

## 座 長 講 評 〈第 1 部〉

(株) 野村総合研究所研究創発センター  
主席研究員 山 崎 一 眞

第一部は朝の9時半という、かなり早い時間から始まりました。

第一部は三つのテーマがありました。一つは中国地方総合研究センターの森岡さんの報告で、討論者は愛媛大学の柏谷さんでした。報告の内容は、「中国地方における社会資本の生産性」。二番目が「岡山県の地場産業の変遷と課題」ということで、岡山経済研究所の三宅さんからの報告で、岡山商科大学の田中さんが討論者でした。三つ目が香川県経済研究所の白川さんから「四国新世紀創造の戦略プラン」ということで報告があり、呉大学の平尾助教授から討論を頂きました。

私は東京を拠点として全国的視点からシンクタンク活動をやっている者です。そういう者から見て、地方シンクタンクの皆さん方は、どういうところにご関心をお持ちなのか、あるいはどんな方法や考え方に基づいて、地域の研究活動をお進めになって、その水準はどのようなレベルなんだろうか、あるいはその成果を、どういう形で生かされているのか、こういった事に興味を持っています。第一部の三つの例をシンクタンクの機能に着目して分類すると、一番目と二番目のテーマは分析力を、三番目のテーマは提言力を主たる機能とするものだと思います。初めの二つのテーマは現在、地方にとって取り上げるべき課題であり、それに挑戦するものです。三番目のテーマは、長年培ってきた専門性を生かして、一つの政策提言をして、政策に生かすあるいはその引き金になるような、刺激を与えるというものでした。地方シンクタンクの皆さんは、どこに関心があるのかということの解答は、まさに私が担当した三つの報告においてすでに出されていると実感しました。成果がどういう形で生かされ、あるいは公表されているのかも明らかになりました。中国地方の社会資本の生産性については、今年7月に「中国地方白書」という形で成果を発表されました。それを更に発展させて、今日ご報告頂いたと伺いました。それから岡山県の地場産業については、これは日本銀行の岡山支店と共同研究をおやりになったということで、この成果も日本銀行経由かあるいは他の形で発表されているのではないかと思います。更に香川経済研究所は、これは非常に壮大な戦略プランを報告頂きましたが、今回をきっかけにして、多くの人達がこれを是非進めて行こうという、具体的なプランにブラッシュアップして頂きたいと思います。三つ目の私の関心事項ですが、どういう形で調査・研究を進め、それがどういう水準にあるのかということです。これについてお話させて頂きたいと思います。

私はシンクタンク活動を進めるにあたって、五つばかりを念頭に置きながらやっています。一つは調査・研究目的、これを具体的に明確に認識しているかということです。最近、各地方自治体がそれぞれ政策立案能力を身につけたいということで、よく招かれます。皆さん方のセクションのミッションは何ですかとお伺いしても、明確にお答えになる方は非常に少ないんです。目的やターゲットをはっきりさせないと、調査・研究でいい成果は期待できません。そういう目で、今回はどうだったかということです。二つめに私が心掛けているのは、目的に沿って斬新な切り口が設定できているかどうかということです。ともすると類似の調査・研究レベルのものができればそれでいいやという考え方がないわけではない。しかしこれをやってしまいますと、レベルの高い研究成果に繋がらない。そこで、常に考えているのはサムシング・ニュー、それをやることによって何か新しい事が打ち出せないかということです。これは新しいデータが出来るというケースがあってもいいでしょうし、分析結果が非常にユニークであるということであってもいいと思います。そういう斬新な切り口はどうだろうか、二番目に私が考えていることです。それから三つめですが、切り口は大変立派だとしても、それを立証していくためのデータ、道筋が果たして皆さんにちゃんと納得して頂けるようなものになっているかどうか。泥臭くて、地道で正確なデータの収集と分析が、果たして出来ているか。それから四つめですが折角分析したものを十分に自分のものにして考察し、そこから洞察を得たかどうか。それから最後に、その洞察に基づいて、具体的な提言に持ち込むことができたかどうか。この五点を通常私どもは、クライアントの皆さんから話があった時に考えて、実行しようとしています。

五つの視点から、三つの報告を考察してみましよう。「中国地域における社会資本の生産性」。これは、地方財政が厳しい中で、大きな問題になっているテーマです。つまり、社会資本整備の効果あるいは地域配分、これらの議論が非常に高まっているという背景を受けて、社会資本の生産性効果を具体的に計測してみたい。このような明確な目的をお持ちだったことは間違いないと評価しています。岡山県の地場産業の場合も、グローバル化、少子化といった大きな社会変化の中で、非常に厳しい見通しにあるという認識があります。岡山県の持っている繊維とか農業機械といった、他の地域にない非常にユニークな素晴らしい地場産業に関して、今後の課題を問うという、非常に明確な目的設定であったと考えています。そういう明確な目的の中で、斬新な切り口があったか、さらにそれに基づいて地道で正確な分析が行われたかが問題になります。社会資本生産性に関しては、民間資本ストック、社会資本ストックについて17年間に渡る各県のデータを、実際に積み上げて地道な努力をされています。これにコブ・ダグラス型の生産関数を適用して、定式化を試みて分析しています。そういう意味では、非常に地道で正確な情報収集が、積極的に行われたと考えられます。只、斬新な切り口という点については、もう少し考える余地があったかなという気がします。岡山県の地場産業については、繊維と農業機械を、ある意味でモデルになるように記述されています。これは討論者の田

中先生も指摘されたのですが、ルーツが違う二つが、以降の発展形態と今後の方向について対局的と言っていていいぐらい違う方向にあると思います。その典型的スタイルのものを二つ取り挙げられたということは、切り口として大変良かったのではないかと思います。

分析方法について言うと、統計分析・ヒヤリング、さらに歴史をひもとくという形での分析が行われて、これも地道で良かったと考えています。そういう意味では視点1・2・3については相当なレベルだと思いました。問題はその結果の考察と洞察ということです。討論者の皆さん方の意見もそこに集中したと思います。折角正確なデータに基づいて分析が行われているのに、そこで息切れしてしまったという、非常に残念な段階だと思います。これをもう一度持ち帰って、今日のコメント踏まえて、もう一段検討されると素晴らしいものになるのではないかと思います。実は私も若い頃だいたい同じような状況がありました。分析をやっていると非常に楽しいんですね。知らない事、分らない事がどんどん明らかになる。ファクト・ファインディングが大変楽しい。実は本当は提言することを求められているのに、お約束の期間の大半を分析に費やしてしまって、前の晩の夜中に眠いままこで提言を書くといったようなことを、確かに若い頃かなりやっていました。それだとどうしても薄っぺらい提言になってしまいます。今、求められているのは、分析よりもむしろ提言の部分だろうと思います。それはなるべく早い時間に仮説を作って、多くの人達と議論しながら、より現実的な物にしていくということが必要ではないでしょうか。そここのところをもう一段皆さんが努力されると、素晴らしい物になっていくのではないかと考えます。今日の白川さんの「四国新世紀創造」は、今申し上げた1番から5番の流れにあって、むしろ長年いろいろな調査・研究をやってきて、身につけている物、日頃考えぬいたものが提案されたと思います。実は今、社会はそういうものを非常に求めています。時間が非常に切迫していて、1から調べますということでは間に合わない。むしろ今のレベルの中で最高のものであれば、それを出してやってみよう、時代はそういうところにあるのではないかと思います。それが白川さんの例だと思います。こういうことがシンクタンクに期待されています。是非、オピニオン・リーダーを、シンクタンクの中にお育てになって、対外的にどんどん発表していく。もちろん自己責任が発生しますから、責任も取っていくということが大事です。ここで私はちょっと懸念したことがあります。地域の中にどっぷり漬かっていると、言いたいこともなかなか言えないということがあるのではないかと、そのことを、ちょっと危惧として感じました。シンクタンクの役割の一つに、なかなか社内とか業界とか、一つの組織の中では言えないことを部外者であるが故に、無責任ということではないんですが、思い切って言えるということに、大変重要な役割がある。それが一つの地域にずっといるために言えないといったような状況が、仮にあるとすれば非常に問題だと思います。それよりもお互いに、議論し、切磋琢磨する、そういう風土を創っていく必要があるのではないのでしょうか。以上が私のコメントです。

## 座長講評〈第2部〉

(株) 三菱総合研究所情報環境研究本部  
情報開発部長主席研究員 窪川 耕治

私のセクションでの報告は2テーマで、「山陰線の開通を山陰地域の活性化にどう結び付けるか」というテーマと「地域資源見直しによる農山漁村の産業活性化策」というテーマについて具体的な提言がありました。

先ほど、山崎先生からいろいろなお話がありましたが、私も三菱総研で全国レベルの課題を検討するとともに、地域経済研究センター（現、地域経済システム研究センター）の創設から参加させていただき、現在まで本センターの客員研究員を務めさせていただいております。

私は三菱総研に入ってから20年近く、広島市を中心とした各種の調査研究に従事し、三～四代の経済局の局長とおつきあひしてまいりました。この関係でたまたま、本センターの初代センター長の樺本先生や戸田先生と13年、ご一緒に研究をさせていただいております。

後ほど、現在のシンクタンク（中央および地域）に求められている機能、使命についてお話したと思います。

先ず、2つのテーマについて、報告時、時間がなくてお話できなかった事柄を1つ2つお話したいと思います。

山陰道の開通の影響について、ちょっと気になる点は途中でもお話ししましたが、道路はあくまでもインフラです。ですから道路が出来たから産業が振興できるとか、地域の振興になるんだというふうに考えないでいただきたい。あくまでも前提条件ですから、地域振興とか産業振興というのは、どうやってそれを上手く抜けた道路による時間短縮とか利便性を活用し、自分たちの地域なり産業を育成していくかということを考えるのが本来の目的です。道路の効果を分析すること自体が目的ではない筈です。

この点で残念だったのは、今回の企業アンケートについてですが、企業に今回のようなアンケートをとれば、報告のような結果になるのは決まっているわけです。要するに自動車ですから、10分短縮できたからお客が100件多く取れたということが起こるわけではないわけです。

同じことをやっていて、道路が抜けたから、売り上げが伸びるなどということを考える事業者はいない筈です。ですから道路が抜けることを企業がどう生かすか、自分の今までやってきたビジネスをどのようにして儲かるビジネスに転換していくかということが課題です。この点を考えないかぎり、道路の開通が自動的に効果を誘導してくる訳は

ないのです。また、経済波及効果は産業連関で計算されると思いますが、現在の産業連関は遙か昔に作成された産業連関表を基本としております。現在の経済構造と全く相違しているのです。現在では、土木・建設産業に投資しても従来のような産業連関による経済波及効果は期待できません。したがって、新しい産業連関表で、それも自分の地域の産業連関表で分析する必要があり、この分析を実行してはじめて経済波及効果を議論できると思います。具体的に、今回の道路を使って本当に利便性があり、いろいろと利得を受ける人は誰なのかということも、もういっぺん考えてください。

今回、残念だったのは、観光に対する、特に山陰地域の豊富な観光資源がある地域で、観光に対して今回の道路が抜けることで、どのようなことが出来るのか。今までと同じような事をやっていたら、パイの食い合いとなるだけです。新しい観光のことを考えないといけません。最後の方に多少言及されていましたが、地元企業の分析をされていて、最後に観光の話が出ていましたが、もう少し観光の展開について、具体的に検討して頂きたかったと思います。

大事なものはハードではなくて、要するにソフトです。ハードを使って、自分たちがソフトなりコンテンツをどう変えていけるか、それを変えることでどうやって商売に活かしていくか、そこをもう1度検討して下さい。

話は変わりますが、行政もこれからは商売です。つまり、行政のPL（損益計算書）、やBS（貸借対照書）が必要となるの時代です。これから行政機関も利益を上げないといけない時代となっているのです。ですから広島市も徳山市も福山市も、これからは都市のPLを造らないといけない時代になるわけです。利益の確保が事業実施の重要な基準となります。この場合、実施検討期間は単年度ではなく、複数年（実施計画期間）であり、この期間のPLが基準となります。

行政機関は単年度が基本のため、変なPLになるんですが、15年先に全体としてペイすれば、それはそれでいいわけです。ですから長期のPLを造らなければいけません。これからは、このような観点が必要不可欠になり、我々シンクタンカーとしても、今までと異なる要件を要求されてくるのです。

話がそれてしまいましたので、話を戻しますが、観光についてももう少し、山陰道の活用という視点を考えて頂きたかったということです。あくまでも最終的なゴールは、地域経済的に言えば、地域の自立と振興です。やはり自分たちの地域が儲からないといけませんから、他の地域と闘って勝たなければいけません。勝つ為には他の地域と同じことをやっても意味がないわけです。要するに他の地域の事は勉強されても結構ですが、他の地域に追いついて追い越せるならいいのですが、そうでないなら他の地域のやっている事はやめて、自分たちの持てる経営資源の有効活用のできる事業に専念すべきと考えます。

また話が変わりますが、行政機関にも経営資源はいっぱいあるのです（質、量とも）。人材もあるし、情報もあるし、資金もあるので先生方のお話にもありましたよう

に、それらの経営資源を十二分に理解して、その経営資源をどう上手く使って、どこが足りていて、どこが足りないか、新しい事業をやろうとしたら、足りない経営資源は何か、それをどうやって調達するのかを検討することが肝要です。なお、足りない経営資源を全て自分で集めようとしなくてください。フルセット主義で全てを自分の所で抱える時代ではありません。IBMもフルセット主義のためパソコン事業で失敗し撤退したのです。現在は、IBMはできる限りアウトソーサーを活用し、自分の所では製造をほとんどやっていません。販売もやりません。そういう時代なのです。

これは行政も同じです。全部自分の所でやるのはやめて下さい。このセンターができた時に、最初に実施した研究のテーマはこれです。樺本先生もそうですが、戸田先生もそうですが、地域経済というのは、中枢機能がある都市がすべてを抱え込もうとしては駄目なのです。自分の経営資源を周辺の都市に投下し、それらの都市を高めて、その高まった都市からの恩恵で、最終的に10年、15年先に飯を食えるような体制を採っていくのが、中枢機能を持っている都市の役目です。

たとえば、自分の所に産業団地を作る場合を考えてみましょう。山口県でも、広島でも、愛媛でも産業団地を作る場合、同様な産業団地を造成してもうまくいくわけではないのです。そういうことはやめるべきです。これは戸田先生がよくお話になることですが、要するに地域連携がポイントです。特に、中四国です。

大阪経済圏は我々の地域を相手にしてくれません。福岡経済圏も同様に中四国経済圏を相手にしてくれません。ですから自分で生きるしかないのです。距離もあり、天候が良くて、適当に飯が食えるため、今まで経済的に浸食されませんでした。地域経済的には広島でやらなくていいことを、広島でやってはいけません。中四国で550万の経済圏を創って、その中で観光はどこがやり、どういう製造業はどこに配置するか、どういうサービス業はどこに配置するか、中四国全体の中で考えましょう。みんながそれに対して協力して、予算は個別に立ててもいいのですが、中四国全体でランドデザインを描いて、それを各地域が自分達の役割として担うのです。その時は自分達の行政が持っている経営資源のチェックをし、得手の地域がやる。中四国全体が高まることによって、みんなが潤うのです。要するに地域経済圏を造らないといけない訳です。したがって、中四国の中で喧嘩をするのはやめて下さい。無駄な競争はやめましょう。中四国全体でやれば、経営資源も大きくなり、各地域でできない事業も十分実施可能となります。ですから皆でやりましょう。闘う相手は東京経済圏、中京、大阪、福岡経済圏です。そういう地域経済圏と闘うと同時に、これからは韓国や中国、特に中国との連携強化がポイントとなると考えます。WTOへの加盟により、中国は莫大な市場と生産拠点となります。すべての先進国がターゲットとみており、着々と進出、連携などの準備を進めております。アメリカ、ドイツなどは今、中国に対してすごい勢いでいろんな根回しをしていますが、日本はたち遅れています。日本としては、東アジアをターゲットにしなければいけません。東アジアをターゲットにするのであれば、山口だけで出来るわけはな

いんです。中四国全体で対応を考えなければならないのです。ですからそういう意味では、どこにどういう観光資源を配置して、どういうようなリゾートを造るかということは、中四国全体で考えないと駄目なのです。隣の県がやったからうちもリゾートやりましょう。これで全国レベルでやって失敗したのがいい例です。つまり、地域経済的なスタンスに立たないといけないのです。

これからはスピードがポイントです。時間をかけてはいられないんです。スピードが先ず第1ですから、そういう観点で、皆さんもこれから研究をして下さい。広島のことを第1に考えるのはいいですが、そうではなくて、要するに中四国全体の事を考えた時に、では広島の我々は何をやるんだという形で提言をして下さい。企業も同じです。モルテンさんの話ですが、モルテンさんは広島企業ではありません。モルテンさんなどは世界の企業です。ですからモルテンさんの社長は広島に対するよりも海外に視点を向けています。広島での活動は、地場企業として活動しているわけです。企業も地域経済も全く同じです。要するに自分の所で全てやったら駄目なのです。スピードに追いつけないのです。

またまた、話が変わりますが、私は役所の仕事や民間企業コンサルの仕事に20年以上従事してきましたが、現在我々シンクタンクに要求されているのは、調査・研究結果ではありません。ソリューションの提供なのです。貴方の所はこうやったら上手くいきます。うちが保証します。そこまで自信を持ってやれないと、もうシンクタンクにお金を払っていただけない時代が到来しています。

今までは、最も不得手な領域です。野村総研さんもそうだと思いますし、三菱総研においても不得手に対応に苦慮している状況です。現場の修羅場をくぐった、真のソリューション提供のできるプロはなかなかいないと思います。役所を相手にして調査・研究をやっていれば、結論は決まっております、役人の説明資料や決まっている結論の裏付け資料を作っていればよかったです。今後は、そういう時代ではもうないのです。「この結論では駄目です。」「日本はこういうことをやってはいけません。」「国土交通省はもうこの事業はやめましょう。」といったような調査・研究・提言を期待されており、我々の役目なのです。つまり、ソリューションを実際に実行に移す為に、今まではそこまでの報告書を作ったらそれでよく、提言書でよかったわけです。

今、我々中央のシンクタンクが要求されているのは、「ではそれに対して具体的にそれを事業化した時に、どういう組織で、どれだけのお金を遣って、どういうメンバーで、どういうタイムスパンで、いつまでにやるんだ。それをやる為の具体的な方策を示せ。そして必要だったら、5年と約束したら、5年間人材を派遣して、事業運営も一緒にやれ。」といった顧客の要求・満足を達成させなければならぬ時代となっているのです。民間企業でも全く同様です。昔は、訳の分からないことを言っても、「いろんな所を見ているから、だいじょうぶです」と言ったら納得してくれましたが、最近では駄目です。「ではそれをやる為にどうやってやったらいいのか教えてくれ」「例えば、資金を100億

渡すから、それで本当に事業化をやってみてくれ」というのが今の時代なんです。それに応えられないシンクタンクは生き残れなくなるのです。しかしながら、従来型の役所の仕事だけやっていれば、まだまだ生き残れます。100名位のシンクタンカーだったら、役所の代書屋をやっているならば、あと10年、15年は生きられると思います。それでいいのであればつづけて下さい。民間の企業は、もう報告書はいらないと言います。調査研究、報告書ではなく、事業提案書を要求しているのです。役員に向かって説明して、こういうことで我々が責任を持ちますから、このチームにやらせてあげて下さい。これが正確です。さらに、今後はもっと要求されます。「実ビジネスに参加しろ。本当に儲かると言ったんだから、実際に一緒にやってみよう。そして儲かったら成功報酬を出す、儲からなかったら罰金を取るよ」と、こういう時代です。そこまで本気になってやらないと、いい提案などできません。

つぎに、愛媛の報告ですが、これは非常に面白く読ませ、聞かせて頂きました。

ただ、ちょっと最後に気になったのでお話ししましたが、要するに一般的な観光地開発はやめましょうという点です。豊富で良好な自然資源を保有しているのですから、60才以降の日本人がみんなそこに行って、実際に体験して、自分で物を作って、食べるみたいな、そういう事をやりながら、金銭的には貧しくても精神的に豊かな生活を、人生最後に送れるような地域ですよ、皆さんいらっしゃい。しかしながら、少なくとも3カ月はちゃんと居住して、例えば木の枝を切ったり、雑草を刈ったりといったことをやって下さい。そのかわり、協力してくれたら、捕れた魚とかはただでどうぞというぐらいの事はやらないと駄目だと思います。長期滞在型でかつ体験型で参加型で、それも農業・林業・水産業を中核でやってみたらいいと思います。ばかどかい施設を有する観光地開発は、都市部でないと無理だと思います。大阪のユニバーサルスタジオや東京のディズニーランドのような施設は、リピーター確保がポイントですから、地域的に限定されるわけで。

したがって、地域の特性を生かした観光地開発が肝要と考えます。ここで、地域特性というのは、その地域が持っている経営資源です。その経営資源がなければ、どこから調達する必要があります。それはアウト・ソーシングでもいいですし、戦略的なアライアンスによって調達すればよいのです。つまり、他の地域とのアライアンスがポイントと考えます。愛媛は例えば中四国の中で、山陰のどこかの地域と組んで何かをやってもいいのです。役割分担ということを考えれば、もっと面白い展開ができると思います。そういう意味で、先程もお話にあった、森林を付加した新しい生活倍増戦略プラン、あれは非常におもしろい発想だと思います。あれは一つのもののお考え方だと思います。それから何もタブーなどなくなりますから、何でもやりましょう。いいことがあったら、皆で考えてやってしまう。法律なんて変えればいいんだという時代ですから、そういう提案を地方のシンクタンクも出来るようにして行って頂きたいと思います。

私も50才を越えて曲がり角です。シンクタンクの中で一生懸命新しい方法論を考えて創り出すのは、非常に困難となってきました。コンサルであれば、経験が多少役に立つので、能書きを喋っていればまだ通用する部分も少しはあります。ですが新しい方向論などはもう創れません。

話がまた変わりますが、私は現在、情報事業開発部長として、三菱総研において、三つの事業に従事しております。第1は、インターネットを使っていろいろな案件を調査する事業です。インターネット・アンケートもそうですし、いろんな資料を全世界から短時間で集めて報告しています。これは有料化しています。年間数億の売り上げになっています。第2は、インベション・マシンという、アメリカの企業が造った、特許を取る為の方法論の販売事業です。これはロシアが開発してアメリカ企業が完成させたものを、三菱総研が日本の総代理店で実際に販売しています。現在、年間数億円の上上となっています。第3は、今年から立ち上げましたが、インターネットのデータセンターで、三菱総研のインターネット・データセンター事業です。お客様が必要とするハード、ソフト、通信ネットワーク、コンテンツなどを調達し、お客さまが必要とする付加価値を付けて提供する事業です。最大級の付加価値サービス提供ともなれば、何十億の商談ということになります。

以上の3事業は、もうシンクタンク事業領域ではありません。したがって、実際に事業が軌道にのれば、子会社化して三菱総研から切り離すつもりでいます。あくまでも情報事業という切り口だけで、新しい事業を開発、実施します。残念ながらこの不景気ですから、三菱総研の今の売り上げは、この9月の売り上げ全体の8割が官公庁です。民間の仕事少ないのです。民間の仕事を取ろうとすると、お金がすごく取れるのですが、要求が極めて厳しい状況です。真のソリューションを提供しろと言われる。先にもお話ししましたが、まだまだ真のソリューションを提供できる人材が少ないのが現実です。ですから民間の企業の仕事はなかなか取り切れず、また官公庁の仕事に戻ってしまいます。このままの状態ですとじり貧となってしまうため、現在、大改革、大改造を断行中です。

またまた話が変わりますが、皆さんにお願いがあります。私も縁があって本センターと10年以上のおつきあいさせていただいております。中央にいるからいいとか、悪いのではなく、地域のことは地域で考える、これは正しいのですが、それにもう一つ加えて、もう自分の所だけで考えるのはやめましょう。

中四国全体の事を考えて、その中で産業構造なり、あるいは地域振興をどうやっていくかという、全体を皆で一緒に議論して作って、10年間分位を、それを受けて各地域のシンクタンクなり、各地域の行政はそれを具現化すること、開発して運営することだけをやる。考えるのは一か所でいいのです。それをどこでやるかという問題はありますが、それはこの地域経済システム研究センターでやればいいと思っています。そこで、中四国のシンクタンクの皆様に寄って頂いて、皆で議論して作って、それを持ち帰って、そ

れぞれが実際に事業を立ち上げて、運営をしていくというようなやり方をしていった方が面白いと思います。

現在、シンクタンクに要求される内容は非常に変わってきましたから、何度もくどいようですが、自分の所だけで全てをやるなんてことは、絶対に不可能ですし、考えないでください。それとそろそろ、前から私も口を酸っぱくしていろんな所で言っていますが、中四国ももう少し逸脱して、東アジアを眼中にいれましょう。東アジアはどこまでかということになります、インドぐらいまで考えないといけない時代になってきました。いろんな産業のことを考えますと、ITなどもはるかに日本よりもインドの方が進んでいます。

面白い話があります。NTTの電話番号案内ですが、今どこでやっているかという、あの電話番号を調べて答えているのは、コンピューターで調べていますから何処でもいいんですが、沖縄で104の事業をやっています。今度はどこになるかという、3年後位になるとインドとか東アジアで日本の電話番号案内をやることになると思います。あくまでも新事業というのはニーズありきです。ニーズがない所で商売はできないわけですから、そのニーズを達成する為に、自分の所の経営資源を活用して、新しいビジネスをやるわけです。ですからあくまでもシーズは必要ですが、ニーズを受けた上で、自分の所のシーズを使う。ないものは調達すればいいのです。

アライアンスを組むか、アウトソースすればいいのです。自分の所のコア・コンピタンス、この言葉を覚えておいてください。自分の所、自分の行政、自分の企業のコア・コンピタンスをはっきりと分析をして、このコア・コンピタンスに依るところだけやる。それ以外は全部アライアンスで大丈夫です。ですからそのうち、三菱総研と野村総研が提携するかもしれません。ある研究領域はもうやった方がよいと思います。

話が長くなりましたが、企業のいろんな問題とか、地域の問題は、どんな時にも自分の所だけでやろうと思わないで、もう少し範囲を広げて、アライアンスを組んだ領域の中で、どうやって最適配置をしていくかということを考えて、その中で自分の所がどういう役割をするかということで、いろんな提案をしていくということです。

これからのシンクタンクは調査・研究はもちろんやりますが、それに加えて実際のプロジェクト運営に参加していく。ここまでやらないと駄目だということです。ですからやる事はまだまだいっぱいあります。これに東アジアを加えたら、やる事はいっぱい、不景気なんて言ってもらえません。日本は製造業もまだまだ大丈夫です。まだまだ生きられますから、そういう意味で頑張ってくださいと思います。

こういうレポートというのは、いいところもあれば悪いところもありますが、皆でいろいろ議論して行って、今後も積極的にチャレンジして欲しいと思います。

支離滅裂なお話をしまいましたが、何かのお役に立てば幸いです。以上です。

## 座長講評〈第3部〉

広島大学経済学部  
教授 上田良文

この研究集会には、申し訳ないんですが3回位の筈です。個人的には関心は非常に強いんですが、いろいろ出られないことが多くて失礼しています。個人的には研究サービスといますか、大学での研究からシンクタンクの研究も含めて、研究サービス業の視点から見た、研究サービスの国際競争力の水準という観点から、非常に関心を持っています。私どもの問題としても関心があります。先程、窪川さんから厳しく言われたので、私としては日頃、日本の構造改革問題に関してはイリテイトすることが多いのですが、若干代弁して頂いたので、違う視点からお話したいと思います。そうは言いつても、最初に参加した頃と比べますと、研究報告の内容が相当水準が上がっているのではないかと思います。それは今日半日だけお付き合いさせて頂いて感じます。ただ、これはあくまでビジネスとして見た場合に、絶対的に良くなったことはあまり問題ではなくて、窪川さんが言われるように、これは競争の問題なので、相対的に見て強くなったと言える必要があります。そこが問われるので、よく頑張ったから評価して欲しいとか、そういう努力を評価してもしようがないわけで、やっぱり結果だろうと思います。そういう角度から、いろいろまだ検討課題がいっぱいあるのではないかと思います。

私が担当したセッションは、二つのご報告がありました。これはちょっとダブりますので、タイトルは紹介しませんが、どちらもグローバル経済化に直面した問題、そしてその解決の方向を探るといって、そういう課題に関連したテーマだと思います。これは私が担当したセッションだけではなく、今日のテーマの本質は、殆どそこに絡んでいるだろうと思います。分担当この二つのテーマを中心にしてお話したいと思います。グローバル化の課題といますのは、結局は構造改革の問題でして、要するに古いもの、既に役立たないもの、あるいは弱いもの、負けているもの、そこからよりレベルアップする。そこへ如何に到達するかという課題です。現状は、日本の経済全体が、ここで足踏みを続けているという状態です。失われた10年といいますが、実際にはそんなに短くなくて、本当は失われた20年と言うべきだと思います。中曽根行革以来、臨調以来、取り組んでいる課題ですから、本当は20年続いています。実は20年と言うと長いですが、アメリカの例で言うと、アメリカは50年代からこの問題に直面していますから、アメリカの場合はレーガンが出るまで約30年から40年です。イギリスで言いますと、イギリスは実は1920年代から公にこの問題が論争されていまして、ケインズが経済学の世界に登場するのが1920年代です。ケインズは実は最初からこの問題に取り組んでいます。それが

サッチャー政権の登場によって、やっと切迫できるのが80年代です。アメリカ・イギリスははもちろん先頭を日本の遙か先を走っていますが、彼らがここまで失ってきた空白の30年とか50年とかいう期間に比べると、日本の場合はまだ余裕があるのかなというふうに思われるかもしれませんが、危機の程度は深刻です。そういう背景もあって、日本の社会全体で、これではもうどうしようもならない、構造改革が必要だという認識が、相当広まっているように感じます。そういう認識の広がり方は、他の外国に比べると早いのではないかと思います。問題は、認識が出来たとして体がついて来ない。これが構造改革の難しさです。これは簡単に結論だけ言ってしまうと、構造改革の難しいのは、一人一人がそれに対応する能力がないからです。先程、三菱総研のお話がありましたが、広大だってそうで、世界中から優秀な学生がどんどん来てくれる。研究者も来てくれる。そのようになる為には、話は簡単で、いい研究といい企画で、魅力的になること、私どもも含めて、そういう人がいっぱいいるならこれは全然問題ないわけです。このように頭の中で考えることは、皆さんも企業レベルでも同じです。日本人の多くがそうだと思います。しかし、そこへ行くにはコストがかかります。先ず自分への投資が必要です。必要とされている能力がまだついてこない。そこで足踏み状態が続いているんだと思います。そういうところにお金を遣わないで、他のところに遣うから不満がつるわけです。取り敢えず、構造改革を進める一番建設的な方法は、先ず人的資源に公共資金を使ってもらおう。その結果として大学にはたくさん予算が流れてくるかもしれませんが、少なくとも従来型の公共事業が古いと言われる原因はそこにあるわけで、同じ使うにしても、それが将来の投資に結びつかないような使い方だから非難されるということだと思います。

さてグローバル化の課題を考えるに際して、グローバル化の意味を再度確認させて頂きますと、グローバル化ということの持っている意味は二つあります。一つは企業が国際的レベルでなくて、地球的レベルで国とか地域を選ぶ時代であるということです。いわゆる企業内の世界分業という、堅苦しい言い方になりますが、企業が国を選ぶわけです。もう一つはこれは個人の側から見て重要なことですが、企業がビジネスパートナーを、地域とか国レベルで選ぶのではなくて、世界的規模で選ぶということです。この二つがグローバル化の持っている意味です。これを逆の立場から見ると、グローバル企業に選ばれる条件を充たしていない地域、国、個人はどういう立場になるのか。もちろん切り捨てられるということです。これが現在、日本が直面している状況です。企業が日本から逃げている。その場合、日本人全体がグローバル化に対応できていないということではありません。企業レベルでは結構対応されていて、中国に進出したり、その前から欧米や東南アジアに進出しています。そういう対応はどんどんやっています。それに個人あるいは地域が対応できていないということが問題なんです。そうなりますと、選ばれる側である地域、国、そして個人ですね、あるいはビジネスパートナーである部品メーカーです。これが今日報告されたおふたかたの主要なテーマです。

一つは山口県という地域を中心にした企業誘致の視点から、その問題をお考えになったと思います。もう一つは、広島のマツダの部品メーカーの立場から、発注が減っているとか、あるいは選別の対象として競争が激しくなっているという状況に直面して、企業が生き残りの為に多角化をどう進めていかなければならないか。その課題は何か。それを若干、明るい兆しのある成功例を題材にしながら提言をされたということだと受け止めています。そこで問題は、現状把握というか、現状紹介、現状分析の点に関しては、ほぼ明解で分かりやすいし、データもまあまあで、全般的なデータではないんですが、分かりやすいデータを揃えられて、どなたがお聞きになっても、なるほど状況は厳しいという印象を持たれるような、報告の仕方ができたと思います。しかし、これは実は、ほぼ常識になっている結論、それを研究者とかスペシャリストの世界で、わざわざ確認してもらう必要はなくて、先程窪川さんからもありましたが、政策提言をどうするかというところに、我々も関心があるし、そのデータの課題もそこにあると思います。現状が厳しいということは、感覚としては、現在では高校生でも分かっているんです。そういう話を繰り返して頂く必要はなくて、どうすべきであるのかを提言して欲しい。それが課題です。それは研究者という立場全員の課題だと思います。そういう視点から見ると、私のセッションの二つの報告は、そのことに関する課題が、ちょっと多いというふうに感じます。もちろん今日デビューしたという立場の人もいますので、これからという期待を込めて、ちょっと厳しく言わせてもらいます。政策提言をどうするのか、そこへどうやって持っていくのか、そういう点のお話をもっと聞きたかったというのが、率直な感想です。それでそのグローバル化への対応ということになりますと、これは地域レベルの経済活動といい、あるいは個人レベルの能力レベルアップといい、部品メーカーの多角化の問題といい、これらに共通して認識されている課題は、とにかく高度化だということです。言い方はいろいろで、サービス化だとか、IT化だとか、いろいろですが、言おうとしていることは一緒です。これは日本が、特に戦後というより明治以降と言うべきでしょうか、開発してきたというか、成功してきた最近までの状態というのは、実は我々何年か前に先進国になったというふうに惑わされましたが、実は中心国のトップに立ったということです。自動車産業を頂点とする産業構造を見事に造り上げた。そこで外国の進んだ技術を導入しながら、改良して安く造って売り出す。この構造をいち早く造り上げて、それで成功しました。これで我々が自動車を輸出できる段階になって、先進国になったというふうに錯覚させられました。しかし、実はこれはまだ中心国の産業構造です。この認識が残念ながら、まだ日本全体に十分浸透していない状況です。例えば同じ自動車でも、トヨタなどはまた違う方向を採られるようですが、日本の自動車の高級グレードの上には、メルセデスがあるいはロールスロイスがいます。さらに高級スポーツカーは日本で造れるのか。もし造れないとしたら、自動車産業一つをとってさえ、まだ技術的には先進国にはなっていないということです。そう思わざるを得ない。自動車でさえ実態はこれです。自動車産業の上には、実は同じ製造

業でも航空産業があります。もちろん近い将来、日本は大型の航空機を造れるようにならねばなりません。この上にまだ宇宙開発があります。この製造業一つを取り挙げても、まだ発展段階は頂点から三段階下位の状況です。何故これが先進国なのか。この状況を戦後の苦しい時期を経験された人が豊かになったと言うのは当たり前なのですが、20代あるいは高校生ぐらいが豊かになったと言うのは、何か食い違いがある気がします。製造業を中心にお話ししましたが、金融・保険・教育、シンクタンク、研究サービス、これらも重要な高度先端部門なのです。そのことを日本人が、つい最近まで本当は気づいていなかった。最近言われだした。ああそうかと。そうかという意味は、アメリカやイギリスという、より進んだこういうサービス分野の、破壊的に競争力の強いものが参入してきてわかったということです。それらが日本に押し寄せてきたことで分かってきた。あっ、これもビジネスかと。これが今の状況じゃないかと思います。とりわけ日本人は、これらの新しいサービス分野で決定的に遅れています。教育もその一つで、英語のハンディさえなければ、学生はアメリカやイギリスに行きたいと言います。これは本音だと思います。学部レベルの教科書水準で比較すれば、日本の経済学的水準は高いと言えるのかもしれませんが。しかしコミュニケーションスキルや社会制度の厳しい違いを経験することとか、ビジネスマナーなどを学ぶことは、これは日本では学べません。ましてや研究は、日本の場合特に社会科学の場合、明治以降輸入学問でやってきました。ところがこの社会科学の分野でも、新しい理論モデルを開発し、欧米に対応できる水準にレベルアップすることを求められています。それはもちろんやらないといけません、急にやると言われてもそれはコストがかかります。そういうふうを考えてくると、では一体どうしたらいいか。もっと深刻に考えられないといけない。その深刻な問題を、では本当にどうやってクリアしたらいいのかということが、先程のサムシングニューという課題かと思っています。サムシングニューというのは、まだちょっと深刻さが足りない表現で、サムシング・クリエイティブという表現の方が、より課題がはっきり出るんじゃないかと思っています。そこで日頃、私どもが研究教育の場で、経験的に体得していると思っ

ている教訓というか、一つの仮説ですが、新しいものを生み出すといった時に、単純な教訓があります。それは何かと言うと、無から有は生じないということです。通常新しいアイデアとかいうと、頭の中から突然新しい物が生まれるというふうに思われかもしれませんが、やっぱりそうではないです。皆さんの経験からもそうだと思います。新しい物というのは、1プラス1の後にくるもので、1というのは一つの知識です。つまりデータを集めるとか、一つの視点を習得すること、これが1です。その1だけだったら1のままです。サムシング・クリエイティブをつくり出そうとすると、1にもう一つ1を足さなければいけない。1プラス1は算術上は2なのですが、創造活動の分野では1プラス1は3以上です。というわけで、知的な新しい物をつくり出す作業というのは、地道な作業が待っているんだと思います。それは先程言いましたように、1プラス1が3以上ということで、この課題をいかに克服するかです。ですから結局、努力の内容と量

が問題です。努力の量が、今1でやっている努力を、1で済ましてはいけないということです。最低限2にしないといけない。それがこういう理論研究とか知的職業に従事する者の、当面の課題だということです。ではそこから1と1が融合して、新しい物が生まれてくるかどうかです。そこは個人差が非常に大きいと思います。それは如何に自分が深刻に、その問題を考えていないといけない状況に置かれているかどうか依存すると思います。風呂に入っても考えるぐらいの環境に置かれているかどうかです。クリエイティブな物を生み出す人は、そういう苦勞を苦勞と思わずにやれる人だと思います。ですから知識産業の従事者というのは、研究とか調査という活動を仕事としてふつうにとらえるだけでは不十分です。それを更に超えて楽しいというところに行かないと、仕事が終わったからビールを飲んでひっくり返るという生活では、やはりクリエイティブな1プラス1の次が出てこないわけです。やはり基本的には個人生活レベルの話になりますが、仕事が面白い、そこまで到達できるように勉強する必要があるのではないかと考えています。そういう訳で、まだ日本の研究水準とか、あるいはシンクタンク・サービス分野の競争力が低いとするならば、それを乗り越える課題というのは、非常に単純な課題を一つ一つ乗り越えるしかないというのが私の結論でして、今やっている1の倍の努力をしないといけない。これは私も含めての課題です。そしてその1プラス1から、サムシング・オリジナル、サムシング・クリエイティブが出てくる為には何が必要か。好きでないといけないということです。そしてその好きだということに持っていくには、やり方はいろいろあります。お金でつる、これは現在の経営学や経済学のインセンティブ理論の考え方です。前向きなインセンティブが与えられずに一生懸命研究して、成果を全部持って行かれては、それは誰もやりたがりません。そういうシステムを創ることも大事です。結果に責任をもつという仕組みも大事です。しかし通常、経営学や経営学を勉強する人の発想は、どちらかと言うと餌で釣る、ニンジンで釣る。罰を与えるというのは、どちらかと言うと法律を勉強した人の発想です。どちらかと言うと、前者の方がより早く明るい物が生まれるのではないかと、個人的にそう思っています。

それで最後に今日の報告に戻りますが、課題報告をする為に、成功例をもうちょっと集めてほしいと思います。山口県の報告では、山口県の中での成功例がまだ紹介されていないということです。無いのなら、どこかの成功例を探すしかないと思います。その作業がなされていないのは、非常に残念な結果です。少なくとも成功例をいくつか集めて、できれば全部集めて、その中で山口県の経営資源あるいは人的資源あるいは地理的条件に合う物は何かを選ぶような、次のステップに行つて欲しいと思います。そのようなステップを踏んで研究をやって欲しいと思います。それからマツダの件についても、マツダの下請部品メーカーの成功例の紹介を頂きましたが、これをより普遍化した視点とか、普遍化したアイデアにする為には、他の自動車メーカーの関連企業の成功例も集めて欲しいと思います。こちらの方がもっと例が多いというわけですから、尚更、これは集めて頂いて、そういった成功例の普遍化をして頂きたい。そういう地道な研究を、

集中的にかつ量的にもしっかり果して頂いた上で、最終的目標としてサムシング・クリエティブを提供していただきたいと思います。以上です。