

目 次

はじめに	1
第1章 本論文の概要	2
1 地域活性化と企業の役割	2
2 本論文の目的	3
3 本論文の構成	4
第1部 和歌山県のすがた	
第2章 和歌山県全体のすがた	6
1 和歌山県全体の現況	6
2 和歌山県のポテンシャル	9
3 まとめ	10
第3章 和歌山県企業対象のアンケート調査の概要	11
第2部 先進的企業の分析 ：県内企業活性化のための実践的インプリケーションの提示	
第4章 研究対象企業の概要	14
第5章 ケース分析	22
1 情動的経営資源	22
2 技術力	22
3 オーバーエクステンション	26
4 従業員のモラル	28
第3部 県内企業活性化のための支援方策 ：学の世界、和歌山大学のはたすべき役割を中心にして	
第6章 必要な支援策	36
1 これまでの支援	36
2 必要な支援	36
第7章 学（大学）による地元企業への支援	45
1 産官学共同の高まり	45
2 産官学共同のケース（1）：私立大学による取りくみ	45
3 産官学共同のケース（2）：国公立大学による取りくみ	49
第8章 和歌山大学のはたすべき役割	53
1 和歌山大学の現状	53
2 和歌山大学による産官学交流プラン	53
3 おわりに	55
参考文献	56

はじめに¹

21世紀を間近にひかえ、和歌山県およびその周辺地域では数多くの大規模なプロジェクトが完成、進行、または計画されている。たとえば、94年には泉州沖に関西国際空港が開港した²。国内初の本格的24時間空港である。今後、さらなる拡張工事が進められる予定となっている。県内でも96年春に白浜町に南紀白浜新空港が開港する予定である。現空港のYS11にかわり、新空港にはジェット機が就航する。白浜-東京が1時間（現行の半分強）でむすばれる。輸送人員も約2倍となる。また、紀淡連絡道路の建設機運も盛りあがっている。和歌山県と兵庫県淡路島との紀淡海峡を橋でむすぼうというものである。95年5月には推進組織となる「紀淡連絡道路建設フォーラム」が設立されている。これら以外にもいくつかの開発プロジェクトが存在する。

このように和歌山県では多数の大型プロジェクトが進行している。しかし、残念なことに、バブル経済崩壊後、県内経済は低迷をつづけているようである。大型プロジェクトにもなって飛躍的に活性化しているとは考えがたい。

われわれは、間もなくやってくる21世紀にむけて、和歌山県のさらなる発展をねがっている。われわれは、本県の活性化のためのポイントのひとつは県内企業の活性化であると考えている。本論文では、県内企業のさらなる発展のために和歌山県に立地する和歌山大学の研究者の立場からいくつかの提言をおこなうことを目的としている³。本論文の提言が、本県企業の活性化、そして本県全体の活性化の一助となることをねがっている。

¹ 本研究は、財団法人・和歌山大学経済学部後援会の「和歌山県地域に関する研究」助成金の交付をうけている。また、研究の性格上、県内の多くの方々からの多大な協力をうけている。企業活性化のポイントをさぐるため、われわれはいくつかの県内の優良企業への訪問調査をおこなった。それぞれの企業の方々には、ご多忙のなか、長時間にわたるインタビューに応じていただいた。また、貴重な資料を提供していただいた。この訪問調査の実施にかんしては、和歌山商工会議所の桑山弘道氏、中山勝雄氏に紹介の労をとっていただいた。また、本論文には、県内企業を対象とするアンケート調査が報告されている。この調査は、財団法人・和歌山社会経済研究所との共同研究プロジェクトの一環としておこなわれたものである。奥野健康常務理事（当時）には、共同研究という貴重な場を提供していただいた。共同研究プロジェクトのメンバーである研究員の木村功氏、北田敏博氏、鯨年志氏にはプロジェクトの過程で多大な貢献をいただいている。さらに、和歌山県庁からも貴重な資料を提供していただいた。研究に協力していただいたこれらすべての方々には記して感謝するものである。もちろん、ありうべき誤謬は小田・吉村両名の責任である。

なお、訪問調査およびアンケート調査の対象とさせていただいた企業の選択は、小田・吉村がおこなった。両名が基準を設定しその基準にしたがい両名が選択をおこなった。それゆえ、調査企業の選択にかんする責任は両名にあることを明記しておく。また、対象企業以外にも県内には数多くの優良企業が存在することも記しておく。

² 関西国際空港と和歌山県のかかわりにかんしては、たとえば、山元（1995）を参照。

³ 地域活性化にかかわる研究としてはたとえば以下を指摘できる。

たとえば、和歌山県にかんするものとして、堀田（1993；1994）、（財）和歌山社会経済研究所（1993）がある。

また、滋賀県、関西地域、中国地域、岡山県のそれぞれを対象としたものとして、滋賀大学中小企業研究会（1993）、（財）関西産業活性化センター（1994；1995）、（財）中国産業活性化センター（1994；1995）、岡山経済同友会・（財）岡山経済研究所（1994）がある。

また、ベンチャー企業の育成全般にかんしては、たとえば、松田修一監修・早稲田大学アントレプレヌール研究会編（1994）、中小企業庁（1995）、（財）中小企業総合研究機構編（1995）がある。

企業と地域との関係にかんする最近の学会からの議論としては、たとえば、山倉（1993）、下平尾（1995）、『組織科学』（1995年、第29巻第2号）の「（特集）'地域と企業'」の清成、関、金井、塩次、角田の各論文を参照。日本経営学会編（1995）にも関連する論文が多数ある。本論文では、これら研究、調査も参考にしながら研究を進める。

第1章 本論文の概要

1 地域活性化と企業の役割

地域の活性化

そもそも地域が活性化しているとはいかなることか⁴。通常、それををはかる基準としてもちられるのは「物的・経済的」な指標である。人口、所得、生産にかかわる指標である。ただしこれらが本質的な指標であるとは考えられない。本当に重要な点は「文化的・メンタル的」な満足度であろう。当該地域に居住している人々が「住んでいてよかった」と思ったり、他地域の人々に「あの街に住んでみたい」と思わせる度合いの高さである。

しかしながら、われわれは、この文化的・メンタル的な満足度は物的・経済的なものによってささえられて成立するものであると考えている。後者こそが地域活性化の基本的前提であると考えられる。

地域の活性化と企業の活性化

この物的・経済的な活性化は何によってもたらされるのか。われわれは、県内に本拠をおく企業の活性化がこの物的・経済的な活性化につながると考えている。

坂本(1995)は、人口構造、就業構造、職業構造、事業所構造、そして生産性といった5つにかかわる指標の関係を分析している。都道府県が分析レベルである。ここでは注目すべき関係が指摘されている。各都道府県の人口増加率(1983~93年)は、以下の指標と相関することがみいだされた。

- ・課税対象所得増加率
- ・若者人口比率(15~29歳の比率)
- ・製造業就業者比率
- ・事業所増減率
(事業所数はあまり相関しない)
- ・事業所の規模
- ↓
- ・中小企業(従業員5~299人)の割合の高さと相関
- ・上場及び店頭登録企業数
- ・従業員一人当たり粗付加価値額
- ・製造業現金給与額

もちろん、これら以外の要因も人口増加率に影響をあたえていると考えられる。しかしながら、企業の活性化が大きな影響をあたえていると考えることには異存がないであろう。

この坂本(1995)の分析をうけ、われわれは、地域の活性化のためには企業セクターにかんしては大別すると二つの取りくみが必要であると考えている。ひとつは「外来型地域振興」である。もうひとつは「内発型地域振興」である(山川、1995)。

「外来型地域振興戦略」とでも称することができる取りくみとは、

①県外より有力企業、有力企業の事業所を誘致することである。高付加価値を生みだすことができる企業・事業所を誘致する。上場または店頭登録企業の本社そのものを誘致する。上場が可能であるような有力企業の事業所を地方本社の形で誘致するなどである。これらにより、若者のUターンも促進される。

一方、「内発型地域振興戦略」⁵とでも称することが取りくみには、

②地域に本拠をおく企業の活動をより活発にすることである。その結果として、地域内に

⁴ 以下は、坂本(1995)に負うところが大きい。

⁵ 最近の動きにかんしては、たとえば、「ベンチャー振興と地域戦略」『日本経済新聞』1995年11月10、11、14日を参照。

新たな拠点を開設する数が増加するであろう。また、上場企業となる企業もでてくるであろう。高付加価値化も促進されるであろう。

③地域内外の起業家の卵を地域内で孵化させることである。その結果として、地域内の企業数が増加する。また、それらベンチャー・ビジネスのなかから上場企業が誕生するかもしれない。

2 本論文の目的

ここまでみてきたように地域の活性化をはかるためには、地域の企業の活性化が不可欠である。むろん、和歌山県の今後の地域の発展を図るためには企業の活性化は必要不可欠である。

ただし、その方法としてはうえの①をさらに促進することは困難である（経済企画庁調査局、1994；山川、1995）。その理由は現在の経済状況を考慮すればあきらかである。急激な円高のために多くの日本企業の目はすでに海外にむいている。高度成長期には、大企業は日本全国に数多くの工場を設置した。これが現在では世界を対象としておこなわれている。さらに、バブル期の過剰投資によって現在では設備投資そのものが抑制されている。

それゆえ、われわれは内発型地域振興戦略の②・③への取りくみがより必要であると考えている。地域が活性化していこうとする場合、当該地域を本拠地とする企業はその強力な担い手であるという指摘は多い（山崎、1991；清成、1993；田辺、1994；坂本、1995）⁶。全国各地でおこなわれている地域振興の多くもこれらへの取りくみを重視している。

そこで、以上のような現状をふまえ、本論文では以下の点を考察することを目的としている。

⁶ 当該地域を本拠地とする企業は地域活性化の強力な担い手となる。山崎（1991）その理由として、以下の役割を地域企業が果たしているからであると指摘している。

第一は、「経済的な役割」である。地域企業は地域住民にたいして「生活の糧」を提供する役割を担っている。地域企業は、地域の経済活動の担い手である。地域の生産活動を活発にし生産所得を創出する。その過程において雇用の場を提供する。地域住民にたいして分配所得を多くする機会を創出する。

第二は、「関連地域産業への貢献」という機能である。産業連関波及効果をつうじて関連する地域産業を経済的にうるおす。同時にその成長、発展にも大いに貢献する。たとえば、あるアSEMBリー・メーカーの生産活動が活発になれば、その企業にたいして部品を供給している企業の生産活動も活発になる。それら企業の従業員が地元商店街で買い物をするれば、地元の商店もうるおうことになる。

第三は、「苗床機能の発揮」という機能である。企業の集積が「苗床」の役割をはたして新しい産業を生み出し、地域の産業構造を高度化していく推進力となる。たとえば、和歌山には以前から「繊維」にかかわる多くの企業が存在していた。この「繊維」を軸として、繊維機械、染料、なっ染などにかかわる多くの企業が育っている。「なっ染」にかかわる技術を応用して電子部品の製造に展開している企業もある。

第四は、「技術革新の担い手」という機能である。地域では、地域の企業が技術革新の担い手となり新しい先端技術を地域に導入するという役割をはたす。

第五は、「企業家的才覚の持ち主の誘致」という機能である。地域に企業が存在するので、地域に企業家的才覚の持ち主をつれてこれという機能である。地域に優秀な人材が定住し革新的な企業経営を展開することは、地域経済の活力の源泉となる。たとえば、企業家的才能をもった人材が社長後継者であれば、父親の事業を継承するために地域にもどってくる。彼は事業を継承後、従来からの事業の規模を拡大したり、さらには新規事業を展開するであろう。これは当然、地域経済に好影響をおよぼす。

第六は、「人材育成の道場」の機能である。地域に企業が存在するからゆえに、ここが受け皿となって優秀な人材を従業員として地域に定着させ、同時に、ここが人材育成の道場として優秀な人材を育成するということである。地域に企業が集積していなければ、そもそも地域に人材をUターンによって引き戻すことはできない。育成された人材がスピノフし自ら革新的な事業をおこし新規に開業をすることは、地域経済の活性化につながる。

第七は、「経営者としての知識、経験の提供」の機能である。地域の企業の経営者が経営者としての才覚や知識、経験、見識などをいかして地域住民としてあるいは経済団体の役員として地域活性化の実現に寄与する。

企業活性化のために必要な実践的なインプリケーションの提示、である。
これは各企業が「独自」で活性化をはかろうとするときの指針となるであろう。

企業活性化のために必要な産官学による支援方策の検討、提示、である。
各企業が独自で活性化をはかることには限界がある。とくに、中堅・中小企業にはその傾向が強い。また、起業することも年々困難となっている。これらを解決するためには、産官学による広い意味での「支援」が是非とも必要である。本論文では、とくに、支援方策にかんしては、学のセクター、和歌山大学がはたすべき役割についての提言を中心におこなう。

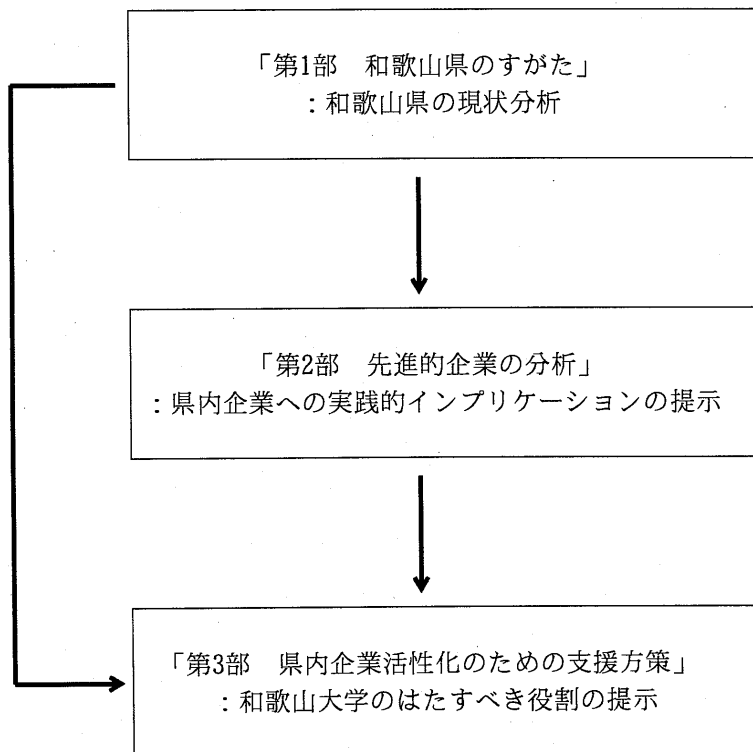
3 本論文の構成

本論文の構成は以下のようになっている。「第1部 和歌山県のすがた」では、和歌山県全体の状況、および、県内経済、産業、企業の現状を公表されているデータから検討する。また、われわれは県内企業の現状をよりふかくさぐるために、(財)和歌山社会経済研究所と共同でアンケート調査をおこなった。第3章ではその概要を記しておく。アンケートの結果は論文中で適宜、報告をおこなう。

つぎに、「第2部 先進的企業の分析：県内企業活性化のための実践的インプリケーションの提示」では、県内の先進的な企業のケース・スタディーをおこなう。たとえば、多角化に成功している企業、海外または国内市場の占有率がトップをしめる製品をもつ企業、急速に成長している企業などである。公表された資料およびインタビュー・データをもとにケースを作成し、経営戦略・組織論の観点から分析をおこなう。「情報の経営資源」、「コア・コンピテンツ」、「オーバー・エクステンション」、「経営参加」などがキーワードとなる。県内の他の企業が参考にしうる実践上のインプリケーションとなるであろう。

「第3部 県内企業活性化のための支援方策：学のセクター、和歌山大学のはたすべき役割を中心にして」では、まず、県内企業へのアンケート調査およびインタビュー調査から必要な支援方策を明らかにする。本論文では、企業活性化のための支援には産学の共同が是非とも必要であるという立場にたつ。和歌山商工会議所の佐武専務理事も「産と学の共同研究体制づくりがうまくいくかどうか、21世紀の和歌山を左右する」とのべている。さらには、産学にくわえて官のセクターの協力も不可欠であろう。この点を認識し、本論文では産官学の共同がうまくおこなわれるために、学のセクター、とくに和歌山大学のはたすべき役割を提示する。現在、地域および国レベルでの企業活性化のために大学に要請される役割は多い。たとえば、優秀な人材の育成、起業家的人材の育成、民との共同研究開発などである(大島、1994)。実際にその要請に答えるべく、レベルは様々であるが動き出している大学は多い。本論文では、他大学のケースを参考にしながら、新たにシステム工学部が新設される和歌山大学がおこなうべき支援方策を提示する。

本論文の議論の流れ



第1部 和歌山県のすがた

「第1部 和歌山県のすがた」では、和歌山県全体の状況、および県内経済、産業、企業の現状を公表されているデータから明らかにする。また、(財)和歌山社会経済研究所と共同でおこなったアンケート調査の概要を報告する。

第2章 和歌山県全体のすがた

1 和歌山県全体の現況

和歌山県の特色はなにか。本章では和歌山県企画部統計課編『100の指標からみた和歌山(平成7年版)』を利用し本県と全国47都道府県にかんするさまざまな指標の比較をおこなう。本県にとくに顕著にみられる点を指摘していく。それぞれにかんしてキーワードをさぐっていこう。また、「(特集)住みよい都市 伸びる都市」『週刊東洋経済』(1995年6月10日号、pp.59-68)および「95年版 ニッポン全686都市ランキング」『週刊ダイヤモンド』(1995年8月12・19日合併号、pp.24-59)を利用し、各市レベルでの比較もおこなっていこう。

1-(1) 『100の指標からみた和歌山(平成7年版)』

地勢・気象：温暖少雨

本県は可住地面積が少ない。本県の大部分は紀伊山系がしめている。平野部は紀ノ川流域の和歌山平野と有田川・日高川下流に小さな平野があるだけである。これが、可住地面積の少なさにつながっている。年平均気温が高く、年間日照時間も長い。年間降水量は少ない(南部の一部をのぞく)。全体的にみると「温暖少雨の地」であるといえる。

指標	全国順位(近畿 ⁷)	和歌山県	全国平均
総面積(93年)	30位(2)	4724平方km	—
人口1人当りの可住地面積(93年)	32位(2)	1008平方m	963平方m
年平均気温(92年)	9位(2)	16.5度 ⁸	15.1度
年間日照時間(92年)	9位(1)	1961時間 ⁹	1826時間
年間降水量(92年)	31位(2)	1303mm ¹⁰	1509mm

人口：高齢化

とくに目立つのは老人人口割合が高いことである。国全体で高齢化が進行しているが、本県ではそれが顕著である。この点にかんしてもう少しくわしく指摘しておこう。老人人口の増加率を指摘していこう。年齢別人口構成を昭和45年と平成2年で比較したとき、年少人口(0~14才)は5.5%低下、生産年齢人口(15~64才)は0.7%、それぞれ低下している。一方、老人人口(65才以上)は6.1%も増加している。全国の伸びである5%をこえている。

「高齢化」は、本県をあらわすキーワードのひとつであろう。

⁷ 近畿とは、和歌山県、大阪府、京都府、滋賀県、奈良県、兵庫県である。

⁸ 和歌山市における計測値。

⁹ 和歌山市における計測値。

¹⁰ 和歌山市における計測値。

指標	全国順位 (近畿)	和歌山県	全国平均
千人当り人口増加数 ¹¹ (93年)	24位 (4)	1.53人	2.51人
年少人口割合 ¹² (93年)	38位 (4)	16.4%	16.7%
生産人口割合 ¹³ (93年)	25位 (6)	66.6%	69.8%
老人人口割合 ¹⁴ (93年)	15位 (1)	17.0%	13.5%

家計・生活：教育・就業面での他府県への依存の高さ

とくに目立つのは、県外大学短大等への通学者割合の高さである。全国1位である。また、これにかかわる指標としては、県内の高等学校の卒業生の県外企業への就職割合も高い。全国平均は、20.7%であるが、本県のそれは34.0%にも達している。人材、とくに若者が県外に流出しているといえる。

これらから「教育・就業面での他府県への依存の高さ」も、本県のキーワードであろう。

指標	全国順位 (近畿)	和歌山県	全国平均
2人以上普通世帯の年間収入 (89年)	34位 (6)	5916千円	6653千円
通勤・通学時間 (90年)	15位 (6)	27分	31分
持ち家比率 (88年)	25位 (3)	69.6%	61.3%
住宅地の基準地価格の平均 (94年)	14位 (6)	75300円/平方m	—
県外大学・短大への進学者比率 (94年)	1位 (1)	90.6%	56.8%
高卒者の県外への就職者比率 (94年)	10位 (2)	34.0%	20.7%

都市基盤：インフラストラクチャー整備の立ちおくれ

各種の都市基盤の整備の立ちおくれがいちじるしい。多くの指標で全国の平均を下回っている。順位もかなり全国の下位にある。

「インフラストラクチャー整備の立ち遅れ」もキーワードであろう。

指標	全国順位 (近畿)	和歌山県	全国平均
高速自動車道路実延長 (92年)	45位 (5)	24.4km	—
水道普及率 ¹⁵ (93年)	25位 (6)	94.2%	95.1%
公共下水道普及率 ¹⁶ (94年)	47位 (6)	5%	49%
水洗化率 ¹⁷ (88年)	39位 (6)	38.4%	66.4%
し尿衛生処理率 ¹⁸ (92年)	43位 (5)	87.0%	96.0%
ごみ衛生処理率 ¹⁹ (92年)	9位 (4)	77.6%	71.4%
都市公園面積 ²⁰ (93年)	42位 (4)	4.46平方m	6.46平方m

行政：財政的な自立性の低さ

本県の財政規模は小さくない。しかし、その自立性は低いといわざるをえない。財政力

¹¹ 人口増加数=自然増加数+社会増加数。

¹² 年少人口割合=0~14歳人口/総人口。

¹³ 生産年齢人口割合=15~64歳人口/総人口。当該地域の生産能力をあらわす重要な指標である。

¹⁴ 65歳以上人口/総人口。

¹⁵ 水道普及率=上水道等の給水人口/総人口。

¹⁶ 公共下水道普及率=処理区域人口/総人口。

¹⁷ 水洗化率=水洗便所のある住宅の割合。

¹⁸ し尿衛生処理率=し尿衛生処理量/年間し尿総排出量。

¹⁹ ごみ衛生処理率=ごみ衛生処理量/年間ごみ総排出量。

²⁰ 都市計画内人口1人当りの面積。

指標、歳入に占める県税の割合は、全国平均よりも低い。順位も下位である。

「財政的な自立性の低さ」もキーワードであろう。

指標	全国順位（近畿）	和歌山県	全国平均
財政規模 ²¹ （92年）	14位（1）	487311円	381189円
財政力指標 ²² （92年）	32位（6）	0.342	0.507
歳入に占める県税の割合 ²³ （92年）	32位（6）	18.3%	34.6%
投資的経費の割合 ²⁴ （92年）	13位（1）	38.1%	32.0%
人口1人当りの行政投資額（91年）	32位（3）	312千円	325千円

経済・産業：停滞ぎみの経済

県の経済的な豊かさをはかる指標には、県内総生産、一人当たりの県民所得が考えられる。本県のそれらは、全国に比較してかなり低い。県内実質経済成長率も全国平均に比較して低い。県全体の「経済は停滞ぎみ」にあるといえるであろう²⁵。

指標	全国順位（近畿）	和歌山県	全国平均
県内総生産（91年）	38位（6）	30057億円	—
1人当り県民所得 ²⁶ （91年）	37位（6）	2345千円	3059千円
農家人口の割合 ²⁷ （90年）	31位（2）	18.5%	14.0%
製造品出荷額 ²⁸ （93年）	33位（6）	23364億円	—
5年間の民間事業所の従業員数増加率（91年）	43位（6）	6.7%	11.8%
第1次産業への就業者割合 ²⁹ （90年）	8位（1）	12.6%	7.1%
第2次産業への就業者割合 ³⁰ （90年）	34位（6）	33.3%	29.0%
第3次産業への就業者割合 ³¹ （90年）	20位（5）	57.9%	59.0%

1-(2) 『週刊東洋経済』、『週刊ダイヤモンド』による各市のランキング調査

「(特集) 住みよい都市 伸びる都市」『週刊東洋経済』（1995年6月10日号、pp.59-68）

この調査では全国の都市（95年は664都市、東京区部をふくむ）を対象として、独自の評価方法により「住みよきランキング」をおこなっている。1位から664位までの全都市が、最上位のAAAから最下位Eまでの7段階にランクづけされている。ランクづけには「安心度」、「利便度」、「快適度」、「富裕度」をしめす住環境と密接な15の指標がもちいられてい

²¹ 人口1人当り歳出決算額。

²² 財政力指標＝基準財政収入額／基準財政需要額。地方公共団体の財政力の強弱をしめす指標である。大きいほど強く、とくに1以上は普通交付税の不交付団体である。

²³ 歳入に占める県税の割合＝都道府県税（地方税）／歳入決算額。

²⁴ 投資的経費の割合＝投資的経費／歳出決算額。投資的経費は、普通建設事業費、災害復旧事業費および失業対策事業費からなる。

²⁵ ベンチャー企業が活発に活動しているとも考えにくい。「国が今年4月にスタートさせた『中小企業創造活動促進法』のVB認定企業は、奈良、和歌山、愛媛の3県でゼロの実績（『日本経済新聞』1995年11月10日）」である。

²⁶ 1人当り県民所得＝県民所得の分配／人口。

²⁷ 農家人口の割合＝農家人口／総人口

²⁸ 従業員4人以上の事業所が対象。

²⁹ 第1次産業への就業者割合＝第1次産業への就業者／全就業者。

³⁰ 第2次産業への就業者割合＝第2次産業への就業者／全就業者。

³¹ 第3次産業への就業者割合＝第3次産業への就業者／全就業者。

る³²。

そのランキング結果は以下のとおりである。

都 市 名：順位／ランク

御 坊 市	187	／	B
橋 本 市	361	／	C
田 辺 市	409	／	C
和歌山市	514	／	D
有 田 市	514	／	D
新 宮 市	514	／	D
海 南 市	633	／	D

このランキング調査の結果からでは、都市でみるかぎり和歌山県は住にくい県のひとつと考えられる。「(下位の)D、Eランクの都市は合計168市ある。(中略)県別では大阪、神奈川、東京、埼玉、和歌山、徳島で、D、E都市の割合が5割を越え、住みにくい県といえる(p.61)」と調査報告のなかでも指摘されている。

「95年版 ニッポン全686都市ランキング」『週刊ダイヤモンド』
(1995年8月12・19日合併号、pp.24-59)

この調査では、全国の都市(95年は686都市、東京23区は区単位、政令指定都市は市単位)を対象として、「暮らしやすさ」、「豊かさ」、「成長度」の3つの項目から評価がおこなわれている³³。

各項目で都市のランキングが作成され、上位50位までの都市がリストアップされている。その結果は、「暮らしやすさランキング」および「豊かさランキング」にかんしては上位50位には和歌山県内の都市はふくまれていない。「成長度ランキング」の47位に橋本市がリストアップされているのみである。また、それらランキングを総合してみる方法としてそれぞれの評価の偏差値が全国平均(50.0)を上回っているという条件をもうけて、これに該当する都市をピックアップした場合、686都市のうち約1割の68都市がそれに該当する。いくつかの都道府県はこの68都市のどれをもふくんでいないが、和歌山県の都市もこの68都市のなかにはふくまれていない。

2 和歌山県のポテンシャル

ここまで、和歌山県の現状について分析をおこなってきた。つぎに本県のさらなる活性

³² 採用指標は、「安心度」にかんしては「病床数、死亡率、出生率、85歳以上人口比率」、「利便度」は「小売業販売額、金融機関数、通勤時間」、「快適度」は「下水道普及率、住宅延べ床面積、住宅地地価、3年間の転入・転出口差、都市公園面積」、「富裕度」は「財政力指数、課税対象所得額、持ち家比率」である。評価点は15指標を1人あたりなどに換算し、大きい順にならべつぎのように区分けされている。1から66位を10点、67～132位を9点、133位～197位を8点、198～263位を7点、264～329位を6点、330～395位を5点、396～461位を4点、462位～527位を3点、528～593位を2点、594位以下を1点である。総合得点は各指標の合計を平均して算出されている。7段階評価は、総合得点にもとづいて、8点以上をAA、7点以上8点未満をA、6点以上7点未満をB、5.5点以上6点未満をC、5点以上5.5点未満をD、4点以上5点未満をEランクとしてある。安心度、利便度、快適度、富裕度のランクは該当指標の得点の平均値で分類されてある。

³³ 採用指標は、「暮らしやすさ」にかんしては「持ち家世帯比率、世帯当たり延べ住宅面積、1000人当たり小売業商店数、1000人当たり医師数、1000人当たり都市公園面積、公共下水道普及率、住宅地最高地価」、「豊かさ」は「1人当たりの預貯金額、1人当たり小売業年間販売額、1人当たり製造品出荷額等、労働力人口比率」、「成長度」は「5年間人口伸び率、生産年齢人口伸び率、小売業年間販売額伸び率、製造品出荷額等伸び率、着工建築物伸び率、DID人工伸び率」である。各ランキングは、それぞれの指標の偏差値の平均によって作成されている。

化を考えるために本県のもつポテンシャルを指摘しておこう³⁴。

和歌山のもつ大きなポテンシャルのひとつは、「交通網の整備」が進展していることである。半島県という本県の不利な立地条件が大幅に改善されつつある。日本国内にたいしてだけでなく、国際的な条件も改善されてきている。これらが企業経営にプラスにはたらくことはいうまでもない³⁵。大桑チェーンストアオークワ社長は「和歌山はこれまで道路事情が悪く、不便なことから成長性が乏しかったが、関西国際空港の開港や高速道路の整備などでこれからは変わる（『日本経済新聞』1994年10月18日）」と指摘している。以下は主要なものいくつかである。

(完成)

- ・関西国際空港
- ・近畿自動車道（阪和自動車）の全面開通

(進行中)

- ・白浜空港のジェット化
- ・海南湯浅道路
- ・湯浅御坊道路

(計画中)

- ・近畿自動車道紀勢線
- ・紀淡連絡道路
- ・京奈和自動車道

もうひとつは、広い意味で「豊かな自然」がのこされていることである。交通網が整備される一方で、本県にはまだまだ豊かな自然がのこされている。温暖な気候、うつくしい海岸線、緑ふかい山々、「木の国」、豊富な温泉、また、高野、熊野に代表される数々の歴史遺産。これら自然のなかで農産物が豊かに育っている。本県の農産物には、梅、みかんを代表として国内シェアが高いものが多い。

交通網の整備と相まって観光・リゾート地としての本県のポテンシャルは高いと思われる。また、豊かな農産物をより広範囲に販売することが可能にもなったと考えられる。

3 まとめ

きわめてラフにはあるが、本県全体の特徴を指摘してきた。それらをひとつにまとめることで、「和歌山県全体のすがた」を以下のようにまとめておこう。

和歌山県の現状

和歌山県は「高齢化県」である。さまざまな点で県外への依存度が高い県でもある。「教育・就業面」「財政面」にかんして「外部への依存度が高い」。また「インフラストラクチャーの整備が立ち遅れている」。「経済全体が停滞」する傾向にある。現状は、必ずしもよくない。「住みやすい」、「住みたい」と思われていない。しかしながら「交通網の整備」が進められる一方、「豊かな自然」がのこっている。これらは経済発展につながるポテンシャルをもっている。

³⁴ 和歌山社会経済研究所（1993）の403頁および和歌山県企画部（1995）の54～102頁をとくに参照した。

³⁵ 関西国際空港開港による和歌山県への影響にかんしては和歌山県企画部（1995）、山元（1995）を参照。

第3章 和歌山県企業対象のアンケート調査の概要

われわれは、本県の活性化のためには企業の活性化が重要なポイントであると考えている。われわれは、県内企業の現状をよりふかく認識するために（財）和歌山社会経済研究所と共同でアンケート調査をおこなった。調査結果にかんしては、適宜、本稿内で報告をおこなう。ここではその概要を報告しておく。

調査時期

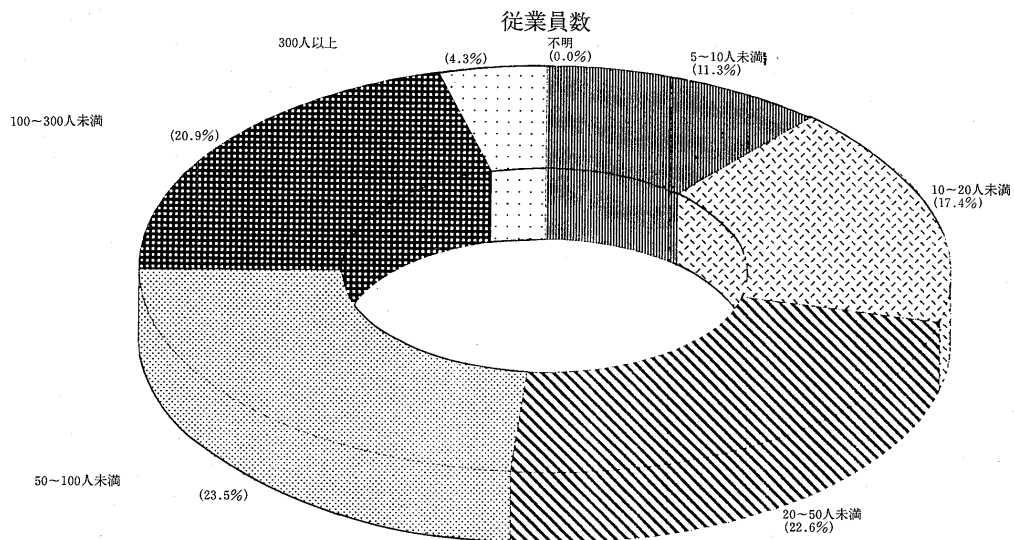
1995年8月

有効回答企業数

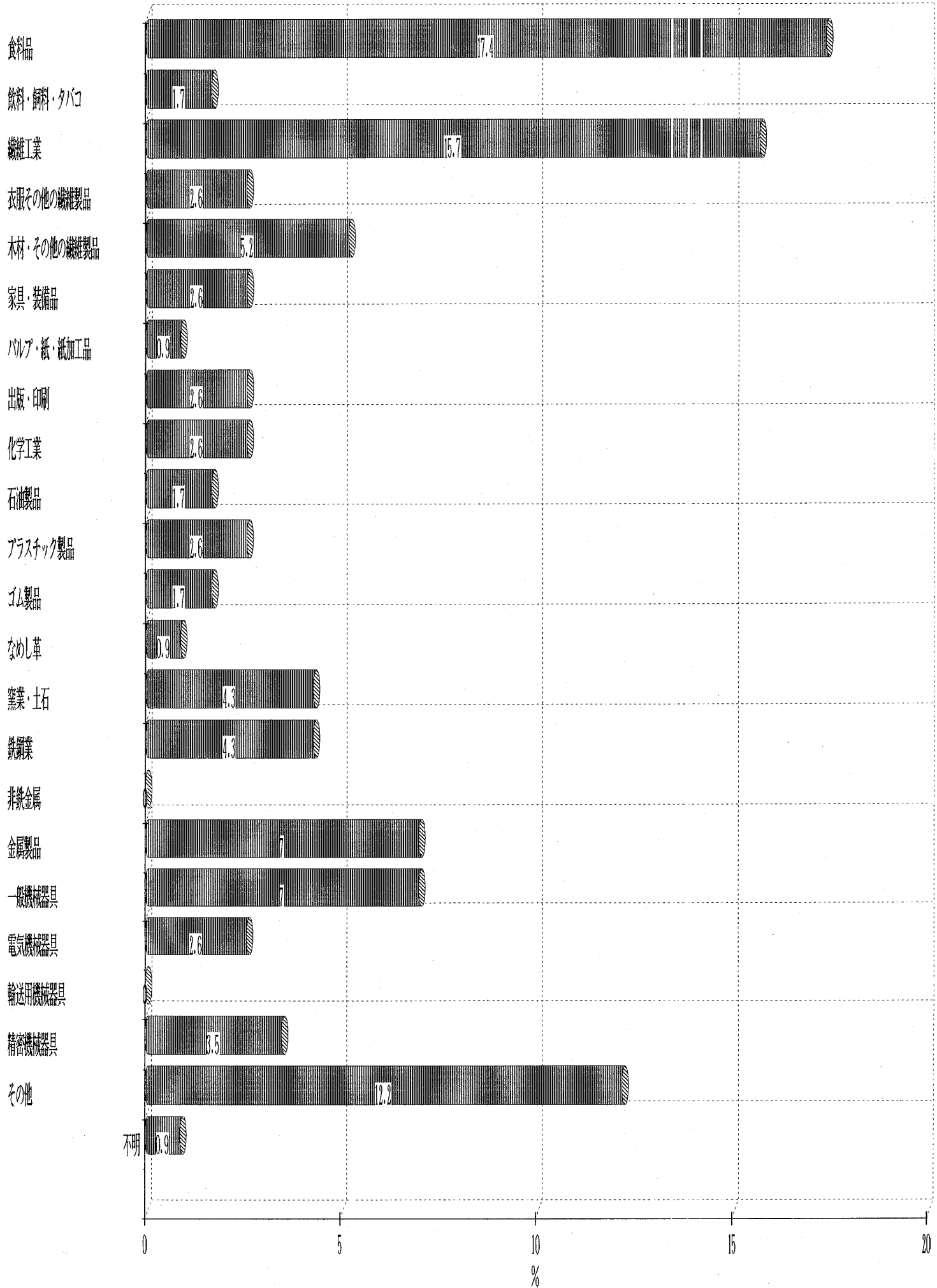
115社（回収率29%）

回答企業の業種 → 次頁の表を参照

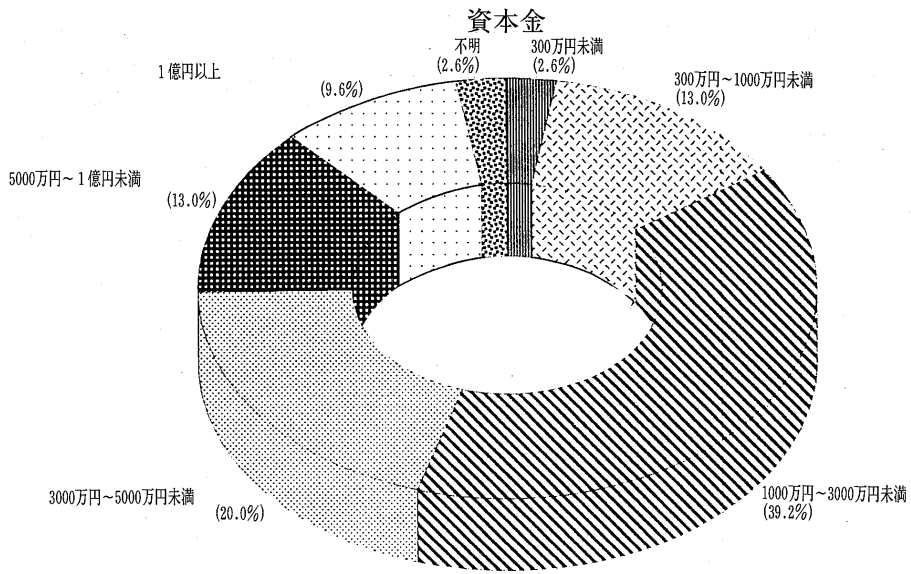
回答企業の従業員数



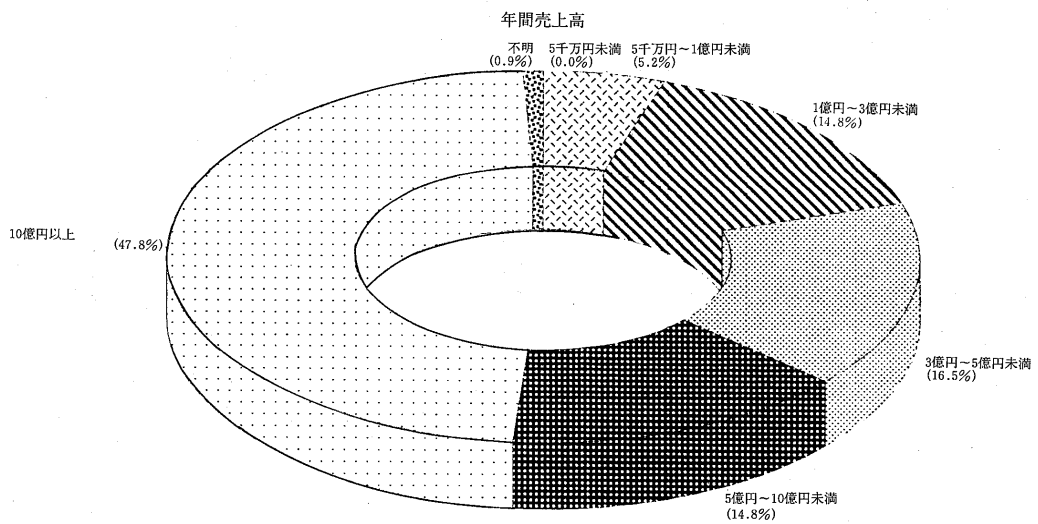
業種



回答企業の資本金



回答企業の年間売上高



第2部 先進的企業の分析

：県内企業活性化のための実践的インプリケーションの提示

第2部では和歌山県内の優良企業の経営の分析をおこなう。第4章ではわれわれが研究対象とした各社の概要を報告する。第5章では経営戦略・組織論の観点から各社の分析をおこなう。各社の成功理由をいくつかのキーワードにまとめていく。

われわれがおこなった県内企業対象のアンケート調査によると、多くの企業が「経営革新」に取り組んでいることがわかった。また、新分野への進出意欲も高いことがわかった。これら企業においては、それぞれのキーワードは各社の経営において参考になりうるであろう。

第4章 研究対象企業の概要

われわれは、以下の基準で今回の調査対象企業を選択した。各社の歴史、現状にかんしては公刊出版物によるデータおよびインタビュー調査の結果をもちいた³⁶。

- ・ 県内資本であり、海外または国内でトップの市場占有率をもつ製品をもっている企業
： 島精機製作所、東洋精米機製作所、ノーリツ鋼機
- ・ 県を代表するベンチャー企業
： クインライト電子精工、新中村化学工業、太洋工業、高木彫刻
(これら4社は、日本経済新聞社・日経産業消費研究所が実施した「全国ベンチャービジネス (VB) 1000社調査 (1994年度)」にリスト・アップされた企業のうち、和歌山市内に本社をもつ製造企業)
- ・ 高齢化県である本県において、注目すべき経営をおこなっている企業
： 和歌山内燃機
(和歌山内燃機は、平成4年に財団法人・高年齢者雇用開発協会主催の職場改善コンクールにおいて最優秀労働大臣章を授賞)

株式会社 島精機製作所

本社：和歌山市坂田85

代表取締役：島正博

事業所：工場＝本社工場／支店＝東京、大阪、名古屋、泉州、台北（台湾）

／営業所＝新潟、甲府、四国（香川県）／出張所＝宮城、岡崎

／グループ企業＝シマデザインテック、東北シマセイキ販売、ツカダシマセイキ、

Shima Seiki Europe (英国)、Shima Seiki U.S.A. (米国)、

Shima Seiki Mexico (メキシコ)、Shima Seiki Italia (伊国)

創立年次：昭和37年2月4日

資本金：148億円

³⁶ 今回の調査企業以外にも本県には数多くの優良企業が存在する。それらにかんしては、たとえば、山元 (1991) を参照。

売上高：442億98百万円（95年3月期）
従業員数：1184人（平均31歳）

創業

島精機製作所の前身は、島社長が手袋編み機のメーカーとして昭和36年に設立した三伸精機であった。40年には全自動手袋編み機の開発に成功した。これは爆発的なヒットとなり、同社の基礎をきずいた。42年には国産初の全自動フルファッション衿編機を開発し、横編機業界に進出した。

ニット横編機メーカーとしての躍進

44年には、東京晴海国際ニット機器展に全自動手袋編機、全自動セミフルファッション横編機などを出展し横編機メーカーとしての本格的なスタートをきった。45年には全自動シームレス手袋編機を開発した。46年には、パリで開催された国際繊維機械展に販売している全機種を出品した。高い評価を獲得し本格的に輸出を開始した。40年から49年の間、売上は平均1.4倍でのびるほど順調に成長した。

コンピューター技術の利用へ

48年のオイル・ショックは繊維業界を直撃した。そのため、繊維会社相手の取引がじり貧になり業績が悪化し倒産寸前となった。組合争議も発生した。人員整理も必至であった。この危機のなかで島社長は逆に新分野に乗り出すことに活路を見いだした。電子技術専門の学生を集中的に採用してコンピューター技術の横編機分野への導入をこころみた。53年にはコンピューター制御の横編機を開発し業界に革命をおこした。56年には、コンピューターを活用してデザインから開発、生産までの一貫体制をめざすシマトロニック・デザイン・システム「SDS」を開発して、コンピューターグラフィックス（CG）の分野にも参入した。これによりファッション業界だけでなく、自動車、放送、建築分野など企業をも顧客とした。

新たな分野へ

横編機を軸として同社は製品多角化を展開してきたが、一見すると全く異質とおもわれらる分野への進出も計画している。コスモパーク加太へのドーム式人工スキー場の建設である。これは和歌山県地域の振興という目的とともに、事業としての目的も存在している。インドアのスキー場の運営により新たなスキーウェアの開発につながると考えられている。また、施設の営業管理に利用するコンピューターシステムを新たに開発し、将来、それを応用して百貨店や専門店向けに提供するという考えもある。

株式会社 東洋精米機製作所

本社：和歌山市黒田12

代表取締役：雑賀慶二

事業所：工場＝本社工場／支社＝東京／営業所＝東京、名古屋、仙台、情報センター
（東京都中央区）、東北サービスセンター

設立年次：昭和36年11月1日

資本金：3000万円

売上高：160億円（95年3月期）

従業員数：148人（平均33.2歳）

創業

東洋精米機製作所は小型精米機のトップメーカーである。前身は雑賀社長の父親が経営していた雑賀精米店であった。雑賀精米店は米穀店に精米機を販売するディーラーであった。

石抜き選穀機の開発

昭和36年、石抜き選穀機を開発した。石抜き機の開発は当時コメ業界で夢といわれていた。「コメの中に石が入っている」という苦情が消費者から米穀店に多かった。それを聞いた雑賀氏はメーカーにそれを伝えたが無理という返事であった。そのため、自ら開発に乗り出した。雑賀社長が発明した石抜き機は、精米をいれると特殊な形状の網によってコメと石をよりわかる洗濯機程度の大きさの機械であった。米穀店などに売り込むと大好評となった。これを機に家業を会社組織とし東洋精米機製作所を設立した。

雑賀技術研究所

同社の経営は当初、雑賀社長の実兄にゆだねられた。雑賀社長は、石抜き機の開発で特許を獲得し38年に特許収入を基金として雑賀技術研究所を設立し、理事長に就任した。研究開発、発明に没頭した。雑賀社長は、コメが玄米から精白米になって包装をして、米穀店の店頭で陳列されるまでの全行程の機械づくりに取り組んだ。精米機、石抜き選穀機にくわえて、選別にかんしても粗選機、電子色彩選別機、さらに調質機、流量機、全自動計量包機などの技術を開発した。これら技術は、その都度、東洋精米機製作所に引き渡され製造され全国に販売された。

洗わずに炊けるコメ

60年、雑賀氏は社長として東洋精米機製作所にもどった。この後も独創的な製品を開発しつづけている。平成2年には、コメの味を計測するトーヨー味度メーターを開発した。3年には、コメをとがずに炊ける「ブラン・グラインド (BG) 精米製法」を開発した。無洗米もコメ業界の夢のひとつで「氷のてんぷらを作るよりも難しい」といわれていた。この製法をつかう精米会社を全国4ヶ所に設立した。

ノーリツ鋼機株式会社

本社：和歌山市梅原579-1

代表取締役：西本貫一

事業所：工場＝本社工場、宮前工場（和歌山市中島）／営業所＝東京、大阪、名古屋、札幌、仙台、東京第二（浦和市）、広島、福岡／サービス・センター＝秋田、新潟、長野、北陸、岡山、四国、島根、熊本、南九州、沖縄／事務所＝松山、グループ企業＝西本興産、Notiru America Corporation（米国）など

設立年次：昭和31年6月

資本金：8億530万円

売上高：406億33百万円円（95年度3月期）

従業員数：1318人（平均31.0歳）

創業

ノーリツ鋼機は、写真処理機器の製造および販売を営んでいる。同社の前身は、現社長の西本貫一氏が昭和18年4月に創業した報国写真館であった。中国戦線で左腕を「一発の銃弾」が狙われ家業の農業を断念せざるをえなくなり、苦勞の末、写真館の経営にたどりついた。

自動印画水洗機の開発

戦後、進駐軍相手を相手にした「the day after tomorrow (2日間仕上げ)」が大評判をよんだ。この「早く」の発想がのちのクイック・サービス・システム (QSS) の開発につながった。終戦当時、現像は非常に困難な作業であった。停電によりモーターが停止し印画紙の水洗いがしばしば中断した。そこで西本社長は、電気を利用せず水も少量ですむ水車の原理を応用した「ノーリツ自動印画水洗機」を開発した。これは全国の写真館やカメラ店

で大好評を獲得し約1万台を製造する商品となった。現在のノーリツ鋼機の基礎をきずいた。

QSSの開発

35年、西本社長は西独で開催された写真総合ショーをはじめて見学した。そこで世界にはまだ自動写真処理機器がないことに気づいた。そこで帰国後すぐに開発を開始した。基幹現像用白黒フィルム自動現像機、さらにカラー自動現像機を開発し販売を開始した。これら機械は、大手フィルムメーカーの集中現像所に競って導入された。さらに、カラー写真の普及にともない消費者の「撮影した写真を一刻でも早く見たい」という要求にこたえ、51年にフィルム現像からカラープリント仕上げまでを45分でおこなえる「QSSタイプ1」を完成させた。街の写真館にこれを設置してもらえば、より早く写真をお客に手渡すことが可能になる画期的な商品であった。しかし、当時、日本では街の写真館は大手フィルムメーカーの大型ラボの系列に組み込まれていたため、売上はかんばしくなかった。そのため、広大な米国に進出した。改良版のQSS-2は米国で大ヒットとなった。後に日本国内でも販売を開始した。現在、このQSSシリーズは、国内・海外とも圧倒的なシェアをほこっている。

多角化

平成5年からは、新たな主力製品を開発するため、新組織として「特機プロジェクト」を設置し多角化に乗り出している。たとえば、環境関連機器分野として廃棄物処理機器（生ゴミ処理機）、また、健康関連機器分野として水処理機（プールの殺菌処理機）の開発に着手している。

クインライト電子精工株式会社

本社：和歌山市湊576-1

代表取締役：中尾輝男

事業所：工場＝本社工場／営業所＝東京、大阪、名古屋／グループ企業＝中尾ミシン

創立年次：昭和36年11月8日

資本金：2000万円

売上高：11億円（94年12月期）

従業員数：65人（平均36歳）

創業

クインライト電子精工は、工業用ミシンの製造・販売を営んでいる。同社の前身は、中尾ミシン店である。同店は、大正7年に家庭用ミシンの販売を営むために中尾輝男社長の父である中尾幸次郎氏が開業した。当初は、家庭用ミシンの輸入・販売、中古ミシンの販売を手がけていた。その後、中古の部品の組み立てもはじめた。

高周波ミシンの開発

終戦後、中尾社長は24年から本格的に事業を再開した。家庭用ミシンの組立販売で、輸出を主としていた。しかし、翌年には過当競争により価格が大下落した。そこで中尾社長は新規事業を展開した。26年、塩化ビニールの接着機、高周波ミシンを開発した。これは、海南地域で蓑ガッパを作っていた業者の「ビニールでカッパを作れないか」という要求から開発がはじめられた。米国から高周波技術を手に入れたりしながら、約2年かかり開発に功した。この製品のおかげで、海南のビニールガッパは全国の市場を制覇した。その後、施設園芸用のビニールハウスを縫う分野にも用途が拡大された。現在では、これが主用途となっている。

中尾ミシンからの分離独立

中尾ミシンでは、製造と販売の両方を営んでいた。しかしながら、モノを「作る人」と「売る人」の考え方が大きく開いてきた。そのため、31年、中尾ミシンからクインライト電子精工が分離独立した。

多様な製品の開発

高周波ミシンの開発後も各種の工業用ミシンを開いている。その一部として、たとえば、自動車の座席シートの縫製用のマルチミシンがある。この製品は、国内での市場占有率は100%である。米国のビッグ3（ジェネラル・モーターズ、クライスラー、フォード）にも納入している。熱風式連続接着機も開発した。ダイビング用のウエットスーツや、土木建設現場などにある大型の青色シートなどの縫い目の接着を行う機械である。さらに、関西国際空港の建設現場では同社の特殊ミシン「Zシリーズ」が利用されている。この機械は、土砂の埋め立て用に使うプラスチックを縫う機械である。

新中村化学工業株式会社

本社：和歌山市有本687

代表取締役：中村公彦

事業所：工場＝本社工場、福井／営業所＝東京、名古屋、大阪／グループ企業＝
中村化学工業、根上工業、花山開発

設立年次：昭和45年10月

資本金：1億8000万円

売上高：60億8600万円（94年9月期）

従業員数：156人（平均35.8歳）

創業

新中村化学工業は昭和13年に設立された中村化学研究所が前身である。現社長の中村公彦氏の父である故中村弥次郎氏によって設立された。戦時下での輸入染色助剤の不足に対応する目的で植物性染料の製造を開始した。

繊維部門の飛躍

第二次大戦後、地元のなつ染業の復興とともに中村化学工業として再出発した。とくに、染色加工の助剤メーカーとして、規模を拡大していった。織物にプリントする場合に、顔料をよりしっかりと生地につけるための固着剤を主製品としていた。

非繊維部門へ

繊維不況の中で同社は非繊維部門への進出をおこなった。45年、多官能性モノマーの本格的販売をはじめた。当時、この多官能性モノマーは米国からの輸入品があったが非常に高価であった。そのため、ユーザーからより安価な製品を望む声があり、同社が開発に取り組んだ。数年の研究の後、国内でいち早く商品化をおこなった。多官能性モノマー市場において、多品種少量の分野にかんしては高い市場占有率をもっている。現在は、多官能性モノマーを中心として、モルタル接着剤などの建築関係製品、特殊アクリル樹脂製品など非繊維部門の売上は全体の6割を占めるほどに成長している。

太洋工業株式会社

本社：和歌山市有本661

代表取締役：細江正己

事業所：工場＝本社工場、出水（和歌山市出水）、北陸（石川県）、九州事業所（大分県）
／営業所＝東京／グループ企業＝ミラック、北村ロール、誠スクリーン、
鋭明実業有限公司（香港）など

設立年次：昭和35年12月

資本金：6750万円

売上高：28億4千万円（94年12月期）

従業員数：195人（平均36.7歳）

創業

太洋工業は、なっ染用スクリーン製版、プリント配線基盤・同関連機器の製造・販売を営んでいる。同社は、昭和35年12月に、なっ染用ロール彫刻及びメッキ加工の対米輸出入工場として現社長の細江正己氏によって設立された。38年、写真彫刻技術の企業化に成功した。なっ染の工程には彫刻ロールが使用される。当時は、手または機械によってロールに絵柄が彫刻されていた。それを同社は、ロールに感光液を引いてフィルムをあて、現像し、それをエッチングするという写真彫刻という画期的な技法を開発し、ロール彫刻の能率を格段に向上させた。

カミソリ外刀、プリント配線基盤へ

繊維不況を機に、同社は写真彫刻でえた技術を基礎にして新たな製品・事業分野への展開を行った。最初は44年からは電気カミソリ用の外刀の製造に取り組んだ。次には、55年からはエレクトロニクス分野に本格的に参入した。この分野での最初の製品はプリント配線基盤であった。ロールにエッチングする技術とプリント配線基盤の製造に相似点があることから、大手電子メーカーからの打診があったことがスタートであった。

電子機器への進出

エレクトロニクス分野への本格的進出のため、プリント回路の設計から素子の実装まで基盤を作る前と後の工程を含めた一貫製造体制を採用するようになった。また、プリント基盤製作の工程に必要な配線検査機「TY-チェッカー」を独自に開発し販売している。

高木彫刻株式会社

本社：和歌山市中之島1525

代表取締役：高木玉和

事業所：工場＝本社工場、電鑄工場（和歌山市中之島）、浜松工場（浜松市）／グループ企業＝ニーフッテク（和歌山市小雑賀）、Fotograbado Industrial Centro Americano S.A.（コスタリカ）、Taiwan Takagi Chokoku（台湾）、T.K.G.International（米国）

設立年次：昭和23年12月8日

資本金：6750万円

売上高：25億57百万円（95年3月期）

従業員数：154人（平均41.8歳）

創業

高木彫刻は、大正10年に設立された高木彫刻所を前身としている。現社長の高木玉和氏の祖父である高木留蔵氏によって設立された。なっ染用ロール彫刻加工を営んでいた。同社は、昭和9年には早くも海外に進出し、上海工場を開設している。

プレジジョンワーク (超微細加工)

戦後、23年、高木彫刻に改組された。30年に、網点グラビア製版方法を応用してなっ染用写真彫刻加工を開発した。これは、日本ではじめてであった。これにより、非常に複雑で精密な模様をロールに彫刻することが可能になった。この技術は、さまざまに応用され、繊維産業の隆盛とともに同社の繊維部門の基礎となった。また、海外進出も積極的におこなっている。同規模の企業の海外進出がめづらしい時期から、44年に台湾、51年に米国、52年にコスタリカにそれぞれ現地法人を設立した。

繊維から非繊維へ

非繊維部門にも積極的に進出している。同社が開発した新技術は多様な製品の彫刻ロールに応用されている。たとえば、壁紙や天井剤などの住宅資材用ロール、食品の型ロールなどである。さらには、ロールにメッキ、写真製版、エッチングなどの技術を組み合わせ電子機器部品の製造にも参入している。現在、これら非繊維部門は着実に業績を伸ばしている。平成4年には、プリント配線板やリチウム電池に利用するニッケル箔の製造会社としてニーフテックを設立した。

和歌山内燃機株式会社

本社：和歌山市西浜789-3

代表取締役：勝本僖一

事業所：工場＝本社工場、南部（日高郡）、沼津（静岡県）、中之島（和歌山市中之島）

／グループ企業＝勝僖梅、三共製作所、ケイエスエス、ウインナック

設立年次：昭和43年2月21日

資本金：2000万円

売上高：23億86百万円（94年8月期）

従業員数：192人（平均31.5歳）

創業

和歌山内燃機は、昭和38年に、現社長の勝本僖一氏が内燃機の再生業を営むために設立した和歌山内燃機工作所がその前身である。勝本社長は、もともとピストン・メーカーの営業マンであった。いわゆるボウリング業とよばれる事業所にピストンを販売する仕事をおこなっていた。当時、ボウリング業は工賃率の非常によい仕事であり、そこに勝本社長は着目し自ら会社を設立した。

ダイカスト鋳造品

その後、大手メーカーの協力企業として、多様な製品の製造を営むようになった。たとえば、その一つはダイカスト鋳造品である。これは現在の売上高の約4割をしめている。たとえば、自動車のバックミラーがこれにあたる。また、遠心クラッチが売上高の約3割をしめている。汎用エンジン向けの遠心クラッチの国内の市場占有率は90%に達している。

梅干加工

62年からは、梅干加工を開始した。63年には、南部町に梅干加工工場を新築し販売会社として勝僖梅を設立した。工場のスペースに空きがあったことや、勝本社長が梅の産地である南部町出身であったことがそもそものきっかけであった。現在では、売上の約1割をし

めるようになっている。また、今後は、大手メーカーの協力工場の形から脱皮し、アセンブリー・メーカーとなっていきたいという希望をもっている。

高年齢者、重度障害者の雇用

同社は、高齢者の雇用を積極的におこなっている。平成4年には、(財)高年齢者雇用開発協会主催職場改善コンクールにおいて最優秀労働大臣賞を授賞している。また6年には、和歌山県からの依頼により重度障害者雇用を目的としてウインナック株式会社を設立している。第3セクター方式で設立された。同社が51%、和歌山県が40%、和歌山市が9%を出資している。

第5章 ケース分析

本章では、経営戦略・組織論の観点から訪問調査をおこなった各社の分析をおこなう³⁷。各社の成功理由をいくつかのキーワードにまとめていく。

1 情報的経営資源

われわれは、うまくいっている各社の成功要因のひとつは、各社が卓越した「情報的経営資源（吉原他、1981；伊丹・加護野、1993）」、「見えざる資産（伊丹、1984）」をもっていることと考えている³⁸。以下では情報的資源の特徴を簡単に指摘しておこう（吉原他、1981；伊丹・加護野、1993）³⁹。

情報的資源には以下のようなものがふくまれる。まず、企業内部に蓄積されるものには、

- ・生産ノウハウ
- ・技術力
- ・熟練
- ・顧客情報
- ・組織文化
- ・従業員のモラル

などがある。企業外部に蓄積されるものには、

- ・（当該企業についての）顧客の信用
- ・イメージ
- ・ブランドの知名度

などがある。

この情報的資源は企業の競争力の究極の源泉である。なぜなら情報的資源は、

- ・カネを出しても市場から購入不可能なことが多い（そのため、自らで構築するしかない）
 - ・つくるのに時間がかかる
 - ・複数の製品や分野で同時多重利用が可能
- という性質を兼ねそなえているためである。

2 技術力

2-(1) 競争力のある製品

各社はそれぞれ、市場において高い競争力をもつ製品をもっている。たとえば、島精機製作所のニット製品の自動横編機、ハイビジョン対応のコンピューター・グラフィックス、東洋精米機製作所の小型精米機、ノーリツ鋼機の小型写真処理機器、クインライト電子精工の高周波ミシン、新中村化学工業の多官能性モノマー、太洋工業と高木彫刻のなっ染彫刻用ロール、和歌山内燃機の汎用エンジン向け遠心クラッチなどである。これら製品は、各社にたいする信用、イメージ、知名度を高めていると考えられる。もちろん、高い競争力をもつ各製品をうみだす源泉として、各社は同業他社に比較して高い技術力をもっていると考えられる。

³⁷ 中部圏を基盤として独自で個性的な経営方法を駆使し、日本のみならず世界的にも有名になった中堅企業の成長過程にかんしては、12社を対象として溝田・垣見・宮崎（1993a；1993b）を参照。

³⁸ 中堅・中小企業における経営資源・能力の形成・蓄積プロセスにかんしては、金原（1995）が実態調査をおこなっている。

³⁹ 経営戦略論においては、最近、「資源に基礎をおく視角（resource-based view）」とを研究視角とする研究がおおい。それらのレビューが中橋（1994）、与那原（1995）でおこなわれている。

2-(2) 競争力を生み出す仕組み

メーカーの基本的活動

ただし、技術力という情動的経営資源だけでは同業他社に比較して競争優位を維持することは困難である。経営資源は、あくまでも競争優位を生み出すための素材でしかない。素材をうまく利用するための仕組みが存在するとき、はじめて経営資源は競争優位をもたらす (Grant, 1991; Barney, 1991, 1992; 伊丹・加護野, 1993)。メーカーにおいては以下のような基本的活動が存在する (伊丹・加護野, 1993)。商品の企画、部品や原材料の調達と物流、製造、製品の物流と在庫、販売促進、流通、顧客への販売、販売代金の回収、販売後のサービスという一連の活動が存在する。

競争力を生み出す仕組み

研究対象企業各社は市場での競争優位を維持するための仕組みをもっている。われわれがとくに注目するのは、販売にかかわる活動 (流通、顧客への販売、販売代金の回収、販売後のサービスなど) を他社に委託せず自社でおこない、それら活動をうまく商品の企画に反映させる仕組みである。エンジニアがそれら活動にふかくかかわっている。顧客の声を商品企画にとりいれ、高い技術力をいかして競争力のある製品を生み出している⁴⁰。研究対象企業の多くがこのような仕組みを構築している。"On-Site Development"⁴¹を実践している。これが各社の「コア・コンピタンス (Hamel and Prahalad, 1994)」となっている⁴²。各社へのインタビューにおいても自社の特徴としてこのような仕組みの指摘が多かった。以下でそれを報告していこう⁴³。

2-(3) 東洋精米機製作所

「常に関心さえもっていればヒントはある」

(製品開発・企画に必要な創造のものは、社内からか、社外からか?)

「やはり、企画のもとなるのは何かヒントがいるんです。こういったもの作ったらいいなというヒントです。それも、家の中で自分でいくら考えててもダメなんです。とにかくそのきっかけをえなければいけません。そのきっかけをどうしていくかということになると、やはり、外にあるわけです。だから、それはお客さんであったり、お客さんというのは確率が高いといえますか、情報源としては割と質のいい情報がえられる。しかし、別にそれだけでなく、友人と話しをしたりとかね、あるいは、スーパーなどにいったときでも、どんな時にさうゆうヒントが、常に関心さえもっていれば何が飛び込んでくるかわからないです。だから、普通の人にはうつらないことがパット、目にうつると、そういったことです。だからそのチャンスは無限にあるんですよ。だから私は外へでていく人間に、あのおまへたちは外へでていくというのは宝の山へいくようなもんだぞと。ところがなかなか宝が目につらないわけです。ただ私なんか、必ず、たとえば、もういやいやいかなくってはならない東京あたりへの出張であっても、やはり何かはいるわけです。外にでるといっては宝の山、必ずしもそれはお客さんとは限りません。しかし、お客さんというのは非常にそういった面では情報としてはいいものが多い。」

⁴⁰ 清 (1994) は、研究開発型中小企業における製品・技術開発にかんする実態調査をおこなっている。そこでも、ここで指摘したような仕組みをもった企業が多いことを指摘している。

⁴¹ 米国で流行している経営手法のひとつである。技術者が研究所からとびだし、より顧客に近い営業部門などに常駐し現場とチームをくんで市場ニーズにあった製品を開発することである。

⁴² 中小企業におけるコア・コンピタンスのいかし方にかんしては、一條 (1995) を参照。

⁴³ 丸括弧内はインタビューアの質問事項である。

「自分が身をもって分かる」

(技術者を営業にいかせることはあるのか?)

「わたくしどもは、技術者をメンテナンスの仕事にだします。そうすると実際使っている現場での状況というのがわかります。だから、単なる設計であつたらやはりその辺がどうしても机上論になってしまう。やっぱり実際に現場でメンテナンスなどをすると、どうもこのネジほどきにくいとかね、こんなことではいけないとかね、自分が身をもって分かるんですよ。だからそういう面で体験をさせるためにだしますけどね。」

2-(4) ノーリツ鋼機

「顧客優先」

(新製品の開発は、顧客からのニーズからか、内部のシーズからか?)

「やはり顧客優先というか、お客さんの話を聞いて、お客さんが今なにを求めているか、あるいは将来どういった機械をもとめているか、という情報をまずつかんでそれを研究開発に反映させていくというというのが基本です。ですから製品も商社をとおさないで直接に販売をしています。そして自分たちの手でメンテナンスもやるという一貫体制をとっておりますので、基本的にはお客さんを優先させています。」

「一年間営業で勉強してこい」

「顧客最優先の開発経営というのが経営理念にありますので、わりあいと営業へ出向させるケースが多いです。一年間勉強してこいとかね、東京営業所へ一年間出向を命ずると。実際に営業活動をしてですね、営業というのは機械を売るというのではなく、エンジニアリング・サービスということで、アフター・サービスをできる人が営業をするというような感じでやっていますので、そういったところで勉強してもう一回帰ってきてもらっています。営業をしたことによって開発のほうに生かすと、というような制度をとっています。結構、営業と開発というのは移動が多いです、非常に移動が多いです。ですから研究開発部門の人数も増やしますが、なかにはやっぱりある程度の技術力はあるけれども、開発というものに向く、向かないという人もでてくるのではないかと、そういった人は基本的には営業の方で戦力になっていただくということになっています。技術ももつてますので。」

2-(5) クインライト電子精工

「直の声が一番貴い」

(新製品の開発は、社長及び設計部の方のアイデアまたは、日頃の研鑽ですか?)

「基本は営業です。営業にいった人間がお客さんの声を聞いてきて、それを私の方で肢捨選択してこれはおもしろい、やってみようかということで。」

(顧客ニーズにしたがって新製品を開発される、という形ですか?)

「そうです、自分達の考えでものつくる、そんなにうまくはいかない。」

(お客さんから、こんな製品できたらいい、というような声はかなりありますか?)

「そういった声ばかりです。お客さんはやはり、その企業自身が生きていくために必死ですからね。このような製品が出来上がればいいのにな、というとんでもない発想です。出来そうもない発想はいっぱいあります。出来そうなものは多くはありません。」

(お客さんにたいするアンテナを常にはりめぐらされているわけですね?)

「それはもう営業の仕事です。売りにいくことも仕事ですが、聞いてくることも仕事ですから。」

(たとえば設計の方が営業の方と一緒にお客さんの所にかかれてニーズを直接聞いてこられる、ということはありませんか?)

「あります。多いにあります。営業がつかんできた先方さんのこんなものがあつたらいいのに、ああいったものもあればいいのに、といったようなそのような私どもが考えつかない

いような夢物語が入ってきます。そのなかで、これはちょっとおもしろいのではないか、一度お客の所について聞いてこい、というようなことです。設計の人間が営業と一緒にお客さんへお伺いして生の声が聞ける、これが一番です。回りくねった声は、よく曲がって間違えていますので。」

(情報を何人か間を通しますと、情報が歪曲されますか?)

「はい。直の声が一番貴いですしね。」

(社長さんが直接行かれるということはありませんか?)

「はい。あります。」

(営業から新製品にかんするニーズを吸い上げてくる、ということですが、現業部門の中から新しい発想が出てくることはありますか?)

「モノを作るための工程の改善などはどんどん出てきます。しかしながら、新しいアイデアの商品というものは生まれませんね。これはやっぱり営業です。営業がお客さんのニーズを聞き、お客さんがこんなものをほしがっている、夢みtainなことおっしゃいます、夢ばっかりです、そういった夢の中でこれは現実に生まれそうだというものをピックアップして肢捨選択しながら。このようなものを考えてくれ、というのはわたしの仕事です。これが遅れたら会社は倒産してしまいますから。」

(クインライトの強み・中核資源を一言でいうと何になりますか?)

「これは開発力になると思います。開発が遅れたらわれわれ企業の存続が危ない。お客さんのニーズというようなものは、ものすごく無限です。」

2-(6) 太洋工業

「叱られるのも営業のうち」

(販売にかんしては、直接、太洋工業からの直販ですか?)

「基本的には、わたくしどもの製品は、製版事業本部および電子部門の製品にしても直販を旨としています。できるだけわたくしどもで営業部隊を組織しております。基本的に営業をもつということはコスト・アップにつながるわけですが、やはりお客さんのニーズを次の開発なんかに生かしたいと、いうことでできるだけ直販を心がけています。」

(アフターサービスは自社でおこなわれているのか?)

「アフターサービスは、わたくしどもほとんど100%です。わたしはよくいうのですが、どちらかといえば開発のメンバーはアフターサービスを嫌います。まず、故障してるということですから、いくとまず最初怒られるわけですから。それに耳の痛いことも聞かなければならない。ところが、やはり、一番、お客さんが真剣になってるときです、故障しているときというのは。単に営業にいつているときはお客さんは真剣じゃないですよ。こちらは真剣ですが。ところが、アフター・サービスでお客さんが怒ってる時というのは、絶対的に真剣なんです。そうすると、お客さんの本当の声がわかるはずなんです。だから、叱られるのも営業のうちやと、必ずつぎのリピート・オーダーを取るためには、大事なことなんです。もちろん、故障なんてしない機械売れるのが一番いいんです。しかし、機械ですからどうしてもやむをえない場合があります。そうゆうときに後ろ向きにいくのではなく、どちらかという前向きにいき、お客さんの本当の声を聞いてこい、ということをしていきます。うちはメンテナンス部隊を特別に組織してませんので営業もいけば、また技術もいっています。だから、技術屋が実際お客さんに叱られて、うちの機械はまだまだ他社に比べてこゆうところが劣ってるな、ということを実地ではっきりと体験していただき、それをまた次の開発の動機にしてもらいたい、ということがありまして、いまはこゆう手段をとっています。」

3 オーバーエクステンション

3-(1) オーバーエクステンション

オーバーエクステンション

技術力は各社の競争力の源泉のひとつである。ただし、一朝一夕に技術力を高めたわけではない。また、一定の業界で長期間にわたりビジネスをおこなってきたことで徐々にすべての技術が蓄積されたわけでも必ずしもない。各企業は成長する過程で「オーバーエクステンション（伊丹、1984；伊丹・加護野、1993）」を経験していることが多い。オーバーエクステンションとは「かなり過ぎるくらいに伸びようとする戦略をとること」「自社の現有の資源（とくに情報的経営資源）の水準からすれば不足なところや無理なところのある戦略を、それを承知でとること（伊丹・加護野、1993、p.489）」である。「レバレッジ戦略（Hamel and Prahalad, 1994）」をとってきたともいえるであろう。このオーバーエクステンションの結果、他社にたいして差別化可能な技術を各社は蓄積している。それが現在の好業績につながっている。

オーバーエクステンションの例

各企業は、開発当時には一見すると、無謀、無理、無駄、無茶、困難などと周囲および自らが認識するような戦略をとってきた。それゆえ、世界初、日本初の商品化といわれる商品をもっている。以下にはオーバーエクステンションに該当すると思われる例をいくつか指摘しておこう。

- ・島精機製作所：コンピューター・グラフィックス技術
- ・東洋精米機製作所：石抜き選穀機
- ・ノーリツ鋼機：クイック・サービス・システム
- ・クインライト電子精工：高周波ミシン
- ・新中村化学工業：多官能性モノマー
- ・高木彫刻：なっ染ロールの彫刻への網点グラビア製版方式の応用
- ・太洋工業：プリント配線基盤

3-(2) 経営理念とリーダーシップ

オーバーエクステンションのきっかけ

各社がオーバーエクステンションを試みたきっかけは多様である。財務的危機におちいったため新規事業に活路を見いだそうとしたケース。顧客からの要望にこたえるために開発を開始したケース。将来を展望して成長市場に参入したケース。多様なきっかけがある。

しかし、各社にはオーバーエクステンションを成功させる共通した土壌をもっていた、とわれわれは考えている。ひとつは、各社はオーバーエクステンションにつながるような経営理念をもっていたことである。もうひとつは、オーバーエクステンションを成し遂げるリーダーシップをもったリーダーが各社に存在したことである⁴⁴。

経営理念とリーダーシップ

そもそも、経営理念とは「個別企業における企業文化の要諦を命題化したもので、それを明文化したものが、古くは商家の家訓であり、今日の社是・社訓など（大森、1995、p.382）」である。経営理念が提供するものは一言でいえば「組織の価値観（伊丹・加護野、

⁴⁴ 「地域中核企業」の概念を提唱している塩次（1993；1995）は、オーバーエクステンションのような戦略的な飛躍を中堅・中小企業がおこなうときには、そのような戦略的飛躍をみちびく企業家的な経営者の役割が重要であることを指摘している。

1993, p.333) 」である。人々がある組織でくらし、仕事をおこなっていくうえでもつ価値観を提供する。組織のなかで価値観はいくつかの機能をはたしている。そのひとつに判断のベースとしての機能が存在する。価値観は組織内の人々の意欲をかき立てるだけでなく、人々が行動をとり判断するときの指針をあたえるという機能ももっている。判断基準としての機能をもっている⁴⁵。

各社は、オーバーエクステンションという一見無謀と思われるような行動を正当化するような経営理念、社是、社訓をもっている。経営理念、社是、社訓は、経営者自身および従業員にたいして、「オーバーエクステンションの戦略は間違っていない」という判断をうながす機能をはたしたのではないかとわれわれは考えている。経営理念、社是、社訓が「戦略設計思想 (Hamel and Prahalad, 1994) 」となったといえるであろう。

ただし、経営理念があるだけでは、それがしめす価値観は組織内に浸透しない。もちろん、経営理念が単に存在するだけではオーバーエクステンションはおこらない。オーバーエクステンションは成功しない。経営理念にしめされる価値観を組織内に浸透させる必要がある。誰がそれをおこなうか。それはリーダー、経営者である⁴⁶。企業組織に価値観を注入するのは組織のリーダーの本質的な役割である (Selznik, 1957)。資金の集中投入、人材の集中投入などオーバーエクステンションにかかる経営者の積極的な動きにくわえて、リーダーとしての経営者が経営理念を組織内にふかく浸透させたことが、各社におけるオーバーエクステンションの成功につながった、と考えられるであろう。

経営理念、社訓、社是の例

以下では、各社のそれらをいくつか紹介しておこう⁴⁷。

- ・島精機製作所：「EVER ONWARD」(経営理念)
- ・東洋精米機製作所：「技術を創造し、広げ、社会に高度に貢献しよう」
「思いやりと信頼で、温かい人間関係を築こう」
「向上心を磨き、未来に夢と希望をもとう」(社是)
- ・ノーリツ鋼機：「顧客への奉仕」
「開発」
「即実行と実践」
「個人の資質の向上」
「和」(社訓)
- ・クインライト電子精工：「永遠に努力を惜しみなく接着と縫製の合理化を進める」
(Queen Light Policy)
- ・新中村化学工業：「誠実」
「努力」
「協力一致」(社是)
- ・高木彫刻：「プレジジョンワーク(超微細加工)」(企業理念)
- ・太洋工業：「TAIYOは常に技術高感度企業としてマイクロテクノロジーを追求します」
(企業理念)

⁴⁵ 中小企業における経営理念、企業ドメインにかんしては、たとえば、日夏(1994)を参照。企業経営における理念、哲学、原則の重要性にかんしては以下を参照。米国企業にかんしては、Collins and Porras(1994)。日本企業、とくに京都の企業にかんしては『日経ビジネス』1995年8月21日号の「(特集)ビジョナリー経営：突き抜ける企業には理念がある」を参照。また、経営理念一般にかんしては、たとえば、塩谷(1993)、奥村(1994)を参照。

⁴⁶ 中小組織における経営者のリーダーシップにかんしては、たとえば、金井(1987)を参照。

⁴⁷ 以下は例は各社の会社案内などから作成されている。

4 従業員のモラル

よい経営理念をもち高い技術力をもつだけでは好業績をあげることはできない。企業内の従業員の「モラル」、「やる気」が必要である。そもそも、従業員のモラルが低ければ経営理念は御題目にすぎない。また、高い技術力を蓄積することはできない。

われわれが研究対象とした各社では「わが社の従業員のモラルは同業他社に比較して高いのではないか」という経営者が多かった。われわれの「貴社の強みを一言でいうと何ですか？」という質問にたいして「私は、全社員のやる気ではないかと思えます

(細江美則・太洋工業専務取締役)」と明言された方もいた。

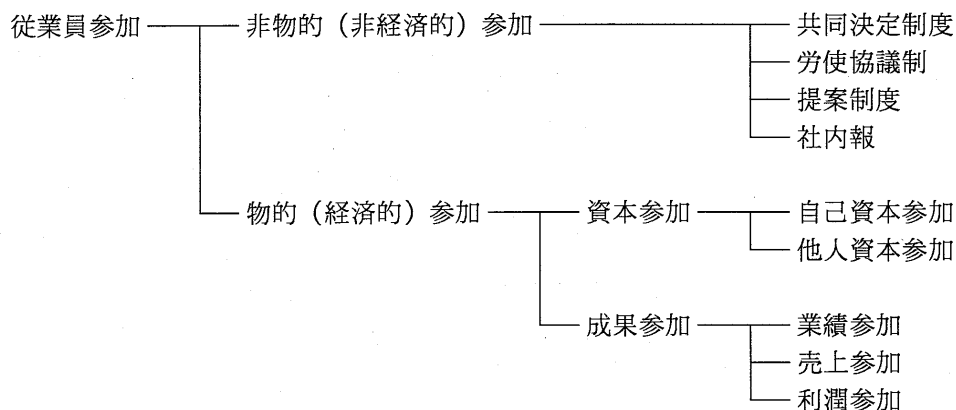
各社は従業員のモラル、やる気を高めるための多様な仕組みを構築している。これが各社の従業員のモラル、やる気につながっているとわれわれは考えている。

4-(1) 従業員参加

従業員参加の方式の多様性

多様な仕組みのひとつは「従業員参加」である。各社は多様な形で従業員参加を実施している。まず、ここでは簡単に従業員参加かんする一般的な議論をおこなっておこう。以下のように従業員参加は多様な形式で実施される。

従業員参加の方式



出所：小田 (1985、p.16)

非物的 (非経済的) 参加

通常、われわれが従業員の経営参加という場合、非物的参加をさすことが多い。これは、従業員の経済的欲求を充足させるというよりも精神的な側面の充足に訴えるものである。通常は、企業的意思決定過程への従業員の参加が重視される。これによって決定の疎外が克服され、従業員も企業の一構成員として企業活動にかかわることができる。その結果、従業員の労働意欲が高まり、自己実現の道が開かれるといわれている。

このような非物的参加は現実には多様な方法でおこなわれる。低次の方法としては社内報、提案制度がある。つぎの段階としては労使協議制があり、最高の段階として労使同権にもとづく共同決定制度がある。

物的 (経済的) 参加

従業員の物的参加として成果参加と資本参加が区別される。成果参加としては業績参加、売上高参加、利潤参加がある。この他には付加価値参加という形態も存在する。しかし、一般に成果参加という場合には利潤参加と考えられることが多い。欧米諸国では成果参加制度として利潤分配がおこなわれる。しかし日本企業ではボーナス制度があり、ボーナス

にプラスしてさらに利潤を従業員に分配するという企業は少ない。もちろん、ボーナスを賃金と理解するか利潤の一部と理解するかという問題は存在するが、日本ではボーナスは賃金と理解されている。しかし、これは企業の業績によってその額が左右されるところから利潤分配的性格をもっているといえよう。

つぎに、資本参加についてみてみよう。これも自己資本参加と他人資本参加に区別される。前者は従業員が当該企業の株を取得することを意味する。この制度は従業員持株制度といわれる。後者は、従業員の出資金をプールして当該企業に貸付けることである。この場合、企業は従業員からの借入金にたいして利子支払いをおこなう。

4-(2) 従業員参加以外の方法

従業員参加以外にも、各社は多様な方法をとることで従業員のモラル、やる気を高めている。インタビュー調査で数多くの例をわれわれは発見することができた。たとえば、配属の際にはできるかぎり本人の希望を考慮している企業がある。社員教育に力を特別にそそいでいる企業もある⁴⁸。研究開発部門にフレックスタイムを導入している企業もある。また、高齢者を雇用することで職場の能率向上につなげている企業もある⁴⁹。

以下では、これらおよび上記の従業員参加の実態をインタビュー記録のなかから報告をおこなっていきこう

4-(3) 島精機製作所

「本人のやりたい仕事は何か」「もうけた利益の一定量を必ず社員に分配」

(研究開発部門の人材の創造性を引き出すための方策は、また、会社全体の従業員の動機づけにかんする特別な方法は?)

「採用の時から、本人のやりたい仕事は何か、ということをよくよく取り入れていきます。自分は営業をしたい、あるいは開発をしたい、あるいは機械をいじくるのが好きだから製造部門に入りたいと、そういった自分のもっている能力や特性、あるいは希望などをインタビューして、できるだけ、本人のやりたい仕事をやらしていくという形にしています。一応、入社動機、あるいは職種の希望に添った形で配属をさしてもらおうんです。」

(それが、特別な動機づけとなっていますか?)

「すきこそものの上手なれ、ということわざどおりに、やはりやりたいことをやってもらっていたら一番、本人もやりがいもあるだろうと思います。全社的なモチベーションとしては、金銭的な面でもうしあげますと、もうけた利益の一定量を必ず社員に分配するという制度をとっています。3月に純利益の1割をボーナスとして社員に分配するという制度があります。これはもう30年近くつけております。」

4-(4) ノーリツ鋼機

「フレックス・タイム」

(研究開発部門の人員のモチベーションを高める手段は?)

「一つは給与的には、もちろん、研究開発要員は文系よりは高く、約3千円ほど初任給を高くしてあります。それから、フレックス・タイムもやっています。研究開発に従事している人はできるだけ、のびのびとやりなさいということで。あまり時間どおりにしぼるということはやってませんので、それぞれの所属部長の配慮で、ゆうべ遅くなったから明日はゆっくりでできなさいとか、そうゆうことは自由にやらせています。もちろん、制度的にも認めています。他の部署では認めてないんですが。」

⁴⁸ ユニークな社員教育、従業員育成のケースにかんしては、川喜多(1995)、喜多(1995)を参照。

⁴⁹ 高齢者の雇用にかんする一般的な議論にかんしては、宮崎(1993)を参照。

「全員参加」

(経営戦略の策定・実行の際の留意点は?)

「営業と開発をつなげることと全員参加です。当社には経営企画室というところがありまして、そこが中長期経営計画をまとめる部門になっています。必ずこの中長期にたいする各部門単位の目標といったものを各部門にたてさせるわけです。ですから、基本的な会社としての目標、こういったことをやっていきたいということをまず各部門にオープンにして説明いたしまして、それにたいしてそれをするための中長期目標、年度目標を立てなさい、ということでフォローさせる。それをもらった部門長は、またその下にふりまして、おまえらの目標をたてると、年度目標を立てると、四半期ごとにですね。報告をさせるという報告会も催しています。」

(目標決定に全社員が何らかの形でかかわるということですか?)

「そうですね。全員にたいして目標を与えるということですね。一番最初に会社の目標があって、部門目標があって、課の目標があって、そして、個人目標をたてさせると。それにたいしてすべてフォローさせると。」

(上から下まで、個人の目標と全体の目標と、これらの適合はうまくいっていますか?)

「そうですね。課の目標までは表にずっとまとめるわけです。会社の目標がこれであると、各本部、部門の目標はこれだと、課の目標は。だから、これを達成するためにこれをするんだと、各部門、これをするんだと、この各部門がこれをするために、各課はこれをするんだと、ということが全員わかるようになってるんです、その課の目標にたいして。じゃあ、あなたは何をするんだ、ということ各個人に目標を出させて、それを課長が管理する。」

(上の目標をきめるときはトップで決めるのですか?)

「そうです。大体は。ただ、もうほんとうにボヤッとした、半分、理念的なものしか決めません。もちろん、中長期で売り上げ目標計画もたてますけれども、一番最初にみんなにたてさせる目標としてはもう少しボヤッとした、この方向にみんないこうやないかと、これを中心にがんばっていこうやないかということ。」

(これは社長が中心ですか?)

「ほとんど役員会、社長をふくめた役員が決めます。」

「予算管理にしても、各課が予算をたてた上で、それにたいする財務報告を毎月出さします。結構、経営に参加してるといいますか、自分たちがやることにたいして結構会社がこうゆう影響受けてるということはイメージとして、各課の個人までいってるかどうかはわかりませんが、もちろん所属長まではまちがいなくいってますね、非常に大切なことなんだということが。」

4-(5) クインライト電子精工

「能力主義」「フリータイムの人間」

(昇給、賞与にかんするルールはありますか?)

「われわれの場合には、ありません。そのため、この人間は500円しか上がらない、この人は、非常に有能であるから1万円上げようか。そうゆうことは平気でおこないます。そのかわり官庁のように、1500円一律というようなことはありません。」

(能力主義をとっておられるのですか?)

「真面目にがんばってやってるただそれだけの人と、本当にグッド・アイデアが出てくる人との間には差がつかます。われわれの場合は、アイデアが勝負ですから。ただ欠勤もしない遅刻もしない、本当に忠実に出勤してくる人は、真面目ないい人です。そのような人がうちの企業に必要かどうか、非常に疑問です。よく休む、昼からしか出てこない、このような人間がわが社にはいます。『なぜ昼からしか出社しないのか、朝に出社出来ないか』とたずねますと、彼は『眠くてしょうがない』と答えます。そこで彼に『夜に何をしているのか』とたずねますと、彼は『夜にアイデアを考えています』と答えます。そのため私は『そうか、それも仕事のうちだ。そうゆうことであるのなら君は午前中は出勤無しにしなさい。昼から出てきなさい』と彼にいいました。このようなフリータイムとでもいうよ

うな人間がわが社には何人かいます。1月のうちで4、5回しか出勤してこない、1週間に1日しか出勤しないような社員もおります。彼らは、給料にかんしては一人前以上とっています。」

(そのような方は設計部門のなかに在籍されているのか?)

「はい。それはそれでわが社にとっては貴重な人間なんです。」

(特定の方だけにフレックスタイムのような制度を適用するといった会社の慣習は、会社全体から認められていますか?)

「万人が認めています。そうでないと私一人だけが認めてもだめです。彼はまともに出社してこないのになぜ給料をもらっているのか。なぜもらえるのかを会社全体にしてもらわなければなりません。彼は有能な人間で会社の役に立っているということを知らせなくてはなりません。」

4-(6) 新中村化学工業

「すでにオープン」

(社員のモチベーション向上にかんして、従業員持株制の効果は?)

「配当をもらうことで喜んでくれていることは確かです。」

「利益を出さないといけないということで。」

(業績に関心は出てきますか?)

「それが一番大きいでしょうね。」

「それが従業員持株制の一番のメリット。」

「会社の業績がどう動いているのか、株式もっている人はみんな関心をもっていますし。」

「今年は配当はいくらか、ということを楽しみにして関心をもってくれている。」

「決算書も配りますから。株主ですから。」

(持株制持株制の目的は、会社の業績に関心をもってもらい会社との一体感を強めるということですか?)

「うちの会社の場合は、過去からもそうだったんですが、比較的オープンなんです。社長の方から、業績も、大体、月々売上はどの程度、利益はどの程度かというような話しをしてくれます。そうことをおこなっていない会社は、持株制による興味のもち方というのは非常にウエイトが高くなるかもしれませんが、うちの場合は、すでにオープンでずっとみなさんにもってない人でもある程度みんな会社の動きにかんしてはしらせていますから。」

「決算ボーナス」

(社員のモチベーション向上にかんして、利益配分の制度にかんして?)

「利益参加ということにかんしては、每期目標を決めます。それで、目標を達成したら達成した分を従業員にも配分することになっています。会社と株主と従業員で3分割しよう。5億なら5億の利益目標を設定する。6億の利益が出た場合には、オーバーした分を3つに分割しようという様な基本政策をもっています。だから、賞与もここ2年ほど、決算賞与とか特別賞与というのはありませんでしたが、以前は、大体年3回ぐらい出ていました。ずっと10年ぐらい。」

「決算ボーナス、よければね、業績次第で。」

(資本参加と利益参加がうまく組み合わせられてる、従業員の方の意識というのは非常に高いのではないか?)

「そうですね。」

「まあ、会社への参加意識というか一体感というのは非常に高い、他の企業に比べて高い。」

「声を聞いて吸い上げる」

(経営の意思決定プロセスへの従業員の参加は?)

「プロジェクト・チームなどには社長も入っているチームがあります。その中に一般の直接の担当者も入ってきて、いろんなその意見を出すという形はとっています。」

「大体、今、新しい新5カ年計画という計画が去年から第三次のスタートをしております。新5ヶ年計画では一応84億を目標としており、今の売上は61、2億円ですが、将来、84億円の売上を達成しようとしてスタートしています。そのような中期的な計画と単年度の計画をセットにせずとこう進んでいるわけです。しかし、そういった計画も今度の5ヶ年計画も新しい形をとということで従業員の中堅クラスをあつめ、その人たちに参加してもらい、5年後にどの様な会社にしようか、ということで、会社の分析からはじまって、うちの会社の強みはいったいどこなのか、どうゆうが特色あるのだろうか、経営理念はどんなんだ、といったことを再認識してもらい、といったような全員参加で5ヶ年計画づくりをおこないました。最終的にももちろん社長が決定しましたが、その過程には全員参加をおこないました。」

「単年度の計画についても各部からもち上がったテーマ、それは各部長から出てくるわけですが、課長クラスの声とか、悪い所も集めて来年度はこういったことを非常にやろうということをもちより、最終的に部長会で決定し、社長の決裁で終わると、いう様なプロセスをとっています。一方的に、こうしていくんだ、こうしていくんや、というような形も大事なことでありますが、できるだけ声を聞いて吸い上げるという体制をとっております。そういう意味では、みんなの声を反映する形にはなっているといっているいいですね。」

4-(7) 太洋工業

「向上心」

(現業の方のやる気をどのように高められているのか?)

「現場の方だけではなく、社員教育だと思います。結局、企業のあるべき姿とか、なぜ働くのかということをやっぱり折りにふれて話をさせていただき、そういった教育をおこなう。また、現場でもたとえば、現在、ISO9000のような品質管理の国際基準を取るべく頑張っていますが、そういった業務をおこなうときには営業だけ頑張っても、技術だけ頑張ってもダメで、いわゆる現場もまきこんだトータル的な品質管理が必要です。そういったことを全社的に推進するといふなかで現業の方、現場の第一線でやられている方、のいっていることの必要性、重要度、それからデータの保管といったことにたいするマニュアル化、そういったこともきっちりとはやはり教育でおこなっている。ただ単に、これもこれもただ単にものを作ってる、ということだけではなく、そのものの作り方、昨日より今日、今日よりも明日、といった様にベターになっていく、そのような意識をもつていただくということが大事だと思いますね。そのような向上心をどれだけ植え付けられるか、また、理解してもらえるかによる現業の活性化、が大事だと思います。やはり営業や技術がいろいろと頑張っても、ものを作ってる方の意識が低いと、やはり製品の質は落ちてきますから。そういったことを徹底して教育をするなり、不良品が出たときには全社的に問題意識をもって対応するとか、そういったことを繰り返さしていく。」

「不良品を出したときが、一番、品質管理が問われてるときなんですけど、もうそのときは不良品を出してしまったお客さんは困っておられますから、早く新しい製品を作って出さないといけません。それが、普通には終わってしまうとほっとしてしまい、不良品を出したことはもう過去のものとして忘れられてしまう、このことにやはり問題があるわけです。だから少し落ちついた段階で、もう一度、いやなんですけどほじくりだして、なぜどこで失敗したんだろう、ということをもう一度検討して、それを一つのヒストリーにしないと、また、同じことが起こるわけですから、そういったことを徹底して、これでもかこれでもかとやることだと思います。」

(社員教育の成果は?)

「社員教育をはじめてからもう3年ぐらになりますけど、最初はやはり抵抗もありました。仕事をしないのになぜ忙しいときというのがありました。しかし、やはり社員教育は大事だということを認識させる、というんですか、まず、教育をするよりも教育をする事の必要性を認識させることから入っていきました。かなり理解して頂いたのではないかと思います。しかし、まだまだ、徹底はしていません。今後、そういうことが本当に必要だ

ということ、全社的に考えていけないといけない。やり方も、教育の仕方ですね、いろいろと変更しながら少しでも社員が興味をもてるように、進めていっているつもりですが。本当のところ、そういったことをおこなうセクション、わたしも教育部門というものは独立させてるんですが、もっと組織的に大きくしていろいろとおこなっていきたいと考えています。」

「全社員のやる気」

(貴社の強みを一言でいうと?)

「私は、全社員のやる気ではないかと思えます。そんな大して福利厚生もなく、給料だって決してそんなに高くないうちで、みなさんが非常にはりきってやっていただいているというのは、何かやっぱり自己実現の場とでもいうか、もちろん、会社というのは給料で生活をする一つの大きな糧でありますから、どうでもいいわけではなくもちろん大事な要素ですが、やはり自己実現の場としての会社、社員教育を一生やりますよと、だから太洋工業にいたということで自分を高めていってもらいたい、あくまでも仕事はそのための一つの手段であるという様にしています。そのためにやはり自己実現の場としてみなさんが自分を鍛えるために仕事をしてるという考え方にかなり浸透してきていただいている、それがやはりうちのやる気のバックボーンになっていると思います。もちろん他社よりも優れた福利厚生というのは大事です、それを実現するためにやっぱり稼げる、儲かる会社にしなければいけないと思えますね、その一つの起爆材になんのはそういったやる気ではないかと思うんですね。そうゆう意味では、やはりわたしは全社員のやる気だと思えます。」

「自分を高めてほしい」

(従業員の方にたいして、会社のためにという考えなのか、従業員のためにという考えなのか。つまり仕事を覚える、技術を習得する、といったことは会社のためにというふうにお考えですか、それとも従業員のためにという様にお考えですか?)

「やはり、どちらもあると思えます。会社はいつでもいいとは申しません。やはり会社が発展しないと従業員の幸せはありませんので。もちろん、そのような会社にたいする、しかし、滅私奉公というようなのはもう時代にあわないと思えます。自分のやることが会社に、それで会社を通じて社会に貢献してるんだ、という意識があればいいと思えますし、その中で自分を磨いてほしいなど、という様に思えます。女性の場合でも、結婚とか出産でやめられますから、その太洋工業にはほんの2、3、4、5年しか在職しない方も多いと思えますが、たとえその短い間でもやっぱり自分を高めて、大いに自己啓発してもらいたい、という様に思っています。それが、僕は回り回って会社のためになると思えます。会社のことをほおっておいていいとは申しません。やはり会社があって、もちろん組織ですから。会社への滅私奉公ちゅうのは私は嫌いですね。」

4-(8) 高木彫刻

「貢献利益配分制度」

(貴社では、事業部制を採用されているのか?)

「各部門がそれぞれの利益の責任をもっています。これは、国内の会社、海外の会社もそうなっています。高木彫刻内でも商事部、写真彫刻部、電鑄部、エンボス部、浜松工場が独立採算制になっています。」

(独立採算の結果として、各部門ごとにボーナスが違う場合があるのか?)

「ボーナスは一律ではありませんが、団体交渉があり、年2回、基本的に支給があるようにやっています。それにプラスして決算に目標よりも達成した部分をその部門の貢献度によって配布するいう、いわゆる、貢献利益配分制度という制度があります。部門長に、たとえば、100万円ですとわたした後、われわれも干渉は一応しますが、部門長の采配で個人的に分配することになっています。」

(貢献利益配分制度はうまく機能していますか?)

「もう、この制度は、わたくしどもでは非常に長いです。20数年、こういった体制です。これの計算方法というのがあります。たとえば、進捗率、いわゆる去年よりもどれだけ上が上がった、売上というか利益が上がったかとか、それから立てた予算目標をどれだけ上回ったか、それから、会社全体にどれだけの貢献度があつたか、その3つがあり、それぞれを乗じていくという方法になっています。係数をきめ、それぞれに分配する方法になっています。だから、たとえば、利益があつても、ある部分がまったくないといった場合はゼロになります。極端な話ですが。」

「ガラス張り」

(各部門で利益があがり、それを本部に一応おさめて、各部門の貢献度に応じて再配分する?)

「そうです。会社全体でそれは利益になります。それで、具体的に申し上げますと、たとえば、1億円の利益がでたという場合には、うちの資本金の6750万円を、まず引きます。その場合、3250万円がのこります。その15%を分配しようと、ということが文面化されています。」

「利益がでてる場合は、3回ボーナスがあるという様に考えています、従業員は。団体交渉が無くても、わたくしども全くガラス張りにしておりますので、従業員は、今、会社がどの程度儲かっているのか、部門別にもどの程度儲かっているのかしています。」

「従業員持株会」

(従業員持株制度はありますか?)

「あります。一部分です。基本的には課長以上で持株会があります。」

(利益分配、株式をもつことによる資本参加といった制度のもとで働かされている従業員の方の労働意欲、モチベーションは、社長さんから見られてどうですか?)

「わたしは、貢献利益といった制度もありますし、もちろん株主配当もありますし、うちは割合に高い方であると思っています。会社にたいするロイヤリティーがどれだけあるかどうかはわかりませんが、勤労意欲というものはあると思う。」

「火つけ役」

(意思決定システムは、トップ・ダウンか、ボトム・アップか?)

「基本的には、トップ・ダウンです。しかし、経営会議をおこなうときでしたら、私がこのようにやれというのではなく、5割以上の賛成がなかったら多分やりません。」

(課長レベル、一般の従業員の意見、声、提案をどのように吸い上げているのか?)

「たとえば、会議一日をとってみると、半日のうち2時間ぐらいが経営会議です。あとの2時間ぐらいは課長以上と一緒にやります。これは生産会議みたいな形でおこない、それぞれの部署のいろいろと困ってる点、問題点などを討議しています。そういった形の会議を月に今の所は1回開いています。もちろん、私も参加して、役員もみんな参加するという形でおこなっています。それから、一般従業員というのは、たとえば、新商品開発委員会とか、QC推進委員会とか、それから安全性委員会とか、そのときに、生産だけではなく、ほかの安全面などいろいろな面にかんする会議をおこなっています。それは私は参加しませんが、それぞれの部門長、委員長がおりますので、彼らが参加しておこなっています。」

(課長以上は直接的に、それ以外は間接的に声が入ってくる?)

「はい、そうです。」

(それら制度はうまく機能していますか?)

「うまく機能してると思います。社長にも、カリスマ的な社長と割合どちらかといえばまあまあ話しの出来る社長がいると思っています。私はカリスマになれません。僕の気質としてね。どちらかといえば、社長というのは、われわれ役員も含めて、火つけ役やと。ファイアーマンみたいでね。ちょっと火をつけてやったらですね、ポットと燃えてもらう様なそうゆう風に思っています。灯油をかぶせるのではなく、やはり自分達で燃えてくれたら一番いい。そうゆうふうな状況でやっております。だから、現場を歩いていたら、

社長ちよっとういことあるんですが、といった様なこと、個人的な話しもふくめてね、を聞いたりもします。」

(上と下とのコミュニケーションがうまくおこなわれている?)

「はい。そう思います。」

4-(9) 和歌山内燃機

「高齢者の経験」

(高齢者、身体障害者を雇用するようになったきっかけ、または目的は?)

「高齢者を積極的に採用しだした原因は、一つには女性のパートさんを集めにくい土地柄ということ。この回りに民家が少ないという関係から、結構、女性のパートさんを集めるのに苦労します。そのため、そのような際に、他に何か対策ないか、ということから、女性の方達にやっていただく仕事ならば高齢者の方でも十分やれるのではないか、ということが発端です。それで、みんなで意見を出し合って、なるほどそうやねということになり、それで高齢者を積極的に採用したんです。そのときに、採用時点で大体一人当たり30分から40分面接に時間をかけて、なおかつその応募された高齢者の方にわれわれの職場をすべて見ていただきました。その見ていただいたなかで、この仕事だったら自分でもやれるな、これだったらちよっとう無理だ、ということをやうまく正直に言ってほしいということで、あからさまにそのように見せて、応募に来た人たちに、この仕事だったら自分でもやれるという納得のもとで入っていただいたということが最初です。だから、いろいろな高齢者の中でいろんな方達がいらっしゃいます。なかにはJRで事務系の仕事ばかりやってきた方、それから花王石鹸で事務系をやっておもう事務やるのは今更いやだ、現場の仕事をさせてほしい、とって最初から現場を希望されて入ってこられた方とか、そうゆう方たちがほとんどなんです。だから、いろんな経験をつんで定年退職なりされていますので、いろいろな経験があるわけです。だから、われわれのもととそれまで、私どもの平均年齢が26.7才でした。若い人が多かったんですね。そういった若い人達ばかりのラインのなかに、そういった高齢者を入れることによって、逆に、能率が上がりました。」

(それはなぜですか?)

「それは、やはりいろいろな経験をされてきた方が、初めて現場に入るんですけども、やはり、経験がいろいろな意見になるんです。ここの所はこうやった方が良いのではないか、こうやった方がもう一つ楽で早くなるのではないか、ということが割とすんなりと出てきたんですね。だから、普通、同年代の仲間からそういった意見が出ると割と反発しますが、若い人たちが、案外、このお年寄りからこういわれていることにたいして、親父さんからいわれてる様なもので、すんなりと受け入れられるんです。それで、じゃあこう改善しようか、もっとこう改善した方がいいな、このような改善案が非常に多く出るようになったんです。だから、非常に職場の活性化というかそういったものにはなりました。」

(これからも積極的に高齢者の雇用をおこなわれる予定ですか?)

「そうですね。はい、結構、いろいろな形で。若い人たちもそういった(改善案のような)意見を出せるようになりましたし、そういった意味では本当によかったと思っています。」

第3部 県内企業活性化のための支援方策

：学のセクター、和歌山大学のはたすべき役割を中心にして

第3部では、企業セクター活性化のための支援策を検討する⁵⁰。第6章では現在おこなわれている支援策の紹介とその問題点を指摘する。とくにわれわれは、学のセクターがいかなる支援をおこなっていくべきかを検討するために、第7章では全国の大学における産（官）学の共同のケースを例示する。そして、第8章において和歌山大学がはたすべき役割について検討をおこなっていく。

第6章 必要な支援策

1 これまでの支援

和歌山県および各市町村は、地域企業にたいして多様な支援をおこなっている。以下には県による多様な支援策がしめされている（次頁の表を参照）⁵¹。また、96年度中には、和歌山県はベンチャーキャピタル事業の創設を検討している⁵²。

2 必要な支援

先に指摘したように県内企業にたいしては、多様な支援策がこうじられている。しかしながら、県内企業の経営者は従来からの支援の改善、新規の支援策を望んでいるようである。また、行政による支援にかんして、われわれのアンケート調査では約3割以上の企業が「地元企業の実態をもっと知るべきであり、行政と産業界との対話が必要」と答えている。

2-(1) 資金的資源にかんする支援

公的融資・補助金による支援には一般的な問題点として以下が指摘される（加登、1995、p.60）。

- ・有担保主義の融資
- ・連帯保証人による保証の必要性
- ・煩雑な申請手続き
- ・審査の迅速性の欠如
- ・施策の周知徹底の不足

である。

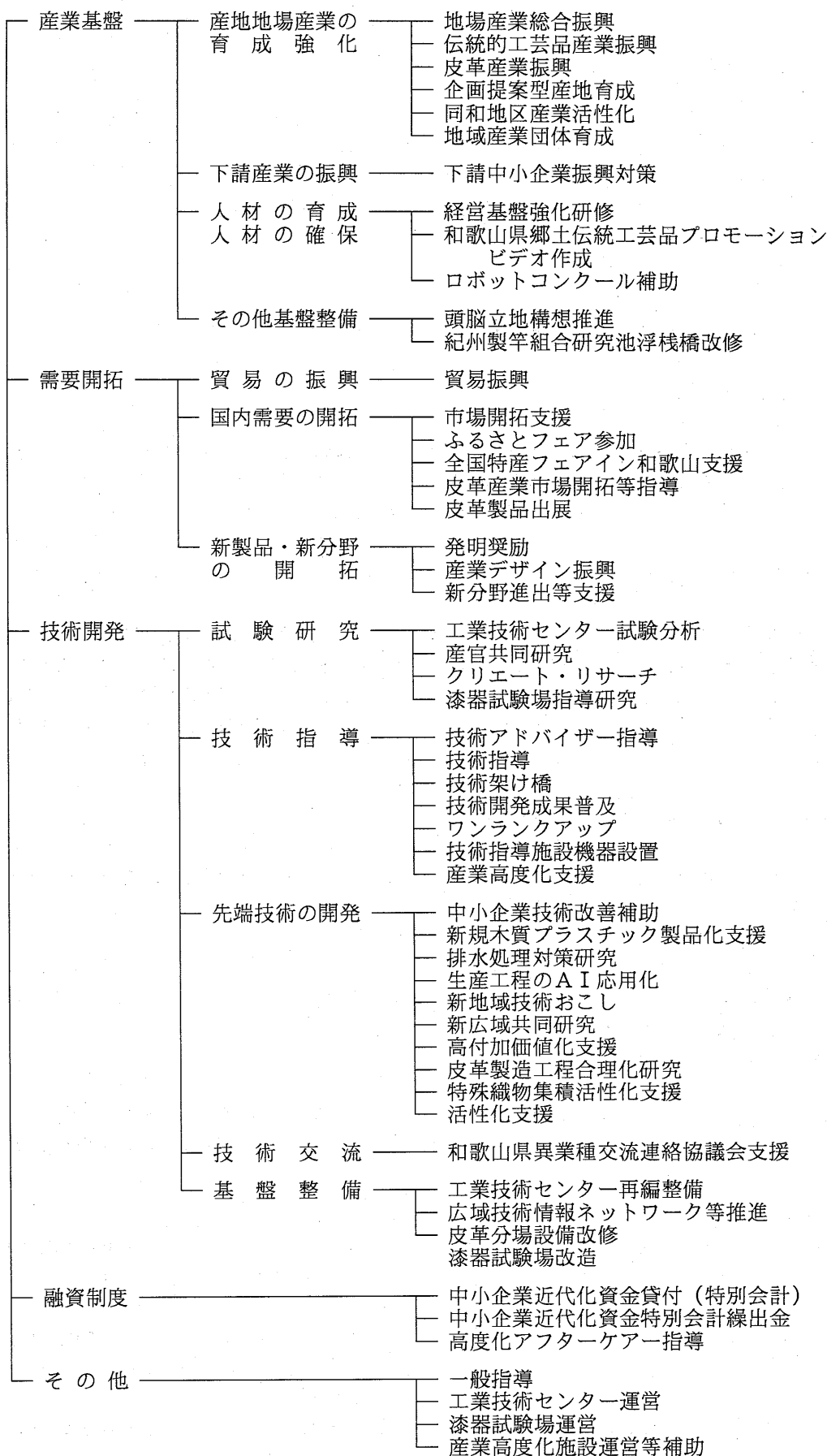
われわれはインタビュー調査の項目として、公的融資・補助金の問題点を各社にヒアリングした。その結果として、県内の公的機関による資金的支援にたいしては県内企業は不満をもっているようである。

⁵⁰ 産官学の共同については、たとえば、以下の文献を参照。石原（研究代表者）（1990）、21世紀の自然科学系大学教育に向けて編集委員会編（1994）、松田（1995）、鹿住（1995）、国土庁大都市圏整備局編（1995）、大島（1994）、加登（1995）。

⁵¹ 和歌山県商工労働部産地振興課（1994、p.1）より作成。全国各地でも地域企業の育成、ベンチャー企業育成の機運が高まってきている。「ベンチャーの母、地方が名乗り」『日本経済新聞』1995年11月30日を参照。また、ビジネス・インキュベーターの現状にかんしては、たとえば、新美・翁（1995）、斎藤（1995）を参照。

⁵² 日本経済新聞社による調査。各地方自治体のベンチャーキャピタル事業の創設にかんしては『日本経済新聞』95年11月10日のアンケート調査の結果報告を参照。

和歌山県による支援策の例



- ・「手続きがめんどろ」
- ・「欲しいときにもらえない」
- ・「時間がかかる」
- ・「額が少ない」
- ・「よく知らない」
- ・「適切に事業内容を判断できているのか疑問がある」

これら不満をわれわれはインタビューで聞いた。一般的な問題点のいくつかが県内企業にとっても問題点・不満点となっているようである。

もちろん、数社へのインタビュー調査の結果から断定的な判断をすべきでない。しかしながら、公的な資金的支援に問題点が存在している可能性があることは否定できないであろう。

2-(2) 人的資源にかんする支援

服部 (1994) の概要 (pp.83-84)

県内企業は人的資源の開発にかんしても公的機関による支援を望んでいるようである。ここでは人的資源開発にかんして、服部 (1994) の調査をもとに検討しておく。

服部 (1994) は、職業能力開発についての県内企業のニーズ調査をおこなっている。

- ・目的：公的機関による職業能力開発のためのカリキュラムと、地域企業が求めるニーズとに関する実態を把握し、両者の整合性等について、より望ましい方向を検討するための基礎的資料を得ること、またそれが関係部門に活用されること。
- ・実施方法：帝国データバンクの所有する和歌山県内企業名簿から、産業分類毎に所定数の企業を抽出し、合計1200社を対象としてアンケート票を郵送。
- ・回収結果：1200社の中、234社から回答（回収率19.5%）。従業員300人以下の企業が全体の9割。業種は多岐にわたる。

服部 (1994) の調査結果 (pp.84-89)

「全体として明らかに言えることは、” マネジメント” とか” サービス” という分野にたいする能力開発の必要性を感じている企業が多い (p.89)」。この指摘にあるように「マネジメント」、「サービス」と総称される能力にかんして県内企業は従業員の能力開発を希望しているようである。とくに「マネジメント」にかんして希望が大きい。

従業員の職業能力開発をすすめる上で企業内での職種ごとに「今後どのような分野の能力を向上させる訓練が必要か」という問いにたいしては、以下がとくに高い数値をしめしている。

- ・「管理・監督職」にある従業員については「経営計画、経営管理」、「管理一般、リーダーシップ」、「分析、判断、解決能力」の能力。
- ・「事務職」にある従業員については「経理、会計、簿記、契約等」、「OA機器を用いた事務処理」の能力。
- ・「販売・営業関係職」にある従業員については「セールス、サービス、営業、接客」の能力。

これら各能力の開発にかんしては、企業内での訓練 (On the Job Training、社内における集合訓練) と同時に、他機関・他施設に従業員を派遣しそこで訓練をおこなうことが効果的であると考えている企業が多い。

また「公共職業訓練施設におけるカリキュラムではどのような分野を要望するか」という問いにたいする上位5項目にあがった分野は、

- ・「管理一般、リーダーシップ」
- ・「OA機器を用いた事務処理」
- ・「分析、判断、解決能力」
- ・「セールス、サービス、営業、接客」
- ・「経営計画、経営管理」

である。

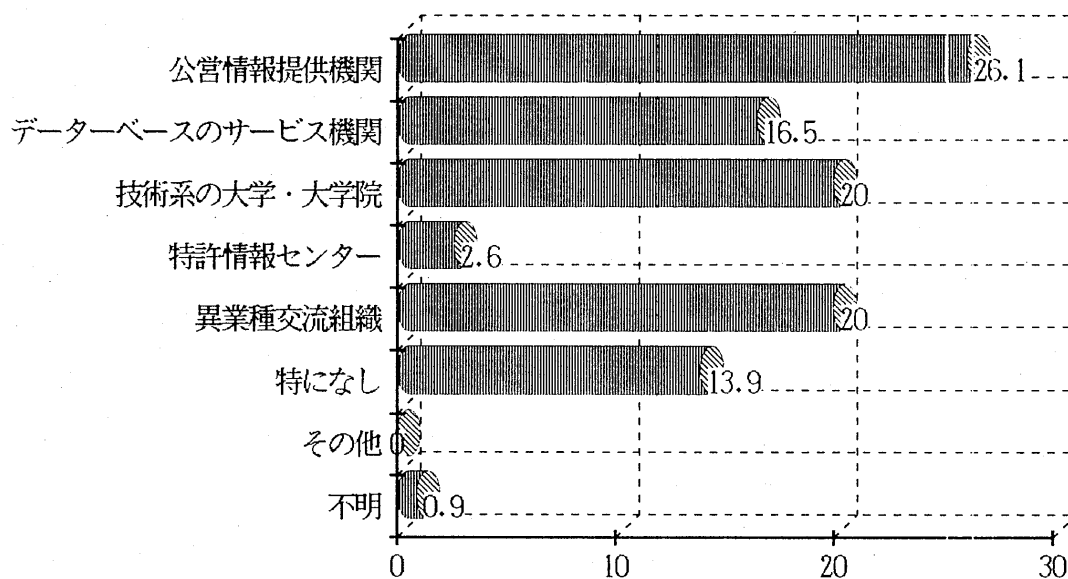
このように服部（1994）の調査から県内企業は人的資源の能力開発にかんする多様な支援を欲していると考えられるであろう。

2-(3) 情動的資源にかんする支援

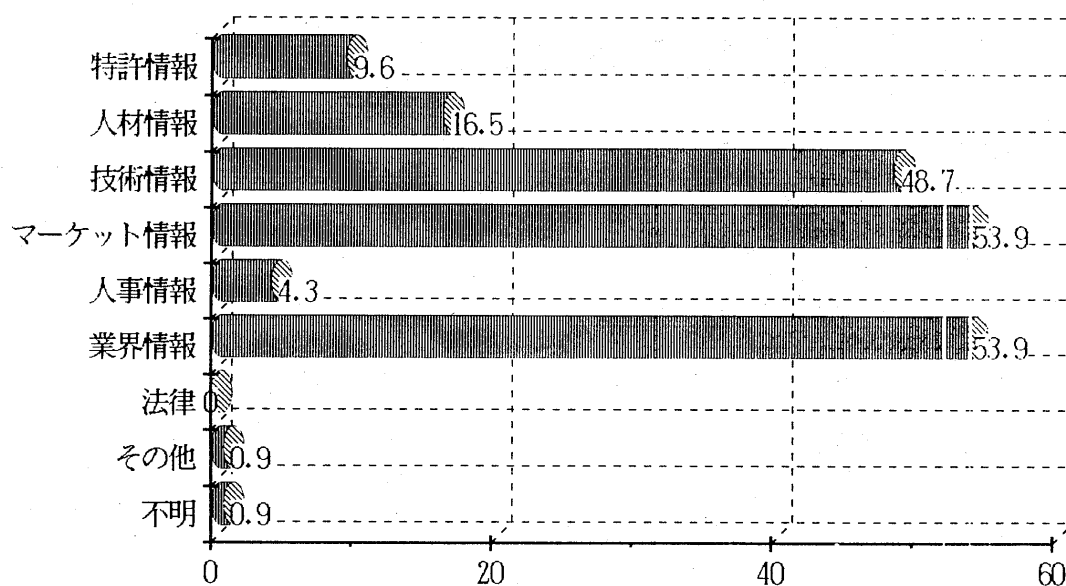
県内企業は、情動的経営資源にかんしてもさらなる支援を希望しているようである。われわれがおこなったアンケート調査でそれに関連する項目を検討していこう。

「情報収集活動」への支援

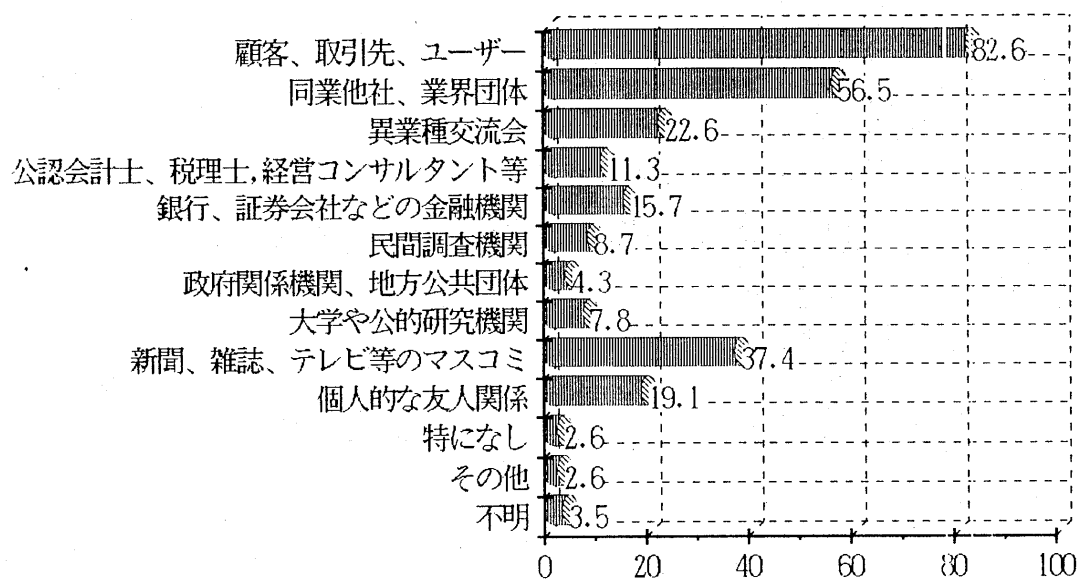
- ・「情報収集活動を進める上で、地域に必要なものは何ですか。1つお答えください」



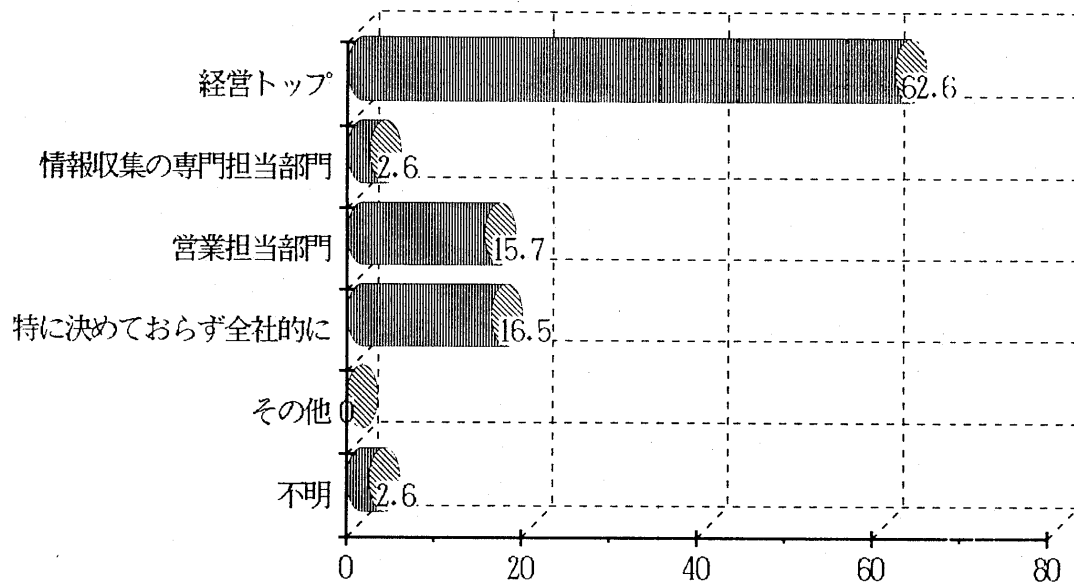
・「貴社にとって重要と思われる外部情報のうち、主なものを2つまでお答えください」



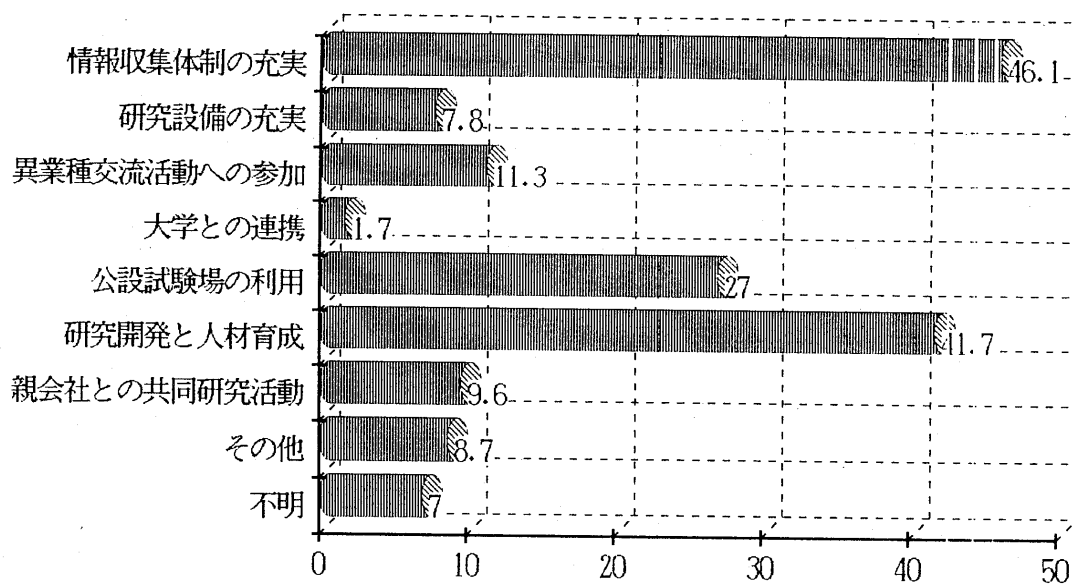
・「貴社は経営を行ううえで重要な戦略情報を、主にどういった方面から入手していますか。3つまでお答え下さい」



・「戦略情報は主に誰が中心になって入手していますか。1つだけお答え下さい」

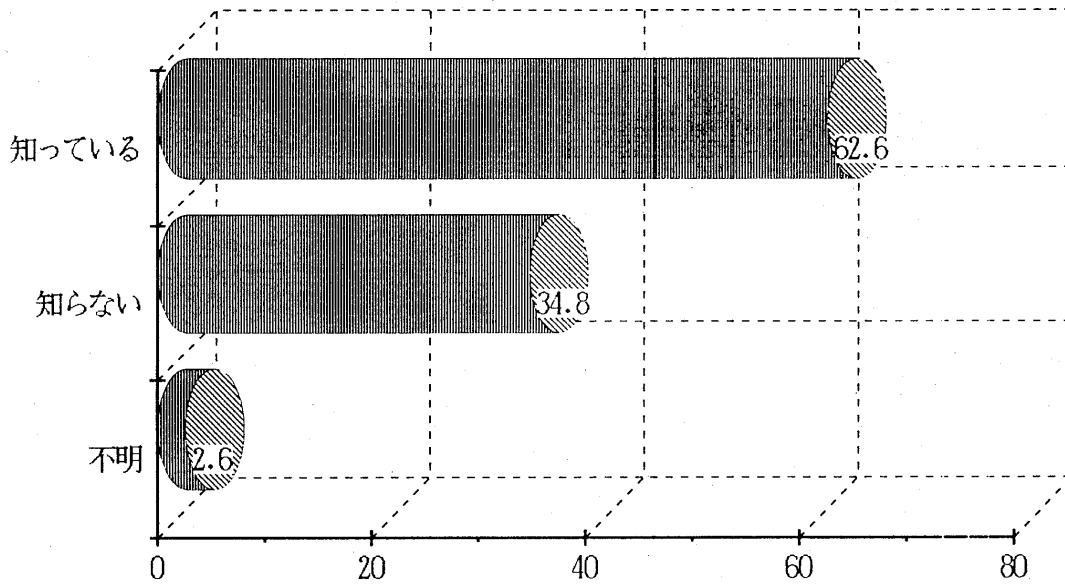


・「貴社が新技術や新製品開発のために力を入れている項目はどれですか。2つまでお答え下さい」

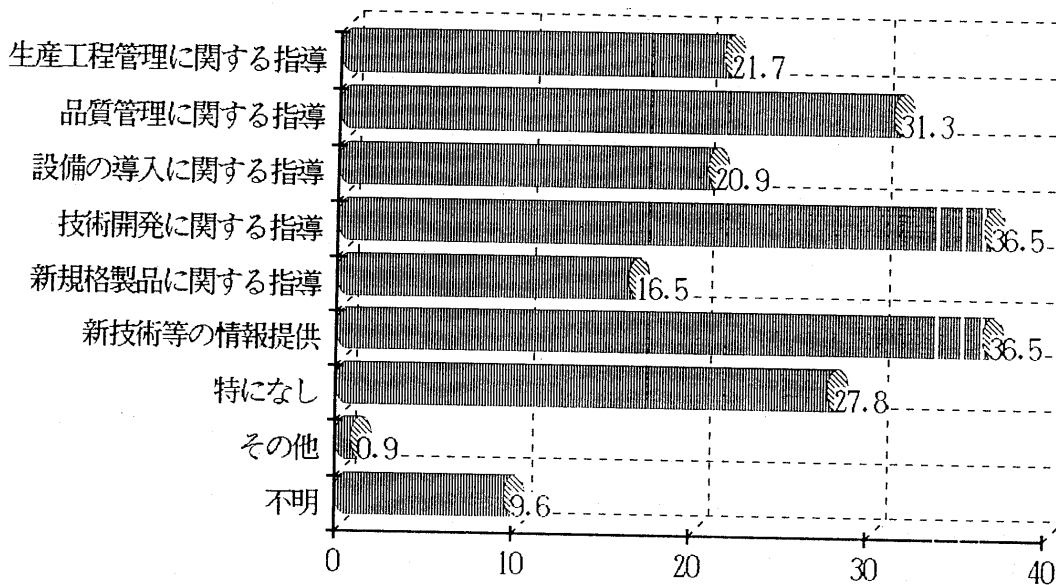


「技術」への支援

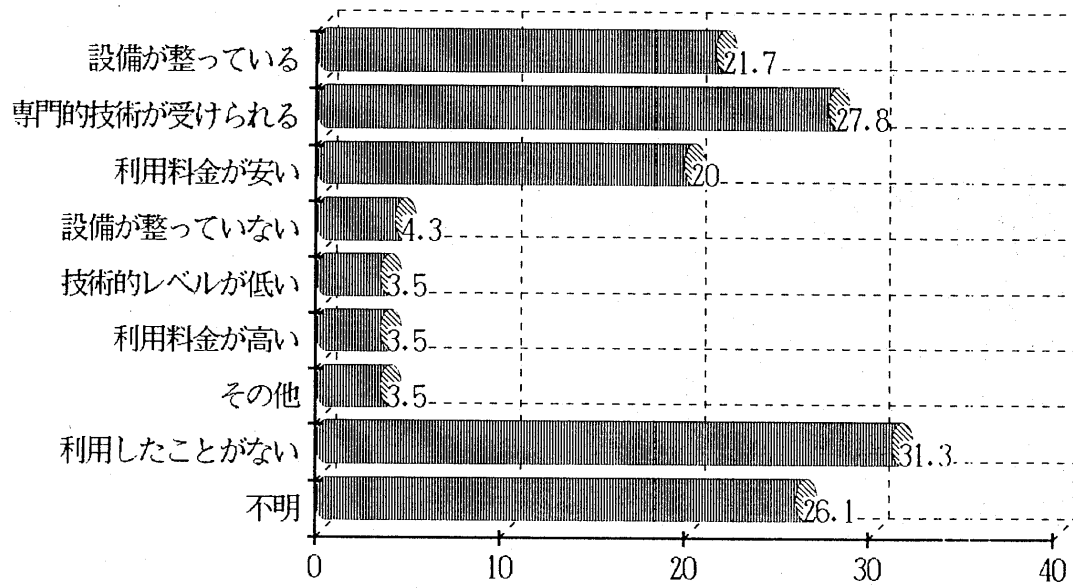
・「和歌山県では、平成3年3月に（財）テクノ振興財団を設立し、産官学連携のもとに人材育成、情報収集、技術交流、インキュベーター等の事業を推進していますが、ご存じですか」



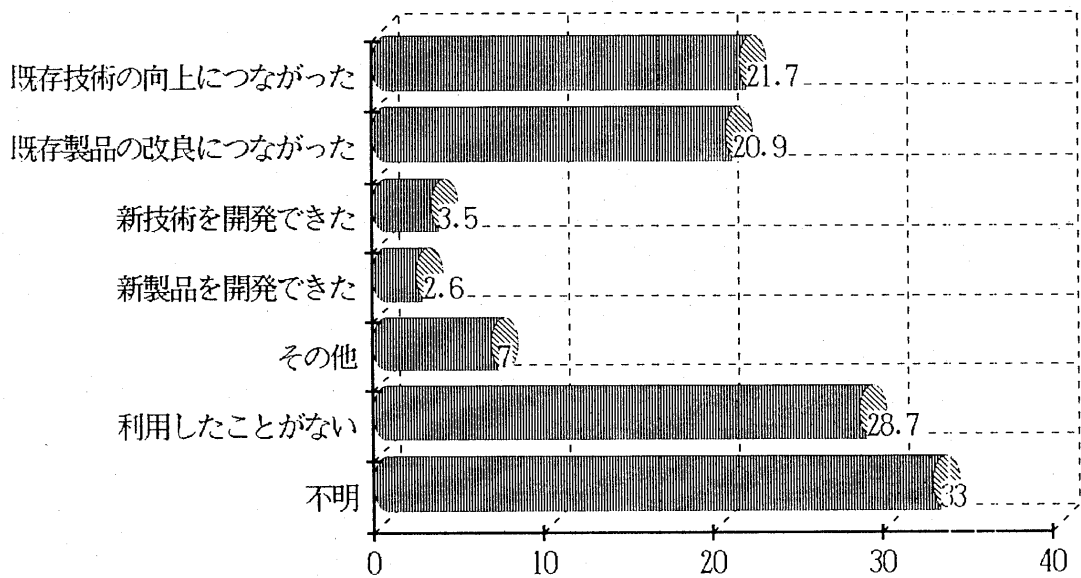
・「公設試験研究機関など技術支援機関から指導を受けたい項目について、3つまでお答え下さい」



・「技術支援機関を利用した印象について、3つまでお答え下さい」



・「技術支援機関を利用した成果について、2つまでお答え下さい」



情動的資源にかんするさらなる支援の必要性

アンケート調査からは、情動的資源にかんするさらなる支援を企業が望んでいることがわかる。各社なりに企業経営に必要な情報を多様なルートから収集する一方で、地域にある情報発信源をもとめていると考えられる。公営情報提供機関、技術系の大学・大学院、異業種交流組織などである。

また、アンケート調査から技術面の支援にかんしてもいくつかの問題点があきらかになった。技術支援機関を「利用したことがない」という企業の比率が高いことである。なぜ利用したことがないのかを今回はふかく調査していないが、この点は今後の支援策の課題であろう。

第7章 学（大学）による地元企業への支援

前章では公的機関による地元企業支援の問題点、さらなる支援の必要性を指摘した。われわれは県内企業の活性化のためにはこれら公的セクター（官）による支援にくわえて、大学（学）もそれに積極的に取りくむべきであると考えている。実際に全国の多くの大学（国公立、私立をとわず）がそれに取りくみはじめている。最近では、地方国立大学でも産学協同窓口を大学事務局にもうけるなど体制をととのえつつある（田辺、1994）。「地域の大学においては、地域共同研究センターを整備するなど地域との連携に積極的な活動を行っているところも多い。このため、地域の産業界、自治体等においては共同研究センターを活用し、大学との共同により基礎的独創的研究開発を推進することが望ましい」という指摘もある⁵³。

本章では、大学が企業の活性化にはたす役割について検討をおこなう。全国の大学の実施例を検討していこう。

1 産官学共同の高まり

諸外国では大学と民間企業との関係は非常に密接であり、それが企業の活性化をうながし、さらにそれが地域の活性化につながった例が多い。米国のカリフォルニア北部のシリコンバレーの発展にたいして、地元のスタンフォード大学がはたした役割はあまりにも有名である（Saxenian、1994）。

一方、日本でもごく最近になって急速に産学、産官学の連携が活発となってきた。条件整備も急速におこなわれている。たとえば、国レベル全体として通商産業省、文部省、科学技術庁などが産官学連携のための政策を打ちだしている。また、地方レベルとして、近畿通産局は新規産業の育成を目的に「近畿産学官新規産業創造プロジェクト」を推進している。同プロジェクトでは近畿地方の大学、国立研究機関の研究者による「新産業技術懇話会」と、民間企業・団体による「新産業創造振興会」の二組織をもうけている。その目的は産官学の交流を活発にし、大学や公的研究機関がもつ新技術の事業化をうながすことである。⁵⁴ 国立大学における国家公務員の兼業禁止規定など産学協同の障害となる規定の見直しを指摘する声もあがっている。松下電器産業の水野博之技術特別顧問（スタンフォード大学客員教授）は「国立大学の理工系の教員が自由に企業と共同研究ができるように、国家公務員法を改正してはどうか（『日本経済新聞』1995年8月23日）」と提言している。

以下では、日本の最近の例をピックアップし整理する⁵⁵。そして、和歌山大学が今後、展開していくべき支援策を考えるヒントとしていこう。

2 産官学共同のケース（1）：私立大学による取りくみ

慶応大学

・95年1月、岐阜県と「先端技術開発にかんする相互交流協定」を締結。

目的：教育、福祉、医療などにマルチメディア技術を応用するため、人材育成やニュービジネスの創設に協力して推進。

内容：岐阜県大垣市に情報関連産業の振興拠点として「ソフトピアジャパン」を建設中で

⁵³ 総合研究開発機構（1995）の122頁より。

⁵⁴ 近畿地方における産官学連携の現状と課題にかんしては、たとえば、以下の特集を参照。「（特集）関西におけるベンチャー企業の育成」『マンスリーきんぎ』1995年8月号：4-27、「（特集）産官学連携と近畿の技術開発」『マンスリーきんぎ』1995年11月号：4-22。

⁵⁵ おもに『日本経済新聞』、『日経産業新聞』に掲載された記事から以下は作成されている。取りあげた以外にも多様な産官学の共同の取りくみが存在する。

ある。この施設内に大学と県が共同の研究室をもうける。また、映像情報を中心とした技術者養成のための専門学校として「国際情報科学芸術アカデミー」を建設中である。人材育成にかんしても大学が協力する。中心となっているのは、湘南藤沢キャンパスの総合政策学部、環境情報学部である。

・「情報分野の研修」を実施。

目的：ベンチャー企業の育成の土壌づくり。

参加：地元・神奈川県の中企業。

内容：情報分野の研修を実施する。

工学院大学

・86年より、工学部の須田精二郎教授はベンチャー企業である「水素エネルギー研究所」を運営。

目的：「思う存分研究を続けること」。

参加：資本金は7500万円。出資企業は三井物産、日本重化学工業など。

内容：企業と研究室が正式に契約をむすび、責任関係を明確にしたうえで企業が多額の資金を供与できる仕組みとして、86年に須田氏自身が社長となり設立された。企業側はまず水素エネルギー研究所に研究を委託し、研究所がさらに工学院大学須田研究室に再度委託する。特許などの知的所有権は研究室が所有する。企業にたいしては、研究所をつうじて見返りに技術をライセンス供与する。須田研究室には32人の研究者が在籍している。

成果：技術開発成果をのこす、技術開発力をつける、企業としての若干の利益をあげるという目標は達成されている。ここ数年は売上高が4～5億円、対売上高経常利益率は10%を維持している。

多摩大学

・総合研究所内に産学交流組織「ベンチャーアカデミー」を設立。

参加：店頭・ベンチャー企業が中心。

内容：店頭・ベンチャー企業を中心に会員をつのり、96年1月より会員がもつテーマごとに研究会を発足させる。人材育成や新規事業の開発、国際化戦略の研究などがテーマとしてあがっている。民間企業出身者の多摩大学教授が研究会の座長となる。専門分野の教授がない場合は外部の専門家を座長にまねく。同アカデミーでは96年5月よりベンチャー企業の研究などをテーマにした寄付金講座も開講する。

東海大学

・91年4月、「開発工学部」を新設。

目的：産業と直結した実践的技術教育の実施。

・92年夏、「東海ソフト開発」を設立。

参加：東海大学にくわえて民間のNTT、NEC、富士通、日立製作所などが出資。

内容：コンピューター・ソフトの開発・販売が業務である。実際の機能は、開発工学部内に設置されている。株主、取締役には、多くの東海大学の教授が参加している。

成果：学生をアルバイトとして参加させている。設立2年で単年度黒字を達成した。将来的には、この会社の利益を起業家を目指す学生に投資する構想がある。

・92年夏、「産学連絡協議会（IULA）」を設置。

目的：産業とのパイプの強化。

参加：NTT、NECなどにくわえて、地元企業も参加。約70社が加盟。

内容：大学との共同研究、情報交換を促進させる。会員企業（会費は年間一口10万円）は、大学がもつ研究成果や特許を自由に利用可能な権利をあたえ、商品化のメドが立った時点で大学と正式契約を結ぶ。特定の会員との間で守秘契約をむすび、個別に技術開発を支援

することも可能である。

成果：地元のベンチャー企業との間で、光ディスクの共同研究への取り組み。開発工学部の学生にとっては、IULAのネットワークをつうじて、企業見学会・産業人との懇親会、企業関係者による特別講義など、常時、産業界の最新動向にふれる機会の誕生。

同志社大学

・京都工業会が主催する「産学ジョイント・イベント」に参加。

目的：地元京都の企業との技術交流。ベンチャー企業育成。

参加：地元企業

内容：大学の研究室を公開し技術交流を促進する。京都工業会は、このイベントに京都以外の企業にも参加をよびかけている。

成果：95年までに5回開催されている。

姫路工業大学

・95年、姫路経営者協会が設立した「姫路産学交流会」に工学部が参加。

目的：産学交流の促進。

参加：地元の技術開発型の中小企業。

内容：2ヶ月に1回、定例会を開催し工学部の各研究室に研究成果や企業との共同開発事例などを発表してもらい、産学協同の研究開発、事業化にむすびつける。

学校法人・藤ノ花学園

・96年4月、「豊橋創造大学（経営情報学部）」を開校。

目的：起業家の育成。

内容：企業経営に実際に役立つ講座を開講する。起業家教育の研究について米国などの大学とネットワークを構築し、頻繁な国際交流を計画している。

法政大学

・92年より、大学院に「企業家養成コース」⁵⁶を開講。

目的：企業家養成。

参加：原則として現役の社会人（企業派遣は認めず）。

内容：コースの定員は一学年10人。初年度（入学金＋学費）は約100万円必要。大企業の30代前半のサラリーマンが中心であり、女性が3割強である。授業は通常の講義、ワークショップ（ケーススタディーを取り入れている）、修士論文の作成指導が柱である。ワークショップでは、毎回、現役のベンチャー企業の経営者を講師としてまねく。会社設立の動機や経営で直面した問題とその解決などを講義させている。

成果：95年までに2期14人の卒業生。そのうち、2人が起業をした。企画会社と不動産コンサルティング会社が創業された。

立正大学

・95年4月より、経営学部で「経営総合特論講座」を開講。

目的：起業家育成。

内容：中小企業の社長を講師とし、12回、具体的な経験例をふくんだ講義を実施する。

立命館大学

・94年2月、「リエゾン・オフィス」を設置。4月、「研究センター」を設置。

目的：産学交流の促進。

対象：大企業および、中小、ベンチャー企業。

⁵⁶ このコースにかんしては、吉田（1995）がとくにくわしく内容を説明している。

内容：理工学部の拠点であるびわこ・くさつキャンパス（滋賀県草津市）、人文・社会系学部があつまる衣笠キャンパス（京都市）、および大阪市内にも、「リエゾン・オフィス」を開設した。このオフィスが、民間企業との共同開発や受託開発の窓口となる。企業からくる共同研究の要請はすべてリエゾン・オフィスに集約、実行にうつすか否かを審査し、学部、学科の枠をこえ最適な研究体制を設定する。企業が要請する研究テーマ以外にも、大学側からも積極的に研究テーマの提案をおこなう。企業側からの要請をまつだけではなく、大学側から企業に積極的に産学交流への参加の働きかけをおこなう。びわこ・くさつキャンパスに設置された研究センターは、大学側が提案したテーマの共同研究に利用され、また、レンタルラボとして企業に貸与される。企業への研究セールスをおこなう専属の営業スタッフをもっている。産学交流の契約の際には、研究設備などにかかる直接経費とともに、大学側の収入（直接経費の1割相当額）など料金の算定を明確におこなう。研究の進展状況は、2ヶ月に1回の割合で企業に報告がおこなわれる。また、経営にかんする相談の事業も開始した。95年11月からは、国連主導の中小企業振興策である産業支援情報システムを活用して、中小企業の海外事業、海外進出の支援事業にも着手した。98年春に予定されている経済学部と経営学部のびわこ・くさつキャンパス移転後には、技術相談にくわえ経営相談の受付も検討している。

成果：100以上の企業と研究開発をすすめている。大学側からの提案によるものでも7つのテーマで研究が開始され10社程度が参加している。

・95年9月、近畿通産局と「**企業家養成セミナー**」を共同開催。

目的：創業活動の支援。

参加：学生。

内容：企業家養成セミナーを開催する。

・95年11月、理工学部に「**理工学振興会**」を設置

目的：産学交流の促進

参加：地元企業約70社。オムロン、島津製作所などの大企業、ユーシン精機などの中堅企業、京都銀行などの金融機関など。個人会員も80名以上。

内容：理工学部に所属する約200名の研究者と企業との交流会や受託・共同研究の現状紹介などのほか、超精密加工技術や材料強度評価などの共同研究に取りくむ予定である。「リエゾン・オフィス」とも連携し新技術や製品の開発につなげる。

龍谷大学

・理工学部（大津市）に「**産学交流サロン**」を設置。

目的：産学交流の促進。

参加：地元産業界。

内容：地元経営者との交流を深める。教授らが企業を訪問し技術的な相談にのる活動をおこなっている。

早稲田大学

・システム科学研究所に「**早稲田大学アントレプレヌール研究会（WERU）**」を組織。

目的：起業家（社内起業家をふくむ）輩出のための提言。

参加：約50団体150名。大学教員、各種シンクタンク、政府系機関、ベンチャー企業、ベンチャー・キャピタル、金融機関、証券会社、監査法人、コンサルタントなど。

内容：月1回の月例会、年1回の国際シンポジウム、合宿研修、海外視察、海外学会発表をおこなう。これと同時に、研究成果を出版することによって、起業家やベンチャー企業の基本教材の開発をおこなう。

成果：たとえば、松田修一（監修）・早稲田大学アントレプレヌール研究会（編）（1994）『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社。

・95年度よりシステム科学研究所に「起業コース」を開講。

目的：起業家の養成。

参加：社会人および学生。

内容：「実践！ベンチャー企業の支援とその活用」、「実践！ベンチャー企業の起業」の二講座を新たに開講した。講師人は、起業や起業家にかんする知識をもった大学教員、通産省、実務家である。

3 産官学共同のケース（2）：国公立大学による取りくみ⁵⁷

会津大学⁵⁸

・「地域教育センター」設置の計画。

目的：まったく新しい地域文化の構築

参加：地元会津の幼児、青年、中年者、高齢者、社会人。

内容：福島県教育委員会と協力し、コンピュータ理工学とその応用を基盤とする地域一環教育を実現する計画である。社会人の場合、地域のニーズを形にする研究開発型の課外授業として展開できる。

・「リサーチキャンパス」の構想。

目的：地元会津での起業を促進。地元経済の活性化。

参加：地元企業、全国の手メーカーや金融機関。

内容：地元会津周辺に、全国の手メーカーや金融機関の出資でインキュベーター（ふ化器）をつくり、ハイテク型ベンチャーの起業をうながす構想である。施設にかんしては、農地を現在の収入に見合う額で借りあげて施設をつくる。比較的安価で企業にレンタルする。技術にかんしては、大学が共同研究などで事業のタネを提供する。人材にかんしては、大学が企業家をめざす卒業生などの人材を供給する。はじめての卒業生が出る97年には、会津若松商工会議所が学生のベンチャー企業に資金を投資する経営者をつのって仲介する計画がある。

大阪大学

・95年3月、「大阪大学研究懇話会」を発足。

目的：産業界との連携の強化。

参加：関西を拠点とする大手企業。

内容：学長および理工系学部長が民間企業の研究開発担当役員らと意見を交換する。

・95年12月、「先端科学技術共同研究センター」を開設。

目的：地元産業界との連携の強化、ベンチャー企業の育成。

参加：地元産業界。

内容：企業から研究の申し込みを受けつけ、阪大の教員をふくめたチームを結成する。企業は阪大の教員の中から適切な研究パートナーが見つかった際には、同センターに社員を派遣して3～5年の共同研究が可能となる。研究分野はとわれない。ベンチャー企業や創業を希望する個人の技術相談、受託研究にも対応する。阪大の各学部の研究内容をデータベースに整理し来訪者に公開する。企業の研究者を客員教授として招弊する。

岡山大学

・95年11月より、岡山経済同友会が設置した「ボランティア・プロフェッサー制度」を経済学部を受入。

⁵⁷ 国立大学と産業界との交流の諸制度にかんしては、大阪大学の金森順次郎総長による整理を参照（金森、1995）。

⁵⁸ 会津のケースにかんしては、学長である國井（1993）がくわしい。

目的：産学一体の人材育成。

参加：岡山経済同友会の会員と岡山県内の大学、短大、専門学校など。

内容：「ボランティア・プロフェッサー制度」とは岡山県の企業トップなどの会員を岡山県内の大学や短大に講師として派遣する制度である。地場有力企業のトップや中央大手企業の支店長らがボランティア・プロフェッサーとして登録しており、同友会が事務局となり、県内の大学や短大、専門学校などの教育機関に会員を講師として派遣する。費用は無料で、1回だけの講義から単位取得となる半年、1年を通した講座まで大学側の要請に応じて調整をおこなう。11月に岡山大学経済学部の講義に大原謙一郎中国銀行副頭取を派遣。来年春からはじまる新年度の講座については複数の大学、専門学校などと調整中である。また、同友会は「オープン・カンパニー制」も設置した。派遣講師の講義をうけた学生を研修生として企業が受け入れる制度である。企業研究のための体験入社と位置づけられる。研修の費用は無料とし企業からの補助も原則としてしない。

京都大学

・京都工業会が主催する「産学ジョイント・イベント」に参加。

目的：地元京都の企業との技術交流。ベンチャー企業育成。

参加：地元企業。

内容：大学の研究室を公開し技術交流を促進する。京都工業会は、このイベントに京都以外の企業にも参加をよびかけている。

成果：95年までに5回開催されている。

・京都工業会、京都府による「京都高等技経学院」に協力。

目的：地元中小企業の人材育成。

内容：京都工業会は、これに京都以外の企業にも参加をよびかけている。

神戸大学

・95年10月より、「ネットワーク経営論」を開講。

目的：起業家の育成。

参加：大学生。

内容：VBの経営者15人を講師に招き、VB間の経営の状況を講義している。

・96年度より、経営学部社会人大学院⁵⁹に「新規事業開発コース」を設置。

目的：新規事業の推進者、起業家の養成。

参加：社会人

内容：事業テーマ探索、フィージビリティースタディー、事業計画策定の各テーマのもとに小グループにわかれ、共同研究をおこなう。同コースでは、大企業が不得意とする分野、たとえば、情報、サービス、エンターテイメントなど、を中心に具体的な研究をおこないながら、新規事業の企画能力をつけていく。同校は「企業家養成コース」設置の構想をもっており、このコース設置はその一環である。

・96年度より、工学部に「ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー」を開設。

目的：新規事業の推進者、起業家の養成。

参加：社会人。

内容：次世代の先端技術開発をおこなう。ラボで研究に従事する大学院生に社会人を受け入れる。経営学部の教官をもスタッフにくわえ、技術面だけではなく、経営面でのサポートも実施する。

⁵⁹ 神戸大学経営学部社会人大学院にかんしては、とくに加登（1995）、金井（1996）を参照。

筑波大学

・95年9月、「先端学際領域研究センター（TARA、江崎プロジェクト）」を開設。

目的：筑波大学および筑波地域の大学・国立研究機関の研究成果をベンチャー企業の設立・育成にむすびつけ、事業化することにより研究成果を社会に還元すること。および、大学での研究自体の活性化。

参加：（現状では）地元・茨城県の中堅・ベンチャー企業。

内容：第一段階として、大学および国立研究機関（国研）などの研究成果より事業化の可能性のある技術をひろいだす。各研究者に自分の研究の中から事業のシーズになりそうな技術を提出してもらう。共同研究の相手となる民間企業を紹介することにより各研究者の積極的な協力をあおぐ。社会的意義をとくだけでは積極的な協力は期待できない。第二段階として、提出された技術を客観的に評価したうえで、データベースとして蓄積する。提出された技術を他分野の研究者が分析したうえで、需要調査をふくめた技術評価をおこなう。有益な技術は特許などの権利を確立し、データベースとして蓄積する。第三段階は事業化の段階である。意欲や資金はあっても技術がない起業家にたいし、蓄積した技術を提供することにより、起業家がベンチャー企業を起こすのを援助する。商品化のための応用研究開発までを大学や研究機関が援助する。商品化から発生する特許権収入などの利益は大学・国研に還元される。

当初TARAが受けもつのは第二段階までである。96年3月までに小規模のモデルシステムでスタート、新技術の蓄積までをおこなう。今後は、第一～第三までのすべてを担当する「ベンチャー・ビジネス支援機構」を第三セクターなどの形態で創設ことが検討されている。また、特許にかんしても対策がとられている。産官学による研究の実用化に際しては、知的財産権（たとえば、特許）の帰属など問題となるが、この点にかんしては専門研究者の意見をきき、大学による特許管理などの検討をおこなっている。「筑波クラブ」（筑波地区の大学・国研のOB研究者を対象とした懇親会）とも連携する。また、「ベンチャーカレッジ構想」もある。起業家育成の教育やインキュベーターの研究をおこなうものである。課題は、資金である。民間企業からの寄付金が重要となっている。

成果：地元の茨城県工業技術センターをつうじて、茨城県内の中堅・ベンチャー企業から70～80の研究ニーズを獲得した。先端技術にくわえて、地場産品である納豆に関連したニーズもあった。現在、内容におうじ共同研究や技術相談などで支援、事業化の道を検討中である。

東北大学

・89年より工学部の大見忠弘教授はベンチャー企業である「ウルトラクリーンテクノロジー研究所（UCTL）」を運営。

目的：民間企業への技術移転。

参加：同社の社長は大見教授の友人が勤めている。その友人が資本金2000万円を出資。この友人のみが社員である。

内容：実質的には大見教授のための会社である。同社が特許を民間企業に販売し、ライセンス料や技術指導料を受け取る。特許の新規出願費用など各種経費を差しひいたのこりを研究委託費の形で大見教授に支払がおこなわれている。国立大学の場合、教授が申請した特許のうち、特定の研究テーマにたいして大学（国）が特別に設備を買ったりした場合の発明は大学（国）に帰属する。しかし、通常の研究費による特許は発明者個人に帰属するのが原則である。この基準にしたがい最終的には大学の学長が決定する。

成果：企業への特許の売り込みはまだ軌道にのっていないため、同社の売上変動は大きい状態にある。しかし、同社は93年に大阪酸素工業、神戸製鋼所など13社と共同でウルトラクリーンルームを製造する会社を設立した。95年には生産を開始した。ここで利用される大見教授の特許は、売上に応じてUCTLの収入となる。

長崎大学

・95年5月、「技術立県道場」に参加。

目的：相互交流により学校側に魅力ある県内中小製造業の実態理解をうながす。一方、学校側も交流を機会として地域社会との連携に利用。

参加：道場会員である県内中小企業経営者（約50人）、と長崎大学工学部、同水産学部、長崎総合科学大学、佐世保工業高等専門学校の教員・学生（約50人）。

内容：「技術立県道場」とは地元長崎県の製造業を中心とする異業種交流組織である。若者の理工系ばなれ、産学交流などについてフリーディスカッション形式で議論をおこなう。

第8章 和歌山大学のはたすべき役割

第6章でみたように県内企業は多様なさらなる支援を希望している。また、第7章でみたように全国の大学も多様な方法で積極的に産官学の共同に取り組んでいる。大学が積極的に産官学の共同を「はたらきかけている」ケースもある。たとえば、立命館大学、会津大学、筑波大学のケースがそれに該当するであろう。

本章ではそれら第6章、第7章をうけて、企業の活性化のために和歌山大学がはたすべき役割にかんする提言をおこなってこよう。

1 和歌山大学の現状

和歌山大学には現在3学部が存在する。経済学部、教育学部そしてシステム工学部である。とくにシステム工学部が95年10月に創設されて以来、地元産業界・経済界との交流が期待されている。これまで、大学は組織的に地元産業界・経済界との交流をはかることをしなかった。しかし、今や大学が所有する知的・人的資産のオープン化は必須であり、地元の期待も大きくなってきている。したがって和歌山大学としても今後こうした産官学の交流をどのような形で進めていくべきかは重要な課題である。ここではとくに産官学交流にかんして経済学部の取りくみを中心に述べることにする。

和歌山大学経済学部は96年度より、経済学科、ビジネスマネジメント学科及び市場環境学科の3学科に再編成し新たな体制でスタートする。学部名称は経済学部であるが、その実質は経済関係だけではなく、経営・会計・商学関係、法律関係、情報関係そして語学・体育関係に通暁した専門家よりなる総合社会科学部であるといっても過言ではない。こうした多様な分野の専門家による知的資産は莫大であるが、残念ながらそれが社会貢献とむすびついていないきらいがある。もちろん、個々の研究者（教官）が種々の形で社会とのかかわりをもっている。しかし、学部組織または全学的組織としての受託研究・共同研究等の実施はあまりおこなわれていない。また、そうした研究の受け皿も用意されていないのが現状である。

そこで、経済学部として今後産官学交流をはかるためには、以下の方策が考えられる。

- ・付設研究所による組織的交流
- ・「産官学交流機関」の設置
- ・大学院におけるマネジメント教育の推進：経営者・管理者教育
- ・個人による外部者との共同研究の促進
- ・その他

2 和歌山大学による産官学交流プラン

付設研究所による組織的交流

経済学部は現在2つの研究所を付設している。経済研究所と経済計測研究所である。前者は①資料の収集・整理及び蔵書目録の作成、②研究・調査の結果発表、③講演会及び講習会の開催、④学外からの依頼による経済調査、⑤その他等の業務をおこなっている。とくに資料については国内外の専門雑誌を中心に約3600種所蔵している。後者は、情報化社会に有為な学生を社会に送り出すという視点からコンピュータ教育を実施している。このように両研究所がこれまで蓄積した資産はかなりのものである。ただ、両研究所の業務は主として内向きである。外への情報発信までには至っていない。しかし、現在両研究所はそれがもつ資産を外へ発信するための準備を進めている。たとえば、計測研究所のもつコンピュータ資源を利用しての経済研究所の資産の外部利用や経済研究所による外部研究機関（者）との共同研究や受託研究を推進することである。現在、外部研究機関（者）とのネットワーク化を準備しており、今後両研究所の知的財産のオープン化を目指している。

「産官学交流機関」の設置

和歌山県には種々の地場産業が発達している。その中には今でいうベンチャー企業的なものも少なくはない。和歌山県は発明家を多く輩出していることでも知られているように特殊技術の開発にすぐれた県風土をもっている。こうしたベンチャー精神の素地があるにもかかわらず、大きな成果をうんでいないのは環境整備が遅れていることに原因があるものと考えられる。環境要因として、「ヒト・モノ・カネ・情報・文化」をあげることができる。和歌山県には、これらすべての要因に恵まれている企業は非常に少ない。したがって、ベンチャービジネス（VB）的萌芽があっても、それが育たないことが多い。それゆえ、こうしたVBを育成するためのインキュベーターの整備、つまり環境整備が必要である。そのために産官学の協力が肝要となる。幸いにも、システム工学部ができ、技術面での産官学交流の場の設置が可能となってきた。経済学部としては、経済の動向、企業管理、経営者・管理者教育、企業の危機管理、企業経営と情報、商業の振興などに積極的にかかわり人的・知的資産の提供を目指していく必要がある。

そのために、現在、産官関係者に「和歌山経済・経営共同研究センター（仮称）」の設立を提唱している。その概要は以下の通りである。

《和歌山経済・経営共同研究センター（仮称）》構想
趣 旨：本センターは、産官学のもつ人的・知的資産を有効に活用し、 県産業・経済・商業の発展をはかることを目指す。
目 的：(1)和歌山県の産業・経済・商業の発展を審議する。 (2)産業・経済・商業面での諸問題の解決案を提供する。 (3)その他
構 成：産官学の代表によって構成する。
委員会：センターに専門委員会を設置する。

経済学部は、こうした委員会をできるかぎり早く発足させ、和歌山県の発展に寄与すべきであると考えている。

大学院におけるマネジメント教育の推進：経営者・管理者教育

経済学部には、大学院経済学研究科が設置されており、経済学専攻及び経営学専攻の2専攻がある。既述の通り、経済学部は、経済・経営・会計・商学・法律・情報等の分野のすぐれたスタッフを有している。専門的で多様な教育を実施できる。とくに地場産業のベンチャービジネス化、経営者・管理者へのマネジメント教育、新規事業を起こすための起業家の発掘・養成などに積極的にかかわることができる。現在、大学院のカリキュラム改革を進めており、その中にこうした教育方策を導入することによって県の発展に寄与できることになる。

また、優秀な学生を育成するという目的のため、県内外の優れた経営者・管理者・起業家を招へいし、講義・講演等を実施することも考えられる。

個人による外部者との共同研究の促進

既述のように経済学部は多様なスタッフを有しており、各人がそれぞれ固有の立場から学外者との共同研究等を実施している。そうすることによって、経済学部がもつ諸資産を社会に提供できることとなる。しかし、こうした貢献を組織的におこなうことができれば、さらに大きな力となる。

3 おわりに

経済学部がおこないうる地域社会への貢献策として以上のような点が考えられる。さらにいえば、和歌山大学にはシステム工学部及び教育学部があり、この3者が一体化することができるならば、より大きな貢献ができることとなる。現在、システム工学部を中心に「地域共同研究センター」設置構想があり、産官学交流の礎ができつつある。しかし、このことが成就するには、大学の意志統一と地元産業・経済・商業界からの要請との歯車があい、両者の相互交流を深めていかなければならない。とくに、既述したように、和歌山県の活性化には、ベンチャービジネスの支援と新産業の創造が肝要であり、現在、通産省や中小企業庁が支援し、これに自治体・地元産業界・大学が連携してベンチャーキャピタル制度の創設やインキュベーター（企業ふ化）事業の支援強化が提唱されている⁶⁰。すでに、北海道、宮城、石川、福井そして大阪の5府県が国の支援をえてベンチャーキャピタル事業を創設し、実際に運営されている。95年度には8県で、96年度には24府県で事業開始が予定または検討されている。このように各地において産官学による支援システムの形成によるベンチャービジネスの発掘・育成・支援がすすんでいる。和歌山県でも96年度にベンチャーキャピタル事業の創設が予定されているが、現時点では産官学一体化によるこころみとはいえないのではないかと考えられる。大学側もこうした地元の活性化にたいして積極的に貢献していくことが大学としての一つの重要な使命になってくるであろう。

⁶⁰ 『日本経済新聞』1996年1月1日より。

参考文献

- 石原智男（研究代表者）（1990）『学術研究の社会的協力・連携に関する調査研究（昭和62・63年度文部省科学研究費補助金特定研究研究成果報告書）』。
- 伊丹敬之（1984）『新・経営戦略の論理：見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・加護野忠男（1993）『ゼミナール経営学入門（改訂版）』日本経済新聞社。
- 一條和生（1995）「コア・コンピタンス経営：今こそ『自社ならではの』の強みに集中を」『財経通信』7月号：20-27。
- 大島俊一（1994）「地域活性化と企業経営：情報化と国際化の中の大学の役割」『経営情報学部論集』第9巻、第1号：51-69。
- 大森賢二（1995）「日本企業における企業文化」大橋昭一・小田章・G.シャントツ編著『日本的経営とドイツの経営』千倉書房。
- 岡山経済同友会・（財）岡山経済研究所（1994）『岡山県下企業の活性化に関する研究報告書』。
- 奥村恵一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
- 小田章（1985）『（地域研究シリーズ2）和歌山県下企業における従業員の資本参加について』和歌山大学経済研究所。
- 加登豊（1995）「新産業創造メカニズムの課題：企業家養成教育を考える」『ビジネス・インサイト』第10号：58-69。
- 金井一頼（1987）「中小組織における企業家的リーダーシップ」『組織科学』第21巻、第3号：32-42。
- 金井一頼（1995）「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』第29巻、第2号：25-35。
- 金井壽宏（1996）「知の創造の場の形成とニューウェーブ・マネージャーの育成：社会人大学院でのマネジメント教育の実際」『経営学・会計学・商学 研究年報』第42号：1-80。
- 金森順次郎（1995）「大学の新しい姿」『経済人』9月号：64-70。
- 川喜多喬（1995）「生き生き中小企業は人材育成上手」『経営者』5月号：50-53。
- （財）関西産業活性化センター（1994）『産学官の連携による中堅・中小企業の活性化を通じた地域産業振興策に関する調査報告書（初年度調査）』。
- （財）関西産業活性化センター（1995）『（平成7年版 関西活性化白書）転機に立つ関西産業：国際空港開港と大震災』。
- 喜多捷二（1995）「中小企業における人材開発」『日本労働協会雑誌』第425号：11-20。
- 清成忠男（1995）「地域と企業間組織：工業集積を中心に」『組織科学』第29巻、第2号：4-14。
- 金原達夫（1995）「経営資源・能力の形成と蓄積」『広島大学 年報経済学』第16巻：1-15。
- 國井利泰（1993）「21世紀の研究大学『会津大学』科学から技術、技術から産業、産業から新科学への展開」21世紀の自然科学系大学教育に向けて編集委員会編『大学改革：110の事例と提言』朝倉書店。
- 経済企画庁調査局編（1994）『平成6年地域経済レポート』大蔵省印刷局。
- 日夏嘉寿雄（1994）「中小企業経営と企業ドメイン」『帝塚山経済学』第3巻：71-81。
- 国土庁大都市圏整備局編（1995）『大学立地と地域づくりを考える：大学等の立地と地域における期待・効果等に関する調査』大蔵省印刷局。
- 斎藤義明（1995）「誕生権経済システムの創成に向けて：革新的な振興企業の誕生を促進する体系的施策」『知的資産創造』第3巻、第4号：71-98。
- 坂本光司（1995）「地域活性化と産力分析」『経営情報学部論集』第7巻、第2号：303-320。

- 塩谷未知 (1993) 『経営再構築時代の企業ビジョンのつくり方：「参画型プロジェクト」による革新と成長への実践手法』実務教育出版。
- 塩次喜代明 (1993) 『地域の経済と中核企業』松山大学総合研究所所報第13号。
- 塩次喜代明 (1995) 「地域中核企業の創造」『組織科学』第29巻、第2号：36-45。
- 鹿住倫世 (1995) 「企業家は教育で創られるか？」(財)中小企業総合研究機構編『中小企業家精神：その実像と経営哲学』中央経済社。
- 滋賀大学中小企業研究会編 (1993) 『現代近江の企業家群像』中央経済社。
- 清水龍宝 (1986) 『中堅・中小企業成長論：情報化時代の企業成長を求めて』千倉書房。
- 下平尾勲編著 (1995) 『共生と連携の地域創造：企業は地域で何ができるのか』八朔社。
- 清一郎「中小企業における製品・技術開発：製品開発に関する実態調査の集計と分析」『経済経営研究所年報』第16集：127-151。
- 関満博 (1995) 「地域中小企業と産業政策の新時代」『組織科学』第29巻、第2号：15-24。
- 総合研究開発機構 (1995) 『企業資源を活用した地域開発に関する研究』総合研究開発機構。
- 田辺信義 (1994) 『環境共創経営の構図：地域の変革と中小企業活性化の条件』中央経済社。
- (財)中国産業活性化センター (1994) 『新産業創出・発展可能性調査報告書』。
- (財)中国産業活性化センター (1995) 『中国地域企業多角化戦略可能性調査報告書』。
- (財)中小企業総合研究機構編 (1995) 『中小企業家精神：その実像と経営哲学』中央経済社。
- 中小企業庁 (1995) 『中小企業白書：新たな可能性へのチャレンジ』大蔵省印刷局。
- 角田隆太郎 (1994) 「事業の創造と地域の活性化の政策」『政策科学』第2巻、第2号：39-46。
- 角田隆太郎 (1995) 「中国地方における事業創造」『組織科学』第29巻、第2号：46-54。
- 中橋國蔵 (1994) 「経営資源と独自能力」『商大論集』第45巻、第4号：113-141。
- 新美一正・翁百合 (1995) 「ベンチャー・ビジネスの成長を阻むものは何か：日本型ビジネス・インキュベーション・システムの構築に向けて」『Japan Research Review』5月号：4-53。
- 21世紀の自然科学系大学教育に向けて編集委員会編 (1994) 『大学改革：110の事例と提言』朝倉書店。
- 日本経営学会編 (1995) 『(経営学論集第65集)現代企業と社会』千倉書房。
- 服部正明 (1994) 「職業能力開発についての県内企業のニーズ調査」『21世紀WAKAYAMA』第18巻：83-89。
- 平松守彦 (1990) 『地方からの発想』岩波書店。
- 堀田宗平 (1993) 「(NIRA研究助成)和歌山県における企業と地域の相互補完(その1)」『21世紀WAKAYAMA』第16巻：71-81。
- 堀田宗平 (1994) 「不況に強い企業の条件と地域のバックアップ：NIRA研究助成 和歌山県における企業と地域の相互補完(2)」『21世紀WAKAYAMA』第17巻：54-59。
- 松田修一監修・早稲田大学アントレプレヌール研究会編 (1994) 『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社。
- 松田修一 (1995) 「独立企業家輩出への大学の役割」『早稲田大学システム科学研究所紀要』No.26:155-179。
- 溝田誠吾・塩見治人・宮崎信二 (1993a) 「『小さな』世界企業の成長過程の実証研究(1)」『専修大学経営研究所報』第105号：1-46。
- 溝田誠吾・塩見治人・宮崎信二 (1993b) 「『小さな』世界企業の成長過程の実証研究(2)」『専修大学経営研究所報』第108号：1-49。
- 宮崎利行他著 (1993) 『中小企業におけるシルバー人材の活用方法に関する研究』中小企業研究所。
- 山川充夫 (1995) 「地方における連携型産業集積」下平尾勲編著『共生と連携の地域創造：企業は地域で何ができるか』八朔社。

- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。
- 山崎充 (1991) 『「豊かな地方づくり」を目指して』中公新書。
- 山元敏行 (1991) 『人、経営そしてドラマ』(財)和歌山社会経済研究所・和歌山県中小企業情報センター。
- 山元敏行 (1995) 『関西国際空港に進路をとれ：紀の国の未来に夢を託した人達の物語』(財)和歌山社会経済研究所。
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社。
- 与那原建 (1995) 「戦略研究の資源視角：企業の持続的な競争優位の源泉の探求」『琉球大学・経済研究』第49号：1-27。
- 和歌山県企画部 (1995) 『関西国際空港関連活性化プログラム策定調査(平成6年度)』。
- 和歌山県商工労働部産地振興課 (1994) 『わかやまの地場産業(平成6年度)』。
- (財)和歌山社会経済研究所 (1993) 「和歌山県における企業と地域の相互補完」総合研究開発機構・地方シンクタンク協議会編『(地方シンクタンクフォーラム資料)企業と地域社会』総合研究開発機構。

- Barney, J.M., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, " *Journal of Management*, Vol.17, No.1:99-120.
- Barney, J.M., 1992, "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resources-Based Analysis," in P.Schriavastava, A Huff and J.Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol.8:39-62.
- Collins, J.C. and J.I.Porras, 1994, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Boston, Harvard Business School Press.
- (山岡洋一訳、1995、『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の原則』日経BP出版センター。)
- Grant, R.M., 1991, "The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring :114-135.
- Hamel, G. and C.K.Prahalad, 1994, *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- (一條和生訳、1995、『コア・コンピタンス経営：大競争時代に勝ち抜く戦略』日本経済新聞社。)
- Saxenian, A., 1994, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Massachusetts, Cambridge, Harvard University Press.
- (大前研一訳、1995、『現代の二都物語：なぜシリコンバレーは復活し、ボストン・ルート128は沈んだか』講談社。)
- Selznik, P., 1957, *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row.
- (北野利信訳、1963、『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社。)