

長岡大学地域研究センター年報

地 域 研 究

特 集

地域間競争力と経営風土

—しづとい、地方の製造業が日本を変える—



長岡大学

ごあいさつ	原 陽一郎	1
特集 長岡大学地域研究センター 2003年シンポジウム 地域間競争力と経営風土		
ーしぶとい、地方の製造業が日本を変えるー		2
基調報告Ⅰ 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	4
基調報告Ⅱ 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		7
パネルディスカッション 地方の強みをどう活かすか		
..... 河田 博、山崎 隆、早川博之、兒嶋俊郎、高橋治道、 鯉江康正、原 陽一郎		20
論稿		
開発投資型新幹線による地域振興策の検討		
ー糸魚川地域を例としてー	鯉 江 康 正	33
廃棄物処理の有料化と需要管理		
.....	内 藤 敏 樹	49
長岡工業会の設立と活動		
ー昭和戦前期における長岡商工会議所の一側面ー	松 本 和 明	57
新生「南魚沼市」発展への一政策提言		
ーカントリーライフ指向時代の地域発展ー	廣 田 秀 樹	69
日本企業システムの定着とインセンティブ構図		
ー日本企業システムに見られる制度補完性ー	權 五 景	79
活動基準予算管理の再検討		
.....	三 木 僚 祐	91
オピニオン		
テロが無くなるのはいつかーアメリカ西海岸駆け足旅行記ー	早 川 博 之	103
センターコラム		
勝つ大学	栃 倉 一 彦	115
研究会報告		
「ベンチャー企業から見た長岡と東京の違い」 ーなぜ長岡に工場を建てたのかー		
株式会社フォトニクス 常勤監査役	柳 田 一千一	118
「企業システム開発の現状と課題」		
株式会社ジェイマック SI事業部第3システム部システム課長	石 橋 宏 之	127
センター日誌		137
長岡大学地域研究センターご案内		138
長岡大学地域研究センター規程		140
編集後記		142

ごあいさつ

長岡大学地域研究センター所長
本学学長 原 陽一郎

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、「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した。その内容については、本誌の特集をご覧ください。

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。また、これまでの当センターの研究員による研究から、新潟県内製造業の場合、技術力は高いが営業力が低いという結果が得られております。

そのような知見を踏まえて、変化に対応したマーケティングの考え方、活用法を第一線の経営者とりサーチマネージャーに経営のヒントを語って頂くシンポジウムを開催したいと考えております。そこで、本年度は「ビジネス成功の鍵を握るマーケティング力を語る」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。

長岡大学地域研究センター 2003年シンポジウム

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－

2003年10月28日



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
- 基調報告Ⅰ 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
- Ⅱ 都市部と農村部における経営風土の違いに関する分析
 - 調査概要 長岡大学産業経営学部教授 原 陽一郎
 - 金融面に関して 長岡大学産業経営学部教授 早 川 博 之
 - 雇用面に関して 長岡大学産業経営学部助教授 兒 嶋 俊 郎
 - 情報化に関して 長岡大学産業経営学部教授 高 橋 治 道
 - 企業支援策に関して 長岡大学産業経営学部助教授 鯉 江 康 正
- パネルディスカッション 地方の強みをどう活かすか
 - <パネリスト> (株)ホクギン経済研究所副所長 河 田 博氏
 - (株)長岡歯車製作所代表取締役 山 崎 隆氏
 - 長岡大学 早川博之、高橋治道、兒嶋俊郎、鯉江康正
 - <コーディネーター> 長岡大学産業経営学部教授 原 陽一郎

【開 会】

総司会

松 本 和 明

只今より、2003年度長岡大学地域研究センターシンポジウム『地域間競争力と経営風土』をはじめさせていただきます。開催に先立ちまして、本学学長で地域研究センターの所長でもあります中西貞夫から一言ごあいさつをさせていただきます。それではよろしくお願い致します。

【主催者ごあいさつ】

本学学長・当センター所長

中 西 貞 夫

本日は皆様大変お忙しい中に参加していただき、誠にありがとうございます。長岡大学地域研究センターは地域社会の発展に貢献するためのシンクタンクとして、時代の進展に適応した研究を進め地域と連携してその役割を果たしていきたいと考えております。

21世紀の世界は情報革命を主としたグローバル化による統一性が一層進んでいくと思われる反面、地域の個性や多様性が重要な課題になると思われております。国内におきましてもグローバル化への対応とともに地域独自の役割が非常に重要になってきていると思います。また、地域間競争も激化してきております。そうした中で、当地域研究センターは地域に根ざし、世界に開く長岡大学の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研究を進め、その成果を地域に提供してまいります。

シンポジウムのテーマにつきましては、その情勢に即して考えてまいりました。昨年度は「知識経済と企業・人材育成」をテーマにしたシンポジウムを開催致しました。本年度は、先程司会の方から紹介しましたように『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―』ということテーマにしてシンポジウムを開催することに致しました。大変簡単ではございますが、ここでご挨拶を終わりたいと思います。最後になりましたが、パネリストとして窮めてお忙しい中をホクギン経済研究所の河田さん、長岡歯車製作所の山崎さんにご出席いただきましたことをこの場から御礼を申し上げます。また、発足以来ご支援をいただいております新潟県、長岡市、長岡商工会議所等を始め地域の皆様に心から感謝を申し上げるとともに今後一層長岡大学、長岡大学地域研究センターに

対し、皆様方のご支援を賜りますよう心からお願いを申し上げます。ありがとうございました。

司会：どうもありがとうございました。それでは当地域研究センター運営委員長であります鯉江康正より、平成14年度文部科学省科学研究費補助研究「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」による助成を受けて行った研究「開業率・廃業率および雇用カバー率の地域間比較」を報告させていただきますと思います。それではお願い致します。

基 調 報 告 I

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

長岡大学の鯉江でございます。日頃は私ども地域研究センターの活動にご協力頂きましてありがとうございます。この場をもってお礼申し上げます。

最初に、私の方から、「開業率・廃業率および雇用カバー率の地域間比較」について報告させていただきます。地域間比較を行うということは、地域をどのように定義するかというのが重要になります。ここでは「図表1 地域区分の想定」を見ていただきたいのですが、農業と製造業の特化係数をもとに6つの地域区

分をしております。ここで、特化係数は、例えば農業について言いますと、全国の農業就業者の産業別構成比を分母にとり、各地域の農業就業者の産業別構成比を分子にとったときの比でございます。この比が1.0を超えていれば、その地域は農業に特化しているというわけです。ここでは、農業については、分母に全国の構成比と全国の市区のみの構成比を採用した特化係数を計算しております。

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

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

全国シェアによるi市区農業特化係数

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

全市区シェアによるi市区農業特化係数

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

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。

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

新潟県の20市の地域区分の結果は図表2のとおりです。ちなみに長岡、三条、柏崎、見附、村上、燕が中間部工業集積地域といわれる地域になります。農村部工業集積地域としては新発田、小千谷、加茂、十日町、栃尾、新井、五泉、白根が入ってきます。都市部工業非集積地域が新潟市であり、いわゆる大都市といわれるところです。さらに、上越市は中間部工業非集積地域となります。農村部工業非集積地域には新津、糸魚川、両津、豊栄の各市が位置づけられます。若干違うかなというところもありますが、おおむね合っている

のではないかなという印象は持っております。

続いて、分析対象となる開業率・廃業率および雇用カバー率の定義をしておきます。図表3をご覧ください。指定統計のなかに、事業所・企業統計調査というものがありまして、その平成8年から11年の開業事業所数割ることの平成8年の事業所数が開業率です。ここで、割る2.75をしているのは、平成8年調査が10月で平成11年調査が7月の関係で月数を考慮して年率に換算するためです。これに100を掛けてパーセント表示することによって開業率をあらわしています。廃

図表2 新潟県内20市の地域区分結果

地域区分	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
市町村名	(該当なし)	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	新津市 糸魚川市 両津市 豊栄市

図表3 開業率・廃業率および雇用カバー率の定義

<p>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。</p> <p>(1) 開業率・廃業率</p> $\text{開業率(年率換算)} = \frac{\text{平成8年～11年の開業事業所数}}{\text{平成8年の事業所数}} \div 2.75 \times 100 \quad (\%)$ $\text{廃業率(年率換算)} = \frac{\text{平成8年～11年の廃業事業所数}}{\text{平成8年の事業所数}} \div 2.75 \times 100 \quad (\%)$ <p>開・廃業率格差＝開業率－廃業率 (%)</p> <p>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月であるため、月数を考慮した年換算にするためである。</p> <p>(2) 雇用カバー率</p> <p>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。</p> <p>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</p> $\text{雇用カバー率} = \frac{\text{新設事業所従業者数} + \text{存続事業所の従業者増加数}}{\text{廃業事業所の従業者数}}$ <p>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</p> $\text{雇用カバー率} = \frac{\text{新設事業所の従業者数}}{\text{廃業事業所従業者数} + \text{存続事業所の従業者減少数}}$

業率も同様に年率換算で示しております。もう一つ重要な変数が雇用カバー率になりますが、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す。それは、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、若干定義が異なります。実際には、この期間はほとんどの地域で従業者数は減少しております。

図表4と図表5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整理したものです。

図表4の横軸は開業率でございます。製造業の地域区分別開業率を見ますと、工業集積地域のほうが製造業の開業率が高いと断定することは出来ないということがいえます。現実には工業集積地のほうが工業非集積地域よりも低くなっております。つまり製造業がたくさんある地域のほうが立地しやすいのかというと、必ずしもそういう結果になっていないというのが一つ特徴的なところですね。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しますと、都市部が高く農村部が低くなっております。これは一般的に言われている都市部のほうが開業・廃業が盛んであるということの裏づけになるかと思えます。

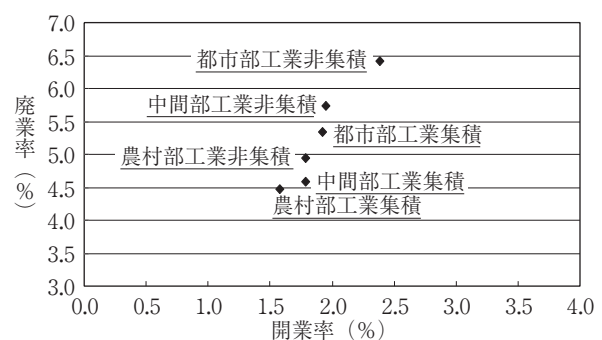
次に図表4を縦軸に沿って見ていただきたいと思います。縦軸は廃業率を表しております、上へ行けば行くほど廃業率が高いということになります。それぞれ都市部、中間部、農村部ごとに分けていただいて工業集積地域、工業非集積地域の製造業の廃業率を比較していただくと、明らかに工業集積地域のほうが廃業率が低い結果になっています。たとえば長岡などが入っている中間部工業集積地域を縦に見ていくと、4.6%となっております。しかし中間部工業非集積地域での製造業の廃業率を見ると5.7%です。先ほど工業集積地域のほうが開業率は低いということを述べましたが、廃業率はあきらかに少ないというのが調査した結果です。また工業集積地域、工業非集積地域ごとに廃業率を比較しますと、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と言えます。

図表5は横軸に開・廃業率格差、縦軸に雇用カバー率をとったものです。したがって右上に行けば行くほど雇用カバー率および開・廃業率格差が順調な地域であるということです。ただ残念ながらこの期間の開廃業率格差はすべての地域でマイナスですので、ゼロに近いマイナスが少なかったということになるわけです。製造業の地域区分別開・廃業率格差と雇用カバー

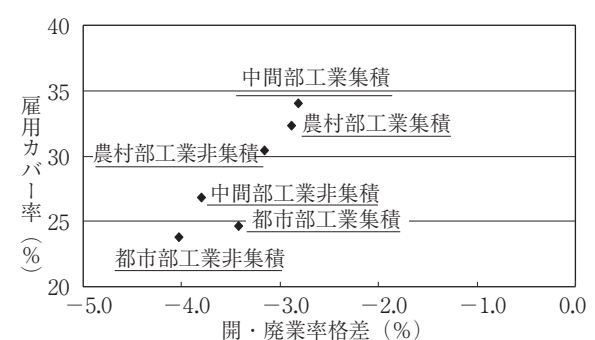
率を見ますと、中間部工業集積地域および農村部工業集積地域が相対的に良好な結果が得られているといえます。つまり中間部工業集積地域および農村部工業集積地域については製造業は比較的がんばっているのだということです。これに対して縦軸だけ見ていただくと都市部工業非集積地域および都市部工業集積地域という都市部では製造業の再雇用が非常に難しい状況になっているということが言えます。実際、都市部工業非集積地や都市部工業集積地域の雇用カバー率は25%を下回っております。つまり1人の人が職を失うと再雇用されるのは4人に1人ぐらいであると、トータルで、マクロで見るとそういうことが言えます。都市部の製造業は非常に厳しい状況にあるということが言えます。これに対して、農村部および中間部工業集積地域での雇用カバー率が相対的に高い結果となっております。このことは明言できないのですが、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ると思っております。これらについては今後の課題であるとともに今日紹介するアンケートの中からもいくつかそれらしいような結果が見られております。

このような状況にあるということを念頭において、「都市部と農村部における経営風土の違いに関する分析」結果の報告を、原から順次お願いしたいと思えます。では原先生の方からお願いします。

図表4 地域区分別開業率と廃業率の関係（製造業）



図表5 地域区分別開・廃業率格差と雇用カバー率の関係（製造業）



基 調 報 告 Ⅱ

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
長岡大学助教授 兒嶋 俊郎
長岡大学助教授 鯉江 康正

長岡大学教授 早川 博之
長岡大学教授 高橋 治道

1. アンケート調査の概要

長岡大学の原でございます。私からは調査の概要を報告させていただきます。先ほど鯉江からご報告しましたように、6つの地域区分をもとにアンケート調査をやってみようという事に致しました。区分は市町村の区分でありますから、市町村を前提にしてアンケートをやるということで、全国すべての市町村3240の商工担当の方にアンケート調査票お送りしたその結果を分析したものです。

アンケートの内容は、大きく8つございます。1が回答者について。2が地域内の中小製造企業の一般的な特徴についていくつか聞いております。3が地域内

の製造業全般の最近の景気動向について。4が地域内の中小製造企業と金融機関の関係について。5が地域内の雇用の状況。6が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。7が地域内の中小製造業に対する支援策。最後は自由記述欄となっております。時期は2月中旬に発送し3月中旬に回収し、その結果を分析したわけです。

図表1.1は地域区分別回収率をまとめたものですが、全国の約30%の市町村から回答がありました。しかしその中身を見てみると、市区の回収が41%、町村からは30%を切る状況です。市区に関しては40%を超え、かなり高い回収率だと思っております。実際には回答

図表1.1 地域区分別の回収数、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

の数が町村の農村部の工業集積・非集積地域の数に圧倒的に多いわけです。ですから統計的に分析をするときにこの数のアンバランスを注意する必要があるということになります。

図表1.2はそれぞれの区分ごとに製造業の出荷額の全国比をとってありますが、予想されるように市区部の工業集積地域の比率が一番高いわけでありまして、50%を占めています。それから工業非集積地域の市区部については製造業の出荷額が約27%ということで、市区部で製造業の出荷額の77%を占めているということがわかります。町村部では工業集積地域が約22%。工業非集積地域が2%弱ということで、圧倒的に市区部に工業が集中している。以下、製造業の動向について私からは市区部からの回答を中心にご説明をしたいと思います。

まず全体の景気動向についてですが、地域によって大きな差があるという事ではありませんが、しいて言えば中間部の工業集積地域は、例えば長岡もそうありますが、景気の悪さを軽く感じている地域のようにあります。これに対して、中間部、農村部の非集積地域がかなり景気の悪さを強く感じている地域のようにあります。それから来期についての売上げの見通しについても同じ傾向があります。集積地域の方が少し景況感の良いようで、非集積地域では来期以降も厳しく見ている傾向があります。さらに、製品の単価についても、工業非集積地域の方が値下がりが見られているようです。総じていいますと資金繰りもそうですが中間部の工業非集積地域は他の地域に比べるとかなり悪く感じているようです。

次に経営努力についてであります。それとは裏腹の関係があるのですが、従業員の削減については都市部の工業集積地域が少ないという傾向があります。賃金の切り下げについては、農村部の方が切り下げが大きい傾向にあるということです。全体として見たときに、工業非集積地域では経営努力が少し甘いという傾向があるようです。

次に金融機関との関係であります。これについては、後で早川から詳しくお話がございますので飛ばさせていただきます。

続いて、開業・廃業についても先ほどの鯉江の話と符合するような感じがあります。都市部の工業集積地域では例えば開業が比較的多いような感じがしております。開業の減少については少ないということです。ですから裏返しすると、比較的开業しやすい、そういうよう

な傾向があります。廃業については農村部工業非集積地域が他の地域よりも少ない傾向が読み取れるということで、先ほどの鯉江の分析ともやや符合するという感じであります。それから倒産などについても都市部、中間部、農村部の工業非集積地域では倒産が比較的多いようであります。もちろん廃業については自主廃業もありますので倒産ばかりではないのですが、倒産ということに関してはやや工業非集積地域に多い傾向があるというふうな感じでございます。

続いて、企業間の関係についてのまとめですが、中核企業を中心とする階層的下請構造というのは中間部工業集積地域に多く見られる傾向があります。それから農村部工業非集積地域はそういうような親子的な関係が薄いようであります。他の大手企業といったところとの連携については、農村部工業非集積地域では非常に薄い、あまり活発でないという傾向が見られます。それから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ということです。そしてその裏返しとしてオンリーワンとかナンバーワンというタイプの企業は農村部にはあまりありません。

強み弱みについては行政担当者が見てということですが、都市部工業集積地域、中間部工業集積地域等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りますし、農村部については競争上の強みはないというような回答をしておられます。それから例えば物価が安いといったことも必ずしもプラスであると見ていないようです。農村部は一般的に製造業にとって不利であるという回答が多かったわけですが、必ずしもそうではないのかなとも思っております。そこから先はいろいろ突っ込んだ分析をするために第2、第3のアンケートを実施いたしますが、企業の経営者の方々を対象に行ってみたいと思っております。第1章は以上の通りでございます。

2. 中小製造業と金融機関の関係

早川でございます。私が担当しましたのは中小製造業と金融機関との取引関係についてでございます。ここで言う金融機関は、金融機関といっても証券会社等ではなくて、いわゆる預金を扱える銀行といいますが、信金、信組さん等までを含めた預金取扱銀行というふうに考えていただきたいと思います。それとの取引関係が、大都市部と農村部では違いがあって、製造業の経営基盤として何か大きな影響を与えているかどうか

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。

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

か、ということを知りたいということでアンケートをしたわけでございます。聞いた内容は、まずその地域の企業の中で都市銀行をメインとしているところが何社ぐらいあるか、地方銀行をメインとしているところが何社ぐらいあるか、あるいは信金、信組がどれぐらいかということです。図表2.1と図表2.2をご覧ください。例えば、地域区分1の都市部工業集積地域では、回答を頂いた136機関のうち43機関が、都市銀行をメインにしていると答えています。そしてそのシェア（対象企業数全体で都市銀行をメインにしている企業数を割ったもの）については、43機関中、37機関が40%以下と推定しているということが示されています。図表2.2のシェアは融資シェアではありません。

いづれにしても、この結果を見ますと、日本における製造業のメイン銀行としては、都市銀行ではなくて地方銀行あるいは信金、信組が圧倒的な役割を果たしていることがわかります。日本全体で会社と呼ばれるのが250万社ぐらいあると思いますが、上場しているのはせいぜい3000前後です。したがってこの大半が中小といわれるところ。その主たるメイン銀行とい

うのは都市銀行ではなくて、地方銀行であり信金、信組であるということでございます。したがって額からいうと都市銀行の融資シェアというのは非常に大きなものを持っていますけれども、細かな経営指導など都市銀行では考えられない濃密な金融関係というものを基準にすれば、日本企業の大半は、都市銀行ではない中小金融機関によって支えられているわけでございます。さらにいえば日本の経済そのものの基盤が、こういう中小金融機関のよって支えられているということがいえるわけでございます。ではその地方と都市の間で大きな違いがあるかということ、明快ではなく、このアンケート調査だけではこれといった特徴的なことがまだ読み取れないわけでございます。このアンケートというのは、お答えをいただいたのが役所の方々でございます。直接の企業の方ではございませんので、そういった限界もありますけれども、それにしてもまだ決定的な特徴がない、読み取れないと言えます。ただ私もかつて銀行員でございましたので、こんなシェアだろうなと思うような常識的なところに落ち着いておりまして、逆に言えば都市銀行というのは量的にはたいへん大きな役割を果たしているかもしれません

が、中小を含めた企業を支えていくという面からは、まだまだその役割は限界的だということがいえるのだろうと思います。

続きまして2番目に私どもが聞いたのは、今話題の貸し渋り、貸し剥がしの現状でございます。これは数字は載せていませんが、これもだいたい予想された通りといいますか、あるいは予想以上というべきか良く分かりませんが、各地域を通じて貸し渋りが大幅に増加、やや増加を加えますと、低い地域でも52～53%、高い地域では70%近い数字になっておりまして、やはり新聞報道あるいはいろんな形で報道されているような貸し渋り、貸し剥がしの実態が、ある程度浮き彫りになってきているのではないかと思います。

3番目に質問したのは「これからあなた方は金融機関に何を期待しますか」ということで、5項目について伺いました。無担保・無保証融資を充実して欲しいかどうかが第1番目で、これは具体的には、貸し出しを充実すべきかどうかということですね。それから2番目が経営指導をして欲しいかどうか。3番目が顧客紹介機能を充実して欲しいかどうか。それから4番目が債務流動化業務をもっとちゃんとやって欲しいかどうか。5番目が今後金融機関に対して期待するかどうか。「期待しません」というのから「大いに期待します」というところで聞いたわけでございます。

最初の無担保・無保証融資について見ますと、これは図表2.3にまとめてありますので見ていただきたいと思います。地域によってはすべての機関が無担保・無保証融資を充実して欲しいとなっているわけです。経営指導になりますと、ガタンと落ちてまして2割前後です。高いところでも4割強です。それから顧客紹介につきましては5割程度から2割程度、債権流動化も似たようなもので、2割から5割程度の期待となっている

ます。今後期待するかどうかとなると、あまり期待が強くはないとおっしゃる方は5割程度、低いところで25%、それぞれ高いところは60、70%となっているわけでございます。

今ここで面白いといっちは怒られるかもしれませんが、一つ特徴的が出ています。いわゆる地方の金融機関の経営戦略というのは地元企業密着でございます。地元密着の中身は、今年初めから私もいくつか地方の金融機関さんにヒアリングをいたしまして、内容を聞いたわけですが、一言で言えば「運命共同体です」と言っているわけです。運命共同体というのはわかりやすくいえば、都市ならばさっさとつぶしてしまうけれども、田舎ならば最後の最後まで付き合ってお金を貸しますということです。最後は共に討ち死にします、ということだと思うのですよね。それが廃業率が農村部工業非集積地域で低いという事実と若干関係があるのだらうと思います。けれどもこのアンケートから出てくる姿というのは、銀行に期待しているのは無担保・無保証融資でお金を貸してください、経営指導とか顧客紹介とかはやって欲しいけれども、銀行が思いつめているほどたいして期待は強くないということでございます。私自身が地域密着型の銀行にいたわけではございませんので、私が言うと悪口みたいで恐縮ですけれど、地方の銀行が思いつめているほど、地方のお客さんはあなたがたの指導に期待していませんということです。期待しているのは無担保・無保証融資ですよということではないかと思います。これは断定できるほどのデータではございませんので、断定しては問題がありますけれども、銀行側の思いとお客様の方々の思いにはやや違いがあるように思います。あるいはミスマッチであると思います。もちろんその原因が何かについてまでは、このアンケートでは分かりま

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

せんが、たぶん一つ浮かび上がってくる姿としては、要するに経営指導をするにしたらなかなか難しいわけで、銀行員がそういういろんなことが出来るとは私自身思えませんし、それから顧客紹介といっても場所によってはずいぶん違うということです。したがって相対的にそういうものへの期待が低いということは言えると思いますけれども、反面一度失敗すると二度と立ち直れないような個人保証までつけた融資のあり方ということについては、相当反省を求めている数字が出ているのではないかと思います。もちろん銀行がすべて悪いのかというと、私は必ずしもそうではなくて、非合理的というか非市場的な濃密な人間関係であるとか、やや透明性の低い取引関係から、今後はキャッシュフローとか会社の財務内容とか、経営力とか技術力といった客観的な手法をもとにした融資関係、取引関係というものが、構築されなければならないのではないかとことを物語っているのではないかと思います。それと同時に銀行側からすれば、会社の財務内容をちゃんと良くしてくださいよ、儲かったらいつの間にやら、社長さんの個人勘定に利益が振り替えられているというのがよく言われますけど、仮にそれが現実だとすれば、それはやめてもらいたいということだと思います。会社の内容を良くしてもらいたい、会社の中にお金を残していつてもらいたい、それで会社の財務内容がよければ銀行はそういうものを理由にして融資します、担保もいりません、それから社長さんの個人保証もいりませんということが言えるのだらうと思います。このわずかなアンケートからも、今までの非科学的といいますが、非市場的な金融取引関係から、

合理的なものを基準にした金融関係に移行していく芽が、少しずつ見えているのではないかと私は思った次第であります。まだ時間があれば若干追加したいこともございますけれども、とりあえず時間がまいりましたので、これだけにしたいと思います。

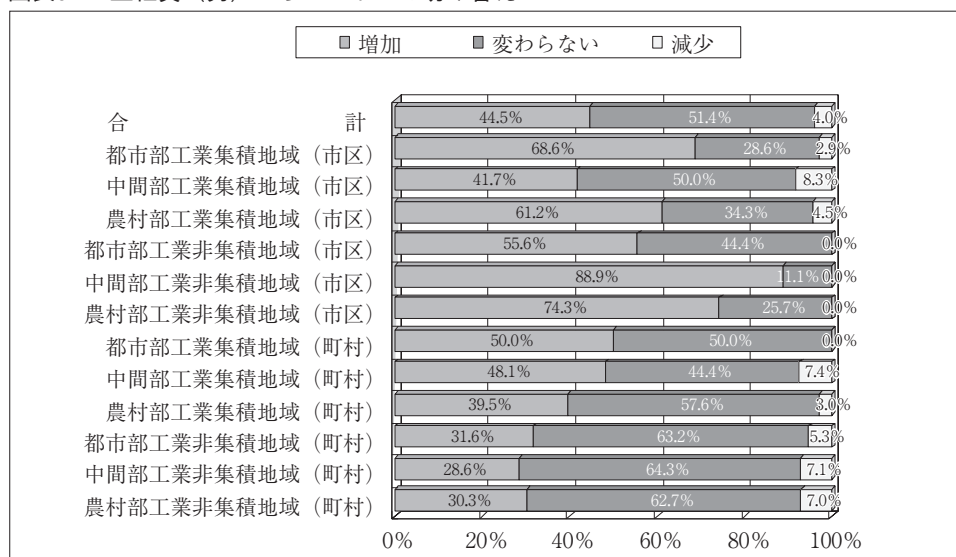
3. 地域間の雇用特性

児嶋と申します。続けて報告させていただきます。私が担当いたしましたのは雇用の問題でございます。私の場合は市区部と町村部で際立った違いがありましたので、それを中心に報告させていただきたいと思えます。市区部と町村部では基礎的な条件が違いますので違って当たり前ということもありますが、それについて報告させていただいて、のちほど市区部の中の6つの区分についても若干補足説明をさせていただければと思います。

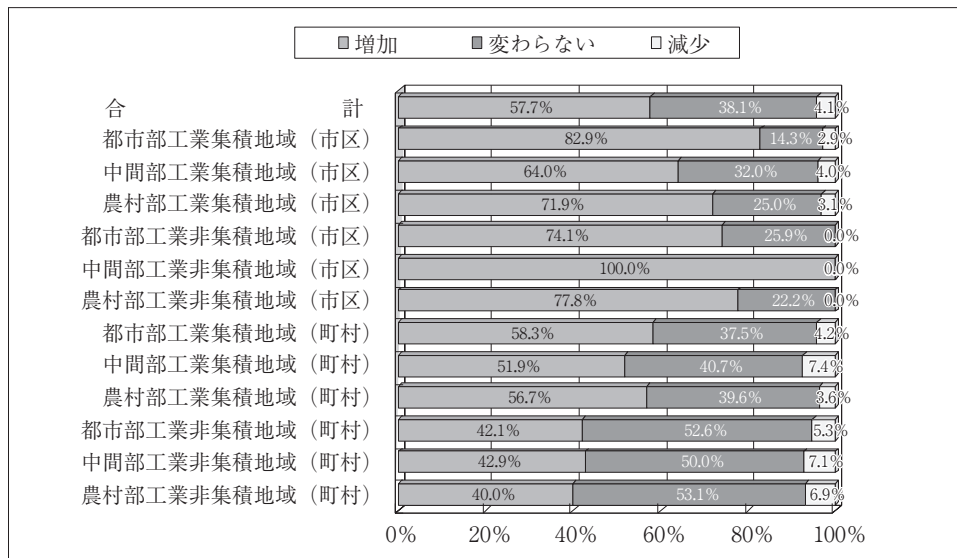
まず地域間の雇用の違いですが、人手が余っているかどうかについて言えば、これはもう全体的に圧倒的に人手が余っているという意見が強いわけです。それから賃金水準の動向について聞いておりますが、これも60%以上が減ったと答えています。増えていると答えているところはほとんどありません。実は聞いた結果全体を通していえることなのですが、市区部と町村部では市区部のほうが人手が余っている、賃金も減る傾向が強いという傾向が出ております。全体的に市区部のほうが悪い傾向が出ているというのが今回の調査の結果です。

図表3.1および図表3.2をご覧ください。正社員からパート、アルバイトへの雇用形態の切り下げの状況を

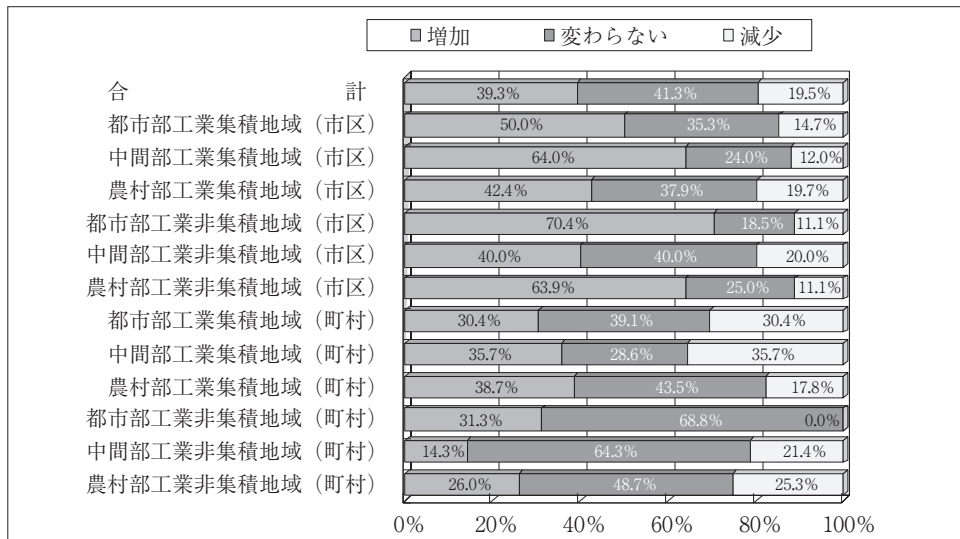
図表3.1 正社員（男）からパートへの切り替え



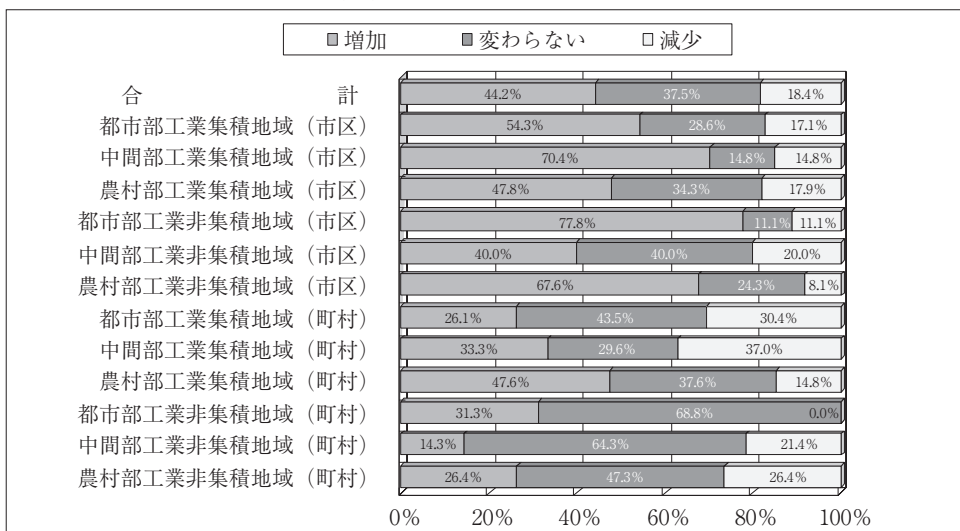
図表3.2 正社員（女）からパートへの切り替え



図表3.3 パート・アルバイト（男）の雇用



図表3.4 パート・アルバイト（女）の雇用



示しております。これはあくまでも行政担当者に聞いた結果ですので、これが即実態とは限りませんのでその点はやや不正確なところはありますけれども、男性女性とも正社員からパートへの切り下げが目立っております。この中で特徴的なのは女性の方がかなり身分の切り下げ、切替が強く現れているということです。この男性と女性の差ですが23ポイントあります。したがってこの間の雇用情勢の悪化のしわ寄せが女性の方にいっているということがはっきりしているのではないかと思います。それに関連してパート、アルバイトの雇用情勢も聞いています。けれどもこちらの方は若干増加しているというのがありますし、変わらないというのがあります。図表3.3および図表3.4を見ていただければ分かりますが、地域によって相当ばらつきがあります。

以上、雇用の過剰感、賃金、それから雇用の形態について見てきたわけですが、このいずれにしても先ほど申し上げましたように、市区部のほうが町村部よりも状況が悪いという結果が出ております。次に研修生、技術実習生を含んだ外国人への置き換えについてみたいと思います。ここではやや違う傾向が出ています。全体的な動向は約23%が増加、あまり変わらないが62%、減少したものが15%ということですので、外国人への置き換えは若干増える傾向にあると見えるわけですが。ここでの特徴というのは町村部と市区部の間で明確な違いがないということです。あえて言えば工業集積地域でわりに増える傾向があるというふうに見ることができます。都市部であれ農村部であれ工業集積地でわりにのびる傾向があるように思われます。この点について若干補足しますと、外国人、外国人研修生を多く需要する企業というのはもちろん大きなところもありますが、農村部に点在する中小の会社も、とにかく地元で人手がないので例えば研修生などを入れたいというのがかなり需要として以前からあるわけです。したがって農村部であるか都市部であるかを問わずに、製造業を中心に根強い需要があるというのが反映しているのではないかと思います。

最後に中高卒業生の就職率、現在ではほとんど高校卒業生と言って良いかと思いますが、これは明らかに市区部のほうが町村部より悪いという傾向が出ています。以上をまとめますと、全体的に雇用の状況は市区部と町村部では、市区部のほうが悪く出てはおります。ただ、もともとの条件がどうであったかというものも考えてみなければなりません。もともと市区部のほう

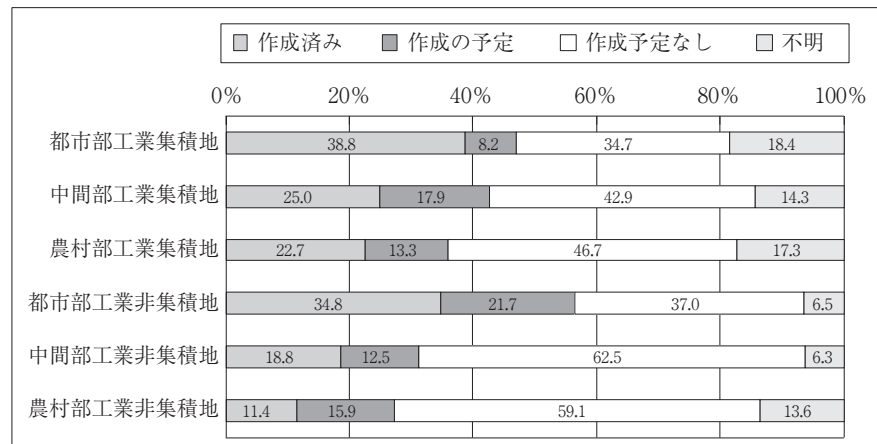
が雇用力があつたために、過剰感が出ていることがあるかもしれません。これは今後の検討を待たなければなりません。それから雇用形態の切り替え、切り下げについては、これは明確な形で出ております。これは先ごろ発表されました平成14年度就業構造基本調査でも非正規雇用がこの間急激な勢いで増えているということが指摘されておりますけれども、私どもの調査にもその傾向がはっきり表れていると思います。その場合男性よりも女性の方が、非正規の雇用形態の伸びが大きいということが全国調査でも出ているわけですが、私どものところでもそれが確認されているということでございます。それから外国人の置き換えは、工業集積地域には根強い需要があると考えられます。このように見てまいりますと、全体的に雇用の過剰感が強まり賃金水準が下がっていくなかで、雇用形態の切り下げが進み特に女性にしわ寄せがいきながら雇用形態の切り下げが進み、そしてまた外国人労働者への置き換えが、一部で進んでいるという状況があるのではないかと思います。6つの区分についてはのちほど補わせていただきます。

4. 企業データベースの作成

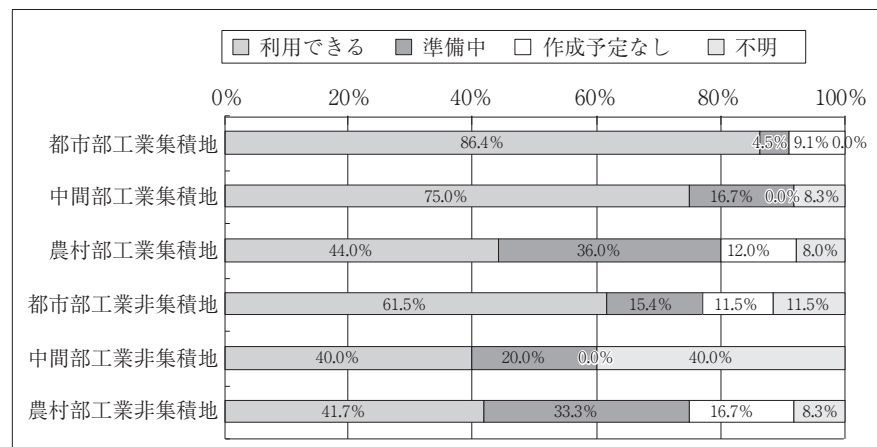
長岡大学の高橋です。よろしくお願い致します。私のほうは企業データベースの作成ということで報告させていただきます。このアンケートに企業データベースの作成という項目を付け加えたのは今年の2月、3月にかけてまして東大阪地区と大田区などの工場見学をした際に、どちらの地区でもこういった企業データベースというものがかなりがっちり出来ておりました。そこで、全国ではどうなのかということで今回アンケートをとってみることにしました。

その結果いろんな違いが出てきたのですが、まずデータベースの作成状況について図表4.1をご覧くださいと思います。一番高いのは都市部工業集積地域となっており、作成済みというのが約4割近くです。しかし、それに作成の予定を付け加えますとだいぶ状況は変わってきます。例えば都市部工業集積地が作成済みと作成の予定をあわせると約47%なのに対して、都市部工業非集積地域が約56%となっています。将来的に見た場合には、都市部工業非集積地域のほうがデータベースの作成が進むような感じがこのアンケートから伺えます。次に中間部および農村部は、都市部に比べますと工業集積地域、工業非集積地域どちらの場合もあまり進んでないという状況が読み取れ

図表4.1 データベース作成状況



図表4.2 インターネットからのデータベース利用

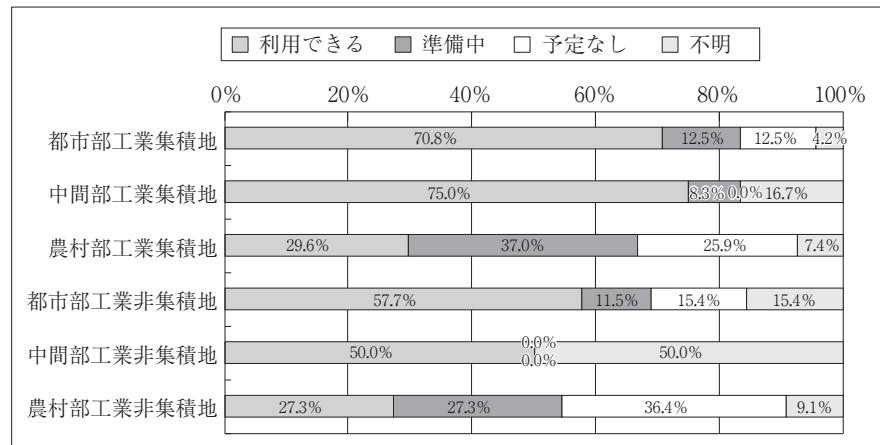


と思います。中間部工業非集積地域は「作成予定なし」というところが62.5%と以上に高くなっているのですが、これについてはアンケートの回答数が他の地域に比べて少ないことから母数に相当左右された結果であると考えられます。農村部工業集積地域、非集積地域では、両者とも作成の予定がないというのが都市部、中間部に比べて高いというのが見えて取れると思います。農村部工業集積地域で46.7%、工業非集積地域で59.1%ということで、これについてはなんでだろうと見てみたのですが、このアンケートの中で一つだけ手がかりになると思われましたのが、企業間ネットワークの強化とIT化の支援です。企業間ネットワークの強化について「少ない」「ほとんどない」というのが都市部に比べますと農村部の方が高い。IT化の支援についても、「少ない」「ほとんどない」というのがやはり高くなっています。農村部については、工業集積地域、工業非集積地域両者とも地域性が何かでているのではないかと感じています。国内でのインター

ネットの普及の度合、インフラの普及の度合が左右しているのかと感じているところですが、この辺のことについては今後より研究を深めないといけないと思っています。

次にインターネットからのデータベースの利用についてですが、データベースはあるのだけれどもそれを実際どう活用するかということでのアンケートの結果が図表4.2になっております。データベースを「作成済み」、「作成の予定」と答えた地域でインターネットからのデータベース利用はどうなっているかということを知ることができます。データベース作成と同じように都市部工業集積地が他の地域に比べて利用の割合が抜きん出ていますし、その次に都市部工業非集積地域が続いています。しかし、準備中を加えますとこの地域でもだいたい80から90%になりますので、将来的にはどの地域も同じような比率になってくるのではないかと見てとれます。なおこの図でも中間部工業非集積地域は「利用できる」「準備中」を加えても60%と

図表4.3 製品名や技術分野をキーワードとする検索



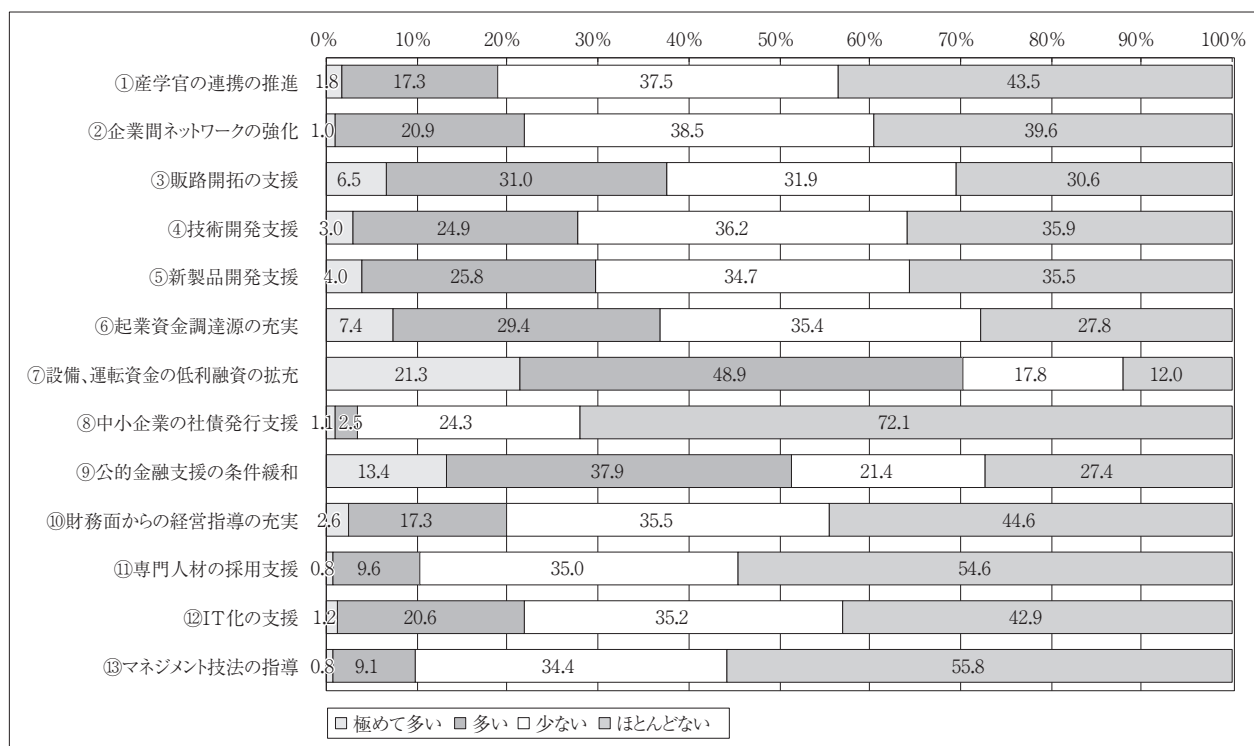
ということで、やはり他の地域に比べて20%近く落ちているわけですが、先ほど言いましたように回答数の関係でこうなったのではないかと考えております。次に、インターネットから検索できるようになったとしても簡単に検索できるものなのか、自分が探したい企業あるいは製品を作ってくれる企業が簡単に検索できるようになっているかというのは、データベースとしての価値が発揮できるかどうかにかかわってきます。そこで、図表4.3をご覧ください。製品名や技術分野などをキーワードとして検索できるかどうかについて、データベースをすでに「作成中」あるいは「計画中」というところに答えてもらったのですが、都市部工業集積地域では70.8%ということで約7割、中間部工業集積地においても同じように約7割の地域がキーワード検索できるデータベースをもっていることが分かるかと思います。それに対して農村部工業集積地域、工業非集積地域ではまだ改良の余地があるということはこの結果は表しているのではないかと感じております。中間部につきましては「利用できる」が50%、「不明」が50%、「準備中」と「予定なし」が0%で、先ほども言いましたようにアンケート数の関係からこうなっておりまして、この地域に関しては少し不正確な結果を示しているのではないかと感じております。アンケート結果を通しての感想ですが、農村部の工業集積地、工業非集積地では、インターネット、データベースの利用、キーワード検索の機能を持った情報検索システムを作っていく余地があるのではないかと感じております。

5. 企業支援に関する各自治体の要望

再び私鯉江が話をさせていただきます。ここでは、

企業支援に関する各自治体の要望について、アンケート結果を報告させていただきます。この章ではすべての市町村を対象に結果を整理しています。つまり市と区と町村を合わせて最初に申しました6区分にしているということです。では図表5.1をご覧くださいなのですが、上から①の産学官の連携の推進とありますが、要望が「極めて多い」というのが一番左側です。その隣が要望が「多い」と回答している自治体です。この二つの割合を加えてアンケートの結果を整理したいと思っております。もっとも要望が多いのは⑦の設備、運転資金の低利融資の拡充で、先ほど早川の方も言っていたと思いますが資金の融資です。全自治体の70.2%の方がこの要望が「極めて多い」、ないしは「多い」と回答しているということです。続いてどういう要望が多いのかというと⑨の公的金融支援の条件緩和が全体の51.3%が「多い」というふうに回答しております。この要望は既存企業を対象とした金融支援でありますから資金繰りの厳しさが表れているのだらうということがはっきり言えると思います。それから他の支援策で比較的要望が多いのは、③の販路開拓の支援というのが37.5%で、⑥の起業資金調達源の充実というのがあげられます。これらが比較的多いところです。販路拡大というのは明らかに販売促進策であって、物が売れないことに企業が頭を悩ましている様子がうかがえます。それから起業支援というのは要望としては第4位なのですが、新設事業所よりも圧倒的に既存事業所が多いわけですので、このことを考えますと潜在的起業家はかなり存在しているのではないかと、こういう要望がかなり上げられているというのはなんらかの形で新たなビジネスにチャレンジしていきたいと考えている方もかなりいるのだということがうかがえるか

図表5.1 中小・中堅製造企業からの支援策の要望

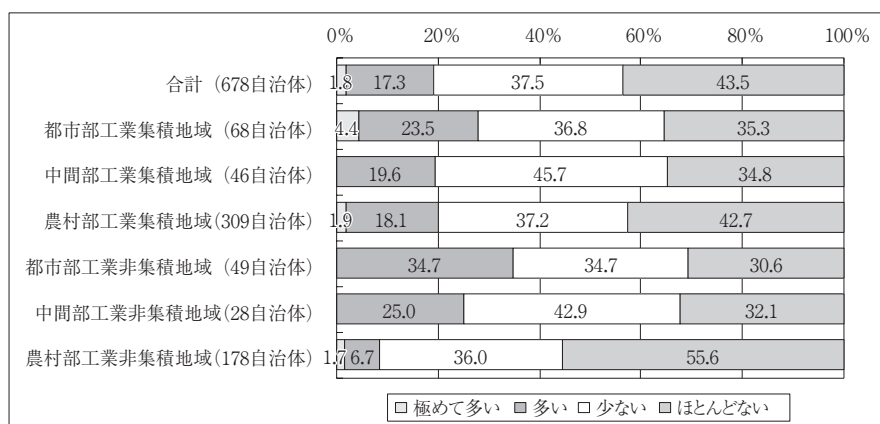


と思います。これに対しまして技術支援に対する要望は相対的に低く出ております。具体的にいいますと⑤の新製品開発支援で29.8%くらいしか要望がありません。要望が多いと回答している自治体が少ないということです。④の技術開発支援、②の企業間ネットワークの強化についても20%台になっております。また、各地域で積極的に行われている①の産学官の連携の推進にいたっては19.1%の自治体の方が要望が「多い」、あるいは「きわめて多い」と回答しているに過ぎません。つまり5つの自治体のうち1つがそういった要望が寄せられていると回答しているということです。さらに製品開発とは別の企業支援策は総じて要望が少なく、先ほど高橋が申しました⑫のIT化の支援21.8%、⑩の財務面からの経営指導の充実19.9%、⑪の専門人材の採用支援10.4%、⑬のマネジメント技法の指導9.9%ということで、これらの経営に対する技術支援の要望が非常に低くなっております。少し厳しい話をすれば長岡大学のような経営経済系の大学はいらないのかなというのが実際のアンケートの結果でして、ちょっと困っているところでございます。経営技術支援というのはどうも売上に直結しないしお金をもらえるわけでもないことが要望が少ない理由のような気がしております。

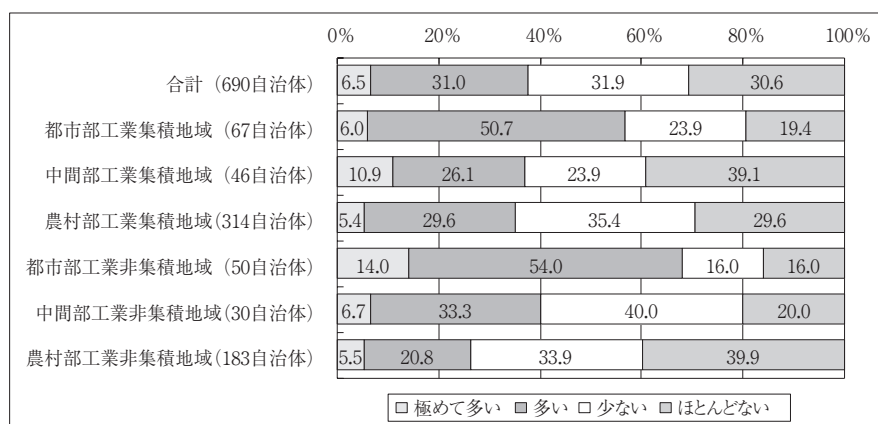
次に、個別支援策の地域別要望比較ということで、

各支援策への地域区分別要望度合の地域間パターンがどうなっているかを見るために相関係数を計算して、支援策をグループ分けすることをしました。その結果、全部で6つのグループに分けることが出来ました。1つが技術支援のグループ、2つめが販路開拓支援、3つめが企業資金支援、4つめが運転資金支援、5つめが経営技術支援、6つめが公的金融支援です。まず技術支援ですが、技術支援項目としては、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、新製品開発支援とIT化の支援が含まれます。要望の多い少ないはありますが、地域間でのパターンを見ていただくと非常に似ているということです。だから相関係数が高いということになるわけです。これらのグループをまとめて技術支援と考えます。これらはパターンが似ているものですから一つを例にとればいいわけで、図表5.2の産学官の連携の推進を例にとりますと、これらの支援策に関する要望というのは都市部で多く、農村部工業非集積地域の要望が非常に少ないというのがここでの特徴です。このアンケートの中で別途、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いう質問をしています、その結果は都市部工業非集積地域、都市部工業集積地域及び中間部工業集積地域が有利と答えています。これで見ると都市部は確かに有利でそれを利用している可能性があるといえ

図表5.2 産学官の連携の推進



図表5.3 販路開拓の支援

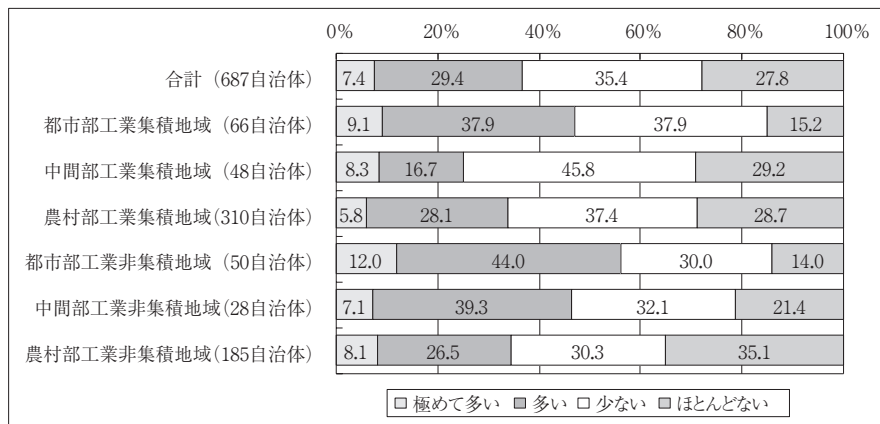


ます。中間部工業非集積地域については地域全体としては必ずしもそういう結果は出ていませんが、個別にデータを見ると産学連携の要望は少ないのですが大学等が近くにある所ほど、産学連携要望が高いという傾向が見られます。つまり全体としては中間部工業集積地域には大学等はあまりたくさんありませんので要望としては少なく出ていますけれども、その中でも大学等が近くにある地域、例えば長岡のような地域についていえば産学連携要望が高いということになっています。つまりどういうことかといいますと実績として連携が図られている地域ほど要望も高い。自治体とか自治体に準じる、たとえばこちらで言えば長岡商工会議所だとか信濃川テクノポリス開発機構ですとかそういうところがいろんな支援策を講じます。現実には支援策が講じられているところほどそれに対する要望も出ている。つまり支援してないところはそんな要望さえもでないというのが現実だということです。ですから自治体の方はどんどん支援していただきたいということがいえるかと思います。

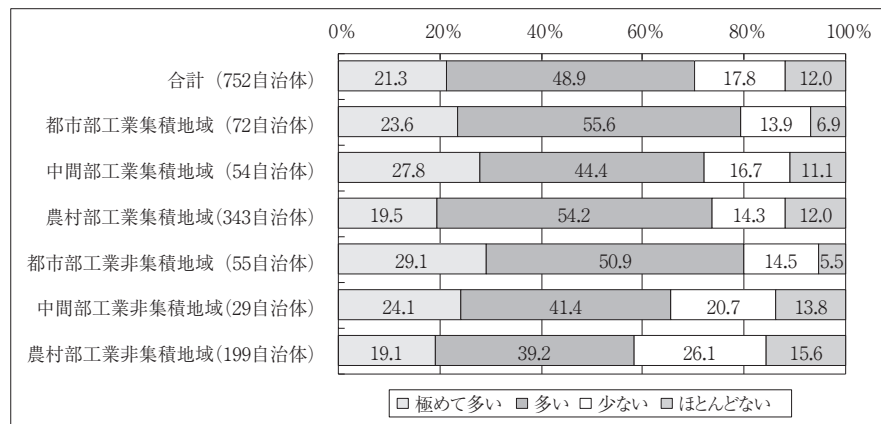
2つ目は、販路開拓支援でございます。図表5.3を見ていただきたいと思います。都市部工業非集積地域と都市部工業集積地域の要望が非常に高くなっております。都市部のこの2地域については全国展開している企業割合が少なくて自地域や周辺地域との結びつきが強く、販路が限定されているという特徴があります。これについては原が最初に述べた通りでございます。このことが支援策を要望する結果として現れている可能性があるのではないかとということが一ついえます。それに対して農村部工業集積地域などは日本全国を対象としている企業が多い結果となっております。私の印象からは少し違うような気もしますが、調査結果としては都市部とは逆になっております。さらに大手企業の系列、下請企業が多い地域というのは工業非集積地域ではなくて、工業集積地域である。そういう結果も得られていまして、農村部工業集積地域の粘り強さが裏づけられそうだということがいえます。それが販路拡大からのアンケートの結果でございます。

3つ目ですが図表5.4起業資金調達源の充実をご覧ください

図表5.4 起業資金調達源の充実



図表5.5 設備、運転資金の低利融資の拡充



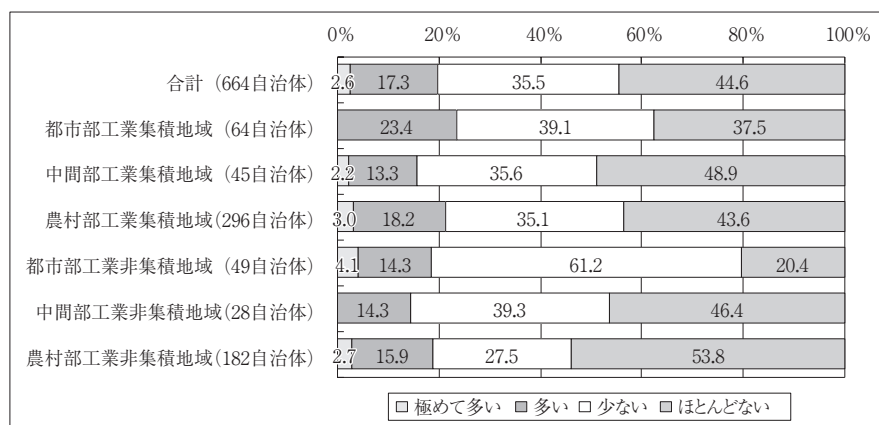
ださい。この支援策に対する要望が最も高いのは都市部工業非集積地域の56%です。以下、都市部工業集積地域、中間部工業非集積地域というようになっています。一般に都市部の方が開業率が高いことが知られておりますが、その結果と合致するものとなっています。中間部工業集積地域はすでになんかの集積がある地域、例えば代表的な例としては先ほど言いましたように、長岡市ですとか三条市とか燕市、あるいは新日鉄があります愛知県の東海市などあげられる地域でして、新規開業よりも現在厳しい状況におかれている製造業の支援要望の声が大きいのではないかと思います。

続いて、図表5.5は設備、運転資金の低利融資の拡充でございます。この支援策は各地域で最も要望の多い支援策でした。あらゆる支援策に対する要望が高く出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が相対的に高くなっております。このことから製造業全体の資金繰りの厳しさを見る

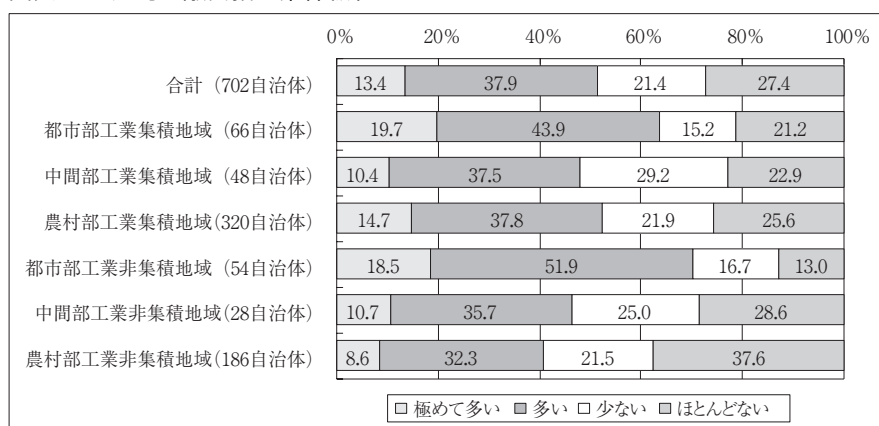
ことができるのだろうなという感じがします。

5つめは経営技術支援ですが、これには中小企業の社債発行支援、財務面からの経営指導の充実（図表5.6参照）、専門人材の採用支援、マネジメント技法の指導が含まれます。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ということです。他の支援策が都市部で多いのに対して特徴的といえます。つまり経営技術支援というのは都市部よりも農村部のほうが他の要望と比べると相対的に高いという結果となっております。このことについてははっきりとしたことは言えませんが、商工会議所と商工会のサービスの違いがあるのではないかという気がしています。商工会議所というのはご存知の通り地域においてはオピニオン・リーダー的役割を果たしているわけです。それに対して商工会というのはもっと地域企業に密着したサービス、例えば経営面を見るだとか法的な相談を受けるだとかそういうようなサービスが頻繁に行われてい

図表5.6 財務面からの経営指導の充実



図表5.7 公的金融支援の条件緩和



ることがあります。そういう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ような形で現れているのではないかと思います。先ほど産学連携でも言いましたけれども、サービスを受けているものに対して非常に要望が高くでるという傾向があるのではないかと思います。逆に言えば要望があるからサービスをしているのだということもあるかもしれませんが、方向としては逆のような気がしています。

次に公的金融支援の条件緩和ということで図表5.7を見てください。この要望は設備、運転資金の低利融資の拡充に次いで要望の多い支援策の一つです。この支援策に対する要望というのは設備、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低い結果がでています。これはなぜかということ、思うに当面の設備、運転資金の低利融資の充実よりも公的金融支援の条件緩和という言い方が大企業や金融機関が受けるような支援とを感じるような地域風土があるのではないかと思います。単に低利融資のほうが農村部のほうでは要望が大きくて、「金融支援」という言葉に反応しないような感じを受けました。そのことについては

一言も触れませんでした。例えば社債の発行に関する支援などの要望が非常に少ないということを含めても、中小の方々は比較的遠慮気味に生きているのかなというような気がします。

研究はまだまだ中間段階でして、今後より詳細な分析が望まれるということは私も十分承知しておりますが、現段階で明らかになった点を整理した結果は、今5人で発表したとおりでございます。以上で、基調報告を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

司会

5人の皆さんどうもありがとうございます。非常にこういうシンポジウムでは珍しいのですが、定刻どおりといいますか定刻よりも早く終了したということでございます。それでは一旦ここで休憩を取らせていただきます。休憩をとりました後、先ほどの基調報告をふまえてパネルディスカッションをおこないます。

パネルディスカッション

地方の強みをどう活かすか

パネリスト

(株)ホクギン経済研究所
副所長



かわ だ ひろし
河田 博氏

1950年4月、長岡市生まれ。74年北越銀行入行。業務部、業務企画部、東京事務所、業務渉外部、小出支店を経て2000年7月から現職。

高齢社会を迎えNPO活動等関心を深めている。

現在(財)新潟県長寿社会振興財団講師。

(株)長岡歯車製作所
代表取締役



やまざき たかし
山崎 隆氏

1949年生まれ。70年長岡高専機械工学科卒、同年(株)長岡歯車製作所入社。74年信州大学工学部両角研究室研究生修了。歯車の設計、製作、開発に従事。

98年代表取締役社長に就任、現在に至る。

会社は歯車専門の製造業です。量より質、易より難をモットーに一般歯車の設計製作の他、非円形歯車、円錐歯車等特殊形状歯車の設計製作も承っております。

長岡大学産業経営学部教授



はやかわ ひろき
早川 博之

1939年生まれ。62年東京銀行（現東京三菱銀行）入行。ロンドン・ホンコン・シンガポールの各海外支店、本店・名古屋支店に勤務。主として国際金融およびその関連業務に従事。93年、東京信託銀行設立と同時に同行へ移籍。2000年長岡大学教授。専門は国際金融論。著書・論文多数。

長岡大学産業経営学部助教授



こじ ま とし お
児嶋 俊郎

1954年生まれ。(財)雇用開発センター研究員、千代田短期大学専任講師を経て、

94年長岡短期大学専任講師、99年長岡大学助教授。専門は社会政策及び労働問題。歴史学研究会、植民地研究会所属。

長岡大学産業経営学部教授



たか はし はる みち
高橋 治道

1948年生まれ。東京大学生産技術研究所、長岡技術科学大学を経て、1998年長岡技術科学大学助教授、1998年長岡短期大学教授。

専門は数値シミュレーション、コンピュータ・インターネット論。

工学博士。

本学地域研究センター運営委員長
長岡大学助教授



かい え やす まさ
鯉江 康正

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。

コーディネーター

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

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。

司会：テーマは「地方の強みをどう活かすか」です。先ほど来の基調報告の中で具体的なお話が出てきましたけれども、これをふまえて今度はディスカッションをしてみたいです。パネリストの方お二人が入りましたが、ご紹介はコーディネーターの本学教授で地域研究センター副所長でこの9月から本学の副学長に就任いたしました原陽一郎にバトンタッチしたいと思います。それではよろしくお願い致します。

原：ここから先のパネルディスカッション司会役を務めさせていただきます。最初に長岡歯車製作所の山崎社長さんとホクゲン経済研究所副所長の河田さんからコメントいただくことになります。自己紹介を兼ねて恐れ入りますが山崎社長さんからコメントをお願いしたいと思います。先ほど私どもが基調報告させていただきました研究の結果について、印象に残ったことあるいは疑問を感じられたようなこと、あるいはご質問されたいこともあっても結構でございますが、それから聞いておられて、なるほどこういうことは参考になるかもしれないといった何か具体的なお話がいただければということ。それから研究についてご注文があればそれについて言うていただいても結構でございます。それでは山崎社長お願いします。

山崎：長岡歯車製作所の山崎隆でございます。サラリーマンになりまして33年で、今年54歳になります。パネリストをやるのは初めてなものでかなりトンチンカンな話とか、とんでもないことを言うかもしれませんがご容赦お願い致します。私自身の経歴はプロフィールを見てもらうことにしまして、会社の話をさせていただきます。私どもの会社は名前の通りなのですが歯車の部品加工屋でございます。まとまった機械を作っているのではなくて、機械の中に使われている歯車を部品として作って供給している会社でございます。一年間にお付き合いさせていただくお客様が200社ぐらいでございます。特定の親会社があるわけではなくて不特定多数の会社でございます。地域は北は秋田県、南は鹿児島県と点在しております。お付き合いしている会社は工作機械業界が中心ですが、新聞を印刷する新聞輪転機に使われるあるいは他の印刷機に使わ

れる歯車、それから特殊なところとしては、除雪車のミッションだとか雪を飛ばすローターを回す歯車ですとか、南極に持っていく雪上車のミッションギアだとか特殊車両の歯車なども作っています。そういった偏った業界の中でその一部分としかお付き合いしていないものですから見方も少し偏っているかと思います。

それから他社との差別化ということで丸くない歯車、非円形歯車と呼んでいますが、四角い歯車ですとか三角の歯車です。また、円錐形の歯車も作っています。他の歯車屋さんが手を出さない部分に手を出して生き残りの一つの策としております。また古い技術も温故知新残していかなければいけないだろうと思ひまして、歯車に関する資料館を開設しております。これは無料の資料館でございます、どなたでも声をかけていただければご案内を致しております。そういった小さい会社です。

今の基調報告で印象に残ったことを申しますと、ずいぶん前から政府の方で創業支援策というものがだいぶ進められているわりには、開業率というのは意外と低いものだなあと感じました。今デフレの中で調査期間の中にはITバブルもありましたけれども、調子の悪い中での開業率に比べて景気が良いときはどんなものかなと少し疑問に思いました。この辺もう少し時間が経って世の中が落ち着いた時にもう一度同じ調査を行ってもいいのかなと感じました。それからこれは参考になるかどうか、的はずしているかもしれませんが、各市でもって分類してみられたわけですが、2年ほど前に県内大手企業が倒産した時に新潟県の製造業が軽く見られた時期がありました。倒産で仕事がないのだから安く見積もれという、非常に悪い仕事というか安い仕事の流れ込んだときがありましたので、そういった大きなことがあったときには、そういう要因を考慮しなければならないのだろうと感じました。それからこの研究に対する注文ということで、今回行政のほうのアンケートで取りまとめられたそうですが、実際にその地域にある企業にヒアリングをされて企業の本音といいますかその辺のところを拾ってこない、本当のデータが出てこないのではないかなというふうに思います。それからその他といたしまして銀行に関する調査がありましたけれども、私どもも、もちろん銀行と付き合っているわけですが銀行の営業方法について感じていることがあります。時々銀行の外回りの人、または支店長、本店から来られる人がいるわけですが進んで工場を見せてくれとい

う話がありません。銀行が企業に金を貸すというのは投資をするわけですので、我々が車を買うときだったらカタログを見て現物を見て、できれば試乗させてもらうわけですが、実態を進んで見てないのではないかなと思います。もう一つ、これはたぶん公的金融支援に入るのだろーかなと思います、私どもがいろいろな歯車を開発するときに技術改善補助金という政府あるいは県からお金をいただける制度を利用させていただいております。これは利用された方はどなたも思われると思いますが、その補助金をいただいた期が黒字になりますと、例えば一千万の補助金をいただいで一千万円の黒字が出たとすると半分は税金に持っていかれるわけでございます。せっかく一千万円も貰ったのに半分は税金で回収されてしまいます。この点はぜひ税制を変えてもらって補助金は別勘定にならないのかなと日頃から感じておりました。今のアンケートとは直接関係ないかもしれませんが公的金融支援に関する要望をいうとこういうものがあります。

原：どうもありがとうございます。では続いて河田さんをお願いします。

河田：ホクギン経済研究所の河田と申します。ご存知の通りホクギン経済研究所の母体は北越銀行でございます。平成9年に独立致しまして、株式会社化致しました。その理由は、皆様へ銀行のサービスと違ったサービスをしたいということと、新潟県の行政の皆様の手足になって提言ないしはアンケート調査の取りまとめ等をやりたいということです。実は今日のシンポジウムにお声をかけていただきましたときに、貸し渋りの話が出てましてやだなあと感じましたし、山崎社長からも今お言葉をいただきましたし、この辺が言われるのかなあと感じながら壇上に上がったしであります。まずご提案がありましたお話に付きまして私の方からお話申し上げたいと思います。第一点は貸し渋りに付きまして北越銀行というより地方銀行の立場から一回反論してみたいというふうに思っています。もう一点は産学連携に付きましていろいろな施策が行われているわけでございますし、ご当地におきましても大変すばらしい組織、地域振興事務所ですとかテクノポリス開発機構、それから大学も他の地区にない3つの大学を持っているというすばらしい立地にあるということでございます。この中で産学連携というのは何ができるのだろーかという思いを、壇上より高

い場所から非常に恐縮ですがお話し上げたいというのが一点でございます。それから先ほど鯉江先生のお話のなかで雇用カバー率というのがありましたが、中間部工業集積地域と農村部工業集積地域のカバー率が高いというお話がございました。この点につきましては、最近私どもで行ったアンケートの雇用の問題に関する経営者のお話を紹介したいと思っております。最後にこの次の段階かもしれませんが長岡の企業が他の地域に比べてどう違うのか、長岡は何をやった方がいいのかというところを、私の視点からお話申し上げたいと思います。まず貸し渋りの問題ですが、まさに早川先生ご推察、ご名利の通りでございます。このアンケートの時期が3月末ということでございまして、ややバッシングもあったかと思えます。その時期のアンケートですのでやや偏って答えがでてきたのかなというような気がしております。いずれにしても貸し渋りの問題が銀行側のリスクテイクを図りながらご融資を進めていくという本来の意味からしますと、やはり全般を考えてみましても出来ていなかったのかなという反省は持っています。しかしながら融資関係も早川先生のお言葉を借りるならば“担保主義 人間関係重視”という従前型の融資から市場主義型、財務内容やキャッシュフローを重視していくという新しい形の企業と銀行の関係という、再構築の時期に当たりましたのが、いわゆる13年から始まりました小泉改革、構造改革が始まりまして3月の決算期を迎え、こういう回答がでてきたというふうに理解しております。いずれにしても基本が問われる時代であるということでございますし、全くその通りでございます。柔然からの融資姿勢としては、今山崎社長様からご指摘がございました銀行員は工場見学もしない、買おうとしている商品を見ようとしなくて金を出しているという点は、まったくその通りでございます。この辺は基本の基本だと思っております。これは多分私どもの銀行というよりも全地方銀行で変わっていくのではないかと考えています。その変わる方策としてリレーションシップバンキングという言葉が皆さんお聞きになったことがあるかもしれませんが、これは地方銀行、信用金庫、信用組合を含め地域の金融機関に対して、地域のお客様と一体となって物事を図っていくなさいということで金融庁から宿題がきております。

それから産学連携のお話ですが私はよく、産・官・学といわせて頂いています。産と学だけではだめでその間になにが入らなければならないかということ、無色

透明の官が入らなければならない。ですから官の力というのは非常に大きいのではないかと。従来型ですと補助金とかあったかと思いますがそれを踏まえてもさらに官というものが、無色透明でコーディネーターの部分を發揮していただくのがこれからの地域間競争のひとつの答えがでる部分ではないかというふうに思っております。ましてや先ほど長岡大学の先生のご指摘がありましたように、連携が実現している地域ほど要望が強いのだということでございます。そうしますとさらに官の皆様に場を作っていただきまして、産も学も民間も参加しやすい土俵を考えて作っていただけたら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。

最後に雇用カバー率の件ですけれども、私どものアンケートで県内の企業の方はどう思っているかという、雇用については守っていきたいんだと、その覚悟は経営者としては十分持っているんだということでございます。ただし賃金については引き下げや見直しはもう一回やらなければならないかな、ある意味のワークシェアリングなのかもしれませんけれども、新潟県内の社長様は従業員の雇用については非常に大事に思っておりますし、リストラについては非常に嫌悪感を持っていらっしゃるというアンケート結果をいただいております。平成13年度に始まりました大企業を中心としたリストラの結果、何が起ったかといいますと、30人規模の企業が受け皿となってそのリストラされた人を雇用してきたわけですが、さらに今この段階で先ほどアンケートにもあったように底が飽和して崩れつつあるというたいへん危ない状況なんではないかというふうに思っております。いずれにしても私どもにとりましてアンケート結果を見ながら今回の先生方の分析で全国的にどうなんだという話を明解に切り口をきちっと切っていただいて大変参考になったというふうに思っております。

原：どうもありがとうございました。おふたかたのご意見を踏まえた上で先ほどの中間報告を致しました鯉江先生の方から関連した点についてお話し下さい。

鯉江：私がかかわった雇用カバー率の件でございますが、新潟県は雇用については守っていくというふうに考えているということについていえば、現実だと思います。今日は資料としてはご用意してないのですが、新潟県の一人当たりの現金給与総額はだいたい全国平

均の7割弱なんですね。66から67%くらいです。非常に低い。それでも人は生きているわけです。それはどういうことかという、一つは稼がなくてもいい生活の部分があるのかなという感じがします。それは例えば東京では全部フローなんです。お米から野菜からすべて賃金の中で買って生活しなければならない。仮に東京の年収500万円の人が新潟並で250万円から300万円になったとすると東京では生活できない。ところが新潟県はなんとなく生活できる。それはたぶん現金給与総額が単純に7割だとか6割だとかじゃなくて、そういう形でも生活できるライフスタイルになっているのではないかという点がこの県の強みだと思っています。さきほどお話した雇用カバー率もそういうところにでているのではないかと思います。ワークシェアリングがうまく出来ていると言ってしまうとそれまでだと思います。もう一点は、新潟県の一人当たりの生産性は確かに低いですが、それ以上に給料に回っている分が多いんです。どういうことかという、経営者はやさしいんです。経営者が利益を抱えないで、どうせ儲かってないんだからみんな社員で分けましょうよというような感じでやってらっしゃるというのは、統計が語る数字です。これについては統計が表していることですので、アンケートのようなグレーの部分はないということから言えば、そういうことがいえるんじゃないか。もうひとつついでに話はそれますが、一人当たり現金給与総額を決定的に決めているものは何かというのを紹介をしますと、それは一人当たりの生産性です。生産性が低いことがすべてです。生産性には物を販売する部分と、もうひとつは技術力にもとづいた付加価値と呼ばれるものが関係します。その二つの要素で生産性が決まっていますが、新潟県の場合で言うと明らかに物を売る部分で生産性が低い。ですから技術力がないわけではない。物が売れないというかうまく売れないというのが原因となって、生産性が低くて一人当たりの賃金が低い。それでも十分生活してみんなが共同体的に生活しているのがこの県の特徴ではないかということが、データから言えることです。

原：ありがとうございました。それでは早川先生の方からお願いします。

早川：鯉江先生のまとめでも分かりますように、お金が企業活動に非常に重要な役割を果たしていることは間違いがありませんし、企業側からもこのような趣旨

の要望が多いことも事実です。河田副所長のお話のように、銀行にもこれまでの融資姿勢とは違ったやり方が始まっているようです。そのため、これまでは黙って貸してくれたのに、今回は貸してくれないといったことが起きていて、貸し渋り・貸し剥がしが強くなったという印象を与えているのだと思います。

要するに、新しい金融取引関係への移行の時期に入ったということだと思いますし、河田副所長のお話の趣旨もそういうことだと思います。したがって、このような新しい関係が確立されると、既存の企業でも新しい分野に挑戦しようとする意欲も高まり、開業率も高まると期待できるように思います。

日本における企業と銀行との関係はむしろやや特殊です。例えば、アメリカでは、特定の企業に金を貸す場合でも、ノンリコースローンといって、資金用途を特定し、その返済原資は、対象としたプロジェクトからの収益に限定されるといった例が多いようです。他の分野で稼いだ資金があっても、対象としたプロジェクトで返済原資がなければ、返さなくてもいいということになります。

日本では、資金用途を特定しないまま企業に融資し、社長の個人保証まで取っているから、銀行に全財産を抑えられていることになります。そうするとリスクの高い事業に挑戦して失敗すれば、再起不能になる恐れもあるということになります。

現実に私もホンコンでこんな経験をしました。ある事業家がいる、いくつもの会社を経営していたのですが、私の銀行は、その貿易部門を受け持つ会社と取引をしていました。

貿易金融で多少返済が滞るときがあったので、他の部門では儲けているのだから、その資金できちんと貿易金融の決済をしなさいといっても、おまへの銀行と付き合っているのは貿易部門の会社だから、他の部門での収益を利用することはしないよにべもない反応でした。個人保証をもらっているんで、最終的には個人破算でももしないかぎり返済はされるでしょうが、これが銀行取引の実態でした。

こういう取引慣行が定着すれば、もっとリスクに挑戦できる機会が増えるでしょうし、さらに銀行もリスクに見合った利息を要求できるようになると思います。

日本では、新しい挑戦をする場合に、あまりにもオールオアナッシングの形態になりすぎていて、一つ間違えばすべてを失うということになります。ひどい場合は夜逃げや自殺ということが現に起きています。何

でも欧米式がいいとはいいませんが、もう少しノンリコース的な融資形態に変わっていく面も出てくればいいと思います。それを早く取り入れた銀行が頼りになるということになるし、そんな銀行がある地域では開業率も上がるし、地域の活性化にも繋がるのだと思います。私はそんな印象を受けました。

原：ありがとうございました。それでは続いて児嶋先生をお願いします。

児嶋：私の方からはまずお詫びしなくてはならないことがあります。先ほどの報告の中でパート、アルバイトへの雇用についても町村部のほうが良いと報告したかと思うのですが、これは間違いでして町村部のほうが悪いわけでした、ひとつお詫びしたいと思います。その上で私の報告は市区部と町村部に分けてその違いを強調したわけですが、市区部のなかで都市部、中間部、農村部の違いはどういうものがあるか補っておきたいと思います。口頭での報告になりますので申し訳ございませんが、これをやってみまして都市部と農村部で明確に違うということがでにくい結果になってしまいました。その上で個別の特徴を見ていきますと、人手の過剰感につきましては都市部農村部を問わず工業の非集積地域で過剰感が強くなっています。失業についても同じく工業の非集積地域で増えている結果になっていまして、人手が余っているのは都市部、農村部を問わず工業の非集積地域で強く感じられているようです。

それから賃金水準について申しますと、農村部の工業集積地域で減少傾向が強く出ております。どうも先ほど来のお話を伺っていますと農村部の工業集積地域、あるいは農村部のIT化の遅れとかいろいろ指摘されておりますけれども、賃金水準は下がる傾向にある。あるいは賃金を下げながら雇用を守っているのかもしれないかもしれませんが、なかなか楽ではない状況があるようです。

それからパートへの切り替えなのですが男性女性を問わず共通の特徴が出ておりまして、農村部の工業非集積地で最も強くパート・アルバイトの切り替えの傾向が強く出ています。それに続くのが中間部の工業集積地です。このようなことになっておりまして、農村部の工業非集積地でパートへの切り替えが出てきている。これはある面で雇用を守っているのかもしれないけれども、決して楽ではない状況が出てきているとい

うふうに思います。それからパート、アルバイトの雇用について言いますと、男性、女性で若干違いますが、中間部の工業非集積地で増加傾向が一番強く出ております。減少傾向が強く出ているのが都市部の工業集積地と非集積地です。都市部ではとにかくパート・アルバイトの雇用が減っています。女性に関しましては農村部の工業集積地と中間部の工業非集積地で増える傾向が出ている。農村部の工業集積地が付け加わった点が男性と違うところです。減少傾向については男性と同じでありまして都市部で減る傾向にあるということです。

外国人への置き換えというのは、確たることが言えないという感じでございまして、はじめの報告以上のことは言えないという感じでございます。中学高校生の就職率に関しましては、増加する傾向にあるのは農村部の工業非集積地域、中間部と農村部の工業集積地域で減る傾向にあると一応そういうふうに出るのですが、ここは全般的に就職状況が悪化しているというのが圧倒的な傾向ですので、その中でわずかな差異だと見ていただいていいと思います。

このように見ていきますと人手の過剰感につきましては都市と農村というよりも工業の集積地か非集積地かといったあたりで違いが出ていますし、それ以外のことについても都市と明確に違いがでているのはパート・アルバイトの雇用の点ぐらいでございまして、なかなか明確に特徴を言うことが出来ないかと思います。

以上、追加の報告としてさせていただきましたけれども、もう一言申し上げたいことがあります。先ほど河田副所長からのお話のなかで地域の企業が雇用を守る、賃金を今後下げることは有りうるかもしれないけどリストラはやらない、というお話をされていたわけです。確かに私のわずかな経験からでもそういったことをおっしゃる県内企業の方が多いかと思うのですが、ただ新卒の採用は厳しくなっているだろうと思っています。これは全国的なレベルで厳しくなっていて、新潟も必ずしも例外ではないと思います。現在20代初めの失業率が12%くらいになっておりまして、新卒の失業率が非常に深刻な問題になっているわけです。したがって雇用を守るということが果たして本当にいいことなのかどうなのか。現在の雇用を守ることが、将来この社会、地域を担っていく人材が社会的に行く場がない状況とトレードオフの関係で成立しているとすれば、これはこれで問題があるのではという気がしています。私の方からは以上です。

原：それでは高橋先生お願いします。

高橋：私のほうのアンケートの項目が少なく先ほどお話ししたくらいしかないのですが、今回のシンポジウムに関連して、いろいろなホームページを見てみたのですが、そのなかでいくつか特徴的に感じた点をお話させていただきます。最初に企業のデータベースのインターネット化というところですが、私がみたところでは一番いいなと思ったのが大田区の産業振興協会がつくっていますSMET、全国中小企業製造業検索システムがあります。そのなかには新潟県の燕市、三条市、柏崎市、長岡市と4つの市も参加しているのですが、新潟県関係の企業が14年8月現在で448件登録されています。他都県が作成したデータベースなのに県内の多数の企業が参加しています。新潟県には「eにいがた工業団地」というホームページそれから、「にいがたeねっと」というどちらも企業をインターネットアクセスできる検索システムがありますが、そこへの登録数というのは大田区で作っているホームページへの登録数よりも少ないです。県内での情報収集、あるいはデータベース化する作業が遅れているのではないかと感じています。さきほどSMETには4市の名前が載っているとお話ししましたが、そのなかで市役所へのリンクは貼ってあるのですが、そのなかで商工会議所へのリンクが貼ってあるのは燕市だけでした。三条市、柏崎市、長岡市については商工会議所へのリンクが貼ってありませんでした。やはり全国規模で展開するにはこういった他府県のデータベースのところにも積極的に商工会議所さんのリンクを貼るのをお願いするというのが宣伝効果の面では非常に大切なことではないかと感じました。先ほどの報告のなかでインターネット化、データベースのキーワード検索で農村部の工業集積地域、工業非集積地域でのインターネット接続、キーワード検索が遅れているというのをお話ししましたが、そういったことをやったときにどれくらい販売実績が上がったかという点はみなさん頭のなかに思い浮かべるかと思います。正直に言いますと現時点では直接販売実績に結びつくような現状ではないというのが事実です。財団法人インターネット協会が毎年出しているのですが、今年のインターネット白書利用動向調査レポートの中に「B to Bについて売上げに結びついたか」という質問項目がありますが、たとえばプライベートeマーケットプレイスでの売上げ比率でいきますと4%以下売りが伸び

たというのが20%、5～9%と伸びたというのが10.8%、10～14%伸びたというのが10.8%となっています。もうひとつパブリックeマーケットプレイスではどうなっているかといいますと10～14%が12.9%、20～29%が12.9%ということでまだまだ直接大幅に売上げが伸びるといった状況ではないという結果が出ています。来年度の見通しはといいますと50%の企業が增加するだろうとみています。そんなに大幅な売上げは期待できないけれども、今後やはり増加していくことを考えるとデータベース化、インターネット化というのは非常に大切ですし、やはり今後取り組んでいかなければならない。なぜ農村部が遅れているかというと、大きな理由というのが今まで通信環境が悪かったというのがあってと思います。しかしこの点はこの1、2年改善されてきてまして、新潟県でいいますと、今年の6月現在、県内の電話所有80%の地域でADSLが使えるようになったとNTTはデータを公表しています。もうひとつ統計データを見てみますと、今まで専用線でデータベースを公開していた企業が、最近ADSLに切り替えたのが50%という統計データもでております。今までインターネット、ITというのはお金がかかったという面があったのですが、インフラ、設備だけを考えれば従来ほどのお金はかからないでサービスの提供ができる環境が整いつつあるといえると思います。ただ環境は整うのですけれども、コンテンツをどう作るか、運用のほうの人材をどう確保するかといったような新たな問題をどう解決するかというのを今後考えて行かなければいけないのではないかと考えております。以上です。

原：山崎社長さんにおうかがいしますが、この地域の特徴を企業の立場からお話しいただきたいと思います。

山崎：まず最初に違いを感じる場所という設問がありましたけれども、やっぱり全体的にのんびりして危機感の少ない地域じゃないかというふうに感じます。これは明治の頃石油が出て、その関連で機械工業が興って2つの大戦を通り越して何とかなってきたという感じがあるんじゃないかなと。うちの会社も含めてですけれども、不景気になってもなんとなくのんびりした状態が消えないといいますか、明日からご飯が食べられなくなるというような雰囲気が出てこない気がします。長所としてはお客様を非常に大切にしているんじゃないかと思っています。サービスも非常に良いし、一

度つながりが出来たお客様を非常に大事にするというのがあるんじゃないかなと思っています。それから地域としては企業城下町みたいなところがありましたから、加工屋さんがたくさん集まっているのが良い点だろうと思います。車で30分も走ればいろいろな加工をするところに到達できますし、それから最近少し感じているのが日本海側にあるというのがあります。工業とか製造業がいっぱいあるのは太平洋側の方が断然多いわけですが、多分阪神淡路の震災の後からだと思いますが、お客様が二極発注みたいなことをやり始めまして、同じ品物を作るのに一社に発注するんじゃなくて分けて発注する、なにか天災が起こっても生産がとまらないといえますか、そういうリスクを避けるような少し離れた企業にも半分仕事をさせるようなのがポツポツでできました。うちが200社付き合っている中の1.5%ですけどもそういう話をしてくれるようなお客様が出てきたということなので、これは日本海側にあることがいいことではないかなと考えております。それから短所ですけども営業関係で少し回って見ますと自分でもそうですけれども、コミュニケーションが下手糞でお話をしながらマーケティングをするような器用なまねができないところではないかと思っています。長岡のもの作りについて感じていることを申しますと、隣に小千谷市がありますけれどもゲージを作っているメーカーがありまして、その下に付いている加工屋さんの加工に対する常識といいますか姿勢みたいなものが長岡に比べると1ランク上のような、品質というか精度というかいいものを作るのではないかなと思います。やはり仕事を出しているメーカーがちゃんとしないとその下に付いているところがいくつあっても、なんとなく中途半端なものしか出来ないのではないかなというような気がします。もうひとつ長岡の違いをどう活かすべきかということで、企業集積があるわけですが、たくさん加工屋さん一社一社が本業の腕をまず上げるということと、加工屋ですので機械が新しいほど速いし、精度が良い物が出来るわけですので、切れ間なく設備更新というか投資を少しでも続けていかないと生き残っていけないのではないかなと思います。以上でございます。

原：ありがとうございました。河田さんをお願いします。

河田：私のほうから製造業についてお話するのは非常におこがましいような感じがして、申し訳ないのですが、今、山崎社長様が非常に具体的なお話をさ

れたので、それ以上何もないというような感じでございます。その中で二点だけ。私はメーカーではございませんので実際分かりません。他の人たちはどう言っているかということですが、例えば今出た小千谷方面だとか魚沼方面のお話でございまして、「長岡の方はほんとにのんびりしていますね」というのが一点。さきほど申し上げましたけれども、この地域には3大学、1高専があり、そこからそれぞれ情報を発信しようとしているのに受け止めないということはということなのかということです。これが他の地区のメーカーの社長さんの長岡に対する見方なんです。なぜなんだ、我々が欲しいくらいだということなんです。たとえば私も今長岡技術大学さんに寄らせていただいている研究室があるんですけども、長岡の方がぜんぜんいないんですね。オープンなんですけれども長岡の方がいない。周辺の方たち燕三条、小千谷魚沼方面の方、場合によっては上越、柏崎の方がおいでなんですけれども、長岡の方が非常に少ない。これはどうなんだろうとこの辺のところをお聞きしたいですね。これも多分のんびりした状態につながっていくのかなと、山崎社長さんが言われたふうに思います。もう一人技大の先生の話だと「どうしてなのでしょうね。こっちから一生懸命出そうとしているのに」という話でございました。言葉の上で産・官・学の連携という言葉が出てますけれども本当にそういうステージが出来ているのだろうかと思います。

テクノポリスさんが企業の方を集めてやっていただくという話ですが、もっともっと多く発信をしてその中で賑やかになったところで交流の度合いが深まっていくのではないかなというように思っています。以上です。

原：ただいまのご意見に対して何かございませんか。

山崎：はっきり分からないですけどもずいぶん人も減りましたし、やはり人件費はかなり減りました。それから次の一手というものを決められないということで、我慢して生きているというのが現状だと思います。これから設備投資に振り向けながら少し先に進めなければと思っています。とりあえず昔儲かった分で何とか生きているというのが現状だと思います。ですので地域はあまり関係ないと思っています。

原：ありがとうございます。河田さんはいかがでしょ

うか。

河田：はい。おっしゃるとおりだと思います。これもまた生意気な話で恐縮なんですけれども、本当にその筋の技術を持っていて大変すばらしい会社を運営されている、そんな方が多いです。長年の加工技術等やってらっしゃるわけですから大変すばらしい蓄積もある。山崎社長さんがおっしゃったとおりある面で力がある企業が多いことなんだろうと思います。話が拡散してしまっているかもしれませんが、新潟が政令指定都市を目指して、当然それに向かって動いているわけですが、そうしたときに長岡はどうなんだという思いがございまして、例えば東北方面の政令指定都市、宮城県仙台市は完全に一極集中になっている。ある程度数字を見ていると本当に仙台だけです。すべてが仙台市に一市集中という話になっています。東北方面でこのような例があるとなると、新潟市一極集中という時代が来るときに、この強みである加工技術を持った長岡の集積をどう活かすか。今そのちょうど岐路といいますか分岐点に来ているのではないかなという思いがします。

原：ありがとうございました。早川先生お願いします。

早川：私がこういうことを言うとぶち壊しかもしれませんが、私は濃尾平野で生まれ、育ちました。濃尾平野も越後平野も大変な米どころで、昔から裕福でした。だからあまりガツガツする必要もなく、いい意味で保守的かつ堅実だと思います。

しかし、名古屋の企業は、東京や大阪でいいものができればさっさと取り入れうまくやるといった、現実性も備えています。先人の失敗例はよく勉強していて極端なリスクは取らない、いわばNo.2でもうまくやればそれでいいという現実主義があると思いました。

新潟と長岡の区別といったことまでは私にはわかりませんが、どうも越後平野は濃尾平野と似たようなところがあるように感じています。しかし、長岡には加工技術がある、新潟は政令指定都市になっていくといった具合に、長岡と新潟との区別までの発想はちょっと視野が狭すぎはしないかという印象を私は持ちます。地球の裏側にいる企業でも、突然競争相手になるといったIT時代ですから、もう少し広い視野で、相互に補完しあって、何かをしようとする発想が必要ではないかと感じます。

名古屋には陶磁器業界という大変に長い伝統のある業種があります。円高で競争力を失った例も多く、廃業した企業も少なくありませんでした。その中から、全然違う業界に転進して成功を収めた企業もありますが、その社長さんは、いつまでも「瀬戸物は大事だ」とか、「円高がいけない」などといっているといけないのであって、世の中には捨てる必要もある場合もあるし、その反面で、新たに挑戦できる仕組みもあるので、やってみるという意識が必要だとよく言っておられました。

金融面からは、こういった挑戦してみようかと考えて行動する人たちが、一生かけるといった思い込みをするのではなく、もう少し気軽な気持ちで挑戦できる環境づくりに協力することが重要だと思います。

全く別の業種に挑戦するということは大変なことですが、それこそいろいろな企業が持つ知恵を持ち合い、新潟だ長岡だといったやや狭い発想からではなく、全国ベース、あるいはアジアを視野に入れた形での事業に挑戦することが必要だと感じました。

東京に住む人間の一人としては、地方における活性化の議論は、余りにも視野が狭いのではないかと感ずることが時々あります。こういった点も克服しながら、活性化に挑戦していただきたいというのが率直な感想でございます。

ありがとうございました。唯今のお二方の感想について、ご意見を、児嶋先生から順にお願いします。

児嶋：私からそれほど付け加えることもないのですが、今お話を伺っていて思いついたことを少し申し上げたいと思います。さきほど山崎社長のお話に高コストであるとかコミュニケーションがあまり上手ではないというお話がありましたけれども、私も長岡に限らず新潟というのは商売人という性格がとても弱いところではないかという気がするんですね。職人氣質があっていいものは作るのかもしれないけれどそれを売って回るとか、上手に宣伝するとかそういうのは必ずしも上手ではない。燕三条でいろいろ売ってらっしゃる方に怒られるかもしれませんが、でも全般的に見るとそういう気がするんですね。私は新潟に来る前に大阪にいたのですが、大阪は商売人の町ですからまず商売があるんですね。まず商売ありきなんですよ。ですから町中でも値切れる。物を買うときには普通にみんな値切るわけです。生協で値切っている人もいましたね。

自分達が組合員になっている組織なんですよ。それはまかりませんでしたが。一応は値切ってみるんですよ。ダメならダメでしょうがない。そういうところでは自分も値切れるけど自分が仕事をするときには値切られる。だから商売はたたきあい非常に過酷なんです。そういうところで鍛えられて物づくりだろうがみんな仕事をやっている。そういうところでは最初から厳しい価格設定が外から来るんですね。この物だったらこれでなければ仕事はない。場合によってはさらにたたかれてさらに下がる。贅沢なことは言ってもらえない。それでもなんとか利益が上がるようにするというのが大阪の商売人根性なんです。そういうふうなところが新潟全般にあったらいいなという気がします。それは一朝一夕にできることではないと思うんですけども。

これは話は飛んでしましますが先ほど高橋先生の報告を伺ってIT化の遅れというのが全国的に見ても農村部である。新潟も全国的に見て進んでいるとは言えない。データベース構築なんかに遅れがある。その人材をどうやって確保するかが大きな問題であるというご指摘があったんですが、将来を見据えた人材の開発というのが大事でこれは我々も教育機関にいるわけですから人事のように言ってもらえず、我々自身それをやらないといけないわけですけども、例えば地域の職業訓練機関のようなところもあるわけです。そういったところがそういったニーズを見据えて人を育成しているかどうかといったところも、例えば商工会議所の方、青年会議所の方などは厳しく見てもいいのではないかというふうに思いますし、また積極的にそういうことを図るのも大事ではないかと思います。さきほどの公的支援のお話の中で支援があるところほど、どんどん要望が出ていく。やはり新しいことというのは分からないですよ。何もないととにかく何かやってみて、これはいいとかこれはもう少しこうして欲しいとか。ここで初めて物事が動き出すわけです。人材についても同じで客観的に調査報告でこういうところが足りない、こういう人が必要だといっても、そういう人材を養成したら企業が雇うか、これはなかなか企業にとってはリスクはあるわけです。本当にそういう方向に行ったらリスクがとれるかどうか、そういうところをバックアップするような事業の進め方をサポートしたり、金融機関の融資のあり方なんかもあるかもしれませんが、新しい分野を伸ばしていく。そのために人を雇う。それをバックアップするというようなこ

とが積極的でないといけないのではないかという感じが少しするんですね。これは長岡に限らない話かもしれませんが特に能力開発のあり方、公的機関のあり方についてもっと地元の方は要望を出したほうがいいのではないかと個人的に思っております。

そして最後に雇用の面に関連してのことなんです、県内で何箇所かヒアリングをしたときに伺った話なんですけれども、歴史的な経過からいうと新潟は東京とか遠いところに人材が流出する地域であった。確かに東京で活躍している、歴史に名を残すような人物に新潟出身者、長岡出身者がいてたいへん誇らしいことなんです、それは優秀な人材が出て行ってしまったことでもあるわけです。逆に言うと地元の方では、高学歴者がなかなか地元に残ってくれない。そしてそれを前提にして経済の仕組みとか経営の仕組みを考えざるをえなかったということがあると思うんです。しかしながら、もしかしたらそのような仕組みでは対応できない状況というのが、ここで生まれてきているのかも知れない。たとえばここに中国からの留学生が何人か出席しているのですが、中国の経済力は非常に高い。ただ日本がドンドン伸びた時もアメリカと揉めた訳で、日本人は働きすぎだとか住んでいる家が狭いだとかいろいろ言われてけして楽しい気持ちはしなかったですね。中国がなぜ伸びているかという、中国の人が一生懸命働いているから伸びているんですよ。中国の一生懸命勉強して能力が日々向上しているから、優れたものを大量に供給できるようになっているんですね。日本もそれに合わせて自分達を変えていく、スキルアップをしていく。これはやってはやってはいけないだろうという側面もありますし、それからライバル視するだけじゃなくて、やっぱり手をつないで友達をその中で見つけて、一緒にビジネスチャンスを見つけて一緒に成功しようという方向で探していくことが大事だと思います。中国は巨大な市場です。上海とか中国の大都市圏とか非常に豊かになっています。私は長春という街に毎年一回か二回、10年以上行っているんですけども、10年前と今は別の国ぐらい違います。長春がこんなに変わるなんて思わなかったです。街並みが立派になっただけでなくあらゆるサービス、街の清潔度、住んでる所、街で得られるもの、ほとんど日本に居るのと変わらないですよ。こういうことになっていまして、やはりビジネスチャンスを見つける。それが見つけられるような人を育てたり獲得したりするような努力がこの地域の企業や人にも求め

られているような気がします。

高橋：私の場合、生まれが長岡市の隣の越路町なので子供の頃から長岡のことはだいたい知っています。ですから、合併して早く長岡人になりたいなと思っています。長岡の場合、私が子供の頃から見ていますと、長岡人は非常に新しい物好きだというふうに見えます。たとえば長岡高専、技大にしてもそうですし、テクノポリスにしても国が先駆けてやるのはすべて手を上げていろんな新しいものを吸収していく点は、非常に新しい物好きで、すごく良いことだなと思っています。ただ新潟県人、長岡の人も含めてなんですが、それを自分の中に吸収はするんだけど、その結果をどう表現するかという面では、引っ込み思案だということを感じています。さきほど大阪の人間は商売がうまいとの話がありましたが、自分を表現する、外に出していく、そのへんが長岡の人間は下手なんじゃないかなと感じています。最近読んだ本にデジタルデバイド関係の物があるんですが、その中で、経済とのアクセスの関係を考えたときに古くは地域的な隣接性が支えてきた。交通機関が発達してくると交通の便での隣接性が経済を支えてきた。じゃあこれからは何なのかというと、ネットワーク隣接性だと書いてありました。まさにそうなんだろうと思います。ネットワーク隣接性を考えたとき、インターネットにしるネットワークにしる電氣的なものを使って情報を送るわけですから、みなさんご存知の通り毎秒30万キロのスピードで情報は送られるわけです。1秒間に地球を7周半するわけですから、どういうことになるかといいますと、まず時間が関係なくなる。それから距離的な面も問題がなくなるということで自分がどこに居るのかというのが関係なくなります。そうしますと早川先生も言われていたように場所は関係なくなります。まさにそういうことだと思います。このことは、ネットワークをどう生かしていくかということが非常に大切になってくることを示していると思います。そうしたときに長岡人が引っ込み思案、自己表現が下手だということがやはりマイナスになってくるような気がします。やはり積極的に打って出る、そういった姿勢が今後は必要になってくるのではないかと感じます。そういった視点から長岡近辺のホームページを見たときに、大阪や大田区に比べると作り方が控えめですし、欲しい情報がすぐ手に入るような形では作られていないというのが私の強い印象でした。ホームページの作り方、デー

タベースの作り方を見直す必要があると思います。それから、長岡近辺でも製造業のホームページがたくさんありますが、しかしそれをまとめているところが見当たりません。商工会議所さんのホームページも見たんですけども、うまくまとめきれていない感じがしました。この辺のことをどこかがまとめて、そこに行けば必ず長岡近辺の製造業の情報が手に入る、自分が欲しい情報が確実に手に入る、そういった状況を作り出す必要があるのではないかと感じました。

原：最後に、鯉江先生の方から、長岡地域の地域性と強みについて、印象で結構ですので、お話し下さい。

鯉江：私は愛知県で18年生活して東京で18年生活して長岡で10年です。そうすると長岡はやはりのんびりしてます。なぜだろうとさっきからずっと考えていたんですけども、やはり農業、いわゆる職の基盤だと思います。それは農業について言えば酪農や狩りをやっていないということなんですね。やはり米なんですよ。だからのんびりしている。水だけを管理していればなんとなくなるとかなる。7割くらいは作れるだろうというような感じです。今日は製造業の中でも工作機械のほうに話がいって mais けれど、食料品製造業も結構あるわけで、それも米菓だとか清酒だとか基本的に米ベースなんですよ。農業で米ですから飢饉になってもそんな大変なことはないですね。果樹園の果樹のように台風が来てみんなりんごが落ちてしまうような農業をやっているわけではないですから、現金がなくても生き延びられるというのはこの地域の特徴だろうという感じがします。問題なのは営業力不足ということはさっきお話したとおりです。これはデータがはっきりしている。そこで何故、営業力不足かというと、やはり長岡だけでなく燕も三条もそうだと思いますが、企業の方は作ることと売めることは別だと考えているんだと思うんですよ。やはり作るというのは売れるものを作らないと商品ではないわけですから、その作ることと実際に売めることは別だという考えがどこにあるのではないかと。誰かが買ってくれるだろうというのが昔から長い間この地域に製造業が根付いてきて、ある意味でクラスターを構築してきたわけです。そうすると自分のところの商品はどこかで売れる。そういう中でずっと生きてきたんじゃないかと、それが時代の大きな流れとして変わろうとしている時に、それをどうも掴みきれていないのではないかと。10年後、20年

後社会がどうなるのかということを掴んで本当に商売をやっていくのがキーだと思います。さきほど中国がすばらしいという話がありました。けれども製造業をやっている方に聞くと多くの方が別に中国へ絶対行かなければならないことはないんだよと言います。なぜかという日本人が働いてくれないんだよ。工業高校を出た人間がみんな外に出て行ってしまうだよ。工業高校を出た人間がみんなセブンイレブンで売り子をやっているんだよというようなことを言われるわけです。これがやはり問題だと思います。ちゃんと地場の産業として小さな頃から教えていかないといけない。米百俵の精神ではありませんけれども、やはり教育にそういったものを取り入れていく必要があるんじゃないかという気がします。最後ですが、長岡は技術力は非常に強いし歴史も持っているし都市規模としても非常に良いですね。8つだったら30万人、13だったら37万人、長岡ひとつでも20万人で、地域として形成していくには30万人くらいがいい規模だろうと言われていくわけですから、そういう中ではこの地域の強みというのは、地域集積を持っている、都市機能もある、尚かつ基盤もあるというところで強みとしてこれを生かしていくべきではないかということです。だからあとは人の心をうまく変えれば絶対にいい街になるのではないかと期待します。

原：どうもありがとうございました。それでは時間になりましたので、終了させていただきます。

司会：パネリストのみなさん、コーディネーターの原副所長、大変どうもありがとうございました。もう一度拍手をお願い致します。大変長時間にわたりましてご清聴ありがとうございました。「地域の強みをどう活かすか」というタイトルでございました。当然企業の強み、地域の強みそして大学の強み、さらに個人の強みというものがあると思うんですけども、それを力をためるとともに発信をしていくかということが重要であるというふうなお話だったと思います。特に恥ずかしい話ですけども大学というのは発信が弱い部分ではありますけれども、このあたりのこれからの長岡大学、これからの大学でござい mais けれども地域のみなさんにご活用、ご利用いただけるような大学になるべくさまざまな発信をしていきたいと思っておりますので、今後ともどうぞよろしくお願いしたいと思っております。昨年度から始めました文部科学省の補助金を

いただいてやっておる研究ですが一年半を過ぎて後半戦に差し掛かっております。これから地域のみなさん、企業さん、団体さんを始めいろいろと調査、聞き取りにうかがうこともあるかと思いますが、何卒今後ともご協力をお願い致したいと思っております。以上をもちまして、長岡大学2003シンポジウム「地域間競争力と経営風土」のシンポジウムを終了させていただきます。尚、最後になりましたけれども今回も新潟県、長岡市、長岡商工会議所、財団法人信濃川テクノポリスのみなさんからご後援を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。

開発投資型新幹線による地域振興策の検討

―糸魚川地域を例として―

長岡大学産業経営学部助教授 鯉江 康 正

【目次】

1. 研究の目的
2. 既存新幹線の概要
3. 北陸新幹線の概要と糸魚川からの時間距離の変化
4. 北陸新幹線の糸魚川駅停車可能性と運行本数
5. 糸魚川圏の現況と課題
6. 新幹線整備の影響（正の効果と負の効果）
7. 新幹線を利用した糸魚川圏の振興方向の検討

1. はじめに

新幹線は、時代背景や沿線状況によって、「需要追従型」の新幹線と「開発投資型」の新幹線の二つのタイプに類型化できる。

「需要追従型」の新幹線は、並行在来線の隘路打開という交通政策上の要請から整備される路線である。すなわち、在来線の輸送力が限界に達し、増大する輸送需要に対応できないために、新たなバイパス路線と

して整備される路線である。典型的な路線としては、東海道新幹線、山陽新幹線があげられる。このタイプの新幹線は、超過需要に対応するために供給体制を整えるという、まさに「需要に追従して」整備されるタイプであり、「開発投資型」に比べてより市場を重視した整備の考え方に基づいており、整備の緊急度や優先順位が高い。

これに対して、「開発投資型」新幹線は、国土政策上の要請から整備される路線である。すなわち、並行する在来線の輸送力は限界に達していないが、在来線よりも輸送特性に優れた新幹線を整備して沿線での開発を促進するとともに、将来的には輸送力に見合った旅客需要を創出していくことをねらいとして整備される。1970年の全国新幹線鉄道整備法の制定以降に整備された東北新幹線、上越新幹線や長野新幹線を含む整備新幹線はこのタイプである。現在、十分な需要があるわけではなく、需要追従型の新幹線に比較して優先順位は低い。したがって、交通条件の改善を活かして良好な地域開発を行い、将来の輸送需要の増大を図る必要があり、沿線開発の成否が開発投資型交通プロジェクトの成否を決める性質のものである。つまり、新幹線プロジェクトの成否も、長期的な視点で捉える必

図表1 新幹線のタイプによるプロジェクトの位置づけ

	需要追従型の新幹線	開発投資型の新幹線
整備の基本的考え方	並行在来線の隘路打開という交通政策上の要請から整備	国土の均衡ある発展という国土政策上の要請から整備
整備の緊急度	整備の緊急度や優先順位が高い	優先順位は低い
成否の可能性	需要は見込むことができ、用地買収を含む建設費の問題がクリアできれば、成功の可能性は高い	交通条件の改善を活かして良好な地域開発を行い、将来の輸送需要の増大を図る必要があり、沿線開発の成否が開発投資型交通プロジェクトの成否を決める
評価の期間	建設されること自体が評価される	沿線での開発状況も踏まえた長期的な視点で評価
新幹線の例	東海道新幹線、山陽新幹線	東北新幹線、上越新幹線、整備新幹線

資料：平石和昭「新幹線と地域振興」(交通新聞社)を参考に整理。

要があり、開業すればそれでよしというものではなく、その後の沿線での開発状況も踏まえた長期的な視点で評価しなければならない。

北陸新幹線は、この類型化から見れば、開発投資型新幹線であり、地域との一体的な活性化努力が必要不可欠である。本稿では、この点を踏まえ、糸魚川地域を事例として地域振興策を検討する。その概要は、①北陸新幹線開通後の糸魚川駅の位置づけの検討（客観的にみた停車可能性および運行本数の検討）、②既存新幹線沿線都市への影響を参考に、新幹線開通に伴う糸魚川地域の振興方策を検討することである。

2. 既存新幹線の概要

平成16年3月1日現在、営業中の新幹線⁽¹⁾は、東海道新幹線、山陽新幹線、東北新幹線、山形新幹線、秋田新幹線、上越新幹線、長野新幹線であり、総延長は2,050kmに達している⁽²⁾。

東海道・山陽新幹線（東京～新大阪～博多）の営業キロは1,174.9kmで、駅間距離の平均は34.6kmである。また、駅別発車本数の平均をみると、下りが56.5本、上りが56.8本である⁽³⁾。

東北新幹線（東京～仙台～八戸）の営業キロは631.9kmで、駅間距離の平均は31.6kmである。また、駅別発車本数の平均をみると、下りが31.4本、上りが30.4本である。

東北・山形新幹線（東京～福島～山形～新庄）の営業キロは421.4kmで、駅間距離の平均は23.4kmであるが、東京～福島のそれは34.1kmであるのに対して、福島～新庄は14.9kmと山形新幹線区間では駅間距離がかなり短くなっている。また、駅別発車本数の平均をみると、下りが26.9本、上りが25.7本であるが、山形新幹線区間では発車本数は10本程度とかなり少なくなっている。具体的には、下り列車の駅別発車本数の平均は東京～郡山48.6本、福島～かみのやま温泉11.0本、山形～大石田8.2本、上り列車は新庄～天童8.0本、山形～米沢12.0本、福島～上野45.4本となっている。

東北・秋田新幹線（東京～仙台～盛岡～秋田）の営業キロは662.6kmで、駅間距離の平均は30.1kmであるが、東京～仙台的それは35.2kmであるのに対して、仙台～秋田は25.9kmと仙台以遠では駅間距離がかなり短くなっている。また、駅別発車本数の平均をみると、下りが29.7本、上りが28.9本であるが、仙台以遠では発車本数は20本弱とかなり少なくなっている。具体的には、

下り列車の駅別発車本数の平均は東京～白石蔵王45.0本、仙台～新花巻20.3本、盛岡～大曲12.4本、上り列車は秋田～雫石12.4本、盛岡～古川19.3本、仙台～上野43.8本となっている。

上越新幹線（東京～高崎～新潟）の営業キロは333.9kmで、駅間距離の平均は33.4kmである。また、駅別発車本数の平均をみると、下りが40.0本、上りが40.2本であるが、高崎以遠では発車本数は20本～30本程度になっている。終点（起点）である新潟市は日本海側を代表する大都市であるが、沿線の自然環境や都市規模を考慮すると、運行本数は比較的保たれていると考えられる。

上越・長野新幹線（東京～高崎～長野）の営業キロは222.4kmで、駅間距離の平均は24.7kmと比較的短いものになっている。また、駅別発車本数をみると、下り平均が39.4本、上り平均が39.0本であるが、長野新幹線区間では発車本数は20本台とかなり少なくなっている。具体的には、下り列車の駅別発車本数の平均は東京～熊谷62.5本、高崎～上田21.0本、上り列車は長野～安中榛名21.4本、高崎～上野61.0本となっている。このように、新幹線の駅間距離は約30kmが平均であるが、東京から離れるにしたがって、短くなっているのが特徴的である。一方、運行本数は、東京から離れるほど乗降客数が少なくなることもあり、減少する傾向がみられる。

3. 北陸新幹線の概要と糸魚川からの時間距離の変化

3.1 北陸新幹線の概要

北陸新幹線は整備新幹線の一つで、高崎で上越新幹線より分岐し、長野、富山、金沢、福井、敦賀など、長野県、北陸地方を經由して大阪に至る路線である。このうち、高崎～長野間が平成9年10月1日に開業しており、暫定的に長野新幹線と通称されている。また、平成12年5月現在の時点で糸魚川～魚津間と石動～金沢間はすでにルートが決定されており建設工事中であるが、その他の区間は未着工で詳細はまだ決められていない⁽⁴⁾。

総延長（東京～新大阪）は、約700km（うち、東京～高崎間105kmは上越新幹線と共用）で、設計最高速度は260km/hである。

3.2 北陸新幹線開通後の糸魚川からの時間距離マップ

(1) 糸魚川からの時間距離計測の前提条件

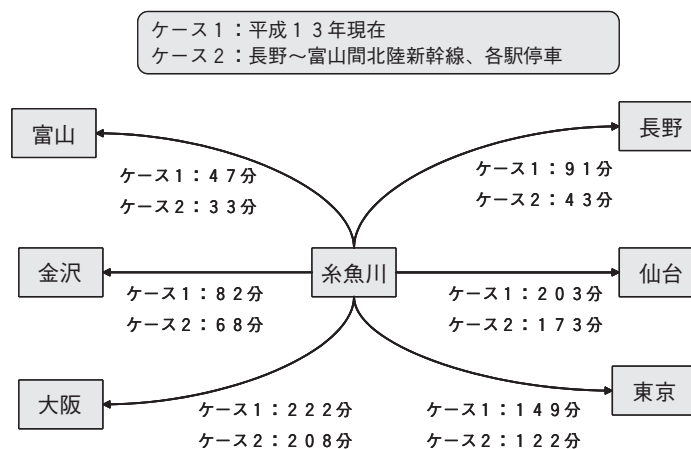
北陸新幹線（長野～富山間）開通の効果をみるために、次の2ケースについて、糸魚川駅から全国各地への時間距離を計測した。なお、乗り換え時間はないものとして時間距離を計測している。

- ◆ケース1：現在の鉄道ネットワークに対応するもので、長野～富山間は在来線を利用するものである。
- ◆ケース2：長野～富山間に北陸新幹線（各駅停車）を入れたケースである。なお、長野～富山間の平均速度は、高崎～長野間の現在の平均速度133km/hを採用した。

(2) 糸魚川からの主要駅までの時間距離

両ケースについて、糸魚川から主要駅までの時間距離を計測した結果は図表2のとおりである。例えば、長野まではケース1（現行在来利用）では91分であるが、北陸新幹線が開通（ケース2）すると43分と大幅に短縮されることになる。また、東京まではケース1の149分がケース2では122分と約2時間で結ばれることになる。糸魚川～富山間はケース1の47分が、ケース2では33分と30分圏域となり、その結びつきが密になることが予想される。これに対して、大阪や金沢への時間短縮は、本シミュレーションの想定が長野～富山間の開通であるため、相対的に小さくなっている。したがって、富山以西の早期開通が期待されるところである⁽⁵⁾⁽⁶⁾。

図表2 北陸新幹線（長野～富山）開通による時間距離の変化



図表3 北陸新幹線（長野～富山）開通に伴う糸魚川からの圏域人口の変化

	圏域人口（千人）			圏域人口の対全国シェア（％）		
	1時間圏域	3時間圏域	6時間圏域	1時間圏域	3時間圏域	6時間圏域
ケース1	1,469	37,085	105,782	1.16％	29.22％	83.34％
ケース2	2,567	51,538	106,716	2.02％	40.60％	84.08％

(3) 糸魚川からの圏域人口の変化

ケース1およびケース2について、1時間圏域、3時間圏域、6時間圏域に含まれる人口（平成12年、国勢調査人口）を計算したものが図表3である。

1時間でアクセスできる人口は、ケース1の場合1,469千人であるが、ケース2では2,567千人となる。北陸新幹線（長野～富山）ができることにより、1時

間でアクセスできる人口が1,098千人増加する。これを、わが国の人口に対する比率でみると、ケース1では1.16%であるのに対して、ケース2では2.02%となる。

また、通常日帰り圏域と考えられる3時間圏域で同様の比較をすると、ケース1の37,085千人（全国人口の29.22%）が、ケース2では51,538千人（同、40.60%）と、14,453千人も増加する。

4. 北陸新幹線の糸魚川駅停車可能性と運行本数

4.1 糸魚川駅の停車可能性

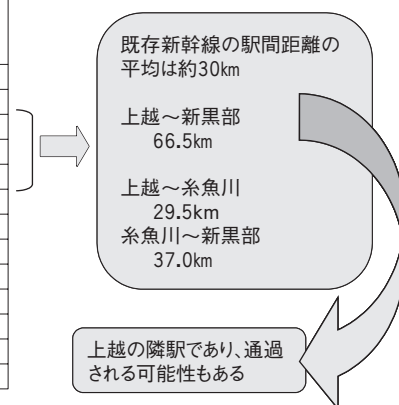
糸魚川駅については、計画により駅設置は決まっており、停車しないということは無いと考えられる。すでにみたように、既存新幹線の駅間距離の平均は約30kmである。糸魚川駅が設置されないとすると、上越～

新黒部の駅間距離は66.5kmで、通常の駅間距離の2倍になる。糸魚川駅が設置されれば、上越～糸魚川間29.5km、糸魚川～新黒部間37.0kmで既存新幹線の駅間距離とほぼ等距離になる。しかしながら、上越駅はJR東日本とJR西日本の連結駅であり、必ず停車する可能性が高い。その場合には、糸魚川駅は上越駅の隣の駅であることから、通過される可能性もある。したがって、糸魚川圏域の魅力を高め、通過駅とさせないようなまちづくりを考えることが必要不可欠である。

図表4 新幹線が停車することを前提にまちづくりを考えよう

北陸新幹線の駅間距離

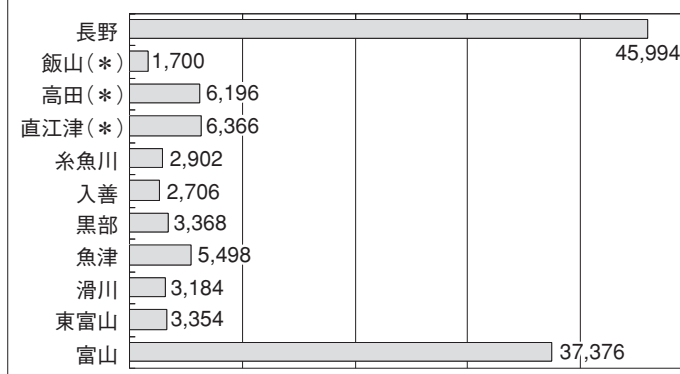
駅名	高崎からの営業キロ(km)	次駅までの駅間距離(km)	備考
長野	117.4	—	
飯山	147.3	29.9	
上越 (仮称)	176.8	29.5	
糸魚川	213.8	37.0	
新黒部 (仮称)	253.1	39.4	
富山	286.9	33.8	
新高岡 (仮称)	306.0	19.1	*
金沢	345.4	39.4	
小松	371.0	25.6	*
加賀温泉	386.0	15.0	*
芦原温泉	399.5	13.5	*
福井	418.0	18.5	*
南越 (仮称)	436.0	18.0	*



資料) 「明日を拓く北陸新幹線 (パンフレット)」 (独立行政法人 鉄道建設・運輸施設整備支援機構)

注) 備考中*付き駅の距離は、路線縦断概念図からの概算である。

図表5 北陸新幹線沿線主要駅の乗降客数 (人/日)
—平成13年度、ただし(*)つき駅は9年度—



資料) 株式会社オリコム「2003年度版サーキュレーション資料」

4.2 糸魚川駅の運行本数の推計

(1) 駅乗降客数からみる糸魚川駅の位置づけ

北陸新幹線 (長野～富山) が通過する駅の乗降客数を見ると、長野と富山が圧倒的に多く、直江津、高田、

魚津が続いている。したがって、東京～富山間を最速で結ぶことを目的とするならば、かなりの列車が糸魚川駅を通過してしまう危険性もある。

(2) 新幹線駅発車本数モデル

新幹線駅の発車本数および駅乗降客数データを用いて、以下のようなモデルを構築した。各データは次のとおりである。

- ◆発車本数（本）：新幹線駅の上り、下り別発車本数
- ◆乗降客数（千人）：新幹線が停車する駅（場合によっては代替周辺駅）の乗降客数。
- ◆東海道・山陽新幹線駅ダミー：東海道・山陽新幹線駅の場合＝1、その他の路線の駅の場合＝0。
- ◆大都市ダミー：大都市駅の場合＝1、その他の駅の場合＝0。本モデルでは、東京、新横浜、名古屋、京都、新大阪を大都市駅とした。

屋、京都、新大阪を大都市駅とした。

- ◆都市ダミー：都市駅の場合＝1、その他の駅の場合＝0。本モデルでは、大都市駅に加え、品川、新神戸、岡山、福山、広島、小倉、博多、上野、大宮駅を都市駅とした。
- ◆結節駅ダミー：複数路線の結節駅ないしは当該駅が終点になっている場合には、上り下りで大幅に発車本数が異なるため、それらの駅は結節駅としてダミーを導入した。具体的には、福島、仙台、盛岡、山形、高崎、越後湯沢駅がそれに当たる。

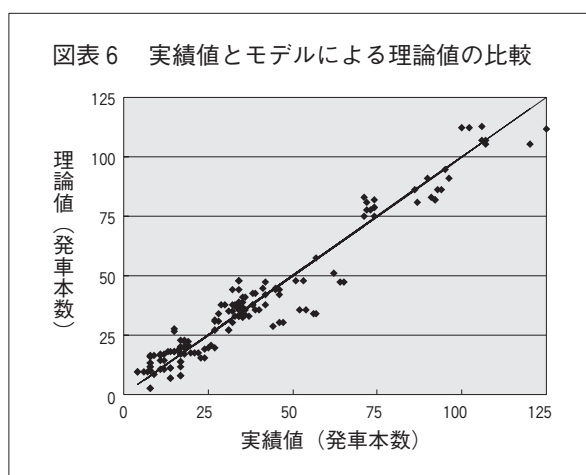
〈モデルの推定結果〉

$$\begin{aligned}
 (\text{発車本数}) = & 6.77 + 6.3622081 \times \ln(\text{乗降客数}) + 11.70 \times (\text{東海道・山陽新幹線駅ダミー}) \\
 & \langle 5.175 \rangle \langle 12.676 \rangle \langle 8.748 \rangle \\
 & + 18.43 \times (\text{大都市ダミー}) + 33.00 \times (\text{都市ダミー}) + 18.47 \times (\text{結節駅ダミー}) \\
 & \langle 6.053 \rangle \langle 14.808 \rangle \langle 6.268 \rangle \\
 & R R = 0.9377 \quad R R B = 0.9356 \quad M A P E = 22.65
 \end{aligned}$$

\ln は自然対数、係数下の $\langle \rangle$ 内は t 値、 $R R$ は決定係数、 $R R B$ は自由度修正済み決定係数、 $M A P E$ は平均絶対誤差率（％）を示す。

〈実績値とモデルによる理論値の比較〉

図表6は実績値とモデルによる理論値の比較をしたものである。45度線上にあれば、完全にモデルが実績を説明していることになる。当然のことながら、ばらつきは見られるが、概ね説明されていることは伺える。

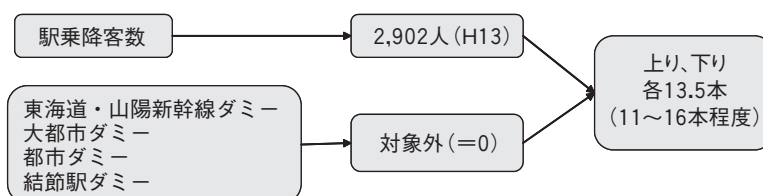


(3) 糸魚川駅停車本数の予測

糸魚川駅の平成13年度の乗降客数は2,902人（各ダミーは全て0）であり、これをモデルに当てはめると、発車本数は上り下り各13.5本となる。もちろん、新幹線が供用されて駅乗降客が増加する可能性もあるが、あまり過大な期待は持つことができない。この運行本数は、現在の特急「はくたか」、「北越」、「日本海」、「北陸」の合計とほぼ同数である。誤差が20％程度あることを考慮すると、糸魚川駅の運行本数は11本～16本程度と思われる。

なお、糸魚川駅は北陸本線と大糸線の結節点であり、大糸線沿線の観光資源と有機的に結びつくことができれば、運行本数に対して良い効果が期待できると考えられる。例えば、田沢湖、角館、上毛高原、越後湯沢などは、モデルによる理論値よりも、実際の運行本数が多く、観光を利用した活性化の効果とも考えられる。

図表7 乗降客数からみた糸魚川駅の発車本数の予測



図表 8 糸魚川駅と近似した乗降客数を有する駅の運行本数

駅名	路 線	乗降客数（人）	下り本数	上り本数
厚 狭	山陽新幹線	3,936	31	31
赤 湯	山形新幹線	3,220	11	12
村 山	山形新幹線	2,772	8	8
大石田	山形新幹線	2,202	8	8
浦 佐	上越新幹線	3,130	17	17
佐久平	長野新幹線	3,865	24	23

（４）糸魚川駅の新幹線運行本数の予測結果の検討

乗降客が2,000人～4,000人の駅の新幹線発車本数をみると、図表 8 のとおりである。山陽新幹線の厚狭および長野新幹線の佐久平を除くと、概ね今回の予測値と合致している。

５．糸魚川圏の現況と課題

５．１ 人口の推移と年齢階層別人口⁽⁷⁾

新潟県の人口は、昭和40年に2,399千人であったが、平成14年には2,464千人となっている。この間、多少の減少や増加がみられるものの横這いに近い状況にあった。ただし、平成7年をピークに、その後は減少に転じている。

これに対して、糸魚川圏（糸魚川市、能生町、青海町）の人口は減少を続けており、昭和40年の73,481人が平成14年には51,936人となっており、昭和40年を100とすると平成14年は70.7にまで落ち込んでいる。県人口に対する構成比も、昭和40年に3.1%を占めていたものが平成14年には2.1%を占めるに止まっている。とりわけ、青海町、能生町の落ち込みが激しい。

平成14年の新潟県の年齢階層別人口をみると、0～14歳が14.3%、65歳以上が22.1%となっている。これに対して、糸魚川圏は0～14歳が12.6%、65歳以上が28.4%と少子高齢化が進んでいる地域である。高齢人口割合を1市2町でみると、糸魚川市が27.7%、能生町が30.5%、青海町が28.1%となっており、人口減少が加速する可能性が高い。

人口は地域の活動の根元をなすものであり、地域政策を考える際には、高齢者にやさしいまちづくりと共に、雇用機会を創るなど人口減少をくい止める方策の検討も緊急の課題である。

５．２ 純生産の推移と経済活動別純生産⁽⁸⁾

新潟県の市町村内純生産の合計をみると、平成2年度の6,251十億円が、平成12年度には7,028十億円となっており、この間年平均1.18%（名目）で成長してきた。ただし、平成5年度以降は横這い状況にある。

糸魚川圏の純生産は、平成2年度の140,873百万円が、平成12年度には151,116百万円とこの間年平均0.7%で成長してきた。新潟県の成長率よりも低くなっているが、人口減少等を考慮すると、健闘してきたと思われる。しかしながら、地域経済の基礎をなす人口を増加させるためには、雇用機会の確保が最重要課題であり、そのためには経済活動を活発化させることが必要不可欠である。

平成12年度の新潟県の経済活動別純生産の内訳をみると、製造業が最も高く19.6%となっており、サービス業（17.9%）、金融・保険・不動産業（15.9%）が続いている。糸魚川圏の内訳も同様の順位になっているが、その割合はかなり異なっている。具体的には、製造業27.8%、サービス業14.1%、金融・保険・不動産業12.5%である。

経済活動別純生産をみると、産業区分の関係で、通常どのような地域でも、製造業、サービス業、金融・保険・不動産業が大きな割合を示す結果となる。しかし、それでは地域の産業構造を分析することはできないため、簡単な指標として特化係数⁽⁹⁾が考えられている。

以下、糸魚川圏および圏内1市2町の特化係数を検討することによって、地域の特徴を捉えることにする。糸魚川圏全域では、水産業、建設業、製造業、鉱業の特化係数が高くなっている。糸魚川市の場合には、水産業、建設業、政府サービス生産者、電気・ガス・

水道業、運輸・通信業に特化している。能生町では、水産業の特化係数が非常に高く、対家計民間非営利サービス生産者、建設業が続いている。青海町は、製造業、水産業、鉱業に特化している。建設業や政府サービス生産者に特化している地域は、一般に公共投資依存型地域と言われており、財政状況が厳しい現在、自立した産業を育成していくことが必要になると思われる。この点については、自然環境が厳しい地域であり、ある程度公共投資に関連した土木・建設が必要であることは避けられないが、「糸魚川地域振興計画」にもあるように、水産業や農業・林業をうまく利用した観光開発にも目を向けていくことが必要である。

地域の成長を考えた場合には、規模が大きい産業の競争力が高い方が望ましい。図表9は、糸魚川圏の経済活動別純生産の規模（円の面積）と、その経済活動の県の成長率（横軸）および糸魚川圏の成長率（縦軸）を図示したものである。糸魚川圏の場合、サービス業、卸売・小売業は規模も比較的大きく成長力も県平均を上回っている。建設業はマイナス成長であるが県平均よりもその減少率は低く、地域を支える産業の一つであることは事実である。また、規模は小さく、マイナス成長ではあるが、水産業のポテンシャルは非常に大きく、水産品を活用した地域振興は1つの方向であろう。

5.3 観光客入込数の推移と観光資源⁽¹⁰⁾

新潟県の観光客入込数は、平成10年度には78,502千人であったが、平成14年度には75,500千人となっており、とりわけ、平成13年度から14年度にかけて落ち込

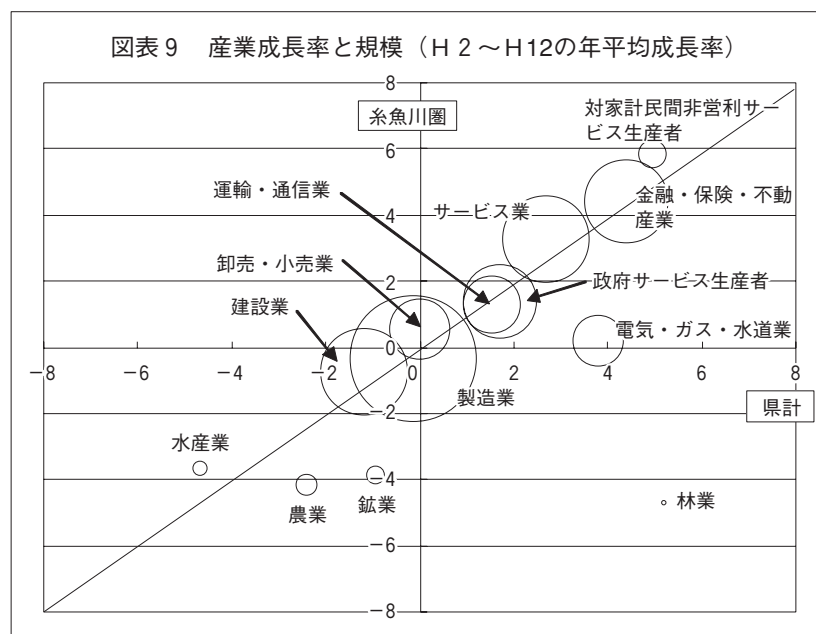
んでいる。

糸魚川圏でみると、平成10年度の2,888千人が、平成14年度には2,746千人となり、平成10年度を100とした指数では95.1になっており、県と同様の動きを示している。圏域の中では、能生町の観光客が増加していることは、特筆すべきことである。糸魚川圏は県計に対して人口割合よりも観光客入込み割合の方が高く、観光適地と言える。

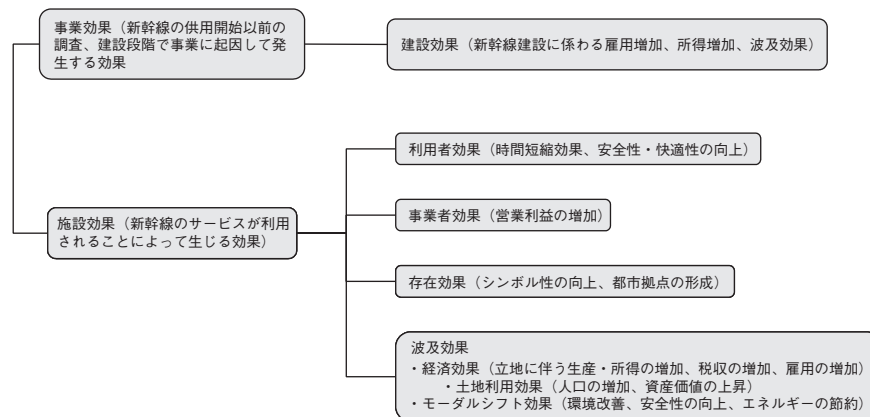
平成14年度の糸魚川圏の月別観光客入込数をみると、圧倒的に夏場が多くなっている。具体的には、7月が443千人（年間の16.1%）、8月が740千人（同、27.0%）であり、夏場に1,183千人（同、43.1%）を記録している。糸魚川圏は後背地に白馬などの冬の観光資源が豊富であり、これらとセットでの冬の日本海や温泉施設などの自然を活かした冬季観光開発も期待される。

また、出発地別観光客入込数をみると、当然の事ながら、県内が最も多く全体の42.3%を占めており、中部24.2%、関東14.3%、北陸13.8%となっている。現在のところ、関東からの集客力が若干弱いのが、北陸新幹線が開通すれば東京を中心とした関東との結びつきが強くなるため、今後期待される地域として関東からの誘客推進施策を進めていくべきであろう。

目的別観光客入込数をみると、産業観光が最も多く全体の33.2%を占めており、海水浴14.4%、温泉14.1%が続いている。産業観光の代表地は「マリンドーム能生」と「ヒスイ王国館」であり、その性質上、県内利用客が多いとも考えられるため、他の施設と有機的に



図表10 新幹線整備に伴う効果体系



資料：土木学会編「土木工学ハンドブック」（技報堂出版）を参考に作成。

結びつけることにより、純粋な意味での観光客の利用を高めることも一つの課題であろう。

糸西地方（糸魚川圏に名立町を加えた圏域）の観光資源は、非常に充実している。代表的な観光資源として、親不知ピアパーク、須沢臨海公園、青海町自然史博物館、青海グリーンパーク親不知、青海橋立ヒスイ峡、高波の池とヒスイ峡、フォッサマグナミュージアム、ヒスイ王国館、弁天岩、シーサイドパレースキー場、相馬御風記念館、能生海洋公園・マリンドーム能生、シャルマンスキー場、権現荘、長者温泉ゆとり館、うみてらす名立、シーサイドパーク名立、長者温泉ろばた館、不動牧場・不動キャンプ場がある。しかしながら、これらの施設は、若者向きであったり、お年寄り向きであったり、また、夏場中心の施設であったり、冬場中心の施設であったりする。さらに、アクセス方法を考えると、マイカー利用者は自由度が高いが、公共交通機関利用者の利便性が高いとは言えない。とりわけ、公共交通機関の発達した関東や中部からの観光客にしてみれば、この地域の交通条件は信じられないものであろう。つまり、年齢階層別、訪問目的別、季節別、足回り別にこれらの施設を整理して、何が欠けているのか（ボトルネックの発見）、何を充実させれば良いのか（ボトルネックの解消）を検討することが重要と思われる。

6. 新幹線整備の影響（正の効果と負の効果）

6.1 新幹線の整備効果とその計測手法

（1）新幹線整備に伴う効果体系

新幹線整備に伴う効果は、大きく事業効果と施設効

果に分けることができる。

事業効果は、新幹線供用開始以前の調査、建設段階で発生する効果であり、新幹線建設に係わる直接的雇用増加、所得増加とそれに伴う経済波及効果がそれにあたる。

施設効果は、新幹線のサービスが利用されることによって生じる効果である。施設効果としては、①利用者の時間短縮、安全性・快適性の向上などの利用者効果、②事業者自体の営業利益を増加させる事業者効果、③新幹線が停車することによる当該都市のシンボル性の向上、都市拠点の形成が期待される存在効果、④経済効果、土地利用効果、モーダルシフト効果などの波及効果が期待できる。

これらの効果は、新幹線整備に全くコストがかからないならば間違いなく発生するものであり、新幹線整備の正の面を整理したものといえる。しかしながら、現実には、建設には資金が必要であり、その資金を他の用途に使用すれば、もっと大きな効果が期待できるかもしれない。また、他の地域に新幹線を敷設する方が効果が大きいこともある。さらに、同じ沿線でも、地域間競争の点からその効果の程度には差が生ずることもある。これらの点がややもすると無視され、政治的判断が先行しがちであるが、ここに紹介した効果体系は、そもそも路線の優先順位を決定するための便益計測例（費用便益分析）を示しているものであることは留意すべきである。

（2）新幹線が国民経済に及ぼす影響

上述の効果体系の中で、経済波及効果はその影響範囲が膨大で、多くの社会経済指標が相互に絡み合っているため、その計測は容易ではない。これらの効果を計測するための手法として最も一般的なものは、地域

計量経済モデルを構築して、新幹線の有無による社会経済の姿を予測し、効果を計測することである。ここでは、計量経済モデルの基本的構造を参考に、新幹線が国民経済に及ぼす影響を整理しておく（図表11参照）。

新幹線整備を行うためには、その建設がなされる必要があり、建設による波及効果が生まれる。また、新幹線整備がなされることが決定されると、将来を見越した先行投資が誘発されることも知られている。これがアナウンスメント効果といわれるものである。同時に、新幹線に関連して再開発事業が行われるケースが多い。

実際に新幹線が供用されると、輸送時間の短縮、輸送の信頼性の向上、輸送費用の変化、快適性の向上がもたらされ、行動圏域の拡大、輸送需要の増大を通じて、商圏の変化、産業立地の促進、観光・レクリエーションの発展、定住圏の確立（人口増加）等の効果が計測される。

6.2 新幹線の人口への影響（新潟県を例として）

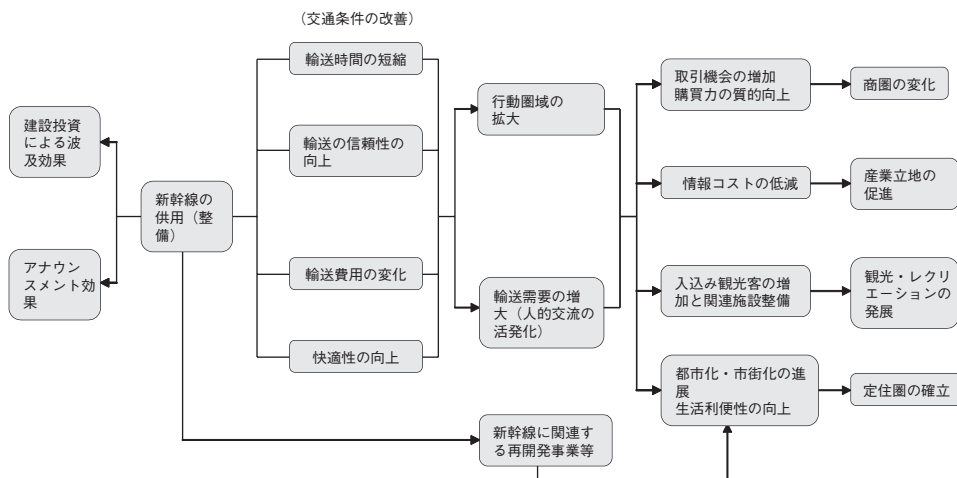
ここでは、昭和57年に開通した上越新幹線の効果をみるために、新潟県内20市および停車駅がある湯沢町と大和町の人口の変化を検討する。新潟県内で、新幹線駅がある市町は新潟市（新潟駅）、三条市（燕三条駅）、長岡市（長岡駅）、大和町（浦佐駅）、湯沢町（湯沢駅）である。

図表12は、県内20市と大和町および湯沢町の新幹線開通前後の人口の年平均成長率をプロットしたものである。横軸は開通前の昭和40年～昭和55年の、縦軸は開通時点を含む昭和55年～平成12年の年平均成長率で

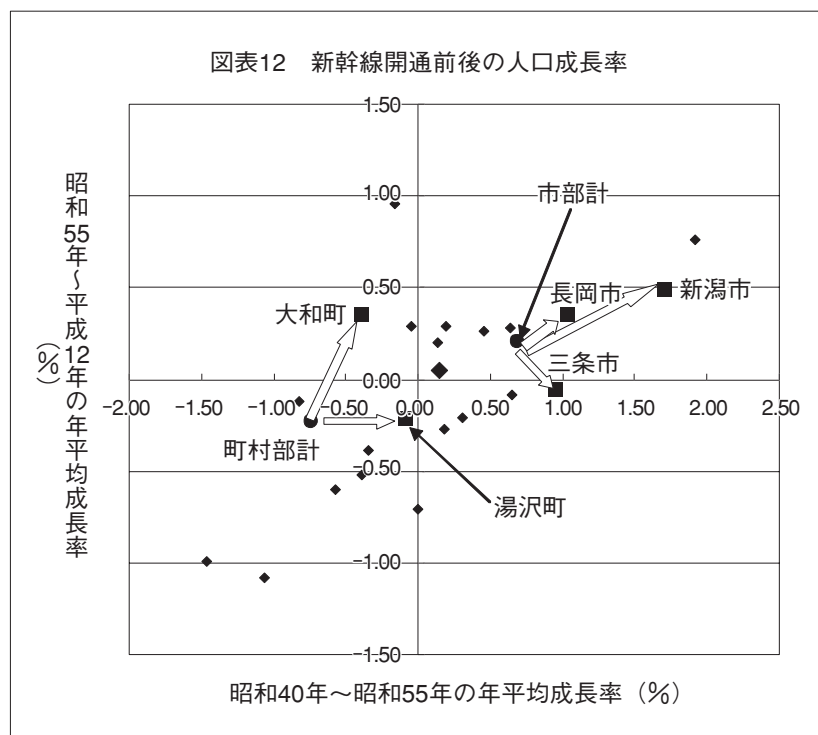
ある。市部計の人口の成長率をみると、開通前は0.69%、開通後は0.20%であった。これに対して、新潟市は開通前1.70%、開通後0.49%といずれも市部計を上回っている。長岡市も1.02%、0.35%と市部計を上回っているが、三条市は開通前は0.94%と市部計を上回っているが、開通後は-0.05%と単に下回っているところかマイナス成長である。三条市と接しており、実質的に駅所在地とも考えられる燕市も同様である。新潟市や長岡市は県内ではポテンシャルも高く、人口増加が新幹線の効果と結論づけることは危険であり、かなり強引であるが、新潟圏や長岡圏以外の他の多くの市が三条市や燕市よりも激しく人口が減少していることをみるならば、ある程度は効果を体感できそうである。また、燕三条駅周辺のホテルや公共施設等の都市開発はここ数年で大きく変化しており、今後の駅周辺地区の発展が期待できる。実際に、新横浜駅周辺でも新しいまちづくりに約15年から20年かかったことを考えるならば、燕三条駅周辺も当然の結果と考えられる。また、町村部計の人口の成長率をみると、開通前は-0.73%、開通後は-0.24%であった。新幹線が停車する湯沢町は-0.10%、-0.21%、大和町は-0.40%、0.36%と他の町村部よりも良好な結果が得られている。大和町は新幹線開通にあわせて、国際大学を誘致し、その後、県内でも有数の学力水準を誇る県立国際情報高校の開校や北里学園も誘致し、学園都市としてのイメージが定着しつつあり、新幹線をうまく利用したと言えそうである。

図表13は建設効果やアナウンスメント効果等も含めて、より長期的な人口の変化への影響をみるために、

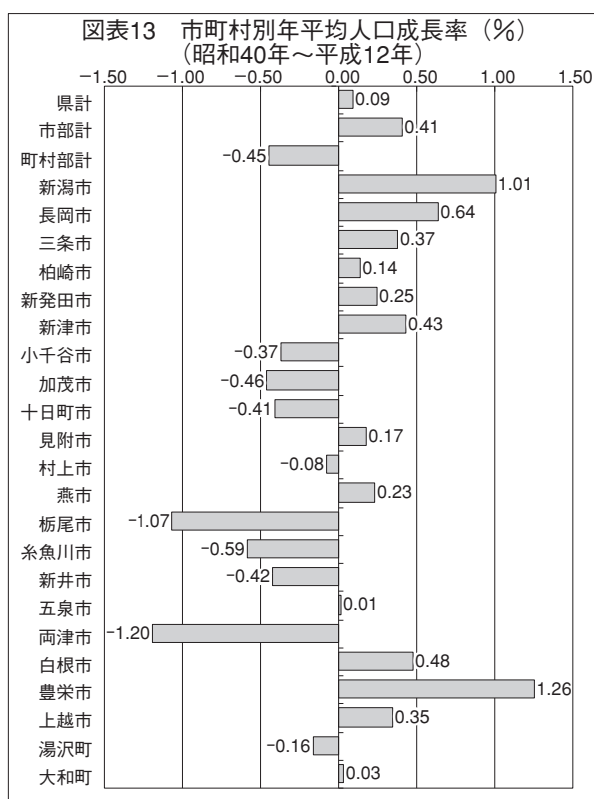
図表11 新幹線が国民経済に及ぼす影響の概念フロー



資料：三菱総合研究所事業戦略研究室編「整備新幹線とはなにか」（清文社）



津市を除くと、新潟市、長岡市、三条市は高い人口成長率を示している。とりわけ、三条市が県内第3の都市である上越市よりも人口成長率が高いことは注目に値する。湯沢町および大和町についても、町村部計よりも明らかに良好な結果となっている。



昭和40年～平成12年の年平均成長率を市町村別に図示したものである。この期間は、同時に関越自動車道や北陸自動車道、磐越自動車道も整備されているため、新幹線ばかりの整備ではないが、多少はその効果を実感できそうである。新潟都市圏の豊栄市、白根市、新

6.3 新幹線開通の影響事例と糸魚川圏への関連

(1) 「両刃の剣」の可能性のある新幹線

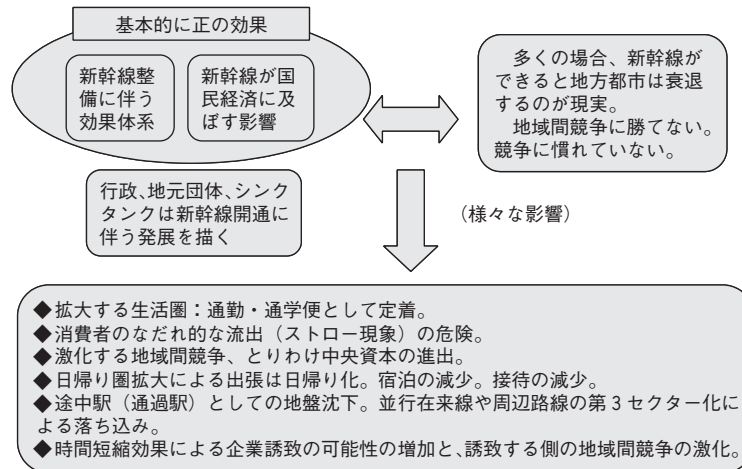
「新幹線整備に伴う効果体系」および「新幹線が国民経済に及ぼす影響」でみたような影響は、基本的に正の効果である。しかしながら、「新幹線の人口への影響（新潟県を例として）」では、効果がみられるものの期待したほど明確なものではなかった。研究者の中には、地域間競争に慣れていないため、新幹線が開通しても地方都市は衰退するのが現実という意見を持っている人もいる。確かに、同時期に多くの新幹線（高速道路や他の振興策も同様と思われる）ができた場合には競争は激化するであろう。つまり、地域への影響は複雑なものであり、新幹線を活用した地域振興の仕組みをどのように作るかがキーとなると考えられる。

以下では、新幹線開通の影響をいくつか取り上げ、どのようなことが各地域で起こったかを整理し、糸魚川圏との関連を考える（図表14参照）。

(2) 拡大する生活圏

新幹線が整備されると生活圏は拡大する。すでにみたように、時間距離や時間圏域人口の変化からその効

図表14 「両刃の剣」の可能性のある新幹線



資料) 南日本新聞社のホームページ「<http://www.minaminippon.co.jp/2000kikaku/train/index.htm>」を参考に整理。

果は明らかである。この生活圏拡大の影響としては、次のような事例をあげることができる。

- ◆ 長岡駅の朝の風景：高校生・大学生が浦佐へ。サラリーマン・学生が新潟へ。サラリーマン・学生が新潟から到着。
- ◆ 通勤・通学が可能になれば、新幹線が人口の流出を抑え、均衡ある地域の発展を促す面もある。
- ◆ 宅地分譲が進んでいる地域もある。その例としては、佐久市、高崎市、水沢江刺などがあげられる。

糸魚川圏の場合、残念ながら人口は減少局面に入っている。地域における代表的変数である雇用、生産、所得、人口は、相互に密接に関連しており、生産活動の活性化（既存企業の景気上昇、企業誘致）が雇用を増加させ、雇用の増加が地域人口の転出を抑えると同時に、生産増加が所得増加をもたらし、所得増加が地域間所得格差を是正し、人口定着や転入人口を増やし人口を増加させる。人口が増加すれば、財・サービスの需要が増加し、生産活動に良い影響を与える。したがって、人口減少を止め、生産や雇用への正の影響を期待できる。新幹線の開通により通勤・通学圏が拡大することは、実質的には自地域内に企業誘致をすることと同じである。

(3) ストロー現象の危険

拡大する生活圏と裏腹の関係として、消費者のなだれな流出現象（ストロー現象）の危険が話題にされることがある。ストロー現象の代表的な例は、中心市街地の衰退であろう。バイパスが開通し、交通条件（駐車場を含めて）が良くなったバイパス沿線に大規

模郊外店が立地し、中心市街地の生活基盤が存続でなくなるケースである。しかしながら、この例がそのまま新幹線開通によって起こるとは考えにくい部分もある。確かに、長岡市の高校生は新潟市へ買い物に行き（実際は高速バスが多いようであるが）、主婦層や若い女性の何割かは東京へブランド品を求めて買い物に行く（こちらは新幹線利用が主なようである）が、マイカーを使って、バイパス沿線の郊外店へ買い物に行くときに購入する物は、新幹線を使って遠方へ出かけて購入する物と同じではないからである。

南日本新聞社のヒアリングによれば、

- ◆ 長野、仙台、盛岡、新潟、山形では、ストロー現象はみられない。
- ◆ 岩手大学の安藤昭教授（都市環境）は、東北自動車道開通（1975年）および東北新幹線の開業（1982年）を含む過去20年あまりの間に、東北62市（仙台市を除く）の都市集積がどのように進んだかを調査し、「10年、20年といった長いスパンでみると、ストロー現象などない」という結論を得ている。それどころか、高速、新幹線の沿線、終着点、さらに空港所在地が都市の集積を強めていると指摘している。

長野、仙台、盛岡、新潟、山形は県庁所在地であり、成長ポテンシャルがもともと高い可能性もあるが、県内市町村の人口成長をみた例でも、大きなストロー現象が起きているとは、結論づけられないと思われる。とりわけ、糸魚川市について言えば、奢侈品や耐久消費財はすでに上越に依存しているのではないか。その

意味で言えば、水産品や塩などの特産品を売りにし、消費拡大を図る方向で地域の魅力づくりを進める仕掛けを考えるべきであろう。実際に、新潟市から栃尾市の名水「杜々の森」へ、マイカー利用であるが、ポリタンクをいくつも持って、水を取りにくる人もいるくらいである。

（４）中央資本進出に伴う地域間競争

新幹線が開通すると地域間競争が激化すると言われている。とりわけ、中央資本の進出が深刻な問題として取り上げられるケースが多い。例えば、

- ◆東京の国際興業による花巻温泉の制覇。

- ◆リクルート系列の安比高原スキー場、西武系列の山本山スキー場の集客。

- ◆大手資本によるツアーでのグループ内の施設だけをめぐる観光ルートの構築。

- ◆新規大規模資本の進出による中心市街地の空洞化。などがあげられる。

このうち、中央資本による観光開発が当該地域にとってデメリットかということは議論の余地があるところである。確かに当該地域の経営者にとっては直接的にはデメリットであるが、地域住民にとっては同様のサービスが受けられるならば決してデメリットではない。つまり、進出した中央資本とうまく協調・協力できるかどうかキ―である。さもないければ、企業誘致を積極的に行う意味が無くなる。

（５）日帰り圏拡大の影響

新幹線が開通すれば、時間距離が短縮されるため、これまで宿泊圏であった地域からの来訪者が日帰りをしてしまうという現象が起こる。すなわち、日帰り圏拡大による出張や観光の日帰り化が、宿泊客の減少・接待等による地域での消費支出の減少を引き起こすというものである。この問題は物理的な問題であり避けられないが、地域内におけるサービスを工夫することにより対応が望まれる。長野市や上田市の地域戦略は以下のようなものである。

- ◆長野市の場合、日帰りだけが増え、宿泊には結びついていないと言われている。

- エムウェーブなどの施設を利用したコンベンション誘致に活路を。

- ◆上田市の別所温泉は、高齢者や若い女性に人気の湯治場として健闘している。

- 駅での出迎えと送迎マイクロバス。

- コンサート、津軽三味線や琉球民謡、ジャズの演奏イベント。

つまり、日帰りをさせない「しかけ」、他の地域とは違う「しかけ」を考えることが必要である。

（６）通過駅の地盤沈下

新幹線のような優等列車が運行されると、当然のことながら、通過駅にされる駅が発生し、地盤沈下が危惧される。また、新幹線整備の結果、並行在来線や周辺路線の第３セクター化による財政負担の問題やサービス低下の問題も危惧される。しなの鉄道沿線の小諸市の問題は深刻である。

- ◆小諸市は、佐久市に客を奪われた上に第３セクターの赤字負担だけが残された。

- ◆しなの鉄道の輸送人員、運賃収入は計画値を下回り、年々赤字がふくらんでいる。

この問題は、糸魚川地域も直面する可能性のある問題である。そのために、どうあるべきか、どうすべきかを考えなければならない。

しなの鉄道の場合、上記のような厳しい状況にあったが、納涼ビール列車に代表される企画列車を運行するなど、経営努力によって、平成14年度決算では償却前損益は黒字に転換し、平成15年度には黒字幅が拡大している。

（７）企業誘致の可能性と地域間競争

新幹線や高速道路という交通施設整備の経済効果の最も一般的なものの一つとして、時間短縮効果による企業誘致の可能性の増加があげられる。近年、非常に注目されている地域が岩手県であり、その事例を紹介すると以下のとおりである。

- ◆東北新幹線の駅や花巻空港に加え、秋田、東北自動車道が接続する北上市は誘致の吸引力が群を抜いている。

- ◆岩手県は、情報の鮮度には細心の注意を払っている。工業技術センターなどとの共同研究、インテリジェントビル「マリオス」を盛岡駅西口に３セクで建設。施設内に岩手ソフトウェアセンターなどを置き、企業への開発施設提供や技術者育成の研修。進出してきた企業への訪問。工業用水や廃棄物処理の問題から、研究機関との橋渡し、下請け探しで困っていないかなど常に気にかける。

- ◆キ―は、「人」である。成功している地域の多くは「キ―パーソン」と言われる人がおり、多くはプロパーがいる（行政からの出向の場合には、通常２～３年で異動するため、成果を実現し継続させることが難しい）。

ここで、注意すべきことは、高速道路と新幹線の役

割の違いである。高速道路は人流もあるが物流に大きな効果を及ぼすが、新幹線は圧倒的に人流である。つまり、研究開発機能などを強化する産業開発が行われなければ、新幹線開通の効果はあまり期待できない。残念ながら、糸魚川圏の場合には、産業構造や人口構造から見て、そのような機能を誘致するには地域のポテンシャルが小さいと言わざるを得ない。したがって、別の面での地域振興策を模索する方が、当面の有効策であるだろう。

7. 新幹線を利用した糸魚川圏の振興方向の検討

前章では、新幹線整備の影響を正の効果と負の効果の両面から、地域事例を概観しつつ整理した。本章では、前章およびそれ以前の章の調査結果を踏まえ、糸魚川圏の地域戦略の方向を検討し、本稿のまとめとする。

〈人口減少の歯止めと人材教育：図表15参照〉

北陸新幹線が整備されると、長野、富山への時間距

離は大幅に短縮される。具体的には、糸魚川～長野間は43分、糸魚川～富山間は33分となり、通勤・通学圏になる。将来的に、富山～金沢間も開通すれば、金沢への通勤・通学も容易になるであろう。このことは、優秀な人材の流出を防ぎ、地域の社会経済面ばかりでなく文化的な面での地域づくりにも貢献するものと考えられる。この方向は、新潟県の長期計画や糸魚川地域振興計画とも整合するものであり、より豊かな糸魚川圏の構築には必要不可欠である。経済面について言えば、生活者が増えるということは1年を365日とすると、365分の365の効果が期待できることであり、訪問者の365分の1か2よりも、目立たないが効果は大きい。

そのためには、若者の地域への帰属意識を高めていくことが重要である。とりわけ、小中学生に対する地域教育を充実させていくことが長期的課題として必要と考えられる。また、通勤・通学を容易にさせる基盤整備としては、駅周辺の駐車場整備や駅へのアクセス利便性の向上が必要であろう。

図表15 長野、富山への近接性アップによる学生の通学増加（通勤増加）

優秀な人材の流出を防ぐ。
生活者は365分の365。訪問者は365分の1か2。
地域への帰属意識を育てる。
↑
小中学生の地域に対する教育を進めていく。

〈広域観光拠点の形成：図表16参照〉

糸魚川圏は、自然環境、人口面、経済面いずれも、厳しい状況にあることは事実である。新幹線の運行本数も現在の乗降客数や駅間距離を考慮すると11本～16本程度と予測され、現在の在来特急と同数程度である。

そのような現状を把握した上で、当面考えられる方策は広域観光拠点の形成であろう。糸西地域は多くの観光資源を有しており、その後背地には白馬という巨大な観光資源もある。白馬の場合には、従来からの観光シーズン「白いシーズン」に加え、花を中心とした「緑のシーズン」が着目されている。また、長野新幹線が開通して長野～白馬や上田～白馬というバス路線も整備されたことが、地域観光の活性化に結びついている。上田地域の別所温泉の戦略からも学ぶべきところは多いと思われる。

要するに、観光開発は、その顧客、旅行目的、移動属性を明確にして行う必要がある。極端な例であるが、

広域糸魚川・白馬観光圏域はスキーができ、海水浴ができますという売り込みができるのだろうか。明らかに、答えは否である。さらに、高度経済成長期のように、団体で次から次へ観光地を回って行くような観光が価値意識が多様化した現在において有益な計画であろうか。つまり、観光客の意識を踏まえた観光開発が望まれるのである。

もう一つ重要な視点は、地域の住民が感じる魅力と観光客が感じる魅力は必ずしも同じではないという点である。冬の荒れ狂う日本海は、地域の人にとっては迷惑なものであるが、温暖な地域の出身者には血沸き肉踊る景色かもしれない。何もないことが悩みの地域にとっては、誰にも踏み荒らされていない何ヘクターも一面の雪景色（時々見られるウサギの足跡）は田植えを心配するだけのものではあるだろうが、コンクリートジャングルの住民はどう感じるのだろうか。いつも渋滞に悩まされている人は、自然豊かな環境をドライブする時にどう感じるだろうか。スローリズムの真の

図表16 広域観光拠点の形成

観光目的を明確に
誰をターゲットに観光開発をするのか
大糸線沿線との連携こそが生き残る道（片道でもかまわない）

↓
海水浴客やスキー客に、高価な温泉を勧めても無理（若者中心）。
自然だけでも十分魅力はあるはず（台風の放送を何故人は見るのか）。
首都圏の女性層：温泉、本人への土産、近所の人への土産、おいしいもの。
家事からの開放。非日常性。荷物を持って移動したくない。
旅の途中も、観光資源として利用する。

図表17 産業観光の視点

駅舎や“まち”の高齢者・障害者対策が完全にできれば、視察は多い。
ナンバー1、オンリー1、キーパーソンをつくれれば、
“くちこみ”リピーターが増える。
糸魚川駅の赤レンガ車庫を観光資源に。

↓
旅行の締めくくりが重要であり、それを埋めるのは産業観光である。

↑
地域全体でのサービスづくりが重要。
個別施設のサービスはもっともであるが、施設間の移動、時間活用は
無視できない。

意味を考えるとときが来ていると思われる。

さらに、広域糸魚川・白馬観光圏域は「山と海」を同時に融合できる数少ない観光地であることを忘れてはならない。多くの観光地では、どこの食事と同じようなものが続き、2泊もすれば飽きてしまう。これに対して、本地域は信州から大糸線を通して日本海へという変化に富んだ観光を実現できる地域である。繰り返しになるが、そのような恵まれた地域でも、その顧客、旅行目的、移動属性を明確にした観光開発を行う必要がある。

〈産業観光の視点：図表17参照〉

近年、産業観光が全国各地で注目されている。新幹線利用者の多くは高齢者や女性などの交通弱者や忙しいビジネスマンであるため、例えば、駅舎や“まち”の高齢者・障害者対策が完全にできれば、印象を良くするばかりでなく、視察も多くなる可能性がある。とりわけ、自治体やそれに準ずる機関の視察は、“くちこみ”であることが多い。例えば、長野新幹線沿線地域への、新幹線開通に伴うまちづくりに関する視察を考えれば、容易に納得していただけるものと思われる。その意味では、キーパーソンの重要性は高い。また、糸魚川駅の赤レンガ車庫のような歴史的文化財の保存も検討していく必要があるだろう。

糸魚川圏における産業観光拠点は「マリンドーム能生」、「ヒスイ王国館」である。これらの施設の訪問者

は、県内客がかなりの割合を占めていると思われるが、有効利用を図ることが期待される。新幹線が開通しても現在のダイヤ（時刻表）とあまり変わらないとするならば、列車の待ち時間をどのように埋めてあげるのが、この地域のサービス水準として評価されることになる。温泉に泊まって、自然に感動し、おみやげも買って、さあ、帰宅という段で2時間も待たされたらどう思うのだろうか。観光客の多くは3分ごとに電車が走っている地域の人々である。新幹線に乗った後の会話は、楽しい旅行の話ではなく、「やっと新幹線に乗れた」、「やっと帰ることができる」、「何にもない駅だね」ということになって、リピーターが期待できるだろうか。これらのきめ細かいサービス（ボトルネック解消）こそが、地域の死命を決するのである。

謝 辞

糸魚川圏の振興方向として、＜人口減少の歯止めと人材育成＞＜広域観光拠点の形成＞＜産業観光の視点＞の面から検討を加えた。これらの施策がめざましく地域を発展させるかどうかは疑問も残ると思われるが、心づくし、あたたかさが地方の小都市の魅力ではなからうか。それらを大切にして、糸魚川圏が今後、素晴らしい地域になることを願って本稿のまとめとしたい。

なお、本研究は、（社団法人）糸魚川・西頸城法人会から委託を受けて行った調査「北陸新幹線整備に伴

う糸魚川地域の振興方向」をもとに整理したものである。様々な情報やデータを提供いただいた上、公表することを快く認めてくださった糸魚川・西頸城法人会に感謝したい。

〈註〉

- (1) 新幹線の路線名称は、通称を用いた。
- (2) 平成16年3月13日に九州新幹線（新八代～鹿児島中央、約128km）が開業した。
- (3) 営業キロ、駅間距離、運行本数（臨時列車は除く）は「時刻表2003.10」による。
- (4) 「スーパー・ニッポニカ2003」（小学館）による。
- (5) 新幹線の早期開業については、その可能性が期待できる状況にある。「与党の整備新幹線建設促進プロジェクトチームは3月10日、建設基本計画の見直しで、北陸の長野～金沢について、建設中の東北の八戸～新青森、九州の博多～新八代と2010年ごろの同時開業を目指す方向で検討に入った。自民党整備新幹線建設促進議員連盟会長の森喜朗前首相ら党内に「福岡駅までの延伸を担保すべきだ」との声もあり、今後の与党案のとりまとめでは、金沢以西の延伸が焦点となりそうだ。与党は、東北、九州は開業を当初予定（2012年度）から2年前倒しし、北陸は未着工の富山～石動、金沢～松任について05年度の新規着工する案ではほぼ合意した。早期開業による経済効果が大きく、J R各社は支払う新幹線貸付料新規着工財源として見込めるとしている。（中日新聞：2004.3.12より抜粋）」
- (6) 北陸新幹線が開通し、時間距離が短縮されたとしても、大幅に料金がアップされるならば、利用者にとってはメリットが少なくなる可能性がある。そこで、現行運賃をもとに、糸魚川～東京間の運賃概算した。結果は、現行と北陸新幹線利用では、ほぼ同額となるものと予想される。
現行：糸魚川→越後湯沢→東京
はくたか、上越新幹線：乗車券5,570円、
特急料金4,560円、合計10,130円
北陸新幹線：糸魚川→長野→東京
北陸新幹線：乗車券5,250円、特急
料金4,610円、合計9,860円
- (7) 昭和40年の人口は、総務省統計局統計調査部国勢調査課「国勢調査報告」、平成14年の人口は、

県統計課「新潟県推計人口（平成14年10月1日現在）」による。

- (8) 新潟県総合政策部統計課「新潟県 市町村民所得平成14年度版」による。
- (9) 経済活動別特化係数＝各地域の経済活動別純生産構成比／新潟県の経済活動別純生産構成比
- (10) 糸魚川圏の観光データは各市町の統計書、県の観光データは「平成14年度 新潟県観光動態の概要」による。

廃棄物処理の有料化と需要管理

長岡大学助教授 内 藤 敏 樹

【目次】

- 1. はじめに一廃棄物処理の有料化
- 2. 廃棄物処理有料化の制度的側面
- 3. ゴミ処理有料化とゴミ減量化
- 4. 最終処分場の問題
- 5. 再資源化によるゴミの減量
- 6. 名古屋市の事例
- 7. 日野市の例
- 8. まとめ

1. はじめに一廃棄物処理の有料化

長岡市では、平成16年10月を期して一般廃棄物処理の有料化に踏み切った。その理由としては、

- ①ごみ減量・リサイクルの推進
- ②市民の費用負担の公平化を図る
- ③ごみについて考え、今の生活様式を見つめ直す契機とする

ことが上げられている*1。すなわち、廃棄物処理を有料化することによって

- ①新たな財源の確保による財政上の負担軽減

②家庭の廃棄物排出量を減少させる需要管理政策の2つを同時に意図しているように解することができる。はたしてこのような意図が達成されるのであろうか。本稿では地方公共団体による廃棄物処理の実態、とりわけさまざまなゴミ減量化への取り組みを見ることによって、循環型社会、あるいは持続できる社会、地球システムを形成するには地域レベルでどのようにすることが望ましいかの考察を行うものである。

2. 廃棄物処理有料化の制度的側面

一般廃棄物の処理、つまり家庭から排出されるゴミの処分は、法律（廃棄物処理法）によって市町村の責務とされている。かつてわが国では、ゴミは自分で処理することが原則であった。各地の遺跡を発掘すると、さまざまなゴミが住居地近辺に埋められているのが発見できる。しかし江戸時代になると、都市化の進展によりある程度遠隔地にゴミを捨てなければならなくなった。江戸や大阪では、化政年間（18世紀）に町内の自治的組織により「ゴミの収集・投棄」が業として行われていることを確認できる。当然これは有料であった。ただし当時は、し尿はもとよりかまどの灰まで商品として取引されていた時代であり、本当の廃棄物は

表 OECD加盟国における廃棄物処理・製品に係る環境税・課徴金の概要

	オーストラリア	オーストリア	ベルギー	カナダ	チェコ	デンマーク	フィンランド	フランス	ドイツ	ギリシャ	ハンガリー	アイスランド	アイルランド	イタリア	日本	ルクセンブルグ	メキシコ	オランダ	ニュージーランド	ノルウェー	ポーランド	ポルトガル	スペイン	スウェーデン	スイス	トルコ	イギリス	アメリカ
製品	○		○	○	○	○	○				○	○								○	○			○	○			○
一廃	○			○	○	○	○	○	○		○	○						○		○	○	○	○	○	○			○
産廃	○	○	○		○		○	○	○		○	○								○	○	○						

注：この表には地方レベルで課せられている税・課徴金は含まれない

出典：環境白書 平成9年版

陶磁器のかけらが中心で、埋め立てねばならぬゴミは現在に比べ極めて少なかったようである。

欧米では都市部においてのみゴミ収集が行われた。英国の植民地であったインドやマレーでは、都市自治体はまず清掃組合として発足している。独立前のマレーでは1950年ころまで「sanitation board」の名が都市自治体の名称として一部に残っていたことが確認できている*2。board の料金、つまりゴミ処理手数料は従量ではなく人頭制、あるいは家屋店舗の面積比例であった。現在でも欧米、あるいは香港シンガポールでは手数料は従量制ではなく人頭制である。一般的に言えば、下のように廃棄物処理に課徴金をとる例の方がむしろ多い。

現在のわが国では、一般廃棄物の処理を行うことになっている市町村3,246のうちゴミ処理を何らかの形で有料化しているのは2,862におよぶ*3。すでに85%以上の市町村で有料化が導入されているのであり、この意味では長岡市のゴミ処理有料化は遅いほうであったと見ることが出来る。

しかし、ゴミ処理有料化にはさまざまな形態がある。

- ①指定袋の利用を義務付けるもの
- ②有料のラベル・シール等の貼付を義務付けるもの
- ③住民税に上乘せる形で直接徴収するもの（わが国では滝川市などの例があったが、現在この形はほとんど例がないと思われる）

という方法論の問題と、

- ①粗大ゴミ（おおむね30cmの立方体以上とする例が多い）
- ②可燃ごみ、不燃ごみ、資源ごみなどの全部、またはいずれか

③小規模事業所の事業系ごみ

のいずれであるかという対象の問題とによって分かれている。上の「有料化」はそのどれかについて有料化しているというだけであり、一般ゴミを従量制で課金している例はまだそれほど多くない。新潟県内では新発田、十日町、栃尾、両津、白根の各市などで、いずれも指定袋による課金制度がとられている。ただし各市のゴミ処理に関する手数料収入は、最大でも新潟市の約2億円となっている。この手数料収入はいずれも粗大ゴミや事業系ゴミも含めてのものである。

3. ゴミ処理有料化とゴミ減量化

では、ゴミ処理の有料化はゴミの減量化に役立つのだろうか。ドラスティックな例としては、日野市のように有料化により56%減量したという所もある。各地の自治体に対して行ったアンケートでは、平均して有料化によって約10%程度の減量化に成功したという結論になっている。ただし個別には、下の表のように有料化しても減量につながらなかった例がいくつかある。アンケートの結果でも減少しなかった、ほとんど減少しなかったと回答する自治体が全体の40%に及んでいる。

さらに、全国自治体の処理料金と排出量などを回帰分析し、有料化が減量化に対する一応の有効性は認定した分析結果がある*4。これによると、ごみ収集袋の価格が1%上がるとゴミは0.082%減少するという結論が得られている。無料の地区の収集袋価格は5円と想定しているので、これを10円とするとゴミは8.2%減少することが期待できるわけである。

一般に大都市ほど一人当たりのゴミ排出量が多いと

廃棄物処理有料化自治体の排出量

地域名	人口	有料化前	有料化後	備考
和歌山県田辺町	71,909人	1.25kg/人/日	1.34	H7.10導入
和歌山県白浜町	19,351	1.78	1.81	H6.4導入
佐賀県鳥栖市	56,367	1.23	1.00	H6.8導入
沖縄県浦添市	95,555	1.08	1.05	H7.1導入
岐阜県大垣市	150,301	1.17	1.05	H6.7導入
大阪府河内長野市	119,194	0.84	0.82	H8.2導入
愛媛県東予市	34,124	0.95	0.91	H6.4導入
千葉県野田市	119,803	1.01	0.74	H7.4導入
大阪府大阪狭山市	57,132	0.96	0.96	H8.2導入

資料：家庭ごみ有料化導入ガイド（財）東京市町村自治調査会

注：人口は導入時点のもの、有料化前・後はそれぞれ3ヵ年の平均

されている。大都市の方が所得水準＝消費水準が高く、従ってゴミ排出量が多いこと、また大都市は人口過密であり、自家内で生ゴミ処理する等の減量化が難しいことなどがその理由として考えられる。東京近郊の某市で行った調査では、マンション・集合住宅の多い地区は一戸建ての多い地区に比べ、世帯あたりのゴミ回収量が10%以上多い（ただし植栽ごみを除く）という結果が出ている。

ところが、東京都23区を含む政令指定都市の中で一般ゴミの処理を従量制有料化している例はほとんどない。ゴミ戦争とまで表現された東京都、非常事態宣言を行った名古屋市でも有料化していない。その理由は何であろうか。

第一は、政令指定都市はすべて海に面しており、海面を埋め立てることで最終処分場を確保することが出来るため、「処分場がない」というプレッシャーからはやや遠かったと考えられることである。後述するように名古屋市では予定していた蔵潟の埋め立てが出来なくなることによって非常事態宣言を発することになったが、それ以前はむしろ処分場には余裕があると思われていた。

第二は、大都市の多くは高性能焼却炉（還元炉）を導入しており、場合によっては燃料となるゴミが不足して十分な性能を発揮できない状況もあることによる。通常のストーカー炉は灰となって残る割合が重量比で10%程度であるが、還元炉は5%以下になる。さらに灰の密度も高く、セメント原料に混ぜたり道路舗装用の基盤材に混ぜたりすることもでき、処分場への負荷は大きく減っている。従って「大きな声ではいえないが、あまり減ると困ることもある」（某政令指定都市担当者談）のである。

第三は「有料化」による収入と、そのためのコストが必ずしも引き合うと考えられていないことである。従量制有料化は45ℓの袋に10円程度の価格を設定するのが平均的である。ただし袋のコスト、販売手数料等を考えれば自治体の手元に入るのは半分以下である。これに対しゴミ処理コストは炉などの設備償却費を除いて通常kgあたり数十円とされており、45ℓのゴミは10kg程度であると考え、到底割りのあう価格設定ではない。そうかといって処理コストをカバーできるほどの料金設定、例えば45ℓの袋1枚1,000円程度にしたのでは、住民が納得する可能性は極めて少ない。わが国でゴミ処理代金に対する可能支出額（willingness to pay）調査例はあまり公開されていないようである

が、東京都日野市などを中心に行ったアンケートでは一人一月あたり500円未満が妥当とするもの35%、500円以上千円未満とするもの23%という結果が出ている^{*5}。通常可能支出額として回答しても実際にそれだけ払ってもらえるのは少ないこと、所得水準の差などを勘案しても、45ℓ袋100円程度の価格設定が限界であろう。

4. 最終処分場の問題

すでに述べたように、一般廃棄物処理を行っている市町村の最大のボトルネックは処分場の確保である。個々の最終処分場がどれだけの残容量を持っているかは明らかでないが、平成13年度末の全国値としては約1億5千万立米、12.5年分と発表されている。残容量はここ3年間継続して減りつつあるが、埋め立て処分量も減っているので残年数としては増え続けている。

廃棄物処理は各団体の域内で完結することが原則となっているが、大都市圏ではこれはかなり難しい。政令指定都市級の規模があれば域内に処分場を持つことは、特に政令市のすべてが海岸を持つことを考えればそれほど困難ではない（名古屋市を除く）。問題は大都市近郊のいわゆるベッドタウンといわれる都市で、面積に余裕がなく、かつ急速に人口が増加しているので中間処理も最終処分も十分に出来ない場合がすくなくない。複数の市町村で事務組合を作り対処する方策もあるが、最終処分場がある市町村の理解を得ることが次第に難しくなっている。現状では県をまたがる事務組合の例はないが、県内で処分できずに県外に搬出している例も多い。千葉県や埼玉県では総処分の数十%が県外で行われている。新潟県でも年間数万トンの県外処分を行っている。これは望ましいことではないので、環境省は極力県内で完結するように指導しているが、現実には年間5千万トンの処理量の1%が県外で処分されている。

財政面だけを考えれば、最善の方策は欧米諸国のように焼却処理をせず、そのまま放置することであろう。ごみ処理費用のうち減価償却分を含めると焼却にかかるコストが半分近くに達しており、処分場の制約さえなければ「燃やさない」ことによって住民の負担は一挙に半分になる。処理施設の設置には国の補助金が導入されており、予算規模として半分になるわけではないが、国民全体として見れば同じである。

しかし、無尽蔵に処分場を使うことは、わが国のほ

とんどの地域では不可能である。用地取得費用の問題もあるし、周辺居住住民からの抵抗も大きい。典型的な例を東京都日ノ出町処分場に見ることができよう。従って多額の費用をかけ、焼却して容積を減らし、埋め立てている。一般的に「燃えるごみ」を焼却すると、容積は5分の1～20分の1になるため、大幅な処分場の存命になる。

5. 再資源化によるゴミの減量

ごみ減量化（正確にいうと減容化）に寄与する政策手段は、ほかにもある。それはリサイクル（再資源化）の実施である。厳密にいうとリサイクルは一回素材に戻してやる形の循環であり、そのままの形で再利用するリユースとは異なる。しかし現在行政が関与しているのは、すべてリサイクルである。古紙（新聞雑誌と牛乳パックの2種類）、金属類（缶など）、ガラス瓶、プラスチック類などが、いわゆる資源ごみとして自治体の廃棄物回収ルートにのっている。

これらのうち古紙と金属類はいわゆる仕切屋で商品として買い取られるので、分別回収すればそれ以上の処理処分は必要なくなる。すなわち「排出量」からリサイクルされた分だけ処分量が減るので、最も安直な減量法になる。それならば当初から廃品回収業者にまかせておけばよいという考え方もあるが、古紙や金属くず等の価格が下がっており、各家庭を訪問して回収したのでは採算がとれない状況であるので、ダンボールの多数出る問屋街など特殊な地域を除けば業としての回収はなされていない。

これに対しガラス、PETボトル、容器包装類は容リ法（容器包装に係る分別収集及び再商品化の促進等に関する法律）の規定によって製造業者に再資源化が義務付けられている。現実には製造業者（または販売業者）が再資源化のコストを負担する形になっており、自治体が集めた「資源ごみ」を委託された業者が引き取り、再資源化している。

これまでも自治体の「資源ごみ」回収とは別に、流通業者（スーパーやコンビニなど）が牛乳パック、プラスチック（発泡ポリスチロール）トレイ、PETボトルなどを拠点回収している。法律施行前は流通業者がイメージアップのため多少の持ち出しで回収していたが、現在では自治体が資源化（あるいは減量化）協力店制度をつくり、多少の助成をしているところもあるという。こうした協力店が回収した資源ごみのうち、

PETは容リ法のルートで回収されるところが多いが、トレイと紙パックは有償で引き取られる例が多いという。

容器包装のうち「その他プラスチック類」は、さまざまな素材、例えば再資源化しにくい塩化ビニルなどが混入している可能性があるため最も再資源化が遅れていた。しかし技術的にある程度めどがつき、1999年ころから本格的に容リ法のルートにより再資源化が始まっている。

まず、プラスチック類で商品の容器を作成し包装するものは、1 kgあたり百円前後と想定される負担金を容器包装リサイクル協会に支払う。協会は各自治体が収集し分別したプラスチック類について処理業者に入札にかけ、落札した業者は自治体の集積所から引き取って再資源化する。そして協会から再資源化費用を受け取るというものである。

「その他プラスチック」の再資源化であるが、多くは製鉄業者がコークス代用の還元剤として高炉に吹き込んでいる。従って処理料を受け取り、原料費を削減できるという二重取りになるようだが、実際には輸送コストや塩ビの除去、再分別等の作業が必要であり、ネットの処理コストはトンあたり数万円というところだという。日本鋼管扇島・福山などの製鉄所が受け皿になっている。次に多いのは油化であり、コークスを作る過程で油も取れる形と、油のみを取るものがある。前者は新日鉄君津、後者は札幌市（東芝と市の合弁）新潟市（歴世礦油）などの施設がある。第三はマテリアルリサイクルと呼ばれるものであり、プラスチックをそのまま次の製品の材料として使おうとするものである。なお、ケミカルリサイクルと呼ばれる、プラスチックを分子構造まで戻し、再度プラスチックにする形のものも考えられる。PETについては行われているが、その他プラスチックについては実証例がない。

理想的にはマテリアルリサイクルが最も望ましい。CO₂などの環境負荷も、リサイクルのためのエネルギーも最も少なくすむ。しかし現実には、プラスチックを素材別に分別しなければならず、これは今のところ自動化できていないため人手に頼らざるを得ない。このため中国へ輸出し、そこで分別して資源として用いるという方法が多くとられている。分別されたプラスチックはビデオカセットのケースなどに用いられているという。しかし分別できないもの、汚れの著しいものは再利用できず、再度ゴミとなる。ものによっては利用率（再生率）が10%くらいしかないと伝えられている。協会はマテリアルリサイクルの場合は利用率

30%程度でも許容するという方針であるようだが、現実はかなり厳しいもののようである。中国政府はこうしたプラスチックのリサイクル産業が廃棄物処理とすれすれの所にあり、廃棄物の国外取引を禁止しているバーゼル条約との関連もあって廃プラの輸入に厳しい目を向けつつある。

容器包装を中心とするプラスチックは、一般廃棄物の中で重量比23%、容積比で56%になっており、これをリサイクルすることで処分必要量の中からはずせば一挙に減量化が可能になる。ただしこれには分離収集した後、再製品化のルートが確立していることが条件である。これまでプラスチックの再資源化が軌道にのらず、分別回収はしたものの引き取り手がなくて集積所に置かれたままという状況も一部にあったが、次第に解消され、循環しつつある。ただし現状では再生製品の販路が充分確保されているとは言えない状況にある。PETボトルについて言えば、ボトルを細かい破片（フレーク）にして再度繊維化し作業衣などに供されているが、価格面と需要面で問題がある。次にボトルを熔融し、卵パックなどを作るシートとすることが現在一般的に行われている。さらに数カ所でボトルをモノマー（単分子）まで化学的に分解し、再度PET樹脂を作る工場が稼働を始めた。再生製品は純度が低いことによる不利を克服するものとして究極の方法であるが、何分設備コストが極めて高いことが最大の問題点である。

しかし、自治体にとって最大の問題点は容器包装の分別収集に膨大な金がかかることである。経済産業省産業構造審議会容器包装リサイクル小委員会に提出された資料によると、分別収集をするとtあたり14万円、これに対し通常のゴミとして回収処分すると5万円弱（ただしPETボトルの例、また処分場は既存として計算）とされている。確かに容り法に対応してその他プラスチック類を分別回収している自治体は、いずれもコストのかかることに悲鳴をあげている。近い将来に行われる容り法の改正に向けて各方面でヒアリングが行われているが、費用負担させられている現状に対する自治体の不満は非常に大きい*6。

こうしたこともあって、大都市ではなかなか「その他プラスチック」の再資源化回収が進んでいない。東京都区部を含む政令指定都市のうち、札幌、仙台、名古屋、大阪（一部分）、広島各都市にとどまる。そ

の理由として、大都市では前述の還元炉を導入しており、プラスチック等もダイオキシンなどが発生する心配なく燃やせること、むしろ熱量を確保するために適量のプラスチック類を混ぜないと、助燃材として重油を吹き込むことが必要になることなどが上げられるだろう。政令市のうち千葉、横浜、川崎、京都、福岡はプラスチックも「燃やすゴミ」として収集しているのは、こうした実態を反映していると思われる。

6. 名古屋市事例

廃棄物減量化をドラスティックになしとげた例として有名なのが、名古屋市である*7。同市は最終処分場の不足に対処するため藤前干潟地先を埋め立てる計画であったが、貴重な植生動物を保護するため計画の中断を余儀なくされ、平成11年に「ごみ非常事態」宣言を発するに至ったものである。この当時名古屋市は市内に十分な処分場を確保できず、多治見市など近接地域の処分場に最終処分を委託している状況であった。各処分場とも残容量に余裕があるとは言えない状態で、地域としては他市の廃棄物を受け入れることで自地域の最終処分が出来なくなることは望ましくない。従って名古屋市の処分量を極力減少させるように処分場を持つ市町村から強い申し入れがあったであろうことは想像に難くない。

名古屋市がごみ減量化のために取った手法は、

- ①分別の徹底化、指定袋の導入
- ②容器包装のリサイクル（再資源化）
- ③瓶缶の資源回収
- ④事業系廃棄物のうち資源化可能な紙ごみの中間処理施設への搬入禁止

などである。これらによって2年間で廃棄物の20万トン減量（排出量の20%に相当）を目標として掲げた。

ここで「指定袋の導入」とあるのは、ごみ処理有料化であるかという点と難しい所がある。確かに名古屋のスーパーなどへ行けば指定袋を販売している。しかし価格は店によって区々であり、処理料金が上乗せされているとは思えない価格設定となっている。

さらに、一部のスーパーは指定袋をいわゆるレジ袋として配布するようになった。各スーパーが市に1枚あたりいくらかという形の負担をしているという情報は入ってこないで、おそらく「指定袋」である旨の記載について若干の認可手数料を支払うこと以外はしていないと思われる。この制度は住民には総じて好評な

ようであるが、環境保全を目指す団体からは批判されている。

要するに、「指定袋」は正確な意味での従量制有料化ではない。ちなみに他の市町村でも指定袋制度をとっている例は多く、愛知県の例では87市町村のうち76が可燃ごみについて指定である。残り10市町村も推奨や指導を行っており、全く関与していないのは1町だけである。指定袋は、主に焼却炉の性能の問題から袋自体の燃焼カロリーを下げるために行われてきたものであり、排出者負担という意味での有料化とは切り離して考えるべきものであろう。

名古屋市は本格的な従量制有料化を導入するか否かをかなり検討したようであり、平成11年に示された方針では有料化すると記してある。ただし指定袋制のままでも目標を大きく上回る25万トン（事業系を含み平成9年100万トンに対し平成13年には75万トンまで減少した）の減量効果を上げたこと、有料化しても市財政に寄与する割合は大きくなく、一部世帯の除外等、事務量の増加に見合うだけの減量が期待できないこと、さらに一般市民からの反対もかなり強いことから、本格有料化は当面見送られている状況である。

もう少し名古屋市の事例を見ていこう。名古屋市が他に類を見ないほどの減量化に成功したのは、危機宣言（緊急事態宣言）を行い、詳細な分別化を行うことによって市民の協力を得られたことが大きい。資源の回収対象であるビン・カン・古紙などを除き、それまで3区分程度であった分別を一挙に17区分とした。このことによる混乱は大変なもので、市の担当部局はほぼ24時間体制で市民からよせられる質問に対応したと伝えられている。特に容リ法対象のプラスチックとそうでないプラスチックの仕分けの説明は困難を極め一例えばPETボトルは容器がPET、ラベルとふたは容器包装プラスチック、さらに同じラップでも店でくるんであるのは容器包装、家庭で電子レンジ用にくるんだのは燃えないゴミなどーまたせっかく分別して出してくれても洗浄が不十分でリサイクル業者から受取を拒否されたりなどの事態も発生したという。

しかし名古屋市の問題点は、市が指摘するように容リ法自体が持っているさまざまな矛盾に起因することもある。家庭・事業所が排出する「資源ごみ」の増加は一般ごみの減少分を上回っている。すなわち「処分場不足に対処するため」であるならば所期の目的を達したことになるが、現在の容リ法に基づく「再資源化」が

どのようなものであるかを考えると、全体としての環境負荷を減少させたとは必ずしも言えない部分があるのではなかろうか。

端的に言えば、「資源ごみ」のリサイクルにはかなり費用がかかっている。名古屋市のレポートにも触れてあったが、kgあたり処理処分コストは通常であれば80円程度であるのが、容器包装プラの場合は200円を超えているという。確かに再分別施設を作り、数十人の労働者によってプラ以外、汚れているもの、回収対象以外のプラなどを手作業で除去する必要がある。こうしないと次年度以降リサイクル業者が引き取らない。さらに分別されたプラを圧縮し束ねる作業が必要だが、このプレス工程にともなって有害ガスが出るおそれがあるというので住民の反対にあい、リサイクルを実現できていない自治体もある。

7. 日野市の例

日野市は東京近郊、人口17万人余のベッドタウンである。平成12年12月からごみ処理の有料化を導入し、50%以上の減量に成功したとして有名になった*8。ただし52%の減量を達成したというのは、ごみ処理量、すなわち排出量から資源化量を差し引いたものが前年同月比の平均で半減したということであって、年間の数値ではない。

日野市がゴミ減量に向けて動いたのは、東京都自治調査会の調査で

①東京都市町村（23区を除く）の中で最悪の再資源化率であった

②不燃ゴミの量が最も多かった

という不名誉な記録を打ち立てたこと、また東京都下の市町村が共同で保有管理している日の出最終処分場への持ち込み量が割り当てを超過し、追徴金を取られたことなどが大きな理由であった。市はこのことについて大きなキャンペーンを張り、市民の間ではかなり危機感が高まった様子がうかがわれる。

市が平成12年12月から取った方策は、

①有料化の導入

②回収方法をダストボックスから個別方式へ（責任の明確化）

③集合住宅で排出場所の調整

④ごみ「監視」制度の導入

などである。名古屋で導入されたその他プラの分離回収は行わず、スチロールのトレイとプラスチックボト

ルのみを回収している。容リ法によるその他プラを回収するにはコストがかなりかかること、そこまでなくても充分減量出来るめどがたったことなどが主な理由であろうと推定される。

なお、日野市の指定袋は40ℓで1枚80円、事業用の場合は1枚300円と他地域に比べかなり高額である。ただし各種の補助措置があるため、市民から高すぎるという苦情はそれほどないという。そして袋の販売収入は4億3千万円、清掃事業費の15%に達している(平成14年度)。平成13年度、つまり有料化導入時は前年比10億円以上の事業費増になった。これは有料化対策にはほとんどあてられた。しかし14年度にはほぼ平年並みの水準に戻している。つまり制度が出来てしまえば、例えば低所得者等への優遇措置のみが必要で、設備等の追加費用は必要ないということである。市民1人あたりの事業費は他市に比べてかなり低くなっている。

市民アンケートでは、ゴミ減量化に最も寄与したのは有料制40.6%、ダストボックス廃止21.6%、資源回収方式変更14.4%、戸別回収9.7%などとなっており、有料制の導入だけによるものではないと指摘されている。

また有料制を導入した結果、紙類が資源化されたため「燃えるゴミ」の中で調理くずの占める割合が非常に多くなった。残飯を加えると全体の60%以上になる。これにどう対処するかが議論になり、市としてリサイクルすべきであるという意見もあったようだが、結局市民個人のレベルで減少させ、あるいはコンポスト化などを行うことが望ましいという結論を得た。

もう一つの問題点はやはりプラスチック類である。他市と同様に自治体が分類収集を行うという体制が不合理であるという指摘があったが、地域として製造者責任をどう追及すべきかはまだ良く見えていない状況のようである。

制度を変えてから4年が経過したが、一時大きく減った排出原単位は再び増える傾向にある。特に不燃ゴミの増加が著しく、容リ法によるその他プラを回収しない影響が出てきているのではないと思われる。

8. まとめ

各地の事例に見るように、ゴミ処理の有料化は、少なくとも現在行われている程度の価格設定では、やらないよりはましであるものの、それほど大きなゴミ減量効果は期待できないという結論になりそうである。日野市の事例をどう見るかという反論があり得るが、

そこで削減されたのは主に生ゴミと紙類であり、コンポスト化や古紙回収などの徹底を図ったことによる影響が大きいのではないと思われる。むしろ名古屋市の例に見られるように、危機意識をあおり、再資源化させる方が有効であるように思われる。ただし処理量削減のためには再資源化が有効であるものの、現在の容リ法運営にはさまざまな問題点がある、特に自治体には財政面で大きな負担となることも判明している。

しかし、処理量と再資源化のための回収量自体は、多少の変動はあるものの近年ほとんど減っていない、むしろ増加傾向にある点に注目する必要がある。すなわち容器包装等の不用物が家庭から多量に出てくるしくみはあまり変わっておらず、不用物が「資源ごみ」と名前を変えただけというのはいい過ぎだろうか。プラスチックの(あるいは金属・ガラスの)容器包装を大量に使い捨て、それを「リサイクル」させることによって「地球環境にやさしい」としているのは、ちょっと違うような気がする。

循環型社会形成の目的は、資源の枯渇によって人類の生活が脅かされることがないようにする所にある。これはある意味でゴミ処理を含む環境管理の、いわば上位命題である。そして当面枯渇が予想されるのは化石燃料、つまり石油石炭である。他の資源はエネルギーを投入すればどのようにも「リサイクル」することが出来るが、エネルギーだけは生み出すことは出来ないからである。

従って、この視点からすればワンウェイ容器ーリサイクルという方策よりも、リターナブル容器を洗ってリユースつまり再利用することの方が、はるかに消費エネルギーが少なくすむ。ただしこれは人件費がかかるからコスト最小にはならない。つまり理想的には、最も総エネルギー消費の少ない消費・生活様式が、最も安価であるように価格政策を設定すればよいことになる。現状の供給者に対する負担要求は、少なくともリターナブル容器への移行がほとんど見えない所を見るとまだ十分ではないのではなかろうか。清涼飲料水等の生産者は、PETから容リ法の負担が少なくてすむアルミ缶や紙容器に転換しつつあると伝えられるが、エネルギー的に、つまりLCA(ライフサイクル・コスト・アセスメント)では、どちらが有利なのだろうか。ある研究^{*9}によると、ガラス瓶を5回以上リユースすると紙容器に並び、ペットボトルと缶はリサイクルしてもリユースに及ばないという結論が出ている。

一方でPETよりもLCA的には負担の大きいワンウェイボトル（使い捨てのガラス瓶）が用いられるようになっていくということは、政策的な負荷のかけ方が若干間違っているのではないと思われる。

結局、入ったものはゴミとなって排出されることになる。消費者に入る、あるいは押し込まれるものなるべく少なくなるようにしないと、本当の廃棄物減量化—循環型社会の構築にはならない。使い捨てにされる容器包装を使うことに経済的ペナルティを科すのは良いが、そのような容器包装を使わなくてもすむという選択肢がないと完全ではない。プラスチックを溶解し、あるいはモノマーまで分解して再度製品化するリサイクルをするのには石油、あるいは原子力エネルギーが必要だが、容器包装を使わない生活、少なくとも使い捨てにしない生活は「人間のエネルギー」があれば足りる。ある意味では人間のエネルギーは再生可能なものであり、いくら使っても地球環境に与える負荷は極めて少ないのである。

〈注〉

- * 1 長岡市、長岡市一般廃棄物処理基本計画、2001.3
- * 2 JICA National Water Resources Study Malaysia, sectoral report 14 1983.3
- * 3 環境省、ごみ処理の概要 平成13年版、2004.3
- * 4 碓井 健寛、有料化によるごみの発生抑制とリサイクル促進効果 企業会計研究、2003.3
- * 5 財団法人東京市町村自治調査会、LCAとコストから見る市町村廃棄物処理の現状、2003.3
- * 6 環境省、一般廃棄物の排出および処理状況等（平成13年度実績）、2004.3
- * 7 名古屋市、名古屋ごみレポート各年版、03年版は2004.3
- * 8 日野市、日野市ゴミゼロプラン、2002
- * 9 容器間比較研究会、LCA手法による容器間比較報告書、2000.5

〈その他参考文献〉

社団法人全国都市清掃会議、都市清掃 56巻256号～57巻257号、2003.12

安井 至、市民のための環境学ガイド (<http://www.yasuienv.net/>)

PETボトルリサイクル推進協議会、PETボトルリサイクル年次報告書2003

笹尾 俊明、廃棄物処理有料化と分別回収の地域的影響を考慮した廃棄物減量効果に関する分析、廃棄物学会論文誌 2000

長岡工業会の設立と活動

—昭和戦前期における長岡商工会議所の一側面—

長岡大学専任講師 松本和明

【目次】

はじめに

I. 長岡市の産業・企業・工場の存立状況

II. 長岡工業会の設立過程

III. 長岡工業会の活動

IV. 工業五ヶ年計画の策定と具体化

結びにかえて

はじめに

本稿の課題は、1928年3月に、北越製紙支配人の田村文吉を中心に、長岡市内の有力企業・工場や行政および教育機関などが協力して立ち上げられ、工業振興や企業・工場間の協調を推進するために尽力した長岡工業会の活動について明らかにすることである。

長岡の工業振興策に関しては、1935年3月の長岡市会における市是としての「工業立市」の議決や市長の木村清三郎自らが陣頭指揮にあたった蔵王地域の工場地帯開発および県外企業の誘致、市内企業・工場の蔵王・城岡への移転がよく知られているが⁽¹⁾、行政が主導して成果をあげたという意義が些か強調され過ぎている嫌いがあり、その一方で、民間を主体として各界が結集した長岡工業会については等閑に付されているといわざるをえない。また、長岡商工会議所の所史である小林寿一編『長岡市経済沿革史』（新潟県商工経済会中越支部、1944年3月）や『長岡産業経済発達史』（1983年6月発行）においても、長岡工業会については立ち入って取り上げられていない。

そこで、本稿は、長岡工業会の設立のプロセスや活動内容について具体的に検証していくこととしたい。このうち、昭和恐慌下で低迷していた長岡の工業の復興を図るべく策定された工業五ヶ年計画と履行状況に関しては特に着目してみたい。

ところで、この当時各地で立ち上げられていた工業会は、当該地の商工会議所とメンバーや活動内容が重なるところがあるものの、工業振興や企業・工場間の結びつきの強化を図るべく独自で多種多様な活動を展開しており、その存在と役割は注目される必要があろう⁽²⁾。長岡工業会の実態の解明を通じて一つのケースを提供することも、本稿のテーマとしたい。

I. 長岡市の産業・企業・工場の存立状況

まず、長岡工業会が設立された1928年時点までの長岡市の産業や企業および工場の存立状況の推移をふりかえっておきたい。

工業生産額は、データが初めて明らかとなる1912年が444万3,160円であったのが、6年後の18年には、第一次世界大戦がもたらした好況により、2.6倍の1,169万4,776円に拡大した。その後は戦後不況のなかで減少が続き、21年には753万1,813円となり、18年に比べ35.6%の大幅減となった。翌22年に1,092万924円に持ち直したものの、23・24年にかけては再び減少し、24年には941万778円となった。25年以降は上昇に転じ、27年に1,199万6,889円、翌28年には1,259万7,791円となり、18年の水準を漸く上回ることとなった⁽³⁾。

会社数は、1916年の41社（株式会社20・合資会社9・合名会社12）が20年に92社（株式会社49・合資会社22・合名会社20）を数えた。その後は減少し、23年には59社（株式会社44・合資会社9・合名会社6）となった。24年以降は増加し、27年に90社（株式会社59社・合資会社19社・合名会社12社）28年には91社（株式会社57社・合資会社21社・合名会社13社）にまで回復した⁽⁴⁾。

1927年12月末現在の従業員5人以上の工場数は102で、1924年の112に比べると10工場減少している。102工場の構成は、紡織工場が32工場（31.4%）でトップ

であり、食料品が20工場（19.6%）、機械器具が15工場（14.7%）と続き、金属・印刷製本が各8工場（7.8%）、化学が7工場（6.9%）、製材・木製品が5工場（4.9%）、窯業・その他（ここには製紙とマッチ製造が含まれる）が各3工場（2.9%）、瓦斯・電気が1工場（1.0%）となっていた⁽⁵⁾。

このうち、従業員10名以上の59工場の所在地・事業内容・代表者・事業開始年月・従業員数について纏めたのが表1である。最大が155名を擁した北越新報で、副社長の広井一と常務の小池誠吉郎が率いて⁽⁶⁾、長岡で最有力の日刊紙の『北越新報』の編集・印刷と製本をおこなっていた。続いて、135名の鈴木製糸場長岡工場は、1880年3月に長岡の殖産興業を目的に設立された長岡商会の主要メンバーである岸宇吉や渡辺六松・小林伝作らによって長野県須坂地域を調査したうえで91年6月に立ち上げられた長岡製糸場がルーツで、98年の火災発生を契機に渡辺が経営を担った後、1921年6月には刈羽郡石地町の鈴木製糸場の傘下に入ることとなった。同工場の業績は順調に推移し、150釜、年産約300梱に達し、28年4月に大日本蚕糸会大会が長岡で開催された際、総裁の閑院宮が見学を訪れる荣誉に浴した⁽⁷⁾。115名の北越製紙長岡工場については後述する。109名の北越水力電気蔵王工場は、同社の塩殿発電所が供給した以外の余剰電力を活用してカーバイドと人造肥料を生産していた⁽⁸⁾。同社の電気化学工業の嚆矢である土合工場が28名、長岡製材所が5名で、従業員数は合計148名を数えた。106名の平石商店綿工場は、1920年3月に平石亀三郎により設立され、本格的な製綿機械の導入と効率的な生産が奏功し、販路は東北6県をはじめ北海道、長野県、群馬県に拡大し、「積年に亘る確実な信用は益々営業の隆昌」⁽⁹⁾となっていた。このように、1927-28年にかけては、20年3月から続く「慢性不況」下においても、ビジネスが比較的順調に展開されていた時期であり、こうした状況を持続しさらに向上させるために、工業界の連携が企図されたのは、時宜を得たものといえる。

Ⅱ．長岡工業会の設立過程

長岡工業会の立ち上げを主導したのは、北越製紙取締役支配人の田村文吉である。ここで、田村の足跡を一通りふりかえっておきたい⁽¹⁰⁾。田村は、1886年9月22日に、新潟県内陸一の紙商で後に書籍商の覚張治平とともに北越製紙を設立する文四郎の三男として生ま

れ、1910年に東京高等商業学校専攻科を卒業後、設立間もない越後鉄道に入社し経理課長として実務を取り仕切り、15年9月に北越製紙に支配人として入社した。田村は、長岡工場長と営業部長を兼務し、専務の文四郎と常務の覚張に次ぐ存在として、長岡工場はもとより17年2月に北越板紙を合併し改称した新潟工場の拡充や20年12月の市川工場を新設して板紙から上・中質印刷紙などの白洋紙への多品種化を推進し、国内外に販路を拡大するなど、旺盛にリーダーシップを発揮した。田村は、28年1月には、取締役役に選任され、同時に専務に昇格した長兄の豊太郎を支えることとなった。

1928年2月1日に、田村の呼びかけを受けて、工場法の適用工場のなかで平石商店綿工場（代表者・平石亀三郎、以下同じ）、北越水力電気蔵王工場（常務・田辺元治）、長岡鉄工所（渡辺良造）、新潟鉄工所長岡分工場（主任・渡辺儀助）、北越製菓（専務・本田長太郎）、鈴木製糸場長岡工場（鈴木重太郎）、難波鉄工所（難波又三郎）、加藤製油所（加藤清吉）、北越新報（広井一）、越佐新報（木村清三郎）、杉野機業場（杉野直樹）、西神田製材所（星野右吉）、長岡天然瓦斯（専務・小林友太郎）、長岡日報および長岡商工会議所理事の池文一が長岡市内の銀行小路の青陽軒に集結した⁽¹¹⁾。田村をはじめメンバーたちは、当時の工業界について、「工場間に其の業務経営上に何等脈絡統一なく、徒に個々分立して能率の浪費を顧みざるが如き状態」⁽¹²⁾と問題点を共有していた。彼らは、工場法の適用や前年の27年4月以来の健康保険法の実施などの経営環境の変化のなかで、「外に以て監督官庁との交渉連関を円滑」⁽¹³⁾にし、「内は以て彼是れ共同の利益を収め旁々従業員の福利増進を図」⁽¹⁴⁾り、「当市工業界の発展を策するは喫緊の急務」⁽¹⁵⁾との認識で一致した。そして、14条にわたる「長岡工業会々則」の案文を作成した。このうち、第2条は「本会ハ長岡市内ニ於テ工場法ノ適用ヲ受クル工場ヲ以テ組織シ、会員相互、和親及共同ノ利益ヲ増進スルヲ以テ目的」⁽¹⁶⁾とし、第5条には以下のような事業を掲げた⁽¹⁷⁾。

一、工業経営ニ関スル研究

一、工業関係法規ノ研究

一、官庁応答事務ノ代弁

一、視察旅行

一、講演会ノ実施

一、隔月一回懇話会ノ実施

一、其他従業員ノ福利増進ニ関スル事項ノ研究

田村をはじめ上記の15企業・工場が発起人となり、

表1 長岡市内における主要工場（従業員10名以上、1927年12月末日現在）

工 場 名	従業員数	所 在 地	事 業 内 容	事業開始年月	代 表 者 名
株式会社北越新報社	155	坂之上町2	新聞・印刷	明治14年6月	副社長・広井一
鈴木製糸場長岡工場	135	下中島町	生糸	明治24年6月	鈴木重太郎
北越製紙株式会社長岡工場	115	蔵王町	製紙	明治41年10月	専務・田村豊太郎
北越水力電気株式会社蔵王工場	109	蔵王町	カーバイド・人造肥料	大正10年2月	社長・山口誠太郎
株式会社平石商店製綿工場	106	西神田町2	製綿	大正9年2月	代表取締役・平石亀三郎
株式会社長岡鉄工所	85	西神田町2	鉄工業	大正2年3月	会長・渡辺六松
綿久製糸場	69	宮原町	生糸	大正13年6月	佐藤久兵衛
北越製菓株式会社	60	台町	製菓	大正14年2月	専務・本田長太郎
株式会社越佐日報社	57	荒屋敷町	新聞・印刷	明治33年5月	社長・木村清三郎
株式会社新潟鉄工所長岡分工場	50	西神田町2	機械製作	明治32年6月	専務・笹村吉郎
長岡機業場	40	上中島町	生絹織物	明治29年10月	小林久次郎
根岸鑄造所	37	西神田町2	鑄物業	明治10年3月	根岸清作
合名会社難波商店鉄工部	34	長町2	機械製作	大正6年12月	代表社員・難波又三郎
大原鑄造所	30	長町2	諸機械鑄造	明治41年10月	大原石松
長岡製氷株式会社	30	下中島町	製氷・清涼飲料	大正10年7月	社長・今泉鐸次郎
北越水力電気株式会社土合工場	28	土合町	カーバイド	明治41年7月	社長・山口誠太郎
株式会社金井度量衡製作所	27	東千手町	度量衡製造・販売	明治26年5月	取締役・金井助三郎
中甚撚糸工場	26	愛宕町	絹撚糸	大正8年6月	千野寅右衛門
山田織布工場	25	石内町	綿織物	大正13年2月	山田一雄
山崎醸造部	25	蔵王町	酒造業	明治31年12月	山崎又七
加藤製油所	23	下草生津町	製油	明治29年8月	加藤清吉
綿幸製綿工場	22	東弓町	製綿	明治40年	清水幸次郎
山ス鈴木宇吉製油所	22	下中島町	製油	大正15年5月	鈴木宇吉
株式会社羽賀工場	21	長町2	組紐	明治30年1月	取締役・羽賀虎三郎
合名会社上村ゴム工所	21	東新町	ゴム毯	大正11年4月	上村清次郎
合資会社長島鉄工所	20	西神田町1	機械製作	大正8年3月	代表社員・長島伝三郎
監物製鐘工場	20	西神田町1	蒸気閥製造	大正7年4月	監物若吉
長岡天然瓦斯株式会社	20	西神田町2	ガス	大正7年12月	専務・小林友太郎
株式会社長岡日報社	19	観光院町	新聞・印刷	大正5年1月	―――
合資会社鷺尾製油部	18	北中島町	製油	明治21年5月	代表社員・鷺尾庄七
須藤鉄工所	17	北中島町	機械製作	明治26年6月	須藤武八郎
共同染工場	17	愛宕町	原料糸染色	大正12年1月	佐野幸七
北越機械工業株式会社	16	西新町	醸造機械・製鐘	大正9年4月	専務・中山長次郎
石黒鑄造所	16	西神田町2	諸機械鑄造	明治39年12月	石黒喜太郎
丸福機業場	16	長町2	綿織物	大正11年1月	反町茂治
武樋機業場	16	愛宕町	絹綿交織物	明治30年8月	武樋政治
合資会社長岡製簾所	16	旭町1	簾屏風縄張製造	大正7年9月	吉沢政治
株式会社日本機械製作所	15	長町2	諸機械・工具製造	大正5年10月	社長・田中豊七
青柳機業場	15	大工町	綿織物	明治元年	青柳庄松
長岡活版印刷所	15	関東町	活版・石版	明治13年10月	内田丈一郎
白井組鉄工所	14	下中島町	諸機械製造	明治39年7月	高野善吉
長沢機業場	14	東神田町	絹綿交織物	明治40年2月	長沢堅治
池忠醤油醸造場	14	宮原町	醤油醸造	慶応3年10月	池野忠吉
片倉製糸株式会社長岡出張所	13	旭町1	生蚕買入乾燥	大正11年6月	社長・片倉兼太郎
稲川機業場	12	愛宕町	綿織物	明治37年	稲川栄七
杉野機業場	12	東神田町	綿織物	明治22年2月	杉野直樹
山田麻真田工場	12	愛宕町	麻真田製紐	大正6年10月	山田貞吉
小林合名会社製油部	12	袋町	製油	大正11年10月	代表社員・小林友太郎
安藤鑄物所	11	宮原町	鑄造唐金鍋釜	大正3年7月	安藤治郎吉
大野製鐘第一工場	11	西新町	ブリキ石油容器	大正7年2月	大野栄吉
阿部機業場	11	千手町3	綿織物	明治21年	阿部新吉
丸吉吉村屋	11	千手町3	醤油・味噌・酢	明治18年7月	吉村文四郎
山小醤油醸造場	11	千手町2	醤油・味噌	約200年前	小坂伝之助
小倉機業場	10	長町2	綿織物	明治38年11月	小倉順吉
佐藤麻真田工場	10	東弓町	マニラ麻真田	大正14年12月	佐藤辰三
美濃屋酒造場	10	宮原町	酒造業	慶応2年	松本伊平
高橋酒造場	10	地蔵町	酒造業	明治21年	高橋栄太郎
長岡製菓株式会社	10	観光院町	製菓	大正12年11月	社長・寒川長吉
小島マッチ製造所	10	今朝白町	マッチ	明治10年4月	小島徳治

出典：『昭和二年 統計年報』（長岡商工会議所、1929年4月、東京商工会議所経済資料センター所蔵）54―61頁より作成。

注：事業開始年月、代表者名については、阿部直躬編『日本全国諸会社役員録』第36回（商業興信所、1928年6月）などより補足した。

該当工場を回り、意欲的に勧誘活動を繰り返し広がっていった。当時の『北越日報』には、「市内に於ては稀に見る有力なる工場関係者の大団体なるよりその前途は大に期待されて居る」⁽¹⁸⁾と報じられている。

1928年3月15日に、長岡市公会堂において創立総会が開催された⁽¹⁹⁾。出席者は44名であった。田村を座長として議事が進行され、会則や執行すべき事業および発起人15名を理事（池は常務理事）とすることが満場一致で可決された。続いて、会長に田村、副会長に田辺と渡辺良造が選任された。田辺は、1900年に東京帝国大学を卒業後、05年6月に北越水力電気の設立とともに技師長に就任して09年8月まで務め、一旦退職して10年12月から22年2月まで日本電気工業の取締役を務めた後、23年6月に改めて常務として入社し⁽²⁰⁾、主任技術者も兼務して実務を統括していた。渡辺は、長岡鉄工所の取締役として、日本石油や北樺太石油、各地の海軍燃料廠・建設部などから受注した石油タンクをはじめ、農業用揚排水機や抄紙機、漁船用発動機などの生産を率いていた⁽²¹⁾。また、顧問として、長岡市長の岩田衛、長岡商工会議所会頭の渋谷善作、副会頭の鷲尾徳之助、長岡市会議長の坂井権吉、長岡警察署長の齋藤高吉、名誉顧問として、長岡高等工業学校長の福田為造、同校機械工学科長の森相時、電気工学科長の横田護臣、応用化学科長の岡部欽二、教授の桐淵勘蔵、長岡工業学校長の住友兼吉が委嘱された。

このうち、長岡高等工業学校は、長岡市や長岡市議会、長岡商業会議所による長年にわたる誘致活動が結実し、1923年12月1日に、勅令第501号を以て文部省直轄諸学校官制を改正して設置が公布され、同月12日に東京高等工業学校教授であった福田が初代校長に任命され、翌24年4月12日に、機械工学・電気工学・応用化学科の3学科で開学した⁽²²⁾。長岡工業学校は、1903年5月に中蒲原郡村松町に新潟県内で初めて開校された県立工業学校が11月4月に長岡市東千手町に移転されたもので⁽²³⁾、住友は、18年1月に第4代目の校長に就任した⁽²⁴⁾。

総会終了後には新潟県工場課長の齋藤竹之重や長岡市医師会長の草間俊三、北越新報、越佐日報、長岡日報などを招いて発会式が開催され、桐淵が「科学的管理法ト能率増進法ニ就テ」と題して記念講演をおこなった。

このように、長岡工業会は、長岡市内の主力企業・工場の代表者なんいし実務責任者クラスを中心に、行政や議会、教育界の主要メンバーから構成されており（表2）、各界各層が結集して立ち上げられたのが最大

の特徴といえる。

Ⅲ．長岡工業会の活動

（i）設立当初の活動状況

長岡工業会が設立された1928年3月以降の活動は、残念ながら史料が未発見であり、明らかにすることができない。翌29年度については、『長岡商工会議所月報』において事業報告がなされているので⁽²⁵⁾、これに基づいて当該期の状況を見ておきたい。

まず、総会や理事会の他に、懇談会（例会）が5回、面識会が1回、壮行会が1回、天然ガス使用者協議会が4回開催された。建議・要望としては、「産業委員会法案ニ反対ニ付之ヲ否決セラレンコトヲ要望」を貴族院議長と各政党本部に、「メートル法ニ依り物資取引建単位ヲ一定方建議」を商工大臣に提出し、また、内川（柿川）への通水促進を長岡市長に建議をおこなった。

度量衡については、自衛検査の第1種を1回、第2種を3回実施し、長岡工業協会と共催して、新潟県度量衡検定所々長の佐藤如意による講演会とメートル法宣伝映画の上映をおこなった。また、労働問題講演会や保険衛生に関する映画会も開催された。

幹旋・指導活動に関しては、産業合理化講演会や新潟県工場協会主催の工場安全講習会、度量衡講演会、汽鐘検査への参加者の幹旋をおこない、工場危害および衛生規則実施についての指導を繰り返した。また、日本石油の当面鉱場と阪神方面の工場を視察した。諸事務代弁としては、健康保険法関連を38件、工場法関連を12件取り扱った。

以上のように、長岡工業会の活動は、前述の会則の規定に基づき、関係機関への建議・要望をはじめ度量衡や労働問題、工場の安全および保険衛生についての各種イベントの開催・幹旋、各地の工場視察、健康保険法および工場法に関する事務代弁を主軸として位置づけていたのである。

（ii）工場管理研究部の設立

長岡工業会は、新機軸として工場管理の研究に本格的に着手していくこととなった。1931年5月11日の総会において工場管理研究部の規約が制定され、さらに、翌6月4日に、各部の調査項目が決定された。同部の規約の第1条には、「工場ノ生産、販売及計理等ニ関スル管理ノ方法ヲ研究シ事業能率ノ増進ヲ計ル」⁽²⁶⁾ことを目的として掲げている。続く第2条には、具体的

表2 長岡工業会の設立時の役員構成

役 職 名	事業所名・氏名	現 職 ・ 略 歴
会 長 副 会 長	田村文吉 田辺元治 渡辺良造	北越製紙支配人兼長岡工場長兼営業部長 北越水力電気常務取締役兼主任技術者 長岡商工会議所議員（1925年～） 長岡鉄工所取締役
理 事	北越製菓 平石商店製綿工場 難波商店鉄工部 新潟鉄工所長岡分工場 北越新報 越佐新報 長岡天然瓦斯 鈴木製糸場長岡工場 加藤製油所 杉野機業場 西神田製材所 池文一（常務理事）	社長渡辺藤吉は1908－25年長岡商業会議所会頭 代表社員又三郎は家業の金物商から1892年に石油採掘・製油機械の製造・修繕に進出、1916年に一般・工作機械の製造に着手、17年に資本金50万円で合名会社化、1916－20、24年～長岡市会議員。17－21年長岡商業会議所議員 主任渡辺儀助は東京工学院を卒業し長岡興業に入社、その後石油採掘業として独立、1896年日本石油附属新潟鉄工所に入社、1916年に主任に就任。長岡市鉄工業組合長、1920－24年長岡市会議員 副社長広井一は1905－17年長岡商業会議所特別議員、－21年議員 社長木村清三郎は長岡商工会議所特別議員、1906－21年長岡市会議員、11－15年新潟県会議員、21－25年衆議院議員 専務小林友太郎は栃尾鉄道・新潟瓦斯専務、小林合名代表社員、1905－25年長岡商業会議所議員、24－28年長岡市会議員 清吉は1896年製油業に着手、機械油を主力製品として事業拡大、1920年資本金35万円で合資会社化、日本石油の中越代理店も兼営、1908－21年長岡商業会議所議員 新潟師範学校卒業後、西蒲原・古志郡書記、新潟県内務部を経て中魚沼郡長、長岡商工会議所理事兼書記長（1925年～）
顧 問	岩田衛 渋谷善作 鷲尾徳之助 坂井権吉 齋藤高吉	長岡市長（1927年～）、長岡商工会議所特別議員（1927年～）、東京帝国大学卒、岩手・愛知県警察部長、奈良県・東京府内務部長、鳥取・福島県知事 長岡商工会議所会頭（1925年～）、長岡銀行副頭取、北越製紙・長岡鉄道・長岡貯蓄銀行取締役 長岡商工会議所副会頭（1925年～）、六十九銀行専務取締役、長岡貯蓄銀行・長岡商業銀行取締役、製油業長岡市会議員（1924年～）、毛織物・太物卸商、長岡商工会議所常議員（1921年～）、長岡商事専務取締役 長岡警察署長
名誉会員	福田為造 森相時 横田護臣 岡部欽二 桐淵勘蔵 住友兼吉	長岡高等工業学校長、長岡商工会議所特別議員（1925年～）、東京帝国大学大学院中退、陸軍教授 長岡高等工業学校機械工学科長 長岡高等工業学校電気工学科長 長岡高等工業学校応用化学科長 長岡高等工業学校教授 長岡工業学校長、長岡商工会議所特別議員（1921年～）、東京工業学校工業教員養成所卒業、1918年新潟県立工業学校長

出典：小林寿一編『長岡市経済沿革史』（新潟県商工経済会中越支部、1944年4月）、『長岡工業会』（『北越新報』1928年3月16日）、長岡商工会議所『退職役員職員履歴書綴』（長岡商工会議所々蔵）、猪爪巴『長岡新進実業家』（越佐日報社、1920年7月）、滝沢儀一編『長岡の産業と自治』（自由日新聞社、1935年4月）、小川金次郎『小林友太郎翁伝』（栃尾鉄道株式会社、1937年12月）などより作成。

注：池文一を除く理事の人名等は明らかでないので、各事業所の代表者の役職・履歴をさしあたり掲げた。

な事業内容が次のように記されている⁽²⁷⁾。

- 一、工場ノ能率的管理法ニ関スル相互研究会ノ開催
- 二、能率的管理法ニ関スル調査資料及図書ノ蒐集
- 三、諸報告及調査資料ノ刊行
- 四、講演会、講習会ノ開催及工業視察
- 五、他ノ同種研究団体トノ連絡、其他本部ノ目的ヲ達スルニ必要ナル事業

第3条には、以下の5部の研究部門を設置するとしている。

- 第一部 工業金融研究部
- 第二部 購買及販売研究部
- 第三部 生産管理研究部
- 第四部 人事及労銀研究部

第五部 事務及計理研究部

同部の総務部長に桐淵、各部の主任には、第1部に平石、第2部に加藤清一（製油業の清吉の長男）⁽²⁸⁾、第3部に遠藤喜十郎、第4部に松田弘俊（北越水力電気）⁽²⁹⁾、第5部に池野庫蔵（醬油醸造業の忠吉の婿）⁽³⁰⁾がそれぞれ就任した。

研究範囲は、生産管理や人事管理のみならず、購買や販売、財務、総務、会計などと多岐にわたっており、工場や企業全体の経営効率のアップを志向したといえる。
(iii) 工場視察の実施

長岡工業会の活動において重視されたのが、国内各地の工場や企業、工業試験場や商品陳列所、工業学校などの視察である。実施が史料上から確認できるのが、

前述した1929年度の日本石油の当面鉱場と阪神方面の工場視察からであり、その後『長岡商工会議所月報』の記述によると、1932年4月23－25日に富山市と高岡市、金沢市、小松町、福井市⁽³¹⁾、34年6月6－8日に小倉市と戸畑市、八幡市、若松市、福岡市⁽³²⁾、35年6月5－12日に小樽市と札幌市、旭川市、室蘭市、苫小牧市への視察が実施された⁽³³⁾。また、実施は見送られたようであるが、38年5月22－29日に岡山市と広島市、呉市、岩国市、宇部市、米子市、鳥取市、豊岡町と6月10－11日には日本工業協会大会への参加と東京市および川口町への視察が計画されている⁽³⁴⁾。具体的な視察先や参加メンバーは表3のとおりであるが、それぞ

れ短期間のなかで、各地域の有力かつ成長著しい企業・工場や主要産業などを限なく視察し、現地の産業界関係者との意見交換もおこなっている。参加メンバーは、田村を先頭に理事・会員など10－20名程度であったが、ここで注目すべきは、各企業・工場の次代を担う若手クラスも加わっていることである。例えば、1934・35年の視察に参加した北越製紙の高橋芳三は、29年に東京商科大学を卒業後入社し、本社の調査部門に属しており⁽³⁵⁾、それぞれの視察について、『長岡商工会議所月報』に詳細な実施報告を纏めている⁽³⁶⁾。

(iv) その他の活動

長岡工業会は、折にふれて様々なテーマで関係者と

表3 長岡工業会による主な企業・工場視察

期 間	地 域	主 な 視 察 先 主 な 参 加 者
1929年度	日本石油当面鉱場 阪神地方	
1932年4月23－25日	富山・石川・福井県	富山：第一ラミー紡績織物模範工場・富山県織物模範工場・広貫堂製菓・神通川埋立地 高岡：大寺銅器工場・岡村銅器工場・井波捺染工場・富山県立工業試験場・高岡市立商品陳列館 金沢：「産業と観光大博覧会」見学・倉庫精練・津田織機製作所・三浦製箔工場 小松：小松製作所、福井：安本人絹工場・福井精練加工・福井工業試験場・福井高等工業学校 田村文吉他10名
1934年6月4－8日	福岡・北九州地方	小倉・戸畑：浅野小倉製鋼所・王子製紙小倉工場・東洋製罐戸畑工場・高谷鉄工所 八幡・戸畑・若松：戸畑鋳物戸畑・若松工場・山下鉱業若松支店・若松港・安田商事製釘所 福岡：日本足袋福岡工場・オタフク綿製綿工場・福岡工業試験場・福岡県窯業研究所 田村文吉・小林久次郎(理・織物業)・加藤清一(理・製油業)・谷内田健蔵(理・平石商店支配人) ・上村清松(洋品商)・田村文之助(紙商)・池田忠松(呉服商)・反町十郎(織物商)・関四郎(長岡工業学校教諭)・高橋芳三(北越製紙)・駒形勝二(工業会書記)
1935年6月4－12日	北海道	小樽：日本製粉小樽工場・北海製罐倉庫製罐工場・小樽木材倉庫乾燥工場・小樽港 札幌：北海道工業試験場・農事試験場・大日本麦酒醸造工場・帝国製麻製品工場 旭川：合同酒精旭川工場・苫小牧：王子製紙苫小牧工場・専用側線 室蘭：日本製鋼所室蘭工場・日本製鉄輪西製鉄所 田村文吉・渡辺儀助(理・新潟鉄工所顧問)・大原石松(理・鉄工業)・小林久次郎(理・織物業)・佐藤久次郎(理・製糸業)・加藤清一(理・製油業)・鷺尾英一(理・製油業)・柳沢石蔵(鉄工業)・小島徳治(マッチ製造業)・蕨沢仁三郎(長島鉄工所支配人)・清水幸次郎(製綿業)・池田忠松(呉服商)・鷺尾廓実(長岡工業学校教諭)・高橋芳三(北越製紙)・駒形勝二(工業会書記)
1938年5月22－29日 (予定)	中国地方	岡山：田村ゴム工業所、広島：広島製罐・千福酒造場、呉：呉鉄工機械工業組合工場 岩国：帝国人造絹糸岩国工場、宇部：宇部窒素・宇部セメント、米子：米子製鋼所 鳥取：鳥取家具工業・岡井貝鉋製造所、豊岡：板谷ファイバー工場・三宅ファイバー工場 田村文吉・小林久次郎(理・長岡機業場)・加藤清一(理・加藤製油所)・田村文之助(北越製紙)・鷺尾栄一(鷺尾製油所)・長島伝三郎(長島鉄工所)・山崎晃(山崎鉄工所)・島岡修三(島岡商店)・高野儀三郎(箱三工場)・山田伍作(綿幸製綿所)・今井多助(今井家具店)・大野栄吉(大野ファイバー工場)・高橋中(北越製紙)・小林寿一(工業会調査主任・商工会議所書記)
1938年6月10－11日 (予定)	東京・川口	東京：日本工業協会大会参加・商工省燃料研究所・東京機械工養成所・黒沢機械工場・王子製紙十条工場・共同印刷・東京飛行場 川口：川口鋳物工場・川口共同炊事場 田中豊七・豊一(日本機械製作所)・大原石松(大原鉄工所)・小林久次郎(長岡機業場)・神山栄一・佐藤誠太郎(恵比寿製菓)・難波又三郎・恒雄・又作・金作・実・丸山久一郎(難波鉄工所)・長沢堅治(長沢機業場)・加藤清一(加藤本店)・小林熊次郎(長岡製紙)・吉岡英達(滝沢印刷所)・清水幸次郎(綿幸製綿所)・荒木六松(荒木鉄工所)・蕨沢仁三郎(長島鉄工所)・相田久二郎(長岡鉄工所)・谷内田健三(平石製綿工場)・川越仁三郎(北越製紙)・常国甲太郎(長岡商工相談所)・小林寿一(工業会・商工会議所)

出典：池文一編『長岡商工会議所月報』(長岡商工会議所、明治大学図書館所蔵) 第77号(1930年8月)、84号(32年5月)、93号(34年8月)、97号(35年7月)、109号(38年8月)より作成。

注：参加者氏名の後のカッコ内の「理」は、その当時の工業会理事であることを示す。

の座談会や懇談会を実施している。例を挙げれば、1931年8月3日に工業金融座談会を実施し、金融界側からは六十九銀行専務取締役の近藤勘次郎や長岡銀行常務取締役の山田耕治郎、日本勧業銀行新潟支店次席の中山孝治、工業会側は田村や渡辺、平石、池など20余名が参加した。このなかで、工業会側からは、「長岡ノ鉄工業ハ優秀ダカラ仕事ヲ担保ニ融資シテ貰ヒタイ」⁽³⁷⁾、「倉庫業ニ金融業モ加ハリ倉荷証券ニヨリ金融ヲ付ケテ貰ヒタイ」⁽³⁸⁾との要望がだされたのに対し、金融界からは「近来債務者ノ弁済觀念ガ著シク希薄ニナツタ」⁽³⁹⁾、「金融ガ緩慢ダト云フノハ借り手ニ信用ナク地方銀行ノ遊金ガ自然中央ノ大銀行ニ集マルカラソノ偏在ノ姿ノ姿ヲ見テ直ニ即断シタリ」⁽⁴⁰⁾などとの厳しい現状認識が示された。また、35年11月23日には日本能率連合会常務理事で日本における科学的管理法のコンサルタントの第一人者の荒木東一郎や同会販賣管理委員の佐藤伝衛と工業会側から大原藤松や永井猶吉、小林久次郎、池野庫蔵、武樋政治他14名などと懇談会を開催し、併せて荒木と佐藤により根岸鋳造所や須藤鉄工所、長岡鉄工所および内山商店などの経営診断がおこなわれた⁽⁴¹⁾。

また、従業員レベルでの生産能率向上の浸透を図るべく、1931年7月8日から「工場無駄なし週間」を実施し、標語を募集した。北越製紙や北越製菓、北越水力電気の従業員から多数寄せられ、応募総数は300通を超えた。これらを福田や桐淵、池などが厳選した結果、無駄防止部門では「無駄退治武器ハ我等ノ心掛」(北越製菓・荒木恵一)、時間励行部門では「守レバ守レル時間励行」(北越製紙・阿部泰治)、能率増進部門では「腕ノ働キ頭デ生カセ」(北越製菓・荒木恵一)が一等に当選した⁽⁴²⁾。

(v) 1937年度の活動状況

時期が下って、1937年度の活動には、従来の事業とともに、勤労者輔導学級の開設援助(2回)や男子中堅者並びに家族講演会の開催、新潟県健康相談所の出張健康相談の開設幹旋、商工会議所主催の工場診断への協力・幹旋など新たな事業も加わっている⁽⁴³⁾。また、日中戦争開戦に伴い、応召者に対する各社の取り扱いについての調査や燃料節約座談会の開催、国民精神総動員計画に対する各工場の行事についてや防空演習についても協議されるなど、戦時体制に対応するための数々の事業がスタートしているのが特徴的といえる。さらに、修養団講師を招聘して修養講習会が2回開催されているが、これは、修養団の愛汗精神に強く共感

し、北越製紙の長岡・新潟・市川各工場に支部を結成するなど積極的にコミットしていた田村により主導されたと考えられる⁽⁴⁴⁾。会員数は、年度当初は84名であったが、積極的に勧誘活動をおこなった結果、101名まで拡大できた。

IV. 工業五ヶ年計画の策定と具体化

(i) 工業五ヶ年計画の調査・策定

長岡工業会の活動において特筆すべきは、長岡地域の工業振興のための長期計画を独自で調査・策定したことである。1931年末から翌32年当初にかけて五ヶ年計画の立案が決定され、直ちに調査研究に着手し、結論が得られたら実行可能なものは逐次実行に移すという方針であった。調査項目としては、(1)工業教育、(2)交通運輸、(3)工業金融、(4)工業助成策、(5)燃料・動力、(6)適地工業の選択、(7)生活必需品費低下の7点が提起された⁽⁴⁵⁾。

長期計画が策定されることとなった背景には、1929年10月のニューヨーク株式市場の暴落に伴う翌30年以降の昭和恐慌への突入があげられる。これにより、長岡市の工業生産高は、1929年の1,427万7,394円が32年には888万7,089円と37.8%も下落した⁽⁴⁶⁾。しかし、長岡においてこれ以上に深刻な問題であったのが、産業界ばかりでなく市民一般の多くが「排他的感情が余りに濃厚」⁽⁴⁷⁾であり、「誰かが企業する計画があると、あれが、といった態度で協同する精神が乏しい」⁽⁴⁸⁾と指摘されているように、いわゆる「企業家精神」の欠如であった。さらに、「排他的感情を去つて、極力一致長岡市を工業地として生産都市として発達させることに努めなければ、現在のまゝでは長岡市の工業の命数は間もなくつきるだらう」⁽⁴⁹⁾と厳しい見解が示されていた。これに対して、長岡工業会のメンバーたちは、長岡の産業界はもとより、各界各層に工業に対する認識およびチャレンジ精神や他者との連携・協調の重視などが構成要因となる企業家精神が醸成されなければ衰退に歯止めがかからないとの危機感を抱き、教育・啓蒙に力点をおいたプランの作成を急ぐこととなったのである。

そして、1933年には、以下のような具体的な方向性が固まった⁽⁵⁰⁾。このうち、工業教育についてが最も詳細にわたっていた。

1. 市民工業観念ノ普及

イ. 工業祭ノ実施

ロ、講演会 { 小学児童ノ科外講話
通俗講演会

ハ、活動写真ノ映写

ニ、高工化学博物館ノ活用

ホ、工場開放、小学校高学年ノ誘導

ヘ、運動会、工業会中心市民及小学校ヲ網羅

ト、工業鼓吹市民読本ノ編纂（市ニ建議）

2. 工業補習教育施設ノ改善

イ、補習教育内容ノ調査

ロ、補習教育費ノ増額及専任教員採用ノ建議

ハ、補習教育ニ対スル工場主ノ自覚

ニ、補習教育教材ノ提供

ホ、優等卒業生ニ工業会賞ノ授与

3. 成人職工教育

イ、各工場又ハ同業者ニ於テ当該専門科目ニツキ講習講話

4. 工業図書館

イ、互尊文庫、高工、県工、会議所ノ工業図書目録ヲ調製配付

ロ、巡回文庫ノ設置（互尊文庫ニ設計依頼ノコト）

児童・生徒をはじめ市民全体に、長岡が「工業都市」であることを広くかつ深く認識させるために、工業祭や運動会、工場開放などの様々なイベントを企画している。また、1921年4月に企業・工場の従業員などに対して夜間に無料で基礎的な教育を施すべく設立された工業補習学校の拡充⁽⁵¹⁾や工業関連図書の整備を必要としている。

交通運輸については、次のとおりである。

1. 鉄道

イ、長岡鉄道ト省線ト城岡駅ニ連絡

2. 自動車道路

イ、長岡、新潟間

ロ、長岡、寺泊間

3. 水運

イ、新潟、長岡間信濃川低水工事

ロ、内川通水工事

4. 除雪

イ、市内幹、支線ヲ決定シ除雪ノ標準ヲ確立

ロ、車馬ト橇トノ通行時期ヲ明確ニ区分シ、全市一斉除雪

ハ、耐雪建物ノ奨励

5. 市内通路ノ舗装

長岡鉄道は、長岡市内への乗り入れが信濃川への架橋のために滞り、業績が低迷していた。そこで、北越

製紙や北越水力電気の工場に近い城岡駅に接続させることで、貨客輸送の拡大を目指した。また、道路の建設と併せて、「長岡の港」としての寺泊の利便性を高めようとしていた。物流の効率化のための道路の整備や有効な除雪システムの確立、建築物の耐雪化の奨励は、先駆的な視点というべきである。

工業助成策と適地工業の選択については、以下のとおりである。

工業助成策ニ関スル件

1. 工業研究所及同相談所ノ設置

2. 工場拡張新築ニ対スル市税ノ減免

3. 共同購入及販売組織

4. 工業倉庫ノ設置

5. 鉄道運賃軽減

6. 新潟北鮮連絡問題

適地工業ノ選択

（イ）自動車部分品、（ロ）小型器具機械類ノ製作又ハ精密工業、（ハ）ゴム工業、（ニ）黒モジ搾油、（ホ）桑皮抄紙等ノ意見アリタルモ、現在行ハレツ、各種工業ノ発達ヲ図ルノ外、新規工業ノ移植創設ハ慎重研究ノ要アリ

右ニ付更ニ研究機関ノ設置ヲ望ム

工業振興のサポートや新規事業開拓のために、研究機関や相談組織の設置を提唱しているのには注目すべきである。また、新産業として、自動車部品や精密機械などを取り上げているのは、その後の長岡の工業発展を踏まえると、時代を先取りしたものといえる。

燃料動力については、「本会（長岡工業会：引用者）工場研究部ノ一部トシテ動力燃料調査部ヲ新設シテ以テ解決ヲ期ス」、生活必需品費低下については、「工業会員一団ノ共同購入機関ヲ組織スルコト」を述べている。

以上のように、この五ヶ年計画は、中長期的な視点をもって長岡の工業のあり方を明確に示したものであり、とりわけ、児童・生徒や一般市民への啓発活動や従業員教育、研究機関の設置に力点をおかれていたのが重要である。また、交通機関の整備を緊要の課題と位置づけ、教育・研究機関も含めて、工業のインフラストラクチャーの拡充の必要性を強調していたことを特記しておきたい。

（ii）計画の具体化

次に、五ヶ年計画がいかに実行に移されていったのかみておきたい。

a. 工業祭の実施

五ヶ年計画の調査・策定中の1932年5月15日に、長

岡工業会主催の工業祭が開催された。木村長岡市長が総裁で、田村と副会長であった難波が取り仕切り、企業・工場従業員が約2,000名、県立工業学校の生徒約400名などが参加した。オープニングは、加藤清一の指揮のもと音楽隊を先頭にして、「紫匂フ山ノハノ、蔭ヨリ夜ノ明ケユケバ信濃川辺ノ朝霧ニ翼広ゲシ長岡市」との歌詞で「アムール川」のメロディーの「工業歌」を歌いながら西神田町から長岡市公会堂まで行進をおこなった。公会堂では、式典ののち、福田が「我国工業ノ将来」、東洋モスリン専務取締役の梅浦健吉が「労働組合ト労資協調」と題して講演し、浪曲や寸劇、芸妓による手踊りなどの余興が繰り広げられた。当日の様子は、「沿道市民ハコレヲ歓迎シ、ケフノ市内ハ『工業』気分ガ隅ナク漲ギツタ」⁽⁵²⁾と記されている。

工業祭は好評を博したため、毎年おこなわれることとなった。1934年の第3回には運動競技会も併せて開催された⁽⁵³⁾。38年5月15日の第7回には参加者が約3,000名に達した⁽⁵⁴⁾。同年には、軟式野球大会も別途開催されはじめた⁽⁵⁵⁾。翌39年5月7日の第8回には参加者は約4,000名となった⁽⁵⁶⁾。史的には、40年5月の第9回まで確認できる⁽⁵⁷⁾。工業祭および各種スポーツ大会は、市内各企業・工場の従業員間の親睦を深めることに寄与するとともに、市民の間でも初夏の一大行事として定着していったのである。

b. 長岡工業相談所の設立

1932年10月1日に、長岡商工会議所と長岡工業会、長岡市鉄工組合、長岡織物同業組合、長岡工業協会および長岡市勸業課が協力して、長岡工業相談所を設立した。その目的は、「当地方ノ各種工業発達助成ノタメノ各般ノ相談並ニ調査、研究、試験、設計製図等ノ依頼ニ応ズル」⁽⁵⁸⁾と規定され、事務所を長岡商工会議所内、分室を長岡高等工業学校内の科学工業博物館に設置した。所長には1931年9月に死去した住友の後任の新潟県立工業学校長の森山善雄が就任し、工業会関係者では、田村と渡辺（長岡市鉄工組合長）、池、榎田が理事に、桐淵が常務理事に加わった。注目すべきは、技術顧問として長岡高等工業学校と新潟県立工業学校の教官が名を連ね、その分野は電気や機械、応用化学、染織といった専門領域とともに外国語や経済、数学、物理も含まれたことである⁽⁵⁹⁾。各種依頼事項に対する手数料は1件50銭とし（規定第5条）、毎月50銭ないし一時金50円を寄付した賛助員（同第6条）に対しては、定期的に所員を派遣して、経営や工場管理、技術相談に応じる（同第7条）、団体加入者には無料

で依頼に応じる（同第8条）など、きめ細かいサービス内容が定められた。

長岡工業相談所の利用状況をみておく⁽⁶⁰⁾、相談件数は、設立の1932年10月から33年3月までが70件であったものの、同年4月から翌34年3月にかけては254件に達した。相談申し込み業者は、累計324件のうち鉄工業者が203件で62.8%となっていた。また、地域別では、長岡市内が271件で84.0%と多数を占めている一方で、新潟県内各地や東京市、長野県からも申込みがあった。相談事項は、機械工作々業上の指導が52件（16.0%）、製図およびトレース依頼が28件（8.6%）、鋳物作業上の指導が25件（7.7%）、参考書類の照会および購入が22件（6.8%）などが上位にランクされた。このように、長岡工業相談所は、特に鉄工業の技術発展に重要な役割を果たしていたといえる。

c. 長岡商工図書館の設置

長岡工業会が提起した工業図書館については、長岡商工会議所が1934年度の新規事業として図書館令に基づく商工図書館の設置を構想した。鋭意調査・研究を重ねたうえで県に申請をおこない、1934年2月16日に県知事から認可を受け、同年4月1日に長岡商工会議所付設商工図書館として開館が実現した。同館規則の第1条において、「商工業ニ関スル一般図書雑誌及資料ヲ蒐集保存シ以テ商工業ノ調査資料トナシ併セテ商工業者及一般研究者ノ閲覧ニ供スル」⁽⁶¹⁾と規定されているように、商工業関連の図書・雑誌や資料を商工業者はもとより、一般市民にも提供することが目的となっていたのである。

結びにかえて

長岡工業会は、リーダーの田村のもとで、教育機関や行政などのバックアップを得ながら、多岐にわたる活動を旺盛に展開した。各種講演会やイベントの開催・幹旋や先進工業地帯の視察により会員の研鑽が深められた。毎年の工業祭の開催は、長岡市内の企業・工場の従業員間の親睦を深めることはもとより、従業員教育や一般市民への啓蒙活動としても成果を挙げることができた。

とりわけ、工業五ヶ年計画は、低迷からの脱却を図るための方策としてだけでなく、中長期的な長岡の工業界のビジョンを自ら確立したものであり、その後の長岡商工会議所の施策や前述した木村による「工業立市」策のベースとして位置づけることができ、さらに

はこれを先取りしたものともいえる。

以上のように、長岡工業会は、長岡におけるいわゆる「産学官連携」のルーツというべきであり、その先駆的かつ主体的な取り組みは、大いに評価すべきである。

〈注〉

- (1) 長岡市編刊『長岡市史 通史編 下巻』(1996年3月)、600-605頁(斎藤昭執筆)。なお、同書600頁には長岡工業会に関して取り上げられ、「長岡工業更生協議会」の開催との記述がみられるが、同会の実態については、管見の限り明らかではない。
- (2) 1914年7月に設立され、長きにわたり大阪の工業界をリードしてきた大阪工業会は、作道洋太郎・内田勝敏・竹岡敬温・宮本又郎・阿部武司・沢井実各氏の執筆による『大阪工業会八十年史』を1994年12月に刊行し、特筆すべき業績である。
- (3) (46) 長岡商工会議所『昭和十一年 統計年報』(1937年10月、東京商工会議所経済資料センター所蔵)の「長岡市工産額累年趨勢」による。なお、新潟県編刊の『新潟県統計書』にも長岡市の工業生産高のデータがみられる。両書の数字は異なるものの、そのトレンドはほぼ同様である。
- (4) 小林寿一編『長岡市経済沿革史』(新潟県商工経済会中越支部、1944年4月)、318-319頁。
- (5) 長岡商工会議所『昭和二年 統計年報』(1929年4月、東京商工会議所経済資料センター所蔵)、54-61頁。
- (6) 各企業・工場の代表者については、特に断らない限り、同上書および阿部直躬編『日本全国諸会社役員録』第36回(商業興信所、1928年6月)の記述を活用した。
- (7) 川上貞一郎『商工之長岡』(私家版、1939年5月)、57頁。
- (8) 東北電力株式会社編刊『東北地方電力事業史』(1960年5月)、222頁。
- (9) 滝沢義一編『長岡の産業と自治』(長岡日日新聞、1935年4月)、233頁。亀三郎については、猪爪巴『長岡新進実業家』(越佐新報社、1920年7月)、62-63頁も併せて参照されたい。
- (10) 田村文吉の企業者活動の解明は今後の課題となるが、さしあたり、拙稿「創業期と大正期における北越製紙に関する資料」(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10月)の80-82頁において概観している。
- (11) (18)「組立て成つた長岡工業会」『北越新報』1928年2月3日。同紙上でも前掲『長岡市経済沿革史』においても、参加企業・工場名は判明するものの、参加者名は残念ながら特定できない。本文中にはそれぞれの代表者名を標記したが、例えば、越佐新報社では専務取締役の今成幸一と猪爪巴、長岡天然瓦斯では支配役の枝村哲次や工場長兼技師の山田貴一が実務を担っていたと推測され、彼らのような実務の責任者クラスが出席した可能性も考えられる。
- (12) 前掲『長岡市経済沿革史』、595頁。
- (13)-(16) 同上書、596頁。
- (17) 同上書、596-597頁。
- (19) 「長岡工業会」『北越新報』1928年3月16日。
- (20) (24) 長岡商工会議所『退職役員職員履歴書綴』(長岡商工会議所々蔵)。
- (21) 前掲『長岡の産業と自治』、235頁。
- (22) 長岡高等工業学校については、長岡高等工業学校編刊『長岡高等工業学校一覽 自昭和十四年至昭和十五年』(1939年9月)を参考にした。
- (23) 前掲『長岡市史 通史編 下巻』、403-404頁(古田島吉輝執筆)。
- (25) 池文一編『長岡商工会議所月報』第77号(長岡商工会議所、1930年8月、明治大学図書館所蔵)、41-42頁。同報については、以下では煩雑を避けるため、『月報』と略記する。
- (26) (27) 『月報』第81号(1931年5月)、20頁。
- (28) 加藤製油所については、前掲『長岡の産業と自治』の226-228頁に詳しい。
- (29) 松田については、長岡市編刊『ふるさと長岡の人々』(1998年3月)の90頁を参照。
- (30) 池野については、前掲『長岡の産業と自治』の277頁を参照。
- (31) 『月報』第84号(1932年5月)、22-28頁。
- (32) 『月報』第93号(1934年8月)、23-32頁。
- (33) 『月報』第97号(1935年7月)、76-97頁。
- (34) 『月報』第109号(1938年8月)、90-91頁。
- (35) その後、高橋は、1936年に新潟工場経理部長、40年に本社購買課長兼重役秘書、45年に本社資材部長、46年に新潟工場長、53年に常務取締役そして63年には専務取締役に昇格するなど、田

村を補佐して経営の中枢を担った（『役員履歴書』および「重役さんこんにちは⑥」『北越ニュース』1959年3月号、ともに北越製紙株式会社所蔵）。田村は、入社直後の高橋に「幹部教育」を施すべく同行させたものと思われる。

- (36) 例えば、1934年6月の北九州地方の企業・工場視察について、高橋は、「大戦後ノ反動ヲ最も強ク味ツタノハ是等北九州ノ工業デアル。是ニ対シ彼等ハ如何ニシテ善処シタカ、経営設備ノ合理化、能率ノ向上デアル。其ノ後十数年今日尚何処ノ工場モ全力ヲ画シテ是ノ古クシテ新シイ能率運動ニ専心シ、現下ノ非常時インフレ景気ニモ慣レルコト無ク益々合理化ニ努力シテ着々其ノ実効ヲ挙ゲテ居ル」と述べ、不景気から回復するためには経営の合理化と作業能率のアップが不可欠であることを強く認識したのである（『月報』第93号、1934年8月、32頁）。
- (37)－(40)『月報』第82号（1931年8月）、23頁。
- (41)『月報』第98号（1935年11月）、60－61頁。
- (42)『月報』第82号（1931年8月）、22頁。
- (43)『月報』第109号（1938年8月）、122－130頁。
- (44) 当時の北越製紙による修養団活動については、『北越製紙70年史』（北越製紙株式会社、1977年6月）の102－103頁を参照。
- (45)『月報』第83号（1932年2月）、47頁。
- (47)－(49)「影うすれゆく工業の長岡」『北越新報』1932年6月7日。
- (50)（長岡商工会議所）調査係『昭和八年 調査文書綴』（長岡市立中央図書館文書資料室所蔵・長岡商工会議所文書）。
- (51) 1932年に、工業補習学校には工業を担当する専任教員が配置されていなかったため、長岡工業会は教員の配置と工業教育の振興を長岡市に申し入れをおこなった（前掲『長岡市史 通史編下巻』、487頁〈古田島吉輝執筆〉）。
- (52)『月報』第84号（1932年5月）、18頁。
- (53)『月報』第92号（1934年5月）、11頁。
- (54)『月報』第108号（1938年5月）、38頁。
- (55)『月報』第109号（1938年8月）、11頁。
- (56)『月報』第112号（1939年5月）、107－108頁。
- (57)『月報』第116号（1940年5月）、72－73頁。
- (58) 前掲『長岡市経済沿革史』、613頁。
- (59) 同上書、614頁。
- (60)（長岡商工会議所）調査係『昭和九年 調査文書

綴』（長岡市立中央図書館文書資料室所蔵・長岡商工会議所文書）。

- (61) 前掲『長岡市経済沿革史』、655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。本稿で活用した史料の収集において、北越製紙株式会社総務部々付部長・社史編纂室長の小林多加志氏をはじめ、長岡市立中央図書館文書資料室、長岡商工会議所、東京商工会議所経済資料センター、明治大学図書館の関係者の方々にたいへんお世話になった。謹んで深甚なる感謝の意を表する。

本稿校正中に、桑原武志「地区別工業会の機能－東京・大阪を比較して－」（植田浩史編著『「縮少」時代の産業集積』創風社、2004年9月）に接した。注目すべき業績であるが、同稿の成果を本稿に生かすことができなかった。

新生「南魚沼市」発展への一政策提言

— カントリーライフ指向時代の地域発展 —

長岡大学助教授 廣 田 秀 樹

【目次】

はじめに

- 1 新生「南魚沼市」の概観
- 2 発展への政策提言
- 2.1 グローバルネットワークの形成
- 2.2 カントリーライフ志願者への対応
- 2.3 地場産業促進
- 2.4 起業促進
- 2.5 交通ネットワークの高度化・文化施設の充実
- 2.6 企業誘致

おわりに

註

主要参考文献

はじめに

2004年11月に新潟県の六日町・大和町の合併によって新生「南魚沼市」が誕生した⁽¹⁾。南魚沼市は「山紫水明」という言葉が似合う新潟県でも最も美しい景観を有するエリアの一つである⁽²⁾。1000メートルを超える壮大で美しい山々と豊かな森林、そこから生まれる清浄な空気、広大な空間、清流、バランスのとれた工業エリアと商業エリア等、暮らす場所としては理想的な条件を備えている。

今、日本の人々の意識は大きな変化の中にある。戦後の日本経済は1950年代後半・60年代の高度成長、70年代のオイルショックをくぐりぬけての産業構造高度化と再びの成長、1980年代以降は1人あたりGDPでも先進国中で常にトップクラスに位置するようになり、現在では1人あたりGDPは3万ドルを超えるに至っている。金銭的所得の面では相当な水準まで達し、個人ベースでの生活でも大半の人が物質的には潤って

いると言える。

国民の個々のニーズは確実に金銭的所得の急激な上昇よりも、自然とのコンタクト・ゆとり・自由・静穏で広い居住空間・個性的な生き方の追求・夢の実現等といった非所得的ファクターにシフトしてきている。国民の深層心理・ニーズの底流では、無理をしてこれ以上発展することよりも、持続可能な発展の中で、広い居住空間、開放感、自然とのコンタクト、ゆとり、個人の生活の充実等、生活の質的な面を向上させることへの渴望が強くなってきている。その証拠に、スローライフ・スローフード・田園生活・Iターン・帰農という言葉が語られ、「定年帰農」「田園就職」「田園住宅」「帰農」などのタイトルをつけた本が多く売れるようになってきている。

日本より早く成熟経済の段階に達した欧米各国の人々の意識は既に生活の質を重視するものになっている。緑がなく大気が汚染され、喧騒・雑踏・コンクリートジャングルで、狭小な住環境しか提供できない大都会での生活よりも、自然に囲まれ広大で静穏な空間を提供できるカントリー（country）に暮らすことをベストとする人が圧倒的である。欧米の大富豪が憧憬を抱く生活様式は、十分な自然にかこまれ空間的に広く静穏な暮らしができる「カントリー・ライフ」である。今日本人の意識もカントリーライフ指向にシフトしてきている。南魚沼市には、21世紀の日本の一つのライフスタイルの潮流になる「カントリーライフ」実現の諸条件がそろっている。

本稿では南魚沼市の概観の説明と、その新生エリアがさらに洗練された地域になる上で寄与できる可能性があるいくつかの政策提言を試みたい。

1 新生「南魚沼市」の概観

新生南魚沼市の総面積は394.7平方km。両サイドを丘陵・山岳に囲まれた土地で、東側には駒ヶ岳・中岳・

表 1：地理

事 項	デ ー タ
総面積	394.7平方km・広がり南北20km／東西27km
自然環境	山岳：2000メートル級山岳（駒ヶ形・八海山・中岳等） 河川：魚野川・水無川・三国川
交通ネットワーク	幹線道路：国道17号・国道291号・関越自動車道 幹線鉄道：上越線・北越急行線・新幹線

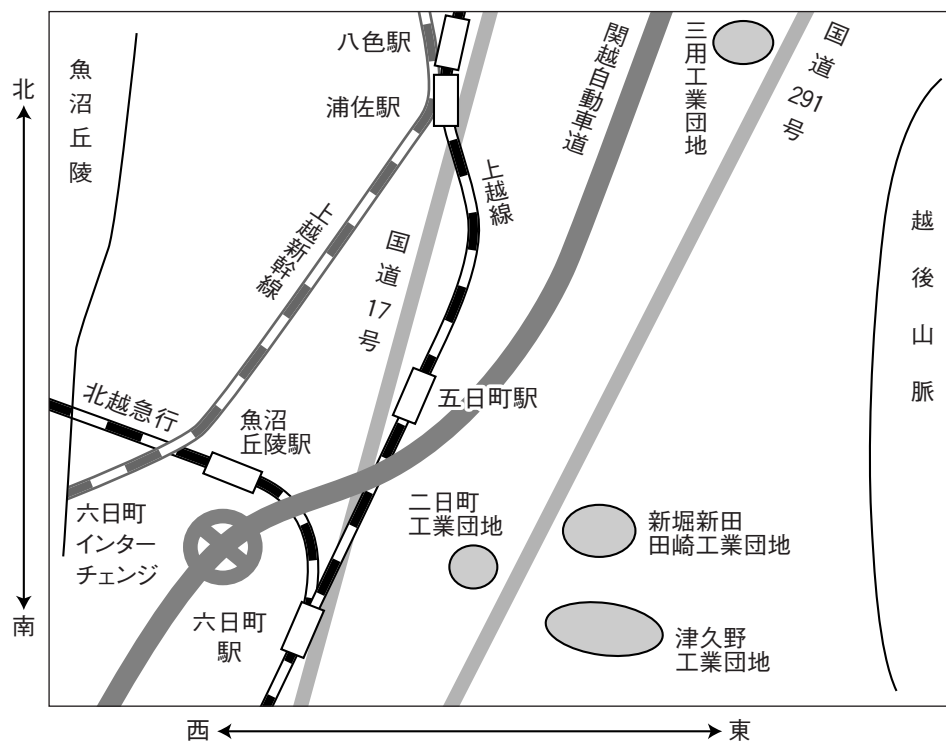


五十沢周辺の自然



八色の森公園

図 1：南魚沼市概観図



八海山等の1000－2000メートル級の越後山脈が連なり、その下を鮎の生息で有名な清流魚野川が流れている。極めて美しくかつ壮大な景観をもつ田園地帯である。

交通ネットワークは、自動車道として国道17号線・国道291号線・関越自動車道が走り、鉄道は上越線がエリア内に伸び八色・浦佐・五日町・六日町の4駅がある。又北越急行線の六日町駅・魚沼丘陵駅、上越新

表2：人口構成

人 口 区 分	人 口	構 成 比
年少人口(0歳-14歳)	6726	15%
生産年齢人口(15歳-64歳)	27179	61%
老年人口(65歳以上)	10166	23%
総人口	44074	100%

六日町企画課『データむいかまち』(2004年)・大和町企画調整課『1999年町勢要覧データ編』(1999年)より作成

表3：エリア総生産額と産業別構成比

総生産額 3,121億円	産業別構成比		
	第1次産業	第2次産業	第3次産業
	4.9%	18.7%	78.5%

新潟県総合政策部統計課「平成15年版市町村民経済計算」から作成

図2：産業別構成比詳細

農 林 水産業 4.8	鉱業 0.1	製造業 9.7	建設業 8.5	電気ガス 水道業 4.7	卸 売 小売業 7.0	金 融 保険業 2.8	不動産業 23.9	運 輸 通信業 7.5	サービス業 21.0
-------------------	-----------	------------	------------	--------------------	-------------------	-------------------	--------------	-------------------	---------------

新潟県総合政策部統計課「平成15年版市町村民経済計算」から作成

表4：農家戸数と商工業事業所数

総農家戸数			商工業事業所数
3788			2487
専業農家戸数	兼業農家戸数	自給用農家戸数	その内小規模事業者数
153	2900	735	2053

六日町企画課『データむいかまち』(2004年)・大和町企画調整課『1999年町勢要覧データ編』(1999年)より作成

幹線の浦佐駅がある。

南魚沼エリア内には農業分野で専業農家戸数が153戸、兼業農家戸数が2900戸あり、商工業分野で事業所数は2487あり、その内小規模事業者数は2053である⁽³⁾。

南魚沼市の総人口は44074人(1998年1月時点)。人口構成は、0歳から14歳の年少人口が約6700人で構成比15%。15歳から64歳を生産年齢人口は約2万7000人で構成比61%。65歳以上の老年人口は約1万人で構成比23%である。

南魚沼市経済における総生産額は2003年で3,121億円。産業別構成比で見ると第1次産業が4.9%、第2次産業が18.7%、第3次産業が78.5%を生み出している。

さらに詳細な産業別分類の構成比は、農林水産業4.8%、鉱業0.1%、製造業9.7%、建設業8.5%、電気ガス水道業4.7%、卸売小売業7.0%、金融保険業2.8%、不動産業23.9%、運輸通信業7.5%、サービス業21.0%である。

国道291号線沿いに、三用工業団地・新堀新田田崎工業団地・二日町工業団地・津久野工業団地といった複数の工業団地がある。各工業団地で稼働している主要企業は表5の通りである。

表5：南魚沼市の工業団地と主要企業

工業団地	主要企業
三用工業団地	三吉工業・自動車電機工業・マイクロテック・セキノ興産・キリユーホーム
新堀新田田崎工業団地	関越イワサキ・ノジマ化成・雪国まいたけ・大黒電線・ニューロング精密工業・フリーパネル・新潟ガービッチ
二日町工業団地	セイタン・日立金属エムビーエフ・越南舗道・魚沼舗材・魚沼道路サービス・山田畜産
津久野工業団地	粉研パウテックス・ニューロング精密工業・日東工業・高速紙工業・川辺塗装工業所・山秦製作所・尾形工業・秋山鉄工建設・興伸精機・魚沼クリーンサービス・雪国まいたけ

六日町企画課『データむいかまち』(2004年)・大和町企画調整課『1999年町勢要覧データ編』(1999年)より作成

表 6：産業別就業者数

産 業		就業者数（人）		シェア（％）	
		23260		100	
第 1 次産業	農業	2348	2419	10	10.2
	林業	39		0.1	
	漁業	32		0.1	
第 2 次産業	鉱業	151	9267	0.6	39.6
	建設業	4208		18	
	製造業	4908		21	
第 3 次産業	電気ガス水道業	165	11574	0.7	48.8
	運輸通信業	1081		4.6	
	卸売小売業	3874		16	
	金融保険不動産業	454		2	
	サービス業	5410		23	
	公務	590		2.5	

六日町企画課『データむいかまち』（2004年）・大和町企画調整課『1999年町勢要覧データ編』（1999年）より作成

就業者別の分類は、第 1 次産業従事者が約2400人で構成比約10％、第 2 次産業従事者が約9200人で構成比約40％、第 3 次産業従事者が約11500人で構成比約49％である⁽⁴⁾。就業者をさらに細かい産業別で分類すると、農業10％、林業0.1％、漁業0.1％、鉱業0.6％、建設業18％、製造業21％、電気ガス水道業0.7％、運輸通信業4.6％、卸売小売業16％、金融保険不動産業 2 ％、サービス業23％、公務2.5％となる⁽⁵⁾。

表 7：教育機関

学 校	校 数
小学校	13
中学校	5
高等学校	3

エリア内の教育機関は小学校が13校、中学校が5校、高等学校が3校ある。大学学部レベルの教育機関はエリア内にはなく、近郊の長岡市に3つの大学（長岡大学・長岡造形大学・長岡技術科学大学）がある。

2 発展への政策提言

南魚沼市の総体的発展に寄与する可能性があるいくつかの政策提言を試みたい。

2.1 グローバルネットワークの形成

2000メートル近い山脈をまじかにひかえ、清流がその麓の平地中央を流れる風景。しかも、春・夏・秋・

冬と劇的に景色は変化する。この芸術的な自然環境は南魚沼市の最大の資源である。

人間は誰しも、自分が日常暮らす生活環境とは全く別の環境を目の当たりにする時、感動を覚えるものである。コンクリートジャングルの大都会で生活に格闘する人からすれば、山脈をバックに清流が流れ田園が広がる静穏な風景は驚嘆を与える。南魚沼エリアへの年間観光客数は既に毎年約165万人にもなっている。東京都渋谷区の表参道・新潟館ネスペース(N'ESPACE)内に新潟県東京観光センターもあり国内への情報発信は軌道に乗っている。

今後は海外からの観光客を増やしていく有効な戦略を考えるべきであろう。新潟空港からは上海・ホノルル等への航空便がある。例えば、上海・ホノルルとの姉妹都市関係を結ぶことも一つの案である。常夏の気候に住むハワイの人には、雪景色が残る山脈の景色は感動を与えるだろう。高層ビルが2000本以上も林立する喧騒のコンクリートジャングルである上海に住む人の目には、南魚沼の環境は完全な別世界に写ることは間違いない⁽⁶⁾。

特に上海は人口1500万人、中国で一番豊かな経済基盤を既につくったエリアである。1人あたりGDPも5000ドルに達し先進国の中産階級が形成されてきている。その人達の現在の一番のニーズは、マンションでありマイカー購入である。それらが達成される中で確実に出てくるのが海外旅行へのニーズである。上海エリアから大きな観光客の流れをつくれる可能性は十分ある。

その際の情報発信が課題となるが、第1にインターネットが世界中に連結していることを考えると、少なくとも、南魚沼市のホームページのグローバル対応の部分は、英語（*Minami Uonuma*）・中国語を入れる必要がある。又上海ではオフィス料・労賃等が日本よりはるかに低廉なことを考えると、情報発信・クライアント獲得のための現地での布石、例えば、代理店などの出店も考えてもよい。

上海等との交流の中から、中国のリソース（資金・技術・ノウハウ等）を呼び込む機会が生まれてくるかもしれない。ビジネスにたけた国民性を持つ中国の資本が設立した海外企業は近年7000社以上になる。

中国以外の欧米系資本にも観光産業・リゾート開発を得意とするものが多数ある。基本的に経済のグローバル化の中でますます対日直接投資は拡大していく傾向がある。

2.2 カントリーライフ志願者への対応

東京等大都市の書店では自然豊かな土地で生活するための情報誌がよく売れている。帰農・定年帰農・田園移住・地方リッチなどの言葉が語られるようになり、地方の田園地域で質的に高い生活を目指す人が増えている。

戦後の日本経済は、1950年代後半・60年代の急成長、70年代のオイルショックをくぐりぬけて、1980年代後半以降には1人あたりGDPで先進国中でも常にトップクラスに位置するようになった。元来、国家全体として急速な工業化と経済発展を実現せざるをえなかった過程で、太平洋側を中心とした大工業圏・大都市圏が形成され、その結果日本全体の人口を短期間の内に、太平洋側の少数の大都市圏に集中させたにすぎない。現在は十分な経済発展が実現し既に大半の人が物質的には潤ってきた。もはや人口を少数の大都市圏に過度に集中させておく意味はない。

国民意識は明確に変化してきている。所得の急激な向上以上に、精神的なゆとりや自然への接触などに高いニーズが生まれてきている。大都市のコンクリートジャングルでの過激な競争社会に一生涯身をおくことを良しとする人は極めて少ない。一定の年齢で機会があれば、自然豊かな広く静穏な居住空間を有する地方に移動することを考える人が増加している。又ナショナルレベルでの国土政策の方針も既に、人口を地方にシフトさせていくという「多極分散型国土形成」に転換している。

南魚沼市でもそのようなニーズに有効に対応する制度を形成していくことが必要である。六日町ハローワークのホームページには「Uターン志望者への対応」が十分執られている。即ち、ネット上で登録を行えば、全国どこにあっても仕事紹介の資料が送られるシステムである。このようなシステムは多様な機関で高度化した形で継続すると有効である。Uターンという元来実家を有する人だけでなく、生まれはどこであつても受入れるようなIターン・田園移住者・帰農志願者といった名称にする方がよい。さらに、仕事紹介と同時に住居等の不動産情報も提供すると効果的である。

新潟県住宅供給公社が販売している浦佐駅近辺の「ウッドタウン八色」の分譲宅地は約70坪・80坪代の土地で800万円から900万円で、大都市圏では所有できないような広い住宅建設が可能である。

表参道・新潟館ネスパス内には「にいがたUターン情報センター」があり、専門スタッフが常駐し相談に乗ってくれる。

カントリーライフ専門の不動産企業との情報交換・提携も有効である。近年カントリーライフ物件に特化した不動産企業が躍進している。例えば、株式会社フィールドは1,000万円前後の自然に包まれたカントリーライフ物件を多く販売している。又株式会社アールシーコアは「自然に帰れ」のキャッチフレーズとともに高級丸太住宅風の「ビッグフット」のブランドを確立し全国展開している。

2.3 地場産業促進

あらゆる地域に、その地域の長い歴史的蓄積から形成されてきている特有の個性的な産業が存在する。その産業から生まれる生産物の質的な競争力は高い。南魚沼市にも多数の個性的な地場産業生産物が存在する。

第1に南魚沼産コシヒカリがある。日本一の美味と評価されている超ブランド米。最高に滋味豊富な土壌・越後山脈より流れ出る雪解け水・長い改良のプロセスから生まれた頂点を極めた米である。

第2に魚沼の名水がある。南魚沼の大自然の循環から生まれた水。グローバルな視点からするとウォータービジネスという言葉があるくらい「水」は大きな商品になっている。ガソリンが1リットル110円前後であるのに対して、いまや「水」は1リットル150円前後が相場である。ガソリンより水の方が価格が高い時代になっている。「魚沼の名水」も、世界的ブランドウォーターであるエビアン・ボルビックに匹敵する質

の高さがある。

第3に八色生しいたけ。ガン・高血圧・糖尿病・動脈硬化への予防効果がある。現代の日本人の最大のニーズの一つは「健康」である。健康にプラスになる商品は確実に売れる。

第4に越後ワインがある。越後ワインを生産しているエリアは、魚野川とその支流水無川によってできた「八色原」と呼ばれる扇状地である。ここは昼夜の温度差が大きく、又冬期に積もった雪が比較的長い時間をかけて解けるので雪解け水が効果的に地中に浸透し土壌が毎年洗浄され、ブドウの生産地としては最適な土地になっている。浦佐駅近くには「アグリコア越後ワイナリー」がある。このワイナリーの最大の特徴はワインの貯蔵において天然の雪を利用している点にある。即ち、冬期に降った250トンもの雪をそのまま雪氷室に貯蔵し天然の冷却装置として活用している。雪を利用した冷却装置は当然二酸化炭素（CO₂）を排出しない完全なクリーンエネルギーである。

その他にも、南魚沼の水と気候が生んだものとして

は、地酒「八海山」・地ビール「八海山泉」、糖度抜群の「八色スイカ」などがある。

今後はさらに販路を拡大することが課題である。東京都千代田区有楽町に全国商工会連合会が運営する「むらからまちから館」がある。ここには全国の名産を置き販売するスペースがある。

その他、広範囲に流通チャネルを形成している自然食・健康食専門企業との連携も有効であろう。例えば、オーガニック・ジャパンなどは自然食・健康食系企業として高い評価を得ている。

2.4 起業促進

新たに南魚沼内で企業・店を起こすことも、エリア内の洗練化につながる。起業に関しては、既に以下のような各種の有効な支援制度が充実している。

第1に新潟県の制度融資がある。表8のように中小企業創造支援資金・中小企業設備改善資金・地方産業育成資金・経営安定資金などがある。

第2に表9に示されるような財団法人産業雇用安定

表8：新潟県制度融資

制度名	融資対象	融資条件			
		資金使途	限度額	返済期間	利率(年利)
中小企業創造支援資金	創業者及び創業後5年を経過していない中小企業者	運転資金・設備資金	2,000万円	7年以内・5年以内	2.00%
中小企業設備改善資金	建物又は先端設備を取得しようとする中小企業者	設備資金	5,000万円	7年以内	1.90%
地方産業育成資金	中小企業者	運転資金・設備資金	1,000万円	7年以内・5年以内	1.95%
経営安定資金	中小企業者及び事業協同組合等	運転資金・設備資金	4,000万円	7年以内・5年以内	2.15%

表9：財団法人産業雇用安定センターの起業支援制度

制 度 名	支 援 内 容
地域雇用受皿事業特別奨励金	地域に貢献する法人を設立し、30歳以上の非自発的離職者等を常用労働者又は短時間労働者として3人以上雇用した場合、設立から6ヶ月間に支払った経費の1/3(上限500万円)と雇入れ1人に対し30万円(短時間労働者として雇入れた場合は15万円)を支給。
受給資格者創業支援助成金	算定基礎期間が5年以上の雇用保険受給資格者が、法人等を設立し1人以上常用雇用した場合、設立から3ヶ月に支払った費用の1/3(上限200万円)を支給。
高年齢者等共同就業機会創出助成金	45歳以上の出資者が3人以上で法人を設立し、45歳以上の労働者を1人以上常用雇用した場合、設立から6ヶ月に支払った経費の2/3(上限500万円)を支給。

センターの起業支援制度がある。その中の「地域雇用受皿事業特別奨励金」は、地域に貢献する事業を行う法人を設立し再就職を希望する者（65歳未満）を3人以上常用雇用した場合に、新規創業に係る経費及び労働者雇用に関して支援する奨励金である。地域に貢献する事業分野の具体例としては、個人向けサービス・家庭向けサービス・子育てサービス・医療サービス・環境サービス・高齢者ケアサービス・社会人向け教育サービス・住宅関連サービスなどが考えられる。この制度では創業後6ヶ月以内に支払った創業経費（500万円上限で次に指定される経費・①法人設立に関する事業計画作成費：経営コンサルタント等の相談経費等・②職業能力開発経費：役員及び従業員に対する教育訓練経費等・③設備・運営経費：事業所の工事費、設備・備品、事務所賃借料6ヶ月分まで等）と、雇用した30歳以上の非自発的失業者1人当たり30万円が支給される。

「受給資格者創業支援助成金」は、算定基礎期間が

5年以上の雇用保険受給資格者が法人等を設立し1人以上常用雇用した場合、設立から3ヶ月に支払った費用の1/3（上限200万円）を支給するものである。

「高年齢者等共同就業機会創出助成金」は、45歳以上の出資者が3人以上で法人を設立し45歳以上の労働者を1人以上常用雇用した場合、設立から6ヶ月に支払った経費の2/3（上限500万円）を支給するというものである。

第3に表10に示されるように国民生活金融公庫・中小企業金融公庫の起業対応融資がある。国民生活金融公庫のマルケイ資金（経営改善資金）、普通貸付、新規開業・女性・中高年起業家貸付、経営革新貸付、事業環境・安全貸付、中小企業金融公庫の一般貸付などがある。

さらに起業に関する総合的なコンサルタントを行なう機関としては、にいがた起業・創業サポートセンター（長岡市）やにいがた産業創造機構NICO（新潟市）などがある。これらの機関では税務・法務関係の専門

表10：国民生活金融公庫・中小企業金融公庫の起業対応融資

金融機関名	制度名	資金使途	限度額	返済期間	利率(年利)
国民生活金融公庫	マルケイ資金（経営改善資金）	運転資金・設備資金	550万円以内	5年以内（運転資金）・7年以内（設備資金）	1.4%
	普通貸付	運転資金・設備資金	4,800万円以内	5年以内（運転資金）・10年以内（設備資金）	1.7%
	新規開業・女性・中高年起業家貸付	起業資金	7,200万円	15年以内	1.7%
	経営革新貸付	経営革新・情報化投資等	7,200万円	15年以内	0.8% ～ 1.7%
	事業環境・安全貸付	機械設備購入・店舗等改築等	7,200万円	15年以内	1.7%
中小企業金融公庫	一般貸付	設備資金・長期運転資金	4億8千万円	5年以内（運転資金）・7年以内（設備資金）	1.7%

（利率は2004年11月）

表11：支援コンサルタント機関

機 関 名	支 援 内 容	所在地
にいがた起業・創業サポートセンター	<ul style="list-style-type: none"> ●事業全般のコンサルタント ●専門家紹介 ●支援制度紹介 	長岡市
にいがた産業創造機構NICO	<ul style="list-style-type: none"> ●事業全般のコンサルタント ●支援制度紹介 ●共同研究紹介 ●各種研修 ●施設・設備供給 	新潟市

家の紹介、ビジネスパートナーの紹介、各種支援制度についての情報提供が行なわれている。

起業に関する最大の課題はエリア内にどのようなビジネスチャンスがあるのか、地域の人の潜在的なニーズは何かを見抜くことである。以下はエリア内でビジネスチャンスがあると考えられるものである。

第1に塾産業に対するニーズはあると考える。実際、南魚沼市における塾の数は少ない。六日町エリアでは10校。大和町エリアではたった1校しかない。現時点で、6歳から18歳までの学習塾対象人口は5000人は存在する。この人口に対して南魚沼市塾総数11校というのは少ない。基本的に人間の成長過程では家庭・地域社会・学校（公教育）など複数の要素が影響を与えている。現在の日本においては塾は知的能力の伸長を中心に人間力の伸長にもかかわる重要な産業になっている。塾は民間企業であり確実にマーケットメカニズムの中で淘汰されるが故に、質の高い教育サービスを提供する傾向が強い。優良な塾の存在は地域の人材育成の一端を担うものである。

第2に新型コイン・ランドリー業の可能性はある。近年、家庭内諸作業の外注化・半外注化が活発であるが、ランドリーに対するニーズは高い。新型コイン・ラインドリーとは従来のコイン・ランドリーとは異なり、大規模な駐車スペースを備え最新式の大形ランドリーマシーンを利用し短時間で大量のランドリーを処理させるスペースである。新潟県内の複数のエリアで営業されるようになってきている。特に南魚沼市の冬期の天候を考えると通常の家内ランドリーに苦労している人は多いに違いない。

第3にアメニティ関連ビジネスにも可能性はある。近年自由時間を長く有する世代が増加している。南魚沼市にはアメニティ関連スペースがいまだ少ない。質の高いアメニティを提供するビジネスには基本的に確実なニーズがある。例えば、シネマ業・インドアスポーツ業でのビジネスチャンスはあると考える。

2.5 交通ネットワークの高度化・文化施設の充実

南魚沼市の大和エリアと六日町エリアを結ぶ主要幹線道路は、国道17号・国道291号である。どちらも、片側一車線で十分な幅があるとは考えられない。物流・人流の機能性向上の点でも幹線道路は広い方がいい。又、景観の点からも道幅が狭小であるとエリア全体が貧弱に見えてしまう。

2本の国道の両サイドには既に住居・事業所等が建

ち並んでしまっているところもある。全てではなくても、部分的にでも拡幅を試みる必要があるであろう。

就業と専門的高等教育へのアクセスの点から、長岡エリアとのリンクを効果的にすることが重要である。南魚沼エリアから大学学部レベルの教育機関に通うには長岡エリアに出る必要がある。JRの長岡駅周辺への本数を増加することが考えられても良い。JRと交渉の余地はある。

現在南魚沼市には近代的な美術館が2つある。池田記念美術館とトミオカホワイト美術館である。池田記念美術館はベースボールマガジン社・恒文社創設者の池田恒雄氏のコレクションの寄贈により設立された美術館で、日本では紹介されることの少ないブルガリア・ハンガリー等の東欧の作家の作品やアメリカ大リーグ・日本のプロ野球関連の貴重な資料が展示されている。トミオカホワイト美術館はアメリカ美術界でも「トミオカホワイト」と高く評価された富岡惣一郎氏の雪国の世界を描いた独創的な作品が展示されている。

この他にも南魚沼市は、棟方志功氏の作品144点の他シャガール・ピカソ等の400点近い多数の作品を所有している。これらの芸術的財産は今後さらに整理して、南魚沼市のプレゼンスを広くアピールするツールとして役立てていくことが有効であろう。

2.6 企業誘致

既に南魚沼市内の主要工業団地には多数の優良企業が稼働している。今後もエリア内へのバランスのとれた企業誘致は展開されるべきだろう。企業誘致の制度としては以下のような新潟県の各種の優遇措置がある。

補助金としては、「新潟県企業立地促進事業補助金」と「研究開発施設立地促進事業補助金」がある。前者は新規常用雇用者数10人以上の県外からの誘致企業の工場等建設経費に対する補助金で、後者は研究開発施設を設置する県外からの誘致企業の研究開発施設設置経費に対する補助金である。

優遇融資としては、「新潟県企業立地促進資金貸付金」がある。この制度では県内に新規常用雇用者数5人以上で工場を新設する企業の工場用地取得造成資金・工場建設資金・設備資金に対して2億円まで融資するというものである。

優遇税制としては「新潟県工場誘致条例」があり、投下固定資産額2,500万円超の事業に対して、事業税3年間課税免除・不動産取得税取得時課税免除の優遇措置がなされる。

表12：新潟県企業誘致対応補助金

制 度 名	対 象 者 要 件	交 付 条 件	
		対 象 経 費 等	補 助 額 等
新潟県企業立地促進事業補助金	県外からの誘致企業であること 新規常用雇用者数10人以上	工場等建設経費	固定資産取得額(土地を除く)× 5/100+新規雇用者数×30万円 ＜限度額5,000万円＞
研究開発施設立地促進事業補助金	研究開発施設を設置する県外からの 誘致企業であること	研究開発施設設置経費	高度技術型研究開発施設 固定資産取得額×1/5+研究者 数×200万円 ＜限度額2億円＞ その他の研究開発施設 固定資産取得額×1/5+研究者 数×100万円 ＜限度額1億円＞

表13：新潟県企業誘致対応優遇融資

制 度 名	対 象 者 要 件	交 付 条 件	
		対 象 資 金 等	融 資 額 等
新潟県企業立地促進資金貸付金	県内に工場を新設する企業 新規常用雇用者数5人以上	工場用地取得造成資金 工場建設資金 設備資金	限度額：2億円 年利：2.14% 貸付期間：10年以内 (据置2年以内)

表14：新潟県企業誘致対応優遇税制

制度名	対象者要件	優遇措置
新潟県工場誘致条例	投下固定資産額2,500万円超	●事業税3年間課税免除 ●不動産取得税取得時課税免除

今後の企業誘致において重要なことは、エリア内の自然環境、既存の商工業者とのビジネスバランスや市民ニーズ等を考慮しながら、外部に対して果敢に誘致を働きかける外交であろう。その為には情報収集・情報分析・渉外を専門に担当する組織を外部専門家等とも共同して形成することが考えられても良い。

おわりに

筆者はこれまで世界5大陸諸国を視察してきた。その経験からの率直な思いは、新潟県ほど住むことにおいて素晴らしい土地はないということだ。美しい山々、そこから生まれる清浄な空気、広大な空間、清流、バランスのとれた産業集積等、人間が長期に暮らす意味において新潟県にはすぐれた環境を備えているエリアが多数ある。南魚沼市はその中でも最も優れた環境を

持ったエリアの一つであると確信している。

日本の今までの数十年間は、急速な工業化、経済発展を実現するために人口を太平洋側の特定エリアに過度に集中させる国土利用をせざるをえなかった。そこから生まれてきた発想が、人口が過度に集中した大都市で生活することが進歩的であるかのような大都市信仰・大都市指向であった。しかしもはや、大都会信仰・大都会指向は急速な工業化をせざるをえなかった時代の古い発想でしかない。経済発展が十分に達成され第3次産業のウェイトが高まる成熟経済の段階では、人々の意識の中では自然との十分なコンタクト・広大で静穏な空間での居住等へのニーズが強くなっていく。そして必然的にカントリーエリアへの人口シフトの潜在力は高まる。

欧米では大都会に憧憬の念を抱くような日本的な大都会信仰はもうすでにない。事実、アメリカ人の大半

はニューヨーク・シカゴのような大都会で生活したいとは思っていない。

ヨーロッパの人も大都市に居住することが最高の住環境を得ることなどは、誰も思っていない。地方に居住している人が大都会に対して劣等感を抱くような意識は消滅している。むしろ逆で、カントリーに生活できる人こそ、真の豊かさを勝ちとった勝利者・幸福者と評価されている。

日本においても、十分な自然、清浄な空気、静穏、広い環境を提供できるカントリーこそ憧れの念をいだかせる時代に入ってきている。その時代の底流での確実な大きな変化を認識して、新生南魚沼市がさらに発展することを期待したい。他のエリアが取り組んでいないことでも大胆に挑戦してみる姿勢が大切であろう。

〈註〉

(1) 一般的にエリア合併のメリットとして次のことが挙げられる。第1に旧来の狭小なエリアの境界を超えた公共施設・公共サービスの利用が可能になり住民の利便性が向上すること。第2により広域的な視点からの土地地区画整理事業・住宅団地建設・工業団地建設など土地利用、公共施設の形成など、効果的な「地域づくり」が可能であること。第3に従来狭小なエリアで個別に実施していた公的業務を集中的に管理していく中で、例えば、特別職・職員の抑制による人件費の合理化、公共工事の効率化等で、大幅な経費節減が可能で行財政の効率化が図れること。又情報通信ネットワークによる中心的な役所機関と複数の地区支所や各家庭・各機関の連結によって、空間距離の問題は最小化できると考えられている。

(2) 南魚沼地域は川端康成氏の名作『雪国』の舞台として有名である。

(3) 元来日本経済を支えているのは小規模事業者と言える。即ち、日本の民営事業所数は約614万。その内約313万の51%が個人経営の事業所である。そして16.8%が有限会社、0.6%が合名・合資・相互会社である。

(4) 就業先としては南魚沼エリア内以外にも、近郊

の塩沢町・湯沢町・魚沼市・長岡市がある。

(5) 完全失業率の点では、ここ数年では東京が5%代、新潟は4%代で、東京より新潟の方が完全失業率は低い。

(6) 政府も海外からの外国人観光客を倍増(1000万人)する観光立国という政策方針を出している。

【主要参考文献】

財務省関東財務局

『財務かんとう』2004年

総務省自治財政局財務調査課

『地方財政の状況』2004年

新潟県住宅供給公社

『確かな住まい。公社の家。』2004年

新潟労働局・ハローワーク

『再就職へのステップアップガイド』2004年

六日町議会

『議会だより 8月』2004年

六日町観光協会

『観光むいかまち第6号』2004年

六日町役場企画課

『データむいかまち-2004 町勢要覧資料』2004年

六日町役場企画課

『ホワイトピア六日町-六日町町勢要覧 2003』2003年
大和町企画調整課

『1999年町勢要覧データ編』1999年

日本企業システムの定着とインセンティブ構図

— 日本企業システムに見られる制度補完性 —

長岡大学専任講師 権 五 景

【目次】

はじめに

1. 歴史的経路依存性の概念と出現の理由
2. 日本企業システムの形成と展開
3. 日本企業システムに見られる制度補完性
4. 制度補完性の問題点

むすび

はじめに

日本の企業システムを理解する上で理論ツールとして集団主義的行動やインセンティブを中心に据えた研究が有効だといわれるが、本稿では、日本企業システムが形成されシステムとして完成されるまでのどのようなメカニズムが働いていたかを歴史的観点から検討する。そして、日本の企業システムが合理的であるとしたら、具体的にどのような集団主義的行動があり、それはどのようなインセンティブ構図の下で合理性を有するのであろうか。

本稿では、以上の問題意識にこたえるために、比較制度分析理論のキーワードである制度補完性の概念をもって、企業システムを構成している雇用、金融等のサブシステムが互いにどのように影響を与えているかを検証する。最後に、そのようなサブシステムの連鎖が制度改革を行なうにあたってどのような問題を抱えているかをも論証する。

1. 歴史的経路依存性の概念と出現の理由

1.1. 歴史的経路依存性の概念

以下では、自生的制度の合理性について議論を展開する。この議論のベースには、市場で経済主体が競争

するように、制度そのものにも競争の概念を導入することができ、非合理的な制度であれば制度市場から淘汰されるという発想がある。これは言い換えれば、現存する制度は環境変化に適応しながらそれなりの合理性が保持されてきたこととも読み取れる。つまり、制度の進化 (evolution of institutions) である。

まず、歴史的経路依存性の概念から議論を進める。岡崎 [1998] は歴史的経路依存性 (historical path dependence) は「歴史的な経路 (過去の経験や履歴、歴史) によって現在は制約を受けている、および将来もその影響をうける」と語っている。本稿では、「各国の経済システム及び企業システムが歴史的・技術的・社会的・経済的な需給関係の変化がもたらすインセンティブに依存しつつ進化すること」と定義付ける。

歴史的経路依存性という概念がある制度の合理性を説明するために使われた事例として有名なのが、David [1985] のQWERTYというキーボードの配列順とベータ方式とVHS方式のVTR市場の競争の事例である。あらためてキーボードの配列を考えてみよう。誰もがQWERTYの配列順を不思議に思うであろう。なぜなら、キーの配列には何の相関性もなく、ABCDEFの順でもないで、初心者はキーをさがすのが難しい。にもかかわらず、QWERTY配列がデファクトスタンダードになって100年以上も維持され、いまや世界中のキーボードがその順で生産されているのには合理性があるからではなかろうか。以下はDavid論文を軸として話を補足しながらQWERTY配列の合理性を検討する。

そもそもQWERTY配列は、パソコンの発明よりもはるかに昔の、タイプライターの発明時点である1870年代に考案されたものである。発明直後のタイプライターは当時の技術では不可避な問題があった。それは人間のタイピングの速さに機械がついていけなくて活字が絡むトラブルが頻繁に起っていたことである。この問題を解決するためにレミントン・ソーイング・マシン・カンパニー (Remington Sewing Machine

Company)は故障しない(活字が絡まない)程度までしか打鍵速度が速くならないように、キーの配列を意図的に打ちにくいものにすべく使用頻度の高い文字をバラバラに配列したタイプライターを設計した。その措置によって設計されたキー配列こそがQWERTY配列なのである。

1.2. 経路依存の出現の理由

Davidは、1930年代にドボラク(Dvorak, August)によって考案されたDvorak配列が既存のQWERTY配列より非常に優れていると述べ、それにもかかわらずDvorak配列が市場競争で負けるのは、調整失敗によって、より劣るものに残念ながらロックイン(lock in、固定化；市場が1種類の商品に固定されてしまうこと)されているためだとし、経路依存が生まれる理由を次のように述べている。「完全な将来市場がない状況下での競争は、早まって悪いシステムを産業標準化にしまった」

以下では、経路依存の出現の理由として、サンク・コスト、スイッチング・コスト、外部性などの概念をもって説く。

まずはサンク・コスト(sunk cost、埋没費用；一度支払ってしまえば回収することができないコスト)の観点からみてみよう。例えばタイプライターの練習をするのに費用がかかる。その費用とは一種の投資であり、タイプライターを購入し練習を始めた段階ですでにコストは支払われている。その投資は、タイピングの能力を十分高めること(QWERTY配列を使いこなせるようになること)で回収できる。したがって、タイピストにとっては、投資からの利得を大きくするためにQWERTY配列を使いつづけるという強い誘引があるのである。Dvorak配列に優位性があることが確認できても自分の利得を大きくするためにQWERTY配列を使うのである。これはコンピュータのOSやソフトウェアについても同様のことが言えるし、サンクコストが大きいほど、すなわち習熟するためのコストが大きいものほどロックイン効果も大きい。

次はスイッチング・コスト(switching cost、切り替え費用；選択事項を切り替えることで生じる費用)の観点からみてみる。習いはじめた時点で、Dvorak配列の優位性を十分認識しても、最近のパソコンのキーボードと違ってキーボードだけの別売はなかった。それは別機種への新規投資を意味するのであり、タイピストにとってDvorak配列への移行に対す

る誘引を弱める。

最後に、戦略的補完性の観点からみてみよう⁽¹⁾。要するに、他人の配列戦略が自分の配列戦略を補完してくれるということである。自分が習得したタイピング技術が大勢の人が使い、その技術が使えるタイプライターが普及していくほど、そのタイプライターがあるところでは自分の利得もより安定的になるということである。

上述した3つの理由により、初期のQWERTY配列のタイプライターで練習した人が、他の配列のキーボードを使用しなかったため、Dvorak配列という生産性の高い制度があったにもかかわらず、それに比べ生産性が低いQWERTY配列のキーボードがデファクトスタンダードとなってしまったのである。

Krugman [1994] も非効率な経路依存の事例として‘産業立地(industrial location)’をあげている。彼は、いくつかの立地候補地があり、それらの土地の魅力度は同じなのに、なぜある特定のところだけに産業が集積するかを経済学は説明できないと述べている。

また、ベータ方式とVHS方式のVTR市場獲得競争において、性能はむしろベータの方が上だといわれながらVHS方式に固定されてしまった事例も、経路依存の非合理性を代表する事例である。

上述した事例が示すように、市場支配力または制度の安定性と生産性の高い技術力の間には相関性が低い。つまり、代替的技術や制度があるとき、その普及率を決めるのは技術や制度が持つ生産性の高低を基準とした競争ではなく、その場の状況と状況下の経済主体のインセンティブである。以上のように、制度は歴史的事件や事柄によるロックイン効果に依存することがわかった。

2. 日本企業システムの形成と展開

2.1. 日本企業システムの形成とインセンティブの構図

野口[1995]の『1940年体制』という書名が語っているように、1990年代初頭から日本経済システム及び企業システムの形成時期を問う研究が経済史や経営史分野で主流となってきた。『1940年体制』とは、現存するシステムの源流が戦時期(第2次対戦中)の政府による生産主体の経済行為統制にある、とするものである。

第二次世界大戦中における日本政府が戦争に勝つために多くの生産主体の経済行為を制約し、統制したた

め、現存するシステムの源流が戦時期に形成されたというストーリーである。

以下では、どのような制約があり、需給関係がどう変化し、それが経済主体の経済行為にどのように作用したかに主な関心を置く。

本論に入る前に一つ断っておきたいのは、江戸時代以前に関しては議論の対象にしないということである。それには二つの理由がある。一つは、当時の経済規模と現在のそれとの間にはあまりにも大きな違いがあるため、特定のところを探し出して類似性を主張することはできなくはない。しかし、そのような方法論からすれば、日本企業の部分的特性は他の国からも導き出すことができ、日本企業システムの形成を他国の歴史から探さなければならないという愚を犯すかもしれない。もう一つは、経済が複雑になるにつれ、サブシステムも複雑になっていく。そのような状況の下での経済主体のインセンティブと単純な経済社会での経済主体のインセンティブの構図を一緒にすることは多くの無理があるように思われるからである。

明治期の日本企業システムは産業近代化の時期であり、西洋的経済運営システムの導入が見られるという面で現在の企業システムに示唆するところが多い。

明治期の日本企業をめぐる議論をするにあたってもっとも重要なのは産業近代化に伴う生産要素の需給関係がそれ以前に比べて大きく変化したことである。近代工場の設立によって、熟練労働者、資金に対する需要が急増した。とくに、熟練労働力の不足は企業内での労働力の養成を必要とした。しかし、この時代の雇用慣行にはまだ現在のような継続的雇用という特徴は定着していない。当時の雇用慣行は徒弟制度であり、親方が労働者と企業の間には存在していた。というのは、未熟練工は親方の下に入り修行をかさね、他の親方の下に移りながら熟練工になっていくのが慣行であった。つまり、雇用が現在のように固定的ではなく、流動的であったのである。

労働者は企業との契約ではなく親方との契約であるため、企業から親方に多くの権限が与えられた。尾高[1984]によれば、その権限は「雇入れ、作業管理、配属・昇進、賃金算定」にまで及んでいた。ここに現場主義の特徴が見られるのである。

もう一度強調すると、当時の雇用慣行は親方中心の流動的雇用であった。それは、労働力が不足していたためそうならざるを得なかったと考えられるが、問題は、技術進歩により雇用の固定化が必要であったとい

う点である。

戦間期に入り技術進歩に伴って親方の権限が大幅に縮小され、企業による統一的な管理が始まるようになる。もちろん、離職率も急激に低下していく。離職率は1920年代前半に70%を超えていたが、10年後の1930年代前半には40%まで下がっている。その背景には、大企業時代の到来と技術変化のスピードがある。大企業での賃金体系は、熟練労働力を確保するために職務よりは年功を基準としていた。また、労働者が複数の企業を渡り歩くのは損であることを自覚したことも大きいであろう。

年功序列制の形成背景は、企業側からすれば労働力を確保するための対策であり、労働者側からすれば、職場及び安定した収入の確保という相互の利害関係が合致したところが大い。

戦時期の経済主体のインセンティブは多くの面で制約されていた。1938年に制定された国家総動員法はインセンティブに基づく経済主体の自発的経済行為を厳しく制限した。労働分野では、「労使関係調整方策(1938年)」、「従業者雇入制限令(1939年)」、「従業者移動阻止令(1940年)」等の法律で労働力の固定化がはかられていた。「米穀配給統制法(1939年)」、「食糧管理法(1942年)」等は国家総動員法による典型的な規制である。また、金融面では、「臨時資金調整法(1937年)」、「会社利益配当及び資金融通令(1939年)」等の法律で完全に政府の規制下に置かれた。その背景には、戦争物資を含む財の安定的供給が必要だったからである。

小野[1996]は戦前期の日本の雇用慣行の形成要因として、新技術の導入と労働組合運動の発生をあげている。まず新技術の導入によって熟練工の確保が必要となり、養成施設が設置された。そして、企業には新技術に対して適応力のある新規学卒者が好んで採用された。後者の要因は、戦間期に組合活動でリーダーシップをとった多くの人に渡り職工が多かったため、企業の中に子飼いを形成して労使関係の安定をはかろうとするものが登場したと述べている。

ここまでは、戦前の日本企業システムの形成の始まりとインセンティブ構図を経済史の文献をサーベイすることで述べてきた。上述した内容からも分かるように、いつ現在の日本企業システムの原形が形成されたかは意見の分かれるところであるが、それは本稿の関心事ではない。本節で明確にしたいのは、経済主体間にどのようなインセンティブ構図が存在し、それがど

のような経路で安定的な制度として定着したかである。

ここまでの議論をまとめれば、戦前の企業システムのなかで現場主義の色彩が残っているのは明治期に入ってからである。親方に労働者管理の権限を与えたのは、労働力確保のための臨機応変的措置という性格が強い。もう一つは財閥時代が本格的に到来していなかったこともあげられる。戦間期は、財閥時代の到来、大量生産の必要と急速な技術進歩があったがゆえに、何よりも雇用を固定化するインセンティブが企業側に強く働いた。そのため、不況で従業員を解雇するにあたって職務中心ではなく年功中心で行なったのは、労働者にして危機感を抱えさせたといえよう。また、長期間勤めている熟練労働者の賃金を高く設定したことで、労働者の高賃金獲得に対するインセンティブは流動的であった雇用を固定化するのに十分であった。つまり、戦前の日本の企業システムは、労働者側のインセンティブを保証する形から現場主義が始まり、経済環境の急変により財閥側のインセンティブを高めるために従業員のインセンティブを調整する形で形成されていったと見ることができる。そして、現在の日本経済システムの原形はそのようなインセンティブ構図が安定に向け走り始めた時点で、国家総動員法から始まる統制経済のもとで、厳しい制度的制約によって固定化されたと見るることができる。

では、戦時経済下で統制経済によって形作られた企業システムは、はたして完成したのであろうか。

2.2. 日本企業システムの定着とインセンティブ構図

日本が敗戦したことで社会全般にわたりGHQによる統治が始まる。GHQは財閥解体を始め、戦前の大きな勢力の力を弱めるのに努めた。その過程で、ただ単に法律で既存勢力を無力化させただけでなく、反対勢力に力を与えた。敗戦直後の労働紛争はその延長線上にある。労働紛争によって労働者側の発言権は高まった。中村 [1983] によれば、その代表的事例が「電産算型賃金 (1946年)」である。この賃金体制は労働者の生活を保証する目的の賃金体系であり、年齢を支払いの基準としていた。労働市場の需給バランスが戦前と一転することから労働者は生活費が保障され、長期的に雇用される以外の望みはなかったであろう。ここに、年功賃金と終身雇用がはじめて安定的になると言えよう。

さらに、ドッジ・ラインによるデフレ策は企業の経営を圧迫し、それは生活保障を要求する労働者側と対

立するようになる。この問題を調整していくなかで、生活保障のために安定的雇用が最重要視され、安定的雇用が確立されていくのである。そこで、内野 [1988] が指摘するように、労使間に運命共同体の意識が生まれ、高度経済成長が年功序列制度の下で長期雇用を可能にしたのである。

戦後、日本の雇用システムがどのようなプロセスとメカニズムで定着したかは上述の小野 [1996] の事例がとても分かりやすい。上述したように、大企業の新規卒者への選考理由を戦前の新技術の導入に求める。また、戦後の理由として、技術的吸収力の高い若年労働者の確保と、彼らの労働運動からの隔離をあげている。しかし、時間の経過とともに生え抜き労働者が徐々に蓄積され、生え抜きの中から管理者を選抜する仕組みが成立するようになる。この仕組みは、離職すれば管理者になれる可能性が低くなるため、新卒新入社員の離職行動を著しく低下させた。このようなメカニズムで終身雇用が定着したのである。

そして、労使間の運命共同体の意識が芽生えるようにした、外生的要因として所有者なき経営が日本企業システムを定着させるのに大きな役割を果たした。Aoki [1988] は、裁定的経営の存続基盤として3つの条件を上げている (訳書、p.197)。

「(1) 経営者は、典型的な資本家による支配を支えている制度的環境から自由であるだけでなく、それを補強している。経営者は所有者の利益のみに奉仕すべきであるというイデオロギーからも自由でなければならない。(2) 現在の賃金レベルと、従業員の福利に重大な関連がある経営政策の選択とが相互の利益になるように、暗黙であれ、明示的であれ、取引できるように、団体交渉の制度的枠組みが発展していなければならない。(3) 経営者は、株主が市場を通して一方的に行使する「短期の」株価最大化の圧力から、ある程度まで保護されていない。」

企業がある一家の財産としてではなく、株主の利益のみでもなく、従業員の利得を最大限保障することに日本企業システムの精粹がある。

そして上述したことが土台となり、高度経済成長期を迎えることで日本の企業システムは定着する。

高度成長により、企業をめぐるステーク・ホルダーのそれぞれのパイは大きくなっていく。好況の連続

で企業の資産は膨らみ、その恩恵は従業員が主に受けた。パイが大きくなるから、従業員を解雇する誘引もなく、従業員が生活費保障のために企業と対立する必要もなかった。むしろ、労使は協調的になることで、より大きいパイが与えられるということが分かっていったため、以前の制度変化の必然性が何もなかった。

最後に、資本自由化がもたらすかもしれない企業の乗っ取りを防止するために定着されたと指摘されるメインバンク体制を検討する。メインバンクは高度成長期に企業に資金を安定的に供給し、その資金に対して情報生産者の役割をした。青木のいう「状態依存型」コーポレート・ガバナンスに集約されているように、メインバンクは好況期には間接金融中心である状況の中では安定的収入があり、不況期には財務状態が悪化した企業に対して企業の再生をはかってきた。メインバンク制が何よりも日本の企業システムの定着に寄与したところは、所有なき従業員主権の企業経営を他のステーク・ホルダーから守ったということであろう。

ここまで、戦後の日本企業システムの展開を述べた。戦前、部分的に形成されていた日本企業システムが、GHQによる財閥解体や労働者主権の向上、ドッジ・ラインによるデフレ政策、資本自由化等々の経済環境の変化のなかで、それぞれの経済主体のインセンティブは高度経済成長の下で充足され、一層安定したシステムとして定着したといえよう。

以上で、日本企業システムの形成と定着を経済主体のインセンティブを中心に議論を展開してきた。

3. 日本企業システムに見られる制度補完性

3.1. 制度補完性の概念

議論に入る前に、まず‘補完’の概念を簡潔に説いておく。‘補完’の概念を理解するにあたって、宮崎[1995]の論理はとても有効である。彼は、「目的を達成するには複数の手段がある (p.85)」としている。目的を最大化するには個別手段の量的拡大も重要であるが異なる性質の手段ばかりがあるとするときは、互いの良さを妨げることになりかねない。重要なのは、それぞれの手段が目的を達成するなかでどのように他の手段の限界貢献度を高めるか、である。したがって、手段Aの働きが手段Bの限界貢献度を高めるときに手段Aは手段Bを‘補完する’という。

宮崎は外生的要因が手段Aの限界貢献度を高めると

きも、その外生的要因は手段Aを補完すると述べている。自生的制度ではなく、強制的制度は経済主体の目的関数において外生変数として考えられる。そこで、外生変数である強制的制度が他の自生的制度に及ぼした貢献度がどれほどあるかがわかる。また、権 [2003]の握手ゲームで示したように、他人の戦略が自己のとり戦略の限界効果を高める場合、他人の戦略は自分の戦略に対して戦略的補完性が存在するのである。しかし、その逆の戦略的補完性が必ず存在するとは言えない。そのことについて握手ゲームの事例をあげて簡単に説明することにする。握手という自己の目的があり、どちらの手で握手するかを前述した手段として置き換えることができる。目的を達成するために自分が右手を出し、相手が右手を出す場合は、相手の右手握手は自分の握手行動を補完することになる。しかし、自分は右手を出す相手が左手を出す場合は自己の戦略が他人の目的を補完するとは言えない。つまり、戦略的補完性は一方的なものであって、かならずしも双方向的ではないのである。

上述したように戦略的補完性の存在は、企業システムの価値をその戦略集合である個々の制度の価値の総和よりも大きくする。

以下では、制度の補完性がどのように制度の安定性に寄与するか明確にする。

まず、制度の構造を考えてみよう。社会で生じる多くの自生的制度は単独で成り立つのであろうか。企業は人間の本能である交換と分業が組織内に形体化されているため、企業を単独の制度として捉えることはできない。企業は分業体系を一つの組織内に内部化した制度であり、それぞれの分業体系は企業システムをなしているサブシステムとして捉えるべきである。

では、企業のサブシステムにはどのようなものがあるのであろうか。企業は土地、労働、資本のような生産要素が集まり、ヒト・モノ・カネ・情報のような経営資源の優位性を実現するための場だと認識することができよう。このように企業を見れば、企業はそれらの要素のシステムの複合物であるとも言えよう。

では、安定的企業システムはいかなるものであり、どのような構図をしているのであろうか。

前述した握手ゲームで、相手が右手を出す時は自分も右手を、左手を出す時は左手を出すのが互いの利得を最大にすることだということが分かった。その仕組みは、他人のとり戦略が自分の利得を大きくしてくれるという戦略的補完性が存在し、それである社会で右

手握手が普遍的かつ安定的になったのである。

では、企業の中のサブシステムはどうであろうか。それを説明するため比較制度分析のキーワードである制度的補完性の概念を用いることにする。

奥野 [1993] は戦略的補完性をもって、日本企業システムの形成と安定性を論じた。補完性という概念からすれば同じであるが、なぜ二つの用語が別々に使われるかを見てみよう。

制度的補完性 (institutional complementarity) とは、経済システムがサブシステムの集合体とすると、あるサブシステムが他のサブシステムの機能を支える補完的性質を指す概念である。ここで注意しなければならないのは、支えあうという形になればそれに超したシステム・デザインはないが、宮崎 [1995] が指摘したように必ず相互間にそれぞれがもつ機能を高めあうという概念ではない。だから、サブシステム間の必要十分条件というよりは制度補完性が発揮できるのは、A制度がB制度の機能を高めるのに十分条件でさえあればよいという概念である。

青木・関口・堀 [1996] は「(前略) 複数の制度の間には、一方の制度の存在・機能によって他方の制度がより強固なものになっているという関係… (中略) … 1つの経済の中で一方の制度の存在が他方の制度の存在事由となっているような場合、両者は制度的補完の関係にあると呼ぶ (p.35)。」と述べている。

また、相互補完的だったサブシステムが外部からの大きな圧力 (ビッグ・プッシュ) によりその仕組みに変化が起った場合には、以前の制度的補完性はなくなり (これを制度の可塑性という)、別の仕組みが生じ、元の制度的補完性を有したときの仕組みには戻れないとされる⁽²⁾。これは、制度改革を進めるにあたって極めて重要な唆点を与えている。それは、ビッグ・プッシュほどの外圧がないとき、それぞれのサブシステム間に存在する制度補完性を勘案せずまったく異質的サブシステムを導入すると、負の補完性が働き企業システムの目的は達成されず、企業システム全体の価値を落としてしまう可能性があるということである。つまり、制度間の補完性あるいはシナージといってもよいが、制度間のデザインが補完性、またはシナージ効果を出せるようになっているとすれば、そのシステムは安定的になるということであろう。

3.2. 関係特殊的技能

「企業は人なり」という言葉が象徴するように、企

業成長と従業員は不可分の関係にある。それほど重要な従業員を採用する方法は二つしかない。一つは外部市場から調達すること、もう一つは企業内部で育成することである。どちらの方法をとるかは、市場環境と当該企業が必要とする技能の性質による。市場の環境が従業員の採用とどのような関係にあるかを先に確認しておく。戦前の日本のように、工業化により熟練労働者に対して恒常的に超過需要であったときは、企業は大量生産と技術進歩を消化するために外部市場から採用した従業員を放してはならなかった。それで、日本では企業内育成が重視された。

もう一つは、企業の必要から育成したい技能の性質にもよる。技能は、汎用的技能⁽³⁾と関係特殊的技能に分けることができる。前者はどの企業でも価値をもつ技能であり、後者は例え同じ産業界でも特定の企業でしか活用できない技能である。企業が必要とする技能が関係特殊的技能であれば、仮に他企業で優秀な人材であっても当該企業でもそうであるという保障は何一つない。そして、多くの企業が関係特殊的技能を愛好すればするほど、関係特殊的技能の価値は高まり、汎用的技能の価値は下がる。逆に、汎用的技能への需要が多い社会では関係特殊的技能の価値は下がってしまう。つまり、ある社会で圧倒的である技能を従業員が習得するほど従業員の価値も高く評価される。逆にある社会において普遍的でない技能を取得することは、従業員自身の価値を低下させることになる。

日本の企業は、前述の二つのなかで関係特殊的技能を重視する傾向がある。小池の「知的熟練」がその一つであり、もう一つは青木 [1995] の「文脈的技能」である。

小池 [1987] は技能の性格を分けた後に、「知的熟練」の一般性を論証し、日本の企業は優れた技能である「知的熟練」を企業内で育成したと述べている。大まかに述べれば次のとおりである。

工場内で機械の自動機化が進むにつれ、また、消費者の需要が多様化するにつれ、単純な繰り返し作業はますます機械に依存するようになり、機械から生じる異常と変化という問題への対処能力、いわゆる「知的熟練」が大事になってきた。このような状況の下で企業の技能形成の選択案は二つある。一つは生産労働者を異常と変化へ対処する労働者に区別する分離方式である。このような状況では、企業の技能は汎用的なものになりがちである。もう一つは、生産労働者にして対応策をとるようにする統一方式ことである。後者の

対応策は、問題が生じる現場につねに問題に対応できる生産労働者がいるため、前者より後者の技能が職場内の問題解決能力が高まるのは当然である。

青木 [1995]「文脈的技能 (contextual skill)」とは、「非ヒエラルキー的情報構造⁽⁴⁾のもとで養われ、有用であるような比較的幅広い技能 (統合的技能)」と定義している (pp.58-59)。青木 [1995] は規模の生産性が重要なのではなく、環境の不確実性が中程度であれば、アメリカン型組織のように垂直的ヒエラルキーに沿って情報を処理するよりも、日本型組織のようにヒエラルキーの壁を超えて水平的に部門間で処理した方がより情報効率的であると述べている。つまり、組織内の部門間のコミュニケーションを容易にするのが文脈技能である。

上述した関係特殊的技能を育成するためには、短期間では無理である。小池 [1987] はこの技能の形成のためには、労働者自身が職場全体に占める自分の仕事の位置を十分に理解できなければならないため、長い年月をかけて職場のほとんどの仕事、あるいは職場を超えたいくつかの仕事の実務経験を通して、積み上げていくしかないと述べている。それが小池 [1987] のいう「企業内の長いOJT」である。

ここでの議論のテーマは、関係特殊的技能の効率性を述べた。つまり、機械や工程から生じる様々な問題に対して汎用的技能の育成よりも関係特殊的技能の育成が効率的であり、それは企業内で長期にわたってOJTによって形成されていくということであった。

3.3. 日本の雇用慣行

関係特殊的技能は確かに理屈の上では効率的技能であるが、労働者がその技能の取得を積極的に受け入れようとするならば、それは労働者にどのようなインセンティブが働いているのだろうか。

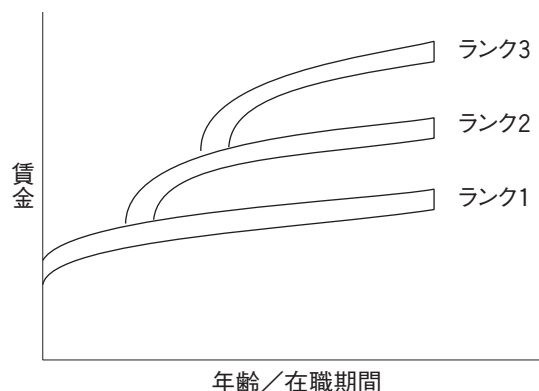
企業内OJTを前提とした関係特殊的技能は時間の経過とともに従業員の能力を高める。しかし、それはその企業内に長年勤めることを必要とする。関係特殊的技能の取得は、労働者側からすれば、一種の投資である。そもそも投資は支払ったコストを回収するまでは辞めてはならない。そうなれば、新たな技能の習得のために新たな投資を行ない、また事後的に回収をする。それを少々長いスパンでみれば、関係特殊的技能の習得は蓄積されていく。しかし、その技能の蓄積量と反比例して、退社して他社へ移ったときその労働者の新会社での労働価値は低くされる。したがって、関係

特殊技能の育成を必要とするならば、長期雇用に対する企業側の従業員に対する配慮及び保障が必要である。そこで終身雇用が必要となる。つまり、目的が企業成長であるとき、従業員の終身雇用は企業内関係特殊的技能の蓄積の限界貢献度を高めるため、終身雇用が関係特殊的技能を補完するのである。

企業の業績がかなり悪かったり、従業員が懲戒規定に触れる場合を除いて雇用関係が定年まで保障されるため、従業員の関係特殊的技能をめぐるリスクは解消される。

終身雇用さえ保障されれば、企業内の関係特殊的技能は容易に蓄積されるのであろうか。終身雇用が保障された従業員側は、雇用の安全が確保されたため技能の蓄積に不真面目になる可能性がある。そのような問題に対処するために、企業側は二つの対策を用意する。一つは、前述した終身雇用を法制化するのではなく、慣行化することで従業員のリスク負担を若干残しておくことである。もう一つは内部昇進制である。前章の効率賃金仮説のように、従業員の怠慢をなくし、自発的労働意欲を高めさせるために労働者に高賃金を提供すると同じく、内部昇進を提供することである。ここで、簡潔に内部昇進制を述べておくことにする。多くの日本企業では、労働者は習得した技能ごとにランク付けされ、報酬はランクに強く依存して支払われる。＜図3-1＞は日本企業の報酬体系が年齢と在職期間、すなわち年功に比例していることを示している。

図3-1 日本企業の報酬体系の特徴



(出所) 伊藤秀史 [1995]「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント」p.145.

ランク1からランク2への移動は昇格・昇進を意味する。小池 [1995] によれば、従業員の基本給の約75%がランクによって決まる。このようなランクをめ

ぐる労働者間の競争が労働者に関係特殊的技能を蓄積するインセンティブを提供するのである。結論として、内部昇進制は終身雇用制の限界価値を高めるため、前者が後者を補完する関係にある。

では、なぜ、内部昇進なのかを説く。仮に外部労働市場から労働者を中途採用することを考えてみよう。この労働者の報酬は彼の現在の当企業での関係特殊的技能を基準としてランク付けされる。したがって、中途採用された彼の報酬は最初は低いランクに付けられるであろう。中途採用者のランクが低くなく、逆に上位にランク付けされるのであれば、どうなるであろうか。生え抜きからすれば、昇進の確率を下げることになるため、関係特殊的技能の蓄積の誘引を低下させる可能性がある。そのため、企業は中途採用者を下位のランクに付けるのである。このような中途採用者に対する不利なランク付けが一般的に行われている社会では、どの企業の労働者も移らないことに戦略的補完性が作用するため、企業を移らない。内部昇進制は、従業員の他社での労働価値を低下させるため、企業が労働者に現職を保障する終身雇用制の限界価値が上がる。

年功制はどのような役割を果たすのであろうか。年功制は二つの側面がある。一つは昇給基準としての側面すなわち、年功賃金があり、もう一つは昇進基準としての側面すなわち、年功序列がある。まず年功賃金は、企業内での勤続年数が増加するにつれて給与が増加する報酬体系である。たとえば、若年労働者の賃金を彼らの限界労働生産性より低くおさえ、中高年労働者の賃金を彼らの限界労働生産性より高く支払うような報酬体系は年功賃金の一例である。企業がこの報酬体系を採用するとき、従業員は同一企業に長期間勤務するインセンティブを与えられる。この際むしろ問題になるのは、企業の機会主義的行動である。なぜならば、企業は常に中高年労働者を解雇するインセンティブを持つからである。このような企業の機会主義的行動を制約するのが終身雇用制である。つまり、年功賃金と終身雇用制の間には制度補完性が存在する。

他方、年功序列がどのような合理性を発揮するのであろうか。知的熟練や文脈的技能のような関係特殊的技能を実務訓練によって習得させる際、下位ランク者の指導に上位ランク者が協力することは不可欠である。なぜなら、こうした技能はマニュアルを作成することが困難な技能であり、経験を積んだ上位ランク者が下位ランク者の隣で手本を示しながら教える以外にないからである。ところが、前述のような内部昇進制

の下で、上位者が下位者の技能形成に協力するインセンティブは低い。確かに下位者に対する指導協力は上位者の重要な査定ポイントの一つである。しかし、それだけでいつ自分の地位を奪うかもしれない下位者に協力するとは思われない。伊藤 [1995] によると、年功序列は上位者と下位者のライバル関係を緩和する効果を持つ。つまり強制的に下位者の昇進速度を遅らせることによって、上位者と下位者の地位が逆転する可能性が少なくなり、これによって上位者が下位者の関係特殊的技能の蓄積に協力する条件が整えられる。つまり、年功序列が内部昇進制の価値を高めるため、補完することになる。

3.4. 集権的人事管理と企業別労働組合

関係特殊的技能にとって、労働者の潜在能力を見極めることが大切である。終身雇用制の下では採用後に解雇することが非常に困難なため、新規に従業員を採用するさい、職場単位ではなく、人事部が一括して採用する。そして採用後も、人事部は内部昇進制に必要となる様々なデータを、主に直属上司による査定を通して収集する。このように人事部が集権的に人事管理をするのはなぜであろうか。

第1に、どうしても関係特殊的技能の査定が上司の主観によって左右されるところが大きいため、上司による恣意性や部下との共謀、あるいは従業員の不公平感を生じさせる危険がある。しかし、人事部が従業員の入社時点から現在にいたるまでのデータを持つことにより、間接的に人事部は現在の上司の査定が過去の上司の査定とどのくらい食い違うか知ることができる。つまり査定者自身も査定内容をモニターされることになり、これが前述の恣意性、共謀、不公平感などの危険を回避させると考えられる。

第2に、終身雇用制のために不況期でも雇用量を削減できないという欠点を、日本企業は職場を超えた配置転換によって対処してきた。その際、人事部がすべての職場に人事データを管理することによって、より効率的な配置転換が可能となる。Williamson [1991] は、チャンドラーによって分析された事業部制における本社に相当する機能を、人事部が果たしていると指摘した。以上のように、人事部による集権的な人事管理は終身雇用制や内部昇進制によってもたらされるいくつかの弊害を解消するという意味で、日本的雇用慣行と制度補完的である。

他方、企業別労働組合は次のような3つの理由から

日本的雇用慣行と制度補完的であると考えられる。第1に、労使間交渉の主な争点に関係特殊的技能の蓄積にかかわる限り、企業固有の問題が大半を占めることになる。このため、職種別労働組合よりも企業別労働組合の方がより望ましい組合形態であると言える。第2に、労使間交渉における労働組合の交渉力の源泉は、合意に到達できない場合、企業にとって必要な人材の供給を停止することである。企業にとって重要な技能が関係特殊的技能である場合、その技能をもつ労働者、すなわちこの企業の労働者だけストライキを行なえば十分であり、他企業の労働者がストライキに参加することには意味がない。第3に、職種別労働組合ならば必ず抵抗するであろう異なる職種間の労働者の配置転換に対して、企業別労働組合の交渉力を背景として、日本的雇用慣行に対する信頼可能なコミットメントが可能となった。第4に、企業別組合が認める配置転換によって、技術進歩に対して中立的になれる。職種別組合ならば配置転換を拒否するため、技術進歩に対して硬直的になりがちで、その結果、技能が陳腐化する恐れがある。

3.5. メインバンク制と株式持合い

日本企業の雇用慣行は、もしも経営者が株主の利益に従うのであれば、存続不可能である。たとえば、企業の業績が悪化したとき、経営者は株主の短期的利益を優先して、リストラを敢行するかもしれない。しかし、このような行為は終身雇用制そのものに対する従業員の信頼を失墜させ、長期勤続の前提の上で機能する年功制を形骸化し、内部昇進制によって、解雇された労働者を新しい雇用先の下位ランクに落とす。したがって、日本企業の雇用慣行は株主の発言力に制約を加えるような制度的枠組みを必要とする。これに相当する機能を担ってきたのがメインバンク中心のコーポレート・ガバナンスである。

まず株式持ち合いとは、二つの企業がお互いの株式を所有することである。持ち合い企業は自社の株式を「人質」として相手企業に差し出すことによって、株主としての「発言 (voice)」と「退出 (exit)」の権利を行使しないことに信頼可能なコミットメントを行なう。シェアード [1997] によると、典型的な日本企業は他の法人によって株式の約70%を所有されている。この結果、経営者は株主の短期的利益を配慮せず、また敵対的買収を恐れることなく、長期的な利益に基づいて意思決定できるのであり、日本企業の雇用慣行に

したがった人事政策もその一つである。

しかし株式持合いの当然の帰結として、株式市場はきわめて不完全な機能しか果たさなくなる。コーポレート・ガバナンスの観点から特に問題になるのは、株式市場が果たしていた経営者の意思決定に対する規律付けの機能である。経営者が外部からいかなる規律付けも受けないのであれば、権限が強化されすぎ、経営者が非効率的な意思決定をしようとする場合でも、それを誰も阻止できないという事態が起り得る。そうなれば、このような企業の事業に資金を提供しようとする投資家はいなくなるであろう。このような問題を緩和する制度的枠組みがメインバンク制である。

通常、日本企業は複数の銀行と取引関係を持つ。青木・奥野 [1996] によると、メインバンクとは (1) 最大貸出銀行であり、(2) 主要な決済口座を提供し、(3) 上位の株式保有者であり、(5%) を上限とする)、(4) 社債発行するときの受託業務を行ない、(5) 役員を派遣する銀行を目指す。メインバンクは企業の財務情報について優位な立場にあるため、複数の銀行が企業に対して協調融資を行なう際に、専属的に関し責任を委託されるとみなされる。専属的にメインバンクが企業をモニタリングする責任を担うことによって、協調融資シンジケート団のメンバー間に生じる「フリーライド問題」や重複モニタリングの非効率性を緩和できる。

コーポレート・ガバナンスの側面から見たメインバンク制の機能の一つを、Aoki [1994] は「メインバンクを企業の監視者とする状態依存型ガバナンス」と特徴づけた。わかりやすく言えば、企業の経営状態が良好な場合には企業は経営者の自由裁量に任せられ、悪化した場合にはメインバンクが株主としての権力を積極的に行使し、企業を救済すべきか清算すべきか判断するというものである。つまり経営状態が良好である限り、経営者は日本的雇用慣行を尊重でき、他方、悪化した場合でもメインバンクによる救済を通して、労働者の雇用をある程度守ることができる。こうした雇用の安定が日本的雇用慣行の価値を高めることについてはすでに述べたとおりである。さらに技能形成に関してモラル・ハザード問題が生じる状況において、もしも技能の関係特殊性が高いならば、状態依存型ガバナンスは労働者に事前の努力インセンティブを提供できる (Aoki [1994])。

最近しばしば議論される問題の一つに、企業の監視者としてのメインバンクをいったい誰が監視するの

か、という問題がある。もちろん銀行も企業の一種である限り、前述の株式持ち合いはコーポレート・ガバナンス上の空白を生じさせる。最も適当な銀行の監視者として預金者があげられる。しかし、日本金融システムの特徴の一つである。「元本保証主義」は預金者に銀行を監視するインセンティブを失わせた。こうした監視の空白を生める役割を果たすのが、銀行当局による監視と保護を意味する「護送船団方式」である（シェアード [1997]）。銀行当局は、社会厚生上の判断から、メインバンクに対して経営の悪化した企業を清算するより救済するように影響を及ぼしたのではないかと考えられる。この意味では、非難されることの多い金融当局の「護送船団方式」もまた日本の雇用慣行と制度補完的であると言える。

3.6. 企業間システム

日本企業、とくに中小製造企業（以下「中小企業」と呼ぶ）が中間生産物のサプライヤーと長期継続的な取引関係を結ぶことはよく知られた事実である。本稿の冒頭で説明した関係特殊の技能は、単に職場内に発生する不確実性に対処したり、あるいは水平的コミュニケーションを容易にするためだけの技能ではなく、中核企業とサプライヤーの企業間取引にも生じうる同様の問題を処理する上でも重要である。たとえば生産から流通にわたるトヨタ・システム（門田 [1991]）や、日本のサプライヤーが製品開発段階から中核企業に深く関与する事実からもわかるとおり（藤本・クラーク [1993]）、効率的な取引当事者間のコーディネーションが大切であり、そのためにはこうした取引関係に特殊な技能が不可欠となる。しかし取引が長期間に継続される見込みがなければ、取引当事者、とくに相対的に交渉力の弱いサプライヤー側には関係特殊の技能を習得するインセンティブはない。つまり日本の雇用慣行のもとで育成された企業間取引に関係特殊の技能の価値は、取引が長期継続化することによっていっそう高められるのである。

また中核企業とサプライヤーの取引関係は資本関係によって強化されることが多く、その場合にサプライヤーが中核企業の従業員の出向・転籍先として利用されることがある。こうしたサプライヤーの利用の仕方が本来意図されたものではないにせよ、結果として中核企業の雇用安定につながり、日本の雇用安定を支える働きをする。またメインバンク制についても、中核企業のメインバンクは多くの場合そのサプライヤーの

メインバンクも兼ねることから、サプライヤー・システムは銀行が中核企業のメインバンクとなるインセンティブを高める。逆に日本型コーポレート・ガバナンスが、長期的利益にもとづくサプライヤー・システムの維持を可能にすることは言うまでもない。

4. 制度補完性の問題点

比較制度分析のキー概念である制度補完性は、企業システムを考察する上で非常に有効であった。しかし、それにはいくつかの問題点があり、三つに大別することができる。

第1に、本稿の課題でもあり、制度補完性という説明ツールがもつ問題点でもあるのは、計測が難しいということである。いくら論理的な議論から制度補完性の存在が抽出可能としても、それを定量的に表わすのが難しい。それゆえに、理論自体がもつ信頼性が疑われる恐れがある。

第2に、歴史的偶然を考えず、制度補完性のみで新制度導入を説明することは無理である。

A、B、Cという三つの制度があり、制度Aと制度Bが制度補完的で制度Cがそれらと代替関係にあるときに、歴史的偶然の概念を導入しないと、新制度の導入が説明できない。しかし、つねに歴史的偶然がなくても、新制度がもつ合理性や経済主体の必要に応じていくらかでも新制度の導入はありうるし、説明も可能である。比較制度分析の考えを受け入れると、ある経済社会には時間が経つと同じ制度を有する企業ばかりにならないが、日本の大企業、中小企業間に行われている日本的経営は性質を異にするところが多い。

第3に、どのような歴史的事実までを歴史的偶然として捉えるかである。これまで議論を展開する上で、第二次世界大戦、1965年の山一証券の倒産危機、外資自由化による株式の持ち合い等をあげてきたが、これはあくまで事後的説明にしかない。したがって、制度設計をする上で基準が明確でない。戦争、大手証券会社の倒産、海外資本の日本企業乗っ取り等は確かに大きな事件であったため、経験した人からすれば、簡単明瞭な説明の仕方ではあるが、当時それを見極めることはできなかったのであろう。すなわち、将来を説明する分析ツールではないということである。

むすび

本稿では、日本企業システムとはいかなるものかを明確にするために、比較制度分析の基本的な考え方に依拠しながら議論を進めてきた。比較制度分析によれば、制度は体系として歴史的経路依存性をもって進化するものであり、既存の制度補完性を無視して人為的に制度設計をすることは決して望ましくなければ、それを実現し新たに経済合理性を具現することは簡単に出来るものでもない。また、制度補完性に発する慣性が存在するため、制度改革を行う際には急進的ではなく、漸進的に優先順位を決めて進めることが望ましい。

日本の企業システムは戦前の統制経済によりいくつかのサブシステムが形成されはじめ、高度成長期の後半である1960年代にシステムとして定着したと見るのが妥当だと思われる。戦間期に源流があるか、戦時期に源流があるのかは本稿では議論の対象ではなかった。なぜなら、両時期ともに、統制経済の色彩が強かったからである。戦後、日本の経済界には日本経済が高度成長を遂げる過程で企業システムを変動させる二つの大きい事件があった。それは、1965年の山一證券の倒産危機がもたらした証券市場の混乱と、資本自由化に伴う企業の乗とりである。前者は日本の株式市場機能を大きく低下させ、後者は株式の持ち合いや銀行融資依存を強めるようにした。この二つの歴史的事実は日本経済システムや銀行中心のコーポレート・ガバナンスを可能にした歴史的偶然である。

以上のような歴史的偶然に発展経路を依存しながら安定的システムに変貌した日本企業システムは、制度間の補完性がとても強いことが推論的に確認された。雇用システムどうし、メインバンク制と株式持合い、企業間取引システムなどがあげられる。そして、そのような制度補完性の存立を可能にしたのは、メインバンク・システムである。メインバンクは事業会社の株式を多く保持することで、事業会社の経営が株主に干渉されないようにし、それは企業の長期的観点からの経営を可能にした。このような強制的・自生的インセンティブにより形成されたサブシステム間の制度補完性が高度経済成長とリンクしながら、その性質を強めることで経済合理性が発揮されたことに日本企業システムの成果がある。しかし、今後グローバリゼーションが進行していく中で日本企業に要求されるものは、歴史的経路に依存して迷路をたどるのではなく、

「ビッグ・ジャンプ」をし日本型コーポレート・ガバナンスを支えてきた護送船団方式に代わる制度的枠組ができるように、低成長時代にも生産的かつ安定的になりうる企業システムの制度補完性を高めるようサブ・システム間のインセンティブ構図を見なおすことではなかろうか。

【参考文献】

日本語文献

- 青木昌彦 [1995] 『経済システムの進化と多元性：比較制度分析序説』 東洋経済新報社
- 青木昌彦・奥野（藤原）正寛 [1996] 編 『経済システムの比較分析』 東京大学出版会
- 青木・関口・堀 [1996] 「伝統的経済学と比較制度分析」 青木昌彦・奥野正寛編 『経済システムの比較分析』 東京大学出版会
- 伊藤秀史 [1995] 「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント」 青木昌彦・ロナルドドーア編 『システムとしての日本企業』 NTT出版
- 内野達雄 [1988] 「変わる日本型経営」 内野達雄・J.C. アベグレン編 『転機に立つ日本型企业経営』 中央経済社
- 岡崎哲二 [1998] 「経路依存性からみた日本企業社会」 週刊ダイヤモンド編集部・ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部 『複雑系のマネジメント』 ダイヤモンド社
- 奥野正寛 [1993] 「現代日本の経済システム：その構造と変革の可能性」 奥野正寛・岡崎哲二編 『現代日本経済システムの源流』 日本経済新聞社
- 尾高煌之助 [1984] 『労働市場分析、二重構造の日本的展開』 岩波書店
- 小野旭 [1996] 「制度は進化する」 『労働統計調査月報』 労働大臣官房政策調査部 Vol.48, No. 10. p.1.
- 小池和男 [1987] 「知的熟練とその一般性」 『組織科学』 Vol.21. No.2. pp.2-11.
- [1995] 「技能形成の方式と報酬の方式」 青木昌彦・ロナルドドーア編 『システムとしての日本企業』 NTT出版
- 権五景 [2003] 「自己拘束性と戦略補完性」 『地域研究』 長岡大学地域研究センター年報第3号
- シェアード、ポール [1997] 『メインバンク資本主義

- の危機』東洋経済新報社
- 中村忠一 [1983]『戦後民主主義の経営学』東洋経済新報社
- 野口悠紀雄 [1995]『一九四〇年体制：「さらば戦時経済」』東洋経済新報社
- 藤本隆宏・K.B.クラーク [1993]『製品開発力』ダイヤモンド社
- 宮崎元 [1995]「現代日本経済システムの分析と応用ミクロ経済学」『経済学論集』（東京大学）
- 門田安弘 [1991]『新トヨタシステム』講談社
- 英語文献
- Aoki, M., [1988]”Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy”, Cambridge University Press（永井浩一訳 [1992]『日本経済の制度分析』筑摩書房）
- [1994]”The Contingent Governance of Teams: Analysis of Institutional Complementarity”, International Economic Review, Vol.35, No.3, pp.657-676.
- David, A., [1985] “Clio and the Economics of QWERTY”, 75 American Economic Review, pp.332-7 (May)
- Krugman, P., [1994]”Peddling Prosperity”, Norton
- Williamson, E., [1991]”Strategizing, Economizing, and Economic Organization”, Strategic Management Journal, Vol.12. pp.75-94.

〈註〉

- （１）岡崎 [1998] は、本節の戦略的補完性による概念を外部性の概念を用いて説明しているが、それでも構わない。ただし、タイピストの利害関係を理解する上では戦略的補完性の概念がより分かりやすいかもしれない。
- （２）詳しくは、岡崎・奥野 [1993]、青木・奥野 ([1996]、特に13章)などを参照されたい。
- （３）青木昌彦はこの用語の代わりに、「機能的技能 (functional skill)」という用語を用いている。
- （４）情報効率的組織型については青木 [1995] の第2章を参照されたい。

活動基準予算管理の再検討

長岡大学 三 木 僚 祐

【目次】

はじめに

1. ABBの利点
 2. ABBのプロセス
 3. 支出と消費のパターンの理解の必要性
 4. 副次的活動の存在
 5. 代替可能な資源の存在
 6. 詳細な情報の必要性
- むすび

はじめに

1980年代後半にABC（Activity-Based Costing:活動基準原価計算）という原価計算技法が登場し、管理会計の研究者や実務家達から非常に大きな注目を集めた。ABCは、間接費の配賦が非常に精緻で伝統的な原価計算よりもはるかに正確に製品原価の計算が可能となるといわれる。その後、ABCは、理論的にも精緻化され、実際の企業にも次第に導入されていくようになった。まだ、日本企業での導入は少ないようであるが、欧米の企業では、かなりの数でABCの導入が図られているようである。

その後、1990年代後半に入ると、このABCの新しい適用領域として予算編成が考えられ、ABB（Activity-Based Budgeting：活動基準予算管理）という技法が注目されるようになった。ABBは、従来の予算管理の技法ではうまく行うことができなかった間接費予算の編成を正確に行うことができる。Turney（Peter B. Turney）は21世紀において研究されなければならない重要な研究領域の1つとしてABBがあると指摘している⁽ⁱ⁾。

ABBは、ABCの理論をもとにした技法であるため、

ABCを導入している企業は簡単にABBも実施可能ではないかと考えられることもある。しかし、実際にはABCを導入しているからといって、簡単にABBを実施できるわけではない。そこで、本稿では、近年注目を集めているABBに焦点をあて、実施の利点とプロセスを明らかにした上で、実際に導入する上での注意点について考察してみたい。

1. ABBの利点

本節では、ABBによって間接費予算を編成する利点について、従来から用いられている伝統的な方法の問題点を踏まえた上で、明らかにしていきたい。

従来の間接費予算の編成に関して、かなりいい加減な方法がとられてきたとして以前から多くの批判がよせられてきた。間接費の予算編成について、Kaplan=Cooper（Robert S. Kaplan and Robin Cooper）は、「責任センター長とシニア・エグゼクティブとの間で、反復的・交渉的な折衝がなされてきた。責任センター長は絶えずより多くの資源や資金を得ようとするが、他方、シニア・エグゼクティブは分権化された組織単位について承認される支出の増加を絶えずコントロールしようとする。その結果、次年度の予算はシニア・エグゼクティブと事業部のマネジメントとの交渉の結果により、前年度の予算に数パーセント増減して決定されるということになる⁽ⁱⁱ⁾」と述べている。

確かに、従来の方法による間接費予算の編成では、インフレや収益の増加分を勘案して単純に前年度比何パーセント増というように増分予算的に予算が編成されるという傾向が問題点としてよく指摘されていた。また、増分予算の方法がとられない場合であっても、責任センター長である部門長は、全社的な視点を持たずに自部門のことだけにとらわれて予算の交渉をし、交渉能力のある部門長の案が採用されて予算の配分を多く獲得し、結局全社的な目標や戦略とは関係ない予

算が編成されることになっていた。つまり、間接費の予算編成は、企業の戦略や利益計画とはまったく関係を持たず、単なる数字上の操作に過ぎないものであったということである。

伝統的な予算管理の方法が確立した時期は、1950年代から1960年代にかけてといわれるが⁽ⁱⁱⁱ⁾、その頃と比べて現在の経営環境は大きく違っている。コストに関していえば、予算管理が確立した頃に比べ、間接費の割合が飛躍的に増大した。これは、顧客ニーズの多様化により、多品種少量生産体制への移行が必要となり、その結果、購買、段取り、品質検査といった間接業務の量が大幅に増えたことによるものである。したがって、間接費の割合が低かった1950年代や1960年代であれば、従来の伝統的な間接費の予算編成の方法をとっていても、たいした問題にはならなかったかもしれないが、間接費の割合が非常に高くなっている現在においては、このような方法は企業の存続に大きなダメージを与えかねないことなのである。

そのような中で、間接費予算の編成に対して非常に有用なツールとして注目を集めているのが、ABBである。ABBでは、前年度の予算がいくらであったかということは関係なしに、ゼロから間接費の予算を考え、交渉能力といった恣意的なものは一切排除し、企業の目標達成のために本当に必用な予算が編成可能であるといわれる。

では、なぜそのようなことが可能なのだろうか。それは、ABBが活動というものに注目しているからである。ここで、活動とは、段取りや品質検査といった企業内で行われる具体的な業務活動のことである。ABBでは、企業の目標達成のために、どのような活動

がどれだけ必要かという視点から、予算を編成する。つまり、部門内の業務内容が活動によって明確にされてしまうため、増分予算の方法や交渉能力といった恣意的なものは一切排除した事実に基づいた予算編成が可能となるのである。図表1は、櫻井通晴教授によって示された伝統的な方法とABBによって示された購買部門の予算である。伝統的予算は資源のコストで示されているため、予算で部門の活動が明確にされず、恣意的方法を取り入れる余地があるが、ABBでは具体的な活動によって示されているため恣意的方法を取り入れる余地はない。

また、ABBは、企業の経営戦略との結び付きを強化することができ、戦略の具体的な実行手段としても有用であるといわれている。これも、ABBが活動というものに焦点をあてていることによる。Brimson = Antos (James A. Brimson and John Antos) は、従来の予算がインプットである資源（例えば、給料、設備など）に焦点をあて、アウトプットである活動（例えば、注文処理、請求書の作成など）に焦点をあてていないことを指摘し、それが予算と戦略の乖離をもたらしていると述べている^(iv)。

では、インプットである資源に焦点をあてることは、なぜ問題となるのであろうか。インプットの資源に焦点をあてるということは、その結果として、予算が財務的な用語によって示されることになるのである。図表1を見ても明らかなように、従来の予算は、給料、賃借料、消耗品、減価償却費、法人税などのような財務会計の用語で示されている。しかし、企業内で実際に業務を行っている人間は、通常そのような財務的な資源の観点から、物事を考えるということはない。

図表 1. 購買部門のABC予算

	伝統的予算	ABC予算					
資 源	部門費	リスト作成	起 案	引 合	契 約	受 入	支 払
給 料	1,350,000	321,000	290,000	70,000	201,000	191,000	277,000
手 当	132,000	23,000	21,000	8,000	23,000	20,000	28,000
教育費	278,000	77,000	39,000	27,000	58,000	45,000	32,000
旅 費	98,000	29,000	15,000	21,000	12,000	9,000	12,000
通信費	128,000	41,000	24,000	17,000	21,000	11,000	14,000
情報費	703,000	169,000	132,000	68,000	104,000	102,000	128,000
償却費	1,009,000	305,000	197,000	54,000	107,000	126,000	220,000
雑 費	45,000	14,000	7,000	9,000	3,000	5,000	7,000
合 計	3,374,000	979,000	725,000	274,000	529,000	509,000	718,000

(出所) 櫻井通晴「ABC予算によるホワイトカラーの生産性向上」『企業会計』Vol.50 No.6、1998年6月、6頁。

これを説明すると、「たとえば、電話センターの管理者は、賃借料、消耗品そしてパソコンといった観点から物事を考えない。代わりに、電話センターの管理者は、作業負荷（すなわち、電話のかかってきた数）やバリエーション（すなわち、日、週、月の間で電話の件数はどのように変化するか）の観点から物事を考え、計画された作業負荷やバリエーションを満たすために人員を配置する^(v)」ということである。

資源（すなわち、給料、消耗品、賃借料など）から構成されている従来の予算から経営管理者が有用な洞察を得ることは難しく、戦略に基づいた賢明な意思決定を行うことはできない。また、従業員達は、予算から戦略実行のために何をすべきかを理解できないのである。その結果、厳密に財務的な用語で示されている従来の予算によっては、彼らは戦略と結び付いた意思決定も行動もおこすことはできないのである。

ABBでは、資源だけではなく活動にも焦点をあてている。活動は、企業内で行われる具体的な業務を反映しており、これによる予算は企業内の誰もが理解でき戦略と結び付いた行動をおこしやすいものとなるのである。このことに関して、櫻井通晴教授は、ABBを用いることにより、「経営戦略を企業の具体的な活動に具現化しやすくなる。たとえば、顧客サービスを向上させるという経営戦略を設定するとき、たとえば、サービス1は7%のコストを余分にかけ、サービス2は8%のコストを追加するが、サービス3についてはむしろこれまでのサービスを中止するといったように、具体的な活動に移し変えることができる^(vi)」と述べている。

2. ABBのプロセス

前節において、ABBによって間接費予算を編成することの利点について明らかにしてきた。ABBによる間接費予算の編成の利点は2つあった。1つは、従来の方法よりも合理的で正確な予算が編成できるということであり、もう1つは予算と戦略との結び付きを強化することができ、予算を有効な戦略実行の手段とできるということであった。

本節では、このABBによる予算編成のプロセスについて見ていくことにしたい。Kaplan= Cooper (Robert I. S. Kaplan and Robin Cooper) によれば、ABBはABCの計算プロセスを逆転させたものであるという^(vii)。これを図で示すと、図表2のようになる。

ABCでは、資源ドライバーによって資源のコストを

活動に割り当て、次に活動に割り当てられたコストを活動ドライバーによって製品等の原価計算対象に割り当てて、原価計算対象の原価を計算する。

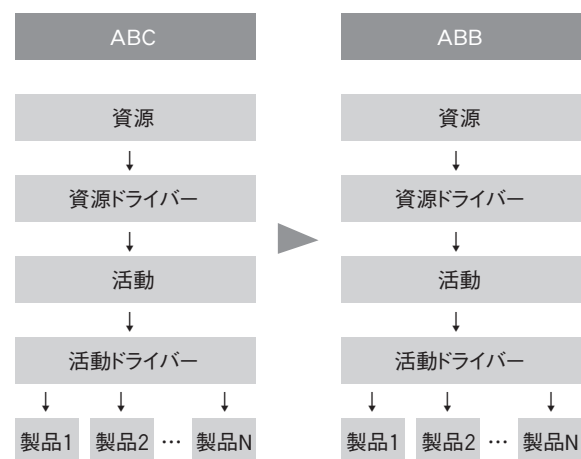
ここで、活動ドライバーと資源ドライバーという用語についてそれぞれ簡単に説明をしておこう。

まず、活動ドライバーについて見ていこう。製品を生み出すためには、様々な活動が必要である。例えば、製品を生み出すためには製品の加工・組立、機械の段取り、製品の検査などの多くの活動が必要である。ここで、製品を生み出すのに様々な活動が、どれくらいの量必要となるかを測定するために用いられるのが活動ドライバーである。つまり、活動量測定の尺度であり、これがABCでは製品等の原価計算対象へのコストの配賦基準となるのである。活動ドライバーの例として、段取りの回数、検査回数などが考えられる。

次に、資源ドライバーについて見ていこう。段取りや検査などの活動を行うには、そのための資源も必要である。例えば、段取り活動のためには、段取り工や機械、その他工場のスペースなど様々な資源が必要となる。資源ドライバーは、活動を行うために各資源の量がどれくらい必要となるかを測定するために用いられるのである。つまり、資源量測定の尺度であり、これがABCでは活動へのコストの配賦基準となるのである。資源ドライバーの例としては、従業員の勤務時間数などが考えられるであろう。

一方、ABBでは、ABCとは逆のプロセスをたどることになる。まず、原価計算対象の需要量を見積もって、需要を満たすには、どのような活動がどれくらい必要

図表2 ABBはABCモデルの因果関係を逆転させる



(出所) Kaplan, R. S. and R. Cooper, Cost & Effect, Harvard Business School Press, Boston, 1998, p.303. (櫻井通晴訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社、381頁)。

であるかを見積り、さらに活動の需要を満たすにはどのような資源がどれくらい必要であるかを見積もる。そして、資源量の見積りに基づき、必要な資源のコストを見積もるのである。

つまり、ABCでは、資源→活動→原価計算対象の流れであるのに対して、ABBでは原価計算対象→活動→資源という流れになっている。したがって、ABBはABCのプロセスを逆転したものとといわれるのである。

ここで、ABBによる予算編成プロセスについて、Bleeker (Ron Bleeker) の考え方に基づいて具体的に示していくことにしよう^(viii)。Bleekerは、ABBによる予算編成プロセスを以下の7つのステップに分けている。

ステップ1：各製品やサービス（すなわち原価計算対象）の需要を見積もる。これは、次期の活動の需要予測の基礎となる。

ステップ2：活動に対する活動ドライバー（例えば、段取り回数）を識別する。このことにより原価計算対象別に活動がどの程度必要とされるが測定される。

ステップ3：原価計算対象に対する需要を満たすのに必要とされる活動ドライバーの量を計算する。

ステップ4：各活動の資源ドライバー（例えば、段取り活動を行うために必要とされる時間）を識別する。

ステップ5：原価計算対象に対する需要を満たすのに必要とされる資源ドライバーの量を必要活動ドライバー量に基づいて計算し、必要資源量を求める。

ステップ6：必要とされる資源の量を必要な資源の金額（コスト）に変換する。

ステップ7：原価計算対象に対する需要を満たすのに必要とされる資源の総コストを集計する。

以上がABBによる予算編成のプロセスである。ABBのプロセスは、単純にABCのプロセスを単純に逆転させたものと述べたが、Cooper=Slagmulder (Robin Cooper and Regine Slagmulder) は、そのように単純に考えることは実は危険であると述べている^(ix)。確かに、プロセスとしては、資源→活動→原価計算対象から原価計算対象→活動→資源というプロセスになるのであるが、単純な逆転プロセスと考えるのは、ABBによる予算編成を失敗に導くというのである。彼らは、

その理由として以下の4つを挙げている。

- (1) 支出と消費のパターンの理解の必要性
- (2) 副次的活動の存在
- (3) 代替可能な資源の存在
- (4) 詳細な情報の必要性

これら4つの理由について、何を意味しているのかを理解するため、次節以降でそれぞれの理由について詳細に検討していくことにしよう。

3. 支出と消費のパターンの理解の必要性

第一の理由である支出と消費のパターンの理解の必要性について検討していくことにしよう。この理由について考えるためには、まずABCの資源消費モデルの考え方について理解する必要がある。そこで、資源消費モデルについて見ていくことにする。

ABCによる製品原価の計算は、標準を使って行われる。ABCの計算の対象にしているコストは間接費であるが、間接費の多くは固定費というカテゴリーに属している。そのため、活動のコストの配賦の際に、実際の活動ドライバー率（活動1回当たりのコスト）を使うと、活動需要の変動によって率が変わってしまうのである。

このことに関してCooper=Kaplanは、購買注文処理活動の例を使って説明している^(x)。例えば、ある週の月曜日に顧客注文処理活動のために実際に発生した資源のコストが12,468ドルで、その日に処理した実際の件数が253件であったとしよう。この場合、1件当たりの注文処理活動のコストは49.28ドル（12,468ドル÷253件）になり、それが製品等の原価計算対象に割り当てられることになる。次に、翌日の火曜日には、注文処理活動に要した実際の資源のコストが13,491ドルで、実際の注文件数が228件であった場合、1件当たりの注文処理活動コストは、59.17ドル（13,491ドル÷228件）と計算されるのである。つまり、実際原価を使うと、同じ活動のコストであっても、活動ドライバー率が月曜日は、49.28ドルで火曜日は59.17ドルとなってしまうのである。

このような率の違いが出るのは、生産性の違いがまず考えられる。ただし、それ以外の理由も考えられる。実際の需要量と予測が違った場合にも、資源のコスト

のうちの固定費が作用して変動が起こることもあるのである。後者の場合、外部環境の変化によってビジネスの規模が縮小したとき、たとえ生産性が落ちていなくても活動ドライバー率は増加することになるのである。

後者のような外部環境の変化によって、製品原価がころころ変わってしまったのでは、適切な製品の収益性分析などはできない。そこで、ABCでは標準の活動ドライバー率を設定し、それによって製品原価計算することにしたのである。つまり、活動コストのうち固定費は、利用された部分だけが、標準をもとに製品に割り当てられることになる。ABCでは、このように標準を使って利用されたコストのみを製品等の原価計算対象に割り当てるという考え方を資源消費モデルと呼ぶのである。このモデルを式で表すと以下のようなになる^(xi)。

利用可能活動量＝利用活動量＋未利用キャパシティ
供給された資源のコスト＝

利用活動コスト＋未利用キャパシティのコスト

ここで、未利用キャパシティというのは、資源によって提供された活動のうち実際に利用されなかった部分のことを意味し、伝統的原価計算でいえば、操業度差異を意味する。上段の式は未利用キャパシティの情報を活動量で示したものであり、下段の式はそれを金額（コスト）で示したものである。なお、いうまでもなく未利用キャパシティは、原材料といった資源需要に応じて適時取得可能な変動費からは測定されない。

それでは、上記の式に基づいて数値例を検討しよう^(xii)。ある購買部門において、仕入注文の処理をする常勤の従業員が10人いるとする。仮に従業員1人当たりの毎月の給料が2,500ドルとすれば、この部門の月間の仕入処理注文活動のコストは25,000ドルということになる。また、各従業員の月間の仕入注文処理の実際達成可能回数が仮に125回であるとすると、購買部門の月間の仕入注文処理可能回数は、1,250回ということになる。そして、仕入注文処理活動の1回当たりのコストは、20ドルということになる。

ここで、ある月に行われた購買部門の仕入注文処理活動の回数が、1,000回であったとする。この場合、この部門の月間の仕入注文処理活動の利用活動量は1,000回となり、未利用キャパシティは250回と測定される。さらに、それを金額に直すと、利用活動コストは20,000ドルということになり、未利用キャパシティのコストは5,000ドルということになる。この例の数値を、

先に示した資源消費モデルの計算式に当てはめると以下のようなになる。

利用可能活動量（1,250回）＝

利用活動量（1,000回）＋未利用キャパシティ（250回）

供給された資源のコスト（25,000ドル）＝

利用活動コスト（20,000ドル）＋未利用キャパシティ
のコスト（5,000ドル）

以上、資源消費モデルについて見てきた。ABCでは、資源の支出に関しては所与と考えているので、その利用、消費のみに焦点をあてている。つまり、ABCでは資源の消費パターンは考慮するが、支出パターンについてはまったく考慮していないのである。そして、資源の消費のみを考慮して、ABBによる予算編成を行うと問題が生じることになる。このことに関して、Cooper＝Slagmulderの例を見てみよう^(xiii)。

工場の監督者が月給製で雇われているとしよう。現在、5人が雇われているが、この5人はフルで活用されている。次期の需要を見積もるとアウトプットが10%上昇すると考えられた。この場合、資源消費モデルを使って、次期の監督者という資源の投入量を見積もると5.5人が必要と算出されたのである。パートの従業員のようなそのコストが変動費の資源であれば、この見積りに問題はないが、この監督者は常勤であり、そのコストは固定費である。したがって、実際には6人を雇わなくてはならないのである。

このように資源消費モデルによって、資源を見積もると利用分だけを見積もってしまい、あたかも全ての資源が変動費のように扱われてしまうのである。実際に、イギリスのビールの醸造会社であるScottish Courage Brewing社でこの問題が起こっている^(xiv)。この会社では、ABBを実施したのであるが、それ以前にABCを既に導入しており、基本的にこのABCシステムを使ってABBを行ったのである。このとき、先ほどの監督者の例のようなことが実際に発生し、資源の見積りが不正確なものとなってしまったのである。

したがって、ABBを実施する際には、ABCの資源消費モデルだけを使って、資源の消費パターンのみを考えるのではなく、資源の支出パターンも勘案し、あらかじめ資源の未利用分も見積もる必要があるのである。ABCシステムを従来の資源消費だけでなく、支出についても考慮できるシステムに変えなければならないのである。

4. 副次的活動の存在

次に第二の理由である副次的活動の存在について検討していくことにしよう。ABCでは、活動を2種類に分類している。1つは主活動であり、もう1つは副次的活動である。主活動とは、製品やサービスといった原価計算対象の生産とのかかわりを直接把握できる活動であり、副次的活動は、製品やサービスといった原価計算対象とのかかわりを直接把握することができない活動である。ABCでは後者の副次的活動に関しては実はほとんど考慮されてこなかったのである。この点に関してCooper=Kaplanは、ABCで設定される活動を4つの階層に分類しているのであるが、彼らの分類を見ると、ABCが副次的活動を考慮していないことが明らかになる。そこで、ABCシステムの問題点を知る手掛かりとして、彼らの活動の分類について検討したい。彼らは図表3に示されたように、活動を4階層に分類している^(xv)。

図表3 ABCにおける活動の階層

活 動	含まれるコスト
設備維持活動	工場管理費、土地および建物費、光熱費等
製品支援活動	工程技術費、製品仕様書費、技術変更通知費、製品強化費等
バッチレベル活動	段取費、材料移動費、購買注文費、検収費等
単位レベル活動	直接労務費、材料費、機械関連費、エネルギー費等

(出所) Cooper, R. and R. S. Kaplan., “Profit Priorities from Activity-Based Costing”, Harvard Business Review, May-June, 1991, p132.一部変更。

図表3に示された活動の分類について、一番下から順に解説していこう。まず、単位レベル活動であるが、この階層の活動は製品の生産量に比例して行われる活動であり、そのコストの発生も、製品の生産量と関係を持っている。例えば、金属部品の穴あけといった活動は、この階層の活動に含まれる活動であると考えられる。この階層の活動に含まれるコストは、直接作業時間や機械時間といった生産量関連の配賦基準で製品に配賦される。なお、直接労務費、機械関連費のようなコストがこの階層の活動のコストとして示されているが、これらのコストから段取り時間や手待時間の分のコストは差し引かれていると考えられる。

次が、バッチレベル活動である。この階層の活動は、

製品の生産量ではなくバッチの回数に比例して行われる。したがって、この階層の活動に含まれるコストは、バッチの回数に基づいて製品に配賦される。例えば、段取り活動の場合、標準規格品であれば大量に生産されていても1回ですむが、特注製品であれば少量しか生産されていなくても5回必要なのといった状況が考えられる。このような状況において、伝統的な原価計算を用いると、段取りにかかるコストも生産量関連の配賦基準で配賦されてしまうため、算定された製品原価が歪んでしまうことになる。ABCでは、段取りコストは、段取り回数といった活動ドライバーで製品に配賦されるので、このような問題を回避することができるのである。

三番目が、製品支援活動である。この階層の活動は、製品の生産量ではなく製品の種類に比例して行われる。したがって、この階層の活動に含まれるコストの発生も、製品の種類に関係することになる。例えば、製品強化費は、製品の品質や性能を高めたりするために行われる製品の再設計活動に利用されるコストではないかと考えられる。再設計といった活動は製品種類ごとに行われると考えられるので、そのためのコストは製品種類という配賦基準で製品に配賦する必要がある。そこで、ABCでは、この階層のコストは製品品種を基準に製品に配賦されることになるのである。

最後が、設備維持活動である。この階層には、直接的に製品に便益を与えることはない活動が属している。この階層の活動の例としては、修繕部門などで行われる機械設備の保全といった工場管理活動などが考えられる。また、土地および建物費や光熱費が設備維持活動のコストとして示されていることにも注意されたい。活動を行うための場所、明かり、空調を提供するためのコストは工場内の各活動には配賦されず、ABCでは一括してこの階層の活動コストとして扱われるようである。なお、設備維持活動コストの発生と製品との因果関係を識別することは難しいため、ABCではこの階層の活動のコストは製品に配賦されない。したがって、この階層の活動コストは期間原価として扱われことになると考えられる。この階層の活動コストを製品にどうしても配賦するといった場合には、直接作業時間といった配賦基準で配賦するほかはないであろう。

以上、Cooper=KaplanによるABCにおける活動の分類について検討した。彼らの活動の分類を見ると、ABCでは、すべての活動のコストが製品に配賦される

わけではなく、設備維持活動のコストは基本的に製品に配賦されないことが示されていた。つまり、ABCでは設備維持活動のコストは考慮されないということである。設備維持活動のコストは、伝統的な原価計算において補助部門費・部門共通費に分類されるコストと考えられるが、ABCでは、これらのコストは製品等の原価計算対象に配賦されないのであり、この設備維持活動こそ、副次的活動と考えられるのである。

ABCの場合、製品戦略策定のための収益性分析に役立てばよいので、特に副次的活動を考慮する必要はないかもしれない。しかし、ABBの場合、このような副次的活動の予算も正確に見積もらなければならない。もし、ABCを単純に逆転させたABBによる予算編成を行った場合、見積りは相当不正確なものになる。Cooper=Slagmulderは、この問題に関しても例を挙げている^(xvi)。

これは人事部門の予算を見積もる際の例である。来期の製品の需要が例えば10%上昇すると仮定しよう。このとき、単純にABCを逆転させたABBで、予算を見積もると人事部門のすべての資源は10%増加することになるであろう。しかし、人事部門のサービスに対する需要は、製品の需要よりも高いかもしれないし低いかもしれない。それゆえ、人事部門の予算は不正確ということになる。したがって、この問題の解決は人事部門の本当の需要を見積もることである。例えば、10%の製品需要の増加に対応するため、仕事の量を人事部門は20%増加させないといけないでしょう。この場合、人事部門の投入資源量は、この需要の増加に対応するため、20%増加させなければならないのである。

以上のことから、従来のABCは資源→活動→資源の2段階の配賦システムであったが、ABBでは、活動間の相互配賦も行う3段階の配賦システムを構築する必要があるであろう。つまり、伝統的な原価計算システムにおける補助部門の配賦のように、副次的活動の主活動への配賦過程が必要となるのである。このことに関して、実はKaplan=Cooperは、副次的活動を主活動に配賦するABCシステムを既に提案しており^(xvii)、今後ABBを実施するにあたっては、このシステムを採用していく必要があるだろう。

5. 代替可能な資源の存在

第三の理由が、代替可能な資源の存在である。代替

可能な資源とは、2種類以上の活動を行うことができる資源のことである。ABCを単純に逆転させたABBを実施した場合、この代替可能な資源の見積りが困難なのである。Cooper=Slagmulderは、工場監督者という資源が、監督という活動と段取りという活動の2種類の活動を行う場合の例を紹介している^(xviii)。

この例では、まず、ABCによる原価計算の場合、この工場監督者という代替可能資源は、どのように配賦計算されていくかが説明されている。ABCの計算例では、代替可能資源である工場監督者は10人いて、監督と段取りという2種類の活動によって利用される資源量はちょうど同じであると仮定されている。また、未利用キャパシティもないと仮定されているとする。そこで、ABCによる計算では、10人の工場監督者という資源のコストは50:50の割合で監督と段取りという活動にまず配賦され、そこからさらに活動から製品へ配賦されることになる。つまり、ABCによる原価計算の場合、特に問題は起こらないのである。

しかし、このABCシステムを逆転させたABBによって、資源の見積りを行うと問題が生じることになる。このことを明らかにするため、先の例に、製品に対する需要が10%上昇したという仮定を付け加えてみよう。このとき、ABBは、恐らく5.5人の監督活動を行う工場監督者とさらに5.5人の段取りを行う工場監督者が必要であると見積もるであろう。ただし、この工場監督者は常勤の従業員であるので、5.5人雇うといったことはできないので、それぞれの活動の需要を満たすため、6人の監督活動担当の工場監督者と6人の段取り活動担当の工場監督者が必要と考え、合計12人の工場監督者を必要と見積もるであろう。しかし、実際に必要な工場監督者の人数は11人なのである。

1つの資源から複数活動へのコストの配賦は可能であっても、逆に2種類以上の活動を行うのにある資源がどれだけ必要かを見積もるのは非常に困難なのである。したがって、単純にABCを逆転させたABBでは、代替可能な資源の正確な見積りが難しいため、ABBシステムを設計する際には、代替可能な資源をうまく見積もれるようにシステムを調整する必要があるのである。

ところで、Cooper=Slagmulderの例は、基本的に未利用キャパシティが想定されていない例であった。しかし、現実的には、未利用キャパシティが発生することも想定されるであろう。この場合、システムの設計はさらに困難になる。また、未利用キャパシティが発生する場合には、実は製品原価を計算する通常の

ABCの実施にも問題が生じる可能性があるのである。これについて、Keys =Merwe (David E.. Keys and Anton van der Merve) の所説を検討しよう^(xx)。

彼らは、1つの資源が複数の活動にその用役を提供している場合、1つの活動の未利用キャパシティは、必ずしもその資源の未利用を示すことにはならないことを指摘している。なぜなら、その資源から用役を受けている活動は他にもあるからである。従って、その資源の未利用を測定するには、資源が用役を提供しているすべての活動の未利用キャパシティを考慮しなければならないのである。さらにもし、複数の資源がそれぞれ複数の活動に用役を提供している場合、活動と資源の関係をいちいち分析するのは非常に手間のかかる作業である。また、第3節の資源消費モデルの説明でも明らかなように、ABCでは、資源の未利用を活動の単位で測定する。従って、1つの代替可能な資源の未利用は、様々な活動の単位で測定されることになるのである。例えばもし、1つの資源の未利用が検査回数と段取り回数といった異なる単位で示された場合、一体どれだけの量の資源の未利用があるかを正確に把握することは、資源の管理者にとって非常に難しい問題である。

さらにABCによって測定された未利用キャパシティは、計算者の恣意的な意思決定に左右されてしまう可能性がある。例えば、資源1が活動Aと活動Bに用役を提供していると仮定しよう。そして、資源1が、活動Aと活動Bに必要な資源量を提供した後においても、資源の未利用が残っていたとする。ABCでは、活動のために提供された資源はすべて活動に割り当てることになっているが、この資源の未利用を活動Aと活動Bにどのように割り当てればよいのだろうか。Keys and Merweは、資源の未利用分を活動に割り当てするためのドライバー（配賦基準）など存在せず、恣意的な割り当てにならざるを得ないと指摘している。つまり、未利用キャパシティの値は、資源配分者の裁量によって左右されているのである。そして、未利用キャパシティの値によって、製品原価の値も変わってしまうのである。

以上、Keys =Merweによって指摘された代替可能な資源の未利用キャパシティの配賦の問題について、検討してきた。現行のABCシステムは、代替可能な資源に未利用キャパシティが発生したとき、通常の製品原価の計算も難しくなるのである。

この問題に対して、Keys =Merweは、問題点の根

源は結局、資源の未利用を概念の異なる活動で測定しようとしていることにあるのではないかと考え、資源の未利用はABCであっても活動レベルではなく、資源レベルで測定する必要があると指摘している^(xx)。このような方法を取れば、未利用キャパシティ測定の恣意性は回避され、製品原価の計算も正確性を増すと考えられるのである。

また、資源レベルで未利用キャパシティを捉える方法は、ABBにも有用であると思われる。資源レベルで未利用キャパシティを考えれば、先のCooper = Slagmulderの工場監督者の例のようなことが起こる可能性はなくなり、代替可能資源による見積りの複雑性もかなり軽減されると思われる。

6. 詳細な情報の必要性

最後の第四の理由は、詳細な情報の必要性である。Cooper = Slagmulderは、ABBを実施するためのABCシステムは、製品原価計算用の通常のABCシステムよりもかなり多くの詳細な情報が必要になると述べている^(xxi)。

予算作成においては見積りの正確性は非常に重要である。不正確な予算は、企業経営において何の意味も持たない。そのためには、ABCシステムの中に先でも述べたようにいかに資源が利用されるのかという資源の消費パターンだけでなく、資源の投入がどのようになされるのかという支出パターンに関する情報が必要となる。さらに、ABCでは、特に考慮されていなかった副次的活動に関する情報も必要となる。そして、副次的活動の予算を見積もるためには、主活動と副次的活動の関係を詳細に分析しなければならない。つまり、ABCでは、製品と活動そして活動と資源に注目していればよかったのであるが、ABBでは、製品と活動、活動と資源の関係の他に活動と活動の関係も視野に入れなければならないということである。

また、上記のことに加えて、ABBを実施するためのABCシステムでは、取り扱う活動の種類がかなり増えることになる。Kaplan = Cooperによれば、製品原価計算のためのABCシステムの構築に関して「適切なABCシステムを構築することの目標は、最も正確な原価計算システムを構築することではない^(xxii)」と述べている。つまり、製品の収益性を見誤ることがない程度に正確であれば良いといっているのである。ABCで厳密な製品原価を計算しようとするれば、そのシステム構築

のために莫大なコストがかかることになる。そのため、彼等によれば20から50種類程度の活動を扱う比較的に単純なABCシステムでも十分に有用でありその誤差は5～10%に収まるとし、しかも伝統的な原価計算よりもはるかに正確な原価計算が可能であると述べている^(xxiii)。そして、「1,000以上の活動を設定し、それぞれの製品、サービス、顧客のために行われた活動に資源の実際原価を直課するABCシステムを構築しようとすれば、非常に費用のかかるシステムになろう。そのようなシステムを運用するためのコストは、このわずかに正確な情報を利用して行った意思決定から得られる利益をはるかに超えるであろう^(xxiv)」として、製品原価算定のためのABCシステムでは、正確な原価計算システムから得られる便益とその分析コストとのトレードオフを考えて、活動を設定すべきであると指摘しているのである。

資源の見積りの正確性を保つために必要な活動の設定数と収益性分析の正確性を保つために必要な活動の設定数は、異なることになるであろう。目的が違えば、必要な活動の設定数も変わってくるのである。そして、ABBで必要となる活動の設定数の方が、当然、ABCで必要となる活動の設定数よりも多くなることになるのである。

また、詳細な情報が必要になるだけでなく、情報処理の速度も必要となる。現在の企業の経営環境の変化は非常に激しく、しかもそのスピードは非常に速い。したがって、ABBによる予算も環境の変化に対してタイムリーに改訂していかなくてはならない。たとえ、非常に正確な予算が策定されたとしても、その前提は以前のもので、現在の前提と違うものであれば、それはまったく意味のないものになってしまうのである。

このように、ABBを実施するためには、活動設定数の多い詳細なABCシステムを構築しなければならない一方で、情報処理のスピードも求められるのである。現在の情報システムは飛躍的に進歩しているが、それでも詳細さとスピードの両方を要求されるABBを実施することは非常に困難なことであると考えられる。先のイギリスのビール醸造会社であるScottish Courage Brewing社においても、あまりの情報量の多さのためABBの実施を断念している。このことについて、簡単に紹介しておこう^(xxv)。

Scottish Courage Brewing社のABCシステムでは、資源が500で、250の活動を設定していた。なお、同社の製造している製品の種類は100種類であった。そして、ABBによって予算を編成する時、まず活動と製品

の分析のために25,000種類(250×100)もの情報を処理し、さらにこれに資源も加えると12,500,000種類(25,000×500)の情報を処理しなければならなかった。これだけ大量の情報を処理することは、同社にとって大きな負担であった。また、このABCシステムは、予算管理だけでなく原価管理にも使われており、そのリンクもしなければならず、また、財務諸表作成のための財務会計システムとのリンクも必要であったため、ABCシステムの運営は限界に近いものであった。さらに、企業の状況が変われば、当然予算も改訂していかなくてはならないが、もはやそれにタイムリーに対応することは不可能となり、ABBによって作成された予算を信用する人間は組織の中で誰もいなくなってしまったのである。その結果、同社ではABBの実施は中止ということになってしまったのである。

以上のことから、製品原価計算のABCシステムと資源見積りのためのABBシステムは大きく違うものであり、ABCが成功していたとしても安易にABBに移行することは危険である。Scottish Courage Brewing社の事例でもABCに成功しABBに移行したのであるが、ABCシステムに対応するコンピューターシステムが必ずしもABBプロセスに適応するとは限らないと示されていた^(xxvi)。

櫻井通晴教授は、ABBの実施は労力も時間もかかるので全社的に行うのではなく、特定のセクションにターゲットを定めて実施されるべきであると述べ、今後適用のターゲットとなるのは生産性の悪さが指摘されている本社の一般管理部門などであろうとしている^(xxvii)。現在のところ、全社的にABBを実施することは、企業にとってあまりにも負荷が大きい。そのため、今後ABBの実施を考える場合、部分的な導入を考える必要があると思われる。

むすび

本稿では、ABB実施の利点をおよびそのプロセスについて明らかにした上で、実際に導入する上で注意すべきことについて検討してきた。ABBによる間接費予算の編成は、伝統的な予算編成の方法に比べ、はるかに正確なものとなる。したがって、既にABCを実施してきた企業にとって、ABBの実施は非常に魅力的なものになると思われる。しかしながら、ABBは、ABCの考え方を基本にした技法であるが、従来のABCシステムをそのまま逆転すれば、予算編成が可能となるわけ

ではない。

ABCでは、資源の消費にのみ焦点をあてていけばよく、また副次的活動や代替可能な資源に対する考慮も重要なことではなかった。しかし、ABBでは、資源の支出についても考慮が必要であるし、副次的活動や代替可能な資源についても注意を払わなくてはならない。さらに最も大きな相違点は、情報システム構築にかかるコストであろう。ABBはABC以上に詳細な情報が必要となる。ABCを実施するだけでも相当のコストがかかるといわれているが、ABBの実施にはさらに膨大なコストがかかることになる。

今後ABBの導入を考えている企業は、その点を踏まえて考慮していかなければならないだろう。ABCが成功したかといって、安易にABBに移行することは危険なことである。櫻井通晴教授が示したような部分的な導入なども考えていく必要があるだろう。ABBは、まだ実際の導入事例は非常に少ないのが現状であるが、導入事例が増えるにつれ、そこから様々な知見を得ることにより、ABB導入のための理論をより精緻化していくことができるであろう。

〈註〉

- i Turney, P.B.B., “The State of 21st Century Cost Management,” *Journal of Cost Management*, September/October, 2000, p.46.
- ii Kaplan, R. S. and R. Cooper, *Cost & Effect*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, p.302. (櫻井通晴訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社、1998年、380頁)。
- iii 伊藤嘉博「予算管理の拡張・充実」青木茂男『予算管理ハンドブック』所収、中央経済社、1986年、92頁。
- iv Brimson, J. A. and J. Antos, *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999, p.9.
- v *Ibid.*, p.18.
- vi 櫻井通晴『新版 間接費の管理』中央経済社、1998年、173-174頁。
- vii Kaplan and Cooper, *Cost & Effect*, p.303. (櫻井訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』381頁)。
- viii Bleeker, R. , “Key Features of Activity-Based Budgeting,” *Journal of Cost Management*, July-August, 2001, pp.9-10.
- ix Cooper, R. and R. Slagmulder, “Activity-Based Budgeting—Part1,” *Strategic Finance*, September, 2000, p.85.
- x Cooper, R. and R. S. Kaplan, “The Promise-and Peril-of Integrated Cost Systems,” *Harvard Business Review*, July/August 1998, p.112-114. (堀切直子訳「ABCとオペレーション・コントロールの統合システム」『DIAMONDハーバード・ビジネス』第24巻、第2号、1999年、119-122頁)。
- xi Cooper, R. and R. S. Kaplan (1992) , “Activity-Based System : Measuring the Cost of Resource Usage,” *Accounting Horizons*, September, p.3.
- xii *ibid.*, pp.1-3.
- xiii Cooper, R. and R. Slagmulder, “Activity-Based Budgeting—Part1,” pp.85-86.
- xiv Liu, L.Y.J., J. J. Robinson and J. Martin, “An Application of Activity-Based Budgeting : A UK Experience,” *Cost Management*, September / October, 2003, pp.32-33.
- xv Cooper, R. and R. S. Kaplan., “Profit Priorities from Activity-Based Costing”, *Harvard Business Review*, May-June, 1991, pp.131-133.
- xvi Cooper, R. and R. Slagmulder, “Activity-Based Budgeting—Part1,” p.86.
- xvii Kaplan and Cooper, *Cost & Effect*, pp.263-264. (櫻井訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』328-330頁)。
- xviii Cooper, R. and R. Slagmulder, “Activity-Based Budgeting—Part2,” *Strategic Finance*, October, 2000, p.26.
- xix Keys, D. E. and Anton van der Merwe, “The Case for RCA : Excess and Idle Capacity,” *Journal of Cost Management*, July/August, pp.29-31.
- xx *ibid.*, pp.31-32.
- xxi Cooper, R. and R. Slagmulder, “Activity-Based Budgeting—Part2,” pp.26-27.
- xxii Kaplan and Cooper, *Cost & Effect*, p.102. (櫻井訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』127頁)。
- xxiii *ibid.*, p.102. (上掲訳書、127頁)。
- xxiv *ibid.*, p.103. (上掲訳書、128頁)。
- xxv Liu, L.Y.J., J. J. Robinson and J. Martin, “An Application of Activity-Based Budgeting : A UK Experience,” pp.33-34.
- xxvi *ibid.*, p.35.

xxvii 櫻井通晴「ABC予算によるホワイトカラーの生産性向上」『企業会計』Vol.50 No.6、1998年 6月、10頁。

参考文献

【欧文文献】

- Bleeker, R. , “Key Features of Activity-Based Budgeting,” *Journal of Cost Management*, July-August, 2001.
- Brimson, J. A. and J. Antos, *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*, John Wiley& Sons, Inc., New York, 1999,
- Cooper, R. and R. S. Kaplan (1992), “Activity-Based System : Measuring the Cost of Resource Usage,” *Accounting Horizons*, September.
- Cooper, R. and R. S. Kaplan, “The Promise-and Peril-of Integrated Cost Systems,” *Harvard Business Review*, July/August 1998. (堀切直子訳「ABCとオペレーション・コントロールの統合システム」『DIAMONDハーバード・ビジネス』第24巻、第2号、1999年)。
- Cooper, R. and R. Slagmulder, “Activity-Based Budgeting—Part1,” *Strategic Finance*, September, 2000.
- Cooper, R. and R. Slagmulder, “Activity-Based Budgeting—Part2,” *Strategic Finance*, October, 2000.
- Kaplan, R. S. and R. Cooper, *Cost & Effect*, Harvard Business School Press, Boston, 1998,. (櫻井通晴訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社、1998年)。
- Keys, D. E. and Anton van der Merwe, “The Case for RCA : Excess and Idle Capacity, ” *Journal of Cost Management*, July/August.
- Liu, L.Y.J., J. J. Robinson and J. Martin, “An Application of Activity-Based Budgeting : A UK Experience,” *Cost Management*, September / October, 2003.
- Turney, P.B.B., “The State of 21st Century Cost Management,” *Journal of Cost Management* September/October, 2000

【和文文献】

- 伊藤嘉博「予算管理の拡張・充実」青木茂男『予算管理ハンドブック』所収、中央経済社、1986年。
- 櫻井通晴「ABC予算によるホワイトカラーの生産性向上」『企業会計』Vol.50 No.6、1998年 6月。
- 櫻井通晴『新版 間接費の管理』中央経済社、1998年。

〈オピニオン〉

テロが無くなるのはいつか — アメリカ西海岸駆け足旅行記 —

長岡大学教授 早 川 博 之

1. はじめに

8月3日から11日までアメリカ西海岸の、ロスアンゼルス、ラスベガス、グランドキャニオン、サンフランシスコ（ヨセミテ国立公園日帰り旅行を含む）の各地を駆け足で訪れた。2001年8月に東海岸のボストン、ワシントン、ニューヨークを訪れて以来、3年ぶりのアメリカ旅行である。

このわずか3年の間に世界は大きく変わった。2001年9月11日のあの事件以来、世界中が戦場になってしまった。

日本では新幹線の車内ゴミ箱が封鎖されているし、駅や空港など人が集まる場所では、警備の人が目立つ。イラク派遣の自衛隊員は、生命の危険を感じつつ毎日活動しているはずだし、その家族は、飛び交う情報に神経を尖らせているに違いない。アテネ・オリンピックでは、警備費の多さが話題となった。ロシアでは凄惨なテロが起きた。

アメリカは中でももっとも緊張感が高まっている地域の一つである。空港での荷物検査や身体検査は厳重で、正直うんざりするが、自分も戦場の中の一員だと考えれば納得もできる。しかし同時に、ポケットのなかの1セント銅貨にも反応する手持ち式の探知機とか、革靴にはほぼ例外なく反応するゲート式探知機の性能のすばらしさに感嘆しつつ、なぜこんなことになってしまったのか、いつまでこんなことを繰り返すのかと、旅行中ずーと疑問を持ち続けることになった。

グランドキャニオンやヨセミテの景観の雄大さに一時的に我を忘れても、次の空港チェックを、ブザーの音を聴くことなく通過するにはどうしたらいいかと、すぐにつまらないことが頭に浮かんだ。

「テロが無くなるとき」などあり得ないといった様相である。私自身も大変に悲観的である。しかし、テ

ロの原因がイスラムとキリスト教の対立などといってしまったら、二つの宗教を無くすることはできないから、われわれは救われない。また、何もしないまま翻弄されるだけでいいわけもない。

ここでは、旅行中のエピソードを交えつつ、もっと世界が平和で、より多くの人がいやな思いをすることなく旅行ができるようになるためには、何が必要かを考えてみることにした。

2. 旅行者のひとりごと

(1) 緊張感みなぎるアメリカでの生活とアメリカ人のお節介

アメリカは紛れもなく多民族国家である。80ヶ国以上の人たちが共存しているといわれている。異民族との共存には一層多くの緊張感が付きまとう。

例えば、狭いエレベーターで、いろいろな人種が乗り合わせ、肌が触れあうぐらいの混雑となると、正直少し気持ちが悪い。われわれはしよせん動物だから、同じ日本人どうしても、他人の手が自分に届く範囲内に自分がいることがわかると、緊張感がわく。したがって、他人が接近したときに不安感を持つかどうかは、皮膚の色ではなく、その人間を知っているかどうか、信頼して緊張感を少し緩めることができるかどうかにかかっているともいえる。

そこで問題となるのは、やはり民族や人種が違えば、理解や信頼感を持つのに時間がかかることである。われわれが異人種に不安感を持つのは、安心感を持つだけの理解に、日本人どうしよりは時間がかかり、また、時に理解ができないからであろう。

その上に、アメリカは猛烈な競争社会である。突然解雇といったリスクが高い上に、自分の競争相手や上司が、いきなりこれまで面識がなかった異民族の人ということも大いにありうる。一刻も気が抜けないとい

うのが実情である。

アメリカは貧富の差も激しい。格差の測り方には、ジニ係数とか5分位法^(註1)とか複数あるが、アメリカは先進工業国の中では格差が目立つ国である。したがって治安も良くない。われわれのように比較的治安のいい国の住人にとっては、ガイドからあれこれ注意を受けると、どことなく気が滅入ってくる。それほどもあるまいと思っても、忠告に従って安全重視のほうになる。ロスでは、ホテルの部屋の中のセーフティーボックスさえあまり信用しないようにといわれ困った。

いずれにしても、現地の人たちにはそれぞれに生活の知恵があり、旅行者ほどの緊張感はないかもしれないが、日常生活では気を使うことが多い社会に違いない。

しかし、この社会で努力し成功すれば、すばらしい生活が約束されている。貧富の差の激しい中で高所得者になると、平等社会での富者とは比べものにならない、恵まれた生活が約束されるはずである。

志のある人には大いに挑戦したくなる何かがあるし、機会の平等には大いに配慮がなされていて、チャンスは誰にでも与えられているといわれている。したがって、一生懸命に努力している人間からすると、そうでない人間に対して、何か一言いいたいくなるのも当然である。なぜ、このせつかくのチャンスを活かさないのかと。アメリカ人の多くには、アングロサクソンとプロテスタントの組み合わせがもたらした、勤勉・自由・法の尊重といった価値観からして、世界で一番正しいことを実践しているとの自負がある。アメリカ人のお節介はこのあたりが源泉だと思われる。

ラスベガスには市内を一望できる高いタワーを備えたホテルがあり、宿泊者以外でもその展望台には行ける。夕刻6時スタートの4時間の夜景観光ツアーに参加し、このタワーにも登った。七色に彩られた眼下の街並みを背景に、妻に写真を撮ってもらっていると、私のすぐ前でその様子を見ていた、中年のアメリカ人男性が、私に向かって「スマイル、スマイル」と大きな声で叫んだ。私が疲れて仏頂面していたらしい。大きな声で叫ぶから、周りの者も何事かと私を振り返る。思わず笑顔を作ることになった。

しかし、余計なことである。時差ボケの寝不足で疲れているのだから、そんな顔つきになっていたらしいが、疲れた顔をしているのも事実だから、そんな写真だってそれはそれで記念である。「ほっといてくれ」とういのが私の偽らざる気持ちだった。

「スマイル」と叫んだ男も決して悪気ではなく、い

やむしろ親切心からいってくれたのであろう。「東洋のどこからか高い金を払ってラスベガスくんだりまで来たのだから、楽しくやりなよ」と親切にいってくれたのだろう。アメリカ人の陽気な善意から出たことだろうが、いわれたほうは素直には受け取らないことだってあるということには気付いていない。

アメリカが世界中で嫌われる原因の一端が、こんなところにあるのではないだろうか。

(2) 人種偏見の源泉

今回訪れたロスアンゼルス、ラスベガス、サンフランシスコは、東側のボストン、ニューヨーク、ワシントンとはずいぶんと違った印象を受けた。レストランやホテルのカウンターでものを頼む場合にも、東部のときは自身の身構え方にも、大きな違いがあることに気付いた。

一番の違いは人種構成である。東部は白人と黒人の街という印象が強かったが、今回は、それに加えて、東洋人やヒスパニックの存在感も大きかった。東部では、白人達の表情にどこかとりすましたところがあり、東洋人の私には何か緊張感が付きまとった。ホテルやレストランでは、白人でないがゆえに不愉快な扱いを受けることも数度はあった。

あるレストランでの出来事。朝食のために当方が二人であることを告げて、テーブルを決めてもらおうとすると、高齢のウェイターが、胡散臭そうな顔をして、入り口に近接したどう見たって悪い席を指差した。奥のほうには、もうちょっと静かで落ち着きのありそうな席がいくつもあり、しかもどう見ても混雑している様子もない。そこで、こちらは無視して別のもっと奥のほうの席に、「May I ?」といって、勝手に座った。さすがにいけないとはいわなかったが、その後、えらく待たせるなど、ひどいサービスだった。その間に入ってきた白人の客達には、笑顔で奥のほうの席を与え、愛想を振りまいていた。

これに対して西側では、ヒスパニックに加え、中国、タイ、ベトナムといったアジア系の人たちの多さが目立つ。それだけに、東洋人である私には、どこかほっとした親しみを感じるが多かった。また、レストランやホテルの従業員も、多くがアジア系やヒスパニックで、不愉快な思いをすることもなかった。

私は自分の仕事上の体験からも、人間を皮膚の色で差別することは良くないと本気で思っているし、それなりにあまり意識することなく、差別しない対応がで

きる人間だと思っている。

しかし、私自身白人に対して、劣等感とまではいわないが、何か卑屈なものを持っているようにも思う。かつて一緒に仕事をした英・米・独・仏などの銀行仲間とは、うまくやったつもりではいるが、一緒にいると、どこかいつもよそいきの顔をして、立派な人間と思われるように、つい格好をつけている自分に気付いたりした。東部の都市を旅行したときのなんともいえない緊張感も、私のそんな気持ちの裏返しだったのかもしれない。

それに対して、アジアの人たちにはそういった緊張感が生まれない。もっと自然な対応ができる。彼らを見下して優越感がそうさせるというほど、こちらは思い上がってもいないから、やはり同じ色の肌からうまれる安心感のようなものなのだろう。少しは理解できている積りと受け止めるだけの、心の余裕みたいなものが、この安心感を生むのだと思う。

しかし、現実にはアジア系の人たちのほうが理解しやすく、相対的に緊張感を持つことが少なくなるというのが正しいかどうか、実はよくはわからない。皮膚の色、自分自身ろくな教徒ではないが、同じ仏教のルーツがあるといった思い込み、アジアモンスーン帯における文化的な共通性、背丈や体型の近似性など、「理解しやすい」との錯覚のためだけかもしれない。人種偏見の度合いは、実はこのような「錯覚の大きさ」で決まるのかも知れない。相互理解に人種・宗教・皮膚の色の違いといったことは大きな問題ではなく、何らかの体験を通して身についた、他人への思い込みが決定的要因となるようにも思う。

したがって、相手が誰であれ、違いを認め、理解し、どこまで譲る気持ちがあるかによって、言い換えればそれぞれ当事者の教養の高さによって、お互いの偏見の度合いも決まるのではないかと思う。しかし、真の教養を身に付けることはすこぶる難しいので、私自身も含めて世界の大多数の人たちは、偏見や差別を完全に抑え込むほどには、十分な教養を身に付けるまでにいたっていない。だからこそ、理解し合うための機会を飛躍的に増やすことが必要なのだと思う。

(3) アメリカは世界の教師と思っている

このような理解から、アメリカの特色の一つが見えてくる。アメリカ社会はたえず緊張感をはらんだ競争社会であり、また、多民族国家であるが故にたくさんの軋轢が生じている。このなかで生き抜いていくには

相当なエネルギーが要る。

しかし、そうして生まれたエネルギーが、外部世界に向かってあふれ出し、グローバル化の源泉になる。建国の精神や信条^(注2)ともあいまって、理想に走りやすい。競争に参加しないものは敗者であり、敗者は惨めである。敗者にならないためのエネルギーは、他国や異民族に対するお節介りにもなる。おそらく一人ひとりのアメリカ人は、牧師や教師だとまでは思い上がってはいないであろうが、うまくいっていない人たちや自分たちの価値観と合わないと思う人たちを見ると、黙っておられない性分がある。それがアメリカという国の行動規範になっていると思われる。一番露骨にそれを出しているのが、「ネオコン」といわれる人たちの行動規範ではないだろうか。

われわれ外国人からすると、頼もしい兄貴分に思えることも多い反面、口うるさい上司のようにもなり、付き合っていく上でわずらわしいし、煙たい存在になる。アメリカが、世界各地であれだけ嫌われていても、警察官の役割をやめようとしなかったり、他国にあれこれ注文を出すのは、本質的にアメリカ社会の中に、あるいは厳密に言うところ、アメリカの信条に同化した人たちには、そのようなDNAが組み込まれているからだろうと思われる。

この緊張感から一筋の安らぎを求めて、同じ民族が集まる空間ができる。それが、かつての日本人街であり、中国人街、イタリア人街、韓国人街につながる。そこは、見知らぬ人とはいえ、同じ肌合いでなにか共通性を持ち、理解がしやすいと思込むことのできる人たちの集まりであり、それがいつしかオアシスとなる。

アメリカでは成功者の証として、お金持ちは、民族的な結びつきではなくて、富という共通点で結びついた街を作る。豪邸が立ち並ぶビバリーヒルズはそんな街であり、アメリカの信条を信じ努力した模範だと誇る、勝者や金持ちのオアシスなのである。しかし、世界中に同じようなオアシスをたくさん作ろうとしても、それは難しい。

(4) アメリカで成功することの意味

ロスやシスコには、かつてはそれなりの「日本人街」があったが、今は名前を残すのみで、実態的にはほとんどなにも存在しない。アメリカに28年も住んでいる日本人ガイドの一人の説明によれば、アメリカにおける日本人社会を根底から変化させたのは、第二次世界大戦中の日本人収容だったとのことである。

それまでは、他のアジア系と同じく特定の場所に集まって生活していた人も多かったが、収容という事実でいろいろなことが変化した。特に、群れをなして生活して目立っていると、とんでもないことが起きるということを体験したからだという。それ以降は、日本人の多くは一人の市民として、アメリカ社会に溶け込んでいく道を選んだとのことである。これも同化の一種である。

両親ともいわゆる日本人で日本語も話せるが、子供は日本語ができないという例が非常に多くなっているとのこと。理由は簡単である。日本語は必要ではないし、あまり役立たないからである。中国人のように、強大な街を形成しておれば、英語など話せなくても、中国人街をベースにいくらでも生きていける。しかし、日本人街がなくなった以上、日本語で物事が処理できる場所や機会は非常に少なくなった。友達も英語を話すものが大半となれば、両親がよほど厳しく日本語教育をしないと、子供は学ばない。

サフランシスコ市内に、日本語教育を大幅に採り入れたコースを持つ学校が、実験的に数校設けられたが、そのコースを選んでいる生徒の半数は、日本人ではないそうである。

日本人としてのアイデンティティーの根幹は日本語だと思うから、日本語を話せないジャパニーズアメリカンが増えていると聞かされると、どこか寂しさを感じるが、反面、日本人の血を引く若者が、アメリカ社会の奥深く浸透していくことでもあり、喜ぶべきことなのかもしれない。経済的だけではなく政治的にも存在感を高め、日系の知事や上院議員や大臣ができたりすることは、それはそれとしてすばらしいことだともいえる。

アメリカでの成功者（富を得た人たち）による、寄付や基金活動による社会貢献はすごい。毎年億ドル単位で寄付をしている人もいる。アメリカでの成功の証は、社会貢献にあるともいえる。

しかし、これも冷めた見方をすれば、アメリカでの貧富の差は、一握りの人たちによるそうでない人たちの搾取の結果だとなる。新入社員の年俸と社長の年俸を比べると、オーナー社長でもない限り、日本では倍率はせいぜい数十倍の単位であろう。しかし、アメリカでは数百倍となる。それほど違うのかといわれても検証のしようがないが、最近は欧米でトップの高給批判がよく出ることからも、やはり疑問なしとせずといったところである。こういう人たちの社会貢献活動

は、後ろめたさの裏返しだとの解釈である。

いずれにしても、ジャパニーズアメリカンは、「日本人街」をやめて、より深くアメリカ社会に浸透していくのであろう。その中から、従来の弱肉強食の競争原理だけではなく、何か東洋的な柔和さをもった成功者が続出し、少しでも日本人をルーツに持つ人たちが、アメリカ社会の変質に一層の貢献をしてくれることを期待したい。

(5)「お節介」と「頑固」のぶつかり合い

観光シーズンにサンフランシスコのケーブルカーに乗るには、行列を作って待つという辛抱強さを求められる。フィッシャーマンズワーフで、安くもないが、あまりうまくもなく、ボリュームだけはやたらと多い夕食を早めに済まし、ホテルに帰るためにケーブルカーを利用することにした。乗り場に行くとき長い行列があり、最後尾の中年のアメリカ人と思われるカップルの奥さんのほうに、ケーブルカー待ちの行列であることを確認して、われわれも並んだ。数分もしないうちに、われわれの左側に5-8人程度の一団が来て、並んでいるようなそうでないような状況が出現した。すると、われわれの直前のカップルの夫のほうが、われわれは並んでいるから、ケーブルカーに乗るのなら、列の最後尾に並びなさいと注意した。そうすると、左側の一団のなかのドイツ人家族（夫婦と15-18歳ぐらいの娘二人）の夫が、いやわれわれも並んでいたのに、いまさら列の最後尾に行く積りはないと反論した。そうするとアメリカ人の夫は、「並んでいたとは思わない、自分達のすぐ後ろはジャパニーズカップル（われわれのこと）であり、その後ろに行くべきだ」と反論したが、ドイツ人はぜんぜん譲ろうとはしない。しかし、「そんなにいうなら、お前の家族はわれわれの前に行けばいい」といった。アメリカ人の夫は、それじゃーといって前に行き、妻にも前に来るようにと促したが、彼女は拒み、ドイツ人一家の後ろに並んだままだった。

一部始終を見ていた私は、どうでもいいや、それで待ち時間が10-20分も早くなるわけでもないしと傍観した。

そのうちに、注意したアメリカ人カップル（このカップルにも同じ年頃の娘と息子が一緒だった）は行列から離れ、しばらく近くのベンチに腰掛けていたが、やがて、どこか別の方面に歩いていった。

アメリカ人家族の夫が、ルールを乱したと思われる

ドイツ人家族に注意する気持ちになるのはわかる。私が列の最後尾かと確認して並んだのだから、本来、ドイツ人一家が、われわれとアメリカ人家族の中に割り込むことはおかしい。アメリカ人の正義感からは、当然にわれわれの後ろに並べという意見になる。それに対して、ドイツ人の夫は「並んでいた」というだけで、君達の前からここにいたとの反論もしない。アメリカ人の夫は当初われわれのこともかばって、われわれの後ろに並べといていたが、ドイツ人が、それならお前だけは前にいってもいいという、見方によればわれわれを馬鹿にした妥協案に乗ってしまった。アメリカ人の夫がそれを拒否して、あくまでわれわれの後ろと主張し続けてくれたら、それなりに評価できるし、私もここで日米連合を結成して、ドイツと戦う必要があっただろうが、自分だけさっさと前に行ってしまった。アメリカの正義もその程度かもしれない。

本当はもっと早くからやり取りの中に私も割って入り、アメリカ人の夫に加担すべきだったであろうが、ドイツ人一家は少しはなれたところに、われわれより前にいたようにも感じたし、正直どうでもいいと思ったので、結局傍観者になってしまった。

アメリカ人一家が行列を離脱した理由は分からなかったが、特に妻が、本当にいやそうな顔をして夫同士のやり取りを見ていたので、いたたまれない気分になり、ケーブルカーをあきらめたのであろう。しかし気になったのは、アメリカ人家族の夫が、自分の権利を主張し、ルール遵守の忠告をし、そのなかで、われわれの権利も守ろうとしたのに、われわれが傍観したために失望したのではないかということだった。

この些細な出来事が、アメリカを取り巻く世界情勢をよく反映していると面白くなった。アメリカ人家族の夫は、やはりルールを守らないと判断したドイツ人家族には、どうしても一言いいかけたのであろう。それをアメリカ人のお節介と考えるかどうかは別として、世界に向かっていつも正義を説く姿勢が出ている。しかし、このアメリカ人の正義感とそれに基づく行動が、いつも受け入れられるとは決まっていない。ドイツ人家族は多少妥協もしたが、世界には理屈抜きで妥協を一切しない人たちもいる。アメリカ人もわれわれを最後まで擁護する気はなかった。頑張っていたのに、おまえは傍観したから見放したぞということだったかもしれない。かといって、大したことでないのに、すぐにアメリカに同調ともいえない。アメリカとの付き合い方も難しい。

テロと戦うことは、アメリカを守ることでもあるが、世界の民主主義を守り、正義を説く行為でもあるというのが、今回のイラク侵攻であろう。これに対して、傍観者も多数出ているし、理由もなくあるいは理由を述べることもなく、妥協しない人たちもたくさんいる。アメリカにしてみれば、ドイツやフランスが参加しないのは、まことにけしからんということになるが、私が傍観したのと同じで、いつもアメリカの正義に付き合っただけかもしれないという本音もある。

東洋の特色としては、このあたりは相当に弾力的ではないかと思う。主義主張はあるものの、それほどむきになることはないと考えれば、適度に妥協する。正義をかざしてとことん争うということはしない。そうでない人たちからすると、無原則でいい加減ということになるが、案外、アジア、特に東洋の人間は柔軟に行動してきたようにも思う。

過去20年ぐらいの東南・東アジア地域の目覚ましい発展の背後には、このような現実的柔軟性が大きな役割を果たしているように思えて仕方がない。

ちょうど一時間待って、ようやくケーブルカーに乗ることになった。一連のやり取りがあった後、ドイツ人一家の下の子が、しきりに私の方を見るようになった。ケーブルカーの中でも近くに席があったので、私の目を覗き込むようなしぐさを数度はした。何か気になっていたのかもしれない。話しかけてやろうかと思ったが、私のほうから、この家族の長女に愛嬌を振りまくこともないと考えたし、何を話していいかもわからなかった。私は知らぬ振りをおしとおした。ドイツのどの地方から来たのかといった程度の質問はできたが、なぜかそんな気分にもなれなかった。

(6) アメリカ人の肥満

一説によると、アメリカ人の8割が肥満ないしそれに準ずる状況にあるとのこと。ロスからラスベガスへの飛行機の隣の席に、かなり太った若者が乗ってきた。座席を分ける腕掛けを上にあげないと座れない。申しわけなさそうに私に断って腕掛けをあげてようやく座れた。しかし、シートベルトの長さが足りないくらいのお腹である。両サイドを目いっぱい伸ばしてようやくベルトが締められた。

話好きの青年（32歳といていた）で、ボストンにいるガールフレンドに会いに行くのだが、予約していた直行便に乗り遅れたので、ラスベガス経由で行くことになったとのこと。現在は警備保障会社で働いてい

るが、かつてユニバーサルスタジオで働いていて、旅行者の誘導係りをしていたので、「こちらへどうぞ」とか、「右に曲ってください」といった片言の日本語も話すとのこと。東洋的なものに関心があり、現在日本語を勉強中だとのこと、教材用テープを聴いていた。

私は、アメリカのレストランでアメリカ料理を食べると、とにかく量が多く、いつも困惑しているはらいせもあり、君が太っているのは、食事の量が多すぎるからだと言った。

彼はそれを認めつつも、自分が太った理由は「間食」にあるといった。食事を自宅でするかぎり、レストランのようなばかげた量は作らないし、自分は自分なりに節制している、しかし、間食についついチップスなどの駄菓子類を口に、コーラなどを飲んでしまうとのこと。それがよくないと分かっている、緊張感を和らげたり、テレビをみながらちょっとした口さみしさに手が出てしまうとのこと。それなら、そんなものは自宅においておかなければいいのではないかと私が指摘すると、それはそれで空腹になったらどうしようという不安感があり、つい買い備えてしまうとのことだった。

私も、現在ホテルで週3泊している。夕食は当然に外食となるが、食事の量が足りずに空腹感を感じたらどうしようと不安になることもある。だから多少その気持ちも分かる。彼は現実に厳しい仕事をしているので、自宅にいるときは思い切りのんびりしたいとのこと。間食は、リラックスする最上の手段の一つであるといった。

競争の激しいアメリカ社会での緊張感と過食とが無関係とはいえないようである。甘さも塩辛さもどちらもきつい駄菓子や飲み物が氾濫している背景には、つかの間の癒しを求める多数の人たちの存在があるのかもしれないと思った。だとすれば、少し肩の力を抜いて、他人へのちょっかいもほどほどにして、ゆっくり走れないのかと思ったりもする。

ラスベガスで飛行機を降りて出口のほうに行く間、前を歩いている人たちをあらためて観察したら、「コニシキ」スタイルの男女がなんと多いことか。改めてアメリカの肥満の深刻さを認識した。

いずれ日本に行きたいといった隣の「太っちょ」との別れ際に、私の自宅の電話番号を書いた名刺を渡して、日本にきたら電話でもしなさい、どこか案内ぐらいしてあげられるかもしれないからという、大変

に感激してくれた。そこで私は条件を付けた。「日本のレストランなどは、アメリカと比べる、どこも小ぶりだから、かなりスリムになっていないと大に困るよ。日本に来る前にもっと減量しなさい」と半分冗談をいったら、ぜひそうすると真顔でいっていた。

ただし、アメリカ社会のリーダーたちの多くは、極端な肥満はいないというのが私の印象でもあったし、現地にいる友人に聞いてもそうだった。アメリカ社会での成功者は、肥満にならないだけの自制心も持ち合わせた人たちである。そこで政治的指導者には、自らの肥満回避に加えて、もう少し穏やかな社会の構築にも努力をして、より多くのアメリカ人が、過食を控えることができるような環境作りもしてもらいたいものだと思う。

3. いつになったら平和がくるのか

(1) 陰湿な戦争の時代に

20世紀は、国民国家が四つに組んだ本格的戦争の時代だった。二度の世界大戦のばからしさ、中でも核兵器の登場で、戦争が人類の破滅に繋がる危機に直面し、われわれは戦争が国家間の問題解決手段には適さないことを学んだ。社会主義の崩壊で東西冷戦が終結し、われわれは戦争の脅威からも解放されるチャンスを得たと思えたが、現実はそのほど甘くもなかった。

テロという姿かたちが見えにくい、新種の戦争が本格的に始まった。国民国家による戦争終結に数世紀かかったとすれば、テロという新種の戦争の愚かさにくみくみにも、数世紀かかるのだろうか。

テロは、部外者からすると、まことに理不尽な戦争である。何のかかわりもない市民が無差別に命を失うというやりきれなさは、言葉で表現しようもない。自爆テロが多いので、仕掛ける方もまさに命がけである。どうして、人間はこんな死に方や殺し方ができるのだろうか。

自爆攻撃の元祖の一員である日本の「カミカゼ」も、今にして思えばやるせなく、こんなことを考えた者を呪いたくなるが、まだしもの救いは、その目標が主として戦争相手の軍艦だったということだろう。一般市民を無差別に攻撃したのではなかったことにほっとする。

結局、人は何らかの形で戦争をしていないと気がすまない存在なのだろうか。人間もまぎれもなく動物だから、闘争本能を持っている。人類の歴史を数百万年とすると、この長い年月受け継がれてきた闘争本能の

DNAは、百年二百年といった短い歳月では、とても修正できないということであろうか。

仮にそうだととしても、なぜより陰湿な性格の戦争になってきたのであろうか。戦争は不可避と考える前に、このあたりの原因をもう少し冷静に考えてみる価値はある。

(2) テロの原因その1—貧富の差と民主主義不在

テロという現代の戦争は、結局、イスラム原理主義^(注3) ないしそれに近い過激な思想を持つ集団と、人種・宗教とは無関係の政治的支配層との戦いである。政治的支配層には、アメリカのような先進工業国の政府や国民もあるし、ロシア、サウジ、パキスタン、ネパール、インドネシア、フィリピンといった、まだ全体として豊かとはいえない国の政府やその支持基盤の人たちも対象となる。当然に、こういった支配層に加担している国や国民も同様に対象となる。テロのすべてがイスラム過激派の人たちにより引き起こされているとはいわないが、なぜ、彼らが目立つのか。

イスラム対キリスト教といった宗教対立だけでは説明がつかない。イスラムにも穏健な考えもあるし、キリスト教にも過激な手段をとるものもある。後者の例としては、北アイルランドでの武装闘争が思い浮かぶ。われわれ東洋人からすると、似たような人種でもカソリックとプロテスタントという違いだけで、この文明の時代になぜあそこまで冷酷な行動がとれるのか、やはり理解を超える。前者でも、イラクの例を見れば、イスラムが無垢のイスラムを無差別に殺している。職を求めて行列を作っていた貧しいイスラム教徒が、無差別に殺されている。ロシアでは多数の子供が殺された。理由がどんなであれ、宗教の違いだけで人間はあそこまで冷酷になれるものであろうか。

私は、テロの根本原因は、貧富の差への不満と不満を表現する機会が与えられていない、民主主義不在にあると考える^(注4)。

イスラムの人たちのなかで過激派が目立つのは、一

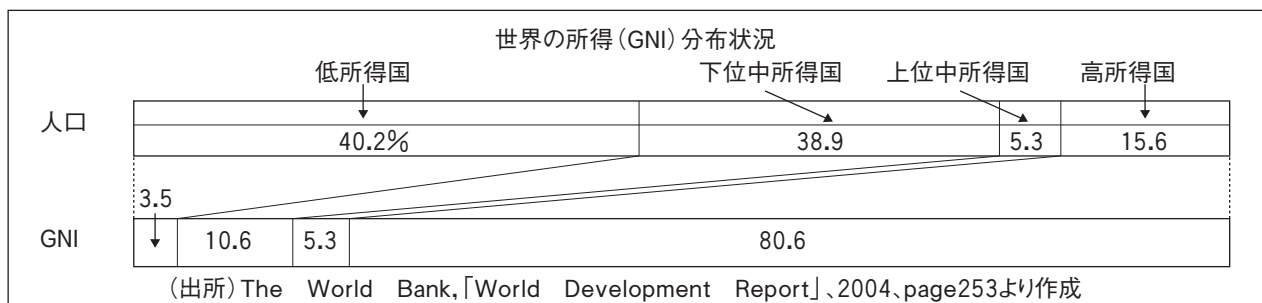
般的に、イスラム諸国では貧富の差が大きく、そのうえにまともな選挙制度が整っている国は非常に少ないからだと思う。貧しい人たちは、制度を変えたくても政権を替える手段がない。あっても自分たちのためにならないと考えられる者しか選ばれない。石油などの数少ない資源が生み出す富は、一部の人たちに集中している。テロは決して許されるものではないとはいえ、貧しさから抜け出す道もなく、不満を表現する方法もなければ、あるいはあっても無視されていると思えば、過激な手段に走るのは当たり前である。闘争心は誰にでもある。

アメリカが、今回のイラク介入の根拠の一つとして、中東全体での民主化の推進を掲げているのは正しい。手段が適切だったかどうかは別として、狙いは間違っていない。貧しければ貧しいなりに意見が言えて、少しは変化しているし、自分たちのことも考えてもらっているとの実感があれば、人はそれほど過激になるものではない。いくら貧しくても、皆同じように貧しければ、それほどの不満は生まれない。貧富の差を縮小するには民主主義が不可欠である。

しかし現実には、一人当たりの平均年間所得が低い国ほど、その中で貧富の差が大きい傾向にある。平均所得水準が低い国の貧しい階層になると、本当に悲劇である。同じ国民で近くにとんでもない金持ちがいれば、普通の人なら腹がたつし、何とかしたいと考える。しかし、選挙権もないとなると、どういう手段があるのだろうか。

「南北格差」に代表される世界の貧富の差を正確に数字で示すことは難しいが、一つの指標として、世界銀行の統計に基づいて、2002年の国や一部地域ごとの人口一人当たりの平均GNI（国民総所得。かつてのGNPに当たる概念）で測ってみよう。

これらの国や地域を、低所得国（735米ドル以下）、下位中所得国（736－2,935ドル）、上位中所得国（2,936－9,075ドル）、高所得国（9,076ドル以上）に分類して、その分布状況を示すと次の図のようになる。



世界の総人口約62億人のうち、高所得国に属するのはわずかに15.6%に過ぎないが、この少数の人たちが年間のGNI（約32兆ドル）のなんと80.6%を占めている。

低所得国グループ全体の一人当たり平均GNIは、430ドルに過ぎないのに対して、高所得国では26,310ドルと、なんと61倍もの格差となっている。一人当たり平均430ドルだから、当然これよりも所得が少ない人たちが多数いることになる。したがって、大まかに、世界では一日1ドル以下の所得しかない人が12億人、一日2ドル以下の所得の人が24億人程度もいるといわれている。

発展途上国では、一般的に物価水準が低いといわれているので、日本における430ドルと、たとえばアフリカ諸国での430ドルとは、ずいぶんと実質価値が違おうとしても、その格差が60倍から6倍に縮小ということにはならない。OECDが使用しているPPP（購買力平価）で計算し直しても、低所得国の総GNIシェアは、3.5%が10.9%、一人当たり平均値で430ドルが、2,040ドルに増加するに過ぎない。高所得国のシェアは80.6%が56.6%に低下するものの、一人当たり所得は27,590ドルで、依然として、13倍以上の開きがある。

さらに、医療保険、教育制度、上下水道、老齢年金といった社会的なインフラは、所得水準の低い国ほど未整備だから、貧しい国の貧しい階層に生まれると、本当に大変である。

先進工業国の中でもアメリカは、例外的に貧富の差が激しいが、2003年の所得実態調査で、二人家族の場合で年収が12,015ドル（年間130万円くらい）以下を貧困層とすると、これが3,590万人で、人口の12.5%もいる。また、民間の医療保険に入らず、65歳以上の高齢者向け公的医療保険（メディケア）や低所得者向け公的医療保険（メディケイド）にも加入できない人が、4,500万人で人口の15.6%もいるとのことである^{（注5）}。

マイケル・ムーア監督の話題作「華氏911」では、イラクに派遣されている若者の多くが、失業率の高い地域の貧しい階層出身者だという。そして、映画の最後のほうでは、貧しい階層があるからこそ、現在の体制が維持されているのだという趣旨の話が出てくる。

イラクが重要というなら自分の息子をすぐに軍隊に入れて現地に送りなさいと、申込書をムーア監督から渡されて困惑する議員の姿と、イラクで息子を失った貧しい地域出身の母親が、ホワイトハウスを見て、よ

うやく自分の怒りをぶつける相手が見つかったと泣き崩れるシーンとが重なり合って、アメリカという国の光と影が脳裏から消えない。

（3）テロの原因その2—体制の維持と指導者の自己保身

テロにもいろいろなものがあり、私にはテロ一般について、その原因を語るほどの知識もない。しかし、長年、世界での出来事への関心を寄せてきた人間の一人として、感ずるまを述べてみたい。

現在の主要なテロは、アメリカ、あるいはキリスト教文明対イスラム原理主義との戦いといわれている。しかし、宗教的な理由だけで人間はここまで冷酷になれるのだろうかという疑問は、依然として消えない。ハンティングトンの指摘を待つまでもなく、宗教が人間個人や社会のあり方に大きな影響を与えていることは理解できるが、一つの宗教でも多様な解釈や行動規範がある。しかも、その多様性は情報化社会では相当多くの人間に瞬時に伝わる。いろいろな見方や行動がありうると思えば、過激な行動の前に、踏みとどまって一呼吸する時間もできるはずである。まして、「信仰は一人ひとりの心の中の問題」であるとの、私なりの宗教観からすれば、それを「政治化」して、テロに走ったり、国家の名前でテロを抑えるための暴力を振るうには、それを超えた何かもっとどろどろした理由があるはずと考えてしまう。

アメリカは特殊な国で、いまや民族とか宗教で一体感を醸成しているのではなく、自由、平等、民主主義、市民権、差別をしないこと、法の支配といった「信条」が接着剤となっている。この価値観への忠誠、その具体的な形として、星条旗への忠誠が一体感の源泉である。西欧や日本を含めた東洋の多くの国の国民意識とはかなり違う。

アメリカは、「信条原理主義」の国である。イスラム原理主義も、数あるイスラム教義の中で、もっとも厳密な解釈をとる一派から派生したものであろう。したがって、われわれが現在直面しているテロは、アメリカの信条の根幹をなす過激な理想主義の「プロテスタント原理主義」とイスラム至上主義の「イスラム原理主義」との対立だともいえる。

しかし、その背後では次のようなこともあると報じられている。アフガニスタンを支配したタリバン誕生の場所は、パキスタンにある内戦を逃れて出てきたアフガン難民のキャンプである。過激な思想教育が行われていることを知りつつ、なぜ、多くの子供が原理主

義者の学校に行ったかといえば、そこに行けば食事が出たからである。学校に行けば空腹が満たせたからである。

タリバンとオサマ・ビン・ラディン率いる一派が同じだとは思わないが、若者を自爆テロに駆り立てるだけの意思を植えつけるための教育が、どこかで行われているはずだし、冷静に考えれば、そこに子供たちを送り込むのは、食べさせるためというのが大きな要因になっているに違いない。

アフリカの多くの内戦でも、子供の兵士が目立つ。なぜ、兵士になるかといえば、食べるためである。中には教義に殉じる人もいるだろうが、それが多数派だとはどうしても思えない。人間が殺し合うことなく平和に生きる道が多数あることを知ることは、今の時代なら容易である。それでもテロがなくなるのは、皮肉にも生きるため、食べるために過激な思想教育を受け入れるからであろう。

ロシアのチェチェンをめぐる対立は、ロシアの支配から逃れたいとする政治闘争ではあるが、独立したいとのチェチェン人の意図の裏には、貧しい人たちのロシア統治への絶望と、長年の抑圧の歴史への反発と怨念があると思われる。宗教や人種を超えてそれなりの豊かさなり、富の平等が実現していれば、人はそこまで冷酷になることはないと考ええる。

他方、アメリカでも、「華氏911」で登場するだけではなく、いろいろなマスメディアを通じて、ブッシュ家やブッシュ政権の中核と石油産業とのかかわり、あるいは戦争で金儲けできる業界との結びつきが指摘されている。

ブッシュ大統領が、いくらなんでも、それだけの理由で若者をイラクに送る決断をしたとは思わないが、共和党政権による現在の体制を維持することが主要な目的だとすると、そのためにできることは何でもするということになる。貧しく大学にも行けない若者に、高い技術が習得できるという甘い誘いで、軍隊入隊を勧誘することになる。民主主義を守るとの正義は、後からつけた大義名分だといわれても、反論できない部分があることも事実であろう。

イスラム過激派の指導者にも、イスラム固有の文化を守るとの大義名分はあるが、それを守る方法は他にもあることは分かっているはず。しかし、アメリカが自分たちの財産である石油を収奪しているとか、イスラム聖地が異教徒に犯されているとの過激な言動で、指導者としての地位を保全しているとの側面がぜんぜ

んないのだろうか。また、国内外に貧しい若者がいる限り、テロリスト補充には困らないし、若者の怒りがアメリカに向けられている限り、批判や不満の矛先が自分たちや自分たちを守る体制に向けられることもないはずである。彼らが過激派を密かに援助しているということは本当にはないのだろうか。イスラム指導者側からの動きが緩慢なのは、こんなところに理由があるのではないかと疑いたくなる。

アメリカ対イスラムのテロ戦争の根本原因は、パレスチナ問題にあるともいわれている。パレスチナ問題が大きな影を落としていることは事実であろうが、ハマスの一部に代表されるパレスチナ過激派の行動も、イスラエル政府の強硬姿勢も、結局何も解決していない。イスラム教徒でもユダヤ教徒でもない私が、「何でそこまでやるの」とつぶやいてみても、何の足しにもならないが、ここで妥協をしてくれないから、アメリカも巻き込まれ、テロが起き、それにわれわれも巻き添えを食って、空港ではいやな思いもするとなると、何とかありませんかといいたくなる。しかし、ここにも妥協したくない人たちがいることも事実である。

中東にも、パレスチナにも、チェチェンにも、そして、アフリカにも、大義名分などどうでもよく、貧しいが平穏に暮らしたいと思っている無数の大衆がいるはずである。この人たちの真意が政治にまったく反映されないような体制があることが、一番の問題であろう。貧しい若者がいやな学校や軍隊に行かなくてもいいように、富の配分にもう少し工夫ができる体制、いやならいやといえる体制の構築に向けて、双方で少しでも動くということが、テロをなくする唯一の方法だろうと思うが、それが絶望的に難しいというところに現在の悩みがある。

4. 結びに代えて

—世界全体を対象とした包括的な格差縮小政策の実行と若者のためのピースポート作戦の拡充を—

ラスベガスで、スロットマシンなどのギャンブルを楽しむたくさんの人たちを見たあと、ホテルの部屋でテレビを見れば、大統領選挙戦もからんで、いろいろな議論がされていたし、イラクでまた死者がでたというニュースもあった。カジノの平和な風景と高邁な議論とイラクでの若者の死という、現実の矛盾した姿を見るに、いろいろと複雑な思いが駆け巡った。

結局、不条理がまかり通る世界に向かって、「正義」

や「規範」を説くアメリカの存在は必要である。しかしやり方いかんでは、わずらわしく疎ましい。反発もまねく。しかも、正義や規範を説くアメリカ、特にそのとき政権を担う人たちにも胡散臭さは付きまとい、信頼されないこともある。

反発する方にも問題は大きいである。アメリカやキリスト教を問題にする前に、自分たちの正義で国内をもっとちゃんとせよということになる。

そして、二つの「原理主義」がもつれ合い、その狭間に若者たちが翻弄され、利用され、多くの命が失われているというのが現実である。このもつれた状況を打開するのに、双方が「正義」を追求するだけではもうどうにもならない。

社会の根底にある「貧富」の問題にもっと光を当て、大げさにいえば、人類全体の社会構造改革の追求といった理想を掲げた包括的なアプローチが、10-20年かけて、世界的な規模で議論・実行される必要がある。それが大変な難問であることは事実だが、それ以外に現状を打破する有効な手段が見当たらない。

その手始めとして、双方がリーダーを変えて出直すというプロセスはありうる。

アメリカには、選挙という手段があるから、最終的にどうするかを決めるのは国民である。イスラムの方には選挙もないし、過激派指導者の居場所さえ分からないから大変だが、イスラム諸国の首脳が本気でこのプロセスを保障することで実現できないのだろうか。イスラム内部でこれだけの犠牲者が出ているのだから、アメリカをやっつけるという考えからではなく、まず自分たちの同胞の犠牲をなくするという観点から、本気で動けないのであろうか。それとも、戦争やテロの繰り返しこそ、現実の専制体制や権威主義体制維持の要と、本気で考えているのだろうか。私には、イスラム諸国の指導者たちの長年にわたる無気力が気になる。それとも、動けないあるいは動かないだけの理由があるのだろうか。

ハンティングトンは、前掲書の最後で、アメリカの今後には3つの選択肢があり、どれを選ぶかを決めるのはアメリカ国民だといっている。第一は、アメリカの世界化である。一言でいえば、アメリカが世界の多様性を受け入れ、アメリカ自身が変化していくことである。当然にアメリカのアイデンティティーも変化していく。第二は、帝国主義である。アメリカの価値観や信条に従い、世界を変えていくことである。第三は、ナショナリズムである。アメリカがプロテスタントの

精神を基礎とした、キリスト教的な社会体制へ回帰することである^(注6)。

われわれからすると、第一の道が望ましいようにも思えるが、それがアメリカのアイデンティティー危機に結びつき、アメリカが混乱することにもまずい。かといって、帝国主義の生き方で、アメリカのこれ以上の押し付けにはうんざりだし、また、アメリカが世界に背を向けるような孤立主義になると、世界に散在する「ならず者体制」があればたらどうするか、といった懸念も湧き上がる。

だが、今のやり方ではどう見ても平和の訪れにはつながらない。指導者が「信条」やら「教義」やらと、大義名分を振りかざしても、国民の大半がついていく必要もないだけの経済的基盤ができれば、体制は必ず変わる。

世界の貧困と富の偏在の問題は人類の長年の課題である。ODAなどの政府開発援助や世界銀行やIMFを中心にした構造調整策など、それなりの対策が行われてきた。それにもかかわらず、格差は目だって縮小ということにはなっていない。しかも、構造調整策が一番必要な国々が素通りされている。

イラクに兵士を送っている国の総コストだけでも、年間何十兆円になる。これだけの費用を、たとえば、世界中の貧しい若者たちを、ピースボートのような船に乘せ、世界を回遊しながら、相互の友情を育むとともに、世界には多様な価値観があり、お互いにそれを尊重し、他人の信仰や価値観の領域には踏み込まないことが、平和共存の基本だということを身をもって体験できるプログラムに使ったら、毎年何万人もの若者を10-20年の単位で教育できるはずである。過激な思想を植えつける学校が多数ある以上、それに対抗した手段を考えるべきである。これを武力で抑えるなどということは不可能である。

そうして、不満を反映できるような政治体制の構築を彼らの手を借りながら進める、あるいは進めざるを得ない環境を作っていくことが、遠回りのようで、平和の確立に一番の近道のように思うが、どうであろうか。こういう体制ができれば、富の格差の問題にも解決の見通しができてくるはずである。

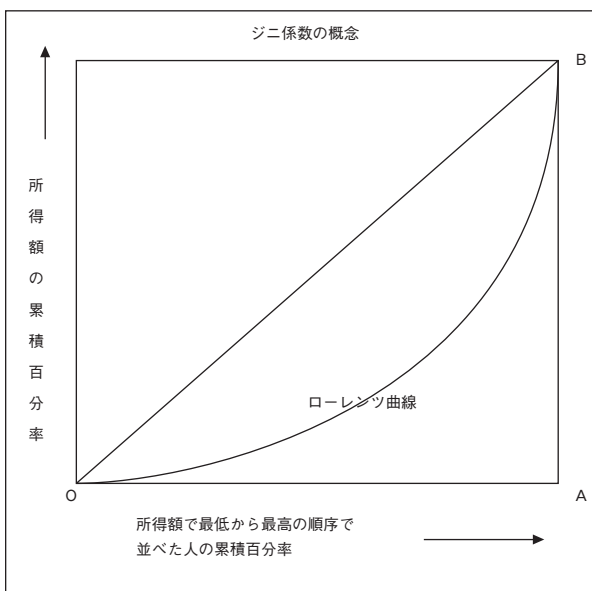
ここでさらに、世界から貧困をなくすにはどうしたらいいかといった大問題を論ずる余裕はないが、学問の世界や世界銀行やIMFでも、貧困対策としてより総合的な視点に立って、政治的安定とか、基礎教育の重要性（中身ではなく子供を学校に行かせること自体

の促進)や医療対策、女性の地位向上策、幼児死亡率の改善、上下水道の完備といった、生存のための基礎的条件の充実が重要だということへの理解が、従来と比べると格段に進んでいる(注7)。

世界にならず者集団がある以上、大国アメリカの武力がまったく不要とは思わないが、適切な力の行使と並行して、貧困対策を含めたより包括的な和解案も作り、そのうえですべての当事者が交渉のテーブルにつくということができないものだろうか。

マスコミも、ネオコンやブッシュ政権批判、テロ事件報道といった華やかな部分だけではなく、地道なしかしより重要なこういった基本問題をもっと頻繁に報道し、世界をあげて、富の不平等分配問題とその解決に努力している状況を詳しく報道してほしい。何年かかるか分からないが、私は、それらの努力がやがてテロ撲滅に繋がると確信している。

(注1) ジニ係数の概念と五分位法



○所得配分が完全平等なら0、完全不平等(一人の人が全所得を独占)なら1となる係数。45度線とローレンツ曲線で囲まれた面積の2倍が正方形の総面積に占める割合が係数となる。完全平等なら、所得配分を示す曲線(ローレンツ曲線)はO-Bの45度線に、完全不平等ならO-A-Bとなる。

○通常は、完全平等も不平等でもないから、O-Bの曲線となる。不平等率が高いほど、ローレンツ曲線の曲がり具合が大きくなる。40を越えるとなると不平等が目立つことになるといわれている。日本やヨーロッパでは所得再配分後(社会保障などを考慮したあとの数字で)の係数で30台半ばである。世界銀行の世界開発報告2003年号によれば、アメリカは、

1997年で40.8となっている。

(図の出所) 橋本俊詔、「日本の経済格差」、岩波新書、1998、6-7頁の解説をもとに作成。

また、5分位法とは、国民を所得の低い方から高い方に順に並べ、最初の20%の人口で、国全体の総所得の何%を、次の20%が何%、上位20%(上位10%とか5%で見るということもする)が、何%かといった比較をする。世界銀行の「世界開発報告」2003年号によれば、主要国のlowest10%とhighest10%のシェアは次のようになっている。

調査年	日本 (1993)	アメリカ (1997)	ドイツ (1994)	イギリス (1995)	フランス (1995)
lowest	4.8	1.8	3.3	2.3	2.8
highest	21.7	30.5	23.7	27.7	25.1

(注2) サミュエル・ハンティングトン著、鈴木主税訳、「分断されるアメリカ」、集英社、2004。ここで著者は、次のように述べている。アメリカはアングロサクソンとプロテスタントの精神が土台となって、自由、平等、民主主義、市民権、差別をしないこと、法の支配といった「信条」が基本となって成立した国であるが、その後、多民族国家への発展、特に、ヒスパニック系の大量移民により、今やアメリカのアイデンティティーからは、人種とか宗教色はなくなり、「信条」の部分のみが残っている。それがアイデンティティー危機をもたらしている。しかし、信条だけで国家の一体性が保たれることはないから、この信条を作り出した背後にあった、アングロサクソンとプロテスタント色というのは今でも生きているはずだし、アメリカでは広い意味でのキリスト教精神が回復しつつあるといっている。

(注3) 大塚和夫、「イスラーム主義とは何か」、岩波新書、2004年によれば、イスラム原理主義といった十羽一からの表現は真実を正しく伝えていないとのことであるが、ここでは、通常使われているはずの、「多様なイスラム教の教義のなかで、もっとも過激な行動規範を説く考え方」という意味で、「イスラム原理主義」という言葉を使った。

(注4) 例えば、ジョン・L・エスホズィート著、塩尻和子・杉山香織訳、「グローバル・テロリズムとイスラーム」、明石書店、2004年(第4章、179-242頁)、には次のような趣旨の解説もある。

イスラム教と民主主義は両立しないとの見解も多いが、イスラムにも多様性があり、現に、いろいろ新しい解釈やそれを基にした行動規範を実践しようとしている指導者も出ている。例えばイランのハタミ大統領などがそれである。しかし、そこで考えられている民

主義は、西欧民主主義の無批判な導入でもない。

(注5) アメリカ商務省調査。日経朝刊2004年8月28日号より引用。

(注6) ハンティングトン前掲書 500—506頁

(注7) World Bank、「World Development Report」

2004年では、2015年を目処に、1日1ドル以下の所得しかない人たちの大幅削減、初等教育を完遂する率を100%とする、学校に行く女性の比率を男と同等にする、幼児死亡率の半減、エイズ対策、飲み水の確保といった、基礎的ニーズの達成を目指し、各国が努力するとしている。

また、日本国際経済学会も2003年の第62回全国大会では、「国際的な富および所得分配の不平等」というテーマで、これまでになく包括的で真剣な議論がなされた（「大会報告」2004年8月）。

センターコラム

■勝つ大学

就職支援室長

栃倉 一彦

大学全入時代に突入して、地方大学の入学者確保がますます困難になっています。定員を確保できない状況が続いて、経営が成り立たない大学が現実に出てきています。もとより大学という世界に身を置く者として、各大学が真剣に学生確保に取り組んでいることは痛いほど理解できます。しかし、外部の一般人の目にどう映っているかと考えると、いささか心許ない気がします。はっきり言って、綺麗事の改革が並んでいて、これはと言う特色が見えてこないのです。どの大学でも「国際化」「情報化」「特色あるカリキュラム」「少人数教育」「就職第一」と、似たような取り組みが紹介されます。これでは、従来の大学間の序列をひっくり返して、地方の小規模校が入学者を回復することなど容易ではありません。

世間が注目する思い切った発想、取り組みが必要ですが、立派なことを考えようと思うと難しい。しかし、他大学が好まない、場合によっては嫌うような施策を狙えば、きっといろいろな案が出てくるのではないのでしょうか。他産業の例ですが24時間365日営業のコンビニ、危険を伴う警備会社、不自由な人相手の社会福祉事業には特別な技術革新はありませんが、人のやりたがらない隙間を狙った業種として急成長しています。いくつか提案したいと思います。

1. 営業のプロを育てる唯一・最高の大学

各大学とも、入り口（入学者）の確保には、まず出口（就職）が大事とばかりに就職指導に力を入れています。折からの景気の回復を追い風に、求人数は増加しておりますが、期待したほど内定率は上がっていないというのが実状ではないのでしょうか。これには、巷間で言われているように、企業は求人数を増やしたが、厳選採用に徹してなかなか決めてくれない、一方、学生側にも、特に職種にこだわる者がいて、その内定が遅れているという事情があります。

本学に来ている新潟県内企業からの求人件数約400

社のうち5割が営業職を求めており、他の職種を圧倒しています。加えて似たような職種として、大手スーパー等の販売職がかなりあります。文系の募集では、応募者の大学を指定する企業はほとんどありませんから、他の大学でも同じ状況と言うことでしょうか。ところが、どうしても営業、販売職は嫌だと言う学生がある程度いるのです。企業サイドが求めている職種と学生が求める職種にミスマッチがあるのです。

製造部門は外注化、国外生産することもできます。事務作業はコンピュータ化、アウトソーシング、派遣社員で賄う企業も多くなりました。しかし、世の中に営業職のない企業は、特殊な例を除けばまずありません。下請け企業や小さい企業では社長自らが営業をしています。いくら素晴らしい製品やサービスを開発しても、それを売り込んでくれる営業マン（ウーマンも含むと読み替えてください）がいなければ収益をあげられません。営業こそ収益の源泉と言っても過言ではありません。

企業のトップ、役員には営業経験者が最も多いでしょう。高度成長の時代には、労務対策に強い社員、バブルの頃は財務畑の社員がもてはやされたこともあります。しかし、いつの時代にも強いのは、技術者と営業マンです。これもまた当然のことです。良い製品あるいはサービスを作り、生み出すこと、その製品あるいはサービスを売り込むことは企業の最優先の仕事であり、それを担当する者が出世するのは当然です。

これだけ重要な役割で、昇進に有利な営業職ですが、必ずしも学生に人気のある職種ではないようです。営業と言っても、大企業でブランド力の高い商品、サービスを売り込むのは比較的楽でしょう。売るのが威張っているかも知れません。しかし、知名度のない中小企業の製品、サービスを売るのは苦労します。うさんくさい目で蔑まれるかも知れません。自分が好きでなくても、相手に合わせて話題を選ばなければならない。休日に接待ゴルフもしなければならない。お客に無理難題を押しつけられることもあるでしょう。飛び込み営業もしなければならないでしょう。かくて営業職、特に中小企業の営業職にマイナスのイメージが付きま

といがちです。歴史的に「士農工商」という商業を最下位に置く日本人の職業意識が営業を嫌い、不得手にしているという人もいます。まして、農業県である新潟県出身者には苦手な分野かも知れません。

ここで敢えて私は、本学が営業のプロを育てる唯一・最高の大学として実践的な営業マン養成コース、さらには全学生に営業についての教育を行うことを提案します。これこそ長岡大学の基本理念「ビジネスを発展させる能力と人間力を鍛える大学」の前段を具現する教育です。

そこでは、第一に、営業・セールスのマイナスのイメージを払拭し、その重要性、意義を認識させなければなりません。

セールスは社交的で、人付き合いのうまい人だけがする仕事ではなく、基本さえ押さえていれば、自分の個性が生かして、誰もがやりがいを感じられる仕事である。

セールスは自分の都合で売らねばならない肩身の狭い仕事ではなく、お客の困っていること、問題解決を図ることで役に立てる誇りの持てる仕事である。

その上で、営業の技法、マナー、提案プレゼンテーション、マーケティング等の実践的訓練を行う必要があります。

このような教育訓練を受け、営業力を付ければ、就職は万全です。余るほどある営業職求人先に自分を売り込むのが最初の営業活動です。売り込めなかったら卒業資格はありません。

2. 学友会、部活、自主活動、アルバイトに単位を

就職選考の際に、企業が学生に求める能力として「コミュニケーション能力」が最上位に挙げられます。企業内でも、対外的にもコミュニケーションなしで成り立つ仕事はありません。そのため学友会、部活、アルバイトで訓練された学生が歓迎されるのです。

ところが学生の中には、まったく周囲との交流がなく、何を聞いても反応のない者が少なからずいます。これではどうして自己PRや志望動機が的確に伝えられるでしょう。

こういった学生にはデバートの訓練以前に、まず団体活動に参加させ、他者との関わりの中でコミュニケーションの重要性、必要性を体得させる必要があります。

学友会、部活あるいは自主活動を授業として指導し、単位を認定しましょう。実習科目として毎週1限、通年2単位で4年間合計8単位取れるようにする。複数の学生の参加を条件に広範な活動を対象にしましょう。

アルバイトを一定の要件に基づき、また報告書の提出を義務づけて、インターンシップとして単位認定しましょう。目的をもってアルバイトをすれば学ぶところはたくさんあります。

これは基本理念の後段「人間力を鍛える大学」を具現する教育です。

3. 施設の活用と卒業生の品質保証

いずれの大学でも施設はかなり余裕を持って作られています。従って普段でも空き教室があり、さらに夏休み、冬休み、春休みと言った長期休業期間中には、教室はほとんど利用されません。一方、製造業あるいは最近ではスーパーストアなどでは、夜間も施設を活用しています。償却費の負担の重い設備を抱えた企業では特に稼働率のアップが重要です。

大学でも大規模施設の有効活用を検討する必要があります。

ある専門学校では、医療事務の資格試験対策講座を運営していたが、大手の専門学校が進出してきたら、受講生が激減し存亡の危機に瀕した。悩んだ末、教室はがらがらなのだから、資格試験に合格しなかった修了生には、無料で何度でも受講してよい、資格を取るまで面倒を見ますと宣伝したところ生徒数（有料の）が回復したそうです。

大学でも卒業生の品質保証をするために、例えば、コンピュータや英語の能力が不足して困っている卒業生には、いつでも大学の該当授業を無料で受講し、施設を利用することも認めてもいいのではないのでしょうか。

地域にない資格試験の講座が多数あります。首都圏の学校と提携し、本学学生に限らず広く受講生を募集して、夜間に本学教室で開講してはいかがでしょう。公務員講座や資格取得講座を引き受けてもらっても良いでしょう。

企業等では、担当者に経営管理、マーケティング、原価管理、税務会計等を学ばせるためにわざわざ東京に派遣しますが、長期休業期間中に本学教室で本学スタッフが集中講義できないのでしょうか。

高校生あるいは市民向け公開講座を、長期休業期間中に集中して開講できないのでしょうか。

4. 学費は下がらないか

最後は学費の問題です。品質で差別化できなければ価格で勝負するしかないのが経済の原則でしょう。1998年版の本誌で、学費の価格弾力性の問題について取り上げました。学費の高低は、入学者の増減につながらないと言うのが多くの人の見方だと思われるのですが、私は、学費が高額品で値段の増減の影響を受けやすい点及び大学が多くなって代替がきく商品であるところから、どちらかと言えば価格弾力性が高い、つまり、学費を下げることによって需要を増加することができるという考えです。

参入規制の厳しい業界ですから、競争原理は働きにくいとは言え、このデフレの時代に学費の高止まりは合点がいきません。年間の納付金では、大学と専門学校で大差ないと思われそうですが、方や2年間、方や4年間では総額で倍の開きがあり保護者の負担感には相当の違いがあるのではないかと思います。

学費の値下げは検討すべき課題だと思われそうですが、値下げがまずければ、あまねく行き渡る奨学金あるいは家計の収入金額が2,000万円以下の入学者には、入学金の免除等という方法もあります。いずれにしても初年度納入金を100万円未満にしなければインパクトはありません。

〈最後に〉

1998年版の本誌では、学費の価格弾力性は認めつつ、最後の結論は学費の値下げではなく「差別化」の提案でした。大学を取り巻く環境はさらに厳しくなっています。差別化を真剣に議論するとともに、学費も聖域でないことを認識すべき時期に来ていると思います。

余談ですが、営業職を養成する大学、学校をインターネットで検索したのですが、全く見つかりませんでした。代わりに「原案帳」なるホームページの掲示板に、ちょっと寂しい書き込みがありました。もう少し積極的な援護射撃が欲しかったのですが見あたりませんでしたので、これを引用して筆を置きたいと思います。

「2001.10.26－6・恨み言。

あ～あ、なんで大学で「法律」なんかに行ってしまったんだろ。

そりゃ、日常生活ぐらいでは役に立つけれど、それを飯の種にして生きていけるようなこと、何にも身についてないもん。

こんなこと書いたら、亡き恩師に申し訳ないのだろうか。

先生には、飯の種にならなくても、法律にまつわる「ものの見方、考え方」が、生きていく糧になる、ということを教わった、という点ではとても感謝している。

きっと、他の先生に学んでも、(その先生がもしもそのことについて深い造詣を持っていたとしても)私はそのことに気づかなかったに違いない。

でも、残念ながら、「法律」では食っていけない…こんなことだから、大学の「専門」がバカにされるのよ。

出身学部だの専攻だの、肩書きのお飾りでしかない人が多いでしょ？

少なくとも、一般企業のサラリーマンの大半は。

大学での専門を生かして仕事している人、どのくらいいるのかしら？

けっきょく大半のサラリーマンが「営業」にまわされるのだったら、「営業学部」とか「営業専門学校」とか、作っちゃえばいいのに。

きっと、流行るよ。」

(下線は筆者)

研究会報告

第38回 研究会

テーマ

「ベンチャー企業から見た長岡と東京の違い」～なぜ長岡に工場を建てたのか～

株式会社フォトニクス常勤監査役

柳田一千一 氏

原：柳田さんはフォトニクスというベンチャー企業の会社の経営をやっておられます。柳田さんとはつきあいは長いのですが、実はよくよく考えてみると、あまり柳田さんのことを知らないのです。異業種交流とかでのおつきあいなんです、歳も知らないし、どこ出身か知らない、専門が何かも知らないのです。ただ、話しが面白いので集まってわいわい騒いでいた柳田さんは長岡にフォトニクスの工場を建てられたのですが、一番お願いしたかったのは長岡と大田区とを比べて経営者としてどう違うかというところが知りたくて、あとは自由にご自身がどうやってベンチャー企業を立ち上げたらいいのか、起業家精神についてなどお願いします。自己紹介からお願いします。

柳田：本日はどうぞよろしくお願いします。

座ったままで失礼致します。確かに原さんとは永いお付き合いなのですが、仕事とは関係のないお付き合いだったものですから、お互い仕事の内容は充分理解していませんでした。まず最初に私自身の簡単な略歴となぜ事業を始めたか、第二にどのような事情で現在のフォトニクスと事業合同をしたのかの流れを簡単に説明します。その後にも私も委員をしている長岡商工会議所の「長岡地域、地場産業振興アクションプラン」についてお話を進め、同時に東京大田区の産業活性化の活動についても触れます。大田区では水上飛行機を飛ばそうというプロジェクトが動いています。東大阪ではよくテレビ宣伝にも出る衛星打ち上げプロジェクトが動いており、これに対抗する形で水上飛行機を考えています。これについても触れてみます。

長岡のアクションプラン委員会では長岡の特徴を表現する言葉として「ぐるっとまわって30分圏」と言うのが有ります。30分であらゆる工場、事業所を全部まわれるくらい集中、集積しているよという意味です。私と長岡との関係は永いお付き合いですが、自社の工場を開設したのはつい2、3年前です。それまでは異

業種交流関連の講演に何回か来させていただいており、その意味では古いお付き合いでしたが、実は長岡を知っているつもりで本当の企業実態を知りませんでした。今回、商工会議所のアクションプランに参加して初めて分かりました。

私自身何を知らなかったのか、同時に何が地場産業の問題点なのか、また長岡としてどれだけ長岡の工業、産業の情報を外部の人たちに分かり易く伝えてきたのか、意外に情報の発信が出来ていないことなどに気付いたのです。後ほどこの点にも触れてみたいと思います。同時に、情報の交流の観点から企業者ネットワークの構築や企業間コラボレーションについて、異業種交流会の火付け役となった横浜ベンチャービジネスクラブの活動を例にお話してみたいと思います。

本日お配りした資料について簡単にご説明しておきます。「21世紀の起業、投融資、育成、再生研究会」については後でご説明します。「流通プロジェクト21」ですが、中小ベンチャーにとってオンリーワン戦略も重要ではあるがそれ以上に売る力が最も重要な問題である、販売力ということです。そのために流通プロジェクト21と言う集まりをつくり、販売のプロやサポートする人達を中心に、中小ベンチャー向けの販売支援の仕組みができないだろうかという試みを始めたのがこの研究会です。もうひとつ「営業支援隊」という資料がありますが、元通産省出身で現在内閣官房にいる方も同じ考えでNPOの営業支援隊を始められました。日本のものづくりを復活させようと強い意志を持ってオンリーワン技術より中小企業は売る力が重要であると「営業支援隊」という仕組みを作り始めているのです。

ものを作り、販売していく中小ベンチャーが最も困っているのは資金調達における金融システムがきちんと機能していないことです。企業家が創業、起業し次の成長プロセスの段階で資金に行き詰まるケースが多くあり、次にマネジメントの失敗で行き詰まる、販売で行き詰まる、このような問題を流通プロジェクト21や営業支援隊のような活動を通して問題解決をして行けないだろうかと考えています。もうひとつの資料は科学技術者フォーラムの資料で九州大学産学連携センターの谷川副センター長が書かれたものです。地域や地方の開放が必要な時代の中でまだ色濃く残る閉鎖性については文章の最後の方に出てきますのでご参考に

してください。

さて、最初に戻り話を始めたいと思います。私は昭和22年生まれです。横浜で生まれて横浜市立鶴見工業高等学校の電子科を卒業しました。ちょうど電子というものが注目されて電気通信科から電子科に替わった一期生です。卒業後すぐに通信関係の中小企業に入り、入社後は研究室に配属されました。業界の急速な電子化に対応するため新規の事業を開拓しようという社長の命のもとに三名で研究室が開設されたのです。私は中学2年の時、父親が事業に失敗したため大学進学を諦めて早く社会に出て稼がなければならない状況から工業高校を選び電子分野を選んだのですが、それは後で考えるとここが人生の岐路だったと思っています。あの頃同じ工業高校でも化学分野に行っていたら多分起業していなかったと思いますし、大きな組織に埋没して生活を送っていたかもしれません。まったく別の仕事をしていたかもしれません。大きな岐路というのはどこかにあり、その選択によって人生が大きく変わってしまいます。人生も事業も同じで常に選択肢がありその選択如何では大きく変化するわけですが、何が正しく、何が間違いかはその時には判りません、選択した道を信じ最大の努力と創意工夫を重ねて行くこと、必要ときには大胆なくらいの決断を持って変革することが良い結果を生み出す方法だと信じております。

研究室に配属後は新しい事業をつくりだそうという命のもとに始まった研究室ですから自由に、また勝手気まま好きなように仕事をさせてくれました。これが20代の前半です。なんでもできるような気持ちになって他部署のメンバーと四人で独立しようと考え22歳の時に独立したのですが、仕事をとる方法を知らなかったのです。当時の独立というのは「のれんわけ制度」があり、ある年齢までいって仕事を覚えてから「のれんわけ」を許されるパターンですね。脱サラという言葉もなかった時代です。組織からでるといのは脱藩であり、裏切り行為です。まして自分たちが技術屋としてお付き合いのあった取引先に営業に行くと言うことは許されない行為であり、取引先の方からも「君のような若僧が独立したとは何ごとだ、何をしにきたんだ」と全く相手にされず、これでおわりです。これを何回か言われると営業に行くことが怖くて行けなくなる、結局三ヶ月目に独立したメンバーで話し合い、もう一度サラリーマンに戻ろうと言うことで、独立の夢は消え去ったのです。今のベンチャーのスタートはもっと違ったパターンがあるわけですが、当時は完全な

裏切り行為で脱藩です。それから幾つかの変遷はあるのですが、日本テクトロンという会社を個人創業しました。最初はお金も信用も仕事のルートも何もないわけですから、技術屋のときに経験があり資金のかからないプリント基盤の設計を事業にしました。その後成長する過程で設計だけの事業ではなく物づくりを事業の基盤にしようと電子機器の試作組み立事業を下請け的な形で展開し、次に開発型の企業体質を持つように開発部門を設置、最終的には事業を成長性のある先端分野に集中させ、液晶ディスプレイの試験検査装置メーカーに転換を行い現在に至っております。その成長プロセスの中で新たな事業を次々と展開し電子事業分野のなかでの業態変化を行い、かつ企業の体質を変革させてきたがゆえに長期にわたる成長を続けてこれたのだと思っています。

現在私はフォトニクスの役員ですが、フォトニクスは超精密センサーの開発・製造・販売のメーカーです。4年前にフォトニクスは株式の上場をする直前でした、日本テクトロンとフォトニクスの事業合同をして一緒に公開をしようとの話がありましたが、株式公開直前期だったため合併はできなく事業の中身だけに移したというかたちでの事業合同と言う方法を選択しました。株式公開した市場はナスダックでしたが現在は大阪のヘラクレス市場となっております。ここまでは私が起業し現在に至るまでの話でしたが、ここで長岡にフォトニクスが工場を出したいきさつについて触れてみたいと思います。

たまたま公開したあとに事業を拡大する必要がある、事業の買収を模索しておりました。北海製缶という会社がございます。缶ビールのマークにクローバーのマークがついているのが北海製缶の製品です。日本の缶ビールの缶は北海製缶、東洋製缶、大和製缶という三社が地域をテリトリー分けし、寡占化した市場を持っています。夏が暑いと缶メーカーは需要が増えるのですが、気候や季節によって大きな需要変動がありますが、この需要変動による売上の変動を平準化するため別の業界の事業をやろうということで北海製缶の場合はエレクトロニクス分野に進出し、プリント基盤の製造をかなり以前から大規模に始めていました。北海製缶の製品であるビール缶は深しぼり技術を使って製造されます。丸く抜いた板状もしくはペレット状の材料に絞りの技術を使い製造していくのです。絞る技術は大変難しく、高速で大量に製造する高度な技術を他の分野に展開しようとは始まっていったのが、深しぼり

により製造される電池の金属ケースです。エレクトロニクス業界でもありそこに供給する大量生産品の位置付けで、リチウムイオン電池、携帯電話用の電池、ニッカド電池などの金属ケース事業に進出したのです。新規事業として内在する技術の延長線にあったのが深しほり技術の応用展開事業だったわけですが、しかし多角化したり新たな分野に出ては見たもののその収益性や投資効率に限界があったり、全体の事業規模との比較においてあまりにも事業規模が小さすぎたりといった問題を抱え込む結果となり、そこにエレクトロニクス業界の不況が追い討ちをかけ、本業回帰へと会社全体の事業方針が転換され、一部事業部門の売却へと展開して行きました。たまたま私どもにその情報が入り、新事業として買収交渉に入りました。その事業部門は群馬に工場があったのですが、たまたま縁があって長岡に移転する事になったのです。

長岡になぜ来たのかその利点を言いますと、一つは長岡技術科学大学です。長岡技大には工業系の現場に近い技術と一緒に開発したり改良したりと相談に乗ってもらえる工科大学です。実は長岡技大とフォトリソは既に共同研究を何度も行っており、また私どものCTO（技術の役員）は長岡技大の卒業生で一期は教鞭も取っていた時代があり、その後独立しフォトリソの役員になった経緯があります。そういった意味で長岡との接点がありました。私自身は以前から長岡商工会議所とのお付き合いがあり長岡の地場産業、先端産業との接点がありました。事業買収した北海製缶の工場は群馬にありましたので本来であればその近くに移転するのが一番楽だったのですがあえて長岡にきました。長岡にきたことによって物流が少し悪くなったという問題が発生しましたが、さほど大きな問題ではありませんでした。これが長岡に進出し、工場を出した経緯です。

さて、次に長岡と大田区の比較についてですが、私が日本テクニクスを経営していたのは横浜の鶴見区です。大田区とは川崎、鶴見とつながる地域であらゆる加工品の依頼先がありました。たとえば、特殊機械加工、機械加工といっても板金や金属加工、エンジニアリング・プラスチックの加工など様々です。このような外注加工を試作であろうが量産であろうが全てこの一定地域の中で揃ってしまいます。このような強みを生み出してきたのがこの地域の歴史でもありました。しかし、長く続く不況の影響で最近では仕事が減り、強い所と弱い所、仕事をとれる所と取れてない所の間

で大きな格差が生れており、弱いところは事業の閉鎖に追い込まれ、閉鎖したあとは次々とマンションに変わり、新たな住人に工場の音がうるさいということで逆に追い出されるという現象まで起こっています。

時代的に見てやむをえないことだと思いながらも大田区の新たな産業活性化に仲間たちと取り組んでいます。先ほど述べました大田区で水上飛行機を飛ばそうという話しですが、なぜ水上飛行機なのか？ひとつは大田区の加工技術を使えば難しくない、エンジンは買ってくればいいということです。同時に大田区の産業の火を消さないよう有志が集まってNPOを作り、元氣の出るプロジェクトとして活動しています。そのNPOでは理化学研究所との提携で5年前から新しい技術の導入やそれによる商品化などに取り組んでいます。また東京工業大学との産学連携もあります。今回水上飛行機を飛ばそうという案は東京大学の航空工学の第一人者である鈴木先生の案です。無人で飛ばす自律航行型の飛行機を考え、大田区には羽田空港があり周辺は海であり、多摩川がある、滑走路はつくれないが水上飛行機ならどこからでも飛びたてると考えたのです。しかし河川は建設省の管轄でさわれない、海は漁業権があってさわれないのです。ウォーターフロントから水上飛行機を飛ばせばいろんな用途が開け産業の活性化にもつながると考えたのですが、一切できないので水上飛行機は諦めました。そこで水上飛行機ではないがGPSで地形を取り込み、カメラで画像を取りこんで処理しながら安全に飛行できる自律航行型飛行機、ラジコン飛行機を大きくした無人の飛行機をつくらうと今始めています。そのような大きなテーマを上げることによって萎えてしまった企業家精神を再度鼓舞しようとチャレンジしているわけです。これがあまりにも大掛かりなテーマであったりすれば時間もお金もかけられないが、少なくとも部品の製作レベルだったら何らかの形で参加できると思うんです。ウォーターフロントから水上飛行機を飛ばそうとしたわけですが、それはいろんな規制の問題をクリアできなくて終わってしまいましたが、大きな夢やテーマは崩さずに次へのチャレンジです。来年の愛知万博でこの飛行機を飛ばす計画が決まりました。NPOのメンバーは諦めずにやっております。

ここで長岡に戻ってみたいと思います。長岡商工会議所のアクションプランは長岡技大も参加していますし、県もアドバイザーとして入っています。地場産業の活性化の基本は企業家が自らの力で立ち上がりまし

ようというのがこのアクションプランの一番のポイントだと思います。3月から始まって9月に提言書を出すかたちになっています。この中で議論をしていくうちにわかってきたことは、私は15年位前から長岡のことは知っているつもりでいたのです。ところがアクションプランのように体系的に情報を分解して、何ができて何ができないのか、また共通のテーマを作り地域の特性をアピールしよう、地場産業の活性化する仕組み作りを、という議論に入り、長岡の企業の分類や能力についての調査とそれを元にした分析の中で、実は長岡にはすごい先端企業や高度な特殊技術を持った会社はかなり存在していることが分かったのです。またそれら先端企業群を支える加工技術の部分でも高度な加工企業群が存在しています。たとえば鋳物は全国的に大きな工場集積地がなくなってきたのですが、長岡にはそのような集積があり、大型の鋳物（大型の工作機械のベース等）の仕事は長岡に集中し始めているのです。ところが、一番の問題点は長岡から情報発信がされてなく、あくまで受身であるとの議論が出てきました。長い付き合いで私は長岡のことを知っているつもりだったのですが、そのような観点から考えてみると全然知らなかった。欲しいと思う企業情報や内在する技術の情報をどこで手に入るのか、またどのような情報アクセスにより手に入るのか全く手段がないことに気付いたのです。ものづくりの特徴として、大田区は昔から一品物、試作物でも頼めば何とかしてくれるというイメージがありました。単純に切削する、加工するだけでなくもっと複雑な形、最終の形まで仕上げてくれます。そしてそれら特徴ある企業群の特性や工程を良く知る地元に着した中小商社が情報を含めて仲介する役割を演じていました。このことが単なるイメージだけでなく、現実化を伴っていったのです。

川崎から多摩川上流沿いにエレクトロニクスのメカのカの東芝、NEC、富士通、キャノンなど大手企業が立地しており、それら企業が必要とする試作・加工物が大田区の城南地区、京浜地区に発注されて技術も高度化し、成長発展したという歴史があります。量産品の加工は地方の工場に移転しても付加価値の高い試作品は大手メーカーの新製品開発が活発なうちは城南地区、京浜地区に流れ、十分な仕事としてありました。しかし現在は、その城南地区、京浜地区ですら長期の不況には勝てなくなってきたという事も現実的問題として抱えております。

長岡の場合企業城下町的な色彩があり、長岡の工作

機械メーカーとの強い連携のなかで受発注の関係が成り立ち地場産業が成長してきました。かたや大学と組んで新しいタイプの研究開発型のベンチャーや高度な加工業が存在しています。これらの情報が長岡、新潟県、この地域だけではなく広く情報発信されているかという情報発信がされていないのです。外から見ていて長岡に何を頼んだらいいのかわからないのです。先ほどの話のように大田区は試作も含めて一品料理でもやってくれる、一本のネジから製品まで何でも対応できる幅広い柔軟なイメージがあり、どのレベルや段階でも発注できる安心感とそれらの情報を商売としてもちまわる仲介者がいるわけです。その歴史の中で大田区は発展してきました。ところが長岡はぐるっとまわって30分圏という共通の合い言葉ですが、その狭いエリアに大手の工作機械メーカーが存在し、その企業群ととの間の受発注の関係で成立しているのですが、工作機械が悪くなると全部が悪くなるという現象が起こっています。もうひとつは、長岡の加工工場に部品加工を頼むと価格が高い、競争が激しい他の地域に発注したほうが安いという話を聞きました。加工賃が高いと仕事は来ないわけで、新潟県内だけでなく県外へ出て加工賃の競争の激しい地域の顧客相手に他流試合をしている企業もあります、やはりそれなりに工夫を重ねてコストに対応しており経営もしっかりしている足腰が強い企業もありました。

不況が長引く現在では親会社が下請け加工業者のために仕事量を確保していく責任は持てないし経営の面倒も見ることには出来ない、生活保障もできないというのが今の現状です。今、中国特需と言われ液晶など急速に忙しくなっている分野もあります。特需の加工が長岡にも流れ込んできて人手が足りないところもあります。一時的な特需で安心していたらあっという間に特需はなくなり、また元に戻るわけです。一時的特需で潤ってもここで本質的な体質改善に取り組まなければ次は無いのが現実です。これは長岡だけではなく産業の集積している地域のどこにとっても同じことだと思います。大田区では黙っていても試作レベルであればある程度高く買ってくれた、そのような時代は二度と来ないというのが現状です。加工そのものがかなり高度化し職人芸的な人に頼る部分が減ってきたという要因もあります。たとえばスライド面を手で触ってミクロ単位の加工ができる職人さんがいます。しかし、コンピュータ、制御装置を使ってカバーするとそこそこ機械加工して最後は職人が仕上げたほうがはるかに

コストが安いのです。そうすると職人芸的なものは必要なくなって来るわけです。

そしてそのような職人芸の仕事も減りますが、やはりどこかでは必要なのです。大手企業のケースですが、特殊な加工や生産技術で専門家といわれるマイスターがいなくなりマイスター制度を取り入れ次代の人材を養成しなければ物づくりに支障が出始めたのも特筆すべき点でしょう。ほとんどのプロセスは自動化されたが、キーとなる加工や、調整などで特殊な能力を持つ職人芸の技能者はやはり必要であり、彼らが定年を迎え始めて問題が浮かび上がってきたようです。

今まで大手の企業の試作部門として存立していた大田区のような地域に変わるような所はないのです。日本のものづくりを根本から考え直し、残すべきものは残していかなければいけないと私は思っています。長岡においても鋳物業界の復活は他の地域の鋳物業者が撤退して行く中で生き残り、大型鋳造工場の集積地域になってきた、大型鋳物で高精度な物はやはり日本で無いと出来ないのも現実で、中国ではまだ出来ない、どうしても大型鋳物が必要な顧客はいるのですから、結局はどこかで復活してくると思います。

別の視点から見ると、先ほどの科学技術者フォーラムの資料、九州大学産学連携センター長の谷川先生が書かれたものですが、非常に示唆する部分があります。ひとつはアメリカに長く生活し、開放的な環境の中での大学の産学連携活動を推進する中で気付かれた問題が、九州の大学に戻り同様の推進をするに当たり、あまりの考え方の違いや閉鎖性についてリアルに書いてあります。日本が抱える問題は変化することに対して時間がかかり、硬直化している問題です。ダイナミックに動いている中国や台湾、ハイテク分野ではアメリカのシリコンバレーの企業群や大学の知や人材との連携で大きく変貌し発展をしていっている点です。日本は今変革しなければならない、パラダイムシフトが必要なときでしょう。アジアにおけるハイテク分野のダイナミックなマネジメントの変革の仕組みを産業界全体が真剣に考えなければならない時だと思えます。またそのような中での地域における変革をどうするかという問題についても谷川先生は書いておりますのでご参考にしてください。

従来と違ったものでどうやって変革していくか、我々ものづくりは狩猟型ではできない、農耕型で土着して工場を造り、設備投資をして経営していかなければならないのです。私どもの関連会社SPC（長岡工場）

ではプレスのような大きな機械を並べて深絞り加工を行う、この場合顧客のところに機械ごと移動し、仕事が終わったらまた次の顧客のところに移動して事業をすることは不可能であり完全に土着型です。最近、新しいビジネスモデルとして注目されているのが、東京の都心部でよく見かけるランチ販売車によるフランチャイズ飲食事業です。これはストック型からフロー型へ変わってきたという見方もされています。店舗や工場を抱えていると明日は九州へ飛んで、あさっては中国へ飛んで必要なものを供給していくことはできないわけです。このビジネスモデルでは、アジアフードなど特徴を出したランチメニューをもち、セントラルキッチンで生産したランチを移動販売車に搭載しお客のいるビジネス街を移動販売するのです。いつでも顧客がいるところに移動可能なわけで、従来の飲食ビジネスのモデルではテナントビルに入居、内装、外装に投資し、厨房等の設備投資をして、メニューを考え経営をしていくストック型、土着型です。そのテナントビルの人の出入りが悪いと商売にならないのです。また中華料理店からイタリア料理店には簡単に転換できません、かたや、フロー型のビジネスであり移動販売車で販売していくことにより最小の資本投下とセントラルキッチン型の飲食販売モデルですから売れるメニューに簡単に変更可能であり、また場所を選ばない事業が成り立つのです。セントラルキッチン方式を取る事により味、価格、衛生的な面も充分配慮されているそうです。

このような新しい事業モデルや感覚、感性を産業界、工業界に持ち込もうとしたら、伝統や常識が邪魔をして変革がなかなか出来ない、また新しい発想も出なく顧客から見てのサプライズも起こせないのです。ものづくりをしているとどうしても技術志向であり、ものづくりの視点や供給側の都合からしか見ない傾向があります。もっと顧客の目線、市場の目線や変化や要求からみて変革するべきものは何かという発想が必要だと思えます。

情報発信をどのように効果的に行うのか、顧客のニーズは何なのか、ニーズはあるが、ウォンツを高めるには何が不足しているのかなどの観点からの見直しも必要でしょう。情報発信が重要だとよくいわれますが、単純にダイレクトメールを出せばいい、もしくはインターネットにホームページをつくって流せばいいと考えがちですがそのような方法は氾濫しているわけです。ある大手企業で従来の取引形態を変えて、長いお付き合いとかに関係なく自由にオファーして下さいと

ということでインターネット入札することになりました。コストダウンにつながる面もあるかもしれませんが、技術要求の高いアイテムや自社の特性やきめ細かい要求を理解して供給をしてくれている業者などは簡単に切り替えられないのです。やってみてあまりうまくいってないようです。それはインターネットで発信する情報だけでは要求内容が伝えきれない問題やオファーする側の企業も情報を伝えきれていないという問題もあります。また高度な技術情報やノウハウを含むものなどはその秘密性ゆえにオープンな情報として流せない問題もあります。また情報というものはただ発信すればいいのではなく、相手に合わせて加工したものをどれだけきめ細かく発信できているかだと思うのです。ウォンツのあるところにしかニーズはない、ニーズがあってウォンツがなければそれは成立しません。ここが一番の問題だと思います。大田区にしても長岡にしても他の地域においても重要視しなければいけないのはウォンツに基づいた情報発信をどのようにきめ細かく情報発信ができるかということです。

私どもの長岡工場はプレス機械で深絞りをした部品を製造しています。それだけでは付加価値が低いですから新たな方法を考えるしかない、自社に無いコア技術ではありますが協力関係にある他社が持つ表面処理、特殊加工、組立加工技術等を組み合わせ顧客に対するワンストップソリューションの提供ができないかなどのシミュレーションを行っております。その一例として、新規案件の受注を取る場合に設備投資はユーザー側の負担で行うのか、我々の負担で行うのかなどは大きな問題で、もし我々が負担して行うとしたら、どこまでの長期発注が保証されるのか、確実な償却ができるのかを判断し明確にすることは長期安定受注が期待できない時代だけに大変難しい問題です。一社で対応するには資金の限界、設備の限界、加工技術、ノウハウの限界等があります。これらの問題解決のためリスク低減を企業者間のネットワークやコラボレーションによって、事業構築の相互補完をする仕組みを作り、事業機会の拡大や受注促進に結びつける積極策が重要だと考えています。お互いに持っている事業特性、技術、ノウハウ、設備などを紙の上で情報交換するだけでなくもっと深いレベルでの情報交換を行い、連携することによって問題解決する方法を編み出して行くべき時代がきたと思っています。秘密保持上の問題もあるでしょうが、それ以上に相互補完、自助互助の仕組みを地域も越えて作り上げていかないと生

き残れない時代でしょう。

この辺で横浜ベンチャービジネスクラブの活動経験からみた企業コラボレーションの視点でお話を進めたいと思います。

昭和57年に横浜ベンチャービジネスクラブはスタートしました。その頃には業界別や工業会等の縦割り型の協同組合などにはありましたが業界を横断的につなげる団体や組織は少なく、その当時一部先進地域では役所主導型で中小企業者の交流を促進する会を作る動きも始まった時期でもありました。このような会が異業種交流会として定着して行った歴史があります。われわれが横浜ベンチャービジネスクラブを作ろうとした理由は、自らの事業はそこそこ立ち上がって安定してきたのですが、次の事業展開のために同じ業界ではない隣接業界の人たちや、マーケットを作り出す人たちや、大手企業の新規事業部門の人たちとの横の情報網とアイデアの交換が必要と感じ始め、そのことを何人かの企業家たちと話し合う中で同様の考え方をもつ人たちが少なくないことに気づきました。それを実現するための会を作ることになり横浜の鶴見に設立するため鶴見トレードセンターという名称もあがりましたが、当時新しい言葉であったベンチャー精神をキーワードにしようと、名称を横浜ベンチャービジネスクラブにしました。略して横ベン、横浜の弁当屋かという笑い話もありましたが経済誌や新聞等の記事に次々と取り上げられて活動も活発になりかなり知られてきたことで、広範囲の地域からの会員が急速に増えました。面白いことに横浜地域の会員より東京地域の会員のほうが急速に増えたのです。分析してみると情報に対する感度の違いではないかとの結論に達しました。横浜の企業家は自分の土地、建物、工場のケースが多く、東京の企業家は土地建物など高価で自己所有するケースは少なく、また家賃も高価な賃料を払わされているわけで常に高付加価値の事業に転換していかなければ事業を継続できないと言う意識を強く持っています。情報に対する感性や意識が違うのです。少しでも新しい情報を取得し、それを事業や商品に変え売上を伸ばさなければならないという強い考え方に立っています。横浜の場合は大手企業の工場を周辺に抱え取引関係の長い企業には黙っていても十分な仕事きている、東京の場合は高い家賃と市場競争も激しく、何としても高い経費の捻出や競争に勝たなければならないのです。この結果、情報に対する敏感度が違うということで横浜ベンチャービジネスクラブの本拠地を東京

に移動する事にもつながりました。

当時の活動は問題意識をもつ人達相互の情報交換を通じて共同事業を起こすことを目的とした情報交換の場を作りました。横浜ベンチャービジネスクラブの情報交換の場では情報の共有の入れ物として大きな鍋があり、そこに参加するメンバーは必ず一杯の水という情報を持ち寄り、参加したときにはその鍋に一杯の水を注ぎ込む、そして帰りにはそれぞれ一杯の水と言う情報を汲んで帰るというのがクラブの基本的な理念でした。メンバー全員が三分間スピーチを通して情報を提供し、解決したい問題であれば解決者を求めたり、最適なアドバイスをもらったり、新規事業のテーマがあったり、事業のパートナー探しをしたりと多種多様でした。そのような中で知人を紹介したり、後日詳細なビジネスの話しをしたりと発展していくのです。同時に新規に共同事業を始めようとなるとお金や契約や責任問題も発生してくるのでルーズネットワークである横ベン集まりだけでは進められなくなり、契約関係を前提としたタイトなネットワークを構成するチームづくりをしなければならなくなりました。それを案件ごとの事業化プロジェクトと称し情報交換以降2段階のフィルターを通して共同事業のチームメンバー選択と事業推進が行われていきました。この段階では実業の世界の事業であり、実業の世界ではない横ベンから離れた活動として推進し、その経過が差しさわりの無い範囲で報告される方式を取っていました。

当時大手の企業からも新規事業や研究開発部門の方々が数多く参加しており、時代的には大手企業において新規事業進出の号令のかかった時代でした。

そのような時代背景から、多くの方々が参加してこれらメンバーとなり新しいテーマの探索や、情報、アイデア交換を通じた事業化の可能性の検討をしたり、情報の交換と発信により活動は活性化していきました。またそれらの活動状況は新聞、雑誌からの発信だけではなく、色々な地域の商工会議所や中小企業センター等で講演も数多くしました。他の地域の方々に賛同を得られる方々とともに新大阪ベンチャービジネスクラブ、中部ベンチャービジネスクラブ、石川県にはベンチャービジネス協同組合の組織ができました。年一回は各地域のクラブが持ち回りでそれぞれのご当地に集まってのベンチャーサミット交流会を開催し、意見交換や活動の報告などを通じて面としての広がりを地域間で作り上げて行こうと連携していきました。このことによって東京、横浜だけではなく全国的なつ

ながり、面の情報の拡がりをつくっていました。また情報誌の発行と交換や違うクラブのメンバー同士での新たなコラボレーションによるビジネスチャンスも生れて来たのです。当時は新規事業が新たな企業の成長を作り出すといわれた時代でもありました。

現代に戻って考えると、もう一度企業者ネットワークを真剣に考える時代がきていると思います。インターネットが発達し高度に情報化が進み、いつでもどこでも情報を入手できる世界は情報過多で溢れかえり、その中から正しい情報、真に必要な情報をいかに短時間に選択するかということが課題となってきています。先ほどの大企業が行ったインターネット入札ですが、最終的に選択するには現場を見て、取引相手と話して緻密な調査を足を運んで決めているのです。ネット上の数字や情報だけでは形式的な面しか観ることはできないからです。

また地域を越えて企業同士が不足する経営資源を補い合い付加価値の高い事業展開をして行こうと考え実行に移す場合、インターネット検索でパートナー探しをしても深いレベルでの意見交換や自らが考える理念や強い意思などをテキストレベルで伝えられなければパートナーを探すのは難しいでしょう。そこでは人間の顔が見えず、単なる事業ベースとしての情報交換になりがちで、相手より自分にとってのメリットの最大化を求めがちなのです。人間性をベースにしたつながりとか、何を考え、どのような方向に経営を持っていこうとしているのか、そのためにお互いがコラボレーションを組むメリットは何かなどかなり深いレベルにまで踏み込んでいかなければ進まないのです。それぞれが独立企業体として経営しているわけですから、相互の補完関係をベースとした事業構造やマネジメントが一番難しい方法でもあるのです。企業者間ネットワークを成功させるには時間がかかるかもしれませんが、まずは地域の有志が中心になって生き残りをかけた活動として定着していかなければならないと思っていますし、この活動は行政の仕事ではなく民間企業同士の自助互助の関係作りであり、それぞれの自助努力によってしか真の効果は出ないと思います。

これらの新たなネットワークを考えるに当たり、歴史を振り返ってみる手もあります。

本日の資料の中に松岡正剛さんと田中優子さんの対談（上・下）資料があり、江戸の文化と企業家精神また産業を興した当時のベンチャービジネスをテーマにしたものがあります。私は江戸時代の文化歴史や社会

システムを再度見直してみるべきだと思っています。

また産能大学出版部だと思いますが、日本商人道という本が出版されており、近江商人などの多くの地域から出た商人達、またリスクを負った事業活動や古いしきたりを越えた販売の方法を編み出した人と歴史が紹介されています。現代において学べきものが多いです。現代の財閥のほとんどはその当時の企業家達が興したものです。この時代の人の活動や事業の展開を見てみるとやはりネットワークがあり、この時代で言うところの「連」という形で形成されていました。商売の仕組みや拡大プロセスが連の仕組みであったり、江戸時代におけるネットワークが重要な仕組みのひとつとして存在していたと考ええると大変興味深いものがあります。またその時代には現代のようなインターネットはなかったわけですが、江戸時代は情報を媒介するために飛脚、早馬を走らせました。スピード感は全然違いますが、その当時の情報の交換方法でした。また江戸時代はボーダレスな面もあり海外との貿易も盛んなようでした。歴史を振り返ってみるとそこに何らかの鍵があるような気がします。

明治以降は脱亜入欧、和魂洋才で西欧に追いつけ追い越せのキャッチアップ形の政策で

世界第二の経済大国を作ってきました。そのことは充分意味があり理解するとして、さて次世代に向かってのパラダイムシフトはどのようにするのかと言えば従来のキャッチアップ形からの脱却が必要ではないかと考えております。そのヒントの一つが歴史を振り返るであり、我々自身の歴史観の上に立つあらたな考え方を打ち出していくときが来たと考えております。

現代社会はあらゆる考え方の基本に目的合理主義があります。経営などはその際たるものでしょう、しかし経営というものはもっと人間的なものだと思います。以前に私が参加していたベンチャービジネスの経営研究会でまとめた資料を見ると、個のために全体は動き、個は全体のために動くといったホロンのような考え方が柔かい組織で、しなやかでかつダイナミックなベンチャーの組織の原点であると定義していました。

しかし現代においては、アメリカ的なビジネススクールの手法や、ドライな人間関係、欧米の考えによるグローバルスタンダードな経営手法や会計基準などに合わせる事が正しい経営手法であるとの考え方が一般化してきております。ここから生み出されるのは完璧な目的合理主義です。しかし、非合理だと言われる日本的な共同体の仕組みにも良い点はいくつもあり、

目的合理主義の良い点とのうまい組み合わせを作り出していかなければならない時代に入ってきたように感じています。

また先ほどの企業者ネットワークの形成は目的合理主義だけでは出来ないのです。目的合理主義の観点から見れば、かなりの無駄が内在していることになります。むしろここでは無駄の承認こそがネットワークの形成にとって最も合理的な判断であると言えます。

目的合理主義のもう一面はリストラの問題でしょう、本来はリ・ストラクチャリング、事業の再構築です。しかしほとんどが首切りとイメージしてしまうほどひどい状況になりつつあります。目的合理主義に基づく組織運営だけでは人々がどんどん疲弊してしまい、新しい発想を出したりダイナミックな動きを展開できる状況では無くなって行っているのが現代の企業組織です。これからは人間性を回復した組織や人の共同体であるとの認識の上に立ち合理的な組織運営によって活性化していかなければならないのではないかと考えています。それに気付いた事業体では組織構造や組織運営に人間性を取り込み、作り直し始めているところも出てきています。日本的な原点に立ち戻り、日本の組織、共同体としてのあり方を見直してみる必要性があると思います。

私どもの研究会には色々な分野の組織人達が集まり研究会を構成していますが、組織を引きずらずに個人としての参加を原則にしているため、そこでの議論には現在起こっている組織内の様々なコンフリクトの問題が話題に出てきます。個人的に見れば与えられた使命に対して希望を持ちエネルギーを出し続けている人もおりますし、自分の人生が違う所にあると考える人もおりますし、独立のチャンスを狙っている人もおります。

横浜ベンチャービジネススクールの時代にも多くの人たちが同様の考えを持ち参加してきていましたが、当時と大きく違うところは多くの人が目的合理主義の中で疲弊していることです。また研究会に出る時間的余裕も失ってきています。情報化は人を削減できる合理的な面と反面情報のスピード化が一人一人の仕事を増やし、時間的余裕を奪っている面もあります。横浜ベンチャービジネススクールの時代は会うという手段での情報交換でしたが現代はインターネットの情報交換手段であるという違いもあります。

そろそろ日本的なもの、日本人としてどうあるべきなのか、また人の集まりにより構成される企業、大学、自治体など色々な組織のあり方についても考えるとき

が来ているのでしょう。全てのマネジメントは完璧な目的合理主義だけではなく、非合理主義とのバランスを考えていかないと問題解決ができないと思います。

江戸時代には、丁稚奉公に入る仕組みがあり、人を育てるという大変重要なプロセスがありました。当時から徹底的に人の育成をしていたのです。ある程度まで実績をあげればのれん分けの制度があり、育った人がまたその次の人を育てると言った継承される仕組みがありました。現代の日本の経営においても先輩後輩の関係に基づくいい意味での教育システムが自然な形であったはずですが、それが崩れ始めている現状から再度復帰してゆかなければ伝承すべき良いものが失われていってしまいます。それをどのような方法で復帰させていけばいいのかの解はまだ見えていません。現代人のささくれだった心のケアからかもしれません。

昔は企業に対するロイヤリティ、忠誠心というものがありました、それは歴史をさかのぼれば江戸時代の丁稚からたたき上げて最高の地位である番頭にまで上げられるシステムであり、自らの努力次第でありのれんわけにもつながり、それが次の世代にも伝承するロイヤリティでもあったのです。

次のようなケースが身近にあります。ある大手液晶メーカーの生産技術のトップで長期にその分野で仕事をしてきた実力のあるマネージャーでした。しかし、大手の人事部はそんなことには関係なく、ある歳で「あなたは定年です。」また役職定年は関連会社に行ってそれで終わりです。この方は何の基礎も無かった時代から液晶事業を苦勞して立ち上げてきたノウハウの固まりみたいな方です。そのような人達は一つの会社に部門は変わるとしても永く勤続し、会社に対するロイヤリティを持っている人達だと思います。しかしその方は退職後中国の会社に転職しその企業の液晶部門の立ち上げのために中国に行くのです。その方に言われたのが「柳田さん、日本では会社の現場の連中に僕は年寄り扱いにされ、邪魔者扱いされたけれど、今の日本の若者に生産技術の現場の知恵やノウハウを一生懸命身につけようとするものなどほとんどいない。ところが、中国では若い人達が熱心に細かいところまで吸収しようと熱心に質問してくるし、一生懸命働いてくれる、あれを見ると僕の若い頃を思い出すよ。だったらどっちを育てた方が自分の人生に満足感や達成感があると思う？」と言われました。彼は人生の達成感を得るために中国の若い人達を育てたいと思い選択したのでしょう。会社に裏切られたという気持ちもある

でしょうが、反面人生の達成感を求めたのです、ある面では元の会社に対するロイヤリティは失ったのです。定年後は日本の企業に引っぱられるケースもあるし、外国企業に引っぱられるケースもあります。彼は中国大陸で中国企業のために液晶の生産ラインを立ち上げようとしています。彼もその企業である一定期間しか必要でないことを分かって行っています。彼が人間として感じたことをストレートに私に言ってくれたことはなるほどと思いました。しかし、その事によりいずれ新たな日本企業の競争相手として成長して来ることであり日本の液晶メーカーは価格競争に巻き込まれるということです。日本の最先端にいた人が海外企業にすっと横滑りで行って技術の移転を行うケースはかなり増えています。大手企業は急速に始まった組織の老齢化の問題に対して多くの有能な人材を放出してきています。彼らの行く先は必ず後から追いかけてくる競争相手でもあるのです。

このような現代の組織運営をいつまでも続けているといつかは日本の企業や組織はおかしくなりワールドワイドの競争に負けて行くと思うのです。もう一度真剣に日本人の原点に戻り、あり方を考え直してみる時に来ているのではないのでしょうか。

この辺で私の話を終わりにいたします。ありがとうございました。

以上は柳田氏の講演要旨であり、文責はすべて編集部（担当：原陽一郎）にあります。なお、研究会当日には、ここに紹介できなかったたくさんの資料をご用意くださり、かつご講演終了後には多くの時間を質疑応答にさいいただき質疑にお応えくださいました。謹んでお礼申し上げます。

研究会報告

第39回 研究会

テーマ
「企業システム開発の現状と課題」
株式会社ジェイマック
SI事業部第3システム部システム課長
石橋 宏之 氏

1. 株式会社ジェイマックの概要

皆さん初めまして、よろしくお願いします。ただいまご紹介にあずかりました石橋でございます。今日は「企業システム開発の現状と課題」についてお話しさせていただきますと思います。私はアカデミックなことはあまり存じ上げませんので仕事の現場からみた話になりますが、参考にさせていただけますと幸いです。

まずは、私が勤務しております株式会社ジェイマックについて簡単にご紹介したいと思います。本社は長岡市城内町にありまして、すぐ隣にイトーヨーカ堂があります。創業が1963年、設立が1983年、株式会社になったのが今から約21年前になります。資本金は1億2千万円、2004年3月期の業績は売上高が22億円、経常利益は芳しくなく2,100万円と厳しい数字でした。後ほどお話ししますがトラブル・プロジェクトがありまして、そのため利益率が大幅に圧縮されてしまいました。従業員は全部で212名です。

事業内容はソフトウェア開発が全体の9割を占め、OA機器販売が7.5%、情報処理サービスが0.9%で、主に企業のビジネスシステムの開発をしております。販売管理、在庫管理、財務経理、固定資産などのシステム開発が中心です。事業所は東京、新潟、柏崎、十日町、上越にありまして、全部で本社も合わせて6拠点に分散しております。

認定等についてですが、経済産業省システムインテグレータの登録企業として登録されており、またISO 9001の認証を取得しています。ベンダー系の認定に関しては、マイクロソフト・ソリューションプロバイダー、オラクル・メンバーパートナーとしてビジネスを展開しております。

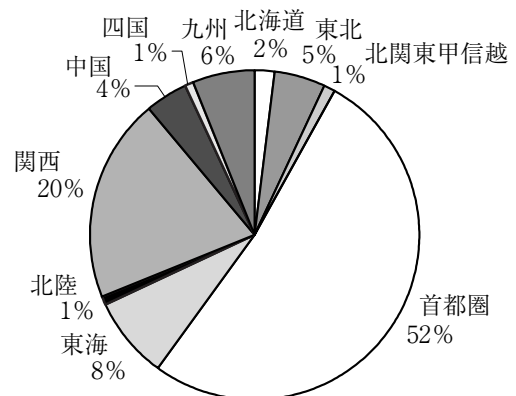
2. 日本の企業システムの特徴

〔情報化投資は大都市圏集中〕

当社の紹介はこのくらいにしまして、日本の企業システムの特徴について簡単にご報告させていただきます。まず、情報化投資が大都市圏に集中していることが大きな特徴です。全国を大きなブロックで分けた統計が図表1の円グラフです。首都圏で全体の半分以上の52%を占めています。北海道で2%、東北で5%、北関東甲信越では1%、東海が8%、北陸で1%です。関西は首都圏に次ぐ2番目のシェアの20%、これは大阪、神戸があるからです。中国地区で4%、四国で1%、九州で6%となっております。首都圏のうち、東京、埼玉、千葉、神奈川の1都3県で日本全体の投資額の半分以上を占めております。関西のほとんどが大阪で、神戸を中心とする兵庫県がそれに続きますが、京都はほとんどありません。

〔図表1〕 情報化投資額（2001年度実績）

・投資は大都市圏集中



日本政策投資銀行、地域政策研究センター2002・2003年度
地域別設備投資計画調査

〔ベンダーも大都市圏集中〕

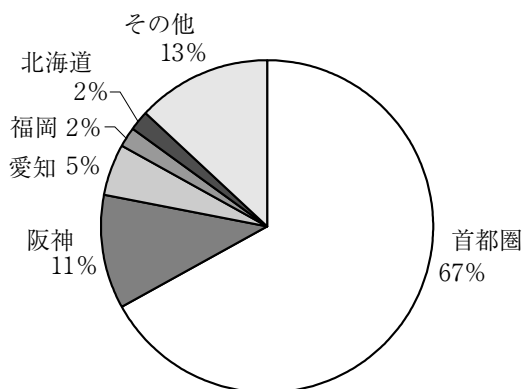
さらに、ベンダーはもっと大都市圏に集中しており、大都市圏のベンダーが地方の多くの県をカバーするかたちとなっております。ベンダーの売上高シェアを見ると（図表2参照）、首都圏の一都四県で日本の情報処理サービス企業の売上高全体の67%を占めていま

す。次に続くのが阪神の11%、名古屋を中心とした愛知の5%、福岡の2%、北海道の2%です。その他残りの地方は、全部まとめても13%のマーケットしかありません。

参考までに当社の取引先別売上高をみますと、マーケットの大都市圏集中を反映して、東京・関東圏が9割を占めます。新潟県内での売上は6%しかなく、その他地域が3%程度です。その他地域に関しては、大阪、名古屋に加え、最近では青森の大きなお客様が入っているのですが、それでも昨年はその他地域の売上高が意外と多かったという印象です。圧倒的に関東圏の仕事が多く、私は毎週のように東京に出張しております。

〔図表2〕1999年情報処理サービス産業収入

・ベンダーも大都市圏集中



総務省統計局平成11年サービス業基本調査結果一覧

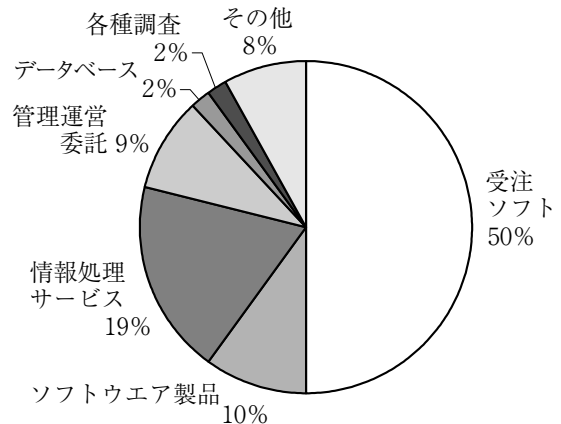
〔受注ソフトウェアがビジネスの中心〕

日本の企業システムの特徴の三つめは、受注ソフトウェアがビジネスの中心だという点です（図表3参照）。売上高全体の半分を受注ソフトが占め、それ以外にソフトウェア製品が10%、情報処理サービスが19%、管理運営委託いわゆるアウトソーシング9%です。

ちなみに、欧米ではどうかと言いますと、正確なパーセンテージはここにお持ちしませんでした、SAP社ですとかバーン社などにみられるように、どちらかというといわゆるパッケージ・ビジネスの展開が中心です。受注ソフトウェア開発はそれほど多くありません。

〔図表3〕受注ソフトウェアがビジネスの中心

・投資は大都市圏集中



情報処理サービス産業協会「わが国の情報サービス産業」より

3. 企業システムの最近のトレンド

〔企業間で大きい格差〕

続いて、最近のビジネスのトレンドについてお話しします。企業の情報化は一通り進展してひと段落しているように見えますが、企業による管理レベルの格差はまだ大きいというのが現場の感触です。当社のお客様企業でも間接工数に関して内容を分析して、どこにどれだけのコストがかかっているのか、コスト軽減はどこで可能かといったレベルの管理を追求しているところもあれば、非常に製品の移り変わりが激しいため個別の原価計算のシステムへ移行できていないところもあります。なかには今までシステムを導入していなくてエクセルなどで業務をまわしていたところ、ようやくここにきてハードの値段が下がったことをうけてシステムを導入しようとしている所もあります。

報道等では、企業の情報化が進展しているように言われますが、まだこれから導入しようというお客様もおられるのです。そういった意味では、我々が活躍できる分野もまだまだあるのではないかと考えております。

〔ビジネス・スピードに遅れるシステム構築〕

最近もう一つ感じるトレンドは、ビジネスのスピードにシステム構築がついていけないことです。たとえば、ある消費材業者の例で、工場は韓国、中国にあり、今は冬物を海外で製造して日本に持ってきているのですが、その海外拠点の展開に今のシステムがつ

いていっているかどうか。それは全くついていません。為替計算や中国の在庫管理、販売管理などをシステムで管理してはいるのですが、本当に大枠だけで、細かい品目ごとの利益率の計算などはエクセルでやっているといった状況です。

先ほどお客様企業の話をしました。最近では製品の変化が速くどんどん新しくなっていくため、それに伴ってラインを組み替えていかなければなりません。最先端の電子機器は、ものによっては歩留まりが悪く、生産現場で試行錯誤しています。どの工程を流すかによって歩留まり率が大きく違ってきます。それに対して、歩留まり率をきちんとシステム化できていないため、原価計算が追いついていないという課題があります。

システムを組むには、要求仕様を伺い、設計、構築、テスト、本番稼働と、それなりの期間がかかります。ある製品の需要が大きくと跳ね上がったような場合、システムの構築を待ってられないのですが、それは企業の現場ではごく当然の判断です。システムのために企業があるわけではなく、企業が売りたいものをつくって初めて企業は存続していくものです。このように、最近ではシステムを置いてきばりにしたまま工場のラインが稼働するという傾向が目立ちます。

4. 最近のシステム構築のキーワード

〔トレーサビリティ〕

続いて、最近のシステム構築のキーワードとして聞くいくつかの言葉に関してお話ししたいと思います。まずトレーサビリティという言葉です。追跡可能性ですね。最近新聞などで、「農産物のトレーサビリティ」ですとか「狂牛病関連の牛の識別」などの言葉がよく登場しますが、企業の生産現場でもトレーサビリティが最近注目されています。ただし、企業は競争力をつけるために注目しているわけではなく、正直な話、いやいやながらやらざるを得ないので取り組んでいるというのが現状です。

〔グリーン調達〕

またグリーン調達という言葉があります。環境に配慮して廃棄物ゼロの工場をつくりましょうといった目標を掲げて、メーカーが取り組んでいます。これにより、最終製品メーカーだけでなく、その資材・部品等の調達先がどういった生産形態なのかということまでさかのぼってチェックされます。

たとえば、ソニーのプレイステーションというゲーム機について、周辺機器から基準値を超えるカドミウムが検出されたため、オランダで出荷差し止めになったケースがあります。企業の現場からしてみたら、環境に配慮しないで効率のいいものをどんどん作っていた方が合理的だという判断になると思いますが、そういった社会的に無責任な活動をやっていると今度はマーケットからそっぽを向かれてしまうことになります。そのため、製品メーカーは部材業者に対してどういった生産プロセスで製品を作っているのか厳しくチェックするようになってきました。

また、お客様企業の例ですが、取引先へ納品するときに製品の原材料となった金属材がどこのメーカーのこういった規格のものか、ミルシートというのですが、それを必ず添付するよう求められています。もちろんプロセスについても、どういったプロセスで生産しその際の歩留まりはどうだったか、その際使った資材は何であったかということまで、きちんと必要に応じてアウトプットすることが求められています。この領域でも残念ながらビジネスのスピードにシステム構築がついていっていません。要求仕様として伺っていて、こちらがやれるスタンスはあるのですが、なかなか予算が合わないとか、納期まで絶対に間に合わないとかいった問題が出てきます。

〔P L法〕

さらに、経営環境の変化としてP L法への対応もあります。最近特に厳しいのは製薬メーカーで、厚生労働省から指導が入っています。ある製薬メーカーは、各工程が完了したタイミングで試験を行っています。その試験結果は必ず蓄積して、10年、20年という長いスパンでいつでもアウトプットが出せることが要求されています。これは企業にしてみれば全く利益率の向上に寄与しないシステムなのですが、やらなければ国の認可が下りないとか、取引先から取引を停止されてしまうとか、最終的にマーケットに受け入れられなくなるという現実があります。

〔セキュリティ〕

続きましてセキュリティについてです。従来のセキュリティでは、外部からの侵入をどうやって防ぐかに力点が置かれていました。最近キーワードになるのは、内部に対してどういった対策を行うかという意味でのセキュリティです。連日のように報道されている情報

漏洩による企業イメージ低下ですとか、情報漏洩したと思われる顧客に対する賠償などの問題があります。ヤフーBBは470万件と言われる顧客情報を漏洩してしまいましたので、一人当たり500円としても数億円、数十億円の賠償金が発生することになります。

セキュリティのマーケットは最近非常に広がっておりまして、セキュリティ専門のセミナーや展示会が開かれるようになっていきます。今後のトレンドとしては、既に実用化されているのですが、あるドキュメントは見ることはできても印刷はできないとか、保存、持ち出しができないといったことまで、きちんと情報を管理していこうとされています。

ソフトウェア・システムだけでなく、ハードウェアに関しても同じようなことが最近行われています。たとえばお客様の所にノートパソコンを持って行けないとか、記憶媒体を持って行けないとか、厳しいセキュリティチェックが入るようになっていきます。最近建てられた建物ですと、各部屋にカードキーの読み取りがあってカードをかざさないと部屋に入れないといった細かいチェックがされます。また、お客様のマシン室で仕事をしていて、ちょっと休憩したいので勝手に出ると二度と入って来れないので、職員がお客様と一緒に出ないといけないということがあります。

5. 今後の見通し ～システム開発の現場はどう進むか

〔ソフトウェアのコモディティ化〕

続いて、今後の見通しとして、システム開発の現場はどう進んでいくのかについて考えてみたいと思います。まず、大きなトレンドとしてソフトウェア・プロダクトのコモディティ化が挙げられます。たとえばウィンドウズなどのオペレーティング・システムですとかデータベースソフト、オフィスソフトに関して、フリーで使えるものがどんどん出てきております。そのため、ウィンドウズOSしかり、データベースソフトしかり、どんどん値段が下がる一方、機能は頭打ちになっております。これ以上どんな機能をつければ本当に役に立つのか、そろそろ限界にきています。

たとえば、マイクロソフトのビジネスモデルはアップグレードに随分頼っているところがあります。ウィンドウズ95から始まって98、Me、XPというアップグレードによってマイクロソフトのビジネスモデルが成り立ってきましたが、いまや残念ながらマーケット

がそれに追随していません。たとえば今でもウィンドウズ95が動いているパソコンはたくさんありますし、一部にはどうしても移行できないため10年前のウィンドウズ3.1を使っているお客様もいます。

サーバーOSに関しては、一回乗っけてしまうとなかなか置き換えられないという理由もあります。マイクロソフトのサーバーOSではウィンドウズNTが使われてきましたが、NTからウィンドウズ2000、それから今2003サーバーというようにサーバーOSがロードマップに沿ってアップグレードされてきました。しかし、いまだにウィンドウズNT4.0を使っているお客様も結構おられ、実は当社でも一部NT4.0を使わざるを得ないサーバーがあります。

マイクロソフトにとっての問題は、ユーザーが何でも困らないということなんです。アップグレードする必要を感じない。以前は、3.1から95、95からXPというアップグレードで、それなりのメリットがユーザーにもありました。それに対して、今後のアップグレードでどれだけの機能が付け加わるのかというと、あまり魅力的な機能を追加する余地がないと考えられます。

ただそれは我々使用者にとってはいいことです。何が起るかというと、情報リテラシーの向上です。たとえば全国あるいは世界のどこにいてもウィンドウズ・パソコンはありますので、インターネットさえ使えば、その場で日本語モジュールをダウンロードしてインストールしてしまえばどこでも使うことができます。

たとえ話をしますと、車の運転方法はだいたい是不変変わらないわけで、右ハンドルか左ハンドルかでワイパーやウinkerの違いはありますが、アクセルとブレーキの位置とか何を動かせば動くかはそう変わりません。コンピュータ・システムに関しても、ウィンドウズが普及したことによって、だいたい同じような動作でパソコンを使えるようになっていきます。我々ビジネスシステムを開発する者からしてみると、使われているパソコンのうちウィンドウズ・パソコンがほぼ100%近くを占めるという現象は、歓迎すべきではありません。

それでも、使えないといわれる層に対してどうフォローしていくかが社会的な問題になってくると思います。余談ですが、今のパソコンは、目の見えない方にとってあまり使いやすくないという問題があります。目の見えない人、手先がうまく使えない人がパソコン

を使えないことによって不利な状況が発生していることが、今問題になっております。そこをどう解消していくか、我々この業界に関わっている者はもっと意識しなければいけないと考えております。

それにしても、情報化社会ということに関しては、生活の隅々にまでコンピュータが入ってくることによって随分様変わりしていくと思います。たとえば東京圏に行って電車に乗るときにキップを買わずにSuicaで乗ることができ、後でそのSuicaの履歴を見ると自分がどこからどこに何をしに行ったかがすべてわかるといったことです。さらに、携帯電話で買い物ができるとか、それらの便利な点は否定できません。

〔集中と分散を繰り返すシステム〕

今後の見通しの2番目ですが、実はコンピュータシステムは、トレンドとしてこれまで集中と分散を繰り返しています。まず黎明期では、データセンターで一括して書類をまとめてエンタリーするといったバッチ処理しかありませんでした。コンピュータが非常に高価なものだったからです。その次にオフコンという小さなコンピュータの独自OSを各企業に入れて、そこであるシステムだけを乗っけるとか、そのシステムのアウトプットを更にデータセンターに持っていき財務的なバッチ処理を行うとか、人力による分散処理などが行われていました。その次に、汎用機が普及したことによって再びコンピュータシステムが集中するようになりました。その次がいわゆるオープン化です。クライアントサーバーによる分散処理がまた行われるようになります。

クライアントサーバーというのは、使い方を間違えなければ有効なシステムです。しかし、運用が難しい点もあります。たとえば東京に本社があって出先が茨城にあるとして、茨城でトラブルが起こった時にいかんともしがたいとか、一台一台環境などを設定してまわる手間が大変という問題が出てきました。その反省から、今度はインターネット・テクノロジーを使ったWEBシステムによる集中処理が行われるようになりました。これが現在のトレンドです。今は、汎用機も一部残っていますが、だいたいはクライアント・サーバーでシステムは動いています。置き換え可能なものからどんどんWEBに転換させているということが傾向としてあります。

今後の方向としましては、WEBシステムのデメリットが出てきたことから、リッチクライアントという

キーワードが挙げられております。WEBシステムを使った場合、ユーザー・インターフェースはインターネット・エクスプローラー等のブラウザになりますので、どうしても使い勝手はブラウザの実装に左右されるところがあります。たとえば通販サイト等の買い物をするところですか、あまり複雑なことでなければブラウザでも十分なのです。しかし、バーコード・リーダーで何か読みとってそれをそのままエンタリーするとか、ケーブルで計測値をそのままリアルタイムに送るといったことは、WEBでは構築できないシステムです。それを今はどうやって構築するかというと、クライアントサーバーに戻る場合もありますが、リッチクライアントで行うようになりつつあります。これは、クライアント側である程度やらせてしまうことによって、より使い勝手のいいシステムを作っていく仕組みで、そのトレンドが今始まっております。

そうは言っても、未だに汎用機は残っています。大量にデータ処理をするとか、大量に紙を印刷する時は汎用機が一番です。固定資産台帳を12月末で締めて1月末までに各地方自治体に提出するのですが、それは全部紙です。電子化はまだ進んでいません。年に一回とはいえ大量に紙を印刷しなければいけないのですが、それは残念ながら今のオープンシステムでは非常に厳しいです。能力的に言っても、汎用機に付いているプリンターの方がずっと速いです。企業では情報投資に対する投資効率を求められており、今汎用機で動いているものを無理に置き換えることもないといった事情も当然あります。生産現場ではラインの変更など非常に変化が激しいのに対して、人事給与や財務会計の仕組みは毎年少しずつ変化はあるものの大きな流れ自体は変わらないわけですから、そのあたりにはまだ汎用機が残っています。そうした結果、クライアントサーバーもあり、WEBもあり、リッチクライアントもありと、今はどんどん分野が広がっているのが現状です。

6. 開発プロジェクトはなぜ失敗するか

〔技術力不足〕

続いて、開発プロジェクトはなぜ失敗するのかについてお話しさせていただきます。最近みずほ銀行が再度システム統合しようとしていまして、今度はトラブルなく統合を始めているようです。しかし、去年の4月には統合に失敗して大トラブルとなりました。先ほ

どお話ししたとおりコンピュータが実社会の中に入っていくことは、情報化社会を進展しメリットももたらすのですが、逆にトラブルが発生したときの社会的な影響を非常に大きくしていると思います。

管制塔が止まった例など、新聞報道などで表沙汰になるのは氷山の一角で、小さな問題はほぼ毎日のようにどこかで起こっています。発注システムにトラブルが発生して部品が来ないとか、スーパーのPOSレジがおかしくなって手で打たないといけなくなるといったトラブルです。たとえば、コンビニの業界でPOSレジが動かないというのはたいした問題ではないのですが、一番の問題は発注できないということです。同じく重大なのは、メーカーの物流に関するトラブルです。効率追求のために工場や物流センターが一極集中してきています。1つの物流センターでシステムトラブルが発生したら、そのメーカーとしてはモノが売れない。放っておくと、事態はどんどん悪化することになります。たとえば、スーパーで長岡店に持っていくものを間違えて小千谷店に持って行ったとします。コンピュータにしてみると、小千谷に間違えるのも高崎に間違えるのもそれほどの違いはありません。ともかく、そうってしまったらスーパーでは売れるモノがなくなります。情報化社会のシステム拡大に伴って、システムトラブルが社会的な問題を巻き起こすリスクは逆にどんどん高まっていくのだと思います。

ここで本題に戻って、なぜ開発プロジェクトは失敗するのかですが、一番大きな問題は技術力不足です。先ほど、分散したり集中したりで技術的なトレンドが変わっていくため守備範囲が広がったとお話ししました。たとえば、昨日まで汎用機をやっていた人間がいきなりリッチクライアント、つまり三代飛ばしたシステム構築をしなければいけない局面になり、それを何とかやり遂げたとしても、そもそも設計思想や、何のためにリッチクライアントという概念が出てきたかということを意識しないまま設計構築してしまうものですから、できあがったシステムは当然ボロボロになってしまいます。一番根元的な技術力が足りないという問題があります。

〔マネジメント力不足〕

次に挙げられるのがマネジメント力不足です。きちんとプロジェクト管理ができていない。何か問題が起こっていたとしてもそれが大トラブルになるまで誰も気付かない。みずほ銀行の例はマネジメント力不足の

事例と言われるわけですが、統合した銀行の情報システムの主導権争いが起きたことによる問題が大きかったようです。最終的に仕様が決まらず、4月カットオーバーなのにどこのベンダーが担当するか、最終的にどこに発注するか前年の秋口くらいまで決まっていなかったと言われています。

〔見積の失敗〕

もう一つは見積の失敗です。以前の汎用機の頃は、プログラムの一行あたりいくらという見積をしていました。最終的なアウトプットはプログラムの行数で計れるので、非常にわかりやすかったです。しかし、最近は言語も多種多様にわたります。WEBシステムを含めた言語だけでも私が日常的に使用するものだけで5、6はありますし、さらにデータベースの言語も違うため、従来の見積は通用しなくなってきたのです。それに変わる見積手法としてファンクション・ポイント法などが挙げられているのですが、まだ未成熟なところがあります。ファンクション・ポイント法が適用できるのは非常に狭い分野で、ある条件が重なった時に初めて有効となります。

今は、経験を元に曖昧なままでやっているのが現状です。機能一覧、画面一覧、アウトプット一覧を見まして、計数をかけて見積をします。これが1千万円、2千万円くらいの規模では、多少の見積のブレがあってもカバーできるのですが、1億円、10億円といった大きなシステムになりますと、ブレが10%あっただけでも当社の年間売上高の十分の一にも達してしまうことになります。見積を失敗することによって予算ショートになるケースもよくあります。

〔失敗プロジェクト例1〕

では、具体的な失敗のプロジェクトの例を挙げてみたいと思います。これは、実名は出せないのですが当社が関係したプロジェクトです。失敗プロジェクトの一つめは公的機関の電算システムのケースです。それは当社のような売上が22億しかないような企業にできるわけではなく、元請けがあってその配下であるサブ・システムを担当したわけです。非常に先進的なシステムで、開発言語はすべてjavaである。リッチクライアントの考えも取り入れてWEBのオープンテクノロジーもどんどん取り入れていました。クライアントとサーバーの間にもう一台中継するサーバーをつないで、各々のメッセージングはXMLというフォーマッ

トで行って、共通的なものに関しては中間的なサーバーで抜き出して、トレーサビリティとしてどの利用者に誰がどういった対応を行ったかを全部管理しようという非常に先進的な発想でした。

そこまでは良かったのですが、それをどうやって実装するかについて、お客様としてはオリジナルのシステムのつもりでいたのに対して、開発側の元請はついでにそれをパッケージ化して全国の同じような顧客に売りたいという思惑がありました。お客様の要求仕様を完全に吸収しないまま開発がスタートして実装を進めてしまったため、最初からのボタンの掛け違いがありました。

その問題点の2つめは事前の評価不足でした。先進的なXMLメッセージングを使ったシステムだったのですが、残念ながらそこまで技術力が高いベンダーは少ないのです。それでも何とか集めてやってはみたのですが、実際に動かしてみると、パフォーマンスが出ないとかいろいろ問題がありました。そこで、パフォーマンスを出すために直したところ大幅な修正など後戻りの作業が発生して、結局はカットオーバーに失敗してしまいました。とはいえ公的なシステムですから失敗は許されないので、カットオーバーがテスト不足により順延されました。

この原因はプロジェクトマネジメントの失敗だったと思います。当初のボタンの掛け違えをプロジェクトリーダーレベルではなくその上のマネージャー、更に経営陣の方できちんと把握した上でリスク分析すべきであったと思います。私はサブ・システムのリーダーでそこまで口を出せる立場にはなかったのですが、リーダーは2回くらい変わりました。最後には元請けのトップのところにクレームがきて、予算はどうでもいいから好きにだけ働いて好きにだけ請求してくれということになりましたので、利益を確保することができました。

〔失敗プロジェクト例2〕

次に失敗プロジェクト例の2番目ですが、これも大トラブルのプロジェクトでして、新聞記事にもなりました。私の同僚が関わっていたんですが、商事会社の電算システムでした。これもカットオーバーが大幅に遅れて大赤字、お客様からはほとんど取引停止、出入り禁止になったようなプロジェクトです。問題は設計の検証が全くされてなかったことにあったという事例です。

製造のプロセスとしては、お客様からの要求仕様をもとに設計して、設計が終わったらレビューして、それをもとにして製造にかかるのが一般的なのですが、要求仕様もろくになく、概要設計書もほとんどなかった状態で製造を行わなければならない、設計がない状態で製造に着手してしまったのです。担当した同僚の話聞きますと、プログラムを作るのに「これを見てつくって下さい」と渡された仕様はほんの5行くらいの文章でした。「こんなことをして、アウトプットはこうで、こんなことをしたい」といったもので、それではシステムは作れない。同僚は実際に仕様書を受け取ってから自分で設計を仕直して、何とかカットオーバーにこぎつけたようです。

このプロジェクトで赤字を拡大してしまった要因は、コストを抑えなければならないというプレッシャーがあったため、そんな状態の設計書を海外に発注してしまったことです。我々は元請けとはつきあいがあり、東京と長岡は近いためいつでも呼ばれますので、そんな設計書をもとにしても終わらせないわけにいかず何とか構築して納めました。しかし、海外のベンダーにそんなことは関係ありません。言われたら、その設計書を見てその通り作って納めておしまい。それがごく当たり前なんです。当然、出来上がってきたものがまともに動くわけではなく、結局海外発注した分は全面的に作り直しになり、それがスケジュールの遅れ、赤字の拡大につながりました。

そういった状況で、お客様の方にも原因がないわけではなかったんですが、我々ベンダーとしては提示した見積でお金をいただいたにもかかわらず、期限までにきちんとカットオーバーできなかったわけです。それで稼働が延期になり、延期するときのバターの条件として要求仕様が追加発生しました。その後も仕様変更、仕様追加がだらだらと止まらなかった。それが作っても作っても作業が発生するという状況で、結局本番稼働が3回も延期されるという事態にまでなりました。

7. 海外取引について

〔少ない海外流出〕

失敗プロジェクトの事例はまだたくさんあるのですが、ここで少し視点を変えまして、最近のシステム構築のトレンドの一つとして、海外取引に触れてみたいと思います。日本の海外取引としては、輸入が9,200億

円、輸出が90億円です。日本全体のシステム構築マーケットは14兆円ですので、日本国内のマーケットに比べて輸入は6.7%を占めるというのが現状です。アメリカでは今 IT 技術者のオフショア開発がどんどん流出して、シリコンバレーの IT 技術者が随分失業してしまったという話も聞きますが、日本はまだそんな状況ではありません。

〔海外発注（オフショア開発、オンサイト開発）〕

とはいえ、実際には先ほどの話にも出たように、原価低減のため海外発注する開発形態もあり、当社にも現在取引を継続している海外のベンダーがあります。海外発注した場合、大きく分けてオフショア開発にするか、オンサイト開発にするかということがあります。オフショア開発というのは、こちらから仕様を送って現地で開発してもらうことです。オンサイト開発というのは、向こうの技術者に来てもらってこちらで開発してもらうことです。

具体的な発注先は中国がだんトツです。上海が圧倒的に多いです。その次に北京、大連です。中国での発注が盛んになる以前は、韓国で発注するケースも多々ありました。ただ、今はあまり取引がありません。韓国内の需要は国内技術者でまかなわれており、韓国自体のマーケットが大きくなったため輸出するだけの余力がないという状況だと思います。

次はインドですが、よくインド人と一緒にプロジェクトをやっているという話は聞きますが、私の身近ではそうした例はあまりありません。他方で最近ベトナムが注目されています。社会主義国というリスクはありますが、アジアの中では政治的に安定していますし、国としてソフトウエア開発を進めるという政策がみられます。数字をあげますと、インドの輸出額の統計を見ると、IT 関連の輸出が全体の20%を超えています。ベトナムは何とかそれに追随していこうとしている状況のようです。ただし、実際にベトナムが日本からの発注先、外注先として使えるかといいますと、それには地理的な問題があります。韓国のフライトは新潟空港から発着していますし、中国へは飛行機で2～3時間です。それに対して、ベトナムは片道6時間かかってしまいます。オフショアでやる分にはいいのですが、オンサイトでやる分には問題があります。

ただし、言語の問題に関しては、ベトナムでは中国と同じように日本語が勉強されるようになっていきます。今年1月にベトナムに視察に行ってきましたが、

現地では日本語熱があって、特に若い方で英語だとわからないけれど日本語だとわかるという人が結構いました。地理的な問題、政治体制の懸念などがありますが、これからベトナムは海外発注先として大きく拡大するのではないかと考えています。

8. 海外取引にあたっての留意点

〔契約条件は明確に〕

海外発注にあたっては、様々な留意点が非常にうろさく言われています。それだけトラブルが多いということなんです。まず契約条件を明確にしないとダメです。日本企業同士だと、何か問題があったときはお互いに善処するという一文を入れておいてそこで丸く収めるとか、もしくは取引関係もあるのでそうそう厳しいことはいえないということがあります。特に中国、韓国、アメリカと取引する時には、契約条件は日本のベンダー、発注先と同様に甘く考えてはいけない、という点があります。

〔検収は確実に〕

次に、これは当然のことなのですが、検収は確実に行わなければなりません。私の同僚が中国に発注して、上がってきたアウトプットをお客様のところに持って行ったところ、一応は動くのですが、本当に書いてある通りにしか動かないのです。途中でエラーが発生したら一応エラー処理はするのですが、そこで更新を戻さずに更新を確定してからエラー処理しているのです。

事例を挙げますと、銀行口座の引落処理で、ある口座から別の口座へお金を移動する処理を問題となったプログラムで行ったとします。引落口座からお金を引落とし、振込先へ振込みました、振込先へ送信するところでエラーが発生しました、といった場合、普通プログラムとしては最初の引落からやり直すのですが、そのプログラムだと引落の時点で確定してしまっていて、振込はエラーになってお金は引き落とされたままといったプログラムが出来上がってきました。一時が万事その調子で、その同僚は頭を抱えて作り直したということです。

レベルは変わらないのですが、中国の場合、もちろん玉石混合ではありますが、普通はしないと思うことをやってしまうこともあります。ビジネスシステムを組んでいるという意識があまりないような感じます。とにかく中国から上がってきたら、確実に一本一

本チェックして検収するというのが現場では鉄則です。

〔モノの値段ほど安くない〕

三点目は、モノの値段ほど安くないという点です。今中国からの製品が百円ショップでビックリするくらい安く売られています。しかし、システム構築で海外発注をすると、思ったより安くはなりません。というのは、先ほどの話にもありましておりアウトプットを確実に検収して細かく見ないといけないということがあります。また、中国でIT技術者は花形職種でどんどん人が集まってきていますが、人件費は上がっています。値段はピンキリですが、オフショアでやった場合、一ヶ月当たり安い所で5万円とか10万円、普通で30万円くらいは払います。オンサイトでやった場合はもっと高く、40万円、50万円、プラス交通費、宿泊代が必要です。そうすると、安いから中国に頼むという発想はそれほど出てきません。多少は原価低減できるとか、少なくともコンピュータ知識は豊富なので技術者として使うといった目的がないと、私は中国への発注を躊躇してしまいます。

余談ですが、中国の技術者は非常に優秀なんです。たとえば勝手にライブラリとかを作ってしまうようなところがあります。自分達でこの方がいいと標準的な部品を作ってしまうのです。ビジネスシステムとしては動いて終わりではなくメンテナンスしていかなければいけないので、仕様書などを勝手に作ってもらっては困るのですが、中国の技術者としては良かれと思って作るケースがあるようです。

検収をきちんとするとか、契約条件を明確にするとかは、海外発注だからやるのではなく、ビジネスのシステム構築をやっていく以上は当然やらなければいけないことです。今後は、海外だからという意識をしないで進めていかなければいけないと思います。日本人だからいいとか、中国人だからダメだとかいうことは全くなく、逆に日本人の技術者でも問題のある人はいますし、中国人の技術者で一緒に仕事をした人のなかには非常に親切でこちらの設計ミスを指摘してくれるような方もいました。結局、国の問題ではなく、人の問題なのです。ですから、国内取引でもそうですが、これはいいと思った発注先は確実にキープしておいて、継続的に仕事を発注していくなどしてつき合っていかなければと思います。

9. 今後の企業システム開発

〔チームワークと個人主義〕

今後の企業システム開発ということで、何点かお話しします。まずチームワークと個人主義についてです。これまで日本人の特色として、チームワークが非常にいいということが挙げられましたが、これからは逆に個人主義の面でもやっていかなければいけないと思います。先ほどの海外発注の話にもありましたが、技術者というのは、組織の問題もありますが、結局は個人の問題もありますので、チームワークも大事にしながら個人的にもきちんとスキルアップしていかなければいけないと考えています。

〔より高度な技術～広く浅く、深く狭く〕

また、分散、集中、分散、集中と継続して前のテクノロジーが残った中で、さらに新しいものを身につけていかなければいけないわけですから、より高度な技術が求められていくと思います。トレンドとしては「広く浅く」か、「深く狭く」かのいずれかになると思います。

本当は深く広くというのが一番いいのですが、システム開発はどんどん複雑化していく一方でして、最近無線LANが普及してきたり、RFIDや認証の技術とか技術はどんどん広がっていくものですから、その中でその全部に対して深くするというのは現実的に厳しいような気がします。ですから、技術者としては何でも知っているがそんなに突っ込んだところは知らないという「広く浅く」のタイプ、つまりゼネラリストやプロジェクトマネジメントのリーダーもしくは、個々の分野に特化し技術職、専門職となるといった二つに分化していくのではないかと思います。

〔個人能力が問われる〕

三点目としまして、これまでの話と重複しますが、今後は個人能力が問われるのではないかと思います。オフショア開発の話にありましたが、日本人だからといって仕事してくるとは限らないわけです。システム構築の業界でもどんどんプレッシャーが加わり原価低減されていくなかで、いかに生産性を高めて真摯に仕事に向き合っていくかが問われています。

これまでは、たとえば汎用機の世界であれば隣の席でも同じようなことをやっていたわけですが、技術的

に広がってきますと十人いたら十人全員違うことをやっていることもあるわけです。そうしますと、以前のように先輩、後輩の関係で教えを請うとか、上司、部下の関係で上司がより詳しいという構造がどんどん崩れてきているわけです。その中でいかにして自分でスキルアップしていくかというのは、個人個人の問題に帰すると思います。冷たい言い方になりますが、自分で頑張るしかないと常々若手には言っております。

以上、非常に雑多な話になってしまいましたが、企業システム開発の現場からみた現状と課題についてお話しさせていただきました。

以上は石橋氏の講演要旨であり、文責はすべて編集部（担当：石川英樹）にあります。なお、研究会当日には、ここに紹介できなかったたくさんの資料をご用意くださり、かつご講演終了後には多くの時間を質疑応答にさいていただき質疑にお答えくださいました。謹んでお礼申し上げます。

センター日誌

2003年

10月28日 2003シンポジウム

地域間競争力と経営風土

(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)

◆ 基調報告

開業率・廃業率および雇用カバー率の地域間比較

長岡大学助教授 鯉江 康正
都市部と農村部における経営風土に関するアンケート調査結果の概要

調査概要

長岡大学教授 原 陽一郎

金融面に関して

長岡大学助教授 早川 博之

雇用面に関して

長岡大学助教授 児嶋 俊郎

情報化に関して

長岡大学助教授 高橋 治道

企業支援策に関して

長岡大学助教授 鯉江 康正

◆ シンポジウム

2003シンポジウム

地域間競争力と経営風土

<パネリスト>

(株)ホクギン経済研究所

副所長 河田 博氏

(株)長岡歯車製作所

代表取締役 山崎 隆氏

長岡大学助教授 早川 博之

長岡大学助教授 高橋 治道

長岡大学助教授 児嶋 俊郎

長岡大学助教授 鯉江 康正

<コーディネーター>

当地域研究センター副所長 原 陽一郎

11月26日 第135回センター運営委員会

12月17日 第136回センター運営委員会

2004年

1月21日 第137回センター運営委員会

2月18日 第138回センター運営委員会

3月24日 第139回センター運営委員会

4月21日 第140回センター運営委員会

5月26日 第141回センター運営委員会

6月23日 第142回センター運営委員会

7月14日 第38回研究会

「ベンチャー企業から見た長岡と東京の違い」

講師 (株)フォトニクス

執行役員 柳田 一千一氏

7月21日 第143回センター運営委員会

第39回研究会

「企業システム開発の現状と課題」

講師 (株)ジェイマック S I 事業部第3システム部システム課長 石橋 宏之氏

8月27日 第144回センター運営委員会

9月22日 第145回センター運営委員会

10月20日 第146回センター運営委員会

「経営革新情報交流会2004」

((財)信濃川テクノポリス開発機構と共催)

9月21日 第1回 講師 長岡大学教授 原 陽一郎

経営戦略について

「戦略を学ぶ」

・戦略とは何か

・企業の実力

12月21日 第2回 講師 長岡大学助教授 内藤 敏樹

経営戦略について

「戦略を学ぶ」

・事業の再編—キャノン改革の狙い

・事業の選択

「戦略を考える」

・経営で成功を得る定石を分析する

2005年

1月18日 第3回 講師 長岡大学教授 宝寄 浩一
マーケティングと新製品開発について

「戦略を具体化する」

・新事業を生み育てる—セブンイレブンの体験から

・ブランドを活用する—ユニクロブランドの検証

・イノベーションを生み出す

・ITを活かす

2月15日 第4回 講師 長岡大学助教授 鯉江 康正
経営組織のあり方について

「組織を学ぶ」

・組織の設計

・協働を促す

・人を動かす

3月8日 第5回 講師 長岡大学助教授 児嶋 俊郎
人材育成・人事制度について

「組織の中の人」

・人を育てる

・日本型人事の本質

●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 原 陽一郎

STAFF

所 長	●原陽一郎	長岡大学長
運営委員長	●鯉江康正	産業経営学部助教授
運 営 委 員 (兼研究員)	●早川博之	同 教授
	●宝寄浩一	同 教授
	●高橋治道	同 教授
	●内藤敏樹	同 助教授
	●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
	●石川英樹	同 専任講師
	●平野順子	同 専任講師
	●三木僚祐	同 専任講師
研 究 員	●定方昭夫	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

- 名称** 長岡大学地域研究センター
- 設立** 平成13年4月1日
- 目的** 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。
- 事業** (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
- 研究員** 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。
- 経緯** 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。
- 事業経過** (1) 研究会 ●平成2年12月から計39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」1～14号を平成3～16年11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」「長岡市高齢者等生活実態調査」等実施

BULLETIN

『地域研究』第3号

特集
知識経済と企業・人材育成



●平成15年度10月発行

目次	
ごあいさつ	中西貞夫
特集1 長岡大学地域研究センター 2002年シンポジウム 知識経済と企業・人材育成	
●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— マックス・ゼン取締役・FMな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 井口宏、丸山結香、大掛幸夫、原陽一郎、鯉江康正	
特集2 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 開業率・廃業率および雇用カバー率の地域間比較 …… 鯉江康正 大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、兒島俊郎、高橋治道、鯉江康正	
論稿	
日本経済はなぜオチコボれたか…その原因とこれからの展望 …… 原陽一郎 「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)—」 …… 松本和明 自己拘束性と戦略補完性 —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— …… 権五景 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— …… 廣田秀樹	
オピニオン 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— …… 早川博之	
センターコラム 地域を考える(4)—新聞投稿から— …… 榎倉一彦	
研究会報告	
酒造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 三条品産の強みと、弱み 三条金物卸協同組合 理事長 山澤喜一郎氏 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	
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	

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。）校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ことを目的とする。

(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

この度の新潟・福島豪雨（7.13水害）および新潟県中越地震で被災されました皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。一日も早く復旧されますよう、心よりお祈り申し上げます。

例年10月末頃に発行しておりました「地域研究」も、今年は12月の発行となってしまいました。お詫びいたします。中越地震が起こったのは、10月25日に最終原稿を入れ、11月12日に予定しておりましたシンポジウムで配付する準備を進めている10月23日のことでした。激しい揺れと共に、書架や食器棚が倒れ、一瞬にしてそこは全く違う景色となってしまいました。そのような中、皆様の協力を得て、今年度も「地域研究」を発行できることに感謝しております。

本号の特集は、昨年10月に行ったシンポジウム「地域間競争力と経営風土ーしぶとい、地方の製造業が日本を変えるー」の内容を掲載しました。このシンポジウムでは、より地域に密着した報告をとということで、地域研究センターのメンバーによる基調報告という形式を取りました。また、パネリストを迎えての「地方の強みをどう活かすか」では、研究代表者である原陽一郎のコーディネートのもと、活発なディスカッションが行われました。この研究は、科学研究費補助金を受けて行っているものであり、当地域研究センターの活動に新しい息吹を吹き込めたのではないかと考えております。本号では、論稿、オピニオン、コラム、研究会報告を掲載することができました。また、2005年3月11日には延期しておりましたシンポジウムも開催いたします。多くの方々が参加して頂けることを願っております。今後とも長岡大学地域研究センターへのますますのご支援をお願い申し上げます。

（長岡大学地域研究センター運営委員長 鯉江康正）

地域研究 第4号＜通巻14号＞

定価 1,500円（本体1,429円）

発行年月日 平成16年12月10日

編集・発行 長岡大学地域研究センター◎

〒940-0828 新潟県長岡市御山町80-8

電 話 0258（39）1600(代)

F A X 0258（39）9566

印 刷 株式会社中央印刷

〒940-0041 新潟県長岡市学校町1-9-21