

2003 年度合宿研究会報告

夏期：松本・伊那、春期：三重県

目 次

2003 年度専修大学社会科学研究所 夏期合宿研究会（松本・伊那）概要	村上 俊介	2
南信の思い出	加藤幸三郎	4
長野県経済の現状 ―産業集積の特徴とその変容―	宮寄 晃臣	6
2003 年度専修大学社会科学研究所 春期合宿研究会（三重県）概要	村上 俊介	22
ニュージーランドの「改革」と三重県	佐島 直子	24
三重県北部の巨大工業・地域開発の意味 ―検証のための推論的メモ―	北川 隆吉	49
企業進出と地域変容 ―SHARP 亀山工場の建設・稼働と三重県亀山市―	柴田 弘捷	53
シャープ(株) 亀山工場の立地と地方自治体の思惑	福島 義和	68
三重の地ビール	水川 侑	75
ノリタケ伊勢電子の発展史 ―研究開発型ベンチャー企業の軌跡―	平尾 光司	79
伊勢商人について	平尾 光司	95
定例研究会報告		105
編集後記		107

2003 年度専修大学社会科学研究所 夏期合宿研究会（松本・伊那）概要

村上 俊介

テ ー マ：グローバル化の中で活躍する地域密着型企业

場 所：長野県（伊那市周辺）

日 時：2003 年 7 月 29 日（火）～7 月 31 日（木）

参加人数：12 名

訪 問 先：信州大学経済学部、伊那食品、KOA（電子部品メーカー）

7 月 29 日（火）

信州大学経済学部を訪問し、「信州・地域共同研究ネットワーク第 6 回研究会」に参加。この研究会は地元産業界（金融、経営者協会中信支部長、その他製造業者）と信州大学の産学協同研究会であり、社研からの参加者 12 名を加えて、全体で 29 名の参加による。八十二銀行、経営者協会、実業界、市役所関係者などが出席していた。本研究会の報告者は専修大学社研から宮寄晃臣所員が「IT/グローバリゼーション下の長野県経済」と題する報告を行い、その後、意見交換が行なわれた。報告内容に関しては、宮寄所員の別稿にゆだねる。

7 月 30 日（水）

訪問先：伊那食品（長野県伊那市）

同社は本業が業務用寒天製造である。その工場は別のところにあり、われわれが訪問したのは本社施設。その周辺には同社経営のレストラン、物品販売、そして伊那食品製造の食品工場が併設されており、まずこの工場を見学。1 時から 4 時近くまでビデオ、レクチャー、質疑応答があり、その後、本社敷地内を案内された。一社だけの訪問なので、ゆっくり時間が取れて質疑応答も十分にできた。

伊那食品は 2002 年現在従業員 301 人、売上高 124 億円、これまで不況下でも右肩上がりの売上高。寒天製造は農家の小経営家内工業で行われており、1959 年会社を設立当初、寒天製造では 50 社ほどが競争していた。当時、日本でも外国でも冬期製造だけでなく終年製造方法を開発している時期だった。その後、伊那食品は研究開発力で生き残り、現在日本で 4 社あるが、同社は市場の 8 割を占有している。主力は業務用で、この業務用寒天は医薬用、バイオ分野、食品部門などで様々な形態で利用されている。この研究開発によって寒天の新しい用途開発をし、それによって開かれた新市場におけるシェアを支配するという循環で成長してきた。

レクチャーをしてくれた桑原常務は、この研究開発以上に、社長の方針として、第一に拡大チャンスがあっても急速な拡大には慎重に対応、第二に社員の家族主義を強調。そのため社員教育を徹底して行き、社員統合を図っている。具体的には始業前の「掃除」の徹底、ということらしい。また、社員旅行、さらに社員の家庭事情もできる限り把握し、困難があると相互に助け合うことを心がけている、とのこと。彼いわく「うちは年功序列、終身雇用です。」現在500人の就職応募に対して20人を採用している。ほとんどが理系。

ここで社研所員から、研究開発と家族主義が大きな柱であるが、研究部門の充実のために若手の優秀な人材を採用していくと、いずれ若い年齢層の社員が、家族主義を煙たがるようになりはしないか、という質問が出た。常務の回答では、その可能性はあるが、現在のところこれでやれている、とのこと。また研究開発の性格上、最先端の発明というものではないし、また研究開発はグループでこそ可能だと考えている、とのこと。

これに関連する質問は、例えば麻島参与によるもので、会社が大きくなったとき、現在の特徴ある「社是」が維持できるかどうか、という点で疑問を呈していた。

7月31日（木）

当日の訪問先は電子部品特に抵抗器メーカーKOA。9時45分にKOAに到着、10時ちょっと前にレクチャーを受ける事務棟に到着した。同社は伊那市の郊外の緑豊かな工場団地地域に立地し、工場や厚生施設が森の中に点在するといった趣だった。

同社では以下の4人の担当者が業務概要の説明を担当。

総務センターゼネラルマネージャー	米澤英俊氏	全体のセッティング
ビジネスフロー改革イニシアティブ	ゼネラルマネージャー	大場武吉氏
安全コイル・プロフィットマネージャー		八木國久氏
環境ビジネスフィールド		田中賢明氏

レクチャーは経営改革の概要と、環境問題への取り組みについて。KOAは1987年と2002年に経常利益がマイナスとなった。そのために特に生産システム改善（KPS KOA Profit System）と経営組織改善について、および経営とは離れたところで、環境問題について活動を行っており、「森林塾」なる森林管理の実習を体験する「塾」を通じて自然問題を考える試みを行っているので、そのレクチャーを受けた。

その後、安全コイルの製造を見学。見学後、社員食堂で昼食。会社の立地場所が工業団地の一角で、周辺は畑なので、社員食堂が不可欠。まだ新しい食堂には汚水処理システムが設置され、食堂自体が見学対象。13:00 KOAにて解散。

南信の思い出

研究参与 加藤 幸三郎

昨年夏、「カンテンパパ」や「KOA森林塾」を見学して大いに知見をうることができた。帰途、松本経由で鹿教湯温泉に二泊して、上田に出て、大学時代の旧友たちと再会した。

初日、信州大学での共同研究会に出席後、浅間温泉の「旅館 東石川」に一泊した。土蔵作りの宿といえば、何時だったか、私がゼミ学生を連れて、まだ温泉の出なかった頃の秋田・田沢湖畔のわらび座に泊り、「鬼剣舞」を鑑賞できたのは良かったが、部屋の温風器で参加学生二、三名が咽喉をやられ、角館の宿へタクシーで移動したものの、これが土蔵の宿で熱発組の看病に苦労したのを思い出した。さらに、回想は続く。実は、この宿の息子さんが、わが大学を受験したとのこと、差し入れの「ビール」で乾杯、是非合格をと祈ったが、後でそれが夢だった苦い経験がある。

さて、今夏の南信州の「成長企業」を見学して、「寒天」の調査・研究といい、森林経営といい、私には南信特有の「進取に富んだ気性」が存在するのでは？と想像を逞しくした。

というのも、後述する今は亡き古島先生の著作集刊行のお手伝いで『古島敏雄著作集』（第7巻・月報7）に短文「南信の山なみ」（1983年3月）を書かされたことがある。1970年代前半に、内田義彦先生や石渡貞雄先生、当時の高橋七五三学部長たちの努力の甲斐あって、東大定年後一時早稲田大学に移られた古島先生を本学にお呼びすることが出来た。周知のように、戦後歴史学において、一つの主流をなした「日本地主制史研究」を切り拓き・主導された古島先生に、私は最初の「長期留学」でご迷惑をかけてしまったことも、先生自身の「十年間の略年譜」（前掲、『古島敏雄著作集』第七巻、349頁以下）に記されている。

先生の戦前の著作（『信州中馬の研究』、同『著作集』第四巻）でもあるが、「江戸時代において、有効な河川舟運の方法を持たなかった」信州は、広大な地域との交通は総て陸路によらねばならず、しかも江戸幕府によって管理された五街道の一たる中山道が、いわば信州の東北隅から西南隅にわたって、略々対角線上に通過しており、さらにこの中央部のやや南にある下諏訪へは、五街道の一の甲州街道が延びてきており、中山道の追分宿からは、北国街道が分岐して上田・善光寺を通過している。・・・さらに松本から伊那郡を南北に縦断して岡崎・名古屋に出る伊那街道・三州街道があって人馬物資の通路となっている。中山道・甲州街道・北国街道は勿論、その他の街道にも宿駅或いは馬継場の設けがあり、後者の場合には、地方諸侯の藩用の人馬・物資の運搬のために伝馬役を負担しているのである。このような藩用のための伝馬を

負担した街道と、幕府直轄の五街道とが、まず諸商品荷物の輸送路となったのであるが、江戸時代の商品流通の発展は、或いは直接これらの街道を通過しながら、街道の運輸規定を無視する駄賃稼ぎを発生させ、或いはそれらの街道をも避けて、間道を開発して商品を運搬する駄賃稼ぎ発展させた。遂には明和元（1764）年に、これら駄賃稼ぎは幕府によって公認され、「中馬（チュウマ）」とよばれる特殊な機能をもつ馬背運輸業者が成立して、山間部における経済発展の貢献するにいたった。この成立の過程は正に宿駅に設けられた諸街道・問屋との抗争の過程であり、同時に新興商業資本の、街道宿駅による運輸との抗争の過程でもあった。まさに、信州一円を通じて中馬慣行が公認され、宝暦九（1759）年以降中馬と馬継場問屋との争いに端を発して、全伊那街道馬継場・中馬稼ぎ村方をも巻き込み、さらに松本・飯田の商人たちをもその渦中にまきこんでゆくのである。荷物としては、「竹タガ・串柿・煙草・麻・木地・焼酎殻・糸荷・まゆ・油粕」が主要な商品で、関東・奥州からの「蚕種・生糸・絹織物・紅花」なども伊那街道を利用するにいたるのである（古島敏雄「江戸時代における商品流通と交通」【『近世日本農業の展開』所収、東大出版会、1963年刊】）。

このように、地理的・自然的条件を極力利用・活用しつつ、社会的・歴史的条件を切り拓いて行く、その精神的基盤が、現在のこの「成長企業」にも引き継がれているのではなからうか？ 私的なことだが、幸運にも、病的な身体をいたわりつつ、院生時代に中信の豊科町（松本市の隣町）の歴史的調査を通じて、有賀喜左衛門先生から初めて歴史研究の手ほどきを受けることが出来たのである。その後、ドクター・コースを受ける要件として、「清瀬村」で約一年暮らした。運良く大学院復帰が出来、暉峻先生の指導で手術後の身体で南信飯田市（いうまでもなく古島先生の故郷である）に隣接する毛賀村の調査にも参加できた。この村は、歴史的には「水引」生産で有名であり、戦後農地改革が進むなかで、農民運動の展開が活発な地域でもあった。その折、宿で（ローメンならぬ）「五平餅」に舌鼓をうったが、風呂からあがって、部屋の廊下の手摺りに手拭を干すまでに、パリンパリンに凍ってしまった記憶がいまでも脳裏から去らない。古島先生の『著作集第七巻』の「月報」で「南信の山なみ」を記したのも、寒いと同時に、「明るい南信」が進取の気性に育まれていたことへの憧憬が私の心底にこめられていたのかもしれない。

長野県経済の現状

— 産業集積の特徴とその変容 —

宮寄 晃臣

はじめに

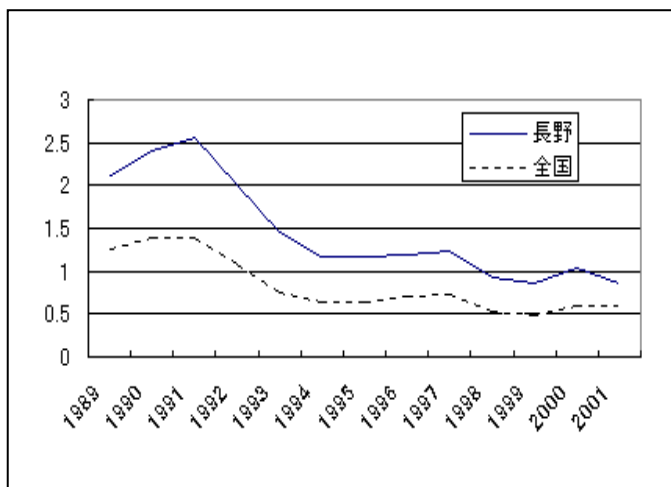
本稿は2003年7月29日に信州大学で開催された信州・地域共同研究ネットワーク第6回研究会で報告したレジュメをもとに作成したものである。同ネットワークの研究会に専修大学社会科学研究所の夏期実態調査をジョイントさせていただいて実現された報告であり、再録にあたり同ネットワークに感謝の意を記しておきたい。

1 有為転変する長野県経済

有効求人倍率の推移を全国平均と比較して瞭然のように、90年代初頭には1ポイントあったアドバンテージがその後急速に縮まり、世紀転換点には以下に示すように大規模な人員整理を余儀なくされるほど長野県経済はそのパフォーマンスを急速に悪化させている。

図表－1 有効求人倍率の推移

	長野	全国
1989	2.11	1.25
1990	2.40	1.40
1991	2.56	1.40
1992	2.00	1.08
1993	1.45	0.76
1994	1.16	0.64
1995	1.17	0.63
1996	1.19	0.70
1997	1.23	0.72
1998	0.92	0.53
1999	0.86	0.48
2000	1.04	0.59
2001	0.87	0.59



新規学卒除きパート含む、季節調整値

資料：長野労働局

A、早期退職100人募集 IT関連の低迷影響 掲載日：2001/01/23 媒体：信濃毎日新聞

A工業（埴科郡坂城町）は23日から早期退職者の募集を始める。対象は50歳以上の社員で人員は100人。米国を中心に射出成形機の需要減退が続き業績が悪化する中、受注回復の見通

しが立たないと判断し、初めての大規模な早期退職募集に踏み切る。25日からは本社員を対象に週一日の一時帰休も実施。

B、諏訪工場閉鎖へ バルブ製造 80 人異動 掲載日：2001/05/24 媒体：信濃毎日新聞

バルブ業界大手のB（千葉市）は23日、諏訪市四賀にある諏訪工場のバルブ製造部門を来年9月に閉鎖する、と発表した。諏訪工場は、同社の主要製品である青黄銅バルブの主力工場。価格競争の激化に対応して生産体制を抜本的に見直し、諏訪工場でのバルブ生産は、労働力の安いタイの子会社や長坂工場（山梨県長坂町）に段階的に移していく。

C、諏訪工場来年6月閉鎖、鋳鉄製品、中国などに委託 —— 老朽化・採算悪化。

掲載日：2001/06/05 媒体：日本経済新聞 地方経済面

C（東京・中央、小林栄社長）は鋳鉄バルブなどを製造する諏訪工場（長野県諏訪市）を来年6月に閉鎖する。工場の老朽化や鋳鉄バルブの採算悪化に対応し、茅野工場（同茅野市）への移転集約や中国企業への委託など生産効率化を進める。長野県内ではバルブ專業最大手のBも諏訪市の工場閉鎖を決めたばかりで、国内市場の縮小に伴う生産拠点の再編が加速してきた。

D、希望退職募集へ、IT不振の打撃深刻 —— 14年ぶり「最後の選択」。

掲載日：2001/08/14 媒体：日本経済新聞

Dが8日に業績予想を大幅に下方修正し、希望退職者の募集を労組に提示したことは、前期までの情報技術（IT）ブームで好調だった県内製造業に、半導体市場の不振が大きな打撃を与えていることを改めて示した。同社は地域を代表するIT関連企業のひとつ。全社員の13%にあたる120人の希望退職者を募集する衝撃は地元の戸倉町をはじめ周辺にも波紋を広げている。

E、県内3工場閉鎖へ 400人規模の人員削減 掲載日：2001/11/22 媒体：信濃毎日新聞

大手電機・精密メーカーのE製作所（諏訪郡下諏訪町）は21日、国内6生産拠点のうち、飯田（飯田市）、伊那（伊那市）、諏訪（諏訪郡原村）の3工場の段階的閉鎖とそれに伴う人員削減を主な内容とする大規模なリストラ策を発表した。今後、3工場で600人近い在籍者の配置転換などを進めていくが、このうち出向・転籍を含めた人員削減が、全社員（約1700人）の2割余に当たる400人規模になる見通しだ。

併せて、子会社のF（駒ヶ根市）とG（茅野市）の2社も来年3月末で閉鎖、社員計約220人は退職とするとしており、今後、南信地方を中心に地域経済・雇用への影響が懸念される。

H、300人の希望退職募集 上田・丸子に影響 掲載日：2001/11/23 媒体：信濃毎日新聞

上田市と小県郡丸子町に主力工場を持つH（本社・東京）は22日、情報技術（IT）関連の需要低迷による業績悪化に対応するため、大幅な人員削減を柱とする緊急施策を発表した。全社員約950人を対象に、300人まで早期退職優遇制度による希望退職者を募る。約800人は上田、丸子両工場に働いており、地域への影響は避けられない。

I、希望退職 300 人募集 掲載日：2001/12/10 媒体：NIKKEI Net

Jの子会社で、半導体・電子部品などを生産するI（SPI）は全従業員の約20%にあたる300人程度の希望退職者募集を含むリストラ策を実施する。

昨年の倒産件数、86年以来の高水準 ―― 長野県内 265 件、不況型目立つ

掲載日：2002/01/09 媒体：日本経済新聞地方経済面

帝国データバンク長野、松本両支店がまとめた2001年の県内企業倒産数は265件で、円高不況で破たんが相次いだ1986年（311件）以来の高水準となった。負債総額は567億6100万円と前年を1.8%下回った。販売不振などを理由にした不況型倒産が全体の6割弱を占め、県内経済の低迷を映す結果となった。

K、希望退職に 52 人。 掲載日：2002/03/09 媒体：日本経済新聞地方経済面

ペットボトル成型機最大手のK機械は8日、2月14日から3月4日まで募集した希望退職に52人が応募したと発表した。

佐久地域の求人倍率、最悪に 希望退職募集相次ぎ…対策なく

掲載日：2002/04/12 媒体：信濃毎日新聞朝刊

精密機器製造のL（御代田町）は5日から90人の希望退職募集を始め、2月にM（御代田町）が80人、N（小諸市）が109人、3月になってO千曲川工場（佐久市）も100人の希望退職者を募った。

Pが県内再編 諏訪センター閉鎖へ 規模半減、三郷に移転

掲載日：2002/05/21 媒体：信濃毎日新聞朝刊

スイッチング電源、通信機器など製造のP（東京都）は5月末、技術開発と生産管理部門を担う諏訪郡下諏訪町の諏訪管理センター（66人）を閉鎖、規模を半分にして南安曇郡三郷村中萱に「松本管理センター」として移転する。20日付けで、諏訪管理センターの39人が希望退職に応じた。

Q、北信で 1685 人削減、長野県内では最大規模、再就職支援へ協力。

掲載日：2002/08/15 媒体：日本経済新聞地方経済面

Qは長野工場（長野市）など北信で1685人を削減する。退職時期は8月末と9月下旬が中心だが、一部従業員は12月の見通し。長野工場で900人、須坂工場（須坂市）で613人を削減する。長野工場はQ本体が運営しているが、須坂工場は子会社が入居して事業運営している。主な子会社の人員削減数はQメディアデバイス240人、Qカスタムデバイス152人、長野Qコンポーネント134人。

長野工場、須坂工場とは別に、長野市松代町にある長野カスタムデバイスも172人を削減する。長野QコンポーネントやQカスタムデバイスの須坂事業所（須坂工場内）などとの事業統合に

合わせて合理化に踏み切る。

諏訪で急増 会社都合の離職者 10月は今年初 200人台

掲載日：2001/12/21 媒体：信濃毎日新聞

諏訪地方で、製造業を中心に会社都合による離職者が急増している。諏訪、岡谷両職業安定所管内で10月に今年初めて200人台になり、11月も250人に迫るなど深刻な状況。1社で1-2人というケースが多く、岡谷職安は「人件費を数人分でも削って生き残ろうとする企業の苦渋の選択の表れではないか」と分析している。

昨年度県内、機械・金属で倒産急増、IT関連、中小の不振続く。

掲載日：2002/04/20 媒体：日本経済新聞地方経済面

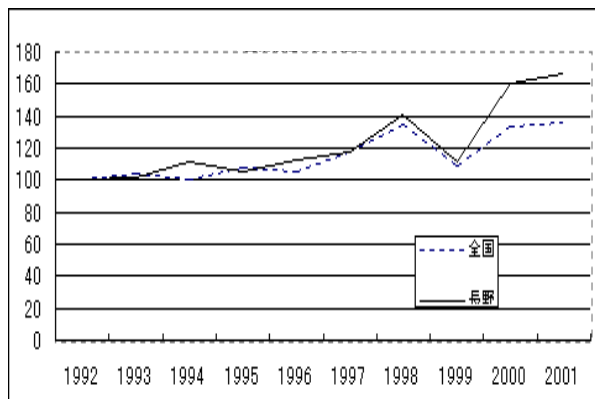
長野県の基幹産業である機械・金属製造業の倒産が急増している。帝国データバンク長野、松本両支店がまとめた2001年度（2001年4月-2002年3月）の倒産件数は2000年度（19件）に比べ84%増の35件で、平成に入って最多。情報技術（IT）関連企業の業績悪化が響いた。

IT関連の大手・中堅企業が業績不振に苦しむなか、下請けの中小企業の多くが受注急減と単価下落に見舞われた。負債総額も2000年度（約53億円）に比べ2倍近い99億9400万円に膨らんだ。

最も件数が多かったのは一般機械の10件、次いで電気機械の9件、金属製品の7件。地域別では南信が15件で最多だった。

図表-2 企業倒産件数（年度）

	全国	長野県	全国	長野県
1992	100	100	14,069	156
1993	104	101	14,564	158
1994	100	111	14,061	173
1995	107	105	15,108	164
1996	105	113	14,834	176
1997	117	117	16,464	183
1998	135	140	18,988	219
1999	109	111	15,352	173
2000	133	161	18,769	251
2001	136	166	19,164	259

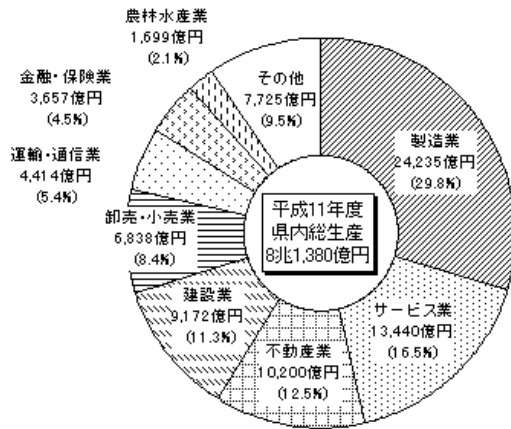


資料：帝国データバンク

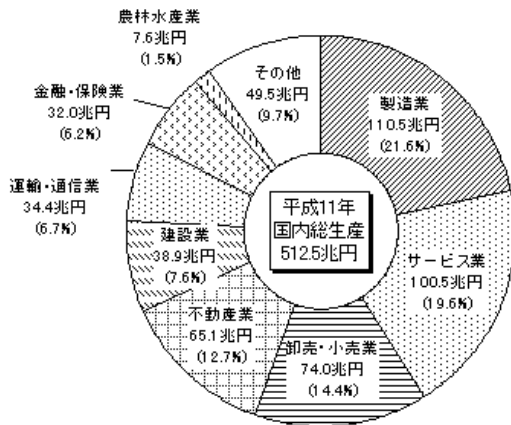
2 長野県経済の特徴

2-1 長野県経済の特徴1＝製造業の比重が大きく、電機、殊に電子部品・デバイスに特化した産業構造

図表－3 産業別出荷額、就業者



全国



出典：内閣府「国民経済計算」、県情報政策課「平成11年度長野県の県民経済計算」

図表－４ 15歳以上就業者数－長野県

総数	1,200,281	100.0%
農業	132,037	11.0%
林業	2,157	0.2%
漁業	351	0.0%
鉱業	1,252	0.1%
建設業	126,694	10.6%
製造業	293,504	24.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	6,704	0.6%
運輸・通信業	51,711	4.3%
卸売・小売業，飲食店	225,866	18.8%
金融・保険業	24,557	2.0%
不動産業	6,498	0.5%
サービス業	290,465	24.2%
公務（他に分類されないもの）	34,059	2.8%
分類不能の産業	4,426	0.4%

資料：「平成12年国勢調査 第2次基本集計結果（20長野県）統計表」

図表－５ 都道府県別機械系４業種製造出荷額および各シェア

（2000年、従業員4人以上の事業所、単位：100万円、％）

順位	都道府県名	製造品 出荷額 A	機械系 4業種計 B	B/A	一般機械 C	C/A	電気機械 D	D/A	輸送機械 E	E/A	精密機械 F	F/A
1	愛知	34,336,112	22,004,514	64.1%	3,137,670	9.1%	3,027,549	8.8%	<u>15,518,966</u>	<u>45.2%</u>	320,329	0.9%
2	神奈川	21,727,608	11,977,292	55.1%	2,783,633	12.8%	<u>4,832,950</u>	<u>22.2%</u>	4,155,361	19.1%	205,348	0.9%
3	大阪	18,019,711	5,792,236	32.1%	2,229,897	12.4%	<u>2,525,605</u>	<u>14.0%</u>	867,903	4.8%	168,831	0.9%
4	東京	17,959,034	8,022,726	44.7%	1,193,719	6.6%	<u>4,772,147</u>	<u>26.6%</u>	1,500,426	8.4%	556,434	3.1%
5	静岡	16,610,776	8,549,792	51.5%	1,116,822	6.7%	3,057,449	18.4%	<u>4,127,374</u>	<u>24.8%</u>	248,147	1.5%
6	埼玉	14,474,033	6,490,499	44.8%	1,409,339	9.7%	<u>2,634,823</u>	<u>18.2%</u>	2,107,421	14.6%	338,916	2.3%
7	兵庫	14,069,990	6,202,919	44.1%	2,167,236	15.4%	<u>3,128,291</u>	<u>22.2%</u>	851,857	6.1%	55,535	0.4%
8	千葉	11,457,331	2,602,575	22.7%	681,877	6.0%	<u>1,729,062</u>	<u>15.1%</u>	111,450	1.0%	80,186	0.7%
9	茨城	10,735,978	3876344	36.1%	<u>1,872,818</u>	<u>17.4%</u>	1,769,593	16.5%	147,583	1.4%	86,350	0.8%
10	三重	8,093,683	4,407,226	54.5%	663,947	8.2%	1,755,519	21.7%	<u>1,963,109</u>	<u>24.3%</u>	24,651	0.3%
11	群馬	8,024,947	4,973,794	62.0%	853,351	10.6%	1,996,137	24.9%	<u>2,091,142</u>	<u>26.1%</u>	33,164	0.4%
12	栃木	7,664,629	3,754,213	49.0%	780,080	10.2%	<u>1,724,787</u>	<u>22.5%</u>	1,076,137	14.0%	173,209	2.3%
13	福岡	7,367,880	2,824,012	38.3%	538,921	7.3%	973,290	13.2%	<u>1,297,191</u>	<u>17.6%</u>	14,610	0.2%
14	広島	7,217,674	3,587,874	49.7%	1,015,841	14.1%	740,955	10.3%	<u>1,785,673</u>	<u>24.7%</u>	45,405	0.6%
15	長野	7,016,823	5,010,886	71.4%	998,790	14.2%	<u>3,339,309</u>	<u>47.6%</u>	316,098	4.5%	356,689	5.1%
	全国	300,477,604	137,858,325	45.9%	29,971,701	10.0%	59,448,600	19.8%	44,366,979	14.8%	4,071,045	1.4%

資料：経済産業省『平成12年工業統計表』より作成

図表－6 長野県製造出荷額等上位 20 品目（2000 年）

製造品および賃加工品名	出荷額等 (100 万円)	事業 所数	製造品および賃加工品名	出荷額等 (100 万円)	事業 所数
印刷装置	245, 159	11	モス型 IC	103, 372	11
液晶素子	210, 466	5	懸架・制動装置部品	94, 865	8
磁気ディスク装置	150, 844	7	カーステレオ	92, 015	10
その他の電子部品（*）	148, 149	92	自動車用内燃機関の部分 品・取付具・付属品	90, 772	9
PC	142, 970	3	直流・交流小型電動機 （3W 以上 70W 未満）	81, 986	27
×	×	2	リジット配線板	74, 685	14
事務用機械器具の部分 品・取付具・付属品	122, 613	103	他に分類できない電子応 用装置（***）	73, 290	12
電子計算機・同付属装置の 部分品・取付具・付属品	115, 939	136	医薬品製剤 （医薬部外品製剤を含む）	68, 582	13
他に分類できない電機機 械器具（**）	108, 968	79	小型モータ （3W 未満のもの）	63, 387	19
固定コンデンサ	103, 761	28	発光ダイオード	60, 853	46

*： 308919 整流器、電圧フィルタ、分布定数回路、プラグ・ジャック、ソケット、ヒューズ、端子板、光学ヘッド、プリンター用ヘッド、センサおよびセンサユニット、レーザ素子等

**： 309919 電球口金、電球・電子用タングステン、モリブデン製品、永久磁石、電気接点、太陽電池、リードフレーム等

***：ガイガー計数機、粒子加速機、レーザ装置、放電加工装置、赤外線応用装置、磁気応用探知装置、電子ビーム応用溶接機、低周波電力応用装置等

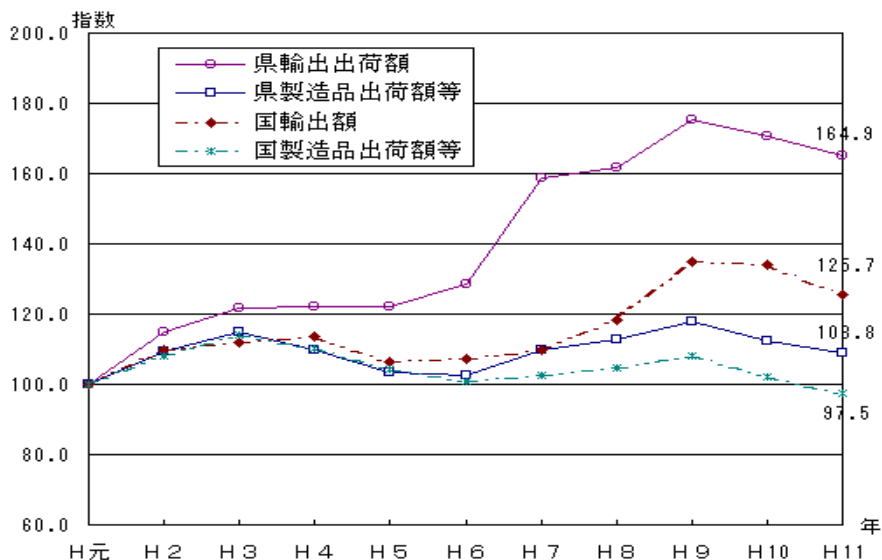
資料：長野県企画局情報政策課『平成 12 年 工業統計調査報告書』等より作成

2-2 長野県経済の特徴 2 = 輸出比率の高い産業構造

図表－7 長野県および全国の製造品集出荷額等に占める製造品輸出の割合（単位：％）

年次	H元	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
長野県	13.0	13.6	13.7	14.5	15.4	16.3	18.8	18.6	19.4	19.7	19.7
全国	12.7	12.8	12.4	13.1	12.9	13.5	13.6	14.3	15.8	16.6	16.3

図表－8 長野県及び全国の輸出貨額等の推移（S62=100とした指数）



出典：長野県商工部『長野県の輸出産業』平成12年版

長野県輸出構造の特徴

第2の特徴は輸出依存度が高い点である。1980年代半ば以降全国平均を上回り、2000年現在で20%を超え、この間電機は、精密とともに輸出貨額割合を30%前後の数字で示しているのである。2000年で輸出貨額の95.5%が機械系4業種で占められており、ここでも電機への特化が70%と顕著に示されているのである。電子計算機・同付属品、集積回路、その他の電子部品、抵抗器・コンデンサ・変成器・複合部品の順になっている。

輸出先別製品群を概略すると以下のように整理できよう。80年代前半アメリカ向けの輸出が急増する。これは日本企業が世界に先駆けてME革命を成功裡に実現し、競争力を飛躍的に向上させ、レーガン減税で市場が拡大したアメリカに日本製品が集中豪雨的に輸出されたのと軌を一にする。その製品群はオーディオ製品ならびにパソコン周辺機器、ことにプリンターである。1985年G5「プラザ合意」後の円高による調整が効いて、90年代初めまで80年代半ばの水準で推移する。

アメリカ向け輸出が叙上のように、この間一定の水準で推移するなか、東アジア向け輸出も徐々に拡大し、93年には東アジア向け輸出額がアメリカ向け輸出額を凌駕し、95年以降その構造が続いている。電機では93年に東アジア向け輸出がアメリカ向け輸出にほぼ拮抗するまでに増大し、拮抗する関係はその後も続き、2000年に凌駕する。総額では93年に凌駕するものの、電機では拮抗関係が続いた要因はアメリカ向けプリンター、モニター、パソコンの輸出が大き

なウェイトを占めていた点にある。東アジア向け輸出においてもプリンター、モニター、パソコンのウェイトが高いのであるが、それ以外でも輸出額を伸ばしている製品群に注目しておかなければならない。そうした製品群に注目して、東アジア諸国への輸出推移を概観しておこう。

韓国へはその他の電子部品（水晶振動子、プリント回路板、プリンター用ヘッド等）の輸出が早くからなされ、この間も一定の水準を維持し、90年代以降半導体素子、集積回路、さらに玉軸受（ball bearings）、ころ軸受（roller bearings）、磁気ヘッド、小型モータ、コネクタ、スイッチの輸出も増大する。

台湾への輸出は韓国同様早くから実現されていたその他の電子部品（水晶振動子、複合部品、プリンター用ヘッド等）の輸出が、この間も一定の水準を維持している。また半導体の輸出が90年以降一定の水準で安定しているが、97年以降半導体製造装置の輸出も顕著に増大し、今後の半導体輸出の伸びが期待できないかもしれない。また、台湾経済の高度化により2000年の電機計測器の輸出も急増している。しかし、抵抗器、コンデンサ、変成器、複合部品、磁気ヘッド、小型モータ等の電子部品の輸出も増大しているのである。

香港向け輸出についてはやはりその他の電子部品（水晶振動子、プリント回路板、プリンター用ヘッド等）の輸出が一定の水準を維持し、比較的早くから集積回路の輸出が実現されている。ここでも90年代半ば以降抵抗器、コンデンサ、変成器、複合部品、磁気ヘッド、小型モータ等の電子部品の輸出が増大し、その規模も大きい。おそらくこの輸出は香港法人を經由し、広東省の来料加工先に送られるものがほとんどであるとみられる。

シンガポールへも同様その他の電子部品（水晶振動子、プリント回路板、プリンター用ヘッド等）の輸出が早くからなされ、この間も一定の水準を維持し、玉軸受（ball bearings）、ころ軸受（roller bearings）、発電機・電動機・その他回転器具の輸出も一定の水準を形成している。また、90年代半ば以降抵抗器、コンデンサ、変成器、複合部品、磁気ヘッド、小型モータ、コネクタ、スイッチ等の電子部品の輸出も顕著に増大している。

タイについては、97年の通貨経済危機以降輸出額が激減した。2000年に回復した韓国とは対照的に減少が続いている。それ以前では射出成形機の輸出が少ない水準ではあるが、維持されており、現地におけるプラスチックモールド製品の需要が堅調に維持されていることがうかがえる。また発電機・電動機・その他回転器具、それを大きく上回る玉軸受（ball bearings）、ころ軸受（roller bearings）の輸出が特徴的である。

マレーシアへはプレス、旋盤等の金属工作機の輸出もおこなわれているが、発電機・電動機・その他回転器具、抵抗器、コンデンサ、変成器、複合部品、磁気ヘッド、小型モータ、コネクタ、スイッチ等の電子部品の輸出も比較的規模は小さいながらも実現されている。

最後に中国への輸出をみておこう。射出成形機とならんで玉軸受（ball bearings）、ころ軸

受 (roller bearings)、さらには金型の輸出も見られ、また抵抗器、コンデンサ、変成器、複合部品、磁気ヘッド、小型モータの輸出が、ことに 2000 年の磁気ヘッド、小型モータの輸出が 297 億円にのぼり、同年の中国向け輸出の半分を占めているのが印象的である。

82 年に音響機器の対米輸出の急増により、電機の輸出が精密の輸出を凌駕し、86 年には電子計算機・付属装置の輸出が音響機器のそれを上回り、以後トップの位置を不動のものとし、80 年代から 90 年代初頭まで対米輸出が最大シェアを占めていたが、93 年以降対米輸出と対東アジア輸出の双発型拡大を示すようになった。そして東アジア向け輸出の増大を品目の上で確認すると、これまでみてきたように、電子部品、電子デバイスの役割が大きかったといえよう。長野県経済が最も積極的に海外、ことに東アジアで事業展開を図っている電機に依存し、輸出依存度が高いにもかかわらず、90 年代比較的良好な経済的パフォーマンスを維持してきた理由の一端がここにある。東アジア向け直接投資の資本財、中間財輸出誘発効果を楽しんできた点でそのことが可能となったのである。

次に長野県経済がアジア向け輸出誘発効果を楽しんできた根拠、つまり長野県各産業集積に蓄えられた技術力についてみておきたい。

2-3 長野県経済の特徴 3 = 種々の産業集積に基礎を置く機械工業の発展

長野県は一定の技術の集積を根拠に部品、デバイス、部材の誘発輸出効果を楽しんできたといえよう。1990 年に策定された長野県工業技術振興指針で中核技術として指定された 9 分野のうち、加工技術と特殊加工技術をあげておきたい。**薄膜形成技術** (機能性材料を基材表面に 1 μm 程度またはそれ以下の厚さで形成する技術)、**微細加工技術** (マイクロメートルオーダーでパターンを作ることににより、同じ量の材料から多くの製品を作る技術)、**実装技術** (LSI 等の電子部品製造とプリント配線板にチップ化された電子部品を組み付ける分野があり、後者の表面実装には積層板製造技術、はんだ技術、チップマウント技術がある)、**切削加工技術** (代表的な除去加工技術で、超精密切削加工技術がほぼ確立しているが、将来的にも加工の根幹技術)、**研削・研磨加工技術** (最終仕上げに用いられる精密加工技術)、**複合加工技術** (セラミックス等の難削材加工、シリコン等の高品位表面加工など、異種エネルギーを数種重ねあわすことによって高能率化と高精度化を目指す加工法)、**自動組立技術** (中小量生産のために汎用ハンド化、知覚ロボット化、知能化、小型高速化が課題)、**精密成形技術** (熟練技術に支えられている射出成形に CAD、CAE を利用した合理化、高精度出しのための品質管理が必要)、**プレス加工技術** (塑性加工の一分野で、多品種少ロット化、高精度化、短納期化が課題)、**熱処理技術** (イオン熱処理、真空熱処理、レーザー熱処理が目されており、今後表面改質を中心とした部分加熱の熱処理が主流に)、**鑄造技術** (労働環境の改善を進める中、単結晶鑄造

物等高度な技術も開発)、**焼成技術** (ファインセラミックスの焼成で主流をなす常圧焼成法以外にも、プラズマ焼結法、自己燃焼焼成法、超高压焼成法が期待されている)、**粉末冶金技術**、**レーザー加工技術** (光エネルギーを熱エネルギーに変換し、そのエネルギーを用いる加工技術で、非接触の微細加工に有力)、**放電加工技術** (電機エネルギーにより材料を熔融除去する加工法でプレス、射出成形用金型の主力加工法)、**電子ビーム加工技術** (真空中で高密度の電子ビームを加工材に照射し、溶接、表面処理、局所除去、科学加工等をおこなう技術)、**接合技術** (赤外線、レーザーを利用したろう付け、はんだ付け等のマイクロ化技術)、**表面処理技術** (電気メッキのほか、化学メッキ、気相メッキの応用がある) の **18 の技術** である。

こうした技術が各地の産業集積地において漸次定着し、以下の出荷製品群が形成されてきた。

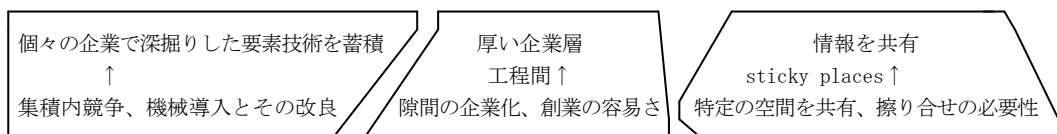
図表－9 長野県地域別製品群

地 域	業種	主たる製造出荷品
東信地区	輸送	自動車用ピストン部品・ブレーキシステム・同部品等
	機械	射出成形機、CNC 旋盤、建設機械、農業機械、精密金型等
	電機	小型モーター、マイクロモーター、リードフレーム、水晶振動子 半導体素子、レーザーピックアップ、CD-RW 等
	精密	通信機器、水晶振動子、レンズ加工、計測機器、レンズ皿等
諏訪地区	精密	通信機器、光ファイバー、医療用機器、精密電子機器、精密測定器、 精密金型、レンズ皿等
	機械	工作機械、産業用ロボット、省力化機器、空圧機器、ボール盤等
	金属	精密プレス加工、電気メッキ、ばね製造等
	電機	PC、PC 周辺機器、CD-RW、精密小型モーター、 プリント基板、電子素子、ワーヤーハーネス等
伊那地区	電機	ハイブリッド IC、AV 機器、抵抗器、コンデンサ、マイクロモーター セラミックパッケージ、ステッピングモーター、プリント配線基板等
	精密	顕微鏡・医療用機器・光学用レンズ、カメラ用半導体、測定器・セン サー等
	金属	精密プレス、線ばね等
	機械	産業用ロボット、金属工作機械部品等
中信地区	電機	PC、液晶基板、電熱ヒーター、小型モーター、 圧縮電子回路、オーディオ、エアコンディショナー等
	機械	摩業用ロボット、農業用トラクター、工業用ファスナー、乾燥機等
	精密	医療用機器・ガスメータ、計測用電子機器等
北信地区	電機	PC、PC 周辺機器、IC パッケージ、セラミックス、発光ダイオード リードフレーム、携帯電話用部品等
	機械	射出成形機自動化機械、精密金型、油圧機器、環境関連機器、自動化 機械、半導体製造装置・農業機械等

出典：長野県商工部『長野県製造業振興指針』（1996年）を基に筆者による追記

機械金属工業でみた産業集積の効用は諸要素技術の組合せで、多様な需要に、新たな需要に対応可能などところにあり、そのための条件を図示すると図表-10のようにみることができよう。

図表-10 産業集積形成の基礎条件



その例証として諏訪地域をあげておきたい。

周知のように諏訪地域（岡谷市、諏訪市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村）においては戦中に疎開した企業〔1942年大和工業（後の諏訪精工舎）、43年高千穂工業（後のオリンパス光学）〕が敗戦後も残り、さらに戦後に創業を実現した地元企業〔46年三協精機製作所、48年三信製作所（後のチノン）、49年八洲精機（後のヤシカ）〕も加わり、これら5社を中心に時計、カメラの生産がおこなわれてきた。諏訪地区精密機械工業の事業所数は図表-11にあるように、1952年に14社、1955年に56社、1960年に160社（長野県中小企業総合指導所〔1980〕）を数えた。中小零細企業の開業期の1950年代前半までベンチレース、卓上ボール盤が主流で多額な開業資金が必要ではなかったという。その後1950年代後半には自動旋盤、ターレット旋盤が導入され、同時にそれらの改良も進行する。1962年には油圧式自動旋盤、1962年には自動旋盤用棒材の自動供給装置も完成され、時計、カメラを中心に小物精密加工の技術が「地域化された産業の利益」として域内に広まり、深化していった。

この主力製品にもエレクトロニクス化の波が寄せ、66年にヤシカがシャッターのエレクトロニクス化に先鞭をつけた「エレクトロ35」を、69年には諏訪精工舎が水晶発振式電子時計「セイコークォーツ35SQ」を完成し、73年には機械仕掛けのない液晶デジタルウォッチが商品化された。こうして精密機械技術が電子技術に接合し、部品点数の大幅削減と、例えばプレス加工のプラスチック成形代替が進み、さらにプレス加工自体も高精度が要求されるようになった。また成形、プレスに用いる金型の精度も同様に高いものが求められるようになったのである。そのために、1957年に設置された県の精密工業試験場（岡谷市）には62年に電子部が設置され、また同地区には65年にNC工作機械、71年にNCワイヤカット放電加工機が導入され、80年にはその台数は150台を超え、当時全国でも有数の設置台数であった、という（長野県中小企業総合指導所〔1980〕、69頁）。

図表－11 諏訪精密機械工業の事業数

1952年	1955年	1960年	1965年	1970年	1975年
14社	56社	163社	267社	335社	454社

長野県中小企業総合指導所『諏訪地区精密機械器具製造業産地診断報告書』（1980年）

エレクトロニクス化の進展によって、これまで蓄積されてきた独自技術によって形成された障壁が低まり、エレクトロニクス企業の参入が可能となり、対抗するにはこれまでの技術をふかぼりする、エレクトロニクスに対応した技術を新たに身につける、さらにはこれまでになかった技術を導入する必要が生じたのである。時計、カメラのエレクトロニクス化の進展はそこに用いられる電子部品、デバイスの高精度化、高密度化、高機能化が前提になるので、電子部品、デバイスの加工技術の高度化が要請するものとなったのである。1968年に諏訪地区では厚膜IC、薄膜ICの製造が開始され、時計に関しても1971年に腕時計用C-MOS ICの研究開発が開始された。そして1979年には精工舎富士見でIC工場が稼働した。時計、カメラの生産で培われた切削加工、研削・研磨加工、プレス加工の各技術はさらに深化し、プレス加工技術には精密板金領域が確立し、またプラスチック成形技術も普及し、さらに半導体技術の開発に伴って急速に発展した薄膜技術は半導体だけでなく、電機・電子的機能を生かしてその導電性から液晶等のディスプレイ素子に、その誘電性からコンデンサ、圧電性から時計用振動子に、さらに磁氣的機能を生かして磁気テープ、磁気ディスク、磁気ヘッドその応用範囲を広げる努力がなされた。こうした結果、微細加工技術の向上とあいまって、電子部品、デバイスの世界有数の生産拠点の地歩を築き、さらに電子部品、デバイスの高密度での実装技術も広く所有され、叙上の輸出誘発効果を享受してきたのである。

3 長野県経済揺らぎの要因

3-1 日系企業の東アジアでの事業展開の質的転換

1993年から95年にかけての第4次円高を契機に日系企業の東アジアでの事業展開は質的に大きく変わり、その特徴は、1) 主力量産品に止まらず、高付加価値品の生産が移管され、2) 製品逆輸入、部品の現地・周辺調達、部品輸入等の国際調達が急増し、3) 現地調達部品へのリプレースの域ではあるものの、設計・開発の現地化が本格的に始動し、4) 仕向け先も現地、本国、第3国にバランス化し、5) 地域的特色として中国への直接投資が圧倒的に増大した点にある。

その影響

1) については3)と相俟って、日本の産業高度化シナリオを画餅化し、3)についてはさらに現地の生産性向上を飛躍的にもたらすことになる。2)は逆輸入効果を高め、輸出誘発効果を逡減する。5)とも関連するが、かつて中国向け小型モータの輸出誘発が実現されていたが、現在では珠江デルタが世界有数の集積になり、93年あたりから、ブラシ付きモータのスイッチ制御を担う整流子メーカーの同地への移管も見られ、また新たな動圧流体潤滑軸受け（流体軸受け）モータの開発に成功した企業もモータの事業本部を新圳に置かざるをえない状況が作り出されているのである。また高付加価値品の生産移管に伴って、現地で需要される部品・デバイスも高機能のものとなり、日本と現地で生産される部品・デバイスに差がなくなり、「東アジア価格の日本品質」が求められるものとなる。東アジア向け直接投資の資本財・中間財輸出誘発効果が世紀転換点あたりでピークアウトしているとみるべきであろう。

3-2 電気・電子回路のデジタル化、部品・デバイスのモジュール化、オープン・アーキテクチャの拡大

1981年にメインフレームの代名詞的老舗にしてPCの後発メーカーであったIBMが、そうであるが故に1年間の限られた製品開発期間という制約下で採用せざるをえなかった「オープン・アーキテクチャ」によって、モノづくりがその枠組から大きく変わることとなった。アナログ型のモノづくりは、その製品の各部品から独自仕様で作り、それらを積み重ねて製品を組み立てていくのであるが、開発期間1年間という限られた制約の下ではこうした独自の積み重ね方式を採用することは不可能で、技術仕様、モジュールのインターフェースを公開し各専門メーカーから各モジュール、ソフトウェアを調達し、PC/ATの組立を実現し、1984年ごろには米国市場でトップシェアを確立したという。各モジュールのインターフェースが標準化されているのであるからその互換機の組立は容易で、参入障壁が極端に低くなり、PCの非価格競争力は採用するCPU、DRAM、HDD、モニター等のモジュール化したデバイス製品、搭載するOS、ASに基本的に依存するようになる。「オープン・アーキテクチャ」によって、外部調達品による製品組立方式が拡大し、参入障壁が低められ、生産立地がグローバルに広がり、東アジア、殊に中国各地にエレクトロニクス産業の集積が形成されるようになった。

3-3 インターネットの拡大による生産工程の空間的分離可能性の増大

日本企業は企業内では職務間の低い垣根によって、設計・開発部⇄生産システム部⇄製造部の弛みないフィードバックの下で各セクションの協調的な関係が形成され、企業間においては集積内を中心とする系列下でデザイン・イン、JIT等のコラボレーションが形成され、製品の

高い品質「作り込み」が現場で行われていた。「社員」同士の企業内の協調関係は明確な職階制、職務区分が敷かれている場合はその形成は難しいが、CAD/CAM/CAE/CAT のバーチャル工法であるコンカレント・エンジニアリングによって、その代替がある程度可能になった。また企業間では 3DCAD データの交換によって部品メーカーとアッセンブル・メーカーとのバーチャルなデザイン・イン、さらに種々の情報ネットワークにより出荷情報、販売情報、決済情報をも共有化し、消費者からの注文生産にも対応できるようになった。その典型が Dell の「ダイレクト・モデル」であり、サプライヤーとの間でオーダー情報、「フォーキャスト」情報等が共有化され、いわゆるサプライ・チェーン・マネージメント (SCM) が構築されるようになった。企業間の「擦り合せ」による JIT 方式に近似する効果をネットワーク上でつくりあげingことを目的にしているのである。

EDI については大きく分ければ専用回線を用いた従来型の VAN-EDI、Web-EDI (e-Market Place を含む)、業界コンソーシアム型の EDI に整理することができる。Dell の躍進に脅威を抱いた PC 流通業社と複数の PC メーカーが 1998 年に大同団結し、作り上げたコンソーシアムがロゼッタネットであり、ロゼッタネットの組織はグローバル組織と各地域組織からなり、アジアの地域組織、Rosetta Net Asia にはシンガポール、台湾、韓国、日本さらにマレーシアが参加がしている。そしてアジア各国別でその普及度を見た場合、日本の実装件数が少なく、今後アジアでのロゼッタネットの普及が予想されるが、そうなればこれまでの集積という空間的意味がますます稀釈されることになる。

3-4 「比較優位」産業の装置産業化

これまで、金属機械産業の産業集積は機械導入に伴う技術革新を基礎に発展してきたが、その「比較優位」が失われつつあり、さらなら産業高度化はナノテク、バイオ等大規模な装置を必要とし、雇用吸収力の点ではこれまでの機械産業とは異なる。産業高度化こそ産業空洞化回避の本命である。しかしナノテク、バイオ、IT は技術的には装置産業であり、またこれまでの現場主義的知識の集積の上に成り立つというより、そうした知識集積とは断絶された飛躍的技術革新であり、そうであるがゆえに大学の研究シーズを利用しなければならないので、雇用吸収力では限界を有している。しかし、ここで地域が知恵をしぼって、いかに雇用を確保していくべきか、その努力が求められているといえよう。

[参考文献]

長野県商工部[1990]、『長野県工業技術振興指針』。

長野県商工業振興課企画貿易係[2002]、「平成 12 年輸出生産実態調査結果」。

長野県中小企業総合指導所[1980]『諏訪地区精密機械器具製造業産地診断報告書』。
宮寄晃臣[2002]、「IT／グローバリゼーション下の長野県経済」（専修大学社会科学研究所月報
No. 467）。

2003 年度専修大学社会科学研究所 春期合宿研究会（三重県）概要

村上 俊介

目的：三重県における産業誘致政策および注目すべき地元産業の実態調査

事前研究会 3月5日（金）14：00～17：00

テーマ（1）：三重県経済の現状

報告者：坂野達夫（三重県東京事務所長）

テーマ（2）：三重県に於ける企業誘致戦略

報告者：大西毅尚（三重県農林水産商工部・企業立地推進チーム東京誘致グループ）

合宿研究会 3月17（水）～19日（金）

参加者数：22名

行程：3月17日（水）

13：00～15：00 ZTV（ケーブルテレビ、通信電話事業）訪問

15：30～17：00 三重県農林水産商工部との意見交換（企業誘致について）

3月18日（木）

午前 シャープ亀山工場 2004年1月より稼働の新工場

立地協定から工場完成・稼働までのプロセス、工場の概要（液晶テレビ）説明

午後 モクモクファーム（場所＝伊賀、業態＝ハム製造、ギフト商品販売、農園）

3月19日（金）

午前 辻製油（場所＝中川、業態＝高純度粉末レシチンの製造）

工場見学とレシチンに関するレクチャー

午後 ノリタケ伊勢電子大宮工場

（場所＝大宮町、業態＝発光蛍光表示管、カーボンナノチューブ製造）

その後、希望者のみ伊勢市「おかげ横町」見学

なお、三重県および津市には事前研究会と三重県での広範囲にわたる企業訪問に関して、多大なるご協力をいただいた。各訪問先の詳細は以下の諸論稿にゆだねる。



ZTVで事業概況について説明を受ける



三重県農林水産商工部による企業誘致策の概要説明



シャープ亀山新工場前にて



モクモクファームでの懇談会



辻製油にて業態について説明を受ける



辻製油工場見学

ニュージーランドの「改革」と三重県

専修大学経済学部 助教授 佐島 直子

(日本ニュージーランド学会副会長)

はじめに

1996年7月26日から8月1日までの間、三重県はニュージーランドに調査団を送り、同国の「行政改革」に関する具体的な取組について調査した¹。三重県では、前年の95年4月に北川正恭知事が誕生し、県政の「改革」が着手されたところであった。

96年当時のニュージーランドは、84年から推し進められた「行財政改革」が目に見える成果を著しはじめたところで、日本でもマス・メディアがたびたび取り上げるなど、過大な評価とともに脚光を浴びていた。日本の政府機関や民間シンク・タンクからも少なくない調査団が派遣された。三重県の調査団派遣もいわば、「改革ブーム」に促された「はやりの企画」のひとつにみえた。

実際のところ、これら派遣団の「調査」を通じ、ニュージーランド・モデルが日本において、どのような政策主体の具体的な施策に反映され、どのような成果を得たのか、は判然としない。「調査報告」がどのように活用されたのか、を検証したフォロー・アップの論考も見当たらない²。

確かに、ニュージーランドの過激なアプローチに疑義を唱える専門家も少なくない³、その「改革」の成果についても、必ずしも肯定的な評価ばかりではない⁴。ニュージーランドに関わる「調査報告」の多くが、「目新しさの紹介」ととどまり、必ずしも具体的な日本へのインプリケーションを促すような内容ではなかったという点も否めない⁵。

¹ 「ニュージーランドの行政改革について」『三重県調査団報告』平成8年7月26日～8月1日

(三重県ホームページ) [http://www.pref.mie.jp/GYUSEI/gyousei/NZLAND/gyokaku.htm].

² 少なくとも、日本ニュージーランド学会、及び学会員の関与する研究、論考は存在しない。日本へのインプリケーションに関し、留意点を整理した論考として和田明子「日本におけるニュージーランドの改革の評価に関する一考察」『日本ニュージーランド学会誌』第6巻、1999年12月10日、97-106ページがある。

³ 例えば、高橋康昌「ニュージーランドの行・財政改革」『海外事情』拓殖大学海外事情研究所、1997年4月号、2-14ページ、同「『ニュージーランド税制改革』再考」『日本ニュージーランド学会誌』第3巻、1997年6月10日、48-58ページ。

⁴ 例えば、小松隆二「ニュージーランド」『週刊労働ニュース』日本労働研究機構、1997年1月1日。

⁵ 代表的な調査報告書としては、三井海上基礎研究所『「構造改革」の政治経済学：ニュージーランドのケース』総合研究開発機構(NIRA)委託研究報告書(1996年8月～1997年2月)がある。他に、河内洋佑「ニュージーランドの経済改革と科学研究」『日本の科学者』vol.31 No.9 Sep.1996、菅井朗夫、蛭川善夫、河村浩一「ニュージーランド行革見聞録」『ニュージーランド南島9980地区訪問、2600地区GSEチーム報告書(1997年)』国際ロータリー第2660地区GSE(研究グループ交換)、財政制度審議会財政構造改革特別部会『海外調査報告4. ニュージーランド』2000年4月、新美一正「『ニュージーランド構造改革』の経

しかしながら、三重県はその後北川知事の強力なリーダーシップの下、県政の抜本的な「改革」を継続し、県経済を見事に好転させた。2004年3月の都道府県の景気ランキング（いわゆる「景気偏差値」）で2位以下を大きく引き離し、1位に輝いている⁶。

三重県は、ニュージーランドの経験に何を学び、どのような教訓を得て、自らの「改革」に生かしたのだろうか？ニュージーランドの手法は三重県にどのような形で取り入れられ、あるいは取り入れられなかったのだろうか？取り入れられなかったとすればそれは、何故か？

本稿は、ニュージーランドの「改革」の背景、手法と三重県の取組を比較検討しながら、行政が主導する「改革」の成否の鍵を問うものである。

1 ニュージーランドの「改革」：背景

とまれ、ニュージーランドの「改革」を語る前に、この国の社会、経済状況の特性について、概説しておこう。

南太平洋に位置するニュージーランドは、日本の本州に相当する国土面積の島々（北島、南島など）にわずか約384万4千人の人々が居住する「小さな国」である。一人当たりの国内総生産（GDP）（名目）も、14,760米ドル（換算）と日本の約半分にすぎない⁷。

国内の産業構造は、第1次産業（農林水産鉱業）がGDPの1割前後を占め、第2次産業（製造業、電気・ガス・水道、建設業）が約3割、第3次産業（商業、レストラン・ホテル、運輸・通信、金融・保険、政府・その他サービス）が約6割となっている。貿易は、農畜産物などの1次産品を輸出し、石油や工業製品を輸入する構造で、輸出、輸入がGDPの約3割を占める典型的な「開放型経済」国家である。主要な輸出品目としては、酪農品、食肉、羊毛、木材、果物、魚などが5割以上を占め、農業が最大の外貨獲得産業である。輸入品目としては、工業製品（機械類、輸送機器）、電気機器、自動車、原油、石油・化学製品、鉄鋼などである⁸。

済分析：改革は経済成長を誘発したか？」『Japan Research Review』2000年9月号、宮尾龍蔵「第8章 ニュージーランド」『「経済の発展・衰退・再生に関する研究会」報告書』財務省財務総合政策研究所、2001年3月など。個別分野の研究報告としては、「ニュージーランドの『質に関する協定』」「公共部門のリストラ：ニュージーランドの経験」『国際労働運動資料集』（政府関係法人労働組合連合ホーム・ページ、1998年3月）、バリー・ローザー著、木村純一訳『ニュージーランドにおける最近の第三期教育改革の概要』（島根県教職員組合資料室、1999年9月）、大井玄、大塚柳太郎『ニュージーランドの行政改革と高等教育及び科学研究への影響：予備調査報告』国立環境研究所、2000年12月25日（Academia e-Network）、財団法人社会経済生産性本部『欧米主要先進国の公会計制度改革と決算・財務分析の現状と課題：ニュージーランド／オーストラリアの事例より』（平成13年度会計検査院委託研究）、ジェーン・ケルシー「ニュージーランドの構造改革：種々の論点とその結果」『郵政研究所月報』2002.2、1-8ページなど。

⁶ 『日本経済新聞』2004年4月30日（朝刊）。

⁷ 2002年統計。日本のひとりあたり所得は、31,360米ドル（換算）。[The International Institute for Strategic Studies, *The Military Balance 2003/2004* (London: Oxford University Press, 2003)]

⁸ ニュージーランドの政治経済の成り立ちについて、Chris Rudd and Brian Roper eds., *The Political Economy of New Zealand* (Auckland: Oxford University Press, 1997)。

また、ニュージーランドの社会的経済的発展の起源は、1840年に先住民マオリと英国によって締結されたワイタンギ条約である。同条約により、マオリは「主権」を英国に譲渡し、代償として資産所有権の保障と英国国民としての権利を獲得し⁹、18世紀末以来、定住化していた白人社会とマオリ族との紛争は終結した。以後ニュージーランドは、「パケハ（白人）」と「マオリ」が平和的に共存する多民族社会を形成してきた。そして、ワイタンギ条約によって正式に英国の植民地となったニュージーランドは、英国からの労働・資本投入によるインフラ整備、および対英国貿易に大きく依存する形で経済発展を遂げた¹⁰。

さらに、ニュージーランドは1893年、世界初の女性参政権を確立したことで知られるように、近代的な社会制度のパイオニアとなった。1920年代から30年代にかけては、手厚い低所得者保護政策や先進的な社会保障制度を世界に先駆けて導入するなど、その様々な先進的取組は、「社会の実験室」と揶揄されたほどだった¹¹。

1947年11月には、英国議会在ウェストミンスター法を受諾したため、ニュージーランドは英国法から独立した立法機能を取得して実質的な独立を果たした。しかしその後も、ニュージーランドは、政府による規制・コントロールを国内経済の隅々まで行き渡せる管理型社会を維持し、賃金、輸入ライセンス、外貨、ミルク・パンの価格等はいずれも政府によって規制され続けた。政府保有の国営事業も、銀行、保険から教育、交通、エネルギーまで、広範囲に広がっていた。

こういった政府による強力な統制と保護の下、ニュージーランド経済は長く優れたパフォーマンスを維持した。60年代には、継続して3%から6%の成長を記録、特に1960年代前半は、一人当たりGDPの水準で、OECD平均を上回っている。失業率も、1968年に1%という値を記録した以外、60年代を通じてゼロ%であった¹²。

しかし、社会的経済的基盤が対外貿易に依拠している以上、ニュージーランドは、常に商品価格の国際的変動や国際情勢に大きな影響を受ける。例えば67～8年に主要輸出品である羊毛の世界価格の急落によって、輸出業者（農業生産者）（ひいては経済全般）が大きな打撃を受けた。しかしこのときは、ニュージーランド政府は、通貨を約20%近く切り下げたり、農家所得を安定させるために国際価格よりも高い下限価格で羊毛を買い取ったりするなどの政策を採用

⁹ 条約は、当初50人のマオリ酋長と英国大佐ボブソンとの間で調印され、後に約500人以上の酋長も同意した。英国は同年5月に南北両島を一括してオーストラリア・ニュー＝サウス＝ウェールズ植民地の属領とし、一年後には独立した英国領植民地へと昇格させた。

¹⁰ ニュージーランド通史として定評のある文献は、Michael King, *The Penguin History of New Zealand* (Auckland: Penguin Books (NZ) Ltd., 2003)。

¹¹ 具体的な展開を詳しく説明したものに、Michael Bassett, *The State in New Zealand 1840-1984: Socialism without Doctrines* (Auckland: Auckland University Press, 1998)。

¹² *Ibid.*, pp. 291-323。

して、景気を回復させ、失業率をゼロ%に戻した¹³。

ニュージーランドでは、政府の積極的介入によって、経済的社会的安定を維持・継続することが常態化していた。

ところが、70年代に入ると、国際環境に左右されやすいニュージーランド経済の脆弱性が顕在化する。72-73年の間に、羊毛価格が60%も上昇し、それに応じて農家所得は増大したものの、一方で同じ73年に石油危機が勃発したため、輸入燃料に大きく依存するニュージーランドは深刻な影響を受けた。結局、74年度の経常収支はGDP比で14%の赤字を記録した。加えて、本国英国が73年1月1日、正式に欧州共同体（EC: European Community）に加盟したため、1932年のオタワ協定以来40年間にわたって享受してきた英国農産物市場への特別な参入権を失い、ニュージーランドは、輸出相手国の多様化を余儀なくされた¹⁴。

70年代後半には失業率が上昇をはじめ、80年には4%に達した。経済成長率も急速に落ち込み、77年度にはマイナス2.7%を記録した。一方、インフレ率は、76年度には20%を超え、その後も13%以上の高水準で推移した¹⁵。

「農産品の輸出」によって外貨を獲得し、「燃料や工業製品の輸入」によって高い生活水準を維持する、という国家の基本構造の弱点を克服し、持続的成長を達成する新しい経済戦略を策定することが急務となった。

そこで、80年代に入ると、ロバート・マルドーン（Robert Muldoon）首相（国民党）は、農業国から工業立国への脱皮を目指して「シンク・ビック（think big）計画」を立ち上げ、巨額の資本を投入して大型プロジェクトを推し進めた。その中心は、エネルギー・石油化学部門での大建設プロジェクト（精油所の拡張、メタノール工場、アンモニア尿素プラント）、鉄鋼、アルミ、製紙・パルプ、セメント関連の大型プロジェクトであり、輸入エネルギーの代替化とエネルギー多消費型の工業化を目指すというものであった¹⁶。

しかし、これらの大型プロジェクトは原資を対外借入れに依存していたため、対外債務は膨張、2桁のインフレ率が常態化する結果となった。さらに、これらのプロジェクトは石油価格の継続的な上昇を見込んで立案されていたが、実際には石油価格は86年に下落に転じたため、相対的な価値を減じた。大規模プロジェクトによる雇用創出により、失業の増加傾向はスツ

¹³ *Ibid.*, pp. 306-307.

¹⁴ 実際のところ、47年の独立当時、全輸出の70%以上を占めていた対英依存度も、60年代には既に40%前後にまで低下していた。しかし、主要輸出品目であるバター、チーズ、子羊などは全輸出の7割前後を英国に依存していたため、英国のEC加盟は、ニュージーランドの輸出産業に決定的なダメージを与えた。

¹⁵ *Ibid.*, pp. 324-351.

¹⁶ *Ibid.*, pp. 352-375.

プしたものの、政府が負担すべき事後的費用が増加し、プロジェクトは進展しなかった¹⁷。

結局、マルドーン首相は、82年6月、インフレ抑止を目的とした価格凍結を発表し、賃金、配当、家賃・地代、金利、為替レートを含む国内経済のすべての価格を凍結した。それは当初1年間の予定であったが、8ヶ月間延長され、結局、1984年2月まで続けられた。その間、確かにインフレ率は1桁台（83-84年には8%）に低下した。しかし今度は失業率が逆に6%近くにまで上昇してしまった（83年度）。

そのような経済的混乱の最中、マルドーン首相は、84年6月、突如議会を解散し、予定よりも4ヶ月早い7月14日に総選挙を行う、と発表した。当時国民党は、92議席中47議席しか獲得しておらず、マルドーン首相の強力な個性や厳しい経済統制とは裏腹に、その政治的基盤はきわめて不安定なものであった。加えて、野党の提出した「核兵器搭載可能な駆逐艦の入港禁止法案」をめぐる、2人の国民党議員が反乱を起こして法案賛成にまわるという事態が生じたため、与党が議会の過半数を制することができなくなってしまった¹⁸。このため、マルドーンは、破れかぶれで、解散・総選挙に打って出たわけである。

この突発的な総選挙の発表により、通貨の切り下げ予想が急速に高まり、ニュージーランド・ドルは売り浴びせられた。外貨準備は激減し、準備銀行は政府に15%の切り下げを進言したが、マルドーンはそれを拒否した。結果、外貨準備はほとんど底をつく状況になった。永続的な政府介入によって市場原理に反抗した結果、巨額の資金を失ってしまったのである。さらに、さかのぼれば、2年近くに及んだ賃金・物価凍結策によって、市場メカニズムによる効率的な資源配分が抑え込まれており、国民の不満は高まっていた。大がかりな「シンク・ビック計画」も、予定通りには進展せず、政府による統制はもはや経済発展に貢献しないということも明らかになっていた。

総選挙の結果は、40代の若き党首ディビット・ロンギ（David Lange）率いる野党労働党の地すべりのような大勝であった。

しかし、総選挙の翌日には、ついに準備銀行が外国為替取引停止を発表した。「国家経済の破綻」と「為替危機」という深刻な事態が、新政権の前に立ちはだかっていた。

新政権による「改革」は、不可避であった。

¹⁷ *Loc. Cit.*

¹⁸ その後、労働党政権下で、ニュージーランドは米国と核に対する態度の違いから対立を顕在化し（ANZUS危機）、1986年8月には、米国から同盟上の安全保障義務を停止される。（ANZUS危機と同盟関係についての論考は数多いが、例えば、Stuart McMillan, *Neither Confirm nor Deny: Nuclear Ships Dispute between New Zealand and the United States* (New York: Praeger Publishers, 1987)など。他にロンギ首相の回想録として、David Lange, *Nuclear Free: The New Zealand Way* (Auckland: Penguin Books (NZ) Ltd., 1990)がある。

2 ニュージーランドの「改革」：思想と実践

1984年7月、労働党政権は、一連の「改革」プログラムを発表した¹⁹。

プログラムは、財政再建、行政改革から労働市場の効率化、金融・為替・貿易の自由化に及び、極めて広範囲、かつ急進的なものであった。そして、この「改革」を貫く基本的原理は、市場メカニズムに基づくオーソドックスな（新古典派の）経済モデルだった。国民党政権時代の一連の経験が、教訓として、あるいは反動的に、大規模な経済改革・自由化政策に反映された。

以後、ニュージーランドの「改革」は、主に1984-90年に労働党政権が行った第1期と、90-96年に国民党政権が行った第2期、およびそれ以降の最近期に分けられる²⁰。

① 第1期（1984-90年、労働党政権）

第1期の改革は、「財政再建」、「税制改革」、「行政改革」から、「貿易の自由化」、「金融・為替の自由化」、「中央銀行法の改正」まで、幅広い分野に及んだ。その主導者は、ロジャー・ダグラス（Roger Douglas）蔵相である。彼の在任中（84年～88年）、強力なリーダーシップを発揮して行なわれた「行財政改革・自由化政策は」、その名にちなんで「ロジャーノミックス」と呼ばれている²¹。

まず「財政再建」についてみると、蔵相は農業と輸出品への補助金を撤廃し、支出削減を行った。これまで、特定の農産物（特に羊毛）については、政府が最低保証価格を維持するために、多額の補助金が注入されていた。また非伝統的な輸出品（製造品）に対しても輸出増進のための補助金が増加していた。しかし、これらの補助金は、1984-87年にかけて速やかに撤廃された。

また抜本的な「税制改革」も行われた。所得税率は、66%であった最高税率が段階的に33%まで、引き下げられた（86年10月に48%、88年2月に33%）。その一方で、大型間接税である財・サービス税（GST: goods and service tax）が導入された（86年10月に10%、89年7月に12.5%）。

「行政改革」については、まず国営事業の改革が行われた（86-91年）。政府による国営事業は、電力、ガス、電話、放送、郵便から航空、鉄道、銀行、保険、石油精製、鉄鋼生産、印刷に至るまで、あらゆる分野に行き渡っており、合計してGDPの約12%を占めていた。しかし、「改革」により、これらの国営事業は、営利を目的とした「国有企業（SOE: state owned enterprise）」に法人化され、民営化に向けたプログラムがスタートした。そこでは主に民間

¹⁹ Donald T. Brash, *New Zealand's Remarkable Reforms*, IEA Occasional Paper 100, 1996, pp.22-47.

²⁰ この分類は、宮尾龍蔵「第8章ニュージーランド」『経済の発展・衰退・再生に関する研究会報告書』財務省財務総合政策研究所、2001年6月による。

²¹ Roger Douglas, *Unfinished Business* (Auckland: Random House, 1993) に詳しい。

から任命された者が取締役会を組織して経営責任を明確化し、民間企業と同様に営利を追求し、株主である国に利益配当を納めることとした。また公務員の身分保証もはずされ、利益追求の結果、大量のレイオフも発生した。中央省庁に対しても、発生主義会計が採用され、成果主義を伴う最高経営責任者（CEO: chief executive officer）制が導入された。各省の大臣は事務次官に相当する「首席行政官（chief executive）」と各々契約を結び、一定の成果を達成させる義務を負った²²。そして、各々の行政評価の指標としては、「アウトプット（各省庁が生み出す財やサービス）」とそれによってもたらされる「アウトカム（社会全体へのインパクトまたは政府が望む政策の達成度）」とを明確に区別し、あらかじめ政策ごとにそれぞれ細かな目標値を設定した²³。

「貿易の自由化」、および「金融・為替の自由化」も実施された。輸入制限、国内生産保護を目的とした輸入ライセンス、輸入関税は、ともに段階的に削減された。また、マルドーン政権時に導入されていた金利、および外国為替取引に関する規制も、1984年の8月、12月に、それぞれ撤廃された。ニュージーランド・ドルは、当初20%切り下げられた後、85年3月に変動相場制に移行した。

89年12月には、「中央銀行法の改正」も行われ、独立性と透明性の高い準備銀行法が設置された。中央銀行の政策目標は、物価の安定であることが定められ、その目標達成のための政策運営、手段については、大蔵省から独立の権限が与えられた。他方、政策運営の透明性を高めるため、その策定プロセスの公表が義務づけられ、また目標達成に失敗したときは、大蔵大臣は総督に総裁解任を助言できることになった。この新しい法制度により、政策手段に関する独立性が保証される一方で、中央銀行の説明責任（アカウンタビリティ）が明確に規定された。

② 第2期（1990-99年、国民党政権）

国民に痛みを強いる過激な「改革」は国内社会の混乱を生み、伝統的な価値観を揺るがした。とりわけ、労働者階級、低所得者階級への保護政策はほとんど撤廃された。労働党による「改革」は労働党の支持基盤である人々の生活を直撃するという皮肉な結果になったのである。このため、1990年10月の総選挙で、労働党は政権の座を維持できなかった。

しかし政権交代は、「改革」の勢いを止め得なかった。むしろ国民党新政権は、より「改革」を加速させたのである。

²² 和田明子「ニュージーランド・モデルの New Public Management No.1: 改革の背景」『行政&ADP』2000年5月号、37-42ページ、同「ニュージーランド・モデルの New Public Management No.2: ニュージーランド・モデルを支える理論・概念」『行政&ADP』2000年6月号、26-30ページ、同『ニュージーランドの市民と政治』明石書店、2000年、141-178ページ。他にまとまった解説として、Enid Wistrich, 'Restructuring Government: New Zealand Style', *Public Administration*, Vol.70, 1992, pp.119-35.

²³ 国防予算も例外ではない。

とりわけ、第1期の改革では手つかずであった「労働市場の効率化」を進めた。91年5月、「雇用契約法」が制定され、この新法によって、ニュージーランド史上、労使関係に関する「最も根本的な改革」が実施された。組合への強制加入や、中央による賃金設定が廃止された（それらはニュージーランド労使関係の伝統的な原則で、1894年の「労働調停・仲裁法」以来、堅持されてきたものであった）²⁴。そして、企業と個人は、それぞれの雇用契約の代理人を自由に選べるようになり、従来通り、組合や雇用者団体を通じて契約交渉を行うか、企業と個人が個別に交渉するかは、自らの意志により選択できることになった。この措置により、生産性の上昇があればそれが認められ、報酬として報われることになり、企業の活性化、生産性の上昇につながると期待された²⁵。

「財政再建」については、景気後退による税収の伸び悩みが続き、将来の改善の見通しも立たなかったことから、91年度予算から、社会福祉予算の大幅な削減が盛り込まれた。

また過去10年間の「改革」の道程が、将来安易に忘れ去られないようにするため、94年6月、「財政責任法」が成立した。これは、将来にわたり財政の規律と透明性を高めることを政府に義務づけたもので、この種の義務を政府に課す法律としては、世界で最初のものであった。そこでは責任ある財政運営のためのガイドラインが設けられ、国の負債総額を良識的な水準まで下げることや、その水準に達するまでは単年度で支出が収入を上回ってはならないこと、国の純資産は、プラスに維持されなければならないこと、など5つの財政上の基本原則が盛り込まれている。政府債務に関する基準としては、公的純債務をGDP比で20-30%の範囲に抑えるという目標が掲げられた²⁶。

このような第1期、第2期を通じた大規模な改革の成果がようやく現れたのが、93-94年ごろである。

景気回復が本格化し、93年の成長率は4.8%、1994年は6.2%の成長を記録した。財政収支も94年度から黒字となり、公的債務も、減少に転じた²⁷。

96年10月の総選挙では、「小選挙区比例代表並立制」による選挙が始めて実施された²⁸。新しい選挙制度によって、ニュージーランドにもいくつかの少数政党が誕生し、政権は、国

²⁴ それまでのニュージーランドの労使関係について、日本労働協会編『ニュージーランドの労働事情：その歴史と現状』日本労働協会、1988年。

²⁵ Tom Bramble with Sarah Heal, 'Trade Unions', Chris Rudd and Brian Roper eds., *op. cit.*, pp. 131-138.

²⁶ Brash, *op. cit.*, pp. 39-40.

²⁷ *Ibid.*, p. 16.

²⁸ それまでの小選挙区制では、多数の死票が誕生したため、少数意見の政治的反映と2大政党制の欠点を補う目的で導入された。Jonathan Boston, 'Electoral Reform in New Zealand: The Implications for the Formation, Organization and Operations of the Cabinet', *Australian Quarterly*, Vol. 66, 1994, pp. 1-20; Jack Vowles, Peter Aimer, Susan Banducci & Jeffrey Karp eds., *Voters' Victory?: New Zealand's First Election under Proportional Representation* (Auckland: Auckland University Press, 1998).

民党主体の連立政権（ニュージーランド・ファースト党との連立）の手に移った。このため、経済改革の取組は、連立合意によって、全般的にスローダウンし始めた。目立った改革としては、乗用自動車の輸入関税（22.5%）の撤廃を2000年末までに行うという計画が発表されたが、実際にはそのスケジュールは前倒しされて1998年5月に実施されたことである。その結果、自動車輸入が急増し、99年の自動車輸入額は、前年を32.5%も上回った。

③ 第3期（1999年～現在、労働党政権）

94年に6%の経済成長というOECD諸国の中で最高の伸びを示した経済は、96年以降減速し、97年のアジア経済危機と、97年末から98年初めにかけてニュージーランド東岸を襲った干ばつによって、98年はマイナス成長（-0.2%）を記録するに至った。

98年初頭には、最大都市オークランドで5週間も停電が続いたため、政府の規制が排除された電力供給（配電）システムへの国民の批判が高まった。

「改革」によって政府の規制・介入を取り除きさえすれば問題はすべて解決する、という見方は説得力を失い、「実験は失敗だった」という声が勢いを増した。

99年12月に誕生した労働党主体の連立政権（アライアンス党、左派グリーン党との連立政権）では、労働党が選挙公約として掲げた、これまでの改革路線とは明らかに一線を画する政策、すなわち、組合の力を弱めていた雇用契約法の抜本的改正、最低賃金の引き上げ、高所得者への増税、国有企業を含めた国有財産の民間への売却の禁止、いったん民営化されていた事故保険事業の国有化などを進めている。これは、社会の公平化を理想とする従来の労働党スタイルの政策であり、これまで継続されてきた自由化路線を、明らかに修正するものである。

また新政権は、これまで通り貿易自由化の原則は支持するものの、国民党政府が進めてきた関税引き下げ方針を変更し、2006年までに完全に関税を撤廃するとされていた計画を変更し、例外品（衣料品、履物、カーペットなど）については5年間、2000年7月時点の税率に凍結するという決定を行った。予算方針演説で明らかになった財政目標も、政府支出のGDP比削減目標を35%にとどめた。（前政権の目標は30%以下への削減である。）公的総債務はGDPの30%以下を目標に（前政権は15%以下）、また財政黒字の維持確保を目標にはするが、その黒字は、公的対外債務の返済に充当するのではなく、将来の年金制度維持のために積み立てることとした²⁹。

「改革」によって、「小さな政府」一辺倒を目指すのではなく、事故保険制度や年金など国民生活に必要な部分には、政府の関与を強めようという方針の修正がはっきりでている。

この労働党連立政権による方針修正は、「改革」をめぐる国を2分するような対立を抑制し、

²⁹ 宮尾、前掲を参照。

国内の調和を図るといった効果があった。また1998年後半から99年に実施された金融緩和政策の効果もあり（短期の政策金利が6.5%水準から2.5%まで引き下げられ、99年にわたって維持された）、99年後半から2000年前半にかけて景気は再び急回復し、5%前後の高い経済成長を記録、93年以降の高い成長経路に戻ることができた。

2001年に入り、9月の同時多発テロ事件の影響などにより、一時的に株価やコンフィデンスが急落したが、まもなく回復し、その後、個人消費や投資など、内需面が好調に推移している。政府を挙げて誘致した映画産業、観光業も好調である³⁰。（2004年7月現在。）

3 『三重県調査団報告書』

三重県調査団がニュージーランドを訪問した1996年は、ニュージーランド「改革」の第2期後半にあたる。

「改革」の功罪が次第に明らかになる時期であった。

ニュージーランド政府は、93-4年頃に表出した「改革」の成果を大々的に喧伝し、国際的な評価を得ようと躍りになっていたが、それらは、必ずしも安定したものではなく、受益者も一部の「勝ち組」に偏っていた。大多数のニュージーランド国民は10年以上に及ぶ「改革」の嵐に疲れきってしまっていたのが実情だった。

「競争原理」の導入とその定着は、国民の間にかつてなかった対立と猜疑心を生じさせた。貧富の差も広がった。結局、「改革」は、ごく一部の者のみを利するものではなかったか、という虚脱感と、伝統的な安定した経済秩序や平等な社会制度に対するノスタルジ的な感覚が国民に広がりを見せ始めていた。

とはいえ、日本から派遣された数多くの調査団は、ニュージーランド政府の巧みな広報活動によって、その「成果」を盲信したようにみえる。同時に、公務員の大幅削減などに用いられた過激な「手法」に驚嘆した。多くの「報告書」では、公的機関の民営化プロセスに多くの紙面が割かれている³¹。ニュージーランドという国家の特殊な「成り立ち」や「社会、経済状況」、あるいは「改革」までの「歴史的経緯」、そして労働党による包括的アプローチとその後の展開に貫かれている「原則」など全体像に言及したものは少ない。

『三重県調査団報告書』も例外ではなく、ニュージーランドの「改革」前の状況については、「1 経済改革の概要 （1）「1984年労働党内閣発足当時のニュージーランド経済の状況」で、ごく簡単に指標が示されているのみである。続けて『三重県調査団報告書』は、（経済改革

³⁰ 最近の経済統計等は、ニュージーランド政府公開資料（*Key Government Goals to Guide the Public Sector in Achieving Sustainable Development*）（<http://www./dpmc.govt.nz/dpmc>, 2004.7.20等）による。

³¹ 前掲各報告書。

に対する)「(2) 労働党内閣の戦略」として、「規制撤廃」と「外国資本の参入許可及び競争の促進」を上げ、いくつかの具体例を紹介しているが、他には、「(3) 税制改革(直接税から間接税へ)」と「(4) 公的部門の改革、行政府の役割の見直し」について、論点を整理し、参考資料を添付しているだけである。

また、「2 行政改革のポイント」としては、「(1) 法人化及び民営化」の中で、「行政部門を収益事業部門と日収益事業部門に分け、収益部門は法人化してとりあえず全株式を政府が保有する政府所有企業」とし、後に民営化を行って、行政省庁の職員数は 88,000 人から 35,000 人に削減したことが記載されている。また、「(2) 契約ベースによる行政運営」では、非収益部門を行政省庁の中核サービスと位置づけて、このサービスの供給にあたっては、担当大臣が行政省庁の次官(chief executive)と公共サービスの種類ごとに購入契約を締結して政府の政策を実施していくこと、したがって大臣と次官との間に雇用、任命関係はなく、特定サービスの購入契約関係があるのみであること、そして、次官を雇用するのは首相が任命する政府サービス委員会委員長であることが、述べられている。(しかし、彼らの成果を検証、評価するシステムへの言及はない。)また、こうした「改革」のためには、行政省庁は、「(3) 企画立案部門への特化」が不可避である点に着目している。

『三重県調査団報告書』が最も紙面を割いているのは、「3 地方自治制度の概要」である。とりわけ「ウェリントン市アンジェラ・グリフィン助役」との会見が「付論」とされている。地方自治体である三重県の調査であるから、ニュージーランドの地方自治制度に最も高い関心を寄せるのは当然であるが、ニュージーランド自体の人口が、横浜市と変わらぬ規模であり、日本における「県」に相当する自治単位を持たないため、日本の地方自治制度と比較考察することは困難である中、都市部テリトリーのひとつであるウェリントン市(首都)に着目したものであると思われる。ここで、注目すべき点としては、ニュージーランドの地方政府が国からの資金を原則として受け取っていないこと(「付論1 中央政府と地方政府の役割」)や、地方政府の様々な仕事がヒエラルキカルな構造ではなく重層的なものであり、多くのサービス提供は民間に委託できること(「同2 地方政府の仕事」)、市政の規模は利害調整機能を最大限にすべきであって、サービス提供分野を最小限にすべきこと(「同4 地方政府の規模」)などを示している。また 89 年以降、助役職は「chief executive」となり(以前は「town clerk」、市(政評議会)(council)との契約によって、市の運営を任されていることが付け加えられている。また、グリフィン助役は、以前英国の地方自治体運営を担当した経験を持つ英国人であって、外国人である氏が市政を担当していることが注記されている。

しかし、『三重県調査団報告書』において特記すべきは、「4 評価(有識者のコメント)」として、「改革」に対して批判的なオークランド大学・ジェイン・ケルシー助教授の意見を、「改

革」の問題点を指摘しつつもその意義を評価しているヴィクトリア大学・ジョン・マーチン教授の談話を併記している点であろう。おそらくは、国民党政権による「改革」のスローダウンが予想される政治状況下、ニュージーランドの「改革」に「調査団」自らが評価を下すことが難しかったためであろう。また国政と県政という違いもあり、短絡的に「応用可能な政策」や「三重県において導入可能な施策」を具体的にとりあげることははばかれたのかもしれない。あるいは、他の類似の「報告書」が、礼賛している省庁職員の大幅な人員削減などへの抵抗もあり、自らの結論を避けたのかもしれない。

三重県人（三重県庁職員？）の慎重な気質がうかがえる。

4 三重県の「改革」：3つの指針

さて三重県のケースである。

三重県は、近畿と中部圏の結節部に位置する人口 186 万人（全国 22 位）の中堅規模の地方自治体である。地勢に恵まれ、歴史的にも豊かで安定した社会と高い経済水準を長く誇ってきた。しかし、1990 年代に入って、バブル経済の崩壊により急速に景気が後退し、実質経済成長率は、1990 年度の 6.3%（全国 5.6%）から、91 年度 2.5%（同 3.1%）、92 年度 -0.6%（同 0.4%）、93 年度 -0.1%へと落ち込んでいた。1995 年に着任した北川知事にとって最大の課題は、県経済の立て直しにあったことはいままでもない。

しかし、北川知事による三重県の「改革」は、短絡的な経済回復をねらった公共事業の拡大政策ではなかった。「改革」は、段階的に開始された3つの「改革」の指針によって逐次強化され、より長期的抜本的な県経済の強靱性確保を目指したものであった³²。

第一の改革は、「県職員の意識改革」である。

1995（H7）³³年7月、就任まもない北川知事は、県職員による「さわやか運動（新たな行政改革運動）」を提唱した。「さ=サービス、わ=わかりやすさ、や=やる気、か=改革」の「さわやか」が三重県職員の基本目標、というわけである。しかし、翌96（H8）年9月に、三重県では県職員による「から出張」事件が露見するなど、県庁の腐敗体質と県職員の惰性に流れる病理現象は深刻な状況にあった。三重県の「改革」のためには、なによりも「県職員の意識改革」が急務であった。そこで、同年10月に生活者起点の行政運営を目指した『さわやか運動推進大綱』が取りまとめられた。

『さわやか運動推進大綱』は、北川知事による三重県「改革」の包括的指針を県職員に周知徹底させることが主目的であった。

³² 以下、主たる三重県の統計数字は、三重県ホーム・ページから引用している。

³³ 三重県の事例の年月については、会計年度との関係がわかるよう西暦の次に（元号）を併記する。

しかし、生活者の立場に立った行政を展開していくためには、職員一人ひとりの意識の持ち方や対応の仕方を変えるだけでは当然不十分である。従来の行政の考え方や枠組みを見直し、組織、機構、定員などの改革にとどまらず、組織運営の方法など機能面の改革を含むシステム全体の構造的な改革を行う必要があった。北川知事が目指す「改革」の第2段階は、「県庁の（しくみ）の改革」であった。

具体的には、マトリックス予算の編成、事務事業評価システムの導入、「公的関与」の考え方に基づく事務事業の抜本の見直しの県議会審議などを経て、97（H9）年11月に、2010（H22）年を展望し、新しい三重をつくりあげるための指針として『新しい総合計画・三重のくにつくり宣言』が公表された。これによって、880の数値目標を含めた、県政の総合的な政策目標が明示された。さらに、様々な改革案の審議を経て、第一次の実施計画として、98（H10）年3月に「平成10年度行政システム改革」が決定した。

99（H11）年4月には、北川知事が再選された。

いよいよ「職員の意識改革」、「県庁の（仕組み）改革」に続く第3の「改革」、「県政の改革」が着手された。2000（H12）年4月からは、新政策推進システムの検討が本格化、9月には、「公共事業評価システム素案」が公表された。さらに、2001（H13）年4月には、これまでの改革の集大成として、「政策推進システム」と「行政経営品質向上活動」を2大戦略として位置づけ、全庁的な取組を開始した。2002年（H14）4月からは、「三重の国づくり宣言」の第2次実施計画がスタートし、政策推進システムを適切に運用するために組織の改正が行われた。推進される具体的政策のひとつとして、液晶産業などの誘致・育成による先端産業を核としたプロジェクト“C”が始動した。7月には「三重のくにつくり白書」が公表され、県政の成果や課題に関する県民への情報公開が強化された。

2003（H15）年4月の知事選では、北川知事が出馬せず、知事は、野呂昭彦氏に代わったが、三重県では、数々の「改革」が定着、継承されて今日に至っている。

そこで、2004（H16）年3月に公表された「平成10年度行政システム改革の主な取組成果（平成10年度～平成15年度）」に基づいて、三重県が採用した「改革」の数々とその「成果」を概説してみよう。

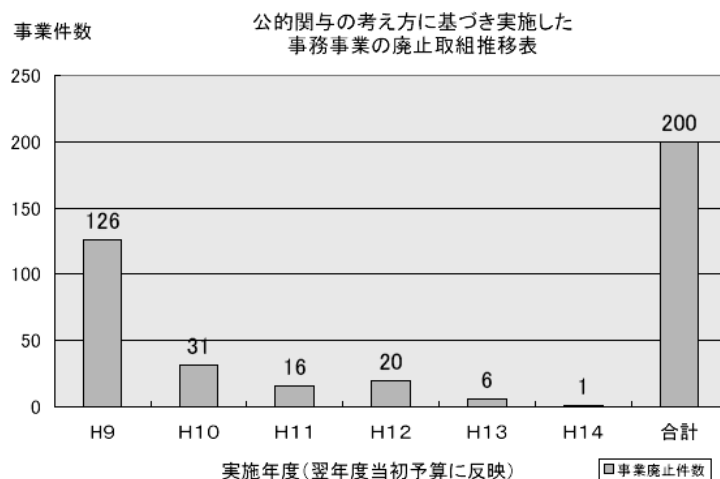
5 三重県の「改革」：実績

[1 事務事業の見直し]

(1) 事務事業の見直し関係

三重県は、ボランティアや市民活動団体との協働を図りながら、簡素で効率的な行政の実現と公共サービスの質の向上に努めた。第一に、「公的関与の考え方」に基づいて官民の役割分担

を明確にし、民間でできるものは民間に委ねるなど、行政のスリム化に努めた。その結果、200事業を廃止、2事業を整理、73件について、事業内容の見直しを実施した。（図「公的関与の考え方にに基づき実施した事務事業の廃止取組推移表」を参照。）



第2に、スプリング・レビュー（春の業務見直し）により、「前年度事業の成果の確認と検証」を行い、成果志向・結果重視の「予算編成」を実施した。

（2）民間の自立自助

①規制緩和の推進

経済的規制については全廃を、社会的規制については政策目的に沿った必要最低限のものとし、25件の社会的規制を緩和・撤廃した。

②住民の自立

数々の市民活動支援施設を設置、NPO活動を支援した。三重県特定非営利活動促進法施行条例は案の段階から県民に公開し、NPO法人制度の県民の周知理解に努めた。

（3）民営化・外部委託化

まず、県印刷事業を1997（H8）年3月に廃止した。さらに「外部委託化に係るガイドライン」に基づき、外部委託化を推進、総額約4億円余の経費削減効果を得た。調達業務については、一定金額（30億円）以上の事業については、総合企画局との協議を全庁的にルール化〔2000（H12）.7～〕した。委託業務の見直しで、平成14年度には委託料を18%（約3,400千円）削減した。

（4）市町村への権限移譲

平成10年度6件、平成11年度2件、平成12年度2件の事務委譲が実施された。

(5) 事務処理方法の見直し

①行政運営における公平の確保と透明性の向上

「申請に対する処分」についての審査基準、標準処理期間や「不利益処分」についての処分基準等の情報を三重県ホームページ上で提供した。

②事業遂行制度の充実

「業務取り決め書」による事業遂行制度を確立した。

・「生活排水対策事業の実施に関する業務取り決め書」を環境安全部、農林水産部、土木部間で締結 [1997 (H9) .5] し、生活排水処理率は、平成9年度の目標値が33.7～35.3%のところ実績36.1%、平成10年度の目標値が39.5～41.0%のところ実績40.5%を達成した。

・「時間外業務の縮減」を知事部局、教育委員会の本庁間で締結 [1998 (H10) .12] し、一人あたり平均時間数は、平成10年度の目標311時間以内のところ、実績303時間に減じた。

③申請手続きの改善等

押印廃止(368項目)や添付書類・記載事項の簡素化、提出部数の削減(160項目)など、申請手続き等を簡素化した。

④辞令の廃止

定期人事異動、研修時等の辞令書交付を廃止した [1998 (H10) .4]。

⑤「役所ことば」の見直し

条例、規則における上意下達的な語句で不適切なものや古めかしく、分かりにくい表現を見直し、平成10年度において39条例、130規則を改正、平成11年度は1条例、5規則を改正した。

⑥各部局・県民局「率先実行」取組の作成・実行・評価

各部局が自らの取組む1年間のビジョン・政策課題・行革課題を年度当初に作成し、その取組成果の評価を行っていくことにより、成果志向への行政の転換を実施した。

⑦1所属1政策1事務改善の実施

所属毎に、政策課題、事務改善課題への取組を実施し、情報の共有化を図るため、各所属の取組をデータベース化 [2000 (H12) .8] した。

(6) 事務事業評価システムの定着

事務事業評価システムのフレームを作成し(7年度)、まず本庁へ導入(8年度)、続いて地域機関へ導入(試行)(9年度)した。さらに、施策レベルへの評価等を導入した「みえ政策評価システム」として進化させ、「政策推進システム」の中核的な仕組みに位置づけた [2002 (H14) .3～2004 (H16) .3]。「三重のくにつくり白書」の公表 [2002 (H14) .7～]、「三重の

くにづくりトーク」の実施 [2002 (H14) .8~9]、県政運営戦略の策定 [2002 (H14) .10~]、
「みえ行政経営体系」を評価の主要システムとして位置づけ [2004 (H16) .3] た。

(7) マトリックス予算（部別・課題別予算）の編成

新しい総合計画「三重のくにづくり宣言」の政策体系に沿ったマトリックス予算を毎年度編成し、政策・施策からの予算編成を重視し、施策別の財源配分を実施 [2002 (H14) ~] した。

(8) 公共事業評価システムの構築

公共事業の事業実施前にその必要性和効果について客観的な評価を行い、事業実施の是非や優先度の判断を行う公共事業評価システムを構築（[2001 (H13) .4] 試行、2002 (H14) .4] 本稼動）した。県土整備部、農林水産商工部、環境部が所管するすべての公共事業を対象として、統一的な評価手法を導入することにより、部局を超えた異なる事業間の評価が可能となった。事業実施決定過程の透明化が図られ、県民に対し有益な公共事業を実施しているという説明責任を果たすことになった。

(9) 道路整備 10 箇年戦略の策定

県が管理する国道・県道について計画的な執行と透明性を確保するため、道路整備の必要性を種々の観点から評価し、道路の新設や拡幅を目的とした 10 年間の実施計画を策定（[1998 (H10) .8] 公表）し、新たな地域ニーズや社会経済情勢に対応できるよう「新道路整備戦略」を策定 [2003 (H15) .10]、公表した。

(11) ファシリティマネジメントの推進

県有施設を全体として、より経済的なコストで、かつ、良好な状態を保ちながら、効率的に提供するために、総合的に企画、管理、活用する経営管理手法であるファシリティマネジメント（執務空間を最適な状態にするための取組）を推進した。

[2 組織の見直し]

縦割り行政からの脱却を目指した「部局横断的な体制の構築」や権限移譲を重視した「弾力的な組織運営の確保」、意思決定の迅速化を目指した「組織のフラット化」など、目的達成型組織体制の構築に努めた。

(1) 組織機構の改革

①組織の再編

本庁機能の再編整備 [1998 (H10) .4]、次長や課長補佐など中間階層の廃止、プロジェクトグループの設置、全庁的な法務担当セクションの創設、全庁的な危機管理機能強化した。組織機構改革の概要について様々な冊子を作成、配布した。地域機関の整理・再編を実施し、簡素で効率的な組織を実現した。主な具体的取組としては、8試験研究機関の連携による研究体制の整備、産学官の共同研究を推進する「科学技術振興センター」の創設、衛生研究所と環境科学センターを統合し、保健環境研究所を設置、精神薄弱者更生相談所を統合し、知的障害者福祉センター「はばたき」を設置した。同時に、水産技術センター内水面分場、四日市高等技術学校、看護短期大学、昭和学寮、津保健所久居支所、伊勢保健所志摩支所、総合保健センターは廃止された。

②県民局の充実強化・組織の総合化

県民局機構を再編整備 [1998 (H10) .4] し、企画調整部を創設した。これにより危機管理機能が強化された。

(2) 組織の運営方法の見直し

①グループ制の導入

組織階層のフラット化による意思決定の迅速化と柔軟な組織運営を実現した。従来の「係制」を廃止し、グループ制を導入した。

②現行の総務部の権限縮小

組織・定数、人事及び予算に関する現行の総務部の権限を縮小し、各部局の裁量を拡大（サポート型総務局の実現）した。これにより人事は部局内職員の弾力的な配置を部局長等の権限と責任で実施できるようになった。予算についても、施策別の包括的財源配分として14年度は80%台半ばの配分、15年度は70%台半ばの配分、16年度は95%の包括配分を実施した。（但し、義務的経費や大規模プロジェクト事業などを除く。）県政戦略会議（13年度～14年度予算編成から反映）によって予算配分が行われるようになった

③民局長の総合調整権の強化

県民局長に組織・定数、人事及び予算に関する一定の権限を付与するとともに、許認可事務や補助金交付決定などの権限を移譲した。

④ SOHO (small office home office) の推進

電子メールやファクシミリを利用した在宅勤務を展開した。（企業立地課東京都駐在を配置 [1997 (H9) .4] し、実施状況を検証した。）在宅勤務を中心とした身体障害者（非常勤）を1名採用 [2003 (H15) .4] した。

⑤庶務経理事務の集中化

本庁・県民局各部の庶務・経理事務の集中化・簡素化を実施した。

⑥公共事業にかかる技術管理等業務の一元化

公共事業を統括する部署を設置し、各部共通の技術管理、積算・進行管理等を一体的に推進した。

⑦審議会等の見直し

審議会等の活性化を図るとともに、設置目的が類似、または存続の必要性が低下している審議会等について整理・統合、廃止等の見直しを実施した。女性委員の積極的な登用を促進するため、「三重県審議会等女性委員登用促進基本要綱」を制定した [1997 (H9) .4]。

[3 外郭団体の整理縮小]

(1) 外郭団体の見直し

外郭団体の存在意義、運営状況等を見直し、17 団体を削減（6 団体を整理縮小又は再編、11 団体を統合）した。（[2004 (H16) .4.1] 統合予定を含む。）県職員派遣人数を 50 名削減した。外郭団体における個別団体毎の改革方針と団体全体にわたるシステムの改革方針を具体的に公表、「県の出資法人への関わり方の基本的事項を定める条例」（県出資法人条例）に基づいた、団体の経営評価を実施した [2003 (H15) .9]。

(2) 県出資法人等に対する指導

「外郭団体改革方針」、「公益法人の設立許可及び指導監督基準」等に基づいた、健全性、透明性の高い経営等に向けた的確な指導を実施した。県出資比率 25%以上の法人全てにおいて、県と同様の情報公開を実施することにより、団体の透明性を高めた。

[4 定員及び給与]

(1) 定員管理の適正化

一般行政部門（教育委員会、看護大学、病院、企業庁、警察以外の部門）で 342 名、企業庁で 59 名、教育委員会で 15 名の定員をそれぞれ削減した。（削減職員分（416 名）の人件費について、事務事業目的評価表で必要概算コストの計算に用いる人件費平均時間単価をもとに試算してみると約 36 億円余りの節減額となる。）また、非常勤職員等の削減人員分（93 名）の人件費について、非常勤嘱託員の平均報酬月額（9,100 円）をもとに試算すると約 1 億円余りの節減額となる。

(2) 能力・成績を反映した人事・給与システムの導入

職員の能力評定、意欲評定、業績評定を行う新しい勤務評価制度の導入とそれに基づいた職員の能力開発、人材育成、人事異動等の実施、勤勉手当の支給等への反映について検討した結果、管理職員に新しい勤務評価制度を導入（12 年度）し、業績の評価を勤勉手当に反映

(13年度)した。管理職員を対象として自主降任制度を導入(13年度)、採用から退職までの新たな人事システムの骨子を作成・公表[2002(H14).1]、複線型人事として専門監、スペシャリストコースを設置[2003(H15).4]した。

[5 人材の育成・確保]

- (1) 研修制度の充実
- (2) オフサイトミーティング(気楽にまじめな話をする場)の実施
- (3) 多様な人材の確保
 - ①民間企業等の経験者の別枠採用試験の実施
 - ②中級試験行政職の上級試験行政職への統合
 - ③職種区分の見直し

[6 行政サービスの向上]

- (1) 県民へのサービスの内容等の公表
- (2) 行政情報化の推進

電子自治体の情報通信基盤の基盤を完了、申請・届出等手続きのオンライン化が推進された。

- (3) ISO9000s 認証取得

効率的で質の高い行政サービスの提供等を図るため、一部の県機関でISO9000シリーズを認証取得した。(認証取得機関数：合計10機関)

- (4) ベンチマーキング

業務プロセスの改革・改善に有効な手法であるベンチマーキングの取組を継続した。

- (5) 「行政経営品質向上活動」の取組

各部局、各職場において、優れた事業成果と県民満足を生む仕組みを構築し、併せて、職員の顧客価値についての意識を高め、県民から見てより価値の高い組織運営の実現を図るため、「行政経営品質向上活動」を展開、全庁的に取り組むための推進体制の基盤を整備(各部局に推進責任者・推進者を設置。推進責任者会議・アセッサー会議の開催。認定アセッサーの養成)(13年度～)した。階層別の職員研修を開催し、それぞれの階層で必要な知識とスキルを習得(13年度～)させた。職員へダイレクトに改革の動きや経営品質の考え方を伝えるためのメールマガジン「Will～行革なんでも通信～」を発刊した(14年度～)。職員の対話の成果として、職員行動規範「マネジメント・ベーシック20」を作成、全職員に配布(15年度)した。

[7 公正の確保と透明性の向上]

- (1) 情報公開の推進

行政情報は原則「公開」とした結果、開示請求者は、平成10年度比で約4.8倍に増えた。

「情報提供施策の推進に関する要綱」及び「県民の意見を行政に反映させる手続きに関する指針」を制定し、パブリックコメント制度を創設〔2001（H13）.3〕した。インターネットを活用した「三重県民e-デモクラシー（e-デモ会議室）」を設置・運営し、生活者を中心にした意見交換や議論の場を提供〔2002（H14）.4～〕した。県政課題についての県の考え方を伝え、共に行動することを県民に呼びかけ、県民の理解を得る提言型広報を充実した。

（2）監査、検査システム等の見直し

①監査方法の改善

外部専門家の配置等による監査の専門性を確保するため、監査委員事務局に財務監査監を新設し、当該職に外部専門家を任用した〔1997（H9）.7～2002H14.3〕。行政監査（評価）等について外部専門家の意見を聴取（14年度～）、県政課題に合わせた行政監査の実施、3E（経済性、効率性、有効性）の視点による定期監査を実施した。公会計学等の専門家の助言を得て、評価基準、評価手法を策定し、全国に先駆けて、行政監査（政策評価）を実施した。

②出納検査の改善

検査対象項目見直しによる効率化、マニュアル作成による検査手法の統一、内部研修の充実による検査員の資質向上等検査を充実させた。

③工事検査方法の改善

検査部門の一元化による検査の客観性の確保と検査効率化に努めた。（工事評定点の平均点は、12年度76.37点、13年度76.63点、14年度には77.46点と徐々に向上している。）

④外部監査制度の導入

地方自治法に基づく外部監査制度を導入した（11年度～。）“行政を企業経営の視点からチェックする”という観点から、民間企業での監査経験が豊富な公認会計士を包括外部監査人として選任した。監査結果については、議会へ報告するとともに「三重県公報」で公表している。

〔8 経費の節減合理化等財政の健全化〕

予算節約奨励制度の活用や発生主義会計の考え方を導入するなど、経費の節減を図りつつ財政の健全化に努めた。

（1）中長期的な財政見通しの公表

県民や市町村等に対して、中期財政見通しを公表〔1998（H10）.3〕、効率的な財政運営を確保した。

（2）補助金及び委託費の交付等における競争原理の導入

外部の事業者に対する補助金等の交付について、コンペ方式等の採用による競争原理を導

入した。

(3) 予算節約の奨励

特定経費に係る節減予算の1/2を財源とする新規事業の主体的創設を促した。

(4) 発生主義会計の導入

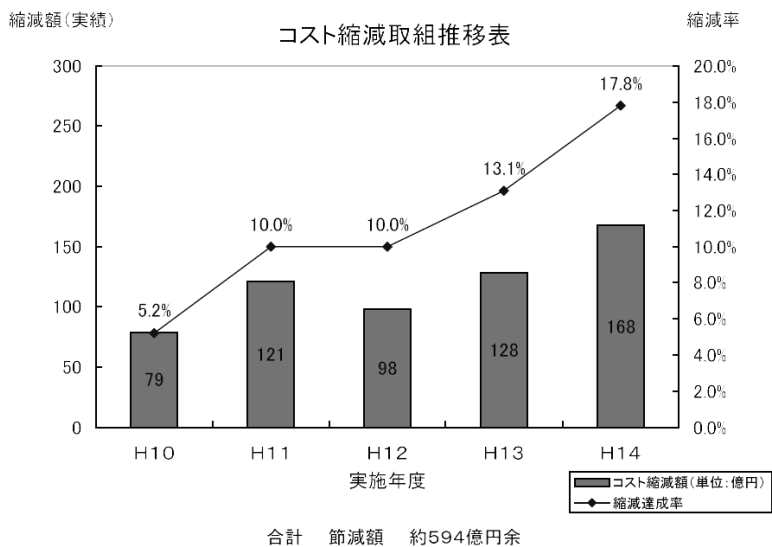
従来の会計方式に併せて、発生主義会計（企業会計）による財務内容を公表（平成4～11年度普通会計の決算ベース）を公表した。単年度ごとの予算といった短期的な視野から、中長期の財政状況を踏まえたうえでの事業計画を構築して、職員のコスト意識を高めた。

[9 「ハコ物」建設の抑制]

緊急止むを得ないものを除き、20世紀末までの間「ハコ物」建設を抑制した。

[10 公共工事のコスト縮減]

公共工事コスト縮減対策に関し、平成11年度末に平成8年度と比べ10%以上の縮減を目標とした「公共工事コスト縮減対策に関する第一次行動計画」を策定、推進した。[1997(H9).11]。



[11 地方分権の推進]

(1) 地方分権推進委員会勧告の尊重

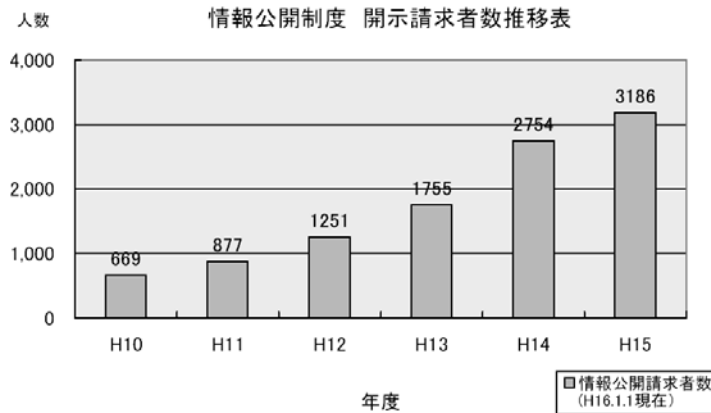
地方分権推進委員会の勧告内容を尊重し、所要の法改正等を行い地方分権の実現を図るよう国に対し働きかけを実施した。12年度の県条例の整備は、制定14本、改正31本、廃止4本に及んだ。その結果、整備計画書の重複提出の廃止や鳥獣保護区分等の設計計画に関する市町村の役割分担の見直しなどが行われた。

(2) 自主的な財政運営の確保

自主財源に関し、「三重県地方税財政制度あり方研究会」で検討を加え、県民及び関係者との議論を重ねて、法定外目的税として「産業廃棄物税」を創設した。

(3) 広域行政の推進

県内に10の広域連合が設置された（10年度→2広域連合、11年度→8広域連合）。



おわりに：考察

以上のように、三重県は、事業分野、組織、人事、制度、会計など非常に多分野にわたる「改革」を極めて短期間に強力に推し進めた。

まず「県職員の意識改革」で行政の質の転換を、続いて「県の（しくみの）改革」によって効率的なシステムの構築を、さらに「県政の改革」で戦略的な政策設定とその評価手法の確立を目指し、これら段階的に示された「指針」に基づき、個々の「改革」は重層的同時並行的に進行した。

国政と県政という違いがあるものの、そこにはニュージーランドの「改革」とのいくつかの類似性が認められる。

例えば、(1)「公的関与」基準に照らした事務事業の見直しによる202事務事業の廃止、(2)ガイドラインに沿った外部委託の推進、(3)マトリックス予算の作成による部局横断的予算の編成、(4)発生主義会計に基づく貸借対照表と普通会計収支計算書の作成等によって、行政上の「経済的合理性」を追求している点である。

これらは各々、ニュージーランドが行った(1)行政サービスの特化、(2)民営化の推進、(3)予算制度における徹底した「費用対効果」の追及、(4)新たな会計制度の採用などの手法と共通している。

なかでも、三重県の「事務事業評価システム」は、事務事業を目的そのものから見直し、その目的を「成果指標」という概念で表すことによって明確にするとともに、その数値で事務事業の目標管理、進行管理を行うための仕組みと位置づけるなど、非常に透明かつ緻密な内容となっており、ニュージーランドの諸制度を模しているようにみえる。

特に、目的の明確化に関しては、

- ①対象：事務事業の対象とするもの、人、
- ②意図：対象をどのような状態にしたいか、
- ③結果：何のために意図するのか、

の3つの基準を設け、2010年度を目標とする新しい総合計画「三重のくにづくり宣言（平成9年度）」とリンクさせ、政策展開の基本方向6本、政策21本、施策75本の下の基本事務事業526本、事務事業3,381本に関して評価を行うこととしている。

成果指標の一例としては、「集会広聴推進事業（みえ出前トーク）」という「県政の課題や関心事項を知りたい県民」を対象に「幹部職員が県民の開催する集会に出向き、話をするとともに県民の県政に対する意見等を聴く」という事務事業があり、この事務事業における成果指標は、「参加者評価度（参加者の中で、有意義な集会であったと感じた人の割合）」で、評価をしたアンケート枚数／アンケート回収数×100といった算定式によるものとなっている³⁴。新しい総合計画における67本の各施策のうち、大半において業績指標と2010年度（第一次実施計画では2001年度も含む）の目標値が設定されている。

ただし、これら目標値の設定とその成果評価の具現化に関し、ニュージーランドは徹底した「競争原理の導入」を試みたのに対し、三重県の手法はやや穏やかである。例えば、ニュージーランドでは、「契約ベース行政運営」として、サービスの供給にあたって、「担当大臣が行政省庁の次官（chief executive）と公共サービスの種類ごとに購入契約を締結して政府の政策を実施していく」というきわめて厳しい個人責任を課したが、三重県の手法は同じではない。「業務取り決め書」制度や、降格制度などを含む人事制度上の「能力主義」などが導入されているものの、職員個人の責任を追及するようなシステムは取り入れられていない。「県職員の意識改革」を最優先課題に掲げてスタートした北川県政は、「人」と「組織」の係り方について、ニュージーランドのような「競争原理」による手法のみを採用するのではなく、自主的かつ自然発生的な有機的結合を期待しているようにみえる。

³⁴ 三重県の場合、戦略的プランに相当する新しい総合計画「三重のくにづくり宣言」は、部局横断的であり、この新しい総合計画よりも先に事務事業評価システムが導入されたという経緯がある。つまり、既存の事務事業を対象にした業績測定システムを開発した後に、戦略的プランとリンクさせたため、戦略的プランの進捗度合を測定するという観点からは、個々の事務事業の業績測定のみでは不十分であるといえよう。

また、事務事業評価システムとこの施策レベルの業績測定・評価のリンクが三重県では今のところ明確に公表されていない。施策レベルの指標は、施策の効果を示す「アウトカム」指標と事業実施目標である「アウトプット」指標とが混在している。例えば、政策：「地域づくりの推進」における施策：「地域振興プロジェクトの推進」の設定指標は、施設と事業の着手率となっている。地域振興の「アウトカム」は、施設を作ったり、事業を実施したりすることによって、企業数を増やす、あるいは人口数を増やすといったことが目標となるはずであり、本来的には、そうした「アウトカム」指標の設定が必要であろう³⁵。

この点、ニュージーランドは、「アウトプット」目標値の設定と達成状況の検証に加え、「アウトカム」の評価基準を示しており、国民を行政の最終受益者とする徹底した成果主義の態度を貫いている。「改革」につきものの、「負の側面」をも評価するには、「アウトカム」の検証が不可欠である。

三重県の行政改革では、いまのところ、一部を除き「努力評価」が主体であって、このままでは、当事者の自己満足に終わりがねない危険をはらんでいる。

事務事業の効果を測定すること自体、意義のあることであるが、自治体の行政活動が、大きな政策体系の中で有効かどうか、つまり、個々の事務事業が、施策の効果の改善ひいては政策目標の達成につながっているかどうかを測定することが、より重要である。

ニュージーランドの「改革」が「修正」へと方向転換している現在、三重県が学ぶべき点もあるように思う。

今後は三重県も現在の事務事業評価システムをそうした方向へ発展させ、成果評価体制を確立させていくことが必要だろう。

1984年、国家の経済的危機に端を発したニュージーランドの「改革」とそのプロセスで試みられた様々な手法が、三重県をはじめとする多くの行政担当者たちに「改革」へのインセンティブを与えたことは間違いない。

三重県は、ニュージーランドの「改革」の理念と手法、すなわち「行政の効率化」や「制度改革」、「規制緩和」を踏襲し、一定の成果を得ているように見える。しかし、行政による「改革」は、その「手法」の適否を論ずるだけでは不十分である。

ニュージーランドの「改革」も、約20年間の紆余曲折を経て、現在ようやくその「成果」に正しい「評価」と適切な「修正」がくわえられている段階である。

三重県の「改革」に関する具体的評価も、評価手法の確立を含め、さらなる検証を要するといえる。

行政サービスの最終受益者は、納税者でなければならない。

³⁵ 宮尾、前掲。

「改革」は、「最終受益者」の「幸福」のための手段であって、目的ではない。
とりわけ、行政による「施策」の経済的効果は、間接的であり、評価には多面的長期的な検討が必要である。

付記：2003年春季実態調査（三重県）に触発されて、本稿の執筆を試みたが、もとより、筆者の専門は国際政治学（安全保障論）であって、地方自治や財政問題は門外漢である。不適切な表現や的外れな分析をご容赦いただきたい。また時間的制約と紙数の都合上、三重県の「改革」と県経済の回復の関係について、十分検証するにいたらなかった。重ねてお詫びいたしたい。

三重県北部の巨大工業・地域開発の意味

— 検証のための推論的メモ —

北川 隆吉 (研究参予、社会学)

I

ほぼいまから 40 年から 30 年ほど以前 —— わが国の北から南までのいわゆる太平洋沿岸ベルト工業地帯の造成の先頭に立っていたコンビナート地帯の一つに、四日市石油コンビナートがあった。当時 JR 関西線 (現 在来線) の夜間の車窓からみるその姿は、正に「不夜城」の観があり、日本の産業構造、社会構造の転換をまざまざと我々の眼に見せてくれていた。

同時にそれは、わが国最初の大气汚染による、市民をふくむ多くの労働者の生活と健康をむしばんだ。これにややおくれて、静岡県東駿河湾開発の三島・沼津のコンビナート建設は、四日市コンビナートの公害、それによる公害反対被害者の損害保障訴訟・裁判・企業側のわが国最初の敗訴によって、それを知った住民の反対運動にあい進出企業は、三島・沼津を放棄し、鹿島コンビナート (住友金属が中心) の建設へと方針転換におこまれた。

この二つのたたかいは、わが国の自治体行政に大きな影響をあたえ、世にいう革新首長・自治体が県・市・町村のすべてのレベルで、数多く誕生させた。この二つの地域住民をまきこんだ市民・労働運動をリードしたのは四日市では一人の自治体職員 (市職員組合書記長) であり、沼津・三島では一人の教師 (工業高校勤務) の <一人だけの叛乱> のねばり強い努力の結果であった。それから一世代をこえて、いま、四日市石油コンビナートは業種転換 (撤退) し、鹿島コンビナートは最盛期をおえて、全国のコンビナートがほとんどつぶれていくなかでわずかに残るであろうといわれている、二つのコンビナートの一つとなっている。労働者、地域対策としてはじめたサッカー・チーム「鹿島アントラーズ」の名とともに、なおいくらかの余命を保つのであろう。「禍福はあざなえる縄のごとし」と中国の諺はいうが、日本の現代史の一つの皮肉な出来事といえるのかもしれない。

すでに数年前に、四日市石油コンビナートは石油精製から転換しており、その方向の転換の結果、現場労働者は四日市を去ったが、約 4 千人といわれる技術者たちは、いわゆるパイオ (パイオ・ケミカル) の分野へ研究の領域をかえ、次のチャンスに備える体制入っていた。それがこれからの四日市の展開の一つの力となろうとしている。この事実は、三重県北部の工業地帯・開発の転換を示す一つの事例にしかすぎない。しかし、その後の展開を注目していた筆者の眼には、いわゆる北伊勢とよばれる地域の巨大開発の動きの底にあるものが、いまや世界 No. 1 の企業といわれるトヨタ自工、中部空港建設などの動向や国全体の政策転換、そしてグローバ

リゼーションとからめてみて、一昨年頃からおぼろげに、そして現在では可成り鮮明に読みとれてきていた。つい最近の北川前三重県知事の辞任にともなう三重県知事選で、北部によわいとされていた野呂現知事（元民主党所属国会議員）が、〈組織票〉と称する北部の票で、予想をこえる〈圧勝〉をしたなかにも、三重県北部の新しい展開のうねりの方向は、はっきりとつかまえることができた。

やや筆者の個人的体験ともからまる叙述の方法によったので、自分ではもっとも忌避しているつもりなの〈年寄りの昔語り〉のようにもとられるかも知れないが、その底には、現在そして今後のわが国が、1960年そして70年代、さらに1995年以降のその姿を、基本的に変えつつあるとみる認識があつての上の文章なのだ、自分自身では思っている。その「おもしろい」「認識」の当否を、これから実証し、検証し、そのためのアプローチの提示にまで（やや面映いが）つなげてみたいと考えている。それが、今回の専大社研の三重（三月）、川崎（八月）の調査に加えていただいた筆者の狙いであり、貴重な調査研究の機会が与えられたことに、心から感謝している。

II

2004年に入って、名古屋市および周辺地域が「強い」と評価され、聞くところによるとこの手の問題をあつかった週刊誌が中心だが、27種（冊）にのぼつたといわれている。例えば「東洋経済」（誌、別冊）のように真面目なものもあるが、朝日新聞社の「アエラ」誌のように八丁味噌だきの名古屋名産うどん（通称ひもかわ）の煮こみ料理が東京銀座に進出したなどということで、それを例証しようとするインテリジェンスをうたがいたくなるようなものも少なくない。一時のあわい〈流行〉現象として、それを片付けてもよかろう。しかし、過去にタモリが嘲笑のネタとしていた名古屋文化、名古屋人のあつかいや、その時の「ウケ」とはちがった何か最近のものには、たしかにある。

それをさぐる上で、まず「中京地区」（名古屋は一度も国の^{みやこ}京であったことはないが）とか、東海あるいは中部地方とか名古屋地域とか、この地方を一括してよぶが、その範囲はあいまいで不明確である。そして、とかく妙な造語が、この国では流行るのだが最近社会学界などでも不用意に使われている「グロー（ロ）カリティ」（グローバリゼーションーロカリティ（ローカル・ソサイエティ）の意味も、またあいまいである。この言葉は、一方の状況の進行とともに他方の意味・比重も強くなると言つた含意ということに使われているが、そうしたとき中京地区とはローカルな地域範囲をいうのか、リージョンを指しているのか判然としない。東海三県とか四県という呼び方があるが中部地方とは、福井、石川、富山、長野各県を通常かこみ、それに岐阜、三重、愛知、静岡を加えて9県が行政上は一くくりの単位となっている。東海といつ

ても、三県（愛知、岐阜、三重）か、四県でそれに静岡をいれるのかこれまたややこしい。現在は北陸三県、あるいは四県、関東甲信越に入るところはぬいて、その他を<名古屋>にふくめて、よんでいると考えてよい。さらにこれを幕藩体制の地名におきかえると、尾張、三河、飛騨、美濃、伊勢（南、北）、志摩、遠江、駿河、伊豆のうちどれをふくむのか、ますます不明瞭になる。こうした点をとやかく詮議するつもりは、毛頭ないが、ごく最近では、一市四県（あるいは三県）とか「グレイター名古屋」といった呼び方もひろまりつつある。若しかりに（これもこれまであいまいに使っているのだが）東京一極集中と名古屋の二極に集中するなどといった時、さまざまの点で事は煩雑になる。道州制がさかんに叫ばれているが、北海道はともかくとしても、他の「地方」では十分こうした類いの問題はおこる。否、現に行政や経済活動の面では起りつつあり、大きくこの問題はふくらむことは必定である。

余計なことになるが、関西あるいは近畿との関係はどうなるのか。これも机上の漫談の材料の域をこえる新しい事態が進行しているようにみえる。近畿あるいは大阪府、市の地盤沈下がいわれて久しい。このこととの関連も無視できない。明年 2005 年には愛知万博はひらかれ、中部空港は開港する。赤字続きの関西空港はどうなるのか。羽田空港の拡張、国際線化とのかかわりはどうなるのか。ここには事例としての一、二の重要かつ緊急の問題を拾ってみたにすぎない。

(20) 07 年問題は目の前にあり、05 年の問題が中国のオリンピック、万博の開催（北京、上海）につづき、目白押しである。このほかにも、国際的諸問題、発展途上国問題、そしていわゆる情報通信、IT 問題など、気の遠くなるほどの山積している大問題を前にしてわれわれは 05 年以後（あるいは 07 年以後）にどのように対処していけばよいのか。国連常任理事国になりたいなどと手をあげる（おそらく直近にはその実現は到底不可能なのに）などといったことで、日本の社会やこの国の姿が、何か明るい未来へとすすむなどとは、よほどの楽道家あるいは虚言症などにかかった人物以外には言わない（言えない）であろう。

III

こうしたなかで、三重県北部（北伊勢）亀山市で液晶テレビの最大手、専門メーカーといっ
てよいシャープが稼動しはじめている。市内の小高い丘の上に白亜の美しい工場が県・市の多額の誘致の為の奨励金もうけて、屹立している。そのことおよび内部のことについては、ここではふれない。台湾のこの方面の胎頭ともあいまって、これをうけて東京で日立、東芝など三社がただちに提携し、千葉県茂原に液晶テレビの生産工場をつくることが決定し、着工に入っている。

これも一業種の問題にみえるが、それとかかわっての波及効果が、すでにいろいろとあらわ

れてきている。

これらをめぐっての細部にわたる論及は未だ十分にできないが、わが国の地域、地帯構造や産業構造、工業生産の仕組みをはじめ、すでにはっきりと形をあらわしてきている外交、軍事、教育、文化、財政、行政の根幹がいま変動し、これらと連動して揺れうごいていることはたしかである。

名古屋が強くなってきていることも、その強さとは何か、その要因と原因はどこにあるのか、そしてそれはどこからどこへ (wo hin, wo zu) いこうとしているのか。大胆に提起すれば、グローバルゼイションをぬきにして、いまやほとんどの社会事象、構造の解明は不可能であり <20 世紀的世界> にとってかわって、今後 10 年あるいは 15 年ほどのうちに <21 世紀的世界 (国内外をふくめて) > が生まれようとする胎動がつづいてみるとみるべきではないかと考える。グローバルゼイションも、その当初の頃にくらべればほぼ 10 年を経て、その位相は変化しているのではないか。あるいは変化しつつあると考え、その仮説にたつて観ていくことなしに、21 世紀世界は解明できないように思う。とりわけわが国 (社会) ではその視点、推論をすすめることが、今きわめて重要なことだと考えている。

器ばかりが大きくて、個々の細工や色づけはまだまだこれからということは、筆者自身がよく心得ているつもりである。三月以降、再び三度すすめてきた筆者の <名古屋調査 (北伊勢、三重県をふくめて) > では、資料などをあつめ、川崎・京浜地区調査さらに八月初頭の (専修大学社研の有益な機会もふくめて) や、行政、経済諸組織、いま動きはじめているシンクタンクの方々などから懇篤な教示や資料の提供をうけてきた。それらは未整理なものが多いし、推論を内容のあるものに仕上げる努力がのこされている。この原稿の提出も大変におくれ編集担当の方、事務方にも御迷惑をおかけしたが、サブタイトルでもお断りしてあるように今後のための「メモ」として月報に掲載していただくこととした。おわびとともに謝意を表して一まずこのいたらぬ小論を終えることとする。

追補 2005 年 4 月に名古屋市長選がおこなわれるが、それまで残り半年たらずの 10 月下旬かねてから出馬のうわさのあった民主党河村代議士の立候補の発表があった。それに先立って 9 月には、中経連会長にトヨタ自動織機の豊田社長が就任した。愛知県民主党は旧民社党系であり、トヨタ自工とは強い結びつきをもっていることは周知の事実である。経済・行政・政治の連鎖現象の行手は、「ナゴヤ」「愛知」そして東海・中部地方ひろく全国へ波及し「05」年問題にとって、難しい局面へとつながっていくかも知れない。

企業進出と地域変容

— SHARP 亀山工場の建設・稼働と三重県亀山市 —

柴田 弘捷

2004年1月、家電大手のシャープ（株）の大型液晶パネルの生産から液晶テレビ組立までの一貫生産工場（亀山工場）が三重県亀山市「亀山・関工業団地」の一角で稼働し始めた。

シャープ亀山工場は、敷地面積 330,000 m²、延床面積 243,800 m²の広さで、大型液晶工場（マザーガラスサイズ 1500×1800 mm、26型ワイドサイズ 12枚取り）と大型液晶テレビ組立工場（25型以上）、管理棟からなり、第1期ラインが1月8日に稼働、8月には2期ラインが導入され、マザーガラスの投入能力が1期ライン分 15,000 枚/月、第2期ライン分 12,000 枚/月で、計 27,000 枚となり、1月の稼働時約 1,000 人の人員から7月現在で約 2,600 人に拡大している。

1 シャープ液晶事業と亀山工場

シャープ（株）は、資本金 204,675 百万円（2004年3月31日現在）、国内生産拠点 9 拠点、海外 15（イギリス、フランス、スペイン、韓国、台湾、中国 5、タイ、マレーシア 3、インドネシア）、海外研究所 2（アメリカ、イギリス）を持ち、売上高 単独 1,804,907 百万円、連結 2,257,273 百万円（2003年度）、従業員数 23,200 人〈単体〉、46,8700 人〈連結対象会社・単体従業員数を含む〉、グループ総人員 54,800 人〈国内 31,300 人、海外 23,500 人〉（04年5月末現在）の世界企業となっている。

現在の事業内容は、商品事業として AV システム、通信システム、ドキュメントシステム、電化システム、情報通信の 5 事業が、デバイス事業としてソーラーシステム、IC、電子部品、液晶の 4 事業が展開されている（事業本部単位）。

液晶事業は液晶事業統轄の下に、ディスプレイ技術開発本部、モバイル液晶事業本部（奈良県天理市）、AVC 液晶事業本部（三重県多気町）、三重亀山生産本部（三重県亀山市）の 4 本部と液晶資材センターがおかれている。

液晶事業は、73年の実用化（電卓の表示部に使用）に始まり、83年には「液晶のシャープ」で名を売り、90年代から液晶事業を拡大・充実、99年に液晶テレビを売り出し、シャープの戦略産業に成長した。

現在、シャープは「テクノロジーオリエンテッドなオンリーワン商品戦略」を標榜し、「液晶世界 No.1 戦略」を打ち出し、携帯電話用、システム液晶の中小型液晶とパソコン用、液晶モニター用、テレビ用の大型液晶を生産〈04年度の液晶事業の連結売上目標、前年度の 1.4 倍の 7,300

億円〉、「国内で生産販売するテレビを全て液晶に置き換える」（98年現社長就任時の発言）との方針のもとにテレビの液晶への置き換えを進め（03年度末で置き換え率80%）、アメリカでも置き換えを進めている。またサイズも45型の発売を目指すなど、液晶テレビ生産の拡充を図ると社の重点事業に位置付けている（〈04年度目標、前年度の2倍の300万台〉。もう一つの重点事業は「太陽電池世界 No.1 戦略」である。「2004年度経営方針」）。

このため、04年度の連結ベースでの設備投資2,200億円のうち、液晶部門への投資額はその6割の1,300億円程度（大型液晶分1,000億円、中小型分300億円）を予定している（「2004年度経営方針」）。

このようなシャープの重点事業としての液晶事業（液晶生産と液晶テレビ生産）にとって、三重県内の工場はどのような位置を占めるのであろうか。

シャープの国内での液晶事業は既述のように液晶事業統轄の下に戦略と研究開発を担当するディスプレイ技術開発本部（奈良県天理市）と生産を担うモバイル液晶事業本部（天理市、以下、天理工場）、三重県多気町のAVC液晶事業本部、三重県亀山市の三重亀山生産本部で展開されている。

三重県多気町のAVC液晶事業本部（以下、三重工場）は松阪中核工業団地に1990年立地協定が結ばれ、95年10月に操業開始した。開発センターとAVC液晶事業部が置かれ、中小型の液晶パネル、システム液晶の生産工場である（03年3月まで技術センターが置かれ、約550名の技術者がおり、液晶生産技術の開発拠点でもあった）。2000年8月第2工場、03年6月第3工場1期、04年3月2期ラインがそれぞれ増設稼働している。第3工場の1期、2期合わせたシステム液晶の生産能力は月産1,220万枚〈2型換算〉である。第3工場2期ラインまでの設備投資額は3,320億円である。

三重県亀山市の三重亀山生産本部（以下、亀山工場）は02年4月に立地協定がされ、亀山・関工業団地の330,000㎡の土地に建設されたものであり、開発センターと生産センターが置かれ、04年1月操業を開始した。大型液晶工場（マザーガラスサイズ1500×1800mm、26型ワイドサイズ12枚取り）と大型液晶テレビ工場（25型以上）があり、液晶パネル生産と大型テレビの一貫生産体制を取った工場である。04年度1000億円の設備投資が予定されており、その一環として液晶工場の方に04年8月二期ラインが増設され、生産能力は1期、2期合わせて月産27,000枚〈26型ワイド液晶モジュール換算約33万枚〉である。04年度設備投資額は900億円が予定されており、2期までで1000億円、3期分が約500億円で、04年8月までの総額1500億円となり、後数百億円の投資が見込まれている。

このように、シャープの重点事業である液晶事業は、奈良県天理市を頂点（戦略と研究開発を担うディスプレイ技術開発本部と天理工場）に、三重県多気町（多気工場）、三重県亀山市（亀

山工場)の地域的トライアングルで展開され、その中で亀山工場は大型液晶ディスプレイと大型液晶テレビ組立の一貫工場としてシャープ液晶製品生産の中核を担うことになっている。

亀山市は、名阪自動車道で天理を経て大阪と、また四日市を経て名古屋と結ばれ(しかも天理ー亀山は無料区間)、また国道1号線でも名古屋と京都、大阪とも結ばれる枢要な位置にある。三重工場のある多気町とは伊勢自動車道で結ばれている。シャープの立地する亀山・関テクノヒルズは国道1号線と関バイパス(2007年完成予定)で結ばれ、県道四日市ー関線(南北線)、亀山ー関線(東西線)の開通が見込まれている。

シャープの亀山進出は、県の働きかけ、合計195億円にのぼる経済的インセンティブ(県補助金90億円、亀山市補助金45億円、工業用水負担金15億円、中部電力15億円<超伝導・臨時停電対策装置10,000KW実証実験>、東邦ガス30億円<LNGパイプラインの無償敷設>)もあるが、比較的多く液晶関連産業が展開している三重県内とこの道路交通事情という地理的条件が大きく働いたと考えられる。

2 シャープの三重進出と地域変容

波及効果の推計と建設経過

シャープの亀山工場の進出にあたって、三重県庁企業立地推進チームは、「三重県産業連関表」を用いて、亀山工場の立地が三重県内の産業への波及効果を次のように分析・推定していた。

設備投資額600億円、操業開始時(2004年～)は従業員700人(シャープの直接雇用者350人、委託会社350人)、年間製品出荷額1,000億円で、三重県内への波及効果は、シャープ外の雇用誘発2,684人、経済波及388億円、計1,388億円、2006年以降と想定したフル操業時には、シャープの従業員1,500人(シャープ分400人、委託会社分1,100人、年間製品出荷額4,000億円で、雇用誘発10,738人、経済波及1,553億円(二次産業に536億円、三次産業に965億円)である。

つまり雇用効果は、初期操業時3,384人、フル操業になると12,233人となり、これは三重県の就業者98万人(2001年企業・事業所統計)の1.2%、フル操業時の生産額4,000億円は三重県の全製造業の製造品等出荷額76,671億円(00年度工業統計)の5.2%、総合経済効果5,553億円は三重県の総生産額69,248億円(01年度)の8.1%と巨大なものになると推定されたのである。

これらがもちろんすべて亀山市に落ちる訳ではないが、操業時のシャープ分の従業員(直接+委託)700人、製造品出荷額等1,000億円は、亀山市の就業者12,627人(01年、事業所・企業統計)の5.5%、製造品出荷額等3,308億円(01年工業統計)の30.2%にあたり、フル操業時では従業員12.9%、出荷額は2001年の亀山市のそれを上回るという巨大さである。これに

波及効果を加えれば、シャープの進出が亀山市の経済・雇用にとってその影響がいかに大きい
か、それは亀山市の今後の命運を決定する規模である。

以下、現段階で明らかにできる範囲で、シャープ進出による亀山市を中心とする地域社会の
変化を見て見よう。ただし、2002年4月の立地協定調印後、造成工事、工場建設、操業開始と
3年強経過しているが、操業開始は04年1月であり、その変化を統計的に明示できる期間には
達していない（資料は調査年、公表時の関係もあって統計的に明らかにするのは難しい。最新
の統計資料は、国勢調査は2000年、事業所・企業統調査は01年、商業統計調査は02年であり、
毎年行われる工業統計の最新報告書は02年調査のものである）。そこで、亀山市で生じつつあ
るであろう変化を示唆する先行事例として、90年に工場進出が決定し、95年に生産を開始した
三重工場の所在する多気町の変容を参照しながら、シャープ三重工場の立地協定書調印から造
成工事、工場建設、工場稼働、工場増設の時間的経過にしたがって亀山市の変化を検討して行
くこととする。

亀山工場は、立地協定書の調印から工場建設・操業開始までが三重工場に比べて迅速であつ
たのが一つの特徴である。

立地協定書の調印から操業開始まで、三重工場は5年8ヶ月を要したが、亀山工場の場合は
わずか1年9ヶ月で操業に至っている。工場起工式までの事前許認可期間が短かったこと（こ
れは県・市の対応が素早かったことを意味している。県・市のシャープ亀山進出にかかる意気
込みを反映している）、しかしそれだけではなく、亀山の場合、敷地の造成工事が完成する前に
工場建設に着手、立地協定書の調印後わずか1年2カ月で建物を完成させ、その7カ月後には
第一工場の一期ラインを稼働させるという、造成－工場建設の期間を大幅に短縮したことにあ
る（下表参照）。

三重工場（多気町）と亀山工場の立地協定調印後の経過の比較

	立地協定	造成工事		工場建設 起工式	建物完成	第1工場 操業開始	第1工場 2期稼働	第2工場 稼働	第3工場 1期稼働	第3工場 2期稼働
		着工	完成							
亀山工場	2002.04	2002.04	2003.04	2002.09	2003.06	2004.01	2004.08			
三重工場	1990.02		1993.07	1994.01	1995.01	1995.10	—	2000.08	2003.06	2004.08

シャープ提供資料より作成

これまでの投資額は、シャープ敷地内の工場・施設建設にシャープ本体の1,500億円（すで
に県企業立地立地推進チームが想定した700億円の2倍を超えている）をはじめ、土地造成、
インフラ整備に1,723.7億円、敷地外の関連企業の工場・施設新增設に442.7億円の計2,176.4
億年に達している。三重工場は第三工場（04年3月）まで14年間で3,320億円である（シャ-

プ提供資料)。

関連企業の進出

関連諸企業の亀山及び周辺地域への進出・既存工場の増設状況は下表のとおりである。

新規立地企業の概要

企業名	立地地	事業内容	見込人員	備 考
シャープ		大型液晶パネル・液晶 TV	668	
シーエナジー	敷地内	エネルギープラント	15	
栗田工業	敷地内	水処理プラント	15	
日本酸素	敷地内	一般ガスプラント	13	
太陽東洋酸素	敷地内	特殊ガスプラント	16	
岩谷産業	敷地内	LPG タンク		
中部電力	敷地内	超伝導設備		
日本郵船	敷地内	物流センター	117	
ウエスギ物産	敷地内	廃棄物処理	6	
丸和製作所	敷地内	液晶 TV 生産・物流	840	
ユーテック	敷地内		536	
西洋フードシステムズ	敷地内	食堂 (?)	43	
名鉄セコム	敷地内	警備	14	
クリテックサービス	敷地内		51	
ジャパンメンテナンス	敷地内	メンテナンス	14	
凸版印刷	関 町	液晶カラーフィルター製造	124	
ユーパック	関 町	梱包資材製造・物流	48	
日東電光	亀山市	液晶用工学フィルム製造	169	新規増設
三重伊丹電機工業	芸濃町	キャビネット成型・塗装	145	
天昇電気工業	上野市	金型成型・補修・塗装	121	新規増設
広重産業	安濃町	バックライトシャーシー組立	12	
バナック	亀山市	液晶偏光板製造	19	既存増設
J S R			18	新規増設
友池産業	松阪市	液晶フィルム製造		
油化電子	鈴鹿市	液晶フィルム製造		
きもと	員弁市	液晶フィルム製造		既存増設
ロジックス	関 町	物流倉庫業務		

注 友池産業以下4社はシャープが挙げる関連企業には入っていないが、三重県が挙げるの関連企業のリストにある。見込人員の項は三重県が聞き取り調査の結果の2004年4月の見込み人員である。

出所：シャープ提供資料、三重県庁提供資料より作成

シャープ亀山工場進出に伴ってシャープ敷地内に 14 社が、亀山・関工業団地を含む周辺市町村に関連企業 8 社が新規立地した。

この他に、シャープの取引会社の現場事務所・出張所用に、敷地外に賃貸オフィス「亀山クリスタルプラザ」（住友商事の子会社日本トランスシティ系列が管理運営）建設され、26 社が入居している。

シャープ工場敷地内には、シーエナジー、栗田工業、日本酸素、岩谷産業、中部電力、太陽東洋酸素、等ユーティリティー関連 6 社、日本郵船（物流センター）、ウエスギ物産（廃棄物処理）等合せて 14 社のプラント、施設の建設がなされた。シャープ進出に伴って、これなら工場・施設の建設に先立って、あるいは並行して土地造成（住友商事）、工業用水（亀山市）、送電線（中部電力）、天然ガスパイプライン（東邦ガス）等のインフラ工事が行われている。

また、液晶関連の製造業が亀山市、関町、安濃町等に新規立地（凸版印刷等 7 社）、新規増設（3 社）、既存設備増設（2 社）が見られた。

なお、シャープ亀山進出計画発表後 2 年間（02.4-04.1）に、三重県内で液晶関連企業が 12 社 13 事業所増加し、04 年 1 月段階でシャープ亀山工場も含めて、53 社 62 拠点（同一拠点の重複を含めると 64 拠点）となり、01 年 6 月（三重第二工場稼働時）の 36 社 42 拠点に比して 1.5 倍近い拠点数となり、県の推進する「クリスタルバレー構想」に拍車がかかっている。

労働力需要

このシャープの亀山進出、協力・関連企業の進出は新たな労働力の需要を生み出した。

まず、インフラ整備、工場立地・増設、施設の工事・建築・操業に伴い土木建築関連の大量の労働力需要が生じた。

造成工事、工場建設は、3,000,000 m³の切土・盛土（各東京ドーム 5 杯分、トラック 120 万台分）が行われ、コンクリート、鉄筋、鉄骨等建設資材の搬入量は 25 万トン（10 トントラック換算 25,000 台、東京から亀山市まで縦列した長さになる）の分量であり、その作業に、2002 年 4 月から 03 年 4 月までの 1 年間で延べ 431,515 人（内、三重県内在住者 157,480 人、36.5%）（造成工事従事者 78,727 人（同、22,597 人、28.7%）、工場建設従事者 352,788 人（同、134,883 人、38.2%））の需要が発生した。とくに造成と建設の並行工事期間中は、大量の資材と労働力の集中的需要が生じ、ピーク時には 1 日 4,000 人が従事し、交通渋滞も発生したと言われる。

この期間の地元亀山市の経済に変化が見られたのは、次のような現象である。

シャープ進出発表前後から「一部の不動産会社や建設会社が水面下で土地の手当に動いている」と報道されていたが（『日本経済新聞』02.4.18）、二つのビジネスホテルの進出計画と既存ホテルの増床計画、タクシー会社の進出と増車計画が発表された。

それまで亀山市の宿泊施設はビジネスホテル 1 軒（85 室）と旅館 3 軒（合計定員 65 名）しか

なかったが、リビングホテル亀山<126室 本社・桑名市>、亀山ストーリーホテル<98室 本社・鈴鹿市>2軒のビジネスホテルの建設計画が発表され（共に04年1月24日にオープンした）。また既存の亀山第一ホテルも増床計画<85→157室>を発表した。これによって市内のビジネスホテルは3軒381室に拡大することになった。

タクシー会社はこれまで3社であったが（亀山交通、小管タクシー、関交通）、名鉄四日市、三重近鉄、三交中部の3社が進出、地元3社も増車した。

また、三重交通の路線バスがJR亀山駅⇔シャープ前間の運行を03年11月より開始した（13.5往復/日）。

しかし、工場敷地造成・建設工事期の一部を含む時期に行われた商業統計調査（飲食店を除く。02年6月1日現在）によれば、99年に比べて商店数は減少（卸売業56→36、小売業400→384）、従業者は小売業で6.4%の増加（1,935→2,058人）が見られたが、卸売業は減少（262→231人）、年間商品販売額（01.4～02.3）では卸売業は大幅に増大したが（9,584→69,176百万円）、小売業は減少している（29,546→27,108百万円）。商店数は減少、従業者数は卸売業で若干増加したが小売業では減少、年間商品販売額は卸売業では7.2倍と大きく伸びたが小売業は減少した。卸売業が大きく伸びた理由にシャープの亀山進出が影響しているのかは明らかでない（ちなみに、亀山市の卸売業の販売額の推移を見ると、90.7～90.6 18,767、93.7～94.6 20,032、96.6～97.5 8,054、98.6～99.5 9,584百万円である）。

なお、造成工事、建設工事に入った02年下期の売上が、上期に比べて、コンビニエンスストアで27.7%、市内スーパーで4.5%増加し、03年に工場進入口にコンビニエンスストアが新設されたことが報告されている（シャープ提供資料）。

シャープ亀山工場の建設・稼働による従業員増や事業所の訪問者を当て込んで、ホテルやタクシーなどの増加（計画）が見られたのが、この段階までの変化である。もちろん、大量の土木、建設従業員が連日働いていたことには間違いない。しかし、造成、建築工事による労働力需要は一過性である。工事が進捗していた02年秋以降、地元の唯一のビジネスホテルと3軒の旅館は「連日満室状態」であり、関町の町営国民宿舎関ロッジも宿泊客が03年1月から毎月前年比で2～3割増加した。タクシーも「午前中、駅前からシャープに向かうお客さんが多い」と報道されていた（『中日新聞』03.6.1）。しかし、「工場建設中は満室で予約を断ることも多かったが、工事完了後は、客足は伸び悩んでいる」し、タクシー会社も「工事が終わったら利用客が一気に減った」という（『中部新聞』04.3.3）。

工場・施設の操業・運営に伴う雇用者数は、03年11月段階で、シャープの従業員467人、シャープ敷地内12社の従業員738人、敷地外の関連企業8社で449人の合計1,654人<県内在住者985人、59.6%>であった（以上、シャープ提供資料）。

三重県農林水産商工部の聞き取り調査によれば、操業を開始した04年1月段階でのシャープ亀山工場の常用雇用者数は約500人<県内在住者約80人、03年4月県内新高卒者23人、つまり8割はシャープの天理工場他事業所からの社内移動者>で、04年4月には約650人（シャープ提供資料では668人）になると予測されている。うち県内新高卒は45人以上の採用が予定されている。

シャープ進出に伴って立地した敷地内の協力会社12社および敷地外の関連会社8社の立地事業所の雇用状況と04年4月段階での雇用の見込みは以下のとおりである。

進出・立地企業の雇用状況

(単位:人)

	現在雇用者	新規採用含・請負会社	社内移動者	出身地		4月雇用者見込み	増加数	
				県内	県外			内新高卒
敷地内12社	1248	1195 (11社)	53 (12社)	902	346	1680	432	5 (3社)
敷地外8社	814	551 (6社)	263 (7社)	447	367	1040	226	23 (2社)
計 20社	2062	1746 (17社)	316 (19社)	1349	713	2720	658	48 (5社)

出所 三重県農林水産商工部「シャープ(株)亀山工場等雇用状況について」04年02月17日付け資料

4月段階で、シャープの直接雇用者670人、敷地内の協力・関連企業の従業員が1,700人弱、合わせて、当初予測の56%増しの2,350人が働いている。県農林水産商工部が6月にまとめたシャープの雇用状況は正社員約800人、請負会社の従業者2,280人であった。そして、既に見たように、シャープは2期ラインを増設して8月から稼働しており、更に人員が増加していると想定される。

しかしこれら全てが新規雇用者ではない。シャープ本体がどれだけ他事業所からの移動者(転勤者)で必要労働力を充足したかは明らかでないが、これまでの新設事業所の稼働時の従業員の多くは転勤者によって担われている。とは言え表にあるように、敷地内協力企業の従業員の95%は新規雇用されている。地域の労働市場は大きく緩和された。三重労働局、鈴鹿ハローワーク、亀山市、関町の共同主催で行われた関連企業の3回の合同就職説明会では、1回目(03.08.18実施)は求人数380人に対して576人と1.52倍であったが、2回目(03.11.28実施)は求人数604人に対して応募者200人(応募倍率0.33)、3回目(04.2.2実施)は求人数578人に対して応募者420人(同0.73)であった。また、03年12月の鈴鹿職業安定所の有効求人倍率は1.27(三重県1.09、全国0.78)と高い水準を記録している。

三重県では雇用波及効果人員が、5年後には12,000人になると試算している。

人口構成

このような雇用増は地域の人口増として現れる。亀山市の人口の推移を見てみよう。

亀山市人口の推移

年(10.1)	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	うち男
人口(人)	37,632	38,631	39,065	39,268	39,365	39,371	39,334	39,636	39,689	39,899	41,305	20,558
増減数(人)	2,092	999	434	203	97	6	-37	302	53	210	1,407	706

注 各年10月1日、ただし04年は8月1日。90年、95年、00年の数値は国勢調査、他は住民登録人口(通常地方の各市町村の場合、国勢調査人口より住民登録人口の方が多い。その結果、住民登録人口と比較した人口増減は国勢調査年は増加数が少なく、翌年は多くでる)。国勢調査年間(85→90年、90→95年、95→00年)の年平均増加数はそれぞれ418.4人、199.8人、140.6人である

亀山市の人口の増減数を見ると、90年代半ばまでに増加の高い一つの山が見えるが、90年代後半は増加数は減少傾向をみせてきた。しかし、02→03年+210、03→04年+1407人で、02年10月以降再び増加傾向に入った。特にシャープ亀山工場が操業し始めた時期を含む03年から04年8月の10カ月間での増加が著しい。人口のシャープ特需が見られるのである。

なお、一言付け加えておけば、90年代前半からの亀山市の人口増加の要因の一つに外国人、特にブラジル国籍、の増加がある。ちなみに、外国人登録者数は1990年162人<0.43>、95年839人<2.17>、2000年1595人<4.06>、03年1721人<4.21>で、最も多かったのは2001年の1,752人<4.32>である(<>内は外国人割合%、三重県国際室)。03年の国籍別構成を見るとブラジル籍が最も多く、1,710人の内59.4%(1015人)、次いでペルー籍が7.7%(132人)である(亀山市「外国人登録国籍別人員調査表6月末現在」)。これは、鈴鹿を中心とする自動車産業に通勤する日系外国人であると思われる。この相対的に多数の外国人の存在は、シャープ進出とは別の意味で亀山市の地域社会を変容させる要因と考えられる。

増加人口の年齢を見ておこう。

2000年の国勢調査時に比べると、2002年までの3年間の増加数は335人(増加率0.9%)、これに対して2002年4月から03年10月までの半年間の増加数は968人(増加率2.4%)で、既に述べたように、03年以降に人口が大きく増えたことを示している。0歳から14歳人口は減少しているので、この増加は転入による社会増である。02年と03年を比べると、50-54歳層を除いて15-59歳層のすべての年齢階級で増加している。特に20-24歳層(356人、14.2%増)、25-29歳層(106人、3.8%増)、30-34歳層(201人、7.1%増)および54-59歳層(183人、7.0%増)の増加数・率が多い。つまり、シャープ進出に伴う需要労働力が、相対的に若い層(20-34歳

層で全増加者の 68.5%を占めている) と管理・監督職層に当たる年齢層にあったのである。わずか半年でこのような年齢構成の変化は劇的と言えるであろう。

亀山市年齢階級別人口

	総数	1-14歳	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65歳以上
2000. 10. 1	39334	6047	2412	2311	2930	2500	2476	2558	2836	3274	2513	2253	7211
2002. 10. 1	39689	5911	2517	2149	2813	2838	2461	2435	2690	3332	2630	2299	7614
2003. 4. 1	40657	5887	2556	2455	2919	3039	2530	2490	2679	3232	2813	2299	7758
2000. 10. 1	100.0	15.4	6.1	5.9	7.4	6.4	6.3	6.5	7.2	8.3	6.4	5.7	18.3
2002. 10. 1	100.0	14.9	6.3	5.4	7.1	7.2	6.2	6.1	6.8	8.4	6.6	5.8	19.2
2003. 4. 1	100.0	14.5	6.3	6.0	7.2	7.5	6.2	6.1	6.6	7.9	6.9	5.6	19.1

注 2000年は国勢調査、2002年、2003年住民登録人口

住宅需要

シャープ、関連・協力企業の従業員、その家族等の常住人口の増加は、その住居としてのマンション、住宅の需要が増加し、その建設が進んでいる。

シャープ亀山工場は社宅・寮を建設せず、従業員は亀山市、関町、鈴鹿市、津市等に住居を確保し、工場に通勤している。シャープ提供資料によると、シャープと協力・関連企業の従業員は、亀山市に89人(世帯)、その他の市町に328人(世帯)が居住しており(04年3月現在)、04年にはそれぞれ485人(世帯)分が追加必要とされている。

シャープ進出決定後、住宅の建設が急増している。決定前の00-01年度2年間の亀山市の住宅着工戸(室)数は140で、関町は0であった。シャープ進出決定後の着工戸(家)数は02-03年度(04年1月末現在)の2年間弱で亀山市は444、関町は137(02年度は0)と急増した。その大半はワンルームマンションであるといわれる(『中部経済新聞』04.3.3)。転入者の多く

住居確保状況と住宅着工件数

	既入居戸(室)数			2004年追加必要戸(室)数			住宅着工戸(室)数			
	シャープ	関連企業	計	シャープ	関連企業	計	00年度	01年度	02年度	03年度
亀山市	73	16	89				49	91	215	229
関町	9	0	9				0	0	0	137
その他	251	77	328							
計	333	93	426	117	368	485	49	91	215	366

注 03年度は、04年1月末現在までの数値

シャープ提供資料より作成。住宅着工件数は三重県、亀山市、関町の調査に基づく。

が20-34歳層の若い層が多かったことから、ワンルームマンションの需要が多いのも当然であろう。

それでも亀山・関地区の空き家物件は皆無であると言われ、亀山市は固定資産税の一部補助制度を新設して住居確保を図っている。

これまでのところ、シャープの進出は、協力・関連企業の進出、雇用、ホテル、交通機関、人口等で以上のような影響が現れているのであるが、シャープの操業が本格化するであろう今後の亀山市の姿を見通すために、同じシャープの液晶工場が進出した三重県多気町の、シャープ進出後の変化を見ておこう。

3 多気町の産業構造と人口構成の変化

すでに見たようにシャープの三重工場の多気町への進出経過は、1990年立地協定の調印、95年から操業を開始し、00年に第2工場、03年6月に第3工場の一期、04年3月に二期ラインが稼働という経過である。シャープ三重工場の進出の影響が顕著にあらわれるのは工場操業開始1年前(94年)からである。

第一に、当然のことながら、町の産業構造の変化、工業化が進展した。

製造業の従業者、製造品出荷額等の急増、その結果、町内総生産額の第二次産業の生産額とその割合の拡大である。

工業統計によると、工業への影響は96年に現れる。就業者は95年に比べ96年には倍以上に増加し、その後も増加を続け、第二工場が稼働した00、01年にはさらに大きく増えている。

製造品出荷額等は、年間通して操業が行われるようになった96年から急増し始めるが、第二工場が稼働した翌年の01年は前年比出マイナス、02年に再び大幅に増加した。

この製造品出荷額の変化は、町内総生産額に反映し、それまで第二次産業の町内総生産額に占める割合は40%台であったものが、96年に63.6%となり、99年らは76.3%、00年にはなんと84.7%を占めるにいたった(しかし、製造品出荷額が前年比出減少した01年は71.3%に低下している)。

この工業化の進展にともなって商業活動も拡大した。特に年間販売額は97年から99年にかけては倍以上(2.24倍)となっている。従業員数も増加傾向が続き、02年には、91年比1.58倍となった。しかし、工業の拡大に比べれば商業活動の拡大の割合は低い。

また、注目すべきは、製造品出荷額等、商品販売額、および従業員数の増加は見られたが、工業、商業共に事業所数の増加が見られない、とくに商店数は大きく減少していることである。事業所・企業統計調査によれば、多気町の全事業所数は、81年468、86年448、91年435、96年425、01年419件と減少傾向にある。

多気町工業の変化 (4人以上の事業所 単位:件、人、100万円 各年12月31日現在 工業統計調査)

調査年	1990年	1991年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
事業所数	41	44	41	42	43	42	46	46	49	44	43
従業者数	922	965	840	838	1,732	1,994	2,082	2,144	3,064	3,870	4,011
製造品出荷額等	17,688	19,220	17,244	20,616	54,312	86,797	99,012	149,749	194,975	186,987	298,687

多気町町内総生産額の推移 (単位:100万円 三重県統計情報分析室「三重県の市町村民経済計算」)

年度	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
町内総生産額	20,678	25,205	24,354	28,661	26,602	29,015	45,995	51,598	46,135	72,271	102,270	61,540
内 第二次産業	8,378	12,343	10,186	14,180	11,044	13,175	29,234	33,956	27,966	55,129	86,587	43,893
第二次割合	40.5	49.0	41.8	49.5	41.5	45.4	63.6	65.8	60.6	76.3	84.7	71.3

多気町の商業の変化 (単位:件、人、100万円 飲食店を除く 商業統計調査)

調査年	1888年	1991年	1994年	1997年	1999年	2002年
商店数	143	132	127	123	120	114
従業者数	437	451	458	556	656	713
年間販売額	5,112	5,614	6,197	6,833	15,275	10,344

注) 調査日は年月 91,94年は7月1日,02年は6月1日現在。

巨大工場の進出は町の従業員数や総生産額を増加させる一方で、中小零細企業の倒産・閉鎖等の現象を招いている。

このような工業化の中で、町の人口構成にどのような変化が現れただろうか。

すでに見たように、町の人口は91年以降男性の転入者を中心に増加し始め、00年には90年対比で7.5%の増加を示した(しかし、00年以降はまた減少傾向に入っている)。中でも増加が多かったのは男性である。95年に比べ00年には男性が510人の増加(増加率10.1%)であったのに対して女性は132人の増加(同2.6%)でしかなかった。性比(女性=100.0)をみると90年の92.0から95年97.8に00年には104.9となった。世帯構成においても単独世帯が大幅に増加した(単独世帯数と総世帯数に対する単独世帯割合は90年182世帯、7.4%、95年547世帯、19.2%、00年1102世帯、30.9%である)。つまり、増加人口の多くが男性独身者だったので

多気町人口の推移（国勢調査・推計人口）

調査年	1960年	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年	2000年	2003年
人口数（人）	11,617	10,987	10,406	10,402	10,420	10,431	10,106	10,226	10,868	10,782
増減率（%）	-7.8	-5.3	-0.0	1.7	1.1	-3.1	1.2	6.3	6.3	-0.8
就業者数（常住地）	6,203	5,822	6,006	5,440	5,526	5,418	5,401	5,630	6,139	
内 第2次産業	543	744	1,062	1,347	1,539	1,748	1,899	2,088	2,592	
第2次産業割合（%）	8.7	12.8	17.7	24.8	27.9	32.3	35.2	37.1	42.2	
就業者数（就業地）	6,752	5,140	4,844	4,200	4,145	4,078	4,120	4,946	7,021	
内 第2次産業	373	439	478	860	1,026	1,227	1,409	2,119	3,975	
第2次産業割合	5.5	8.5	9.9	20.5	24.8	30.1	34.2	42.8	56.6	

多気町の人口増減数と転出入者数の推移（10月1日-9月30日 県統計調査室「月別人口調査」）

	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03
増減数 計	-67	21	-54	-36	256	128	185	56	7	266	47	-29	-104
男	-31	33	42	-16	285	106	132	40	-18	250	39	-54	-99
女	-36	-12	4	-20	-29	22	53	16	25	16	8	25	-5
転入者数	205	259	212	242	496	472	532	404	365	650	479	412	429
転出者数	266	232	265	270	258	309	325	353	321	324	425	429	496

多気町の性比（女=100.0）の推移

年	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
性比	92.0	92.0	92.9	91.7	91.7	97.8	99.4	100.9	100.6	101.3	104.9	105.5	104.0	102.3

ある。

就業構成を見ると、常住人口の就業者数は90年以降、特に95年以降に大幅な増加を示し、そのほとんどが第2次産業就業者であり、第2次産業就業者割合は90年の35.2%から95年37.1%、2002年には42.2%に達した。また、多気町を従業地とする就業者も、第2次産業では常住就業者の1.5倍を超え、他市町村から多気町に通勤してくる者が製造業就業者を中心に大きく増えた。その多くは隣接する松阪市に居住している者である。

つまり、多気町へのシャープ工場の進出は、多気町を工業町に変貌させ、男性単身者を中心とした製造業就業者の増加があつて、町の人口構成の男性化、単独世帯化をもたらしているの

である。もちろんこのような人口構成の歪みは、多くの若者が従業員としてこの町に定着すれば何年か後には解消するものである。そのためには彼らが定着するような処遇をシャープを始め所在企業が行うことが条件である。

多気町より4倍ほど人口規模の多くかつ一定程度の第三次産業の集積のある亀山市では、シャープ亀山工場および関連・協力会社の進出があっても、これほどドラスチックに人口構成の第二次産業化、男性化、単独世帯化は起こらないであろうが、工業の占める位置は高まり、一定期間人口構成の第二次産業化、男性化、単独世帯化が高まるであろう。事実、既に述べたように需要の大きい住宅は単身者向けのワンルームマンションであった。

シャープ亀山工場や関連・協力会社の人事政策が、従業員の多くを業務請負や派遣労働者という短期契約者（中には、2ヶ月毎の契約更新と言うのすらあるという）によって賄われるならば、従業員の市内定着率は低下し、上記のような事態は改善されないであろう。

4 シャープに依拠する財政

最後に、シャープの進出が大きな影響をもたらすであろう分野が市の行財政と政治であるが、財政についてのみ一言触れておこう。

県、市はシャープに多額の経済的インセンティブを与えた。それは、シャープの進出が関連、協力企業の立地を促し、さらには商業、サービス業等の拡大発展、雇用増と市民所得の増加、県税・市税の増加を想定しているからであろう。シャープ三重工場が進出した多気町は確かに、人口増、就業者増、製品出荷額等、商品販売額、町内総生産額、一人当たりの分配所得額を増加させた。多気町の財政を見ると、町税も増加し、自主財源率も高まった（表参照）。それは基本的にシャープ三重工場の展開に依拠している。

2003年度の町税の内容を見ると、歳入規模も拡大し、地方税（町税）も増加し、自主財源率も01年以降5割を越え、かつての3割自治から脱却している。そのなかでシャープの直接納入額（税金）は多いときは町税の半分、歳入総額の1/3を越えた時もある（98年）。03年度もシャープの試算では、町税1,423百万円の内、シャープの直接支払い分が599百万円で町税の42.1%を、また減免額に対応交付される地方交付金（864百万円）加えるとシャープの占めるウエイトは、町税（1,423百万円+地方交付税1,160百万円）の56.6%に達する（シャープ提供資料より）。他方、99年度に見られるように、町税に占めるシャープ直接納入額が15.2%、シャープ関連歳入の割合が総歳入の16.5%に低下した年もある。つまり多気町の財政はシャープの動向いかんによって大きく変動するのである。

今や多気町は産業、町内総生産、財政等経済面で、そして人口構成においても、シャープの動向に左右される、シャープ依存の町となっているのである。

多気町の税収の推移とシャープの位置

年 度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
A. 歳入額	4,573	4,606	5,207	4,876	4,491	4,620	3,811	4009	
B. 地方税	787	1,013	1,146	1,032	1,080	1,505	1,624	1,532	1,423
C. 町民税	387	515	608	456	400	660	688	526	
D. 自主財源	1,315	1,520	1,803	1,576	1,620	1,930	2,007	2,109	
E. D/A 自主財源率	28.8	33.0	34.6	32.3	36.1	41.8	52.5	54.6	
F. シャープ税額 ⁽¹⁾	83	337	1,190	2,169	933	882	1,041	1,175	1,751
G. シャープ減免額 ⁽²⁾	62	163	815	1,629	769	428	577	771	1,152
H. シャープ直接納入額 ⁽³⁾	21	174	375	539	164	454	467	403	599
I. 対応地方交付金 ⁽⁴⁾	46	252	611	1,221	576	321	433	578	864
J. シャープ関連歳入 ⁽⁵⁾	67	296	986	1,760	740	775	900	981	1,463
H/B (%)	2.7	17.2	32.7	53.2	15.2	30.2	28.8	26.3	42.1
J/A (%)	1.5	6.4	19.0	36.1	16.5	16.8	23.6	24.5	

注 (1) シャープ税額は、シャープ亀山工場にかかる固定資産税、土地保有税、法人町民税を合計したものの。
 (2) シャープ減免額は、固定資産税（3年間）と土地保有税が対象。
 (3) シャープ納入額は、シャープ税額-減免額。
 (4) 対応地方交付金は、地方交付金として還付される金額（減免額の75%）。
 (5) シャープ関連歳入はシャープ直接納入額と対応地方交付金を足した額（H+I）。
 シャープ関連データ（F, G, H, I, J）および2003年データはシャープ提供資料、他は多気町決算より作成。

亀山市は多気町に比べ人口規模も財政規模も大きく、多気町の財政状況ほどにはならないであろうが、将来的にはシャープの収める直接・間接の財源に大きく依存することになるのは明らかであろう。市長は「シャープと共に発展する町」と述べているが（『毎日新聞』）、まさに亀山市もシャープの企業城下町となり、「シャープと運命を共にする」町になりつつある。

しかし、電機・電子産業は変動と盛衰の激しい産業であり、またシャープの世界戦略の中で、液晶部門も中国重視が進む中で、亀山工場が発展し続ける保証はない。そのことを考慮するならば、市内産業の多様化を図り、また都市的施設、生活環境の充実を図って居住市民の快適な生活環境を確保し、かつ他市町村から来客する都市への発展を見据えた都市建設を考えるのが今後の大きな課題であろう。

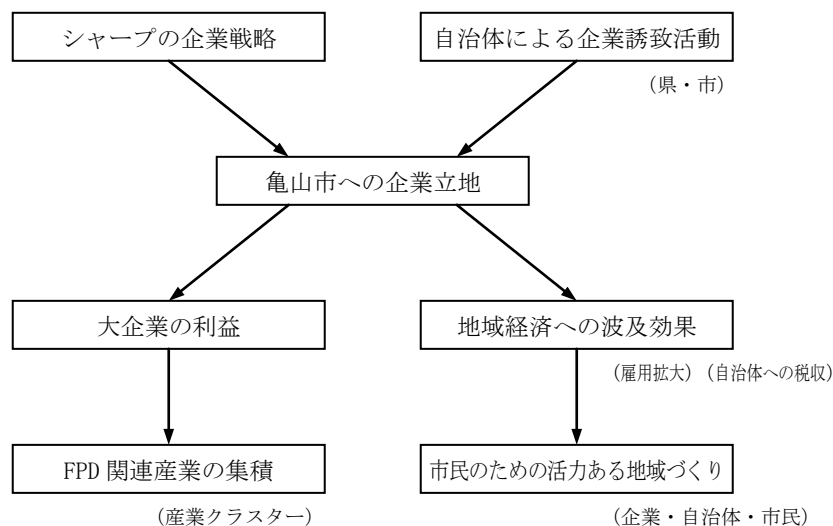
シャープ(株) 亀山工場の立地と地方自治体の思惑

福島 義和

1. シャープ(株) 亀山工場の立地とその背景

2004年1月にシャープ(株) 亀山工場は、近畿圏と中部圏を結ぶ交通の要衝地である工業団地「亀山・関テクノヒルズ」の一角で、液晶ディスプレイの生産から、液晶テレビの完成品組立てまで一貫して行う垂直統合型の画期的な工場をスタートさせた。そして、この工場は物流及び生産・検査工程の合理化を積極的に展開している。

この工場進出の背景には、1図からも明らかのように二つの戦略がうまく一致したことが指摘できる。その一つは三重県や亀山市の産業振興政策であり、他の一つがシャープ(株)という企業の独自の経営戦略である。



1図 企業立地と地域づくり

前者の具体例として、三重県のバレー構想の一つである「クリスタルバレー構想」をあげることができる。県の広報資料によれば、「三重県内での産業集積を活かし、特定産業の集積が一層の集積を呼ぶような戦略的な取組を行い、特定産業の集積をさらに発展させることで、本県の産業構造を国際競争に打ち勝てる多様で強靱なものにする産業政策」で「現在、三重県ではクリスタル、メディカル、パール、シリコンの4つのバレー構想を進めている」とある。その中でこのクリスタルバレー構想は、「液晶をはじめとするフラットパネルディスプレイ(FPD)

産業の世界的集積地域をつくること」が基本理念で、集積のメリットを活かした産業クラスター政策といえる。

現在、FPD関連企業は県内で64社が操業しており、例えば前述の県指導の工業団地「亀山・関テクノヒルズ」にはカラーフィルタの凸版印刷(株)工場や物流関連のユーテック(株)、偏光板関連の日東電工(株)などが集積立地している。

一方、シャープ(株)工場の亀山市への立地は、10年前に南勢地方の多気町に工場(AV液晶事業部)が進出しており、モバイル液晶事業本部のある天理市との中間地点にあたることや、天理-亀山間(名阪自動車道)が無料区間といったメリットがある。もちろんシャープ(株)亀山工場のインフラ整備などのために、三重県は90億円の補助金、亀山市は産業振興条令により限度額上限の45億円の奨励金を交付している。その背景には各自自治体において自主財源の確保を図るための企業誘致競争の激化がある(亀山市産業振興条令、平成14年5月22日)¹⁾。

そしてより重要なことは、平尾光司氏によってすでに指摘されているように、工場建設に関わる許認可業務の一元化(県と市の共同による行政窓口のワンストップサービス)により、シャープ(株)亀山工場の場合は造成からフル稼働までわずか14ヵ月で終了した事実である(「金融財政事情」、2004.4.5)。

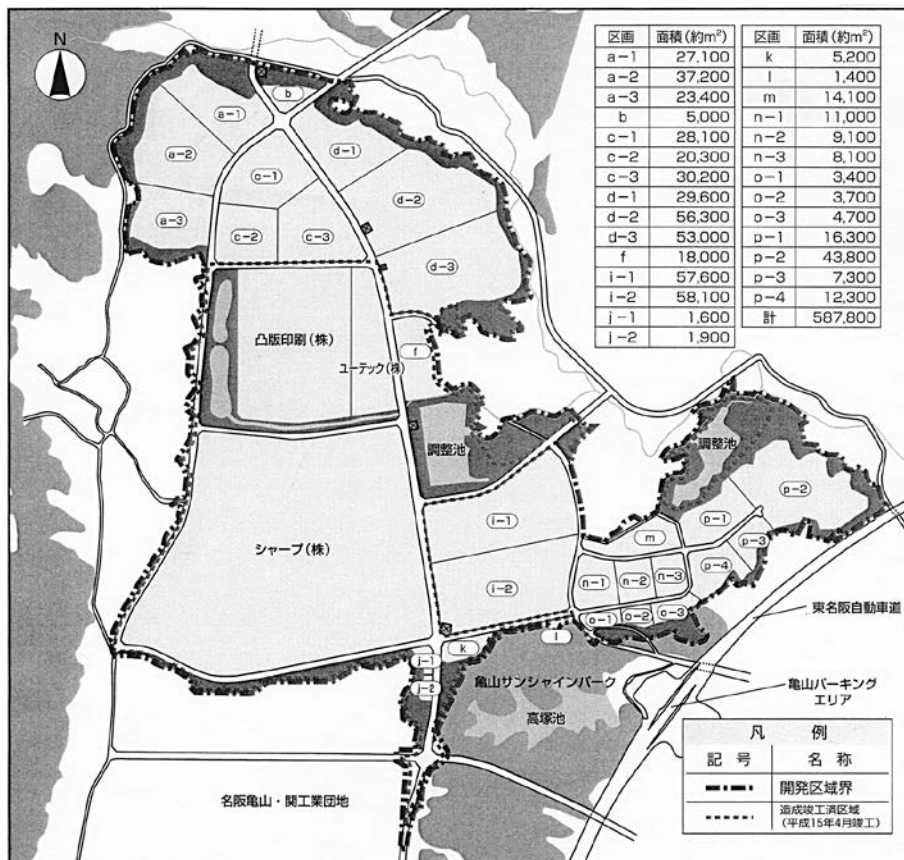
2. 地方自治体の思惑

自治体財政の厳しいなか、さまざまな企業誘致策が出てきている。1表には、民間のマーケティング手法を導入したり、一定期間無償で土地を提供する優遇制度などがあがっている。

三重県は「オーダーメイド造成を提供する産業団地」として、亀山・関テクノヒルズを名阪亀山・関工業団地の北側の、各自動車道が交差する交通便利な場所に造成した(2図参照)。そして将来、宅地提供も含めた21世紀の産業団地をもくろんでいる。

1表 自治体の主な企業誘致策

福島県	民間から誘致アドバイザー。50人以上の雇用で土地を除く投下固定資産額の5%までを補助
さいたま市	金融機関やシンクタンクと連携して誘致組織
山梨県	一定数を県内雇用すれば進出企業に5億-10億円助成
新潟県新井市	誘致に協力した民間事業者に報奨金
静岡県	工場や研究所を新設する製造業者にリース契約の土地や社有地でも設備投資額の一部を補助
香川県	土地を20年間リース。任期3年で誘致専門者を募集
広島県	県外ベンチャー企業に事務所を無料貸与



(出所) 住友商事『亀山・関テクノヒルズ開発事業—近畿・中部の中核となる工業団地』2002年

2 図 亀山・関テクノヒルズの区画状況 (平成15年6月現在)

一方、亀山市は新市（2005年予定の関町との合併）に向けての『新市まちづくり計画—新市建設計画』（亀山市・関町合併協議会、2004.3）で、「豊かで活力ある地域を目指し、既存産業の活性化支援をはじめ、新たに立地した液晶産業を活かした関連産業の集積や既存産業との連携による産業振興を県とともに推進するなど、若者をはじめ幅広い世代に対応できる雇用の場の拡大を図ります」とまちづくりの基本方針を打ち出している。確かに県と市の連携が前提になっており、前述した行政サービスの簡素化は企業立地にとって好条件である。しかし現段階において地域経済への波及効果の問題、例えば自治体への税収入や雇用の拡大など、さらには工業団地の建設に伴う環境問題などはどのように評価されているのだろうか²⁾、綿密な調査が必要であろう。本レポートでは前者の問題のみに言及する。

三重県や亀山市は多額についてインセンティブから「年間4,000億円の工場出荷と12,000人の雇用創出」をもくろんでいるが、現在すでに四日市市に耐熱透明樹脂フィルムの新工場を建

設したJ S Rを含め、県内に40数社の液晶関連企業が集積し、産業クラスターを形成している。

ここでシャープ(株)亀山工場の社内レポート『シャープ・亀山立地に伴う地元経済活性化状況一進出決定時から操業開始まで2年間』(2004.3.22.第7版)から、地域経済への波及効果を次の3点からみてみよう。

- (1) 設備投資額 (2) 雇用者数 (3) 三重県への納税状況

2002年2月の進出決定時から操業開始の2004年1月までの2年間に、亀山工場関係の県内分の設備投資額からみた波及効果が、2表である。亀山工場内と関連企業・団体の二つに区分して、投資額を算出している。総計2,176.4億円(1500億円+5億円+20億円+21.4億円)=630億円となり、この数字は亀山市の2002年度歳入決算額の4.6倍にあたる。

2表 設備投資額〈亀山工場関係の三重県内分〉

	投資区分	投資額	投資内容	備考
当社 敷地内	当社	1,500億円		3期を追加
	シーエナジー	40+5	エネルギープラント	受託
	栗田工業	87+20	水処理プラント	受託
	日本酸素	35+21.4	一般ガスプラント	受託
	大陽東洋酸素	10	特殊ガスプラント	受託
	岩谷産業	0.3	LPGタンク	受託
	中部電力	15	超電導設備	実証実験
	小計	1,733.7億円		
関連 企業・ 団体	凸版印刷	209億円	液晶カラーフィルター製造	
	日東電工	75	偏光板製造	
	ユーバック	23	梱包材料	
	J S R	26	ホトレジスト	
	伊丹電機工業	4	成型	
	広重産業	1	バックライトシャーシー組立	
	天昇電気工業	(賃貸)	成型	
	パナック	未	偏光板	
	ロジックス	未	物流	
	東邦ガス	30	天然ガスパイプライン	受託
	市・工業用水	13.5	工業用水	受託
	中部電力	1.2	送電線	
	住友商事	60	土地造成	
小計	442.7			
総計	2,176.4億円			

(出所)『シャープ・亀山立地に伴う地元経済活性化状況一進出決定時から操業開始まで2年間』シャープ(株)亀山工場、2004.3.22(第7版)

次にシャープ(株)亀山工場および関連企業の雇用者数の推移をみよう(3図参照)。

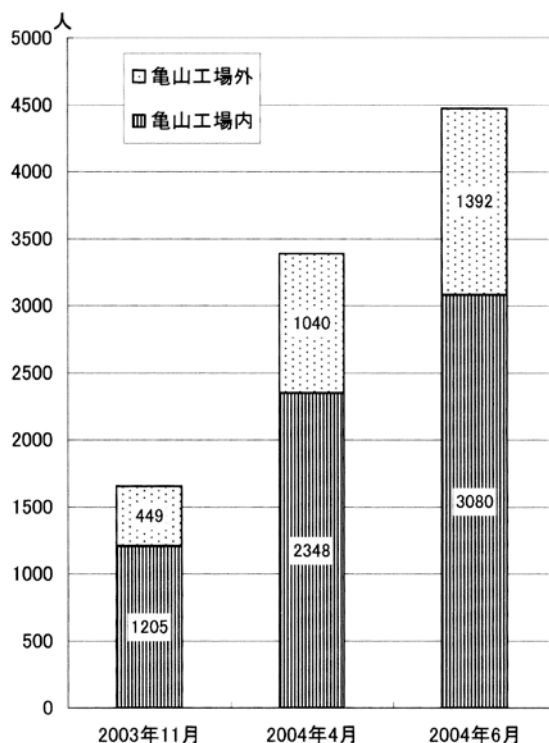
確実に雇用者数は増加しており、2003年11月から2004年6月(県農水商工部)までの8ヵ月の間に、亀山工場内でも亀山工場関連企業でも3倍近くの増加をみている。県の試算は、5

年後に12,000人の雇用波及効果

を見込んでいる。しかしシャープ(株)亀山工場の労働者の4人に3人が業務請負会社の労働者であり、かれらには12時間2交代、4日働いて2日休む「4勤2休」が多く、土曜日・日曜日の出勤や残業が組み込まれている(赤旗、8月22日)。合併が目の前に迫った亀山市にとって、大企業だけが利益をあげるのではなく、利益が社会的にも還元され、市民のために活力ある地域づくりが必要である。

最後に三重県への納税状況、裏返せば自治体の財政基盤の強化をみてみよう(3表参照)。

法人事業税や法人県民税が確実に増大し、2003年度は11億円余りの納税があった。



(出所) 1表と同じ(筆者作成)。ただし、2004年6月の数字は、県の農水商工部発表のものである。

3図 シャープ亀山工場および関連企業雇用者数の推移

3表 三重県への納税状況

<単位: 百万円>

対象年度	不動産取得税	法人事業税	法人県民税	合計	減免額(注)	当社支払額
2003年度見込	0	967	166	1,133	△ 312	821
2002年度	97	261	54	412	△ 199	213
2001年度	74	652	43	769	△ 345	425
2000年度	1	479	73	553	△ 169	384
1999年度	5	0	1	6	△ 2	4

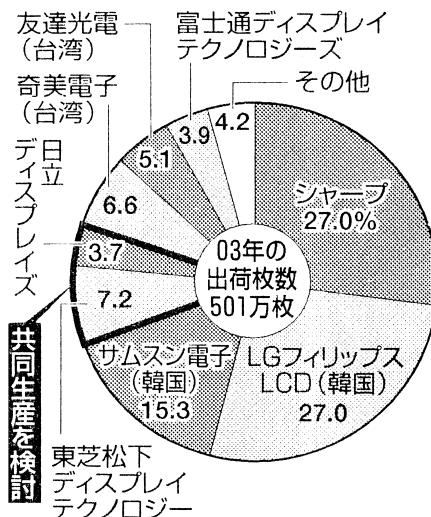
(注) 減免額は多気工場が該当し、不動産取得税(全額)、法人事業税(3年間)が対象です。

(出所) 『シャープ・亀山立地に伴う地元経済活性化状況一進出決定時から操業開始まで2年間』シャープ(株)亀山工場、2004.3.22(第7版)

3. 社宅がない工場労働者と国際競争下のものづくり

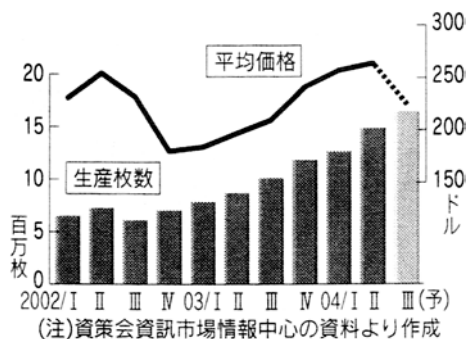
シャープ(株)亀山工場は30年間培ってきた独自の液晶技術と50年間培ってきたテレビ映像技術を、一つの工場に集積化することで、開発設計の高効率化を図り、「デバイス」と「商品」のスパイラル効果(シャープの経営陣が好んで使う言葉)をさらに高めることが目指されている。月産10万台の国内最大級の工場で生産された液晶テレビは、関西空港経由でアジアや欧米へ空輸される。しかしこの先鋭的な工場には、社員向けの住宅がまったくない。つまり、請負労働者の住宅はなく、遠距離の請負会社の寮から通勤しているのが現実である。

一方でテレビ用液晶パネルの国際競争は台湾メーカーも加わって激しく³⁾(4図・5図参照)、日本企業も外資との合弁や、2004年9月には日立製作所と松下電器産業、東芝の3社による液晶パネルの共同生産で合意している。このようななか、シャープ(株)は日本国内での「モノづくり」の大切さを強調し、オンリーワンを生み出す企業のブランド力こそがグローバル競争の決め手だとしている。労働とものづくり、そしてものづくりと地域形成。今後グローバル化が進む中これら関係には注目する必要がある。



(10インチ以上。ディスプレイサーチ調べ)

4図 テレビ用液晶パネルの世界シェア



5図 台湾の液晶パネルの生産枚数と平均価格

(10インチ以上)
(日経 2004. 8. 6)

<注>

- 1) 企業誘致のため、大型の補助制度を導入する自治体が増えている。1社への補助限度額が10億円以上をもつ自治体は26都道府県、2000年度末より14府県増加した。きっかけは三重県である。
- 2) 亀山工場は「工程排出物は、多様な技術とノウハウを駆使して排出物の抑制と最大限のリユース・サイクルを行い、可動地点から100%の最資源化をはかりゼロエミッションを実現している」。
- 3) しかし、台湾の奇美電子は供給過剰のために新工場の建設を一時中断している。その結果、シャープなど日本勢の中長期的な投資戦略にも影響を与える可能性がある(日経 2004. 9. 11)。

<参考文献>

- 1) 石倉・藤田・前田・金井・山崎『日本の産業クラスター』有斐閣、2003年
- 2) 高原一隆「産業集積と地域産業政策—産業集積のネットワークとコーディネート」経済、2004-8、pp. 55-65

三重の地ビール

水川 侑

農業組合法人「伊賀の里モクモク手づくりファーム」は、銘柄豚「伊賀豚」（83年8月）の誕生、そして養豚農家を中心に農事組合法人「伊賀銘柄豚振興組合」を設立し、伊賀豚を原料にした手づくりハムを生産販売することから出発している。「手づくりハム工房モクモク」の会員組織「モクモククラブ」の主婦の希望で「手づくりウィンナー教室」がはじめられる。これが好評を得て、手づくりハムとウィンナーの販売高が口コミ宣伝のおかげで増加する。「おいしさ、安心、新鮮」という理念が地域の消費者に浸透して、手づくりハムとウィンナーが有名ブランドに育った。ブランドが確立した後、米づくり、野菜づくり、そして地麦パン、パスタ、ビール等を生産販売するようになった。モクモクの地ビールは、麦を育て、麦芽にして、ビールをつくっている（ファームの経営理念は、農産物を自ら生産し、加工し、そして販売することである）。

伊賀の里 忍術もちい ビール醸し

醸造量は年産 250Kl である。このファームが立地する阿山町は、三重県北西部の山あいの町（人口 8400 人）で、年間 50 万人の観光客が訪れる。日曜日にもなると 3500 人の来客がある。来客の 90～95%は女性で、多くの人がマイカーで来るので、ビールを飲むことは出来ない。父（男性）は飲み、母（女性）は運転を担うそうである。母は「ガソリン」を車と父に飲ませ、駆（苦）動する。この現状から、推測すると、地元の人が仕事を終えて、気軽に一杯やりにビアハウスを訪れるわけには行かないであろう。販売の多くはビン詰めビール（酵母が生きたままたっぷりと入っているビール）であるだろう（持ち帰り。通信販売くモクモククラブ会員は 3.2 万人）。ギフト販売）。いわゆる「地ビール」とは、ビール小口醸造免許（年産 60kl）を受けて製造されたビールのことであるからビン詰めビールであってもかまわない。その特徴は生きたまのビール酵母がたくさん入っていることである。ビール酵母は、ビタミン B 群、アミノ酸、ミネラル、核酸、食物繊維などの栄養素を含んでいる。

「モクモク地ビール」の愛飲家は、三重県の半分に及んでいるようだ。醸造所の営業範囲あるいは飲兵衛の居住範囲から、私は、地ビールを地元の飲兵衛向けの地元密着型と地元と大都会向けあるいは全国向けの広域展開型に分けた（『日本のビール産業』）。そしてこの中間に全県あるいはもっと広い地域の飲兵衛をターゲットにした醸造所の範疇（「地域限定型」としておく）を考えた。私の想定する典型的な地ビールは「その地で作ってその地で飲むビール」（『モクモク直販カタログ』）に書いてある）である。

痛風の 痛みに優る 地ビールかな

私の基準では、「モクモク地ビール」は、地域限定型で、これには温泉でにぎわう「長島ビール」(長島観光開発。長島町。生産量、60kl は超えているらしい)が入るであろう。地元密着型には「伊勢角屋麦酒」(二軒茶屋餅角屋本店。伊勢市。生産量、40kl 超)、「伊賀流ビール」(北村酒造。名張市。生産量、全部ビン詰めで、30kl 程度)、「ISE PORT BEER」(津酒類販売。津市。生産量、全部ビン詰めで、多くないとのこと。市内の土産店及び酒店で販売)などである。その他に三重県内には、「火の谷高原ビール」(美杉観光開発火の谷ビール工場。美杉村)、「芭蕉ウィート」(エール de 伊賀。上野市)、「かめやま地ビール乾杯のうた」(安全。亀山市)、「三重路地馬ビール」(細川酒造。多度町)がある。これら地ビールの客層は、一部は市内の飲兵衛であるが、多くは観光客が土産として、贈り物として買われるそうである。地元密着型といっても地元の人が毎日来て飲んでくれるわけではない。その理由。値段が高いこと。これが一番のネックとなっているようである。伊勢角屋麦酒のペールエールは 500ml ビン詰めで 900 円。モクモクのアンバーエールは 330ml ビン詰めで 450 円。伊賀流ビールのイエローラベルは 300ml ビン詰めで 330 円。従って 1ml 当り 1.1~1.8 円。エビスビールは 1ml 当り 0.6 円程度。次は、消費者の舌が大手ビールの味に馴染んでいるので、地ビールの味になかなか馴染めないこと。地ビールに合う料理が足りないこと。等等。

口づけて 胃に入る速き 地ビールかな

これらに対する解決策として考えられることは、全国の各地域にはその地域の風土にふさわしい料理とそれに合う地酒があることから連想して、時間をかけて消費者に地ビールのうまさを知ってもらうこと、同時に地元の山や海の食材を使ってビールに合う美味しい料理を作ったり、地元で取れる農作物を使って税金の安い発泡酒を作ること、醸造業者が地域の特産品などの生産者と協力して地域ブランドとして積極的に育てる努力をすること、政府は少なくとも年産 100kl 以下の地ビールは無税にすることなどである。

全国に存在する地ビール会社は、2001 年に 237 社 (『日本経済新聞』02 年 12 月 30 日)、あるいは 278 社 (JBA 全国地ビール醸造者協議会監修『完全地ビール公式ガイド』出版文化社、01 年、に掲載されている 01 年 5 月現在の数。ブランド数は 247) である。全国の地ビールブランドを地域別に見ると、北海道 26、東北 27、関東 46、甲信越 25、北陸 10、東海道 (三重県を含む) 29、近畿 31、中国 16、四国 9、九州 28 である。

マイクロブルワリーを規模別に分類すると、大雑把には次のようになる。() 内の数値は

2002～03年における生産量でk1である。

① 100k1以上

銀河高原ビール (39600)

② 201～1000k1以下

御殿場高原ビール (500～570)、モクモク地ビール (250)

③ 101～200k1以下

丹沢のしずく (360～480)、箱根ビール (200)、湘南ビール (150～180)、いきいき地ビール (180)、地ビール月山 (180)、八海山泉ビール (140～160)、猪苗代地ビール (160)、オゼノユキドケ (150)、麦香寿 (150)、OH LA HO BEER (100～150)、スワンレイクビール (120)、上州森のビール (120)、横浜ピルスナー (115)、伊豆高原ビール (110)、平和工房地ビール (105)

④ 61～100k1以下

ふじやまビール (100)、いわて蔵ビール (100)、小樽ビール (100)、綾の地ビール (100)、大沼ビール (100)、タッチダウンビール (100)、APPAビール (100)、両国地ビール (90)、浩養園地ビール (96)、白山ビール (96)、Harvestmoon (90～100)、佐倉ビール (95)、横浜ビール (90～100)、ゆふいんビール (90)、カミカゼビール (80)、作州津山ビール (80)、酒泉の杜 (80)、安房麦酒 (80)、ヨーロッパ地ビール (80)、ろまんちっく村の地ビール (80)、東京地ビール (60～80<標準的には1.0k1を年50回仕込むそうである>)、倭王 (65)、多摩ビール (70)、みちのく福島路ビール (70)、日光ビール (60～75)、湯沢高原ビール (64)、みやぞ森林のビール (61)

⑤ 60k1以下

那須高原ビール (60)、甲斐ドラフトビール (60)、鎌倉ビール (60)、胎内高原ビール (60)、神風ビール (60)、九十九里オーシャンビール (60)、穂高ビール (60)、湯あがり麦酒 (51)、ぶなの森から (52)、草津高原ビール (40～50)、台場地ビール (50)、ベッケンビール (50)、川場ビール (50)、伊勢角屋麦酒 (40)、しもつまビール (40<能力100>)、富士桜高原麦酒 (40)、新井地ビール (40)、白樺・蓼科高原ビール (31<能力60>)、こぶし花ビール (20～23)

このような分類からすると、「モクモク地ビール」は、201～1000k1以下クラスに属する、全国でも有力なマイクロブルワリーである。東京に立地する両国地ビールや東京地ビール、及び横浜市に立地する横浜ビールは61～100k1以下クラスである。大都会に立地するマイクロブルワリーといえども100k1以上のビールを販売するのはなかなか難しいのが現状である。ただし、

品質を維持するために、この程度に生産量を維持しているかもしれない。また、60k1以下クラスのマイクロブルワリーの醸造量は、公称60k1に近い数量であろう。しかし、実績はかなり厳しい数量であるだろうと推測する。とにかく、マイクロブルワリーが販売するビールの酒税は無税にすべきである。地元の振興と飲兵衛がうまい地ビールをたっぷり愛飲するために。

ノリタケ伊勢電子の発展史

— 研究開発型ベンチャー企業の軌跡 —

経済学部 平尾 光司

1. はじめに

当社は1966年に中村正氏（現当社名誉会長）によって蛍光表示管の開発、生産を目的に設立された。創業時、ドルショック、円高不況といくたびかの経営の試練を技術開発によって乗り越えてベンチャー企業から中堅企業へと成長してきた。

その成長のプロセスは蛍光表示管（VFD—Vacuum Fluorescent Display—商品名アイトロン）の技術の高度化と応用分野の開拓の歴史であった。戦後日本の電子工業の発展が欧米からの導入技術にほとんど依存してきた。蛍光表示管はその中では数少ない国産技術でありしかも三重県のなかでも産業基盤の遅れた伊勢市の農村地区で創業されたベンチャー企業によって自立的に開発されてきた意義は大きい。

後述するように蛍光表示管は低コストで明るい数字表示を可能にして演算素子のLSI（集積回路）とともに日本のデジタル電子産業の基礎を築いた電卓生産の飛躍的拡大を支えた。当社はVFDの技術の高度化を追求して表示デバイスの専門メーカーとして世界のトップ企業である。

現在はナノテクノロジーを応用した次世代の薄型表示デバイス（FED—field emission display）の開発に取り組みサムソン、NEC、台湾電子工業研究所などとの国際開発競争でリードしている。

日本のベンチャー企業について a. 技術の壁を突破する「ブレイクスルー型」が少ないこと b. 大学・大企業からの「スピノフ型」の研究開発型ベンチャー企業が少ないことを指摘されている。当社は40年前に当時のハイテクベンチャーとして創業されその中核技術の高度化、応用展開により今日まで企業成長を持続してきた。

筆者は1971年に当社の調査を行い長銀調査月報および清成忠男・中村秀一郎両教授との共著「ベンチャービジネス」で研究開発型ベンチャーのケーススタディとして紹介した。（注1）（注2）

今回、社研の三重県調査で30年ぶり当社を再訪し、さらに本年8月に創業者の中村名誉会長にお目にかかり補足のヒアリングの機会をいただいた。

今後の日本で期待される技術革新型ベンチャーのプロトタイプであり成功モデルとしてその発展過程を紹介することを本稿の目的とする。

なお読者の参考のために蛍光表示管の原理、用途、業界事情を簡単に紹介する。

蛍光表示管は液晶、プラズマ、発光ダイオード、有機 EL、ブラウン管とならぶ電子表示デバイスである。

そのデバイスとしての主な特徴は以下に要約される。

- 〔1〕 自己発光型の表示デバイスで高輝度である。
- 〔2〕 動作電圧が低く、LSI により直接駆動することができる。電力消費が少ない。
- 〔3〕 特殊蛍光体の開発により、多色表示が容易である。
- 〔4〕 任意のパターンの表示が容易である。
- 〔5〕 真空管であるため耐熱性、耐湿性にすぐれ高温多湿から極低温まで多様な作動環境に対応できる。

蛍光表示管は3極真空管の一種で陽極、陰極、グリッドからなっている。発光の仕組みはガラス基板の上に表示単位ごとに陽極と蛍光体を並べてはなれたところにある陰極から求める表示単位に電子をぶつけて発光させる。当初は緑色の単色発光であったが現在は多色発光が可能となっている。

用途は電卓の数字表示を目的として開発されたが現在は液晶に代替されている。かわりにその作動特性を生かして電卓以外の多用途が開発されている。自動車計器、オーディオ機器、ゲーム機器、電子レンジ、産業機器、大型電光スクリーン、広告ディスプレイ、POS 端末、医療機器などが代表例である。

最近時の世界市場の規模は生産量で 2.4 億本、金額で 400 億円と推定されている。当社の生産量は 1200 万本、売上は 120 億円である。国内メーカーは当社からライセンス供与を受けた NEC、双葉電子工業の 3 社であったが 2000 年に NEC は生産中止して韓国サムソン電子に委託した。双葉電子は台湾、フィリピンに生産を移している。したがって、国内生産メーカーは当社のみである。当社の基本特許が切れてから中国の中小メーカーが参入しており、サムソン電子も上海真空公司を設立して中国に生産移転している。世界の蛍光表示管の生産における中国のシェアは圧倒的になっている。

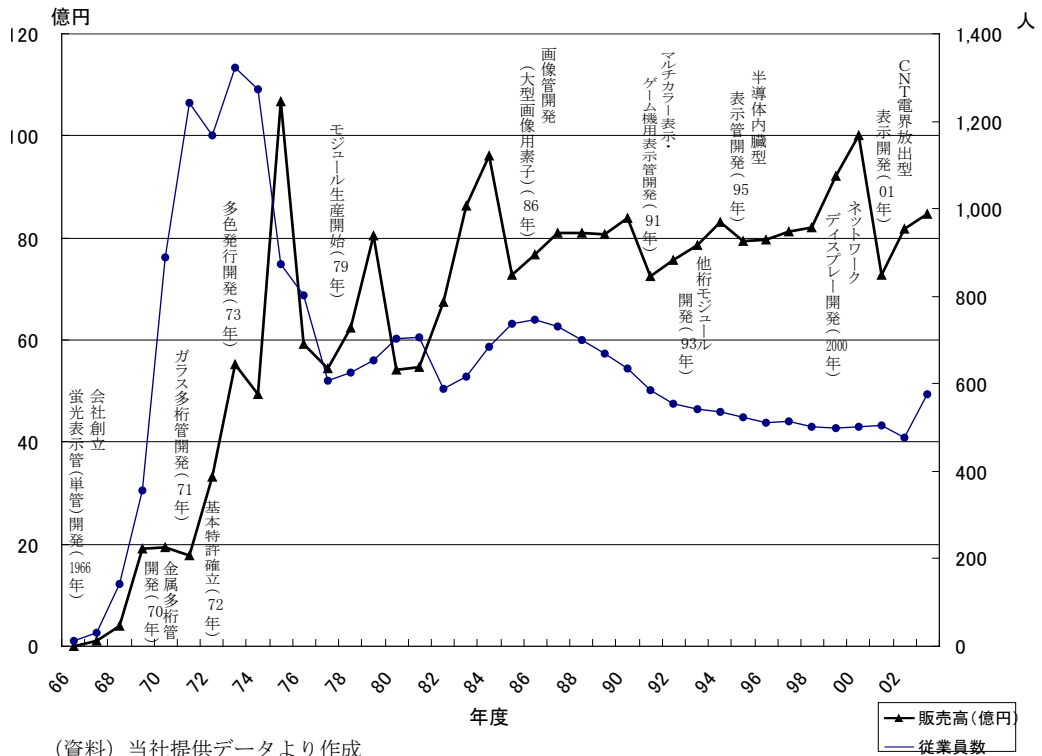
2. 当社の歴史

2006 年に創立 40 周年を迎える当社の沿革は第 1 表および第 1 図のようにまとめられている。技術開発、企業戦略から創業期（1966－1969）、急成長期（1970 年－1974）、再編期（1974 年－1985 年）、新展開期（1986 年－現在）に区分されよう。

第1表 伊勢電子の歴史

年	社 史	製品・技術史
1966	蛍光表示管製造の事業化のため会社設立 (資本金2千万円)	研究開発
1967	蛍光表示管製造販売開始 日本電気(株)へライセンス	単桁蛍光表示管
1968	日刊工業新聞十大発明賞受賞	
1969	大宮工場建設 双葉電子工業(株)へライセンス	
1970	科学技術庁長官賞受賞	金属多桁表示管
1971	紀宝電子設立 南島電子設立	ガラス多桁管
1972	蛍光表示管基本特許確立	
1974	日本陶器(株)(現(株)ノリタケカンパニー リミテド)より資本・経営の参加を得て4 億円に増資	平型ガラス多桁管
1975		ドットキャラクター表示管
1976	津村事業所建設	薄膜プレート技術開発
1978	大河内記念生産賞受賞	ドットマトリックス多色表示管
1979	表示モジュール生産開始	ドットキャラクターモジュール
1984	南勢電子設立	
1987	画像管生産開始	画像管(大型画像用素子)
1989		グラフィックモジュール
1991	米国表示学会よりブラウン賞受賞	遊技機用表示管 多桁表示モジュール(CX)開発
1996	ISO9001 認証取得 インターネットにより企業情報公開	CL シリーズ、BD シリーズの開発
1997	画像管製造ライン増設	DN シリーズ拡充 (BD)
1998	BD 製造ライン増設	DN・MN シリーズ拡充 (BD)
1999	大宮工場 i-テック拡張	輝度階調技術開発
2000	CNT(カーボンナノチューブ)高輝度発光 管研究発表 高機能化設備増設	ネットワークディスプレイ開発・プレスリ リース
2002	ノリタケ電子工業(株)の蛍光表示管部門 を統合し、社名をノリタケ伊勢電子(株) に変更	グラフィックモジュール拡充(GU3000・ GU7000 シリーズ開発) VFD モジュールを簡単にシミュレーション でき、評価が行えるスターターキット「SCK シリーズ」を発売
2003	4月1日 新体制発足 ノリタケカンパニーリミテド 電子事業本 部 営業部門の当社への組織移管に伴い、 営業業務代行を開始	

(資料) 当社提供



第1図 伊勢電子工業の販売高と従業員推移と技術開発

(1) 創業期 (1966-1969)

この時期は会社設立と蛍光表示管の技術開発および生産体制の立上げの時期である。

イ. 創業者のプロフィール

創業者の中村正氏は1923年生まれ伊勢市出身である。氏は名古屋高等工業学校電気工学科(現名古屋工業大学)で電子工学を学び川西機械製作所に就職した。当時、同社は関西で唯一の電子管メーカーで後のシャープ副社長となった佐々木正氏、ノーベル賞受賞の江崎玲於奈氏はじめ優秀な技術者、研究者が集まっていた。ここで軍事技術としての光電管、暗視管、ブラウン管の研究試作に従事した。

中村氏によると「毎日毎日、光電管による光電面の試作研究をやらされたことを覚えている。しかし、これにより真空管技術を習得することができ、後に蛍光表示管の開発につながっていったのだから、何が幸いするかわからないとはまさにこのことである」(注3) 1945年2月に電波兵特別幹部候補生として陸軍多磨研究所電波兵練習所に入隊して電波探知機(レーダー)の操作と超短波工学を習得した。

終戦により川西機械製作所（後の神戸工業）に復職して技術部でブラウン管の開発を担当して超高周波用ブラウン管の開発に成功し、その成果はアメリカの学会誌 IEE に掲載され国際的な注目を浴びた。この研究を基礎に電子ディスプレイについての論文をまとめて大阪大学より工学博士の学位を授与されている。また、テレビ用の単電子銃カラーブラウン管の開発に成功している。これはアメリカの RCA、ドイツのテレフンケンのカラーテレビ用ブラウン管技術に対抗するものであり当時の先端技術開発であった。

中村氏が技術部映像管課長としてブラウン管、表示デバイスの研究開発に成果をあげつつあるときに神戸工業が富士通に吸収合併されることになった。合併によって真空管やブラウン管部門は閉鎖が予定された。

この時点で学生時代から数えてすでに 30 年以上にわたり、電子工学、真空工学、超高周波工学、電子材料の最先端の技術を習得して専門家の中で技術者として高い評価をうけており研究成果をあげていた。勤務先の合併によってその分野の研究開発の途が閉ざされることに危機感をいだいた。

また、氏の開発したオールトランジスターのポータブル・カラーテレビの商品化を進めていた八電電機が量産化を中止した。この二つの状況変化が新規分野の技術開発をベースに「自分の技術・製品を育て世に送り出す」ために創業する決意を固める動機となった。

ロ．創業の契機、創業のプロセス

中村氏がこのような決意を固めているときに日本の電子産業では電卓ブームが始まろうとしていた。1959 年に早川電機（現シャープ株式会社）とキャノンによって電子式卓上計算機（以下電卓という）が商品化されて市場に送り出された。

電卓は従来の電動式計算機にかわり高速演算、無騒音、革新製品で爆発的普及の可能性を有する商品であったが現在の電卓と違い大型、高価格、高電圧駆動という難点があった。

特に文字表示がアメリカのバロース社の開発した「ニクシー管」を使用していた。これは 1950 年に開発されて以来、デジタル表示の独占的地位を占めていた。「ニクシー管」はネオンガス放電の原理による発光方式のため高電圧（250 ボルト前後）を必要としたオレンジの単色発光であった。数字表示が金属電極を重ねる方式であるため組立工数がかかるうえに平面表示でないために数字が見にくいという問題があった。

さらに、バロース社は電卓製造上の周辺特許を押さえていたため日本の電卓メーカーは 15% という高額の特許使用料を要求されていた。それは「ニクシー管」の 1 管の販売価格 3 ドルに対して 45 セントにもあたり電卓のコストダウンの障害となっていた。

このために、電卓メーカーから電卓の普及のために低コストで表示性に優れて低電圧で動作する表示管の国産技術による開発が切望されていた。

神戸工業で中村氏の上司であった佐々木正氏は当時、早川電機に移り産業機器事業部長として電卓生産、開発を担当しており中村氏の技術に期待して「電卓は近い将来大いに発展する。パロース社のニクシー管では不満足な点が多い。低電圧で動作し、使用電力の小さい平面表示の表示管が電卓にはぜひ必要である。君の専門分野であるから是非考案すべきである。」と提案と激励をされた。(注3)

この要請を受けて中村氏はそれまでの研究で酸化亜鉛蛍光体が低電圧で発光することを発見していたので電卓用に実用化するアイデアをまとめた。このアイデアを事業化するために1966年9月に資本金2000万円で伊勢電子工業を設立した。本社を伊勢市におき、社名を伊勢電子としたのは中村氏が出身地の伊勢市が国際的に知られた地名であったことおよび南勢地方に電子産業が全くなく真珠不況、中小造船不況に停滞している地域の振興に貢献したいという願いもあった。また、温暖な気候、風土と後述する中村氏の親族を中心にした地域からの資金、土地の提供などの支援も立地の主因となった。

ベンチャー企業のスタート時の大きな課題は資金調達と人材の確保である。まず資金調達については親族の努力により地元からは当時、伊勢市の有力企業であった三重定期貨物自動車と坂倉電機が出資した。地元の有力企業の出資は工場用地の買収、従業員の確保を容易にした。また、電子部品の材料会社である日本電子材料(株)と前記の佐々木正氏の紹介によってアメリカの電子部品のデိုင်ラーであるイシモト・トレーディング社が出資参加した。

日本電子材料は出資にとどまらず研究開発設備を持たずにスタートした伊勢電子に同社の京都研究所を研究拠点として提供したばかりでなく蛍光表示管に必要なカソードの開発の協力パートナーとなった。イシモト・トレーディングは蛍光表示管のアメリカ市場の開発に協力した。それぞれの出資者がエンジェルとして単に資金の提供でなく成長の経営支援力を有していたことが注目される。

このような出資構成を反映して取締役会のメンバーは中村氏を除いて全員、社外取締役で構成されており当初からオーナー型経営を超えた経営体制になっていたことが注目される。

また、佐々木正氏は蛍光管開発という起業目的の設定、技術アドバイス、エンジェルの紹介、早川電機からの委託研究の発注(500万円)、開発に成功したさいの大量購入の約束などメンターとして多大な役割を果たしている。これは電卓の量産という早川電機のニーズもさることながら神戸工業時代に上司として中村氏の能力、人格を高く評価して大きな期待をかけていた現われといえよう。

人材確保については神戸工業で中村氏と電子管の研究を共にしたグループのほぼ全員12名が参加した。

興味深いのは創業の翌年に今後10年間の事業計画を作成して出資者、社員に提示している。

これは最近の経営用語でいえばビジネスプランの作成であった。この面からも先駆的な創業者といえよう。

ハ．製品開発への取り組みと成功

創業と同時に工場に寝泊りした中村社長の指揮のもとに全社員が文字どおり不眠不休で研究開発に取り組みわずか2ヶ月で蛍光表示管のプロトタイプが完成し早川電機と小型表示管の開発について委託研究契約を結ぶ段階にまで到達した（1966年11月）。

短期間で開発に成功した主因は当社に結集した技術者集団のレベルの高さと開発目標が明確であったことに帰せられるが同時に中村氏が外部資源のネットワークを活用したことも指摘しておかねばならない。

蛍光表示管の基本材料であるカソードの改良については日本電子材料に、酸化亜鉛蛍光体の高輝度化には大日本塗料に開発協力を求めた。学界からは蛍光体の研究で日本の第1人者であった静岡大学工学部の高木教授の指導を求めアドバイスを得た。高木研究室から研究員を採用している。また、委託研究契約を結んだ早川電機はプロトタイプ of 電卓への実用化のため信頼性テスト、市場調査、駆動回路設計での結果をフィードバックした。

プロトタイプ開発から低電圧化、輝度向上、蛍光体塗布の改善に苦闘したあとで1967年3月に緑色発光の技術が完成し4月に国際特許を出願するまでにいたった。早川電機が同年9月に電卓用に正式採用を決定した。この決定は「会社が小さくとも優秀な製品を作り出せば、全世界に通用する」と全社員が自信と誇りを持った飛躍台となった。

なお、蛍光表示管とならんで当社が開発目標としていた電子銃型の3インチの世界最小の小型ブラウン管（クイックスタートー即時点灯）の開発は比較的簡単に完成しスタンダード工業に納入が決定した（1967年4月）。神戸工業がブラウン管の生産を中止したためスタンダード工業は代替ソースを求めているのに対応できたのである。

ニ．会社基盤の整備

技術開発の成果を製品化するための生産体制の整備、マーケティングの展開が必要になった。まず、生産工場の建設を急ぎ伊勢市郊外の上野町に上野工場を建設した（1967年3月竣工）。工場の生産能力は月産蛍光表示管3万本、ブラウン管3千本であった。

マーケティングについては旧知のアメリカ・マグロウヒル社の電子工業専門誌「Electronics」誌のコーヘン記者に紹介記事を書いてもらったことが成功であった。この記事で同社と蛍光表示管は国際的に一挙に知名度が上がり、その好反響が逆輸入されて国内のメディアも追隨記事で大きく紹介した。68年には日刊工業新聞十大発明賞を受賞した。その結果、早川電機に続き電卓生産に乗り出していた日本の大手電機メーカーから引き合いが殺到した。

また、株主であるイシモト・トレーディングがアメリカ市場でのサンプル販売を開始した。国際的な知的財産を守るためにアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスに特許出願をした。同時に商品名を“itron”（アイトロン）、と国内外に商標登録した。Iはise、information、indicationのIを表象していた。中村氏は蛍光表示管を国際的な商品として戦略的布石を打っていった。この段階ですでに特許とブランドで知的財産戦略を展開していたことは注目に値する。その延長で日本電気に特許を供与し双葉電子に生産委託契約を結んだ。

表示管、ブラウン管の大手2社への技術提供は当社の技術への業界での評価を高め、また急増する電卓業界からの需要に対応する方策として有効であった。

新製品が普及していく過程で大企業の参入により製品を開発したベンチャー企業が苦境に陥ることはよくみられる。当社は設立時から山川国際特許事務所に特許事務を委託して特許戦略を確立している。なお日本電気、双葉の2社からの特許収入は契約期間中に20億円を超えて同社の研究開発の資金源となった。

同時期に社是とも言うべき「勤務規範」を社員と話し合って制定した。それは、社会への貢献、従業員の人生の充実、創造と開発、国際競争力の強化、ヒューマンリレーション重視、社員の幸福のための利益拡大を中心とした経営理念を打ち出したものであった。中村氏は会社の急成長を予感して経験、経歴の違う社員の急増に対して一体感をもたせモラルアップと新会社の革新の社風を創っていくために「Challenge」を全社スローガンとした。

生産開始とともに売上は拡大し販売価格も1字1管当たり800円で高収益が保証されていた。また、資金繰りについても早川電機からの支払条件が納品・検収30日後の現金支払いという好条件であり材料会社への支払いは90日の手形払いであったため恵まれていた。設立3年目の1969年度に累積損失を解消した。

(2) 急成長期（1970-74）量産体制の確立と研究開発の強化

電卓市場の急拡大と蛍光表示管の評価の定着によって需要は飛躍的に拡大して、量産体制を急ぐこととなる。同時に電卓メーカーからの要望に応じて技術開発も進んだ。また、企業組織の整備も進んだ。しかし、ドルショックという経営の試練に直面することになった。

イ. 量産体制への移行と蛍光表示管の改良

1970年代に入って電卓は企業の事務計算機から個人用に小型化が進んだ。その代表製品が空前のヒット商品となったカシオ計算機のハンディ電卓「カシオ・ミニ」であった。「カシオ・ミニ」は6桁表示で1.2万円という低価格で手のひらにのる小型サイズであった。小型化、コスト低下および輝度向上のために表示管について単管から多桁管の開発が要望された。当社は金属多桁管、ガラス多桁管の開発によって対応した。この新製品の開発によってこれま

で文字の数だけ必要な表示管が一体化されて電卓の組立て作業の工数が一挙に削減された。この新製品開発によって蛍光表示管は競合する他のデジタル表示デバイスであるニクシー管、発光ダイオード、液晶に対してコスト、性能で優位にたった。

「カシオ・ミニ」には伊勢電子のガラス多桁管が表示管として採用されていた。カシオに続いて日立製作所も伊勢電子の表示管を組み込んだ小型電卓の生産を開始した。創業から最初の3年間はシャープへの売上依存が90%に達していたが他の電卓メーカーへの納入が進んだ。その需要に対応するため当社の生産能力を設立当初の目標であった月産3万本から1969年には月産100万本の生産能力が必要になってきた。増産体制は過疎地帯の地域振興に寄与するという創業の理念から三重県南部の農村につぎつぎと10工場を建設することによって確立された。従業員数は1973年には1300人まで急増した。量産体制は労働力投入の増加だけでなく京都セラミック、東海電子計測などの協力のもとに自社で工夫した自動化生産技術も組み込んでいき生産性も向上した。

なお、設立当初に蛍光表示管とともに主力製品であったブラウン管については69年には月産1万本の生産に達して製品ラインの多様化も進み輸出も開始されていた。しかし、主要納入先のスタンダード工業がドルショックによりテレビ受像機の生産を中止したため当社はブラウン管の生産を打ち切った。

ロ. 中央研究所の発足

中村社長は自社を永続し発展させるためには技術開発力を強化する以外にないという信念のもとに会社創立5年にして中央研究所を発足させた。「金食い虫」といわれる研究所の設置は経営基盤の固まらないベンチャー企業としては異例の決断であった。

所長には富士通から旧知の清住博士を招聘し、京都大学の電子工学の山田教授を顧問に依頼している。研究課のメンバーを4つのグループに編成した、システムグループ、表示管グループ、半導体研究グループ、電子発光グループである。また海外駐在研究員制度も導入してロスアンゼルスに駐在員を派遣してアメリカの先端技術動向を調査させた。

この研究所は大企業の中央研究所が陥りがちな現場遊離の研究の弊害を免れて発足時から伊勢電子の経営的課題の開発テーマに取り組み成果をあげた。前述の小型電卓用の多桁表示管はこの中央研究所の研究成果であった。そして電卓以外の分野への蛍光表示管の用途開発を進めて電卓依存から脱却する技術開発が進んだ。また基礎研究も深めて今日のカーボンナノチューブ利用の電界放出型ディスプレイ (FED) 開発にいたるまで当社の技術をささえている。

ハ. ドルショックへの対応—社内体制の整備、資金調達、国際化

企業規模の急速な拡大にともなってベンチャー企業から中堅企業へ成長するために営業、経理、労務など経営組織を整備した。特に労務問題では労働組合結成に伴い労使関係が紛糾

して安定した労使関係の構築まで3年を要した。

金融機関取引の強化も急増する設備投資の資金調達のために大きな課題となった。金融機関取引は当初、東海、協和からの短期借入れでスタートして上野工場の増設設備資金を中小企業金融公庫から3千万円借り入れた。協和銀行がメインバンクとして東海、百五の両行がサブメインバンクという銀行取引関係が形成された。

しかし、急成長を続けた当社にとって反動が訪れた。電卓業界の過当競争による値引き要求、特許供与先の日本電気、双葉電子とのシェア競争によって蛍光表示管の販売単価は低下を続けていた。1971年のドルショックによる電卓メーカーの減産は販売価格の急落を招いた。単管1本の価格は創業当時800円であったものが71年に410円まで低下していたが72年春には210円と半値になった。当社の売上高は71年の20億円から翌年には17億円へ減少し純利益も1.7億の黒字から2億円の赤字となり、在庫も増加して資金繰りも逼迫し71年10月には1.5億円の資金不足となり存亡の危機に直面した。大株主の三重定期貨物からの資金援助はあったがメインバンクの協和銀行は取引に消極的となった。協和銀行にかわって地元百五銀行がメインバンクとなり地場証券の岡三証券と協力して日本興業銀行との取引を斡旋した。興銀からの融資が72年4月に3億円実行されて資金危機を脱することができた。また、百五銀行から総務、経理担当役員が派遣されて金融機関取引が安定した。

二．国際化

この時期は当社が国際化に踏み出した時期でもあった。国際化は海外市場開拓と海外生産拠点の設置の両面で進展した。

それは過当競争に陥っている国内電卓業界への依存度を引下げ、円高に対応する方策でもあった。

輸出市場の開拓のために東京にイセ・インターナショナルを設立、ロスアンゼルスに株主であるアメリカ総代理店のインモト・トレーディングと合弁で販売会社を設立した。70年代に入って国際的な電卓生産にアメリカの集積回路メーカーが進出はじめて日本の電卓メーカーの強力な競争相手として生産体制を整えていた。当社の蛍光表示管はノースアメリカン・ロックウエル（R・I）、テキサスインスツルメント、NCRなどの有力企業によって採用された。特にR・I社への取引は72年の20万本から73年には99万本に急増した。また、数量の増加のみならずR・I社からの要求に応じて開発された平面多桁表示管は当社の技術レベルを大きく引き上げた。

海外現地生産にも乗り出し1972年に韓国に韓国マーベル社と合弁会社「韓国電子表示会社」（当社出資比率60%）を設立し、さらに同年に「韓国伊勢電子」（当社50%、韓国電子表示10%）を発足させた。前者は単管表示管、後者は金属多桁管の生産を担当したが前者は技

術水準の向上、需要の変化から生産品目を丸型多桁管の生産に移行している。

韓国につづいて台湾にも台湾の電卓メーカー向けの合弁会社アイトン電子工業（台湾側60%、当社20%、伊勢南ロータリークラブ20%）を設立した。このように創業後わずか数年にして海外生産に踏み切って急増する国際市場への供給力を補完し（韓国、台湾合計で200万本に達する生産を達成して現地需要に応えることができた。

3. 再編成期（1974—85）－日本陶器（ノリタケ）グループに参加

イ. 市場環境の変化

以上のようなドルショックへの対応の成功により73年には売上は55億円を超え、黒字化、復配を達成した。しかし、業況が回復した当社に次の試練が襲った。

第一に電卓業界の小型化と価格競争の激化を背景とした NEC、双葉電子との設備増強投資とシャアー争いの一層の激化である。特に多桁管への移行は桁数が単管の数倍になり、表示管の価格の低下と過剰設備をもたらした価格が急低下した。

第2には表示デバイスとして発光ダイオード（LED）との競争である。アメリカ市場でニクシー管を圧倒した発光ダイオードは電卓の小型化に対応と量産技術によって蛍光表示管の競争を強めた。

第3に日米電卓メーカーの競争激化である。電卓の製品化と普及の初期には日本メーカーは優勢であった。しかし、集積回路をアメリカ半導体メーカーに依存する小型化競争では日本メーカーは不利となった。日本メーカーを主要販売先としていた当社にとって販売の減少をもたらした。特にオイルショックによる世界的な経済混乱は日米の電卓メーカーにも需要減となってひびいた。

以上の背景から蛍光表示管の価格は73年9月には一桁200円の水準であったが一年後には100円を切る水準まで低下した。

収益の低下と資金繰り逼迫により再び経営危機に直面した。経営危機に対応して希望退職による人員整理、工場の整理統合、生産管理の強化などを進めた。しかし、当社の基本的な問題点の解決のために日本陶器（現在ノリタケ）（株）の傘下に入ることになった。

ロ. 日本陶器（ノリタケ）の経営参加

当社の経営危機をメインバンクの百五、興銀の両行は自力再建の限度を超えたと判断して資本提携、合併の検討を中村社長に提言した。

当社は当時、ノリタケとガラス基板使用の平型多桁蛍光表示管の研究開発を共同で進めており、その生産をアメリカで合弁事業として展開する契約も結んでいた。ノリタケの保有している厚膜印刷技術は伊勢電子の技術と補完性があった。また、ノリタケは陶磁器、研削砥

石の次の分野として電子産業への進出を計画していた。中村社長は危機を乗り越えて資本基盤、技術基盤、販売基盤の強化をはかるためにノリタケに支援を求めた。

ノリタケは伊勢電子の精査を実行すると同時に百五、興銀と協議して一ヶ月という大企業的意思決定としては異例の短期間で資本参加の決定をした。このスピード決定の背景には a. 共同研究開発による伊勢電子の技術力の理解と評価、b. 中村社長の能力と人格への評価、c. メインバンクの強力な支援のコミットメント、d. ノリタケとしての電子産業への進出の戦略等の要因があったと推測される。

ノリタケは伊勢電子の株式の60%を取得して社長、取締役3名、監査役1名を派遣した。同時に伊勢電子は技術、研究開発、生産を担当し国内、海外の販売をノリタケが担当することになった。中村氏は代表取締役会長、生産本部長として研究開発、生産性向上、工場再編、人員削減を担当した。つまり、ノリタケの傘下に入ったとはいえ第一線で経営にあたっていた。

ノリタケグループのグループ企業になることは現在の経営用語でいえばベンチャー企業の exit として大企業による M&A と株式公開 (IPO) の二つの選択肢のうち前者を選んだことになった。それまで、当社は株式公開の準備として名古屋中小企業投資育成会社の出資を受け入れていたがその投資関係を解消した。

ハ. ノリタケとのシナジー展開

1974年に売上は大きく減少したがノリタケのグループに入ったことにより新たな発展段階に入った。それは技術開発・生産とマーケティングで展開された。まず技術開発では第一には新製品の平型蛍光表示管の材料であるガラス基板が同社の厚膜印刷技術を活用した九州ノリタケ、タイ子会社などから安定供給を受けることができた。

第二にガラス基板への電極形成が多桁ガラス平型管の開発のネックであった。しかし、ノリタケとの共同研究体制が強化されて解決できた。これによって同業他社との技術開発で優位にたった。

第3にガラス基板の材料、生産技術の改良によりコスト、品質が向上した。生産能力でもノリタケの内外のグループ会社で総生産能力が200万枚と他の追随を許さない規模に達した。

つぎにマーケティングについてみよう。当社は海外市場の開発を進めていたが蛍光表示管の組織的な開拓がおくれていた。ノリタケの電子事業部が海外販売を担当することになり当社の販売組織はノリタケに統合されてノリタケの国際ネットワークを利用した国際販売体制が布かれた。

1974年にロスアンゼルス事務所が開設された。同年に当社にとってアメリカ市場で年間45万本納入と最大の顧客のロックウェル社が電卓から撤退し納入契約の終結を申し入れてきたがノリタケグループの協力で危機を乗り越えることができた。

また、ミュンヘン、ロンドンと相ついで販売拠点を設立してヨーロッパの大手電機メーカーへ納入を開始した。ヨーロッパでは電卓以外の時計、工業計測器、自動車、事務機など新用途が開発された。表示デバイスではヨーロッパ市場の主流を占めていた発光ダイオードに対抗して新たに開発した金属・ガラス平桁管を投入したのが成功した。香港をベースに電卓生産を開始した台湾・香港市場も開拓した。

4. 新展開期—成長の回復と次世代表示技術への挑戦

ノリタケの支援と電卓市場の回復、新規用途市場の開発で伊勢電子の業績は回復をたどった。売上高は76年には100億円を超えた。業績回復により1981年には累積赤字20億円が解消された。中村氏は社長に再就任する。アナログ表示からデジタル表示への転換が多様な産業で進展した。この世界的な流れをとらえて電卓市場への依存から脱却がすすんだ。家電（VTR・電子レンジ）、POS、自動車（計器盤）、ゲーム機、広告などの新市場が開拓された。これらの業界からのニーズに応じて新技術である多色表示、グラフィックモジュールが開発され90年代にはシャープと共同開発で半導体内蔵型の表示管を開発し、真空管技術と半導体技術を融合した。これによって電子回路と表示管が一体化されて機能向上、コスト低減が大幅に実現した。

要素技術の開発と新規用途の開発により当社は総合的デジタル表示システム企業へと展開してきた。

さらに注目されるのは次世代表示技術である電界放出型ディスプレイ（Field Emission Display-FED）の開発への挑戦である（第2表）。

表に示すようにFEDはプラズマ・ディスプレイ、液晶の次世代技術といわれている。ナノテクノロジーのナノカーボンを利用した表示技術であり世界の大企業取り組んでいるなかで伊勢電子はその開発競争のトップの地位を占めている。

FEDの表示装置としての特性を他の表示ディスプレイとの比較すると第二表のようになる。FEDは高輝度、薄型、低電圧の大画面を可能にし、液晶、プラズマに代わる次世代ディスプレイで大型テレビなどへの応用が期待されている。

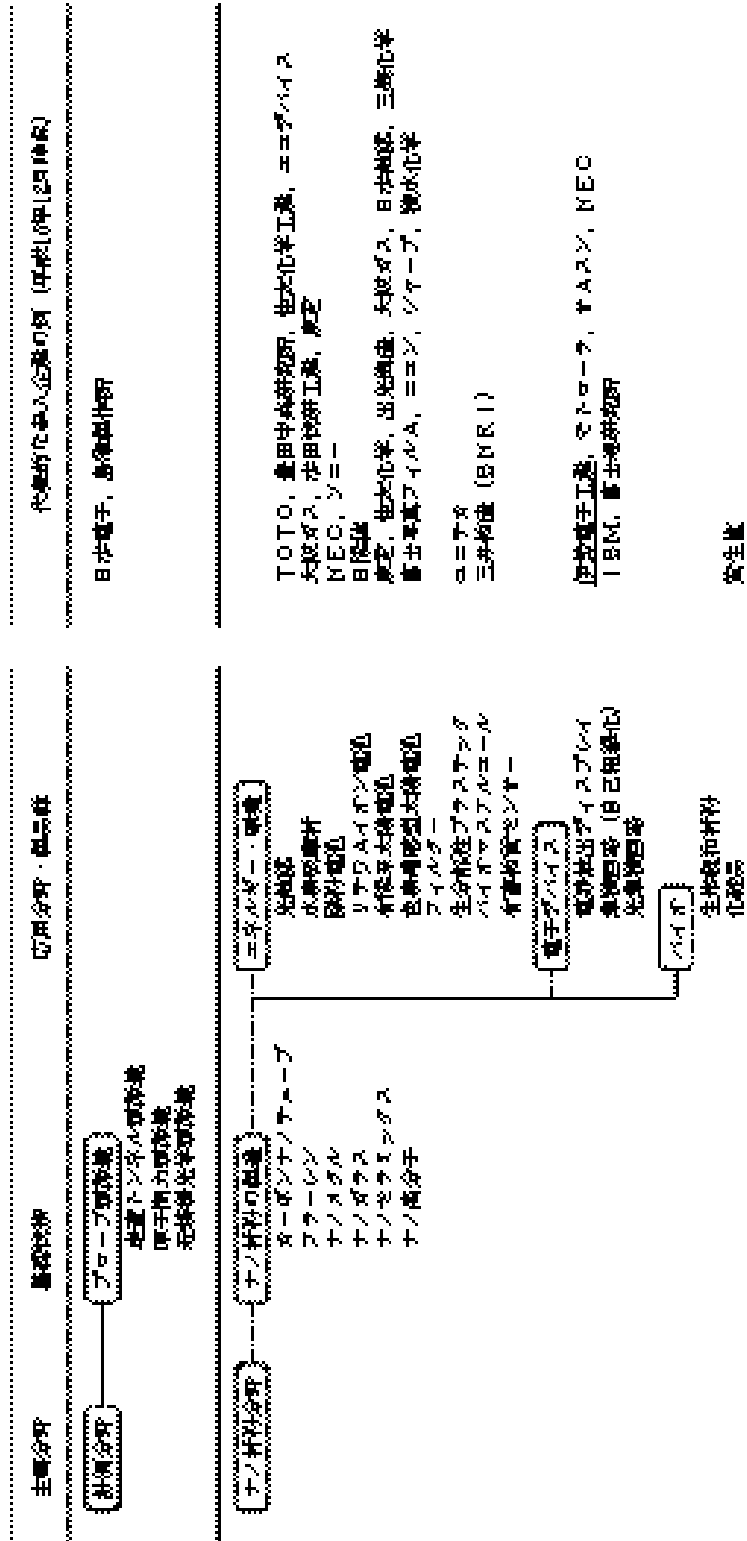
FEDは電子を真空中で蛍光体にあてて発光させる。電子の発生に電極の代わりにカーボンナ

第2表 ディスプレーの特徴比較

	薄型化	大型化	低消費電力	応答速度
FED	○	○	○	○
ブラウン管	×	△	○	○
PDP（プラズマ）	○	◎	×	○
液晶	○	△	◎	△
有機EL	○	△	△	○
（注）◎は非常に優れている △は普通 ○は優れている ×は劣っている				

（資料）日本経済新聞 2001年8月3日

第2図 ナノテクの基礎技術と応用分野



(資料) 中小企業基盤整備機構 2004年1月

ノチューブ（CNT）を利用する（第2図）。当社の蛍光表示管技術の高度化、応用ともいえる。当社は三重大学、トヨタ工科大学、鈴鹿工専などと産学連携でFEDの研究をすすめ2000年に基本技術を確立して2001年にはアメリカで基本構造、製造法の特許を取得している。

当社は中国の蛍光表示管メーカーやサムソンの参入に対応して技術の高度化によりFEDのような先進技術開発と電子表示のシステムソリューションにより高付加価値を実現している。量産型の製品は中国メーカーに任せて自社は脱量産化戦略により先進国に製品開発拠点をもちディスプレイエンジニアリングによる差別化商品をグローバルな市場に提供している。

中村氏は1998年に名誉会長に就任して2002年にはノリタケの電子事業部を吸収して社名もノリタケ伊勢電子に変更し名実ともにノリタケグループのエレクトロニクスの中核企業となった。

5. おわりに

40年前に研究開発型ベンチャー企業として創業した当社の歴史を辿ってきた。1960年代の「第一次ベンチャーブーム」でスタートしたベンチャー企業が多く消滅した中で当社が成長・発展を持続してきたのはつぎのような要因にまとめられよう。

第一は佐々木正氏が指摘しているように「電卓の一時代を代表する表示装置として大量に利用されながらニキシー管は新しい技術が開発されると消滅の運命をたどったのに対し蛍光管はなぜ生き残れたのか。その差は携わっていた人たちが生産に間に合わないほど売れる時代に次の新しい需要開拓に努力しそれに必要な技術開発を進めていたかどうかの差である。」（注4）

第二は創業者の志、技術力および強力なリーダーシップである。「創造と開発による世界に冠たる技術を培う」という創業の原点を常に追求してきたことである。これはベンチャー企業の段階で中央研究所に人材を集め、大学、内外の取引先との共同研究のネットワークを形成している。特に資本参加を受けたノリタケグループと連携はベンチャー企業と大企業の協同（コーポレート・ベンチャーリング）のモデルケースといえよう。アメリカでも大企業の資本参加を受けたベンチャー企業の経営不振が問題になっていることを考えるとその成功は評価すべきであるし、今後日本でベンチャー企業と大企業のアライアンスが求められている今日、参考にすべきケースであろう。

第三に創業時から研究開発の成果を知的財産戦略で活用していることである。創業と共に特許事務所と顧問契約を結び国際的特許や商標登録を確立している。40年まえから知的財産の重要性を認識していたのは中村氏が当社を技術開発企業として自社を明確に位置づけて「知財立社」を目指していたからであろう。

第四には経営危機の対処にあたって、適切なリスク判断のもとに会社の存続、発展のために創業者としての自身の利益を離れて決断し果敢に実行したことであろう。それによって、危機

のたびにそれを乗り越える支援者を得ることができた。

技術開発型ベンチャーの群生が期待されている今日、伊勢電子の歴史が示唆するところは大きい。

参考文献

注1 清成忠男、中村秀一郎、平尾光司 ベンチャービジネス—頭脳を売る小さな大企業
1973年 日本経済新聞社 第8章

注2 平尾光司 日本長期信用銀行調査月報「産業構造の変化と中堅企業の成長要因」
1970年

注3 中村正 蛍光表示管を世界に—伊勢電子工業の創業と成長 2000年9月 私家版

注4 佐々木正 原点は夢—わが発想のテクノロジー 講談社 第3章

伊勢商人について

経済学部 平尾 光司

1. はじめに

近世の伊勢国出身で、江戸を中心に京都、大阪に店を構えた豪商を伊勢商人という。

三井グループの始祖として名高い三井高利が伊勢・松阪出身の伊勢商人で越後屋（現在の三越）の創業者であることは良く知られている。しかし、現在、日本橋1丁目1番地を占めている日本一の総合食品商社K&K国分(株)が伊勢商人にルーツを持っていることを知る人は少ない。また江戸時代を通じて日本橋一帯に伊勢からの豪商が軒をつらねていたことを知る人はさらに少ない。

江戸時代、幕藩体制が確立して商品経済が発達してくると現在の日本橋から本町、大伝馬町にかけて伊勢商人が多数、店をかまえて江戸の流通を支配するようになった。元禄のころに

『このごろ、江戸に多きもの、伊勢屋、稻荷に犬の糞』

という俗謡が流行した。伊勢商人が増え商人たちの信仰する商売の神様、お稲荷さまの祠が増えた。5代將軍綱吉の「生類哀れみの法」によって犬の糞害に江戸の庶民が悩まされていた情景も浮かび上がる。

江戸の商家の屋号は伊勢屋が圧倒的に多く越後屋、三河屋がこれに継ぐ。江戸時代に伊勢商人と並んで活躍した近江商人の屋号の近江屋は伊勢屋の半分にも満たない。(図表1)

また、三井家の越後屋のように伊勢出身でもまぎらわしさを避けるため伊勢屋以外の屋号をつける場合も多かったから伊勢商人の実数は遥かに多かったであろう。

戦国時代から江戸初期にかけて堺商人、博多商人が海外貿易で活躍したが鎖国が布かれ国内流通が中心になると伊勢商人と近江商人が並んで台頭してきた。この両者は鈴鹿山脈を隔てた隣同士でありながら「近江泥棒、伊勢乞食」と対照的に称された。これは近江商人が北は松前から南は薩摩まで進出して商業利益でその土地の富を吸い上げて地元

(図表1) 江戸商家の屋号

伊勢屋	601
越後屋	377
三河屋	373
万屋	356
近江屋	246
相模屋	170
遠州屋	169
堺屋	115
甲州屋	48

(資料) 後藤隆之「伊勢商人の世界」および三井文庫論議第6巻「江戸町人名前一覧 1977より筆者作成

の恨みを買うことが多かったことを反映している。これに対して伊勢商人の進出先は江戸にほとんど集中して「宵越しの金は持たない」江戸っ子の中で「始末一質素・儉約」で資本蓄積に徹する生活態度が目立ったのであろう。女房を質に入れても初鯉を望んだ江戸っ子に対して伊勢商人は見向きもしなかったようである。

『初鯉 伊勢屋の前は 素通りし』 と古川柳に読まれている。

三井家はじめ豪商の家訓には伊勢言葉の「始末」がキーワードになっている。三井高利の賢母、珠法が使い尽くして底に穴があいた播り鉢も捨てず再利用した逸話が残されている。このような生活態度が伊勢乞食と呼ばれたゆえんであろう。

しかし、花の江戸では乞食呼ばれされながら本拠地の松阪などでは江戸ルネッサンスと呼ばれる本居宣長の国学などのスポンサーとなり文化の花を咲かせている。『玉勝間』で本居宣長は次のようにのべている。

「松阪は... 富める家おほく、江戸に店という物をかまえおきて、手代といふ物をおおくあらせて、うはべはさしもあらで、うちうちはいたくゆたかにおごりてわたる」。

江戸に派遣した番頭、手代につつましい勤儉生活で利益をあげさせ主人たちが伊勢で優雅な生活を送っていることをよく語っている文章である。

近江商人については彦根高商いらいの研究の蓄積がありその分析が進んでいる。伊勢商人については三井文庫を中心にして三井家の研究が進んでいるがその他の豪商についての研究は北島正元教授の大著「江戸商業と伊勢店」（1962年）に続く研究が少なかった。このため、伊勢商人の代表として三井家に焦点があたってきた。近年になって郷土史研究家の調査に加えて松阪大学地域社会研究所による研究成果が発表されるようになった。これによって、伊勢商人の群像が明らかにされつつある。以下それらの文献に拠りながら伊勢商人のスケッチを試みたい。

2. 伊勢商人のルーツ

一口に伊勢商人といわれている豪商は歴史的・地域的ルーツによって5つのグループに分類されている。図表2

第一が榊田川グループである。発生史的には一番古いとされている。榊田川上流の射和（いさわ）は奈良時代からの水銀産地の丹生に隣接している。水銀の生産、加工（化粧品—お白粉、薬品）、流通からこの地域では室町時代から商業が発達しており、資本蓄積が進んでいた。この地域を代表する豪商、富山家は1585年に小田原に呉服店を出店して、北条氏滅亡後には徳川家康に従って、江戸に進出した（1592年）。以来、200年にわたって伊勢商人のリーダーとして活躍する。この富山家からノレン分けで独立したのが国分家であり、国分家は呉服店から醤油製造に業種転換した。現在のK&K国分の源流である。その他、大手味噌メーカーである（株）「ち

くま味噌」の始祖である竹口家もこのグループに属する。

第2グループは松阪グループである。伊勢商人を代表する最大のグループである。三井、小津、長谷川など現在まで連続として活躍している。日本経済史に名前をとどめている三井家は三井高利が1673年に母、珠法からの10両を元手に江戸に呉服店を出し『現金、掛値なし、安売り』という当時の流通革命を先導した。金融業にも進出して巨額な利益を蓄積し、三越、三井グループの源流となったことはあまりにも有名である。

第3グループは藤堂藩城下町の津・久居から発した。藤堂藩の庇護のもとに川喜田家はじめ木綿問屋を中心に活躍した。

川喜田家は三重県の有力地銀である百五銀行の創立グループの中心になった。川喜田家の江戸進出は1635年で木綿問屋仲間のリーダーであった。

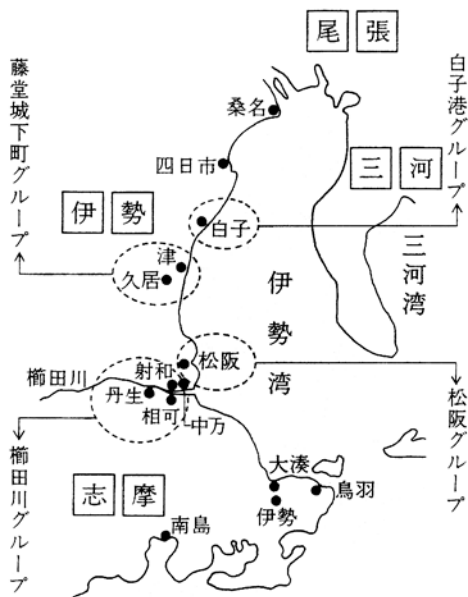
第4のグループは白子港を中心としている。現在の鈴鹿市にある白子港は静かな漁港になっているが戦国、江戸時代にかけて伊勢木綿など物産の積出す菱垣回船の基地として繁栄した。難破、漂流してロシアに10年を過ごした「おろしあ国酔夢たん」の主人公、大黒屋光太夫は白子港の船頭頭であった。

白子港には最盛期の天明年間には千石船が50隻あり、江戸への木綿はじめ紙、茶、菜種油味噌などの搬出と帰り便では綿花の肥料の干鰯、昆布、味噌、醤油の原料の大豆が伊勢に運ばれた。

興味深いのは他の商品との混載による海上輸送中の木綿の荷傷みを避けるために木綿問屋仲間の大伝馬町組が文化年間に自分たちで建造費を負担して、千石船「太物丸」を建造していることである。太物は木綿のことであり、現代風にいえば「木綿専用船」であった。ここに伊勢木綿の積出港としての白子の勢いを感じさせる。

また白子は現代にも伝わる友禅染の型紙を室町時代から生産していた。江戸時代に入ると技術的に完成して日本の型紙産業を独占して、その販売ルートが伊勢商人の各地への物産販売の開拓につながったといわれている。

(図表2) 伊勢商人発生の地分布図



(資料) 後藤隆之「伊勢商人の世界」p7

第5にその他グループがある。北勢の四日市から鯉節の「にんべん」の初代である高津伊之助が1699年に小船町に鯉節店『伊勢屋伊兵衛』をかまえた。6代目伊兵衛が考案した

贈答用の『鯉節切手』が日本初の商品券といわれている。高津家は財をなし幕末には勘定奉行の御用達5人衆の一人になっている。桑名からは万古焼きの創始者で文化人でもあった沼波弄山が出ている。南勢の南島町から江戸時代の日本一周の海運ルートを開発した河村瑞賢が出ている。河村瑞賢は海運から、木材、土木と事業を拡大して『日本一の分限者』となった。紀伊国屋文左衛門のスポンサーでもあった。

またユニークな存在は伊勢神宮の御師（下級神職）である。御師は1000人近くおり、伊勢神宮の暦、御札などの神宮グッズだけでなく伊勢の特産物を全国に組織した伊勢講を通じて販売した。

『君が代や 寺へも配る 伊勢暦』小林一茶

御師達はまた、「お伊勢参り」『おかげ参り』を組織した。全国から参詣者を集めピーク時（文政13年-1830年）には400万人が伊勢に旅立った。当時の日本の人口3000万人からみれば10人に一人がおかげ参りに参加したことになる。御師達は大旅行産業のオーガナイザーであった。参拝客は土産に木綿、お茶などを求めたため、伊勢物産に大きな宣伝効果があった。

日本で最初の紙幣である「山田羽書」はお伊勢参りの旅行者用の小額支払い手段として発行、流通した。

3. 伊勢商人の競争力の背景—伊勢木綿の生産・流通

江戸時代に入って伊勢商人が経済力を急速に上昇させた要因は次の五つにまとめられる。イ．取り扱い主力商品の伊勢木綿の品質 ロ．商人間の競争 ハ．経営体制の整備とイノベーション ニ．海運など物流インフラ ホ．紀州藩、藤堂藩、幕府の庇護

イ．取り扱い主力商品の伊勢木綿の品質

まず、伊勢木綿は綿花栽培に気候的に適した農村地帯で生産される良質な綿を材料としていた。伊勢平野で綿花栽培が盛んになっていた風景を芭蕉はつぎの句に詠んでいる。

『名月や 花かと見えて 綿畑』

『誰の畑ぞ 木綿^{きわた} なるる 秋の雨』（弟子尚白作の説もある）

江戸時代中期になると伊勢平野の春は菜の花で黄色に染まり、秋には綿の花で白く彩られた。木綿は保温、吸湿、通気性、染色性、仕立て易さ、着やすさなどで優れて絹、麻に変わって大衆衣料となって、需要が急増した。

その繰り綿は勤勉な農村女性によって織物に織り上げられた。一人の女性が農閑期に平均50

反を織り、自家消費を除いて仲買人に渡された木綿は年間 50 万反にもものぼった。

内職収入は年間 5 両（一両、15 万円とすれば 75 万円）にも達していたと推計されている。

農民の年収が現金換算 10 両未満であったから現金収入の 5 両は大きな金額であった。

子供たちに糸を紡がせて機織りにいそしむ女性たちの次のような機織り歌が残されている。

機の織りくら（競争）負けたら恥や

糸の切れるは なお恥や

せんど（一生懸命）延べる（糸を紡ぐ）子は真実かわい

糸の細い子はなおかわい

伊勢木綿は競合産地である三河、河内、播州の木綿に対して品質がすぐれプレミアムがついていた。江戸渡りで三河木綿に 30% 高い値段で取引されていた。

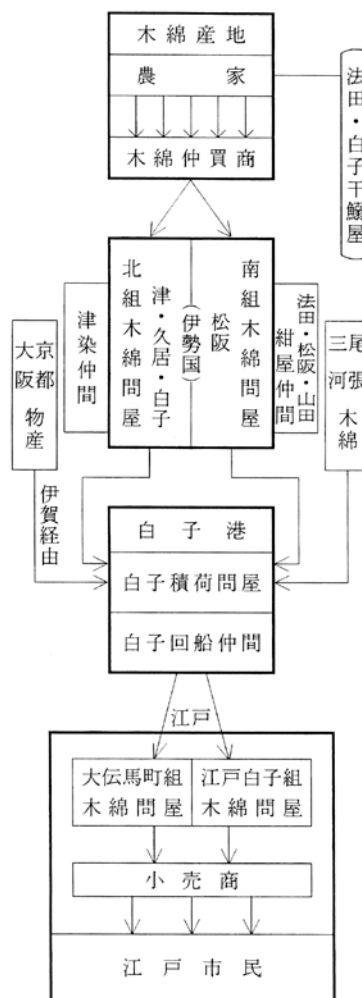
和漢三才図絵は「木綿は勢州松阪を上となし河内、摂州これに次ぐ、三河、尾張、紀州、泉州を中となし、播州、淡州を下となす」としているにはこのような市場評価と対応している。

さらに、染色、織物のデザインも優れていた。伊勢の御朱印船商人であった角屋七郎兵衛が安南から伝えた「柳条布」がもとになったといわれている伊勢縞柄は織柄が「粋」と江戸では人気が高かった。染色も紺屋仲間が松阪から山田にかけて発達して伊勢木綿独特の藍色の染め技術で秀でていた。現代風にいえば伊勢木綿はファッション性にも優れていたのである。

ロ. 商人間の競争

前に述べた伊勢商人の発生の地域性はその地域間の激しい競争をもたらした。伊勢木綿の流通構造は農家からの買い上げの仲買商から江戸での小売商にいたるまで複雑な構造になっていた（図表 3）その主導権をめぐる激しい競争が展開された。それは主に最初に江戸に進出した松阪グループ（大伝馬町組）と後発参入し

（図表 3）伊勢木綿流通経路図



（資料）後藤隆之「伊勢商人の世界」p31

た津・白子組との流通支配をめぐる対立であった。買い手独占を保証する江戸の間屋仲間の地位を争った。前者の代表が川喜田家であり、後者は三井・越後屋であった。大伝馬町組（70軒）は木綿の仕入れ独占（購入カルテル）に対して新興勢力である白子組が挑戦して価格競争を挑んだ。享保年間に大伝馬組はこれを不当商いとして江戸町奉行に訴えている。幕府公認の間屋仲間であった大伝馬町組に対して新興勢力であった白子組の争いは4年にもわたった江戸町奉行の調停により1780年に決着した。大伝馬町組は公認間屋仲間の地位を確保して、白子組は間屋活動が実質的にみとめられた。これによって、木綿流通における二つの間屋仲間による支配が確立し、アウトサイダーを排除して、幕府の度重なる株仲間政策の変化にも耐えて幕末まで存続する。しかし、江戸末期になると尾張、大阪など新興、木綿産地の商人の台頭によりシェアは低下した。

ハ、伊勢商人の経営組織とイノベーション

『駿河町（三井越後屋） ほぞの緒は皆 伊勢にあり』

という江戸川柳が残されている。

これは江戸における伊勢商人の活動が全員、伊勢出身の支配人、番頭、手代、丁稚によって支えられていたことを詠んでいる。農村の次男、三男が募集されて12-13歳で江戸へ旅立ち集団就職した。丁稚または子供衆からはじめて番頭・支配人までの「登り制度」といわれる出世階段を30年近くかけて登りつめる終身雇用制であった。主人は若いときには修行のため江戸にいたが、当主となると本国伊勢に在住して江戸での経営は支配人に任せていた。前掲した本居宣長の玉勝間の文章はこのような事情を述べている。このために、経営のポイントは江戸店の活動を伊勢からどのようにコントロールするかにあった。現代風に言えば所有と経営の分離のもとで株主による経営陣—執行役員のカヴァランスの仕組みである。

井原西鶴の「日本永代蔵」、「世間胸算用」が伊勢商人の経営を活写している。

その仕組みは第一に家訓、店規の整備、徹底である。豪商はそれぞれ創業者の言葉で経営理念、経営方針、経営心得が書き記されていた。いずれも、第1条に「諸公儀様御法度の儀堅く相守可申事」と現代でいえばコンプライアンスを強調していた。信仰心、先祖崇拜など倫理も要求している。然し、過度の信仰も戒めている。

また服務規律も「店定目」「店作法書」などの名前で呼ばれ行儀・作法、服装を取り決めその遵守がきびしく要求しており、従わない場合は解雇されるケースも多かったようである。

人事管理はこのような締め付けだけではなく、現代風にいえば、年功序列賃金（丁稚・手代は現物給与のみ）であったが給金は退職金準備金として積み立てられていた。番頭・支配人には、加増金（ボーナス）、目録制度（社内預金制度）、役金（役職手当）などが支給されており、合せるとかなり金額になり、現在の貨幣価値で4-5000万円になったという推計もある。ま

た、退職時にはかなり退職金が支払われた。かなりのインセンティブがあったのである。それを元手にノレン分けで独立するか伊勢に戻って家作を持ち田畑を購入して地主となり隠居生活に入ることができた。たとえば長谷川家では江戸時代を通じて200人に近いのれん分けが記録されている。江戸で勤め上げ故郷に錦を飾った成功者は「江戸さん」と呼ばれて尊敬と羨望のまなざしでみられた。

ちなみに、三重県出身の経済学者、東畑精一教授の先祖は長谷川商店の支配人をつとめたあと伊勢で隠退、地主になったと伝えられている。

ガヴァナンスの一番重要な仕組みは経理・帳簿制度と報告制度であった。江戸の経営成果を伊勢に正確に報告するために会計制度が整備された。またこの会計制度による決算は定期的に伊勢の自家（オーナー）に報告された。伊勢商人はそれぞれに17世紀から帳合制度を整備しており、江戸中期には算用帳など（貸借対照）、大黒、勘定仕訳目録など（損益計算書）が精密化された。退職金引当勘定、貸倒れ引当金勘定も科目化されていた。近年の研究によれば減価償却の概念の欠如を除けば、近代の複式簿記に近い会計制度が出来上がっていたと評価されている。

会計報告は店別になされ、決算は「店卸し」と呼ばれ毎年、2月末、8月末に実施され、その結果は「目録開き」という決算報告が行われた。この決算報告は江戸店の番頭によって伊勢の国許の主人宅に参上して、主人、国許幹部の連なる前で披露された。その収益は伊勢に送金された。豪商の場合は現在の貨幣価値で億円単位に上っていた。

この期末決算の報告以外にも期中の経営成績モニターのために、「本状」という営業報告が毎月3回、飛脚便で伊勢に提出されていた。これにたいして主人から返り便で指示が出されていた。このように、伊勢商人の繁栄の背景には現代に通じる経営の管理方式が工夫されていたことが印象的である。

経営にあたって、リスク回避が強調されて大名貸などリスク融資を禁止、堅実経営に徹し、先祖からの財産を失わないように強調している。特にどの豪商も家訓で政治との関わり厳しく戒めている。たとえば小津家の家訓では「役人に懇意を有難からず、疎遠なるをありがたしと思ふが、町人の第一の心得なり」と諭している。伊勢商人から政商が出ていないのはこのようなリスクマネジメントが徹底していたからである。

一方でビジネスへの積極性も失っておらず企業家精神を発揮して江戸時代の流通イノベーションの担い手でもあった。井原西鶴は三井・越後屋の新商売の工夫について「萬現金売りにかけねなしと相定め。四十余人の利発手代を追まわし。一人一色の役目。天鷲兎一寸四方、物の自由に売り渡しぬ。…いそぎの羽織などは数十人の細工人立ちならび。即座に仕立てこれを渡しぬ。さによって、家栄え、毎日、金子百五十両つつ、ならしに商売しにけり。」（岩波文庫

西鶴の文章は越後屋の商いの新しさを見事に活写している。つまり、盆暮れ2回の節季払いの掛売りを廃止し、正札販売で値引きなしとした。店員は繊維品目ごとに分業する専門職担当制度をしき、店先で即時仕立てなど小売の販売革新によって江戸の消費者の心をつかみ爆発的な人気を呼んだ。

『越後屋に 布裁^たつ音や 秋深し』基角

広告宣伝にも新しい発想を持ち込み、広告チラシを江戸中に配布を始めて、正札、現金払いの説明をしている。店の前に雨傘を備えておいて夕立がくれば客に貸し出した。番傘には越後屋の文字が大きく書かれており、客が越後屋の移動広告となった。

『江戸中を 越後屋にして 虹がふく』と川柳に詠まれている。

西鶴は越後屋は商売繁盛で、一日の売上150両、年間にすれば5.5万両（現在の貨幣価値で50億円）にたったと述べている。

三井家以外にも多くのイノベーターが輩出した。四日市からの高津屋は天保年間に日本で初の商品券を考案している。これは鯉節の形をした銀の薄板の表に金額を裏に屋号「イ」を刻印して、いつでもその金額の鯉節と交換でき贈答用に盛んに利用された。

そのほか、河村端賢の日本1周航路の開発、日本初の紙幣「山田羽書」の発行、製茶の対米輸出など革新の担い手が多く出ている。

4. 伊勢商人の文化活動

江戸での伊勢乞食という蔑称とは裏腹に伊勢商人は本国では「遊び心」を持って豊かな生活を送っていた。生活のゆとりは学問、文芸、遊芸など文化活動に向かわせた。学問では和漢の古典を学ぶ多くの勉強会が組織されていた。本居宣長の「鈴の屋学習会」には三井、長谷川、川喜多はじめ伊勢を代表する豪商が門人として参加している。商人たちは宣長の指導のもとで源氏物語、万葉集、伊勢物語、古今集などの日本の古典に親しみ「国学一物のあはれ論」を身近な教養にしていた。この門人達はその財力を宣長の書齋「鈴の屋」の建築、研究支援、出版助成に提供している。特に宣長のライフワーク「古事記伝」は44巻という大部であり、出版費用がも巨額に上ったため、その一部を三井家、殿村家が拠出している。ちなみに、宣長も伊勢商人の家系で3代前までは江戸大伝馬町で木綿店3店有して繁盛していたが父の代に衰退して店を畳んでいる。宣長自身も若いときに紙商人に養子入っている。

心学も隆盛をきわめていた。大阪から定期的に石門心学の指導者が津、松阪を訪れて講話会が開催されて「心学大はやり」であった。津では商人達によって心学研究組織の「勸善会」が

嘉永年間に結成されている。庶民、商人向けの倫理を教える心学は伊勢商人に積極的に受け入れられて普及した。武士階級のイデオロギーであった朱子学に対して商人の思想となった国学、心学は伊勢商人の参加によって花開いたのである。

また、和歌、俳諧、茶道、書画なども盛んであり、伊勢商人達はそれぞれの当時の一流の芸術家に対するスポンサーであった。滝沢馬琴にたいする殿村、小津家の援助と交友や英一蝶への川喜多家の支援など枚挙にいとまがない。

遊びは園芸にもおよび花栽培で品種改良が競われていた。その名残が今日でも松阪菖蒲、松阪菊。松阪撫子として残っている。

このように見ると、郷土史家 後藤隆之氏が「伊勢商人の世界」で強調されているように伊勢商人の経済力は松阪を中心に「江戸ルネサンス」の花を咲かせたのである。

5. 明治維新後の伊勢商人

幕府の崩壊、開国、維新政府の成立は伊勢商人の世界にも大きな影響を与えた。豪商たちの大名、幕府にたいする巨額な貸付金は回収不能となりいずれも大打撃を受けた。さらに、問屋仲間の解散、輸入木綿の急増により業態転換をせまられた。対応策として輸入木綿に対抗するため問屋仲間の共同出資による洋式紡績工場の建設を進めた。大伝馬町組の小津、長谷川、川喜多は明治 19 年に 1 万錘の東京紡績（後に大日本紡績）を設立した。対して江戸・白子組は明治 20 年に鐘淵紡績所を創立した。

越後屋は 1904 年に三井と越後屋を合成した名称の三越呉服店となり百貨店に転換した。

伊勢本国では明治 15 年に四日市の伊藤家がアメリカ製の紡績機を導入して川島紡績所を設立し、渋沢栄一の援助をうけて三重紡績とし、有力紡績会社に成長した。三重紡績は渋沢栄一の指導のもとで河内木綿から発した大阪紡績と合併して、世界最大といわれた「東洋紡績」が誕生した。

冒頭にのべたように現在も長谷川家は繊維商社として、小津家は紙問屋、国分家は食料商社、竹口家は味噌製造、川喜多家は銀行とそれぞれ現代につながっている。

おわりに

2003 年に江戸開府 400 年を 2004 年には三越 100 周年を迎えて日本橋一帯は現在、大規模な再開発が進んでいる。江戸開府の頃、江戸湾に接する日本橋一帯の埋め立て地は新開地であった。しかし、またたくまに「初めのほど町人もこれなきところ、伊勢の国よりあまた来たり、屋敷を望みつかまつり候よし。その後特に町家出来仕り、のれん見そろうに一丁のうち半分は伊勢屋と書き付けあり」（落穂集）と繁栄し、江戸の経済の中心地となった。伊勢商人によって

開発されたこの地域は明治維新、関東大震災、戦災、東京オリンピック時の工事によって変貌し、いままた日本橋ルネッサンス計画によって新たな変貌を遂げようとしている。広重の「東都大伝馬街繁栄之図」などに描かれた伊勢商人の築いた繁盛は歴史のなかに埋もれて数少なく残る屋号に伊勢を冠した老舗にかすかに痕跡が残るのみである。

三越本店新館、三井日本橋タワーの建設が進むこのごろ伊勢商人の興亡の歴史には興味つきのものがある。

参考文献

1. 北島正元編著 江戸商業と伊勢店 吉川弘文堂 1957年
2. 三井文庫論叢 6号 江戸町人名前一覧 1977年
3. 松阪市史編さん委員会 松阪市史 第12巻 近世経済史料集
4. 賀川隆行 江戸木綿問屋長谷川商店の経営の転換 三井文庫論叢 33号 1991年
5. 後藤隆之 伊勢商人の世界—経済と文化 三重県良書出版会 1994年
6. 鈴木浩三 江戸の経済システム 日本経済新聞 1995年
7. 三重県史 資料編 近世4. 1998年
8. 上野利三・高倉一紀編 伊勢商人・竹口家の研究 松阪大学地域社会研究所叢書1 1999年
9. 賀川隆行 元禄・宝暦期の江戸木綿問屋 大和屋の経営 三井文庫論叢 37号 2003年
10. 樋口修吉 老舗の履歴書Ⅱ 中央公論新社 1999年
11. その他 中村俊定 芭蕉俳句集 岩波文庫、井原西鶴 日本永大蔵 岩波文庫
柳田国男 木綿以前のこと 岩波文庫

参考文献5. 後藤隆之氏の著書は伊勢商人の世界の歴史と経済活動、文化活動全般を永年の郷土史の研究者としての蓄積をもとに一般読者向けに書かれたものである。筆者が伊勢商人に関心をもったのは著者に本書を恵贈いただいてからである。本稿の内容もこの好著に拠るところが多い。記して謝意を表したい。

定例研究会報告

2004年9月21日(火) 定例研究会(社研PT『中国社会研究』)報告

テーマ: 中国の国家戦略の展望

報告者: 松田康博(防衛研究所主任研究官)

時間: 午後4時～6時

場所: 生田 社会科学研究所

報告内容概略:

中国の「戦略的機会」がどのようなものであり、中国はこれをどのような国家戦略で利用しつつあるのか、①人口、②経済、③軍事力、④政治、⑤対外戦略の趨勢から総合的に概説、SWOT分析を試みた。これによれば、中国の現状は、大国としての地位と高度経済成長の潜在力は、国防支出の増大と軍事力近代化の進展という「強み(Strength)」といえる。しかし、経済格差、国内の不安定要因の多さといった「弱み(Weakness)」を増している点も否めない。また、米国が中国との建設的で良好な関係を築く努力を継続する場合や、台湾との経済的な相互依存関係が深化して台湾の政治的自律性を脅かしていくことによって、中国は戦略的「機会(Opportunity)」を得るが、一方で米国が中国を「競争相手」あるいは「敵(Threat)」とみなしたり、台湾が独立宣言をして武力行使をせざるを得なくなったり、米台との長期敵対関係に入る可能性も排除できない。したがって、中国はその「強み」と「機会」を最大限生かし、影響力の拡大を図る戦略を継続するものと思われるが、「戦略的機会」を失し、格差や国家統合の問題が噴出すれば、グローバルな繁栄から取り残され、分裂の危機に瀕するものと思われる。

(参加者17名という盛会で、活発な質疑応答があった。)

2004年9月25日(土) 定例研究会報告

テーマ: イタリアにおける「政治改革」と「憲法改革」

— 比較の視点からイタリアの「政治改革」10周年を再検討する —

報告者: カルロ・フザーロ(フィレンツェ大学政治学部教授・憲法)

コメンテーター: 只野雅人(一橋大学法学研究科助教授)

村上信一郎(神戸市外国語大学教授)

水島治郎(千葉大学法学部助教授)

司会: 高橋利安(広島修道大学法学部教授)

コーディネーター: 内藤光博(本学法学部助教授)

時間: 午前10時～午後5時(10時～12時 報告 14時～17時 討論)

場所: 神田校舎1号館13A会議室

参加者： 約 30 名

報告内容概略：

イタリアにおける 90 年代憲法改正論議について、カルロ・フザーロ教授から、次のような報告がなされた。

90 年代の改憲論の背景として、①1992 年の「戦後最大の政治汚職（タンジェントーポリ）」による、戦後政治の解体（政党の再編成）、②そしてそれ故の憲法体制の正当性自体の深刻な危機、③全政党の憲法改正への一致、④冷戦構造終焉およびヨーロッパ統合の進展というグローバリゼーションへの対応、が挙げられる。こうした中、2003 年 10 月、ベルルスコーニ内閣は、内閣提出法案として、イタリア共和国憲法第 2 部「共和国の組織」に関する改正案を上院に提出した。

この改正案の主要な内容は、次の通りである。

第 1 に、二院制の改正であり、現行の「異なるところのない二院制」から州を基礎とした地方政府の代表機関としての「共和国連邦上院」を設置することである。すなわち、「完全な同権の二院制」から「権限が相違する二院制」への改正であり、国の排他的立法事項、予算・決算に関する法案は下院に、州の排他的立法事項に関する基本原則に関する法案は上院に、優先的審議権を与えるという憲法改正である。

第 2 は、政府の形体の改革であり、イギリス型議院内閣制（ウエストミンスター・モデル）に基づく、内閣総理大臣の権限強化である。

第 3 は、国家と州の関係に関する憲法改正であり、保健・教育・地方警察に関する事項を「州の排他的立法事項」とすること、上院による州法全国的適合性審査に関する特別の手続きの創設、上院を州の代表機関とすること、首都ローマへの条例制定権を含めた特別の権限委譲、などである。

第 4 に、憲法保障制度の改革である。具体的には憲法裁判所改革であり、憲法裁判所判事の定員の削減と議会による選出判事の増員である。

フザーロ教授は、これら憲法改正は、冷戦後の EU 統合やグローバリゼーションの流れ、中央集権主義から地域主義（地方分権）への要請などと合致するものであり、支持されうるとした。

午後の討論では、まずコメンテーターから問題提起がなされた。只野雅人教授は、フランス憲法との関係でイタリアの憲法改正の問題点を指摘し、水島治郎教授は、ヨーロッパの政治状況からイタリアの憲法改正の意味と問題点を指摘した。また村上信一郎教授・高橋利安教授は、イタリアの政治・社会状況における憲法改正の問題点を指摘し、憲法改正を批判的に位置づけた。

参加者から、ヨーロッパの EU 統合の中でのイタリア憲法改正の意義や改正案の具体的問題点に対する質疑および議論がなされた。

（文責・内藤光博）

〈編集後記〉

本号は二重の意味で合併号になった。495号、496号の合併であると同時に2003年度の夏期実態調査報告と同春期実態調査報告が1冊に纏められたのである。思い起こすと、国内での実態調査の報告書も月報に掲載する方針が出されたのは故野口眞さんの発案だった。

2001年度夏期の実態調査が終わった後のことである。当時、野口さんは研究会担当のキャップを務められていた。遡る2001年5月ごろに、その夏の実態調査のマスタープランを組むように野口さんから依頼があり、各方面から協力を賜り、長野県東信企業2社、北信企業1社の調査ならびに長野県商工部とのミニシンポをセットし、実態調査を何とか終えることができた。その安堵もつかの間、新学期に入り野口さんから「ミニシンポで報告したこともあるから、報告書を月報に書いてよ」と新たな依頼を受け、急ごしらえで作成した拙稿が月報第467号に掲載された。

その後、2002年度春期実態調査は地域通貨・地域活性化の試みをテーマに近江、宝塚、長浜で、2003年度夏期には山形の長井市のレインボープラン、山形県とのミニシンポ、県内企業の調査をテーマに山形県各地で、また2003年度春期は海外調査を中国雲南省で行い、西部大開発、少数民族を主たるテーマに実態調査を重ね、その都度充実した報告書が出されてきた。しかし、2003年度夏期実態調査の報告はそれ自体で月報を構成することができず、春期実態調査との合併にならざるをえなかった。明らかに編集担当者である私の力量不足が原因であり、関係各位にお詫び申し上げる次第である。

国内調査で長野、滋賀、兵庫、山形、三重とこの間見聞を広めてきた。この間とは世紀が過ぎてからであり、産業空洞化、ITバブルの崩壊後に直面し、いかに地域の活性化、再建の方途を見出していくべきか、その先取的試みを示している地域、企業をこれまで拝見してきた。グローバリゼーションの進展によりNY、ロンドン、東京等のグローバルシティが繁栄する一方で、地域が疲弊する経過を示している。産業空洞化も煎じ詰めると、地域の問題であるといつて大過ないであろう。こうした事態に各地域、地域が知恵を出し、いかに地域の産業を、雇用を作り出し、地域の活性化のための努力を払っているのか、その調査を今後の実態調査で取り組んでいくものとなろう。

最後に、2003年度春期調査の報告部分で最後の論稿「伊勢商人について」について触れておきたい。辻製油が立地している中川からノリタケ伊勢電子の大宮工場までのチャーターバスでの移動時間の中で、平尾所員がこのテーマで車内講演された。その内容が論稿の基になっている。長い移動時間で退屈することに慮ってお話しされたと思われる。興味深い講演と当時感銘を受けた。その内容を今拝読し、三重県内をこのチャーターバスで移動したその時々が思い浮かばれる。

(宮寄 晃臣)

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号 電話 (044)911-1089

専修大学社会科学研究所

(発行者) 柴田弘捷

製作 佐藤印刷株式会社

東京都渋谷区神宮前2-10-2 電話 (03)3404-2561
