

4/5

April / May
2005

不動産調査月報

No.324/325

特集

不動産フォーラム



第1部 会社はこれからどうなるのか

東京大学大学院 経済学研究科教授
岩井 克人

第2部 日本を変える！ 会社・都市・不動産

関西学院大学総合政策学部教授 元NHK解説委員
藤田 太寅

東京大学大学院 経済学研究科教授
岩井 克人

早稲田大学大学院 公共経営研究科教授
北川 正恭

国土交通省都市・地域整備局長
竹歳 誠

株式会社 産業再生機構 代表取締役専務
富山 和彦

横浜国立大学大学院 国際社会科学部研究科教授
岡田 依里

CONTENTS

不動産フォーラム

第1部 基調講演

会社はこれからどうなるのか	2
はじめに	2
資本主義と会社	4
資本主義の歴史	4
I 商業（商人）資本主義	5
II 産業資本主義	6
III ポスト産業資本主義	7
資本主義と都市	11

第2部 パネルディスカッション

日本を変える！ 会社・都市・不動産	12
変革の方向はどうあるべきか	12
日本が変わろうとしている	16
人の活性化、新しい価値の創造	16
産学官の連携	19
日本をどう変えるのか	22
企業のあり方、地域の活性化	22
今後の新しい展開	26
事業所一覧	28

開催日 2004年10月7日（木）
主催 財団法人 日本不動産研究所
後援 国土交通省



不動産フォーラム



第1部 会社はこれからどうなるのか

東京大学大学院
経済学研究科教授

岩井 克人

第2部 日本を変える！会社・都市・不動産

関西学院大学総合政策学部教授
元NHK解説委員

藤田 太寅

東京大学大学院
経済学研究科教授

岩井 克人

早稲田大学大学院
公共経営研究科教授

北川 正恭

国土交通省
都市・地域整備局長

竹歳 誠

株式会社 産業再生機構
代表取締役専務

富山 和彦

横浜国立大学大学院
国際社会科学部研究科教授

岡田 依里

第1部 基調講演

会社はこれからどうなるのか



東京大学大学院経済学研究科教授

岩井 克人

Katsuhito Iwai

東京大学経済学部卒業、マサチューセッツ
工科大学Ph. D..

イエール大学助教授、コウルズ経済研究
所上級研究員、東京大学経済学部助教授、
プリンストン大学客員準教授、ペンシル
バニア大学客員教授、シエナ大学客員研
究員などを経て、現職。

著書には、Disequilibrium Dynamics
(Yale University Press, 1981：日経
経済図書文化賞特賞)、『ヴェニス
の商人の資本論』(筑摩書房,1985)、
『貨幣論』(筑摩書房,1993：サント
リー学芸賞)、『二十一世紀の資本
主義論』(筑摩書房,2000)、
『会社はこれからどうなるのか』
(平凡社,2003：小林秀雄賞)ほか。

はじめに

人間の不安の多くは「よくわからないこと」から起る

「不動産フォーラム」の基調講演をすることに関して私自身、いくつかためらいがありました。

『会社はこれからどうなるのか』を書いた私は、一度も会社に勤めたことのない純粋な象牙の塔の人間です。会社とは全く接点のない人間が、企業経営に携わる、また企業活動に携わる方々の前で講演をすることや不動産あるいは都市の問題について素人であること等が基調講演を躊躇した大きな理由でした。

しかし、今日の日本の会社、世界の会社のあり方、さらに会社が立地している土地、不動産、都市の状況に関して、日本の多くの人々が不安を持ち、現実何が起るかよくわからないという感情を抱いています。こんな時に、ふだんは象牙の塔にこもって世の中に全く関係のないことをやっている人間の出番があるのではないかと思います。現実が揺れ動いて、よくわからない現実に対して若干でも長期的、構造的な見方を与えられることができるならば、企業経営に、企業活動に携わる人々の不安を和らげることができるので

はないかという考えにたどり着いたことが、基調講演を引き受けた理由です。

人間の不安の多くは「よくわからないこと」から起こっています。私がこれから話すことを聞いて現実がよくわかるとは限りませんが、少なくとも現実をわかるための何らかのヒントを与えることができるのではないかと考え、『会社はこれからどうなるのか』という本を書きましたし、恥ずかしいのですが、この基調講演が後半の会社、都市、不動産に関するパネルディスカッションのお役に立てればと思います。

会社のあり方への不安

—現実が揺れ動いている中で—

日本の会社のあり方に関して不安を持つのは尤もなことですが、日本経済の歴史を振り返ればその理由はすぐわかります。

日本は1945年に敗戦になりまして、壊滅的な経済の打撃を受けますが、1950年代、60年代に高度成長があって急速に成長します。そして1970年代の石油危機で、「日本経済はだめになるか」という議論がはびこりましたが、日本の経済は石油危機を乗り越えて成長します。

そして1979年に有名なハーバード大学のエズラ・

ボーゲルという日本と東アジアの専門家が『ジャパン・アズ・ナンバーワン』（「日本は世界一だ」）という本を書いています。それに象徴されるように1980年代に入って日本経済は大きな成長を遂げ、日本的経営の優秀さが世界に喧伝され、日本の経営者は外国などに出張すると、「日本的経営は世界でもトップに立った、世界から学ぶことはない」と豪語する光景が見られます。

そして東京が世界の金融の中心になるという予測レポートなどが刺激となって、東京都心の土地の買いあさりをはじめます。それをきっかけとして土地の価格が東京都心から上昇し、東京郊外、地方都市へと移り、いわゆるバブルがはじまり日本経済が高揚して、日本経済の高揚期であったと考えることができます。

ところが1990年代に入るとバブルが崩壊し、日本は「失われた10年」を迎え、その間、日本経済は自信を失い「このまま衰退の道をたどるのではないか」という議論がはやります。

それに引き換え1970年代、80年代に低迷したアメリカ経済が復活して「IT革命」と言われる革命を成し遂げ、「ニューエコノミー」という言葉がはやります。アメリカ経済が新しい経済に入って、これまでの法則がすべてなりたたなくなり、経済的な景気循環が消滅し、永久に成長し続けるというニューエコノミーの言説がまかり通ったところです。

そして私の周りなどを見ると、1980年代には「日本的経営は世界一だ」と言っていた人たちは、1990年代になると、日本的な経営ではなく、特にアメリカ的な「会社は株主のものでしかない」という会社のあり方がグローバル標準と言い立てるようになります。驚いたことに10年前までは日本的経営万歳と言っていた人が、アメリカ的経営万歳と言い立てるといった意見の変化を目の当たりにします。

ところが2000年に入ると、アメリカでエンロン事件が起こり、アメリカ的な会社のあり方に関して、大きな疑問が投げかけられるようになります。エンロンは大手のエネルギー商社で、「会社は株主のものでしかない」というアメリカ的な会社のあり方の模範ケースであるとまでいわれ、アメリカのビジネススクールの教科書の題材等によく取り上げられた会社です。

ところがその会社が粉飾決算をきっかけに倒産して、レイ氏という有名な経営者が、自分の株は売り逃げることによって大金を得たのに対して、従業員の多くは株に年金の資金を投じていましたが、会社がつぶ

れたことによって年金を全部失います。従業員と経営者の間で、一方は自分の株を売り逃げて大もうけをし、他方は、職を失っただけではなく年金も失うというコントラストが、アメリカ的な会社の持っている裏面を明らかにした事件です。それまでIT革命、ITバブル、ニューエコノミーと1990年代に言われ続け10年以上の未曾有の成長を遂げたアメリカの株式市場が変調をきたし、ニューエコノミーと言わなくなります。それに対して日本経済は若干の明るい兆しが見えてきて景気が回復しています。

この20年間、一方で日本的な会社のあり方、他方でアメリカ的な会社のあり方、広く日本やドイツ、ヨーロッパなどの会社のあり方とアメリカ、さらにヨーロッパの一部のイギリス的な会社のあり方の評価が右から左、左から右へと振り子のように大きく揺れ動いています。

現実が揺れ動いている中で、会社の将来について正解という一つの答えを与えることはできませんが、会社とはどういうものか、会社は21世紀にどの方向に進んでいくのかに関して、長期的、構造的な見方が与えられるならば、人々の不安を取り除くことはできると思います。

未来の会社のあり方 —人間を中心とする経営が主軸に—

いま、日本の景気は上向いているにもかかわらず、多くの日本人々、特に経済に携わっている人々の不安は解消されていません。それは、1990年の「失われた10年」の低迷を若干引きずっている日本経済は、単なる景気の循環には還元できない、長期的な理由があるのではないかという恐れが背後にあるからです。

長期的な流れとしては、グローバル化、IT化、金融革命が起こり、広くいえば我々の生きている資本主義経済が新しい局面に入りつつある中で、その流れに取り残されているのではないかという不安と、アメリカ的な会社のあり方をそのまま取り込むのは難しいということも多くの人々が感じているのではないかと思います。

ポスト産業資本主義といわれている新しい局面における会社のあり方を理論的に考え直すとアメリカ的な会社のあり方が主導権を握るとは限らないと思います。

これからの会社は株主が中心の形で経営するので

はなくて、人間を中心とする経営が主軸になるだろうと思います。そして日本的な会社とアメリカ的な会社のあり方のどちらがより近いかといえば、私は折衷案を採ります。おそらく日本的な会社のあり方とアメリカ的な会社のあり方の中間に、これからの多くの会社の発展形態があるのではないかと思います。

メインテーマの未来の会社、将来の会社のあり方について、少し回り道をしてみようと思います。現実を見ると、現実を直接に見るのではなくて常に回り道をして、長期的、構造的に物事を考え直してみようというのが学者の仕事です。その学者の仕事の常套手段を使って、これからの会社のあり方について議論するために、今までの会社のあり方をふまえた上で、これからの会社のあり方について話をしてみようと思います。

資本主義と会社

これまでの会社のイメージ

図表1の煙突から煙を噴いている大きな工場が従来の会社のイメージです。小学校や中学の社会科の教科書などでは会社、企業という項目の題材が出てくると、これに似た図を描きます。

それは、従来の経済学、経営学、または他の社会学では、会社は基本的には「機械制工場」と考えられ、別の言葉でいうと機械制工場が、資本主義社会における利潤の源泉であり、それが資本として使われていま

図表1



す。

このような会社の見方は、18世紀後半から20世紀後半までの約200年間の会社に対する正しい見方、イメージでしたが、時代が変わりつつある現在では会社のイメージを我々は大きく変えなければならないと思います。

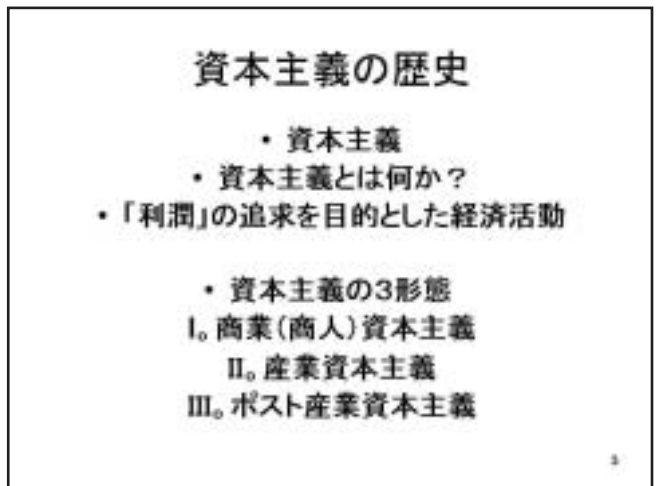
その理由を探るために、資本主義の歴史を眺め直してみようと思います。

資本主義の歴史

資本主義とは何か？

資本主義を簡単に言うと、「利潤の追求を目的とした経済活動」です。最近では、利潤の追求を目標としない経済活動、会社のあり方が多様化し、NPO、NGO等の新しい会社の形態が出てきていることを付け加えておきます。

図表2

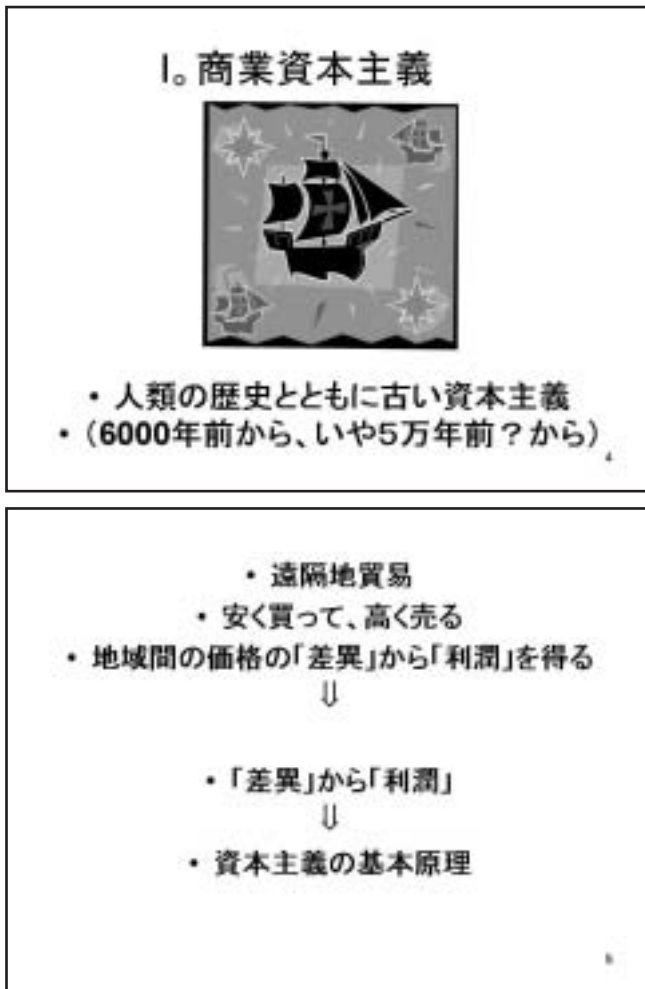


歴史的に資本主義は、三つの形を順繰りに経験してきたと考えることができます。

その1番目は商業（商人）資本主義、2番目が産業資本主義、3番目はポスト産業資本主義と名付けています。私はポスト産業資本主義と名付けましたが、例えば堺屋太一先生は知働社会、ダニエル・ベルは脱工業化社会と名付けることになるかもしれませんが、ここではポスト産業資本主義といいます。

I 商業（商人）資本主義

図表3



商業資本主義のイメージは、図表3のヨーロッパの帆船です。商業資本主義は、カール・マルクスの言葉を借りれば、古い形の資本主義、あるいは人類の歴史とともに古いという意味で「大洪水以前の資本主義」と言っています。

イラクはメソポタミア文明の発祥の地で、多くの古い商業の記録が残っています。くさび形文字が書かれている陶器には、メソポタミア文明の6000年前頃から商業活動が盛んに行われていたと記されています。

最近の研究では東アフリカの人類の遺跡を見ると、5万年前頃に遺跡のあり方が大きく変化しているといわれています。例えば4万5000年前頃の遺跡に現在の立場から見ても記念品やお土産で売れるようなきれいな極彩色の模様の付いたダチョウの卵殻が発見されています。面白いことにきれいに丸くなった卵殻の横

に、彩色の失敗や壊れているダチョウの殻が多くあることで、人類は4万5000年から5万年前頃に芸術に目覚めたようです。

また、その頃の遺跡を見ると、ある場所で発掘したダチョウの卵殻に描かれた模様と、別の遺跡で発見されたダチョウの卵殻に描かれた模様が違っていることで、部族によって違った文化を持っていたことがわかっています。しかもある場所で作られたダチョウの卵殻が、遠い別の部族の場所から出てきたことで、4万5000年から5万年前頃から人類は貿易をはじめたという証拠も発見されています。

さらに遺伝学的な研究によると、人類は4万5000年頃に遺伝的な突然変異で言葉をしゃべるという能力を初めて獲得しています。言葉をしゃべる能力を人類が獲得した途端に、文化的な活動にも時間を割くようになります。本来ならば食料品を取るために割く時間の一部を直接食料の生産に全く関係ない芸術等に時間を割いて、しかもその作品で他の部族との貿易が始まっています。

言葉と芸術、また文化と貿易は、人類が誕生した途端に生まれ、5万年前から商業という活動がすでに始まっています。

商業資本主義の基本的な原理は、遠隔地貿易によって成り立っています。ヨーロッパの中世の貿易は風を利用した帆船を使って、インドで取れたコショウをヨーロッパのベニスに運んで、そこで売りさばくという商人活動が盛んになります。日本でも大阪と江戸間で交易活動が行われています。日本中でも貿易網、商業網が網の目のように張り巡らされたというのは、最近亡くなった網野善彦氏の研究からわかっています。

商業資本主義の基本である遠隔地交易は、例えば、インドで二束三文のコショウを買って、危険などを冒してヨーロッパまで運び、地域間の値段の差、価格の違いを利用して利益を得ることを行っています。これが商人資本主義または商業資本主義の基本的な原理で、地域の価格の差異から利潤を得ます。

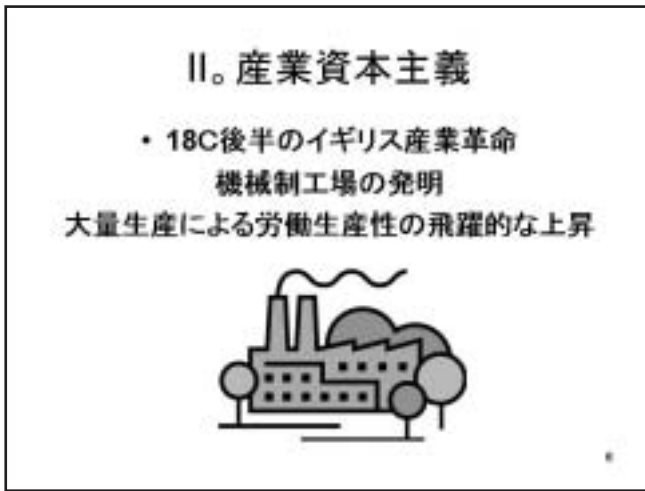
商業資本主義の基本的な原理は、同時に資本主義の基本的な原理です。差異から利潤を得るというやり方は、単にマルクスが洪水前と言った古い形の資本主義である商人資本主義のみに通用する原理ではなく、資本主義の基本的な原理であることをあらかじめ触れておきます。ところがこの商業資本主義はその後18世紀後半のイギリスにおいて、新しい形の資本主義に取って代わられます。

II 産業資本主義

イギリス産業革命

—大量生産による労働生産性の飛躍的上昇—

図表4



産業資本主義のイメージを図表4に描いています。

18世紀後半にイギリスから新しい産業資本主義が始まります。そのきっかけは、イギリスで産業革命が起こり蒸気機関などの動力機関、紡績機械、機織機械などの発明で機械制工場が可能になり、大量生産によって労働者1人当たりの生産性が飛躍的に上昇します。しかし、産業革命だけでは、18世紀の後半から生み出された産業資本主義の成立を完全には説明することはできません。その理由は、資本主義は利潤を生み出す仕組み、利潤の追求を目的とした経済活動ですが、利潤は収入から費用を引いたもので、その差が利潤です。

機械制工場によって大量生産が可能になっても、それを大量に市場で売りさばくことによって労働者1人当たりの収入が上がってしまいます。労働者1人当たりの費用が上がると利潤は得られないので、もう一つの条件として労働賃金を安く抑えることが必要となります。

現在の会社、企業活動のイメージは当時の産業資本主義を、そのまま引きずっています。

農村の過剰人口

18世紀後半から産業資本主義はアメリカに渡り、ドイツにも普及し、そして明治時代後半には日本に入り、戦後しばらくしてから韓国をはじめとする東アジアに普及します。産業資本主義を取り入れた国々では、農村の過剰人口が、工業労働者の賃金を抑えていました。

図表5



図表5は1950年代、60年代の集団就職の写真です。東北の中学卒業、あるいは高校卒業の若い働き手が学校の修了直後に、集団で東京の工場で働くという時代で、比較的安い賃金でも都会に出てもいいと思う人が多かったことで工場労働者の賃金を抑えることができました。

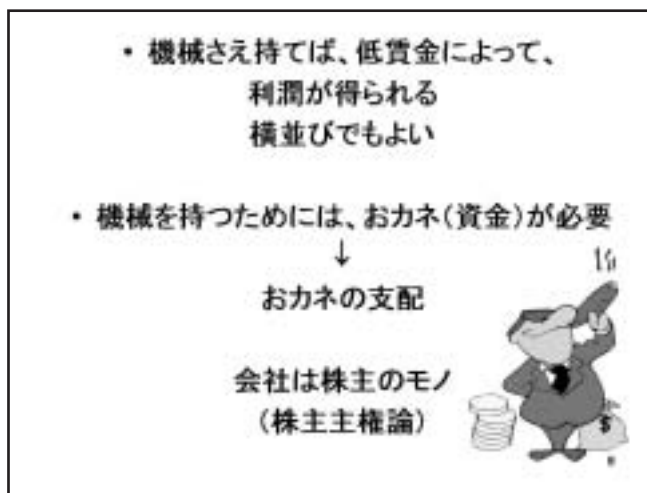
産業資本主義の時代は機械さえ持っていれば低賃金で利潤が得られたので、横並びでも、隣の工場と同じ機械を持っていれば賃金が安く抑えられていたので利潤が得られた時代です。

産業資本主義の時代は、産業革命によって大量生産が可能になり、労働者1人当たりの生産性が上がったことと、農村の過剰人口が工業労働者の賃金を抑えていたという二つの条件がマッチして、機械制工場が利潤の源泉である資本になった時代と特徴づけることができます。

おカネの支配

産業資本主義の時代は、利潤の源泉である機械制工場を買う、あるいは投資することはおカネが必要です。最終的に利潤を生む最も重要なものは、その機械制工場を買うためのおカネを持つことです。

図表6



おカネが経済を支配していますから、図表6の絵のように、三つ揃いを着た太った紳士が資本家、経済の支配者のイメージです。

さらに会社という仕組みの中で、おカネを最終的に提供するの株主で、日本の場合はメインバンクと銀行があります。つまり会社という枠組み、仕組みの中では、会社を最終的に支配するものは、会社におカネを提供する人間です。

産業資本主義時代における「会社は株主のもの」というアメリカ的な考え方は、正当性を持っています。おカネで機械設備や機械制工場を買えば低賃金で利潤を得ることができますので、おカネを持つ人が会社を支配し、ひいては資本主義経済全体を支配したと考えることができます。

Ⅲ ポスト産業資本主義

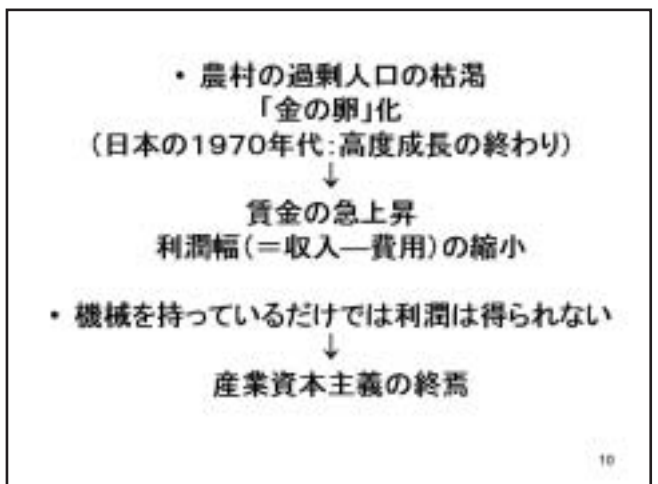
産業資本主義の終焉

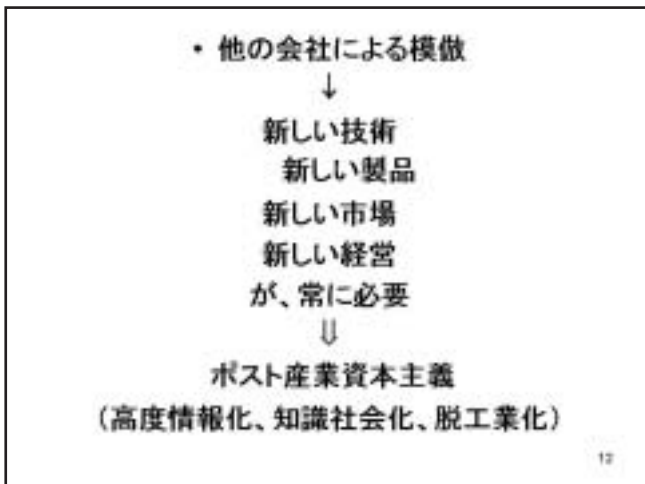
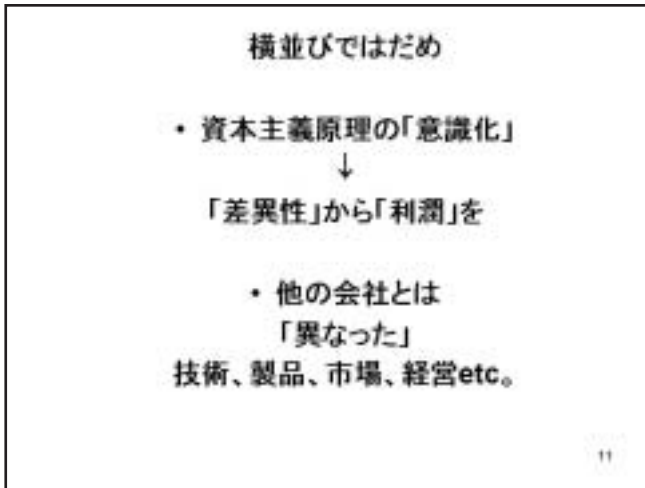
日本は1970年代、アメリカでは1960年代、ヨーロッパでは1960年～70年に、資本主義経済が大きな変化をはじめます。

図表7の金の卵は、1960年代の終わりから70年代にかけて、日本の農村の過剰人口が枯渇して農村の若手労働者が金の卵となったことをイメージしています。工場の社長たちが農村の中学校、高校に行って「お願いですから1人でもいいですから、うちに来てくれませんか」とスカウトする時代が訪れます。

日本の高度成長は、産業資本主義の仕組みを最も目

図表7





に見える形で示した時代ですが、集団就職の時代が終わるとともに、日本の産業資本主義、高度成長は終りを告げます。「ああ、上野駅」という演歌は、日本の産業資本主義を象徴する歌と考えることができます。

常に新しさが求められる時代

経済学の最近の研究では、1960年代から70年代にかけて急速に日本の賃金上がりはじめ、日本の経済は大幅に変わり機械制工場を資本にしていた産業資本主義は終わりをつげ、横並びではだめな時代になります。

資本主義の基本的な原理は収入から費用を引いたものが利潤ですから、収入と費用の間に違いを生み出さなければなりません。

これから会社が利益を生み出すためには、違いを生み出す仕組みを意識的につくる必要があります。差異からの利潤を意識化しなければならない時代を別の言

葉でいえば、それぞれの会社が他の会社と違った技術、製品、あるいは市場、経営方法を見つけ出さなければならないという時代です。

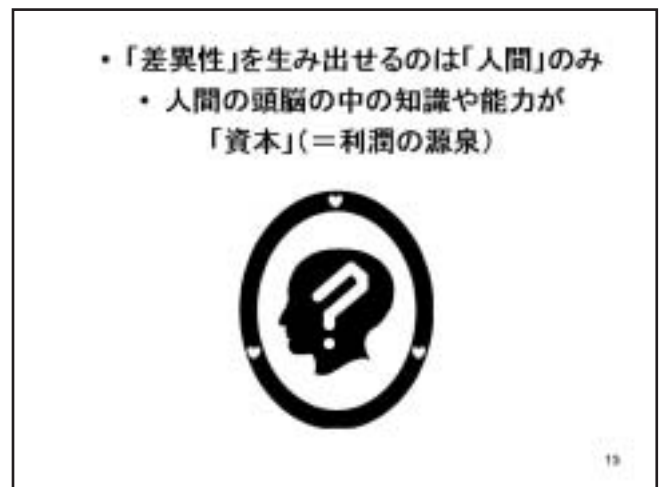
具体的には、他の会社と違った製品をつくることによってブランドロイヤリティを持ち、お客様へ付加価値を付け、旧来の市場で競争しても飽和してしまうので、新しい市場を開拓する必要があります。

問題はそれだけではありません。なぜならば利潤の源泉の違いは差異性です。1回限りの違いは転がっているかもしれませんが、利潤は常に連続して生み出さなければなりません。例えば、あるビール会社が発砲酒を造れば、次の年にはすべてのビール会社が発砲酒を造るというように、違いはすぐに模倣されてしまいます。利益を生み出すためには単に1回限りの違いを生み出すだけではなく、常に新しい技術、新しい製品を作り続け、新しい経営方法を開拓する必要があります。

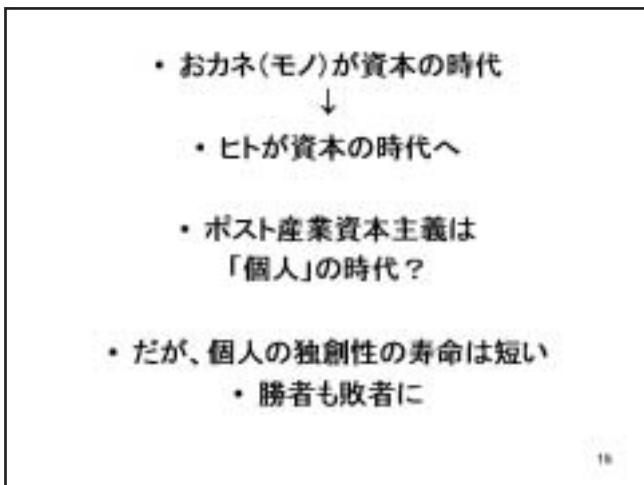
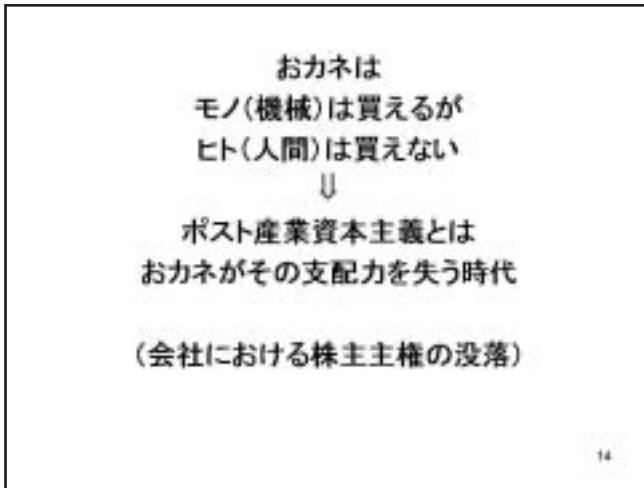
いま私たちが生きはじめているポスト産業資本主義といわれている時代の特徴は、農村に人が余らなくなったことから必然的に起きた現象で、新しいものを生み出さなければ、会社は生きていけない時代になっています。結果として新しさを生み出さなければ生きていけないほど、新しさが常に追い求められる時代に我々は生きています。

おカネがその支配力を失う時代

図表8



産業資本主義では、おカネが支配した時代ですが、おカネの支配という事柄もポスト産業資本主義におい



ては変わらざるを得なくなります。違いを生み出すことができるのは人間だけです。人間の頭脳の中にある知識や能力のみが、従来と違ったものを考えることができます。

そこで、「従来と違うものは何か」を知るためには、従来を認識する必要があり、何が変わらないのかを認識しなければ違いがわかりません。それは百パーセント頭脳活動に関連します。単純な言い方ですが、利潤の源泉が機械制工場から違いを生み出すことのできる人間、人間の知識や能力に変わりつつあるというのが、ポスト産業資本主義時代の特徴で、別の言葉でいえば人間が主語の時代となるということです。

マルクスは「資本」という言葉をつかっていますが、マルクス経済学では人間は資本ではありませんでしたが、ポスト産業資本主義時代は、人間が資本の時代です。

おカネはモノ、機械は買えますが人間は奴隷社会でない限り、おカネでは買うことができません。仮に奴

隷社会であっても、『インソップ物語』のインソップはギリシャ時代の奴隷ですが、その主人がインソップに物語を書くように命令して『インソップ物語』という面白い物語が生み出されます。

利益の源泉である人間、人間の頭脳の中にある知識や能力はおカネでは買えないことです。おカネを出せば人はある程度働きますが、創意工夫を生み出す人間の知的活動は、百パーセントおカネによってコントロールできないことをご存じのとおりです。

ポスト産業資本主義の特徴は、反論はありますが、おカネがその支配力を失った時代です。例えば1997年にアジア通貨危機が起こり、いわゆるグローバル資本主義の中でおカネが世界中を飛び回り、アジア諸国の通貨市場を荒らし大きな損害をもたらしています。

これを見ると、現在の世の中は、おカネに支配されていると考える人が多いと思いますが、今までの見方は原因と結果を間違えています。おカネが世界中を飛び回っているのは、おカネの力が弱まった結果です。つまり、おカネによって確実な利益を生み出す投資先がなくなり、利ざやを求めて世界中を飛び回ることが、今グローバル化、また金融革命といわれていることの説明です。金融革命、グローバル化といわれていることは、おカネの力が弱まった結果であることを認識する必要があります。

ポスト産業資本主義の時代を理解する重要なカギは

会社の枠組みの中では、産業資本主義の時代は機械制工場が利潤の源泉で、おカネを提供する株主が支配者でしたが、どうやらその支配者である株主が支配者の座からずり落ちはじめたというのがポスト産業資本主義の特徴です。

広告会社は、違いを売る、違いそのものを商売にしているという意味では、ポスト産業資本主義の極地であり、ポスト産業資本主義のひな型といえます。その例として、イギリスの有名な広告会社のサーチ&サーチは、イラクのバグダッドで生まれコピーライトに天分を発揮する兄と、家族がイラクで成功してイギリスに移ってから生まれ経営に天才的な能力を発揮する弟の会社です。斬新な広告でマーガレット・サッチャーをイギリスの首相にした貢献でのちに2人は貴族の称号を得ています。

サーチ&サーチは、2人の才能で世界の広告会社のトップに躍り出ましたが、会社が成功すると従来の産

業資本主義的な考え方にとらわれたアメリカの機関投資家はその株を3割まで買い占めます。3割まで買い占めたときに、この会社の業績が落ちはじめます。それは、2人の天才的な兄弟は生活が派手で、お兄さんは、少し変わった現代芸術のパトロンとして有名で、物議をかもし人物、弟は大きなお城を買い占めて世界中から有名人を選んでパーティを開くなどで、いわゆるイギリスのタブロイド紙、日本の『月刊フジ』等に名前が載る人物です。

生活が派手なこの人物たちが経営する会社が傾きかけたときに、弟が自分の報酬の値上げを要求します。これに対して機関投資家は、産業資本主義のおカネの原理でノーと言って、2人の経営者、特に弟を会社経営のトップの座から引きずりおろします。

兄弟が会社を飛び出すと、2人に心酔していた経営者、技術者、コピーライター等2人を支えた人たちが同時に会社を飛び出します。兄弟と一緒に飛び出した元経営者の1人は「自分たちが会社を飛び出したのではない。会社が自分たちから去った」という有名な言葉を残します。

彼らの自負は、会社の中心は自分たちの能力と知識で、自分たちが動けば、会社の中核が動き、自分たちが抜けた会社は、もぬけの殻という意識があります。

兄弟がサーチ&サーチを辞めて、M&Cサーチという新しい会社をつくり2人の優秀な知識と能力、それを取り巻くチームの能力によって経営規模は拡大し、つい最近、サーチ&サーチの業績を上回ったというニュースが載りました。

サーチ&サーチは、機関投資家のおカネは残っていますが、中核となる利益の源泉である人間を失って没落しています。そして業績はその後回復して、大きな重要な会社として残っていますが、かつての面影はないということです。

アメリカのゼロックスにも、似た話が現在起こっているということですが、おカネが資本の時代から人が資本の時代に移ったことで、お金とヒトとの力関係が、大きく変わり始めているのです。これがポスト産業資本主義の時代を理解する重要なカギになります。

21世紀における会社の命運を握るのは！

ポスト産業資本主義の時代は、個人の時代かという疑問が出てきます。ポスト産業資本主義では個人は重要ですが、どんな優れたアイデアでも、その寿命は昔

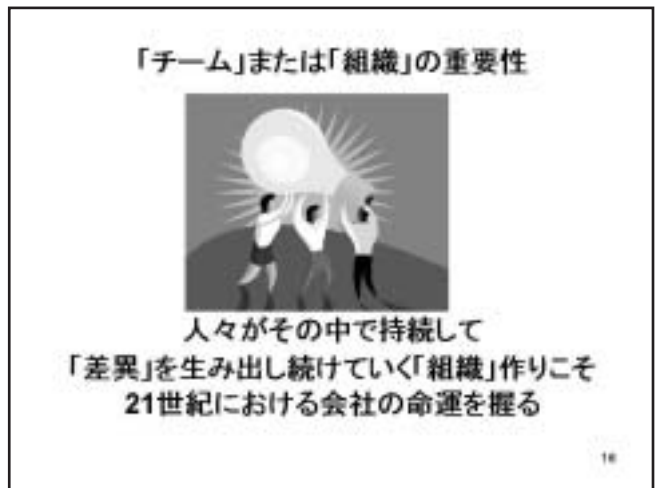
に比べてはるかに短くなっています。個人がどれだけ独創性を持って、その独創性から利益を生み出す期間は短く、勝者も簡単に敗者に、敗者も場合によっては勝者になり得る時代です。

ポスト産業資本主義の時代は個人も重要ですが、チーム、組織の重要性がさらに増す時代です。図表9のように、ポスト産業資本主義の時代における会社は、人々がその中で持続して違いを生み出す組織づくりがこれからの会社の命運を握っています。

単に1人に頼る組織はすぐつぶれてしまいます。マイクロソフトでも30年、20年たてばリナックスに追い上げられます。

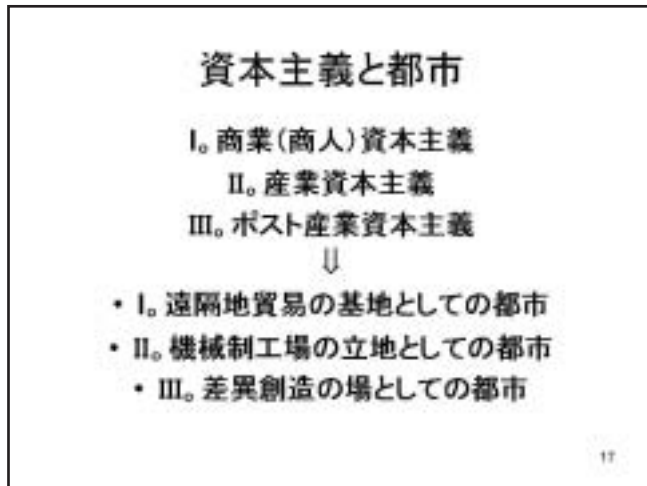
これからは組織をいかに工夫するか、会社の命運がかかっています。

図表9



資本主義と都市

図表10



今のような形で資本主義の流れ、会社の流れを見ると都市、さらに不動産に関する見方が大きく変わらざるを得ないところです。

図表10のように、商業資本主義、産業資本主義、ポスト産業資本主義の三つの資本主義の形があります。商業資本主義では遠隔地貿易の基地として都市に、モノとモノの貿易に便利な港のあることが都市の条件です。

産業資本主義時代は機械制工場の立地としての都市に、安く質のいい労働者がいかに大量に雇えるか、あるいは生産物がどこで売れるかが都市の条件です。

それに比べてポスト産業資本主義時代においては、都市は違いを生み出す場として、ヒトが集積し、組織をいかに生かしていけるかが都市の役割であると述べて本論になる前に終わります。

これから後半のパネルディスカッションでは都市の問題、不動産の問題、経営の問題に関する専門家、行政の専門の方々パネルディスカッションに登場しますので、抽象的な形でお話ししたことに肉付けを与えてくれると思います。



第2部 パネルディスカッション

日本を変える！ 会社・都市・不動産



変革の方向はどうあるべきか



関西学院大学総合政策学部教授
元NHK解説委員

藤田 太寅
Takanobu Fujita

1963年3月東京大学文学部社会学科卒業。放送記者としてNHKに入る。新潟放送局を振り出しに、東京の報道局経済部記者となって大蔵省、通産省、経済企画庁、日銀、経団連などを担当する。次いで大阪放送局でニュース・デスクをつとめた後東京の報道局に戻り、「NHK特集」などの制作、演出にあたる。1990年から2003年3月までNHK解説委員。この間総合テレビ「NHKニュースッデー」、「経済マガジン」、「クローズアップ現代」など多くのレギュラー番組のキャスター、コメンテーターをつとめる。このほか「NHKスペシャル」「土曜フォーラム」など大型番組のキャスター、コーディネーターをつとめる。現在は、「NHKくらしと経済」（総合テレビ、毎週土曜日9:15から）のレギュラーコメンテーター。1999年4月、NHK解説委員をつとめるかたわら、関西学院大学総合政策学部教授に就任。日本経済論、メディア社会論専攻。公職は、金融審議会委員など。

藤田 日本経済は、いわゆるバブル経済崩壊後の長い不振からようやく抜け出そうとしているかに見えます。しかし相変わらずデフレの状態が続いておりまして、全く異例なゼロ金利政策も終わりが見えません。いま民間企業はこうしてかつて経験したことのない、新しい状況にどう対応すべきか、日夜苦しい闘いを強いられています。

問題なのは企業が生き生きと活動しているかどうか、その活動の舞台である都市や地域の力をも左右するということです。新しい時代に向けて企業はどう振る舞うべきか、また都市や地域をどう変えていくのか、ひいては日本をどう変えていくのかについて、これから議論していただこうと思います。

産業再生機構で企業再生の陣頭指揮をとっておられます富山さん、日本の企業の限界はどんな点にあるのか、あるいはそこから抜け出す際の変革の方向はどうあるべきか。再生機構の現場でお感じになっていることを含めてお話しただけ可以吗。

企業再生を突き詰めていうと結局、人の問題に帰着します。

企業の本来の生き方は人に感動を与える、人を生かす発明を継続的に行っていくこと



株式会社 産業再生機構
代表取締役専務

富山 和彦
Kazuhiko Toyama

1984年司法試験合格、1985年3月東京大学法学部卒業。1985年4月株式会社ポストコンサルティンググループ入社。1986年4月株式会社コーポレートディレクション設立に携わる。

1992年6月スタンフォード大学経営学修士及び公共政策課程修了。1993年3月株式会社コーポレートディレクション取締役就任。2000年4月株式会社コーポレートディレクション常務取締役就任。2001年4月 株式会社コーポレート

ディレクション代表取締役社長就任。2003年4月株式会社産業再生機構代表取締役専務 業務執行最高責任者就任。幅広い産業分野にわたり戦略立案やその実行支援に経験を有する。また、旧日本リースなど大規模な破綻企業の再生からアキヤマ印刷機械といった中堅メーカーの再生支援まで、事業再生にも豊富な経験を有している。



横浜国立大学大学院
国際社会科学部研究科教授

岡田 依里
Ellie Okada

1986年神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了、1988年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程退学後、同年横浜国立大学助手、講師、助教授、コロンビア大学経営大学院客員研究員を経て、2003年より現職。経営学博士（神戸大学）。

主要著書、『日本の会計と会計環境』（同文館、1997年；日本会計研究学会大田・黒澤賞）、『企業評価と知的資産』（税務経理協会、2001年；日本公認会計士協会学術賞）、『知財戦略経営』（日本経済新聞社、2003年）。公的活動として、日本学術会議研究連絡委員（2001年まで）、産業構造審議会知的財産政策部会、新成長政策部会委員。独立行政法人情報処理推進機構「知的財産研究会」座長、経済産業省「知的資本研究会」「新経営力指標研究会」「知的資産と企業評価研究会」委員、同省「特許技術のディスクローチャーを考える研究会」副委員長。

富山 産業再生機構では、今日現在で25件の企業支援を決定しております。その背景には正式に調べたもので100件、その後ろには2倍から3倍の相談案件が来ております。いろいろな形で検討してきた中で、いろいろな会社を見てきた感想を一言で申し上げますと、「企業再生、事業再生」というと財務や不良債権など難しいことをやっているように見えるのですが、突き詰めていうと結局、人の問題に帰着します。

「企業は人なり、事業は人なり」といいますが、調子のよくない会社は共通に人材の活力の低下がはなはだしい状態になっています。人材の活力の低下を裏返していうと、素晴らしい人材、技術を十分に引き出せない状況が起きています。

日本の長期的な未来を考える本質的な問題は、金融の問題よりもむしろ人材の問題で、それをどう引っ張り出せるかというのが我々の仕事の中でも毎回直面している課題であります。

藤田 岡田さん、生き生きとした活動を続けるために企業はどう振る舞うべきか、抽象的な質問になりますが、いかがでしょうか。

岡田 企業の本来の生き方というのは人に何か感動を与える、あるいは人を生かす発明を継続的に行っていくことが企業としての基本的な生き方と考えています。

企業によっては、例えば本業と必ずしも関係のないプロジェクトを社内で募集したり、業種横断的に、あるいはその企業の組織の中で部局横断的に異質な人材を集めて、そして異質な知識をぶつかり合わせる演出をわざわざ行っています。つまり異質な知識の積み重ねや衝突によってそれまでとは全く違うモノを生み出す取り組みを行っています。それはたいへんまどろっこしいかもしれないけれども、そうした取り組みを続けている企業は中長期で見ると独創的な発明を行っていることが観察されています。

企業を取り巻く資本市場、あるいは都市や地域も企業が何を稼いだか、金銭的な価値をどれだけ稼いだかを評価します。これも大事かもしれないけれども、それ以上に企業がいかに新しいモノを生み出したか生み出す力があるのかという視点で評価し、そしてサポートしていくシステムが大事だと思います。

藤田 岩井さん、90年代、我々は歩むべき方向を見失って右往左往していたというようなことが確かにあります。いま企業は何を重視し、どの方向に歩み出すべきかいかがでしょうか。

日本的経営の人材の使い方は世界経済の財産になり続けるだろう。



東京大学大学院
経済学研究科教授

岩井 克人
Katsuhito Iwai

東京大学経済学部卒業、マサチューセッツ工科大学Ph. D.、イェール大学助教授、コウルズ経済研究所上級研究員、東京大学経済学部助教授、プリンストン大学客員準教授、ペンシルバニア大学客員教授、シエナ大学客員研究員などを経て、現職。
著書には、Disequilibrium Dynamics (Yale University Press, 1981：日経経済図書文化賞特賞)、『ヴェニス商人の資本論』(筑摩書房,1985)、『貨幣論』(筑摩書房,1993：サントリー学芸賞)、『二十一世紀の資本主義論』(筑摩書房,2000)、『会社はこれからどうなるのか』(平凡社,2003：小林秀雄賞)ほか。

岩井 特にポスト産業資本主義における会社の本当の価値というのは人材、人間だということですね。この人間を生かす組織を作らなければ、いくら資金を潤沢に持っていても会社としては成長しないだろうし、その中で働く人にも意欲を与えられないだろうということが認識されてきたと思います。それは非常にいい方向だと思えます。

日本的経営というのは、歴史的使命を終えていると思っています。終えているけれども、その日本的経営の持っている人材の使い方のある部分はこれからも使えるだろうし、貴重な日本経済、さらには世界の経済の財産になり続けるだろうと思っています。

藤田 北川さん、大都市でこそ、いま景気は上向きかけている。しかし地方は不振が続いているという構図ではないかと思えます。そんな中でとかく政治や行政が何とかしてくれるのではないかとといったようなつづやきが聞こえてくる一方で、皆さん方のご発言の中には、人の要素をもっと重視すべきであるというご発言がありました。この問題をどうお考えでしょうか。

元気な地域の総合体が国

—本当の意味の力強い再生を！—



早稲田大学大学院
公共経営研究科教授

北川 正恭
Masayasu Kitagawa

1967年早稲田大学第一商学部卒業。1972年三重県議会議員当選(3期連続)、1983年衆議院議員当選(4期連続)。任期中、文部政務次官を務める。1995年、三重県知事当選(2期連続)。「生活者起点」を掲げ、ゼロベースで事業を評価し、改善を進める「事業評価システム」や情報公開を積極的に進め、地方分権の旗手として活動。達成目標、手段、財源を住民に約束する「マニフェスト」を提言。2期務め、2003年4月に退任。現在、早稲田大学大学院公共経営研究科教授、「新しい日本をつくる国民会議」(21世紀臨調)代表。

北川 一つの文化が長く続いて、一つの制度があまりにもうまく成功すると、その制度に基づいて補完の原理が働いて、ますます体制が強固になってきます。それでいま閉塞感に満ちていると思います。

確かに今まで作り上げてきた政治や行政側の責任も多いのですが、それに慣らされた民間の団体も官にならって、閉塞感の最たるものがあるのではないかと本当に思います。

したがってこれからは補助金分配業、許認可の発行所というような官庁から脱却して、人が元気になるようなサポートをする行政に思い切って変わってこないかと本当の意味の力強い再生といえますか、世界をリードする国にならないのではないか。それは地域も同じことで元気な地域の総合体が国だと、そんなことを思っております。

藤田 竹歳さん、世界の大都市がお互いに競い合っている構図というのがよく指摘されています。東京はどんなふうか。

都市の幸福は国家の幸福の鍵を握る
—都市再生本部は都市の問題を国家戦略として取り上げている。—



国土交通省
 都市・地域整備局長

竹歳 誠

Makoto Taketoshi

1972年東京大学法学部卒業。同年建設省入省、1977年オックスフォード大学経済学修士、1982年茨城県企画部地域整備第二課長。1993年建設経済局建設業課長。1996年住宅・都市整備公団企画調整部長。1998年大臣官房会計課長、1999年文書課長(兼)大臣官房審議官、2001年国土交通省大臣官房審議官(建設産業)、2002年大臣官房審議官(都市・地域整備局)、2003年7月より現職。論文等、『夢・都市計画・市場—市場と

共存可能な計画システムを求めて』(新都市2002年11月号)、『田園都市は誤りか—農地としてのgardenに関する覚書—』(新都市2001年12月号)、National Urban Policies in a Market Economy (1993年) ほか。

竹歳 日本の都市の発展状況を見ると欧米の20年前の状況をなぞっているという感じがします。1980年代に欧米では、都市の衰退ということが問題になりました。都市の問題というのは、もともと自治体の問題です。しかしながらアメリカのバンス国務長官がOECDで、「都市の幸福は国家の幸福の鍵を握る」、すなわち都市の問題にも国家がかかわるべきだ、国家戦略なんだということを演説しました。この背景には産業立地の変化ということがあったと思います。人と仕事場の関係が大きく変わってきています。

1978年にカーター政権の時に書かれた『国の都市政策白書』の中で、アメリカでは、昔は、仕事があるところに人が集まったが、今は、人が住もうとするとところに仕事が行っているということ、"People follow jobs." から"Jobs follow people."へと上手なキャッチフレーズでいっています。昔は、人が仕事を追いかけていったが、今は、仕事人が追いかけている時代になったということです。

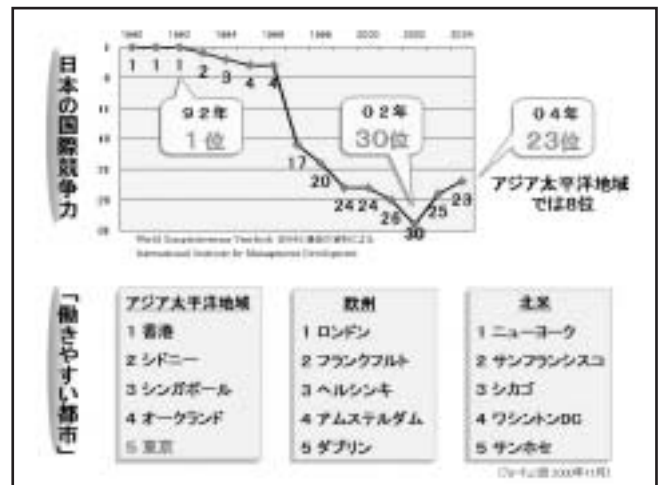
日本も20年たってということで、いま小泉内閣では都市再生本部で、日本としては初めて都市の問題を国家戦略として取り上げています。

国家戦略としての都市政策というときに、日本の都市の競争力を強めなくてはいけないということで、図表1は、よく使われるグラフです。バブルの時代、90年～92年ぐらいまでは1位でしたけれども、それがどんどん落ちて2002年には30位、最近若干盛り返し

たというグラフです。このバブルのときに本当に東京は1位だったのかなという気がいたしますけれども、同じ尺度で測ってこうだということは一つ参考になると思います。

それからもう一つ『フォーチュン』からの引用ですが、働きやすい都市ということで、アジア太平洋地域の中では香港、シドニー、シンガポール、オークランドに次いで5位ということで、選択と集中の時代ということで頑張ってもらおう都市には大いに頑張ってもらわなければいけないということを示していると思います。

図表1



日本が変わろうとしている

人の活性化、新しい価値の創造

ケース1

企業が活躍する舞台を地域ぐるみで変えてしまおうという丸の内の動き

藤田 では議論を一步進めるために企業が活動する舞台、これを地域ぐるみで変えてしまおうという動きが東京で見られますので、それを映像でご覧いただきたいと思います。

<VTR>

(ナレーション) 東京丸の内、長年、日本のビジネスの中心地だったこの地域が曲がり角を迎えています。今年9月、東京丸の内にオープンした大規模なオフィスビルはオアシスを意味しています。このビルでは若い女性を対象にした店舗など、ビジネス街、丸の内では以前には見られなかったサービスが提供されています。さまざまな人々を引きつける新しいまちをつくりあげようという試みです。丸の内の再開発を手がける不動産開発会社です。近年、大手IT企業が集まる汐留や六本木など、新しいビジネス街として成長する中、だまっていた丸の内に企業が集まる時代は終わったと担当者は考えています。

(上垣) あんまり、こう敷居が高くて、他の人が流入するような感じがなくて生き生きしてないようなまちになっていったというか、まちが年取ってきたと。我々はそういうことは決してなくて、いま一時建て替えの狭間にあるので休んでいるだけだというようなイメージでしたけれど、世の中の的中的に見ると言われてもしようがないような状況に来ていたと思いますね。

(ナレーション) 上垣さんたちは丸の内を新しいビジネスの発信地にする試みを始めています。ベンチャー企業が大企業に製品を売り込むためのプレゼンテーションです。この日はゲームソフトのメーカーが新開発のソフトを提案していました。パソコンや携帯電話でやりとりされるメールの文章から、書いた人の感情や性格を読み取るというソフトです。上垣さんたちが事前審査で将来性を判断し、この場を提供しています。集まったのは携帯電話機、家電メーカー、通信会社などの重役クラス。メール送信をするソフトへの質問が飛びます。

(男性) 中学生とか小学生、これは我々と違う言語なり、言葉なり、感情なりでやりとりしてますね。我々が理解できない言葉がある。これも全部いまのお話の文章判断は大丈夫なんですか。

(ソフトメーカー担当者) 文章を、主語、述語、動詞みたいなものがばらばらになってるような文章でも判断できるシステムというのは考えています。

(ナレーション) この会社はメールから感情を読み取るソフトを足がかりに人工知能の開発を進め、将来的には人と対話できる家電製品の開発を目指しています。

(男性) ああいうのをまじめに研究しているところが面白かったですよ。いや、ほんとに。

(女性) 変な人ね。



ラブはキーワードをコラボレーション、つまり人と人との協働ということに置いて、いろいろな活動の中で勉強会も開かれています。私自身はいま東洋哲学の勉強会に参加しています。これは経営者のための東洋哲学という勉強会でありませけれども、私も自分自身の価値観が短い期間でどんどん変化しているのを感じます。

勉強会で私がいろいろな方との対話の中で学んだのは、人と自然とが一体となるといった感覚はたいへん東洋独特のものだし、そしてまた自然の息吹の中で非常に新鮮なものを感じるというのも、これは日本人に与えられたたいへんありがたい感覚である。そういったものを大事にして日本の企業はこれからどんどん伸びていく、あるいはいまテーマとなっていますけれども、新しい知識を今後も生み出して行って、そして世界の中でそういう価値観をどんどん広めていこうじゃないか。そういう経営哲学を展開しています。

藤田 岩井さん、考えてみれば以前から「企業は人だ」などといわれていましたね。先ほど来ご主張の「これからは人が資源である」という、この点の違いはどんな点にあるのでしょうか。

岩井 今までの「企業は人だ」といっていた日本的経営の人の使い方は、基本的には機械設備があって、それをいかに無駄なく効率的に使うかということで、さまざまな熟練を重視してきたということですね。溶鉱炉の鉄の温度を、溶鉱炉の釜の色をただただわかるような人を育ててきたということですね。そういう意味で、特に日本の場合は「企業は人だ」ということを強調しました。

熟練を重視した能力はいまだに重要ですがけれども、これからの会社の中での重要な人というのは、そういう要素もありますけれども、必ずしもそうではなくて、新しいものをつくる、違いをつくるということが、これまでとは違った、同じ人といってもその人の中身が違ってくるということだと思います。

私も丸の内にある用事で行って、偶然、大学の同僚に会いました。大学では全然会わないのですけれども、丸の内であうというような経験をしました。それまでの都市の考え方はゾーニングでオフィスはオフィスできちんと分け、そして人々が住むところは分け、買い物も分ける。それから丸の内の中には東京大学の経済学部の分室もあるんですね。学問はまた学問のところで分けるというのを一緒にスクランブルした。ゾーニングを外していろいろな要素を入れたということが非

常に新しく、それはこれからのまちづくりのヒントになっています。

さまざまな要素の人をうまく組み合わせるということが、「企業は人なり」のこれからの新しい定義であり、丸の内はそれにまた非常に合っていると思います。

藤田 富山さん、日本ではホワイトカラーの生産性がいちばん低いなどといわれたりしてきました。日本の勤労者の実力、あるいはこれを高めるにはどんなことを考えたらいいか、いかがでしょうか。

富山 実際、いろいろな会社を見ている中で、岩井先生がおっしゃったような意味での現場のオペレーション、ものづくりのオペレーションでいくと、日本の人材のクオリティは今でもたぶん世界一級品だと思います。

ところがホワイトカラー、あるいはマネジメンドですね。あるいはリーダー層といったマネジメントの仕事は極めて知識集約的な業務ですから、そういった領域になってくるとかなり厳しいというか、競争力がそうとう弱いというふうに正直感じています。

私はよくこれをカイシャ幕藩体制というふうに日本の企業社会システムと呼んでいます。たぶん幕府に匹敵するのが中央官庁ですか。終身で年功、学歴でどこに入るか決まっていて、あとは一生そこに仕官して仕えるという、そうすると実際にこういう変革期、あるいはビジネスモデルが大きく変わっていくような変化に対応していくという状況で、ホワイトカラー、経営者がマネジメント商売をやろうと思うと、例えば東京大学をはじめとする難しい入試から始まって、あるいは中央官庁に入って偉くなるという中で、そこを勝ち抜いていくための要件と、本当に最前線の経営者、マネジメントあるいはリーダー、ホワイトカラーとして求められる要件が実はすごく、ずれている。

そうすると中にいる人、1人ひとりがどんなに素材として優秀であっても、あるいは教える側が一生懸命教えてもその仕組みの中で育っていく以上は、動機付けられていますから、いちばん向いてない人が偉くなっていくという皮肉な構造があります。結局、予定調和の中で行儀作法をきちんとやる人が偉くなるという仕組みがある限りは、強いホワイトカラーのリーダーは育たない。

そういった意味での全体のシステムを作り直すというのが、人づくりの大きな課題なのではないかと感じています。

産学官連携

ケース2

山形で地元の企業と大学が手を携えて生み出した新製品

藤田 いま東京の中心部、丸の内で進んでいる動きをきっかけにいろいろご議論いただきました。今度は地方に目を転じてみたいと思います。ここでもまた人と人との出会いが、その地域に活力をもたらしている、そんなケースです。

<VTR>

(ナレーション) 全国有数のコメの生産地、山形県。収穫したイネを精米すると大量のコメヌカが出ます。そのコメヌカを原料に、ある画期的な新素材が生まれました。新素材を開発したのは天童市にある米ぬか油のメーカーです。この会社では各地から大量のコメヌカを集め、これを絞って米油を製造しています。

絞りがすは脱脂ヌカと呼ばれ、主に家畜飼料の原料として販売していました。ところが輸入飼料の普及などにより脱脂ヌカの価格は3分の1に落ち込み、経営が傾きました。

脱脂ヌカを家畜飼料以外の用途に転用するため様々な加工を試みたものの失敗。その頃、会社は新素材に詳しい、ある研究者の存在を知ります。95年のことでした。地元、山形大学でセラミックの開発をしていた堀切川一男さんです。木材など植物性の素材を焼いて炭素素材に変える技術を研究していました。相談を受けた堀切川さんは、脱脂ヌカを原料にした炭素素材の開発を会社と共同で進めることになりました。研究成果の応用が始まりました。脱脂ヌカに工業用の樹脂を混ぜて焼きます。混ぜ具合と焼き方がうまくマッチすれば、硬く締まった炭素素材が生まれます。

釜入れを幾度も繰り返すこと、およそ3カ月。鋼鉄並みの硬さの新素材が完成しました。コメヌカの英語名rice branの頭文字を取ってRBセラミックスと名付けられました。

(堀切川) これがコメヌカを素材に作った、我々がRBセラミックと呼んでいますけれども炭素系の材料になります。この材料の特徴というのは多孔質材料、小さな孔が無数に空いている材料なものですから、実際にはある意味では空気と炭素の複合材料みたいな見方をしたほうがいいと思います。これをいろいろな材料とこすった場合に摩擦が非常に低い、油を差さなくても低摩擦になるものですから、機械の部品では摩擦が低いものを求めているものはたくさんあるけれども、そういうものにも使えると思います。

(ナレーション) 丈夫で摩擦の少ない新素材、実用化が期待されました。名乗りを上げたのは東根市の機械部品メーカー、この会社は、製造技術には定評がありましたが、大企業の下請けに頼る経営は不安定で、バブル崩壊後には倒産の危機もありました。

社長の白田さんは金属加工の高い技術を堀切川さんに見込まれ、以前から大学の研究開発に手を貸していました。ある日、大学の研究室を訪ねたときのこと。白田さんは机の上に置かれたRBセラミックスを見て、すぐに応用を思いつきました。

これは軸受けと呼ばれる装置です。通常使われるボールベアリングは騒音が大きく潤滑油が必要です。これに摩擦抵抗の少ないRBセラミックスを使うと騒音が少なく、高速で動かすことができます。また飛び散る危険性のあ





る潤滑油を使わないため、食品加工などの機械部品に適しています。

(白田) 軸受けの今までの流れを変える軸受けではないかなと密かに思っています。

(ナレーション) RBセラミックスは全く別の用途でも実用化されています。細かく砕いたRBセラミックスをゴムに混ぜると滑りにくい靴底ができ上がります。これはRBセラミックス特有の無数の孔が水分を吸収することで、靴底と地面が密着するからです。同じ原理が車いすにも応用されています。

(堀切川) ちょうどこの車輪のタイヤの枠の部分を、2本のローラーで挟み込むようにして駆動します。そのローラーはRBセラミックスが入ったゴムが使われていて、そのおかげでぬれた面、雨の日でも全くスリップなしにこれが動くようにできます。

(ナレーション) 地元の企業と大学が手を携えて生み出した新製品。産学連携の成功例として注目を集めています。

<VTR終了>

藤田 北川さん、ご覧いただきましたが、家畜の餌にするか、あるいは悪くすると廃棄されるコメヌカがハイテク素材の元になった、これは研究者との出会いが実現した。この映像をどうぞご覧になりましたか。

北川 すてきな話だと思います。これは産業界と学の結びつきですね。産官学という官が間に入ってコーディネートして、今はそういう優れた教授の方だったと思うのですが、学の世界と民間とをシステムティックに結びつけるという作業がとても重要だと私は思います。

例えば三重県でもものをつくりだす動脈産業は比較的進みやすいのですが、静脈産業ですね、昔の言葉でいうと公害対策というのは各企業が秘密だったんですね。そこで官が一応地元では信用があるということで、官が間に立って企業環境ネットワークをつくりました。そこでお互いが勉強し合ったら、隣の工場と一つのタンクで解決するね、二つは要らないねということから始まって企業間交流が始まり、補助金よりも莫大な成果が上がりました。そして「よし」と、これならば静脈を動脈に変えるぐらいの、いわゆる価値として産業化しようという声が挙がってきてすごくよかったですね。

国の補助金を探るよりは、そういう形を地域社会もつくっていき、そして産官学民がお互いに協力すれば、これからは地域社会も決して捨てたものではなしに栄える。そしてその集合体で国が栄えればいいなと、そんなことを思っていました。

藤田 岩井さん、あちこちの全国の大学で技術移転機関をつくったりして、その中には必ずしもうまくいってない例もありますね。そんな背景として大学は基礎

研究をしている、理論研究をしている、企業は短期的利益を求めている。そのすれ違いなどと言われますが、これはどう解釈したらいいのでしょうか。

岩井 私自身はそうであっても、やはり大学というところの基本は基礎研究をするということが非常に重要だと思います。

スタンフォード大学は、産学連携のモデルケースとして言われていますけれども、スタンフォード大学に行ってみて、そのほとんどの研究はやはり基礎研究ですね。経済学部などに行っても、読む人が数人しかないような論文をみんな量産している、一生懸命書いているということが多いです。

そこで重要なのは地道な基礎研究のプールの中からのいい宝石、原石を見つける機関をスタンフォード大学はきちんと持っている。日本でも産学連携でいちばん重要なのは、原石をうまく見つけてきて、それを産業化するという仕組みです。その仕組みを新たにつくるところが非常に重要だと思いますね。

竹歳 まず産学官の交流ということは政治、経済の分野など、いろいろな分野でどんどん進めなくてはいけないと思っています。よく産学官が一緒になると癒着ではなどという話がありますがけれども、アメリカはむしろリボルビングドア（回転扉）社会で官と民が行ったり来たりする。そして非常に人材の流動性が高い、だから透明性が保たれるという面が、私はあると思います。日本も、どんどん交流を進めていく必要があると思います。

藤田 富山さん、産業界あるいは大学や研究機関の側も心を開いてお互いに交流する。案外日本人はそれ

が苦手な面もあるかもしれませんね。(笑)

富山 そうですね、実はうちの支援決定案件の半分以上が地方企業です。これは意外と知られていないのですが、半分強は地方企業ですから規模でいうと中堅中小企業です。そういう場合に何をしなければいけないかという、経営を立て直すということになりますから新しい経営者、我々のほうからも割と若い人材が行きます。そして一生懸命、それこそ倉庫の整理から始まりこつこつやるわけですね。

そこで思い切り企業の目的、経営の目的に集中して仕事ができるかという、地方は難しいところがあります。また地方は地方型のカイヤ幕藩体制があって、いろいろ難しい方がいらっやって、「あいつはこの

順番であいさつに来なかったからなまいきだ、邪魔してやる」とか、(笑) そういったややこしい問題が次から次に出てきます。

ところがこちらはパッと行くとその地方版カイヤ幕藩体制の行儀作法がわからなくて、とにかく純粋に一生懸命会社をよくしようとするわけです。そうするといろいろなところから横やりが入って、支援している人間は「なんでおれたちはこんな目に遭わなければいけないんだ。なんでこんなことでいじめられなければいけないんだ」というようなことが起きるわけです。

実に大きな壁があるなというふうに今までの案件で毎回感じています。



日本をどう変えるのか

企業のあり方、地域の活性化

ケース3

息の長い戦略で、産業の衰退から立ち上がった飯塚市

藤田 山形県のケースは地元にある新しい技術の種が見事に実ったというケースでしたが、今度は地元にある産業が衰退の一途をたどっている。そこからまた立ち上がった例です。スライドで九州のある町の取り組みをご覧いただきたいと思います。福岡県飯塚市、北九州から車で40分の人口8万人の町です。この飯塚は明治時代から筑豊炭田の中心都市として栄えてきましたが、昭和30年代に入って石炭産業が急速にしぼんだことから活気が失われてしまいました。

このままでは町が減びると考えた飯塚市では、新しい産業に結びつく戦略を練りました。その一つは大学の誘致でした。昭和41年、近畿大学の産業理工学部と近畿大学九州短期大学の二つを飯塚に誘致しました。さらに20年後、昭和61年には九州工業大学の情報工学部が飯塚で開校しました。人口8万人の町に大学が三つ誕生したわけです。町では理工科系のうちでもIT関連の人材育成に力を入れたり、プログラミングの教育の場を設けたり、若い人たちの起業を助ける支援事業を行ったりしています。

こうした努力の結果、いま飯塚ではIT関連のベンチャー企業が40社余り活動しています。その中で、あるベンチャーは、アメリカのスタンフォード大学との提携で、ある装置を開発しました。この装置を市販のテレビゲーム機につなぐと、体が不自由な人でも操作できるというものです。実用化が間近という、この装置のデモンストラーションの映像を借りてきました。格闘技のゲームです。本来なら複数のボタンを使って操作しますが、ご覧のように一つのボタンを下あごの操作でプレイします。

<VTR>

勝負がつかしました。

企業のあり方

藤田 IT関連産業で若者が活躍する飯塚は、アメリカのシリコンバレーをもじって「飯塚バレー」とも呼ばれているそうです。地域の息の長い戦略が、着実に実を結んでいくという格好な例ではないかと思ってご紹介しました。

そこで岩井さん、ITを軸にしている、それから若者が要素になっている。この点をどうご覧になりますか。



岩井 飯塚の場合が面白いのは大学が三つそろっているということですね。一つの大学だとそういうときに金太郎あめのような形になってしまうということですが、複数の大学を一緒の場所に置いたというのは非常にいい点だと思います。

若者というのは同じ大学の人とばかり付き合っているのは面白くないということがありまして、ある程度違った人たちとのコミュニティですね。違った学校なら学校に属する人たちのコミュニティというのが非常

に重要だと思いますが、それを提供したということで若者が居着く環境を与えたことは意味があると思います。

藤田 富山さん、この若者が活躍している状態をどう解釈したらよろしいでしょうか。

富山 どんな会社でもそうですけれども、割と日本の企業社会といえましょうか、仕組みというのは人材のいる場所に片寄りがあります。それは年代にかかわらず片寄っているところがあって、実はうまく活力が使えないデッドストックになっている人材資源がたくさんあります。特にどうでしょうね、若い人ほど自分がデッドストックになっているのではないかなという感じを強く持っている人たちが、いろいろな意味で多いのではないのでしょうか。

いま日本全体がそうかもしれないのですけれども、彼らはある意味でおなかはいっぱいで、生物学的にいうと飢えてはいない。そして割と安全ですね。要するに、この国はあした急に戦争が始まる、あるいは兵隊に取られるという恐怖感はないわけです。だけれども、みんな自分1人ひとりのプロジェクトXは一生懸命探していますね。

例えばプロ野球でいえば堀江さん、三木谷さんというパターンがあり、毀譽褒貶があるわけです。こういうパターンも、ああいうパターンもある、人間は、それぞれ個性として違いますから、あるいはお勉強ができる、できないもいろいろあるわけです。いろいろなロールモデルが目の前に見えることによって、自分はあるにはなれないけれども、これはなれるのではないかと思えるところで、自分自身のプロジェクトXのストーリーって持ってますよね。そこで若者は、そういう状況になってくると本気で働きます。それは再生の過程でも、若い社員を見ていても死ぬほど働きます。

そういう多様性、いろいろなロールモデルをつくっていくということが、特に私たち以上の世代は考えていかないと若者を走らせることはできないと感じます。

藤田 岩井さん、会社はどう振る舞うべきか。地域にあって経営者の役割といいますが、企業における経営者のリーダーシップについて、お考えになっていることがありましたらご披露ください。

岩井 成功する会社というのは必ずしも利潤追求ではない会社が多いという不思議な現象があり、それはある面当然であるわけです。

会社というのは法人であり、法律上、人として認められている存在ですから、そもそも「社会の公の器」です。人間は生まれながらにして生きているわけですが、公の器である会社は、社会に対して貢献する、社会に対して自分の存在理由がなければ存在する必要はないわけです。

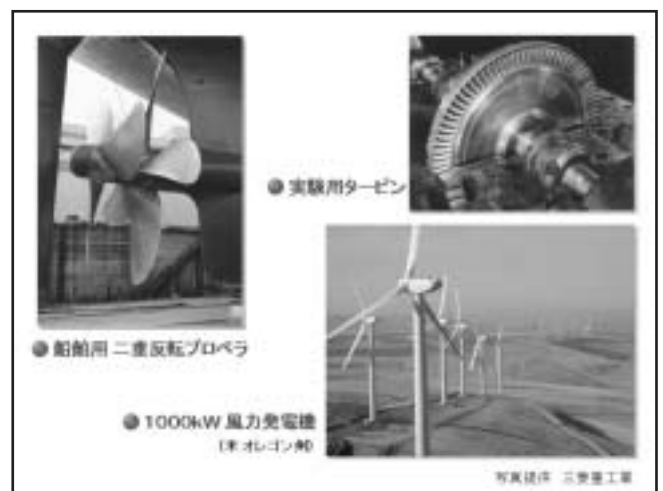
何らかの意味で社会に自分たちの存在理由を常に発信していくという会社が、それなりの成功を得ている例が全部ではありませんが、いくつかあります。

経営者というのは、「社会の公の器」を扱っている存在だということを認識して、社会に対して理念を発信する。それが結果的にその会社の経済的な発展に通じる、そういうことを可能にする存在だと思っています。

藤田 岡田さん、単なる利潤追求型の経営ではないといういろいろなケースをご覧になっているやにうかがっております。具体例を挙げてお話し願えますか。

岡田 いま理念というお話が出ましたけれども、この理念を一つにして、そして既存の知識を展開させている例として三菱重工の長崎研究所が、私はたいへん興味深く何度か訪問しました。ここでは船舶という既存の技術ですね。

図表2



船舶というのは底に付いているスクリューが、一つひとつの船舶ごとに違う形が求められる。そのスクリューの形に流体などの物理の知識が組み込まれているようです。例えば図表2に風車が映っていますけれども、風車の一つずつの土地、風洞に合った、風の力に

合った風車の形が求められるわけで、船舶技術を転用した風力発電、あるいは地熱太陽光発電が開発されている。つまり既存の技術の蓄積と自然の力の二つを組み合わせているわけです。

また30年越しに石炭液化プロジェクトが行われています。この石炭液化については、事業として採算が取れるのかどうか、と皆さん、いろいろなことをおっしゃるわけですが、少なくとも石炭液化に向けて他の企業も太陽光の集光、あるいはそれにつながるような技術開発を一斉に行っているという事実もあります。そういう企業、人の生き方、振る舞いを打ち出すことで若い研究者も集まってくると思います。

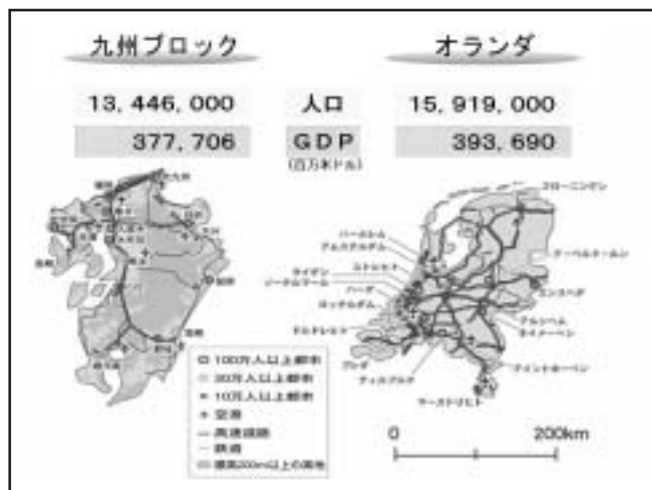
現に長崎研究所では日本中から若い有能な研究者が集まっているということですし、またそこを中心として世界を相手に勝負をしているということも聞いております。

地域の活性化

藤田 今度は地域の問題ですが、竹歳さん、この分権の時代、地域のデザインなどをどう考えていくべきか、いかがでしょうか。

竹歳 日本全体が東京の独り勝ちみたいな雰囲気がございまして、地域の方々からいったいどうするのかというような声を聞きますが、元気な地域は元気な地域でものすごく頑張っておられるわけです。

図表3



図表3に九州とオランダを比較したのがあります。人口は1300万と1500万、GDP、面積も同じ程度ということで、九州はある意味でオランダ1国と同じということなんです。

オランダは有名な石油会社や電器会社があって、非常に元気だと思います。九州も国際的に見れば一つの国に匹敵する地域です。福岡、北九州は100万都市で世界的な大規模都市ですから、できないことが何かあるのだろうかと思うわけです。そういう意味で、まず地域ブロックの地域の力を正しく認識するということが一つのスタート点だと思います。

行政的な問題としては、先ほど北川先生から国の補助金行政という点について繰り返しご批判があります。確かに国は縦割り行政ですが、地方は横割り行政だと思います。

地方の横割りということで最近、大型店の立地による中心市街地の衰退・空洞化が問題となっています。愛知県の豊田市では、中心市街地を活性化させようというので大型店の立地を規制しています。ところが周りの市町村には規制がないということになりますと、周りにどんどん大型店が建ち、豊田市が努力をしてもその努力がふいになるというような現実があって、地方の横割りを超える広域的な仕組みが要るのではないかと感じています。

藤田 北川さん、大ぐくりな地域で独自性を持ってという今のご発言ですね。九州全体がひとくくりになる。よく広域行政とか道州制と言われたりしますが、その大ぐくりの中で自立性を高める。こういう考え方について北川さんは県政を実際に担っていらして、今どうお考えになりますか。

北川 今までは、地方自治体はお国が考えていただいたことを黙々と執行する、というのがいい自治体だったということから改めていかないと、いま局長が言われるようなことが実際動かないですね。

そこで最もわかりやすいのは分権にすることだと思っています。市役所に言ったら上司に相談します。市長に相談します。県に相談します。県に言うと知事は国土交通省に相談、国土交通省に言ったら、主計局と相談します。みんな先送りで逃げる自己保身しかできてないシステムは、権限と責任が明確になってないと思います。ここを明確にして、市の問題は市長が自己決定したら自己責任を取るという、このプライドがない限り地域の自立は全くあり得ない。

そこで広域行政については国と県と市町村の仕事の割り振り、セグメンテーションが明確になってないところにこの国の不幸があるのではないかと。

日常の努力は、竹歳さんも我々もみんなやってきました。ただ非日常の本当の成果、発想は、トップリーダーの使命ですね。これが事実前提で積み上げ算で、まだまだ来てるというところに大問題があります。

このパネルディスカッションが終わったら竹歳さんと大議論したいと思ってますが……。 (笑) 本当に遠慮なくどんどんやったほうがいいと思います。(拍手)

藤田 富山さん、何かございますか？

富山 今回の北川さんの議論に全部帰着すると思います。要はガチンコで正々堂々と透明に勝負すればいいですよ、何事につけ。地方の問題、企業の問題、全部一緒だと思うのですけれども、要するに競争しているわけでしょう、事業と事業、あるいは地方と地方。その中でその活力を生かして、みんな幸せになろうという仕組みを僕たちはとっているわけですから、正々堂々と勝ち負けを決めればいいでしょう。あのときはあなたが勝ちました、このときは私が負けました。けどまたシーズン、来年がある。今年最下位だったチームは来年優勝するかもしれない。

そういう正々堂々ガチンコでみんなが勝負していく、地域は地域で勝負する、都市は都市で勝負する。そういうところが今、あまりにもないがゆえに閉塞する。みんな責任を逃れよう、ごまかそう、予定調和でふわふわとまとめようとするから、みんな閉塞していくわけです。

まず国でやるのが大変であれば地方から始めればいいと思います。どんどんガチンコ型にしていけばいい。そうすると必ずやってやろうという人、プロジェクトXをやりたい人がいっぱいいるんですから。我々の住むプロフェッショナルな金融の世界でさえ給料の安いうちみたいな会社でも、人が来るわけです。やってやろうという人がいるからです。

まだまだ日本の底力ってありますから、そういう状況をつくることによって十分に世界で戦えるポテンシャルが地方にあると思います。

藤田 ありがとうございます。きょうは日本が元気を回復するために、「企業、都市、地域」がどうあるべきかという話し合いをしてきました。人が集まり、活気のある地域を目指す、もう一つの具体例を竹歳さんからご紹介いただきたいと思います。竹歳さんはそ

ういう意味では、伊勢市の最近の動きを評価なさっているようにうかがっております。ちょっとおさらいしていただけますか。

竹歳 はい、これはまさに北川先生のご地元で県と市、それと赤福が頑張った事例です。図表4は雑多な広告物、電線、統一感のない街並みというところを、広告物を制限し、電柱はなくして、建物も伝統的な形に戻したということで、10年間で観光客数が9倍になったということです。

やりようでいくらでもこういうまちづくりができる。我々も遅まきながら、今度の国会で景観法を作りました。各地域が個性を生かして、そして歴史と文化というものを生かしたまちづくりができるような枠組みを法律として作りました。

ぜひ「住んでよし、訪れてよし」という美しい国土になってほしいと私たちもっております。

図表4



藤田 北川さん、まちづくり、地方自治体にとって非常に大事なことだと思うのですが、どういうことを……。これまでは予算を組んで、そして現金主義で都市を、街をデザインしてきたということですが、北川さんは保有していることで資産価値がどうなるかを考えなければいけないということをおっしゃっていますね。

北川 私はいま、アセットマネジメントというものに取り組んでいます。

これは投資家の皆さん方がポートフォリオでという、アセットマネジメントとは若干違いますが公共の

資産ですね。道路、橋、トンネル、建物、等のファシリティマネジメント、アセットマネジメントで、もう1回見直さないとまちづくりは完成していかないという論陣を張っています。これは憲法改正につながっていくのですが、国ならば毎年国会で国民の代表者に現金の動きを見せなければいけないということであるのですが、実は起債を起しているわけです。本当は借金をしてということですから、複数年度の会計や発生主義を導入してさまざまな財務諸表を使って、まちづくりというものをやっつけていかなければいけないと思います。

そこでこのまま公共事業が悪者扱いされていくと、新規事業はおそらく10年か15年先になったら、今の20%ぐらいになるという試算もあるわけでございます。したがって今まさに不動産、あるいは道路、鉄橋などのメンテナンスをどうやっていくかということで、少なくとも50%、60%を残していかないと景観の問題、あるいは利便性の問題等々で支障をきたすと思っています。したがってまちづくりというのは土地をどう扱うか、その有効性をどう高めていくかということが、行政のほうでは発生主義がなかったものから、1坪1億円のところで生産性のないことをしても平気でした。実は本当はシステムから変えると意識が変わると思います。

私は不動産こそ、まちづくりこそ、地方自治の最重要な政策にしてサステイナブルな、そして住んでよかったという地域をつくっていくには、とても重要なことではないかということで不動産、いわゆるアセット(資産)に着目しないと本当の意味のまちづくりはできていかないのではないかと思います。

今後の新しい展開

藤田 ありがとうございます。パネリストの皆さん方には、今までのディスカッションで言い足りなかったこと等ありましたら、ここでご発言いただければと思います。富山さん、何かございますか。

富山 繰り返し申し述べたいのは、日本には中央にも、地方にも、日本全国津々浦々、たいへん素晴らしい人材という資源があります。

それは決して壊れているわけでもなく、またそのポテンシャルというの若い人たちはすごい力を持っていることを信じて、そういった力をどう引き出すかということをやっつけていけば、私たちの21世紀は全く捨てたものではないと思っているということを言いたいと思います。

竹歳 きょうは違いが価値を生み出すという基調講演で始まったと思います。地方にあって大都市にないものという、私は自然と田園だと思います。食の安全に対して非常に関心が高まっている。農業は非常に大事だと思います。

それから自然は、教育環境という意味で大事ではないかと思います。半分冗談で、いい人材とキノコは山から採れるとよくいわれています。この自然と田園というものが地方にとっては大きなアセットであって、そういうものが人をつくっていくという上で私たちの今後の社会にとって重要ではないかという気がいたします。



岡田 本日は経済的価値以外の話ばかりしましたけれども、決して経済的価値がいけないと言っているわけではない。ただしそれはもうワン・オブ・ゼムであって、あとからついてくるものだということでもあります。

人を活性化する発明が重要だと申しましたけれども、今後の企業の新しい展開を考えると、私は企業、組織そのものを生命体と考えるところから新しい活路が見いだせると考えております。

岩井 私は付け加えることはないのですけれども、日本の学者がなぜあまりいい業績がないかという、一つはやはり世界の中心にないということがあります。旗幟鮮明にすることによって少し責任を取れるということが出てくると思います。それは学者だけではなくて、いろいろな人たちも同じだと思いますね。

きょうの話と関係ありませんけれども、そういう意味で二大政党制というのは、これから日本が、人々が責任を取るということに非常に関連するのかなというふうに……。それは全く違った感想ですね。

北川 私は、本当のシンクタンクをつくろう、マニフェストの検証をしようと思って早稲田大学でシンクタンクのまねごとですが、マニフェスト研究所を立ち上げました。マニフェスト推進検証をやろうと思っています。

成熟した社会で、100年先はどうだ、あるいは

200年先はどうだというようなことがジャーナリストの世界、あるいは学者の世界でも起こらなければいけない。あるいは市民がそれを本当にバイ・ザ・ピープルでチェックする。

新しいバージョンに完全に日本は入っているわけで、21世紀の新しい文化というものをこの世代でつくらないと、この世代は20年間で親が残してくれた財産を700兆円の借金にしてしまった。借金をつくった犯人がみんなこの会場にいるわけですよ。誰の責任でもない、この世代の責任ということを明確に自覚しなければ本当にいけない。

今、子どもたちにアトピー、ぜんそくが多い。子どもや孫にはるかに多いのは、我々が便利、快適のために、贅沢したからです。この世代の責任を果たしていなかったという証明じゃないかと、そんな気がします。

藤田 日本経済は今、かつて経験したことのないような地平に立っていると思います。過去の成功例が全く参考にならない時代になっているでしょう。いま企業を考える場合、都市を考える場合、そして日本の国土、不動産等を考える場合、我々は今までとは違った視点に立つべきだと思います。我々は考え方の座標軸から変える勇気を持つべきではないか。これが司会をしていて感じた私の感想であります。



本所	〒105-8485 東京都港区虎ノ門1-3-2 勸銀不二屋ビル	浜松支所	〒430-0927 浜松市旭町9-1 浜松センタービル4F
総務部	TEL (03)3503-5331 FAX (03)3580-9946		TEL (053)453-0386 FAX (053)452-9148
研究部	TEL (03)3503-5335 FAX (03)3597-8063	岐阜支所	〒500-8833 岐阜市神田町1-8-5 協和興業ビルディング5F
業務部	TEL (03)3503-5336 FAX (03)5512-7320		TEL (058)263-0653 FAX (058)267-1532
鑑定審査部	TEL (03)3503-5337 FAX (03)5512-7321	津支所	〒514-0033 津市丸之内34-5 アクサ津ビル2F
システム評価部	TEL (03)3503-5341 FAX (03)3503-4550		TEL (059)228-3442 FAX (059)225-5504
コンサルタント部	TEL (03)3503-5343 FAX (03)3502-3009	金沢支所	〒920-0981 金沢市片町1-1-34 金沢第一生命ビル6F
調査企画部	TEL (03)3503-5330 FAX (03)3592-6393		TEL (076)222-1305 FAX (076)222-1306
証券化プロジェクト室	TEL (03)3503-5377 FAX (03)5157-5451	富山支所	〒930-0004 富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビルディング4F
企業資産評価プロジェクト室	TEL (03)3503-5275 FAX (03)3503-5276		TEL (076)432-1585 FAX (076)442-8629
環境プロジェクト室	TEL (03)3503-5339 FAX (03)3592-6393	福井支所	〒910-0004 福井市宝永4-3-1 三井生命福井ビル6F
国際評価グループ	TEL (03)3503-5330 FAX (03)3592-6393		TEL (0776)24-7411 FAX (0776)25-3630
東京支所	〒100-6125 千代田区永田町2-11-1 山王パークタワー25F	大阪支所	〒541-0051 大阪市中央区備後町4-1-3 御堂筋三井ビル5F
	TEL (03)3503-5338 FAX (03)5512-7697		TEL (06)6203-7535 FAX (06)6203-7540
西東京支所	〒100-6125 千代田区永田町2-11-1 山王パークタワー25F	大津支所	〒520-0051 大津市梅林1-3-10 滋賀ビル7F
	TEL (03)3539-2552 FAX (03)3539-2558		TEL (077)523-3298 FAX (077)523-3731
水戸支所	〒310-0021 水戸市南町3-4-14 明治安田生命水戸南町ビル5F	京都支所	〒604-8186 京都市中京区車屋御池下ル梅屋町361-1
	TEL (029)225-5138 FAX (029)224-5784		アーバンエクス御池ビル東館8F
宇都宮支所	〒320-0036 宇都宮市小幡1-1-27 KMGビルディング小幡5F		TEL (075)241-3431 FAX (075)256-3217
	TEL (028)621-3887 FAX (028)627-3289	神戸支所	〒650-0035 神戸市中央区浪花町59 神戸朝日ビルディング14F
前橋支所	〒371-0023 前橋市本町2-14-8 新生情報ビル5F		TEL (078)332-3224 FAX (078)332-3243
	TEL (027)221-5300 FAX (027)221-2985	奈良支所	〒630-8115 奈良市大宮町5-2-11 奈良大同生命ビル6F
さいたま支所	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂2-6-5 浦和大栄ビル3F		TEL (0742)35-5493 FAX (0742)35-5495
	TEL (048)822-1211 FAX (048)822-3170	和歌山支所	〒640-8154 和歌山市六番丁5 和歌山第一生命ビルディング5F
千葉支所	〒260-0013 千葉市中央区中央2-5-1		TEL (073)423-0253 FAX (073)423-3193
	千葉中央ツインビル2号館10F	広島支所	〒730-0029 広島市中区三川町7-1 SK広島ビル6F
	TEL (043)222-6369 FAX (043)222-6349		TEL (082)541-3211 FAX (082)541-3011
横浜支所	〒220-8142 横浜市西区みなとみらい2-2-1	鳥取支所	〒680-0846 鳥取市扇町115-1 鳥取駅前第一生命ビル2F
	横浜ランドマークタワー42F		TEL (0857)23-0400 FAX (0857)23-0428
	TEL (045)651-7311 FAX (045)651-7301	松江支所	〒690-0007 松江市御手船場町549-1 損保ジャパン松江ビル6F
新潟支所	〒951-8066 新潟市東堀前通六番町1058-1		TEL (0852)22-2663 FAX (0852)22-2001
	中央ビルディング4F	岡山支所	〒700-0903 岡山市幸町8-29 三井生命岡山ビル9F
	TEL (025)228-3761 FAX (025)222-3861		TEL (086)223-3842 FAX (086)231-3925
甲府支所	〒400-0031 甲府市丸の内1-17-10 東武穴水ビル5F	山口支所	〒753-0087 山口市米屋町1-15 みずほ銀行山口支店2F
	TEL (055)222-1391 FAX (055)222-1322		TEL (083)922-8110 FAX (083)922-8149
長野支所	〒380-0935 長野市中御所1-17-12 あいおい損保長野第一ビル2F	高松支所	〒760-0050 高松市亀井町2-1 朝日生命高松ビル7F
	TEL (026)228-3444 FAX (026)228-3323		TEL (087)863-6066 FAX (087)863-0086
松本支所	〒390-0874 松本市大手3-4-3 松本M-1ビル5F	徳島支所	〒770-0841 徳島市八百屋町1-14 三井生命徳島ビル6F
	TEL (0263)32-8871 FAX (0263)32-8842		TEL (088)625-7992 FAX (088)625-7579
札幌支所	〒060-0005 札幌市中央区北5条西2-5	松山支所	〒790-0011 松山市千舟町4-1-5 高岡ビル6F
	JRタワーオフィスプラザさっぽろ9F		TEL (089)933-0072 FAX (089)933-0292
	TEL (011)281-2378 FAX (011)222-4018	高知支所	〒780-0870 高知市本町2-2-29 畑山ビル7F
仙台支所	〒980-0811 仙台市青葉区一番町4-6-1		TEL (088)824-7888 FAX (088)824-7945
	仙台第一生命タワービル2F	福岡支所	〒810-0001 福岡市中央区天神1-12-7 福岡ダイワモンドビル9F
	TEL (022)262-6586 FAX (022)265-5384		TEL (092)781-6073 FAX (092)713-6163
青森支所	〒030-0862 青森市古川2-20-3 朝日生命青森ビル5F	北九州支所	〒802-0006 北九州市小倉北区魚町1-4-21 北九州清和ビル8F
	TEL (017)722-8657 FAX (017)722-1006		TEL (093)531-6788 FAX (093)551-8299
盛岡支所	〒020-0021 盛岡市中央通1-7-25 朝日生命盛岡中央通ビル3F	佐賀支所	〒840-0825 佐賀市中央本町3-1 朝日生命佐賀ビル6F
	TEL (019)652-1821 FAX (019)654-2845		TEL (0952)24-7034 FAX (0952)24-7043
秋田支所	〒010-0921 秋田市大町2-4-44 秋田第一ビル4F	長崎支所	〒850-0033 長崎市万才町3-13 第一森谷ビル4F
	TEL (018)863-1018 FAX (018)823-5206		TEL (095)821-7830 FAX (095)821-7835
山形支所	〒990-0031 山形市十日町2-4-19 住友生命山形第2ビル6F	熊本支所	〒860-0805 熊本市桜町1-20 西嶋三井ビル11F
	TEL (023)631-0621 FAX (023)631-0647		TEL (096)355-0477 FAX (096)326-4697
福島支所	〒960-8103 福島市舟場町1-20 三井生命福島ビル7F	大分支所	〒870-0021 大分市府内町3-4-20 明治安田生命大分恒和ビル6F
	TEL (024)522-4466 FAX (024)522-6415		TEL (097)534-0545 FAX (097)534-0579
名古屋支所	〒460-0003 名古屋市中区錦2-4-3 錦パークビル7F	宮崎支所	〒880-0806 宮崎市広島1-18-7 大同生命宮崎ビル6F
	TEL (052)222-6100 FAX (052)222-6101		TEL (0985)20-9392 FAX (0985)20-7230
豊橋支所	〒440-0076 豊橋市大橋通1-68 静銀ニッセイ豊橋ビル6F	鹿児島支所	〒892-0844 鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビル5F
	TEL (0532)53-0017 FAX (0532)56-3471		TEL (099)222-7017 FAX (099)227-1698
静岡支所	〒420-0035 静岡市葵区七間町8-20 毎日江崎ビル6F	那覇支所	〒900-0015 那覇市久茂地3-1-1 日本生命那覇ビル9F
	TEL (054)255-7325 FAX (054)251-5719		TEL (098)861-8171 FAX (098)861-8175



当研究所は「不動産に関する理論的および実証的研究の進歩発展を促進し、その普及実践化と実務の改善合理化を図ること」を目的として、昭和34年に、各般の専門家を集めて設立された財団法人です。

【不動産に関する理論的・実証的研究】【不動産の鑑定評価】及び【不動産に関するコンサルティング】の3部門の調和のとれた有機体たることを目指し、本所のほか全国52支所が一体となって活動しております。

編集発行人／理事・調査企画部長 飯田 英明／財団法人 日本不動産研究所 調査企画部 © 2005

〒105-8485 東京都港区虎ノ門1-3-2 勸銀不二屋ビル TEL03-3503-5330 FAX03-3592-6393 2005年(平成17年)4月10日発行

JREI Japan Real Estate Institute

不動産調査月報 No324 / 325 ISSN 1344-8765