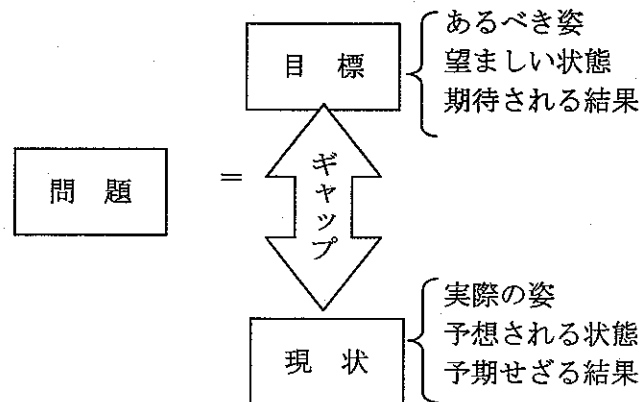


外部環境変化と経営戦略



引用：佐藤充一著『問題構造学入門—知恵の方法を考える—』（ダイヤモンド社 2001年）p.46の図3より。

問題の定義

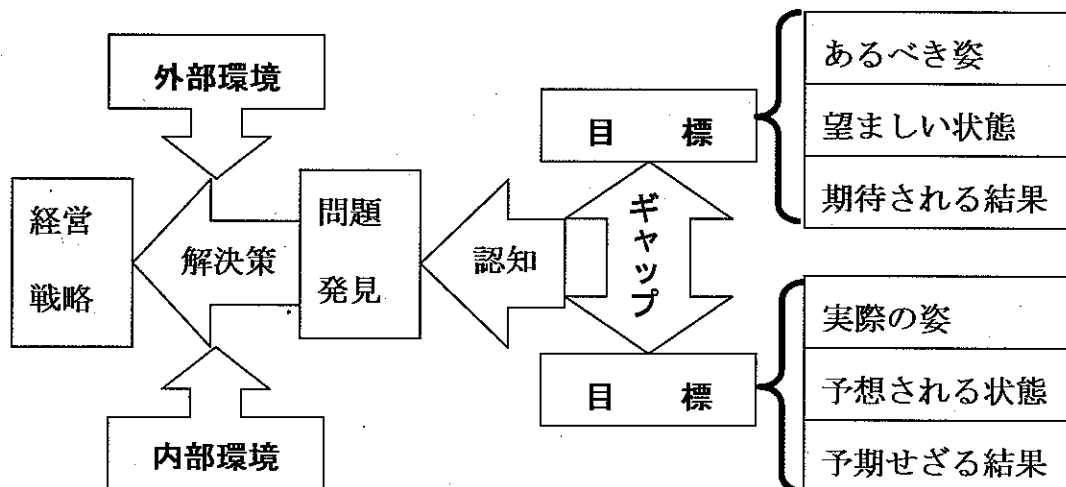
問題とは、「目標と現実のギャップ」と定義される。

問題意識の定義

問題意識とは、「目標と現実のギャップ意識」ということになる。したがって、問題がはっきり認識できるためには、①目標を明確に持つ。②現状を正しく認識できる。以上の2つの事柄が必要である¹。

- [1] 問題とは、目標と現状のギャップであり、解決すべき事柄である。
- [2] 問題は立場によって異なる。
- [3] 立場によって、目標と制約条件が異なる。
- [4] 問題の基本構造は、目標と制約条件によって決定される。
- [5] 問題ひとつに対して問題点は複数ある場合がある。
- [6] 問題点とは、手の打てる原因のことである。

戦略とは



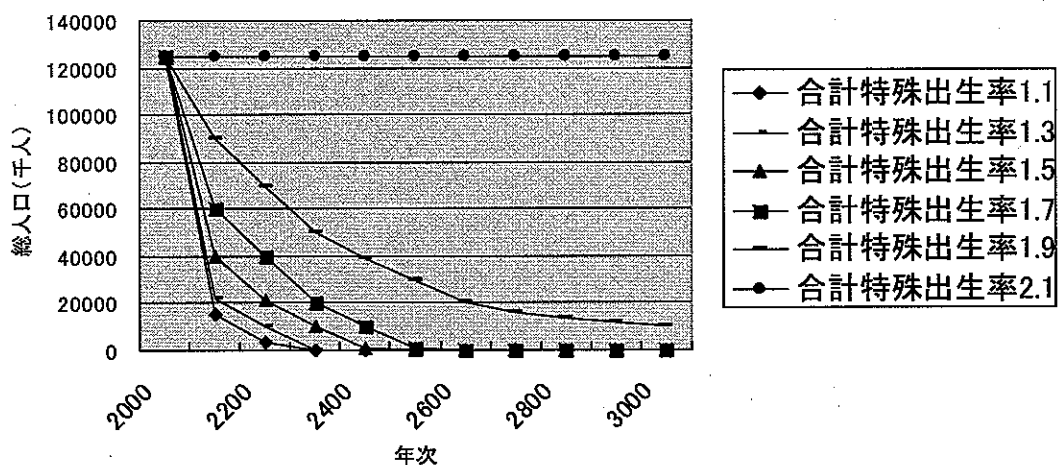
¹ 佐藤充一著『上掲著』pp.47-59より引用した。

外部環境変化

財政赤字 少子化 高齢化 経済構造の変化 消費者意識の変化

少子化

図3 少子化状態における日本人口の推移



資料：総務省統計局「国勢調査報告」、厚生労働省「人口動態統計」より。

表1 少子高齢化・人口減少の経済的帰結

経済要因		短期(5年以内)	中期(5~20年)	長期(20年以上)
需要要因	消費需要	一部で市場の縮小即時	加速度的に市場が縮小、市場構造が次第に高齢化する	市場規模の縮小が続く 需要の中高年化が進む
	投資需要	消費、所得を通じて一部の産業で投資の縮小	国内市場の縮小を受け、投資意欲が低下する	国内から海外へ投資先がシフトする
	輸出	一部の財で輸出圧力が高まる	国内市場の縮小を補う輸出圧力が一層高まる	海外の市場開拓、輸出努力生産拠点の海外移転
	労働力	影響せず	若年層から減少、高齢化の傾向が強まる 外国人労働力の導入圧力が産業界で高まる	全年齢にわたって大幅に減少、高齢化、女性化、外国人労働力の増加は必至

供給要因	資本形成	直ちに影響せず	高齢化のため貯蓄率が低下する	低貯蓄力が続く ゼロ、マイナス貯蓄率も
	技術進歩	団塊世代の引退で技能の伝承が急務に	高齢化で技術開発力が徐々に低下する	海外からの技術導入 省力化技術の開発促進
	輸 入	直ちに影響せず	原材料の輸入は減少	輸入が総体として縮小
需給バランス		供給能力は高水準を維持する 有効需要不足でデフレ傾向が続く	需給とも縮小するが、供給力の急減はない 経済成長は鈍化し、デフレ傾向も持続 貿易黒字の増大続く	供給能力も低下、低成長が続き、ゼロ成長の可能性も 経済の海外依存度が高まり、不安定化要因となる 貿易摩擦が拡大

資料：大淵寛(1997)『少子化時代の日本経済』 NHK ブックス 797 日本放送出版協会
大淵寛・兼清弘之編(2005)『少子化の社会経済学』人口学ライブラリー2 原書房 より。

消費者意識の変化と戦略

表2 人々の意識と行動の変化

	インダストリーの世界 工業の世界	アートの世界 ココロの世界
パラダイム(価値規範)	大きいことはいいことダァ	Small is beautiful.
生産様式	大量生産大量消費	多品種少量生産
商品価格	低価格	感性次第
商品規格	同一規格	心があれば不揃いでもO.K
商品品質	同一品質	作り手と売り手の交渉次第
生産に必要な条件	広大な工業用地	小規模な土地
	多量の工業用水	業態による
	大量の労働力	少人数
時間に対しては	定刻主義	スローフード・スローライフ
組 織	ボス・マネージャーの時代	リーダーの時代
人 財 観	生産の一部	協働者
教 育 観	問題解決能力重視	問題解決×問題発見×チーム
地 域 観	労働力・原材料の供給地	相依相体

資料：泉谷直木「PR とパブリシティーアサヒビール(株)のケース」田内幸一監修『ゼミナールマーケティング理論と実際』(TBSブリタニカ 1991年3月)p.453の図1「人々の意識と行動の変化」に付け加えた。

表3 ニーズ確認の相手と内容による成功・失敗確度

ニーズ確認相手先	成功企業	失敗例	合計
----------	------	-----	----

一部上場企業等で確認	24社(100%)	0社(0%)	24社(100%)
それ以外の企業で確認	5社(83%)	1社(16%)	6社(100%)
全体	29社	1社	30社

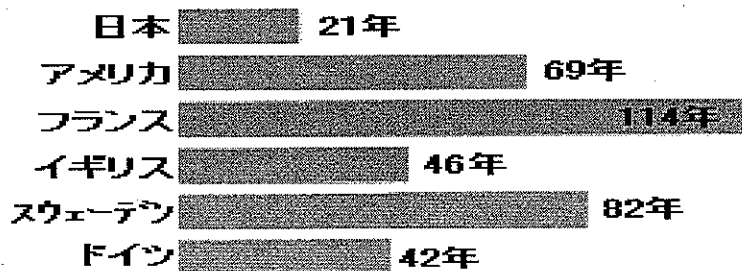
資料：松井憲一(名古屋工業大学)「中小・ベンチャー企業と地域経済」(沖縄経済学会基調講演資料 2008年8月9日・土・琉球大学)を引用した。

財政難・人口減少下の“まちづくり”コンセプト

(1) サステイナブル・シティ

上記の「課題に取り組み、成果を上げているのが欧州各国の諸都市である。その主たる都市戦略が「サステイナブル・シティ」であり、社会、文化、環境の3要素が持続可能な形で発展していく都市像の実現を目指している。その都市・地域空間像は、複合的な土地利用をもつコンパクトな都市を形成し、圏域のなかで多極分散型にネットワークされているものである²⁾。」

図4 先進国で高齢化社会から高齢社会にいたるまでに要した年数



資料：総務庁統計局「国勢調査」、厚生省国立社会保障・人口問題「日本の将来推計人口」(平成9年1月推計)(中位推計)、UN.World Population Prospects:The 1996. Revision³⁾

「サステイナビリティ(sustainability: 持続可能性)」、「サステイナブル(sustainable: 持続可能な)あるいは「サステイナブル・デベロップメント(sustainable development: 持続可能な開発(発展))」という言葉は、1972年のローマクラブのレポートや同年のストックホルムでの国連人間環境会議で使われて以来、国連の「環境と開発に関する世界委員会(ブランドラント委員会)」が1987年に出した報告書「われら共通の未来」から政治的にも政策的にも重要な概念として用いられるようになった。」

「都市の分野では、1990年にEC委員会から公表された「都市環境に関する緑書」がきっかけとなり、「サステイナブル・シティ戦略」が欧州全体の最重要課題となった。」

「ブランドラント委員会報告書では「未来の世代がその必要性に応じて用いる可能性を損なうことなく、今日の必要性に用いる開発のことである」と定義している。

このように、「サステイナブル」という言葉の概念は、識者によりニュアンスが異なって用いられているものの、逆に曖昧で幅広い概念であるため、インパクトがある一種のイデオロギー的

²⁾ European Communities[1999], *European Spatial Development Perspective: Toward Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union*.

海道清信[2001]『コンパクトシティー持続可能な社会の都市像を求めて』学芸出版社。

³⁾ 「<http://www.drug-sugi.co.jp/know/selfmedi/selfmedi01.htm>」より

なキーワードになっている。」⁴

①サステイナブル・シティの視点1ー都市と環境

都市計画の目的は⁵

- ① 快適な生活とその生活の安全を保障する。
- ② 21世紀に人間が生き長らえていくための都市の姿や都市の機能を考える。
- ③ CO₂の増加を抑えた都市計画である。
- ④ 上記の③の手段の一つとして自動車に依存しない歩行者と自転車優先のまちづくりを行う。
- ⑤ 上記の①と④の手段の一つとして都市の熱汚染対策と都市景観の質を向上させるに有効な手段として水面と緑を増やすまちづくりを行う。

②サステイナブル・シティの視点2ー失業のない都市

健康、安全、快適、そして効率という都市計画の目的達成を具体化する視点として、①自然および社会環境、②失業率を高くしない経済構造、そして③文化を再認識し、文化を常に視点に入れた都市づくりを行う。

「居住人口の減少が迫るなか、交流人口を生む出すアーバン・ツーリズムが重視されるようになった。アーバン・ツーリズムを振興するためには、地域の魅力資源を発掘・活用し、情報発信を通じて地域をマーケティングしていく必要がある。アーバン・ツーリズムには、城下町、宿場町、港町、リゾートタウン、文化・芸術のまちなど、風景や都市イメージに地域固有の「物語性」が必要である。趣のあるまちなみ風景に、芸術・文化イベント、食文化、体型工芸、お土産などの機能をほどよく充実させることが成功の鍵となる」引用：福島 茂「地方都市の再生」大西隆・森田朗・植田和弘・神野直彦・刈谷剛彦・大沢真理編『年再生のデザイン「快適・安全の空間形成」—新しい自治体の設計2—』第3章(有斐閣 2003年10月30日)pp.62-64。より

「機械産業記念事業財団会長の福川伸次氏(元通産事務次官)が講演し、有力企業49社と15団体で選定した新たな日本ブランド「新日本様式」を紹介。「沖縄は文化資産と遺産が数多く残り、新しい分野に挑戦する起業家も多い。参考にしてほしい」と述べた。

福川氏は「大量生産、大量消費、大量廃棄のシステムは維持できず、付加価値を高める知的創造への挑戦が必要だ。文化の産業化、産業の文化化のビジョンづくりが大事だ」と指摘した。その上で「新日本様式」の目的について、「今日的な日本らしさの世界への発信にある。『温故創新』だ」と述べた。」引用：「沖縄経済同友会10月例会 知的創造への挑戦「必要」と福川氏」『琉球新報』(2008年10月15日水曜日 第5面)より。

(2) コンパクト・シティ

⁴ 伊藤滋・小林重敬・大西隆監修 (財)民間都市開発推進機構都市研究センター編集『同掲著』p.iより

⁵ 伊藤滋・小林重敬・大西隆監修 (財)民間都市開発推進機構都市研究センター編集『同掲著』pp.ii-iiiより。

「コンパクトな都市は田園や自然環境の保全にもつながり、公共交通の利便性を高める環境に優しい特質をもつ。コンパクト・シティでは、まちなかの商業・生活・分化機能と居住機能が相互に支え合う複合的な土地利用が基本となる。歩行者を中心とするヒューマン・スケールな都市空間において、歴史・文化・自然環境を生かしたアメニティの高い都市環境をつくること目指されており、このことが都市空間における人間性とアイデンティティを回復させると考えられている。また、ここには経済的な狙いも込められている。魅力ある都市空間は定住・交流人口を増やし、都市の経済基盤を高める。」

「サステイナブル・シティの都市像としてきわめて関心が高いキーワードが「コンパクト・シティ」である。この言葉は、20世紀文明を総括し、21世紀のあるべき都市像を表現するものとして、先進諸国の有識者の間で1990年代から使われ始めた言葉である。しかし、コンパクト・シティと言っても、その答えは一つではない。」⁶

(3) コンパクトの意味

- ① 地球環境にきわめて効率よく貢献できる。
- ② 人間が落ち着いた気持ちと刺激的な気持ちとを交互に味わえるような社会環境である。
- ③ 単なる理学的計算手法で解くのではなく、社会学的な領域も含めた多面的な議論がなされなければならない。

自治体における具体的取組み—4つのステップ—

水・緑の環境を基盤として、まちづくりを行うためには、まず、市民と行政が共通の場をつくり出し、段階的に行っていくことが基本である⁷。

〔第1のステップ〕都市の文脈を読む

それぞれの都市は、長い年月による、多くの人々の生活の営みの蓄積のうえに成り立っている。まず、歴史的背景、自然環境、社会的背景、都市計画の経緯を丹念に読み込むことが重要である。

〔第2ステップ〕目標とする都市像についてヴィジョンを描く。

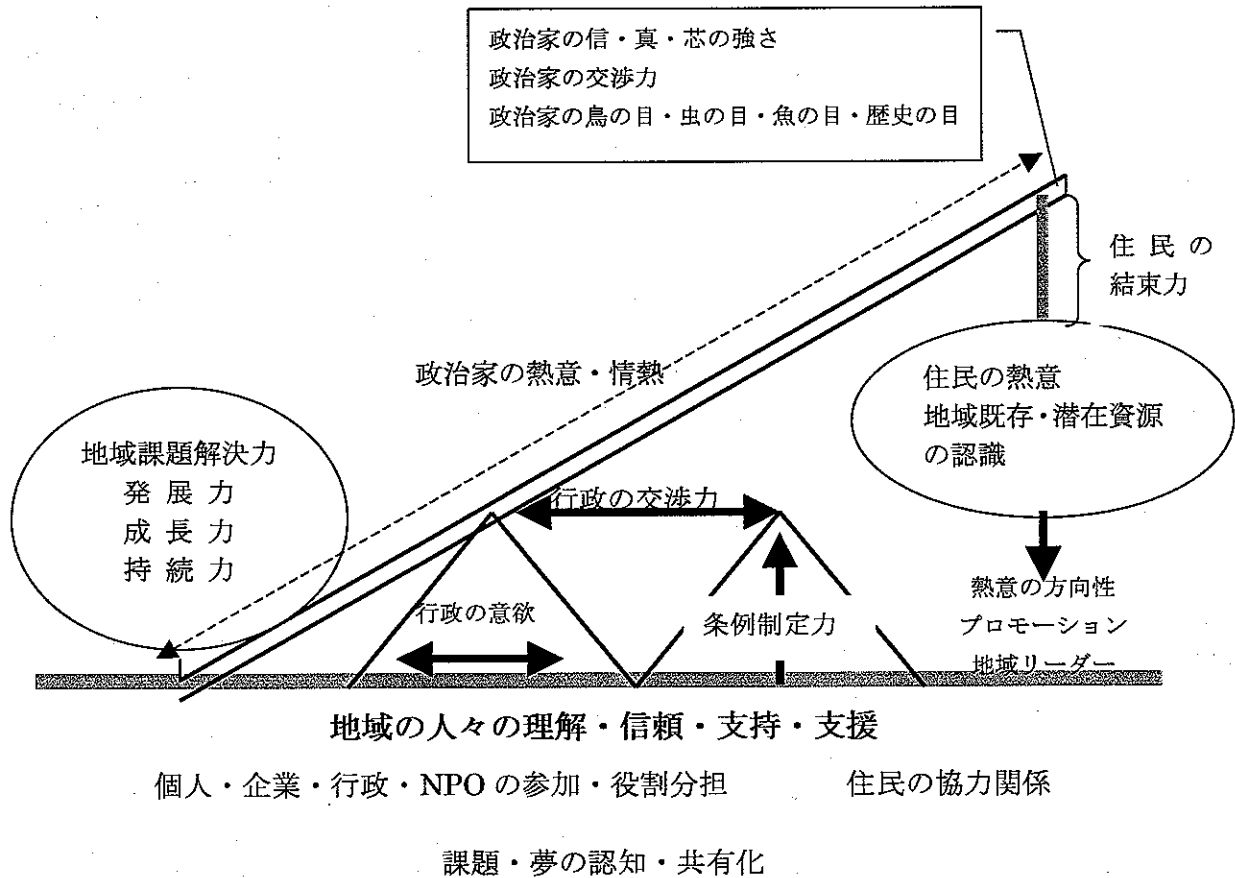
〔第3ステップ〕地域の即した具体的計画をつくる。

〔第4ステップ〕ヴィジョンに向けた、時間、財源、市民ネットワークを考慮した具体的なアクションプログラムをつくる。

⁶ 伊藤滋・小林重敬・大西隆監修 (財)民間都市開発推進機構都市研究センター編集『同掲著』p.iより。

⁷ 石川幹子「都市再生と環境デザイン」、大西隆・森田朗・植田和弘・神野直彦・刈谷剛彦・大沢真理編『都市再生のデザイン「快適・安全の空間形成」—新しい自治体の設計2—』第3章 (有斐閣 2003年10月)、2章 pp.39-40より。

図5 地域課題解決力・発展力・成長力・持続力のモデル



2. 現実編

「都道府県別にみると、山形、香川、熊本など9県の住宅地は下落幅が依然として拡大している。商業地でも青森や秋田は2ケタの下落である。人口減少が進み、中心市街地の空洞化が深刻な地方では県庁所在市などを除くとまだ先が見えない。

しかし、中高年世代の誘致で人口が増えている北海道伊達市や、街並み保全で有名な三重県伊勢市の「おほらい町通り」など、地価が上昇した地域もある。地方都市は地域特性や歴史文化を最大限に生かした街づくりに全力を挙げないと、地価は下げ止まらないだろう。」

引用：「大都市で底入れし新局面迎えた地価」『日本経済新聞』（2006年3月24日（金曜日）第2面「社説」）より。

経済自立の基礎概念

前述では、ジリツの概念について述べた。今回は、経済的自立について私見を展開する⁸。地域経済において経済的自立とは、通常は、域際収支の黒字化を意味している。域際収支とは、家計に例えると、給与のやり繰りである。給与に相当するのが沖縄県内で生産、加工および変形された財・サービスを県外や国外へ販売して得られる金額である。これを移・輸出額という。

家計においては、日々の暮らしのために必要な食料などを購入するが、沖縄県においてそれに相当するのは県外や国外で生産された財・サービスの支出額である。この金額を移・輸入額という。域際収支とは、移・輸出額からを移・輸入額を差し引いた値である。

(1) IS バランス式分析

沖縄県を含めた多くの地方が、域際収支の赤字となっている。つまり、給与よりも支出が多いのである。そして、この赤字分は、他地域からの資金移動で賄われることになるが、その際、用いられる分析手法が IS バランス式である。国内総生産(Gross Domestic Product、以下では Y とする)を、先述の 1 の(1)の「市場経済と政府」で説明したように経済は、市場経済から得られる予想国内所得に依存して経済活動を行う家計部門と企業部門と国内所得と無関係に経済活動を行う政府部門と海外部門に分けられる。

1) 内生変数と外生変数

家計部門と企業部門の経済活動を内生変数(endogenous variable)とし、政府部門と海外部門を外生変数(exogenous variable)と呼ぶ。IS バランス式とは、国民所得がこの内生変数と外生変数の動きによって事後的(ex post)、あるいは結果論的に均衡するという仮定に基づいて、過不足分がどの部門によって調達されているかを探る理論である。この国際経済の理論を地域経済に援用すると地域間、あるいは中央政府および地方政府間 IS バランス式となる。

さて、内生変数である家計部門の経済活動は、民間最終消費支出、あるいは民間消費(consumption of households、以下では C と略する)および住宅(private residential investment、以下では H と略する)からなる。また、同じく内生変数である企業部門の経済活動は、投資(investment、以下では I と略する)および在庫投資(inventory、以下では Inv と略する)からなる。

他方、外生変数である政府部門の経済活動は、公務員への給料支出からなる政府最終消費支出あるいは政府の消費(government consumption、以下では G と略する)道路、港湾、空港、橋梁建設などの公共財建設から公的固定資本形成、あるいは政府投資(public investment、以下では GI と略する)、公的在庫品増加(public inventory、以下では Ginv と略する)。そして、同じく外生変数である海外部門の経済活動には、輸出(export、以下では X と略する)と輸入(import、以下では M と略する)からなる。域際収支では、X を移輸出、M を移輸入と考えて分析する。

分析を簡略化するために GDP(=Y)は、消費(C)、投資(I)、政府の消費(G)、移輸出(X)および移輸入(M)からなると想定すれば以下の式を得る。

⁸ 拙稿「時事こらむ：経済的な自立—移・輸入額から見直す手も—」『沖縄タイムス』(2005年9月25日 日曜日)朝刊より一部修正・加筆した。

$$Y=C+I+G+X-M \cdots \text{第(1)式}$$

上の式の内生変数であるCとIを左辺へ移項すると次式を得る。

$$Y-C-I=G+X-M \cdots \text{第(2)式}$$

上の式で政府部門の存在を認めているので、両辺から税金(tax、以下ではTと略する)を差し引くと次式を得る。

$$Y-T-C-I=G-T+X-M \cdots \text{第(3)式}$$

ここで、貯蓄(saving、以下ではSと略する)が、所得から税および消費を差し引いた残り、つまり、 $S=Y-T-C$ と定義されるので、左辺の $Y-T-C$ の部分に代入すると

$$S-I=G-T+X-M \cdots \text{第(4)式}$$

を得る。右辺の $G-T$ を左辺へ移項すると

$$(S-I)+(T-G)=(X-M) \cdots \text{第(5)式}$$

を得る。つまり、経済は事後的には、民間貯蓄投資残高+財政収支黒字あるいは赤字=域際収支黒字あるいは赤字で示されることになる⁹。

2) 域際収支の赤字の意味

この式を沖縄県に当てはめるとはどのような意味が見出されるかと言えば、沖縄県の場合、恒常的に域際収支の赤字が続いている。つまり、第(5)式の右辺がマイナスの値となっているのである。

第(5)式の右辺がマイナスという結果になっているということは、第(5)式を因果関係とあえて読み替えるならば、民間貯蓄投資残高の項目($S-I$)では $S<I$ の状態、つまり投資過剰状態あるいは貯蓄不足であるか、また、財政収支黒字あるいは赤字の項目($T-G$)では、 $T<G$ の状態、つまり、税金よりも沖縄県庁および市町村の財政支出が超過しているかを意味している。

この結果から、沖縄県において域際収支が恒常的に赤字であることをISバランス式に説明すると以下の3パターンが考えられる。

第一のパターンは、 $S<I$ 、つまり投資過剰状態あるいは貯蓄不足状態と、 $T<G$ 、つまり税金よりも沖縄県庁および市町村の財政支出が超過の両方が生じている。第二のパターンは、 $S>I$ 、つまり、民間貯蓄投資残高は黒字(貯蓄過剰状態あるいは投資不足の)と、 $T<G$ 、つまり税金よりも沖縄県庁および市町村の財政支出が超過状態となっているが、結果的に、財政支出超過状態が民間貯蓄投資残高は黒字を上回っている。そして、第三のパターンは、第二のパターンの逆である。

慶応大学の土居丈朗氏によれば、沖縄県の対外債務はマイナスであり、 $S<I$ 、つまり投資

⁹ 土居丈朗「地域経済構造から見た今後の地方財政」<http://www.econ.keio.ac.jp/staff/doi/>を参照した。

過剰状態あるいは貯蓄不足状態である¹⁰。また、国税よりも国から補助金が上回るため第一のパターンにあるといえる。しかし、IS バランス式は恒等式であるので、因果関係で説明するにはかなり厳しい条件が必要である。

(2) IS バランス式分析からの自立策と課題

さて、域際収支概念に立脚した自立化策を考えると、①移・輸出額の拡大、②移・輸入額の削減、および③移・輸出額の拡大と移・輸入額の削減ということになる。

この手段を考えた場合、移・輸入額の削減は、沖縄県民の生活に必要な財・サービスの購入の抑制を意味しており、人々の生活の豊かさが、購入される財・サービスの量や質に依存するならば、経済厚生的に望ましい政策ではない。したがって、①の移・輸出額の拡大か、②の移・輸出額拡大と移・輸入額削減の同時達成を行う政策が望ましいとなる。

移・輸出額拡大と移・輸入額削減を同時に行うと期待されたのが工業化である。工業化によって、移・輸出額が増加、また、工業は労働力を必要とするので、沖縄県が抱える4万6,000人に及ぶ失業者の雇用の受け皿となり、さらに、移・輸入していた財・サービスを沖縄県で生産できれば、域際収支の赤字の改善効果が発揮されるというのが推進論の根拠である。

では、沖縄県において、工業化が可能かどうかを考えてみよう。国際競争力の観点から可能性を探ろう。

中国では、経済発展が著しいが、約13億人の人々が日本の約25倍の国土に暮らしている。『二〇〇一年都市建設統計公報』を見ると、都市人口が3億6,000万人、9億人強が農村に暮らしている。松山大学の童適平氏によれば、農業適地、約9,500万ヘクタールに約4億6,000万人が農業に従事しているが、農業適地に必要な労働力は約2億人であり、残りの2億6,000万人は、移動制限などで農村部にとどまっている余剰労働力であるという。

中国は、これらの労働者や家族へ所得と雇用形成の機会を提供しなければならないため、国内に自由経済を導入するため解放政策と、外国からの技術や資金を導入するために開放政策という二重のガイハウ政策の続行が予想される。

さらに、一般工員の賃金で比較すると、中国が月額79ドルから335ドル、一ドルを110円で換算すると約9,000円から3万7,000円である。沖縄県の最低賃金で計算すると約12万円から13万円であるから沖縄県で一人雇用すると中国では、最大で約13人、最低でも4名雇用できる計算になる¹¹。この数値は、国際競争下においては、沖縄において単純な工業化は困難な事を示唆している。また、移・輸出入額から考えた経済の自立化自体を見直しも必要である。

3 知財による経済自立化

沖縄は安価な労働力に依存した労働集約的工業化による経済自立化が困難であることを述べた。今回は、他の視点による自立化を考える¹²。

¹⁰ 土居丈朗「域際収支からみた地域再生に関する一考察」『視点』2005年1月号 三菱信託銀行ホームページ「http://www.tr.mufg.jp/ippan/kinyuu/pdf/c200501_2」より。

¹¹ JETRO ホームページ「<http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/cityComDetail.do>」より。

¹² 拙稿「時事こらむ：知財による経済—複数の優位性を絡めた政策を—」『沖縄タイムス』

これまで筆者が述べた自立化論は、移・輸出額から移・輸入額を差し引いた域際収支の黒字化を前提としていた。自立化の他の要因、すなわち、他の地域からの所得移転、沖縄の余剰資金を他地域の株や債権へ投資することによる利子・配当金収入、および特許などによる知的財産収入については考慮に入れていない。すなわち、先ほどの第(5)式の左辺に新たに、知財収入や利子配当受け取り金 (account receivable、以下ではRと略する) と特許への支払いや利払い(payment、以下ではPと略する)の項目、 $R-P$ を加えると

$$(S-I)+(T-G)+(R-P)=(X-M) \cdots \text{第(5)式}$$

を得る。この項では、これらの視点から自立化を考える。

(1) 観光産業の効果

域際収支の黒字化以外の経済自立化策としては、観光客の支出も移輸出と同じような効果を持つ。加えて観光は、観光客へのアプローチの仕方によっては、沖縄の文化や平和への希求をも伝えることができる。沖縄文化を継続して伝えることで、より質が高く、また県民がより誇りを持てる観光へと昇華する可能性もある。

例えば、英国ではシェークスピアを世界へ広く伝えるために300年を要し¹³、その結果、生誕地であるストラットフォード・アポン・エイボンには、1852年と1853年の両年合わせて、わずか2,321人しか訪れなかった観光客が1990年の130万人をピークに2004年には84万人が訪れるまでに成長している¹⁴。観光と沖縄文化やその他の資源との結合、融合あるいは新しい魅力の創出によって、自立化への可能性が高まることを示唆している。

(2) 知財産業

他の地域からの所得移転の方法として交付金のような中央政府からの移転以外に、本県在住者が県外で働き、県内へ送金する方法がある。このパターンの多くが、季節工員の形態となっており、派遣先企業の動向に左右されやすく、また、技術や技能の面で熟練労働者や管理職として登用されにくいという難点がある。

知的財産とも関連するが、安価な原材料、労働力などの利用から工場を、あるいは、消費地へのアクセスの観点から配送センターを県外へ移転するが、本社機能を沖縄に残す経営手法による自立化策も考えられる。この場合、利益を計上した場合、所得移転が見込めるが、若年者や失業の雇用対策としては一社のみでは限界がある。

次に、特許などの知的財産収入による自立化の可能性を考えてみる。約8,000の値札がついたブランドもののジーンズ一着あたりの内訳は、生地代が約400円、織り賃が約800円、知的財産収入は、デザイン料が約3,200円、残りがブランド化、販売チャネル戦略などを手

(2005年10月23日 日曜日) 朝刊より一部修正・加筆した。

¹³ ダミアン・フラナガン「文豪・漱石は世界レベル」『日本経済新聞』(2003年10月10日 夕刊)

¹⁴ THE SHAKESPEARE BIRTHPLACE TRUST ホームページ
「<http://www.shakespeare.org.uk/fiels/document31.doc>」および
「<http://www.shakespeare.org.uk/fiels/document36.doc>」より

がけた企業へ配分されると言われている。

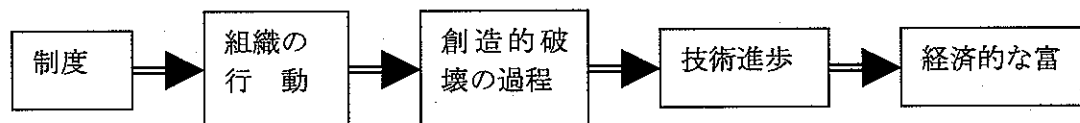
これまでの域際収支による自立化アプローチは、品質の良い生地を一生懸命生産し、無駄なく、無理なく、ムラを省いた工場労働者の裁縫によって県内外へ販売することで自立化を考えていたが、観光、知的財産および経営戦略による自立化策も考えてもよい。その理由として、沖縄県は島嶼性という不利さはあるが、優位性として文化、自然環境などがある。

新制度学派と制度

制度がもたらす結果：悪い経済パフォーマンスの持続

ティモシー・J・イエーガー著 青山繁訳『新制度派経済学入門—制度・移行経済・経済開発—』第3章「コースの定理：制度とのつながり」(東洋経済新報社 2001年3月27日)、p.76-70 参照。

図5-2 動学的ケース



引用： ティモシー・J・イエーガー著 青山繁訳『新制度派経済学入門—制度・移行経済・経済開発—』第3章「コースの定理：制度とのつながり」(東洋経済新報社 2001年3月27日)、p.65の図5-2より。

問題の所在

今日の情報・コミュニケーション資源によって大量の技術の流れが可能になるにもかかわらず、多くの豊かな国と貧しい国のあいだのギャップが現実に拡大している。なぜ発展途上国は、先進国型の制度的構造を形成することによって、成功をまねないのか。たとえばはじめは成長に役立つような制度ではなかったとしても、その国は成長を促進するように制度的枠組みを長期的に変えることができそうである。

貧困が持続する理由

何十年も、しばしば何百年も貧困が持続する理由は少なくとも三つある。すなわち、①経路依存性、②不完全な情報と複雑性および③インフォーマルな制度の漸進性である。

1 経路依存性

第1は、経済は経路依存的である。この用語は、経済がひとたびある特定の経路にあると、その経路を変えることはきわめてむずかしいことを意味する。組織は既存の制度的構造に適応し、変化を拒む。

なぜ変化を拒むのか

多くの人たちは、フォーマルな制度の多くをつくる政治家を含めて、現状から利益を得ている。制度を急激に変えることは急激に所得分配を変えることである。富と権力をもつ人たちは、このことがやすやすと起こることを許さない。このようにして、組織は現状に満足するようになり、変化に対して抵抗する。制度を一度作ると、自動的に変化を拒むことをビルトインされ、変化への抵抗の原因となるのである。

経路依存性の事例

1 マイクロソフトのDOSシステムとマッキントッシュ・システム

マイクロソフト社のDOSシステムは、グラフィックのインターフェイスをもつアップル社のマッキントッシュ・システムに比べて明らかに劣っていた。10年近くのあいだ、マイクロソフトはユーザーフレンドリーなソフトウェアの開発に後れをとっていたが、販売額はアップル社を押し越した。これは、多くの企業が最初にDOSのソフトを採用し、IBMやほかの会社がつくった機械を買ったからである。コンピュータとソフトへの最初の投資がされ、使用者がDOSシステムで仕事をすることが心地よいものとなると、たとえマッキントッシュのシステムがよかったとしても、それを変えることはむずかしく、かつ費用がかかりすぎた。

2 VHSとベータ

ベータのテープはVHSより耐久性があり、コンパクトである。しかし、VHSがベータを市場から追い払った。VHS用ビデオカメラが多く生産されたからである。いったん、消費者がVHSのビデオカメラを買うと、ベータのビデオカメラに変えることは費用がかかりすぎた。

3 QWERTY型キーボード

タイプライターのキーとコンピュータのキーボードがもう一つの例である。エンジニアたちがキーボードのレイアウトを研究し、タイプ効率性を増すように新たにデザインした。新しいキーボードを使う秘書は、従来のQWERTY型キーボードを使用する秘書よりもはるかに効率的にタイプできる。それでは、なぜ、すべてのキーボードが変わらないのか。長いあいだ古い型のキーボードを使っていたので、取り替える費用があまりに高いからである。

経済も同じような経験をする。いったん新技術や制度的な整備がなされると、経済はそれに適応する。潜在的に阿利益があったとしても、変えることはきわめて難しくなるのである。

2 不完全な情報と複雑性

貧困の持続の第2の理由は、特定の国に対してどのような助言をすべきかを正確に分からないことである。これは、われわれが制度と経済のパフォーマンスのあいだの複雑な相互作用をまだ理解していないからである。さらに、人間は世界がどのように動くかを完全に理解する能力をもたない。

われわれが意思決定をするために使う情報は限られたものであり、ときには情報がまったくないか、誤っていたりする。情報の不足と世界の複雑さが、異なる制度が経済パフォーマンスに及ぼす影響を見定めることをむずかしくする。言い換えれば、よく機能する経済に住み、働いている人たちは、自分たちが何を正しく行っているのかを説明できないし、また、うまく機能しない経済にいる人たちは、自分たちが何を誤っておこなっているのかを説明できない。経済の分析に生涯を費やす学者でさえ、税率の変化が労働供給に及ぼす影響のような単純なことに合意できないことがよくある。不確実なことが多いなかで、国は、なにをなすべきかをどうやって知ることができるだろうか。

不確実性と異なるイデオロギーの併存

このような不確実性は、激しく異なる複数のイデオロギーが生まれ、平行して存在しつづけることを可能にしている。マルクス経済理論と従属論は、新古典派経済学と平行して存在しつづける二つのイデオロギーである。もしわれわれが完全な情報と世界を完全に理解しうる能力をもっていたとすれば、誤ったイデオロギーはただちに放棄されてしまうだろう。

不確実性と因果関係

原因と結果の関係を見抜き、経済を貧しい状態にとどまらせている制度やイデオロギーを根絶することができるだろう。しかし、われわれの複雑な世界では、考えが重要なのである。政策はふつう、われわれが世界をどうみるか、何が起こるとわれわれが考えるかに基礎をおいて起草され、実施される。現実の結果は、考えたものと大きく異なるかもしれない。

3 インフォーマルな制度の漸進性

よくない経済パフォーマンスが持続することを説明する第3の要因は、インフォーマルな制度が長期にわたって非常にゆっくりと進化することである。ある文化が経済成長を促進する特徴をもち、もう一つの文化はそうでないとしよう。その文化的な特徴が世代から世代へと受け継がれるとき、経済パフォーマンスは同じことを繰り返しがちである。インフォーマルな制度が経済成長を促進する伝統に進化するには、何年も、何十年も、あるいは何百年もかかるかもしれない。

経済成長を遅らせる文化から促進する文化へ変化させるために何が必要か

文化的変化のプロセスを速めるためには、その国を外国の文化や影響に触れさせること

と技術の高まりが必要かもしれない¹⁵。

外国文化の影響と経済成長の事例

スペインはこのよい例である。18世紀から1960年代にかけて、スペインは経済的にも文化的にも他のヨーロッパ諸国よりも遅れていた。今日では想像できないかもしれないが、スペインは1975年まで独裁者(フランシスコ・フランコ将軍)によって統治されていた。貿易や投資、観光を通じて西ヨーロッパ諸国やアメリカに自国を開放し始めたのは1950年代のことだった¹⁶。スペインはまだ西ヨーロッパのなかでは貧しい国の一つであるが、自国を急激に変えた国である。スペインがどこまでたどり付いたかを示す証拠として、統一通貨ユーロのもとで欧州通貨統合に含まれた最初の11カ国の一つとなったことがある。

技術を高めるための諸条件

経済が長期にわたって集約的成長を達成するためには、技術が高まらなければならない。技術を高めるには、次の2つの条件、すなわち、①個人の創造性、および②よく機能する資本市場および創造的破壊を促進する制度的枠組みを必要とする。

しかし、一社会の制度が長期にわたって効率的に適応することを保障するものは何もない。経路依存性、世界の複雑さとそれを理解するわれわれの能力とのあいだのギャップ、およびインフォーマルな制度のゆっくりとした進化が、経済が非効率な経路を果てしなくたどっていくことを許してしまう。言い換えれば、国の潜在的な富を実現するように制度がずっと進化していくことの保証ということである。これはしらせさせるような考えであるが、世界の現実にはかなりよく合った考えである。中央アメリカ、アフリカおよび南アジアの多くの国は、経済停滞のパターンにはまっているように見える。経済は、技術の遅れを伴った低成長パターンに永久にはまってしまうことさえある。

制度の創造者としての国家組織

ティモシー・J・イェーガー著 青山繁訳『新制度派経済学入門—制度・移行経済・経済開発—』第3章「コースの定理:制度とのつながり」(東洋経済新報社 2001年3月27日)、p.73-89。

(p.73)

フォーマルな制度と執行メカニズムは、何もないところから生ずるものではない。これらの制度の多くが政治部門、すなわち国家から生ずるのである。制度の究極的な源泉を確かめることなしに制度の焦点を当てることは、新制度派経済学を不完全なままにしておくことになる。

この章は政治制度をモデル化し、関連する三つの疑問に答える。第1に、なぜそんなに

¹⁵ 成功モデルを作る意義はここにある。

¹⁶ Joel Mokyr, *The Lever of Riches* (New York: Oxford University Press, 1990), p.13.

多くの政治組織が非効率な制度をつくるのか。第2に、効率的な経済制度をつくと最も期待されるのは、どのようなタイプの政治制度か。第3に、政府の汚職をどうやって抑制できるか。これらの疑問に対する答えは、深い意味をもつ。もし経済非効率の根元が政治制度を構築する仕方にあるのであれば、政治制度と政治組織を再構築することが悪い経済パフォーマンスを変えるための必要条件となる。また、政治改革と経済改革は一緒におこなわなければならない。現存する政治構造が必要な経済制度をつくることができない場合には、政治改革なしで経済改革をすることはできないからである。

(p.74)

うまくいく政治制度は、政党の意思が広い公共の利益をひとり占めできないように、政党の力を弱めるものでなければならない。たとえば、そのような政治制度は、与党が特定の企業に独占権を与えることによって利益を得る余地を狭めることになる。あるいは、そのような政治制度は、富める人たちが税負担をほかの国民に転嫁する能力を弱めることになる。

国家の本質—①契約説と収奪説および②動学的不整合性—

① 契約説と収奪説

統治する機関自体が、経済を不安定化させる党派になりうる。政府は社会におけるゲームのルールを定め、執行しなければならない。問題は、「所有権を保護し、契約を執行するのに十分なほどに強い政府は、同時に国民の財産を没収するほどに強い」¹⁶。つまり、統治する機関のなかに、取引を促進することによって経済を育てるか、さもなければ公然と財産を没収するか、という緊張関係がある。前段のシナリオは契約説(contract theory)と呼ばれ、後段のシナリオは収奪説(predatory theory)と呼ばれる¹⁷。一般的に、歴史上の国家はこの二つの役割を果たしてきた。しかし、この二つのモデルには違いがある。契約説では、経済が成長するための時間と、国家が忍耐の果実を収穫できるような実効性のある租税制度とが必要である。収奪説は、支配者に短期的な利益を与えるものの、国民が財やサービスの生産によって富を蓄えるようなダイナミックなインセンティブを消し去ってしまう。

支配者が短期的な見通ししかもたなかったり、戦争費用など即座の収入が必要な間には、収奪説のほうが支配的となる。また、租税制度がうまく働かず、財産を直接没収することが国家にとって収入を得る最良の方法であるときにも、(p.75)収奪モデルが当てはまりやすい。対照的に、長期的な見通しと適当な財源をもち、さらに民間部門から公的部門への所得を移転する租税制度がよく機能する政府にとっては、契約説が当てはまる。

③ 動学的不整合性

これらの特徴のほかに、動学的不整合性の問題がある。ある国が契約説に従っていると主張したとしても、国民が十分な富を築き上げると、その国が今度は財産を没収すること

¹⁶ Barry R. Weingast, "The Economic Role of Political Institutions: Market-Preserving Federalism and Economic Development," *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol.11, no.1 (1995), p.1.

¹⁷ Douglass C. North, *Structure and Change in Economic History* (New York: W.W.Norton, 1981), p.21. [中島正人訳『文明史の経済学—財産権・国家・イデオロギー—』(春秋社、1989年)、p.31]

もできる^{註)}。もし国民が賢明ならば、国が将来自分たちの財産を没収する可能性を予知するだろう。このようなことは、経済成長に対するインセンティブに水をかける。重要な点は、国はどんなに長い見通しをもっていたとしても、あるいは財源をどれだけ利用できたとしても、将来財産を没収しないと確実にコミット(約束)することはできないということである。

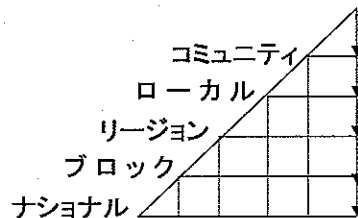
契約説と国家

契約説が長期的な経済成長の基礎となることは明らかである。もし国が高い生活水準を達成しなければならないならば、政治制度は、市場の発達を促進するような制度をつくるとともに、シュンペーターの創造的破壊の過程に加わるような組織の形成を図らなければならない。しかし、富に対する短期的な欲求が国の財産の没収と経済パフォーマンスの悪化に走らせる^{註1)}。したがって、われわれは、どういうタイプの政治制度ならば国が契約説に従うと確実にコミットできるかを探らなければならない。もし、収奪の選択肢がないのであれば、政府は、富を増やすことを望むかぎり、交換を容易にし市場の発達を促進するはずである。

註) なぜならば、国家は無産国家なため、統治に必要な財・サービスの供給には課税が必要であるからである。詳細は、神野直彦著『財政学』(有斐閣 2002年11月30日)pp.6-8を参照。

註1) なぜなら、富の短期的な欲求を満たすための制度としては、市場経済が望ましく、強者の論理が展開されることになり、貧富の格差が拡大する。この格差が社会的容認を越えた際、国家は収奪説で富める者から税により富を収奪し、貧しい者へと再分配せざるを得なくなるからである。

地域の概念と計画行政



集落一整備計画
市町村一振興計画
県域一振興・総合計画(特定地域開発計画)
地方一総合計画
全国一総合開発計画

横山昭市著『地域政策の課題』(大明堂 平成6年5月15日)p.2の図1より

まちづくりの概念

都市計画では、居住空間を自然環境や人々の安らぎ、安全等が確保できるように道路、公園の配置、住宅の色やデザインの制限などが対象となる。

都市工学では、交通アクセス等が加味されます。アーバン・デザインでは、建物のデザインや道路と建物の配置といった都市設計に重点が置かれる。

社会科学、特に、**地域経済学**の視点から持続的発展が可能な地域において、人々の意思決定を課題にする場合には、「まちづくり」となり、他の分野と相違を明確にし、強調するため、あえて、平仮名で表記される。

積極的問題解決

自らの地域を自立化させるという場合は、新しい目標を設定して行動するような場合には、

「問題意識をもって取り組む」

という言い方をする。



積極的問題解決

ミュージック・タウン構想は、いずれの問題解決に含まれるのかを峻別する必要がある。

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

5

経済的に豊かになるには

→地域間の交換が基本

→交流人口拡大

経済の自立

=地域からの移輸出－地域からの移輸入

+知財利用受取－知財利用受取

+資本流出－資本流入

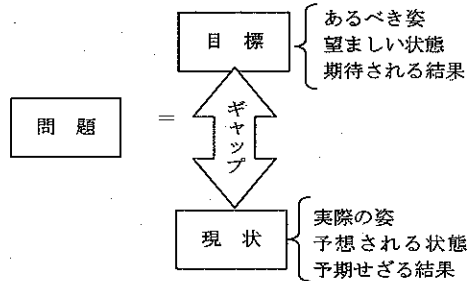
+交付金・補助金－中央政府への税

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

6

問題の定義

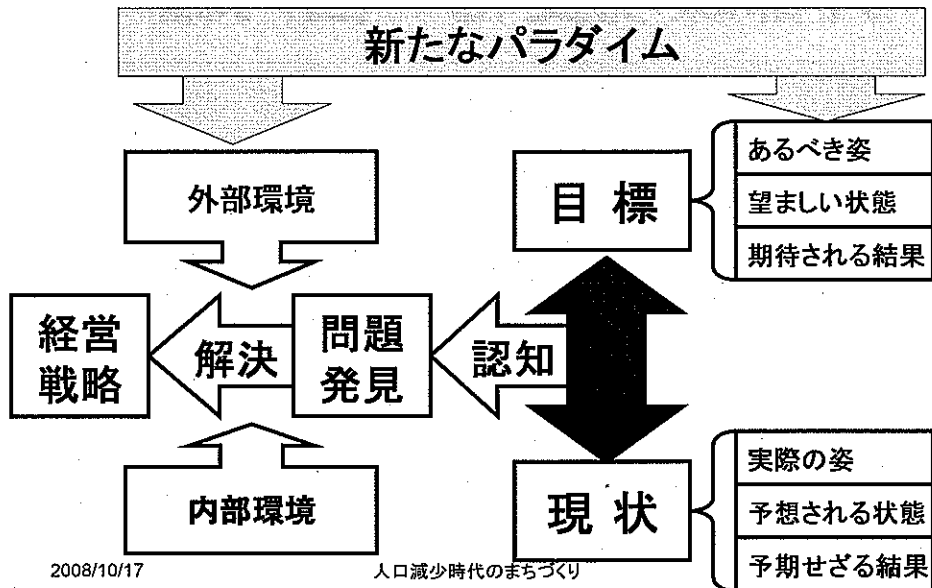


問題は 「目標と現実のギャップ」と定義される。

問題意識は 目標と現実のギャップ意識である。

佐藤 隆行『問題構造学入門—知恵の方法を考える—』(ダイヤモンド社 2001年)p.46の図3より。

経営戦略とは



2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

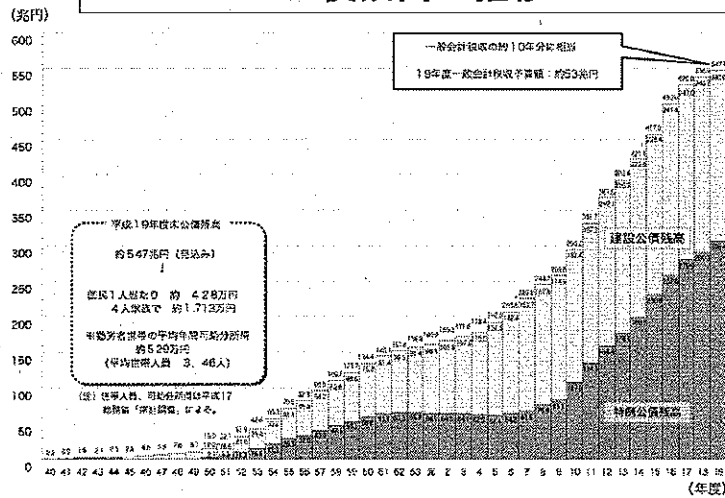
財政赤字

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

13

公債残高の推移



- (注) 1. 公債残高は各年度の3月末現在額、ただし、18、19年度は見込み。
2. 特別公債残高は、国債発行残高、国債外財源債残高等の一般会計年度による借入返済を含む。
3. 18、19年度の翌年度型型等のための行次債発行残高を除いた見込額はそれぞれ、51.2兆円程度、52.7兆円程度。

財務省ホームページ http://www.mof.go.jp/zaisei/con_03_g01.htmlより

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

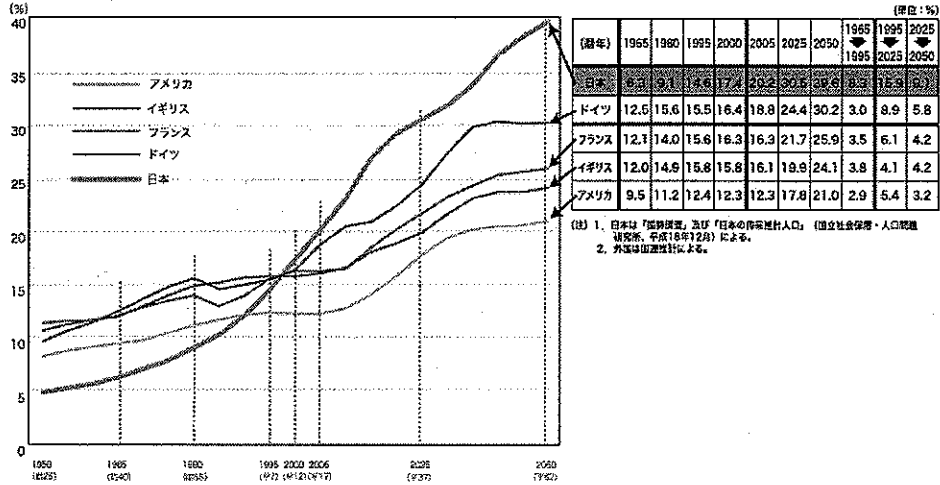
14

少子高齢化・人口減少の経済的帰結

経済要因		短期(5年以内)	中期(5～20年)	長期(20年以上)
需要要因	消費需要	一部で市場の縮小即時	加速度的に市場が縮小、市場構造が次第に高齢化する	市場規模の縮小が続く需要の中高年化が進む
	投資需要	消費、所得を通じて一部の産業で投資の縮小	国内市場の縮小を受け、投資意欲が低下する	国内から海外へ投資先がシフトする
	輸出	一部の財で輸出圧力が高まる	国内市場の縮小を補う輸出圧力が一層高まる	海外の市場開拓、輸出努力生産拠点の海外移転
供給要因	労働力	影響せず	若年層から減少、高齢化の傾向が強まる 外国人労働力の導入圧力が産業界で高まる	全年齢にわたって大幅に減少、高齢化、女性化、外国人労働力の増加は必至
	資本形成	直ちに影響せず	高齢化のため貯蓄率が低下する	低貯蓄力が続く ゼロ、マイナス貯蓄率も
	技術進歩	団塊世代の引退で技能の伝承が急務に	高齢化で技術開発力が徐々に低下する	海外からの技術導入 省力化技術の開発促進
	輸入	直ちに影響せず	原材料の輸入は減少	輸入が総体として縮小
需給バランス	供給能力は高水準を維持する 有効需要不足でデフレ傾向が続く	需給とも縮小するが、供給力の急減はない 経済成長は鈍化し、デフレ傾向も持続 貿易黒字の増大続く	供給能力も低下、低成長が続く、ゼロ成長の可能性も 経済の海外依存度が高まり、不安定化要因となる 貿易摩擦が拡大	
2008/10/17		人口減少時代のまちづくり		17

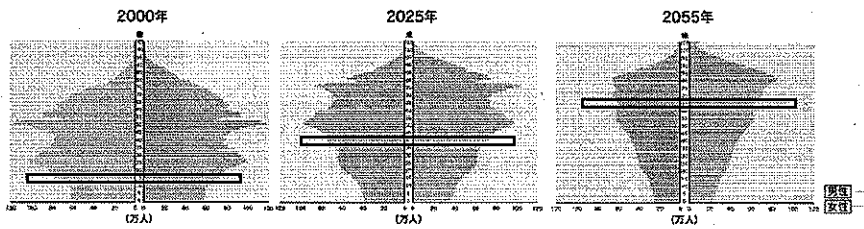
高齢化

65歳以上の対総人口比



財務省ホームページ「http://www.mof.go.jp/zaisei/con_04_g01.html」より。
2008/10/17 人口減少時代のまちづくり

人口ピラミッドの変化



20~64歳人口の65歳以上
人口に対する比率

3.6

(総人口)
(1億2,693万人)

1.8

(総人口)
(1億1,927万人)

1.2

(総人口)
(8,993万人)

(注) 総人口のピークは、2004年の1億2,779万人。
(出典) 「日本の将来推計人口」(国立社会保障・人口問題研究所、平成18年12月)による。

財務省ホームページ「http://www.mof.go.jp/zaisei/con_04_g01.html」より。

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

消費者意識の変化

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

25

消費者意識の変化への対応

	インダストリーの世界 工業の世界	アートの世界 ココロの世界
パラダイム(価値規範)	大きいことはいいことダァ	Small is beautiful.
生産様式	大量生産大量消費	多品種少量生産
商品価格	低価格	感性次第
商品規格	同一規格	心があれば不揃いでも O.K
商品品質	同一品質	作り手と売り手の交渉次第
生産に必要な条件	広大な工業用地	小規模な土地
	多量の工業用水	業態による
	大量の労働力	少人数
時間に対しては	定刻主義	スローフード・スローライフ
組織	ボス・マネージャーの時代	リーダーの時代
人財観	生産の一部	協働者
教育観	問題解決能力重視	問題解決×問題発見×チーム
地域観	労働力・原材料の供給地	相依相体

資料：泉谷直木「PRとパブリシティーアサヒビール(株)のケース」田内幸一監修『ゼミナール マーケティング理論と実際』(TBSブリタニカ1991年3月)p.453の図1「人々の意識と行動の変化」に付け加えた。

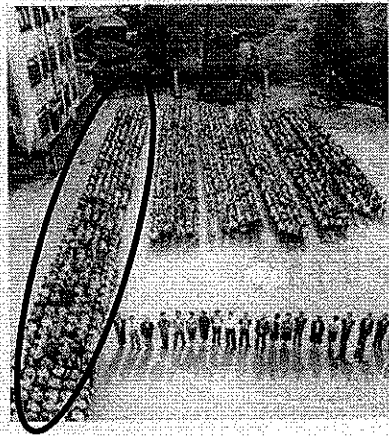
2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

26

これまでの都市計画

団塊世代とは 昭和22年生まれの6年生(左列)



同年は出生率が高く「ベビーブーム世代」と呼ばれた。
すば抜けた人口の多さで、その後の社会に様々な影響を及ぼした。
(昭和35年、東京都港区高輪小学校)

引用:『昭和史の地図』(成美堂 2005年12月)p.53より。

少子高齢化

2004年8月4日、総務省が発表した2004年3月末時点の住民基本台帳に基づく人口調査結果によれば我が国の人口のピークは、

平成18（2006）年に1億2,714.1万人

2003年までの予測値は、

平成19（2007）年に1億2,778万人

その結果、年金や医療保険ばかりでなく都市政策への影響が懸念される。

人口減少時代到来と都市政策

団塊の世代が通り過ぎた後を見ればゆとりが生じる。

周辺や市街地内部の農地をつぶす必要はない。

海岸や干潟を埋立によって新たな宅地を開発する必要は急速に薄れている。

まちづくり

1. 歴史・文化・まちなみや里山・里地・里海を含む自然環境から形成される地域資源ストックの生かし方
2. 中心市街地問題
3. スラム化とスプロール化防止や都市の犯罪防止
4. 風致・緑地・景観対策
5. バリア・フリー化推進
6. 商店街再生

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

37

日本全国の動きでは

- ・ 景観や環境重視し道路整備・国交省が全国展開へ



“シーニックバイウェイ事業”の全国展開



@ 「風景のよい道路」の意

@シーニックバイウェイ事業はシーニック（景観）とバイウェイ（脇道、沿道）を合わせた造語。

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

38

つまりこれまでのような建築や街並みは

- 美しさやバリアフリーなどを無視している。



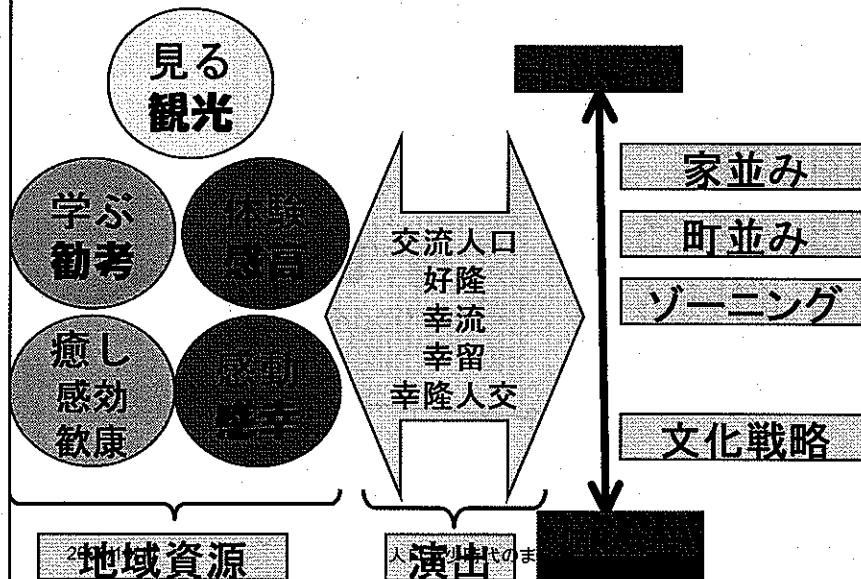
人口増加時代なら不動産への需要増もあったので問題とならなかった。

- 人口減少時代の到来では



風致、風景、街並みを担保にして不動産価値を維持する必要に迫られる。

経済にどのように沖縄の魅力を取り入れるか



どのようなまちづくりにするか

失敗・成功事例のまとめ

分類	項目	日本軍	米軍
戦 略	1 目的	不明確	明確
	2 戦略志向	短期決戦	長期決戦
	3 戦略策定	帰納的 (インクリメンタル)	演繹的 (グランド・デザイン)
	4 戦略オプション	狭い —統合戦略の欠如—	広い
	5 技術体系	一点豪華主義	標準化
組 織	6 構造	手段主義 (人的ネットワーク・プロセス)	構造主義 (システム)
	7 統合	属人的統合 (人間関係)	システムによる統合 (タスクフォース)
	8 学習	シングル・ループ	ダブル・ループ
	9 評価	動機・プロセス	結果

戸部良一・寺木義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎著『失敗の本質—日本軍の組織論的研究—』
(ダイヤモンド社 1984年、中公文庫 1994年) p.239の「表2-3 日本軍と米軍の戦略・組織特性比較」より引用

メンタルモデルやスキーマとは

社会現象などの情報

問題意識などで認知（何だろう？）

現実世界への表象モデル
(mental model)
スキーマ

戦略、構造、意思決定ルール
物事の決定

情報の整理箱

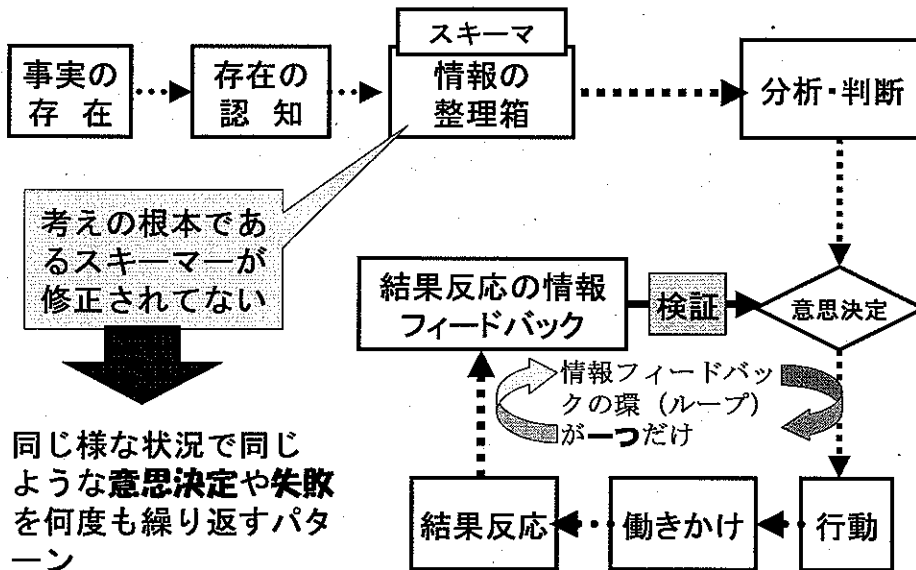
“思いこみ”
“情報の共有化”
とはこの部分

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

49

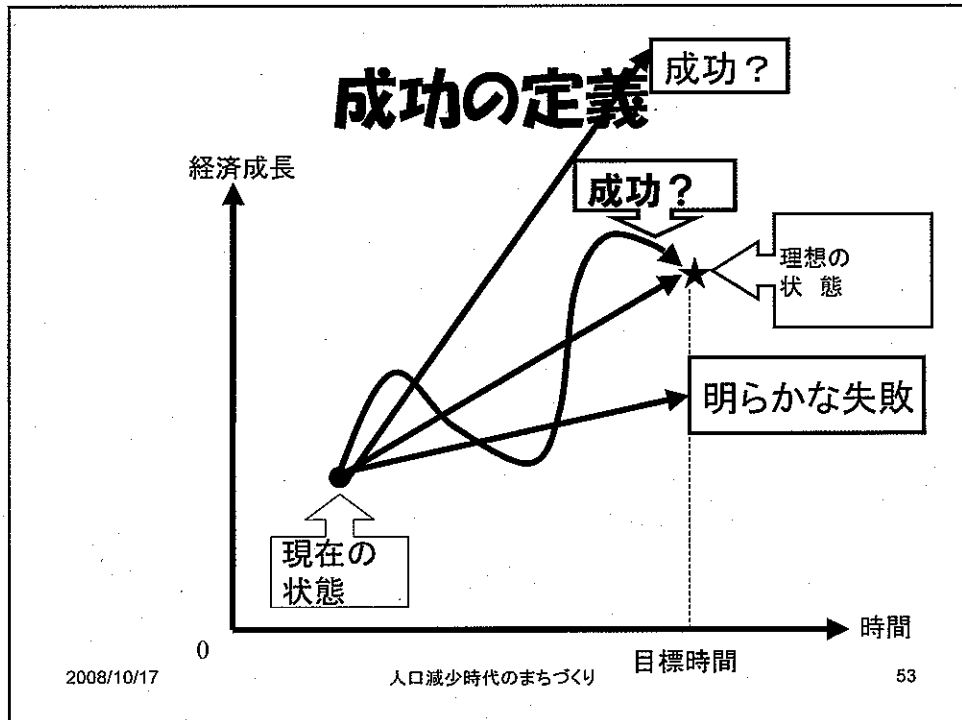
シングル・ループ学習



2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

50



成功事例研究#1

三重県の行財政改革の背景

北川正恭氏（前三重県知事・早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
 三重県知事に立候補した際にマニフェスト（選挙公約）
 を作成したが、その時の発想は、

「**事実**（あるいは**経験**）を基にした三重県経営は止めよう」

その代わりに **自己責任ある
あるべき姿** を示した **理念**や**ビジョン**

に基づく **「理念型の三重県経営」** の実施

2008/10/17 人口減少時代のまちづくり 54

思いこみが変わると#001

「県立病院は**赤字**でいいんだと」
いう思いこみ



4年間かけて**黒字**

思いこみが変わると#002

「県民のために」あるいは「患者ファースト」という思いこみ



病院長回診となると、廊下の真ん中を病院長が歩き、病院長の後ろを何人もの若い医師がぞろぞろと歩くという状況



「病院長ファースト」

患者さんの立場を考え、病院長回診では、病院長は廊下の端を歩くように**病院長自ら決定し、実践した。**

成功事例研究#2

・三鷹市の場合

市の税収は、個人市民税が主で、今後の
少子化と高齢化で税収確保が課題

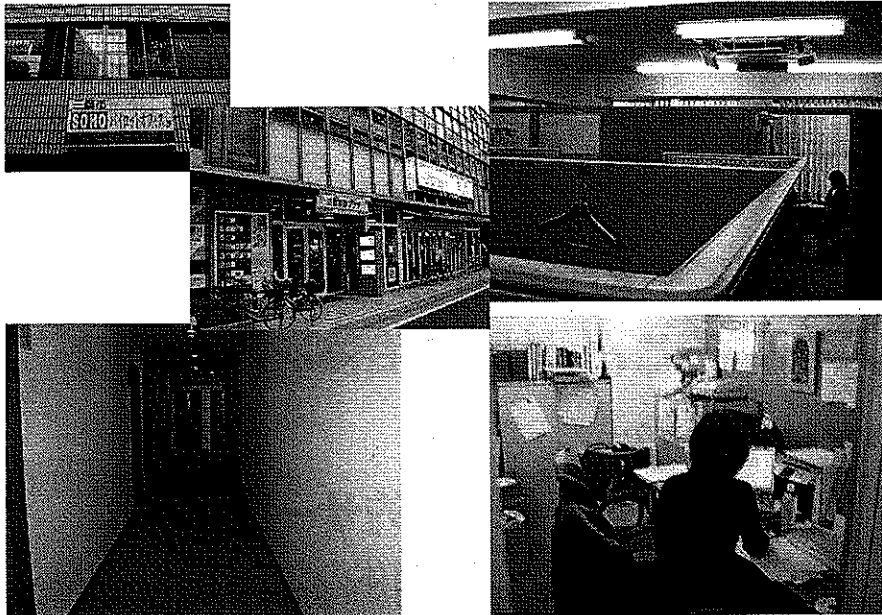
その対策として

三鷹という地の利、人の利を活かした
SOHO事業の立ち上げ。

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

61



2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

62

三重県と三鷹市の共通点は 理想論から方策を導き出している

徹底した情報公開と議論

そのためには

- ①論理的な思考
- ②データ化するのにはデータ化
- ③議論のあり方

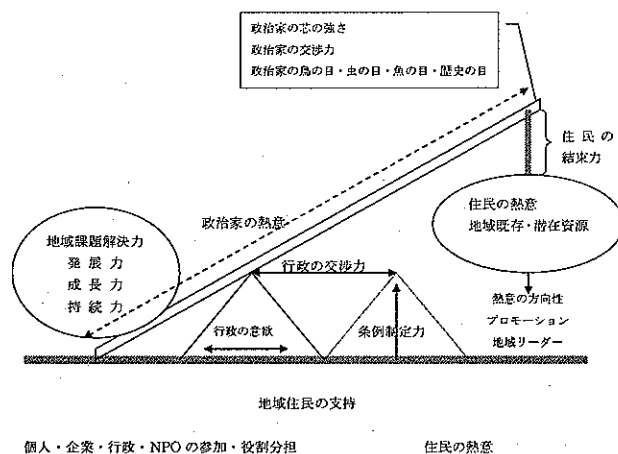
市民参加 ➡ 市民も責任ある関与、
提言、努力が必要

2008/10/17

人口減少時代のまちづくり

65

地域課題解決力モデル図



2008/10/17

課題・夢の認知・共有化
人口減少時代のまちづくり

66