

北陸新幹線開業を機に 産業界はどう動くか

不易流行

富山経協 講演録 ④

北陸新幹線開業を機に産業界はどう動くか

講演会 2

講師 坂本 恒夫氏

（明治大学経営学部教授・経営学博士）

座談会 12

坂本 恒夫氏

石井 隆一氏（富山県知事）

山浦 愛幸氏（長野経協 会長、株式会社八十二銀行 代表取締役会長）

町野 利道氏（富山経協 副会長、コーセル株式会社 取締役会長）

[コーディネーター]

稲垣 晴彦氏（富山経協 会長、北陸コ・ラボ・トリック 株式会社 代表取締役社長）



北陸新幹線開業を機に産業界はどう動くか



明治大学
経営学部教授・経営学博士

坂本 恒夫 氏

はじめに

本日は、富山県経営者協会の講演会にお招き頂き、ありがとうございます。まず自己紹介を致しますと、私は明治大学の教員をしておりますが、ファイナンスが専門ですので、日本経営財務研究学会や日本経営分析学会の会長をさせて頂き、現在は証券経済学会の常務理事をしています。

また、日本中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム会長というNPOに近い活動をしております。私は1997年にイギリス・ロンドン郊外にあるレディング大学に客員研究員として参りまして、そのときに住まいのテラスの2階から近所の庭を見ていたところ、元気な40~50歳ぐらいの男性たちが、昼間からジョギングをしたり、ガーデニングをしたりしてのんびりいるので、「この国は随分豊かな国だな」と思っていたのですが、実はそれは解雇されて家でぶらぶらしているという状態だったのです。この後お話ししますが、ちょうど株主価値経営というものが、ヨーロッパやアメリカ、特にイギリスは積極的に展開されていたので、多くの従業員、労働者の方が解雇されて、家でぶらぶらして、週に1度研修を受けに行くという状況でした。

日本もこれからこういう状況になるのではないかと思います、その傾向は既にあったのですが、帰国後、「中小企業にぜひ経営改革をして頂いて、ベンチャーをどんどん立ち上げて頂いて、雇用を拡大して頂きたい」ということをねらいにして、友達と共に立ち上げました。そして現在、中小企業の経営改革やベンチャーの育成強化といったことについて、150人ほどの仲間と一緒に指導を展開しております。

その後、厚生労働省や東京都など各所からお手伝いをしてほしいということで、全国の講演や講師などさまざまな指導で立ち寄らせて頂いています。ただ、2004年から明治大学の教務部長になり、それから4年後には副学長になりまして大学の仕事も忙しくなり、副学長の任期が来て少しそれが一段落し最近はまだコンソーシアム活動を復活しております。今日はそういうことも踏まえ、話をさせて頂きたいと思っております。

1 . 富山にかがやき

2015年春には、いよいよ富山に北陸新幹線が開業します。東京と富山は2時間10分で結ばれ、速達型の車両の名前が「かがやき」ということで、まさに富山はこれから輝いていくという時代と思っています。

日本政策投資銀行のレポートでは、北陸新幹線による観光ビジネス客は富山県のみで21万人増加するであろう、そしてその経済波及金額は88億円で、これもまた大きな効果が出てくるだろうといったことが報告されています

また、新幹線に向けた取り組みが色々と新聞報道されていますが、1番有名なのは宇奈月温泉で、豎坑のエレベーターを観光用に改造し、黒部溪谷とトロッコ列車の3点セットにして新しい周遊ルートを作る。そのほか、魚津市の埋没林博物館の充実、YKKさんは黒部市にグループ社員230人を異動させて経営体制の効率化を図るなど。それから川崎市のユースキン製薬さんは自然災害リスク回避を目的に、工場を横浜から富山へ移すということで、もともと製薬事業の強い富山ですから、自然災害リスクの回避にもつながることが、富山に移される理由だそうです。薬関係では富士化学工業さんが、甲殻類に含まれる抗酸化物質のアスタキサンチンを活用して、健康食品の色々な開発を進めている。富山大学さんは、ポエック、TSSと連携し、羊膜を活用した再生医療を展開している。それから廣貫堂さんはエゴマ油の事業化ということで、6次産業化を目指されるなどといったことが色々な形で紹介されています。このほか薬以外にもたくさん富山県の新しい動きが出てきていて、それは皆さんのほうが詳しいのではないかと思います。

このように、富山県では新幹線開業を機に様々な動きが出ており、まさに富山は「かがやき」を増しているのです。

2 . 3つの提言

提言1 ビジネスの利益と共に、社会的価値を実現

まず第一に私が富山の皆さんにご提案したいことは、「ビジネスの利益と共に社会的価値の追求」をぜひやって頂きたいということです。つまり、CSR（社会的責任）ということではなく、「社会的価値の追求」ということで考えて頂きたい。この社会的価値とは何かというと、これから話をさせていただきますが、ビジネスの価値を追求しながら社会的に大きな価値を生み出して、いわば一心同体、両輪のような、そういう社会的価値を追求して頂きたいということです。

「地球、社会、自然環境への貢献」と書きましたが、これからはビジネスの価値を追求していくと同時に、社会的価値を積極的に追求していかなければならない、そういう時代になってきたということ、まず最初に認識しておかなければならないと思っています。

（例）明治大学はなぜ近畿大学に受験者数で負けたのか

少し手前味噌な話になり恐縮なのですが、ここに今年の受験生の数を書きました。2番目に私の大学、明治大学が出ています。明治大学は今から10年ほど前には、受験生が5万5千人くらいまでに減り、「ちょっと危ないんじゃないの」というくらいになった時期があります。そういう時期に私は教務部長になり、大学の改革を色々やり、受験生の数を次の年には8万5千人、10万5千人、そして11万人と伸ばしました。明治大学は、早稲田大学と慶応大学のいつも後塵を拝していたので、1位になることはなかったのですが、私が教務部長となり4年目の頃にやっと早稲田大学を抜き、受験者数が1番になりました。ここ3～4年、明治大学はトップを走っていたのですが、今年近畿大学に抜かれてしまいました。これは明治にとっては大変ショッキングな出来事であり、一体なぜ近畿大学さんに抜かれてしまったのかを日頃仲間と、あるいは職員、学生と議論しています。その中から浮かび上がってきた敗因をお話しします。

・近大マグロ

近畿大学さんは、「近大マグロ」で今、大変有名になってきています。近畿大学水産研究所というお店を大阪と東京に出しているのですが、マグロだけではなく、タイやヒラメなども養殖しているので、素晴らしいお刺身が出てきます。魚だけではなく、さまざまなほかの料理、お肉まで出てきます。というのも、養殖を和歌山県でやっているのです。同県の素晴らしい物産もここで一緒に料理をして出している訳です。この近大マグロは、いわゆる「6次産業化」の典型的なものです。6次産業化は皆さんご存じのように、農業・水産業の1次、工業の2次、サービス関係の3次産業を合せて、6次産業ということで、近大マグロの場合には、水産業を基本とし、これを工業の面でいうと養殖し、お店を作ってサービス化するという形で、着々と6次産業化を進めている訳です。

しかし、この近大マグロの素晴らしさはそれだけではなく、目指すのはいわゆる水産資源の保護、あるいは地球環境の保護といった目的のために、この養殖業を一所懸命手掛けていて、色々なものを養殖し、市場に出すというようなビジネスを大学として展開しています。これが非常に注目されているところで、上に「プラス」と書きましたが、産業の6次化と地球環境貢献が相まって、こういうことがテレビや色々なところで宣伝されると、聞いていても単に大学がビジネスをしているというだけではなく、今お話ししたように地球環境や社会環境にすごく良い影響やインパクトを与えているのではないかと、こういうことがひとつあるのだと思います。これだけだったら、明治大学も近畿大学に何とか太刀打ちできる方法もあるのですが、実は近畿大学は今、大学を挙げてこの様な取り組みをいくつもしているのです。

・エコ出願

大阪の電車の中に出た広告なのですが、「近大へは願書請求しないでください」と。これには皆さん驚くのですが、よく読んでみると、紙という資源を使わないようにしようではないかと。近畿大学はそういう紙資源の節約を考えて、出願するのだったらネットでエコ出願をしてほしいと。ネット出願と書かずに「エコ出願」と書くところが非常に素晴らしいですね。そういうふうにして、受験生の獲得と、資源の保全を両立させた形で活動を展開しているということが、非常に爽やかに受験生や一般の方々に響く効果を出し、近畿大学は今年、受験者数ナンバー1になり、万々歳で、これからますますこのエコ化に拍車がかかるのではないかと考えています。

経営の変遷

さて、近畿大学の話をしましたが、なぜこういう話をするかということ、今こういうふうに関業が変わってきているのだということを皆さんと共に確認したいからです。

まず 1995 年頃まで日本は、経営形態的にいうと「規模拡大経営」。これは下にも書いてある「成長率、シェア」を目標として頑張ってきました。それが 1995 年頃から、日本は「株主価値経営」の時代に変わってきます。これは株式市場から経営をチェックしていくという、いわゆる株主、今では機関投資家が中心ですが、機関投資家が株主の成長を軸に経営のチェックをしていくという時代に入ってきました。株主

の成長にはどのような要因があるのかといえば、これも皆さんよくご存じのように R O E (Return on Equity) = 自己資本利益率が上がると株主も成長していきます。ですから自己資本利益率を上げるためには、もちろん売上げを上げて、経費を節約して、利益を上げていく。そして同時に自己資本を増やさず節約していくことにより、この R O E を上げていくと株主が成長していく訳です。そういう経営をだいたい 1995 年頃からリーマンショックあたりまで、これは欧米も含め、多くの企業がそういう経営をしていました。

このときのひとつの経営手法が「選択と集中」です。できるだけ不採算のところは削り、儲かるところに特化していく。それを最も実践した経営者がカルロス・ゴーンさんだったと思います。「選択と集中」によって株主を上げ、V字回復し、株主（機関投資家）にアピールをしていくということだったと思います。

そしてこのときのひとつの経営手法が、皆さんご存じの「キャッシュフロー管理」です。できるだけ現金を節約することで、いわゆる資金の効率化を図っていくという、こういう手法が中心でした。

もうひとつのポイントは「資本コスト」です。機会原価でいわゆる資本の運用を見ていく。ですから資本を遊ばせておくと「お前たちの経営はなんだ」と経営者は株主から経営能力がないと判断されるので、積極的な活用をしていかなければならなくなる。活用するために色々と従業員のクビも切ったでしょうし、関係会社に対する圧力をかけたりもしたことだろうと思います。

そういう形で 2008 年のリーマンショックまで来たのですが、リーマンショック以降どのように変わってきたかということ、1番右の「共通価値経営」に変わってきました。私が学会で「調和型（循環型）経営」だと発表したところ、そのときに来ていたハーバード大学のジェフリー・ジョーンズ教授が「お前の言っていることはいわゆるマイケル・ポーターの言っている『共通価値経営』と同じだ」と。少し違うのですが、マイケル・ポーターと一緒にされるのであればいいかと思ひ、納得した訳です。そのマイケル・ポーターは「共通価値経営」という言葉を使っています。ですから、リーマンショック以降はこの共通価値経営によって、経営の基本は運営されてきているということを認識しておかなければ

年代	欧米—1880・85 日本—1995	～2008	2009～
経営形態	規模拡大経営	株主価値経営	共通価値経営 調和(循環)型経営
主要株主	欧米—個人 日本—銀行・商社・大 メーカー	機関投資家 (英米機関投資家)	機関投資家 (公的機関投資家)
経営目標	成長率、シェア	株主の成長(ROE)	企業価値・社会的価値 の両方
経営手法	売上・資産・利益の拡大	選択と集中	高付加価値製品の追求
イノベーション	多角化・グローバル化	キャッシュフロー管理、 EVA管理	リアル販売からバー チャルネット販売へ

ればならないと思います。

そういう意味でこの経営目標は「企業の経済的な価値」(儲け)と、社会にアピールするいわゆる「社会的価値」を追求していかなければならない。しかも、それを両方一緒に追求していかなければならない。寄付をしたり、色々と社会貢献活動をして「うちはCSRを頑張っているんだ」ということではなく、自分たちのやっているビジネスが実は社会のためになっているんだということです。

近畿大学の素晴らしいところは、マグロの研究をして、マグロを売りながら、同時に海洋資源の保護も心掛けてやっているということです。我々もこれからは、ビジネスの価値を追求するとき少し角度を変えて、これがどういうふうに社会的に影響をもたらしてくるのか、社会の改善に繋がっていくのか、そのようなことをしっかりと考えてやっていかなければなりません。

富山グローバル元年に

さて、富山県に新幹線が来て、これからは東京との距離、世界との距離、色々な近隣との距離が近くなる。そういうときに富山が「これを機会にビジネスをしよう」ということも結構なのですが、同時に富山の素晴らしさを日本中に、それから世界に発信して頂きたいと思います。北アルプスの美しい山々、富山湾の素晴らしい海洋資源、このような素晴らしいものがたくさん富山にはある訳です。こういうものをしっかりとビジネスの形でアピールしていくということが、これからは1番大事だと思います。それも東京ではなく、グローバルに展開していく。ですから私は、新幹線が富山まで来る年をいわゆる「富山のグローバル元年」にして頂きたいと、皆様に強くお願いしたいと思っています。

提言2 新幹線を活用したコスト削減 - 経営の効率化

しかし、経営は絶対に効率化ということをおぼわすてはいけません。効率化をすると、従業員のクビを切る、あるいは取引先等の関係会社との関係を切るということもあるかもしれません。しかし、経営というのはやはり効率性を追求して初めて成り立つものであります。ですから新幹線が来る来年度の春以降は、どういう形で経営の効率化を進めていくのかということは、富山にとっては大変大きな課題です。

私は、これからは企業連携だと思います。それは何も富山や北陸、あるいは近いところだけではなく、世界中に企業連携のネットワークを作って頂きたい。場合によっては地域連携も考えて、このコスト削減を図って頂く。こういうことが非常に大事だと思います。

(例)アップルの生産合理化

・鴻海との提携

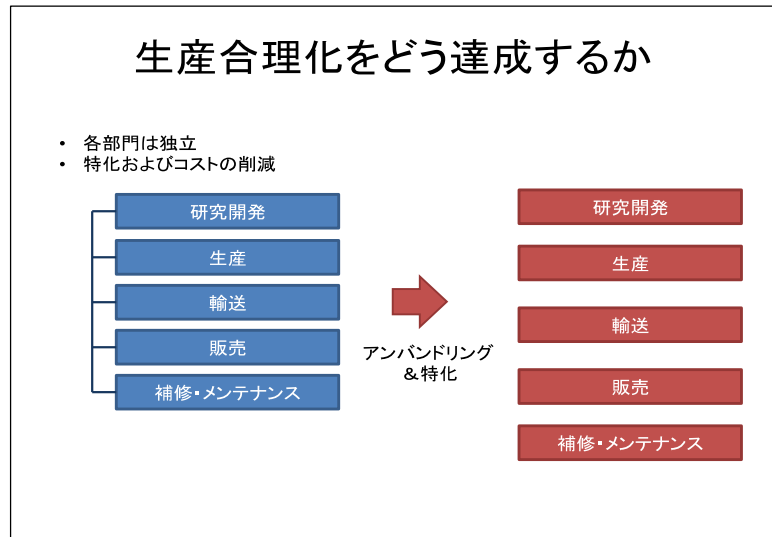
そこで、1番このコスト削減に成功している企業をご紹介しますと思います。ROE、いわゆる先ほどの自己資本利益率ですが、我々ファイナンスをやっているものにとっては、株価の成長を支えるROEをひとつの大きな指標として見ています。それが、世界で今最も良い企業はアップルです。ついこの間まではGE(ゼネラル・エレクトリック社)でしたが、今はアップルに変わった。アップルはいうまでもなく、iPadやiPhoneをはじめさまざまな電子商品によって急激に成長したということが言えると思います。しかし、どうでしょうか、そうした売上高の伸びだけがアップルを支え、世界一

にした訳ではありません。

アップルの1番素晴らしいところは、台湾の鴻海と連携をしたことです。鴻海との連携によって、生産コストを大幅にダウンさせて、コスト削減を図った。コスト削減は、日本でも皆さんご存じのように、トヨタのカンバン方式や、キャノンのセル方式などがあります。しかし、アップルはコスト削減のために鴻海との連携を選んだということです。これはティム・クックという副社長(現社長)が、この連携によってコスト削減を図ったということが1番大事なポイントです。

・アンバンドリング

これも皆さんよくご存じかと思いますが、「アンバンドリング」。これは株主価値経営のときに企業がよく取り入れたやり方です。つまり、研究開発、生産、輸送、販売、補修・メンテナンスと、企業はこういうふうにワンセットになっている、バインディングされている訳です。これを解き放ち、強いところに特化していく。そうすることによって自己資本を節約し、利益率を上げていくというやり方をやった訳です。



アンバンドリングをして進めるなかで、アップルの場合にはR & Dに特化していったという訳です。GMのアメリカ本社などは、全部中国に移してしまったり、あるいは工場を持たないファブレスの企業が出てきて、開発だけをして製品はある企業に委託して作ってもらったりという形で、徹底したコスト削減をいま目指しています。

日本は、皆さんご存じのように、技術や生産が強みということで、こういうところに力を入れるのも大変結構なのですが、そこに力を入れるのであれば、いかに他のプロセスでコスト削減を図るかということが非常に大事であり、ひとつのポイントです。

・対等の関係

もうひとつ、この連携をしていく際、上から目線でやるというやり方をすると、絶対にこれからアジアとのやり方では失敗していきます。誰とでもそうですが、これまでは下請け企業や自分の子会社という形で上から目線でやっていく、アジアに出て行ったときも、俺たちが先進国の企業で、君たちは後進国の企業だと、「うちの技術でこれから成長していくんだ」という上から目線でやっていくと、大体は失敗することになります。

このアンバンドリングをやって生産委託をするときは、必ず対等の関係、「イコール・ベシスでやっていかなければ失敗する」、これがアジアなどに進出した経営者の共通した言葉・認識であります。

ですから、これからこういう形で色々な連携が始まっていく訳ですが、連携をするときには徹底した特化戦略、あるいは生産コストの削減と同時に、連携をする企業とは対等の「イコール・ベシス」の関係でやっていって頂きたいと思う訳です。

提言3 視線は首都圏からアジアへ

そういう形で色々と展開が始まっている訳ですが、私が富山に来るとき特に思ったことは、どうも新聞の論調などは、富山まで新幹線が来て、ビジネスをはじめ北陸の色々なものがこれから首都圏に向かっていく、首都圏にポイントを置いて色々な計画や事業が展開されようとしています。私の提案はもう一歩進み、視線は首都圏からアジアにまで広げて頂きたいと思っています。

なぜかという、現在、大企業よりもむしろ中小企業の方がアジアにどんどん進出しています。それも比較的資本規模の小さい企業が積極的にアジアに展開しています。さらに、BRICsや先進の発展途上国ではなく、後発の新興国で展開してきているということです。この後発の新興国で展開するという意味で、フィリピンやベトナム、カンボジア、バングラディッシュ、ラオス（ミャンマー）などにこれから出ていくことになるかと思えます。事実、日本では残念ながら倒産してしまいましたが、アジアに行って甦ったという企業もたくさんあります。

これからはもちろん首都圏もひとつの大きなマーケット、ターゲットではありますが、さらにもう一歩踏み出して、アジアに出ていくということへ視野を持って行って頂きたいと考えます。

海外進出した中小企業

どんな企業が進出しているのかというと、最近、新聞や雑誌などに紹介されたところだけを挙げただけでも、これほど多くの企業が次々に出てきます。比較的資本規模が小さく、経営者の方たちが非常に若くてやる気のある、そういう企業がアジアに出て行っています。そして、ときには日本を捨てるという覚悟でアジアに進出しているというのが現状です。

ひとつ説明をしますと、「ジャパンファームプロダクツ」という会社があります。ここは阿古さんという方が社長で現在29歳。阿古さんは立命館大学を出て、たしか奈良県の農薬を作っている会社の息子さんでした。その親父の後を継いだのですが、なかなか先が開けていけないということで、大阪に本社を移しました。奈良と大阪を比較すると、規制が大阪の方が遥かに緩やかであったからです。その後まず中国に出て行ったのですが、残念ながら中国は土地が荒れており、アメリカのように次々と土地を変えていく農業で、日本のように同じ農地で農産物を作るという形ではないことが分かり、彼はバングラディッシュやラオスなど色々と調査に行ったのです。そしてカンボジアで、土地が日本の農業に適していることを見つけます。彼は今、プノンペンの郊外で、カンボジアの人たちと一緒に農作業をし、日本の農作業が現地化していくように、日本の農産物が現地化していくように取り組んでいます。1年の4分の3はカンボジアにいて、たまにしか帰ってこないのですが、彼はやる気満々で、日本からの果物や農産加工品を輸入販売しながら、現地の農薬に侵された農作物を、できるだけ日本の新鮮で健全な農産物に変えていこう

中小企業はなぜ日本をすてるのか

	会社名	会長または社長名	本社所在地	資本金	事業内容	日経新聞で紹介された活動
1	エス・ウェーブ	矢萩 章	東京都千代田区	1,000万円	IT技術	ICチケットシステムの導入
2	森松工業	松久 信夫	岐阜県本巣市	2億5,000万円	ステンレスタンク	中国で大型プラント製造
3	亀田総合病院	戸崎 光宏(医師)	千葉県鴨川市		病院	ヤンゴンで乳がんの遠隔画像診断
4	アトムシステム	細野 哲也	神奈川県藤沢市	1億1,680万円		バングラディッシュのダッカで人材採用
5	バングラビジネスパートナーズ	岡崎 透			IT	
6	ツネイシホールディングス	川北 雅弘(工場長)	広島県福山市		造船・海運	帯石工場で中国・フィリピンの技術者の競技大会
7	ネクストワンインターナショナル	遠藤 一平	千葉県千葉市	1,000万円	住宅メーカー	ベトナム人2人に住宅工事のノウハウ伝授
8	日総工業		神奈川県横浜市	5,000万円	製造請負	定年者にベトナムで人材育成
9	ディアドエッチ	富安 隆志(取締役)	福岡県福岡市	800万円	ラーメン販売	カンボジアに出店
10	戸上コントロール	川原 明実	佐賀県佐賀市	8,800万円	電子機器メーカー	
11	ヒューレックス	松橋 隆広	宮城県仙台市		人材紹介業	ミャンマーで営業許可
12	かとう製菓	加藤 貴広	愛知県西尾市	1,000万円	せんべいのメーカー	
13	ハニーズ	江尻 義久	福島県いわき市	35億6,680万円	婦人服製造小売	ミャンマーでパンツの製造
14	ジャパンファームプロダクツ	阿古 哲史	大阪府大阪市	500万円	日本史学のアジア進出	プノンペンで日本からの果物、農産加工品を輸入販売

と一所懸命頑張っています。こういう若い人たちがアジアで挑戦する時代になってきています。

大変言いにくい話ではありますが、この間、大手企業の人事部長の方にお会いしました。そして、「坂本さん、今、人事・採用はどういうふうになっているかを知っているか？」と言われ、私も色々とお尋ねしました。そうしたら「実を言うと昔は一橋大学の学生をウチは1番採っていた。一橋大学の学生は今でも優秀だが、昔から優秀で、海外で頑張ってもらうには良かった」と。「しかし今は違うんだ。今はどこの学生を1番よく採っているかといえば、立命館アジア太平洋大学の学生。それはなぜかという、立命館アジア太平洋大学は、学部ของときにはもうたくさんの留学生がアジアから来ている。そういう連中と学生は交流が盛んになり、卒業するときにはアジアにたくさんの友達ができています。そうすると、就職すると即戦力としてアジアの地域に派遣することができるということが、学生を採用する今はひとつの流れになっているんだ。明治さんもぜひそういうたくましい、アジア（海外）にいっぱい友達がいるような学生さんを育ててほしい」と、はっぱをかけられました。まさに、阿古さんはチャレンジ精神でアジアで頑張っています。そういう中小企業が目白押しでどんどん出てきているということです。

ですから富山も、もちろん首都圏も大事ですが、さらに先のヨーロッパ、アメリカも含めたアジア、グローバルに視野を広げて頂きたいと思っています。

（例）ODM

先ほどの海外に視野を広げていくということですが、今1番、大企業で注目されているのは「社会インフラビジネス」です。社会インフラビジネスは、実はビジネスの価値を高めると同時に、社会に貢献するビジネスということで、アジアそして世界で歓迎されています。

・日立製作所の場合

日立製作所が典型的な例ですが、高速鉄道（ハイスピードトレイン）をイギリスの英国日立で生産することになりました。そして近いうちには、多くの日立の高速鉄道がイギリス中を走りまわる日も近いと言われています。この英国日立の素晴らしいところは、従業員を現地で採用し、現地雇用の拡大を図っているだけでなく、各部品はイギリスおよびヨーロッパから調達し、日本からは持って行っていません。どうしても日本でしか調達できないものだけは持って行くという形でやっています。この日立のハイスピードトレインは、日立の製品ではなく、今や英国の生産物になってきています。これは英国の雇用や企業の発展に繋がるので、こういうものがどんどん受け入れられてきているんです。

こういう形でODMやEMSということがよく言われますが、電子部品だけではなく、インフラの鉄道事業でもこれからどんどん進んでいくと思われます。

・日産自動車の場合

さらに、今ではロンドンのブラックキャブ、ニューヨークのイエローキャブも日本の製品になってきています。ブラックキャブは、ロンドンに行くと皆さん必ず利用するタクシーです。これも今では日産がすべて生産しています。実はあまりに早くイギリス政府が導入を決めたので、最初のブラックキャブは生産が間に合わず、バルセロナから輸入したくらいです。

日産もできるだけすべて現地で調達していくという方針で、地元の発展、地元の社会的貢献をしながら、自らのビジネス価値を追求していく、そのように展開しています。

今お話ししたように、これからは社会的な価値に貢献しながらビジネスの価値を追求していくという時代になるということは、日立製作所や日産自動車の取り組みでご理解頂けるのではないかと思います。ただ問題は先ほども説明したように、なかなかこういうやり方がアジアに波及してこないことです。なぜ、大企業のこうしたビジネス(ODMやEMS)がアジアに波及してこないのだろうか…。それはもう皆さんもご存じでしょうが、大企業の場合はノウハウがアジアにない。それから、どうしても長い伝統と年月の中で「上から目線」でアジアを見てしまう。そういう傾向が強くなっていくことで、まだアジアでは大企業のODMやEMSがなかなか広がっていかない訳です。それに対し、中小企業はそんな恰好をつけているような余裕はないため、どんどん自ら飛び込んで行き、研究開発から生産から、アジアの人と一緒にやっつけていこうと。このような考えが新しい動きになってきているということです。

これからは首都圏ももちろん視野に入れながら、そして首都圏からさらにアジアやアメリカ、アフリカ、ヨーロッパへ、富山の企業がどんどん出ていくことが大事なのではないかと思っています。

3. まとめ - 新幹線開業は富山グローバル元年の始まり

1 社会的価値とビジネス価値の追求は富山のお家芸

ビジネス価値と社会的価値の両方を追求していくということは、富山県のお家芸です。これは私も小さい頃に経験をしているのですが、富山のくすり売りの方を見て頂ければ一目瞭然です。私は田舎の農家の小せがれでしたが、母と一緒に、年に一度富山の人が薬を持ってきてくれて、なくなった薬を補充し、紙風船をくれて、家庭の健康管理がちゃんと出来ているかを話しながら聞いてくれて、笑顔で帰っていくのを見ていました。富山は医薬品製造が代表的な産業ですが、こういうふうに昔から富山の人たちは家庭の健康や社会のあり方を考えながら、さらにビジネスも追求していくということも心掛けてこられたのではないかと思います。

これから共通価値経営の時代になっていきますが、富山こそ共通価値経営を実践していくのに最もふさわしい県であると思っています。

富山は、皆さんもよく言われることだと思いますが、ホタルイカや寒ブリ、白エビなど、富山県の素晴らしい自然環境の中に魚の宝庫・富山湾がある訳です。これはまさに世界遺産と言うべきものです。そしてそれが単なる魚やホタルイカに留まらず、自然環境の再生・保全という社会的価値の側面から世界に情報発信して頂きたい。この自然を損ねることなく、この水産業を活かしながらこれを製造業化、サービス業化して、北アルプス立山連峰をバックにした美しい自然景観、良質で美しい豊富な水、素晴らしい自然環境をアピールし、ビジネスを拡大して頂き、世界に発信していくことが非常に大事であると思っています。

新幹線が開業することを契機に、富山が「グローバル元年」として世界に情報を発信していく。その際に、素晴らしい魚や、自然を中心にして、これをビジネスに具現化させることによって、推進していくことが大事なのではないでしょうか。

2 富山発 経営の効率化

それからもうひとつは、富山から経営効率化の次の新しい公式を発信して頂きたい。すでに皆さんご存じの通り、トヨタのカンバン方式、キヤノンのセル方式、こういうものが世界をまさに駆け巡る訳です。新幹線が開業し、事業連携・企業連携・地域連携が進むなかで、色々なところと連携を進めていって、人の動きを含めて富山らしい新しい事業を展開することにより、また富山から発信をして頂きたいと思う訳です。新たな事業化、産業化という拡大路線ばかりではなく、内部の経営効率化、コスト削減に新幹線の開業を生かして頂き、富山発の経営効率化を世界に発信して頂きたいと思いません。

3 東京を経由してアジアへ

中小企業も東京を経由して、積極的にアジアに出ていこうということが、今日3番目の提言です。アジアの成長を富山に取り込む、これは富山の企業の命題ではないでしょうか。日本から多くの中小企業がアジアに進出している現状を考えれば、富山の企業が現在の状況に甘んじていることはないと考えます。

今日の3つのポイントは、1つは「社会的価値の発信」。2番目は「富山型の新しい経営効率化のモデルを作っていこうではないか」ということ。3番目は「東京を経由しアジアまで出ていこう」という、3つの提言をさせて頂きました。

本日はどうもありがとうございました。

座談会



明治大学経営学部 教授

坂本 恒夫氏

富山県知事

石井 隆一氏

(一社)長野県経営者協会 会長

山浦 愛幸氏(株式会社八十二銀行 代表取締役会長)

(一社)富山県経営者協会 副会長

町野 利道氏(コーセル株式会社 取締役会長)

[コーディネーター]

(一社)富山県経営者協会 会長

稲垣 晴彦氏(北陸コカ・コーポトリング株式会社 代表取締役社長)

稲垣晴彦 富山県経営者協会会長(北陸コカ・コーポトリング株式会社 代表取締役社長)



坂本先生から「新幹線開業を機に産業界はどう動くのか」と題しまして、富山県についての色々なご提言を頂きました。目からウロコみたいのところも私はあったかと思えます。一つにはやはり、社会的な価値をしっかりと理念として持ち、富山の持つ良さを生かして行かなくてはいけないということ、それからもう一つは、対等な形でのネットワークを使って経営の効率化を図りなさいということ、そして

もう一つは、首都圏から来やすくなるばかりじゃなくて、こちらから出やすくなるんだから、首都圏をかってさらにアジアにまで目を向けなさいというようなお話だったと思います。本当にありがとうございました。

そのお話を受けて、富山県側としてどのような動きがあるのかということにつきまして、まず石井知事から行政のトップとしての施策、また、長野県などとの連携についてのお話があればお願いしたいと思います。その後、今日、長野県から来て頂いております山浦会長から長野県の取り組み、長野県の場合は長野オリンピックの前に、我々より15年以上も前に新幹線が開通して様々なご経験をなされていらっしゃると思いますので、当時のお話を含めてお願いしたいと思いますし、町野副会長から富山についてのお話、そして最後に、まとめを坂本先生にお願いしたいと思います。

それでは最初に石井知事、お願い致します。



北陸新幹線の開業効果を最大限に活かす ①

1 新幹線戦略とやま県民会議の設置 (H24.5)

官民一体で **新幹線県民会議** (略称) 会長: 知事

観光・交流戦略PT 長尾座長 産業・地域活性化戦略PT 座長: 町野座長

地域会議 <会長>
【新川地域会議】 吉田黒部商議所顧問
【富山地域会議】 高木富山商議所会頭
【県西部地域会議】 川村高岡商議所会頭

2 H26年度県予算 新幹線開業枠 当初予算: 2,018百万円

観光・交流

<p>○地域資源の魅力をブラッシュアップ</p> <p>(拡) ラムサール条約湿地の保全・適正利用 (5,676万円)</p> <p>(新) 樺平パノラマ新周遊ルートの整備 (1,130万円)</p> <p>(新) 富山湾岸サイクリングコース整備 (2,870万円)</p> <p>(新) 水辺と光の空間創出 (5,200万円)</p>	<p>○富山の魅力を創造と発信</p> <p>(新) 「とやまWeek in 東京2015」の実施 (6,800万円)</p> <p>(新) 「ふるさと祭り東京」出展 (1,800万円)</p> <p>(新) 東京駅スーパージャックなど (4,500万円)</p> <p>(新) 北陸デスティネーションキャンペーンの推進 (2,500万円)</p> <p>(新) 「富山で休もう。」キャンペーン (2,110万円)</p> <p>(新) 富岩水上ラインの新艇整備 (9,600万円)</p> <p>(新) 富山まるごと旅行商品化促進 (2,475万円)</p>	<p>(新) 首都圏でミニ番組を放送 (6,800万円)</p> <p>(新) 首都圏でのCM放映等 PR (4,823万円)</p> <p>(新) 3M「マカトレード」ショーへの出展 (1,500万円)</p> <p>(拡) 富山マラソン2015開催準備 (5,000万円)</p> <p>(新) マリンスポーツ等商品化促進 (300万円)</p> <p>(新) 「世界で最も美しい湾クラブ」加盟準備 (797万円)</p>
---	---	---

おもてなし力の向上など県民機運の醸成

<p>(新) 開業カウントダウンイベント等の開催 (2,100万円)</p> <p>(拡) 新幹線開業PR物品・広報紙作成等 (3,010万円)</p> <p>(拡) 県民おもてなし力向上・普及 (1,065万円)</p>	<p>(拡) おもてなしタクシードライバーの養成 (200万円)</p> <p>(新) 新幹線駅構内・周辺花いっぱいおもてなし (1,000万円)</p> <p>(新) 開業に向けたNPO・ボランティア団体等との協働 (1,440万円)</p>
---	--

1. 北陸新幹線の開業効果を最大限に活かす

1-1 新幹線戦略とやま県民会議

新幹線の開業効果を最大限に高めるために、一昨年、新幹線戦略とやま県民会議を設置し、その中に、観光・交流と産業・地域活性化の2つのプロジェクトチームを作り、町野さんには産業・地域活性化戦略プロジェクトチームの座長をお願いしています。また、新川・富山・県西部の3つの地域会議を作って進めていることは皆さんご承知かと思います。

1-2 平成26年度県予算

平成26年度の県の当初予算編成の際に、新幹線開業直前対策枠を設け、要求を青天井にしましたら、職員が張り切って検討し工夫もしてくれ、結果として20億円の予算を組みました。公共事業的なものは別で、ソフト事業が中心です。坂本先生からも富山の自然の魅力をもっと引き出すべきというお話があったようですが、例えば、黒部峡谷での「樺平パノラマ新周遊ルートの整備」、これは関西電力さんと協力し、関電ルートの入口にある約200mの堅坑エレベーター

を活用して一般観光客が一日約200人、堅抗展望台、さらには遊歩道整備により唐松岳、毛勝山などの素晴らしい眺望を楽しめるパノラマ展望台に行けるようにするものです。

また例えば「東京駅スーパージャック」は、東京駅には中央通路の28本の大きな柱を含めて48本の柱がありますが、6月から7月にかけて富山県でその大部分を借り切って、大型ビジョンの映像や大型ポスターの掲出により、富山県の雄大で美しい自然や美味しい食べ物などの多彩な魅力を、1か月余りアピールします。6月14日には、木村大作監督の映画『春を背負って』が全国公開されます。同監督の『劔岳 点の記』は5年前に大ヒットして全国で鑑賞者が230万人を超えました。同様のヒットを期待しつつ、立山を背景にしたこの映画と連携して、「富山で休もう。」などと呼びかけ、その魅力を強くPRしてまいります。

もう1点、この2、3年努力して「世界で最も美しい湾クラブ」への加盟が内定し、10月頃に総会で正式に決定される見込みです。この加盟にあわせ、マリンスポーツの商品化や、富山

湾岸沿いのサイクリングコースの整備など、富山県の魅力をさらにブラッシュアップしてまいります。3月には、東京駅の隣接の丸ビルで「とやま Week in 東京」を開催しました。来年も開業直前に開催する予定です。立川志の輔師匠のテレビCMも、富山弁の語りが大変好評で嬉しく思っています。

産業振興の面でも、ビジネスの拠点化を進め

るため、企業誘致に改めて力を入れます。また、食やお土産の新たな富山名物の開発に取り組みます。ものづくり分野では、テクノホールを増改築して、国内、海外からもっと多くの企業に来て頂けるようにしたい。また、商店街の空き店舗などの活用もさらに進めます。

さらに、2次交通の整備・充実にも官民一体となって努力してまいります。

北陸新幹線の開業効果を最大限に活かす ②

産業・地域活性化	
<p>○ビジネスの拠点化を進める</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 新幹線沿線等の企業誘致強化 (410万円) ○ 企業誘致新幹線広報の推進 (620万円) ○ 新幹線ビジネス活用・企業立地促進 (160万円) 	<p>○富山の工業製品等を全国・世界に売り込む</p> <ul style="list-style-type: none"> (新) 富山・神奈川ものづくり連携 (560万円) (新) 新ものづくり総合見本市の開催準備 (600万円) (新) テクノホールの増改築の設計等 (7,804万円) (協) 首都圏展示会への共同出展 (1,568万円)
<p>○食・土産品の富山名物をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ まちの逸品PRキャンペーン (1,729万円) (新) 首都圏デザイン活用促進 (300万円) (新) とやまの農林水産品ブランドアップ事業 (1,278万円) (新) とやま食のおもてなし推進事業 (2,333万円) (協) 「富山のさかな」ブランド化推進 (1,186万円) 	<p>○魅力あふれる中心市街地・商店街をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> (新) 商店街おもてなし研修 (100万円) (新) 空き店舗マッチング支援モデル事業 (969万円) (新) 富山駅並行在来線高架下基本構想の策定 (840万円) <p>【関連事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> (新) 若手商業者グループ元気づけ支援 (300万円) ○ 新幹線開業対策商店街魅力向上 (980万円)
2次交通の整備・充実、基盤整備等	
<ul style="list-style-type: none"> (新) 二次交通インフォメーションモデル事業 (1,061万円) (新) 富山からくらく交通ナビのリニューアル (1,440万円) ○ 城端線・地鉄本線の駅設置への補助 (4,400万円) (新) 「あいの風鉄道」新駅周辺整備、駅舎活用費補助 (1,900万円) (協) 定期観光路線バス定着支援 (1,250万円) (新) 公共交通企画きっぷ社会実験事業 (1,022万円) 	<p>【関連事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> (協) 「あいの風鉄道」交通ICカード導入への支援 (4億5,000万円) (新) 「あいの風鉄道」資産取得補助 (131億2,500万円) ○ 富山地鉄新幹線二次交通活性化事業費補助金 (5,080万円) (新) 県民会館の新築化・機能充実等改修 (38億5,500万円) (新) とやまの名所再発見 案内標識整備 (2,500万円)

2 日本を代表する医薬品生産拠点をめざして産業の面では、医薬品産業の生産額が、この7年間で2,600億円余から6,000億円を超え、約2.3倍となり、全国3番目になりました。県として企業の自らの強みを活かした新商品開発や販路開拓等を今後もしっかりサポートしていきたい。

3 新たな成長分野への挑戦

富山県には、次世代自動車や航空機、環境・エネルギー、医薬工連携、ロボットなどの成長分野への参入に、意欲的な企業が多いので、今後ともしっかり支援していきたい。例えば、赤ちゃんの分娩後に今まで捨てられていた羊膜は、細胞の機能を再生しやすくする働きがあり、脳

や眼などの手術で用いられるようになっていきます。この羊膜の特性を保持したまま乾燥させることに成功した富山大学と産業界との共同でベンチャー企業が立ちあがり、乾燥羊膜を使用した再生医療用材料の製品化に向けあと一歩のところまで来ています。

4 ものづくり産業の振興、研究開発への支援

富山県ものづくり研究開発センターが3年前にオープンし、ナノテクなど様々な分野に力を入れています。嬉しいことに関東に本社があるワコーさんは、このセンターで研究開発をしたいがために、子会社を県内に作って実績を上げておられます。昨今こうした動きが活発になってきております。

これをさらに加速させようと、今回、最先端のものづくりの研究開発を進める仕掛けとして、ものづくり研究開発センターに「高機能素材ラボ」と「デジタルものづくりラボ」の2つを設け、ライフサイエンスの分野では薬事研究所に「製剤開発・創薬研究支援ラボ」を設けることにしました。富山県のものづくりは、自動車関連、電気電子、住宅ビル、製剤・ジェネリックなど、これまで各分野で相当の力があつたと思われていますが、さらに強みを横に広げて富山県の産業を多面的で高度な構造にしていきたい。世界水準の最先端ものづくりを目指して、意欲ある企業のチャレンジを支援したい。

5 企業立地の促進

企業立地については、まず、ユースキン製薬さんは製造部門を全部富山県に移して頂くということになりました。3年程前、三菱ふそうバス製造さんも愛知県から生産拠点を全部、富山県に持ってきて下さいました。また、富山村田製作所さんが多額の投資をしてスマホ向けの電子部品の工場を建て、この夏、稼働することになっております。

さらに5月21日に起工式がありましたが、太閤山ランドにプレステージ・インターナショナルさんが進出します。ここは国際的なコールセンターで、5年で1,500人雇って下さる予定です。ものづくり企業は男性が多いですが、ここは7割が女性の職場ということで、首都圏などに流出していた女性が富山県に戻ってきてくれて、結婚の率が高くなるのではないかと、あわせて期待をしております。

それからYKKグループさんは、ご承知の通り、本社機能を一部、来年の春の新幹線開業にあわせて移して頂けます。社員ベースで230人と伺っています。また、YKK APのR&Dセンターも集約化をして頂けるということです。

YKKの吉田会長からは、これで東京と黒部を往復する人が格段に増えるだろうと言って頂いています。企業立地も元々進んでいる県ですが、さらに強化してまいります。

6 アジアの発展と連携、国内での販路開拓

本県では、「ものづくり総合見本市」を2年に一度開催しています。今回は、新幹線開業の直後、来年の4月に従来以上の規模で開催することとしています。今回は、これまでよりも商談の場としての機能を高めます。また、次代を担う学生や子ども達に県内のものづくり企業の先端技術やものづくりの大切さをアピールして、ものづくり人材の養成にもつなげたいと考えています。出展などについて、皆様のご協力をお願いします。

さらに、今度、富山市や経済界の皆さんのご要望やご協力を頂いてテクノホールを多機能型展示場に増改築し、展示会と会議の複合催事にも対応できるようにしてまいります。

販路開拓については、首都圏での大規模見本市への小規模企業等の共同出展を支援します。農業等の6次産業化の推進などにも取り組んでおり、新商品開発等を支援しています。

7 とやまブランド力アップ

先端産業はもちろん大切ですが、富山県には江戸時代以来の優れた伝統工芸品があります。5月に高岡銅器・漆器、越中瀬戸焼の3人の作家さんをお連れして、ニューヨークで展示会を開催しました。コレクターをはじめ予想以上に多くのニューヨーカーの皆さんの来場があり、高岡銅器・漆器や越中瀬戸焼の魅力や技術水準の高さが評価され、早速、成約が生まれて、大変嬉しく思いました。

また、まちの逸品ブラッシュアップ事業にも取り組んでいます。そのうち、小矢部市の五郎

丸屋さんの「Ｔ五」は昨年の夏の高島屋さんのお中元や冬のお歳暮の一押しの商品になりました。また、観光庁選定の「究極のお土産」は全国で9品目、うちお菓子は3品目ですが、その一つに選ばれ嬉しく思います。

8 観光の振興

観光を担う人材を養成しようと4年程前から準備をして「とやま観光未来創造塾」(1期半年間)を開設したところ、嬉しいことにこの3年間で修了生は230人となりました。こうした意欲ある人材が富山県の観光をこれから飛躍させる大きなバネになると期待しております。また、食に関しては、折角、富山に来たから寒ブリ、シロエビや富山湾鮎を是非食べたいというお客さんが増えています。

国内だけでなく国際観光も活発になっており、昨年立山黒部アルペンルートへの海外からの観光客は63%増の14万5,000人になりました。これは10年前の約6倍です。この3月末から台北便が増便となったこともあり、さらなる誘客に努めます。また、先般のニューヨーク訪問の際、世界のクルーズの都といわれるマイアミに出向き、ロイヤル・カリビアン・クルーズ社、シルバーシー・クルーズ社をお訪ねして、伏木富山港と富山県の魅力をアピールし、大型客船の寄港を強くお願いしてきました。

9 まちづくり、駅周辺整備

富山県は、富山市のまちづくりについては市の中心市街地の活性化や、市街地再開発の事業を支援し、ここ数年で30億円近く補助金の交付もしています。

富山駅周辺では、県立富岩運河環水公園の整備を積極的に進めています。昨年訪れたお客さんは129万人になり、この6年間で約1.9倍と

なり、しかも半数近くは県外からの方となっています。今後もその魅力の向上に努めます。

また、従来の県立近代美術館は耐震性の不足や、消火方式が水冷式スプリンクラーでいざという時に名画が毀損するおそれがあることなどにより、環水公園の西地区に移転新築することになりました。保有する美術品評価額は、控え目にみて、取得価格の5倍の約270億円とのこと。例えば、新幹線に乗って金沢方面に向かう人が、移転後の近代美術館と環水公園に立ち寄るためにも富山駅で降りたいという気持ちになって頂けるよう努力してまいります。

新高岡駅や、黒部宇奈月温泉駅の周辺の整備についても県として必要な支援を行っています。

10 長野県との連携事業

昨年は9月に、長野県さんとの共同で、物産と観光展を新宿の京王百貨店で開催しました。長野県内で、新幹線開業1年前のキャラバンや、長野の観光情報誌への広告掲載などを行いました。軽井沢プリンスホテルと連携し、食のフェア「富山の味めぐり」を開催し、富山県のお魚などの特産物をPRしました。また、国際観光についても、富山県・長野県が連携して、ケースによっては岐阜県にも入ってもらい、一緒にPRしました。さらに、マレーシア、タイ、インドネシアからの旅行会社の招聘といったことも進めております。

商談会についても、今年は11月頃に富山県・長野県が連携して首都圏で行い、両県の企業の販路開拓を進めます。また、伏木富山港の新規貨物発掘等のためのバイヤー招聘ということで、10月に台湾、シンガポール等から来て頂いて、富山と長野でそれぞれ商談会をやることも企画しております。商工会同士でもお互いに密接な連携が進んでおります。

稲垣 新幹線の開業に向け、県として本当に色々な形で新しい容れ物づくりに力を入れて取り組んでらっしゃることが分かりました。私も企業経営人としては、この容れ物をいかに我々の中身で前向きに捉えてさらに良いものにしていくのかということが、我々の責任だなと感じました。

続きまして長野県経営者協会の山浦会長にお願いしたいと思います。1998年に長野オリンピックが開催され、それに合わせて長野新幹線ができております。今回申し訳ないのですが長野新幹線ではなくて北陸新幹線、長野経由という名前になってしまったようでございますが、山浦様は経営者協会の会長でもあり、また、八十二銀行の会長でもいらっしゃいます。両方の立場からのご意見、そしてご経験からの富山県へのアドバイス、さらに、今、知事からもございましたように、今まで3時間以上かかっていた長野県がこれから50分で繋がるということですので、両県の今後の連携を強くしていくために何が必要なのかなどにつきましてお話を頂ければと思います。

山浦愛幸 長野県経営者協会会長（株式会社八十二銀行 代表取締役会長）



1 オリンピックに向けての長野新幹線

本音のところをお話し申し上げたいと思います。実は、長野新幹線は既に通っており、司会の稲垣さんからもお話がありましたように、長野オリンピックが決まったものですから早く作って頂いた、間に合わせて頂いたというのが現実ではないかと思います。長野オリンピックが決まったのが1991年です。それ以降、どちらかという日本もバブルははじけていましたが、そうはいつでも拡張拡張という企業が多かったかと思います。リゾート法によって日本中の土地が値上がりしてバブル状態にあった訳ですが、長野の場合はあまり値上がりしなかったことでもあります。オリンピック開催が決まったので、バブルがはじけた1991年以降も、観光やリゾートなどのインフラ関係が即落ち込むという不況にはならなかったという状況です。

1998年のオリンピック開催に向け、新幹線が開通したのがその半年前、1997年秋に長野県内

には軽井沢と佐久平に新しく駅ができ、上田と長野は併設して、合計4つの駅ができました。今回、金沢延伸でもう一つ飯山に駅が新設されることになっています。

新幹線開業に向けて、どんなことを用意したの？との質問ですが、私の感じでは、当時は新幹線が開通したから何をしようという発想はあまりなかった。端的に言いますと、オリンピックに全てが集中されており、オリンピック成功のための一つのインフラの整備という観点で行われていたのではないかと。また、当時の状況からしますと、当然、新幹線の開通と、その後のオリンピック開催という知名度があれば、経済がこんなに落ち込むという予想はしていなかったとっております。その前はリゾート法であちこちに新しいゴルフ場やレジャー施設をつくと、必ず当たるとして日本中が沸いていたと思いますし、特に長野県の場合はオリンピックに向けて沸いていて、新幹線に対して何をしようというような発想はなかった。すべて経済界、政界と共にオリンピックを中心に動いていたということでもあります。

オリンピックのスキー会場の志賀高原まで、長野市からの道路を整備する、それから白馬大町方面へ道路を整備するというようなことが行

われていて、長野市内の道路もある程度整備をしたということでありませう。

民間では何をしたかと言いますと、宿泊施設をきちんとつくるのが主になり、長野市内のホテルが増築、新設ということがあり、一時は収容能力が1万人くらいになりました。その他に、建設関係では会場づくりとして、スケート会場、ホッケー会場、フィギュアの会場などいっぱいできて、そういう意味では価値があったと思いますが、オリンピックが終了した直後から、日本全体が不良債権整理みたいな話になってきて、銀行がみんな不調になり、その過程で全国でリゾート施設を整理していく動きになりました。長野県も必ずしもその後うまくいったという訳ではなくて、旅館、リゾート地、スキー場などが苦境に立たされ、ある意味ではバブルの後の後始末みたいなことになってしまいました。

今の状況を申し上げますと、スキー客はピークのオリンピックの頃は2,000万人が長野県に来ていたと言われております。その後、どんどん減り600万人になってしまい、北海道も減っているのですが、長野県の場合は3分の1以下になったものですから、これによる経済、観光に対するインパクトは非常に大きかったと思います。北海道でも色々苦勞されたリゾート地はある訳ですが、多分、スキー客という面では半分くらいの減少だと思います。ここにきて世の中が多少上向きになったということもあり、スキー客も底を打っております。この冬も大雪など色々あったんですが、増えつつあります。

2 新幹線開業後の状況

新幹線が逆効果という話になってしまいそうで大変恐縮なんですけど、新幹線開業の結果、どうなったかを申し上げますと、長野市だけをとりますと、新幹線がくる前は東京から3時間か

かり、往復6時間。今は1時間30分くらいと約半分になったということで、オリンピックのために建設会社等の出先が進出していましたが、かなり東京へ引き上げてしまった。セールスをするのに東京から来ればいいじゃないかという風になった訳です。

しかし逆に、商談に東京から来る人数はものすごく増えたとは思っています。3時間30分かけては来なかったが、1時間30分ならどんどん来るようになった。私の銀行でも毎日のように東京からコンピュータ関連や金融商品の売り込みだとかと行って、各部に訪れる人が多い、そんな状況になっていて、JRの人には冗談で新幹線ができて一番儲かっているのはおたくだねと申し上げています。

長野市の場合をとってみると、今のところ功罪相半ばということなのかなと思います。それは先程申し上げました通り、我々がきちんとした新幹線対策、長期ビジョンを持たず、オリンピックにあまりにも目が奪われていたということかもしれないという反省はある訳であります。

その中で、軽井沢ですが、長野県で何処に行ってみたいかのアンケートで、軽井沢という人が圧倒的に多いとお聞きしています。余談ですが、長野県で軽井沢という町は昔から固定資産税が高く、県内で唯一、交付税不交付団体です。長野県では東京都軽井沢と冗談を言っている人もいますが、新幹線で、軽井沢という土地の社会的価値がすごく上がっています。多分東京の通勤圏になっていて、私の知り合いでも官庁勤めの人が軽井沢から通勤している。なかなか素晴らしい土地です。プリンスホテルが増築を重ねておりますし、アウトレットが来月増設しまして、アウトレットの出店軒数は日本一になります。

軽井沢を訪れる人が非常に多いし、バブルの時、長野県で一番土地が値上がりしたのは軽井

沢です。一時は坪 300 万くらいになって、その後、バブルが弾けて坪 30 万でも買う人がいなくなりましたが、ここにきてまた土地が上がり始めています。長野県内では唯一といっていいくらいに土地が上がり始めている。軽井沢に住みたいという人が多くなってきている訳であります。千坪くらいの大きな旧軽の森の中の別荘が、相続税の関係もあって手放す人がいるとそこにマンションができる。いわゆるリゾートマンション。すぐに売れてしまうというような状況になってきています。

軽井沢はその勢いに乗って、この秋にはゴルフの世界アマチュア選手権を、日本では 51 年ぶりに開催します。その他に、誰が作っているのか分からないのですが...ビル・ゲイツが邸宅を 3 年くらい前から工事をやっていて...。軽井沢はすごく知名度があり、人気が高くなったということは事実ではないかと思っております。どうなるか分かりませんが、再来年のサミット誘致の動きもございませう。それなりにグローバルな都市になっていくのではないかと思います。

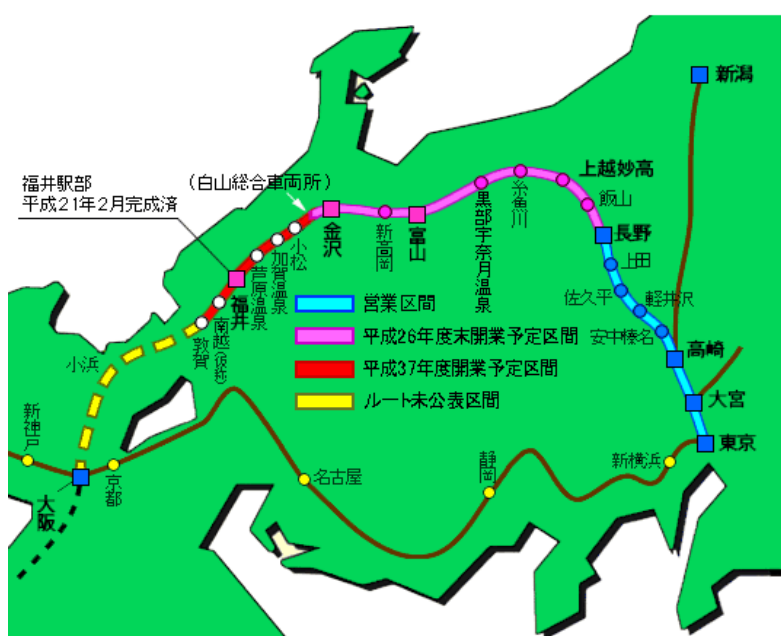
もう一つ駅で言いますと、佐久平は田んぼの真ん中にできた駅ですが、県外から大型店の出店がすごくて、町の集積ができました。先日、

藻谷浩介さんが飯田でリニア関係で講演の際に、田んぼの中にできた駅で栄えた所は一つもないと言っていました。佐久の平は商業施設の集積ができました。

上田駅は、良かったのか悪かったのか分からないという状況です。ただ、宣伝をさせていただきますと、上田では何年もかけ大河ドラマに「真田三代」を一生懸命誘致しており、なかなか実現しなかったのですが、先日「真田丸」が決まりました。大坂の陣の秀吉方の砦ですが、それが大河ドラマになるということで、その関係で真田三代になるかどうかは分かりませんが、多少、町の賑わいに貢献するのかなと思っております。

飯山も何も無いところで、今だと市にはなれないような人口に減ってしまっていますが、そこで今やっていることは、志賀高原の入り口の駅として活路を見出す。また、「菜の花畑」や「故郷」の歌の作曲家が出たところでありまして、それをもとに山を中心にした観光を作っていこうと取り組んでいます。

以上で関連するお話とさせていただきます。



(出展 : 北陸新幹線建設促進同盟会)

稲垣 長野は特にオリンピックがあったので、なかなか新幹線をベースに新しい地域づくりに繋がらなかつたけれども、オリンピックが終わった後、だんだん新しい地域ができつつあり、人の行き来が激しくなった。そういったものをさらに促進しているというようなお話だったとお伺い致しました。

続きまして町野副会長から、富山県の産業界として新幹線開通をどのように捉え、自社並びに地域の発展に繋げていくのかということにつきましてお話を頂きたいと思います。できれば長野県との連携についてもお聞かせを頂きたいと思います。

町野利道 富山県経営者協会 副会長（コーセル株式会社 取締役会長）



1 新幹線戦略富山県民会議

産業地域活性化プロジェクト

私がここにいる理由ですが、新幹線戦略富山県民会議というものが平成 24 年 5 月にできまして、稲垣会長の命を受け経営者協会を代表してその会議の委員になったということでございます。その中には地域会議が 3 つ、黒部、富山、高岡の駅ごとにあり、それ以外に観光交流プロジェクト、産業地域活性化プロジェクトがあって、産業地域活性化のプロジェクトリーダーを仰せつかり、ここ 2 年間やってきました。

最初、新幹線が通るから産業活性化と言われても、観光なら確かに大きく変わるだろうなと思ったんですが、産業活性化ということになると、新幹線が来たからどうだという、そういう冷めた見方もあって、どうやってやればいいのか非常に難しかったのですが、県職員の皆さんの手助けもあり、具体的にやれるのは、我々ものづくり産業ではなくて、どちらかというとお土産や食品、6 次産業、農業、水産、そういうところの新しい商品開発をここ 2 年間で進めてきました。県でも、お土産コンテストをやって、1 位 2 位 3 位を表彰し、もう駅にも並んでいま

すから皆さんの目にも新しいお土産が目に残っているのではないかと思います。しかも、私の個人的な感覚ですが、以前よりもデザインが良くなっているような気もして、そういうものを県が後押しして、東京や長野で展示会や販売会を開いて PR しています。

東京の友人からも聞くのですが、北陸新幹線は相当、関東の方に浸透してしまっていて、来年の 3 月に新幹線が開業するということを知っている人がどんどん増えている状況です。

我々、経営者協会の会員にはものづくり、商業関係の方もいらっしゃる訳ですが、ものづくりにおいて具体的に進めたのは、東京や長野での展示会に参加することを始めました。我々中堅の会社は独自に出しているのですが、中小企業の方は独自では難しいので、ブースを何コマか借りて、そこに何社か一緒になって出るというような動きを進めました。これが今後毎年続いていけば、新しい商談もできてくるのではないだろうかと思っています。

2 長野県との連携

色々やっています、長野さんの方にも 2 回、お伺いして交流会をさせて頂いた訳ですけど、よくよく考えてみますと、東京は電車では 3 時間 30 分が 2 時間になる、でも飛行機と比べればほとんど一緒。長野は今まで電車で行くにしても車で行くにしても 3 時間かかるのが、これが 48 分で行けるということは、ものすごく短縮化

される。それから、上越新幹線ができてから我々は長岡または越後湯沢経由で東京へ行き来していた訳ですけど、その前は特急白山で長野経由で上野からの行き来だった。昔、長野経由で行き来していたものが今回、新幹線でその当時に戻って、もっとスピードが上がるということで、おそらく長野県との付き合いが相当深くなるのではないかと思います。

今、長野の経営者協会さんと色々お話をしているのは、一緒になって関東圏を攻めようではないかというようなことで、富山県経営者協会と長野県経営者協会とのコラボをこれからも続けていく予定ですから、会員の皆様もそれに乗ってやっていけるのではないかと思います。事務局の方に問い合わせ頂ければと思います。

3 国際化

それともう一つは国際化です。提唱しているのは、成田や羽田に入って東京または全国へというルートがあるのですが、もう一つ言えるのは、富山空港に入って東京の方面へ行くというルートもできるので、こちらも力を入れていく。富山空港での出入国手続きは時間的にも早いですし、そういう便利さをPRしていけばなんとかなるのではないだろうかと思っています。

4 経済発展の可能性

最後にもう一つ大事なことがあります。先程、知事の説明の中に、新幹線になると輸送能力が3倍という話があったかと思いますが、現在の越後湯沢、長岡経由のはくたか、北越の座

席数と比較して、当初は2.5倍という話があって、今は3倍になっています。なんでこんなになるのだと。今まで色んなところの新幹線の例でいきますと、だいたい新幹線が開通すると1.5倍から1.8倍くらいになっています。しかし、今回、北陸新幹線の場合は3倍なんですね。

なんでだろうなと色々考えていたのですが、ようやく分かりました。それは、現在、東京から金沢へ行く人達は、越後湯沢経由ではなくて、米原経由で金沢へ行かれる方が圧倒的に多い。それが、今度北陸新幹線ができると、東京から金沢へ行く方々は北陸新幹線で金沢へ入る。そうすると富山へ来る人達プラス金沢行く人達が全部乗りますから、それで3倍になる。

これは良く考えてみると、富山県の経済にとって非常に大きなものになる。他の新幹線の開通の時の乗客数の増え方と、今回の北陸新幹線の乗客数の増え方では、今言ったような大きな差がある。ここを色んな形でキャッチできないのかなと思います。素通りして金沢へ行く方々は沢山いらっしゃるでしょうけど、そこを富山県の、我々産業ではきついかもしれませんが、立山黒部、五箇山の観光で途中下車してもらうということも色々考えていけば、富山県の産業もひいては発展していくのではないかなと思います。

開通してから2年、3年、4年と時間がかかるとは思いますけれども、じっくり富山県民らしさを出して一步一步進めば、経済的にも色んな形でプラスになるのではないかと考えています。

稲垣 産業地域活性化戦略プロジェクトチームということで大変積極的にご活動頂いているということもよく分かりました。また長野県との連携ということで、多分、日本地図が少し変わるくらいの形で新しい地域ができてくるんじゃないかと思っています。それから輸送量の問題については、この大きなチャンスをどのように前向きに捉えて生かしていくのかということだと思います。

お三方が一回りしました。坂本先生から三人の方のお話についてコメントを頂ければと思います。

坂本恒夫 明治大学経営学部教授（講演会講師）

先ず最初に、石井知事から全体的かつ網羅的にどんな施策を取っているかの説明があり、心強い感じが致しました。やはりこれからは、特化戦略や高付加価値の製品が注目される時代です。硬軟、強い所をどこにするか、力点を置くところをどこにするかということ、知事をリーダーとして展開されていけば、必ずや素晴らしい成果が出てくるのではないかと、心強い思いを致しました。

それから、山浦会長から長野県との連携が言われ、今程の町野副会長のお話と一緒に致しますと、長野とこの富山が大変近くなるということで、私も地域連携が大切だという話をさせて頂いたのですが、まさにこれから長野と富山が連携をして、そして盛り上げていく時代がやってくるのではないかと思いますので、お二人の方のお話を大変心強く聴かせて頂きました。

そして、乗客が非常に増えるということ。これは新しい現象で、注目すべき指摘がございました。これからの時代は、まさにリアルからバーチャルということで、各自がどう発信していくかが非常に大事な時代になってきています。

稲垣 それでは、3人の方から前半を通じてコメントを頂きたいと思います。

町野 産業界ということで絞ってみると、一步一步やって行かなくてはいけないということと、もう一つはこの会議に出席しまして、色んなことをやっています。色んなことを数を打っていないと多分、駄目なんだろうなと。こうやったら駄目なんじゃないか、ああやったら駄目なんじゃないだろうかと考えないで、とにかく何か1つでも2つでも増やして、沢山のことをやって行くことが大事なんじゃないかなと思いました。

富山、長野から次々と発信し、この富山に来られる人達が色々と富山に関心を持たれて、観光や色んなことにアプローチして頂けるのではないだろうかと思います。そういう意味で、情報発信に注力して行かなくてはならないということ、ご両者のお話は物語っているのではないかと思います。

このように石井知事、山浦会長、町野副会長のお話を聞いていますと、後は我々がどう盛り上げるか、県の方達が、県民の方達がそういう熱い思いでこれを主体的にどう盛り上げていくかということが非常に大事なところに来ていると思います。もし時間があれば知事に、これら色んな施策をどういう風に県民の方の主体的な思いとして盛り上げて行くのか、どういう方策をお持ちなのかを聞いてみたいと思いました。長野の時は長野オリンピックがありました、富山の場合は富山の方達が盛り上げて行かないとこういうものが実を結ばないということがありますので、ぜひ、知事のリーダーシップといえますか、そういうことをこれからご期待をさせて頂きたいと思います。

山浦 長い目でやって行く施策をしていかなくてはいけないなとつくづく思っています、その時々イベント、オリンピックが象徴的なものですが、一時的でもイベントをやることも重要ですが、その後、長続きをしていくことがすごく重要だと思っています。

長野県の場合、実は南部はリニア新幹線で沸いています。県にもお願いしているのですが、リニア新幹線は東京・品川まで40分。伸びて大阪まで1時間くらいで行ってしまう、飛行機みたいなものなんですね、単純に言うと。飯田に

できる駅は半分飛行場のようなもので、広域の2次交通といえますが、そこからどこへでも行かれるような道路などを整備することを願っています。富山からアルペンルートを超えたら、南に行ってリニアで大阪でも東京でも直ぐに行けるような、長野県でいえば縦の交通が非常に弱いため、その辺の整備をしていきたいと思っています。

富山県さんとは非常に近い関係であり、長野県は海がないので、海のものや山のものや上手くコラボできるのかなと思っています。先程、ワインという話がありましたが、長野県もワイナリーがもう20くらいできています。信州ワインバレー構想というものをやっています、ソムリエの田崎真也先生などにご指導願っています。宿泊も含めたワイナリーを作りたい、外国では比較的農業もできる宿泊施設も多い訳で、こういうことも楽しめるような施設も作りたいと思っています。

もう一つ、富山空港は私もたまに中国に行くときは、長野から羽田や成田なんかで行くと下手すると上海に行くのに前日から泊まらなくてはいけなく、富山空港は午前中に車で送ってもらって直ぐに行けるため、非常に都合がいいと思っています。富山空港の海外航路の充実を図って頂ければ、長野からも利用できて、すごくよくなると思います。今後も連携を強力にし、お互いにウィンウィンの形ができていけばいいと思っています。

石井 新幹線開業を活かして如何に富山県を活性化するか、については色々な切り口があります。まず、産業・地域活性化については、新幹線開業が、例えば企業の誘致などについて、他の地域と競い合う際に、あるいは中国や東南アジアなどの地域との競争関係となる際に、相当程度、効果があるのかなと思っています。例え

ば先程お話ししたコールセンターの立地、これは5年間で1,500人も雇って下さる、率直に言って幾つかの県と競い合うことになったのですが、最後に富山県に決めて頂いた際、災害が少ないとか、県民の皆さんが勤勉で粘り強いといったことに加えて、やはり新幹線が開業予定ということが大きかった。YKKさんが黒部に本社機能の一部を移して頂けるのも、まさに吉田会長ご本人が新幹線開業に合わせてとっておられます。ストロー現象といった懸念もありますが、やはり新幹線は富山県の新たな飛躍への大きな契機になります。今後とも、これを最大限に活かして企業誘致などに積極的に取り組んでまいります。

また、富山県のものづくりは地方の県としては素晴らしいレベルの企業が沢山あり、それぞれ大変ご努力されていますが、県としても、中国をはじめ新興国の追い上げが厳しい時代ですから、その先へ先へと、新技術、新商品の開発にチャレンジする企業をできるだけサポートしていきたい。そのため、ものづくり研究開発センターを、国の資金も頂いて3年前にオープンしました。本年度、さらに、地方の工業試験場や研究開発センターとしては珍しく、県単独で相当多額なお金を自ら負担して先端的な設備をさらに追加します。

また、例えば、薬事研究所の高津先生のようなノーベル賞クラスの方を積極的にスカウトして、所長に就いてもらったり、工業技術センターの所長さんにも相当な方を迎えています。先述のものづくり研究開発センターの先端設備については、富山県内と北陸3県くらいの企業が使って下さるかなと思っていましたら、意外なことに東京をはじめ首都圏の企業が少なくない。東京には富山県以上に素晴らしい設備を持っていらっしゃるでしょうと聞いてみると、東京の工業技術センターにもないような設備が富山県

にあるということも理由ですが、同じ設備があっても首都圏だと企業の数が高くて多いからなかなか使う順番が回ってこない。しかし、富山県のものづくり研究開発センターだと速やかに使わせてもらえるし、使い勝手がよいという風に言っておられました。なるほど、だからこそ子会社を作ってまで富山に進出しようということになる訳ですね。

富山県にはそれぞれ強みを持った優良な企業が多いのですが、その強みを横に広げて多面的で高度な産業構造にしていきたい。そのため、地元企業はもちろん大都市圏などの企業が立地しやすいように、極力、立地環境の整備を進めていきたい。

先ほど山浦さんのお話にもあった長野県との関係で言えば、幸い富山県には海があって、伏木富山港があります。富山空港もお陰様でかなり活性化しております。例えば長野駅から羽田空港へ行くのにだいたい2時間30分くらいかかります。一方、長野駅から富山駅は50分、富山空港へはタクシーに乗るとあと15～20分ですから、1時間15～20分で空港に着く。そうなると、富山空港をもっと活性化すれば、長野県の方にもっと使ってもらえることになる。また、我々が富山空港の活性化を検討する際には、富山県の109万の人口だけでなく長野県の約200万の人口の相当部分がお隣にあることも十分認識して検討を進める必要があります。

観光については、私は努力次第で、かなりの伸びが期待できるように思います。何故かと言いますと、富山県は、観光資源が多くあるにもかかわらず、今まで活かさきれてこなかったからです。もちろん、活かさきれていない要因がまだまだあると思いますが、幸いこの数年随分改善されてきています。また、これまで観光に

については発展途上県だったということは、逆に伸びしろが大きいということです。観光業界の方々も最近、随分意欲的になって頂いて心強く思います。とやま観光未来創造塾の開設などによる担い手づくりも含めてこの3、4年、各般の施策を積み上げてきました。これからも観光業を含め幅広い経済界の皆さんと連携し、しっかり成果を出していきたい。

例えば「八尾のおわら」を觀ても、立山黒部アルペンルートへ行っても、宿泊は県内ではないという方も多い。富山県内のホテル、旅館、温泉地に是非泊まりたいという気持ちになってもらうためにどういう仕掛け、改善が必要なのか。数年前に東京や外国からも含めたお客さんから指摘されたのは、富山の旅館などの朝ご飯が今ひとつインパクトがないということでした。そこで、美味しい朝ご飯を作ろうと呼びかけましたら、県内の各旅館やホテル、各地域で盛り上がり、昨年、美味しい朝ご飯の磨き上げをやりました。確かに美味しいものが次々に出てきました。お土産づくりもそうですけれど、富山県の経営者の方、ものづくりのみでなく、観光など各分野で、勤勉で粘り強く、意欲がある人が沢山おられる。適切な課題や目標をできるだけ具体的に提示でき、皆さんが意欲を持って取り組んで頂ければ、大きな成果が出てくるのではないかと考えています。

ただ私どもは行政でありますので、やれることには自ら限界もあります。発想も民間の皆さんから見ますとまだまだ不十分な点もあるかと思っています。我々も汗をかきますので、お忙しい中ここにご参会の皆様、それぞれのお立場で、富山県の観光、ものづくり、もっともっと活性化しますように、お一人お一人お力を発揮して頂ければありがたく思います。

稲垣 石井知事、山浦会長、町野副会長、本日は貴重なお話を頂き、ありがとうございました。



2015年春 北陸新幹線開業

不易流行（富山経協 講演録）④

北陸新幹線開業を機に産業界はどう動くか

2014年6月15日発行

無断複写禁止・転載不可

発行：一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0083 富山市総曲輪2丁目1番3号

TEL (076) 421-9588 / FAX (076) 421-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

Eメール info@toyama-keikyo.jp