

## 地域の生産性とその向上策

(財)静岡総合研究機構 生産性自主研究チーム

生産性は、生産量 / 投入量で表され、国単位や企業単位の生産効率の尺度としてとらえられている。また、静岡県庁においては、コストを増やさずにいかに行政サービスの内容を充実させるかという観点から行政の生産性向上に取り組んでいる。

本研究では、地域を対象として、住民の幸福も含めた多面的な生産性向上について考察した。地域には「住民」「企業」「行政」の3者があり、国全体や企業単位の生産性向上策だけでは、地域にとっての生産性向上につながらない点を確認し、企業へのヒアリング調査等に基づいて地域の生産性向上策を提案した。

### はじめに

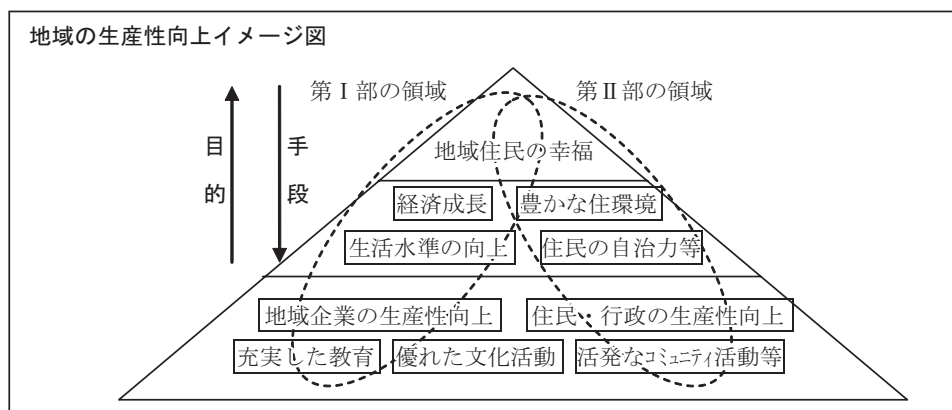
#### なぜ地域の生産性向上か

行政が施策を行う最大の目的は、住民が「幸福な生活」を送ることができるようにすることである。「幸福」の感じ方は人により大きく異なるため、一律に定義することは困難であるが、例えば、生活水準の向上や経済成長、豊かな住環境などは住民の「幸福な生活」を達成する手段のひとつになっている。さらにその手段として、生産性の向上や活発なコミュニティ活動、優れた文化活動などが考えられる。「地域の生産性の向上」は、そ

の成果として地域全体の付加価値の増加につながり、それが様々な活動の原資となり得ることから、重要な手段のひとつであるといえる。

本稿では第 部として、地域経済の観点から地域の生産性を取り上げ、第 1 章では、中間報告<sup>1)</sup>で確認された静岡県の製造業の資本生産性が過度に高い点や、全要素生産性について経済統計を使い分析した。第 2 章から第 4 章では、企業活動のグローバル化が生産性

1 (財)静岡総合研究機構「地域の生産性とその向上策 (中間報告)」



向上をもたらす一方で、県内においては労働分配を低下させている可能性について考察し、ヒアリング調査に基づいて、企業の本拠地とグローバル競争力の観点から地域の生産性向上策を提案した。

第部として、第5章では、地域の「住民」「企業」「行政」の3者がそれぞれの活動を通じて地域の生産性を高めている事例と今後の方向性を示した。

## 第部

### 第1章 静岡県の生産性

#### 1 経済成長と労働生産性

県内の経済成長は、「県内経済成長率 = 労働生産性上昇率 + 県内就業者増加率」により表せることから、経済成長を維持するためには、労働生産性の上昇と県内就業者数の増加が不可欠であるといえる。しかし、静岡県の総人口はすでにピークアウトしたと見られ、高齢者雇用の大幅な拡大や男女共同参画社会の実現による女性就業率のM字カーブ解消、外国人就業者の雇用拡大等による就業者の確保が行われるとしても、今後は就業者数の増加は期待できない状況である。そのため、今後の県内経済の成長には、労働生産性の上昇が不可欠であるといえる。

コブ・ダグラス型生産関数を前提にすると、労働生産性上昇は「労働生産性上昇率 = (資本分配率 × 資本装備率) + 全要素生産性上昇率」により表すことができることから、

資本装備率の上昇(資本深化)と全要素生産性(TFP)の2つがその要因となっている。は労働者一人当たりの資本量の増加を意味し、労働に当たり使用可能な資本が多いほど労働生産性は上昇する。はすべての生産要素を投入量とした場合の生産性上昇に対する寄与分であるとされる。全要素生産性は、技術進歩や労働者の能力の向上など、あらゆる技術革新によって引き起こされる資本や労働の質的向上、経営効率などを反映した

ものと解釈される。

以上のことから、地域経済の成長を維持するためには、労働生産性の上昇、つまり資本装備率と全要素生産性の上昇が必要といえる。次に両者についての本県の現状を確認する。

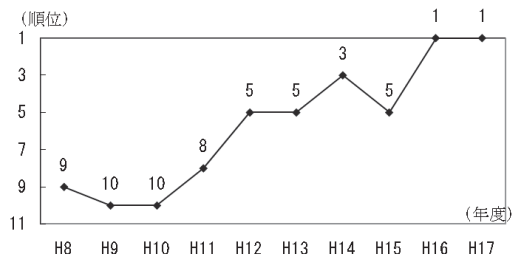
#### 2 静岡県の資本装備率

中間報告で指摘したとおり、本県の製造業の資本生産性は全国トップレベルにある。さらに、全産業における資本生産性を平成17年度県民経済計算年報(平成20年6月)等により算出すると、全産業においても、高い位置にあることが改めて確認され(図表1-1)、本県には適正規模での資本投入が行われていない可能性が高まった。

次に、本県の資本装備率を明らかにし、全国における位置を調査した。なお、資本装備率は「資本装備率 = 実質民間資本ストック<sup>2)</sup> ÷ 総実労働時間 (= 就業者数 × 労働時間<sup>3)</sup>)」により算出した。

図1-2のとおり、本県の資本装備率はこの10年間は20~30位程度で推移しており、全国10位の県内総生産額と比較して必ずしも高位とはいえない状況である。これは、本県の生産設備の更新がされず、老朽化している可能性を示していると考えられることもできる。

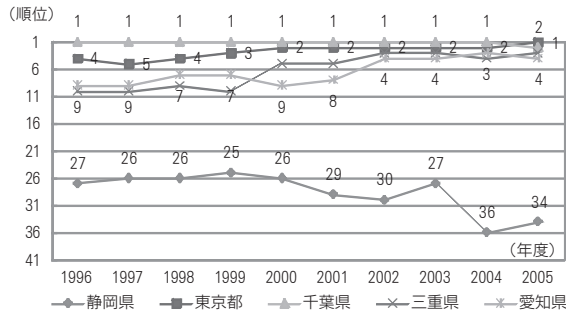
図表1-1 本県の資本生産性順位



資料：平成17年度県民経済計算等より作成

- 2 都道府県別の資本ストックは、平成7年度末の資本ストック(「民間企業資本ストック年報(内閣府)」)を固定資本減耗の割合で案分したものをを用いた。
- 3 毎月勤労統計(厚生労働省)

図表 1 - 2 本県の資本装備率順位



資料：図表 1 - 1 と同じ

### 3 静岡県の全要素生産性

全要素生産性は技術進歩率といわれることもあるが、労働・資本の質的な変化（スキルアップやIT化など）も含まれており、さまざまな要因から構成されている。そのため一般的には、経済成長のうち、資本と労働の投入増加による寄与以外のものについて、全要素生産性として計測している（ソロー残差）。

本県の全要素生産性については、図表 1 - 3 のとおりである。平成 8 年度から平成 17 年度間の静岡県の経済成長率は 1.96% となっており、全県平均の 1.12% を上回っている。愛知県や三重県の経済成長率も同様に高くなっており、この間の東海地方の経済が好調であったことを示している。

次に経済成長率への寄与度を見ると、この 3 県では、全要素生産性の寄与度が他県と比較して高くなっている。これは、この間の日本の経済成長が製造業の輸出を中心としたものであったことに要因があると考えられる。製造業の全要素生産性は非製造業と比べて高く、製造業の特化度の高い本県はその影響を受けたと考えられる。

一方、全県計及び本県の資本の寄与度は低く、バブル経済崩壊後に企業部門が行ったバランスシート調整のための設備投資抑制の影響を大きく受けたと考えられる。なお、本稿の分析では、今回の世界的な経済危機が起こる以前のデータを用いている。そのため、輸出の大幅な縮小など製造業を取り巻く環境悪

化など、現在の状況と異なっている部分に留意する必要がある。

### 4 今後の方向性

これまで述べたとおり、本県の生産性を統計データから見ると、特に資本装備率が低位にあることがわかった。これは、民間資本ストックの更新が十分に行われずに、老朽化した装置・機械をフル稼働させて、高い資本生産性を維持している可能性を示している。本県が今後も競争力を維持するためには、高付加価値な生産活動が可能となるような研究開発分野などへの積極的な民間設備投資が必要であろう。

図表 1 - 3 成長会計（平成 8 ~ 17 年度）

	経済成長率	寄与度		
		資本	労働	T F P
埼玉県	1.49	-0.21	0.17	1.53
千葉県	1.32	-0.19	0.02	1.49
東京都	1.98	0.36	-0.46	2.08
神奈川県	0.62	-0.31	0.06	0.87
岐阜県	0.92	-0.24	-0.19	1.35
静岡県	1.96	-0.14	-0.15	2.25
愛知県	1.78	-0.03	-0.26	2.07
三重県	2.81	0.31	-0.13	2.63
全県計	1.12	-0.11	-0.29	1.53

首都圏及び東海地方のみ抜粋  
資料：図表 1 - 1 と同じ

## 第 2 章 企業の生産性向上

### 1 企業の生産性向上策

#### (1) 企業の生産性向上と地域の関係

企業が生産性を向上して産み出す付加価値は、賃金や納税、地域貢献活動等の原資となり、その地域の生活水準を向上させる源泉となっている。

企業は、市場ニーズの変化に加え、企業を取り巻く環境変化を察知し、自社の資源に照らし合わせて対応することにより、企業の実生産性を向上させている。静岡県内においても、過去の円高など大きな危機の際に、自社が持

つ基幹技術を利用した製造品目の進化や高品質化、オートメーション化などにより、時代を超えて成長してきた長寿企業が多くある。

企業が生産性を向上する具体策として、次のようなことが重要となる<sup>4)</sup>。

- ・高付加価値商品の開発と顧客価値の創造
- ・コストダウンによる付加価値率の向上
- ・労働（資本）装備率の上昇  
（省力化、最新設備の導入、IT化等）
- ・資本回転率の向上  
（土地建物の有効活用、ITの有効利用等）
- ・生産量の拡大と品質向上  
（作業方法の改善、設備の高性能化等）
- ・能力開発  
（人材育成、中間管理者の強化等）
- ・経営戦略と労使関係  
（リーダーシップ、社会的責任の遂行等）
- ・組織・制度・風土の改革

## (2) 企業の生産性向上パターン

日本における生産性向上パターンについて、学習院大学経済学部の宮川努教授は、次のように指摘している。

「一つは製造業のように、グローバル化に対応して成長する世界経済と共に生産量を増やし、その中で効率の良い生産方式を日本に残していき比較的高水準の生産性上昇率を維持する方法である（「前向き生産性向上策」）。いま一つは最近のサービス業での生産性の改善に見られるようにリストラを通じた生産性の向上である（「後向き生産性向上」）。近年サービス業ではパートや派遣等非正規雇用者を大幅に採用している。こうした労働者に対して、企業は職業訓練を行う必要がない。つまり企業は人的資本や物的資本の蓄積がない中で生産性だけを無理に上げているのである。こうした無理に生産性を高める方法は長続きしない<sup>5)</sup>」。

4 (財)社会生産性本部「企業の生産性革新」より抜粋

5 宮川努「生産性向上と地域活性化」

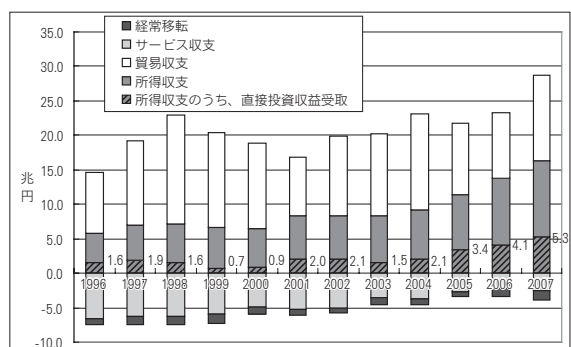
また、宮川教授は、「産業構造の違いによりグローバル化に対応した企業を有する地域とそうでない地域の所得格差が拡大している」とし、地域活性化を伴う日本経済の再生策の一つとして、「地域レベルでのグローバル企業の育成」を挙げている。

## 2 地域とグローバル展開企業の関係

### (1) 企業のグローバル展開の現状

一般に、日本は貿易立国のイメージであるが、経常収支の推移を見ると2005年には所得収支が貿易収支を上回っており、所得収支のうち、直接投資収益の受取額が大きく増加している（図表2-1の斜線部分）。このことは、日本企業が積極的に海外進出を進めており、活動の場が国内から海外へ移る傾向にあることを示している。

図表2-1 日本の直接投資収益受取の推移



資料：財務省「国際収支統計」  
出典：経済産業省「通商白書2008」第2章を加工

「平成20年度静岡県内企業海外展開状況調査報告書（静岡県産業部）」によれば、海外展開している県内企業の主な海外展開目的は、「現地市場の開拓」となっている。今後、人口減少による内需の減少と新興国の台頭が進むとみられるため、外需依存度がさらに高まり、県内企業のグローバル展開は一層進むと考えられる。

また、需要面に次ぐ目的として、「海外展開した取引先、親企業からの受注確保」「低コスト労働力の利用」があり、中間財や労働

など生産資源の調達面からも工程間の分業によるグローバル展開が進んでいる。

工程間の分業はさらに深化し、例えば、パソコンの組立企業が無数にあることが知られているのと同様に、中国には自動車の基幹部品となるエンジンさえも日本企業から調達して組立てる企業がある<sup>6)</sup>。これは、従来、日本企業がとってきた「垂直統合」の戦略と異なり、「水平的分業」や「垂直分裂」と呼ばれる戦略である。日本企業は、こうした新興国の低コスト戦略との競争に直面してグローバル展開せざるを得ない状況にもある。

一方で、このようなグローバルな事業展開は、イノベーションを産み出す場としても注目され、効率的な生産活動により企業の収益性向上に貢献している。日本企業のうち、海外拠点がある企業は、海外拠点のない企業に比べ、平均収益率が約5倍高いことが明らかとなっている<sup>7)</sup>。

## (2) 企業にとっての本拠地（地域）の意義

研究開発、高度な製造・サービスなどの高付加価値機能は企業内でも本拠地に集中していることが多い。そのために、高度なスキルや熟練技術を持った人材、重要情報が集積し、企業内における本拠地の生産性が一層と高まっていく。

企業が拠点を置き、生産性における競争優位をもたらす国や地域の環境として、ハーバード大学経営大学院のマイケル・ポーター教授は4つの要素を挙げている<sup>8)</sup>。

- ・要素条件...高度で専門的なスキルの集積・応用技術・インフラ・情報・資金等。
- ・企業戦略、競合関係...適切な投資や品質改善を推進する地域状況、活発な競争等。
- ・需要条件...高度で要求の厳しい顧客、世界的に提供可能な地域特有のニーズ等。

・関連産業・支援産業...有能な専門供給業者や関連産業、クラスターの存在等。

クラスターについては、事業のスピンオフや既存企業の多角化を通じて、内部に新たな企業を誕生させる効果がある。また、豊富な専門情報が自由に流れるため、外部からの参入を誘いやすい。静岡県内においては、浜松市を中心とする産業集積が、世界的なクラスターとして研究されている<sup>9)</sup>。そこでの産業は、綿織物 織機 自動織機 楽器 二輪車 自動車 電子楽器・エレクトロニクス 光産業と、時代の変化に適合した集積により、競争優位を築いている。その他に、静岡市でも、家具・木工製品 木工模型 プラモデル ホビーと産業集積が発展している。市内のメーカーが共同して主催する静岡ホビーショーには、毎年世界中からバイヤーが集まっている。

このように、企業の本拠地から産業の本拠地へ拡張することにより、更なる発展性が生まれ、その地域の企業の生産性を高めていく。

## (3) 地域にとっての企業の本拠地立地の意義

従業員の所得への影響として、企業のグローバル展開は、従来高水準にあった日本の労働分配率を著しく低下させる要因の一つとなった<sup>10)</sup>。また、要素価格均等化定理に基づくと、日本では、高度な専門人材の需要が高まって、彼らの相対賃金が上昇し人材のスキルに応じた所得格差が拡大する。本県における2000年から2005年の労働分配率の推移を都道府県別順位で見ると、31位から38位に後退している。雇用者一人当たりの県民雇用者報酬額も、18位から21位に後退している<sup>11)</sup>。労働分配の面から見て、県内の企業や事業所は、国内の他の地域に比べ、グローバル化の影響を受けや

6 丸川知雄『現代中国の産業』

7 経済産業省『通商白書2008』第2章

8 マイケル・E・ポーター『競争戦略論』より抜粋

9 (財)静岡総合研究機構『静岡県起業家を生み出す風土』等

10 経済産業省『通商白書2008』第2章

11 (財)静岡総合研究機構「地域の生産性とその向上策(中間報告)」

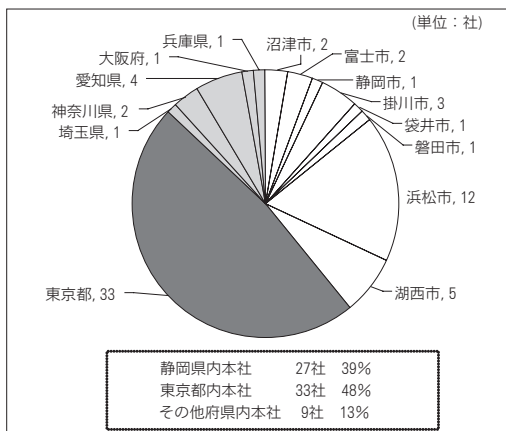
すい構造であることが示唆される。

グローバル展開している企業は、低付加価値部門を海外へ移転し、本拠地に高付加価値部門を残して生産性を向上している。その成果は、本拠地のある地域へ高賃金や税収として還元される。さらに、海外での利益も、海外現地法人の内部留保や再投資、株主へ配当等を除いた分は、企業の本拠地に還流する。県内には、世界的な企業の本社がいくつか立地してはいるが、主要企業<sup>12)</sup>のうち県内に本社が立地する企業数は4割に満たない(図表2-2)。税収の面では地域的な調整機能が働く部分はあるが、賃金の部分では調整が働かない。つまり企業のグローバル展開による生産性向上の成果が、地域の生活水準向上に結びつきにくくなっている。

一方、県内の主要企業の本社の5割は東京都に立地している。東京を中心とする地域やその住民にとって、生産性が非常に高い状況となっていると言える。

このようなことから、地域の生産性を向上するためには、企業の本拠地を集積することが重要といえる。特に静岡県は、東京との地理的近接性がある一方で、独立性があり、企業の本拠地立地の面から独自の生産性向上戦略を持つことが可能な地域と考えられる。

図表2-2 静岡県内主要企業の本社立地



資料：静岡県HP企業立地ガイド（2009年3月）

12 ここでは、静岡県内に従業員500人以上の大規模工場を有する企業69社

3 地域の生産性を高める企業と地域の関係  
一般的な生産性向上策として、産業別のコスト削減や改善を目指す方法もあるが、地域の生産性を向上するための方向性として、地域の生産性を高める企業と地域の関係を以下のように整理する。ここでは、零細企業や地場産業等も含めた全ての産業が、産業を超えて集積する過程において、製造品目や事業内容を発展させ、高付加価値化を可能とする環境づくりが重要と考える。

地域の生産性を多面的に高める企業像

- ・地域に本拠地（本社や研究開発部門）がある企業
- ・海外展開や高付加価値の国際的サービスにより、グローバル競争力が高い企業
- ・顧客本位・社員重視・社会との調和等の基本理念を持ち、CSRを重視する企業

企業と地域を結びつける共存共栄の関係

- ・地域は、企業が優位と考えて本拠地が集積する環境を用意する。
- ・企業は、その集積から得た優位をグローバル戦略に活かす。
- ・企業のグローバルな活動から得られる優位を、地域の企業集積に活かす。
- ・こうして得られた企業の生産性向上の成果が、従業員の所得、税収、地域貢献活動として地域に還流する。

### 第3章 企業ヒアリング調査

#### 1 企業ヒアリングの概要

##### (1) 目的

- ・生産性が高いと思われる県内企業の海外展開の状況を把握するとともに、現在抱える課題を把握する。
- ・本社と地域の結びつきを強化するため行政側に求められる施策のニーズを把握する。

## (2) 選定基準

### 県内に本社がある企業

(社)静岡県国際経済振興会が公開している「静岡ビジネスマッチングデータベース」(国際ビジネス関係企業ダイレクトリー)のリストから(財)静岡経済研究所発行の「静岡県会社要覧2008」をもとに直近3期の税引き前利益が黒字の企業を抽出

で抽出した企業を対象に、各企業のホームページ等から、活動に特色があり経営理念・CSRの取組等から、地域貢献に努めている企業13社を抽出

## 2 企業ヒアリングの結果

### (1) 海外展開について

#### <ヒアリング結果要旨>

ア 海外展開の要因は、主に日本国内のコスト高への対応や取引先との関係による。

イ 中国を中心に展開している企業が多い中で、政府との関係、企業風土の違い、日本人との気質の差など、様々な課題への対応に苦慮している。

ウ 中国への展開については、近年、品質の安定・向上や現地企業の供給能力の向上から全体として進みつつあるが、これに加えて、将来の巨大な販路としての期待から、今後とも継続していく方向にある。

エ 様々な課題を乗り越えるため、外国人の幹部登用や販路拡大を目的とした人材採用、生産管理部門への日本人技術者派遣など、各企業ともマネジメント体制を工夫している。

オ 留学生の採用実績もある企業が多いが、学生と企業の求めるものの相違や身元保証の問題、出入国管理及び難民認定法上の在留資格(いわゆる就労ビザ)取得の厳格性の課題がある。

### (2) 本社機能について

#### <ヒアリング結果要旨>

ア 企業は、その活動の中で、静岡県内にあるメリット・デメリットを比較考量して本社機能の維持・移転を総合的に判断する。ヒアリング対象企業の中でも、過去・現在において検討している社が数社存在する。

イ 本県にあるメリットは、気候が温暖で人材の質が高いこと、東京まで1時間と首都圏に近接し、技術・市場に関する情報が得やすく活動も容易であることがあげられる。また、日本の中央に位置するため物流の拠点として好立地であり、加えて関連する製造業等の産業基盤が集積している点もあげられる。

ウ 一方、デメリットとしては、東京まで頻繁に移動するのに不便であること、理工系を中心とした専門的な人材の不足や海外展開する上で求める人材が不足している点がある。

エ 企業は、環境の整った所に立地するため、インフラに関して特に不足しているとの意見は強くないが、港湾物流のコストが高く使い勝手も良くないなど、既存インフラの利便性の向上を図りたいとの意見がある。

オ 地域との結びつきという観点から様々な地域貢献活動等が行われているものの、時代を反映し、雇用の確保をするのが基本との意見が多い。

### (3) 行政側に求められる施策等について

#### <ヒアリング結果要旨>

ア 全体として、行政に対する施策の要望は「情報」提供と「信頼」の付与に期待する意見が多い。

イ 「情報」の提供では、海外展開する際の法律・制度面での最新情報及び行政の支援、合併企業の設立等に関する成功例の情報提供を求める意見がある。

ウ 「信頼」の付与とは、知名度の低い中小

企業において行政から表彰等により評価されることが、企業の社会的信用力を高めるというものであり、こうした行為の有効性をあげる意見が多い。特に、公的な評価は行政分野でしかできない取組であるという指摘もあり、行政側が考える以上に民間企業側にとって「信用力」を補完されることが重要な意味を持つことが明らかになった。

### 3 企業ヒアリング結果の分析

#### (1) SWOT分析による整理

ヒアリングにおいて抽出された様々な意見と本県を取り巻く状況とを踏まえ、SWOT分析で整理したのが図表3-1である。

図表3-1 本県を取り巻く状況及びヒアリング意見によるSWOT分析図

	強み	弱み
内的環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新幹線や東名高速道路があり、首都圏に近接</li> <li>・日本の中央に位置し物流の拠点として好立地</li> <li>・裾野の広い産業の集積</li> <li>・西部地区を中心に起業家の風土</li> <li>・温暖な気候と温和な気質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京に人や最新の情報が集中</li> <li>・東京への移動に時間と費用がかかる</li> <li>・専門職の人材確保が困難（高度な人材獲得の必要性）</li> <li>・国際的な情報収集・発信力の不足</li> <li>・内なる国際化（言語・文化）の不足</li> <li>・東京と比較し公共交通網が脆弱</li> </ul>
外的環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル化</li> <li>・陸・海・空の交通ネットワーク整備が進展</li> <li>・企業にCSR意識の浸透</li> <li>・食・アニメなどの日本ブーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・少子高齢化の進展</li> <li>・地球環境問題への対応</li> <li>・新興国の台頭</li> <li>・経済不況による産業への深刻な影響</li> <li>・国際的な人材獲得競争（留学生、日本の団塊世代）</li> <li>・中央リニア新幹線の整備計画</li> <li>・東京の吸引力増</li> </ul>
	機会	脅威

#### (2) 今後の行政の施策展開の方向

今後、行政としては、図表3-1にある「強み」部分を強化し、「弱み」の部分を克服していくことを基本に、ヒアリングで得た「情報」の提供と「信用」の付与という企業ニーズも踏まえながら、「企業の本拠地立地のための施策」及び「海外展開を支援する施策」の二つを軸に展開する方向が求められる。

##### ア 企業の本拠地立地のための施策の方向

企業の本拠地立地のため、新幹線などの高速交通手段が発達し首都圏に近接しているという本県の強みを活かしながら、情報の行き交う場の創出や東京における情報集積を十分に活用する方策を進めるなど、企業がより専門情報を入手しやすい環境を整えていく必要がある。

また、成功企業を称える取組を進め、企業が行いたい地域貢献活動と地域活動のマッチングなど企業と地域の結びつきを深める環境づくりを行っていく必要がある。

さらに、長期的には、温暖な気候で日本の中央に位置し物流拠点として好立地にあって裾野の広い産業が集積しているという本県の強みを活かし、研究機能や洗練された都市機能、子弟のための教育環境などのインフラを整えるなど、高度な専門人材が寄り集まる環境を整える方向が求められる。

##### イ 地域企業のグローバル競争力を高めるための施策の方向

地域企業のグローバル競争力を高めるため、情報提供や信用力の補完等により企業が海外進出する支援を準備段階から行うとともに、進出後のフォローアップのため海外展開企業のネットワーク化を進める必要がある。

また、国際的に活躍できる技術者や経営者などの専門的人材の育成・活用・供給の強化を図っていく方向が求められる。

## コラム 県内の生産性向上事例

### 生産性向上企業1 惣菜・弁当製造販売

健康にこだわり、オーガニック野菜素材を中心に商品の高付加価値化

【生産性向上のポイント：高付加価値化・地域貢献】

- ・素材の一部を自社で栽培する等、調達から、生産、小売まで自社で一貫して流通する仕組みを構築し、使用する野菜の85%以上が無農薬・低農薬のオーガニック野菜で調味料も全て天然素材を使用するなど、商品の付加価値向上を図っている。
- ・農業参入をきっかけに知り合った地元福祉施設と連携して、障害者の雇用、野菜の下処理の委託や福祉品の店舗販売を行う中で、障害者の社会参画機会を提供・支援するなど地域貢献を積極的に推進している。
- ・今後、ニューヨークや中国への出店に備え、海外人材の育成にも取り組んでいる。

### 生産性向上企業2 電気機器製造

製品の付加価値により国内製造・海外製造を選択し、生産性を向上

【生産性向上のポイント：海外展開・人材育成】

- ・日本では高付加価値で少ロットの製品についてのみ生産をし、低付加価値な製品は20年前から中国やベトナムで製造することで、品質とコストのバランスを取っている。
- ・中国では5年前に現地販売会社も立ち上げ、日本への留学生を採用して戦力としている。

### 生産性向上企業3 業務用ソフトウェア開発

インドへの海外展開により、英語圏でのシステム開発・サポート体制も確立

【生産性向上のポイント：海外展開・人材活用】

- ・コスト面でのメリットにより、十数年前からインドに開発拠点を構えている。現地人材による英語でのシステム開発が可能となり、顧客のグローバルな要望に対応が可能となっている。
- ・中小企業にとって、少子化に伴う人材確保が困難となる中、現地採用の人材が日本の本社オフィスでも開発業務にあたっている。インドへの展開が、IT企業にありがちな長時間労働を解消し、社員の残業が減少する効果も生まれた。

## 第4章 企業活動による地域の生産性向上策

これまでに見たとおり、企業のグローバル展開が進むにつれ、企業の本拠地（本社・研究開発部門）の重要性が高まっている。地域が企業のグローバル競争力向上を積極的に支援することによって、企業や産業の本拠地として、その地域の重要性が一層高まる。このことに地域が戦略的に取り組めば、地域の企業の生産性が向上し、その成果は地域に還流する。その結果として、地域の生産性を向上することができる。

本章では、地域（静岡県や市町）の行政がとるべき施策について提案する。

### 提案の概要

- 1 企業の本拠地立地のための環境づくり
  - ・ 専門情報を入手しやすい環境
  - ・ 成功企業を生み出す環境
  - ・ 高度な専門人材が集積する環境
- 2 地域企業のグローバル競争力向上
  - ・ 海外進出を支援
  - ・ グローバル人材の育成

- 1 企業の本拠地立地のための提案
  - (1) 企業が専門情報を入手し易い環境づくり
  - ア 地域の産業や企業の情報を収集
    - 企業にとって役立つ情報が集まる環境を作るためには、地域に必要な情報を見極めるこ

とが求められる。企業の動向に注意を払うことは、企業が地域外へ移転を検討し始める初期段階で把握することにもつながる。

行政は、地域の産業や企業について、専門情報の流れまでを把握する必要がある。例えば、訪問ヒアリングや意見交換会等が考えられる。

#### イ 専門情報が行き交う場を創出

ITが発達した現代においても、公式・非公式に人を介した専門情報（技術・人材・最新動向等）をいかに早く入手できることが重要となる。

行政は、経営者や研究者、技術者等が、専門情報を交換できるような機会を積極的に設け、世界的な情報集積地とする必要がある。例えば、共同研究、サロン、コンベンション等が考えられる。

#### ウ 東京における情報集積を十分に活用

県内の企業の経営者や研究者、技術者は、人を介した専門情報を入手するために、新幹線で東京へ頻繁に赴いている。

行政は、県内企業の東京における情報収集について、時間面やコスト面などで不利とならないよう注意を払う必要がある。例えば、県内に本社を置く企業の納税額の一部を東京往復に限った新幹線費用として還元することで静岡県への立地を促すとともに、需要の増加により新幹線の停車本数を増加させること等が考えられる。

### (2) 成功企業を生み出す環境づくり

#### ア 地域に貢献する成功企業を表彰

誠実に努力をして地域に貢献し、成功しているベンチャー企業等は、より多くの県民に知られ、褒め称えられるべきである。会社の玄関に一枚の表彰状を掲げることは、企業が対外的信用を得る効果や、社員に自信を持たせる効果がある。

行政は、成功者を称える風土により、起業家精神を刺激し、努力に報いる必要がある。

例えば、地域の視点で明確な基準を設け、企業を表彰し、広く紹介することが考えられる。

#### イ 企業と地域の相互の愛着を向上

企業による地域貢献活動がこれまで以上に注目されており、企業が地域に愛着を持って根差すきっかけとなる可能性がある。従業員は地域に企業の姿勢を示す役割を果たし、企業はそのような従業員を長期雇用者として大切にすることによって、地域の信頼を獲得できる。

行政は、企業の地域貢献意欲と地域活動ニーズのマッチング機能を果たす必要がある。例えば、誠実な企業を明確な基準で見極め、企業名をある程度大きく出せるように配慮することも考えられる。

### (3) 高度な専門人材が集積する環境づくり

#### ア 中核となる研究機能インフラを充実

企業の本拠地に特に必要とされるのは、高度な専門知識を持ったクリエイティブな人材や、熟練技術者である。

行政は、産業クラスターの中核となる世界的な研究機関を設置または誘致して高度な専門人材を誘引し、地域へ輩出する機能をもつ必要がある。

#### イ 企業の研究開発部門の設備投資を促進

企業の研究開発部門を充実することで、高度な専門人材の雇用機会が高まり、イノベーションの確率が高まっていく。

行政は、企業の設備が研究開発部門に転換されるよう促す必要がある。

#### ウ 洗練された都市機能インフラを充実

既存の地域資源と融合した世界的に魅力のある都市機能が求められる。

行政は、他都市と差別化した都市機能を整備する必要がある。併せて、世界最先端の初期需要を自ら作り出すことにより、グローバルなリーディング産業を生み出すことも考えられる。例えば、豊かな自然環境から都心部までの連続した域内交通として、電気バス・

自動車や新公共交通を世界に先駆けて全面的に導入することが考えられる。

#### エ 子弟のための教育環境を充実

研究者などの高度な専門人材が居住を決定する際に、我が子の教育環境が判断材料となることもあると言われる。一般に高所得世帯であるため、地域に高付加価値の需要が増える効果もある。

行政は、ニーズに応じた教育環境の選択枝を用意する必要がある。例えば、既存学校の機能強化や学校誘致、東京への通学補助等が考えられる。

#### オ 輸送・物流インフラを充実

製造業が集積する静岡県においては、精密部品を短時間で配送できることが強みとなっている。一方、地震リスクを避けるために、県外へ最新設備の投資をする動きも見られる。

行政は、高速道路へのアクセスや物流拠点の施設水準について、企業におけるカイゼン効果を損なわないように、常に最適な状態に改善する必要がある。また、防災・耐震機能向上も戦略的に進める必要がある。

## 2 地域企業のグローバル競争力向上のための提案

### (1) 地域企業の海外進出の支援

#### ア 海外進出における準備を支援

海外展開のための現地人材を日本で研修する際の入国が制限されている。一部の国では、現地法人設立のための政府との交渉には、時間と費用とノウハウが求められている。

行政は、一定基準を満たす企業が海外進出する際の手続き等において、公的な保証や支援をする。例えば、海外の地方政府との調整・交渉に関する支援が考えられる。

#### イ 海外市場における信用力を補完

世界的な知名度がない企業が単独で海外展開するよりも、地域の企業がまとまって、公的にPRする方が信用力を高めることができる。

行政は、公的に地域企業の信用力を補完する必要がある。例えば、海外見本市などへの出展において、一定基準を満たす企業については、行政が認証した企業のブースであることの表示をする等が考えられる。

#### ウ 地域の海外展開企業をネットワーク化

地域の企業集積における優位を、海外展開先でも活用することが求められる。

行政は、ネットワーク形成を支援し、限られた現地情報を地域に蓄積し、後続企業の海外進出に役立てる必要がある。

### (2) グローバル人材の育成・活用

#### ア 地域人材の外国語力を向上

海外でのマネジメント人材の供給や、国内での国際的サービスにおいて、地域人材の外国語力が重要となる。

行政は、産業教育の観点から、地域の誰もが語学を習得する機会を用意する必要がある。

#### イ 定年退職人材を戦略的に活用

海外での現地マネジメントには、商社のノウハウが重要となる。元商社マンをはじめ、グローバル企業の元技術者などが中国企業に招かれて活躍している事例がある。

行政は、海外業務を経験した定年退職人材を、企業が積極的に活用できるよう促す必要がある。

#### ウ 専門人材のインターンシップを推進

企業は、高度な専門人材を地域で確保することが難しくなり、既に国籍によらない人材の活用を進めている。しかし、外国人留学生と企業のニーズがマッチしていない。

行政は、意欲ある人材を地域で獲得する仕組みをつくる必要がある。例えば、日本人、外国人に関わらず、就職前のインターンシップを更に推進すること等が考えられる。

### 3 地域の生産性向上のための推進体制

地域の生産性を向上させることは、道州制等が議論される中において、地域の自立性を

確保するための根幹的な課題と認識される。  
そのための施策は、今回の提案だけでも多岐  
にわたり、戦略的に一元化して取り組む必要

がある。行政においては、部局横断的に一元  
化した組織体制が必要となると考えられる。

#### コラム 全国の生産性向上事例

##### 生産性向上企業4 スーパーマーケット

徹底したデータ管理・分析で来店者に地域密着型サービスを実現

###### 【生産性向上のポイント：IT化、独自戦略】

- ・単独店舗ながら、POSシステムをいち早く導入し、得られたデータを徹底的に分析・活用した販売予測と、実績の検証を繰り返し、その精度を高めている。
- ・タイムサービスやチラシ広告を廃止し、IT化により得られるデータと独自理論を駆使して、激安商品がない代わりに、顧客が望むものを買いたくなる値ごろ価格により毎日販売する戦略で、大手チェーン店に対抗して勝ち残っている。

##### 生産性向上企業5 卸売青果市場

農家の満足度を高めることで、自社の信用と利益を獲得

###### 【生産性向上のポイント：高付加価値化・地域貢献】

- ・「農家の生活を豊かにしたい」という強い地域貢献の思いから、農家が高齢化・女性化する中でも安定的に生産物を集荷するために、農家を回って庭先集荷している。
- ・農家からの安定的な集荷を実現することで、県内外の仲買人からの信用を得るとともに、農家に対して出荷用コンテナなどの資材販売にも成功している。

##### 生産性向上企業6 高齢者介護サービス

利用者が満足する上質な介護サービスを通常並みの料金で実現

###### 【生産性向上のポイント：高付加価値化・人材育成】

- ・デイサービス施設や老人ホームにおいて、従来にはなかった上質な接客・食事、娯楽設備により、楽しめる介護サービスを提供している。ホテル並みの上質な施設において、従業員は豊富な話題を身に付け、コンシェルジュのような対応を目指している。
- ・銀行出身の2代目経営者が、社会福祉法人の社内ベンチャー的な位置づけで、福祉事業に経営の観点を取り込んでいる。
- ・一般に賃金が低いと言われる介護職の従業員も、グループ内での異動によりキャリアパスを描けるように工夫している。

##### 生産性向上企業7 大規模な温泉旅館

バックヤード業務を効率化することで、接客に専念して高評価を獲得

###### 【生産性向上のポイント：業務の改善・高付加価値化】

- ・旅館施設に独自開発した料理自動搬送システムを組み込み、バックヤード業務を大幅に省力化すると同時に、従業員は玄関から客室までのきめ細かいおもてなしに専念し、高付加価値を産み出している。
- ・旅館としての設備も上質で、比較的高い料金でも台湾を中心に多数の外国人観光客が宿泊している。台湾での評判が高まり、ノウハウを投入した現地へのフランチャイズ展開も始めている。

## 第 部

### 第 5 章 住民・行政の生産性向上

#### 1 地域の生産性向上と住民・行政の関係

一般的に生産性の概念では、投入量 (= インプット) を抑え、生産量 (= アウトプット) を高めることが生産性向上につながると考えられる。

本章では、この概念を地域活動に適用し、住民・企業・行政による地域協働等から住民生活の質的向上が図られ、地域の付加価値 (アウトプット) が高められている取組を広義にとらえ「地域の生産性向上」と位置づけることとする。

次節以降、事例調査として静岡県内の各市町における取組を分析するとともに、行政に求められる支援の方向を整理する。

なお、本章をヒントに、地域の生産性を高める取組が県内に広がり、県全体で住民生活の質的向上が図られていく流れが形成されるよう期待するものである。

#### 2 市町調査に基づく事例分析

##### (1) 調査概要

今回、県内の状況を把握するため、全市町に対して「地域において、業務の改善や行政、企業、団体、住民、NPO等により、住民生活の質的向上が図られていると考えられる取組」に関して、郵送及び電子メールにより照会調査を行った。ここでは、回収した調査票をもとにその傾向を分析するとともに、主な事例を紹介する。なお、全事例の詳細な内容については、SRIホームページにて掲載する予定である。

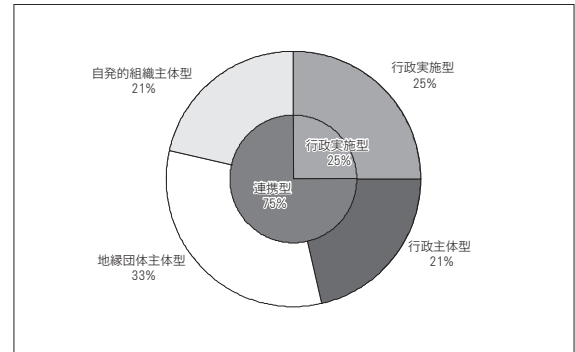
##### (2) 調査結果

調査の結果、15の市町から28事例の回答があった。これらを実施類型で分類してみると、行政機関が実施した事例が7事例、様々な主体が協働・連携した取組が21事例と、住民や

NPOなど様々な主体が協働した事例が目立っている (図表5 - 1)。

また、これら協働・連携した取組である21事例をその主体別で見ると、行政が6事例、自治会など地縁団体が9事例、NPO・各種団体など自発的組織が6事例となっている。

図表5 - 1 地域の生産性取組調査 回答事例の分類



##### (3) 事例紹介

次に、個別の事例から、注目すべきものをいくつか見てみたい。

最初に、磐田市の「廃棄していた芝生コアを活用した学校校庭の芝生化」は、市内の芝生サッカー場の維持管理において、芝の通気性を確保するために間引いていた芝生 (芝生コア) の廃棄と、校庭の芝生化推進という2つの課題を一挙に解決した事例である。

施設 (サッカー場) と学校という主体の異なるニーズをマッチングしたことで、施設がコストをかけて廃棄していた芝生コアの処分費用が節約されるとともに、新たな芝生の材料として学校において有効に活用され校庭の付加価値を高めている。

加えて、通常では多額の維持管理経費がかかる芝生化について、児童・学校・地域住民の「協働」管理方式を採用している。つまり、全体として大きなコストを投入することなく子供たちの授業や遊びの場・地域住民の交流の場を創出するなど付加価値を高め、住民生活の質的向上につなげている事例である。

ア 廃棄していた芝生コアを活用した学校  
校庭の芝生化（磐田市）

市では、スポーツのまちづくりの一環として小中学校校庭の芝生化を進めているが、コストがかかることが見込まれた。そこで、市内の芝生サッカー場の維持管理時に発生する「芝生コア」という従来廃棄していたものを活用し、廃棄処分費や芝苗購入費を発生させない工法で実施するようにした。

児童・学校・地域住民の協働による芝生管理方式の導入等と併せ、低コストで子供たちが授業や遊びの場として活用する芝生広場が広がっている。現在、市内の33小中学校のうち、17校で芝生化が実施済である。



（タグラグビー部の練習風景）

出典：磐田市スポーツのまちづくり推進課

次に、三島市の「住民との協働による環境美化活動」も興味深い事例である。道路・公園・花壇などの公共財の清掃・維持管理については、アダプト（里親）制度として近年各地に広まっている。

本事例はこれらとは意を異にしており住民主導が特徴である。具体的には、清流の復活を願う住民から「せせらぎのまちづくり」が提唱され、これを実現するために行政が調整を行いながら、住民・企業・まちづくり団体の参加のもとに計画が実行されたものである。事業はそれぞれが役割分担する中で、お互いに確認しあって「協働」方式で実施されている。この取組により快適な空間が再生され住民生活の質的向上が図られるとともに、交流の拡大にもつながっている。

イ 住民との協働による環境美化活動（三島市）

三島市は「街中がせせらぎ事業」として、歴史、文化、水辺や緑の自然環境といった「アメニティ資源」を活用し、それらをネットワークする回遊ルートを整備することによって、周辺を快適な空間に造り上げ、「歩きたい街」、「住みたい街」を目指し、住民、企業、行政、市民団体が役割を分担して協働で街づくりをしている。

維持管理は住民主導で行われており、その一環として、ボランティアによる「里親制度」により、三島駅南口の駅前広場の清掃活動や、また、三島駅南口から市役所までの通り（道路・河川）における清掃活動をイベントとして実施する「せせらぎの街・ゴミ拾いツアー」などにより、市民の快適環境に対する意識を高め、街の活性化を図るとともに清掃コストの削減にもつながっている。



（せせらぎの風景）

出典：三島市商工観光課

最後に、富士宮市の「富士宮やきそば学会」の活動成果を活かした地域力の向上の事例は、B級グルメで全国区となった富士宮やきそばの活動成果を地域に波及させるため、住民と関係団体の「協働」方式により推進組織を構築したものである。

食材という地域資源を活用して地域の付加価値を高めようとするもので、多様な団体の参画を得てそれぞれの知恵を結集し、積極的に情報発信していることが注目される。

なお、今回の調査では、藤枝市の「藤枝コロッケ&焼きそばパン」、熱海市の「網代イカメンチ」など地域資源を活用した地域づくりの取組も報告されており、本事例は各地のモデルとなることが期待される。

ウ 富士宮やきそば学会の活動成果を活かした地域力の向上（富士宮市）

平成21年2月5日、富士宮やきそば学会の活動の成果を、より有効に活用し、今後の富士宮市のまちづくりに生かしていくことを目的に「富士宮地域力再生総合研究機構」が設立された。

富士宮市を代表する食材にスポットを当て、それぞれの食材を「地域が誇る資源」として事業者や行政の視点からではなく、一般市民として自発的に調査、研究、商品開発、宣伝広告等に取り組む5つの団体が構成されている。

- ・富士宮やきそば学会  
富士宮やきそば
- ・富士宮にじます学会  
生産高日本一のにじます
- ・富士宮みるく学会  
朝霧高原などの酪農製品
- ・富士宮最先豚（とん）学会  
数多い銘柄豚
- ・エネルギー酒（しゅ）倶楽部  
4つの酒蔵で製造される地酒

同総研が目指すのは、富士宮市を「ヒト・モノ・カネ」が交流する自立した地域力の高いまちにすることであり、そのために、各種関係団体（富士宮市観光協会、富士宮商工会議所、富士宮市、富士常葉大学、NPO法人まちづくりトッランナーふじのみや本舗等）と連携、協働を図り、地域の現状を調査、分析するとともに、地域社会における地域力再生ニーズを先取りし、実現性の高い効果的な企画を立案、実践していく。

3 今後の取組方向

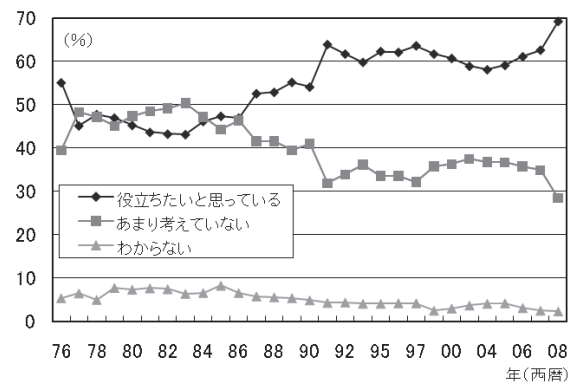
(1) 事例調査から得られた取組のポイント

今回の事例を踏まえて取組のポイントを整理すると、1点目としては、関係者それぞれにメリットのある「協働」方式をとっていることがあげられる。ここでは、関係者それぞれがメリットを享受できる「WIN - WIN」の関係づくりとニーズのマッチングがポイントとなるだろう。

内閣府の「社会意識に関する世論調査」によれば、社会に役立ちたいという住民の意識<sup>13)</sup>については、70年代後半から「役立ちたいと思っている」と回答する人と「あまり考えていない」と回答する人がほぼ同率の状態が続いたが、80年代後半から「役立ちたいと思っている」と回答した人が増え始め、2008年現在は69.2%と過去最高に達している（図表5 - 2）。

行政はこのような住民意識を踏まえ、住民が協働の取組の中心を担うという基本的認識のもと、より多くの参画に結びつくような取組を進めていくことが求められる。

図表5 - 2 社会貢献意識の推移



資料：内閣府「社会意識に関する世論調査」より作成

その際、特定の利害に偏らない行政が、積極的に関係団体や住民とコミュニケーション

13 「あなたは、日頃、社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っていますか。それとも、あまりそのようなことは考えていませんか。」という問に対する回答者の割合。

を取り、日頃から地域課題や貢献のニーズを把握しておくことが重要になる。

2点目としては、情報発信・PR・顕彰の重要性である。今回報告のあった事例は視察や報道機関の取材を受け、また、全国的な賞を受賞しているものも多数あり、それが更なるPRや視察受入れ等による交流促進・地域活性化につながっている。ここでは、このような「プラス」のスパイラルの形成がポイントとなる。

行政としては、住民や個別の団体では持ち得ない、多様な情報発信ツール（ホームページ、広報誌、ラジオ番組、テレビ番組、報道発表など）を活用し、それらの取組を情報発信・PR・顕彰することによって、より一層大きな成果につなげていくプラスのスパイラルを形成する流れをつくる方向が求められるだろう。

## (2) 住民・企業・行政による地域の生産性向上に向けて

住民による地域への参画が進んでいるのはこれまで述べたとおりだが、企業の地域への参画については、現状ではまだ余地が残されているといえる。これは、企業側が地域貢献の重要性を認識していても、実利の部分が見えないと、具体的な行動に結び付けられないことが原因と考えられる。

このため、行政は、地域に貢献する企業を広く一般にPRするなど、メリットを明らかにしつつ企業の背中を押す方向が求められよう。あわせて、企業の具体的な貢献ニーズを把握していくことが必要になるだろう。

そのような中、今後の企業の地域貢献について大きな転機になると考えられるのは、組織の社会的責任をテーマにしたISO26000が2010年に発効予定であることがあげられる。

ISOについては、これまで国内外で品質マネジメントのISO9000シリーズや環境マネジメントのISO14000シリーズが普及している

が、ISO26000が発効された場合、これらと同様に企業の関心が集まっていくことが予想される。

既に、地域の取組事例として、京都では、商工会議所がCSR特別委員会を組織し、シンポジウムや勉強会を開催するなど、積極的に取組を行っている。CSRに取り組む企業は、従業員のモチベーションアップや社外へのPRにつながるとともに、企業価値を高めるのに大きな効果があがっているという<sup>14)</sup>。

ISO26000で規定される内容は、企業活動の基本的な事項のほか、消費者やコミュニティの視点があり、地域との関係性が求められることから、行政部門の協力が欠かせない。さらに、ISO26000は企業に限らず、様々な組織に適用できる社会貢献の規格を目指しているため、行政はこのことを理解した上で、より広がりのある高度な連携のコーディネート機能を担うことが求められていくだろう。

### ISO26000とは？

国際標準化機構が、組織の社会的責任に関する国際的な規格として検討を進めている。ISO9000シリーズ（品質マネジメント）、ISO14000シリーズ（環境マネジメント）は、第三者機関による審査・認定が制度の柱となっているが、ISO26000は、認証を目的としない「ガイダンス」（指針）として、企業だけではなく、あらゆる組織に適用できる社会的責任（SR）規格を目指している。

なお、ISO26000の検討状況は、財団法人日本規格協会内のISO/SR国内委員会サイトに掲載されているので参照願いたい。

また、企業の業績でなく継続性に着目した『日本でいちばん大切にしたい会社』が注目を集めている。そこでは、企業の経営目的を、**「1 社員とその家族を幸せにする、2 外**

14 京都商工会議所「CSRシンポジウム」平成21年2月9日開催

注先・下請企業の社員を幸せにする、3 顧客を幸せにする、4 地域社会を幸せに、活性化させる、5 株主を幸せにする」と述べており<sup>15)</sup>、社員が喜びを感じ、幸福になれて初めて顧客に喜びを提供することができる。顧客に喜びを提供できて初めて収益が上がり、株主を幸福にすることができる。だから株主の幸せは目的ではなく結果であるとして、共感を得ている。

このような考え方は様々なステークホルダーとの関係性やコミュニケーションを重視するISO26000の趣旨と基本的に通底する。また、事例として紹介されている企業にとっては、これまで自然体で行ってきた企業活動が評価されたものと言える。

今後、地域の生産性を高める取組を県内に広げ、県全体で住民生活の質的向上を図っていく流れを形成するために、行政はISOやSRといった特別なものとして促進するよりも、むしろ自然体で、組織の大小や主体を問わず身の丈にあった息の長い活動として進める方向が望ましい。そして、こうした取組を個々にではなく、地域全体で面的な広がりを保つよう、地域における生産性向上の趣旨と目的を各担い手にわかりやすく普及・啓発しながら進める方向が求められる。そのため、例えば住民・企業・行政が一体となって「地域の生産性向上運動」として取り組みはじめることが最初の一步として重要になるだろう。

## おわりに

本研究では、第 部・第 部を通じて、地域経済及び地域活動における付加価値の向上に対し「生産性」という切り口から調査・分析を進め、行政施策の方向性を提示してきた。

今後、行政は「企業活動等を通じた地域の生産性向上を地域全体の所得増加につなげ、その成果を住民・企業・行政などが担う地域の諸活動の原資に結びつけて住民の幸福につなげる」という地域経営の視点から全体として施策を進めていく必要がある。

その際、重要であるのは将来ビジョンの共有である。今回、紹介した生産性向上の事例では、明確な理念に基づくビジョンを組織の構成員に共有化し、これが活動のモチベーションになっている例が多い。地域においても、いわゆる「希望の喪失」といわれる困難な社会状況であるからこそ、将来への希望として地域ビジョンを明確化するとともに、それを地域全体で共有化することが求められる。

これらを実現する過程において、各主体の帰属意識、郷土愛、地域貢献意識がさらに育まれ、協働の取組がより面的に広がり、地域全体の生産性向上が一層進むという好循環を形成する方向につながっていくだろう。

### 【執筆分担】

はじめに、第 1 章	主任研究員 片岡達也
第 2 章、第 4 章	研究員 鈴木一宏
第 3 章、おわりに	主席研究員 野村浩司
第 5 章	主任研究員 鈴木法之

平成20年度生産性自主研究チーム（上記以外）

研修グループマネージャー 堀井正人  
主任研究員 稗田一博  
主任研究員 澤木 孝  
主任研究員 本橋夏生

（ 役職は平成20年度時点）

15 坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社』

## 参考文献

- 経済産業省 (2008) 『通商白書2008』
- 小林俊治・齊藤毅憲 (2008) 『CSR経営革新  
組織の社会的責任・ISO26000への拡大』  
中央経済社
- 坂本光司 (2008) 『日本でいちばん大切にし  
たい会社』 あさ出版
- (財)静岡経済研究所 (2008) 『2008静岡県会社  
要覧』
- (財)静岡総合研究機構 (1999) 『静岡県 起業家  
を生み出す風土』 静岡新聞社
- (財)静岡総合研究機構 (2007) 『静岡県総合計  
画基礎データ分析調査業務報告書』
- (財)静岡総合研究機構 (2008) 『地域の生産性  
とその向上策 (中間報告)』 『情報誌SRI  
第91号』
- (財)社会生産性本部 (2007) 『企業の生産性革  
新』
- (財)日本規格協会 (2009) 『SR実践に関する中  
小企業事例調査』
- 静岡県・(財)静岡総合研究機構 (2008) 『県庁  
を変えた「ひとり1改革運動」』 時事通信  
社
- マイケル・E・ポーター (1999) 『競争戦略  
論』ダイヤモンド社
- 丸川知雄 (2007) 『現代中国の産業』 中公新  
書
- 宮川努 (2008) 『生産性向上と地域活性化』  
『情報誌SRI』 第91号