第11章　少子化時代の企業経営：IT化による生産性向上とオープン戦略

東京大学大学院工学系研究科教授　　元橋一之 氏

1. 少子化時代の経済成長

少子化時代は潜在成長率が低下すると云われており、生産性に対する期待は高い。そこで最初に、少子化時代における経済成長と生産性の役割について、需要・供給の両面から整理したい。

(1) 供給サイドからみた経済成長

供給サイドから経済成長を要因分解すると、「生産要素投入（労働、資本)」と「全要素生産性（TFP)」に分けられる。高齢化が進むと労働力人口が総人口より早いペースで減少するので、生産要素面から経済成長は期待できない。労働力人口の減少を女性労働者や外国人労働者の活用でカバーしてはどうかという議論もあるが、これは少子化対策になりえても、マクロ経済面での効果はさほど期待できないというのが経済学者の一般的な見方である。従って、生産性を如何に伸ばすかに議論は収斂する。生産性とは技術進歩やイノベーションという技術的側面だけではなく、企業経営の新しいやり方、非製造業では『サービスイノベーション』などITを活用したビジネスの効率性向上など、広い意味でイノベーションと捉えることができる。

(2) 需要サイドからみた経済成長

次に、需要サイドから経済成長を要因分解すると、「内需」と「外需」に分けられる。内需は「＜人口＞×＜国民一人当たり所得＞」なので、人口減少時代においては、国民一人当たり所得を如何に向上させるかが鍵となる。長期的には労働生産性と等しくなるので、生産性向上は国民生活を豊かにするとともに経済成長にも資するといえる。

(3) グローバル経済の重要性

経済成長を議論する際GDPを用いるのが一般的だが、経済活動がグローバル化すると海外からの利子所得もかなり増えてくる（GDPが約5百兆円と言われる中、GNI＜国民総所得、Gross National Income＞ではさらに10兆円オンされる)。政府も「新経済成長戦略」の中で

GDPの成長率を2.2％、GNIの成長率を2.5％と設定しているが、広義の国富概念を用いて日本が豊かになる方策を考える必要がある。

2. 生産性向上のためのイノベーション戦略

生産性向上のためのイノベーション戦略を整理すると以下の3つになる。

第1に、ITの利活用と組織的イノベーションがある。企業経営へのインプリケーションとして、ITを用いた企業内組織変革（BPR〈Business Process Re-engineering〉）や、ネットワーク化と外部効果から経済効率の向上が期待でき、その中でITの果たす役割を考えてみたい。

第2に、技術的イノベーションがある。日本ではこちらを『技術革新』と呼ぶことが多いが、これは研究開発投資（R＆D投資）を行うことでその収益化を図るものである。日本のR＆D投資の規模は年間約12兆円といわれるが、その殆どは製造業の大企業（R＆D投資上位10社＜大半はエレクトロニクス、自動車＞でR＆D投資全体の4割に相当）が占めており、その中でもトヨタは9千億円～1兆円と抜きん出ている。従って、R＆D投資は金額のみに着目すれば大企業・製造業の話といえるが、ITの議論になると非製造業にも当てはまるし、政府の効率化にも影響してくる。

第3に、サービスイノベーションがある。例えばウォルマートのサプライチェーンシステムや、ヤマト運輸のパーセルトラッキングシステム、インターネットバンキングなど、IT利活用と規制緩和が相俟ってサービス供給をより効率的に行なうことが可能になる。

以上のようにイノベーションには様々な類型があり、各業界によって企業経営へのインプリケーションは異なるが、本日は業種横断的な効果が期待できるITの利活用を中心にみていく。

3. 情報化投資と日米の経済成長

日米の生産性の現状について、ハーバード大学のジョルゲンソン教授との共同研究（Jorgenson and Motohashi,2005）を用いて説明したい。アメリカでは1990年代半ば以降成長が加速し、2001年のITバブル崩壊で失速したが、それでもなお高い成長率を維持している。その背景にはITの果たした役割が大きいと云われているが、この点について日米で比較・分析を試みたのが上記共同研究である。

分析のフレームワークとして成長要因会計を用いると、

＜アウトプットサイドからみたGDP＞＝＜IT産業貢献＞＋＜IT産業以外の貢献＞

＜インプットサイドからみたGDP＞＝＜労働投入＞＋＜資本投入（＝情報化投資＋非情報

化投資）＞＋＜TFP＞

となる。

上記分析に当たっての留意点は以下の通り。

ここではマクロ経済全体の生産性を議論していることもあり、価格変化を織り込んだ“実質値”に注目する。例えば、IT関連製品は価格破壊が凄まじく、名目値以上に実質値でみた伸びは増えている。一方で、経営者は売上や利益といった“名目値”を重視する傾向にある。生産性と利益率はそもそも概念が異なり、生産性の伸びが高く競争も激しくなければ利益は高くなるが、生産性が高くても競争が激しければ利益は伸びにくい。ミクロ経済の基礎的概念（消費者余剰＜consumer surplus＞と生産者余剰＜supplier surplus＞）を用いて説明すると、価格破壊により生産者余剰がsqueezeされてメリットを享受するのが消費者である。すなわち、価格破壊から企業としての利益率は上がりにくいが、「安くて性能の高いPCを購入できる」利益を我々消費者は享受できる。ただし、こうした中でも生産性は上昇している点には注意する必要がある。

（1）アウトプットサイドでみたITの貢献（図表1）

日本の1975年～90年までの経済成長率は4％であるが、1990年代以降は1％台まで落ちている。1990年代前半はIT産業の寄与度が低下するが、同後半では経済成長率が鈍化する中でIT産業の寄与度は高くなっている。ゆえに、経済成長率の鈍化はIT以外の業種に起因することが分かる。この間、アメリカでもIT産業の寄与度は上がっており、1990年代後半以降経済成長は加速している。成長率は日米で異なるが、IT産業の寄与度でみれば日米にそれほど大きな差異はない。

（2）インプットサイドでみたITの貢献（図表2）

日本ではTFPの寄与度が1990年代以前は＋1.5ポイントだったが、直近では＋0.5ポイントまで低下している。この間、経済成長率が＋4％から＋1.3％まで低下しているが、この減少幅（▲2.7ポイント）のうち、生産性が▲1ポイント押し下げている。それ以外の大きな要因としてはlabor（労働）があり、1990年代以前はプラス寄与だったが1990年代以降マイナス寄与に転じている。これは少子化の影響というより労働時間の縮小[1]が大きく影響している。ただ、将来的にみても、少子化の影響からlaborがプラスに転じる要素は乏しい。

---

[1] 1980年代後半以降日本企業は週休2日制を導入したことで労働時間が▲10％以上減少している。

一方、アメリカは、日本とは逆にTFPが1990年代後半以降伸びており、足許では＋1ポイント成長率を押し上げている。また、同国は先進国中唯一人口が増加しており、今後もこうした動きが続くと見込まれ、laborだけでも日米の経済成長格差が1％以上生じる状況にある。

日本のIT capitalの寄与度は増えており、ITは結構利活用されているが、生産性向上にはさほど貢献していない。ただ、TFPは『ソロー残差』とも呼ばれ、経済成長率からlabor、capitalの寄与度を差し引いて算出するので、IT以外の要因も入ってくる点に注意する必要がある。ITと生産性の関係については後ほど説明するが、日本企業のITの利活用がアメリカ企業と比べて上手くないことが分かる。

（3）全要素生産性の分解（図表3）

TFPをIT産業とそれ以外の産業で分解すると、日本はTFPの成長率が低下する中、IT産業は技術革新が進んでいるので生産性は伸びている。逆に言えば、IT以外の産業の生産性がかなり低い。一方、アメリカではIT産業、非IT産業ともにTFPは伸びている。

（4）自然体の経済成長予測（図表4）

以上をベースに経済成長予測を行った。ここで注意してほしいのは、生産性は景気変動の影響で結構変動する点である。先程日本のTFPの成長率寄与度を＋0.5ポイント（1995年～2003年）と申し上げたが、2000年～2004年の最新の試算結果では、＋1ポイント以上のTFPの伸びが確認されている。以下では、2003年の＋0.5ポイント程度のTFPの伸びを前提に、今後10年間の経済成長を予測すると、基本シナリオ（Base-case）では＋1.48％という非常に低い値になった。我々の分析では、TFP（＋0.67ポイント）をかなり低めに見積もっているが、内閣府は＋1ポイント程度と置いて試算しているようである。

4. ITと生産性に関する企業分析

これまでは“自然体”を前提に分析してきたが、次に生産性を上げるにはどうしたらよいかという観点から、ITと生産性についてお話したい。

マクロデータ上、TFPが低下していることやITストックが上昇していることは分かったが、両者の因果関係がよく分からないので、企業データを利用して、情報ネットワークを導入している企業と導入していない企業の生産性の伸び率を比較して、情報ネットワークが企業の生産性において果たす役割をみた。すると、1997～2000年では、製造業は、企業内ネットワーク

（Intra Firm Network）を導入する企業が導入していない企業より＋2ポイント程度TFP効果が高く、卸・小売業ではさらにその差は拡大している（図表5）。一方、企業間ネットワーク（Inter Firm Network）を導入する製造業は、凸凹を伴いつつも同効果は拡大しているが、卸・小売業では同効果の差は縮小傾向にある。次に、ネットワーク効果を日米で比較すると、日本企業の情報ネットワーク効果は2％であるのに対して、アメリカ企業は4％を超えるなど同効果はより大きい（図表6）。

5. 企業内組織とIT

ITを如何に企業のパフォーマンス向上、生産性向上に活かせばよいか。アメリカでは様々な研究成果が発表されているが、本日はMIT、スタンフォード大の共同研究（Bresnaham、Brynjolfsson、Hitt）をご紹介したい。同研究では、「ITに合わせて企業組織、人材育成などのhuman resources managementを変えなければならない」という結論が得られているが、では企業経営を如何に変えていけばよいかというと、権限をなるべく下部に委譲してフラットな組織構築を目指せばIT効果は期待できる。

一方、日本でも幾つかの研究成果が報告されているが、明確な答えは出ていない。そこで、私の研究室の学生との共同研究成果（Kanamori and Motohashi,2005）をご紹介したい。日本の場合、権限の分散化だけでなく、権限の集中化によってもIT効果を挙げる事例が場合によっては認められた。ただし、日本とアメリカでは企業組織、マネジメント・システムが異なることに留意する必要はある。

6. 日米の企業組織・行動比較

では日米の企業組織がどのように異なるか。

同テーマについては様々な研究成果があり、例えば、一橋大学の青木教授が理論研究をされているほか、ケーススタディの専門家では、同大学の野中、竹内両教授のknowledge creating companyという研究、神戸大学の加護野教授のアンケート調査による日米の企業行動比較に関する計量分析がある。こうした日米の企業行動の研究成果を纏めると＜図表7＞になる（A-typeはアメリカ、J-typeは日本）。

まず、職務横断的協力関係（cross functional coordination）では、アメリカは積極的でないのに対し、日本は積極的である。一方、職務内容記述書（job description）と権限（responsibility）の関係では、アメリカははっきりしているが、日本ははっきりしていない。自分の経

験に照しても、私が役所に勤めていた当時、職務を記述したものは存在しなかった。意思決定過程（decision making process）は、アメリカはトップダウンで、日本はボトムアップである。野中教授は“middle up side down”と云っているが、日本の場合、単なる上意下達でなく、中間管理職が上下の間を取り持つことでより効率的な意思決定を行っており、トップが指示を出しても部下が唯唯諾諾と従うとは限らない。知識創造過程（knowledge creation process）では、アメリカは『形式知』を上手に活用する一方、日本は『暗黙知』の活用が一般的である。

以上を整理すると、job description と responsibility がはっきりしないとITの上手な利活用は難しい。すなわち、business process を文書化（codification）できないとIT化は難しいので、形式知が一般的なアメリカではIT化にスムーズに移行できるのに対して、暗黙知の活用が主流である日本の場合、IT化はすんなりいかないかもしれない。また、意思決定過程の問題として、日本はITシステムが分散化しており、企業全体での最適化が難しいと云われている。さらに、暗黙知はIT化が難しいが、形式知のハンドリングにはITは効果を発揮するので、日本のようにボトムアップで水平的な情報共有や暗黙知を活用している世界ではITの効果は発現しにくいかもしれない。しかし、1990年代後半以降のIT革命で世界が大きく変わりつつある中、ビジネスが複雑化しグローバリゼーションが深化しスピードが増す中で、ITの機能が有効に活用できるかどうかは日本企業の大きな課題である。

7. IT利活用のステージ論

ITの利活用と日本の企業組織の研究活動は現在進行形で進んでいるが、その中のひとつである「IT利活用のステージ論」をご紹介したい。同研究は上場企業約2～3千社を対象にITの利活用状況を4つのstage[2]に分類したものである（図表8）。

日本企業はstage2（部門レベルでのIT利活用）に止まっているケースが圧倒的に多い（全体の6割以上）。各stageの生産性の伸び率をみると、ステージが進むにつれてTFPが＋2～＋3ポイント上昇することが分かった。例えば、ITの利活用のステージアップが政策面での効果もあって実現したと仮定し、stage2にある企業の約半分がstage3に移行した場合、ざっくり＋0.67ポイントのTFPの押上げ効果が期待できる。かように、ITの活用方法次第ではマク

---

[2] Stage1：ITの利活用ができていない企業。
Stage2：部門レベルでIT利活用を行っている企業。
Stage3：全社的にITの利活用を最適化している企業（例えばERP＜Enterprise Resource Planning、企業資源計画＞ソフトを如何に上手に活用しているかどうか）。
Stage4：企業の垣根を超えて、サプライチェーン全体でITを上手く利活用する企業。

ロの経済効果も期待できる。

＜図表9＞はIT導入の際、組織変革を行っているかどうかを国際比較した調査結果である。組織の平坦化（flat organization structure）導入については日米欧で大差はないが、権限委譲（delegating responsibility）や職務横断チーム（cross functional team）の導入、business practiceを変えた企業でみると日本企業はアメリカと比べて少ない。勿論、日本企業の中には既にこうした取組みを実践している先があることも否定できないが、IT化によって組織を改変するとか仕事の方法を変える企業の割合は、日本では少ないことが分かっている。

8. 日本企業の組織IQ

2001年、経済産業省の「国際競争力研究会」において、日米のハイテク企業（日本は半導体、PC、携帯電話、デジカメなどのエレクトロニクス企業、アメリカはシリコンバレー企業のデータ＜シネシス社＞を活用）を対象に、組織IQに関するアンケート調査を実施した。組織IQとは、企業としての外部情報に対する感度、内部情報処理効率、意思決定機構等の総合的能力を定量化したもので、スタンフォード大学のメンデルソン教授等が考案した方法論（Stanford Computer Industry Projectのひとつ）である。組織IQの構成要素は5つ[3]あるが、ここでは、アメリカをゼロとした場合、日本の各要素がどうなるかをスコアリングした。

その結果、目標知識創造（暗黙知の形式知化＜企業内にある知恵を如何に製品開発に活かすか＞）などは日本企業のスコアは高いが、内部知識流通（形式知を如何に企業内でシェアするか）は低い結果となった（図表10）。

企業IQからみた日本企業の問題点を整理すると以下の通り。

①内部情報流通に問題がある（競合企業や市場情報の入手、仕様定義作成段階での社内情報共有、事業部横断的プロジェクト完了レビューにおいて低スコア）。

②暗黙知の形式知化（目標化された知識創造）では高スコアであった半面、形式知の連結化（外部情報のうち公表情報関連、内部知識流通）では低スコアとなった。

③外部との連携（顧客、サプライヤーからの情報入手、新技術アクセスに関する戦略的提携、製品開発コラボレーション）でも低いIQ値であった。

---

[3] 組織IQの主な構成要素は以下のとおり
①外部情報認識：顧客との接触頻度、競合企業や技術情報の入手
②内部知識流通：競合企業や市場情報の流通、横断的チームの導入
③意思決定アーキテクチャ：権限委譲（フラット組織）、情報の社内流通
④組織のフォーカス：開発プロセス、業務目標、評価基準の明確化
⑤目標化された知識創造的活動やアイディアの実現

④「目標化された知識創造」についても、個にかかる項目（アイディア実現のための個人的責任）についてはマイナス。

⑤階層別分析のIQ値は、トップ→ミドル→現場の順に大きく低下。とりわけ、外部情報認識や内部知識流通については、事業部門長クラスの人は「結構出来ている」と答えている反面、現場ではマイナスと回答するなど両者の認識の違いが浮き彫りとなった。

情報共有を暗黙知でやってこれた企業は良いかもしれないが、エレクトロニクス業界は特に動きの速い世界なので、それではうまくいかない。現在は一企業だけで問題解決できる状況にはなく、非常に情報量が増えてスピードが速くなり、プレーヤーも増えて複雑化している。その中では、形式知を如何にITを使って整理していくかが重要となる。

9. モジュール化と組織IQ

これをフォーマルに整理した概念が『モジュール化』である。複雑なものを要素に分解して一個ずつ問題解決できれば、イノベーションのスピードも速くなる上、設計変更する際モジュールを変えるだけで済むので、変化に対してフレキシブルに対応できる。製品競争のスピードが上がると、ソフト、ハードを問わずモジュール的な製品設計が行われるようになる。

日本的産業組織は特異といわれる（長期的継続的な取引慣行、研究開発における大企業の自前主義、労働市場の硬直性など）が、そうしたことから、企業によっては企業間コミュニケーションが上手くいかなかったり、産学連携といっても大学と企業が共通言語を持てないため、円滑なコミュニケーションが出来ないことも起こりうる。そういう世界にいるとどうしてもfragmentationが起きて変化への対応が十分できない。IT革命のメリットは、自分の会社だけでは知りえないことをうまく取り入れてコラボレーションすることなので、ITの利活用により日本企業の根源的なところを変えていく必要がある。

10. モジュール化とオープン戦略

グローバリゼーションとモジュール化についてお話したい。

世界人口白書によると日本の人口は世界第10位である（図表11）が、少子化の影響で国際社会におけるマーケットシェアは低下することが見込まれる。こうした中、世界各国の人口動向をみると、先進国ではアメリカが最近3億人を突破したと報じられたが、それ以外で人口が増加した国は発展途上国、エマージング諸国に限られる。どれだけ生産性を上げて一人当たり

国民所得を上げても、日本の世界におけるマーケットシェアの低下は不可避である。

かつての日本にはうるさい消費者がいて、国内の市場テストで成功すれば世界でも通用するという“よき時代”もあったが、現在はそうではない。逆に日本のマーケットは世界的にみて“異質”になりつつあるかもしれない。これからは中国、インドなどのエマージングマーケットが主戦場になるので、高付加価値戦略が長期的にサステナブルかが非常に大きな問題といえる。エレクトロニクス分野では、『100ドルPC』や『30ドル携帯電話』のプロジェクトが動いており、今後2～3年後に実用化した際、日本企業はそもそもこうしたプロジェクトに参加していないこともあって、市場から退出を余儀なくされる可能性がある。最近中国で売れている車は40万円台だが、こういうプロジェクトに日本企業はあまり参加していないが、それではジリ貧になるだけである。

以上は需要サイドからの話だが、供給サイドからは移民の問題がある。アメリカの場合、移民が人口増を後押ししているが、日本の場合、入管規制を緩和して移民を受け入れることは現実的に難しいし望ましいとも思えない。ではどうしたらよいかというと、中国、インドにいる人を使ってビジネスを行えばよい。最近、中国に行く機会が多く、携帯電話の中国におけるオペレーションを追いかけているが、低コスト戦略として開発をアウトソースする動きがあって、日本のエレクトロニクス企業も中国国内に研究・開発拠点を有し、常時100～200人を配置しているが、モトローラやノキアの関係者と話をすると、今後中国に新しい事務所を作り、1年間で1千人規模の採用を行うつもりだと話している。かように、スピード感が異なる状況がグローバルに展開される中、日本のグローバル戦略は果たして大丈夫かと心配になる。

中国といっても安いものを作っているだけだと思われる方も多いかもしれないが、実は意外とそうでもない。＜図表12＞は電気機械産業の生産性の各国比較を行ったもので、日本の1995年のTFPを1とした場合、中国、韓国、台湾はどうかをみたものである。1980年代は中国のTFPは日本の3分の1、4分の1だったが、最近では6割くらいまで上昇している。当然この中には外資系企業も含まれているが、日本企業が中国で競争している先は中国企業ではなく、アメリカ、欧州企業なので、エレクトロニクス業界はモジュール化が進み真似しやすいので、部品の供給先ができたら何でも出来てしまい、キャッチアップも起こりやすい。こうなると日本の企業も大変になる。

11. まとめ

IT活用による生産性主導の経済成長は可能である。ビジネスシステム、企業マネジメントなど企業経営に関わる根幹部分でITを活用しないならば成長のポテンシャルは大きい。政策面でのインプリケーションとしては、研究開発（R & D）投資減税は大企業・製造業だけしか

恩恵に浴すことができないが、IT投資減税であれば裾野は広い。また、人材育成は重要で、日本のCIO（Chief Information Officer、最高情報責任者）はCTO（Chief Technology Officer、最高技術責任者）など技術系出身者が多いが、企業内のビジネス・オペレーションを如何に行なうかがITなので、そこで用いるIT技術はさほど難しくはない。ITとビジネスの両面に通じる人材の育成が喫緊の課題である。

企業経営に対するインプリケーションとしては、企業経営の環境が大きく変わりつつあるので、それに対応した企業組織、ビジネスモデルを構築する必要がある。また、ITシステムのガバナンスでは、経営トップが改革のリーダーシップを発揮する必要があるし、day to dayのマネジメントではCIOの果たす役割は大きい。それから、オープン化・モジュール化の流れは不可避なので、遅かれ早かれグローバル競争に対抗する取組みは必要となる。本日は製造業の話が中心になったが、非製造業でも対内直接投資により海外の競争相手が参入してくるし、対外直接投資で競争する場面に遭遇することもありうるので製造業だけの話には止まらない。

【2006年10月17日　第12回委員会】

図１　アウトプットサイドでみた日米のITの貢献

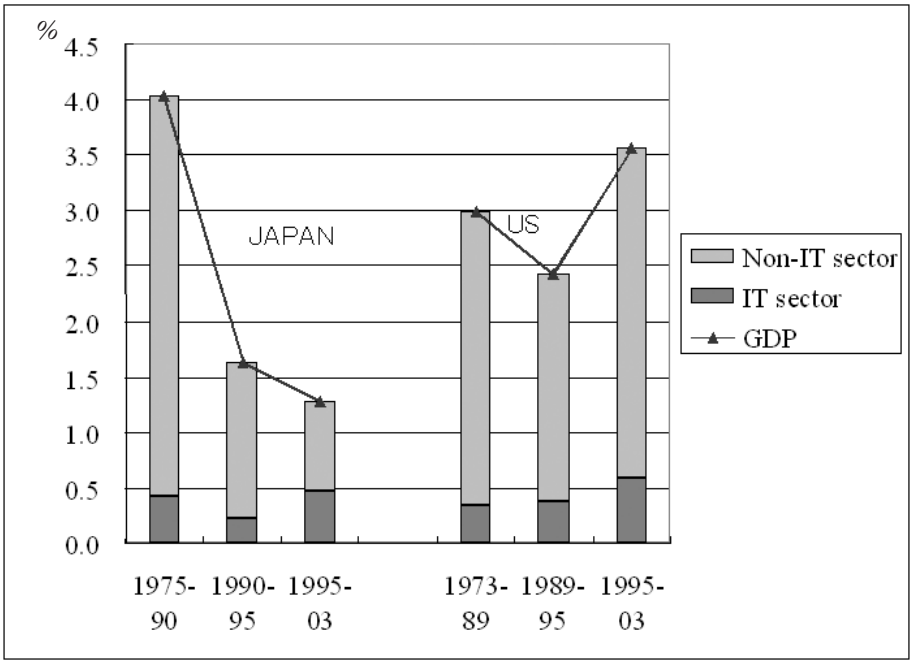


図２　インプットサイドでみた日米のITの貢献

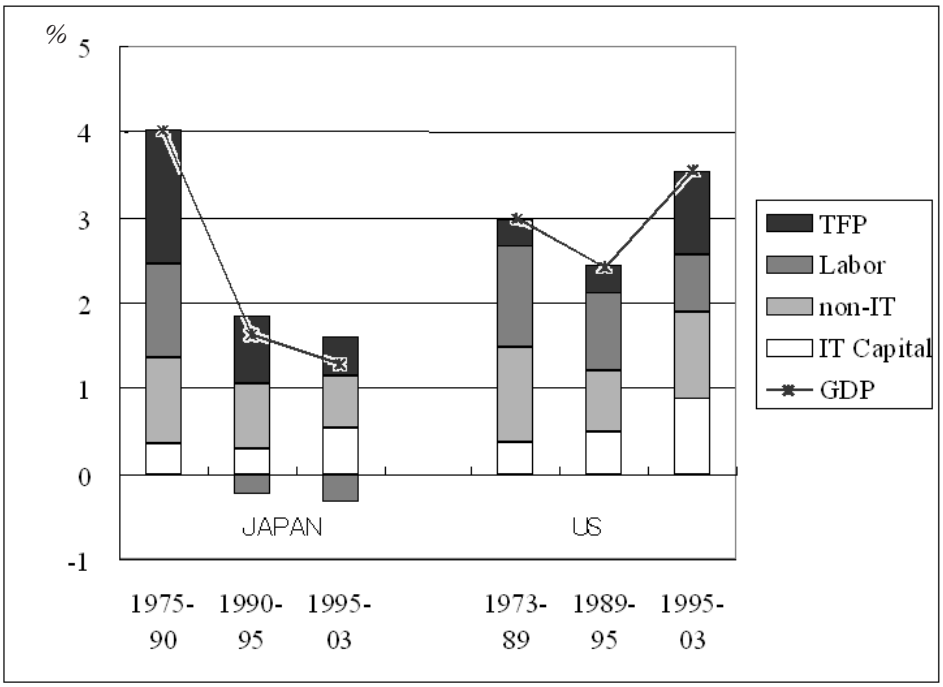


図３　日米の全要素生産性の分解

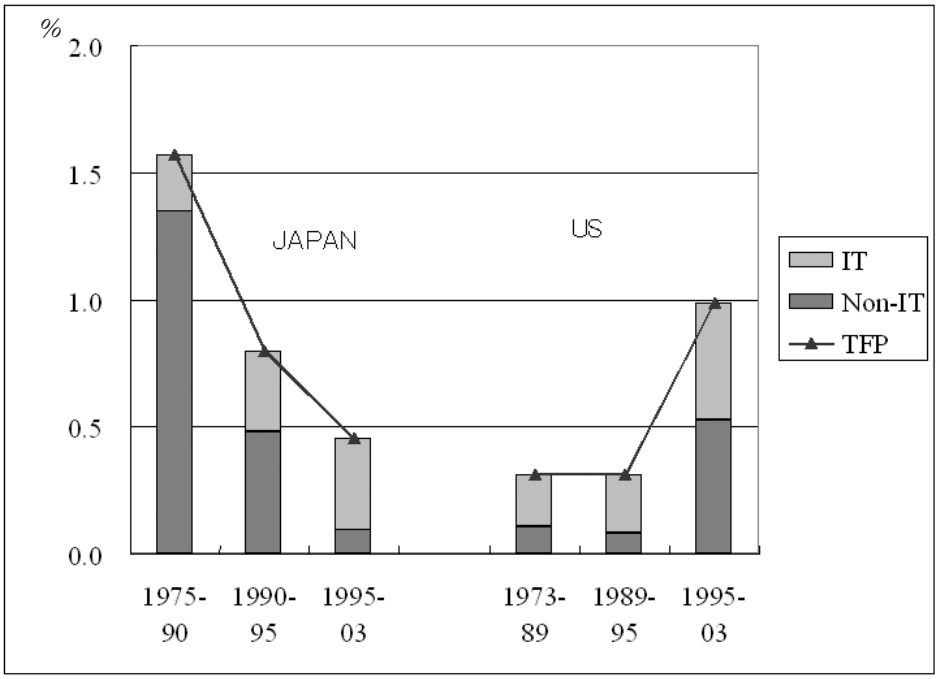


図４　自然体の経済成長プロジェクション

	Projections		
	Pessimistic	Base-case	Optimistic
	Projections		
Output Growth	0.84	1.48	1.88
ALP Growth	1.32	1.97	2.37
Effective Capital Stock	0.56	1.00	1.27
	Common Assumptions		
Hours Growth	-0.483	-0.483	-0.483
Labor Quality Growth	0.430	0.430	0.430
Capital Share	0.393	0.393	0.393
IT Output Share	0.043	0.043	0.043
Reproducible Capital Stock Share	0.674	0.674	0.674
	Alternative Assumptions		
TFP Growth in IT	7.53	8.11	8.47
Implied IT-related TFP Contribution	0.32	0.34	0.36
Other TFP Contribution	0.10	0.33	0.48
Capital Quality Growth	0.58	1.13	1.47
Implied Capital Deepening Contribution	0.64	1.03	1.27

図5　ITネットワーク活用によるTFP効果

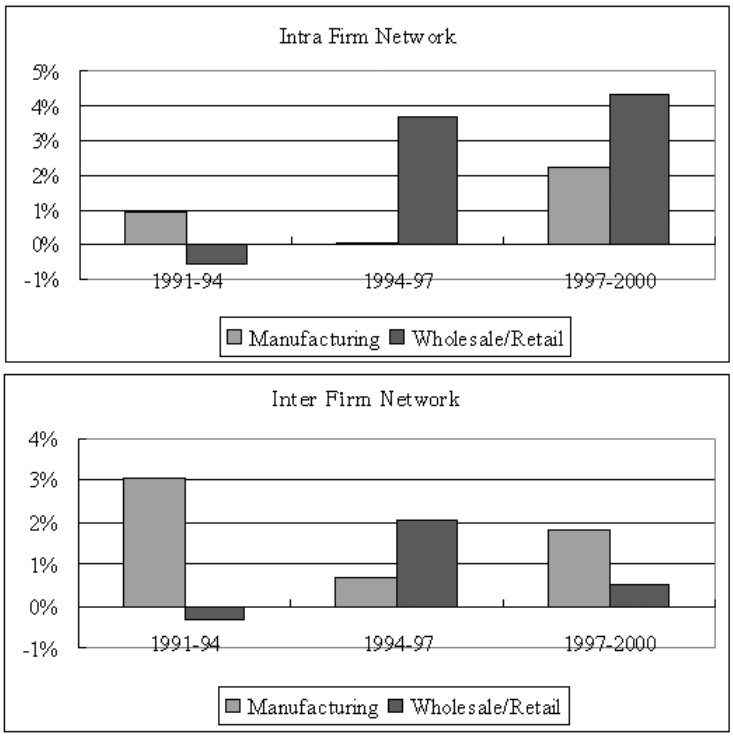


図6　日米のネットワーク効果のその後（Atrostic, Motohashi and Nguyen 2005）

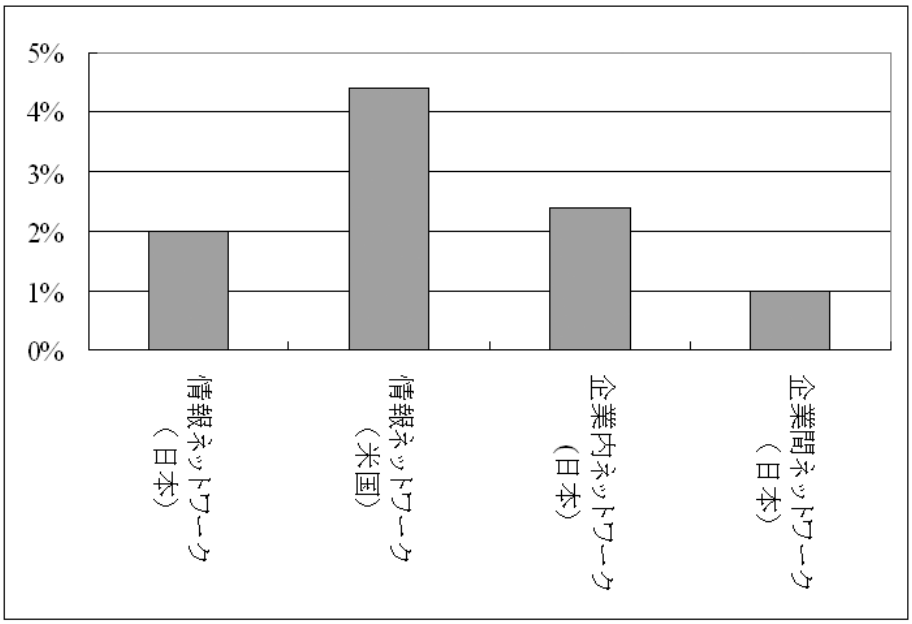


図７　日米の企業組織・行動比較

何が違うのか？

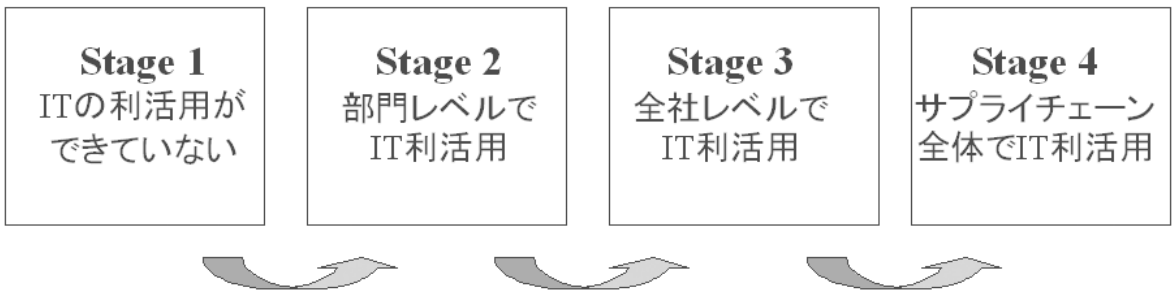
	A-type	J-Type		Implications for IT use
Cross functional coordination	Inactive	Active	→	Comparative disadvantage in using IT tools
Job description and reponsibility	Clear	Unclear	→	Difficulty in business process reengineering
Decision making process	Top-dowm	Bottom-up	→	Fragmentation of IT system
Knowledge Creation Process	Explicit knowledge	Tacit knowledge	→	Ineffective use of digitalized information

青木、野中・竹内、加護野等

インプリケーション

- ボトムアップ、水平情報共有、暗黙知の活用
- IT革命前は有効に機能→IT革命後？（ビジネスの複雑化、スピード、グローバリゼーションが進展する中でIT機能を有効に活動できているか？）

図８　IT 利活用のステージ論



- ほとんどの企業でStage 2（上場企業の6割以上：METI調査）
- ステージが挙がる毎にTFP伸び率が上昇（+2%～3%ポイント）

図９　組織変革に関する国際比較調査

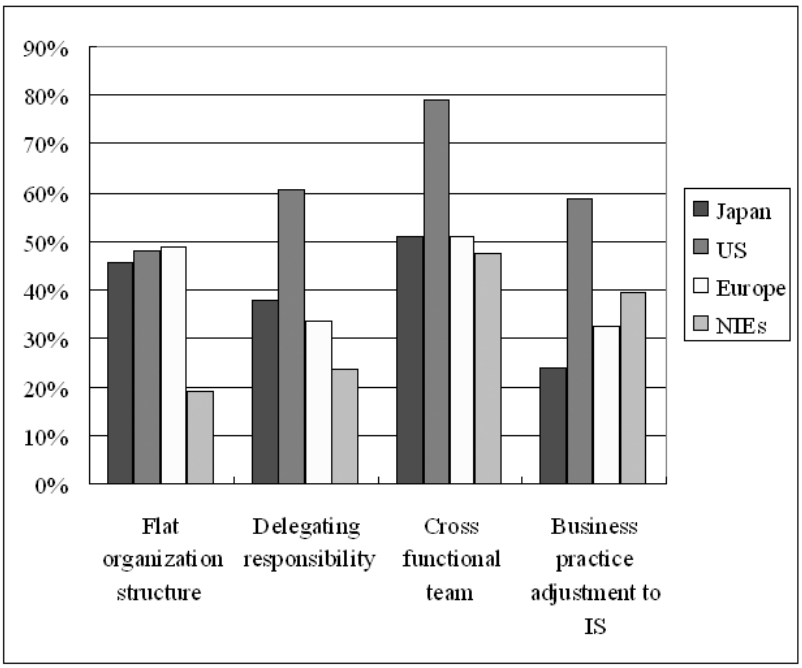


図10　日本企業の組織IQ

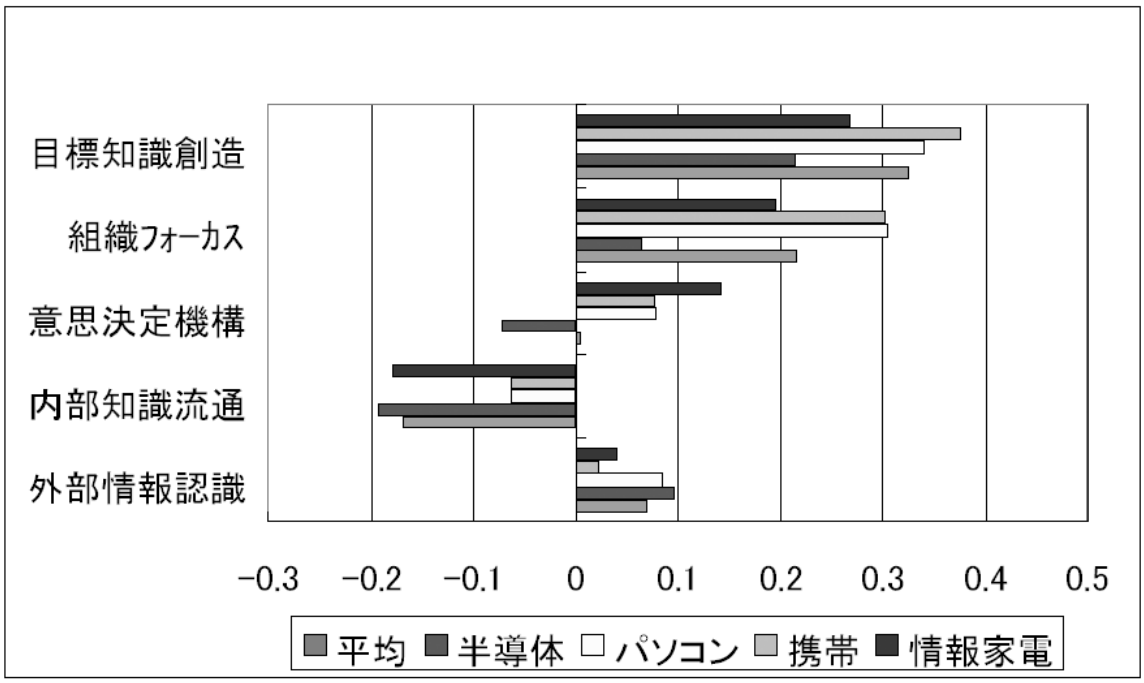


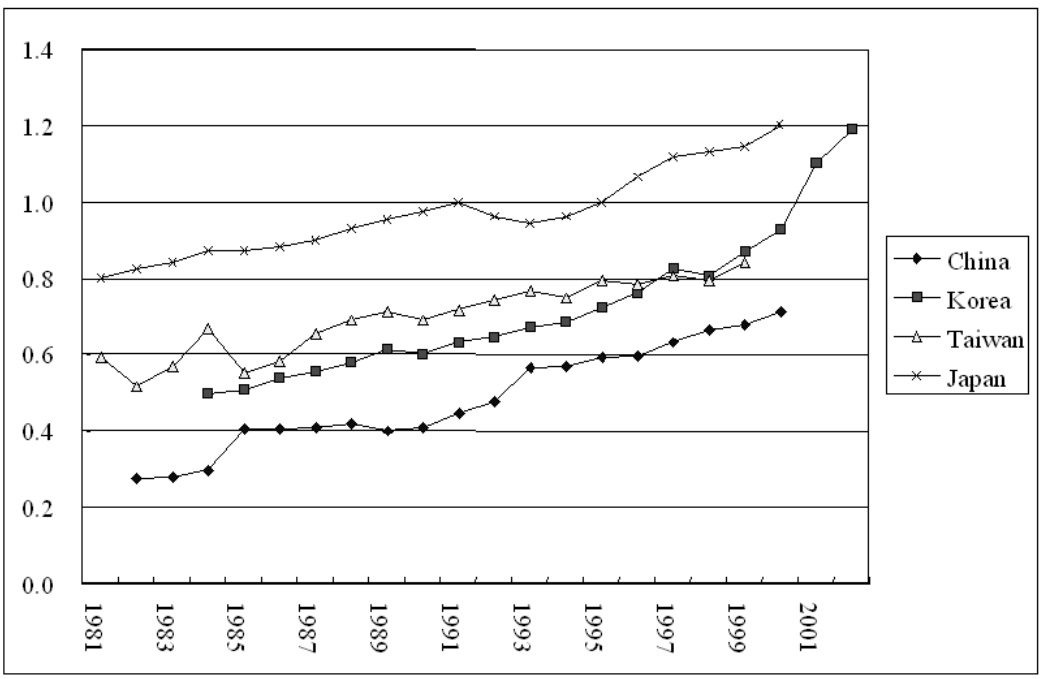
図11　モジュール化とオープン戦略

- 少子化→日本マーケットの相対的縮小
- エマージングマーケット：中国、インド
- 高付加価値戦略は長期的にサルテナブルか？
  （100ドルパソコン、30ドル携帯電話、40万円台の自動車）
- 日本企業のグローバル戦略は大丈夫か？

順位	国	人数
1	中華人民共和国（中国）	13億1,580万
2	インド	11億0,340万
3	アメリカ合衆国（米国）	2億9,820万
4	インドネシア	2億2,280万
5	ブラジル	1億8,640万
6	パキスタン	1億5,790万
7	ロシア	1億4,320万
8	バングラデシュ	1億4,180万
9	ナイジェリア	1億3,150万
10	日本	1億2,810万

世界人口白書2005

図12　韓国・台湾・中国のキャッチアップ（電気機械産業の生産性）
－日本の1995年のTFPを1とした場合



RIETI-ICPA Project, Motohashi (2006b)

第12章　人口減少時代の国家・企業運営を考える視点

早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授　　川本裕子 委員

本日は、人口減少時代の国家・企業運営を考える視点をお話したい。なお、生産性に関する部分は、2001年にマッキンゼーが作成したレポートをもとにしている。

1. 少子高齢化と人口減少の実態

年齢別世帯分布をみると、高齢者世帯の比率は増加の一途を辿っている（図表1）。2005年には60歳以上の世帯主の家庭が全世帯の37％を占めていたが、2010年には42％、2015年には44％と上昇が見込まれる。2006年には1億2千万人の総人口が2050年には85百万人になるという推計もあるが、その場合、1年間に1百万人都市がひとつずつ消えていく計算となる。1週間に2万人ずつ人口が消失する事態を日本はこれから経験していかなければならない。この中で、企業なり我々が何をすべきかを想像力を十分働かせて考える必要がある。

最近の政策的な話題として、世代間格差が注目を集めている。＜図表2＞は生涯を通じた1世帯当たりの社会保障費の受益と負担をみたものである。60歳以上は5千6百万円のプラス、50代は3千万円ほどのプラス、40代では7百万円のプラスだが、30代で▲7百万円のマイナス、20代で▲1千4百万円のマイナス、20代以下の世代になると▲4千万円の負担となる。これで「将来を信じろ」と若者に言っても無理がある。少子化の現状は社会保障制度に一番影響が大きいので、どのように計算をやり直すのかが大きな課題になっている。

2. 少子化促進現象への歯止めの必要性

子供を持つ持たないは個人の問題だが、少なくとも少子化を促進するような政策は止めた方がよい。第一に、日本は育児に対する公的支援水準がOECD諸国中最低水準である。第二に、社会保障制度は年齢制限や所得制限が一切ないのに対し、児童手当や保育サービスは普通に働いている人でさえ満足に受益できる状況にない。これでは少子化に歯止めが掛かる訳がない。第三に、出産費用は医療保険の対象外だが、高齢者の医療費には歯止めが掛かりにくい。育児費用は税引き後から支払うが医療費は控除対象となっている。猪口邦子大臣（当時）が出産費用の無料化を訴えた途端、「無駄なバラマキだ」と数千億円の財源についていろいろな騒ぎが

起こった。毎年6兆円もの税金を道路に費やしていて「どこがバラマキか」と思うが、そのようなレベル感がこうした議論のとき思考停止を引き起こしていないか、心配になる。第四に、広範な料金体系において中高生は13歳になった途端大人扱いとなるのに対して、高齢者は60歳になると所得制限なく大幅な割引を受けられる場合があるなど、高齢者に対する優遇措置が習慣化している。こうした実態を正していかないと少子化に歯止めを掛けるのは難しい。

3. 企業の生産性向上の可能性

日本の企業は利益率に敏感でない経営がされてきた。1990年代までは売上高は右肩上がりで来たが、その後横這いで推移する中、営業利益額は落ち込んでしまった（図表3）。最近2～3年、景気は若干良くなっているが、バブル期の水準まで回復していない。

ここで特に問題なのは、営業利益率が一貫して下がっていること（図表4）で、戦後のキャッチアップ期に作られたビジネスモデルでやっている企業は依然多いのではないか。期間別平均営業利益率でみても、1960年代の4.8％から徐々に下がり続け、2000～2005年平均では3.13％と1980年代の水準までしか回復していない。利益率の低さは非効率と同義なので、持続的に成長しえない企業セクターはまだまだ多いと思われる。産業別の営業利益率でみても、運輸・通信業と製造業を除いた全産業において利益率は下がっている（図表5）。

資本コスト面においても、1980年代以降、アメリカは下落傾向にあるが概ね15％近傍で推移する中、日本は10％を遥かに下回る水準で推移しており、最近になって漸く7～8％まで改善している。投下資産利益率（ROIC）でみても、アメリカと比べ日本は遥かに下回っており、資本効率は低い状況にある。

日本の産業セクターを3つ（①輸出主導型製造業、②国内向け製造業、③国内サービス業）に分けて日米の生産性格差を比較してみると、輸出主導型製造業（自動車、電子機械、IT機械、鉄鋼）の場合、アメリカを100とすると、日本の労働生産性は120となる（図表6）。もっとも、同部門の雇用比率は日本全体の10％程度に過ぎない。次に国内向け製造業（食品加工、繊維、家具など）では、15％の雇用比率を占めているが、同部門の労働生産性はアメリカの63％に止まっている。国内サービス業（小売、建設、医療、農業など）は、国内全体の75％の雇用比率を占める中、労働生産性はアメリカの63％に止まっている。先程、元橋先生よりR&D支出でみても、トップ10企業のR&D投資合計額が全体のR&D投資額の4割に匹敵するとの指摘があったが、（図表6）からも輸出主導型企業の生産性の高さを裏付けるものとなっている。これは、逆にみれば、日本の潜在成長力はまだまだ高いと読めるのであり、労働生産性を伸ばすチャンスはまだあるだろうと思う。

元橋先生のご説明で、経済成長率低下のlabor要因として労働時間の短縮があるとのご指摘があったが、小売業を例に日米の労働生産性を比較してみたい。労働生産性を＜労働者一人当たり付加価値＞と＜同労働時間＞に分解すると、労働者一人当たり労働時間はアメリカ100に対して日本147と、1.5倍働いている計算になる（図表7）。従って、確かに労働時間は下がっているだろうが、長時間労働の実態が改善されていると断言はできないのではないか。一方、労働者一人当たり付加価値が低い（日本74：アメリカ100）ため、日本の労働生産性はアメリカの半分に止まっている。では何故、日本の労働者一人当たり付加価値が低いかというと、事業のやり方が悪い、不採算部門を抱えている、原価・コストが高いといったことが挙げられる。

4. 企業人全体のワークライフバランス

企業人全体でワークライフバランスを取っていかないと、生産性は上がらないし少子化への歯止めも掛からない。そこで本日は、山口・シカゴ大学教授のリサーチで面白い結果があったのでご紹介したい（図表8）。ここでは、非常に綿密な相関関係を調査されており、家計が10万円減っても、①平日の夫婦の会話時間が1日平均16分増加する、あるいは②妻が夫と過ごす時間が休日1日で平均54分増加する、あるいは③夫の育児分担割合が3％増加すると、月収減少分が相殺されることが分かっている。

また、夫との会話により出生意欲が増加したという結論も導き出されている（図表9）。夫の平均育児分担率がアメリカ35％、日本9％とあるが、すでに一子を持つ女性で「二子目を是非欲しい」と答えた家庭を調査したところ、夫とよく話す家庭では57％、時々話す家庭では53％、殆ど話さない家庭が25％という調査結果となったとのことである。夫が普通の時間に家に帰ることなど、ライフワークバランスは非常に大事だということを申し上げたい。

最後に、私の個人的な経験をお話したい。私はマッキンゼーに1988年に入社し、第二子を出産して以降も同社で働いてきたが、子育てと仕事の両立について質問を受けるたびに「環境があればほとんどのひとが両立できる」と申し上げている。

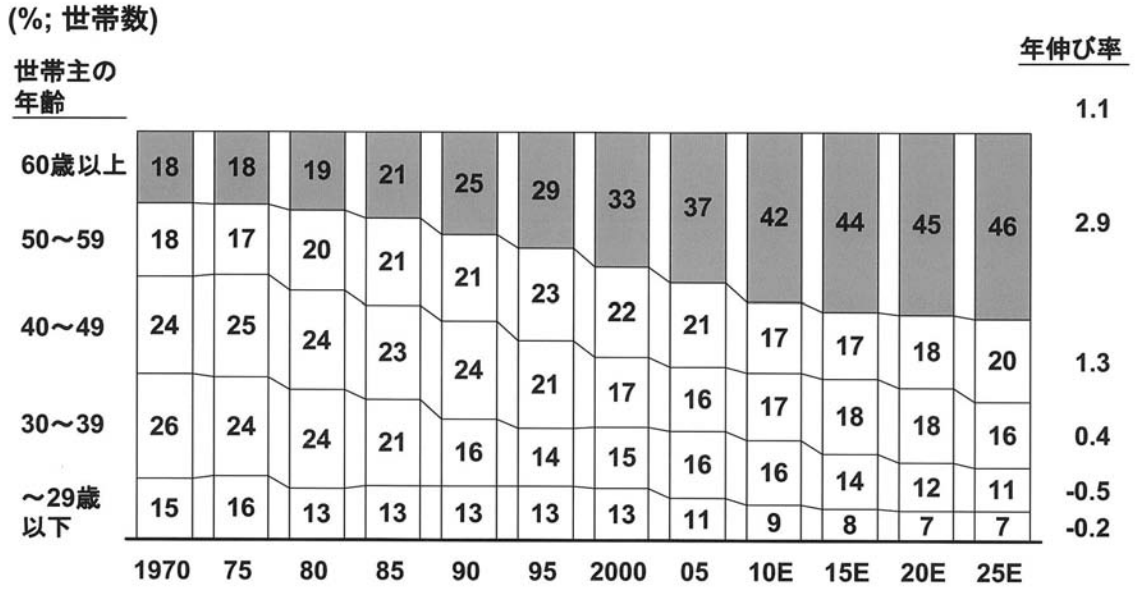
第一に、マッキンゼーは、長時間働けば評価されるといった外形的基準では評価されず、労使ともに納得のいく評価システムが確立している。これは、様々な国籍・人種から構成される人々が同じレベルで評価される必要があるためで、兵役に行ったり、親の事業を手伝ったり、育児や病気の家族の世話でcapacityを減らしてもcapabilityに問題がなければキチンと評価されるシステムが確立されている。元橋先生の話にもあったが、job description（業務の内容）とresponsibility（責任）がはっきりしていることと、あらゆることがdocumentation（文書化）されて共有化されていて、非常にexplicitに（明示的に）評価基準が決まっている。ゆえに、

自分が仕事を続けられないとすれば、それは子供がいるからではなく、自分の能力が足りないからだと思ってきた。

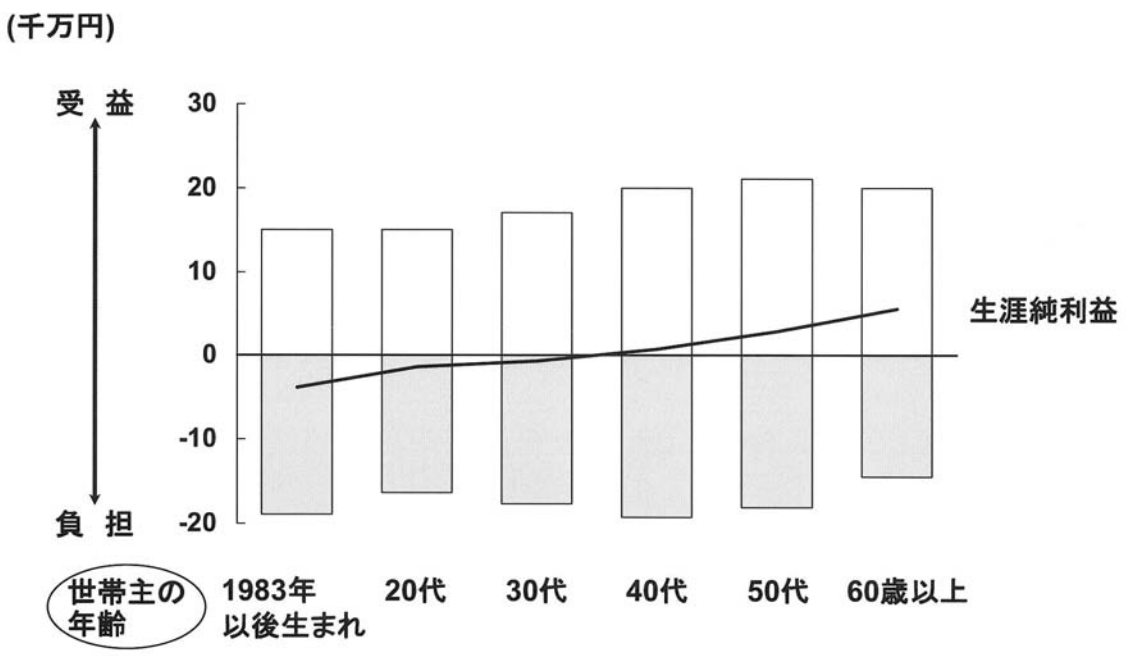
第二に、育児休業というとまるで休んでいるように聞こえるが、決して家でリラックスしているわけではない（笑）。どんな場面でも人間は成長できるということを前提としていて、留学しても成長する、これは日本の会社でも前提としていると思うが、同様に、育児をしていても成長できると捉えていることがひとつある。だから、マッキンゼーで女性が甘やかされている現場をみたこともなかった。日本の企業もグローバル企業に近づくことでこの問題の解決の糸口になるのではないか。

【2006年10月17日　第12回委員会】

図表１　年齢別世帯分布

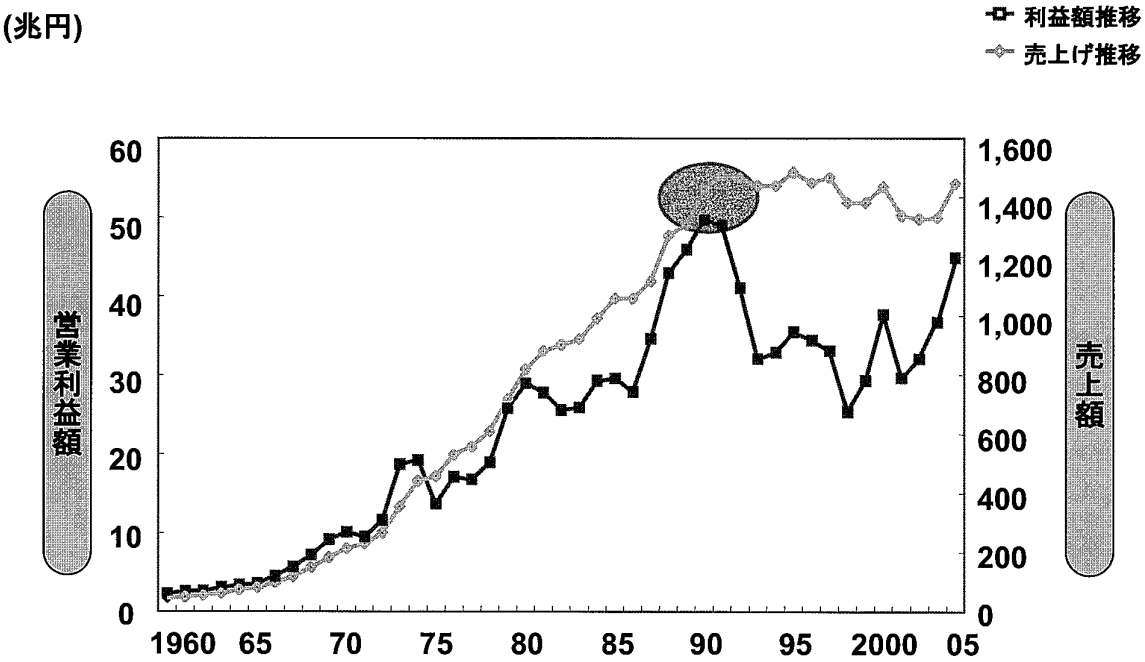


図表２　大きな世代間格差―生涯を通じた１世帯当たりの受益と負担

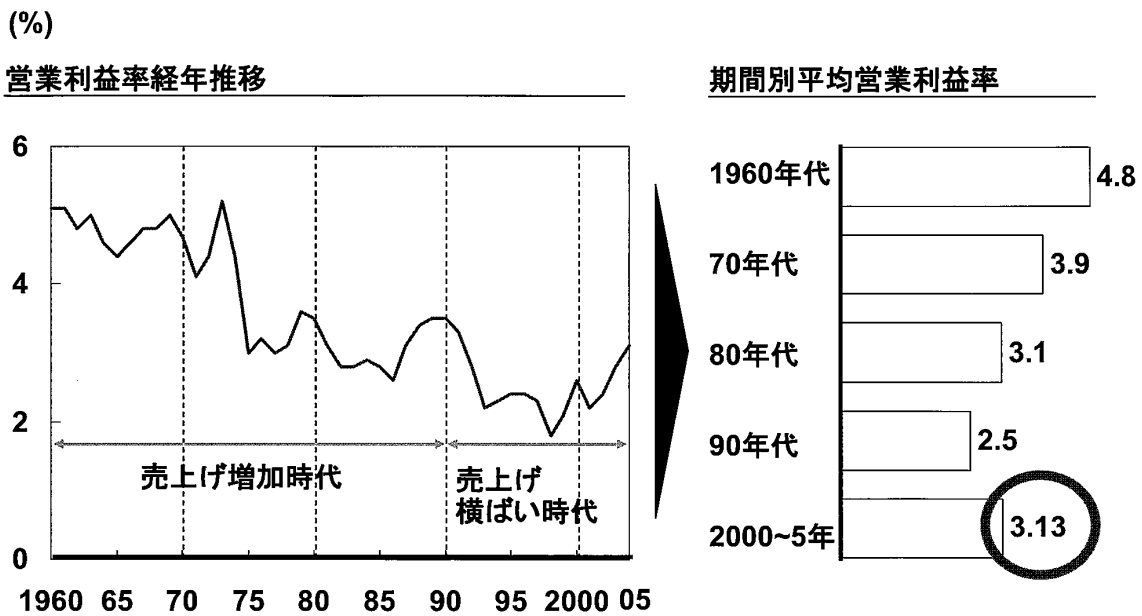


注) 受益＝社会保障費＋公共投資＋公共サービス
資料: 内閣府、経済財政諮問会議

図表３　構造的問題・利益率に敏感でない経営：企業の売上高、営業利益額の経年変化

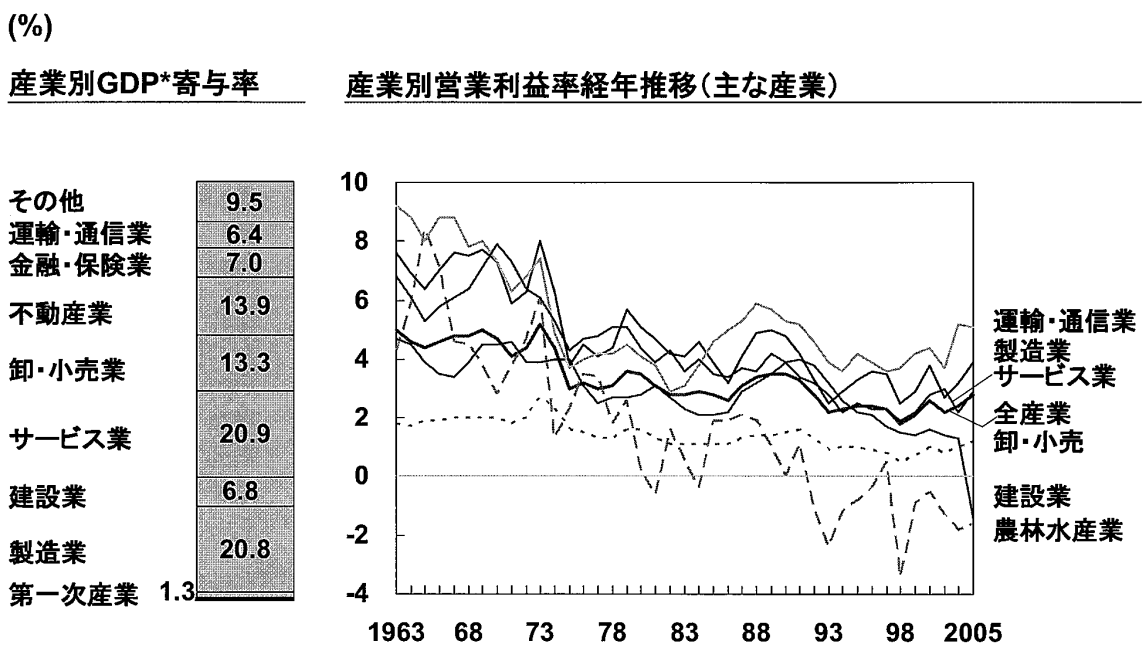


図表４　営業利益率の経年変化(全産業)：効率がよくないと企業が持続的に成長し得ない



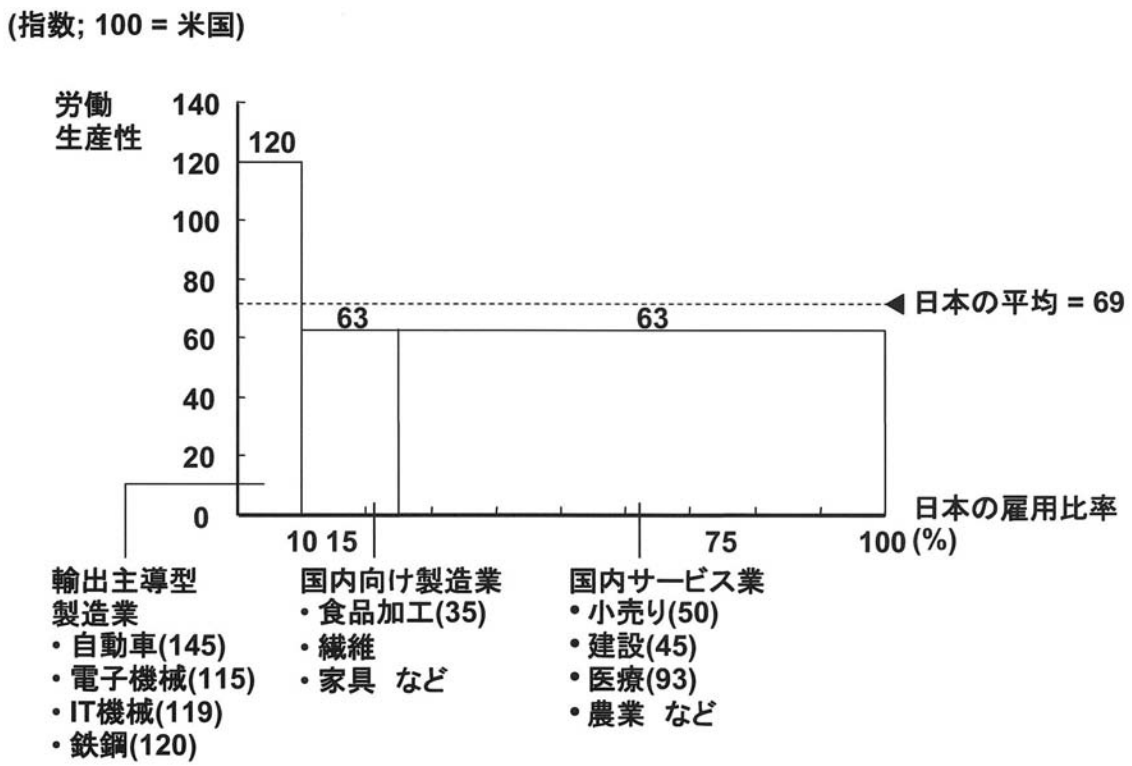
資料：法人企業統計

図表５　産業別営業利益率推移

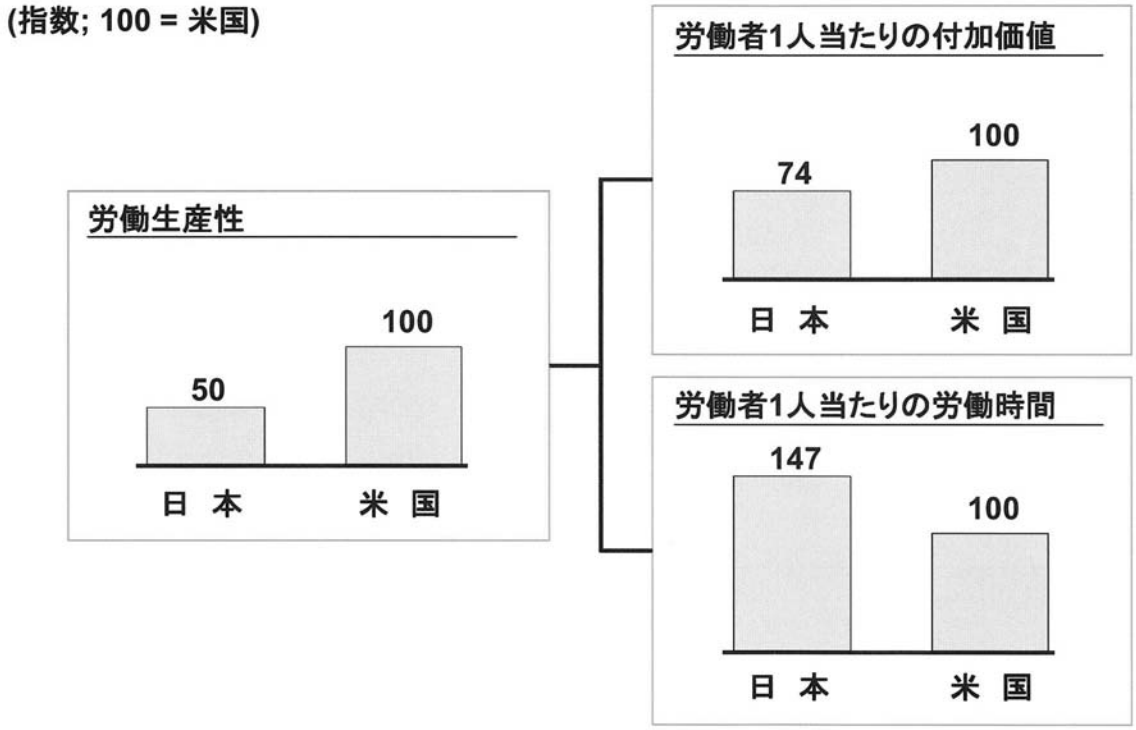


* 名目
資料：マッキンゼー分析

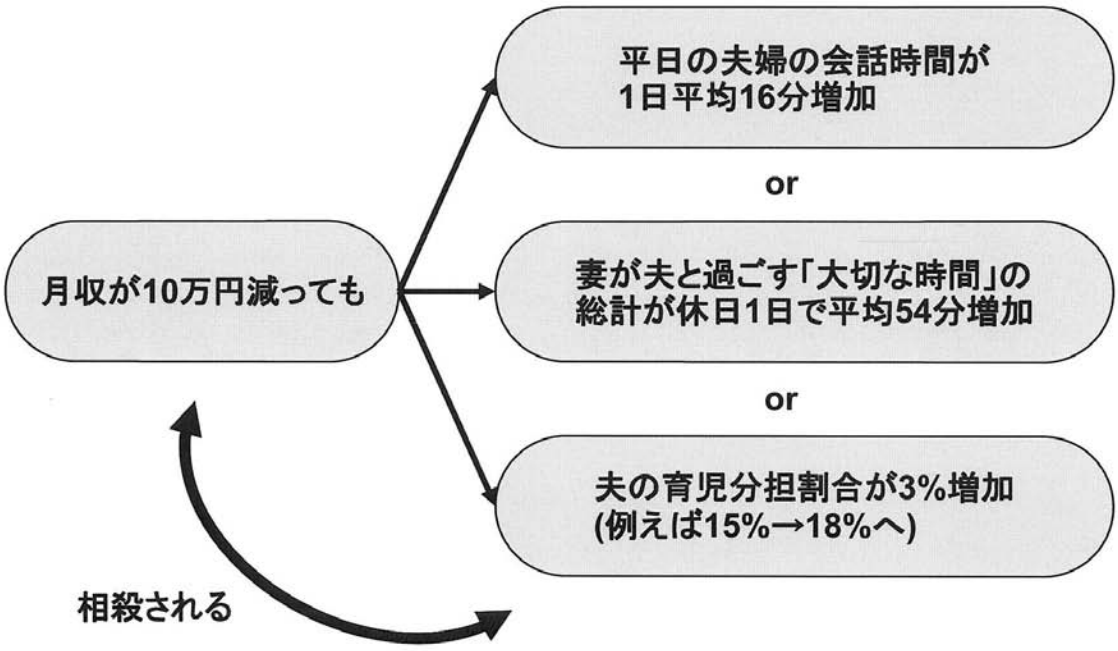
図表６　日本経済の二重構造―生産性格差



図表７　小売業の労働生産性

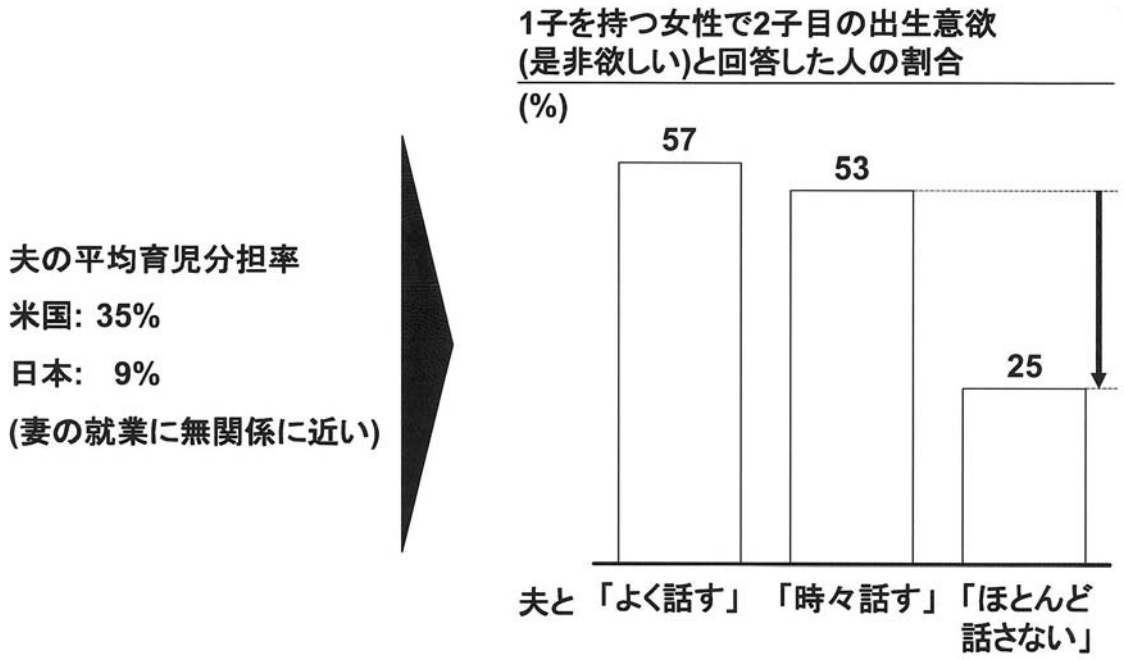


図表８　結婚満足度の相殺効果



資料：山口シカゴ大学教授（http//www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0198.html）

図表９　夫との会話により出生意欲が増加



資料：山口シカゴ大学教授（http//www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0198.html）

第13章　何故、人が多い方が良いか？

ソフトブレーン㈱マネジメント・アドバイザー　　宋　文洲 氏

1. 私の考えはユニークか？

私の考えはユニークだとよく言われるが、実は皆さんも私と同じように考えているのではないだろうか。かつて東芝に赴いて業務改善の提案を行った際、同社役員も私の考えに賛同してくれた。最近、同社の体質改善が顕著なのは、同社の弛まぬ地道な努力が伏線にあるものと確信している。また、伊藤忠の丹羽社長（当時）に呼ばれて同社に赴いた際も、私の著書（「やっぱり変だよ日本の営業」）を引き合いに出して、「お前は良いことを言っている。『お客さんは神様でない』という件は全く同感だが、そんなことを私たちが言おうものなら営業マンに迷惑が掛かるので、これまでは言わずに来た。今後は、君の本を使わせてもらうよ」と言っておられた（笑）。

2. 私が会社経営から身を引いた理由

私は本年（2006年）8月に当社会長職を退いた。マスコミからは「どうして辞任したのか」と聞かれるが、「自分には商才はない。創業はアイディア勝負で裸一貫でもガムシャラにやってこれたが、会社がここまで大きくなると組織的・安定的に運営しなければならない。だが、そうしたマネジメントは自分に向いていない」と答えている。また、人間的に尊敬できる人に出会っても、「当社製品の営業活動をしなければ」と考えてしまう自分がとても嫌だった。当時は『商売人』である以上仕方のないことだと諦めていたが、いずれはこうした状況から解放されたかった。マスコミには「次に何をするのか決めずで辞めるのか」とも聞かれるが、「あなたは離婚する時、次の奥さんを見つけてから離婚するのですか」と聞き返している（笑）。

3. 戦前日本の移民政策の歴史的背景

日本人は『頑張る精神』という美徳があるが、これが行き過ぎると『引かない精神』というか、「ここが潮目だ」と考えなくなるようである。

最近、戦前日本の満州進出の背景に、日本国内における“人口過剰”があったことを知った。

日本という狭い国土では、当時の人口を養うのに十分土地を行き届かせることができないので、満州やブラジルに日本政府は「移民」と称して自国民を送り出したのである。戦後は技術革新もあって多くの人が国内で食べていけるようになり、気付いたら日本の総人口は1億2千万人まで膨れ上がった。

4. 中国、チベットで感じたこと

私は1年のうち約3分の1を北京で過ごしているが、最近感じるのは、環境汚染と自動車渋滞の酷さである。私は北京の官僚に「このままではオリンピック開催は難しいのではないか。現状でもこれだけ交通渋滞が酷いのだから、オリンピックで外国人が大挙して押し寄せて来たら更に悪化するのではないか」と尋ねてみた。すると、「いや、実はいい方法がある。オリンピック開催中、中国人の車を半分止めてしまえばよい」と返してきた。中国の富裕層も「北京の市役所は本当に管理能力がない。何故無計画に自動車免許をバンバン発行するのか」と零していた。

国家間だけでなく、国内にも格差は存在する。日本人は「格差が拡大すると社会不安を招く」というが、私はそう思わない。先日チベットを訪れたが、博物館に行って大変驚いた。チベット国内の格差はもっと凄く、偉い坊さんと平民の関係は、かつてはご主人様と奴隷くらい違っていた。では何故社会問題にならなかったかと考えると、そもそもチベットは人口が少ないことに気付いた。人が多いと当然トラブルも増える。私も北京にいると凄くイライラする。中国・沿海部の人口密度は日本より若干高いが、チベットなど内陸部の居住環境は良い。沿海部に住むのが大変ならば、内陸部に移住しても問題はない。

5. 限界に近付いた人口増加を前提とした経済政策

長い歴史で見れば、日本の人口規模は上限に近づいている。東京の鉄道網は大変整備が行き届いているので北京のような酷い渋滞を引き起こさずに来れたが、東京の交通網が崩壊したら北京の比ではない大変な事態が起きるだろう。

また、彼我の住宅事情をみても、東京の方が北京より人口密集度がずっと高いと感じる。私は来日して21年経つが、会長職を退いて漸く自由な時間を取れるようになったので、日中間を頻繁に往復している。中国の住宅の広さを来日前（21年前）と現在とで比較すれば、現在は比較にならないくらい広くなっている。いわゆる中間管理職で課長クラスの場合、平均して140m^{2}以上の広さのマンションに暮らしている。一方、日本の友人宅、いわゆる課長・部長ク

ラスのお宅を訪問すると、非常に手狭に感じてしまう。

直感的に言えば、日本は5千万～8千万人の人口規模が一番幸せに暮らせるのではないか。これに同意しない人はいろいろ理由を論うだろうが、そもそも、何が妥当かを正面から証明することは難しい。だから逆に、人口を増やすべきだと考える人に「ではどこまで増やせば満足なのか」と問いたい。実際には、どれだけ産んでも満足するはずはなく、早晩人口増加策は限界が訪れる。日本人が子供を産まなくなったのは、「生活環境を悪化させてはならない」と皆さん自らが体を張って行動している結果に過ぎないのではないか。

私がまだ幼い頃（中国人口が6～7億人の頃)、当時の一部の学者は「人口を抑制すべきだ」と主張した。この話題は中国全土に跨る大変な論争に発展したが、結局、毛沢東の次の一言が決着を付けた。曰く「人が多いほど物事はうまく運ぶ」と。その後、人口を減らせと主張した学者は牢屋に入れられ、気付いたら現在の人口まで膨れ上がった。その結果、食い扶持がなくなり、20年ほど前から「一人っ子政策」が推奨された。だが、これも酷い政策である。そもそも政策的に「もっと子供を産め」とか「もう産むな」というのは自然の道理に反する。

その点、これだけモノ、情報が溢れ、一人ひとりの教育水準が高く、個人の自立も高まっている日本の社会で子供を産まなくなったのは、『神の声』かもしれない。だが、これは日本にとり良いことであると断言する。もし「子供を増やしましょう」とやったら、30年も経たないうちに今度は「どうやって人口を減らそうか」と考えたであろう。私は今後アジアが直面する最大の問題は『人口抑制』だと考えている。経済成長と環境の調和が喧伝されて久しいが、両者は基本的に両立しない。環境破壊に対して環境保全・育成対策はある程度有効かもしれないが、人間の多さと質の高い生活の維持は到底両立しない。

話は変わるが、皆さんの中でどれだけの人が別荘をお持ちだろうか。役員クラスの方は別だろうが、大手企業の部長クラスでさえ別荘を持つのは不可能であろう。別荘が持てないならば、自宅はどうかとみても、こちらも心許ない（笑)。飲食店経営ならば規模拡大（店舗出店）で利益が出るかもしれないが、『規模の利益』を追求するビジネスモデルは今後通用しない。人口を増やして生産を増やすという旧来の方法で、日本が中国、ヴェトナム、インドをリードできるとは到底思えない。だが、もし5千万人の人口規模ならば高度産業への移行も可能である。中国人からみた理想的な日本像は、綺麗な島に5千万人くらいの人が住み、温泉の近くに別荘を持てる社会である。日本の産業は中国とコスト競争するような労働集約型産業ではなく、中国が手を出せないようなハイテク産業育成を目指せばよい。

6. 海外で成功を収める日本企業（セブンイレブン、トヨタ）

中国人の市民感覚でいうと、モノについては、価格は安いがそこそこの品質の中国製品を買いたいが、サービスは問題が多い。中国人がマクドナルドに行くのは決して美味しいからではなく、「国際的な企業ならば変なモノを扱っていないだろう」という安心感があるからである。事実、北京のセブンイレブンに行ってみて、おでんやおにぎりが結構売れているのをみて驚いた。聞くと、当初はおにぎり、おでんを食べる文化がないので敬遠されていたが、品質管理の高さや添加物の少なさが評価されて、固定客を伸ばしたとのことである。長い目でみれば、日本のサービス業の海外投資、海外展開は成功するだろう。そうすれば、日本の人口が増えなくても日本経済・産業の活力は損なわれることはない。

トヨタの幹部も「日本人の顧客数を増やして売り上げを伸ばす従来のビジネスモデルは限界に近付いており、今後は品質を維持しながら如何に海外で外国人の社員を増やしながら自動車が作れるかが課題である」と話していた。

かように、日本人にしかできないことをもっと絞り込む必要がある。私は日本の会社を多数見て廻ったが、良い会社は凄い属人的ノウハウ（暗黙知）を持っている。これはその会社しかないものなので、外から見れば“ブラックボックス”である。しかし、その周りに暗黙知に依存しない「形式知」があるかないかで凄い差が出る。ゆえに、日本人でしかやれないことをもっと絞り込む必要がある。そうしないと、人口を増やさない限り日本の産業は成り立たないが、こうしたビジネスモデルは限界に近付いている。

7. ホワイトカラーの生産性と残業問題

今私が精力的に取り組んでいるのが『残業』問題である。日本の会社は何故これほど残業が多いのか。以前、大手企業の社長が私の下に相談に来た。彼曰く「私は3年間残業を減らせと社内で言い続けてきたが、中々成果が出ない。というのも、実は現場で残業しているのは、お客さんの都合による場合が多い。お客さんが帰らない、或いはお客さんが『夜来い』というので残業せざるをえないようだ」と。普通ならそれで納得してしまうが、彼は勘の鋭い人で、「宋さん、やはりおかしい。どうも残業時間の多い部署ほど業績が良くない。また、有給休暇を消化しない上司の下では部下が育たない。そして、人間的に面白くない上司が多い」ことに気付いた（笑）。

そこで私は、「残業しても構わないが、9時から10時までの間に顧客名、案件、業務を上司に申請させ、上司が了承しない限り残業させない。残業時間は30分刻みで申告させる。無断残業をした場合、残業代を払わないだけでなく罰金を課してはどうか」と提案した。そもそも、

朝から危急のプロジェクトがあるわけがなく、仮にあるとしてもこうしたプロジェクトの場合、上司も「残業は仕方がない」と覚悟を決められる。しかし、それ以外の案件の場合、今までであれば「今日も残業決定なので午前中はセーブしよう」と午前中は軽い話やくだらない打ち合わせから入り、漸く15時頃になって「例の件はどうしよう」と相談をし、「今すぐ打ち合わせは無理なので18時から打ち合わせを始めよう」と残業する羽目になる。ところが、朝の9時半に打ち合わせの相談をして18時から打ち合わせを開始する人など殆どいない。これだけで、8割の『打ち合わせ残業』は削減できる。

以上からも分かるように、ホワイトカラーの生産性の低さは「頑張れば結果が残せる」という思い込みの強さに起因する。事実、業績の良くない会社は帰りにくい雰囲気がある。この前、大手企業から転職した30代前半の社員に転職した理由を聞いたら、「私は新婚だが、前の会社は連日残業続きで嫁さんとうまくいっていなかった。当社は残業が少ないと聞いたので転職した」との答えであった。そこで「そんなに仕事が多かったの？」と聞いたら、「仕事自体は多くないがサービス残業が多い。上司が帰らないので残業する羽目になる」という。「上司が帰らなくてもあなたは帰ったら？」と聞くと、「そうすると翌日凄い目で私を睨む」らしい（笑）。「では何故上司は帰らないの？」と聞くと「実は上司の上司も帰らない」（笑）。「その上司の上司は帰らずに何をしてるの？」と聞くと、「夕方からマウスを適当にパタパタしている」だけのようである（笑）。

日本の製造業の生産性は世界一だし、今後も心配の必要はないが、問題はサービス業である。グローバルに活躍する人たちと交流して刺激を受けないと駄目である。これからの時代は、製造業は人手ではない。コアな業務ほど人の数でなくなる。本当に手間が掛かるのはサービス業やホワイトカラーの仕事だが、実はこの部分の潜在能力は凄く高い。裏返せば、現状相当な無駄を抱えている。社員が遊んでいて無駄があるなら対処のしようもあるが、社員が苦労して無駄が多いのは会社にとっても不幸である。だから、まず無駄な残業を無くす必要がある。

8. 人材の流動性を高めよ

先日、某メーカーの技術担当常務と会ったが、彼は「宋さん、綺麗ごとを言わないでくれ。経営はそもそも泥臭いんだ。我が社は残業して頑張っても儲からない。残業を止めろと言うのは綺麗ごとではないのか」と言った。そこで「残業しても儲からない会社なのに、何故辞めないの」と聞いた。結局、彼は答えなかったが、皆さんにご意見を窺いたいのは、何故、ソニー、松下といった日本を代表する電機メーカーがサムソンに勝てないかである。おそらく再編しないからではないか。どうみても日本の方が技術力は上、社員の業務効率も上である。では、何が駄目かといえば、戦略的な組み合わせが悪い、流動性が低いのである。今漸く資本が動き始

めたが、最大の問題は企業の流動性と人材の流動性にある。特に社員が辞めないのは本当に良くない。某大手有名企業経営者は、「うちの会社は終身雇用だから」と嘯いているが、日本の終身雇用は年功序列とセットにしていうものだ。私は彼の会社のコンサルティングも引き受けているが、同社では同年代で3倍近い年収の開きがある。彼は「我が社は格差のある終身雇用だ」と自慢しているが、首だと言わないから終身雇用だと詭弁を弄しているようなものだ。彼の立場では宣伝文句として言わざるをえないのだろうが、これからは沢山の人材を抱える会社は終身雇用しているとはいわず、首にすればよい。そして、辞めていく社員には退職金を1円でも多く支払ってあげる。こちらから強引に首を切らない。だけど、もし社員がこの会社が合わないと思ったら、年代を問わず社会のために奨励金を出す。これが企業のCSRというものだ。こうした社員がどこに転職するかといえば、最先端企業やベンチャーに就職していく。

最後に、私が一番無駄だと感じた事例をご紹介したい。先日、大手損保会社に赴いたのだが、同社は優秀な人材の宝庫で、その辺にいる総務のおじさんと話しても頭の回転が凄い（笑）。しかし仕事をしている様子はない。毎日、細かいことで言い争っているが、同社ではこれを“切磋琢磨”と呼ぶらしい（笑）。磨きあってお互い磨り減っているだけではないか（笑）。同社を早期退職した人を当社で雇ったら凄いパフォーマンスで大変驚いた。ところが、社内では全然目立たない。彼らは私にこう言った。「宋さん、30代に気付けばよかった。今の年になったら辞めるのはばかばかしい」と。「会社を辞めるのは良いことだ」という風潮を作るには世論しかない。優秀だけど使わない社員を囲って、「宋さん、我が社は人材の『宝庫』でしょ」というが、私は「『倉庫』の間違いでしょ」と冗談交じりに言っている（笑）。

【2006年11月27日　第13回委員会】

第14章　男性の育休を通じて考える少子化・ライフワークバランス

独立行政法人経済産業研究所総務副ディレクター　　山田正人 氏

本日は、男性である私が何故育休を取得したのか、実際の育児はどうだったか、職場への復帰後、仕事と育児を如何に両立しているかをご紹介したい。また、仕事と子育てを楽しむにはどうしたらよいか、個々の労働者のワークライフバランスが実現されるために必要な政府の役割、企業の役割についてお話したい。

1. 男性の育児体験

(1) 育休を取得したきっかけ

私は2004年11月から2005年10月末まで1年間育休を取得した。今回の育休は第三子が生まれた際に取得したもので、上の双子が産まれた時は妻が育休を取得した。私たち夫婦は同い年で、同じ大学で同じ学部を卒業し、同じ省庁に同期入省したこともあり、少なくとも子供が産まれるまでは“対等”の関係であった。

ところが、ある日、双子が生まれた瞬間に状況が一変した。妻は第一子・第二子の育児育休を取得した時、私は相変わらず仕事に没頭していたが、第三子を妊娠した際、妻から「あなたは仕事を続けて私だけが育児に忙殺されるのは、夫婦の生き方としてバランスを失している」と言われた。後で考えると、私たち夫婦は同じ職場だったのが幸いした。同じ勤務先であれば、どちらが育休を取得しても会社の人は悪く思わない。というのも、男性の育休取得者によると、夫婦の勤務先が異なる場合、旦那が育休を取ると職場の人たちは自分たちが馬鹿にされていると感じるようだが、私の場合そういうことは一切なかった。双子が生まれた時でさえ「山田君が育休を取って奥さんが働いたほうが世の中のためになるのでは」と言う先輩もいたくらいである（笑）。いずれにせよ、私の場合、育休は取り易かったかもしれない。

以上は職場の事情だが、家庭内でも第三子の妊娠が分かった時、私と妻とではその受止め方は違っていた。私は妻の妊娠を喜んだが、妻は深刻な顔をして「私は産めない。やっと双子をここまで育て上げたのに、また出産のために育休を取るなんて考えられない」と答えた。気付けば、私と妻の間には大きな溝があり、少なくとも私自身何かしないとこの溝は永久に埋まらないと思い、私は育休取得を決心した。私の決意を話したら、妻は「これで仕事が続けられる」と安心してくれた。子供の反応も印象的で、育休を取れば子供が自分に懐くだろうと思ってい

たが、「親が仕事より自分たちを優先してくれる」ことを敏感に察知したようで、本当に子供は自分に懐いてくれた。

私の両親の反応といえば、「おまえは入省後15年間働き詰めだったから、これを機に少しは休め」と好意的だった。私も当時は育児の大変さに気付いておらず、「半分休みみたいなものかな」という甘い気持ちがあった。だが、これが如何に甘かったかを、後に身を以って知ることになる（笑）。私の両親の好意的な反応は、男性の育休取得者からすれば珍しいようで、多くの男性の両親は「嫁のために何故亭主が休まなければならないのか」という反発が多いようである。その点、私の両親はリベラルだったのかもしれない。

逆に、妻の両親は当初は非常に訝しがっていたことを後で知った。私たち夫婦は「互いの実家のことは家庭に持ち込まない」ようにしていたので、そういう雑音が直接私の耳に届くことはなかったが、妻の父親は妻に対して「何で亭主が休むのか」と言っていたようである。妻の父は77歳で世代的背景もあってそう言ったのかもしれない。私が妻の父に理解してもらえたのは、私の著書（『経産省の山田課長補佐、ただいま育休中』（日本経済新聞社））のゲラを読んでもらってからである。今では最大の理解者である。

職場の上司には、妻が妊娠後「次は私が育休を取るつもりである」と事ある毎に話したので、了解済だと思っていた。ところが、実際に育児休養申請書を提出すると、「まさか本当に育休を取るとは」と大変驚かれた。「育休を取ることは申し上げてましたよね」と言っても、「もしやとは思っていたが、まさか1年も取るとは」との答えが返っていた。私が職場復帰を果たした後も、この上司から「あの時は本当にビックリした」と何度も言われたが、局長、秘書課などの部署の方々は割と理解があり、私は安心して育休を取ることができた。私の周りの職場の同僚も非常に理解があり、特に若い人ほど私の育休取得に理解を示してくれた。

友人・知人については、そもそも“育休”という言葉をよく知らない人が多かった。男性からすると、女性が産休後に育休を取るのが普通なので、産休と育休の区別がつかない人が多い。「何で山田は産んでもいないのに産休が取れるのか？」ということをよく聞かれた。「出世に響くよ」と心配してくれた人もいたが、私は鈍感なのか、何故出世に響くのか理解出来なかった。復職後同じアウトプットを出せば問題ないと思っていたのである。ただ多くの人と話してみると、日本の会社組織は、その仕事のアウトプットだけでなく、「その人が如何に私生活を犠牲にして職場に忠誠心を示したか」も評価の尺度になるようで、経産省も私が考えているほどアウトプット志向の職場ではないと、後になって多くの人から指摘された。ただ、私の職場は総じてフェアな職場であると信じている。「育休は1ヶ月にしろ」「出世に響くぞ」等色々言う人はいたが、そうした中で私が考えたことは、職業人として仕事に責任を持つのと同時に、親として子供に責任を持っているのであり、一人の親として子供にどういう責任を果たすかは、夫婦の間で十分議論を尽くして結論を出せば良い事で、いくら直属の上司が「育休は1ヶ月にしろ」と言ったところで1ヵ月後彼が面倒をみてくれるものでもないので、こういう無責

任な言論は気にしないことにした。

(2) 実際に育児をはじめて

実際に男性が育児を始めると大変なことが沢山あった。例えば、体力・筋力からして大変で、ずっと子供を抱っこしていると腱鞘炎になり、テレビのリモコンすら持てなくなってしまった。またうちの子はよく風呂場で溺れたりするので、ダッと風呂場に行って子供を引き上げたりと、体力が幾らあっても足りないほど子育ては体力的に大変である。

睡眠時も大変で、子供は夜中にもミルクをあげないといけないが、これを3時間おきに起きてやっているとしまいに頭が痛くなって、日中でも頭がボォーとしてしまう。妻は「悪いわね」と言いながら隣でガーガー寝ている（笑）。妻が仕事に行って私が育休をとっているのだから仕方ないのだが、子供への授乳は非常に大変だった。

それ以外にも、散歩の最中突然嘔吐したり、凡そ職場ではどんなに出来の悪い部下でもしないだろうということを次々としてくれる（笑）。だが、いくらそういう人に注意しても理屈は通じない。そういう理屈が通じない子供と四六時中一緒にいることは実に大変であった。

また、体力面もさることながら、誰とも喋れない『密室育児』が非常に辛かった。だから、妻が帰宅するとその日に起こったことをバッと喋るようになった。よく主婦はお喋りだと言われるが、社会から隔離されたら男であれ女であれ喋りたくなるのである。

仕事から長期間離れるのも辛いことであった。最初は自分がいないと後任の人も分からないことが多かろうと心配したが、驚くほど会社から何も照会はなかった（笑）。そのうち、「自分は職場で不要だったのか」と思うようになった（笑）。とくに一人で家に居るとそうなりがちである。仕事をしないことは自分にとって非常にストレスで、育児を始めてから暫くの間毎晩仕事の夢をみていた。夢の中でPCを打ったり電話をしたりして、自分は凄く生き生きしているが、朝目が覚めて隣で寝ている子供をみると「また今日も育児か」と非常に憂鬱な気分になった。

また、男性特有のつらさもある。例えば、近所の人から好奇の目でみられることが多かった。マンションの管理人には育休を取ることを話していたが、毎朝子供を連れて出掛けるところをみる度に、「いいですね。毎日休みで」と言われる（笑）。また、医者に子供を連れて行く時も、必ず最初に「今日はお母さんはどうしたの」と聞かれる。仕方なく「この子は私が育てています」と答えると、医者も「しまった！してはいけない質問をしてしまった！」という気まずそうな顔をして、これ以上話しかけてこない（笑）。こういうことが出掛ける度に起きて、気まずい思いを何度もした。保育園でも、私の住んでいるところでは職員は全員女性、送迎者も全員女性で、その中に男性が一人入っていくことは相当抵抗感があった。公園デビューも然

りで、子供を連れて公園に行っても、ママさん集団の中に「はい、どうも」といきなり入っていくのもどうかと思い、結局ママさん集団の周りを遠巻きにウロウロした挙句、帰る有様であった（笑）。公園に連れてくる子供の年齢は遊具で遊べる2～3歳が多いが、新生児を抱えた母親の場合、友達・知り合いの家を行き来することが多いようである。少なくとも女性の場合、産婦人科の病院で知り合う機会があるし、職場でも育休を取っている人もいるし、学生時代の友人にも専業主婦をしている人がいるし、そういう人たち同士で交流しているようであった。

翻って、私の男性の知り合いで、平日の昼間から家にいる人は殆どおらず、せいぜい大学の先生くらいである（笑）。結局、会社社会が男性中心で出来ているので、そこから疎外される育児・家事が女性に委ねられて、そこに男性が入ろうものなら“二重の疎外”を受けることになる。そのため、最初の2～3ヶ月は自分でも鬱病かと思うくらい精神的に落ち込んだ時期もあったが、それでも6ヶ月くらい経つと段々育児にも慣れてきて、苦労より喜びの方が多くなった。この頃は仕事の夢も一切見なくなっており、むしろ職場復帰の日が日一日と近付くことが憂鬱だった。

育児の楽しさは子供の成長が目に見えることで、男性が育児参加することで躾もよく出来るようになった。それから子供に対して無償の愛を感じるようになる。母親は妊娠期間を通じて段々母親としての自覚が芽生えていくのだろうが、男親の場合、子供と接することで初めて子供に対して無償の愛を実感として感じるようになる。私は生まれてこの方食べ物を人に譲ったことは無い性分だが、自分の子供にはあげられるようになった（笑）。

また、夫婦間のコミュニケーションも良くなった。今まで私は妻にずいぶんと家事育児を押し付けていたので、家事育児が如何に大変かを実際には分かっていなかった。妻に感謝の気持ちを言っても気持ちが込もっていなかったが、実際自分が家事育児を引受けると、何に家事育児が大変かを身を以って知ることができたので、妻に対する感謝の気持ちもキチンと表現できるようになった。

地域社会とのつながりもできるようになった。それまでは自宅と職場の間の往復が普通で、地域との接点といえばコンビニに寄るくらいだったが、子育てに積極的に関わるようになると地域の人と知り合う機会が増えるし、翻って職場が非常に特殊な社会だという自覚も生まれた。これは私だけに限らず育休を取得した男性に共通した実感である。

（3）職場に復帰して

職場復帰後も育児は続くので、引続き週2回は定時退省して育児当番をし、週3回は妻が育児当番をして育児の分担をしている。ところがそうなると、殆どの役所は24時間フルタイムで働けることを前提にポストを配置するので、「週2回定時に退省したい」というと配属先も

配慮が求められる。そこで、私が復職後配属となった課長補佐はラインではなくスタッフとしての職位だったし、昨年（2006年）7月より経済産業研究所に出向となったが、同職はラインの仕事ではあるが国会待機、予算待機のない極めて時間の融通が利くラインである。

私のような人間がいると周りにも変化が生じる。例えば、割と育児を理由に有給を取得する男性が私の周りでは増えている。他省庁でもキャリアで育休を取得する男性が農水省や環境省でみられるようである。「出世コースから外れて焦りはないか」と尋ねられることもあるが、私自身、今はそういう時期かなと思っている。育児がずっと手が掛かる訳ではないし、5年後10年後に自分の能力を必要としてくれる日が来たら組織は使ってくれるだろうと楽観的に考えている。もし、そうならないとしたら、それは過去に私が育休を取得したためではなく、自分の能力が低いためだと理解している。

育休経験は仕事にも良い影響がたくさんあった。まず仕事の能率が向上した。育児をしている時は自分の時間は殆どなく、子供が寝静まった一瞬のうちに自分のやりたいことをやる習慣が付いたので、非常に集中力が付いた。特に定時退省日は子供の迎えに行かねばならないので、ガッと仕事を集中してできるようになった。考えてみれば、育休を取る前は、残業することを前提にしていたので、昼間は仕事密度が薄かったように思う。また、自分の仕事を客観視・相対視できるようになった。霞ヶ関の役人は、自分が日本経済を動かしているという信念の下、ハードワークをこなしているが、地域社会で普通の家庭のお母さんと交流するようになって、如何に自分の仕事が狭い世界のことだったかに気付いたし、私共は行政サービスの供給者側にいるが、受け手（カスタマー）側に自分の身を置くことで、普段気付かないことにも気付けるようになった。

部下に対する“心のゆとり”もできた。どんなに出来の悪い部下を持っても、昔なら30点しか取れないと「70点も足りない」と思ったが、赤ちゃんと1年間生活を共にすれば、「30点も取ってくれて有難う」となる（笑）。新入社員をみても、ご両親はどのようにこの若者を育てたのかと思うようになり、部下に対する心の余裕もできた。

組織に対するロイヤリティーも感じるようになった。広い意味で、人生全体でプラスになったのはいうに及ばず、仕事という狭い世界の中でもプラスになった。私の場合、入省5年目までは仕事の能力が伸びていたが、その後は1年の差は然程大きなものではなくなり、逆にこの1年仕事を離れて育児を経験することで、自分の能力が向上したと感じている。

2. 男女ともに子育てを楽しむためには（ワークライフバランスを実現するには）

（1）現状分析

各種統計・調査結果をみても、男性で「育児を経験したい」と考える人は確実に増えている。ある調査では男性の育休希望者が35.8％もいるようである。実際の育休取得率は0.56％（直近調査では0.50％）で、そのうち半年以上育休取得している比率は0.56％中の5％しかいない。何故、男性は育休を取得できないかというと、①職場の理解、②昇格への影響が大きな障害になっている。すなわち、勤務先の意識が最大のネックで、とりわけ、トップにいくほど男性の育休取得に否定的であるとの調査結果も出ている。

「父親の子育ての優先度」をみると、約7割の男性が仕事と育児を同等ないしは仕事より育児を優先したいと考えているが、現実には約7割が仕事を優先している（図表1）。

「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という考え方についても、昔は賛成が反対を大きく上回っていたが、最近では反対が賛成を上回るなど、社会における『男性＝仕事、女性＝家庭』といった性別の役割分業に対する意識が変わりつつある（図表2）。

このように国民の意識は確実に変化しているのに、何故、現実がついてこないのか。

共働き世帯数と専業主婦の世帯数の推移をみると、昔は専業主婦世帯が圧倒的に多かったが、現在では共働き世帯が専業主婦世帯を上回っている（図表3）。先程ご紹介した私の上司は昭和56年入省だが、当時は共働き世帯の倍くらい専業主婦世帯が存在した。当時の共稼ぎ世帯は収入面で厳しい家庭が多く、企業勤めのホワイトカラー層には該当世帯は少なかった。こういう時代に働き始めた人は、若い頃は「男は24時間働いて、妻は夫のいない家庭を守るべき」という人に囲まれて仕事をして、現在は管理職になっている。私が入省した平成3年は共働き世帯数と専業主婦世帯数が逆転し始める頃で、それ以降の世代は共働き世帯が半数以上であるものの、家事分業に対する認識のギャップが大きい上司に仕えている。このため、本当は妻と家庭責任を分担したいが、思い通りになっていないのが実情である。

また、子育て期の父親は長時間残業を強いられており、30代がそのピークである。とりわけ、週60時間以上働いている30代の割合が2割を超えている（図表4）。週60時間とは一日平均4時間残業している計算になり、これでは子育てに時間を振り向けるのは容易でない。

高度成長期の“専業主婦モデル”を強いられる結果、夫婦にどのような選択肢が残されているかと言うと、

A：子供をつくらず夫婦二人でバリバリ24時間働く

B：夫婦どちらか（典型的には妻の方）が仕事を犠牲にして子育てをする

C：夫婦で「ワークライフバランス」を追求する

という3つの選択肢があるが、現在の夫婦の場合、Bが圧倒的多数であろう。私の同世代の夫婦でも共働き世帯は多く、この前、知り合いの女性裁判官に久しぶりに会ったが、私は旦那（財務省勤務）とも親しい間柄なので、「もう一人子供をつくらないの」と彼女に尋ねたところ、「この前、同じことを旦那にも言われたが、『誰が育てるのよ』と言い返してやったわ」と返された（笑）。この家庭の場合、旦那がもう少し早く帰ることができれば子供をつくることも可能だろうが現実は厳しい（笑）。

少子化は確実に進行しており、第一次、第二次ベビーブーム後、第三次ベビーブームが到来すべきなのに、そうならないのが現在の少子化の原因である（図表5）。2005年をピークに人口は減少し、昨年（2006年）12月に公表された2006年推計では2002年推計の低位推計が2006年推計の中位推計になるなど下方修正されており、とうとう今回2100年推計を発表しなくなってしまった（図表6）。過去の出生率予測は外れ続けており、当初は「晩婚化」が問題とされていたが、出生率予測は外れまくり、2006年推計では遂に1.39が1.26に下方修正されている（図表7）。

少子化問題は10～20年後に抜本的対策を講じれば済む問題ではない。今後5年が勝負である。25歳から34歳の女性の数を棒グラフにしてみたが、これを女性にみせると「女性は産む道具ではない」と非難されそうだが、第三次ベビーブームをつくってくれるかもしれない女性の数はピークを過ぎており（図表8）、産める女性の数がドンドン減りゆく中、2025年くらいに「漸く抜本的な少子化対策が出来た」といっても後の祭りである。

子供が少なくなると加速度的に子育ては困難になる。経済活力の低下や国民負担率の上昇を言う方もいるが、お祭りなどで子供を介して親同士が親しくなることを踏まえると、いわば子供は“社会の絆”ともいえる。その意味では子供が少なくなる社会はギスギスした社会になるのではないか。私が住む渋谷区は全国最低の合計特殊出生率で、5年連続で全国最低を記録しているが、こういう街では歩きタバコを平気でするなど、歩いている人たちが子供に全く優しくない。だから子供が少ない社会は、放っておけば益々子育てがしにくい社会になってしまう。

企業の提供する財・サービスも随分変化しており、魚の切り身を例にとると、昔であれば5枚程度は入っていたが、今では多くても4枚で少ないところだと1～2枚の切り身のパックしかない。我が家のような5人家族だと4枚の切り身では足りず、「そもそも我が家は社会の一般的な基準から外れているのか」と疎外感を感じてしまう（笑）。新築マンションの間取りをみても、どんなに大きいマンションでも3LDKまでしかない。うちは5人家族だから4LDKが理想的だと思ってもそういうマンションは販売されていない。少子化対応ということで規格の画一化が進んでいる。個々の企業の判断としては合理的かもしれないが、子供の多い家族にとっては生活のしづらい社会になっている。スーパーも大家族をターゲットとした商売をする店も出てきてもよいと思うが、現実はそうなっていない。その意味では大家族は規格外で社会か

ら歓迎されていないとさえ思えてしまう。

（2）対策

では、少子化を解決し、ワークライフバランスを実現するため、4つの対策をお示ししたい。

①経済的支援の問題点―児童手当

経済的支援は児童手当が目玉となっているが、何故児童手当を行なうかといえば、アンケート調査などで経済的支援を求めている人が多いからだと言われている（図表9）。だが、アンケート調査で「経済支援が必要ですか？」と聞かれたら「必要だ」と答えるのが人情である。だが、お金をばら撒く事で政策効果があるのか疑問である。

児童手当は第一子、第二子に5千円、第三子には1万円支給されるが、そもそもこの支給額で子供を産もうとするのか疑問だし、来年度（2008年度）予算の目玉として、0～2歳児の第一子、第二子の手当を1万円に嵩上げすることを掲げているが、所得制限は継続されるので都心部で働いている世帯だとこれに引っ掛かる可能性は高い。

こうした経済的支援の問題点は、そもそも出産には経済的インセンティブが高くないことがある。ある調査（シカゴ大学山口教授）では、約2割の世帯では経済的インセンティブは出産に影響を与えないとの結果が得られているし、「経済的支援の効果が期待できるのは第三子である」との調査結果もある。第一子が産まれるかどうかは“不妊治療”の方が問題で、ちなみに我が家も不妊治療を行なって漸く双子を授かったが、体外受精に要した費用は1回40万円掛かった。第二子のハードルは“否定的な育児体験”で、先程の裁判官の事例がこれに当て嵌まる。こうした調査研究を踏まえれば、第三子のところでおカネを付けるべきなのに、第一子、第二子にもおカネを掛けるなど、科学的根拠に基づいた施策になっていない。

また、低中所得者層の世帯にしかインセンティブを与えない施策は問題があるのではないか。インセンティブを同じだけ効かせようと考えれば、本来であれば高所得者層により手厚い児童手当を与えてもおかしくはない。そこまでできなくても、所得中立的なインセンティブ施策が望ましい。せめて所得制限はなくした方がよいが、現実には低中所得者層にしか裨益しない制度になっている。これも良く聞く話だが、実際にお金が掛かるのは教育費で、塾には一人当たり月5万円掛かるので3人の子供を抱えた家庭では月15万円も塾に費やしている。ところが、こういうところには手当てをせず、目先の出産費用だけタダにしよう、ゼロ歳児に手当てを支給すれば産むだろうという発想は極めて貧弱である。収入階層別に養育費が負担と感じる割合（折れ線）と習い事の支出額（棒グラフ）を図示（図表10）すると、実は高所得者世帯ほど養育費が負担であると感じている。こういうところで低中所得者層だけに児童手当を与えて経済的インセンティブを付与するのはおかしく、むしろ養育の負担感とされるものを広くイ

ンセンティブとしてつぎ込む制度が必要ではないだろうか。

私は児童手当の給付より、税の活用が望ましいと考えている。その理由は、政府を経由すると必ず非効率になるからである。大きな政府を志向しない意味でも給付より減税の方がよい。また給付の場合、お父さんのパチンコ代に消えてしまう可能性もあるので、医療控除と同じように課税所得から養育に掛かる費用を広く控除できる仕組みを導入してはどうか。その方がインセンティブとして機能するだろう。

②保育サービスの問題点

＜図表11＞に待機児童の問題が端的に表れており、在所児数と定員の差が待機児童の数である。従来の保育政策は経済的に劣悪な母子貧困家庭が前提で、お母さんの代替としての保育所を公が供給してきた。男女雇用機会均等法施行後、本来であれば女性の社会進出を予期して用意すべき受け皿を、逆に少子化を理由にどんどん削ってしまった。その結果、出生数は減少する中託児数は増加しているが、公的保育の受け皿が追いつかない状況になり、一部世帯のみ裨益に預かる中、待機児童の問題が起きている。これはある研究者の試算だが、ゼロ歳児の公営保育コストは月34万円掛かるが、母親の収入は月15万円という試算結果がある。15万円稼がせるため公のコストが34万円も要するという馬鹿げた話である。これでは共働き家族しか裨益せず、専業主婦には何らメリットにならない。専業主婦も社会から隔絶して子育てすることは息詰まり感があるに違いない。

また、安倍総理（当時）は著書「美しい国」の中で「三世代同居が望ましい」と書いているが、若い女性から反発が強いのも事実で、核家族化が進む中、お爺ちゃんお婆ちゃんも昔のように我慢して子育てしてくれる訳ではない。若者もスポイルされているが年寄りもスポイルされているのである（笑）。私の母親も「いざという時ならともかく、恒常的に預けるのは止めてくれ。私にもヨガや旅行の予定があるから」と言う（笑）。三世代同居は若者も老人も望んでいないのである。子育ての負担感は就業の有無とは関係はないのであり、各家庭から社会全体へのサポートに切り換えていくべきである。子供と四六時中一緒にいると息も詰まるので、少しの時間だけ働く人もいるが、そういう人に今のフルタイムの保育サービスが果たして必要だろうか。むしろ、柔軟な働き方に応じたサービスが求められているのではないか。現物給付からクーポン給付は八代尚宏先生が提唱されているが、保育園という“ハード”を提供するより、保育園でも利用できる“クーポン”を給付する方法もあるのではないか。専業主婦世帯にも一律給付して児童手当とも統合してはどうだろうか。

また、待機児童の問題には“地域格差”があり、私が住んでいる渋谷区など都心部では問題になっていないが、横浜・川崎など首都圏をドーナツ状に囲む地域では問題となっている。こういうナショナルミニマム的な施策が自治体によって違う現状を放置してはいけない。

国の高齢者、児童に対する予算規模をみると、高齢者給付には60兆円予算を投じる一方、児童給付関係には3兆円程度しか投じていない（図表12）。また、諸外国でみても保育サービスに対する予算規模は、日本は必ずしも大きくない（図表13）。高齢者給付偏重の是正は急務である（高齢者一人当たり約250万円、子供一人当たり約17万円）。とはいえ予算制約があって児童に予算を振り向けるのが難しいならば、現状のように不平等放置ではなく、公設保育園の民営化や外国人保育士の導入も検討すべきではないか。

③働き方・働かせ方の改革―キーワードは「多様性」と「ディスクロージャー」

そして何よりも、働き方・働かせ方の変革が重要である。私は「働き方の見直し」という政府の言葉遣いに違和感を覚えている。自律的な働き方を決められる労働者が実際にどれほどいるのか。実際には多くの人たちは会社によって働かされているのだから、企業経営者のほうがむしろ変わらなければならないのではないのか。「あなたは公務員だから育休を取得できたのだ」とよく言われるが、公務員でも男性で育休を取得しているのは1％程度に過ぎない。民間企業で育休を取得した男性の場合、「大企業だから育休を取得できた」と言われるので、私は中小企業の男性で育休を取得した人を探し出して、「あなたは何といわれたのか」と聞いてみたら、「あなたは実力があるから育休を取得できた」といわれるようである（笑）。結局、公務員、大企業だから育休が取得できたという人は、自分との違いをレッテル張りすることで自分が子育てしない口実を作っているに過ぎない。大企業の管理職の方にお願いしたいのは、過去の自分と同じ働き方を部下に求めていないか検証してもらいたい。子育て期の30代の男性の中にも子育てをしない人は沢山いるが、こういう人たちがいうのは「職場の雰囲気や上司の理解がない」ということを言いながら、子育てをしないで飲みに出掛けている人たちは一杯いる。そういうことを理由に子育てから逃げていないか、あるいは子育てをしない口実にしていないか問い直す必要がある。

これまで、日本の会社組織は「24時間働けます」といった“金太郎飴型”人材を基にポストを組み立ててきたが、いろいろな事情（子育て、介護、自己啓発など）を抱えた人が現われたことで、こうした人材を如何にマネジメントするかが問われ出している。やはり、それぞれの事情を勘案しながら人事を組み立てていくしかなく、最終的には「忠誠度評価」ではなく「アウトプット評価」に変えていく必要がある。ところが、「忠誠度評価」は管理者・評価対象者いずれにとっても楽な制度なので、両者とも忠誠度評価に甘んじている面がある。だが、仕事のやり方を“ブラックボックス”、つまり、自分に聞かなければ分からないという形で存在感を高めるのでなく、アウトプット重視、すなわち“モジュール”化に企業文化を転換する必要がある。これは従業員・評価者いずれにとっても結果が問われる厳しい世界だが、こういう“多様性”が尊重される企業文化にならざるをえないし、そういう企業に勤める者の方が満足度は高いのではないだろうか。

もう一つは「ディスクロージャー」である。最近ホリエモン事件を端緒に、資本市場から会社を規律するコーポレートガバナンスの流れがあるが、制度が相互補完的ならば、資本市場が変われば労働市場もそれに応じて変わるのであり、いずれ労働市場から会社は規律されていく。政策もそれを後押しする施策が求められている。具体的には、それぞれの企業の年次有給休暇の取得率、平均残業時間数（職種別・年代別）、育児休業・介護休業取得率・取得期間、新卒の定着割合（男女別・既婚未婚別）、管理職への登用割合（同左）といった労働環境情報のディスクロージャーが求められている。新卒が綺麗なパンフレットをみて入社したはよいが、実際には酷い会社だったというのでは駄目で、自分の好みに応じた働き方が選べる“情報開示”が求められている。

④家庭内の意識の改革

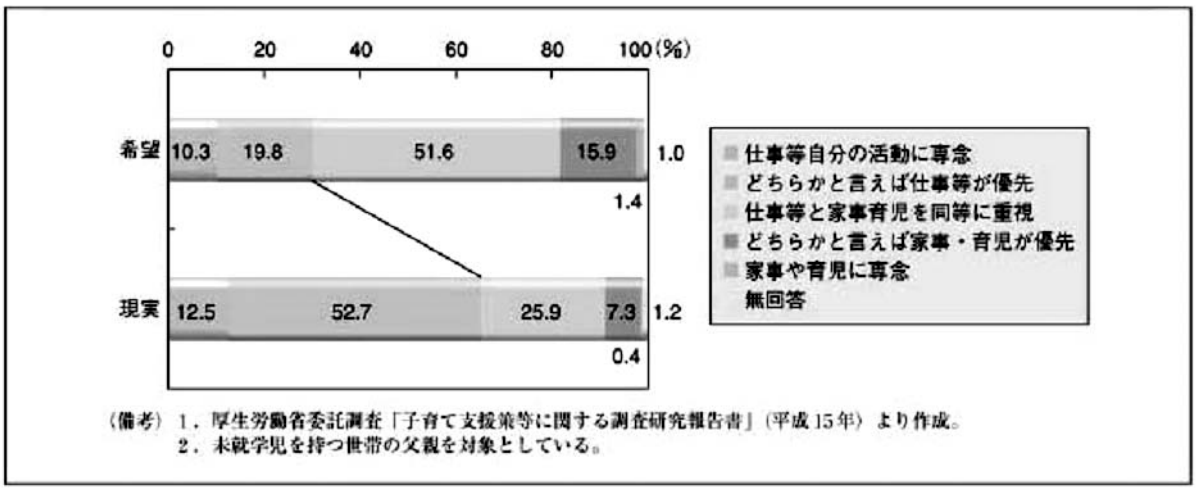
だが、問題は職場だけではなく、家に帰らない父親に代表されるように、家庭にも問題がある。例えば、午後7時までに帰宅する夫の割合は、日本の場合、海外と比べても極端に低い（ストックホルム8割、ハンブルク6割、パリ5割、東京2割）。「夕食を何回家族で取るか」という問いに対して「週7日」と答えた人の割合も日本は低い（パリ46％、ハンブルク38％、ストックホルム32％、東京17％）。幼児のいる家庭で「午後11時以降に帰宅」する父親の割合も日本は高い（ソウル9.9％、北京2.0％、上海2.1％、台北5.0％、東京25.2％）。中国は経済が好調でガツガツ働いているイメージが強いが、実は男女共同参画が進んでおり、あまりワーカホリックではない。ガツガツ働いているのは日本人くらいである。日本の男性の育児時間はわずか25分で、諸外国と比べても育児参画は低い（図表14）。こうしたことも女性の出産意欲に影響を与えているかもしれない。

ではどうすればよいのか。第一に、夫婦間で『男女平等』『男女共同参画』の理念を共有する。お題目ではなく真面目に共有することが大事である。第二に、夫婦関係の満足度は出生意欲にもプラスに働く。家庭の問題に政府・企業もなかなか入っていけないが、こういうことが定着すれば出生率にも影響を与えることはできるのではないか。

【2007年1月19日　第15回委員会】

図表１　男も子育ての楽しみを味わいたいが現実は厳しい

父親の子育て優先度

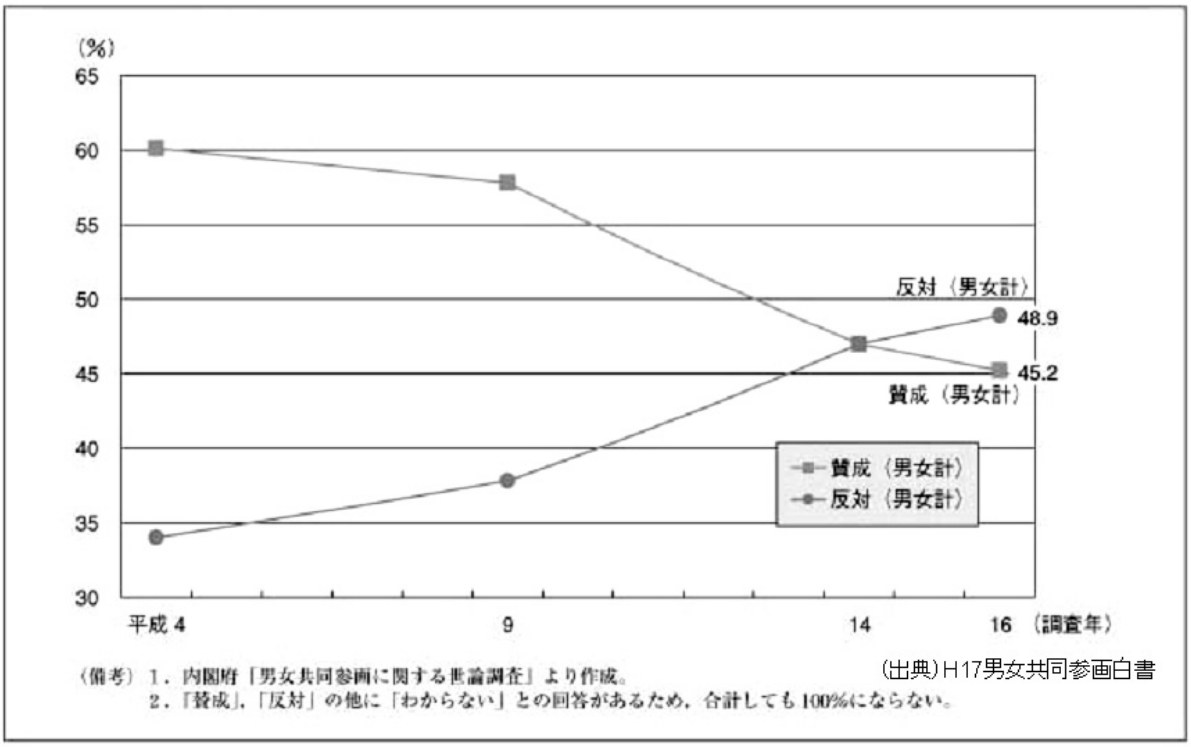


（備考）１．厚生労働省委託調査「子育て支援策等に関する調査研究報告書」（平成15年）より作成。
２．未就学児を持つ世帯の父親を対象としている。

（出典）H17　男女共同参画社会白書

図表２　性別役割分業の固定化　はじめて反対が賛成を上回る

夫は外で働き、妻は家庭を守るべきという考え方について

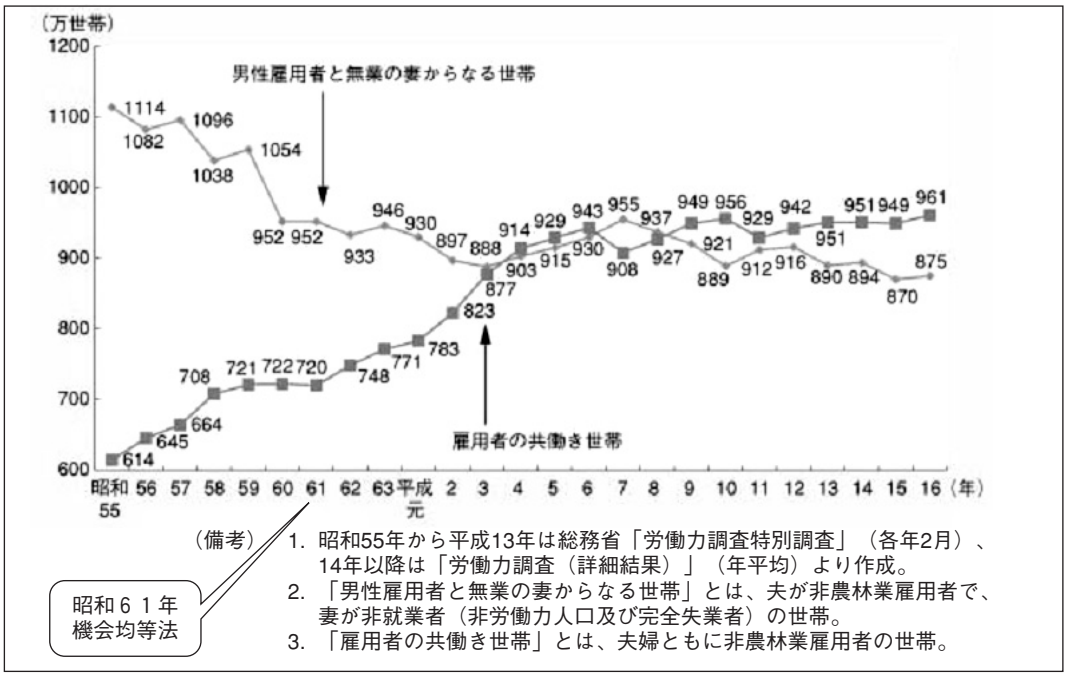


（備考）１．内閣府「男女共同参画に関する世論調査」より作成。
２．「賛成」、「反対」の他に「わからない」との回答があるため，合計しても100%にならない。

（出典）H17男女共同参画白書

図表３　共働き世帯が例外から主流に

共働き等世帯数の推移

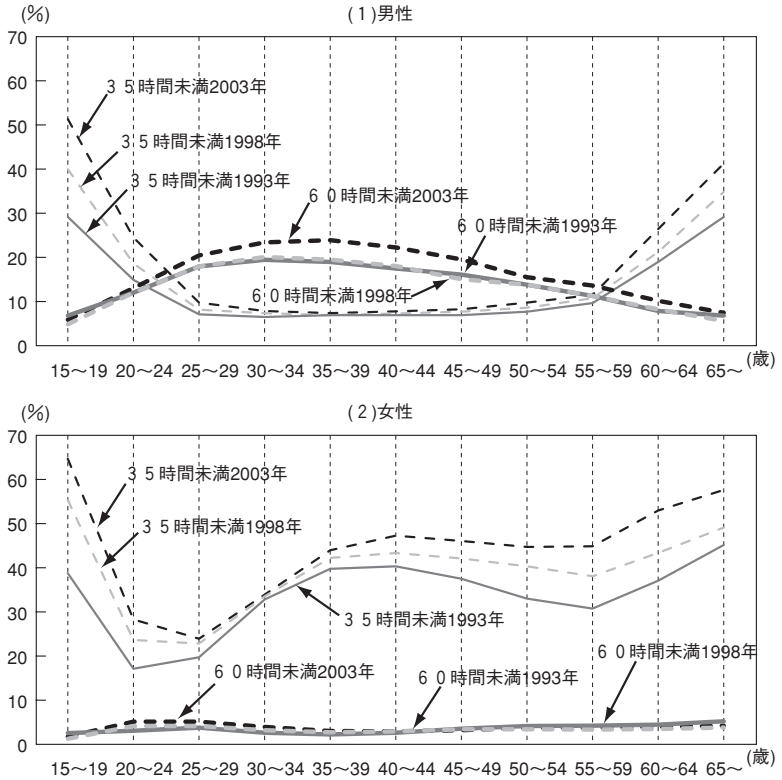


（備考）
1. 昭和55年から平成13年は総務省「労働力調査特別調査」（各年2月）、14年以降は「労働力調査（詳細結果）」（年平均）より作成。
2. 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

（出典）H17男女共同参画白書

図表４

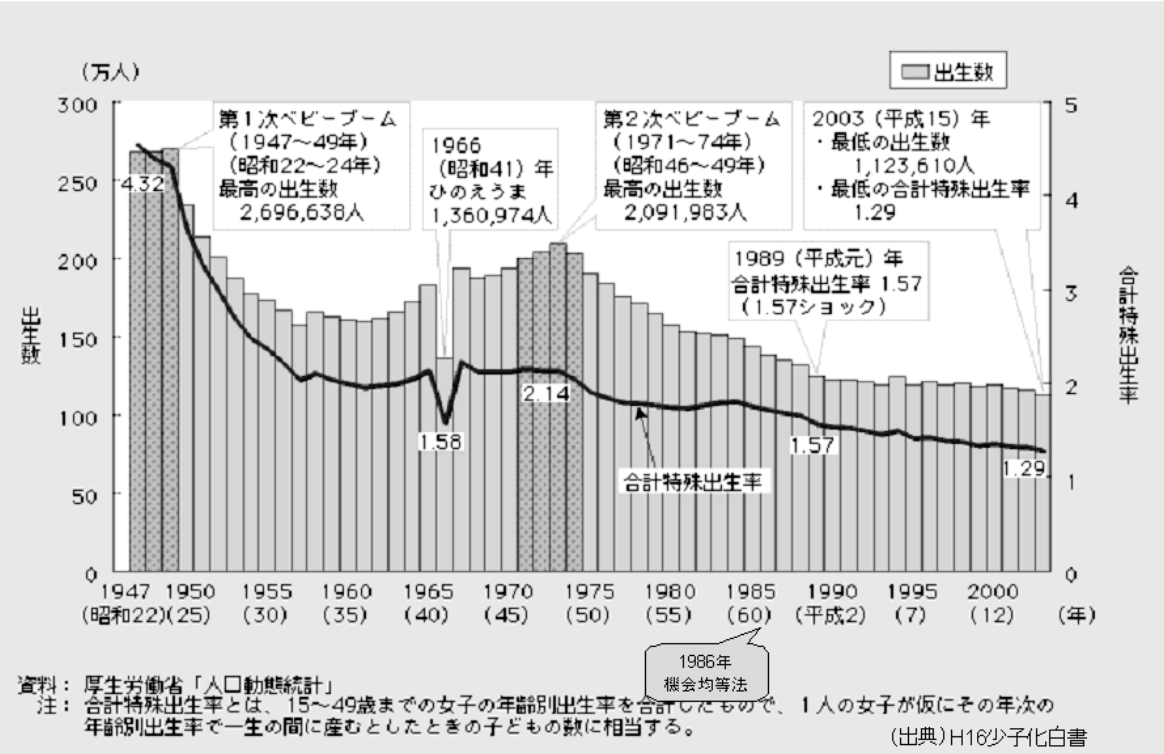
年齢階級別３５時間未満及び６０時間以上雇用者の割合



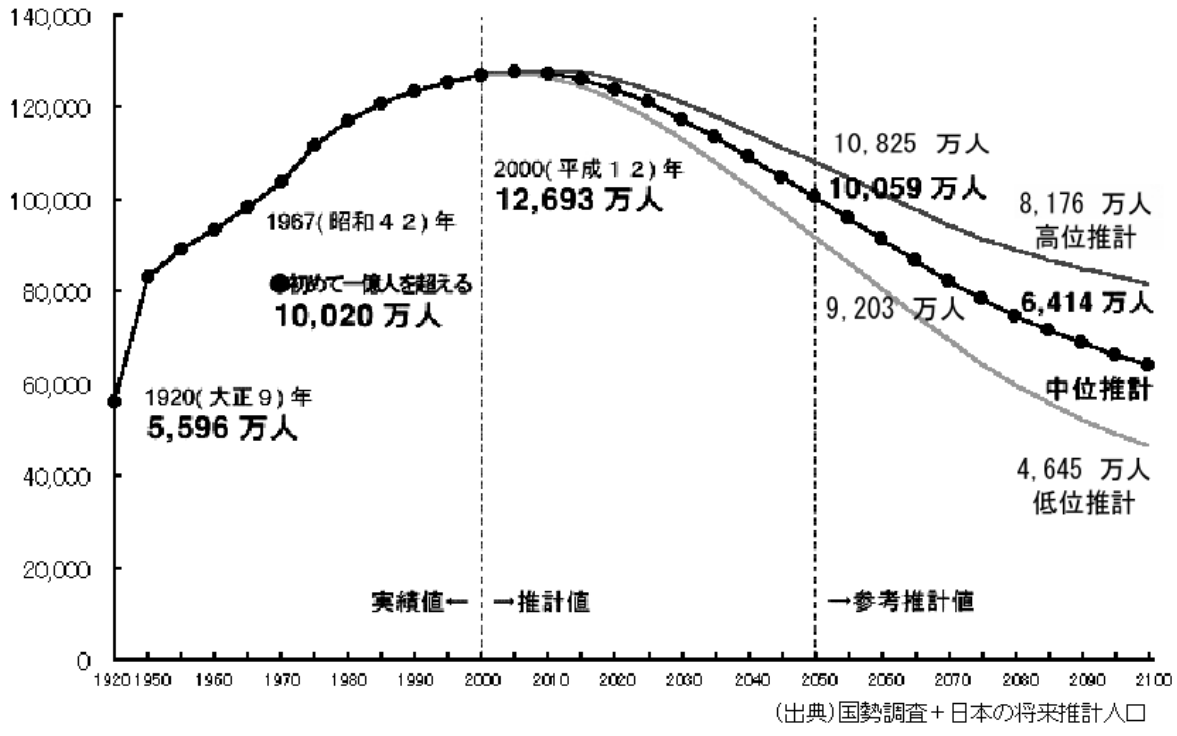
資料出所　総務省統計局「労働力調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計
(注)　休業者を除く従業者総数に占める割合。

平成１６年度労働白書

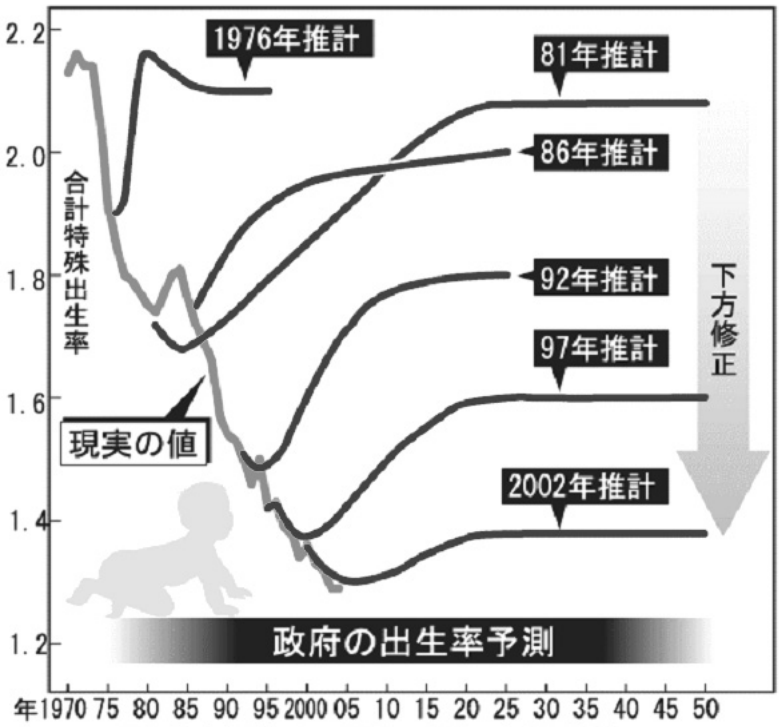
図表５　少子化の推移



図表６　2005 年をピークに人口減少へ

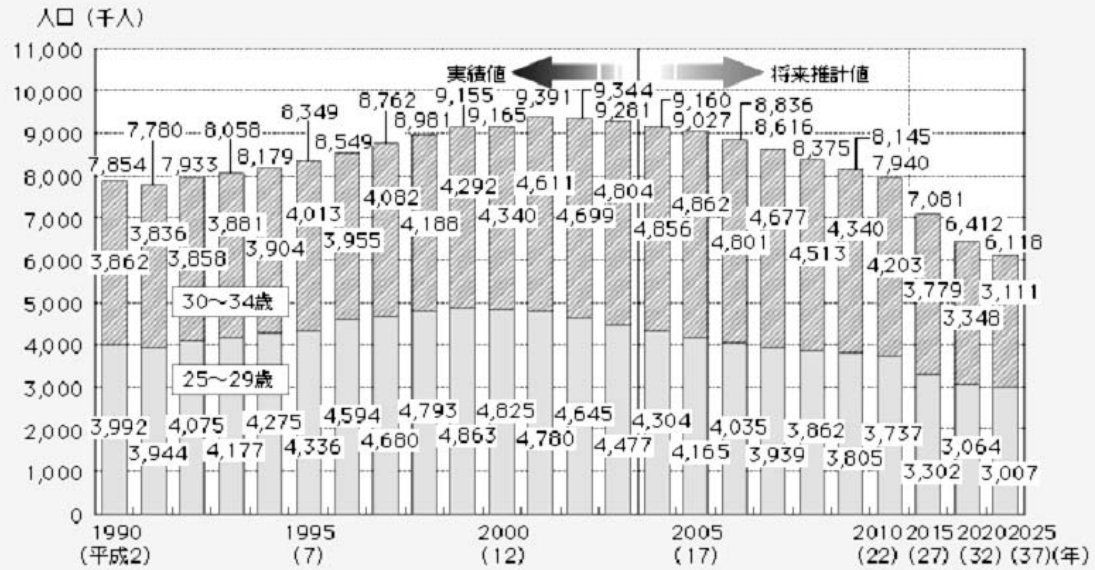


図表７　外れ続ける出生率予測



※国立社会保障・人口問題研究所の「中位推計」　(グラフ出所) 2006年3月1日読売新聞

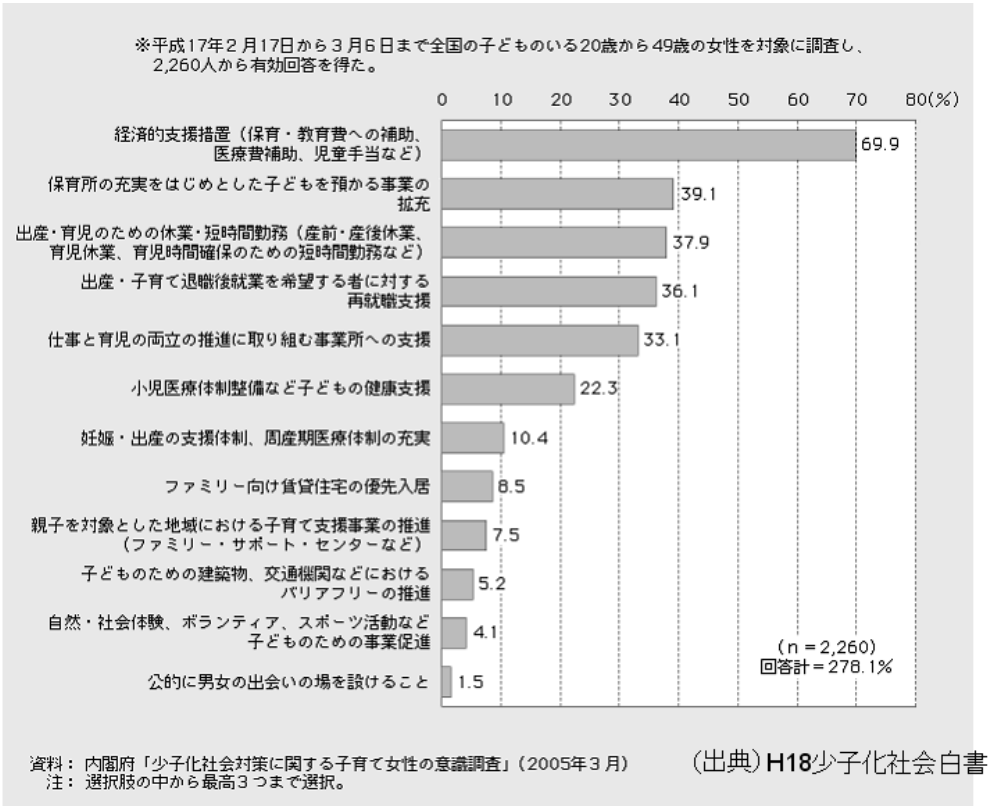
図表８　これからの５年が勝負



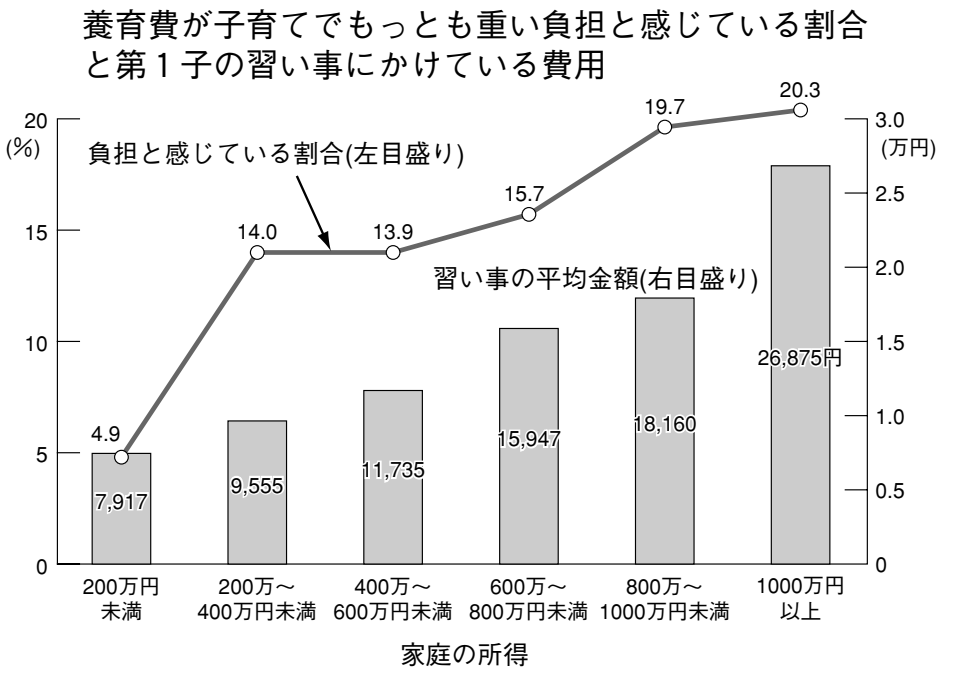
資料：実績値（2003（平成15）年まで）は総務省統計局「国勢調査」、「10月1日現在推計人口」。将来推計値（2004～2025年）は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成14年1月推計）」

(出典) H16少子化白書

図表９　経済的支援の問題点　児童手当

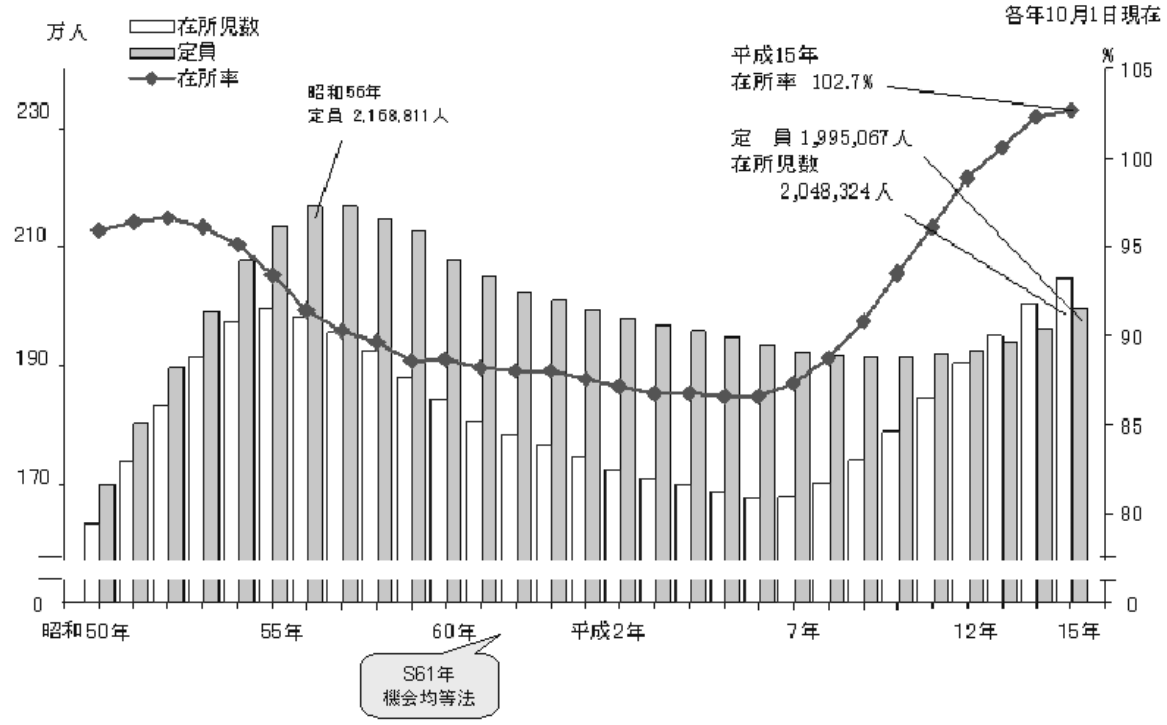


図表10　経済的支援の問題点　児童手当



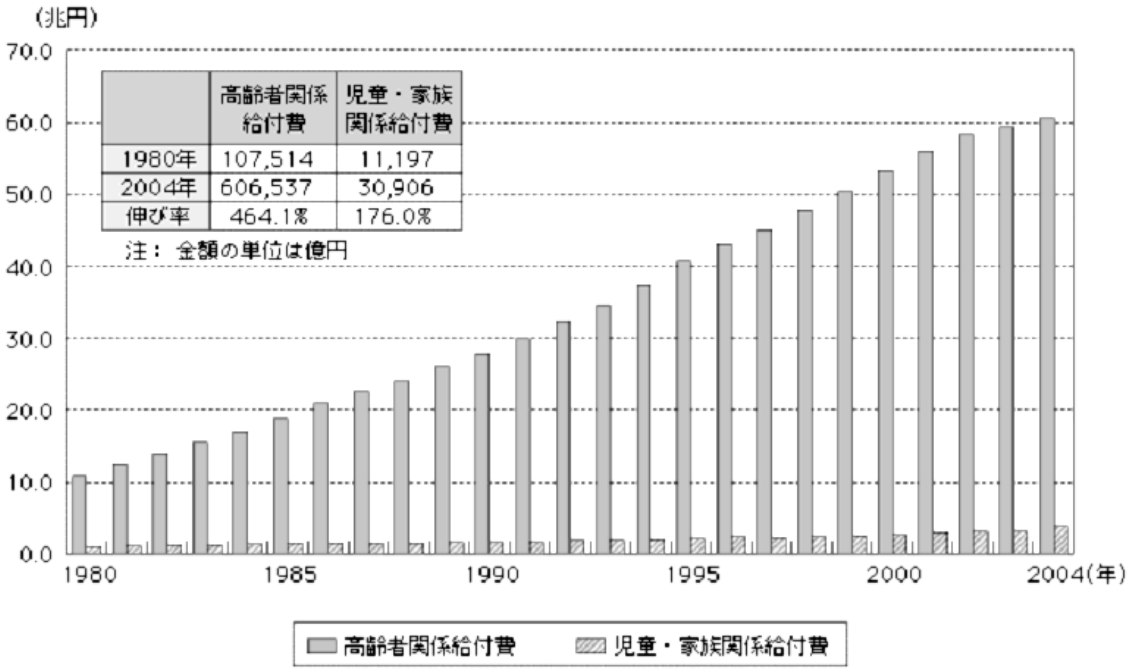
こども未来財団「子育て家庭の経済状況に関する調査研究」
産経新聞(平成18年3月27日29面)掲載

図表11　保育サービスの問題点　つい最近まで保育所定員は削減



(出典)H16少子化白書

図表12　保育サービスの問題点



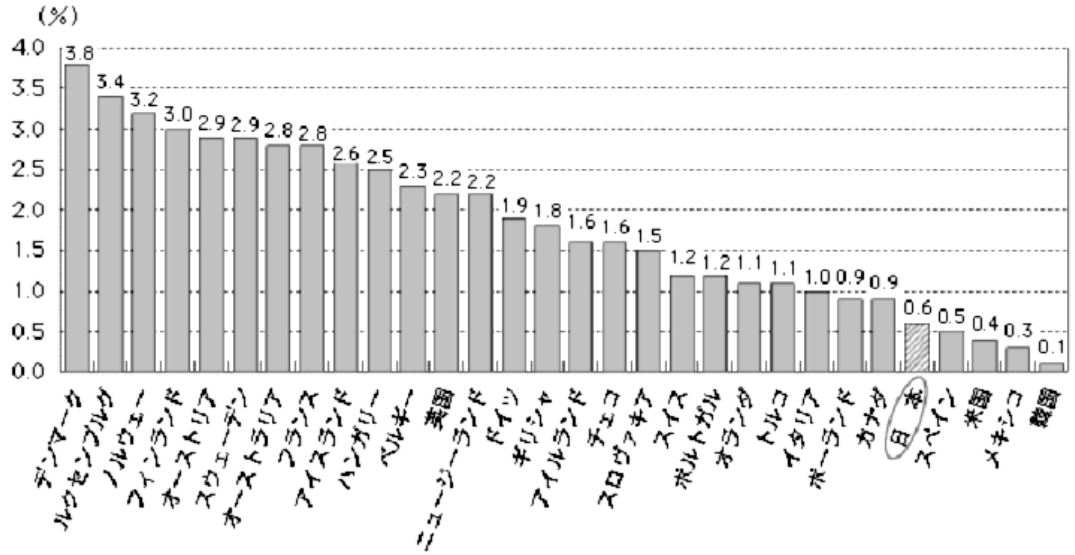
	高齢者関係給付費	児童・家族関係給付費
1980年	107,514	11,197
2004年	606,537	30,906
伸び率	464.1%	176.0%

注：金額の単位は億円

資料：国立社会保障・人口問題研究所「社会保障給付費」

(出典)H18少子化社会白書

図表13　保育サービスの問題点

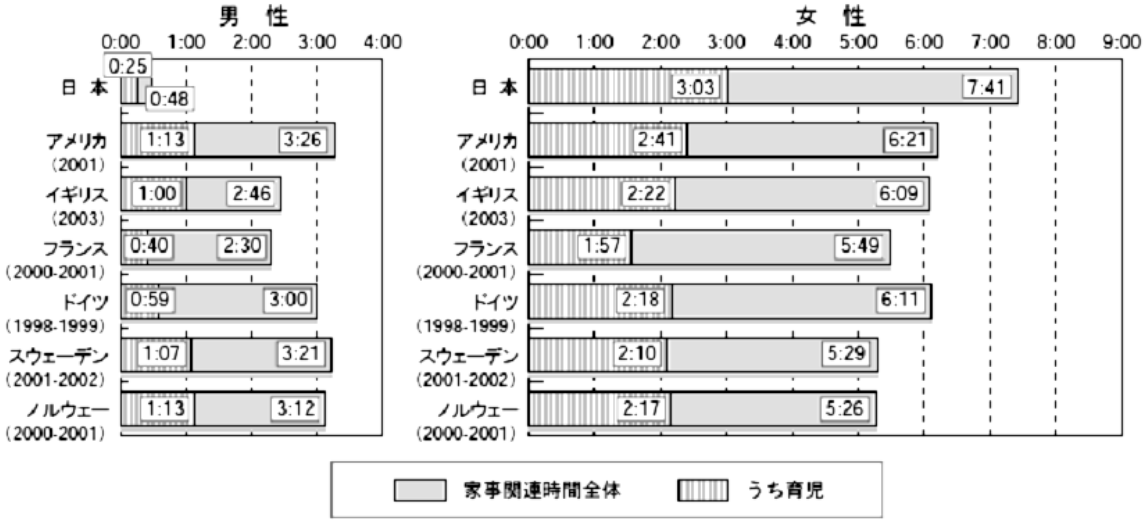


資料：内閣府経済社会総合研究所編「フランスとドイツの家庭生活調査」（2005年）、OECD Public Social Expenditure
注1：データはトルコのみ1999年。他はいずれも2001年。
　2：家族政策財政支出とは、児童手当、育児休業手当等の現金給付と保育所等サービス給付の合計。
　　税制上の措置は含まれない。

（出典）H18少子化社会白書

図表14　圧倒的に少ない日本の父親の育児・家事時

図表1-2-5　6歳未満児のいる男女の育児、家事関連時間



資料：Eurostat "How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men"（2004）、Bureau of Labor Statistics of the U.S. "America Time-Use Survey Summary"（2004）、総務省統計局「社会生活基本調査」（2001年）
（注1）各国調査で行われた調査から、家事関連時間（日本：「家事」、「介護・看護」、「育児」、「買い物」の合計、アメリカ："Household activities", "Purchasing goods and services", "Caring for and helping household members", "Caring for and helping non-household members" の合計、欧州："Domestic Work"）と、その中の育児（Childcare）の時間を比較した。
（注2）日本は、「夫婦と子ども世帯」における家事関連時間である。（出典）平成18年版厚生労働白書

第15章　少子化時代における教育事業

㈱ナガセ代表取締役社長　　永瀬昭幸 氏

1. 教育事業に携わるに至った経緯

私は鹿児島県出身で、ラ・サール高、東京大学を卒業後、野村證券に入社した。野村證券時代、顧客から「将来何をしたいか」と聞かれて、「野村證券の社長か上場会社の社長になりたい」と申し上げたところ、「5千万円貸してやるので会社を興してはどうか」と言われて、本格的に塾経営を始める決心をした。実は、最初から教育事業に情熱を持っていた訳ではなく、父親が高校の数学教師で教師の貧しさを目の当たりにしていたので「教師だけはなるまい」と思っていたが、いざやってみると面白くのめり込んでいき今日に至っている。

2. ナガセの企業概要

私共は、①高校生を対象とした「東進ハイスクール」、②全国の有力塾をフランチャイジーした「東進衛星予備校」、③中学受験における首都圏に基盤を持つ「四谷大塚」が主要3大事業である（図表1）。東進ハイスクール・東進衛星予備校・四谷大塚などを合計した生徒数は11万人で、提携塾の生徒数も合わせると民間教育機関としては日本最大規模の生徒数を誇る。

教育事業は理念・哲学がないと組織全体を牽引するのは難しい。当塾も教育事業のフランチャイズ展開をして早15年経つが、当塾の理念である『東進宣言』で「教育の機会均等」と「教育の技術革新」を掲げて、全国の仲間とともに理想実現に邁進してきた。

3. ナガセの教育理念

日本は「亡国の危機」にある。

人口減少が続く中、国・地方の債務が雪ダルマ式に増えているが、こうした環境下で歴史上繁栄を続けた国は存在しない。2025年には労働人口1.9人で老人1人を支える時代が目前に迫っている（図表2）。私が子供の頃、社会科の授業で「日本の人口構造はピラミッド型なので今後成長が期待できるが、逆ピラミッド型である欧州の未来は暗い」と習ったが、今まさに日本の人口構造が逆ピラミッド型になろうとしている。こうした中、文科省も『ゆとり教育』か

らの転換を試みているが、“焦眉の急”に対応できていない。その点、民間の良さは思いきった提案をし、速やかに実行に移せることで、多くの人々が我々の考えに賛同してくれるならば、ネットワークのさらなる拡大も可能である。

私は教育理念を語る際、松下幸之助の「仕事というのは顧客が欲するものを提供するのではなく、顧客のためになるものを提供するものだ」という言葉を常に思い返す。保護者が子どもを塾に行かせる動機は「○○中学に合格させたい」「東大、早稲田に合格させたい」ということだが、言うなれば「社会に貢献できる人財に育ててもらいたい」ことに他ならない。教育の成果はすぐに出るものではないが、自分自身に照らして言えば、高校卒業後40年という歳月を経て漸く仕事で社会に貢献できる年齢になったとしみじみ思う。

私共は救国の仕事という強い使命感を持って教育事業に取り組んでいるが、とりわけ「頭脳立国」としての国づくりが急務であると痛感している。当塾の教育目標は、「社会に貢献する人財を育てる」ことだが、この中間目標に志望校合格や日々の学力向上がある（図表3）。

一時期、親の「子供を○○中学に合格させる」という期待に応えたいとの一心で、子供に毎日2食分の弁当を持たせ、木刀を持ってスパルタ教育に当たっていた。すると、ある程度の確率で受験には合格するが、その後案外と伸び悩む生徒が多かった。というのも、自発的に勉強をしていないからである。そこで今度は、合格を至上目的とした勉強より「人間力」を鍛え上げる勉強を心掛けたところ、面白いように合格者は増え、合格後も成績は伸びていった。その意味では、『心・知・体』の三拍子が揃わないと、将来のリーダーになれないばかりでなく、目先の難関中学・大学の合格も覚束ないことが分かった。神戸の入江塾の入江塾長（故人）はよく、「受験は学力3分・人間力7分」と言われたが、まさに至言である。

(1) 最終目標＝社会に貢献する人財を育てるには

では、「社会に貢献する人財」を育成するにはどうしたらよいか。

そのためには「自立」すること、すなわち「精神的自立」「経済的自立」「社会的自立」を果たすことが前提となる。「社会に貢献する」とは、「利他精神」を持つこと、つまり「家族愛」→「郷土愛」→「国家愛」と成長に応じてより大きく自分以外の人間・組織のために力を尽くすことである。

そして「人財」とは、使命を理解・実践して集団化すること、つまり自分が理解し実行するだけでなく、周りの人間に影響を与え行動を変えていくことにある。かつて、大英帝国時代のイギリス人は東南アジア、アフリカなどの僻地に赴き、現地の習慣を守りながら週末にはゴルフをするスタイルを貫くなど、地球の最果てまで突き進んでいった。同じ島国でありながら、何故日本人にはそれが出来ないのかと忸怩たる思いがある。

また生徒諸君には、「ボランティアによる社会貢献は状況が変われば継続が難しいが、ビジネスを通した社会貢献は、長く多くの人に貢献できるから是非やってもらいたい」と話している。こういう考えを話す場を設けているのが当塾と他の塾との大きな違いである。教育界には、教育のあり方について持論を展開する人は沢山いるが、そこから仕組みをクリエイトできる人は殆どいない。それが、我々が民間教育産業の中で支持を得ている理由かもしれない。

(2) 中間目標＝第一志望校に合格するには

最終目標である「社会に貢献する人財を育成する」ため、中間目標として「第一志望校に合格させる」、そのための当面の目標として「生徒の学力を伸ばす」ことを日々実践している。面白いことに、中間テスト対策の補習で「出題予想」をすると親御さんに喜んではもらえるが、長い目でみると、生徒の学力を伸ばすことにも、社会に貢献する人財の育成にも繋がっていない。

我々は「大学受験を通じて社会に貢献する人財を育てる」という考え方に立っており、常に日々の仕事が最終目標と同じベクトルを向いていることが肝要である。すなわち、大学受験を

（心＝人間力）＋（知＝学力）

と捉えて教育指導を実践した結果、同業他社より生徒の学力を伸ばし、結果として合格実績を伸ばすことができた。当塾の東大合格実績（現役）は、2004年422人→2005年431人→2006年455人（現役合格シェア22.4％）と着実に増加している。早稲田大学合格実績（現役）も、2004年816人→2005年1003人→2006年1390人（現役合格シェア14.6％）と年々増加している。早稲田を例に挙げたのは、普通の子でも努力すれば合格できる学校だからである。

4. ナガセの教育システム（図表4）

何故これだけの合格実績が実現できたかを、当塾が開発した教育システムを例にお話したい。

第一に、科学的アプローチによる合理性、効率性の追求がある。文科省を含めて教育機関は学力を伸ばすための科学的アプローチをしなさ過ぎるが、当塾には膨大なデータベースがある。例えばbookという単語を何人中何人が間違うかというデータも含めて膨大なデータベース化を行っている。また、各人ごとにどの単語が弱いかをチェックし、各人に応じた課題設定を可能にしている。

第二に、徹底的なシステム化がある。当塾はコンビニのPOSシステムに倣って「学力POS（＝Point of Study）」を開発した。このネットワークのポイントは、インターアクティブなIT

学習にある。通常の校舎ではDVDからVOD（Video on Demand）に移行しつつある。家庭学習ではVODに完全移行するなど、1日1万人以上が受講する日本最大級のVODの仕組みを構築している。

第三に、理解度テストの実施がある。これは、いくら楽しい授業という評価を得ても理解度の面では心許ないので、授業後に理解度テストを実施し、このテストをパスしないと次の授業が受講できない“perfect master system”（完全習得システム）を導入している。また、一講座（20授業程度）修了後、必ず到達度テストを実施し、これにより講座が目的とする学力を修得させる仕組みをつくっている。我々も授業料をもらっている以上、一講座当り最低限センター試験換算20点upを目指している。

私は生徒にビジネスパーソンとして海外のビジネスエリートと丁々発止できる英語を習得させたいと考えている。その試みのひとつとして、「スタンフォードEPGY（education program for gifted youth）プログラム」を最優秀の大学生に受講させたところ、半年間で単位を取得できたのは30人中1人だけであった。これは「英語が出来ない」の一言に尽きる。日本が頭脳立国を目指すならば、英語力向上は喫緊の課題である。

最近思うのは、「教育は低きから高きに流れる」ということである。
携帯電話を例に取ると、当塾では講義中の携帯電話の使用を一切禁じている。面白いのは、我々のネットワーク全体の中でそれが遵守されている校舎とされていない校舎にバラツキがあり、遵守されている校舎では生徒数も増えているが、されていない校舎は生徒数が減少傾向にある。合格実績やモラルが高ければ生徒は集まるのである。その意味では、『適正なオペレーション』が最大の成功の秘訣といえる。東進ネットワークに在籍する生徒数は、センター試験現役受験者に対するシェア率で考えると、2006年は10％を超えており、都道府県別では三重県が30％以上を超えている（図表5）。

5. 今後目指している教育事業（図表6）

当塾では、目下以下の事業に注力している。従来、高校生・大学生クラスでは大学受験に最も力を注いできたが、大学生の「担任助手制度」を制度化した。これは、当塾を卒業した大学1年生を“東進の最終学年”と位置付け、担任助手に任命して勉強だけでは教えられなかったことを、後輩指導を通じて我々と一緒に仕事をしながら学ばせている。これによりさらに優秀な生徒が育ってきている。リーダーを如何に育てるかを考えた際、実際にリーダーを経験させることが一番の近道であり、「担任助手制度」はリーダー育成上有意義な制度である。

幼児期における能力開発については四谷大塚で研究・実践を重ねており、「知能」と「知識」の教育を分けた考えを取り入れている。知能は知識を受け入れるための『バケツ』のようなも

のだが、『小さなバケツ』では知識を入れても直ぐ毀れてしまうので『大きなバケツ』をつくるに超したことはない。それを如何に作るかだが、その秘訣は、子供の本来の仕事は遊ぶことなので、勉強を兼ねた遊びを行なうことにある。例えば、かるた遊びの要領で集中力、論理的頭脳、拡散的頭脳を養うといったように、遊びを通じた学習により、小学3年までは学ばせて知能の器を大きくすることに取り組んでいる。

また、TOEICなどの英語や中国語の語学研修を、日本を代表する大企業に行っている。英語教育専門学校より、当塾の研修システムの方が遥かに優れていると自負している。だが苦労も多い。某大手自動車メーカーの場合、600点取れないと係長に昇格できず、650点以上で海外駐在員候補になり、800点以上で海外生活に支障がないレベルになる。600点を取れる人間を集めるのは文系出身者の場合さほど大変ではないが、理系技術者となると某メーカーの場合平均450点しかないので大変である。理系出身者は数学が得意でも国語は不得手な場合が多いが、国語は語学なので英語も出来ないケースが多いという相関関係がはっきりしている。我々も1～2年くらいで800点までに引き上げられるようなプログラムを開発している最中で、現時点でも3ヶ月あれば150点程度点数を上げることは可能だが、そこから点数を伸ばすのは実に難しい。こうした経験を踏まえて痛感するのは、子供の頃から『英語脳』をつくることの重要性である。水泳を例にとると、一度泳げる経験をすれば30年経っても泳げるが、一度もそういう経験がないと間違いなく溺れてしまう。その意味では、子供の頃に“因子”を植えつけることは重要である。「日本語も十分できないのに英語を学ばせるのはどうか」という意見もあるが、私が言いたいのは、英語脳の基礎を遊びの中で培っていくことの重要性である。

もう一つの教育事業のポイントは、生徒を集めることである。いくら巣晴らしい教師、施設があっても空の教室では何の意味もない。生徒を集めること、そして生徒を継続的に指導することが重要である。塾の歴史を見ても、長い期間在籍して勉強する仕組みを持った塾が勝利している。その意味からも子どもの頃から当グループの四谷大塚で学び、東進ハイスクールを経て大学生になっても東進で学んでくれるなど、さまざまな形で生徒として在籍してくれることが経営的にも大きな意味がある。

そして何よりも、小さい頃から長年掛けてトレーニングをして器をつくっていかないと世界で戦えるリーダーを育成するのは難しい。事業としても小・中・高・大まで事業を拡大するのは面白い試みであると思っている。文科省の6・3・3・4の枠外につくらないと思い切った仕事はできないので、こうした事業イメージの延長線上に教育事業の成功パターンがみえてくる。

先日も、雑誌『財界』の村田社長と同郷のよしみもあって随筆を執筆した（図表7）が、その内容は、当塾は小中高大の一貫教育というテーマを持って取り組んでいることを書かせてもらった。企業から新入社員をみれば「今年の新入社員は子供っぽい。今時の大学は何をやっているのか」と大学批判をするかもしれないが、大学は「今年の新入生は駄目だ」と高校批判を

し、高校は中学校を、中学校は小学校を批判する。縦割り行政ではないが、小中学校、高校、大学それぞれで完結するのはよいが、教育全体をmanageできない中で間違いが起きているように思えてならない。従って、我々は全体を見ながら教育を行ないたい。

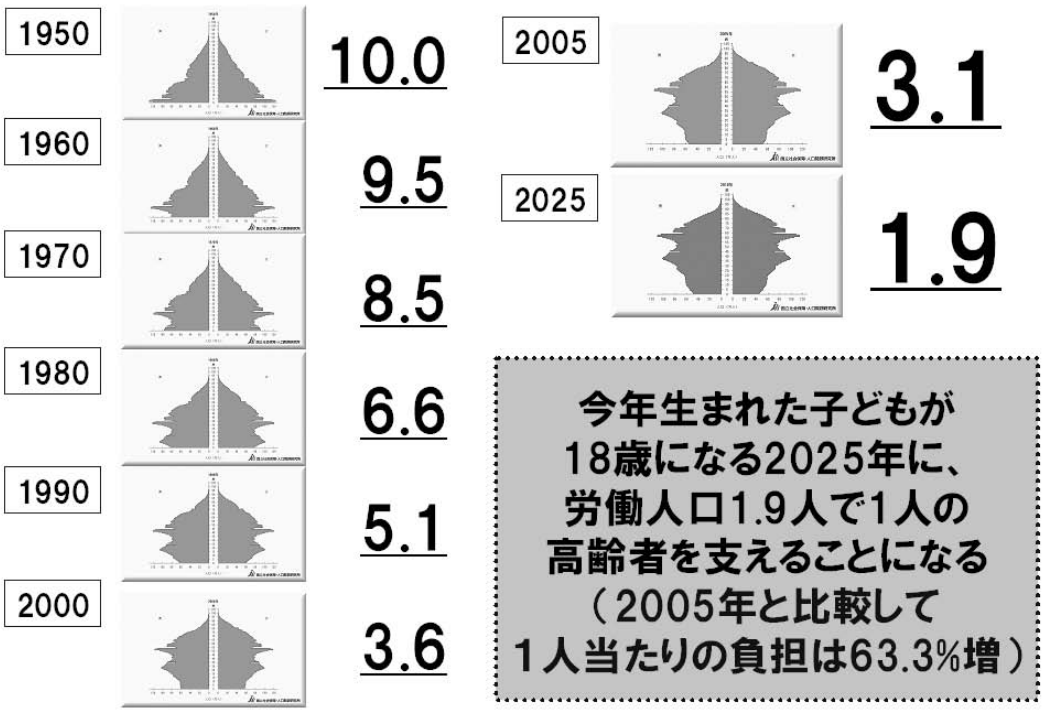
6. 最後に

教育はあまりに教育業界に委ねられ過ぎている。教育界が20数年間掛けて育てた人材を、産業界がリクルートしているが、もう少し産業界が教育界に歩み寄ってくれないと「天井が低い人間が多くなるのでは」と懸念している。インドであれば村を挙げてIIT（Indian Institutes of Technology，インド工科大学）に行く生徒のために授業料を負担してくれるのでサボれない。彼らにはそういうモチベーションがあるが、日本人にはこうしたモチベーションはない。しかし、やりがいを教えながらやるのは産業界の一線で活躍している企業経営者なのだから、我々も場を提供するので、是非教育現場にもっと多くの幹部を派遣してもらいたい。また、大学生は社会人になるための準備期間だと思うが、日本の大学生は無駄に時間を費やす人間が多すぎる。大学生のインターンシップを各企業が積極的に受け入れることで、学生も自分の適性を見極められるし、刺激を受けて自分の専門分野を学生時代に深めることもできよう。

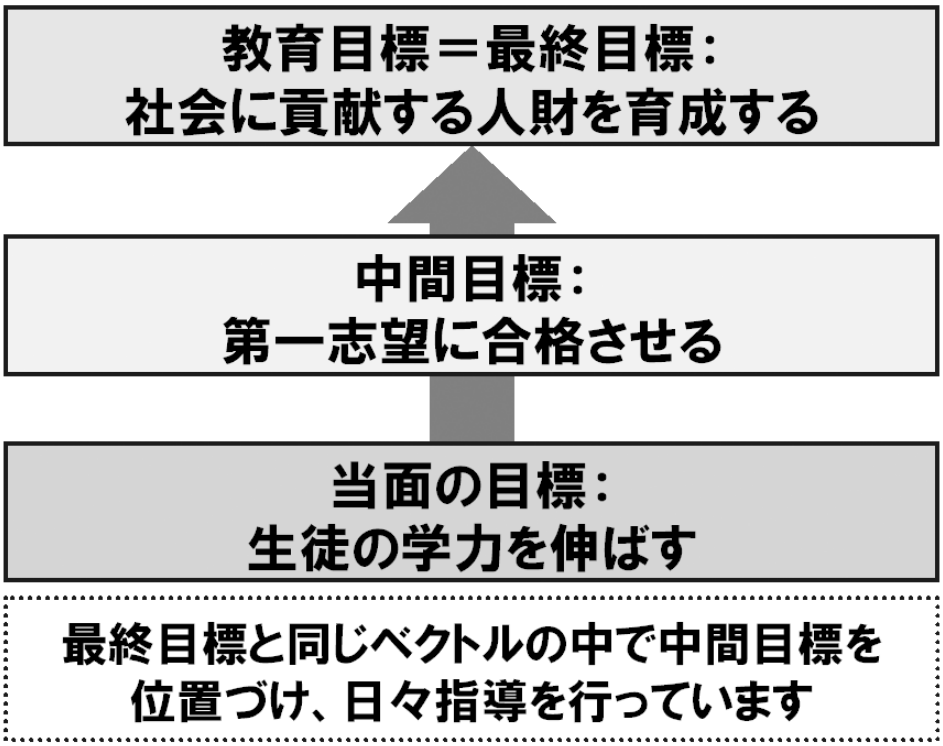
【2007年2月9日　第16回委員会】

図表１　ナガセの事業概要

図表２　人口ピラミッドと高齢者（65歳以上）1人当たり労働人口（20－64歳）の推移



図表３　ナガセの教育目標



図表４　ナガセの教育システム

図表５　東進ネットワークの都道府県別シェアの推移

北海道・東北			
北海道	6.03%	6.28%	7.04%
青森県	5.15%	5.93%	7.21%
岩手県	0.44%	0.42%	0.54%
宮城県	6.23%	6.35%	7.26%
秋田県	4.34%	5.14%	5.18%
山形県	2.22%	1.73%	2.15%
福島県	5.83%	6.94%	7.79%
	2004年	2005年	2006年

関東			
茨城県	8.63%	8.94%	9.16%
栃木県	2.61%	2.75%	3.27%
群馬県	5.92%	5.69%	6.13%
埼玉県	8.98%	11.76%	12.66%
千葉県	13.50%	14.94%	18.19%
東京都	3.35%	5.61%	9.83%
神奈川県	7.19%	13.38%	16.09%
	2004年	2005年	2006年

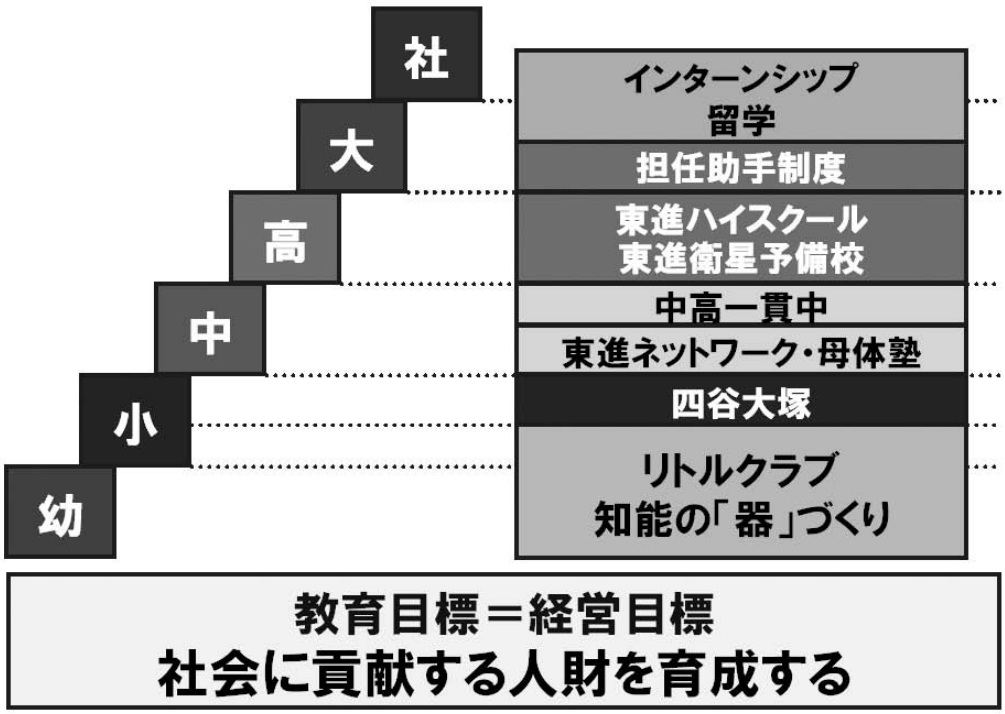
信越・北陸・東海			
新潟県	10.64%	11.58%	12.50%
富山県	4.05%	4.43%	4.76%
石川県	12.36%	11.76%	14.86%
福井県	5.94%	7.68%	8.70%
山梨県	11.13%	10.74%	12.60%
長野県	3.17%	2.90%	2.46%
岐阜県	11.80%	12.37%	14.16%
静岡県	11.42%	10.88%	12.70%
愛知県	6.36%	6.92%	8.50%
三重県	14.98%	19.23%	31.79%
	2004年	2005年	2006年

近畿			
滋賀県	7.23%	11.16%	10.90%
京都府	0.74%	0.59%	1.82%
大阪府	4.41%	5.54%	7.33%
兵庫県	8.69%	10.50%	13.99%
奈良県	11.89%	14.53%	19.96%
和歌山県	8.40%	10.24%	11.27%
	2004年	2005年	2006年

中国・四国			
鳥取県	2.30%	2.08%	2.23%
島根県	5.67%	5.85%	7.13%
岡山県	2.67%	2.05%	2.94%
広島県	10.15%	10.70%	12.24%
山口県	17.10%	17.71%	19.51%
徳島県	5.28%	5.58%	8.32%
香川県	10.73%	10.54%	10.07%
愛媛県	15.42%	16.44%	18.55%
高知県	1.54%	1.87%	1.17%
	2004年	2005年	2006年

九州・沖縄			
福岡県	7.57%	9.90%	11.39%
佐賀県	3.61%	4.00%	4.23%
長崎県	9.72%	10.73%	12.65%
熊本県	5.18%	5.11%	6.42%
大分県	6.11%	5.53%	7.77%
宮崎県	3.81%	4.49%	3.82%
鹿児島県	1.88%	2.57%	3.00%
沖縄県	9.27%	7.99%	8.52%
	2004年	2005年	2006年

図表６　ナガセの今後の事業イメージ



図表７　財界12月５日号の随筆より

Essay • ずいひつ

小中高大の一貫教育を夢見て

永瀬　昭幸
ながせ・あきゆき
［ナガセ社長］

十月二日、中学受験指導の名門「四谷大塚グループ」（株式会社四谷大塚・株式会社四谷大塚出版）より全株式の譲渡を受け、ナガセグループの一員となっていただきました。

学生時代に塾を始めた私どももそうですが、四谷大塚が開発した日本一の中学受験プログラムを取り入れることによって株式を上場した企業は十指に余ると思います。この間、私どもは、教育の機会均等を掲げて直営の東進ハイスクール八十校と東進衛星予備校八百校による大学受験指導における日本一のネットワークを構築しました。

鹿児島に生まれた私は、高校教師をしていた父親から、「田舎に生きるか日本を舞台に生きるかどっちかに決めろ」と言われて、必死で勉強してラ・サールに入りました。ラ・サールでは、宇宙を創造したのは神であり、人間にとって最も大切なのは愛であるといった聖書研究の授業が毎週必ずありました。

当時を思い出すと、ならば神を創ったのは誰だと質問をするような生意気な生徒でしたが、視野を広げ、世界を舞台に勝負してみたいと考える人間に育てていただいたようです。学校には校訓があり、企業には設立の理念がありますが、ましてや民間の教育企業を起業した者としては、全国に発信したい明確な提案があります。

経営面でも安定した利益を計上して来られた四谷大塚グループが、今回の株式譲渡の提案に応じていただいた最大の理由は、当社が目標としている「社会に貢献する人財を育てる」ためには、小中高大一貫の教育体系を構築する必要があるという考えにご賛同いただいた鈴木靖夫理事長のご英断によるものでした。鈴木理事長には、二十年にわたる仕事とゴルフのお付き合いの中で人間的な触れ合いを通して、使命の継承者として認めていただいたようです。

四谷大塚は、二万人の小学六年生が受ける合不合判定テストというこれまた日本一のシステムを持っています。私が驚いたのは、テストの度に生徒だけでなく、ほぼ同人数のご父母の方々が父母説明会に参加されることです。私の長い塾経営人生で気づいたのは、子供に対する父母の影響が甚大であること、子育てには経験豊かで後々までを見据えた正しいアドバイスが必要なことです。

この国の将来を見越すと、深刻な少子高齢化社会に突入します。そこでは、高齢者の年金問題や医療費負担など様々な困難が待ち受けています。そしてそれを克服する唯一の道は、今より数段高い付加価値を生み出す知的国家を創ることです。次代を担う若者たちが今よりはるかに知的能力と精神的能力を高めて、国家財政を維持するに足る税負担を悠々と支払えるような精神的、経済的な基盤を創ることです。

世界に通用するビジネスパーソンを育てたり、医療でも技術開発でも福祉の世界でも、いわばサッカーの日本代表になるようなリーダーを全国に裾野を広げることによって育成しなければなりません。

野球でもサッカーでも基本が重要です。これまでは、大学受験を目指す高校生に対して、「夢は大きく目標は高く」と指導して来ました。それが今回の四谷大塚との一体化で、意識の高いご家庭の小学生を父母との協力の下で早くからきちんと指導できるようになります。

小中高大の一貫教育によって、純粋で無限の可能性を持った人財に大きな夢を抱かせ、それを実現する力を授けることができると思うと、胸が躍る思いです。

第16章　事業としての子育て支援への取組み

ピジョン㈱代表取締役社長　　松村誠一 氏

出生数減少・人口減少によりマーケットが縮小する影響を一番最初に受けるのが育児産業である。本日は、私共育児産業が少子化社会の中で如何に企業価値を高めようとしているのか、如何に事業を拡大・成長させようとしているかをお話したい。

1. 入社までの経緯

最初に私の生い立ちからお話したい。

私は北海道で生まれ育ち、銀行員である父親の転勤もあって北海道中を回って過ごした。その後、大学進学（早稲田大学）のため上京したが、入学当時は学園紛争の最中で授業も殆どなく、そのせいもあってアルバイトに精を出して大学には5年間在籍した（笑）。大学卒業時は高度成長期の好景気も手伝って大手企業から複数社内定を頂いたが、知人からピジョンを紹介されて、創業者でもある仲田社長（当時）と面会した。当時はまだ売上高2～3億円の中小企業であったが、育児事業に掛ける仲田社長の情熱に大変感銘を受けた。そして、「大企業の小さな歯車になって働くより、中小企業の大きな歯車になって働きたい」との生来の反骨精神も高じてピジョンに入社して今日に至っている。

2. 中国古典の重要性

私は4～5年前より中国古典に凝っており、最近では『四書五経』を耽読している。ある著名な哲学者から「リーダーたるもの、顔を洗うように心を洗わなければならない」と言われ、「心を洗うとはどういうことか」と尋ねたところ、「古典に親しむことだ」と言われたことがきっかけで中国古典を嗜むようになった。

昨年（2006年）は『貞観政要』を読破したが、同書は唐の太宗の治世が優れていたことを後世に伝える為、臣下がその治世を記録したものである。この後半で、太宗が臣下に対して「草創と守成いずれが難きや」という質問を投げかけている。草創とは創業で、守成とは維持・発展を指す。ある臣下は「創業が一番大変だ」と言うのに対し、太宗は「維持・発展の方が遥かに難しい」と説いている。そのためには、「リーダーたるもの、高い倫理観と社会規範

を持ち続けなければならない」「リーダーたるもの、自分に諫言できる者を臣下に置かなければならない」と皇帝自ら言明していることで、1300年以上前に書かれた書物であるにも関わらず、現代の企業経営で重視されているコーポレートガバナンスやコンプライアンスにも通じるエッセンスが集約されており、改めて驚かされる。

かように、中国古典は人間の生き方を学ぶ上での最上の教科書と言えるが、その一例として、「正」を思い浮かべてもらいたい。「正」を分解すると、「一」と「止」に分解できる。つまり、「正」とは「一」で「止」まれとなる。「一」が意味するのは、人間が人として生きていくための倫理・徳、すなわち、時代が変遷しても変わることのない道徳規範である。今朝の新聞で教育再生委員会が徳育を教育プログラムに組み入れることを報じていたが、これは大変素晴らしい取組みである。小泉内閣（当時）の負の遺産の一つに格差問題があるが、私は格差そのものより、格差の下にいる人たちに対する思い遣り、困っている人たちの心情を忖度する「惻隠の情」の欠如の方がむしろ問題ではないかと感じている。

私は最近4～5年の間に40都市以上の中国の地方都市を見て歩いている。中国が「一人っ子政策」を導入してから生まれた子供たちも26～27歳になり、一流大学を卒業し海外の大学院の留学を経験して高い知識を持って一流企業や政府の一員として活躍しているが、私の考える『中国リスク』は、格差問題よりむしろこうした若い世代が中国古典の知識・教養を習得していないことの方が大きい。先日中国通の偉い方と話した時も、「これから中国のことを勉強するならば、アメリカの勉強をした方がよい。何故なら若い世代の頭の中はアメリカナイズされているから」と言っておられた。私もいたく同感した次第である。

3. 育児産業から見た少子化の意義

我が国の出生数は昭和50年頃をピークに一貫して減少している（図表1）。私が生まれた当時は240～250万人の新生児がおり、一学年10クラスが当たり前であったが、最近では少子化の影響から国内マーケットは縮小し続け、この中で如何に売上や企業価値を上げていくかが最大の経営課題となっている。

だが、少子化はビジネスチャンスでもある。何故ならば、出生数が今以上に減少すると、行政・企業を含めて社会全体が少子化問題をクローズアップして少子化問題に真剣に取り組むようになり、我が社も子育て支援の観点から改めて育児事業を見直し少子化問題への対応が図れるからである。その意味では、少子化は我が社の存在意義をより高める好機と捉えている。

4. ピジョンの経営ビジョン

＜図表２＞は私が７年前社長に就任した際、打ち立てた企業価値の概念図である。当時は時価総額至上主義、株主価値向上の風潮が強かった。「株主価値」の重要性は論を待たないが、社員が働き甲斐を持ち働きに応じたペイを受けることも重要である。そこで、「株主価値」と「社員価値」を同等に置き、その結果「顧客価値」も向上させようというコンセプトを打ち立てた。すなわち、「株主価値」「社員価値」「顧客価値」三位一体でバランスよくバリューアップすることで、我が社の市場価値を高めることを経営ビジョンに掲げて取り組んでいる。

5. ピジョンの会社概要（図表３）

当社は1957年設立で、今年（2007年）は創立50周年に当たる。1988年には株式を店頭公開し、1995年に東証二部上場、1997年に東証一部上場を果たしている。資本金は52億円弱で、連結ベースの従業員数（契約社員も含む）は約２千人である。当社は執行役員制度を導入しており、執行役員に各部門の業務責任を負わせている。また、取締役会を自由闊達な議論が出来る場にするには５名程度が理想的と考えて、私が社長に就任する前は取締役が10数名いたが、現在は７名まで減らしている。直近の売上高は連結ベースで453億円（2007年１月期）、経常利益は同27億円（同）である。お陰様で2007年１月期決算は既往最高益を更新した。

6. 三世代マーケティングの推進（図表４）

我々は「三世代マーケティングの推進」を商品開発、マーケティング戦略の中心に据えている。同事業のメインターゲットは０～３歳児で、粉ミルクを除けばほぼ一式ピジョン・ブランドで育児用品を揃えることができる。

また、第二世代の市場開拓として注力しているのが、女性ケア用品である。具体的には、マタニティや出産後間もないヤングママに対するスキンケア用品、サプリメントなどがある。

さらに、第三世代をターゲットとした商品として、HHC（Home Health Care）・介護用品がある。寝たきり介護だけでなく、予防介護的観点も踏まえた「高齢者ビジネス」に取り組んでいる。

かように、育児段階でピジョン・ブランドを認知してもらい、マタニティ・ヤングママ世代にも商品を提供し、更には高齢者ビジネスに繋げていくという、三世代に亘ったブランド価値向上が当社の「三世代マーケティング」戦略である。

7. 成長戦略

次に、当社の中長期的な成長戦略をお話ししたい。

国内育児事業は出生数が頭打ちにあるため量的拡大は難しい。だが当社には、過去出生数が減少に転じた後も、新たにベビーフード事業を開拓したりスキンケア用品事業に進出して業績拡大を続けてきた成功体験が根強くある。そこで、今後は国内育児事業で過去実現した量的拡大は望めないことを再認識し、量から質への転換という考えの下、もっと育児を掘り下げてクオリティを高めていくことを国内事業の戦略と捉えている。

こうした中、当社の成長戦略として、具体的には以下の三つの事業を掲げている。

第一に海外事業、第二に子育て支援事業（保育事業）、第三にHHC・介護関連事業である。子育て支援事業は、政府が公立保育園の民営化を進めているほか、企業内でも保育所の設置を増やしているが、当社はこうした事業を受託していることもあり、保育事業はここ数年加速的に拡大している。我々はこの三分野を成長の柱と位置付けて、人、モノ、カネといった経営資源を集中投下しようと取り組んでいる。

＜図表5＞は当社の事業構成の推移である。4年前は国内育児用品の比重が5割超であったが現在は5割を下回っている。一方、成長戦略の一つである海外事業は、4年前は10％程度だったが現在は24％まで拡大している。子育て支援事業も、4年前は4％だったが現在では10％まで拡大している。

このように事業構造は大きく変化しつつあるが、経営者としては如何にヒト・モノ・カネといった経営資源を配分するかを意識している。経営効率の観点からは、成長市場をしっかり見極めて如何に経営資源を配分するかが鍵になる。売上高を4年前の341億円から直近453億円まで伸ばせたのは、事業構造の変化に対応した経営資源の重点配分の賜物である。

（1）海外事業（図表6）

当社の成長戦略のひとつである海外事業について、中国を事例にご紹介したい。

我々は2002年に『ピジョン上海』を設立して本格的に中国進出を果たした。進出当初は合弁相手として手を挙げてくれる先も多数あったが、私の経験に照らすと、日本企業の場合、利益を内部留保に回して次期以降の投資に回すのに対し、中国企業の場合、利益を全部配当に回すため、結局ビジネスパートナーとしてうまくいかないことが多々あった。そこで、情報面で不便な面もあるが中国では独立資本でいこうと決め、上海に100％独資で販売、マーケティング、生産の各拠点をつくった。2002年当時は中国に進出する日本企業の大半は、日本の約10分の1以下の人件費をベースにモノづくりの生産拠点に据えて日本に完成品を逆輸出するというスタンスで中国に進出したが、当社は同国の市場性に着目し、中国国内に工場を建設、同国内で

生産、物資を調達してその上で製品を販売するスタンスで望んだ。

こうした取組みを始めてまだ5年程しか経っておらず、当初は北京、上海、広州などの沿海地区を中心とした取組みに過ぎなかったが、お蔭様で当社のベビー用品は中国でNo.1ブランドとしての高い評価を獲得するに至っている。ちなみに中国での売上高は30億円弱だが、哺乳瓶一本5百円の製品を販売することでここまで売上げを伸ばすのは実に大変だった。その意味では、生活雑貨業として当社は成功を収めたブランドの一つであると自負している。

2年ほど前からは内陸部にも販路を拡大しようと各省ごとにarea distributorを設置して、地域のベビーショップ、スーパー、百貨店に製品を供給する体制を整えている。その甲斐あって、地方の主要都市でもピジョン・ブランドは富裕層を中心に浸透が進んでいる。

冒頭で私が中国の40都市を回っているというお話をご紹介したが、これは販路開拓のため新たに設立したarea distributorのオーナーを表敬訪問するためである。その中のひとつに、雲南省の州都・昆明の近くにある麗江という世界遺産に登録されている都市があるが、『千年城址』といって千年前の町並みがそのまま残り世界遺産として登録されている素晴らしい都市である。中国は国が認定する民族が50くらいあるが、雲南省は24～25の少数民族が存在し、タイ国境と接し高温多湿であるため、世界の植物の原種の半数近くが雲南省にあるといわれている。また、同地はキノコの産地で、山間部には松茸が結構あり日本にも輸出されているが、松茸特有の味や香りを引き出すためいろいろな薬品を使うようになっているのが気掛かりである。昨年（2006年）西安に行った際にも、街頭でドラム缶の中で焼き芋を焼いているのをみて買おうとしたら、中国人が「やめろ」という。何故かと聞いたら、「あのドラム缶は化学薬品会社から払い下げられたものだ」と言われて大変驚いた（笑）。

中国の出生数は年間1600万人と言われているが、今年の干支は「金豚」（日本でいう亥を中国では豚と呼ぶ）である。「金」は五行説に基づいたもので、「豚」は中国では「働かなくても食べていける」ことを意味するが、衣食住に困らないめでたい干支ということで空前の出産ブームに沸いており、2千万人近く生まれるのではないかとさえ言われている。現実に、今年（2007年）1～2月のピジョン上海の売上高は前年比2倍以上の売行きで、今年は育児産業にとって大きなビジネスチャンスが続くと期待している。

これを受けて我々がプロモーション攻勢を掛けているのは産科病院である。中国でも赤ちゃんは病院で生まれるが、中国の凄いところは、国公立の大病院が多い中で一病院当たり年間1000～1500人生まれるところで、ひと月だけで800人～1000人生まれる病院もあるようである。そこで、こうした大病院にアプローチして、待合室にショーウィンドウをつくったり、カタログやサンプルを置いたり、業務用育児用品を配布したりして、出産時にピジョン製品について知ってもらい、当社製品に対して安全・安心というイメージを持ってもらうことができる。これは育児用品を扱う会社にとっては大変有り難いことである。

ピジョン製品は値段も日本とほぼ同価格で決して安くはないが、デパートにおける占有率は60～70％と極めて高い。これは、「シックスポケット」と言われるように、中国でも子供一人に掛ける養育費が年々増大していることが当社製品への追い風となっている。

(2) 保育事業

海外事業と並び、成長戦略として掲げているのが、保育事業である。その中の一つに「認可保育事業」がある。現在、日本には16千の国公立保育園が存在するが、こうした国公立の保育所は働く母親にとって必ずしも利便性が高くないのが実情である。例えば、ゼロ歳児は預からない、発熱したら預からない、17時までしか預からないなど、働きながら預けるという観点からは利便性が悪かった。そこで、小泉内閣（当時）時から保育園の民営化が始まり、ゼロ歳児の預け入れや、看護師を常駐させることで多少の微熱なら預け入れるとか、両親の帰宅時間に合わせて夜遅くまで預け入れるといったサービスが可能となった。

財政面でも、例えば子供が100人いる国公立の保育施設の場合、最低2億円の運営費が掛かる（その大半は人件費）が、我々民間がやれば1億～1億5千万円、最大50％のコストカットが可能である。これは自治体の場合、運用費用の大半を占める人件費が公務員で、かつ年齢も高いため年収が900万～1千万円という高額となり、どうしても高コスト体質になってしまう。それに対して民間であれば、若い人を保育士として雇用し、契約社員やパート社員を採用することで人件費を流動化できる。

このように、民営化はコスト削減とサービス向上を同時に実現できる。現在、国公立の保育施設16千施設が順次民営化されているので、現在は、都内を中心に6箇所で認可保育園を経営しているに過ぎないが、仮に1保育施設1億円と見積もっても2兆円規模のビジネスチャンスが到来する算段となる。

また、各企業が企業内に設置した保育施設の運営受託（「事業所内保育事業」）も行っている。長坂委員長の万有製薬は筑波の研究所内に「万有製薬コスモス保育園」を開設しているが、当社はその運営受託を受けている。何人の赤ちゃんが同保育所にいるのか確認したところ、何と29人もの赤ちゃんがいるとのことであった。これは一企業の保育所としては多い方で、使用率は100％に近い。これにより、同社では女性社員の離職率が飛躍的に低くなったとの報告を受けている。

他にも「キッズワールド事業」を手掛けている。これは子育て支援というより富裕層を対象とした幼児教育事業である。これは外国人講師による英会話教室を中心としたフランチャイズ事業である。同事業も少子化の中にあってフォローの風が吹いており、今後更に伸ばして行きたい。事業規模は50億円だが同業者の中ではトップといえる。

当社では育児を掘り下げる研究開発の成果として、母親の母乳実感に近い哺乳瓶の開発に成

功した。赤ちゃんは母乳からいきなり哺乳瓶を与えても中々馴染んでくれないが、当社製品の場合、比較的母乳から人口栄養への移行がスムーズに行なえる。これが口コミで伝わり、全世界から多くの注文を頂くようになった。また、当社では世界的にも稀有な「三つ口」の赤ちゃん向けの哺乳瓶の製造も行っており、先日もミラノ在住の方から、当社製品を使用して赤ちゃんがここまで大きく成長したという感謝の手紙を頂いた。我々としても嬉しい限りである。

また、筑波大学の歩行研究専門チームと約10年間のベビーシューズの共同研究を行い、2年前より漸く同商品の製品化に漕ぎ着けた。赤ちゃんの足の指は体に比べてかなり大きいのが特徴で、赤ちゃんは二本足で歩行できるようになるまで足の指を上手に使って歩行していることが長年の研究で解明された。靴は足のサイズにフィットしたものがよいと考えがちだが、赤ちゃんの場合、むしろ足の指を自在に動かせる自由度を持った靴の設計がよい。このように、我が社は育児を掘り下げながら、子育て支援或いはベビーケア・ソリューションの観点から育児事業に取り組んでいる。

8. コミュニケーション戦略

最後に、当社のコミュニケーション戦略をお話したい。

現在はかつてのように200万人の赤ちゃんが生まれる時代ではないので、大胆なマーケットリサーチで済む時代ではなくなった。そこで、我々は一人ひとりの赤ちゃんに対して我々の思いを伝える、一人ひとりの赤ちゃんから要望・ニーズを汲み取る取組みを行っている。その一つが「コミュニケーション戦略」である。

コミュニケーション戦略の第一は、「クチコミュニケーション」である。育児用品の場合、口コミがとりわけ威力を発揮する。「公園デビュー」を例に挙げると、赤ちゃんがある年齢になるとお母さん同士が公園に集まり自身の育児体験などを話し合うが、当社ではネット上で『ピジョン・インフォ』サイト（http://www.pigeon.info/）を開設して、この中でお母さんたちから直接育児に関する相談を受けている。中にはシリアスな相談もあるので、医者、育児アドバイザーから回答してもらうこともあるが、このサイトの利用価値は、現在育児をしているお母さんの現在進行形の育児体験情報をインターアクティブに行えることにある。年間出生数が110万人しかいない中、驚くことにひと月1600万～1700万のアクセスヒットがある。これは、今のお母さんには身近に育児の相談ができる人がいないことが大きい。『育児イコール不安』という面もあるので、子育て支援は育児に対する不安を如何に払拭するかという観点から考えないといけない。育児手当の増額もよいが、もっと地域・社会ぐるみで育児に対する不安を周りがサポートしていける態勢構築が少子化対策としては重要ではないだろうか。当サイトの会員数は25万人だが、今年（2007年）は40万人を囲い込みたい。ちなみに、ファンケルは

45万人、DHCは31万人ということで、対象とするマーケットが当社とは異なるので、その意味では当社が現在25万人を囲い込んでいるのは凄いことといえよう。

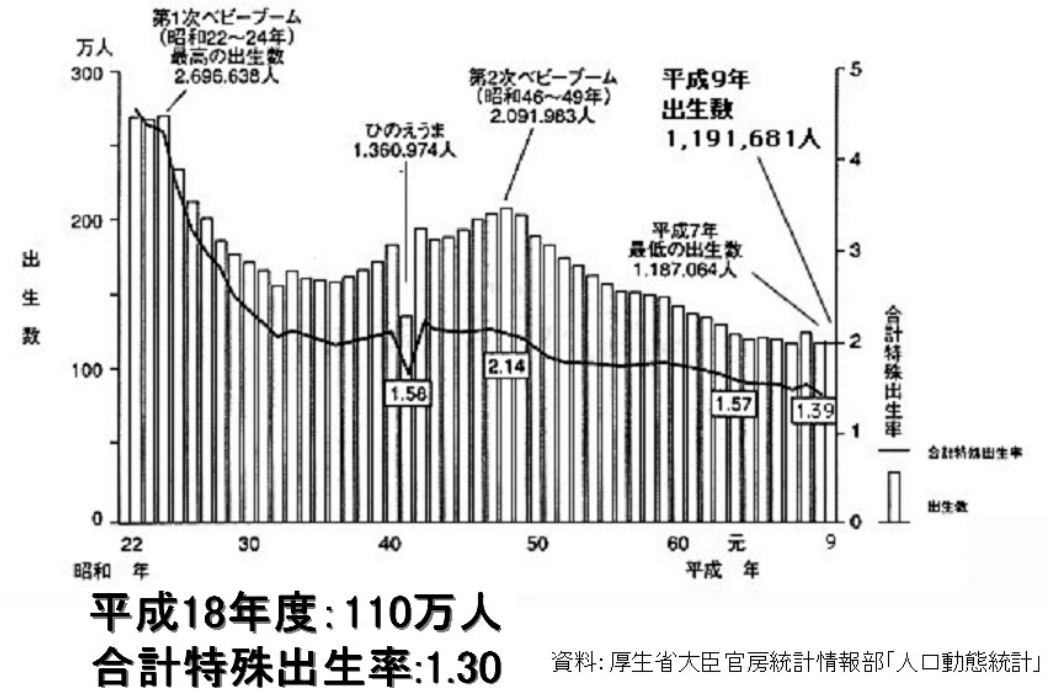
コミュニケーション戦略の第二が、「ダイレクト・コミュニケーション」である。文字通り、直接お母さんと接触しようということで取り組んでいるのがマタニティ・スクールである。昨年（2006年）全国主要都市で約50回開催して、延べ3千組のご夫婦からご出席して頂いた。ここでは、マタニティ・ヨガや名付け親相談、プレ子育て体験などを週一回の頻度で当社職員が全国を飛び回りダイレクト・コミュニケーションを図っている。

コミュニケーション戦略の第三が、「次世代コミュニケーション」である。現役世代だけでなく次世代にも繋げていける取組みはないかと考えて始めたのが、ミニ番組『ベイビーstyle』（フジテレビジョン系列：水曜21時54分～22時）の提供である。ここでは、子育てしているお母さんを撮って子育ての楽しさを5分間の枠内で伝えようと取り組んでいる。とくに家庭の主婦にとって21時54分は、食事も終わり、赤ちゃんも寝付かせた後ということもあり、最も視聴率が高い時間帯であるようである。

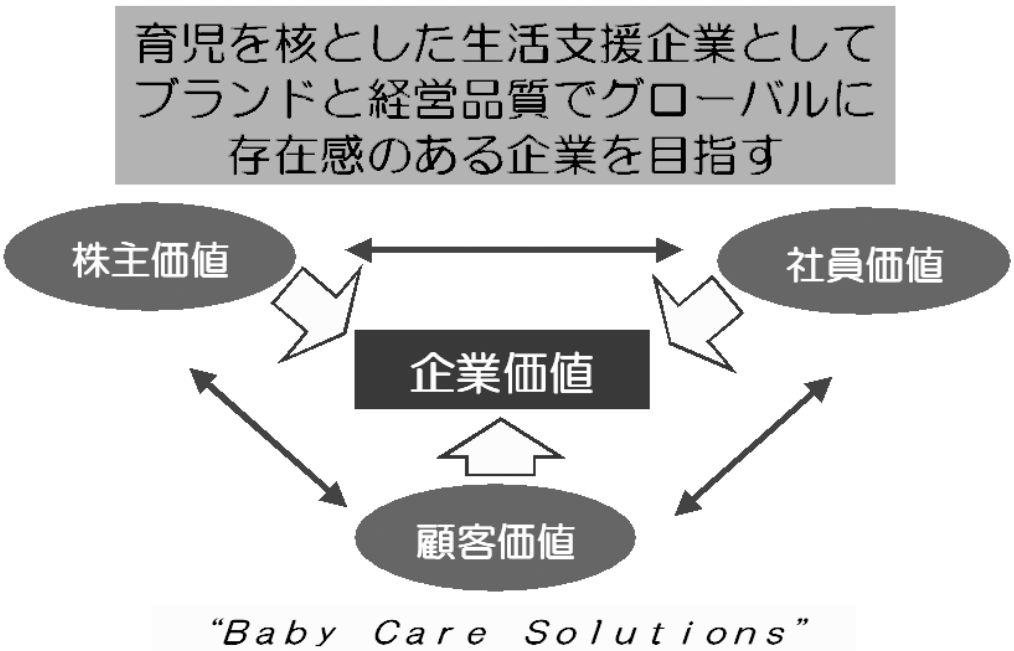
最後にもう一つ、我々がこれまで20年間取り組んできた「植樹」を紹介したい。毎年5月、茨城県常陸大宮市で全国から赤ちゃんを募集・抽選して、赤ちゃん名で植樹をしている。この20年間で国有林28ヘクタールに8万本の植樹をしてきたが、植樹林に隣接したログハウスの中に植樹した際の赤ちゃんの名前と生年月日を屋根に掘り込み、何年か経ってからたくさんの母親と子供が訪れている。去年（2006年）で20回の植樹を終えたが、貸与可能な国有林も少なくなったので、同年新たに90ヘクタールのゴルフ場跡地を買い取り、今年（2007年）5月から当社専用の植樹地として植樹を行うことを考えている。同地は今後100年間植樹可能な面積である。またこの中で、ホタルを育成しようと専門家を招聘してホタルを呼び寄せる環境整備をしており、夏頃には水路建設を完成させる計画である。

【2007年3月30日　第17回委員会】

図表１　戦後出生数の変化



図表２　経営ビジョン



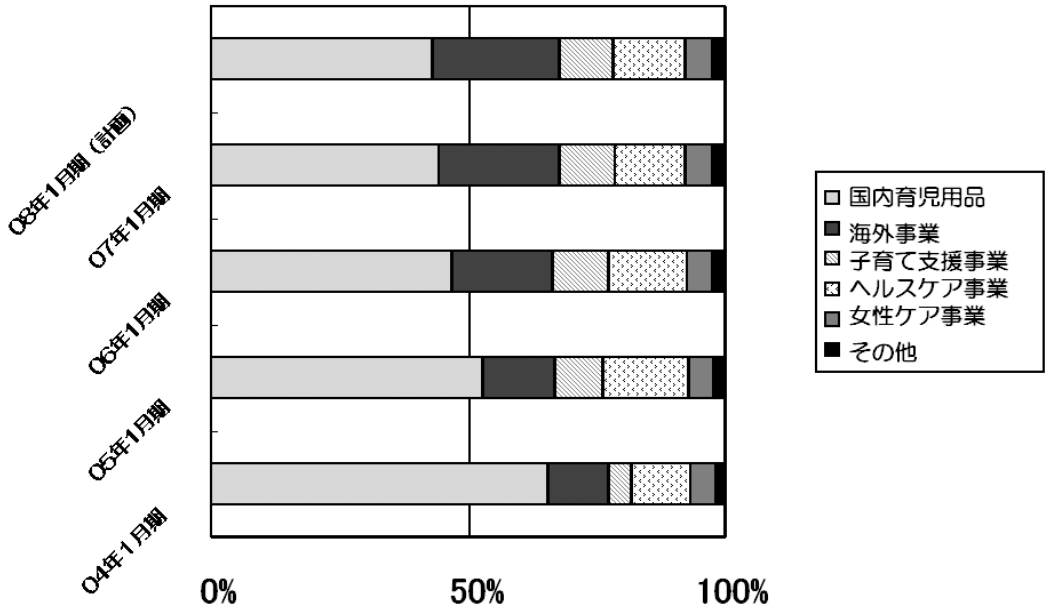
図表３　事業の概要（国内：７社、海外：７社）

設立	1957年8月15日
株式店頭登録	1988年9月
東証２部上場	1995年7月
東証一部指定替	1997年7月
資本金	５１億9,９５９万円
連結従業員数	2,０１８人　（０７年１月31日現在）
取締役	７人
監査役	４人（内社外監査役２人）
執行役員	１０人

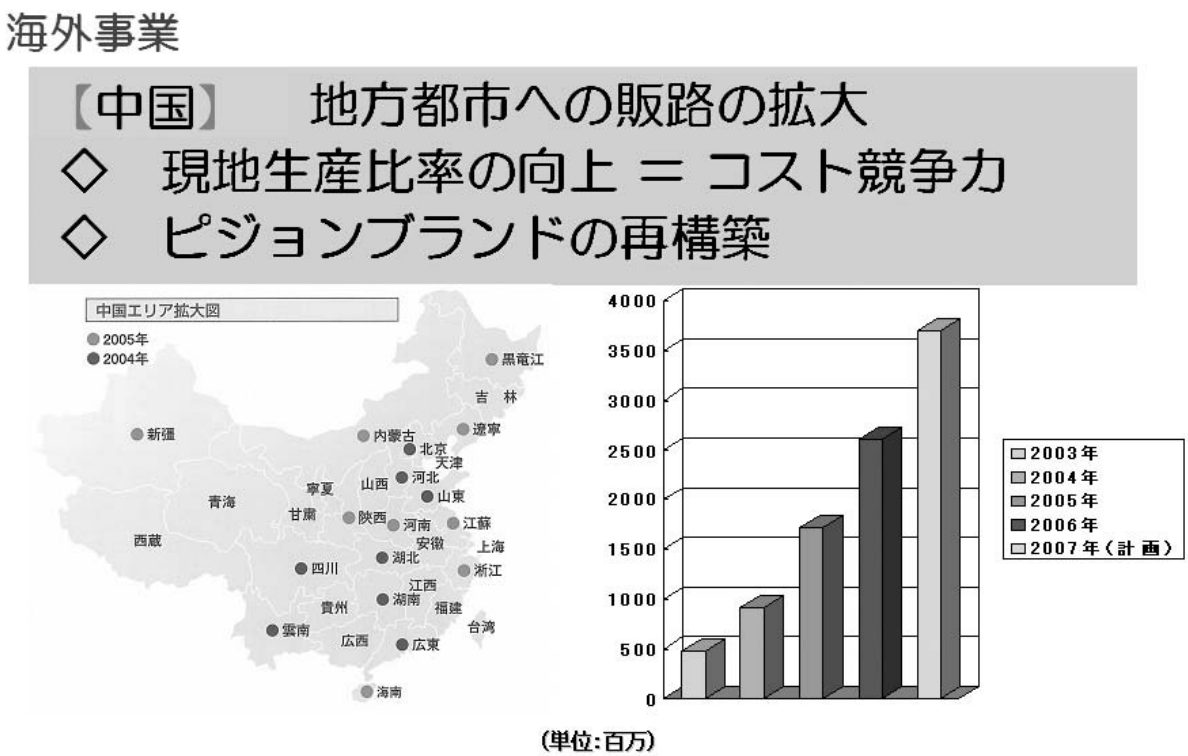
	06年1月期	07年1月期	08年1月期（計画）
連結売上高	４１７億４７百万円	４５３億７百万円	４８４億円
連結経常利益	２２億円	２７億４５百万円	２８億５０百万円

図表４　三世代マーケティングの推進

図表５　セグメント別売上高推移（連結）



図表６　成長分野への取組み



第17章　日本の中小企業の底力

政策研究大学院大学教授　　橋本久義 氏

1. 町工場の工場訪問を始めたきっかけ

私は20年ほど前から毎週木曜は中小企業の工場訪問を続けており、今まで訪ね歩いた工場の数は延べ2983先に上る。では何故、工場訪問を続けているかというと、ひとつは、中小企業の社長の人間的な魅力に感銘を受けたことが大きい。勿論、大企業の社長にも魅力的な人は多いが、確率論的に言えば、中小企業の社長の方が圧倒的に多い。当初は、何故、中小企業の社長は元気があって、前向きで、話し上手で、その上歌がうまいのかよく分からなかった（笑）が、数多くの中小企業を訪問することで漸く腑に落ちた。大企業ならば入社希望者が大挙して押し寄せるが、中小企業の場合、何かの偶然で従業員が飛び込んで来るのである。しかも、何らしか不満を抱えた人が飛び込んで来る。こういう人材にちゃんと働いてもらうには、「この社長のために頑張ろう」と思わせないといけない。彼らに「親父と一緒にいい製品をつくって日本一の企業にしよう」と言わせなければ社長は務まらない。これを言わせるには社長に人徳がなければどうしようもない。故に、中小企業の社長には人徳・魅力を兼ね備えた人が多いのである。こうした社長の経営する工場を訪問すると、どんな資料をみるより、いろいろなことがよく分かる。だから工場見学が止められなくなった。

もう一つは、大企業の工場に行くと日本の技術水準の高さに感心することが多いが、もっと感心するのは、たった数人から数十人の従業員しかいない小会社でも、工場の生産システムを眺めると「成程、これは芸が細かい！」と思わず膝を叩きたくなることが多くある。こうした工場が全国至る所に存在するのである。一例を紹介すると、今から15年前の話であるが、従業員数30名程度の横浜の会社は『3時間金型』を売りにしていた。これは図面が入ってから3時間で金型をつくるというものである。その当時でつくれた金型の種類はそれほど多くはなく、現在であればかなり複雑な金型でも3時間程度でつくることができるが、その当時は大変珍しい取り組みだった。その工場は24時間フル操業で夜間は無人になるが、機械は稼動している。社長の自宅は工場の中二階にあり、社長室である居間から工場が見渡せるが、故障などが起きると警報が鳴るので、社長が社長室の隣で寝起きをしている息子に通報する。息子も慣れたもので、一回出動するごとに1万円支給される。このように、二人で30数台の自動機械を完全に管理している。これはほんの一例に過ぎず、こうした工夫が日本の町工場では至る所でみることができる。こういう現場を見るのが面白く中小企業訪問が止められなくなった。

2. 好調な設備投資関連需要

足許の日本の景気は回復基調にあるが、中でも顕著なのが工作機械などの設備投資関連需要である。2003年は前年比＋25％、2004年は同＋45％、2005年は同＋10％、2006年は同＋10％で、今年（2007年）は同＋15％が見込まれる。工作機械は内外需ともに好調だが、とりわけ顕著なのが中国向けである。これは当たり前と思われる向きもあるだろうが、実は、中国向け輸出がバッタリ止まった時期（1999～2002年）があった。何故かというと、中国人も器用なので日本から輸出された機械をスケッチして、見た目では日本製か中国製か判別できないくらいの完成品をつくり、かつ値段は日本製の5分の1と安価な価格を実現した。このため、中国製が爆発的に売れたことから、日本製はパタッと売れなくなったのである。ところが、中国製は1年経ち2年経つと故障が相次ぎ、修理もズブの素人がやるため全く埒が明かない。その点、日本製は3年経ってもカタログ通りの性能を発揮してくれることから、日本製品が再び見直されて売行きも回復した。このプロセスで面白いのは、中国製は相当安価なのでこれまで手動機械を使っていた人も頑張れば買えない価格ではない。そして購入後、この機械の性能が低下したり故障して動かなくなっても、彼らは再び手動機械に戻ることはなく、必ず自動機械の顧客になる。日本の工作機械メーカーは中国が安物のイミテーションをつくってくれたお陰で酷い損害を蒙ったと憤慨するが、実は中国自らが自己負担でサンプル品を多数作り、配ってくれていたのである（笑）。かように、中国製品は日本製工作機械の普及・宣伝に物凄い力を発揮してくれていた。

この間、消費関連需要はいまひとつであったが、薄型テレビは一台30万円と高額でかつ関連産業の裾野も桁違いに広い。さらに2011年にはアナログ放送中止もあり景気を下支えするのは間違いない。以上を総括すると、設備投資と個人消費が相俟って、中国、アメリカの外需好調もあり、当面日本の景気はよいことが見込まれる。ただし、中国が風邪をひくと日本は肺炎どころでなく脳梗塞になる可能性が高い。脳梗塞はよほど幸運でないと後遺症が残る可能性が高くリハビリが大変である。故に中国が風邪を引かないよう、毛布を掛けてあげたり風邪薬を持って駆け付けたりするなど細心の注意を払う必要がある。そんなことをしたくない人も多いだろうが、嫌いだから別れるという選択肢は日本に残されていない。例えて言えば、喧嘩の絶えない夫婦だが不思議と毎年子供を授かる。私は喧嘩そのものを否定しないが、相手が倒れるまで喧嘩をしてはいけない。

3. 中国のブラックホール性と日本への影響

中国が“ブラックホール”（巨大黒洞）であるのは言を待たないことで、世界中の製造業がこの中に吸い込まれている。このことは、経済学者はあまりいわないが、実は日本はこの被害をさほど受けていない。「そんなことはない」と反論する人もいるかもしれないが、日本中を探すと「中国のお陰で需要が増えた」という人もちゃんといるのである。従って、日本全体を均せば、中国の影響は殆ど受けていない。影響がより深刻なのが米欧で、吸い込まれる一方である。

では何故、日本は中国に吸い込まれないかといえば、日本は中国という“ブラックホール”の直ぐ傍にあるからである。流体力学を専攻された方ならばご存知かと思うが、吸込口の直ぐ傍は引力が働かないのである（笑）。故に日本に対する影響は殆どない。

更に、吸い込まれそうになった場合、米欧の社長と日本の社長ではその対応が全く異なる。米欧の場合、会社は金儲けのための“機械”ある。その機械が壊れてしまい儲からなくなると、先行きを考えた場合、現在駄目なものが5年先10年先良くなるかといえばそうはないと考えるのが普通である。こんな壊れた『機械』は潰すか、捨てるか、売り払うかしか選択の余地はない。この点、日本の社長が違うのは、会社は“我が子”同然なので、我が子が困っていれば私財を投げ打ってでも救うのである。このため、日本の会社は赤字になっても中々潰れない。こうした企業特性は世界中見渡しても日本だけである。逆に、米欧の会社は赤字になると割と簡単に手放す傾向がある。

私が通産省（当時）に入省した頃、アメリカの工作機械産業は“輝ける星”であり、「彼らの手掛ける工作機械を日本がつくるのは無理だろうが、一歩でも近づけるようになりたい」との思いを秘めて入省したが、今では見る影もない。何故かというと、機械のコンセプトが悪いからではなく、ボルトの頭が飛ぶだとか、塗装が剥げてヒビが入り使い物にならなくなるだとか、コントローラーのつまみが壊れてコントロールできなくなってしまうためである。こうした小さな故障の積み重ねの結果である。

こうして、本来中国に吸い込まれるはずのないところまで存続が危ぶまれている。どこか世界の中でこういうことができる企業はないかと探した結果、何と日本の中小企業の社長が指を血だらけにして、崖っぷちでしがみ付いている。私に言わせれば、米欧中国では対応できない需要が日本に集まり過ぎるのではないかとさえ思っている。これを図式化するならば、中国というブラックホールに世界中の企業がブンブン吸い込まれている中、日本は中国との距離が近過ぎるため、ズルズルと底から引っ張られる感じで勢いはない。また、中国に向かって吸い込まれる企業の中のかなりの部分は、中国上空を通り越して日本に落ちてくる。中国に吸い込まれる企業と日本に落ちてくる企業の数を比較すれば、実は日本に落ちてくる企業数の方が多い

のである。従って、世界中の複雑で面倒で精密で高級ではあるがちっとも儲からない需要はむしろ日本に殺到するのではないかというのが私の見方である。

4. 日本の町工場は不況時に力を発揮する

日本の中小企業の実力は軽視されている。日本の中小企業は凄いと言われる反面、他方で中国に勝てる訳がないとも言われている。確かに1999年から2002年に掛けて、太田の町工場もかなり減少するなど大変だったのは事実である。だが、あの頃大変だったのは景気変動によるもので、調子が悪い時はどうしても起きるのである。

では何故、調子が悪かったかといえば、1989年のベルリンの壁崩壊で共産圏諸国が自由圏に雪崩込んだためであり、混乱は不可避で日本の中小企業も実力を発揮できなかった。しかし、日本の町工場は不況時にこそ力を発揮するのである。経営もマージャンもそうだが、勝っている時は腕なんか関係ないが、負けが込んだ時が問題である。こういう時期に減益になるのは仕方のないことで、問題は負けが込んだ時に如何に精神状態を保ち反撃の機会を狙えるかである。故に日本の町工場は不況の時こそ強いのである。

それは何故かというと、そうした時期に節約をして掃除をして研究開発をしてじっと耐え忍ぶからである。東北の金型メーカーを例にとると、不況で注文が3分の1まで落ちる中、従業員は、昼には納豆やこんにゃくの行商で何とか生活費を稼ぎ、夜は数少ないながらも金型の注文はあるので勉強会を兼ねながら金型をつくったそうである。要するに、忙しい時には納期に追われるため新しい試みは出来ないが、不況時は時間があるので新しい試みに挑戦できる。従って、不況から脱した後には技術レベルが相当上がっているので、今や絶好調である。

或いは、川口の木型屋の場合、注文ゼロで仕事が全くなくなったそうである。そこで、同社が製造したものであれば、何十年前の製品であろうと無料でメンテナンスをした。そこで修理に伺うと、メーカー側が思いも付かないような使い方をしていることに気付いた。とりわけ、本体にどのように部品を繋げるかというノウハウがメンテナンスを通じて蓄積された。おまけに、古い機械でもメンテナンスしてくれるということで「あの店は良心的だ」という評判も立つ。日本はタダでやらせることが本当に少ない。結果的に半年くらいでメンテナンスの予約が一杯になったそうである。

いずれにせよ、不況時、負けが込んだ時期にキチンと耐え忍ぶことが出来るのが日本の町工場の強みである。アメリカの場合、負けが込むと「こんなマージャン、馬鹿らしくてやってられるか」とテーブルをひっくり返す。ヨーロッパの社長はそんな乱暴なことはしないが引きこもりになる。調子が悪くなると無口になり、注文が半減すると従業員数も半減するなど、縮小均衡になる。だが技術は確実に残る。残るが、需要拡大時に対応できるかといえば生産能力が

残っていないので十分対応できない。アジア、華僑は机をひっくり返したり縮小均衡ということもないが、アイディア豊富でマージャンをやっていてもマージャン以外に儲かるゲームがあるのではないかと考えたり、ゲームのルールを変えたりすることを、あろうことか実行してしまう。そうすると実力が変わらないのに勝てるようになり、その結果、実力が上がったと錯覚してしまう。そのため次の不況が来るとひとたまりもなくやられてしまう。その点、日本の中小企業の社長は、勝とうと負けようとマージャンだけしかやらない。全員が止めるというまで止めないのである。

5. 日本の町工場の強さの源泉

どんなハイテク製品もローテク部品から成り立っている。どんな精密な顕微鏡でも鏡筒がガタガタであればどうしようもない。日本はその分野が凄いのである。

間違えてはいけないのは、工場は遊び場ではない、ディズニーランドではない、働く場所である。もし楽しい場所ならばどんな国でも良いものがつくれるが、工場はそんな場所ではない。私が（旧）通産省鋳鍛造品課長当時、町工場の社長に頼んで夏休みに工場でアルバイトをやらせて頂いた。ダイカストをやらせてもらったが、ほぼ一日同じ事の繰り返しで、これが一週間、一年、この先10年もほぼ同じ作業の繰り返しであるのが工場の常なのである。かように楽しいところではないが、こういう現場の中でも働く喜びを感じてくれるのが町工場の従業員たちである。こんな国は世界中探しても日本しかないのが我が国の強みである。だが、こうしたことに喜びを感じるには前提条件がある。少なくとも前工程の作業で一生懸命やってくれないと品質保持は難しい。

もうひとつ間違えてはいけないのは、モノづくりの材料を買うのはデパートで買い物をするのとは訳が違うことである。日本は全く技術を持っていない人が優良な製造業者になれる、世界でも特異な国である。何故かと言うと、しっかりした下請けが沢山あり、キチンとした仕事をしてくれるからである。その点、発展途上国はそうではない。そもそも出来る人がいないということもあるが、できると言って騙しに掛かる輩も多い。日本は相手に騙されることを心配する必要の少ない世界でも稀な国である。

また、日本は機械がメチャクチャに壊れることの少ない稀有な国でもある。何故なら、従業員が体全体で機械の様子を見て聞いて感じているからである。これは自分の担当でない機械についてもそうである。これはアメリカの例であるが、ある工場を訪問した際、ダイカスト型が真っ二つに割れた現場に遭遇した。工場長はビックリして「ダイカスト型が割れることがあるのは知っていたが、本当に割れるのを見たのは今日が初めてだ」と言うのである。「しかしそれ以上にビックリしたのは、金型が割れるのは熱を相当持ったためで、普通に見ていれば機械

の異常に気付くはずである。無人工場でやっているならばイザ知らず、これだけ多くの人がいながら誰一人気付かなかったとは…」といってその人は呆れていた。アメリカではこうしたことが日常茶飯事に起きているのである。

日本の中小企業の技術水準が10年後どうなっているかというと、間違いなく上がっているだろう。日本の金型メーカーの技術水準が下がることはまずない。ところが、発展途上国の場合、中国を含めて決してそうではない。何故なら、技術が企業にあるのではなく個人に属しているからである。10年前、中国のとある工場を訪れた際、日本人の技術アドバイザーに話を聞いたのだが、彼曰く「中国は素晴らしい。若者は意欲的で一生懸命教えを請いに来る。私はこの国に命を捧げたい」と言っていた。それから10年後に、同じ工場を訪れたら、同人曰く「中国は酷い国だ。道具は盗むし材料は横流しする。メチャクチャだ」といっていた。要するに、日本の中小企業の社長は、もっと簡単な手段で同じものが作れることが分かったとしても、元の高い技術の製品作りを止めず、儲からなくても技術を維持しながらやっていく。ところが、中国など発展途上国の人たちは、たいした技術でなくても儲かるとなれば皆そちらに行ってしまうので、高い技術を維持するのが大変なのである。発展途上国で技術を維持するのは大変で、中国人に言わせれば「製造業は足が遅く人の頭数以上には儲からないが、その点、金融業は頭数の制約を受けずに儲けられるので、“種銭”ができたらこちらの方がよい」と、かつては素晴らしい金型をやっていた人が今では不動産業を営む例が多々見られる。その点が日本と海外では大きく異なる。

以上見てきたように、日本の中小企業は実は大変な力を持っており、虐げられながらも頑張っている。一時は海外立地の動きもみられたが、今では国内回帰の動きが顕著となっている。某自動車メーカーの人曰く、「世界中には幾多の自動車関連工場がみられるが、その中でも一番安くできるのは日本である」という。中国では、日本と同質のモノがつくれる。日本より3分の1の人件費でモノづくりが出来る。ところが、日本と同質のモノを3分の1の人件費でつくれるかといえば、それはできないのである。確かに3分の1の人件費でモノはつくれるが、日本製の2分の1程度の性能しか発揮できない製品しかつくれない。だが、逆に言えば、日本製の2分の1の性能の製品が日本の3分の1の人件費でつくれるのだから辻褄は合っており、あながち中国でモノづくりをするメリットがない訳ではない。ただ、日本と同じモノが3分の1のコストでつくれると思ったら大間違いである。

6. 中国の急成長の背景

「中国に勝てれば日本の中小企業は必ず生き残れる」というのが私の持論である。最近、BRICsが持て囃されているが、中国以外の国はおそらくマーケットにはなるかもしれないがラ

イバルにはならないだろう。唯一、中国だけがライバルになる可能性が高い。では何故、中国がここまで力をつけたかと言えば、華僑という、祖国のためならば多少損をしても構わないと考える、気前のよいスポンサーの存在が大きい。そして安くて豊富な労働力の存在である。

また私の持論であるが、『文化大革命』が中国の力の源泉になったという見方もできる。こんなことは誰も言っておらず、文化大革命により中国の発展が遅れたと主張する人の方が多い。確かにそれは一面の真実だが、東南アジア諸国がいくら努力しても出来なかったことをやってのけた。それは「現場が偉い」という考え方の実践である。毛沢東は自分がインテリであるにも関わらずインテリを嫌い、労働者、農民からしか共産党幹部を出さなかった。こうした人事政策は15年くらい続いたが、現場労働者は1万人くらいいるが、この中から優秀な人材が頭角を表して、共産党幹部として抜擢される。彼らは国営企業のマネジメントにも携わるが、現場経験があるので技術・技能も備えており、かつ昔一緒に働いた同僚が現場にいるので、現場との意思疎通も良い。発展途上国でなかなかうまくいかない最大の理由は、現場の労働者からすれば、一生懸命モノをつくっても幹部がいい思いをするだけだとの思いが強いため、うまくいかないことが多い。ところが、中国では現場で能力を発揮しなければそもそも党幹部に抜擢されない。現場で能力を発揮するには、良いものをつくるとか、プロセスを合理化するしかない。だから、文化大革命が中国人の労働観を根底から変えたと考えている。

それからもう一つは、文化大革命の中で権威者がいなくなったことが大きい。『下放』で大部分の人たちが田舎に送られて北京に戻ってくることができなかった。ゆえに、20～30代の若者が自分たちの力で新しく築いてきた側面が強い。日本でも昭和20～30年代に大発展を遂げたが、その最大の背景は、上層部がいなくなったことが大きい。こうした若者が牽引役となって、今日の日本において中小企業の強固な営業基盤の礎を築いたのである。ところが現在、マシニングセンター1台を担いで外に飛び出しても成功しない。何故なら、例えこの人が安く優秀な技術を持っていても、強固な下請けとの関係が構築されている中では、敢えて新たに取引関係を築くことは不可能に近いからである。ところが昭和20～30年代は、実力のある若者のところに相応の仕事が入る環境があった。故に、今日のような強固な営業基盤を固めることができたのである。中国は、文化大革命でそれをやってのけた。

「そんな馬鹿な」と言われるかもしれないが、私は共産党の存在がプラスに働くだろうと思っている。ゴードン・チャンは、「中国共産党は10年以内に崩壊する」と言っているが、私はそれは絶対ないと確信している。私の勤務先である政策研究大学院大学には毎年10人くらいの中国からの留学生を受け入れているが、留学生の大半は中国政府の役人であり共産党員でもある。彼らに「君は共産党員か？」と聞くと、大きな声で「私は栄えある中国共産党員です」と返ってくる。彼らは中国共産党員であることに心底誇りを持っているのだと思う。先週大連に行ったが、大連市内で火事や自動車事故などが起こると、「共産党員は誰だ？」という声が上がるそうである。こういう時、共産党員は率先垂範を示さなければならないと言っていた。

また、別の話を引き合いに出すと、ある会社で従業員がサボタージュを始めてどうにもならなくなり、誘致した人間が深浅地区の共産党の副委員長であったこともあり、彼が共産党幹部を集めて指示を出したら翌日ピタッと収まったそうである。かように、共産党の存在が中国では大きな力になるのである。共産党員は6500万人いるが、13億人の総人口に占める割合は5％であるが、農村では組織形態が異なり共産党員が極めて少ない。従って、共産党員のかなりの部分は都市部で生活しており、約5000万人といわれている。中国の都市部に生活する人口は約4億人いるといわれ、この中に5000万人いることを考えれば大変な比率である。これだけ大規模かつ統率の取れた組織網があるのは大きい。

7. 結論

モノづくりは、粘り、頑張り、辛抱、真心、譲り合い、助け合い、教え合いである。これなしには出来るわけがない。粘り、頑張り、辛抱は中国でも同じであるが、真心になると途端に様相は変わる。次の工程の人が使い易いように置いてあげようとか、消費者の利便性に配慮しようというのは発展途上国では難しい。更に難しいのは、譲り合い、助け合い、教え合いである。日本では良い方法をみたら、早速工場で実験するが、発展途上国ではそうはいかない。新しい知識・ノウハウは自分のプロモーションの武器なので、工場では決して行なわない。日本では情報伝達は“水”の如しだが、中国、米欧では情報は“リンゴ”であり、誰かが齧ればその分は確実に減るため齧らせないのである。そういう国でよいものをつくる力を維持するのは極めて難しい。モノづくりは持久戦なので、短期決戦であれば日本も負ける可能性はあるが、長期決戦になれば日本にも勝機がある。ただ、中国が凄いのは、ラグビーで例えると、ある人間が潰されても別の人間が出て来て、この人間が潰されても別の人間が出て来るという脅威はある。だから決して中国を嘗めてはいけないが、辛抱する日本には必ずチャンスはある。

【2007年4月19日　第18回委員会】

第18章　コンパクトシティと中心市街地活性化

青森市中心市街地活性化協議会タウンマネージャー　　加藤　博 氏

私たちが目指している“まちづくり”は、東京ミッドタウンや新丸ビルのように多額のお金を投じるものではなく、まちのサイズをコンパクトにして、お店と人の垣根を取り払い、お店をオープンにして外から見えるようにし、ベンチや椅子を必ず備え付けるような“まちづくり”である。どちらかというと欧州型のまちづくりとトランジットモール[1]型の商店街を目指して取り組んでいる。

1. 地方都市の過疎化の進展と「改正まちづくり３法」

昨年（2006年）「改正まちづくり３法」が、本年（2007年）11月「改正都市計画法」がそれぞれ施行されているが、この中で国は国自身の責任を明確にした。逆に言えば、これまでまちづくりにおける責任の所在は曖昧で、皆が「誰かがやってくれるだろう」と他力本願だったため、全部失敗した経緯がある。

その意味では、今回の「改正まちづくり３法」はかなりの議論を１年以上掛けて行ってきた賜物で、これが全て実行に移されたら『理想の国』になるのは間違いない。何しろ、流通大手の社長が「このままでは売上が伸びない」と異口同音に主張していたのである。従って、「改正まちづくり３法」の実現はその理念である「コンパクトで賑やかなまちづくり」というテーマに皆が納得しての産物だろうと思う。

自著『コンパクトシティと中心市街地活性化』でも触れているが、過去７年間、日本は中心市街地活性化に５兆円もの巨額の予算を投じてきたが、これが全くの「バラマキ」で、国から補助金２兆２千億円が投入されたにも拘らず、それがもたらした結果は、地方の中心市街地の空洞化の進行と売場面積の拡大に過ぎなかった（10年間で３割増床）。ところが、売場面積が増えれば坪効率は悪化し、相対的な売上も低下した。さらには雇用者数も減少している。地方自治体が大型小売店を誘致する際、大規模な新規雇用を生み出せることをよく喧伝するが、実際には、他の地域の雇用が移動しているに過ぎない。こうしたことからも、少子高齢化時代は、

[1] 中心市街地の通りを、一般の車両通行を抑制した歩行者専用の空間とし、バス、路面電車等、公共交通機関だけが通行できるようにした街路。

売上を伸ばすのは困難な時代であることをしっかり認識すべきである。給料を一生懸命稼いでも税金・社会保険料を納めれば、手元に残る現金は僅かである。その一方で、元気なリタイヤ層はどんどん増えている。従って、業態転換、業種転換や地域において元気な高齢者を如何に活用するかを真剣に考えるべきだろう。

2. 青森市のコンパクトシティの取組み

青森市は、1998年（平成10年）に成立した「まちづくり3法」や「改正まちづくり3法」の動きとは全く関係なく、独自に1989年（平成元年）からコンパクトシティづくりに取り組んできた。今年（2007年）は雪が1～2月に殆ど降らなかったが、それだけで何の努力もせず商店街の客入りは前年比＋2割増となった。ところが、3月は売上は低調だった。要は例年3月に売れるものが、天候要因で1、2月に前倒しで売れたに過ぎなかったのである。

除雪、上下水道に関する財政負担が年々重く圧し掛かる中、如何に持続可能なまちづくりに繋げていけばよいかを、市長が真剣に考えて政策を打ち出して実行に移した。これが『トップ政策』のあるべき姿であり、まちづくりは『トップ政策』が大きく左右する。市長は今期で5期目になるが、政策にブレはなく、「不満があるならば裁判でも起こせ」と腹を括っている。我々もこうした精神を踏襲して、まちづくりの政策を受け継いでいきたい。

結局、商店街は好きなもの同士で取り組んでいけば少しずつであっても活性化していくものである。『2・6・2』（2割が賛成、6割がどっちつかず、2割が反対）と呼ばれる法則があるが、このどっちつかずの6割を如何に引き付けるかが商店街の生き残りを賭けた分かれ道である。「自由こそが活性化である」と言われた方がいたが、好きな人が好きなことを頑張れば、6割のどっちつかずの人たちは結構ついて来てくれるものである。

3. 中心市街地の空洞化の背景

私は青森での生活が20年目に入ったが、実は全くの“よそ者”である。その前は「ニチイ」という大型量販店で働いていて、そこで培ったマネジメント・ノウハウを商店街に導入すべく取り組んでいる。青森市が中心市街地活性化基本計画を策定する際、私は「中心市街地の空洞化が進行した原因が分からなければ対処のしようもない」と申し上げた。そこで、全国の商店街の空洞化の原因を調べてみたら、以下の3つの要因が分かった。

第一は、人口の郊外シフトである。青森では40年ほど前から、街中の人たちが一戸建てを求めて郊外に移り住み、商業者もこれに追随した。これをデータで調べたら、30年間で中心

市街地の117ヘクタールから郊外へ13千人が移り住んだことが分かった。中心市街地のコアエリア（私共は7つの商店街を1つに纏めてコアエリアと呼んでいる）30ヘクタールから27百人が郊外に移り住んだのである。従って、これを元に戻そうというのが第一である。

第二は、公共施設まで郊外に移転したことがある。青森では卸売市場、県立図書館、農業会館などの公共施設がどんどん郊外に移転した。一番の極め付けは県立総合病院の移転である。街の真ん中にあった巨大な病院が郊外に移転して、その跡地には公園は出来たが、周辺地域が一番疲弊した。実は、病院に通院する人数は相当数に上っており、上記病院移転の翌年、通行量は著しくダウンした。しかし、昭和50年代は商店街の落ち込みは今ほど酷くはなく、ジワジワ進行したため、その影響の深刻さに気付かなかったのが第二の問題である。

第三は、高速道路と環状線の整備である。道路の建設は良いが、街の外の道路を整備して街中へのアクセスを考慮していなかった。従って、隣町、隣村から簡単に郊外店にアクセスできるようになる一方、街中で買い物をする人は少なくなった。そうした街中への交通アクセスを全く考慮していなかったのが第三の問題である。

以上3つをかつての姿に戻すことが我々の取組みであるが、その取組みの一つが“街中居住”の推進である。その結果、最近5年間で、中心市街地に民間マンション12棟、市営住宅1棟の約850戸以上の新規住宅が完成した。単純計算で約18百人が郊外から中心街区に戻ってくることになる。今後もマンション開発は進められるので、もっと中心市街地に人は回帰するだろう。青森が他の地域と事情が大きく異なるのは、若い時に郊外に移り住んだが、子供が成人して年寄りだけが郊外の一軒家に残されると、青森では屋根の雪下ろしが出来ず冬場の生活が困難になることである。我々には“スノーナイト”と呼ばれるボランティアがいて、毎週末郊外に住むお年寄りの家の雪下ろしに駆り出しているが、こうした高齢者が街中に回帰しつつある。中心市街地に流入する人たちの内訳は、高齢者が約6割で、残る4割は県外の人や30～40代の若い世代である。

4. 青森市の郊外化抑制の取組み

佐々木誠造・現青森市長は平成元年から現職だが、市長になる以前は「商工会議所副会頭」兼「まちづくり担当副会頭」を務めていたので、市長就任後もその当時の政策をそのまま継承している。彼の政策の主眼は『サステイナブルなまちづくり』、すなわち雪を克服するまちづくりを行なうことで、郊外に延びていくようなまちづくりを抑制した。というのも、郊外がどんどん延びていくと除雪費が嵩むほか、上下水道整備を計画通り投資をしても計画通りに進捗しないまま街が広がっているからである。そこで、青森では平成3年頃からコンパクトシティ

構想を打ち出して、郊外に延びていくまちづくりを抑制した。その結果、この20年間で一度として農地を解除して大型店を誘致した例はない。ただし、大型店が全くないかというとそうではなく、ジャスコ、イトーヨーカドーなどのCategory Killer[2]”が進出している。区画整理事業で行なっているので、810ヘクタールある準工業地帯も全部青森市はメスを入れている。すなわち、今の法律が出来る前に、1万平米以上は一切出来ないようにしている。それにより開発が出来なくなり土地評価額が下落したということで裁判も起こされているが、青森市は受けている。おそらく敗訴しないだろう。

5. 商店街の再生のために

自分たちの街をどうすべきかと考える場合、まず駄目になった原因を分析し、その対応を考える必要があると先にも申し上げた。私共の考える対応策は以下の通りである。

第一に街中居住政策がある。

第二にウォーカブル・タウン、すなわち歩き回れる商店街をつくることにある。歩き回れる商店街でないと人が集まるわけはない。その際、大型店のマネジメントを商店街に導入することが重要である。やはり、大型店はマネジメントの勉強と研究を重ねている。ところが、商店主たちは全く勉強しておらず、経営不振の原因を他人のせいばかりにしてきた。

私は上記対応策を一つひとつ取り組み、その中で育った若者を『あきんど隊』として組織し、街の賑わいづくりのお手伝いをしている。その中で私が言っているのは、「街中に必ずキーワードが隠れている」ということで、それは『政策理念』と『連携』である。商店街は力も人もモノもないのだから、人様の力を借りて一致協力して街を作り変えていくしかないのである。地方都市の場合特にそうだが、住民自身が利便性を追求するあまり、街を壊してきた。だから、住民皆が30～40年掛けようとも自らで取り戻していかなければならない。

同じパイの取りあいで売上が伸びないなら、他所から人に来てもらいお金を落としてもらえばよい。街の人が宝探しをして一生懸命自慢したら、黙っていても人は集まる。そうしたことを今までしてこなかっただけである。自分たちの街のポテンシャルは一体何か。街の宝物は一杯あるにもかかわらず、悪口ばかり言っているのが住民自身ではなかったのか。宮崎県の東国原知事もあれだけ宣伝して相当の経済効果を宮崎にもたらしているのだから、これを見習って町衆皆で一致協力してやりましょうと申し上げている。

---

[2] 特定分野の商品群において圧倒的な品揃えを行い、低価格大量販売をする小売業。

6. 急がれる県外からの観光客の受入態勢

この中で、特に私が注力しているのがタクシー運転手の教育である。県外の人が一番最初に出会う街の人はタクシー運転手だが、そのタクシー運転手が一番自分の街の悪口を言っている。彼らは自らの業績不振を街のせいにしているのである。確かに、東京であればタクシー運転手の平均年収は約4百万円だが、地方の場合せいぜい150万円なのでとても生活していけない。これは規制緩和でタクシー台数が急激に増えたことが影響しているが、この中には、リタイヤした高齢者や失業した人が手っ取り早く職に就こうと運転手になるケースも多く、そのためロクな教育を受けていない。従って、マニュアルにはない本当のスピリッツが分かっておらず、業績不振を人のせいにしてしまうのである。だが、タクシー運転手が街のことを誇りに思い、街の良さをいろいろ宣伝してくれたら、その街を訪れる人も増えていくのではないか。

また、青森市のねぶた祭りに代表されるように、青森県の人口が150万人にも満たないのに対し、ねぶた祭り期間中は6日間で320万人が訪れる。ところが、それだけ人が来ても経済効果が青森にもたらされるわけではない。何故ならば、受入側のキャパシティが全然足りず、皆素通りしてしまうからである。夜の9時から10時の街中をみると、何千台ものバスが青森から県外に向かって発車していく。これでは、経済効果が訪問客数に比べて小さいのも頷ける。

そこで、常に自分たちの街で10万人を集めるイベントや仕掛けをつくることが街にお金を落としてもらえる一番のコツだろうと思い、私はふれあい広場でのイベントを頻繁に開催したり、視察研修に年間200団体訪れるので、そのうち100団体の対応をしている。その際、中心市街地で食事・宿泊してもらうことを条件にし、コース分けも『松コース』、『竹コース』など全部金額で分けている（笑）。ちなみに、『特松コース』は2次会までご案内してお金を落としてもらっている（笑）。そういうことを町衆が中心になってやらなければならない。大型小売店と地元商店街の大きな違いは、マネジメントの勉強をしているかどうかだと先程指摘したが、数字のことも一生懸命勉強すれば、商人の息子たちは本気になって取り掛かるものである。ただ親が教えないだけのことである。

7. 販促費、広告宣伝費の意識涵養

広告宣伝費や販促費に対しても意識は低い。一般に、大型小売店では売上比平均4％を費やしている。すなわち100億円の売上のある店は4億円の広告宣伝費を費やしており、言い換えれば、100億円の売上を維持しようとしたら、最低4億円は広告宣伝費に費やさないと経営は難しい。ユニクロは売上の5％を広告宣伝費に費やし、ユニクロの新しいブランドショップは売上の10％を広告宣伝費に費やしているが、粗利はしっかり稼いでいる。ハニーズに至って

は57％である。だから、私はイベントや事業ではそういうことを意識させている。例えば、共通駐車券だが、私共の商店街だけで年間36百万円の売上を計上しているが、利益を4百万円ほど捻出しておりこれを事業費に回すことが出来る。これは前払いでそれを販促費で落としてもらっている。それから、スタンプ事業も行なっており、売上比1.5％計上してこれを広告宣伝費で落としてもらっている。

8. 品揃えの充実と「一店逸品」運動

そして一番重要なのがマーチャンダイジング（品揃え計画）である。商店主たちは、自分の店の品揃えや売場の見直しをしていない。これは灯台下暗しで、他所の悪いところは見つけられても自分の店の悪いところは意外と探せないのである（笑）。だから、『一店逸品』運動が重要なのであって、これでかなり変わった。他所の店のことも言える、自分の店のこともいってもらえる。このことを地域として取り組もうと、『一店逸品』運動はマンションに住んでいる高齢者にも参加してもらいチェックしてもらっている。高齢者の方達にお店回りツアーを参加してもらい、モノを買わなくてもよいのでお店を回って何がその店の一品なのかを店長・オーナーに聞いて回っている。そういう方が新たに人を連れて来てくれるのである。すなわち、新規顧客の獲得をどのようにすればよいかを皆に教えていけば一生懸命やれる。このことを今後も継続していく必要がある。地域の人と支え合って事業・イベントを盛り上げていくことが大変ならば、国が補助金を出す仕組みをつくる努力が必要である。我々はお金がないが、私は「補助金をもらう天才」といわれている（笑）。それも商人の商魂である。そういうことを皆が培ってはじめてこの街の賑わいを取り戻せるのだろう。

9. 店舗リニューアルの重要性

元気な街は必ず3～5年毎に変わっている。空気が変わり、施設も変わり、従業員も当然変わっていく。しかし、日本は悲しいかな、商店街に対する補助金は単年度か長くても3年までである。それを過ぎると補助金が出ないので、日本全国の商店主たちは事業を廃業していく。一番駄目なのが空き店舗対策である。家賃補助を市、県が年度単位で行っているが、家賃補助がなくなると皆出て行ってしまう。これでは一体何のための実験事業か分からない。だから、私はそれを管理する会社PMO（パサージュ・マネジメント・オフィス）という会社を立ち上げた。

では、継続するために何が必要かというと、それは“リニューアル”である。大型店がリニ

ューアルするのは事業継続のためである。大体、3～5年に一回全部リニューアルしている。スタンプ事業でも、販促のための共通駐車券事業でも、やっている事業は全部リニューアルしている。

我々は『福祉対応型商店街』という政策理念を持って取り組んでおり、12mあった車道を10mに狭め、6mあった歩道を7mにして、残る1mを自転車道にした。当時は「無駄なことをして」と蔑まれ、12年間頭を叩かれ足を引っ張られ続けたが、漸く最近になって商店街の人も認めてくれるようになった。行政に助けられてやってきたので、今では段々皆も分かってきたが、政策がないとその都度いろんなことを言う。しかし政策があれば、道路を狭めることも、歩道を広げることも、何でもできるのである。100mごとにベンチを設け、水飲み場も全街区内に2ヶ所設置しているのは、年寄りが街中を歩けば、当然疲れるし喉も渇くのが分かるからである。こういうことは考えれば自ずと分かることである。これを継続していくため、リニューアルしながら一つずつやっていくことが肝心だと思っている。

【2007年5月24日　第19回委員会】