**

## 【目次】

はじめに

I. 昭和初頭における新潟県の産業と企業の存立状況

II. 昭和3年の払込資本金上位30社と主要産業・企業の動向

…以上、長岡大学生涯学習センター『生涯学習センター研究実践報告』第1号(通巻5号)、平成14年3月、所収

III. 企業家グループの析出

(i) - (iii) …同報告第2号(通巻6号)、平成15年3月、所収

(iv) - (xvi) …以下本号

おわりに

昭和3年における15郡の動向を大正7年と比較すると、会社数は268社から1.6倍の440社、払込資本金総額は1,944万1,507円から約3.3倍の64,430千円、2社以上の役員の兼任者は166人から1.3倍の209人へとそれぞれ拡大している<sup>(1)</sup>。こうしたなかで、各郡の企業家たちがいかにグループを存続・拡大させ、新たに生み出したのか、あるいはグループが何らかの要因で縮小ないし消滅していったのかを実証的に解明していくこととしたい。

なお、企業の設立年次や資本金額などの基礎的なデータは、とくに断らないかぎり、商業興信所編刊『日本全国諸会社役員録』第36回(昭和3年6月)によっている。

(iv) 中蒲原郡

中蒲原郡には、中野忠太郎・信吾を中心とする中野グループと村松町の企業家からなる村松町グループの2グループが大正7年から存続し、ともに規模を拡大させている。

a. 中野グループ(表1-a)

家業である石油採掘業をはじめ、「新潟にも、長岡にも、白勢系にも、斎藤系にも、金融業にも其他の一般事業にも殆ど関係せざるもの無き有様」<sup>(2)</sup>と新潟県

本稿の課題は、長岡大学生涯学習センター『生涯学習センター研究実践報告』第2号(通巻6号、平成15年3月)における新潟・長岡・高田市の企業家グループの析出に引き続き、東蒲原郡を除く15郡の企業家グループの実態について具体的に分析することである。

表1-a 中野グループ

	中野 <sup>#</sup> 石油共同 興業 販売所 (大3)	中野 <sup>#</sup> 山岸 殖産興業 商会 (大11) (大6)	備考
中野忠太郎 <sup>*</sup> (中蒲原郡金津村)	専務 社長		
中野信吾 <sup>*</sup> (長岡市東坂之上)	取締役 専務	社長 取締役	
中野孝次 <sup>*</sup> (中蒲原郡金津村)	取締役	取締役	
新津恒吉(中蒲原郡新津町)	常務	取締役 取締役	新津運輸(取)

出典：商業興信所編刊『日本全国諸会社役員録』第36回(昭和3年6月)、新潟県編刊『新潟県史』資料編16 近代四 政治編II (昭和60年3月)などより作成。以下表13-bまで同様。

備考：役員の略号…(社)=社長、(代取)=代表取締役、(取)=取締役、(監)=監査役、(会)=会頭、(副会)=副会頭、(議)=議員

注1：\*…複数グループに属する人物、#…複数グループに属する企業を示す。

注2：中野忠太郎については、拙稿「両大戦間期における新潟県の産業発展と企業家グループ(中)―新潟・長岡・高田市の場合―」(長岡大学生涯学習センター『生涯学習センター研究実践報告』第2号、平成15年3月)の表2、3-a、中野信吾については表2、4-b、中野孝次については表3-aも併せて参照。

内の様々な企業へ出資・投資をおこない、役員としてトップマネジメントに名を連ねて「新潟県随一の富豪」<sup>(3)</sup>と称せられた中野忠太郎と長岡をビジネスの拠点として多種多様な企業に参画した中野信吾の企業者活動については、前稿および前々稿で取り上げたので本稿では割愛する。中野孝次は忠太郎の次男で、明治大学卒業後中野興業や中野殖産興業の経営陣に加わった。なお、忠太郎と信吾の父で「越後の石油王」<sup>(4)</sup>として広く知られた貫一は昭和3年2月に82歳で死去するまで中野興業の社長と新潟水力電気の取締役役に在任した。

中野グループのなかでは、新津恒吉の存在がとりわけ重要である<sup>(5)</sup>。新津は、明治25年23歳の時に、当時の有力な石油精製・販売業者のうちの一人の山岸喜藤太のサポートを受けて三島郡尼瀬にて製油業に着手した。その後、尼瀬油田の衰退に伴い、明治33年に新津油田に活動の地を移して丸新製油所を開業した。当初は様々な困難に直面したが、新津は粘り強く事業を展開し、明治40年に国油共同販売所から製油の委託を受け、さらに中野貫一の知遇と信用を得て原油購入を拡大することで、漸く経営を軌道に乗せることができ

た。大正期にはいと事業はますます拡張の一途を辿り、大正10年に中野信吾所有の白山製油所を借り受けて輸入原油の精製を開始し、翌11年には中野興業の別山鉱場の原油精製のために、信吾と山岸喜藤太と共同出資で中央製油所を立ち上げた。また、大正12年に中野忠太郎所有の関屋製油所、昭和元年に元藤崎了覚経営の藤崎製油所（共同製油所と呼称）を受託し、さらに、昭和3年には同所に新津から本拠地を移した。新津は、石油共同販売所の常務として社長の中野忠太郎のもとで経営の実務を担い、忠太郎は新津の事業に対して積極的に資金提供をおこなったのである。新津は、製油事業を拡充するとともに、販売網を全国に拡大し、丸新の名は「新潟の丸新に非ず日本の丸新」<sup>(6)</sup>と称せられるようになった。こうして、新津は、「立志成功伝の巨人」<sup>(7)</sup>、「新潟市に於ては白勢、斎藤両財閥に次ぐ富力」<sup>(8)</sup>と高く評価され、昭和8年2月には新潟商工会議所の顧問に推薦されるなど、新潟市の産業界で重きをなすに至ったのである。

山岸商会は、新潟市沼垂に製油所をもち、石油共同販売所からの委託製油としており、同社の第5位の株主であった。また、木材伐採・搬出事業も兼営していた<sup>(9)</sup>。

表1-b 村松町グループ

	村松銀行 (明18)	蒲原鉄道 (大11)	片倉越後製糸 (昭2)	精工社 (大14)	備考
茂野 誠衛 (中蒲原郡村松町)		社長	監査役	取締役	村松町長
谷貫 一郎 (中蒲原郡村松町)	取締役		監査役	監査役	
服部 暢平 (中蒲原郡村松町)	取締役	取締役	取締役		
石本儀栄門 (中蒲原郡菅名村)	取締役	監査役			
笠原 藤七 (中蒲原郡村松町)	監査役		監査役		
平松 周蔵 (中蒲原郡村松町)	監査役		取締役		
水野 辰作 (中蒲原郡村松町)		取締役		取締役	
村川 名平 (中蒲原郡村松町)		取締役		常務	

b. 村松町グループ (表1-b)

五泉・村松間の鉄道敷設計画は、白滝鉱山を所有する日本電気製鉄社長の朝比奈林之助<sup>(10)</sup>と村松町の茂野誠衛と笠原藤七らにより、大正8年以降具体的に策定され始めた。同年7月には、久須美東馬や白勢春三、中野信吾らを発起人に加えて鉄道敷設申請書を提出した。「創立趣意書」には、敷設計画について次のように説明されている<sup>(11)</sup>。

本鉄道ハ院線五泉駅ヲ起点トシテ県下ニ於ケル鉱山地域ノ咽喉トモ称スヘキ中蒲郡川内村ニ至ル間ヲ第一期線トシ第二期線トシテ村松加茂間ヲ敷設シ院線ニ対スル三角形ノ一辺ヲ形成シテ以テ直江

津方面トノ捷徑ヲ開設シ依テ各地間ノ交通ヲ敏活ナラシメントス (中略) 殊ニ本鉄道ノ誇リトスヘキハ日本電気製鉄株式会社ノ経営ニ係ル白滝鉱山ノ鉱石運搬特約ニシテ已ニ採鉱地ヨリ川内村ニ至ル約八哩ハ鉄索ヲ建設シ現ニ毎月四十噸内外ノ鉱石ヲ搬出シツ、アリ本鉄道第一期線開通ノ曉ニ至ラハ其出鉱量愈々増加スルノミナラス政府ノ鉄鉱亦タ本鉄道ヲ利用スルニ至ルハ必然ノ情勢ニアリ果シテ然ルトキハ本鉄道ハ愈々有望トナリ他ノ一般客貨ト共ニ輸送ノ繁盛ヲ見ルコト期シテ待ツヘキモノナリ

翌大正9年1月に免許が下付されたものの、第一次

表2 今井グループ

	西吉田 銀行 (明31)	今井 銀行 (大5)	備 考
今井 忠作 (西蒲原郡吉田町) 今井量多郎 (西蒲原郡吉田町) 今井精一郎 (西蒲原郡吉田町)	頭 取 取締役 監査役	取締役 監査役 監査役	今井家分家 今井家分家 今井家分家

世界大戦の戦後恐慌の影響により日本電気製鉄白滝鉦山が経営不振に陥り、株式応募が一向に進捗しなかったために、鉄道敷設計画は存続の危機に瀕していた。そこで、改めて茂野誠衛が主導して、五泉・村松間4.2キロを第一期工事とすることに変更した。表1-bのメンバーのうち平松周蔵を除く7名が発起人および創立委員に名を連ねた。その後、村松停車場の設置場所を巡って発起人間で対立が表面化したものの、大正11年9月22日に創立総会が開催され、資本金25万円で蒲原鉄道が設立された。社長に茂野誠衛、常務に茂野弘作、相談役に朝日奈林之助と白勢春三が就任した。設立当初の株主構成をみると、中野興業が200株（第3位）、中野忠太郎が100株（第6位）、中野殖産興業が50株（第18位）と主要株主となっているが<sup>(12)</sup>、これは、茂野家と中野家とが姻戚筋にあたり、茂野誠衛の妻シンが中野忠太郎の長女であることから、中野家が資金提供をおこなったのである。

五泉・村松間の建設工事は、朝比奈林之助を中心に大正12年3月に開始され、同年10月に完成し、同月20日には開通を果たした。電気は新潟水力電気から供給された。

片倉越後製糸は、日本を代表する製糸メーカーの片倉製糸紡績と村松町の企業家との共同事業である。片倉製糸紡績は、大正9年3月に片倉組から株式会社へ改組して以降、全国各地の製糸工場の買収・合併や委任経営の受託を積極的に展開していたが<sup>(13)</sup>、大正12年頃に新潟県内に工場を設置する計画が大正12年頃にもちあがった。まず、新津町に乾繭所を設けたものの昭和元年に火災により消失し、次に五泉町に打診したものの消極的であったため、昭和2年4月に村松町に設置することを決定した。これに対して、服部暢平や平松周平らが工場用地約1万坪の買収などを推進した。そして、昭和2年7月に資本金100万円で設立され、片倉製糸紡績の常務取締役の今井眞平と片倉直人が取締役に就任した。同じく取締役の片倉三平が工場の代表者となった。設備釜数は360釜で信越製糸村上市工場、大倉製糸新発田工場に次いで県内3位であったが、生

糸製造高は県内トップであった。翌昭和3年には、中蒲原、北蒲原、岩船の下越3郡の生糸製造高が魚沼3郡（北魚沼・南魚沼・中魚沼）を上回り、県内最大の生糸産地に成長を遂げた。さらに、昭和4年12月には、五泉町に片倉共栄製糸が設立され、両社での生糸製造高は県内全体の13.7%を占めるに至った<sup>(14)</sup>。

このように、村松・五泉間の鉄道建設や製糸工場の誘致など、地域産業の振興に果敢に取り組んだ茂野誠衛や服部暢平らの役割は注目すべきである。

#### (v) 西蒲原郡

同郡を代表する有力者の今井家が、大正7年に続きグループを形成している（表2）。

今井銀行は、10代目当主の今井孫市の代の大正5年7月に資本金10万円の合資会社から資本金50万円の株式会社へと改組・増資をおこなった。孫市は、地主および銀行経営のみならず、北洋漁業（同年に合資会社今井漁業部を設立）や回漕業、製菓、酒造業、さらには吉田病院の経営など、事業規模を拡大していったが、今井銀行はこれら多岐にわたる家業の「会計部」としての機能を有していた。同行の取引関係は、第四銀行、六十九銀行、新潟貯蓄銀行、三条銀行など県内各行におよんでいた<sup>(15)</sup>。

大正7年11月に孫市が死去すると、長女フユが11代当主となり、今井銀行の頭取に就任した。フユは、「豪農の女主人として良く其の才腕一家を統治」<sup>(16)</sup>し、「本県の女性として万丈の気を吐きしもの」<sup>(17)</sup>と評されている。フユは、孫市が拡大した家業のリストラクチャリングに着手し、漁業などから撤退するとともに、銀行経営は地域の農家や米穀商を主な取引先とし、特定先への貸し付けの偏重はみられず、役員間の貸し付けも少なく、堅実経営を貫き、昭和2年下期以降はオーバーローン状態を脱した<sup>(18)</sup>。また、昭和3年には、回収困難な不動産担保貸し付けのうち、約4万円の担保物件を所有不動産に振り替え、約4万9,000円の積立金の取り崩しをおこなうなど整理を断行した。その後、「時代ノ大勢ヨリ金融統一ノ上ヨリ将タ又財界発展ノ発展ニ鑑ミ寧ロ今日進テ優良ナル相手ヲ求メ之ニ合

表3-a 三条町グループ

	三 条 銀 行 (明14)	三 条 金 物 (昭2)	三 条 度 器 (大12)	三 条 物 産 (明31)	備 考
広川 長八 (南蒲原郡三条町) 源川 万吉 (南蒲原郡三条町) 岩崎 又造 (南蒲原郡三条町) 内山 勇吉 (南蒲原郡三条町) 加藤文次郎 (南蒲原郡三条町) 高橋 藤助 (南蒲原郡三条町)	頭 取 取締役	取締役  監査役	取締役 取締役 専 務	取締役 取締役 取締役 監査役 取締役	代理業 銅鉄打刃物卸商 金物卸商 銅鉄打刃物卸商

表3-b 近藤商事グループ

	近 藤 商 事 (大9)	近 藤 製 糸 (昭2)	備 考
近藤藤三郎 (南蒲原郡見附町) 渋谷半九郎 (南蒲原郡見附町) 矢島 丑松 (南蒲原郡見附町)	取締役 取締役 監査役	取締役 取締役 監査役	見附物産 (取)

表3-c 今町グループ

	今 町 銀 行 (明29)	日 本 刀 酒 造 (大15)	備 考
種田十次郎 (南蒲原郡今町) 久保 宗吉 (南蒲原郡今町) 小林 善作 (南蒲原郡今町) 佐野 貞助 (南蒲原郡今町)	専 務 専 務 監査役 監査役	監査役 監査役 専 務 取締役	米穀商

併スルハ直時宜ニ適スル進退」<sup>(19)</sup>と判断して、昭和7年1月に、予てから関係が深かった六十九銀行へ16万円で営業譲渡をおこなった。

西吉田銀行は、大正11年1月に吉田貯蓄銀行が改組したものである。改組後は貯蓄預金を取り扱わなくなったために預金が伸び悩み、保有有価証券の売却や他行からの借入金への依存を余儀なくされ、「近来兎角逼迫勝トノ噂アリ」<sup>(20)</sup>とされていた。そして、昭和3年1月の銀行法の施行により存続が困難となり、交渉の末に翌4年2月に第四銀行と合併した<sup>(21)</sup>。

#### (vi) 南蒲原郡

南蒲原郡には、三条町グループと見附町の近藤藤三郎を中心とする近藤商事グループ、今町の種田十一郎と久保宗吉を中心とする今町グループの3グループが確認される。

##### a. 三条町グループ (表3-a)

三条町は、県内随一の金物産地として、その製品は刃物類 (鋸・鋏など) をはじめ、鉄製品 (板錠・南京錠・鋏など)、金属製度器、真鍮製品と多種多様であり、刃物類は兵庫県三木町、大阪府堺市とともに全国三大産地のうちの一つに数えられ、金属製度器は全国

生産高の77%を占め全国1位であった<sup>(22)</sup>。また、三条町は産地であるとともに県下金物の集散地でもあり、特に三島郡与板町や脇野町村などで生産された刃物類のほとんどが三条町の卸商を通じて全国に販売されていた。当時の三条町金物業の状況について、次のように報告されている<sup>(23)</sup>。

其生産方法ハ未タ全然家内工業ノ域ヲ脱セス、近來動力、機械力ノ使用盛ニ之ニ応セラレ漸次機械生産ノ方法ニ推移セントスル趨勢ヲ示シツ、アリト雖モ同町ノ金物ハ其製品種類ノ多種ナルト微細ナル手工ヲ要スル点多キヲ以テ未タ大規模ナル工場設備ノ見ルヘキモノナク今猶大量生産ノ方法ニ依ル機械工業ノ時代ニ到達スルヲ得サルノ状態ナリ

こうしたなかで、金物業の近代化に向けての新たな起業と取り組みが進められつつあった。三条度器は、金属製度器 (曲尺) 業者の中越後度器製作合資会社、川口貞吉、松田五郎、中村勘策が連携して、大正12年2月に資本金30万円で設立された。専務取締役の高橋藤助 (横藤) は、打刃物農蚕具度器鉄工鑪の卸商であった<sup>(24)</sup>。三条度器は、「工場、機械ノ設備ヲ完備シ専

表4-a 栃尾町グループ

	栃尾銀行 (明16)	栃尾鉄道 (大2)	備考
今成宗七郎(古志郡栃尾町) 酒井又兵衛(古志郡栃尾町)	取締役 取締役	取締役 監査役	酒造業

表4-b 岸グループ

	酒岸商店 (大11)	岸要綿店 (大15)	備考
岸幸二郎(古志郡十日町村) 岸要松(古志郡十日町村)	専務 監査役	取締役 取締役	酒造業

ラ機械製作ノ機運ヲ促進<sup>(25)</sup>することにより、「其能率工程ハ著シク増進シ其製作高ハ従来ノ手工業時代ニ比シ倍加<sup>(26)</sup>し、「今ヤ真鍮製曲尺ハ従来ノ手工業ヨリ一躍機械工業ニ移<sup>(27)</sup>って、「機械製作ニ依ル大量生産ノ結果ハ其製作高ニ於テ全国第一位ヲ占ムルニ至<sup>(28)</sup>」たのである。三条金物は、昭和2年12月に資本金20万円で設立され、岩崎又造をリーダーとして、万金物の製造・販売および度器の販売を目的とし、金物販売業で唯一の株式会社であった。

#### b. 近藤商事グループ(表3-b)

近藤商事は、大正9年6月に設立され、原料糸は生糸および柞蚕糸、製品は白絹類(白物)を取り扱い、京都や五泉に支店を開設するなど、見附町を代表する買継商として成長を遂げていた<sup>(29)</sup>。また、近藤藤三郎は、村松町に隣接する菅名村の岡村振作が経営する製糸工場が大正15年3月の糸価暴落により経営危機に陥った際に、施設を借り受けて操糸を引き継いだ<sup>(30)</sup>。その後、近藤は、見附織物工業組合長であった昭和10年に、広幅地の輸出織物製造を普及させた<sup>(31)</sup>。一方、近藤製糸は、昭和2年5月に資本金10万円で設立され、北蒲原郡水原町で生糸を製造していたことが確認できる<sup>(32)</sup>。

渋谷半九郎と矢島丑松は、見附町の有力な機業家で、渋谷は白絹類、矢島は絹綿交織物を製造していた<sup>(33)</sup>。矢島は、見附町最大の織元でもあり、また、昭和2年にはいち早く原料糸に人絹糸を採用している<sup>(34)</sup>。

#### c. 今町グループ(表3-c)

今町銀行の頭取の新田定五郎は、預金が伸び悩むなかで、加茂町や北蒲原郡、製紙業や石油業などに貸し出しを増やした結果、オーバーローン状態となった。そして、これらの貸出金が固定化し、昭和2年上期には、払込資本金47万5,000円の約3/4にあたる36万円の借入金が発生した。また、役員関連貸出も不良化し

業績を圧迫していた。こうしたなかで、大蔵省の検査で内容不良を指摘されるところとなり、結局、新田は頭取の辞任を余儀なくされた。その後、種田十一郎が中心となって経営再建を模索したものの業績は好転せず、第四銀行との合併交渉に着手し、昭和7年9月に合併が成立した<sup>(35)</sup>。その際、不良貸出総額48万円のうち種田が20万円を負担することとなった。日本刀酒造は、大正8年10月に工場が設立され、小林善作が代表者となっている<sup>(36)</sup>。同15年12月に、資本金23万5,000円で株式会社化されている。

#### (vii) 古志郡

古志郡には、大正7年とほぼ同一メンバーおよび企業からなる栃尾町グループと十日町村の岸幸二郎・要松による岸グループの2グループが確認できる。

##### a. 栃尾町グループ(表4-a)

栃尾銀行は、預金が伸び悩む一方で貸し出しが増加し、大口貸し出しのなかにも不良化がすすみ、昭和3年上期には8,400円を償却するなど、業績不振が続いていた<sup>(37)</sup>。栃尾鉄道は、大正13年5月に長岡・悠久山間が開通した。旅客誘致のために悠久山一帯の観光開発に着手し、同15年には悠久山プールを開業した。また、輸送力増強を図り、ガソリンカーを導入し、昭和2年11月には長岡・栃尾間に急行列車を運行した<sup>(38)</sup>。

今成宗七郎(山家屋)の酒造業の創業は宝暦年間に遡る<sup>(39)</sup>。酒井又兵衛(明戸屋)は織物(節織紬)買継商である。

##### b. 岸グループ(表4-b)

岸幸二郎・幸松の企業者活動について確認できる資料は、管見の限りほとんど存在していない。酒岸商店は、大正11年5月に資本金20万円で設立された。岸要綿店は、株式会社としては大正15年9月に資本金15万円で設立されているが、工場は大正3年5月に立ち上

表5-a 小千谷町グループ

	小千谷銀行 (明14)	小出銀行 (明16)	堀之内銀行 (明14)	銀山拓殖 (明44)	西脇商店 (大9)	脇真田 (大13)	小千谷合同運送 (大15)	中野醸造 (大11)	上越運輸 (大11)	佐渡 (大15)	小平尾製糸 (大12)	北水電 (明38)	越方気	備考
西脇濟三郎* (北魚沼郡小千谷町)	頭取					取締役						取締役		織物買継商 衆議院議員  小千谷町長 織物買継商
西脇修太郎 (北魚沼郡小千谷町)	常務													
西脇新次郎 (北魚沼郡小千谷町)	監査役				専務		取締役							
関矢 孫一 (北魚沼郡広瀬村)		会長	取締役	取締役						社長				
森山 汎愛 (北魚沼郡堀之内町)			頭取	取締役			監査役							
桜井 庄平 (北魚沼郡小出町)		監査役		取締役		監査役					取締役	監査役		
目黒 文平* (北魚沼郡須原村)														
小田島安兵衛 (北魚沼郡小千谷町)	取締役				取締役	取締役	取締役							
井口勝三郎 (北魚沼郡小千谷町)					取締役	取締役	取締役							
荻野 保吉 (北魚沼郡小千谷町)				監査役		監査役	監査役			取締役				
田中市兵衛 (北魚沼郡小千谷町)	監査役							監査役						
丸山 愛蔵 (北魚沼郡城川村)							取締役		取締役					
目崎貞一郎 (北魚沼郡城川村)								専務	監査役					
山本 晋 (北魚沼郡小千谷町)						取締役				取締役				

表5-b 広瀬銀行グループ

	広瀬銀行 (明15)	玉川醸造 (大12)	備考
五十嵐与四左衛門 (北魚沼郡須原村)	監査役	取締役	呉服商
佐藤 功評 (北魚沼郡須原村)	取締役	監査役	
星野 軍治 (古志郡竹沢村)	取締役	取締役	
目黒 文平* (北魚沼郡須原村)	取締役	取締役	

げられ、製綿加工・賃古綿打ち直しをおこなっていたとの記録がある<sup>(40)</sup>。

(viii) 北魚沼郡

北魚沼郡には、小千谷町を中心としたグループと須原村の広瀬銀行および玉川醸造を中心としたグループの2グループが確認できる。

a. 小千谷町グループ (表5-a)

西脇家は、「数百年の旧家として中越地方に隠然たる勢力を有して居」<sup>(41)</sup>り、当主の西脇濟三郎はイギリス留学の経験があり、「魚沼地方の財界の中心勢力」<sup>(42)</sup>として、小千谷はもとより長岡の企業にも多数出資・投資をおこない、役員として経営に参画するなど、中越地方のみならず新潟県を代表する企業家のうちの一人である。西脇家はまた、明治43年3月に東京府日本橋区に西脇銀行を、大正9年には西脇合名を設立するなど、東京でも幅広く活動していた。西脇商店は、大正9年3月に資本金100万円で設立され、東京や十日町に支店を有し、新潟県における最有力の織物買継商であった<sup>(43)</sup>。その経営は、分家である「西新」の西脇新次郎によって担われていた。

この時期の小千谷町で重要な産業であったのが麻真田製造業である。明治45年に丸山愛蔵が工場を建設し

たのが先駆けで、大正5年には小田島安兵衛が工場を設置し、その後次々と工場が立ち上げられていった。こうしたなかで、小田島は個人経営の工場の株式会社化を決意し、大正13年6月に資本金30万円で小千谷真田を設立し、専務取締役に就任した<sup>(44)</sup>。昭和2年下期の『第七回営業報告書』には、「当会社（小千谷真田：引用者）ノ権利真田朝日打又毅然トシテ頭角ヲ現ハシ入注相次キ遂ニ四十万反ヲ突破スルノ盛況ヲ呈シ機械ノ増台ヲ重ネ夜間作業ヲ継続シタルモ到底需用ノ半バヲモ満タスニ足ラズ」<sup>(45)</sup>と順調な事業展開が報告されている。小千谷をはじめ中越地方の生産高は新潟県全体の55%を超え、小千谷は全国第一位の産地となった。小田島は、小千谷麻真田輸出工業組合長を務めたのちに、昭和4年に全国麻真田工業組合連合会長に就任し、業界のリーダーとなり、「横浜、神戸に滞在すれば斯界の重鎮で商工省でも何でも吹き飛ばす位の大風呂敷の持主」<sup>(46)</sup>と評されていた。小田島は、荻野保吉らとともに昭和5年6月に結成された小千谷商工会に関与し、小千谷の産業界のキーパーソンであった。

小千谷銀行は、大正9年6月に資本金を60万円から150万円へと増資し、十日町支店を中心に貸し出しを増加させ、経営規模を拡大していった。十日町支店が同

表6-a 塩沢町グループ

	塩 沢 上 田 銀 行 水 力 電 気 (明32) (大8)	備 考
高橋 大吉 (南魚沼郡塩沢町) 青木 大吉 (南魚沼郡中之島村) 豊島文治郎 (南魚沼郡塩沢町) 宮田 助広 (南魚沼郡塩沢町)	常 務 取締役 取 締 役 監査役 取 締 役 取締役 監 査 役 取締役	縮布仲買商

表6-b 南雲グループ

	城 内 八 海 水 力 電 気 醸 造 (大8) (大13)	備 考
南雲 浩一 (南魚沼郡城内村) 南雲 茂正 (南魚沼郡城内村)	社 長 取締役 取 締 役 監査役	

表7 十日町グループ

	十日町 魚 沼 志久見川 <sup>#</sup> 川 治 銀 行 水 力 電 気 電 力 醬 油 (明32) (明44) (大15) (大13)	備 考
内山 之成 (中魚沼郡芦ヶ崎村) 大久保清松 (中魚沼郡中条村) 井口 吉蔵 (中魚沼郡水沢村) 岡田 正平 (中魚沼郡中条村) 島田金一郎 (中魚沼郡十日町) 関口 詳次 (中魚沼郡十日町) 田口 米蔵 (中魚沼郡十日町) 俵山 虎忠 (中魚沼郡六箇村) 根津 万吉 (中魚沼郡十日町) 福崎貫一郎 (中魚沼郡六箇村) 宮内常太郎 (中魚沼郡十日町)	頭 取 取締役 監 査 役 社 長 取 締 役 取締役 取 締 役 取締役 取 締 役 取締役 取 締 役 取締役 監 査 役 監査役 監 査 役 取締役 監 査 役 監査役	一川酒造 (社)  長岡鉄道 (監) 絹織物製造業  絹織物製造販売業 絹織物製造業  絹織物製造業

行の貸出金全体の40%以上を占めていた。しかし、これの固定化がすすんで業績を圧迫したため、昭和5年4月に親密な関係にあった堀之内銀行と合併して立て直しを図ったものの状況は変化せず、西脇清三郎は第四銀行との合併を決断し、同年8月に合併を実現した<sup>(47)</sup>。

中野醸造は、中野為治により<sup>(48)</sup>、大正11年6月に資本金35万円で設立され、目崎貞一郎や西脇新次郎、田中市兵衛、森山汎愛といった有力者が経営陣に加わった。

b. 広瀬銀行グループ (表5-b)

広瀬銀行は、中核的存在の目黒家の家産の衰退により貸し出しが固定化したため、経営に行き詰まっていた。第四銀行が救済の手を差し延べ、昭和6年9月に合併した<sup>(49)</sup>。玉川醸造は、大正12年9月に資本金30万円で設立された。

(ix) 南魚沼郡

南魚沼郡には、大正7年に引き続いて塩沢銀行を中心とする塩沢町グループと新たに形成された城内村の南雲浩一・茂正からなる南雲グループの2グループが

みられる。

a. 塩沢町グループ (表6-a)

塩沢銀行は、地域の蚕糸業や織物業に積極的に貸し出しをおこない、オーバーローン状態であったが、折からの不況のために、昭和2年下期をピークに減少し、預金もまた昭和3年下期以降20%も下落して、業績が行き詰まり、昭和5年4月に第四銀行に合併された<sup>(50)</sup>。なお、大正7年の塩沢町グループにはいていた六日町銀行は、滞貨金の拡大による業績不振のため、昭和2年10月に六十九銀行に合併された<sup>(51)</sup>。上田水力電気は、松崎伊三郎により、大正8年12月に資本金10万円で設立され、南魚沼郡上田、石打、中之島村に供給した<sup>(52)</sup>。同年13年末では、電灯数が2,739灯、電力数が28馬力であった<sup>(53)</sup>。その後、昭和3年10月に中央電気を買収された。

b. 南雲グループ (表6-b)

城内水力電気は、南雲浩一により、大正8年に資本金5万円で設立され、南魚沼郡城内村に供給をおこな

表8 柏崎町グループ

	柏崎銀行 (明15)	北日本製菓 (大13)	柏崎瓦斯 (大15)	備考
飯塚 知信 (刈羽郡高田村) 二宮伝右衛門 (刈羽郡柏崎町) 根立松之助 (刈羽郡柏崎町) 内山熊八郎 (刈羽郡柏崎町)	頭取 専務 常務	取締役 取締役 取締役	取締役 社長 監査役 監査役	百三十九銀行 (取) 新潟貯蓄銀行 (取)、新潟信託 (取)

った<sup>(54)</sup>。大正13年末では、電灯数が2,081灯、電力数が30馬力であった<sup>(55)</sup>。その後、昭和13年11月に中央電気に事業を譲渡して解散した。八海醸造は、大正13年9月に資本金15万円で設立されている。

(x) 中魚沼郡

中魚沼郡には、中心地の十日町において、大正7年に引き続いて1グループが確認できる(表7)。魚沼水力電気は、大久保清松のリーダーシップのもとで、設立当初は十日町と中条、川治村であった供給区域を大正14年には郡内14ヶ村に拡大している。大正13年末では、電灯数が10,689灯、電力数が319馬力で<sup>(56)</sup>、新潟県内の電灯・電力会社では新潟電気、新潟水力電気、中央電気、北越水力電気、村上水電に次ぎ第5位の規模であった。また、十日町の絹織物業界における急速な力織機化による電力需要の拡大に対応すべく、中条村の飛渡川に51KWの第二発電所を建設するとともに、中央電気から2,100KW、東京電灯から900KW、北越水力電気から130KWの受電をおこなった<sup>(57)</sup>。志久見川電力は、大正15年5月に、魚沼水力電気と後述する俣倉川電気の共同出資で(両社が8,740株ずつ所有)、資本金100万円で設立された<sup>(58)</sup>。同社の定款の第二条の事業目的の第一項で「電力ノ特約販売」を挙げているように<sup>(59)</sup>、電力の卸売を主目的としていた。同社は、中魚沼郡上郷村に2,440KWの宮野原発電所を建設し、昭和3年3月に中央電気に1,000KW、魚沼水力電気に450KWの供給を開始した。

十日町銀行は、不況の長期化のなかで、大正10年7月に資本金を40万円から80万円、昭和2年10月には180万円の増資をおこなったものの、預金の停滞と貸出金の増加により業績は低迷しており、昭和2年12月に、払込資本金および預金のおよそ半額にあたる613万円の借入金を起こす事態となっていた。同行は、昭和9年4月に、以前から資金関係が深かった六十九銀行と合併した<sup>(60)</sup>。

(xi) 刈羽郡

刈羽郡の中心地である柏崎町に1グループが存在し

ているが、大正7年に比べてメンバー、企業数ともに減少し、柏崎銀行以外は構成企業に変化がみられる(表8)。

北日本製菓は、菓子商(最上屋)の吉田吉造が関東大震災により関東方面からの菓子が途絶したのをきっかけに菓子製造を決意し、大正13年1月に個人経営でスタートした北日本製菓商會を、同年11月に資本金10万円で株式会社化したものである。吉田は、専務取締役として、ビスケットからドロップ、米菓へと多品種化をすすめ、日本全国および朝鮮半島まで販路を拡大した。昭和2年には資本金を20万円に倍額増資を果たし、積極的な設備投資をおこなった<sup>(61)</sup>。柏崎瓦斯は、ロサンゼルス日米新聞・日本新聞総支配人を務めていた飯塚謙三が、大正14年の帰国後にガス事業の公共性・有益性を主張し、日本石油社長の内藤久寛と柏崎銀行の頭取の飯塚知信がサポートして、大正15年6月に資本金30万円で設立された。昭和2年7月にガス製造施設やガスホルダー、導管敷設工事が完成して、翌8月に供給を開始した。当初の需要家数は482戸であった<sup>(62)</sup>。これらの起業や経営を、柏崎銀行の専務で柏崎町長も務めた呉服商(二見屋)の二宮伝右衛門や柏崎銀行の常務の根立松之助、内山熊八郎といった有力者が支えたのである。

柏崎銀行は、不況による資金需要の低迷や貸出金の固定化、大正12年の柏崎農商銀行の破綻などにより経営が圧迫されたものの、二宮が主導して不良貸し付けの回収などがすすめられた結果、次第に業績は回復していった<sup>(63)</sup>。

(xii) 東頸城郡

大正7年においては、東頸城郡には企業家グループは存在しなかったが、昭和3年時点では、同郡西部の安塚および大島、巻村を中心とするグループと東部の松代および松之山村を中心とする2つのグループが形成され、前者には11名、後者には15名が名を連ねている。これらを構成する企業の多くが大正後半に設立されており、この時期に同郡の産業発展が顕著となった



表9-a 安塚グループ

	安塚銀行 (明29)	保倉川電気 (大9)	頸城電気 (大9)	松之山 <sup>#</sup> 水力電気 (大7)	志久見 <sup>#</sup> 川電力 (大15)	亀屋酒造 (大11)	頸城 <sup>#</sup> 鉄道 (大2)	備考
塩崎 一治 (東頸城郡安塚村)	専務					取締役		頸城倉庫(取)  一川酒造(取)、柏崎銀行(取)、酒造業 松代電気(監)
飯田 茂勝 (東頸城郡大島村)		社長			専務	監査役		
小熊 正尚 (東頸城郡安塚村)	取締役	取締役			取締役		取締役	
服部 正健 (東頸城郡下保倉村)	取締役	監査役				取締役		
前田半太郎 (東頸城郡牧村)	取締役		監査役					
久保田倉作 (東頸城郡松之山村)	監査役			監査役				
西条 要 (東頸城郡牧村)	監査役		社長					
村山 真雄 (東頸城郡松之山村)	監査役			社長		取締役		
永井清一郎 (東頸城郡安塚村)		常務			取締役			
武田徳三郎 (東頸城郡大島村)					取締役		監査役	
本山喜久治 (東頸城郡大島村)	監査役	取締役			監査役			

表9-b 松代・松之山グループ

	松代銀行 (明30)	松代電気 (大10)	松之山 <sup>#</sup> 水力電気 (大7)	松之山酒造 (大14)	松代酒造 (大14)	和泉舎酒造 (大14)	三笠屋酒造 (大14)	一川酒造 (大11)	備考
田辺 正胤 (東頸城郡松之山村)	頭取		取締役	取締役		取締役		取締役	酒造業 酒造業  酒造業      酒造業 荒物商、酒造業
富沢 昌次 (東頸城郡松代村)	専務				取締役	取締役			
関谷 廉蔵 (東頸城郡松代村)	取締役	代取							
関谷 利義 (東頸城郡松代村)		監査役					代取		
佐藤徳二郎 (東頸城郡浦田村)	取締役			取締役					
高沢 篤 (東頸城郡松之山村)	取締役		取締役						
田辺 実三 (東頸城郡松之山村)	取締役			取締役					
市川 留吉 (東頸城郡松代村)	監査役					監査役			
小野塚栄五郎 (東頸城郡松之山村)			監査役	取締役					
鈴木 和平 (東頸城郡松代村)					取締役		取締役		
滝沢 政平 (東頸城郡松之山村)			取締役	監査役					
柳 作次 (東頸城郡松代村)					監査役		監査役		
柳 芳太郎 (東頸城郡松代村)						社長		監査役	
和久井与平 (東頸城郡松之山村)			取締役	取締役				取締役	
阿部 隆治 (中魚沼郡十日町)				取締役				取締役	

のである。

a. 安塚グループ (表9-a)

安塚銀行は、創業者の一人で専務取締役として実務を担った塩崎貞佐久が、農地開発資金として貸し付けをおこない、必ず農地を担保をとり、親類や知人などへの貸し付けにあたっては返済能力や担保を綿密に調査するなど堅実経営を推進した。貞佐久の長男の一治は、こうした経営方針を継承するとともに、大正9年7月に大島支店を、同年11月に六十三銀行浦川原支店の営業を譲り受け、翌10年8月に牧支店を設置した。さらに、同15年1月には上越高田銀行を合併して、高田および柿崎支店を設置するなど経営規模を拡大し、これにより業績は順調に推移していた<sup>(64)</sup>。

保倉川電気は、飯田茂勝により、大正9年8月に資本金9万円で設立され、50KWの菖蒲発電所を建設して、翌10年2月に保倉村他5ヶ村に供給を開始した。その後、資本金を50万円まで増資をおこない、菖蒲発

電所の出力を80KWにアップさせ、供給区域の拡大をすすめ、昭和3年5月には東頸城郡内9ヶ村の7,956戸、14,374灯となり、供給開始当初の509戸、641灯に比べて、戸数は15.6倍、灯数は22.4倍に急増している<sup>(65)</sup>。こうした需要増に対応すべく、中央電気から290KW、北越水力電気から130KWの供給を受けていた。そして、同11年4月に、魚沼水力電気に事業譲渡をおこなった<sup>(66)</sup>。頸城電気は、西条要が中心になって、大正9年10月に資本金10万円で設立され、44KWの奈良尾発電所を建設して、翌10年11月から中頸城郡櫛池および菅原村と東頸城郡牧村に供給を開始した。その後、中央電気から35KWを受電しながら事業拡大を図り、大正13年末では、電灯数が3,002灯、電力数が2馬力であった<sup>(67)</sup>。昭和4年10月に同社に事業譲渡した<sup>(68)</sup>。

b. 松代・松之山グループ (表9-b)

亀屋酒造は、大正11年10月に資本金10万円で設立され、村松順蔵が代表者となっていた<sup>(69)</sup>。

表10-a 頸城鉄道グループ

	頸城 鉄道 (大2)	頸城 倉庫 (大6)	備 考
大竹 謙治 (中頸城郡明治村) 白田善四郎 (中頸城郡明治村) 山田 三郎 (中頸城郡大湊村) 片田九十八 (中頸城郡直江津町)	社 長 取締役 監査役 監査役	社 長 取締役 監査役 監査役	衆議院議員

表10-b 直江津町グループ

	直江津 商 船 運 送 (明35)	直江津 運 送 (大13)	直江津 合 同 運 送 (昭2)	直江津 駅 合 同 運 送 (昭2)	昭 和 合 同 運 送 (昭2)	第 一 製 水 (大14)	備 考
佐藤 庄作 (中頸城郡直江津町) 内山政一郎 (北海道小樽市富岡) 高橋 喜六 (中頸城郡直江津町) 高橋 信隆 (中頸城郡直江津町) 古川長四郎 (中頸城郡直江津町) 石塚 金助 (中頸城郡直江津町) 伊倉 丁治 (中頸城郡直江津町) 池田 莊吉 (中頸城郡直江津町) 岡田喜惣治 (中頸城郡直江津町) 角沢 新造 (中頸城郡直江津町) 金子蔵三郎 (中頸城郡直江津町) 斎藤慶次郎 (中頸城郡直江津町) 佐藤忠八郎 (中頸城郡直江津町) 佐藤 寅作 (中頸城郡直江津町) 新保善五郎 (中頸城郡直江津町) 矢島金次郎 (中頸城郡直江津町) 渡辺常太郎 (中頸城郡直江津町)	専 務 常 務 監査役  取締役  取締役  取締役 監査役 取締役 取締役 取締役 監査役 取締役 監査役 取締役	監査役     取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役	取締役   常 務 取締役  取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役	取締役     取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役	    取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役	    監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役 監査役	直江津商工会議所(副)、海産物商  直江津商工会議所(会)  佐渡商船(代取)、新潟県議、回漕業 海産物商  直江津商工会議所(議)、海産物商 直江津商工会議所(議)、海産物商  直江津商工会議所(議)、海産物商 直江津商工会議所(議)、海産物商  四十物商

注：直江津商工会議所の議員構成について正確に把握できる資料は管見の限り確認できていない。  
 会頭高橋喜六、副会頭佐藤庄作については、高助合名会社百年史編さん委員会編『高助合名会社百年史』(高助合名会社 平成11年11月)、52-53頁から明らかとなった。その他については、横井天華『新潟県年鑑(昭和6年度版)』(新潟県年鑑社 昭和6年5月)、387頁から補足した。

松代銀行は、松代、松之山村を主たる営業エリアとしていたが、ほぼ全域が山間部であるために預金、貸出金ともに伸び悩み、前述の安塚銀行に比べると経営規模は半分程度に止まっていた。こうした厳しい状況のなかで、十日町銀行や柏崎銀行との合併が画策されたものの実現せず、漸く昭和9年12月に安塚銀行との合併を果たした<sup>(70)</sup>。

松之山水力電気は、田辺正胤が主導して、大正7年5月に資本金4万円で設立され、50KWの橋詰発電所を建設して、翌8年11月に松之山村に供給を開始した。その後、850KWの灰雨発電所を増設して、供給区域を東頸城郡浦田村や隣接する中魚沼郡吉田、貝野村に広げた<sup>(71)</sup>。大正13年末では、電灯数が3,361灯、電力数が66馬力であった<sup>(72)</sup>。一方、松代電気は、関谷廉蔵が、水力電気事業の重要性について「深く信ずる所あり、苦心奔走寝食を忘るゝに至り、遂に目的を貫徹」<sup>(73)</sup>して大正3年7月に設立した松代電気合資会社を、同10

年11月に資本金30万円で株式会社化されたものである。同社は、107KWの中子発電所を増設して、松代村に加えて、東頸城郡山平、奴奈川村、中魚沼郡仙田村、刈羽郡高柳村へ供給区域を拡大した<sup>(74)</sup>。大正13年末では、電灯数が3,231灯、電力数が23馬力であった<sup>(75)</sup>。

同グループの特徴としては、酒造会社が5社みられることがあげられる。残念乍ら、これらの起業の経緯や経営の実態については明らかではない。中魚沼郡田沢村にある一川酒造を除いては、4社とも大正14年11月に資本金10万円で設立されており、関係者間で何らかの動きがあったものと推察される。松之山酒造は和久田与平、松代酒造は富沢昌次、三笠屋酒造は関谷利義が代表者となっている<sup>(76)</sup>。また、和泉舎酒造の昭和2年の業績が、収入39,072円、利益2,988円で、払込資本金利益率を産出すると6.5%<sup>(77)</sup>、一川酒造の昭和4年時で、収入75,350円、利益6,121円で、払込資本金利益率が6.8%であり、4%の配当をおこなっていたと記

録されている<sup>(78)</sup>。

#### (xiii) 中頸城郡

中頸城郡には、大正7年に引き続き、頸城鉄道グループと直江津町グループが存在し、それぞれ事業規模を拡大している。

##### a. 頸城鉄道グループ (表10-a)

同グループは、大竹謙治の旺盛なリーダーシップのもとで、経営の新機軸を打ち立てていった。頸城鉄道においては、大竹はバス事業の将来性に着目し、昭和3年8月にバス事業の直営を決意して、同年10月の定時株主総会で正式決定した。翌4年7月に浦川原駅前・直江津駅前間18キロ(大島線)4往復、同年10月には浦川原駅前・高田駅前間23.5キロ(浦川原線)3往復の運行を開始した。これらの路線は、鉄道の培養線としても重要な機能を果たすこととなった<sup>(79)</sup>。一方、頸城倉庫は、直江津商業銀行による新黒井駅での倉庫業の兼営の要請に対して、頸城鉄道の直系会社としての立ち上げを企て、大正6年10月に資本金10万円で設立された。翌7年に新黒井、浦川原駅で倉庫業、8年に新黒井駅と信越線黒井駅で小運送業、9年に金融業、さらに、13年にはトラック2台で貨物自動車運送事業を開始した。その後業績は順調に推移して、7%ないし9%の配当を継続していた<sup>(80)</sup>。

##### b. 直江津町グループ (表10-b)

まず、大正12年の直江津港の移出入状況を見ると<sup>(81)</sup>、移入が189,609トン(鉄道36,523トン・船舶153,086トン)で、移出が102,783トン(鉄道101,814トン・船舶969トン)で、移入が移出の1.8倍となっていた。大正3年と比較すると、移入が2.0倍、移出が1.6倍に拡大している。北海道や佐渡などから船舶で移入され、信越線を通じて新潟県内各地および長野、山梨県に、さらに中央線を通じて愛知、岐阜、三重県に向けて発送されるのが物流のメインルートであった。大正11年における主要貨物の集散動向についてふりかえると、移入・到着は、石炭が118,020トンで全体の65.6%を占め、塩干魚が15,451トン、米が13,622トンと続いていた。一方、移出・発送は、石炭が44,600トンで全体の47.1%を占め、米が13,297トン、塩干魚が12,533トンとなっている。このうち、石炭は、室蘭から43,667トン、小樽から32,484トン、若松から28,847トンが船舶で到着し、長野県内各駅へ23,677トン、新潟県内各駅へ14,981トンが発送されている。なお、70,647トンは鉄道省用となっている。米は、直江津駅に直接集荷されるのが8,820トン、新潟県内各駅から3,372トンが到着し、長

野および山梨県内各駅へ7,507トン、東京府および神奈川県内各駅へ3,215トン、愛知、岐阜、三重県内各駅へ1,357トンが発送されている。

こうしたなかで、運送業や海運および回漕業は活況を呈していた。同グループのメンバーで、直江津駅における大正15年10月10日現在の鉄道省公認の運送店としては、佐藤庄作(佐藤運送店・明治運送加盟店)、高橋喜六(高助運送店・国際運輸代理店および内国通運加盟店)、古川長四郎(古川運送店・明治運送加盟店)、石塚金助(開運組・明治運送加盟店)、角沢新造(角新運送店・明治運送加盟店)、金子蔵三郎(金子運送店・明治運送加盟店)、佐藤忠八郎(三鱗運送店・明治運送代理店および内国通運加盟店)、佐藤寅作(佐藤運送店・明治運送加盟店)があげられる<sup>(82)</sup>。これらが、鉄道省の運送業の1駅1店制のなかで合同して、昭和2年11月に資本金20万円で設立されたのが直江津合同運送で、高橋喜六の養嗣子の信隆が経営を主導した<sup>(83)</sup>。これ以前に、大正13年7月に資本金10万円で直江津運送(明治運送加盟店)、昭和2年には、1月に資本金15万円で直江津駅合同運送、3月に同じく15万円で昭和合同運送が設立されている。これらの実態は不明であるが、株式会社化することにより、貨物量の拡大に対応しようとしたと考えられる。同グループには加わってしないが、高橋達太(高橋運送店・内国通運代理店および明治通運加盟店)は直江津および黒井駅で営業し、保倉川沿いに13,000坪の荷揚所と専用側線を有して、大正9年7月から1車扱で主に石炭を輸送し、大正11年度には16,181トンを記録しているのにも注目すべきである<sup>(84)</sup>。

直江津商船は、「同地唯一の海運業者」<sup>(85)</sup>であり、春日山丸(木造・329.8トン)が定期航路で直江津・東樺太間、米山丸(鋼鉄造・584.9トン)が定期航路で新潟・小樽間、第二公福丸(鋼鉄造・969.6トン)が臨時で新潟・若松、新潟・室蘭、新潟・小樽間などで就航していた<sup>(86)</sup>。回漕業者としては、高橋喜六や古川長四郎、高橋達太などで、汽船を用いて、石炭や海産物、塩を輸送していた<sup>(87)</sup>。

#### (xiv) 西頸城郡

西頸城郡には、銀行3行と運送業2社からなるグループが形成されている(表11)。能生銀行は、大正3年5月に北陸線の建設工事で成功を収めた高鳥順作が頭取に就任して、工事発注先のなかで信用力のあるものに融資を行うことにより、業績は順調に推移した。大正15年11月に公益銀行と合併して、資本金100万円

表11 西頸城グループ

	能生銀行 (大15)	越後銀行 (明16)	大和川銀行 (明30)	丸能運送 (大12)	能生合同運送 (昭2)	備考
岩崎徳五郎（西頸城郡大和川村） 吉沢 徳平（西頸城郡糸魚川町） 榊 栄治郎（西頸城郡大和川村） 小笠原喜久男（西頸城郡能生谷村） 加藤為八郎（西頸城郡能生町） 高木為一郎（西頸城郡能生町）		頭取 取締役 監査役	取締役 取締役 監査役 取締役		取締役 取締役	頸城鉄道（取）、中央電気（監）

表12 村上町グループ

	村上銀行 (明11)	村上水電 (大元)	備考
佐藤 泰造（岩船郡関谷村） 吉田吉右衛門（岩船郡村上町） 松坂 平松（岩船郡女川村）	取締役 取締役 監査役	社長 取締役 監査役	

で新たに能生銀行を設立して、経営基盤を堅固なものとした<sup>(88)</sup>。越後銀行は、糸魚川町に本店をもち、高田や青海に支店を設置するなど、同郡を代表する銀行のうちの一つであったが、頭取の岩崎徳五郎が百三十九銀行に合併をもちかけ、昭和6年12月に実現した<sup>(89)</sup>。

丸能運送は、加藤為八郎により、大正12年1月に資本金10万円で設立され、能生駅で営業をおこない、内国通運の取引店および国際運輸の加盟店であった<sup>(90)</sup>。

(xv) 岩船郡

岩船郡には、大正7年に引き続き、村上銀行と村上水電からなる村上町グループが存在しているが、構成メンバーは9名から3名に減少している（表12）。

村上銀行は、大正12年12月に岩船銀行、翌13年6月に村上産業銀行を合併するとともに、貸し出しは信用力あるものに担保をとっておこなうなど、堅実経営を貫いていた<sup>(91)</sup>。村上水電は、北蒲原郡赤川村に156KWの胎内川発電所と600KWの第一発電所をもち、岩船郡全域に供給をおこない<sup>(92)</sup>、大正14年2月末で電灯が28,610灯、電力が407馬力で<sup>(93)</sup>、新潟県内の電灯・電力会社では、新潟電気、新潟水力電気、中央電気、北越水力電気に次ぎ第5位に位置する。しかし、これら4社とは経営規模に差があり、「元来規模小ナル上ニ大会社ノ供給区域ニ隣接シ居リテ今後地盤拡張ノ望ナク、サレハトテ電力専門トシテ立ツニハ電源ニ乏シケレハ、何レハ新潟電気アタリニ合併セラル、非サルカト観ラレ居レリ」<sup>(94)</sup>と厳しい見方がなされていた。

(xvi) 佐渡郡

大正7年には、佐渡銀行を中心とする1グループが存在していたが、同行は佐渡商船への多額の貸し出し

により経営が悪化し、大正15年10月に第四銀行に合併されるに至った<sup>(95)</sup>。このため、同グループは佐渡電灯が中心となった。また、赤泊村に新たにグループが形成された。

a. 佐渡電灯グループ（表13-a）

佐渡電灯は、渡辺金左衛門が積極的に事業を推進し、大正15年7月に114KWの北秋川発電所、昭和3年8月には200KWの河原田火力発電所を新設して、供給区域は相川町をはじめ3町7村に広がった<sup>(96)</sup>。大正15年9月には、電灯数9,938灯、電力数89馬力で、8%の配当をおこなっていた<sup>(97)</sup>。佐渡産業は、大正8年3月に資本金10万円で設立され、味噌および醤油の醸造・販売業であった。

b. 赤泊村グループ（表13-b）

前佐渡水電は、田辺政次が中心になって、大正7年7月に資本金10万円で設立され、14KWの羽茂川水力発電所を建設して、翌8年10月に小木電灯の事業を譲り受け、9年3月に小木町他2ヶ村に供給を開始した<sup>(98)</sup>。大正13年末では、電灯数が2,070灯、電力数が17馬力であった<sup>(99)</sup>。その後、大正14年3月には、50KWの水・火力併用発電所である羽茂川第二発電所を新設した。越佐汽船は、前稿で指摘したとおり、長岡市の渡辺・中野グループのメンバーで長岡鉄道の経営を担っていた中野信吾や山田又司、渋谷善作、小秋元三八吉らとの共同事業であった。

## おわりに

本稿では、両大戦間期の新潟県内の郡部における22

表13-a 佐渡電灯グループ

	佐渡電灯 (大3)	佐渡物産 (大8)	佐渡産業 (大8)	備考
渡辺金左衛門（佐渡郡畑野村） 青木永太郎（佐渡郡畑野村） 後藤五郎右衛門（佐渡郡新穂村） 名畑 清二（佐渡郡二宮村） 本間健太郎（佐渡郡畑野村） 中山徳太郎（佐渡郡河原田村） 林儀太郎（佐渡郡河原田村）	社長 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 監査役	監査役 代取 取締役 取締役 取締役 取締役	取締役 監査役	酒造業     呉服太物商

表13-b 赤泊村グループ

	前佐渡水電 (大7)	越佐商船 (昭2)	備考
田辺 政次（佐渡郡赤泊村） 外内 幸吉（佐渡郡赤泊村） 羽豆 満平（佐渡郡赤泊村）	代取 取締役 取締役	取締役 取締役 取締役	金銭貸付業 呉服太物商

の企業家グループを析出し、構成している企業と企業家の動向を検討してきた。前稿および前々稿の検討結果もふまえて、当該期における新潟県の産業発展と企業家グループについてまとめておくこととしたい。大正7年時点では、新潟県内には27の企業家グループが形成されていたが、昭和3年時点では33に増加している。新潟、長岡、高田の市部では、新潟市で1グループが消滅して2グループが増加、長岡市では1グループが増加して、3市で2グループが増加した。これに対して、郡部では、4グループが消滅ないし再編がなされた一方で、8グループが新たに形成され、合計で4グループが増加しており、当該期においては、とりわけ郡部での産業発展がすすんだといえる。

大正7年時点から存続している企業家グループの規模は、一部で縮減したものの、全体的には企業および企業家数ともに拡充している。しかし、その構成は、新たに形成されたグループも含めて、特に郡部において変化がみられる。大正7年時点では、銀行がグループの中核的存在であったが、不況の長期化のなかで、預金の伸び悩みや貸出金の固定化により業績が低迷し、第四銀行や六十九銀行などへの合併・買収を余儀なくされた。これに対して、電灯・電力会社が各地で設立され、地域社会や産業の発展に寄与した。また、それまで多くが個人経営であった酒造業が、事業の近代化を指向して、株式会社化が相次いだ。酒造業の株式会社化の具体的な経緯については、これからの課題としたい。さらに、三条町の三条度器および三条金物や見附町の近藤商事および近藤製糸、小千谷町の小千

谷真田、柏崎町の北日本製菓などが、企業家たちが連携して立ち上げられ、各地域のリーディング・カンパニーとして企業成長を果たしたことも注目すべきである。これとともに、村松・五泉間の蒲原鉄道や直江津町の直江津合同運送の設立などの地域のインフラストラクチャーの整備が進展したことも重要である。極めて厳しい経営環境のもとで、これらの起業や経営の近代化が、各地域の産業発展の原動力となったのである。

今後は、昭和4年の昭和恐慌、同6年の満州事変、高橋財政下での景気回復など経済状況が激変するなかで、新潟県の産業と企業者活動がいかに変化を遂げ、そればかりでなくいかに企業家たちにより主体的な取り組みがなされたのかを明らかにしていきたい。

### 〈註〉

- (1) 大正7年については、拙稿「大正期の新潟県における産業発展と企業家グループ—大正7年時点の場合—」（長岡短期大学地域研究センター『地域研究』第10号、平成12年10月）、63-64頁の表3-1および3-2、73頁の表5、昭和3年については、前掲『生涯学習センター実践報告』第1号（通巻5号）、37頁の表1、38頁の表3、同報告第2号（通巻6号）の45頁の表1を参照。
- (2) 日本銀行（新潟支店）昭和4年9月30日「新潟県の資本家と其分野」（日本銀行金融研究所編『日本金融史資料 昭和続編 付録 第2巻』、

- 大蔵省印刷局、昭和62年6月、49頁)。
- (3) 同上報告、50頁。
- (4) 中野財団編『鶴堂中野貫一翁伝』(昭和5年10月)、47頁。
- (5) 新津恒吉の企業者活動については、特に断らないかぎり、渡辺進編『新津恒吉翁伝』(新津石油株式会社、昭和16年9月)によっている。また、伊藤武夫「鉦業(石油)財閥」(渋谷隆一・加藤隆・岡田和喜編『地方財閥の展開と銀行』、日本評論社、平成元年2月)の188-191頁もあわせて参照されたい。
- (6) (7) (8) 渡辺進次編『昭和新潟人物誌』(旬刊新潟社、昭和10年10月)、14-15頁。
- (9) 株式会社山岸商会『第九回営業報告書』(大正11年上期)、2-3頁。
- (10) 朝比奈林之助は、明治2年9月22日の生まれで、同28年7月に東京帝国大学工科大学土木工学科を卒業後に技師として九州鉄道に入社し、黒崎・戸畑間などの線路踏査をおこなった。同34年に北越鉄道に移籍し、建築、工務、運輸課長や主任技師を歴任し、同40年1月には支配人に選任された。同年12月に同鉄道が国有化されると帝国鉄道庁に転じ、中部鉄道管理局営業課長、東部鉄道管理局運輸課長などを経て、大正6年鉄道院理事で退官し、日本電気製鉄社長に就任した(社団法人日本交通協会鉄道先人録編集部編『鉄道先人録』、日本停車場株式会社出版事業部、昭和47年10月、11頁)。
- (11) 蒲原鉄道株式会社『創立二十五周年記念沿革史』(昭和21年10月)、6-7頁。
- (12) 村松町史編纂委員会編『村松町史 下巻』(村松町教育委員会事務局、昭和57年3月)、583-586頁。
- (13) 片倉製糸紡績株式会社考査課編『片倉製糸紡績株式会社二十年誌』(同社、昭和16年3月)、130-131、159-160頁。
- (14) 前掲『村松町史 下巻』、620-625頁。
- (15) 今井家については、新潟県農地部農地管理課『新潟県大地主所蔵資料 第九集 今井家の地主構造』(昭和42年9月)に詳細なデータが収録されている。
- (16) (17) 日本風土民族協会編『越・佐傑人譜』(同会、昭和13年12月)、い-32頁
- (18) 北越銀行行史編纂室編『北越銀行百年史』(株式会社北越銀行、昭和55年9月)、414-415頁。
- (19) 同上書、416頁。
- (20) 「自昭和二年九月至昭和二年十月銀行合同減配促進ニ関スル参考書類」(新潟県編刊『新潟県史資料編18 近代六 産業経済編II』、昭和59年3月、905頁)。
- (21) 第四銀行企画部行史編集室編『第四銀行百年史』(株式会社第四銀行、昭和49年5月)、735頁。
- (22) 日本銀行(新潟支店)大正15年12月「新潟県ノ金物業」(日本銀行調査局編『日本金融史 明治大正編 第二十四巻』、大蔵省印刷局、昭和35年6月、134頁)。
- (23) 同上報告、139頁。
- (24) 『商工人名録 昭和十四年』(三条市立図書館所蔵)、4頁。
- (25)-(28) 前掲「新潟県ノ金物業」、140頁。
- (29) (31) 大島栄子『第一合織社史』(第一合織株式会社、平成7年5月)、14頁。
- (30) 前掲『村松町史 下巻』、626頁。
- (32) 商工省編『全国工場通覧 昭和六年版』(日刊工業新聞社、昭和6年9月)、12頁
- (33) 日本銀行(新潟支店)大正13年10月「新潟県ノ染織業」(日本銀行調査局編『日本金融史 明治大正編 第二十三巻』、大蔵省印刷局、昭和35年4月、911頁)。
- (34) 大島栄子『見附織物のあゆみ』(見附織物工業組合、平成元年5月)、276頁。
- (35) 前掲『第四銀行百年史』、752-754頁。
- (36) (39) (69) (76) 前掲『全国工場通覧 昭和六年版』、850頁。
- (37) 前掲『北越銀行百年史』、352-353頁。
- (38) 越後交通株式会社社史編纂委員会編『越後交通社史』(越後交通株式会社、昭和60年10月)、243-244、248-249頁。
- (40) 前掲『全国工場通覧 昭和六年版』、307頁。
- (41) (42) 前掲「新潟県の資本家と其分野」、42-43頁。
- (43) 前掲「新潟県ノ染織業」、914-915頁。
- (44) 小千谷市史編集委員会編『小千谷市史 本編下巻』(小千谷市、昭和42年12月)、461-464頁。
- (45) 小千谷真田株式会社『第七回営業報告書』(昭和2年下期)。
- (46) 星一朗編『新潟県年鑑(昭和十年版)』(新潟毎日新聞社、昭和9年12月)32頁。
- (47) 前掲『第四銀行百年史』、761-762頁。

- (48) 前掲『越・佐傑人譜』、な6－7頁。
- (49) 前掲『第四銀行百年史』、767－768頁。
- (50) 同上書、765－766頁。
- (51) 前掲『北越銀行百年史』、386－387頁。
- (52) 東北電力株式会社編『東北地方電気事業史』（同社、昭和35年5月）、233頁。
- (53) (55) (56) (67) (72) (75) (99) 日本銀行（新潟支店）大正14年5月「新潟県ノ水力電気事業」（前掲『日本金融史資料 明治大正編 第二十四卷』、232頁）。
- (54) 前掲『東北地方電力事業史』、234頁。
- (57) 同上書、227頁。
- (58) 同上書、242頁。
- (59) 「志久見川電力株式会社定款」、1頁。
- (60) 前掲『北越銀行百年史』、406－408頁。
- (61) 柏崎商工会議所50年史編集委員会編『柏崎商工会議所50年史 柏崎産業経済の歩み』（柏崎商工会議所、平成2年7月）、52－53頁。
- (62) 同上書、56－57頁。
- (63) 前掲『第四銀行百年史』、770－771頁。
- (64) 同上書、786－787頁。
- (65) 保倉川電気株式会社『第拾六期報告書』（昭和3年上期）、4－8頁。
- (66) 前掲『東北地方電気事業史』、235頁。
- (68) 同上書、236頁。
- (70) 前掲『第四銀行百年史』、790－791頁。
- (71) 前掲『東北地方電気事業史』、232頁。
- (73) 東頸城郡誌編纂委員会編刊『東頸城郡誌』（大正9年3月）、816－817頁。
- (74) 前掲『東北地方電気事業史』、231頁。
- (77) 新潟経済時報社編刊『新潟県銀行会社要覧 昭和五年版』（昭和4年12月）、240－241頁。
- (78) 同上書、242－243頁。
- (79) 「会社の歴史 自動車登場」『頸鉄だより』第121号（昭和43年11月10日、上越市立高田図書館所蔵）、4－5頁。
- (80) 「会社の歴史 鉄道全盛時代」『頸鉄だより』第101号（昭和42年3月10日）、6－7頁。
- (81) 直江津港の物流の動向については、鉄道省運輸局編刊『港湾と鉄道との関係調書 第三輯』（大正14年3月）の記述およびデータによっている。
- (82) 『店名簿（大正十五年十月十日現在） 内国通運株式会社・国際通運株式会社・明治通運株式会社・中外通運株式会社・国際運輸株式会社』（大正15年11月）、343頁。
- (83) 高助合名会社百年史編さん委員会編『高助合名会社百年史』（高助合名会社、平成11年10月）、50、92頁。
- (84) 前掲『港湾と鉄道との関係調書 第三輯』、307頁。
- (85) (87) 同上書、302頁。
- (86) 直江津商船株式会社『第式拾六期営業報告書』（昭和2年度）、2－4、13頁。
- (88) 前掲『第四銀行百年史』、792頁。
- (89) 同上書、784頁。
- (90) 前掲『店名簿（大正十五年十月十日現在）』、93頁。
- (91) 前掲『第四銀行百年史』、678頁。
- (92) 前掲『東北地方電気事業史』、229頁。
- (93) (94) 前掲「新潟県ノ水力電気事業」、243頁。
- (95) 前掲『第四銀行百年史』、798－799頁。
- (96) 前掲『東北地方電気事業史』、229－230頁。
- (97) 「佐渡の電気」編集委員会編『佐渡の電気』（佐渡電友会、平成7年12月）、20－22頁。
- (98) 前掲『東北地方電気事業史』、233頁。

<付記>

本稿は、平成14－16年度文部科学省科学研究費補助金・基盤研究（B）「大都市と農村部における製造業の存立基盤特性と競争特性の比較研究」（課題番号14330037 研究代表者・原陽一郎）に基づく成果の一部である。特に、中野家の企業者活動については、財団法人中野邸美術館々長で貫一氏から4代目の当主である中野重孝氏から貴重なお話を伺うことができた。末筆乍ら、謹んで深甚なる感謝の意を表します。





# 自己拘束性と戦略補完性<sup>1</sup>

— ナッシュ均衡解としての日本企業システムを理解するためのノート —

長岡大学専任講師 権 五景

ある社会において自生的制度（一例として、日本企業システム）がどのようないささつで安定的になるかを理解するため、経済行為の自己拘束力（self-enforcing）<sup>2</sup>と戦略補完性（strategic complementarity）の概念を用いることにする。

ゲーム理論を用いて上記の二つの概念を説明するために、企業システムを制度として見ていくことにしたい。そして、握手ゲームの左手握手も右手握手も制度として見るができる。そうすれば、前者をアメリカの企業システム、後者を日本の企業システムとして捉えることができる。経済主体であるプレイから得られる「利得」というインセンティブがいかにして成立するかを協調のゲームという枠組みを用いて分析を試みる。

人間の中には右利き（以下、Rとする。）と左利き（以下、Lとする。）がいる。そして、人間社会におけるRとLの比率は同一だと仮定しよう。では、この二人が握手をする場面を想定してみよう。＜図1＞で示されたように、RもLも互いに右手で握手をする場合と、互いに左手で握手をする場合は互いに「1」の利得がある。しかし、右利きの人が右手を出し、左利きの人が左手を出す「握手という制度」が成立しなくなり、その時の互いの利得は「0」になってしまう。

図1 右利きと左利きの握手のゲーム

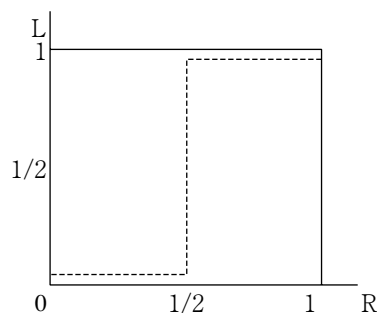
	L	右手握手	左手握手
R	右手握手	1, 1	0, 0
	左手握手	0, 0	1, 1

彼らは何度も握手を繰り返すうち、双方の右手握手と双方の左手握手がいいということがわかるようになるはずである。この握手ゲームにおいて右利きの人も左利きの人も相手がどちらを出すかに対して、自分の利得が最大になるように自分の行動を選択するが、そ

れを最適反応<sup>3</sup>という。右利きの人が右手を出すことに対する左利きの人の最適反応は自分もやはり右手を出すことである。このゲームが複数繰り返されるうちに、相手の行動を予想せずに左利きの人が左手を出すことはなく、右手が自ずと右手を出すことはなくなるであろう。その結果、二人ともに右手には右手を、左手には左手を出す最適反応が実現できる状態、すなわちナッシュ均衡状態になるであろう。それを図であらわしたのが＜図2＞である。

では、二人だけの握手ではなく、G8サミットで各国首脳が同時に握手する場面を想定してみよう。右利きの首脳も左利きの首脳も同数いると設定する。この場合、一人が他の7人と握手を交わすことになるので、同時進行的ゲームではなく、逐次的ゲームといえる。この事例が二人だけの握手と比べてよいと思われるのは、同一人によるゲームを繰り返してやってナッシュ均衡を求める、すなわち現実からすれば若干無理がある例を用いなくてもよいということである。これはまた、複数の不安定的企業システムが混在する状態を表している。

図2 握手ゲームの最適反応曲線



人数は複数でも右手と左手を利用して握手すること（ゲームのルール）自体は変わらない。さて、右利きの人と左利きの人の期待利得を計算してみよう。 $\sigma_R$ （右手）は右利きの人が右手を出す確率であり、 $\sigma_L$ （左手）は左利きの首脳が左手を出す確率である。

先に手を出す首脳のうち  $p$  の割合 ( $0 \leq p \leq 1$ ) が右手を、 $(1-p)$  が左手を出すと考えることができ、以下の式が成立する。

$$\text{右利きの確率分布: } \sigma_R(\text{右手}) + \sigma_L(\text{左手}) = 1$$

$$\text{左利きの確率分布: } \sigma_L(\text{右手}) + \sigma_R(\text{左手}) = 1$$

ただし、 $\sigma_R(\text{右手}) \geq 0$ 、 $\sigma_L(\text{左手}) \geq 0$ 、 $\sigma_L(\text{右手}) \geq 0$ 、 $\sigma_R(\text{左手}) \geq 0$

また、 $\sigma_R(\text{右手})$ 、 $\sigma_L(\text{右手})$  を  $p$ 、 $\sigma_R(\text{左手})$ 、 $\sigma_L(\text{左手})$  を  $(1-p)$  だとすれば、上の式は両方ともに、

$$p + (1-p) = 1$$

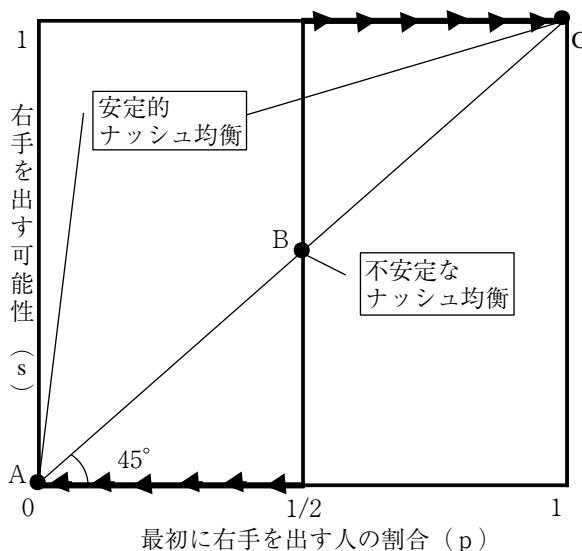
となる。

先に手を出す日本の首脳が右手なのに他の7人の首脳のなかで一人でも左手を出すことになれば、日本の首脳の利得は  $p \times (+1) + (1-p) \times 0 = p$  となる。他方、先に左手を出す首脳の利得は前例と逆となり、

$$p \times 0 + (1-p) \times (+1) = (1-p)$$

右手を最初に出す確率  $p$  が  $1/2$  より小さければ左手を最初に出すのがこの際の最適反応であり、 $p$  が  $1/2$  より大きければ右手を最初に出すのがこの際の最適反応である。それを図であらわしたのが<図3>である。右手を最初に出す割合  $p$  が  $1/2$  より小さければ左手を最初に出すのがこの際の最適反応であり、 $p$  が  $1/2$  より大きければ右手を最初に出すのがこの際の最適反応である。<図3>でわかるように、 $p < 1/2$  であれば、最適反応曲線が0と1/2の間の太線であり、左手握手の確率が増える(逆に、 $p$  の確率は矢印の方向のようにますます0に近づいていく)。すなわち、点Aは安定的なナッシュ均衡解としての左手握手である。そして、 $p > 1/2$  の場合は、最適反応曲線が図の上の太線となり、右手握手の確率が矢印が示しているように増える。最終的に、 $p = 1$  となる状態が点Cであり、点Aと同じく安定的なナッシュ均衡解として右手握手である。

図3 握手ゲームの最適反応曲線



注) 二つの最適反応曲線が対称的になるのは、プレイヤーの選択が右手握手と左手握手しか存在しなく、 $p > 1/2$  の場合相手の右手行動に対し自分の利得を最大にするのは右手行動しかないからである。

<図3>で、 $p$  の値が  $1/2$  になる割合を基準としてプレイヤーの最適反応曲線が矢印の方向に動くのはなぜであろうか。他のプレイヤーに誘われたのであろうか。自分の利得が誘われることによって減っていくことが分かっているとしてもプレイヤーは他のプレイヤーについていくのであろうか。ある社会で皆が右手握手をやるのに知人に誘われ、左手を出す人はいるのであろうか。

握手というゲームを始めてやる幼いうちは十分あり得るかもしれないが、大人の社会では握手ゲームを何度も繰り返してきているため、誘われたからと言って

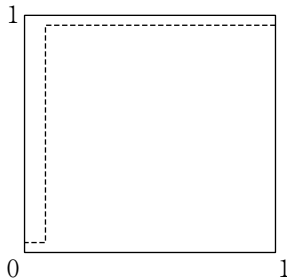
自分の利得に反する行動をとることはない。つまり、ゲームを繰り返すことによってプレイヤーは自分の利得をより大きくするためにルールを学習し、自分のプレイの判断基準として利得を設定する。すなわち、ナッシュ均衡解は自生的制度であるということに他ならない。そして、なぜ自生的制度が生成できるかといえば、プレイヤーが利得に対して第三者からの規制、勧誘による行動をとるのではなく、自己拘束的 (self-enforcing) 行動すなわち、自己の利得に拘束される点Aまたは点Cへ移動する性質を持つからである。

要するに、各々のプレイヤーの最適反応が矢印の方向に動くのは、「相互の戦略が他方のとった戦略を強め合う（利得を大きくする）ように自分の行動をとることで生成される補完性」のことである戦略的補完性が働くからである。

<図3>の事例は、選択肢が二つあってプレイヤーの利得がプレイヤー全員の半数を基準として自己の利得が動く単純なものであった。しかし、洋の東西を問わず、握手は右手でやるのが一般的である<sup>4</sup>。すなわち、右手握手が現実社会では非常に安定しているということである。それを図化したのが<図4>である。

RとLの比率が同一だとした  $\sigma_R = \sigma_L$  の仮説を破り、より現実に近い  $\sigma_R > \sigma_L$  の仮説を立ててみよう。世の中の左利きの人はほぼほとんどの人が右手で握手を交わす。すなわち、現実社会における握手ゲームで実現される安定的均衡は一つしかない。他の均衡がない訳ではないが、右利きの人が絶対的に多く、右手で握手することに慣れてないまたはわからない左利きの人でも近い将来右手で握手する人たちのプレイを模倣することから、同ゲームにおけるナッシュ均衡を模倣しそれに向けて移動するはずだと考えられるからである。したがって、<図4>のような最適反応曲線ができるのである。

図4 現実社会の握手ゲーム



<図4>は数の面では、絶対的に安定的である均衡点が存在することを示している。一方、ごく少数の割合の範囲内でしか均衡になれないが、それでも均衡点である。すなわち、わずかな人数のプレイヤーでしか均衡解として存立できないが、大きな均衡解に対して非唯一性を立証していることを表している。

ここで一つ注意しなければならないのは、均衡解を選択する割合から判断して均衡解の優劣を判断することはできないということである。

これまでの内容をよりわかりやすく言えば、ナッシュ均衡を制度として捉える場合、このような制度は戦略的補完性（他人の行動が自分の行動を補完する性質）

が存在する状況の下で自生的に形成される可能性を高めることで、ナッシュ均衡としての制度をより強固なものとする働きをする。つまり、ナッシュ均衡解は左手握手が悪であり、右手握手が善であるということではなく、それぞれのプレイヤーが自分の利害関係に基づいて行動した結果であるということである。そして、その解が安定的均衡として存立ができるのであれば、制度間に優劣はないという結論を導き出すことができる。

だから、これまでの議論は、資本主義におけるシステムの多元性を示すためのものであった。握手ゲームが示すのは、ある制度における複数均衡の存立証明であり、企業システムの類型を当てはめてみれば、アメリカ型の企業システムと日本型の企業システムはそれぞれ複数均衡として存立することができ、したがって、日本企業システムの普遍性を証明することができる。すなわち、右手握手を日本型の企業システムとして、左手握手をアメリカン企業システムとして理解することができる（その逆でも構わない）。

サミット会談での握手ゲームは全員の右手握手という安定的均衡と全員の左手握手という握手という制度の多様性を証明できるよい事例である。すなわち、右手握手が善であり、左手握手が悪であるということではなく、それぞれのプレイヤーが自分の利害関係に基づいて行動した結果であるため、制度間（右手握手と左手握手）に優劣はない。すなわち、握手ゲームでは最初に出す手の右手握手が得であり、左手握手が損である。<図3>の右手握手は、<図4>のそれと比べ、より安定的均衡であり、外部からの衝撃（例えば、宗教的なもの）がよほど強くない限りその均衡は安定するというだけであり、それが決して制度のパフォーマンスを決める判断基準にはならない。

以上で戦略的補完性や自己拘束性の概念を握手ゲームを用い、ナッシュ均衡としての自生的制度の安定性が確認できた。

## 註

- 1 本稿は、権 [1999a] [1999b] をもとにして作成したものである。
- 2 基礎的概念については、奥野 [1999] の注2を参照されたく、より詳細なものとしては鶴 [1998] をあげる。
- 3 最適反応に対する基礎的概念は中山 [1997] p.10 を参照されたい。

- 4 世界のいかなる民族が右手握手をするのが事実であれば、本節の仮定、すなわち、握手ゲームにおけるナッシュ均衡は存在しない。なぜなら、世の中の人々は皆右手で握手をするからである。この場合、握手ではなく、多くの民族の挨拶の仕方や衣装のことに切り替えて考えれば良い。このように、協調ゲームにおいてナッシュ均衡解を求める事例を探すのは簡単である。

#### 【参考文献】

- 奥野正寛 [1999] 「情報化と新しい経済システムの可能性」 青木昌彦・奥野正寛・岡崎哲二編『市場の役割 国家の役割』 東洋経済新報社
- 権五景 [1999a] 「日本企業における労働システムの補完性」『現代社会文化研究』 第15号（新潟大学） pp.69-92.
- \_\_\_\_\_ [1999 b] 「日韓の企業システムと経済パフォーマンス」『東アジア経済経営学会（韓日経商学会）』 1999年大会発表論文集、 pp.152-159.
- 鶴光太郎 [1998] 「比較制度分析」『E S P』 4月号 pp.40-43.
- 中山幹夫 [1997] 『はじめてのゲーム理論』 有斐閣ブックス

# 競争的研究資金配分の 制度設計に関する一考察

— 科学技術政策の中心領域における現状と課題 —

長岡大学助教授 廣田 秀 樹

## 【目次】

はじめに

1. 科学技術戦略における「競争的研究資金」の位置付け
2. 競争的研究資金配分制度の現状
3. 競争的研究資金配分制度の課題

おわりに

註

主要参考文献

## はじめに

近年、政府は3兆円以上の資金を投入して日本の科学技術の総合力の向上を目指している。それは、国の科学技術力が多様な産業の競争力を上昇させ経済全体の継続発展を実現していくための源と考えられているからである。

科学技術力を伸長させるためには、科学技術系人材の育成・科学技術系インフラの整備・科学技術成果の産業への移転システムの整備・海外の科学技術力の吸収など、さまざまな政策課題を進めていく必要がある。その中でも、最重要課題の一つが「競争的研究環境の形成」である。一般的に優秀な科学技術系人材は緊張

感のある競争的研究環境の中でこそ、その力を発揮すると考えられている。競争的研究環境の形成には、効果的な競争的研究資金配分制度の形成、研究機関における任期制の導入、厳正な研究評価の実施といったいくつかのファクターがあるが、効果的な競争的研究資金配分制度の構築こそが競争的研究環境を形成するために戦術的に最重要な課題である。

競争的研究資金<sup>(1)</sup>とは資金配分主体が一定のファンドを設けて、特定の研究課題の下で、広く研究計画を公募し、公募で提出された研究計画に対して複数の専門家による評価を展開し、それに基づいて研究者等に資金を配分する戦略的な資金配分制度である。

日本の競争的研究資金は2000年度：2,368億円、2001年度：3,285億円、2002年度：3,443億円と増加傾向が続き、2003年度は約3500億円までになり、政府研究開発投資の約10%を占めるようになってきている。<sup>(2)</sup>

本稿では、競争的研究資金配分制度の現状と変革課題について分析する。

## 1. 科学技術戦略における「競争的研究資金」の位置付け

一国の科学技術の振興には、科学技術系人材の育成、科学技術系インフラの整備、効果的研究環境形成の制度設計、科学技術成果活用に関する制度設計等、多様な政策領域に関する政策実行が必要である。科学技術振興上必要と考えられる多様な政策領域に関する各種

表1 1980年代以降の主要な科学技術戦略

年	策定機関	科学技術戦略
1984	科学技術会議	第11号答申
1992	科学技術会議	第18号答申
1992	政府	科学技術政策大綱改正（改正・科学技術政策大綱）
1996	政府	第I期科学技術基本計画
2000	科学技術会議	科学技術基本計画についてに対する答申
2001	政府	第II期科学技術基本計画

の政策（戦術）を総合的に内包した包括的政策体系が「科学技術戦略」である。<sup>(3)</sup>表1で示されるように、日本では特に1980年代以降に科学技術会議（2001年以降は総合科学技術会議）・政府が答申・政策大綱・基本計画といった形で科学技術戦略を形成してきた。<sup>(4)</sup>

まず、1980年代以降の科学技術戦略において「競争的研究資金」がどのように位置付けられてきたかを確認する。

競争的研究資金の拡充については、1980年代前半では、その認識は大きくはなかった。1984年の科学技術会議の第11号答申（諮問第11号「新たな情勢変化に対応し、長期的展望に立った科学技術振興の総合的基本方策について」に対する答申）の中では、次のように述べられている。即ち、「国の資金の運用効率を上げていくため、民間能力の効果的な活用を考慮し、研究開発体制、資金運用制度等の整備、改善を行っていくことが重要である。（下線は著者。以下同様。）その際、研究方法等により種々の異なる成果が期待される場合等においては、並行研究の実施等による研究開発における競争要因の効果等を考慮した種々の手法を取り入れることによって、総合的に研究開発の効率性をより高めていくことが必要である」とある。この時点では、総じて政府の研究開発資金の配分について従来のような非競争的な手法では効果がないという認識が表明されている。しかし、さらにどのような形態で、競争的研究資金の配分を実施していくかといった戦術的な議論は出ていない。

1990年代になり競争的研究資金に関する認識は急速に強くなっていく。1992年1月の科学技術会議の第18号答申（諮問第18号「新世紀に向けてとるべき科学技術の総合的基本方策について」に対する答申）では、以下のような方針が提示される。即ち、「(2) 研究資金調達における競争的な環境の整備：基礎研究の推進のためには、研究の性格に応じた多様な研究資金を用意することが重要である。例えば、学界等におけるピア・レビュー方式の評価による資金や、研究内容に応じて各方面の叡智を集め、適切な計画の下に研究を推進するための資金等が必要とされる。このような多様な研究資金の存在は、研究者がそれぞれの組織における役割を踏まえつつ、それぞれの資金の目的に応じて、自分の研究の性格に合った資金を選択することを可能とし、そのことが研究者の選択の幅と自由度の拡大をもたらすと同時に、競争的な研究環境の形成に貢献すると考えられる。

このため、我が国の研究開発体制の長所を活かしつつ、基礎研究を活性化させていくとの観点から、研究活動の基盤となる経常的な研究資金を拡充するとともに、民間資金を含め、競争的な環境の下で提供される多様な研究資金を整備・拡充し、研究者による資金源の選択の機会を拡大する。また、これらの資金の国立試験研究機関への受入れを円滑に行うための制度・運用の改善を行うとともに、民間からの資金・物品の受入れを促進するための環境の整備に努める」とある。つまり、競争的研究資金が効果的競争的研究環境を形成していく上でも、その中心的要素となるという認識になり、競争的研究資金拡充の必要性が訴えられ始めたと言える。

そして、政府の実践方針となる1992年4月の科学技術政策大綱（1986年の科学技術政策大綱を改正したもの：改正・科学技術政策大綱と呼ぶ）の中でも、明確に、競争的研究資金拡充の方針が述べられていく。即ち、「(5) 研究活動の活性化と創造性の発揮：イ・研究活動の基盤となる経常的な研究資金を拡充するとともに、競争的な環境の下で提供される多様な研究資金の拡充及びその国立試験研究機関への受入れの円滑化を図る。また、民間からの資金・物品の受入れを促進する」とあるように、競争的研究資金の拡充の方向性が明確に示され、さらに、その競争的研究資金を国立試験研究機関へ効果的に配分していく制度設計の必要性も示される。

1996年7月の政府の第I期科学技術基本計画では、さらに競争的研究資金拡充の方針が明確に出されていく。即ち、「Ⅲ. 多元的な研究資金の拡充 (1) 競争的資金の拡充：研究者の研究費の選択の幅と自由度を拡大するとともに、競争的な研究環境の形成に貢献する競争的資金の大幅な拡充を図り、これにより、競争的資金が研究資金において占める比率が高まるよう措置する。このため、平成8年度から本格的に導入された特殊法人等を活用した新たな基礎研究推進のための経費、科学研究費補助金、科学技術振興調整費、民間能力の活用を含めた公募型の研究開発を推進するための経費、各省庁において国立試験研究機関を選択して配分する共通横断的な分野の研究開発を推進するための経費等の多様な競争的資金の大幅な拡充を図る」として、競争的研究資金拡充が競争的研究環境形成の中心であるという認識を再度明らかにして、競争的研究資金配分の具体的方法に関しても、「特殊法人等を活用した新たな基礎研究推進のための経費」「科学研

究費補助金」「科学技術振興調整費」「民間能力の活用を含めた公募型の研究開発を推進するための経費」「各省庁において国立試験研究機関を選択して配分する共通横断的な分野の研究開発を推進するための経費」といった形態を拡充していく方向性が示された。

2000年12月の科学技術会議の「科学技術基本計画についてに対する答申」の中でも競争的研究資金に関する提言がなされている。即ち、「競争的資金をより効果的・効率的に活用するために、研究の実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費を手当する必要がある。このため、競争的資金を獲得した研究者の属する研究機関に対して、研究費に対する一定比率の間接経費を配分する。目安としては当面30%程度とする。

間接経費は、競争的資金を獲得した研究者の研究開発環境の改善や研究機関全体の機能の向上に活用する。複数の競争的資金を獲得した研究機関は、それに係る間接経費をまとめて、効率的かつ柔軟に使用する。こうした間接経費の運用を行うことで、研究機関間の競争を促し、研究の質を高める」とある。ここにおいて、競争的研究資金を獲得した研究者の所属する研究機関に対しても「間接経費」といった形で資金を配分し、結果として研究機関の間においても競争原理が働くような制度の形成が指向され始めた。

2001年3月の政府の第Ⅱ期科学技術基本計画においては、さらに詳細に競争的研究資金の制度についての方針が出されていく。まず、「第1章 基本理念 5. 第Ⅰ期科学技術基本計画の成果と課題」の中で、「第Ⅰ期基本計画の期間中の施策の進捗状況及び課題は以下のとおりである。競争的かつ流動性のある研究開発環境の整備については、競争的資金はほぼ倍増し、若手研究者を対象とした研究資金も大幅に増加した」として、第Ⅰ期基本計画において競争的研究資金が倍増したと政策の達成について言及している。そして「第2章 重要政策 Ⅱ. 優れた成果の創出・活用のための科学技術システム改革 Ⅰ. 研究開発システムの改革 (1) 優れた成果を生み出す研究開発システムの構築 ① 競争的な研究開発環境の整備 (a) 競争的資金の拡充 (b) 間接経費」の中で、従来の競争的研究資金に関するプランより、はるかに詳細な政策案が提示されていく。即ち、「(a) 競争的資金の拡充：研究者の研究費の選択の幅と自由度を拡大し、競争的な研究開発環境の形成に貢献する競争的資金を引き続き拡充する。その際、競争的資金を活用し世界の先頭に立っている米国を参考とし、第Ⅱ期基本計画の期間中に競争的資金

の倍増を目指す。競争的資金の効果を最大限に発揮させるためには、評価を中心に、以下の改革が不可欠であり、これを競争的資金の倍増とともに徹底する。

- 研究課題の評価に当たっては、研究者個人の発想や能力が評価され得よう研究費の制度・運用を改善する。具体的には、単独の研究者がポストドクター・研究支援者等とともに行う研究を大幅に拡大する。複数の研究者が行うグループ研究においては、明確な責任体制の下で分担して行うようにする。
- 一定の研究成果が得られるよう、1研究課題当たり研究遂行に必要なかつ十分な研究費を確保し、また、3～5年間程度の研究期間を重視する。
- 中間評価及び事後評価を適切に実施し、その結果を運用に反映させる。中間評価については、必要に応じて、その結果を当該課題の規模の拡大や縮小、中止等に反映させる。その際に、特に優れた成果が期待される課題については、より大きな成果に結びつけられるように研究期間の延長を可能とする。また、中間評価及び事後評価の結果を、次に競争的資金に応募する際の事前評価に活用できるようにする。これらにより長期的に優れた研究の発展を図る。ただし、過去に競争的資金の応募実績がない者についても、公平に機会が与えられるようにする。
- 評価過程、評価結果、評価手続及び評価項目が提案した研究者に適切に開示されるようにする。
- 専任で評価に従事する人材として研究経験のある者を確保し、研究課題の評価に必要な資源を充てるなど、評価に必要な体制を整える。
- 課題採択時に研究者の実績等を踏まえた公正かつ透明性の高い評価を行うため、研究の進捗状況や成果については定期的に研究者から報告を受け、データベースとして整備する。
- 競争的資金を所管する各府省は、その目的にかなう限り、できるだけ多くの研究者が応募できるように運用を徹底する。
- 競争的資金のうち、研究者個人に直接配分されるものは、原則として、経理を研究機関に委ねることとして、研究機関が研究費の適切な執行を確保するものとする。
- 競争的研究資金の倍増を図っていく中で、各府省の持つ競争的資金の目的を明確化し、プログラム・制度の統合・整理を行う。

(b) 間接経費：競争的資金の拡大によって、直接に研究に使われる経費は増加してきた。競争的資金をより効果的・効率的に活用するために、研究の実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費を手当する必要がある。このため、競争的資金を獲得した研究者の属する研究機関に対して、研究費に対する一定比率の間接経費を配分する。

間接経費の比率については、米国における例等を参考とし、目安としては当面30%程度とする。この比率については、実施状況を見ながら必要に応じ見直しを図る。

間接経費は、競争的資金を獲得した研究者の研究開発環境の改善や研究機関全体の機能の向上に活用する。複数の競争的資金を獲得した研究機関は、それに係る間接経費をまとめて、効率的かつ柔軟に使用する。こうした間接経費の運用を行うことで、研究機関間の競争を促し、研究の質を高める。ただし、当該機関における間接経費の使途については、透明性が保たれるよう使用結果を競争的資金を配分する機関に報告する。

国立大学等については、国立学校特別会計の中に競争的資金を獲得した大学に間接経費が還元される仕組みを整える」とある。

特に、政策ポイントとして重要と考えられるのは以下の点である。第1に第Ⅱ期科学技術基本計画の期間中（2001年4月－2006年3月）に競争的研究資金を倍増するという方針が明確にされた点である。倍増が実現すると年間7000億円程度の競争的研究資金が実現することになる。第2に競争的研究資金への応募者の提出する課題を評価し又採択された研究者・研究機関の実施する研究開発の進展状況・結果を効果的に評価するために専任で評価に従事する人材を確保するなど、研究評価体制の高度化の必要性が示された。第3に各競争的研究資金に対してその所属等に関係なく広く応募者を集めるよう運用の柔軟性の必要が訴えられている。第4に研究者個人に配分される競争的研究資金に対しても、その経理は研究機関が担当するなど、可能

な限り研究以外の業務から研究者を解放する必要性についても言及された。第5に競争的研究資金を獲得した研究者の所属する研究機関に対して間接経費を供給することで、研究機関間にも有効な競争原理が働くような制度を形成する方向性が示された。

## 2. 競争的研究資金配分制度の現状

### 2.1 競争的研究資金総額の推移

競争的研究資金の総額の推移は表2に示される通り、2000年度：2,368億円、2001年度：3,285億円、2002年度：3,443億円、2003年度：3,480億円と増大傾向にある。又政府の科学技術経費総額中のシェアでも2000年度：8.9%、2001年度：9.4%、2002年度：9.8%と拡大傾向にある。

### 2.2 現在の競争的研究資金制度

現在、日本の競争的研究資金制度は7つの省がそれぞれの政策目的に応じて競争的資金制度を設けていて、26制度存在する。それぞれの競争的研究資金制度と各予算は表3に示される通りである。

各省庁の競争的研究資金総額とそのシェアは表4に示される通りである。即ち、文部科学省所管の制度で77%、厚生労働省所管の制度が13%を占有し、文部科学省・厚生労働省の2省で競争的研究資金の90%を配分していることが分かる。

文部科学省・厚生労働省の主要な競争的研究資金制度の競争的研究資金総額におけるシェアは表5に示される通りである。即ち、2003年度予算で文部科学省の科学研究費補助金が50.8%、戦略的創造研究推進事業が12.8%、科学技術振興調整費が10.8%、厚生労働省の厚生労働科学研究費補助金が10.9%を占有している。

又、30代の若手研究者対象の競争的研究資金制度の主要なものとしては表6に示されるような制度がある。

表2 競争的研究資金総額の推移

年度	競争的研究資金総額 (円)	前年度比増加率 (増加額)	政府の科学技術経費総額 (円)	政府の科学技術経費総額中の競争的研究資金総額の割合
2000	2,924億	11% (310億)	3兆2,843億	8.9%
2001	3,285億	12% (361億)	3兆4,685億	9.4%
2002	3,443億	4.8% (158億)	3兆5,000億	9.8%
2003	3,480億	1% (37億)	3兆5,876億	9.7%

文部科学省編『平成15年版 科学技術白書』（2003年）より作成



表3 現在の各省の競争的研究資金制度と予算

省名	担当機関	制度名	2001年度 (平成13年度)		2002年度 (平成14年度)	
			予算額 (百万円)	間接経費 導入額 (百万円)	予算額 (百万円)	間接経費 導入額 (百万円)
文部科学省	本省・日本学術振興会	科学研究費補助金	157,965	7,360	170,300	11,560
	科学技術振興事業団	戦略的創造研究推進事業	40,420	100	42,689	1,083
	本省	科学技術振興調整費	34,310	1,130	36,500	2,254
	本省	独創的革新技術開発研究提案公募制度	4,500	283	5,277	283
	本省	大学発ベンチャー創出支援制度	—	—	1,823	401
	本省	未来開拓学術研究費補助金	18,702	—	9,000	—
	小計		255,897	8,873	265,589	15,581
厚生労働省	本省	厚生労働科学研究費補助金	32,885	396	39,284	796
	医薬品副作用被害救済・研究振興調査機構	保健医療分野における基礎研究推進事業	11,286	—	7,062	—
	小計		44,171	396	46,346	796
総務省	本省	戦略的情報通信研究開発推進制度	—	—	1,350	258
	本省	情報通信ブレイクスルー基礎研究21における公募研究	59	—	—	—
	本省	量子情報通信技術の研究開発	100	—	—	—
	本省	周波数資源開発公募研究	18	—	—	—
	通信・放送機構	情報通信分野における基礎研究推進制度	1,500	189	1,120	145
	通信・放送機構	ギガビットネットワーク利活用研究開発制度	360	12	200	26
	通信・放送機構	新たな通信・放送事業分野開拓のための先進的技術開発(テレコムインキュベーション)	390	—	425	—
	通信・放送機構	民間基盤技術研究促進制度	6,400	1,369	10,700	2,199
小計		8,827	1,570	13,795	2,628	
農林水産省	生物系特定産業技術研究推進機構	新技術・新分野創出のための基礎研究推進事業	5,390	—	4,010	274
	生物系特定産業技術研究推進機構	新事業創出研究開発事業	1,455	—	1,591	—
	本省	民間結集型アグリビジネス創出技術開発事業	560	—	560	—
	本省	先端技術を活用した農林水産研究高度化事業	—	—	1,808	403
	本省	バイオニア特別研究	812	—	—	—
	小計		8,217	0	7,970	678
経済産業省	新エネルギー・産業技術総合開発機構	産業技術研究助成事業費	4,247	756	5,280	1,027
	新エネルギー・産業技術総合開発機構	新規産業創造型提案公募事業	575	—	—	—
	小計		4,822	756	5,280	1,027
環境省	本省	地球環境研究総合推進費	2,650	50	2,895	174
	本省	環境技術開発等推進費	700	97	765	111
	本省	廃棄物処理等科学研究費補助金	702	47	1,050	—
	小計		4,052	193	4,710	285
国土交通省	運輸施設整備事業団	運輸分野における基礎的研究推進制度	404	—	392	—
	本省	建設技術研究開発助成制度	100	21	240	51
	小計		504	21	632	51
合計		326,490	11,809	344,322	21,046	

文部科学省科学技術・学術政策局『科学技術要覧』(2002年)・総合科学技術会議『競争的資金制度の制度一覧』(2003年)より作成

表4 各省庁の競争的研究資金総額とそのシェア（2002年度）

省 庁	競争的研究資金総額(円)	全競争的研究資金額におけるシェア(%)
文部科学省	2,655億8,900万	77
厚生労働省	463億4,600万	13
総務省	137億9,500万	4
農林水産省	79億7,000万	2
経済産業省	52億8,000万	1.5
環境省	47億1,000万	1.3
国土交通省	6億3,200万	0.2

総合科学技術会議『競争的資金制度の制度一覧』（2003年）より作成（間接経費は含まない）

表5 主要競争的研究資金制度とシェア（2003年度予算）

省	競争的研究資金制度	全競争的研究資金額におけるシェア
文部科学省	科学研究費補助金	50.8%
文部科学省	戦略的創造研究推進事業	12.8%
文部科学省	科学技術振興調整費	10.8%
厚生労働省	厚生労働科学研究費補助金	10.9%

総合科学技術会議『競争的資金制度の制度一覧』（2003年）より作成

表6 主要な若手研究者対象の競争的研究資金制度

配分主体	制度の名称	対象者	期間	1件当たりの金額(1年)	予算(2002年度)
文部科学省	科学研究費補助金:若手研究A	37歳以下	2-3年	500万円-3000万円以下	19億円
文部科学省	科学研究費補助金:若手研究B	37歳以下	2-3年	500万円以下	100億円
文部科学省	科学技術振興調整費:若手任期付研究員支援	35歳以下の任期付き研究員	任期内5年限度	500万円-1500万円程度	15億円
経済産業省:新エネルギー・産業技術総合開発機構	産業技術研究助成事業	35歳以下の講師・助手	3年以内	1500万円程度	528億円
農林水産省:生物系特定産業技術研究推進機構	新技術・新分野創出のための基礎研究推進事業:若手研究者支援型	39歳以下	5年	約2000万円	8.5億円
環 境 省	地球環境研究総合推進費課題検討調査研究:若手育成型	35歳以下	1-2年	数百万円-1000万円	2000万円
総 務 省	戦略的情報通信研究開発推進:研究主体育成型研究開発	35歳以下(情報通信分野)	3年以内	1000万円	4.5億円

文部科学省編『平成14年版 科学技術白書』（2002年）・科学技術学術審議会学術分科会『競争的研究資金制度改革について(意見)』（2003年）より作成

以上のような競争的研究資金制度は大別すると、トップダウン型資金制度とボトムアップ型資金制度に分けられる。即ち、トップダウン型資金制度とは資金配分主体から明確な研究課題が固定的に設定される制度である。特定の政策目的達成のために研究課題を絞って公募する資金配分制度である。代表的なトップダウン型資金制度としては文部科学省科学技術振興事業団による戦略的創造研究推進事業・科学技術振興調整費などがある。ボトムアップ型資金制度とは資金配分主体から固定的な研究課題が設定されることはなく研究課題設定が研究者サイドに任される制度である。研究者の自由な発想に基づく研究の推進を目的とする資金配分制度である。代表的なボトムアップ型資金制度としては文部科学省の科学研究費補助金がある。

### 2.3 現在の間接経費に関する制度

間接経費（オーバーヘッド）とは競争的研究資金を獲得した研究者の所属する研究機関に別枠で提供される資金である。2001年度から各省庁の競争的研究資金制度の一部に間接経費が導入されることになった。現在、全競争的研究資金における間接経費総額の割合は約6%である。

間接経費の利用に関する制度整備もなされていく。即ち、2001年に「競争的資金に係わる間接経費取扱要領」が定められた。<sup>(5)</sup> この中で「間接経費の使途」「間接経費の配分」についてが明確にされるのであった。即ち、「間接経費の使途」では「間接経費は、競争的資金を獲得した研究者の研究開発環境の改善や研究機関全体の機能の向上に活用するために必要となる経費に充当する。間接経費は、直接経費として充当すべきものについては使用することができない」としている。「間接経費の配分」に関しては次のように定めている。即ち「(1) 間接経費が措置された研究課題の研究代表者の申請に基づき、下記の①-⑤に係わる経費として当該課題の間接経費の1/2を限度に執

行する。また、間接経費の趣旨に照らして総長が特にその必要性を認めた場合は、1/2の配分限度を越えて執行できるものとする。

- ①研究代表者自身の研究開発環境改善
  - ②学内研究分担者の研究開発環境改善
  - ③研究代表者の所属学部（学科）・研究科（専攻）の研究開発環境改善
  - ④学内研究分担者の所属学部（学科）・研究科（専攻）の研究開発環境改善
  - ⑤当該課題に関連する研究所等の研究開発環境改善
- (2) 間接経費総額から上記執行金額を差し引いた残額を補助員雇用等科学研究費の事務執行に係わる必要経費及び大学全体の研究機能向上のための経費として執行する」としている。

最大の競争的研究資金である文部科学省所管の科学研究費補助金の一部（全てではない）の研究種目にも間接経費が導入された。間接経費が導入された科学研究費補助金の研究種目は「特別推進研究」・「基盤研究（S）」・「基盤研究（A）」・「学術創成研究費」の4種目である。科学研究費補助金における間接経費は以下のように設定される。即ち、科学研究費補助金による研究の実施に伴い研究者が所属する研究機関が間接的に必要とする経費を「間接経費」として、研究者への研究費（直接経費）以外に研究機関に直接経費の30%が措置されるものとされた。詳細な科学研究費補助金の各研究種目における間接経費の措置額は表7に示される通りである。

### 2.4 競争的研究資金の配分状況

競争的研究資金の配分先は表8に示される通りである。国立大学60%・公立大学3%・私立大学12%と大学への配分が75%にもなる。

日本の競争的研究資金の約50%を占める文部科学省の科学研究費補助金における配分状況の詳細は表9に示される通りである。即ち、科学研究費補助金におい

表7 科学研究費補助金における間接経費措置の研究種目（2001年度予算）  
（単位：億円）

研究種目	直接経費	間接経費
特別推進研究	30.6	9.1
基盤研究（A）	151.0	45.3
基盤研究（B）	19.0	5.7
学術創成研究費	45.0	13.5
計	245.6	73.6

日本学術振興会（JSPS）『科学研究費補助金』（2003年）より作成

表8 競争的研究資金全体の配分状況（2001年度）

競争的研究資金の配分先	競争的研究資金全体での受取シェア
国立大学	60%
公立大学	3%
私立大学	12%
大学共同利用機関	3%
国立試験研究所・独立行政法人研究所	17%
民間研究所	5%

科学技術学術審議会学術分科会『競争的研究資金制度改革について(意見)』(2003年)より作成

表9 科学研究費補助金の配分状況（2001年度）

科学研究費補助金配分先	配分総額全体中の受取シェア
大学等	96%
国立試験研究所・独立行政法人研究所	4%
民間企業	0%

科学技術学術審議会学術分科会『競争的研究資金制度改革について(意見)』(2003年)より作成

表10 厚生科学研究費補助金の配分状況（2001年度）

厚生科学研究費補助金配分先	配分総額全体中の受取シェア
大学等	58%
国立試験研究所・独立行政法人研究所	38%
民間企業	4%

科学技術学術審議会学術分科会『競争的研究資金制度改革について(意見)』(2003年)より作成

表11 競争的研究資金配分の年代別分布(配分全体での各世代のシェア)（2001年度）

年代層	配分全体でのシェア(%)
30歳未満	0.1
30歳以上35歳未満	3
35歳以上40歳未満	9 (30歳代:12%)
40歳以上45歳未満	15
45歳以上50歳未満	18 (40歳代:33%)
50歳以上55歳未満	22
55歳以上60歳未満	18 (50歳代:40%)
60歳以上70歳未満	12
70歳以上	0.1

科学技術学術審議会学術分科会『競争的研究資金制度改革について(意見)』(2003年)より作成

表12 競争的研究資金の年代別の平均配分額(配分総額/課題数)（2001年度）

年代層	平均配分額(単位:万円)
30歳未満	200
30歳以上35歳未満	200
35歳以上40歳未満	280
40歳以上45歳未満	400
45歳以上50歳未満	510
50歳以上55歳未満	640
55歳以上60歳未満	710
60歳以上70歳未満	700
70歳以上	690

科学技術学術審議会学術分科会『競争的研究資金制度改革について(意見)』(2003年)より作成

表13 科学研究費補助金配分状況（2001年度）

（単位：千円）

研究種目	資金配分額 (単位：千円)	研究計画申請・採択状況		
		申請件数	採択件数	採択率
科学研究費	66,222,500	83,223	17,200	20.7
特定領域研究	21,221,100	7,305	2,490	34.1
基盤研究（S）	1,718,700	2,091	61	2.9
基盤研究（A）	7,441,500	2,666	450	16.9
基盤研究（B）	17,905,200	16,385	2,726	16.6
基盤研究（C）	11,344,600	30,354	6,229	20.5
萌芽研究	1,411,200	9,145	1,074	11.7
若手研究（A）	—	—	—	—
若手研究（B）	5,180,200	15,277	4,170	27.3
学術創成研究費	1,732,500	51	24	47.1
合計	67,955,000	83,274	17,224	20.7

日本学術振興会（J S P S）『科学研究費補助金』（2003年）より作成

表14 科学研究費補助金配分状況（2002年度）

（単位：千円）

研究種目	資金配分額（単位：千円）	研究計画申請・採択状況		
		申請件数	採択件数	採択率
科学研究費	73,704,000（間接経費：3,974,970）	77,359	17,629	22.8
特定領域研究	23,132,600	7,448	2,460	33.0
基盤研究（S）	1,995,700（間接経費：598,710）	595	74	12.4
基盤研究（A）	9,354,300（間接経費：2,806,290）	2,544	604	23.7
基盤研究（B）	17,125,700	11,416	2,718	23.8
基盤研究（C）	10,097,700	26,340	5,662	21.5
萌芽研究	3,243,600	13,296	1,750	13.2
若手研究（A）	1,899,900（間接経費：569,970）	1,999	206	10.3
若手研究（B）	6,854,500	13,721	4,155	30.3
学術創成研究費	1,741,800（間接経費：522,540）	98	21	21.4
合計	75,445,800（間接経費：4,497,510）	77,457	17,650	22.8

日本学術振興会（J S P S）『科学研究費補助金』（2003年）より作成

ては大学等への配分が96%にもなる。

又、競争的研究資金総額の約10%を占める厚生労働省の厚生科学研究費補助金の配分状況は表10に示される通りである。即ち、大学等への配分が58%、国立試験研究所・独立行政法人研究所への配分が38%となっている。

競争的研究資金配分の年代別分布は表11に示される通りである。即ち、50歳代が最も多く40%、次いで40歳代が33%を獲得している。一方、若手研究者と言われる30歳代には12%しか配分されていない。

競争的研究資金制度への申請・採択等については最大の競争的研究資金制度である文部科学省の科学研究費補助金の場合を表13・14に示している。即ち、2001

年度で総申請件数83,274件、採択件数17,224件、採択率20.7%であり、2002年度で総申請件数77,459件、採択件数17,650件、採択率22.8%であった。

### 3. 競争的研究資金配分制度の課題

#### 3.1 量的面の課題

現在の競争的研究資金の総額は約3,500億円で、今後とも増加していく傾向にある。しかし、政府の研究資金総額に占める競争的研究資金のシェアは欧米主要国と比較するといまだ相対的に小さい。即ち、全政府研究開発費に占める競争的研究資金の比率は、欧米では30-40%程度であるが、日本においては10%未満である。

表15 アメリカ・日本の競争的研究資金総額・政府研究開発資金総額

	競争的研究資金総額 (兆円)	政府研究開発資金総額 (兆円)	政府研究開発資金総額中の 競争的研究資金総額の割合
アメリカ	3.6	10.2	35%
日本	0.35	3.5	10%

文部科学省『平成15年版 科学技術白書』（2003年）より作成

例えば、表15に示されるように、アメリカの連邦政府の研究開発経費総額約10兆2000億円中の競争的研究資金総額は3兆6000億円で、政府研究開発経費総額中のシェアは約35%である。一方、日本の政府の研究開発経費総額約3兆5000億円中の競争的研究資金総額は約3500億円で、政府研究開発経費総額中のシェアは約10%である。つまり、アメリカの研究資金総額は日本の3倍であるが、競争的研究資金総額は10倍ということになる。

日本の競争的研究資金制度の中でも特に30歳代の若手研究者向けの制度は量的にも拡大する必要がある。即ち、現在若手研究者向け資金は全体の約6%である。また、若手研究者向けプログラムの1課題当り研究費は同一制度内の他のプログラムに比較して少額の場合が多い。例えば、日本の代表的な若手研究者向けプログラムである文部科学省の科学研究費補助金：若手研究Bは研究期間2-3年で合計500万円である。一方、アメリカの代表的な若手研究者向けプログラムであるNSF（国立科学財団）のCareer Programが研究期間約5年で年間1200万円・NIH（国立衛生研究所）のK Awardsが研究期間約5年で年間1000-4000万円という規模である。

### 3.2 資金使途面の課題

研究費の使途は、備品費、消耗品費、役務費、旅費、研究支援者を雇用する人件費等であるが、日本の競争的研究資金には研究者本人の人件費を含めることができない。一方、アメリカでは既に競争的研究資金に研究者本人の人件費を計上できる制度になっている。つまり、獲得された競争的研究資金は研究機関の適切な管理の下で研究者本人への給与としても支払われ、競争的研究資金の獲得が研究者の給与に直接的に反映される制度になっている。

今後は本格的な競争的研究環境を形成するために、研究開発を実施する研究者本人の当該研究開発活動に係わる人件費についても、直接経費から充当するよう検討すべきである。

備品費、消耗品費、役務費、旅費等の実際の研究費使途における費目間の振替の制約（例えば、振替における費目内容・金額等の制約）を更に弾力化することも検討する必要がある。又、研究開発課題の実施期間内においては研究費の年度間繰越を十分に行えることも必要であると考えられる。

### 3.3 間接経費の課題

2001年度から直接経費の30%程までの間接経費がいくつかの競争的研究資金制度の中で実施され始めた。しかし、その絶対額は欧米主要国の間接経費と比較するとまだ小さい。欧米主要国では研究者への研究費（直接経費）の50-100%もの間接経費を研究者が所属する研究機関に措置する場合も多い。例えば、アメリカでの間接経費は制度・機関毎に異なるが、その比率は40-60%であり、間接経費中に人件費等を含めてもよい制度になっている。又間接経費比率の算定に、研究機関の財務面の実態を反映するシステムが構築されており、間接経費比率は、配分機関と研究機関の交渉によって決定される。アメリカの大学等の研究機関においては間接経費が経営上の重要な収益源であるため、競争的研究資金を獲得することができる研究者を競って雇用する傾向がある。

今後は、第Ⅱ期科学技術基本計画で打ち出された方針である「間接経費比率30%」を徹底し、いずれ全ての競争的研究資金制度が間接経費を措置するようすべきである。

日本の競争的研究資金の60%以上が、いまだ煩雑な研究資金の管理・責任が研究者個人が担当せざるをえない「個人補助制度」の形になっている。即ち、個人補助制度の場合、補助金の管理責任は補助金獲得者である研究者個人（科学研究費補助金の場合は研究者の所属する研究機関の長である個人）が負うことになる。現在、研究者個人が経理を機関に委任している場合でも、最終責任を負うのは当該補助金を交付された研究者個人である。基本的に研究機関に所属する研究者がその業務の一環として行う研究業務における研究費に

表16 プログラムオフィサー（PO）の役割

1	プログラムの方針（案）（目的、目標、重点テーマ、新規テーマの設定）の作成
2	評価者の選任
3	外部評価（ピアレビュー）に基づき、採択課題候補（案）の作成（優先順位付け、研究費の査定、研究分担者の必要性、重複の排除）
4	評価内容や不採択理由の開示。それに対する申請者からの質問、不服申し立てへの対応
5	採択課題に関する研究計画の改善点の指摘。不採択の申請者への助言
6	進捗状況や予算執行の状況の把握。必要に応じての現地調査。
7	研究計画の変更（中止・縮小・拡大を含む）の提言
8	プログラム全体の運営見直し等の提案

科学技術学術審議会学術分科会『競争的研究資金制度改革について（意見）』（2003年）より作成

表17 プログラムディレクター（PD）の役割

1	競争的研究資金制度におけるマネジメントシステムの向上
2	プログラムの方針決定・新規プログラムや新規領域設定の決定
3	各制度内の領域間・分野間・プログラム間等の資金の配分額や配分方式（個人研究とグループ研究等）の決定
4	プログラムオフィサー間の調整
5	採択課題の決定
6	プログラムオフィサーの評価

科学技術学術審議会学術分科会『競争的研究資金制度改革について（意見）』（2003年）より作成

については研究者個人にその管理責任を負わせるべきではない。今後は研究者の所属する機関が資金配分機関に対して補助金の交付申請を行い、交付を受け、補助金を直接責任を持って管理する制度を形成していく必要がある。研究機関の側も間接経費等を活用して研究資金の申請・管理に関する事務体制を強化する等の競争的研究資金の効率的なマネジメント体制の整備を図るべきであると考えられる。

### 3.4 配分主体の課題

配分機関の業務効率を向上させるために、アメリカの配分機関等で有効に機能しているプログラム・オフィサー（PO）、プログラム・ディレクター（PD）の本格的な導入が検討されている。POとは個々のプログラムや研究課題の選定、評価、フォローアップ等の実務を担当する専門家である。POは評価プロセスの選任、評価段階における評価者の選任、現地調査、審査会議等の評価プロセスの計画と実行、どのような課題にどの程度の資金提供を行うかといった計画、実施されている研究開発課題の進行状況の評価などを担当する。例えば、アメリカのNSFでは約400名・NIHでは約1100名・DARPA（国防省国防先端研究プロジェクト局）では約140名のPOが配置されてい

る。NSF、NIH、DARPAのPO1人当たりが扱う年間予算額も、それぞれ約15.6億円、約17.6億円、約18.6億円と大きい。またドイツのDFG（ドイツ研究協会）でも約125名のPOが配置されている。PDは競争的研究資金制度と運用について統括する上級責任者である。PO・PDの配置は研究開発プロジェクトの募集・選任・詳細な資金配分計画・進行・中間評価・最終評価など、競争的研究資金の執行に関するマネジメント効率を上げるものとして非常に有効と考えられる。

「第Ⅱ期科学技術基本計画」「国の研究開発評価に関する大綱的指針」において、研究経歴のある責任者を各配分機関に専任で配置し、競争的研究資金制度の業務の科学技術面の責任を担う体制を整備するという方針が出されてきた。今後は各機関におけるPO・PDの設置を促進する必要がある。又、総合科学技術会議のイニシアティブにより各配分機関のPDで構成される会議を設置し、各競争的研究資金制度のマネジメントシステムの向上を図りつつ、課題の不必要な重複の排除や制度間の調整等、競争的研究資金全体の有機的な運用を図る制度の形成も検討すべきである。

現在日本では研究開発以外の政策業務も担当する7つの省庁が競争的研究資金配分を担当しているが、欧

米主要国で見られるような研究開発政策業務に特化した独立配分機関の編成についても検討する必要がある。欧米主要国では競争的研究資金の大部分は、それほど多くはない複数（多くても5・6くらい）の研究開発政策を専門に担当する独立した配分機関（Independent Funding Agency）が、それぞれの専門性と特徴を有しつつ競争的研究資金を供給している。例えば、アメリカではNIH・NSF、イギリスではResearch Council、ドイツではDFG、イタリアでは国家研究会議などが主要な資金配分を担当している。これらの配分機関は①人事・予算執行面で行政から一定の独立性・自立性を確保し、②多人数の専任の研究マネージャー（プログラムオフィサー）を擁し、科学技術の側面から一貫したマネジメント体制を構築し、③研究者が責任者としてマネジメントの統括責任を負っているのである。

日本においては、総合科学技術会議が政府全体としての競争的研究資金制度間の連携を図るための全体調整を行うという方向性が打ち出されてきた。即ち、2001年12月に総合科学技術会議で決定された「競争的研究資金の制度改革について（意見）」において、以下のような方針が明確になった。即ち、

- 「①総合科学技術会議は、毎年度概算要求前に策定する「科学技術に関する予算・人材等の資源配分の方針」等により、各省の競争的研究資金制度の評価を踏まえ、各省の概算要求内容の方向性等について、意見を述べる。
- ②さらに、予算編成過程において、総合科学技術会議は各府省がまとめた概算要求事項を検討し、本方針を十分に反映した予算編成が行われるよう、必要に応じて予算編成過程で財政当局との連携を含め、適切な対応を行う。
- ③総合科学技術会議は、各配分機関の競争的研究資金制度改革が適切に行われるよう、制度改革の状況についてフォローアップを行い、各府省へ意見を述べる」というものである。

### 3.5 配分過程・状況の課題

競争的研究資金制度に提出された研究計画に対する審査・採択は最大限有効なものにしていく必要がある。日本の競争的研究資金の配分においては、多くの制度で研究計画自体よりも研究者の経歴・それまでの業績が重視されて審査が成されている傾向があるために、一部の業績のある研究者に配分が集中している実

態がある。しかも、50歳代の研究者に配分が傾斜している。研究者の研究実績・経歴よりも研究計画の内容を重視した審査に転換する必要がある。基本的に研究者の自由な発想に基づく研究の推進を目的とする制度に関しては、研究者の所属に関係なく「研究内容・計画」自体が評価されるべきである。各制度の申請書の書式も現在の1-2ページ程度のボリュームではなく、詳細な研究計画を記したボリュームのあるものに高度化する必要がある。アメリカのNIH・NSFの制度では、15-25ページの研究計画が審査される。

日本の競争的研究資金制度はそれらへの研究者の応募・配分機関の申請書受理が年1回である。（配分機関の独立行政法人化後に通年公募を予定している制度もあるが）一方、アメリカのNIH・NSFなどでは研究者の応募・配分機関の申請書受理は年複数回あるいは通年である。

競争的研究資金制度における評価者の選任に関して、厳正な利害関係者の排除規定をつくる必要がある。評価者の選任に関して、利害関係者の排除規定が十分でなく、例えば、同じ所属機関であっても利害関係者とはみなされず評価者となるような場合があれば、効率的な研究評価が実現しなくなる危険がある。各競争的研究資金制度において厳正な「利害関係者の排除規定」を作成する必要がある。例えば、NSFにおいては利害関係者の範囲を次のように示している。即ち、①同じ機関に所属する者・②過去4年間論文の共著者である者・③指導した学生、指導教官である場合など。また、NIHでは利害関係者の範囲を以下のように定めている。即ち、①申請者が家族や親しい友人である場合・②過去一定期間内に申請者と契約締結の履歴をもつ場合・③申請者と極めて近い研究開発を行っている場合・④評価者と長年にわたって対立する考え方を有する場合などとしている。

実際の配分の状況に関しては、日本の競争的研究資金の配分先は大学78%（国立大学60%）・民間企業5%となっている。アメリカの競争的研究資金の配分先は大学71%・民間企業8%となっている。日本の場合は予算ベースで約50%の競争的研究資金に民間の研究者が応募できない状況になっている。アメリカの中心的な資金配分機関であるNIH・NSFでは、基本的に大学・民間企業などの研究者の所属に関係なく可能な限り多くの研究者に応募資格が与えられている。可能な限り多くの研究者がその所属・立場を問わず応募できる制度の形成が重要である。それが長期的には



日本の研究社会に一層の有効な競争を引き起こし研究の質を高めていくことになる。

日本の競争的研究資金の年齢別配分シェアについては、表11でも示したように、50歳代が40%、40歳代が33%と大きいものに対して、独創的研究開発に最も適した年代と考えられている30歳代の研究者への配分は12%と小さい。今後は若手研究者への資金配分を拡大するような包括的な措置が必要と考えられる。

申請件数に関しては、日本の場合、全体的に欧米に比較しても申請件数が膨大である。その反面一課題当りの研究費が小規模な場合が多い。例えば、日本最大の競争的研究資金である科学研究費補助金は2002年度予算で1,703億円であったが、その申請件数は約85000件・採択件数は約21000件であった。一方、NIHの2000年予算は1兆7,269億円であったが、その申請件数は約27000件・採択件数は約8600件であった。

### 3.6 研究開発システム全体における競争的研究資金の位置付けの課題

競争的研究環境の形成において競争的研究資金配分制度と表裏一体のファクターが研究者のキャリアパス（昇進）制度である。即ち、競争的研究資金の獲得とそれを使用しての研究成果が研究者のキャリアパスと連動することで、研究者の競争的研究資金獲得へのインセンティブが高まり研究者社会に効果的な競争原理が働き、結果として有効な研究成果が産出されると考えられる。

事実、アメリカの大学の研究者社会では競争的研究資金のウェイトが非常に大きい。即ち、競争的研究資金の獲得と活用が「ポストドクター→テニュアトラック→テニュア」というキャリアパスにおける昇進の条件である場合が多い。特に、任期付きのテニュアトラックがテニュアに昇進する際の最重要な基準の中に競争的研究資金の獲得が位置付けられるのが一般的である。<sup>(6)</sup>つまり、自らが研究活動をするための研究費を外部から獲得することがその研究機関での地位を確保する必要条件になっているのである。又アメリカでは競争的研究資金に研究者本人の給与を計上することができる。<sup>(7)</sup>よって、競争的研究資金への獲得インセンティブは非常に大きいと言える。

一方、競争的研究資金の約80%が配分されている日本の大学等の研究社会では競争的研究資金の獲得・活用が必ずしも研究者の処遇に反映されてはいない。日本においては、国公立大学の研究者の現在の給与・人

事制度では、競争的研究資金の獲得・活用が直接的に業績評価・処遇改善・昇進に反映されるものにはなっていない。若手研究者の中でも例えば国立大学の助手・講師等の大部分が終身雇用であり、特に競争的研究資金の獲得が昇進の基準にもなっていない。よって、競争的研究資金への獲得インセンティブは高くない。

表18はアメリカと日本の大学の研究活動における競争的研究資金の割合を示したものである。大学の研究活動における競争的研究資金割合の平均的比率はアメリカの私立大学で72%、アメリカの公立大学で54%となっている。アメリカの大学における研究活動が圧倒的なウェイトで競争的研究資金によって展開されていることが分かる。一方、日本の私立大学での平均的比率は3%であり、国立大学でも8%となっている。日本の大学の研究活動における競争的研究資金の比率は非常に低い。

表18 アメリカ・日本の大学の研究活動における競争的研究資金の割合

大 学	競争的研究資金の割合
アメリカの私立大学	72%
アメリカの公立大学	54%
日本の私立大学	3%
日本の国立大学	8%

総合科学技術会議競争的資金制度改革プロジェクト・チーム資料（2003年）より作成

今後は研究機関が研究者のキャリアパスにおける評価基準の重要項目として競争的研究資金の獲得状況を入れることが大切である。即ち、競争的研究資金の獲得・それを使っての研究成果が研究者の業績として評価され、それが研究者の給与・昇進に連動するようなインセンティブが機能するような総合的な制度設計がなされることが必要である。特に若手研究者についてはその最初の任用は任期付き任用（アメリカのポストドクター・テニュアトラックのようなポスト）として、その後の昇進については競争的研究資金の獲得状況を考慮して決定するようにすべきである。<sup>(8)</sup>

2004年4月には国立大学の法人化が予定されている。法人への移行により経営に競争原理が導入され、また、教職員の身分も非公務員となる。法人化後の各大学においては、競争的研究資金の獲得が活発になり、その資金の獲得とそれを利用しての研究開発成果が研究者の実績として適切に給与と人事に反映する給与・人事システムが積極的に形成されることが期待される<sup>(9)</sup>

## おわりに

科学技術において直接的な研究成果を生み出すことができるのは、あくまで研究者・研究機関といった研究主体である。よって、科学技術政策の多様な政策形成も常に広範な研究主体からのニーズを吸い上げながら展開されるべきである。例えば、競争的研究資金配分に関しても、基礎研究の性格と競争的研究資金配分の性格が合わないのではないかという意見もある。即ち、基礎研究は完全なる未知への挑戦のような研究活動の性格が強く一定の研究成果の生産が第一次的目的でもないの、一定の研究成果の生産が保証される確率は高くはない。しかし、競争的研究資金配分においては一定の研究成果が期待される研究活動への配分が重点化される傾向が強い。つまり、一定の研究成果の生産を必ずしも第一次的目的としない基礎研究の性格と、競争的研究資金配分における研究成果期待の強さという性質が原理的に合わないというものである。であるならば、基礎研究・応用研究・開発研究という研究開発の各段階に対応した資金配分制度を構築するか、あるいは基礎研究・応用研究・開発研究の各研究段階に対応して明確に異なった形の適切な研究評価システムを創造する必要があると考える。

又競争的研究資金から得られた成果の利用に関しても十分なインセンティブが機能する制度の構築が重要である。アメリカでは早くから「バイドール法」の制定等によって政府研究開発資金によって得られた特許の多くが研究機関に帰属するという制度が形成されてきた。日本においても1999年の産業活力再生特別措置法の第30条（いわゆる日本版バイドール条項）によって、政府からの委託による研究開発成果である知的財産は研究機関等受託者に帰属されることが実現した。今後はその運用を柔軟に拡大するなどして、委託研究以外の競争的研究資金による研究開発から得られた知的財産等についても、研究機関帰属となるよう個々の競争的研究資金制度の在り方を検討する必要があると考える。

現代の社会経済システムに関する政策研究は、財政政策・金融政策・産業政策・社会政策等の分野で発展してきたが、科学技術政策に関する研究は近年本格的に開始されたばかりである。競争的研究資金配分制度のような科学技術政策の中心領域の研究についても、今後の主要国での政策実践の分析の中から、さらに洗練されたものになってくるものと考えられる。

## 〈註〉

- (1) 2001年発表の政府の「第Ⅱ期科学技術基本計画」までは「競争的資金」という表記がなされていたが、2002年6月の総合科学技術会議競争的資金制度改革プロジェクトの提出した「競争的研究資金制度改革について 中間まとめ」からは資金の性格をより明確にするために「競争的研究資金」の文言が使われるようになった。
- (2) 政府の供給する研究資金は基盤的研究資金（基盤的経費）と競争的研究資金に分類できる。
- (3) 科学技術戦略の詳細に関しては、拙著「科学技術戦略の形成」『生涯学習センター研究実践報告』第2号（通巻6号）長岡大学生涯学習センター2003年3月 23-41pp を参照。
- (4) 科学技術政策の政策主体に関しては、拙著「日本の科学技術政策における政策システムの発展と課題－新規重点政策領域における政策主体と政策手法に関する一考察」『地域研究』第2号（通巻12号）長岡大学地域研究センター 平成14年 53-64pp を参照。
- (5) これは、「競争的資金の間接経費の執行に係わる共通指針（平成13年4月20日競争的資金に関する関係府省連絡会申し合わせ）」および「競争的資金の間接経費の執行に係わる共通指針について（通知）（平成13年6月4日付、文部科学省研究振興局長13分科振第361号）」に基づき制定されたものである。
- (6) テニユアトラックとは任期付きのポストで助教授クラスを意味し、テニユアとは終身的なポストで準教授以上の職を意味する。なお、テニユアのポストの継続についても数年間に一度厳しい審査がなされるのが一般的である。
- (7) アメリカでは大学が教員に支給する給与は9-10ヵ月分に制限されている場合が多い。よって、大学教員は競争的研究資金を確保し、自らの給与を補填しようとする傾向が強い。又、大学側から教員へ要請される教育等の業務と研究業務との時間配分（エフォート）の調整を図る制度が各大学に設けられているのが一般的である。つまり、研究者が当該業務に必要とする時間の配分率（%）をエフォートとして、研究者の年間の全仕事時間100%において教育業務等と研究業務のバランスを図るのである。

- (8) 第Ⅱ期科学技術基本計画において、30代半ばまでの若手研究者に対しては任期付任用を行う方針が提示されたが、日本の大学においては任期付き任用はいまだ2%程度である。
- (9) ドイツにおいても2002年に大学教員の人事・給与制度改革が実施され、助手制度が廃止され任期付任用の準教授制度が導入されたのであった。さらに、教授の給与におけるインセンティブ割合が1/4以上となるなど、全体として成果主義的競争的制度に転換してきている。

#### 【主要参考文献】

科学技術・学術審議会学術分科会「競争的研究資金制度改革について（意見）」平成15年（2003年）

総合科学技術会議「競争的研究資金制度改革について中間まとめ（意見）」平成14年（2002年）

総合科学技術会議「第26回総合科学技術会議議事要旨－資料2：競争的研究資金制度改革の検討状況について」2003年

広田秀樹「日本の科学技術政策における政策システムの発展と課題－新規重点政策領域における政策主体と政策手法に関する一考察－」長岡大学地域研究センター『地域研究』第2号（通巻12号）2002年

広田秀樹「科学技術戦略の形成－1980年代以降の日本における包括的科学技術政策体系の形成と特徴点－」長岡大学生涯学習センター『生涯学習センター研究実践報告』第2号（通巻6号）2003年

文部科学省『平成13年版 科学技術白書』財務省印刷局 平成13年（2001年）

文部科学省『平成14年版 科学技術白書』財務省印刷局 平成14年（2002年）

文部科学省『平成15年版 科学技術白書』財務省印刷局 平成15年（2003年）

文部科学省科学技術・学術政策局『科学技術要覧』財務省印刷局 2002年



# 地域振興策としての外国人観光客誘致を考える — 私の北ドイツ紀行 —

長岡大学教授 早川博之

## はじめに

日本の旅行会社組成の団体旅行へ参加する形で、9月6日から実質8日間の北ドイツ旅行をした。旅行のキャッチフレーズは「木組みの家並みとグリム童話の故郷を訪ねて」というもので、メルヘン街道とエリカ街道沿いの世界遺産に指定されたいくつもの美しい街を巡る旅だった。

純粋に観光目当ての旅で、あまり難しいことを考えるつもりなどなかったが、日本では、外国人旅行客の誘致に本腰を入れるとの観光立国政策も出てきているので、ついつい、何か参考になることはないかといった意識がついてまわった。

私自身のささやかな外国観光旅行の経験からしても、観光は、どこの国でも極めて重要かつ立派な産業になっている。特に、大きな産業を持たない地方では、雇用機会の確保といった観点からも大変重要な役割を果たしている。

日本では、製造業の中国など外国への生産シフトで、地方経済が大きな影響を受けている例があるが、その結果もたらされる空洞化過疎化に有効な手段は、簡単には見つかっていないのが現状である。その中にあって、観光産業は大きな救世主になる可能性がある。それも、温泉を掘り当てて、日本人観光客誘致をするといった国内での客の奪い合い策ではなく、政府の方針に沿った外国人客の誘致増対策こそ有効だと考える。外国人観光客の誘致は、アメリカ、フランス、ドイツ、イギリスといった工業国でも積極的に取り組んでいるが、日本でもようやくその重要性が再認識されはじめたので、いいチャンス到来と考えられる。

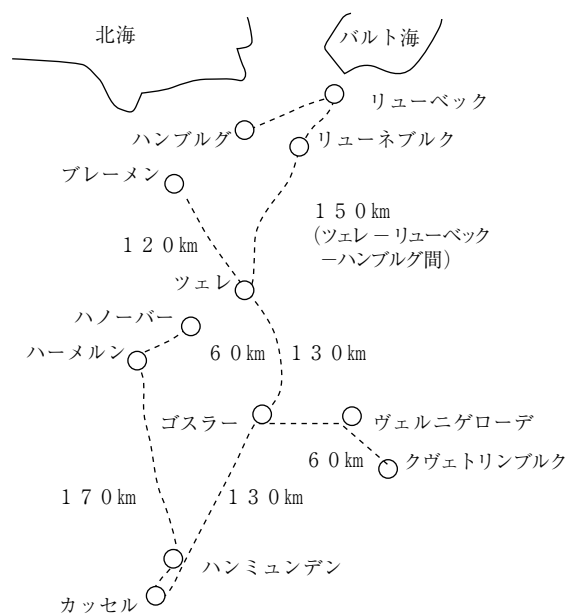
そこで本稿では、地域発展のために外国人観光客を呼び込むために、何が重要か、何が必要かを、一人の観光客としての経験を踏まえて考えてみたいと思う。

## 1. 私はなぜ北ドイツに旅行したか

(1) 外国旅行は異国の歴史・生活・文化体験である

今回このコースを選んだのは、訪問先にリュウベックが入っていたからである。丁度10年前に仕事でハンブルグに出張した折、最終日のあき時間を利用してリュウベックを駆け足で訪れた。そのときの街並みの美しさが印象に残り、再度ゆっくりと訪れてみたいと考えていたこと、さらには、訪れたこともない妻にもみせてやりたいと考えていたためである。

今回の訪問先は下の略図に示した通りで、改めて、世界遺産指定古い街並見学コースであることがわかる。



これらの街のうち一角が世界遺産に指定されているところが、ハーメルン、ゴスラー、ヴェルニゲローデ、クヴェトリンブルク、リュウベック、ツェレで、すべてに共通しているのが、木組みの家並み（木材で骨格を作り、壁は木の小さな枝で木材の間をつなぎ—日本ではこれを竹で作った—そこにこねた土で壁として、表面は漆喰などできれいにした）が中世の姿そのまま

に保存されている。屋根瓦は鮮やかなダイダイ色で、壁の色は白をはじめとして、色とりどり、金持ちの家の柱には、彫刻などが施されていて、街並全体がオトギバナしに出てくるような色彩と飾りに溢れた、美しいたたずまいを見せていた。

古いものの保存に執念を見せるドイツ魂を見る旅行でもあった。

今回の旅行への参加者は、旅行のセミプロのような人たちだった。4カップル、1母娘、あとは一人参加で合計16名、母娘を除いて大半が60歳に近いが、それ以上という中高年グループだったが、ドイツにはもう何回も訪れたことのある人たちで、いわばリピーターだった。

この地域は確かに素晴らしい観光資源を持っているが、ドイツを初めて訪れる人が選択する場所ではない。世界の主要な観光地に溢れているアメリカ人やイギリス人、フランス人、日本人はあまり見かけず、ドイツの他の地方からきた人たちが大半だった。旅行中日本人には小さな団体旅行者2-3組に出会っただけだったし、ものめずらしげにわれわれ日本人を見据える視線を多く感じ取った。日本人観光客も多くない地域だった。

このコースを選んだ理由は、第一希望が実現できなかったからという人もいたし、私のようにもう一度リュウベックを訪れたかったという人もいた。また、詩人ハイネや文豪ゲーテがこよなく愛したハルツ地方(ゴスラー、ヴェルニゲローデ、クヴェトリンブルクを含む、低い山岳地帯と平野と森に囲まれ地帯)やリュウベックにあるトーマス・マン記念館を訪ねたかった人とか、グリム童話の世界に浸りたいといった、やはり極めて具体的な理由を持った人も少なくなかった。

これらの事実から次のことが明らかになる。この地域は、とにかくドイツに行ってみたいというドイツ初心者が行くところではない。グリム童話とか、ハイネやゲーテとか、木組みの街の美しさとか、とにかく他の地域や国にはない、この地方特有の歴史や文化や景観に魅力を感じて、ドイツリピーターが訪れるところである。したがって費用が多少高くてもこのコースが選ばれたのである。

このことは、日本の地方が外国人観光客誘致策を進めるに当たり、きわめて大きなヒントを提供している。

## (2) 日本リピーターねらいが正解

日本を初めて訪れる外国人は、どうしたって、東京

や京都、奈良、日光、富士・箱根、阿蘇、別府などの温泉地といった、日本を代表する場所を選択するはず。これらを飛ばして、長岡や新潟を最初に訪れる外国人観光客は決して多くはない。

したがって、いまから日本の代表的な観光地と張り合ってみても勝負にならない。まして、安直なロシア村やスペイン村、温泉が出るレジャー施設といった、特色のないものでは、到底、外国人を呼ぶことは難しい。かといって、いまから世界遺産の街を作ることは不可能である。

ではどうするか。結局、それぞれの地方に根付いている生活や文化や自然をできるだけありのまま活かして、他国や日本の他の地域にはない何かを作り、日本をより知りたいと考える外国人のリピーターを呼び込む方策を考えるしかない。日本人観光客を呼ぶにも結局は同じことである。

また、新潟地域を売り出すには、新潟県という狭い地域で考えるのではなく、福井、石川、富山、長野、新潟、山形、福島あたりが共同して、広域で観光コースを作るべきである。

今回の北ドイツも、狭い範囲とはいえ、南北350km、東西200km以上の地域を移動している。美しい街ばかり見てやや食傷気味でもあったので、ハンブルグの港や市内アルスター湖畔の緑の多い散歩道を散策した時は、何かほっとした安らぎを覚えた。また、リュウベックに向かう途中、エリカの花(ヒースの花)を見るために、二頭立ての馬車に揺られて森の中を巡った40分ほどの時間は、世界遺産めぐりとは異なるドイツの魅力を発見した思いだった。木々の間から幾十もの筋となってもれる光を見たとき、都会生活でつい忘れがちな平凡な自然の美しさを、いとおしむ気持ちが甦ってきた。

ということは、ここにあげた各県が、お国自慢をこれでもかこれでもかと盛りだくさんに入れたコースを作ることはない。何か目玉をつくるとしても、その間に、この地域が持つ自然の美しさ、川でもいい、山でもいい、紅葉でもいい、新緑でもいい、雪でもいい、この地域でしか見られない景観をありのままの姿で見せよう時間があるといい。

例えば、新幹線浦佐駅の東京よりのところでは、なだらかな傾斜地に棚田のように広がる水田の集まりがあり、田植えの時期、稲が成長して鮮やかな緑のじゅうたんになるとき、黄金色一色に染まる刈入れ手前のとき、本当に美しいと思う。

水田を見ることの少ないヨーロッパやアメリカの人や、見渡すかぎり平坦な水田しか見たことのない東南アジアの人たちにも、日本の水田の美しさは十分に訴えるものを持っているはず。こんななかを馬車やトラクターに引かれた車に乗って、ゆっくりと水田めぐりをするのも悪くはないと感じる。

また、狭い水田におもちゃのような田植え機で苗を植える風景は、日本独特で、日本の農業の特殊性を理解してもらうには、格好の材料である。だから、日本の米は高くてもいいとはいわないが、やはり米作りは日本の文化であり、こういった光景をWTOのメンバーにも見てもらうことは意味があるはずである。

何はともあれ、北陸・信越・東北の一部が連携して、川くだりや、雪を見ながらの温泉（外国人には、裸になるのはやめて、水着で入れる温泉を作るべき）や日光浴の時間は、彼らには貴重だし、それに、雪や川の眺め、季節によっては紅葉・新緑の美しさ、それに各地に伝わる民話や祭りを題材にした見世物を組み合わせれば、面白いものができるのではないか。

勿論、韓国や中国、あるいは東南アジアからの人たち、アメリカの人たち、ヨーロッパの人たちには、それぞれに適した要素を組み込んで、区別したコースを作ることが必要だが、あまりお化粧はしない、ありのままの姿を見てもらうといった思想が大切だと私は思った。

## 2. 観光産業は総合システム産業である

### (1) ちょっとした買い物に苦労した

ドイツは先進国の中でも、治安も相対的によく、工業国だから何でも簡単に手に入るはずと考えていたが、結局、昨年訪れたプラハなどの中欧の都市で苦労したのと同じ経験をした。ドイツの水道水は衛生上問題なく飲めるが、正直東京の水よりもまずい。どうしても、エビアンなどの天然水を求めることになる。しかし、これを街で買うことはなかなか難しい。普通の店は6.00時頃に閉まるし、日曜日は閉店が多い。店を見つけたとしても、ガス入りが多し、ガス抜きといっても、通じないこともあるし、そうであっても味は全然違う。それに団体行動をしているからあちこち脱線して水探しばかりもしておれない。

日本では自動販売機やコンビニで直ぐに手に入るが、ドイツには、いやほかの国には、自動販売機はおろか、日本式のコンビニさえほとんどない。外国人観

光客からしたら、日本は本当に便利な国である。価格が分かり、現物が手に取れる買い物なら、言葉はまったく要らない。日本語ができなくても、食べ物、飲み物など最低限のことは無言でできる。

自動販売機やコンビニは日本を売り出す有力な武器だと改めて思い知った。ちなみに、われわれは水をどうやって確保したかという点、旅行会社の知恵で、われわれを運んでくれた観光バスに冷蔵庫が備えられ、そこに大量のボトルが入れてあり、1本1ユーロで買った。街中で買えばもうすこし安いかもしれないが、見つからないし、ホテルの部屋のミニバーよりはるかに安い。私もバスの冷蔵庫には大いにお世話になった。

歩く途中でのどが渇いても、ジュースや紅茶・コーヒー、ビールなどは広場のスタンドに行けば何とかあるが、そこに行く時間がなかったり、外国語恐怖症の人にはそれさえ億劫である。自動販売機のまぼろしがチラチラして仕方がない瞬間があった。

また、日本ではいまやウォッシュレットは当たり前になってきた。ハンブルグで5スターのホテルに泊まり、珍しくビデがあったが、ウォッシュレットはなかった。ウォッシュレットはそれらの機能を備えた優れたものである。他の大都市では完備したホテルにあるかも知れないが、日本の普及はすばらしい。これだけで売り物になるとは思わないが、使った人には受け入れられるはず。外国にないものなら何でも商品にするといった姿勢は必要であろう。

### (2) 総合システムの中身

観光の目玉ができ、自動販売機やコンビニの利便性で客が呼べるかといえば、勿論「No」である。訪問国の主要空港から目的地の空港や鉄道・バスターミナルに到着したとき、どんな扱いをされたか、荷物が早く出てきたか、ホテルまでの移手段が簡単に見つかり、安全に到着できたか、ホテルの客扱いはどうだったか、食事の質と値段はどうか、それこそ買い物は簡単に行えるか、観光地を巡る手段が便利かどうか、すべての価格が適切かどうか、日本語や英語の地図があるか、スリなどの悪いやつが多いかどうか、公共施設や旅館などには洋式のトイレ（日本式のトイレを使えない外国人も少なくない）が十分あるかどうかなどなど。

こういったチェックポイントで日本を眺めてみると観光立国には程遠く、いまのままでは落第である。

#### ①空港の風景

成田に帰国したとき、第二ターミナルと本館を結ぶ

乗り物を降りたところで、突然長蛇の列が目に入った。外国人の入国審査ゲートの前である。3人の係官がいたが、列の長さは40-50人。係官が増える様子もなかった。後ろの方の人が審査を受けるのに、30分は待つだろう。私なら、こんな国になら、二度と来たくはないと思う。入れてやるという態度と受け止めるし、これからさらに荷物を受け取り、税関検査を受け、場合によっては自分で都心に行くバスや電車の切符を買い、おまけに遠い移動となる。いつになったらホテルに着けるか、嫌になる。

税関検査をスピーディーにしたり、航空会社の努力で手荷物を早く揚げても、入国審査で時間が取られてはなにもならない。多分、入国審査は法務省管轄、税関は財務省、空港ビルの管理は旧運輸省関係の関連会社だから、少なくとも、これらの3省が全体として、気持ち良く入国してもらうにはどうしたらいいかといった協議さえしたことがないのではないかと感じた。

## ②リムジンバスでの出来事

帰宅するのに立川駅に寄るリムジンバスが丁度あったので、それに乗った。第二ターミナルを起点に第一に寄って、後は立川までというルートである。中国人か、台湾の人か、ベトナムあたりの人か、80歳前後のちょっと足の悪い老婆と孫娘、それにその娘の父親とおぼしき3人が、第二ターミナルでわれわれと同じバスに乗った。老婆の足が悪いから当然に老婆と孫娘は車内左側の一番前の座席に座り、父親は、右側で運転手の直ぐ後ろの席についた。数分もしないうちに、運転手が、“車イス”と叫びながら、老婆と孫娘を後ろに行けと、手で鶏でも追い払うようなしぐさで追い立てた。数度言われて2人は数段後ろの席に移動した。どうしてかといったげんな顔をしつつ、泣きだしそうな様子だった。第一ターミナルに着くや、運転手は自分の直ぐ後ろに座っている父親にも同じ事をした。同様に後ろに下がった。

近くで見ていた私は、てっきり第一ターミナルで、車イスの人が少なくとも複数乗り込むため、席を確保したとばかり思っていた。ところが誰も乗ってこないではないか。

外国旅行しているとわれわれもたまには同じような事態に直面する。しかし、少なくとも説明しようとするはず。運転手の教育がなっていない会社だと思ったし、こういうちょっとしたことが、どれだけ外国人を傷つけているか全然分かっていない。この家族が観光で日本にきたとしたら、二度とこないと思った。同時

に何もできなかった自分に無性に腹が立って、旅行気分がいつに吹き飛んだ。

もし、一番前列の座席は車イスの人用にリザーブされているなら、「reserved for the disable」とでも書いた紙切れでも置いておけばいい。ただし、この家族の場合、老婆は足が悪かったので、やはりさっさと座ったかもしれない。

## ③外国語と電信柱と住所

片言の英語ならなんとかかなると思っている私でも、英語圏ではなく、どうも英語が通用しそうでないと考えられる地域や、住所がわかってもたどり着けないような無秩序な国、あるいは、どんなにすばらしい景観があっても、電信柱がむき出して林立している国は行きたくないと思う。そしてよく考えてみると、自分がこれまで訪れたところで、街中に電信柱が立っていたり、住所がわかってもたどり着けない、あるいはタクシーの運転手に住所を見せても、いけないようなことがあった例はほとんどない。また、少なくとも、外国人を呼び込みたいと考えて観光に力を入れている国で、誰にも英語が通じなかったという例は非常に少ない。

この基準で判定すると、行きたくない国とは、なんと日本である。せめて、街中ぐらい電柱の地中化を、観光立国政策の柱の一つとして取り上げて欲しいが、政府の発表や説明の中にそんなものはない。また、水田の美しさも電柱が目に入れば台無しである。総合システムだといったことが分かっていない。住居表示の問題も、通りに面していない家があるといった欧米やアジアの主要都市でも、想像もできない粗雑な区画整理がなされている日本を、直ちに欧米並みに整備することは難しい。せめて、街角には、詳しい地図が書かれた掲示板を置いて、外国人でも分かるような標識を考えるべきだし、街中のビルや家屋には、表に住居表示を義務つけるべきであろう。こんなことは観光立国行政の一環として直ぐにでもできる。

地方の住民の多くが少しでも英語が話せるようになることも難しい。英語が通じない国としては日本はアジアでも筆頭格である。せめて、観光協会には、外国語ができる人に登録してもらい、都合がつく人には助けをもらう制度とか、鉄道や道路には分かりやすい英語での表示を10-20倍増やすといった政策を広域でやるべきであろう。部分的には良くできた場所もあるが、日本全体で統一的に改善されないと意味がない。また、駅など公共施設の英語の標識だけで、本当に目指すところにいけるかどうか試してみる必要もある。



今回の旅行では、それぞれの地域の観光協会に専属のガイドが登録されていて、それぞれ現地在住の日本人女性が案内をしてくれた。ゴスラーでは去年までは、日本語のガイドがなく、英語で説明を受けて、日本からの添乗員が通訳をするといった形式を取っていたそうだが、今回ガイドをしてくれた日本人女性がガイド試験に通り、日本語ガイドが実現した由。

同じようなシステムを採用すれば、それぞれの地域で暮らす外国人にも訪れた自国民へのガイドの機会も増えるし、雇用機会の増大にもなる。母国語で、同じ民族の人から説明を聞くことで、どれだけ理解が深まることか。

また、日本は食べ物が高い。だから、晩飯つきしか受け入れないといっていると、外国人はこないかも知れない。食事抜きでも利益が出るシステムも考える必要がある。地方の老舗の旅館に泊まったが、夕食はマクドナルドだったという人がいてもいいではないか。

結局、こういったいろいろなことが全体として有機的に機能して初めて、気持ちよく日本に来てもらうことができるようになるはずである。残念ながら、こういった広角的な施策はまだ日本ではできていない。観光立国は日本再生と同義であり、総合施策の一つとして採り上げていかれるべきだと考える。

## おわりに

観光産業は、国の基幹産業である。国内ツーリズム産業の経済効果は、2001年で約20.6兆円、生産波及効果は48.8兆円、国内生産に占める比率は5.4%、雇用効果393万人、総雇用に占める比率は5.9%に達しているとのこと。また、外国人受入数は、2001年で4.8百万人、フランスの76.5百万人、スペインの49.5百万人などと比べ、極端に少ない<sup>(注1)</sup>。生産では自動車産業に匹敵し、雇用では金融業や電気機械産業に匹敵するだけに<sup>(注2)</sup>、これの発展が、日本経済の今後のカギを握る大きな要素と考えていい。

海外シフトを嘆くだけでなく、こういった基本的なところから整備を進めていくことが、魅力溢れる地方を作ることにもなる。

英語を学んだ学生がそれを活かして活躍するためには、大都市の大企業に就職し、海外勤務をすることが近道といった発想を転換することもできる。地元でも英語を活かす機会が増えれば、英語学習熱も一層高まるに違いない。われわれ大学人も、本当に役立つ英語

教育を充実させ、観光立国と地域興しに貢献したいと考えている。

いろいろ夢が広がるし、街並みがきれいになるだけでも、力を入れる価値のある分野だと思う。「地方の発展は観光立国から」は決して不可能なことではないはず。円高を嘆いてばかりいたり、リストラに腐心するだけではなく、思い切った発想の転換ができないものか。

最後に、観光立国実現の条件として、日本全体として、あるいはその地域からの情報発信が何より重要である。グリム童話は昔から有名だったが、これを世界規模にしたのはディズニーの眠れる森の美女の物語かもしれない。日本には優れた民話がたくさんあるし、アニメの技術もある<sup>(注3)</sup>。大人も子供も夢を抱くような絵本やアニメを英語やその他の外国語で作る（最初は商業ベースでは無理だから、行政による支援が必要だが、それほど多額の資金が必要とは思えない）、また、四季折々の美しい風景などを、絶えず外国に提供していくことも重要であろう。それほど難しいことではないから、官でも民でも是非真剣に取り組んでいただきたい。

(注1) 松田昌士、J R 東日本会長、「地域ぐるみで意識改革を」、日本経済新聞 経済教室 2003年3月4日号

(注2) 藻谷浩介、日本政策投資銀行調査役、『「生活文化」の発信がカギ』、日本経済新聞 経済教室 2003年3月5日号

(注3) 藻谷氏は、前掲記事で、もっと包括的に日本の「生活文化の発信」を提唱されている。筆者は難しいことを言うのではなく、できるものから、根気よく続けていくことが重要だと考えている。そのときに、日本のもつ独自の生活・技術・文化・自然といった軸足を無くさないことが重要と考える。



# センターコラム

## ■地域を考える（4）

### — 新聞投稿から② —

長岡大学就職支援室長 栃倉一彦

前回に続いて、新聞投稿（新潟日報「窓」）の引き写しでお茶を濁させていただきます。私がおっとも関心を持ち、懸念しているのは地方の衰退、過疎化の進行です。私が住んでいるのは長岡市の西の外れ（大積町）で、20年前に中学校は廃校になり、小学校も複式学級寸前の状態にあるが、新潟県内を見れば、このような状況におかれた地域は珍しくないと思われる。

世界人口がアフリカ等の未開発地域を中心に爆発的に増加する中で、日本の人口は2006年頃にはピークを打ち、100年後には現在の半数以下に減少するという予測もある。先んじて新潟県の人口は、平成5年9月の249万人を頂点に下降局面に入った。この縮小する人口が、市町村合併を経て県内都市部に収斂し、周辺部の過疎化は進行を止めないであろう。

人口は、国や地域の盛衰のバロメーターである。しかし、増加することが一概に良いとは言えない。現在61億人の世界人口は、2050年には93億人に達するという予測もあるが、人口増加による地球環境の悪化は格別に深刻である。物理学者ホーキンス博士、元東北大学総長西沢潤一博士らは、このままで行けば人類はあと100年位しか保たないだろうと発言されているやに聞く。アジアやアフリカの人たちが、日本人と同じように車を持つような文化生活を希求すれば、水はもとより空気さえも不足するかもしれない。

一方で、日本、特に地方の人口減少も深刻である。整備された高速道、公共施設をあざ笑うごとく、人口の大都市集中、過疎化の進行で、地方の活力が減退している。国立社会保障・人口問題研究所が昨年春にまとめた将来人口推計によると、2030年には新潟県の人口は211万人に減少が見込まれている。

多くの都道府県、市町村が効果的な対策を見いだせないままがいているのであろう。そして、何ら独創的な取り組みのできないまま、その他大勢と同じように、新潟県も沈んでいくのであろう。真面目な話、私

も雪国、原発、産業廃棄物、低所得の新潟県から大都市への脱出を常に考えている。ただし、金もなく、年老いて来て、それも不可能なことを理解しつつあるが。

過疎から脱出する道はあると信じている。ただし、楽な道ではないし、きれいな道ではないし、他人の通った道ではない。大都市に住む偉い先生から美しい話は何度も聞かされた。どの地方でも受け入れられる美しい話に争って飛びついて、勝てる者はいないか、一、二番手だけにしかうまい汁はない。この競争の時代、おいしい話にはすぐに人が追随する。

「人の行く裏に道有り山樁」という株式投資の極意がある。他人の働かない時間に働いて売り上げを伸ばす業界がある。私の住む町で言えば、いわゆる中山間地で、稲作では成り立たず、今や産業廃棄物処理場の集積地帯になっているが、開き直って、産業廃棄物処理場よりましであったら何でも良いと思えば活路はあると思う。私が提唱したいのは、カジノあるいはアメリカの「サンシティ」にならった高齢者ユートピアである。現在の環境でも5キロ圏に鉱泉宿が5つあり、国営公園、雪国植物園に、県の指定文化財白ツツジ、菖蒲園、山菜栽培をあわせて、公園と花、温泉と山菜の町を売り出せば、とりあえず安上がりの高齢者向け保養地になり得る。さらに、産廃物の違法投棄に見舞われかねない山地を切り開いて高齢者専用の安全なカジノを「特区」として開発すれば、交流人口も就業機会も爆発的に増加するであろう。個人の金融資産1,400兆円と言われるが、大部分は高齢者の資産であるという。これを狙わない手はない。

賛同者の多からんことを祈っている。

#### 原発攻撃への抑止策あるか

六日の朝のテレビ番組の中で、引き揚げられた朝鮮民主主義人民共和国（北朝鮮）の工作船に据え付けられていた対空機関銃は原発攻撃用だとの発言があった。

私は、日本のエネルギー事情を考慮すれば、大胆な地域振興策と引き換えに、原発立地やむなしと考えているし、先般の一連のトラブル隠しにも特段驚かない。

原発地域住民のもっとも恐れているのは、国内

の原発管理体制の不備ではなくて、隣国からミサイルや工作船で狙われることである。

柏崎原発を見学すると、原子炉を覆う隔壁の厚さに驚くが、ミサイルの攻撃に耐えうるのだろうか。また、迎撃できる体制は、整っているのだろうか。

脅威からわれわれを守るために日米安保があるが、決定的な局面、たとえば隣国からミサイルが発射されたとき、米国が自国の一部のように、迎撃ミサイルで日本を守ってくれる、と信じられるだろうか。

報復を恐れず、拉致問題を徹底的に追及するためにも、ミサイルや工作船からの原発攻撃を抑止するためにも、日本の有事体制の整備は緊急を要するというを、両件に密接にかかわる県民として、真剣に考える必要がある。

(2002.10.13 原発攻撃への抑止策あるか)

### 国民年金、全額国庫負担を

10月30日付の本紙で、国民年金保険料を納付しない者が、免除者を含めると半数近くになる、と報道された。

既に、13日付本紙には、これに対処するため、坂口厚労相が消費税上げにより国民年金の国庫負担率を2分の1（現行3分の1）へ引き上げるよう提起した、と伝えられている。

厚労相の提案に賛成する。私はむしろ、消費税率を15%ぐらいに上げてでも、全額国庫負担とすることで、全国民に老後の最低限の保障が得られるならば、構造改革に伴う痛みにも耐える覚悟ができると思う。

政府は、不良債権処理策とあわせて、企業淘汰や失業者増加に備えた安全網を提示したが、長期的なセーフティーネットとして、国民年金の全額国庫負担を取り上げてほしい。

国民年金の保険料については、逆進的で低所得者に負担感が強いとか、若者を中心として不払い者が多く、皆年金が危ぶまれたり、徴収コストがかかりすぎるとか、学生時代に保険料を払わない間に、障害者になったために年金を受給できないとか、いろいろな問題がある。

全国ベストの保険料納入率を誇る本県住民の思いを生かし、諸問題を解決するためにも、厚労相

の提案を一步進めてほしい。

消費税の完全目的税化と、必要な引き上げにより、全国民に等しく、最低限の老後の生活保障を行うべきと思う。

(2002.11.6 国民年金、全額国庫負担を)

### 合併協議会の審議に期待

1月11日の本紙で、本県は東日本で突出して合併協議会の設置が進んでいる、と報道されていました。

中央、地方の財政事情から余儀なくされた面はありますが、実施する以上は最大限、実りある合併にしたいものです。そのためには、合併の基本事項や、新市の将来構想を審議する合併協議会の審議に、大いに期待します。

この段階で、住民や各地域の要望をきちんと提案し、反映させる必要があります。特色ある町づくりをしてほしいと願い、以下の提案をします。

#### 1. 町内会中心の市政運営

従来の市町村単位の枠組みが取り払われた後にも、地域の環境、伝統、特色を維持、発揮するには、究極の地方分権である町内会単位の活動を、活性化する必要があります。

しかし、現実の町内会は、過疎化、高齢化などにより、労力、経費の負担にあえいでいます。町内会への大幅な助成を行い、地域の担い手を支援しましょう。合併により節減される議会コストの、ごく一部で実現可能です。

#### 2. サラリーマン、女性の市議会への参加

住民の多数を占める人たちの声を市政に反映するために、議会は夜間、休日に開催しましょう。サラリーマンなどの兼職議員であれば、報酬を大幅に引き下げることできます。

アメリカの地方議会、例えば、長岡市と同規模の人口のミシガン州アナーバ市では、議会は夜7時半開始で、住民が本会議で発言でき、非常に活発な議論が展開される。立法化する必要のあるものは、議員のみで審議する。議員は男性6人、女性5人の11人、報酬は月額9万円弱という実例があります（松下政経塾HP月例リポート大場秀樹氏）。

#### 3. 高齢者中心の町づくり

特色ある町づくりのために、従来の若者の定着

を主眼にした町づくりから、高齢者の手による高齢者のための町づくりへの転換を提案します。弱者への福祉にとどまらず、高齢健常者が楽しみ、遊ぶ託老所からカジノまで、高齢者自身が参画し、町民所得を生む産業として開発、促進しましょう。

#### 4. 農業の競争力強化

本県には、農業でしか環境を維持できない土地が広がっています。しかし、昨年12月に策定された「コメ大綱」によれば、政府による減反調整はごく近い将来に廃止され、補助金も先細りでしょう。政府や農協頼みの農業を脱し、先んじて規制緩和特区制度を利用し、中山間地を手はじめに株式会社の参入、バイオ技術の活用などにより自立した農業先進地を目指しましょう。

#### 5. 高等教育への市民参加

デフレ不況の中で、高等教育の費用が家計を圧迫しています。地元の大学へ進学すれば、生計費を含めた教育費は半分で済み、また、地域の中、高齢者の学習意欲の高まりもあって、地域の大学への期待が高い一方、地方にあるというだけの理由で、地域の大学は学生確保に苦心しています。

従来の産学連携にとどまらず、大学評議員会などへの市民の参画により、学生から高齢者まで、広い世代のニーズを反映した特色ある地域の大学を育成しましょう。

(2003.2.4 合併協議会の審議に期待)

### 議員候補は改革案を示せ

最近の世論調査結果によれば、地方議会の現状に満足していない人が63%にのぼる。折しも統一地方選挙がスタートしたところであり、議員候補者は批判を率直に受け止め、選挙戦において改革案を提示し、住民の審判を仰いでほしい。

#### 1. 民意の反映

世論調査で80%が求めている「住民投票」を積極的に活用すべきである。住民投票は間接民主制に反すると言われるが、明確な主張を提示しないまま、地縁、血縁で選ばれた議員にすべてをゆだねることはできない。また最終的な議決は議員の専権としても、議会で住民が自由に発言できるようにすべきである。

#### 2. 女性議員の参画

日常生活に密着した議論をすべき市町村議会

に、女性議員が極めて少ない。女性が選ばれにくい地縁選挙が展開されるからである。議員の半数を女性とするよう工夫し、必要なら立法化すべきである。

#### 3. 議員報酬

地方議会の開催は、年4回各2週間程度といわれる。そのため、議員には自営業、農業等の兼業者も多く、年金受給者も多いことを考えれば、現在の議員報酬は極めて高いので、半額程度に縮減するのが妥当である。

(2003.4.5 議員候補は改革案を示せ)

### 地域間の競争に打ち勝て

いわゆる三位一体の地方税財政改革をめぐって、国と地方の対立が深まっている。鳥取県知事が東芝製品不買まで言及するのは感情的すぎるようだが、平成15年度末で地方借入金残高が199兆円と見込まれる（「三位一体の改革についての意見書」）など厳しい地方財政を反映したものであり、税源移譲の先送り、補助金削減額の7、8割の税源移譲といった議論は耐え難いものである。昨年12月には道路公団民営化推進委員会のとりまとめが難航し、高速道路の建設継続をめぐって大都市と地方の対立が先鋭化したように、今後ますます地域間の競争・対立が深まると思われる。この背景を考えてみよう。

10年余に及ぶバブル崩壊後の不況との闘いは、日本流の「痛みをごまかす」改革を探ったため思いも寄らぬ長期戦となったが、ここにきて前3月期の企業決算が史上最高益になり、本年度についても収益のさらなる改善が予想されるなど企業の自信回復を反映して株価も落ち着きを取り戻している。リストラと輸出頼みの業績回復といわれるが、購買力平価が1ドル160円とか、景気回復には200円以上が必要とかいう議論がある中で、110円台の円高での最高益は日本企業にとって大きな自信になろう。

しかし、このような企業の競争力回復の陰で何が起きているのか。

一つは国、地方財政の窮迫であり、これに伴う地域間の財政力格差調整機能の喪失である。バブル崩壊後の100兆円以上といわれる景気対策支出、国際水準を目指した法人減税、個人消費を促すた

めの個人所得税の減税などによって国・地方合わせた長期債務残高は平成15年度末で686兆円（同前）に及ぶ見込みである。急激な改革による痛みを避けるために企業も個人もその負担を公的部門に押しつけたとみることができよう。個人の金融資産が1,400兆円といわれるが、その半分は公共部門の借金で賄われている計算である。

二つは雇用の不安定化である。若年層の失業率が10%に及び、リストラが当たり前のアメリカ流の企業風土が広まった。中国との競争には人件費の削減は避けて通れない道であり、年功給、家族主義の日本的経済は粉々に砕け、雇用の階層化が急激に進行している。

三つは、これらの結果として都市と地方、個人間の経済力の格差拡大が予想される。

このような地方の苦境に対応するには、原発立地、水源供給、産廃物処理、降雪、若年労働力の供給などの地方の負担を課税自主権の行使などにより大都市圏に転嫁する必要がある。しかし、もっとも大事なことは住民の受益と負担の明確化による地方行政の効率化と特色ある町づくり、産業興し（例えば、高齢ユートピア、カジノ）による県民所得の拡大である。大詰めにきた市町村合併の議論に期待する次第である。

（2003.7.8 地域間の競争に打ち勝て）

### 新首相は拉致問題解決を最優先課題に

一週間後に迫った自民党総裁選も大筋の方向が見えてきた。小泉現首相と対立三候補の争点は構造改革維持か景気回復のため積極財政政策かの選択に絞られている。10年間の苦闘を経て、米国頼みとは言え企業業績が改善し、株価回復基調の中で現首相の優位が鮮明になっている。本県を含む若干の県で、現首相の「地方軽視」の経済対策に対する反発から、対立候補が優勢と伝えられるが、小泉首相には就任当初から「都市再生」を日本復活の起爆剤にしたいという思いが明白であり、多くの自民党员、国民はそれを承知の上で、まず日本全体を健全化しなければならないと判断していると思う。

そもそも小泉首相が主張し、国民の総意になりつつある規制緩和とか構造改革は、企業、個人の自由な活動を通じて経済を活性化しようと言うも

のであり、裏返せば弱肉強食のアメリカ型の経済運営に行きつくものである。もともと規制とか政府とかは弱者を守り、富を再配分するための仕組みであり、それを否定して構造改革を進める過程では、大都市と地方、大企業と中小企業、金持ちと貧乏人の差は拡大こそすれ、縮小することはない。共産党が支配する中国において、規制を緩和し、経済の自由化策を採り入れたとたん、今や日本より貧富の格差が拡大していることから明白である。たとえ公共事業に10兆円を注ぎ込んでもこの流れは変わらない。経済問題は、ほとんど勝敗のついた争点であろう。

それよりも今回の総裁選で本当に突っ込んだ議論をして欲しかったのは北朝鮮による拉致問題解決への方策であり、決意であったが、残念ながらほとんど言及されなかった。万景峰号の運行再開、外務省高官宅への爆弾テロに対する石原都知事の「当たり前発言」と国民の不満は極度に高まっている。9月3日の昼の報道番組では、拉致問題で在日の人達がいかに肩身の狭い思いをしているか、在日が先頭に立ってこの問題を解決しなければならぬと思いつめたように話し合っていたが、放置すれば民族間の憎悪に発展する危険さもある。また、12日夜のドキュメンタリーテレビドラマでは、拉致問題解明に向けた報道関係者、元国会議員政策秘書の職を賭した努力が、被害者の身を案じて表面に出ようとしなかった被害者家族を団結させ、漸くここまで政府を、世論を動かすに至った経緯を明らかにしてくれた。

ここに至る被害者家族の覚悟を踏みにじって、人道の名のもとに食糧支援したり、問題回避すれば、核の問題でも譲歩を迫られることは必定である。人道上の支援はまず友好国である中国、同一民族で「太陽政策」を掲げる韓国の判断に任せておけばいい。

拉致被害者5人が帰国してから1年にもなろうと言うのに5人の子や夫の帰国についてさえ、全く進展がない。ことここに至っては、外務省への丸投げではなく、新首相の最初で最大の課題として、陣頭指揮により早期解決をはかって欲しい。

また、新潟県は国交回復後の両国交流の拠点を担うためにも、拉致問題解決に向けた一層の努力を全国民に認知させる必要がある。

（2003.9 不採用）

# 研究会報告

## 第35回 研究会

テーマ  
「酒づくりの現状と今後の方向」  
新潟銘醸株式会社 取締役  
山下 進 氏

ご紹介いただきました山下でございます。私は酒屋に入る前は別な仕事をやっております、これから自己紹介のなかで申し上げますが、全く違う商売から今の商売に入ったもので、酒づくりの世界というものは入社前は全く知りませんでした。飲む方々もそうだと思いますけれども、酒はたくさん飲んでいただいておりますと思うんですが、どのようにつくられているかということに関してはあまり知られていないのが実状

ではないかと考えております。今日はその辺をご紹介させていただくことと、ご興味を持って是非工場見学がしたいという声をいただければ、私の役目は果たすことができるのではないかとこのように考えて参りました。今日は本当にお招きいただきましてありがとうございます。まずはお礼申し上げます。

私でございますが、山下進と申します。会社では一応取締役開発研究室長という役目を仰せつかっております。勤務先は小千谷でございます新潟銘醸です。お酒の方は現物をお持ちしましたので、中身の方は後から味わっていただければよろしいかと思いますが、長者盛、寒中梅が主要銘柄です。それ以外には、沢山お米を使ってお酒を作っている関係で、お米の粉がたくさんできるものですから、それをなんとか有効利用で

2003.2.3(月)

長岡大学地域研究センター研究会資料

### “酒造りの現状と今後の方向” (清酒の復興を願って)

新潟銘醸株式会社  
取締役 開発研究室長  
山下 進

1. 清酒業界の現状 — 新潟県の役割
2. 大きな環境の変化を迎えて
  - 自然 大気、水、土壌の汚染は？
  - 農業・税 政策の変化 原料米 中身、数量は安全・安心か？
  - 流通・市場 2003年9月 免許緩和 生活者の求めるものは
3. 生活者のライフスタイルの変化 — ファーストからスローへ
  - スローフード
  - 地産地消(商)
4. 地方の酒造場として生き残る — 当社の役割
  - 薬酒 <sup>きな</sup> 機那サフラン酒で千町歩大地主に
  - 清酒の味に大革命 — ホーロータンク(木桶をさようなら)
  - 余勢をかって酒造業へ進出
5. 生活者に安全・安心と美味しさを提供 — 薬酒からへを生かす
  - 原材料の吟味 仕込水、原料米
  - 基本に忠実な酒造り 一麴、二もと、三造り
  - 百薬の長、酒を通して健康をテーマに生活者と情報の共有、そして交流へと

きないかということで、昭和59年から副産物の焼酎を作っております。酒類の製造は、免許制でがんじがらめの世界ですけれど、免許をいただいたものですから焼酎も若干作っております。私の略歴ですが、生まれは長岡でございます。学校の方は長岡工業高校のあの頃は科が違って言偏の「課」の時代でした、工業化学課の出身でございます。卒業して、ゴム会社に入りました。その間、夜は日大の理工学部の方に通わせてもらって高分子の方を勉強いたしました。そして、退社後、新潟銘醸にお世話になりました。それから30年余り今の所で仕事をさせていただいております。入社後1年ほどは現場にいましたが、全く素人なものでしたので、会社の方からちょっと酒のことを勉強してこいということで、3ヶ月ほどですが、東京の北区にございました国税庁の醸造試験所に講習生という形で、一応酒造りの基礎を学びました。たまたま良い先生方に巡り会って「帰る」と言いましたら「もう少し残って勉強していけよ」ということもございまして、4月までは第1研究室という部屋でまた勉強させていただきました。そんなことがご縁でいろんな方々からご指導いただきまして帰って参りました後、県の酒造組合の仕事をいろいろさせていただいて、現在は酒造組合の技術部会の委員長を仰せつっております。それから新潟産地呼称協会という酒造協会の枠外ですけれどもその品質管理委員長も仰せつっております。昔は、新潟は杜氏さんとか酒造りの仕事をやってらっしゃる方が沢山いて、日本の酒造りを支えてきたという実績がございます。しかしながら、その杜氏さん方も後継者不足になり、このままでは酒造りをする人達がいなくなっていくかというようなことで、人任せではもうだめだというようなことになりました。では、酒造りをする職人を育てようじゃないかという話が持ち上がりまして、酒造組合で新潟清酒協会を設けまして新潟清酒学校というものを今から20年前に作りました。その学校で現在は校長をやっています。これが今までの私の略歴でございます。

それで今日のお話でございますが、私は単なる一介の技術屋でして、どうやったらいいお酒ができるかというようなことばかりを考えておまして、会社全体の経営的なことや販売はどちらかというと社長等の仕事というふうに考えていたんですが、これからはそんな時代じゃないだろうということなのでしょう。鯉江先生の方から「酒造りの現状と今後の方向」という命題をいただきましたのでこれに沿ってお話をさせていた

だきたいと思います。

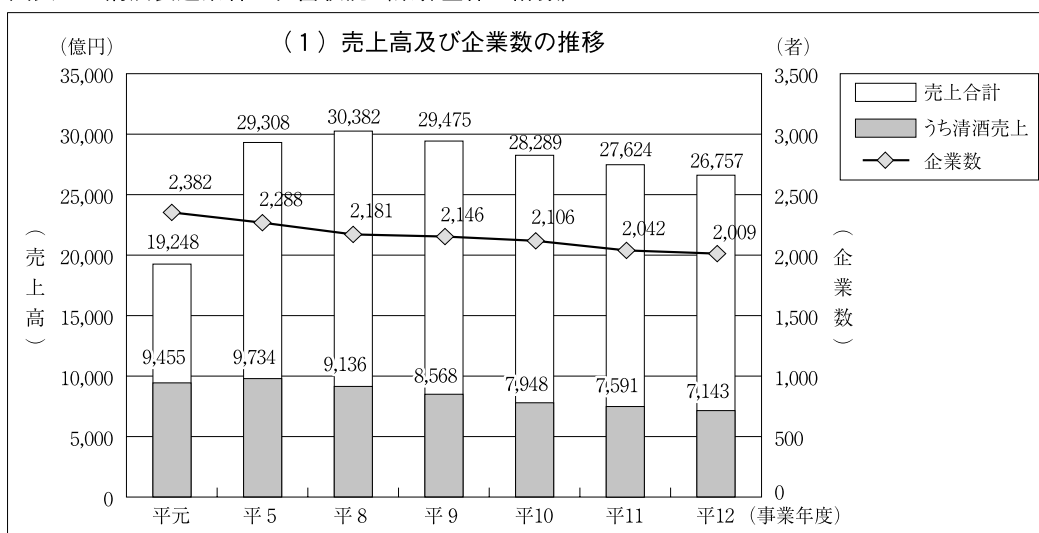
まず酒造りの現状と今後の方向ということで、長岡大学地域研究センター研究会資料「酒造りの現状と今後の方向」というレジュメをご覧ください。私の気持ちから清酒の復興を願ってというふうに書かせていただきました。と申しますのは、清酒学校の校長をさせていただいて、一番悩みましたのは何かと申しますと、これからお話しするように清酒業界はどんどんどんどん縮小されていくわけです。現実には縮小している訳でございます。そういたしますと、一生懸命酒造りをやればやるほど自分の仕事の範囲が狭くなるわけございまして、それと同時に酒造りの場所、その仕事の能力を発揮できる場所がどんどんどんどん減って来ます。そうしますと、「お前一生懸命勉強してくれよ。」と言っても、次の職場が生徒にはないということになりますと、大変大きな問題でございまして、非常に無責任な話になるわけでございます。立場上、これからはやはり日本酒がたくさんの方々の皆さんからもう1回見直されて、たくさん飲まれるようになれば、若い一生懸命やろうと思っている生徒が働く場所が増えるわけですので、是非そのような時代がくればいいなあという願いも込めて、今日はお話しさせていただきたいと思っております。

まず、何でもそうですけれども、今一体どうなっているのかというのが一番大事ではないかと思っております。今も、鯉江先生とお話をしたんですが、私どもは税金がかかっているということもございまして、かなり細かいところのデータまで必ず税務署等に報告をしなければならぬという立場の仕事でございまして。

例えばこれが今一番新しいものでございまして、図表1の清酒製造業者の経営状況をご覧ください。清酒製造業の概況が国税庁の酒税課から出されております。現在2000社の酒造場がありますが、これは実質免許がある方です、実際稼働しているのは現在は約1600くらいではないかと言われております。統計上、平成元年から平成12年の間に約370社くらい減っているわけでございます。また、国税庁の上の方では、全国に600あれば十分ではないかというような声も聞こえているのが実状です。ですから必ず1場に1人杜氏さんという職業が今まであったのが、もう仕事場がなくなって来ているのが実状な訳ですから、先ほどお話しした通り、そういうものを養成しておきながら働く場所がなくなるというのは非常に私としてはつらいところでございまして。この図表には、清酒製造業者の売上



図表1 清酒製造業者の経営状況（業界全体の計数）



区分	事業年度	平8	平9	平10	平11	平12	前年比
売上合計		30,382 億円	29,475 億円	28,289 億円	27,624 億円	26,757 億円	96.9 %
うち清酒売上		9,136	8,568	7,948	7,591	7,143	94.1
企業数		2,181 者	2,146 者	2,106 者	2,042 者	2,009 者	98.4 %

図表2 企業数移出数量（販売数量規模別）

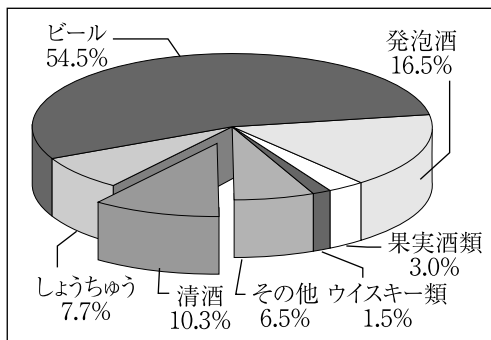
販売数量規模	区分	企業数		課税移出数量	
		者数	集中度	数量(実数)	集中度
販売数量規模	100kl以下	1,021 者	50.8 %	35,272 kl	3.6 %
	100～200kl	378	18.8	46,211	4.7
	200～300kl	173	8.6	34,352	3.5
	300～500kl	150	7.5	48,462	4.9
	500～1,000kl	134	6.7	74,154	7.5
	1,000～2,000kl	70	3.5	80,046	8.1
	2,000～5,000kl	50	2.5	111,120	11.2
	5,000～10,000kl	17	0.8	89,158	9.0
	10,000kl超	16	0.8	473,563	47.7
	計	2,009	100.0	992,338	100.0

高と内数としての清酒売上高もはっていますが、要するに儲からなくなってきたのでございます。

それでは内実は一体どうなんだということになるのですが、非常に怖いお話になるかと思えます。企業数（図表2参照）の方を見ていただきますとおわりの通り非常に大きな蔵に販売量が集中しています。課税移出という言葉を使っておりますが、これは税金を払って出荷したという意味ですから、約2000あるうちのわずかに16社で約半分の酒を売っている状況です。全企業の中の99.8%は純粋な中小・零細企業です。これが怖いところでございます。新潟県の場合も全く近年全国と同じになってしまいました。集中度がものすごく

進んでまいりまして、今までとはだいぶ様子が変わっております。以前のように小さい蔵が良い酒を作ってブランド力を高めて大きくなっていくという非常に夢物語と言いますか、アメリカンドリームみたいな、日本酒でアメリカンドリームということはおかしいかもしれませんが、そういうような夢みたいなお話はちょっと通用しなくなっているのです。ただ、以前にそういうことをできた蔵が今は大変大きくなっておりまして、ここで言いますとだいたい1000klから2000kl、伸びている会社においては2000klから5000klくらいに成長している会社も新潟県の場合もあります。どこがどうというようなことは控えさせていただきますが、そ

図表3 酒類販売(消費)数量の種類別構成比  
(平成12年度)



種類別構成比の推移

種類	年度					消費数量 ℓ
	平8	平9	平10	平11	平12	
清酒	12.6%	11.9%	11.1%	10.8%	10.3%	977,441
しょうちゅう	7.1	7.4	7.3	7.5	7.7	734,105
ビール+発泡酒	72.3	71.8	71.7	71.0	71.0	6,759,896
ビール	69.3	67.3	61.9	57.7	54.5	5,185,492
発泡酒	3.0	4.6	9.8	13.4	16.5	1,574,404
果実酒類	1.8	2.5	3.3	3.1	3.0	282,094
ウイスキー類	1.8	1.7	1.8	1.6	1.5	145,142
その他	4.4	4.6	4.8	5.9	6.5	620,835
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	9,519,513

(注)出典:「国税庁統計年報書」

ういう会社も新潟県の場合は実際あるわけでございます。だから可能性としてはあるじゃないかというお話になるわけですが、先ほども申し上げましたように利益率と申しましようか儲からないわけですから、当然今後のために投資というのはなかなかできない、ましてや新潟県の場合、原価に金をかけて酒を作っている蔵が大変多いんですが、利益率が上がらないために小さい蔵が大きな蔵よりも良いものを作ってブランドを上げていくというようなことがやりにくくなってきているというのが実状なわけです。

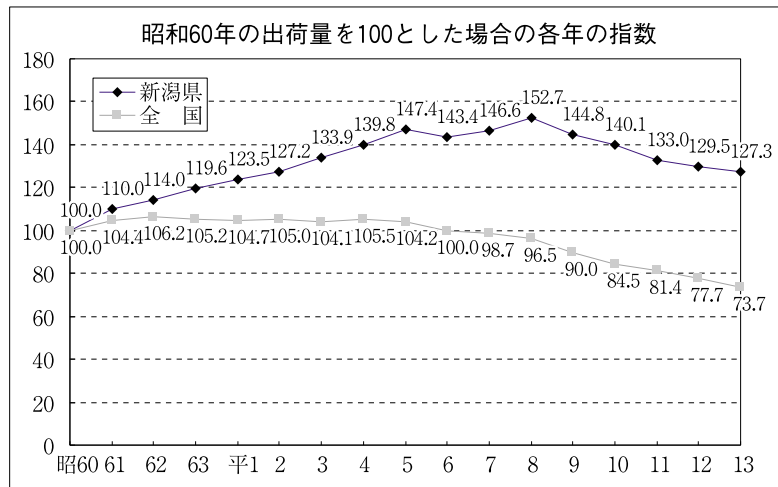
では、消費の方はということになるわけですが、平成12年で清酒の販売割合は10.3%ということになっております(図表3参照)。10人居酒屋さんに行ってお客様がいたとするとたった1人の人しか日本酒を飲んでいないというのが実状なわけでございます。ビールと発泡酒で71%ですから7人の方はだいたいビールを飲んでいて、あと、焼酎を飲んでいる方が1人。その他、なかなか居酒屋でワインを飲んでいる方はいらっしゃるかもしれませんが、今若い方はリキュール系のサワーをよく飲んでいらっしゃる方がいますが、そのような方が1人というようなのが実状なわけです。ですから、お話ししましたようにまず製造場もものすごく減っている。それから当然それはお話ししたように飲む方がいないんですから当たり前といえば当たり前なんですが、それが全国での実状というわけです。新潟県は一体どうなのかという話をこれからさせていただきたいと思います。

図表4をご覧ください。昭和60年を100として、新潟

県と全国の清酒の出荷量の推移を紹介させていただきます。大変ありがたかったことは、全国はなんとか100%を維持していた昭和60年から平成4～6年の間に新潟だけが一人勝ちの大変な伸びをしてきたのがわかるかと思います。ですから今は新潟県もきつくなっているんですが、この約10年間くらいで、稼いだものの、この貯金というようなものが、非常にきいてるわけですし、やりようによっては、また上昇をさせることが可能であるということになるわけです。逆に細かいお話をさせていただきますと、お酒関係の小売屋さんもなかなか困ってらっしゃるわけです。卸屋さんも当然です。売るものがないわけです。実状を申しますと先ほどお話ししましたような多くの方が飲んでいらっしゃるビールとか、発泡酒を売っても利益が出ない状況があります。つまり、扱っても儲からない。じゃあ、何か他のもので利益を出そうとしますと、やはり清酒の方にくるわけですが、他の県のお酒、ましてや大手の灘、伏見のお酒を扱ってもやはりこれも利益には結びつかない。どうしても何かブランド物がほしいというのが全国の小売さんの切なる願いなんです。そうしますと、新潟には有名ブランドが沢山ありますから何とかならないかというようなことで来るわけでございます。新潟県の酒造組合にも色々問い合わせがあります。ところが、それほど作っていないんです。のちほどお話をさせていただきますけれども、新潟県が全部集まっても月桂冠1社よりも少ないわけですから皆さんにお配りするとでもいいでしょうか、お分けしたいのも山々何ですけれども、とにかく物が無いのが

図表4 新潟清酒の出荷状況の推移（1月－12月）

	新潟県			全国		
	出荷量 (単位:ℓ)	前年比 (単位:%)	指数 (昭60=100) (単位:%)	出荷量 (単位:ℓ)	前年比 (単位:%)	指数 (昭60=100) (単位:%)
昭和60年	52,640	104.2	100.0	1,340,924	99.4	100.0
昭和61年	57,881	110.0	110.0	1,400,075	104.4	104.4
昭和62年	59,992	103.6	114.0	1,424,210	101.7	106.2
昭和63年	62,952	104.9	119.6	1,410,920	99.1	105.2
平成1年	65,001	103.3	123.5	1,404,538	99.5	104.7
平成2年	66,959	103.0	127.2	1,407,465	100.2	105.0
平成3年	70,480	105.3	133.9	1,396,229	99.2	104.1
平成4年	73,582	104.4	139.8	1,414,962	101.3	105.5
平成5年	77,617	105.5	147.4	1,396,596	98.7	104.2
平成6年	75,508	97.3	143.4	1,340,981	96.0	100.0
平成7年	77,156	102.2	146.6	1,323,055	98.7	98.7
平成8年	80,371	104.2	152.7	1,294,030	97.8	96.5
平成9年	76,212	94.8	144.8	1,206,938	93.3	90.0
平成10年	73,751	96.8	140.1	1,132,520	93.8	84.5
平成11年	70,001	94.9	133.0	1,091,848	96.4	81.4
平成12年	68,188	97.4	129.5	1,041,288	95.4	77.7
平成13年	67,030	98.3	127.3	988,215	94.9	73.7



実状です。そうしますと、「なんべん頼んでももらえない。」ということで逆に逆恨みをする人がかなりいらっしゃるしまして、今度は新潟パッシングとでもいましょうかそれがここ2、3年始まっているわけでございます。「新潟の酒は、あれは薄くてダメだ。」と、「味が無いからダメだ。」というようなことでかなり新潟パッシングが始まりまして、「やはりお酒は味がなければダメなんだ。」「爛して飲まなければダメなんだ。」ということで、いろんな所のお酒を持ってまいりまして、それを「新潟よりこっちがおいしいんですよ。」という勧め方をする問屋さん小売さんが大変多くなってきている。特に東北地方なんかでは、例え

ば、山形県の場合では非常に皆さんで力を合わせて東京市場に攻勢をかけるようなことをしております。それから金沢を中心とした石川、福井とかも東京市場で何とか仕掛けようということで色々おやりになる。新潟もそれを黙って指をくわえて横眼で見ているわけではありません。新潟の方も昨年からもう1回、いままでちょっと油断をしたということもございましてもう1度、淡麗宣言なるものをやりまして、淡麗というのは薄くて辛いんじゃないんだよというようなことで、去年からキャンペーンを展開しております。こういうような状況はねたみはかなりあるんだと思うんですが、そういうねたみから、新潟を引きずり落とせというの

図表5 全国の清酒の出荷状況の推移（1月～12月）

都道府県	昭和60年	全国での		平成6年	全国での		平成11年	全国での		平成12年	全国での		平成13年	全国での	
	出荷数量	順位	シェア	出荷数量	順位	シェア	出荷数量	順位	シェア	出荷数量	順位	シェア	出荷数量	順位	シェア
兵庫	443,686 <sup>kl</sup>	①	33.1%	438,137 <sup>kl</sup>	①	32.7%	362,627 <sup>kl</sup>	①	33.2%	347,282 <sup>kl</sup>	①	33.4%	329,780 <sup>kl</sup>	①	33.4%
京都	174,990	②	13.0	164,933	②	12.3	137,428	②	12.6	135,218	②	13.0	134,770	②	13.6
新潟	52,640	⑤	3.9	75,508	③	5.6	70,001	③	6.4	68,186	③	6.5	67,030	③	6.8
秋田	57,676	③	4.3	56,810	④	4.2	44,560	④	4.1	41,245	④	4.0	37,797	④	3.8
広島	57,668	④	4.3	46,362	⑤	3.5	33,875	⑥	3.1	30,910	⑥	3.0	28,314	⑥	2.9
愛知	25,751	⑩	1.9	39,184	⑦	2.9	34,422	⑤	3.2	33,025	⑤	3.2	31,720	⑤	3.2
福島	51,756	⑥	3.8	43,542	⑥	3.2	30,645	⑦	2.8	28,613	⑦	2.7	27,247	⑦	2.8
埼玉	37,016	⑦	2.7	36,132	⑧	2.9	26,386	⑨	2.4	26,463	⑨	2.5	24,985	⑧	2.5
長野	34,171	⑧	2.5	30,646	⑨	2.3	22,284	⑪	2.0	20,960	⑪	2.0	19,860	⑪	2.0
福岡	22,567	⑪	1.7	24,673	⑪	1.8	23,821	⑩	2.2	23,122	⑩	2.2	20,811	⑩	2.1
千葉	6,992	④⑩	0.5	21,218	⑫	1.6	28,034	⑧	2.6	28,396	⑧	2.7	23,744	⑨	2.4
山形	27,453	⑨	2.0	25,437	⑩	1.9	19,015	⑫	1.7	17,885	⑫	1.7	16,851	⑫	1.7
石川	20,238	⑬	1.5	19,586	⑬	1.5	16,144	⑬	1.5	15,244	⑬	1.5	14,168	⑬	1.4
全国計	1,340,924		100	1,041,299		100	1,091,848		100	1,041,288		100	988,215		100

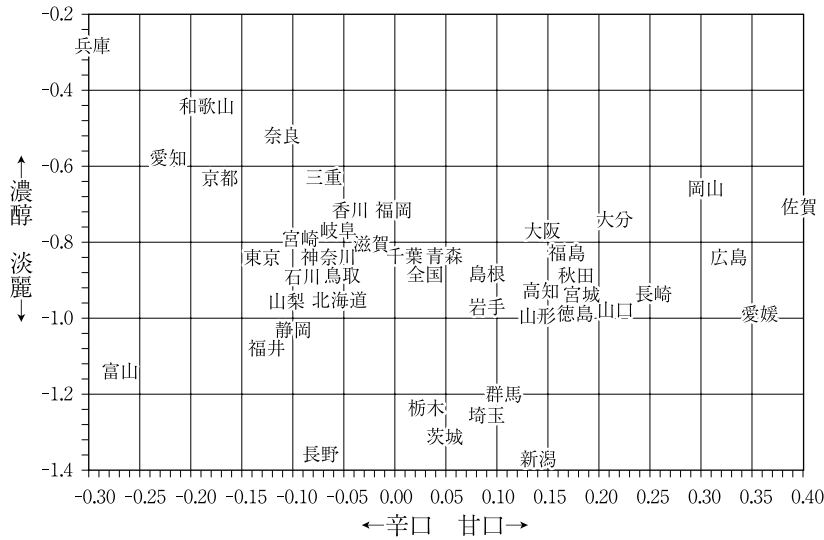
が各県の今のところの狙いのございます。

続きまして、じゃあ新潟はどういう立場でやってきたんだということになるわけです。なぜ、このようにお客様からご支持を得ることが出来たのかということになるのですが、のちほどまた特定名称酒というものに関しましては説明させていただきますが、要するに吟醸酒、純米酒、本醸造酒というものは、各々法律で決まっております、こういうふうに造りなさいというのがあるわけです。簡単に言いますと、お米を沢山使って造るお酒というふうに皆さんが思っただければよろしいのではないかなと思っております。またあとでお酒の造り方は説明させていただきますが、大変たくさんお米を使って造るお酒を新潟は造っており、早い頃からそれに着目して造ってきた。全国の比率から比べますと、3倍まではいきませんが、2倍以上はそれを造ってずっとやってきたということが飲む方にわかっていただいて、「おいしいね」ということでご支持を頂いているのではないかと思っております。ですから新潟の酒蔵さんは全てこういうふうな方針でやりでございますので、とにかくいいお酒を造ろうということで、まず良い米を手配しようと、それから丁寧に造ろうというのがだいたい新潟県の考え方でございます。「酒の味なんか普通の素人にはわからないだろう」というふうに思われがちですが、現在はそんなことはありません、やはり比較して飲むようなことがあった場合、よし悪しは一目瞭然なんです。ですから、「これの方がおいしい」と言われたら、お客様は

別にお金が無いわけではないですから、少しでもおいしい方にシフトしてしまうという風に私は思っております。

それで新潟はどうなったのかと申しますと、図表5を見ていただくとわかりますが、全国3位の位置にあります。第1位の兵庫、第2位の京都は変わったことはありません。兵庫県、やはりお酒は灘と言いますけれども、灘をもっている兵庫県はトップの座を譲ったことはございません。また、京都は灘と匹敵する伏見の酒ということで1位、2位は兵庫、京都という形になっております。以前は、私どもが入ったばかりの頃は3位は秋田でございました。4位が広島でございました。私が入った頃はまだ福島の方が新潟より上で、新潟は8位か、7位だったと思います。今から30年前でございますけれども、ところが昭和60年くらいから全国が落ち始め、新潟だけがどんどん伸び始めまして現在では3位ですね。この3位はずっと不動なわけです。ですから、灘を要する兵庫、伏見を要する京都、それから新潟というのがお酒の主産地となってしまった。先ほどからお話しておりますように、兵庫と京都はどちらかといいますと量の方で、数量はいっぱい造るといようなことで日本酒を造ってきたわけですが、新潟は量より質という感じでお酒を造ってきたわけでございます。ですから上位3県でも同じグループではないわけです。後ほどまた味の方からもその辺を説明させていただきますが、シェアのところ見ていただきますと、シェアが新潟の場合は少しずつで

図表6 各県の甘辛度・濃淡度（平均値）



すけれども、ずっと上がってきております。ですから全体の日本酒の割合からいいますと、そんなにいっぱい造っていないのですが、よその人の方が落ち込みがひどいものですから、新潟のシェアが自然に上がってきている。これはやっぱり新潟としては大変ありがたいですが、シェアが多くなればそれだけ人目に触れるわけでございますし、飲んでいただいておりますし、飲んでいただければ、また飲んでいただけるチャンスが増えるわけございまして、これは大変ありがたいことではないかというふうに思っております。

では味の方ということになるんですが、図表6をご覧ください。新潟の酒は淡麗辛口ですよというふうに言ったんですが、実際は成分をある式に入れて検査いたしますと、必ずしも舌感といえましょうか、自分で飲んだりしたときの感覚とは若干違うのかもしれませんが、新潟は辛口よりも淡麗やや甘口の方に最近に入っているのです。このグループにはいつている群馬、埼玉、茨城、栃木、長野は新潟と同じ関東信越国税局という管轄でございまして、お酒を指導する先生方はここがみんな一緒なんです。また逆に言いますと、そういうような指導機関の先生方がそういうふうに向いているのか、それとも、いつもそういうふうなグループで酒を造って競い合っていますから、良いお酒に近づけようとして各県の蔵元の方が、新潟に負けてたまるかということで近づけているかわかりませんが、ここだけが同じグループになっていることは一つの特徴ではないかと思えます。トップの兵庫はといいますと、昔からどちらかという濃醇、辛口で売ってきた所ございまして、スタイルは全く変えていま

せん。京都は甘口というのが伏見のお酒の特徴といわれております。以前から伏見は甘い酒、水が軟らかくてどうしても女酒になってしまうというのが特徴で、それと反対の兵庫は水がどちらかといいますと非常に硬度の高い水でお酒を造るものですから、辛くなってしまいうのが今までの歴史の中ではいわれてきました。しかし、現実には、京都は濃くて辛いものを造っているんです。ちょっと専門的になって申し訳ないんですけども、お酒を甘くする方法ということで以前から甘酒を造って、関西の方ではお正油の中にも甘酒を入れて薄口正油を作るテクニックがございまして。けれどもそれと同じようにお酒にも甘酒を入れて造るという技術で甘い酒を上手に作っていった京都が今はどちらかという濃くて辛い部類に入る。これは多分辛さという点においては濃醇といっても、兵庫から比べれば近いわけですから多分こちらの方も新潟をある程度意識してやっているのではないかなというふうに思われるわけです。それから販売量の多い秋田でございましてけれども、秋田はどちらかという以前はやっぱり濃醇だったと思うんですが、秋田もやはり薄い方にシフトしてまして、それから広島も昔はかなり甘いお酒で重かったように思うんですけど、現在ではやはり甘くて淡麗な方にシフトしているというのが実状なわけですね。

ただいづれにしても、主産地のお酒を見ていただきますと、酒質としましては新潟はちょっと特異なところにあるというのが実状なわけでございます。もっと以前はこの差があったのでしようが、新潟が売れるということで、各県の人達が新潟により近づけてい

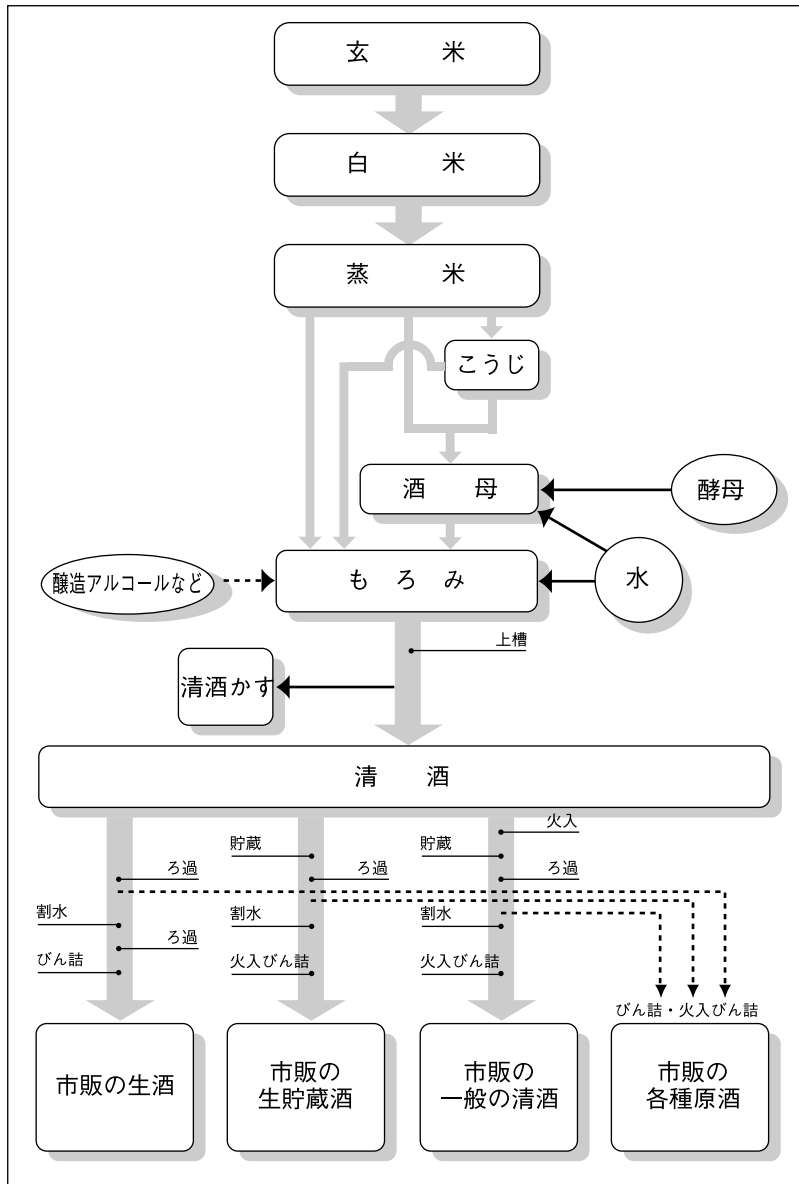
るというのが実際のところかと思われま

次に、本来ならば私どものお蔵に来て実際見ていただければわかりやすいと思いますが、お酒がどういふふうにできるのかというのを知っていただい

て、次の話に移らせていただきたいと思います。図表7をご覧ください。清酒の原料は皆さんご存じのようにお米です。一応、玄米を買

をさらに蒸して、蒸米としていろんな形で白米を加工していくわけでございます。基本的には、清酒の原料ということになりますと、結局は蒸米になってしま

図表7 清酒の製造工程図



この酒母ができますと、今度はもろみ、これが本当の仕込みになるわけですが、もろみというものを作ります。日数的にはだいたい麴で2日間かかりまして、酒母でだいたい2週間かかります。以前は酒母で1ヶ月くらいかかっていました。それを長岡にございますお福酒造さんの先々代でございましょうか、岸五郎さんという方がいらしたんですが、その方が初めてドイツの乳酸を使って今でいう我々がみんなやっている速醸酒母の実験を成功させました。現在はほとんどの蔵が乳酸を使ってスタートさせる速醸という酒母で製造しているのが実状でございます。(速醸酒母は江田鎌治郎先生の発明となっています。)

例外としては、乳酸菌が繁殖するまで待つて製造する「山麴」仕込みなどがあります。もろみの段階はと申しますと、だいたい新潟県の場合ですと3週間ちょっとかけてやるのが一般的です。これに対して、灘の方はまわりが温かいということもありまして、だいたい2週間ぐらいでお酒にしてしまうのが実状です。温度管理につきましても、新潟県の場合は山型にして自然に温度を下げていくのですが、灘の方は、上がって終わりというような感じの酒の造り方で、それぞれ地域によってお酒の造り方が違うわけです。それがやはり味にも響いてくるわけです。

もろみをつくる時に、醸造アルコールを使うものと使わないものがあります。純米酒といわれるものはこの醸造アルコールは使いません。醸造アルコールなどと書いてありますのは、例えばブドウ糖、有機酸、アミノ酸塩、このようなものを使ってもいいことになっておりますので、こういうものを使ってもろみを作り上げていくこともしております。

私どもの会社では醸造アルコール止まりでして、他のものは使っておりません。だいたい3週間くらいかけて、醗酵させまして分離します。そうしますと、清酒かすがでて、お酒ができます。その酒をそのまま出しますと、熱がまったくかかっておりませんから、これは「生酒」ということになります。生酒と同じ工程できまして、瓶詰めをする時に火入れ(加熱)をしますと、「生貯蔵酒」というものになります。皆さんがいつも一般的に飲んでいただいている清酒は、タンクに入れるところで1回火入れという熱をかけます。さらに瓶詰めする時にも、もう1回熱をかけます。低温火入れのことをパスツールゼーションという言葉でいうわけですが、これはフランスよりも日本の方がずっと古くて、昔から温度計がないころから杜氏さん方

は、2本指でゆっくり3回まわして熱いというくらいの温度がちょうど火入れの温度で、だいたいそれが計りますと60℃近いんだそうです。昔から、そのようにして製造してきたわけで、フランスのパスツールが発見するよりも以前から、日本の酒屋では当り前の技術として使われてきたわけです。「原酒」というのはとにかく後で水を入れないということなんです。一回絞ってからは水は入れない。ただ、許容範囲がございまして、例えばアルコール度数20%のものは20%台であれば、少し水が入ってもかまわないことになっております。許容範囲は1%と決まっておりますので、原酒として売るときは、そういうところをきちんと守っていないと、あとで問題が起こるわけです。これも生のものありますし、いろいろあります。だいたいこういう酒類の酒が出回っているかと思われまして、それ以外に、「にごり酒」はどうなんだという質問をよくされるんですが、あういうふうな濁ったお酒は大きな目の物で濾したことになっております。どぶろくと清酒は何が違うのかというお話になるんですが、清酒は濾さなければ清酒ではないんですね。定義が酒税法という法律で事細かに決まっておりますので、清酒とは要するに醗酵させて濾した物となっておりますので、濾さなくてははいけない。濾さないでそのまま飲めば、それはどぶろくになるわけです。私どもは清酒の免許しか持っておりませんので、どぶろくを作ることはできません。どぶろくは雑酒という種類の酒類になりまして、それ用の免許が必要になります。

ここで、新潟県の清酒出荷数量が全国第3位になった理由を考えてみたいと思います。今でこそ吟醸酒という言葉は一般的になっておりますが、以前は吟醸酒というのは杜氏さんとか蔵人でなければ、実際飲んだりすることはあまりなかったんです。どちらかといいますと、吟醸酒というのは品評会に出品するためのお酒というのが非常に強かったものです。例えばいつも行ってる焼鳥屋さんなんか絞ったばかりの吟醸酒を持っていても、葉臭くておいしくないとか、酒粕くさいとか、そういう意見がほとんどでして、吟醸酒がおいしいなんていう人は今から30年前はいらっしやらなかったんです。ところがやはりいろいろ食べ物が変わったりしたんでしょう、今はこういったきれいな軽快なお酒を好む方が多くなりまして、非常に皆さんからご愛顧いただいております。要するにこの吟醸造りというのは、単に普通の清酒のような仕込みをする訳ではございまして、まず、原材料からいろいろ吟

味をしたり、それから製造工程も大変面倒なことをしている訳でございます。仕込みの大きさもだいたい決まっております、今は、大吟醸の場合ですと、だいたい700kgぐらいの仕込みですと、1400ℓから1500ℓぐらいの酒しかできません。そんなにたくさん造れるというものでもないんです。酒造りは以前、玄米に近いものでずっとされてきました。その理由は、お米を磨く手段がなかったからです。ほとんどが玄米に近いもので酒造りが始まったのです。その次の段階としては、せめて麴だけでも磨きましょうということで、麴は全体の2割程しか使いませんので、麴を何とか白くしたいというようなことで、麴をまず白くしたんです。そうしましたら、黒いものよりも麴を白くした物のほうがおいしい、ということになりました。それならば、お米も白くしたらどうなんだということになり、それを最初に手がけたのが灘なんです。灘には、六甲から小さな川がいっぱい海に向かって流れていますので、その川のところに水車を並べてお米を白くすることを灘がやったんです。他のところでは足踏み精米といまして、一生懸命足で踏んだりしなければお米を磨くことができなくて、灘では水車を使ってお米を白くすることができ、灘のお酒が非常においしいという評判を先にとってしまったのです。その結果、灘が酒の本場になった訳ですけれども、それを近代的にやったのが新潟というように考えていただければいいと思います。新潟は精米機という近代兵器を使ってお米を極端に白くしてお酒を作ったのです。よそ様がまだ75%程度の精米歩合（約25%が米粉）で造っている時に60%程度の精米歩合（約40%が米粉）でお酒を造った、ということが新潟のお酒がおいしいという評価になったのです。それを可能にしたのが吟醸造りを杜氏さん方が一生懸命やっていた技術があったからなのです。吟醸造りについては図表8をご覧ください。吟醸酒には、純米タイプと本醸造タイプがあります。その違いは、純米タイプでは醸造アルコールを使用しませんが、本醸造タイプでは醸造アルコールを使用することにあります。醸造アルコールの量は、白米の重量の10%以内と決まっておりますので、それ以上は使ってはいけないことになっております。これをみると、お酒としては醸造アルコールを使わない純米の方がいいのでは、という疑問がでそうです。なぜアルコールを使うの、という話になるのですが、これには一つの技術的な問題があります。お酒の香りというものは、どちらかといいますと、エステルとか高級アルコールとか、ほと

んどはアルコールの仲間のものが多いんです。ですから、このアルコールを上手に持って香りの成分を何とか、お酒の方に持ってこようとするのが一つのテクニックなんです。そういう意味で醸造アルコールを使う本醸造タイプができあがります。昔の考えでいいますと、醸造アルコールを使うというのは何か水増して酒を造っているというイメージが多いのですが、本醸造タイプのお酒の場合はそうではございませんで、あくまでも一つの技術的なテクニックとしてアルコールを使っているわけです。その辺のご理解を頂きたいと思います。それからあとはお米の磨き具合により名称の違いがあります。大吟醸と名乗れるものは純米タイプ、本醸造タイプのどちらにしてもお米の半分はもう粉にして捨ててしまった（精米歩合50%）、本当にお米の芯の部分だけで作ったお酒です。現在この決まりを日本酒造協会中央会が見直しをかけているところでございます。どうもお米の磨きに関しては大手のバッシングがありまして、私どもの新潟に不利になるような改正が近々行われるのではないかという話が、あがってきております。いつでもそうですけれども、例えば車の競争でもホンダばかり勝っているとヨーロッパの方からホンダが不利になるような規約改正といひますか、ルール変更がされたり、例えば潜水泳法という日本人独特の泳法で日本人が勝つと、1回ごとに頭をちゃんと出さなくてはだめとか、そういうふうにするルールを変えてバッシングするのが優位に思っていた人達の特徴なのかもしれません。でも現在はこの法律でやっておりますのでお米をどういう風に磨いて使っているのか、それからアルコールをどういう風に使わないのか、使っていくのか、使うとすればどれくらい使っているのかというようなことでいろんなお酒の分類の仕方があるということを知っていただいて、飲むときにはレッテルを見て確認をしていただきたいと思ひます。

次でございますが、またあとでお米の話がでるのですが、じゃあお米は何でもいいのかというとそうではないのでございますが、お米も農産物の検査がございますので、その検査で3等以上でなければ表示するときには使ってはいけないとか、例えば山田錦という非常に酒造りには有名なお米がございますけれども、そういうお米を新潟に持ってきて作ってもそういうお米を使った場合には、こういう特定名称酒というお酒にはならないのです。ちゃんと決められたところで決められたように作ったお米を持ってきてやらないと表示



図表 8 吟醸造りとは

**■淡麗辛口の酒造りの基本は「新潟吟醸酒（吟醸造り）」**

杜氏の腕の見せどころの吟醸造りは、吟味した原料米と仕込み水。そして己の技を信じて醸すこだわりのお酒です。

●製造の特長は

- 1、精米歩合は60%以下、最近では40～35%の白米も使用されています。
- 2、限定吸水による原料処理で蒸米の水分を抑えます。
- 3、こうじは突きはぜ型の乾燥こうじに仕上げます。
- 4、もろみは低温経過（最高温度10～11℃）をとり、ゆっくりと醗酵させます。

●香と味の特徴

- 1、吟醸香と呼ばれる果実（リンゴ、バナナ等）のような芳香があります。
- 2、味はきれいで、すっきりとし滑らかさがあります。

●2つのタイプの吟醸酒があります。

- 1、純米タイプ：醸造アルコールを使用しない
 

	精米歩合60%以下	—	純米吟醸酒
	精米歩合50%以下	—	純米大吟醸酒
- 2、本醸造タイプ：醸造アルコールを使用する
 

	精米歩合60%以下	—	吟醸酒
	精米歩合50%以下	—	大吟醸酒

精米歩合70%以下	醸造アルコール未使用	純米酒	70%以下	純米酒	米、米麴、水だけを原料にした、日本古来の製法に基づくお酒。現在はこれに、精米歩合70%以下という基準が加わっています。濃厚なタイプで、ファンが多いお酒です。
			60%以下	特別純米酒	米、米麴を原料に、精米歩合60%以下。または特別な造り方の違いは、ラベル等に表示されています。純米酒でもさらにうまい酒といえます。
	少量の醸造アルコール使用	本醸造酒	70%以下	本醸造酒	17世紀に「よりおいしいお酒を」という願いのもとに開発された醸造法。米、米麴に少量の醸造アルコールのブレンドが、日本酒本来のうまさを引き出します。精米歩合は70%以下。
			60%以下	特別本醸造酒	米、米麴、醸造アルコールを原料に、本醸造酒よりもさらに米を磨いて精米歩合60%以下、または特別な製造方法で造られます。味の個性によって、冷やで、そして爛で。
精米歩合60%以下	醸造アルコール未使用	純米タイプ	60%以下	純米吟醸酒	純米でしかも吟醸造りという日本酒の逸品。色沢がよく、すっきりとした飲み心地とともに、独特のよい香りが口一杯に広がります。個性的な日本酒の逸品です。
			50%以下	純米大吟醸酒	米、米麴のみを原料に、精米歩合50%以下という吟醸造りで仕上げた日本酒の逸品。固有の香味、色沢が特に良好で、冷やして飲むことで魅力も増します。
	醸造アルコール使用	本醸造タイプ	60%以下	吟醸酒	米、米麴、醸造アルコールを原料に、精米歩合60%以下で仕上げた日本酒の芸術品。10度くらいに冷やして飲めば、独特のフルーティーな風味が広がります。
			50%以下	大吟醸酒	米、米麴、醸造アルコールを原料に、精米歩合50%以下、つまり米の半分以上を削って贅沢に仕上げたお酒です。香味、色沢ともによく、酒造りの粋を集めた自信作。

してはいけないということになっておりまして、これは最近いろんな会社が表示のミスでお詫びの広告を出しておりますけれども、これからはますますそういうのが強くなると思いますので、たかが表示と我々は思いがちですけれども、飲む側はそんな意識で見えておりませんので、これからはこういう小さなところも注意していかないと命とりになるのじゃないかと思っております。

次に、水と酒の関係を紹介させていただきます。名水ある所に名酒あるのでございまして、だいたい酒屋さんの水というのはいいことになっているのです。だいたい水が悪かったら酒も悪くて飲めない。特に嫌う

のは鉄、マンガンでございます。鉄がはいっていると、酒は番茶色、お茶の色を通り越して番茶色になってしまいますので、非常に鉄を嫌います。ですから当然、酒屋の水は鉄がないわけであり、お茶には最適と言われているわけです。逆に鉄を見分ける方法は、お茶を入れてみればわかります。紫色になったりするのは非常に鉄の多い水です。昔の井戸屋さんなんかは常に水を汲んだ後にはお茶を入れて水質を検査するようなことをしていました。今みたいに分析用機器がなかったものですから、そんなテクニクを使ってやってらっしゃいました。

それから新潟の特徴ですが、とにかく軟らかい水な

んです。新潟の水は軟らかい、軟水といわれるものです。カリウムやマグネシウムが多い水が硬水で少ない水が軟水です。この軟水が、きれいでさっぱりとした味を造る酒造好適米、五百万石とあいまって、淡麗辛口といわれる新潟独特の味わいを生んでいます。

だいたいお酒の本を見ると、最初に水のことが書かれています。灘の宮水というのがいつも書かれているわけですが、地方の酒屋さんはあういうふうなお宮の硬い水、石鹸をつけて頭を洗っても全然泡立たないようなお水でやったとしても、そこで使っている米とは合わないということになります。以前は新潟の場合もどちらかといいますと、向こうの方の杜氏さんを連れてきてなんとかその技術をということで、一生懸命になってやられたお蔵もありますが、現実には水が合わなくて、水をいくら加工しようが何しようが合わなかった。今は自分のところに合う水を上手に使って酒を造るという方がむしろ喜ばれているようです。

今度はお米でございます。要するに酒米でございますが、ただ酒米だけでお酒を造るものと一般のお米と混ぜるといふか、使い分けをして造っているお酒と両方あります。例えば先ほどお話ししたような大吟醸酒は酒米だけで造ります。じゃあ、酒米というのはご飯のお米とどう違うのという話になるのですが、それは、心白がある。それからもう一つは粒が大きいということです。この二つがやはり酒米の大きな特徴かと思われれます。それから、麴が作りやすいことが酒米の大きな特徴かと思われれます。品種はと申しますと、新潟の場合は圧倒的に五百万石でございますが、最近開発された一本メというお米もございますが、この米は酒屋としては加工のところちょっと使いにくいところがありまして、なかなか普及しませんでした。新潟ではだいたい五百万石とたかね錦というのを使って淡麗辛口の酒を造る技術が蓄えられてきた訳です。先ほどから話にでております、精米歩合というのは残った方を数字で言うわけです。除いた方ではありません。ですから普通皆さんが食べてらっしゃるのは、私どもの言い方をしますと精米歩合90%という言い方をします。今新潟は60%をきっております、58.8%くらいの平均精米歩合になっております。私どものところでは先ほどお話ししましたように57%くらいです。現在、精米歩合が70を越えているというのは大阪、京都くらいでしょうか。大阪は70を越えています。要するに黒い米でやっているということでもあります。なぜそうなるの

かといいますと精米にはものすごい時間がかかるんです。ですからあのような大きな、あれだけの量を造るところのネックは米の磨きなんです。70%位ですと、現在の精米機で4時間位であげることができます。それ以上になりますと、例えば60%にするにはだいたい4倍の16時間から18時間かかります。そうしますと、あれだけのお米を使ってお酒を造らなければいけない灘、伏見の大手は、精米機が何台あっても足りないという状態になるわけです。また酒屋さんのエネルギーの中心であります電気代の1/4は精米機で使用する電気代なんです。そのくらい精米というのは酒屋にとりまして、大きなエネルギーを使うところになっているのです。そういうこともありまして灘、伏見の方は、以前は水車で自分達がお米を白くして他の人達と違うようなお酒を作れたんですが、近代兵器の精米機では、残念ながら遅れをとっているんだと思います。

つくりの方を説明させていただきます。酒造りをする人を杜氏と言うわけですが、よく見学にお出でになる方も、蔵人と杜氏の区別がつかなくて、酒造りに携わっていれば全て杜氏だと思っている方もいらっしゃるようですが、実はそうではありません。酒造りには、既に説明したように多くの工程がありますが、各工程を担当する専門職の方を、酒男とか蔵人と呼びます。その人達を全部まとめて、その人達の技を引き出して良い酒を造り出す責任者のことを、杜氏と呼びます。したがって杜氏は、各蔵に一人しかいないのです。ですから、酒造りの良し悪しを決める杜氏の責任はものすごく大きいわけで、戦前は杜氏をやれば蔵が三つ建つと言われていたそうです。けれども、最近は杜氏も蔵人もあまり賃金の差はなくなってしましまして、そんな難儀をするくらいだったら、蔵人の方がよっぽどいいというような人もおまして、なかなか杜氏のなり手がいないというのが実状なんです。確かに責任は大変重いわけですが、今の杜氏さん方は酒造りの文化といいますか、知恵というものをたくさん持っています。これからどういうふうにしてこの文化や知恵を若い人にうまくつないでいくかという重大な任務があります。私どもの清酒学校はそのために作られた学校ですが、知恵やソフトの部分をどうやって若い世代につなげていけるかが非常に大事で、また一番難しいところではないかなと思っています。お酒は人が造ろうが、機械が造ろうが、その文化や知恵というものを表現することが一番私は大事ではないかと思っています。この点を若い人に理解させていくということが

私自身の一番の仕事になるのだろうなと思っています。さらに新潟の場合は、日本の酒のほとんどを新潟出身の杜氏さん方が作っていた時代がある訳ですので、文化的なものもいっぱい残っているわけです。これもなんとかして残したいということで、去年ドイツまで酒屋歌なんかを披露にあがったグループもあります。そういうようないいものはどんどん残していこうとしております。酒屋歌は、民謡などでもそうだと思いますけれど、比較的伝承しやすいと思います。ところが、知恵の部分や技は、杜氏さんの頭の中にみんなあって、若い人に伝わらないという問題があります。杜氏さん方の平均年齢がもう70ですので、なんとか人に教える教え方を勉強していただいて、早くつなげていきたいなと思っています。なかなか昔の杜氏さん方も技術はすごいのですが、技術は盗むものと、技術とか技能は盗んで覚えるものというふうに、凝り固まっております。なかなか教えるということに関しては難しいのが実状です。これが今ネックになっておまして、なんとか早めにやりたいなと思っています。

次ですけれども、これから酒造りの環境は変わると考えております。レジュメにもどって下さい。細かい技術的なことから言いますと、環境汚染で水が汚れるとか、土壌が汚れて原料に汚染物質が入ってくるというようなことがある可能性が十分にあります。それから政策、制度です。農業の政策が変わる。それから税の政策が変わるということでそれに対処していかなければならない。今年の9月から免許緩和ということで売る方は緩和されます。そうしますと今度は物の流れが変わってきてしまい、今までは小売屋さんとの付き合いだけでよかったものが、今度はスーパーマーケットですとか、ドラッグストアにお酒が置かれるようになると、どんどんお酒の売り場が広がっていきます。私どもが懸念いたしますのはスーパーマーケットさんの食品売り場の中にお酒がちょっとあるという売り方です。今まで税務署だけを見ていた我々にとっては、対処の仕方によっては消費者の方から総スカンをくらう場合があるのではないかと、心配しております。私どもの会社はそれが一番怖いということで、一昨年1月にISO9000を取りました。なぜかといいますと、やはりお客様の方を向いて仕事をしなかったら、総スカンをくらうのは当り前の時代になっているからです。昔のように物がなくて威張っても売れた時代、例えば私よりもちょっと上の方というのは、酒屋なんかは特にそうですけれども、威張って売ってやらないと

言った方が売れる時代があって、お客様が現金を持って買いに来た時代がかなり続いたわけです。そういうのを見て育っていますから、お客様に頭を下げるなんておかしいというような感覚の者も結構いるのです。今は、そういう時代ではもうないわけですし、お客様とうまく、いろんな情報を交換しながら、交流しながらお客様の求めるものをどういうふうにして提供していくかということ覚えなかったら、私共なんかは数量からいったら微々たるものですから潰されてしまうわけです。そういうものを直そうということで、昨年1月にISO9000を1年ほど勉強しまして取りました。この間2回目の審査が終わったばかりです。「とりあえずはうまくやっているね」、「もう少しがんばって欲しいよ」というような評価を貰っているのですが、まるっきりダメではないということで、お客様重視という考え方を定着させたいと思っています。昨日もちょっと長岡駅前を歩いていて居酒屋さんの看板を見ていましたら、「健康」とか「安全」とか「安心」とかそういう言葉が載っていました。私どもは酒だけしか今まで見ていませんでしたけれども、スーパー等で酒が取り扱われるようになると、買う側はお酒も生鮮食料品もみんな同じ感覚でものを見るだろう。その時にじゃあどういう気持ちでやっていったらいいだろうということで、新潟県の酒造組合もスローフードというものを勉強し始めました。スローフードというのはイタリアで起こった運動だそうで、マークがカタツムリのマークなのだそうですが、食に対する考え方、要するに食というのは自分達の命といいますか人生といいますか、そういうものを考える一番基本になるじゃないかという考え方です。それをちょっと日本人はお座なりにしてきたんではないかということから、1回見直そうじゃないか、自分の生き様を食を通して見直そうじゃないかというような動きだと思います。良い物は地方にいっぱいあるが、スーパーマーケットのような全国チェーンができたりしますと、均一な物をみんな流してしまう。そうすると、地元の良い物には目もくれなくなってしまう。そういうことをもうやめようよという動きなのです。私どもも新潟産地呼称協会というものを8年前から作っております。お米から何から新潟にこだわってやりましようよということで、新潟県の酒屋さん約100社のうちのだいたい4割くらいは協賛していただいております。

新潟県でも地産地消という言葉で地元のを地元で消費する、または消というのは消費する消ばかりでは

なくて、商いという字を書く方もいらっしゃいますけれども、地元で商っていくんだというような形の運動を今展開しているところです。これもやはりメインは健康です。私どももそうだったんですが、誰が作って一体誰が飲んでいるのかというようなことは全く今まで無頓着でやっていたわけです。しかし、今後はいろんなことが義務付けられまして、作る立場でいえば、誰がどうやって作ったのかというものを記録しておかなければならないような時代になってきているわけです。ですから得体の知れないものはもう使えないのです。食品産業自体がそういう形になっていますから、できるだけ地元の知っている人から作ってもらって、間違いのないものを消費者にお届けするという形を早く作らないと時代についていけなくなってしまうという可能性があると考えております。したがって、勉強をやっているわけです。やはり「安全」と「安心」なんです。健康、とにかく食べる側、消費者は健康というものを財産として考えております。食べ物に関しては安全、安心というのをものすごく要求しておりますので、お酒も当然、原材料の米や水の出所を明らかにして、すぐに提示できるようなかたちの体制を社内で作っておかないと、消費者に相手にされなくなってしまうというのが実状じゃないかと考えております。

ここで、私どもの会社の歴史を簡単に説明させていただきます。ちょっとこの花を見ていただきたいんですが、これはクロッカスではございませんで、サフランという花です（図表9）。サフランには薬効があり

図表9 サフランの花



まして、明治から昭和にかけてこのサフランを上手に利用して機那サフラン酒というお酒をつくって、あつという間に千町歩地主になった方が長岡にいらっしゃ

図表10 吉沢仁太郎商店



いました。その方は吉沢仁太郎と言いまして私どもの社長の先祖です。図表10は、その吉沢家です。私どもの会社の大元でございまして建築学的にも大変立派なものなんだそうです。

二代目はと申しますと、もう千町歩地主になっておりましたし、それからサフラン酒でかなり儲けておりましたし、ポートワインやブドウ酒の製造、焼酎の販売によって、儲けていらっしゃいましたので、二代目がやりましたことはと言いますと、木桶の樽をホーロータンクに変えたことです。当初は、お酒というのは色が付いて木の香りがするのが当り前で、ホーロータンクは使えないというような灘、伏見の杜氏さん方や実際酒蔵で仕事をしている人の声があったらしいんです。しかし、ホーロータンクで貯蔵したお酒は無色透明でお酒本来の香りがするからいいというふうに変わってしまったんです。実際、品評会で新潟県が、今まであまり銘醸地でなかった新潟がある年突然、銘醸地になる時がありまして、特に朝日酒造さんにおいてはトップを独占するみたいな成績を残している時があるんです。また、ホーロータンクの良さが見直されたもう1つの理由があります。種明かしをすると非常に簡単でして、木桶ですと、お酒を吸ってしまうわけです。昔は、お酒は造石税と申しまして、作った量に対して税金を取るというやり方でしたから、そのうちに何%かは、一応5%なら5%は木桶が吸って減るわけですから、その分は最初から払わなくていいよということになっていたんです。木桶でないものでもし囲って、5%まるまるいただけたら今の消費税をごまかしているんじゃないかと、消費税をもらっているような形になるわけですから、これはホーロータンクを買う、買わないという問題ではなくなってくるんです。経営者がホーロータンクに変えようとした気持ちは多分こじ

やないかと思ひます。その他、現場的には非常にきれいに洗淨できるとか、酒の管理がやりやすくなって、例えば火落ちと私どもは呼びますが、酒が腐敗してしまつて売り物にならなくなつたりとか、そういうのもなくなつてきたんではないかと思ひます。

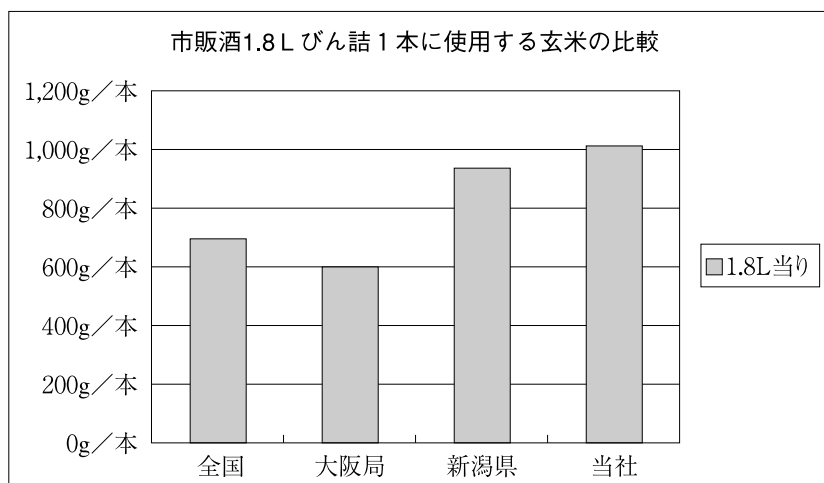
そういうような形で私どもの会社はできまして、酒造りをやってきたわけですが、私どもの会社の酒造りの考え方の基本は、レジュメにも書いてありますが、やはり良い材料を使う。やはり食べ物とかそれから飲料、何でもそうだと思うんですが特に食べ物なんかそうだと思うんですが、悪い材料を使って良いものを作れというのは、これは無理だと思うんです。そんな簡単にいくのであれば、みんなそうやっていくと思ひます。ところが現実にはやはりそうではないですよ。一流どころのところほど、原材料とかそういうものをきちんとして、また目利きもあるかもしれませんが、それでも良い物をきちんとしてやってらっしゃるのが実状ですよ。のれんを守るといったらおかしいかもしれませんが、やはり変なことは實際しない。確実に良いものだけきちんとしてやっていく、量はいっぱい造らないというのが老舗商法の一番のところじゃないかと思ひますけれども、私どももそういう風に考えております。まず、原材料の良いものをきちんとして手当てする。それから二番目は基本通りにお酒を造

つていく。私どもは昔から先輩から教えられたことに一麴、二もと、三造りという言葉があります。やはり麴は大事だよ、その次はやっぱり實際もろみといつてお酒のもとをきちんとして作らなくてはいけない。なぜ麴なのかと言つたらやはりお酒の風味を決めるものだからです。水とお米はまずきちんとして選択する。そのあとにはやはり麴という風味を作る。お酒の風味のもとになるものは、やはりきちんとしてしなきゃいけないですから、いいお米を使って固めていく。その土台の上に少しずつ乗つけていくような発想をしないと良いものは生まれません。良いものはできないという風に考えております。今までのように、多少ごまかしても、どうにかなるというようなことは實際問題として通用しない時代でございます。図表11をご覧ください。一升瓶一本当たりどのくらいのお米を使うのかをまとめたものです。全国の平均がここに書いてありますように697gで、灘、伏見の大手がいっぱいあるところでございますけれども、ここでは600gくらいです。新潟県はといいますと、約937g使つております。当社では、1008gくらい使つて1.8リットル1本を作つております。1本当たりで灘が使つてのと比べますと、400gくらい違うわけですよ。

このように良い米を手配し、良い米をきちんとして磨いて、お米の風味が酒にちゃんと残るような形で、まず

図表11 市販酒1.8Lびん詰1本に使用する玄米の比較（平成13酒造年度酒造概要より）

	全国	当社比	大阪局	当社比	新潟県	当社比	当社
20%	691,458kl		330,805kl		50,287kl		1,076,775l
15%	921,944kl		441,073kl		67,049kl		1,435,700l
玄米	357,013t		147,216t		34,889t		804,330kg
15%L当り	387.2g/l		333.8g/l		520.4g/l		560.2g/l
1.8L当り	697.0g/l	311.4g/l	600.8g/l	407.6g/l	936.7g/l	71.7g/l	1,008.4g/l



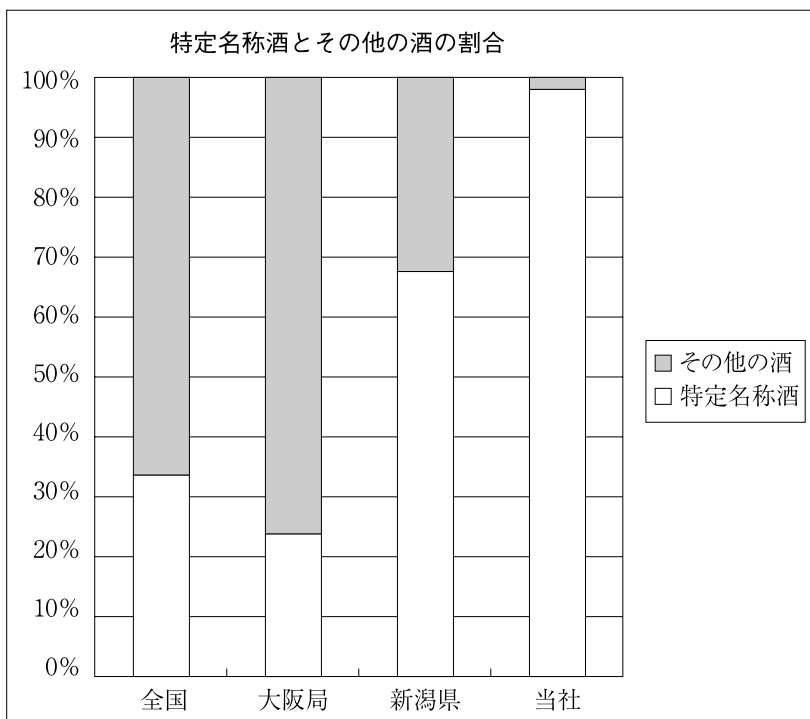
お客様に提供する。基本といえば基本ですが。そういうことをきちんとやらないとこれからファンを作っていくことはできないということで、今こういうことをきちんとやっています。さらに何かあったときにはすぐ対応できるような体制がものすごく重要となっております。

お米をいっぱい使うお酒が必ずしも良いのだろうかという疑問はあるかもしれませんが、特定名称酒、要するに純米酒、吟醸酒、本醸造酒というものをどのくらい造っているのかを表したのが図表12です。全国では特定名称酒は全体で34.4%です。大阪局、大手の大手の所々ではわずかに24.2%です。新潟県は約67.9%ですから、68%くらいは特定名称酒を造っております。当社は1本だけちょっと違うものを造っておりますけれども、あと全て特定名称酒を造っております。やはり先ほどから申し上げておりますように良いものを造ってわかるお客様から飲んでいただくという姿

勢です。それを崩さないでいこうというのが私どもの考えでございます。ですから最終的にはこれは大事なことだと思っておりますけれども、今まで何もやってこなかったかもしれませんがローカルより発信していく、発信していくためにはどうしたらいいのかということですね。以前とは違うわけです。例えば千町歩の地主のころはありがたいことにまだ地主でした。地主ですから当然自分の田んぼからお米が上がってきました。ところが戦争に負けまして農地開放になりました。もう自分の土地はありません。自分の土地からとれるようなお米はもうなくなっているわけです。そうしますと、その地域の人たちからお米を、まず原料をきちんと手当てしてやっていかないとはいけません。ある規模になれば、他の地域から原料を購入して酒造りをする必要かもしれませんが、我々の規模くらいであれば十分今の仕入れ方法でやっていけると考えております。この辺から一つずつこだわっていかないと存在

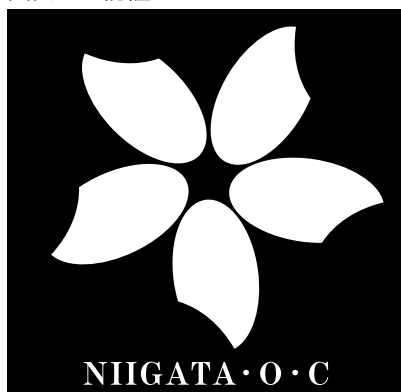
図表12 特定名称酒の比較（平成13酒造年度）

	全 国	大阪局	新潟県	当 社
特定名称酒	232,252 kl	77,035 kl	34,562 kl	1,082,505 l
製成数量（実数）	675,272 kl	318,388 kl	50,917 kl	1,093,777 kl
特定名称酒の割合	34.4%	24.2%	67.9%	99.0%
その他の酒の割合	65.6%	75.8%	32.1%	1.0%
新潟県のシェア（全体）			7.5%	
（特定名称酒）			14.9%	



価値がないわけです。ですからあくまでもこだわりながら発信していく。売るところはこちらでなくても私はいいと思っています。東京市場にはあれだけ人がいるわけですから、そちらの方に持って行って売って

図表13 認証マーク



新潟清酒産地呼称協会

くるといった発想で、地域より発信することを考えながら、酒を造っていきたいと考えております。

今日もこのマーク（図表13参照）がついているお酒を一つ持ってまいりました。実際こうですよというのを見ていただくために。このマークが意味するところは、①醸造の全工程を新潟県内で行ったものであること。②100%新潟県産米であること。③100%新潟県内の水であること。④精米歩合60%以下の白米を使用した特定名称の酒で、新潟清酒の伝統的技法を用いて醸造されたものであること。⑤品質管理委員会の審査にパスしたものであることです。こういう形でやっていくのが地元の酒屋として生きていく一つの方法、手段と私は考えております。

今お話ししましたように、私どもの会社は、薬酒から出発している会社ですから、この特色を生かしていく必要があると思っています。要するに酒というのは以前から百薬の長というのが当たり前なんですから、酒を通して健康をテーマに飲んでくださる方と情報を共有して交流をしていくというのが私どもの会社の生きる一番良い方法ではないかと私は考えております。多分、社長もそういう風に考えておると思います。ですから、できるだけ安全、安心、おいしさ、さらに楽しさ、飲むことの楽しさ、交流というものを含めての楽しさを酒を通じて勉強していくというのが私どもの会社のこれから一番やらなければいけないところですし、まだ始めたばかりですけどISO等を通じながらいろんなお客様にアピールしていくというのがこれから

の私どもの会社の役目ではないかという風に思っております。よその会社といかに共存して、新潟ブランドというものをお互いが足の引っ張りあいっこではなくて、さらに新潟ブランドを高めるために何をしたらいいのかを考えながら私どもの会社はやっていかなければならないのではないかというふうに私は考えております。

とりとめのないお話で申し訳ありませんが、私の話はこれで終わりにさせていただきたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

以上は、山下氏の講演要旨であり、文責はすべて編集部（担当：鯉江）にあります。

なお、当日は、ここに紹介できなかった資料もたくさんご用意していただき、かつ、ご講演終了後には、多くの時間をさいていただき、質疑にお答えいただきました。謹んでお礼申し上げます。

# 研究会報告

## 第36回 研究会

テーマ  
三条品産の強みと、弱み  
三条金物卸協同組合理事長  
葦澤喜一郎 氏

### 金物とは

みなさんこんにちは。兒嶋先生からご紹介いただきました三条金物卸協同組合理事長の葦澤と申します。これは組合の役職のことで、個人といたしましては、株式会社エヌエスニラサワの代表を務めております。

私どもの協同組合ですけれども、刃物・大工道具などの利器工匠具、工具や鍋・釜など、要するに器物ということになるのでしょうか、それから、建物を建てますときに使う建築金物、次に二次製品といいますが、たとえば針金とか釘、以上のようなものを扱う金物問屋を組合員として活動しております。また、以上のような商品を扱う小売屋さんを、金物屋と称しております。

### 三条金物の歴史

そこで、三条の金物の発祥からちょっとお話してみようと思います。

その前に、全国の金物の主な産地をご紹介いたします。三条と同じようなものを作っている産地といたしましては、兵庫県三木市、福井県武生市、岐阜県関市、高知県須崎市、それから東京、大阪。これらはほとんどお城のあるところがございます。大阪の堺市兵庫県小野市、京都、山形市、長野県の古間、そして新潟県では三条市、与板町、三島町脇野町、月潟村、燕市、吉田町、大体これが生産高のあがっている産地ということになります。

しかし、三条と燕を合わせて考えますと、これほどたくさんの種類の金属製品のできるところは、ほかにはございません。

今申し上げました産地のなかでは、生産高でも、三条と燕を合わせたら一番じゃないか、概略そういうふうにお考えいただければいいと思います。

以上の産地で、私どもの協同組合のような団体が12あります。この12の団体を合わせまして、全国利器工

具卸商組合連合会を組織しております。

三条の金物の起源でございますけれども、いまから約670年前の延元元年（1336）、河内国、京都の方から三条の山手にある大崎というところに、鋳物師がやってきました。その地で作ったものが、現在三条の八幡宮に伝えられています。文明3年（1471）に作られた鱧口で、現在、市の文化財として大切に保存されております。それには奉納した者や、作った人の名前が刻んでありますので、間違いございません。それから、福島県会津高田町のお寺に、やはり大崎の鋳物師が作りました梵鐘が残っています。それが、三条の金属産業のはじまりとってよいと思います。

江戸時代にはいつからですが、寛永2年（1625）から出雲崎の代官として三条を支配した大谷清兵衛という方が、領民の救済策として江戸から釘職人を招いて、農閑期における農民の副業に、家釘の製造を指導、奨励したことが三条金物の起源になったと伝わっております。

和釘という言い方もありますが、なぜ家釘と言うかということ、現在一般に使われているのが、明治になって入ってきた洋釘、洋釘というのもおかしい言い方ですけど、それに対して和釘という言い方ができたわけですから、もともと和釘という言い方はないので、家釘と申し上げます。

そして、慶安2年（1649）頃から、農閑期だけではなくて、鍛冶の専門家が現れたということです。そして、寛文元年（1661）頃、会津から鋸や鉋を作る技術が伝えられました。さらに、天明年間（1782頃）に、鉄製の曲尺、寛政年間（1789頃）に、鎌や包丁等の刃物類も製造されはじめられました。

金物の商人の発生は、享保の頃から、家庭で使われる品物だと思いますが、金物以外の商品を取り扱う商人が金物を一緒に販売していたといわれます。本格的に金物の商いを始めたのは、明和期（1764頃）に上方商人と金物の取引を行ったと伝えられます。

現在、三条で営業している一番古いお店は、元禄年間に創業といわれています栗田重兵衛商店です。これは、栗田さんに伝わった文書から分かります。

別の店ですが、嘉永5年（1852）「大日本国郡輿路程全図」に作られた地図が残っています。この地図を持って旅に出て、商いをしたといわれています。



三条が北海道方面と取引をはじめたのは、明治7年(1874)頃だと言われております。これも記録が残っています。

明治7年といいますと、三条にガス灯がつけました。また、三条は五十嵐川と信濃川の合流点にあり、川港がありましたので、明治7年に川蒸気船が就航したときに発着場となりました。そして、第四国立銀行、現在の第四銀行の前身が開業した年でもあります。また、東京に警視庁ができ、読売新聞が創刊したという時代であったようです。

明治42年(1909)に、三条の商人が樺太と取引をはじめ、翌明治43年には高橋中儀という方が弱冠21歳で朝鮮、今の韓国へ1人行商に行きました。このときの日記が残っております。

明治43年(1910)7月、三条金物同業組合ができました。三条で最初の組合になります。以後、いろいろな組合ができましたが、第二次大戦の影響でなくなったりしました。戦後、昭和34年10月1日に三条金物卸商組合という任意団体ができました。これが現在の私どもの共同組合の前身になります。この卸商組合ができて約30年後の昭和63年10月1日に、現在の三条金物卸協同組合に組織を改めました。法人化したわけですから、それから現在まで15年ほど経つわけです。

## 戦後の復興

昭和20年8月15日に太平洋戦争は終わりました。その秋頃から、翌年春にかけて、三条金物業界は、古今未曾有の好景気になったと言われております。これは、東京をはじめ、空襲を受けたところはまったく物がなくなったわけですから当然のことではありますが、本当に終戦直後は物資がまったくない。それと対照的に、非戦災都市というのでしょうか、(新潟県は長岡市しか空襲を受けていないわけですから)空襲を受けなかったということもありまして、三条の工場がいち早く機械・設備の全部を金物の生産にあて、それが強力な三条金物卸商の販売網とあいまって、たちまちのうちに全国金物市場を掌握したという、三条金物業界にとって、隆盛の時期であったらうと思います。

三条市内で金物以外の商品を商っていたのは、衣類など繊維関係などで、それらの方も身近に金物という商品が製造されているものですから、一時的に金物屋になった、というふうにお考えいただければいいと思います。要は、経験がなくても金物関係の仕事に従事

すれば生活できた、そんなふうに使われます。

## ホームセンターの影響

このあといろいろ変わってくるわけでございます。

現在、ホームセンターと称する大きな小売店があちこちでございますが、これにちょっとふれてみようと思います。日本では昭和40年代の前半までは、日曜大工を専門とする小売店はございませんでした。みな本職を相手にする金物屋、大工道具屋であったらうと思います。ところが、昭和47年(1972)に、埼玉県与野市に「Do It 与野店」というのが誕生いたしました。DIYというのはどういう意味か申し上げますけれど、すでにみなさんご存知かと思っておりますけれど、「Do It Yourself」の頭文字をとりまして、DIYと称したわけでございます。DIYは、第二次世界大戦後のロンドンで生まれたものだと言われております。

これはイギリスの話ですが、戦後、住まいを修理するにも資材がなく、職人もいない。そんな中で、すべて自分でやらなければならないという状況で、自分で我が家を改修・修理するためのノウハウの雑誌がだされたそうです。その雑誌の名が、「Do It Yourself」であります。その雑誌が当時爆発的に売れたことで、DIYという言葉が定着したと聞いております。

昭和50年代に入りますと、全国的にホームセンターの大型店が増えてきました。三条では昭和48年に当組合企業の既存の間屋がホームセンターと取引を行い、徐々に他の間屋も販売先の一部門として取引を始めました。そんなわけで、昭和48年頃からようやくDIY大型店は日本でも必ず成功するという考えが浸透してきたわけでございます。そんなことから組合員の有志が集まりまして、DIYについて研究しようといふことで、昭和55年(1980)7月に「三条DIY振興会」を立ち上げました。その振興会は、工場と間屋が一体になった会でございます。

現在のホームセンターの状況は、ダイヤモンドフリー社の調査ですけれども、376社、店舗数におきまして3370店ほどあると言われております。昭和47年にDo It 与野店に始まって以来、人口の少ない市町村にも出店が続きました。さらに、ホームセンター同士の合併も進んでおります。DIY店も徐々に拡大して、超大型店を出店し、専門業者が必要とするような商品の品揃えも豊富にした「スーパーセンター」というふうにして、申請しているような大型店も出店がつづいております。

このような大規模量販店が増えた結果、当組合事業所の全国の取引先廃業も進んでおります。当然、当協同組合事業所の中にも、廃業に追い込まれる店が出てきております。昭和50年頃の450社をピークに徐々に減少して、現在では284社になっています。この30年間、われわれの組合も活力を生むために、経営とか福祉などの改善を図り、活性化の努力をしてきたわけですが、いかにせん、お得意先の減るのには勝てないわけです。こうした事態を打開するために、三条金物卸売業の体質改善強化、流通効率化事業、そういうことも研究しています。

また、「21世紀に向けての三条金物卸商の活性化プラン」、これは提言書ということになりますけれども、テーマ別にグループを作り、研究をいたしました。これは、協業化、合併等をふまえてのテーマ別グループ研究会ということです。そして、平成8年には、「三条鍛冶の技」というカタログを発行いたしました。

そんなことで、自分たちの事業の内々のことに関する研究会等を一生懸命やっていますけれども、現実としては、283社に減ってきているわけです。

## 組合員の現況

ちなみに、わが協同組合事業所の従業員構成を申し上げますと、10名以下が約67%くらいを占めます。残りの30%が10名以上でございます。大きく分けまして、50名以上の商社が26社、あとは50名以下ということになりますので、大半は零細企業です。

現在の販売網ですけれども、北は北海道から、南は沖縄まで、国内はすべて行っております。その他、海外とも取引をしております。

わたしどもの協同組合のホームページがございますので、機会がありましたら見ていただければありがたいと思います。ホームページで私が申し上げておりますように、全国津々浦々に営業に行っていると同時に、金物に関しては、三条にはないものはない、どんなものでも手に入らないものはないというふうに申し上げます。流通を考えても、三条は日本のほぼ中央に位置しており、北海道、四国の一部、九州、沖縄を除いたほとんどの地域には、翌日品物が届くようになっております。

はじめに申しました13団体の中でも、三条が一番の組合員数を有していることから、金物業界における三条の位置も分かっていただけたらと思います。

ざっくばらんに、現在の金物業界の概要をしゃべらせていただきましたけれども、時間がきたようですので、これで終わらせていただきます。なにか、質問等ございましたら、私の分かる範囲でお答え申し上げたいと思います。

## 《質 疑》

—17世紀の初めから農民の余暇を利用する形で始まるとうかがいましたけれども、そもそもなぜ三条の地区に、こういった多種多様な生産をする工業基盤といたしますか、そんなものが集積してきたか。それはみなさんご自身の大変な努力もあったと思いますし、外部の環境もあったかと思いますが、みなさまがお考えになっていて、何が一番よかったのでしょうか。

うまく話せませんが、やはり五十嵐川に砂鉄が採れたんじゃないかと思えます。

—原料ということですか。

原料、そして、職人さんたちは「カジゴ」と言いますけれども、雑木を炭にしたと言ったらいいんでしょうか。白炭とかいう硬い炭ではなくやわらかい炭です。そうした鍛冶用の炭が五十嵐川の上流の下田郷から運ばれてきた。さっき言いました砂鉄の話はちょっと違うかもしれませんが、最初は農具のこわれたものとか、屑鉄を材料として釘を作っていたと思えます。17世紀後半に、北前船が運航されるようになりまして、出雲の鉄が新潟港まで運ばれ、さらに信濃川を三条まで運ばれたと言われます。そうした原料の供給が安定して、三条の鍛冶が成立したのではないのでしょうか。

—今、社会がすごく環境とかエコに流れている中で、産業産品として、私は産業振興委員をやらせてもらっています。三条の地域で作られた商品だということで、三条ブランドの商品を作ろうとされているみたいですが、ある意味、卸商の立場で考えたとき、たとえば鉛を使わない道具だとか、そういうものに対するニーズというのは、卸の方からみて、消費者がそういうものをもっているかどうか、感じるものがあるか、ちょっとお聞かせ願いたいんです。

要するに三条マークですね。三条マークは絶対必要だと思っています。現在、PL法への対応から、商品には生産者の名前が入っております。それにはメーカー名と住所氏名が入りますから、三条ブランドというものを作ってもいいと思います。今までは、三条でできた商品でも、東京へ持っていくと東京でできた商品、大阪へ持っていけば大阪でできた商品として、販売されることがありました。

また、以前は、三条は安物、同じものでもたとえ包丁でしたら、堺や東京の包丁は一流で、三条はものまね、あるいは二流の安物だと捉えられてきました。現在の三条の包丁は、決して遜色ありません。したがって、三条ブランドを打つことのマイナスということは、私はないと思います。ただ、買う方は舶来志向というのでしょうか、MADE IN GERMANY、MADE IN USA とかが品物がいいようだと思われ受ける向きがあります。ただ、中国へ行きますと、MADE IN JAPAN と GERMANY は十分通用する商品です。MADE IN CHINA は一般の人が使用しておりますけれども、上海では人口の20%位が相当高収入なんですね。そういう方がやはり GERMANY とか MADE IN JAPAN のブランドであれば間違いのない商品だということですので、MADE IN SANJO を付けても十分いけると思います。

それから海外との競合ですが、私どもの工具・刃物・大工道具は、東南アジアでは日本と似たものはありませんので、十分商売になります。向こうの人が作った商品をそのまま持ってきたのでは、品物が悪くて日本では使えません。ところが労働力が安いので、日本人が行って作り方を教えて安く輸入します。そうすると、日本人の敵は日本人という図式が理解していただけたと思います。

一菲澤社長のところに伺ったときに大変おもしろいお話をお聞きしました。さきほどのお話では触れられなかったと思いますので、お話いただきたいと思います。

一つは昭和30年代に入ってから、三条のネットワークを通して、三条以外の産地の製品も扱うようになった。つまり、三条の販売ネットワークがどうしてそれだけ広がったのか、そこの広がった販売網は、どういよう変化をみせたのかというお話をいただきたいのと、もう一つ、さきほどの話で、ホームセンターの影響で、作っている方々が廃業して、そのことが卸商の廃業につながっているというお話でしたが、ホームセンター

が出てくるのが、どうして製造業の衰退につながるのか、このあたりのことを教えていただければと思います。

なかなかむずかしい問題ですが、まず最初の1点です。昭和30年代に入りまして、同じ道具でも、電動工具、たとえば電気丸鋸、電気鉋等が出てきました。残念ながら、それは三条ではできなかったわけです。名古屋付近でできたものを、地方から仕入れて自分たちの販路に乗せた。また、なぜメーカーが三条に販路を求めたかということですが、日本全国どこでも行っているのが三条商人だった。そんなふうに申し上げればよろしいかと思います。つまり、自分たちで行けない地域に売ってもらおうと三条を頼ってこられたんじゃないか。

東京の間屋のほとんどは、東京を中心として関東平野の一部、名古屋の間屋は名古屋、静岡、愛知、三条でしょうか。西へ行きますと、大阪や播州の間屋は、大阪から山陽・山陰・四国・九州が主力であったろうと思います。三条の間屋にまかせれば、より以上の販売網が広がるだろうということで、県外のメーカーや間屋が、昭和30年代から三条においでになった。そんなわけで、すこし極端に申し上げますと、漁具を商っている店などは佐渡、対馬など、島だけを回って営業しています。こういう営業形態は、他県にはないような気がします。ですから、島に渡りますと、海が荒れれば何日も帰れません。各地に魚市場がありますが、魚市場専門に回っている方もいる。三条はそれぞれ多様な営業を行っているところです。

現在、他県から三条に店を出されているのは、約10店舗です。昭和51年に三条出張所を出されたのが一番古いと思います。

2点目ですけれども、量販店が増えることによって、私たちのお得意の小売店が廃業に追い込まれる。私どもの金物屋も廃業に追い込まれる。ところが、三条の小規模で家内工業的な工場は、量販店の要求に対処できません。量販店は、一日数個しかできないものを買ってくれません。そうしますと、零細な間屋を通して、従来の金物屋に売り込む以外にない。その売り込み先が減っている。それと、後継者の問題があり、家内工業的なものが減っていくんじゃないかと思えます。その代わりというとおかしいのですが、戦後できたメーカーで、コロナという会社がごぞいます。燃焼器具ではじまり、今は家電も生産していますし、建材

関係も製造しております。たとえば、そういうメーカーが出てきました。

それから、戦前ほとんど作られなかったものとして、作業工具があります。ペンチとかモンキー、ドライバーなど、そうした商品がずいぶん作られるようになっていきます。

決して、量販店が小さい小売店やメーカーをだめにしたわけではなく、社会の自然の成り行きかと思えます。その分、メーカーで大きくなる場所は、どんどん大きくなっています。

一新潟県の産業や企業の歴史をしらべておりますので、ちょっと古い話になってしまい、恐縮です。三条のあゆみを見てくると、もちろん三条商人の活躍というのは大きかったと思いますが、一方で生産者があるわけで、非常に多種類の品物が作られています。卸の方から生産者に、こういうニーズがあるとか、こういう需要があるからこういうものを作ったらどうか、というような提案や情報を提供するということがなされてきたかどうか。また、明治の末期に商人が全国ににかけて行って販売をしてきたという、バイタリティがあったというか、今みたいに交通も情報も発達していない時代ですから、特筆すべきだと思いますが、その辺のバイタリティの源泉というか、心意気というか、あまり科学的ではないんですが、そうした部分が三条の地、および三条の商人に、どういう形でできてきたのか、印象でも結構ですから、お聞かせいただければ。

今おっしゃったように、大変むずかしいことです。三条は金物産地として知られていますが、その前は川を利用した染色と、足袋の生産が盛んだったところです。それに対抗して何とかやっていかなければならないということもあったかもしれませんし、物が出来てくる。これをどう売りさばくか。やはりハングリーでなかったのかなと思います。

さきほど家釘といいましたが、はじめは初歩的な鍛冶の技術でできるものを作って出羽の国、つまり、山形県や秋田県へ売りに行く。それらの地方にも野鍛冶などの仕事もあったわけですし、城下町へ行けば金属に関係する職人もいたわけですから。その旅の途中に見つけた品物を、持ち帰って作れないか。釘もいいけれど、やはり付加価値の大きなものを作らないともうからない。そんなことから、鎌や小さい握り鋏を持ってきて、鍛冶屋に見せて、同じものを金物屋と共同で研究して

作った。そのうちに、商品だけ持ってきたのではうまくいかないから、職人をその土地に連れて行って覚えさせた。こうした先人の努力は大変だったろうと思います。

おっしゃるとおり、売るほうも一生懸命でした。売るのにプラス何かないか、特に付加価値のあるものがないか、というのが三条金物の元になっているんだろうと思います。

一敗戦の年から翌年にかけて、大変な好景気だったとお話されましたが、そのあと朝鮮戦争を経て高度経済成長へと移っていくわけですし、その間、貿易の再開とかあって、三条の産品が海外へ輸出されるということも大きなニュースだったと思います。たとえば、朝鮮戦争はどういう影響を与えたか、たとえば、貿易の再開に応じて、卸の方が何かやってこられたとか、そういうことはございますか。

さっき申し上げましたように、三条は空襲を受けなかったということ、そして、一部軍需工場があり、機械もあったし、軍からまわされてきた材料もあった。そして、朝鮮動乱のはじまる少し前に不景気があったんです。朝鮮動乱によって、軍需的に需要されるいろいろなものが輸出されたと思います。また、米軍を通しての調達も多かったと思います。ですから、日本全国そうでしょうけれども、三条も息を吹き返した面もあろうかと思っています。

一貿易の再開に際して、卸の力は大きかったのでしょうか。

わたしは貿易は苦手がよく分かりませんが、貿易に関わったのはメーカーが先ではなかったでしょうか。三条のメーカーとアメリカの会社だと思えますが、そこと手を組み、DMの作業工具、ペンチだとかモンキーを作るようになりました。その結果、作業工具に関しては、逆にアメリカへ教えて行っております。最初作った方が忘れてしまったのです。メーカーがなくなってしまったのです。それで、三条から機械を持って行って、逆に向こうで作ったのです。そういうことから、三条も逆な面が行われるのじゃないか、というふうにも考えられます。全部ではありませんが、われわれも輸出するだけでなく、向こうの情報を得るためにアメリカに事務所を開いたり、ヨーロッパに事務

所を開いたりしております。どの程度、商品が行っているか、上海で調査しましたところ、日本の製品は高級品として一部のデパートに並んでおりました。それも、高級品志向の方がおいでになるような、デパートというかショッピングセンターでした。そこには日本のメーカー名が入っておりましたので分かりましたが、結構高価です。

—先の話なんですけれども、さきほど組合事業所の60パーセント以上が10人以下の零細の経営だということがございまして、最近、ホームセンターなんかでは、製造業で力のあるところではじかの取引を行うということですが、卸商の方々はこういったところにビジネスチャンスをみつけていけるとお考えですか。

組合の事業をいろいろやってきましたが、将来の見通しでは100社以下になるという危惧もあります。これは、さきほど申し上げましたように、量販店がどの程度までいくのか分かりません。

ただ、専門店が残ります。どんな町でも、専門店が必要だと思います。量販店で扱えない、また、知識のないお客様を相手にする場合もありますので、専門店が残ると思いますが、少なくなるものと思います。そこに残るにはどうするかが課題で、今、一生懸命それぞれ努力しています。しかし、残念ながら、現在ある300社が100社以下になるのではないかと思います。どの店がなくなるのかわかりませんが、組合では協業化・協同化等について、7年位前から研究していますが、やはり建前と本音がございまして、なかなかやりにくいというのが実状です。

—卸売業者さんのIT化の影響というのは、あるのでしょうか。

組合でも現在ホームページやアドレスを持って、広報をしております。また、個々の企業でもやっております。やってはおりますが、包丁を例にとりますと、インターネットを使って包丁の注文を受けるというのはなかなかむずかしい。いずれ板前さんも若い人に代替わりされたら、そういう時代がくるかもしれない。たとえば、現在は専門店で購入して使う。そこで、金物屋さんの能書きを聞いたり、自分の目で見て買う。先輩からも包丁の選び方を聞いて買うというのが、実状だと思います。だから、趣味のもの、たとえば墨壺。

墨壺はご存知のように、二点間を結び直線を引くのに一番すぐれた道具だと思います。その墨壺を趣味の道具として花器や灰皿等に変えてしまうと、いくつかは売れると思います。ナイフにしても、趣味的なものは可能だけれど、全般的にIT化されるかということ、むずかしいと思います。

一部ではたしかに商売にされています。相当お売りになっている店もあるようです。ただ、全体的に300社の事業所がすべてITをうまく利用されているかということ、むずかしいと思います。

—もう一つ。刃物のブランドということ、さきほどお話になったドイツのゾーリングンがありますが、たしかにゾーリングンは切れ味がよいと思います。使いやすということもあります。われわれもドイツに行くと、おみやげに刃物を買うかという感じになるんですが、どこが違うんでしょうか。たとえば、三条であろうと、ドイツであろうと、どこの何が違うんでしょうか。

まず一つは、先入観が違うと思います。優秀で、舶来的な、日本人のあこがれというんでしょうか。それが一つ頭の中にあるんじゃないかな。しかし、材料は向こうが優秀なものであろうと思います。けれど、切れ味となりますと、果たしてどうでしょうか。日本の鋏でも、包丁でも、決して劣っていないと思います。ゾーリングンをお土産にお買いになられまして、小売屋に研ぎに持っておいでになります。「これ、どこどこでお土産にもらったんだ」とか、「行って買って来たんだ」というような品を見せていただきますが、切れ味とか便利さにおいては、決して日本のものも劣らない。刃物で、日本のものは地金に鋼をつけます。向こうのものは一体物です。そうしますと、私はそこまではっきり分かりませんが、硬度の問題になると、やはり日本の作り方が硬度が出ます。そこを研ぐのは、砥石でも相当いいものを使わないといけません。全鋼という言葉を使いますが、オール鋼のものは、あまり硬くしたら研ぎができないんじゃないかと思われま。

また、良質の鋼は高価なために、使う量を少なくした鋼付きとか、鋼割り込みとかが日本で考案されたんじゃないかと思います。日本独特の技術です。

—そうすると、売り方によっては、世界のブランド商品として発展していく可能性もあるわけですね。

日本古来のものはありません、海外へ行ってそこまで宣伝していないのではないだろうかと思います。しかし、今ものすごく見直されて、ヴァイオリンを作る人たちに、日本の道具が重宝がられてきているということです。ヨーロッパに日本の刃物を売るお店がありますように、日本の製品は大丈夫と思います。

まったくつたない説明で分かりにくいところがあったと思いますけれど、これをご縁に、ぜひ三条の製品を愛用していただきたく、よろしく願いいたします。ありがとうございました。

(文責 兒嶋俊郎)

# 研究会報告

## 第37回 研究会

テーマ  
三条における工業の現状と課題  
協同組合 三条工業会 副理事長  
兼古 耕一 氏

### 三条の成り立ち（1）明治以前

三条から参りました三条工業会の副理事長をやっております兼古耕一と申します。本日は齊藤理事長と一緒に来る予定だったんですが、急遽、(財)県央地場産業振興センターにおいて、燕と三条商工会議所の急な会議が入りまして、私一人で参りました。

まず、三条の工業のあゆみについてお話しします。鎌倉時代にさかのぼるところから話をさせていただきますと思います。燕、三条の金物の発祥は江戸時代の初期に出雲崎の代官、三条も兼務していたという大谷清兵衛という方が釘の生産を奨励したことから始まったと言われております。三条の歴史書にもありますが、大崎という山手の地区に鎌倉時代から鋳物師が鋳物を作っていたという跡が発見をされております。鎌倉の時代、越後では直江津にある青野という所と柏崎と三条、この3ヶ所に鋳物師がいたという文献があります。私は金物の発祥はこの鋳物がスタートではないかと考えております。当時の新潟県は、ここは高台で新潟平野、越後平野が非常によく見える場所ですけれども、三条の近辺は蒲原平野と言われております。特に三条から下田に関しては南蒲原、蒲原という字は蒲（がま）とか、ちがやとかいうような湿地帯に生える草、そういう湿地帯の原っぱであったという地名から来ています。地名というのは非常に歴史を物語っているものです。三条は五十嵐川と信濃川の合流点にあります。水路の交わる交通の要衝だったと考えられます。宗教的にも、軍事的に重要な拠点、例えば、東本願寺、西別院や、法華宗総本山本成寺城（これは江戸初めにとりこわし）がおかれたのも、そのためかと思われま

す。そんなことから三条は今や工業都市のように一見思われますけれども、もともとのスタートは流通、物流の拠点であったという風に考えた方がいいのではないかと考えます。もともと蒲原平野というのはお米などの農産物が多くできましたから、ここから米を積んで、

新潟経由で北前船で浪速の地へ米を運び、米を降ろした空いた船に京都のかんざしだとか当時の小間物や生活雑貨類、それから呉服、反物を積んでそれを下関経由で北前船であがるわけです。非常に米は重いですが、布ものは軽いですから出雲の地から鉄を積んでそれを新潟まで運ぶというような一つの流れができていたと考えられます。今でも日立金属が出雲に工場があり、ここで出来る鋼を安来鋼といいます。安来とは今でも非常につながりがあるわけでございます。江戸時代は皆さんもご存じの通り士農工商と言われる身分制度がはっきりしておりまして、商人が一番下の層なんですけれども非常に財力を蓄えながら特に元禄時代以降は非常に資本力を有しておりまして、お金持ちだったわけです。

当時、三条というのは江戸幕府の直轄の領地であったり、今は三条の市内になっておりますが、一ノ木戸という地域は高崎藩、それから三条の中心は村上の内藤藩の領地であり、分割統治になっていたようにございます。その辺が市民性にも影響して、ちょっとまとまりのないところもあるのではないかと思います。川港だったせいか、他の地域に出る人も多く、例えば、江戸から明治の頃になりますと、北海道のデパートで一番大きい今井丸井デパートというのがありますけれども、三条出身の方が創立者であります。それから日露漁業という水産業を興された方も三条出身です。それから戦前、満州に渡って馬賊になった方もおられます。第二次世界大戦前の三条の金物屋さんには朝鮮半島とか、台湾、いわゆる旧植民地に支店まで出すくらいに外へ向かって進出しておりました。現在でも三条の金物さんは中国からもどんどん商品を仕入れておられます。そういう点ではローカル都市だけれども、やっている仕事はかなり国際的に動いているという。それはやはり歴史的な背景で町にとどまらずどんどん外へ出ていくというような昔からの気質が影響しているのではないかと私は感じております。

もともと三条は物流の拠点で繊維製品、糸物を新潟県内だけにとどまらず、会津若松とか陸路で東北、関東方面にまで出て行きました。会津とか米沢は、もともと越後から移された上杉の武士が作った城下町です。そこにはいわゆる刃物鍛冶がいっぱいいましたから、その技術が商品を通して、また職人を招くような

形で三条に人材をもたらしたともいわれています。刃物というのは本来であれば武士の武器になるわけですが、東北からいろんなものが逆に商人を通して流れてきたというようなこともありました。それから当時の大きな産業は農業です。大工道具関連だとか、それから農耕具、いわゆる鋤ですとか鎌ですとか鋤とかそういうような農作業に関わるいろんな金属製品を作っておったようでございます。

## 三条の成り立ち（2）明治以降

明治の時代になりますと、鉄道が全国にどんどんひかれるようになるわけです。鉄道で物流ができますと川港の三条の繊維問屋さん、いわゆる呉服問屋さんはどんどん仕事が不景気になるわけです。当時は足袋とか染め物とかそういう呉服屋さんとか糸がらみの産業の方が主流だったわけです。それがどこの都市でも東京だとか大阪からどんどんものが入ってくるということで、糸がらみの商売がみんなダメになってくるわけです。そこで、資本もあり職人もいるということで金属加工の鍛冶屋の仕事を主流に持って行き、すなわち呉服問屋さんから金物屋さんに変化して行ったのです。ですから明治の時代は鉄道ができるということは非常にマイナスだったけれどもそれを逆手にして、全国に今度は金属製品を商う金物問屋というのはどちらかというとも明治以降に伸びてきたと考えられます。北は北海道から、北海道は新潟県人がいっぱい移っているので、そういう人脈を通して北海道、東北、まあどちらかというとも関西まで、最近では沖縄まで行っています。普通、産地というのはその近くの消費地だけなんですけれども、三条商人は産地だけにとどまらずに、全国区で活動しています。そういう経緯があって三条金物の基礎が出来てきたわけです。

これがいわゆる今のような製造業、機械製工業になったのは、実は戦時中の軍需産業の影響が大きいと思います。木工業界も第二次世界大戦中は航空機部品をやっていたという話もあります。企業合同もしています。それから鍛冶屋も機械化された鍛造業へ成長して行きました。作業工具を作っているメーカーで、私と同じ業界にトップ工業というのがありますけど、こちらは、戦時中の名前は中島精密鍛造で、隼とかそういう飛行機用の鍛造部品を当時作っていたそうです。戦後平和産業ということで軍需部品からいわゆる工具・道具へ出ていったと聞いております。地元のいわ

ゆる旦那様といいますか、そういう人達が誘致してきたと聞いております。ですから昔から物流の拠点であって、お金が集まる場所であり、三条はある意味では金融的にも結構資金力が実はありまして、三条には三条信用金庫さんというのがございますが、多分新潟県内では一番大きいでしょうし、東北だとか関東を入れてもかなり上位に入る資金を有する金融機関でございます。これはそれだけ三条には資金が当時から集まっていたということではないでしょうか。

## 三条製造業の仕組

三条では、まず商いをする人があちこち出歩いていろんな情報を集めてきて、地元の職人にこんなものがないかということでものを作らせた。それを商品にして、売ってもらったというように、車の両輪のような関係がありました。しかし、実際の仕事をみると、鍛冶屋さんというのは下請け的な色彩が強かったのです。特に利器工匠具というのはキリですとか玄能ですとか鋸とか、道工具ってみんな金属だけでできないんですね。カンナなんかはカンナの台があって刃物があって、鋸も柄があってという具合です。実は金物さんが鍛冶さんに刃部を作らせ、木工屋さんに柄部を作らせて、自分で組み立て、品質を見極めて商品を作る、今でいうとファブレスメーカーの様な仕事をしていました。製造は持たないけれどブランドですとか品質管理ですとか生産管理をしながらやっていたというような、三条の金物屋さんというのはある意味では単なる物流、流通業ではなくて、今言ったような意味合いの製造業的色彩が非常に強かった、と考えられます。

逆に言うと実際に作っている職人さんが下請け的な色彩が非常に強かった、ある意味では非常に貧しかった。そういうふうなことがあって今度は、明治以降になると土農工商のような身分制度がなくなりますから多くの鍛冶屋さんや木工屋さんが、金物さんに成りました。三条の近くに行くと大きな倉庫がいくつもあある大手金物卸商社のパール金属さんも、もともと木工業でございました。三条で市長をやっておられる高橋市長さんは、江戸時代から続く老舗の金物問屋でございます。こちらは金物問屋さんでもありますが、実は鋸工場とか自分で製造部門を持っておられます。メーカーと商社というのは表裏の関係がありまして、はっきりと当時はわかれていなかったし、今のようなはっ



きりした製造業とか卸業というような形ではなかった。そういう経緯がありますので、三条の間屋さんとはどんどんと自分で物作りをして、実体としてはだんだんと製造と卸の垣根がなくなってきつつあります。メーカーも逆にどんどんと自分で在庫もし、自分で直接売るといような一種の製造販売的な方向にどんどん変わってきています。そういう形で三条というのは、単なる作るだけとか売だけということから、今はまた元の形に戻りつつあるといような、私はそんな印象を受けるわけでございます。

### 三条製造業の現況

そういういきさつで三条の町ができてきたわけですが、三条の地域の製造業の現況という次の質問があります。現況というのは、三条の工業の概況のパンフレット（未収録）を見ていただけますでしょうか、和釘から最先端産業へといふような形で書いてありますけれども、次のページのハイテク製品といふことで非常に多品種の商品がございまして。それと合わせて現況ですが、私どものこのカラーのホームページから三条工業会の概要といふところですが、業種別の部門構成がのっています（図表1）。幾つかを紹介すると、まず、機械部門。例えば、三条機械さんはもともと印刷機械とか、たばこの紙を巻くための専門のマシンをお作りになっている。昔はプラスチック成型機も作っておられまして、機械を作る部門です。それから昔から挽物と言われ、旋盤とか自動盤で、いわゆる機械部品を作るような機械加工部門といふのがございまして。それから金型部門、こちらは非常に大きな金型屋さんもあり、自動車関係で有名な協和工業さんとか、また小さなところまで金型屋さんも多くございまして。

度量衡部門というのは、はかりだとかノギスだとか、曲尺とか測定するものです。それから鋳物部門、三条の金物の一番のスタートが鋳物ではないかと申しましたけれども、これも戦前から関西から人を招いて鋳物を作ったと聞いております。

それからもうひとつ大きな業種は表面処理、メッキ屋さんです。このメッキも非常に最近の種類が多くて、単なる金属だけではなくて電着塗装とか塗装の分野も入ってきておりますし、表面処理業が多くございまして。それからもともとの素材を供給する素材の鋼材加工部門、これは鋼材屋さん一部入っておりますし、その鋼材の最初の切断だとかシャーリングだとかの部門でございまして。それから溶接部門、これは機械だとか組立に必ず関連があります。自動車部品なんかもそうです。あと、化成部門といふのはプラスチック成型業です。成型だけじゃなくてシート状のものもあります。

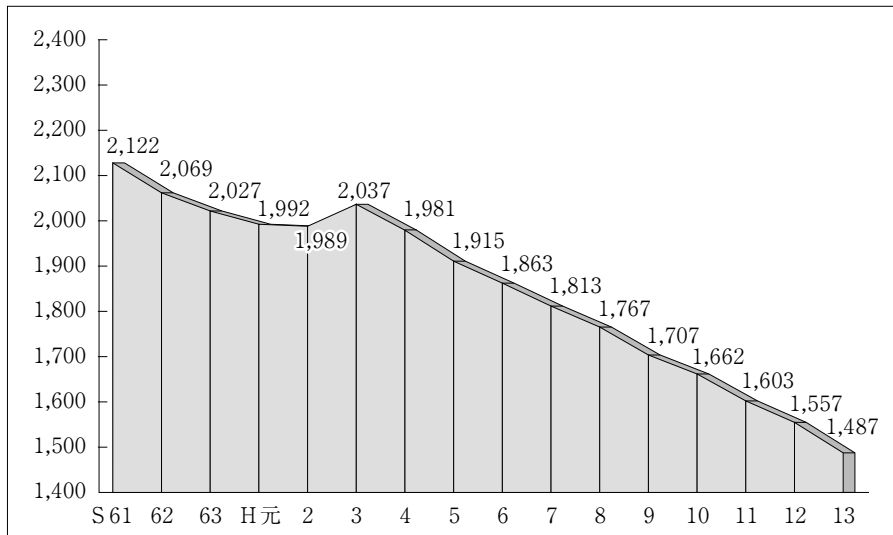
そしてもう一つ意外と知られていませんけれども三条はかなり印刷業が強く新潟市内と同等か、それを凌駕するくらい力があるのではないかといふふうで考えます。新潟市内だとか新潟県内だけじゃなくて関東、東京まで進出して仕事を持ってくる印刷屋さんも多くございまして。それから食品加工部門、これは昔から麩を作ったり、かつおぶしですとか、非常に業績の良い会社が多くございまして。もちろんお酒も、酒造メーカーもこの業界に入っております。諸工業部門といふことでこれはいろんな雑貨や例えばスキーの板や、スノーボードも作っております。卸部門の仕事の比率が高いところもありますけれども、それ以外のいろんな産業がこの中に入っております。

この様に三条には、非常に多種類の産業が集積しています。三条の町で何かちょっとしたものをまとめようと思ったら非常に簡単にできると思います。商品の

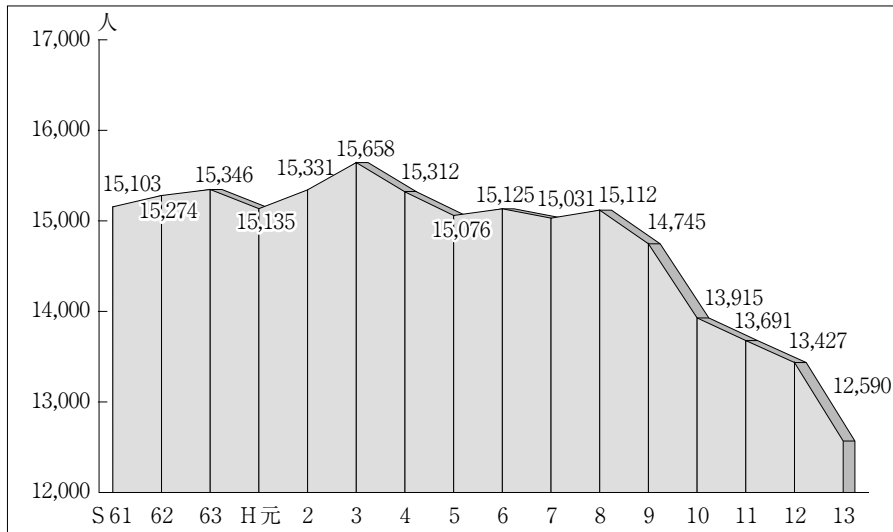
図表1 業種別部門構成

部 門 名	組 員 数	部 門 名	組 員 数
利 工 具 部 門	70社	鍛 造 部 門	8社
鋏 部 門	38社	表 面 処 理 部 門	26社
作 業 工 具 部 門	18社	鋼 材 加 工 部 門	23社
プ レ ス 部 門	89社	溶 接 部 門	44社
機 械 部 門	17社	化 成 品 部 門	24社
機 械 加 工 部 門	38社	印 刷 紙 器・特 殊 印 刷 部 門	35社
金 型 部 門	21社	食 品 加 工 部 門	12社
度 量 衡 部 門	12社	諸 工 業 部 門	22社
鋳 物 部 門	8社	合 計	505社

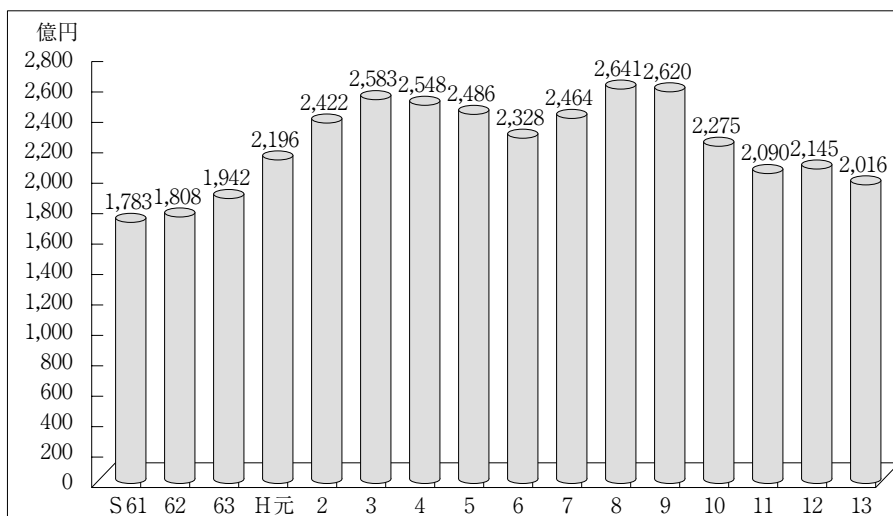
図表2 事業所数の推移



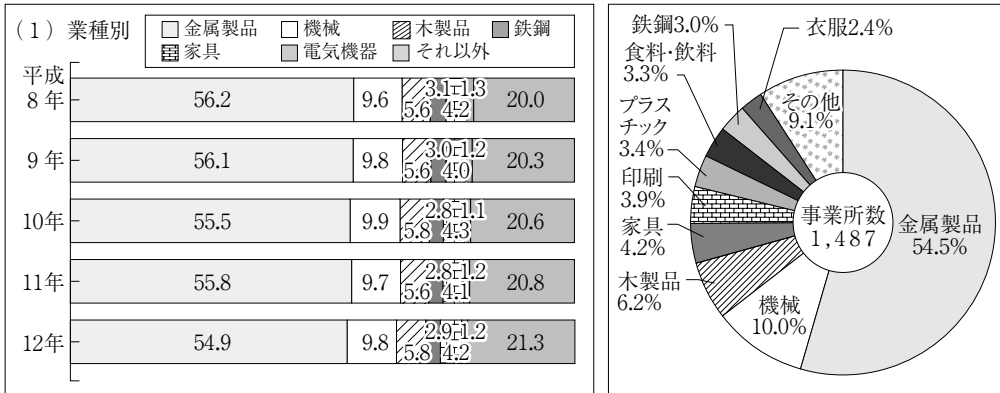
図表3 従業者数の推移



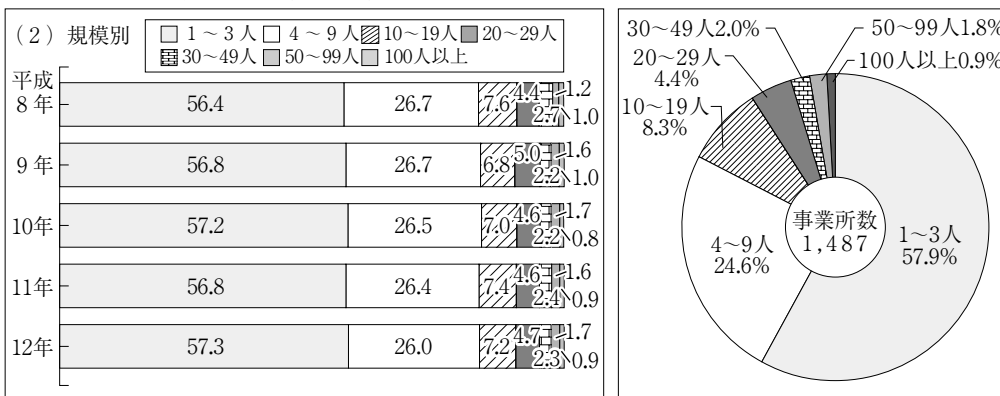
図表4 製造品出荷額等の推移



図表5 業種別事業所数 (2001年)



図表6 規模別事業所数 (2001年)



素材から加工、パッケージということが簡単にやれる。ですから最近ある程度最初は地元で作ってうまくいったら中国で作るなんていうところも結構出ているのではないのでしょうか。試作品なんか簡単にできるということで、三条というの人口のわりには非常に裾野の広い産業集積を持っております。

しかし、事業所だとかこの推移が80年以降はきびしくなりました、資料の事業所の推移を見ていただくとわかりますけれども、非常に右肩下がりで事業所も減っておりますし、従業者数も減っております(図表2.3.4)。減っているといってもバタバタ減っているというようなことではなくて、その次を見るとピークよりはかなり落ちてはいますが平成13年では2,016億の売上をしているという数字がございます。若干、三条の力という点で言い訳をさせていただくと、三条の町は非常に土地の面積が狭うございます。工場に適している場所が非常に狭いので、実は三条の企業なんだけれども近隣の市町村に進出している企業がいっぱいあります。例えば三条で最大のメーカーさんでありますコロナという燃焼器具のメーカーさんがございますけれども、これも柏崎だとかあちこちに工場を持っておられますし、それから三条の町を出ていったんです

けれどもダイニチ工業というブルーヒーターとかで有名な会社も白根に移っております。それからツインボードさんも、もともと三条のメーカーさんですけども今は吉田に移っております。これも三条という枠で見ますと、事業所が減って、人も減っているとなる訳ですが、実は三条出身の企業というのはかなりあると私は考えております。ですから、行政では枠が分かれておりますけれども、三条とその周辺でビジネスが成り立っています。安くて良いものを作ってくれる協力工場に依頼をするという形で、実態の商売としてはもうほとんど一体でものが動いている傾向が強いと思います。

あと、表の中にどんな規模になっているとか、金属だとか機械だとか木製品だとかというふうには、やはり圧倒的に金属加工が多いという現状があるかと思います(図表5.6)。

次に海外との競合、競争関係に対する認識とか対抗策はどういうことかという点ですが、新潟の県内の産地の中で実は貿易振興会という組織を持っているのは三条だけです。新潟県には新潟県産業貿易振興会というのがありまして、他の燕さんとか長岡さんは商工会議所の方がメンバーになっておりまして、三条だけ

は貿易振興会という独自の会を持って独自で活動しています。最近では海外商品との競争というのは大変でございまして、特に衝撃的なのは100円ショップのような安い中国製品です。なかなか競争の土俵と一緒に乗れないというようなことがありますけれども、しかし各社今はそれなりに手を打って逆にうまく活用しようとしておられるようです。もともと中国だけではなくて、韓国とか台湾で部品を作らすとか外注にするとか、もちろん中国に進出している会社もございまして。競争がうまくできているところもありますし、対策が出来ず廃業するというふうな状況もあります。

開業とか廃業の現況と特に廃業の理由という点についてみると、やはり最近の廃業というのは規模の小さい方が多い。三条の商工会議所の工業部会が約800社、900社くらい商工業者の方が加盟されております。その中で協同組合三条工業会に加盟されている方が約500社、入っていない方は本当に規模の小さい、10人未満、5人未満という非常に小さい会社、家内企業的にやってらっしゃるところが多いわけです。そういうところは毎月、毎月ポツポツと廃業をされてきております。それはマーケットが縮んでなくなったとか、後継者がいないとか、後継者がいないということは要するに後継者が親の跡を継いでやって飯を食えないから後継者がいないというわけで、儲かってどんどん商売を大きくしようと思うようなマーケットがあれば当然跡を継ぐという人もおられるわけです。

## 新しい方向について

私の知り合いでもありますが、刃物屋さんで従来だったら本当はなくなってもしかるべきある刃物屋さんが、今結構脚光を浴びて元気がいいという事例がございまして。これはどんなことかという、実は鉋を作っている職人さんです。親の代からやっておられるんですが、最近ではマーケットをアウトドアの方に切り換えたわけです。今、裏山に木を切りに行くとか、それで火を焚くために燃やすとか、そんなことでは基本的にマーケットは少なくなっているはずなんですけれども、今アウトドアというのはブームになっておりまして、特にアメリカなんかはそうですけどもナイフは欠くことのできないものになっている。そういうアウトドアグッズの中の刃物という点で、専門のナイフ雑誌を書店で皆さんもご覧になることがあると思いますけれども、そういうところに表紙を飾るくらいの職人

さんがいるわけです。うまくプロモーションして、鉋がメインだけれどもアウトドア用の刃物をやって、それが一種の作家というような、芸術に近いような一丁作ると2万円〜3万円で売れます。そういう形で若い40前後の職人さんが新しい販路で親がやっていた刃物屋さんとはちょっと別の生き方をし、さらにその息子さんがある跡を継いで一緒に仕事をするという事例が出てきています。ですから全てがダメになるんじゃないで、新しい分野、新しい販路、新しいマーケットを自分で開拓していくわけですし、そういう意欲がなくなってもう終わりだということでは残念ながら廃業していくわけです。

いろんなマーケットの捉え方によってございまして。あともう一人、元気のいい鍛冶屋さんの事例も一つ言いますと、最近では爪切り、これで元気のいい諏訪田製作所さんがいます。これはもともと親の代からくい切りや爪切り、盆栽関係の刃物をやっておられたんですけど、息子さんが入ってこられて学生時代からスキーをやったり、アルバイトでフランス料理をやったりと非常に多芸で多趣味の方が親の会社に入りました。まずデザイン的な面で新しい商品を作っていくということで、最近ではネイルケアという主な販路を美容院だとかそういうところに進出して、それも日本のマーケットだけじゃなくてドイツのフランクフルトメッセへ行くとかフランスへ行ったりしながら仕事をしています。彼はフランクフルトメッセへ一人で行ってノートパソコンを使いながら会社にメールで指示をして、それから言葉もそこそこ英語が出来ますし、現地でドイツ語の通訳を雇って、ドイツのゾーリンゲンの会社と商売をやっています。頻繁に日本のギフトショーに出たり、業績も非常に良いということです。

また、最近では普通の鉋だけでなくて理美容の鉋をやっている方も元気が良いです。これも長岡技科大の先生のアイデアだったと私は記憶しておるんですけども、金型を作る放電加工機の中古マシンを使って、髪の毛のギザギザのすきばさみを昔は職人さんが手でやっていたんですけども、それを放電加工で24時間使い、新しい技術を髪の毛を切る鉋に応用して、それをさらに職人さんが技術で、すね毛なんかもちょうとさわっただけでサーっと切れるような刃物を作っています。そこは仕事が多忙で韓国や中国からも注文が来る話をされておりました。またそこでは東京の美容院の先生を呼んできて地元の美容院の方の講習会を自分の工場を提供してやっているとか、非常に元気のいいところもご

ざいます。みんながそうではなく、ぼつぼつと廃業ももちろんあることは事実でございます。

## 組合としての活動

それから、国内他産地とか企業との競争の現況ということでございます。産地間競争に勝つためには、行動する工業会ということで社会問題にも積極的に関わっています。例えば、刃物問題、要するに学校で刃物で事故があったというような時には、逆に正しい刃物の使い方をするための心が大事であって、刃物を持たせるなどという風潮は逆に問題だという文章を作って、地元の学校を回るなどの活動を工業会でやっております。そういう情報発信をしながら道工具の町なので行政も協力してほしいというような動きをいろんな形でやっております。他産地と比較しても500社の協同組合というのはありませんし新潟県内でも最大でございます。協同組合になることによって県とか国の支援を受けやすくなったということもございまして、最初の年に当時の労働省の補助金を頂きまして雇用開発というようなテーマをもとにいろんな事業を行いました。実はこのホームページのベースになる、いわゆる情報ネットワークとか、データベース事業というのも補助金を使ってやったわけでございます。それから、組合は今後何をやるべきかというような優先順位をつけるための調査事業、これも補助金を活用してやりましたし、こういう点ではうまく補助金を活用できたというのも協同組合だからできたわけです。任意組合自体ではなかなか仲良しクラブで例えば新年会とか忘年会とかというふうなコミュニケーション程度ですけれども、動いて一緒に活動できるというのは協同組合であったからだろうと思います。

それから当組合の説明をしますけれど、私どもの組合の活動資金は組合員の賦課金、一社一口最低一月500円です。今最大の収入源は高速道路の共同支払事業でございまして、高速道路を組合員が使うカードを発行しております、かなりの割引がございます。その一部を組合の事業費として組み入れております。この高速道路の共同支払事業というのは協同組合だから高速の公団は受けてくれるわけですし、一任意組合であったらできないことです。ちなみにこの収入は、ここ1、2年、約平均11、2%くらい対前年比増でございます。今年10周年なので、当初から赤字予算を組んでいたんですけれども、高速道路の利用が多くて実

質収入増になりまして赤字にはならないだろうという事務局からの報告がございました。我々も不景気、不景気と言いつつなんで高速道路の活用がこんなに毎年上がっているんだろう、マイナスになった月は一回もないんです。実にこれは不可解というか、それだけ三条のメーカーが動いているのではないかなと感じますし、もちろん大手のコロナさんも入っていただいております。

それから三条工業会のあゆみということで、これはどちらかというときさき私は戦時中くらいまで話をしたんですけれども、戦争が始まって鍛造工場が続々軍需工場へ転換しました。ですから軍需産業が非常に産業を大きくした一つの原因ではないかなというように感じております。三条はどちらかという工業よりも金物卸商結成の方が早いですね。それと工業倶楽部がそれに追っかけてできました。その後工業倶楽部が解散して商工会議所ができたようでございます。三条ではエコノミークラブというのがありますけれども、私も実はこれに属しておりましたが、青年会議所は各都市にありますけれども青年会議所設立の前の昭和36年からいわゆる企業の二代目を養成するというところで、エコノミークラブというものは設立されており、ここから分かれてJCができるというふうなきさつがございました。それは昔から若手の経営者を養成するという点ではかなり古くからやっていた。特にスタートは金物卸さんと製造業との交流の場で作ったと言われております。なかなか年輩の人は利害関係があって上手くいかなかったんですけれども若手が上手くやっていたという話が当時からあってこういうふうにできたと聞いております。

三条エコノミークラブというのは三条信用金庫さんがバックアップで事務局をやっております。あとは北越銀行さんがバックアップしているのが三条のTMクラブでございます。TMというのはトップマネジメントクラブということで、やっぱり経営管理を勉強して経営者になろうということでございます。三条にはJCも含めて3つあるわけございまして、若手の異業種交流の場があります。さらに三条工業会では青年部がございまして、将来の工業会のリーダーになっていただくべく、交流の場を作っております。

## 《質疑応答》

一産業集積が東大阪と大田区に出来たんですけれど

も、そこでは何もない人達がすぐ事業をやるためにかなり大きな貸し工場のスペースがあったというわけですが、三条には貸し工場みたいなものはあるんですか。

いや、ないですね。今でいうとカッコよくてインキュベーション施設というものでしょうが、三条はどちらかというとアメリカ的なガレージハウスみたいなものですね。土地は安いです。そういうガレージや倉庫からビジネスをスタートさせた人達は多いです。

ーやっぱり都会じゃないんで基本的には三条近辺の方が今多いんですね。

もちろんそうです。

ーそうですよね。例えばの話、東大阪のように四国とか山陽とか山陰の方から大挙してきたとか、そういうような状況ではないんですか。

ないですけれども、多分鋳物なんかは大阪から来たとか、職人を招いたとか、そういう話は結構ありますよ。それから工場アパートについては向こうは土地も高いし、建物も高いからなのでしょう。私が三条で知っているのは、例えば貸し車庫がありますよね、貸し車庫を一つから二つ借りてだんだん増して、そこから商売を始めた人も知っています。そういう一種の貸しアパート、工場アパートに近いようなところから似たような事例というのはあったんじゃないですかね。ただ、土地も安いし、建物も比較的簡単に売買できたので、そういう貸しアパートという形ではなかったんですね。協同組合で工場アパートというのを過去に国の高度化資金でやったんですよ。返済が終わったらアパートの仕切りをとっぱらって一つの工場にしようという共同化だったんですけども、残念ながらうまくいかなかった。共同化というのはなかなか実際はうまくいかなかったみたいですね。

ーこのホームページの一番最後の方にネットワーク構築事業というところで、イントラネット構築というのがあがっておりますけれども、具体的にはどんな風な活用のされ方をされているんでしょうか。

これは実験的に10周年の記念に秋に、半月から1ヶ

月位試しに動かしたんです。このイントラネットというのは、ある大学のIT問題に詳しい先生からアドバイスがありまして、外に向かってインターネットで商売をするよりも、せっかく500社なりの企業のメンバーがいるんだからその中の社員数まで入れたらかなりの人数になるはずだ、何千とか何万人になるんじゃないか、そういうような一つのネットワークをうまく活用した方が商売になるんじゃないか。ですから、外に向かうよりも組合の中で情報交換だとか物の売買だとか、例えばうちにこんな机が余っているが、だれか買う人はいないかというそういう活用の仕方したらどうですかというアドバイスがありまして、それでイントラネットの事業をやるということ、各企業が組合員には特別価格で販売しますよと売り場を作りました。声をかけたのは工業会のメンバーだけじゃなくて、三条の飲食店界にもお願いしましたし、卸商組合にも協力してもらいました。金額的には5~60万の販売実績があったと聞いております。これは実験的なので思ったより集まらなかったのも、まだまだ工夫があるなという話は聞いております。今はストップしていますが、そういう先生からのアドバイスがあって、みんなの活用が最優先であるというアドバイスを受けたわけです。

ー三条のあゆみというのを拝見しておりますと、会議所ができたのが戦前で、多分県内でも早い方だと思いますし、戦後また形を変えて出来上がってくるわけですし、例えばこのエコノミークラブですとかTMクラブですとか青年会議所さんみたいな、あと工業会さんも含めて、無論個々のお仕事を会社でされている一方でその経営者というか企業家間の連携というか非常に盛んだという風に見えたんですけど、産地間競争という会長さんの言葉もありますけれども、やっぱり一つの産地として集積していく中で個々の企業ないし、企業家同士が連携しているんな事業をしていこうというのはやはりそういう積極性というのは三条はある土地柄なんじゃないですか。

あると思いますよ。ということはお客さんを共有しているんですね。あるところへ来たお客さんが「こんなのできないか」、「じゃああそこにあるよ」とか、「そんなことだったらここでできるよ」とかというように、お客さんを紹介をする事例がございます。それだけ来ればいろんな仕事が逆に一つのお客さんから出

てきて紹介する場合もあるし、「めんどくさいからお前みんなまとめておいてくれ」という形で、あるお客さんの仕事を、代わりにみんな集めるという事例もあります。ですから完全な競合ライバルの場合はなかなかそういうことはできませんけれども、例えば私の属している作業工具業界というのは品目がみんな今までは全部バラバラだったんですね。ペンチメーカーとかドライバーメーカーとかプライヤーメーカーとかスパナメーカーとかありますから、一つの業種だけでも異業種、異品目なんですね。総合的なものという、あるバイヤーさんが来れば自社も紹介することも可能です。さらにこういう品目で刃物屋さんであれば同じ包丁でもそばを切る包丁で強いところはこうやるとか、それからお刺身包丁はここだとか、ですから包丁組合さんというのは一見ライバルみたいだけれども、非常に仲が良いんです。三条には鍛冶集団というあつまりがございまして、非常に刃物関係はうまくリーダーシップを取ってくれる人がおります。

ただ残念ながら仲の悪い業界もあります。常に競争状態に置かれていますと疑心暗鬼になりまして一緒に値段上げたけども、どこかが値下げたとか、そういう不信感が渦巻いている業界はなかなかうまくいかない。そうじゃなくて、まったく個々の企業体質がそれぞれ違ってそれぞれ尊重、尊敬しあうようなところであればうまく産地内での情報を共有しながら一緒に異業種交流がうまくできます。どちらかというともうそういうケースの方が多かったように感じるんですけどね。共同事業をやって、それから役員もやっている人というのは、比較的そういう意識の人が多いと思います。それと代が代わって、若手に代わってくると非常にそういう点ではざっくばらんになってきている。要するに信頼、信用がなかなかできないと何かドロドロした問題が過去にあってそれをひきずっている時はなかなかうまくふっきれないこともあると思います。

もう一点。そういった連携の組織体があって、無論異業種交流も盛んであると、そこで工業会さんとしての、多分メンバーなり役員の方も一緒にやっているとか、複数関わっている方も多いと思うし、工業会さんとしてのホームページの一番後ろで重点施策を挙げられていますけれども、あの全然不勉強で恐縮なんですけれども、工業会さんの他のそういう商工団体さんとは違う独自の部分とか、あるいは事業の展開という意味ですと例えばどういったものがありますでし

ようか。

例えばどんどこで比較したらいいんでしょうかね。

一例え、商工会議所さんがされている事業、当然いろんな施策なり事業があるわけですけども、そこで工業会さんのお仕事はどうかということです。

そういう点では商工会議所の工業部会があるんですね。それが実は母体になって協同組合三条工業会ができたわけですけども、今ほとんど表裏一体です。実は今、商工会議所の会頭さんはもともと（協）三条工業会の初代理事長なんです。ですから工業会出身でございまして、商工会議所と工業会をなるべく一体化してくれというような話になっていまして、事業もほとんど表裏一緒と、できるだけ連名で書けないかという話が出ているくらいです。

実は任意組合の三条工業会は、どうも最初は政治的な意味あいのある集まりであったようにも聞いております。それが今はまったくそういうことでなくて、本来の工業の振興という形で商工会議所の活動と一緒になっています。三条は非常に恵まれておりまして、三条の商工会議所もありますし、市役所もありますし、それから燕市さんと共同で（財）地場産業振興センターがあり、県の補助金を頂きながら人材育成だとか、いろんな開発業務を行っております。最近では地場産業センターの隣にリサーチコアというのができて、そこにいるような教育的な講演会、講習会が開かれます。さらに中小企業大学校も三条市内にありますので、いろんな所から指導だとか研修、啓蒙するような事業が多くて、正直に言うと事業者としてはどれを選んでいいのか、どう違うのかと迷ってしまうこともあると思います。

一二つお伺いしたいのですが、年表（未収録）の1985年のところに三条市品質基準・三条ブランドというのがありますが、これを教えていただきたいのと、それに関連した製品のブランド力といいますか三条の製品を、単に不良品を出さないという品質だけでなく、顧客ニーズに沿った製品というか品質を含めて非常に小規模の事業所が多い中で、そういった品質管理の取り組みというのをどのような工夫をされているのか教えていただければと思います。

これは三条市が三条市品質基準とか三条ブランドと

かというふうな、啓蒙事業を兼ねた事業をやった時期があるんです。今でもよく産地ブランドと言いますが、当時は多分三条というSという字を黒と赤で三条ブランドというロゴをデザイナーによって作ってもらって、そのブランドをちょうどドイツのゾーリングンが刃物のトップだというふうに高いイメージがありましたので、それに負けない、高い評価を得られるブランドができないかということでやったんです。これは同じようなことを新潟県産品の新潟県推奨品制度というのをやったのですが、結局あれも頓挫しているはずなんです。結局ネックは品質基準なんです。誰がそういう基準をつけてやるのかというのが実際は難しいです。ですからこれは長続きしなかったということで、残念ながら産地ブランドという形で現在はやっておりません。鯉江先生は私どもの地域のいろんな産業に関する会議に出てきていただいてアドバイスをいただいておりますので、先生どうです。客観的にこういう問題は。

**鯉江：**去年の秋にそういうのを作ろうって、安全基準だとかいろんなものを作ろうというのが本委員会ではなくてワーキンググループの中でかなり議論されたんですよね。

議論は出るんですけど、なかなか結論が出ないんです。

**鯉江：**そうなんです。誰が決めるのかというのが問題なんです。

結局はこういう基準は私の持論ですが公の機関以外ダメなんです。民間ではちょっと無理なんです。例えば私どもの会社はグッドデザイン、18年連続で選定されています。Gマーク制度というのが、これは産業デザイン振興会、いわゆる旧通産省、経済産業省ですけども、ここが通産大臣の名前でずっと認定していました。こういうふうに関の一つの基準のもとにGマーク制度というのは出来て、これは本当はコピー商品対策というのでスタートしたという話なんですけど、今やデザイン及び品質を認知するためのマークとして、最近では車だとかいろんな商品にGマークがついていますので、品質を見るための基準として成功していると思います。それから建設関係のZマークというのがあります。三条で建築金具が元気が良いのはZマークのおかげもあるんです。これは阪神大震災とか、建

築基準法という法律がありまして、おかしな部品、部材を使いますとやっぱり倒壊する、そうすると人命に関わりますので、建設省は非常にその辺きびしいんですよ。これはうまく業界と連携をとって、Zマーク、安全基準というのを作っております。また、J I S（日本工業規格）マークというのがあります。J I Sマークだから安心だとか、基準だとか言って、J I S表示制度はまったくブランドと一緒になんです。そうすると、ブランドがあってもなくなってしまうのはJ I Sがあるからということで、同じ土俵に乗れたわけです。それが今J I SとI S Oの一体化ということではだんだんなくなってきているんです。ですから、結論から言うと公の機関が認定してくれるものは社会的に認識されるけれど、一つの地域だとか企業がやったところでなかなか成功はしていないというのが私の持論なんです。

—今のI S Oの話もありましたけど、ある程度大きいところであればできるんですけど、やはり小さな事業所が多いわけですよね。その中で品質管理をしていくというのを工業会として支援しているのか。

I S Oもできるだけとって欲しいということで、毎年予算をとってI S Oの認定機関や教育機関の講座をやるとか、出前研修制度とか、いろんな技術のコンサルタントの方をお願いしています。勉強する気になれば本当にいろんなサポートは受けられるんです。ところが規模の小さい人は自分が受講したら仕事にならないとかで、なかなか本当はやってほしい人が受けてくれないと、やらなくても十分な力のところが受けてくれているというような mismatches のところも実際あるんです。こればかりは経営者の心構え次第だと思うんです。

—東大阪との関係でお伺いしたいんですけども、工具の方に関しては東大阪と似ているわけでごさいますよね。どういう特徴をもっていられるのでしょうか。

ちなみに私も工具という点で一つの特徴的な話をさせてもらおうと、もともと大阪というのはやはり三条とは桁違いの商いの都です。物流の大拠点です。もともと関西は作業工具関係の発祥の地なんです。ですから戦前からそういうメーカーが多くあったわけですし、当時の工具はイギリスから機織機いわゆる織機と一緒に



に来ているんです。日本に来た最初のマシンというのは、要するに繊維機械なんです。そのメンテナンス用に工具が出来てきたわけです。東大阪の場合は工具発祥の地でいわゆる機械工具のプロマーケット（業務用マーケット）というのが強かったんです。新潟というのは後発でスタートしたわけで、ある程度マーケットのいいところは関西メーカーさんがおさえていました。ですから新潟のメーカーの生き残り策は、関西メーカーさんの下請けになることです。

それから輸出というマーケットで関西メーカーさんは人件費とか土地が高いですから、当然製造コストが高くなる。新潟の方が後発であって土地柄からしても安くできるので、輸出に生き残りをかけて成長した。それからモータリゼーションが来たときに、今はもう車に附属工具はついていませんけれども、以前はオートバイでも自動車でもトランクを開けると必ずパナやドライバーが、へたするとモンキーまでついていた時代がありました。そういう安い工具を新潟のメーカーが引き受けたわけです。

昭和60年代からどんどんホームセンターが出来ました。非常にここはオープンなマーケットですから、良くて安ければ良いわけです。そうすると別にブランドが確率していなくてもユーザーから購入していただきました。新潟のメーカーの方が逆にそういう新しい業態のものにのっかって、ホームセンターの全国に対する進出に合わせて販路をどんどん広げていったということもあります。今やホームセンターも北海道から沖縄までどこ行ってもあります。大規模店には商品が金物屋さんとか工具屋さんよりいっぱいあるわけです。物流の流れが変わっちゃったんです。そうなったときには後発であろうがあまり関係ない状況も起きるわけです。非常に保守的で古いからこそ逆に現在はピンチになったという、過去のメリットが今デメリットになる時期が来たのです。今はもうほとんど同じです。三条も東大阪もどんどん不景気ですから土地も安くなる、人件費も安くなる、ほとんど今は同じような状態で、あとは各企業力の競争になっていると思います。高度成長の頃はうまくすみわけながら関西に出来ないことを三条がやってきた。これはある意味では他のいろんな商品でも似たような状況があると思います。下請け（OEM生産）をやりながら自分のブランドもやるという二足わらじをやることから、今はどちらかという自分のブランドを自分で売ような時代になってきたんじゃないでしょうか。

一先ほど資金、お金の問題で、もともとお金を持っている営業社がいた、その流れのような形で三条信用金庫なんかのように県内でもトップの信用金庫で大きな力を持っているというお話があったんですけども、地元の製造業がやっぱり一番頼りにしているのは三条信用金庫ということになりますでしょうか。

そうです。それは各企業とのつながりですけども、やはり第四銀行さんは県最大の銀行さんですけども、信金さんというのはちょっと違いますねと、かなり根を張っているというか各事業社とのパイプは太いんじゃないんでしょうか。ある意味では北越さんだとかと匹敵するとか、逆に三条のある地区ではかえって上回るくらいの、一般の信用金庫さんとは違うような力があるんじゃないかと思います。

一具体的には例えばどういうところでしょうか。

いろんな意味でのサービスだとか、やはり人的つながりが一番多きかもしれませんね。金利なんかもかなり競争はしていると思います。信金さんは普通は高いでしょうけれどね。

本日は兼古様どうもありがとうございました。

どうもつたない話ですみませんでした。

（文責 児嶋俊郎）

## ●長岡大学地域研究センターご案内

### GREETING



私どもは建学以来、「地域社会の発展に貢献できる人材の育成」および「地域に根ざし世界に開く大学」を目標として、全力を傾けております。

現在、地域社会はグローバル化、情報化、少子高齢化などの大きなうねりの中にあり、また経済情勢も刻々と変化を続けています。こうした流れに対応すべく全国各地においてさまざまな振興策が模索されております。

私どもでは多面的かつ直接的に地域社会の発展に貢献するためのシンクタンクとして「長岡大学地域研究センター」を平成13年4月に設立いたしました。現在、経営戦略や県内企業などに関する研究を進める一方、新潟県の産業経済に関するデータの収集と公開、実践講座の開催、各種調査研究などを進めております。

当センターでは、その前身である長岡短期大学地域研究センターの実績をふまえ、今後とも皆様方のお役に立てるよう努力いたす所存でございますので、一層のご指導ご鞭撻をお願いいたします。

長岡大学地域研究センター所長 中西 貞夫

### STAFF

所 長	●中西貞夫	長岡大学長
副 所 長	●原陽一郎	産業経営学部教授
運営委員長	●鯉江康正	同 助教授
運 営 委 員 (兼研究員)	●早川博之	同 教授
	●高橋治道	同 教授
	●兒嶋俊郎	同 助教授
	●權 五景	同 専任講師
	●松本和明	同 専任講師
研 究 員	●定方昭夫	同 教授
	●中村敏男	同 教授
	●太田恵子	同 教授
	●小川幸代	同 助教授
	●中村治仁	同 助教授
	●廣田秀樹	同 助教授
	●吉川宏之	同 専任講師

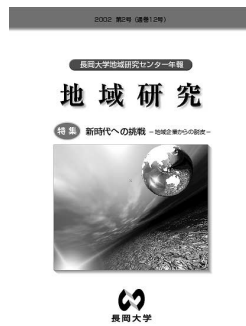
# OUTLINE

<p><b>名 称</b> 長岡大学地域研究センター</p> <p><b>設 立</b> 平成13年4月1日</p> <p><b>目 的</b> 地域経済、経営問題を中心に、さらに幅広く地域文化、生活、歴史などの諸分野にわたり地域社会の科学的、実証的研究・調査を行います。これらの研究・調査による地域ニーズの把握とその教育への反映、大学の持つ知的蓄積の地域への開放をつうじて「地域に開かれた大学」を実現し、本学の教育・研究、経営基盤をより堅固にすることを目的とします。</p> <p><b>事 業</b> (1) 地域に関する自主研究及び受託研究・調査 (2) 地域関連資料・データの収集・整備 (3) 実践講座、シンポジウム、研究会などの開催 (4) 診断活動および研修活動 (5) 機関誌「地域研究」の刊行、研究成果の公開</p> <p><b>研 究 員</b> 本センターの研究員は本学教員で組織されておりますが、研究テーマにより学外の専門家に参加をお願いすることもあります。</p> <p><b>経 緯</b> 平成3年10月16日、長岡短期大学地域研究センター設立。平成13年4月1日より長岡大学地域研究センターに改組。</p> <p><b>事業経過</b> (1) 研究会 ●平成2年12月から計37回開催 (2) 実践講座 ●平成2、3年度は経営分野、平成4年度は生活分野、平成5～8年度は経営分野で実施、平成10年度から経済、経営両分野で実施 (3) 共同研究 ●信濃川テクノポリスの研究をテーマに平成5年度に、地域産業システムをテーマに平成10年度に実施 (4) 機関誌 ●「地域研究」1～12号を平成3～14年10月に刊行（毎年度刊行） (5) 調査実施 ●「長岡市におけるニュービジネスに関する調査」、「信濃川テクノポリス調査」、「新潟県経済の国際化に関する調査研究」「地域産業システムに関する基礎調査」等実施</p>
--

# BULLETIN

## 『地域研究』第2号

特集  
新時代への挑戦  
—地域企業からの脱皮—



●平成14年度10月発行

目 次	
ごあいさつ.....	中西貞夫
特集 長岡大学地域研究センター 2001年シンポジウム 新時代への挑戦 —地域企業からの脱皮—	
●基調報告	
変貌する市場への挑戦	
—知らない会社が顧客や競争相手になる時代の企業経営—.....	早川博之
—厳しい新潟経済の先行き	
—大胆なシュミレーションが示す地域の未来像—.....	鯉江康正
—メーカー生き残りの作戦の秘訣を考える	
—制約理論(TOC)を使え—.....	原陽一郎
●パネルディスカッション	
地域企業の新時代への適合性を求めて.....	羽田一司、松原亨、原陽一郎、早川博之、鯉江康正、小田康治
論稿	
地域社会に支えられる産業の活力	
—地域イノベーション・システムをどのように構築するか—.....	原陽一郎
長岡圏域の社会経済の将来像—層進む外延化と過疎化—.....	鯉江康正
日本の科学技術政策における政策システムの発展と課題	
—新規重点政策領域における政策主体と政策手法に関する一考察—.....	廣田秀樹
業績管理会計の中小企業への適用可能性に関する一考察.....	小田康治
資料紹介	
創業期と大正期における北越製紙に関する資料.....	松本和明
オピニオン	
日本の金融政策論議と景気の方行.....	早川博之
センターコラム	
環日本海シンポジウム	
「東北アジア新時代 ライバルかパートナーか」を開催して	
地域を考える(3)—新聞投稿から—.....	児嶋俊郎、筋倉一彦
研究会要旨	
「わが社の経営戦略と業界の動向」.....	西澤和夫
「七里商店の経営戦略と将来展望」.....	七里貞雄
長岡大学地域研究センターご案内	
センター日誌	
長岡大学地域研究センター規程	
編集後記	

# センター日誌

2002年

10月29日 2002シンポジウム  
知識経済と企業・人材育成  
(於：ハイブ長岡、主催／当地域研究センター、後援／新潟県、長岡市、長岡商工会議所、(財)信濃川テクノポリス開発機構)

◆ 基調講演

長岡圏域の振興方向と戦略  
新潟県長岡地域振興事務所所長 大掛 幸夫氏  
指導型人材育成の限界  
—新しい意識改革手法コーチング—  
マックス・ゼン(有)取締役／

F M長岡パーソナリティ 丸山 結香氏

◆ シンポジウム

2002シンポジウム  
知識経済と企業・人材育成  
＜パネリスト＞

(株)東京ロストワックス工業  
代表取締役 井口 宏氏  
新潟県長岡地域振興事務所所長 大掛 幸夫氏  
マックス・ゼン(有)取締役／  
F M長岡パーソナリティ 丸山 結香氏  
長岡大学教授 原 陽一郎  
＜コーディネーター＞  
当地域研究センター運営委員長 鯉江 康正

11月6日 第123回センター運営委員会

12月18日 第124回センター運営委員会

2003年

1月15日 第125回センター運営委員会

2月3日 第35回研究会  
「酒づくりの現状と今後の方向」  
講師 新潟銘醸(株) 取締役 山下 進氏

2月4日 第36回研究会  
「三条品の強み、弱み」  
講師 三条金物卸商(協)  
理事長 菰澤喜一郎氏

第37回研究会  
「三条における工業の現状と課題」  
講師 (協)三条工業会  
副理事長 兼古 耕一氏

2月19日 第126回センター運営委員会

3月26日 第127回センター運営委員会

4月9日 第128回センター運営委員会

5月7日 第129回センター運営委員会

6月4日 第130回センター運営委員会

7月9日 第131回センター運営委員会

8月29日 第132回センター運営委員会

9月24日 第133回センター運営委員会

10月15日 第134回センター運営委員会

「経営革新情報交流会」

(財)信濃川テクノポリス開発機構と共催)

10月7日 第1回 講師 長岡大学教授 原 陽一郎  
(紹介文献)

小倉昌夫「小倉昌夫経営学」  
カルロス・ゴーン「ルネッサンス」

11月4日 第2回 講師 長岡大学講師 松本 和明  
(紹介文献)

松下幸之助「松下幸之助 夢を育てる 私の履歴書」

本田宗一郎「本田宗一郎 夢を力に 私の履歴書」

由井常彦・和田一夫「豊田喜一郎伝」

12月2日 第3回 講師 長岡大学助教授 鯉江 康正  
(紹介文献)

ジェームズ・C・コリンズ、ジュエリー・I・ポラス

「ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原」

ジェームズ・C・コリンズ

「ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則」

2004年

1月20日 第4回 講師 長岡大学講師 松本 和明  
(紹介文献)

内藤久寛(新日本石油創業者)「春風秋雨録」など

2月10日 第5回 講師 長岡大学助教授 鯉江 康正  
(紹介文献)

エリヤフ・ゴールドラット

「ザ・ゴール 企業の究極の目的とは何か」

エリヤフ・ゴールドラット

「ザ・ゴール2 思考プロセス」

エリヤフ・ゴールドラット

「チェンジ・ザ・ルール なぜ、出るはずの利益が出ないのか」

3月2日 第6回 講師 長岡大学教授 原 陽一郎  
(紹介文献)

後藤康治「強い工場」

藤本隆宏「能力構築戦争」

# 長岡大学地域研究センター規程

## (趣旨)

**第1条** この規程は、長岡大学学則第5条第2項の規定に基づき、長岡大学地域研究センター（以下「センター」という。）について、必要な事項を定める。

## (目的)

**第2条** センターは、長岡大学（以下「本学」という。）学内教育研究施設として、地域経済、経営問題を中心に、さらに幅広く、地域文化、生活、歴史等の諸分野にわたり、地域社会の科学的、実証的研究・調査を行うとともに、地域ニーズの把握とその教育内容への反映並びに本学のもつ知的蓄積の地域への開放を通じて「地域に開かれた大学」の実現を推進し、本学の研究、経営基盤をより堅固なものとするを目的とする。

## (事業)

**第3条** センターは、前条の目的を達成するために次の事業を行う。

- 一 地域にかかわる自主研究・調査および受託研究・調査
- 二 地域関連資料・データの整理
- 三 公開講座、セミナー、研究会の開催
- 四 診断活動および研修活動
- 五 「地域研究」の刊行、研究成果の公表
- 六 その他センターの目的達成のために必要な事業

## (自主研究・調査)

**第4条** 前条第1号に定める自主研究・調査を個人研究・調査と共同研究・調査に区分する。

- 2 個人研究・調査は、個人が地域にかかわる特定の研究事項につき、研究・調査するものとする。
- 3 共同研究・調査は、数人が地域にかかわる共通の研究事項について、各人の専門分野より共同して研究・調査するものとする。

## (経費)

**第5条** 自主研究・調査に係る必要経費はセンター予算から支出する。

- 2 自主研究・調査の成果は、個人研究・調査、共同研究・調査のいずれも文書をもって所長に報告しなければならない。

## (組織)

**第6条** センターに次の職員を置く。

- 一 所長
- 二 副所長
- 三 研究員
- 四 事務職員

- 2 所長は、本学学長とする。
- 3 副所長は、本学専任教員のうちから学長が選考し任命する。
- 4 研究員は、第3条に定める事業を遂行する意志のある本学専任教員とし、学長が委嘱する。
- 5 事務職員は、本学事務職員のうちから学長が任命する。
- 6 第1項第2号及び第3号に定める者の任期は2年とし、再任を妨げない。

## (研究協力者)

**第7条** 前条第1項に定める職員の他、センターに学外の者を研究協力者として置くことができる。

- 2 研究協力者については、別に定める。

## (所長・副所長)

**第8条** 所長は、センターの業務を総括し、副所長はこれを補佐する。

## (地域研究センター運営委員会)

**第9条** センターの運営に関する重要事項を審議するため、地域研究センター運営委員会（以下「委員会」という。）を置く。

- 2 委員会は、教授会によって選出された委員長と、委員長によって指名された委員若干名により構成する。

- 3 委員長及び委員の任期は2年とし、再任を妨げない。

(委員会の業務)

**第10条** 委員会は次の業務を行う。

- 一 各年度事業計画の策定及び予算原案の作成
- 二 研究員から提出された自主研究・調査のテーマと予算の査定
- 三 受託研究・調査のテーマと予算の査定
- 四 第3条第3号及び第4号に定める公開講座、研修活動等の企画及び推進
- 五 センターの施設・設備、資料等の整備及び管理
- 六 「地域研究」の刊行及び研究成果の公表
- 七 研究協力者の推薦
- 八 その他センター運営に必要な業務

(予算)

**第11条** センターの予算は次の収入による。

- 一 本学予算によって定められたセンター費
- 二 受託研究・調査、公開講座等の事業活動による収入
- 三 寄附金及びその他の収入

(会計処理)

**第12条** センターの会計処理については、別に定める。

(雑則)

**第13条** この規程に定めるもののほか、センターに関する必要事項については、学長が別に定める。

(事務)

**第14条** センターに関する事務は、総務課において処理する。

附 則

この規程は、平成13年4月1日から施行する。

## 編集後記

早いもので、2003年もあとわずかとなりました。1年1年があっという間に過ぎてしまい、昨年の今頃何があったのか思い出そうとしても思い出せない状況です。昨年の編集後記をみますと、以下のように世相を紹介しておりました。「スポーツ界では、ワールドカップでの決勝トーナメント進出、大リーグでの日本人の活躍など明るいニュースがあるものの、株価は相変わらず低水準であり、不良債権処理も一向に進まず、経済は停滞し失業は高水準に止まったままです。また、東京電力の不祥事、無許可農薬を使用した農産物の出荷と、新潟県に関係した記事も多く見られます。さらに、拉致問題等解決しなければならない国際問題も多くあります」と。今年はいかがでしょうか。スポーツ界では、バルセロナでの世界水泳で、北島康介選手の100m、200m平泳ぎにおける世界新での優勝、世界柔道での井上康生選手、田村亮子選手の優勝を始め、多くの選手の活躍で感動させられました。また、大リーグではイチロー選手や松井選手がそこそこの活躍を続けております。日本の野球界では、阪神タイガースの18年ぶりの優勝がビックニュースでしょうか。しかしながら、経済界は非常に厳しい状況にあり、構造改革は進まず、道路公団問題にいたっては、まるでガキのけんかのようなことが起こっております。さらに、毎日のように伝えられる、信じがたい殺人事件など、いったいこの国はどうなるのでしょうか。来年には、明るいニュースのみを伝えられることを望んでおります。

このような中、今年も原稿作成は非常に厳しいものとなりました。原稿が遅れ遅れ（ひとえに私の責任ですが）になりましたが、どうにかこうにか、長岡大学地域研究センター『地域研究』（第3号、通巻13号）を発行できることになりました。ひとえに地域研究センターを応援して下さったみなさまや、ややもすると怠けがちになる私を支えて下さった運営委員のメンバーのおかげであると感謝しております。とりわけ、本誌の発行のお手伝いを願った株式会社中央印刷の照井秀和氏には、バラバラに出てくる原稿や手直しにも快く対応して下さり、本学の職員と間違ふほど毎日のように地域研究センターに足を運んで下さったことに感謝しております。氏のご尽力が無ければ、本誌はこの時期に発行できなかったことを付け加えさせていただきます。

本号の特集は、昨年10月に行ったシンポジウム「知識経済と企業・人材育成」の内容を掲載しました。また、本号では特集2ということで、昨年度より文部科学省科学研究費補助金の交付を受けて続けております実証研究「大都市部と農村部における製造業の存立基盤特性と競争特性の比較研究」の中間報告をさせていただきます。また、従来から掲載してきた論稿、コラム、研究会報告、オピニオンを掲載することができました。このように、本号は従来よりもバラエティに富んだものになり、内容的には充実できたと自負しております。執筆に協力していただいた方々に、深く感謝いたします。

(長岡大学地域研究センター運営委員長 鯉江康正)