

経営史学の時代

——応用経営史の可能性——

橘川 武 郎

はじめに

2000年9月に成城大学で開催された経営史学会第36回全国大会では、「経営史教育の現状と課題」が統一論題のテーマに選ばれた。オルガナイザーとなったのは当時、経営史学会会長であった山崎広明であり、『経営史学』に掲載された久保文克の年次大会報告によれば、山崎広明は、その統一論題の問題提起のなかで、次のように述べた。

「経営史の専任教授を置かないと経営学科の設置は認めないとの文部省の設置基準が、結果として経営史学会の発展に大変プラスになったことは事実であろう。しかし、今日の経営史教育は次の二つの理由によって大きな危機に直面しており、今回統一論題のテーマとして経営史教育を取り上げた問題意識もここにある。すなわち、経営史が必修から選択に『格下げ』されたり、担当者が専任から非常勤に変えられたり、科目そのものが廃止されたりするケースが増えつつあるという現状が理由の一つであり、大学の大衆化にともなう学生の『歴史離れ』という状況変化が今一つの理由である。

まさに経営史という科目は試練の時を迎えているのであり、どうしたら経営史という科目を学生にとって魅力あるものにできるか、という問題意識こそが今回の統一論題の出発点である。と同時に、経営史教育を魅力あるものにすることは、とりわけ実用性に流されがちな今日の経営学部・経営情報学部において、失われつつある『歴史認識』や『歴史的視野』を教える最後の砦を守ることに他ならない⁽¹⁾」。

大学設置に関する規制の緩和などから始めて経営史学の危機を指摘した山崎広明の問題提起が危惧した状況は、5年を経た今日においても、改善されないどころか、むしろ深刻さを増している。学生の「歴史離れ⁽²⁾」や経営学部・経営情報学部の実用志向が続く中で、経営史学はいかにしてレーゾンデートルを明確にすべきか。この問いに対する答えを導くことが、本稿のねらいである。

1 応用経営史とは何か

本稿の結論を先取りすれば、今日の日本において経営史学が明確にすべきレーゾンデートルは、必要とされている日本経済や日本企業の改革に関して、他のアプローチではなしがたい実行プランの提示を行いうる点に求めることができる。逆説的な言い方ではあるが、経営史学は「実用的」であるがゆえに重要な意味をもつということになるが、それは、経営史学から、応用経営史という手法を導くことが可能だからである。応用経営史とは、経営史研究を通じて産業発展や企業発展のダイナミズム⁽³⁾を析出し、それを踏まえて、当該産業や当該企業が直面する今日の問題の解決策を展望する方法である。

一般的に言って、特定の産業や企業が直面する深刻な問題を根底的に解決しようとするときには、どんなに「立派な理念」や「正しい理論」を掲げて、それを、その産業や企業がおかれた歴史的な文脈（コンテキスト）のなかにあてはめて適用しなければ、効果をあげることができない。また、問題解決のためには多大なエネルギーを必要とするが、それが生み出される根拠となるのは、当該産業や当該企業が内包している発展のダイナミズムである。ただし、このダイナミズムは、多くの場合、潜在化しており、それを析出するためには、その産業や企業の長期間にわたる変遷を濃密に観察することから出発しなければならない。観察から出発して発展のダイナミズムを把握することができれば、それに準拠して問題解決に必要なエネルギーを獲得する道筋がみえてくる、そしてさらには、そのエネルギーをコンテキストにあてはめ、適切な理念や理論と結びつけて、問題解決を現実化する道筋も展望しうる、……これが、応用経営史の考え方である。

応用経営史の適用は、経営史研究者が分析対象とする様々な分野において、可能である。以下ではそのことを例示するために、筆者が直接的に研究対象とする、いくつかのテーマを掘り下げる。取り上げるのは、電力業の自由化、石油産業の再構築、地域経済の活性化、の三分野である。

2 電力業の自由化

高圧分野全体への電力小売自由化の拡大、振替供給料金の廃止、卸電力取引所での売買などが実施される2005年度は、日本の電力業界が、第2次世界大戦後初めて、本格的な競争時代に突入する初年度だと言われた。本格的競争を論じるにあたっては、競争の主たる担い手が誰になるかを、あらかじめ見極める必要がある。1995年以来の電力自由化のプロセスでは、IPP（独立系発電事業者）やPPS（特定規模電気事業者）の新規参入により、既存10電力会社とのあいだの競争が激化するという見通しが語られることが多かった。しかし、IPPやPPSには供給力の面での制約があり、たとえ卸電力取引所が登場しても、この制約は残るものと思われ

る。端的に言えば、IPPやPPSは本格的競争の主役にはなりえないのであり、主役の座を占めるのは、既存の電気事業者（送電系統から切り離されている沖縄電力を除く9電力会社）それ自身ということになる。

全国的に事業所を展開する企業Aが競争入札等により、9電力会社中で最も安い料金を提示した既存電気事業者Bと、電力売買を一括契約する。その場合には、電気事業者Bは、これまでの供給区域の外にある企業Aの全国の事業所に向けて、電力を供給することになる。振替供給料金の廃止という現実をふまえれば、ここでBが行うような全国大の電力供給を通じて、9電力会社間の市場競争が激化することは、大いにありうる⁽⁴⁾。もちろん、東西の周波数の違いや北本（北海道本州）連系線の送電規模の限界などがあり、競争はある程度チェックされるであろうが、それでも、9電力会社自身が主役となって競争が本格化することに変わりはない。これが、本格的競争時代の実相なのである。

自らが競争の主役となる既存電気事業者に求められる経営面での資質は、何であろうか。その答えは、「自律性」と「個性」という二つのキーワードに求めることができる。まず、電力業経営の自律性について見ておこう。

2004年に筆者（橘川）は電力業経営の自律性に焦点を合わせて日本電力業120年の軌跡をあとづけた著作⁽⁵⁾を刊行したが、そこで述べたように、電力業経営の自律性とは、「私企業性と公益性を両立させる電力業経営」のことである。別の言い方をすれば、民有民営の電力会社が企業努力によって合理化を達成し、「低廉で安定的な電力供給」を実現することが、自律的な電力業経営の内容である。

電力業経営の自律性が後退すると、私企業性と公益性のバランスが崩れ、産業組織の改変が社会問題化する。現に、日本電力産業史においてエポックメイキングとなった1922～31年の「電力戦」（当時の5大電力会社が展開した激烈な市場競争）、1932年の電力連盟成立、1939～51年の電力国家管理、1951年の電気事業再編成、1995年以降の電力自由化などの出来事は、いずれも、産業組織の改変と深くかかわる事柄であった。

本格的競争を勝ち抜くためには、既存電気事業者は私企業性を発揮し、企業努力によって低廉な電力供給を実現しなければならない。しかも、それを安定的な電力供給と結びつけて、公益事業者としての責務を果たさなければならない。本格的競争時代の電気事業者には、私企業性と公益性を両立させる自律的な経営を展開することが求められている。

本格的競争時代を迎えた電気事業者は、これまでの供給区域外に「攻め込む」ことを考えるだけでなく、これまでの供給区域を「守り抜く」ことにも力を注ぐ必要がある。守りを固めるうえで重要な意味をもつのは、電力需給の地域的特性を活かした個性的な電力業経営を推進することである。

この点に関連して気にかかるのは、9(10)電力体制には一種の自己拘束性があり、それが、地域的条件の違いを根拠に9(10)電力各社が本来もつべき個性を失わせ、各社に横並び行動を

とらせてきた事実である。「9電力体制の自己拘束性」は、高度経済成長期における火主水従の電源開発や火力発電用燃料の油主炭従化のプロセスでも観察されたが、石油危機後の時期における原子力開発の重点化のプロセスでいっそう顕著になった。電力自由化の開始後に行われた電気料金の値下げが結果的には9(10)社いっせい実施の形になったことも、横並び志向の根強さを示している。

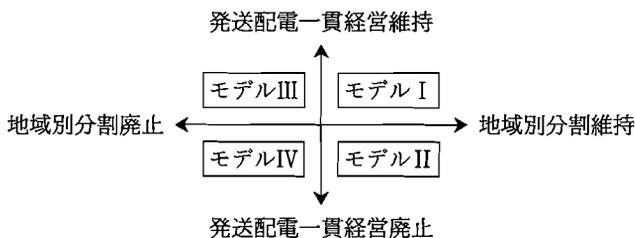
ただし、部分的には、9(10)電力会社の横並び志向に変化の兆しがみられ、個性的な経営行動が目につくようになったことも事実である。冬季ピークの継続、高い年負荷率、電灯使用電力量の大きなウエートなど、他の8(9)社と異なるユニークな需要構造をもつ北海道電力が、時間帯別電灯料金制度「ドリーム8」の普及等にも力を入れ、電灯需要家向け営業の面で成果をあげたことは、その一事例とみなすことができる。

120年余に及ぶ日本電力業の発展過程では、需給両面で、地域的要因が重要な意味をもった。良好なパフォーマンスを示した電力会社の多くは、地域固有の条件に適應する形で、事業活動を展開した。地域の条件に合致する系統運用を行い、電気需給の適切なマッチングを実現するというのが、優れた電力会社の姿であった。本格的競争を勝ち抜くためには、各電力会社は電力需給の地域特性を十分に考慮に入れ、他社とは異なる個性的な事業戦略を展開する必要がある。

ここで電力自由化の目標に関する筆者の考えを示せば、それは、電力小売の完全自由化と発送配電一貫経営の維持ということになる。9(10)電力体制は、(A)民営、(B)発送配電一貫経営、(C)地域別分割、(D)独占、という四つの特徴をもっている。電力自由化の進行によって、このうちの(D)（独占）が改変されることは間違いない。また、自由化は電力民営を前提としているから、(A)（民営）が改変されないことも確実である。問題は、自由化が、(B)（発送配電一貫経営）や(C)（地域別分割）の本格的な改変にまで行き着くか否かにある。このような観点から、日本電力業の今後の産業組織について整理を試みたのが、図1である。

最近の日本の電力業における規模の経済性と垂直統合の経済性のあり方をめぐっては、(1)発電部門での規模の経済性は地域差を残しつつも総じて消滅に向かっている、(2)それとは対照的に送配電部門での規模の経済性は縮小傾向にあるものの厳然として存在する、(3)垂直統合の経済性も縮小傾向にはあるが継続している、の3点が指摘されている。日本における電力

図1 日本における電力業の今後の産業組織



業の今後の産業組織についてはこの図のような四つのモデルを想定することができるが、モデルⅠとモデルⅡは(1)の点からみて、モデルⅡとモデルⅣは(3)の点からみて、それぞれ適切でない可能性が高い。残るのはモデルⅢであるが、このモデルの一つの柱である小売部門の競争自由化(=地域別分割の廃止)については、(2)の事実との整合性が問題となる。しかし、(2)の送配電部門の規模の経済性は主として送電部門の規模の経済性によるものだと見込まれること(従って、小売部門の競争を自由化しても問題はないこと)、2000年からすでに電力小売の部分自由化が開始され電気料金低下などの効果をあげつつあること、などを考え合わせると、現状では、モデルⅢが最も望ましい日本電力業の将来像だと結論づけることができる。別の言い方をすれば、それは、「電力小売の完全自由化と発送配電一貫経営の維持」が電力自由化の目標となるということである。

このように日本の電力自由化が「(C)(地域別分割)が改変され、(B)(発送配電一貫経営)は改変されない」道をたどるのであれば、9(10)電力体制がもつ四つの特徴のうち、(A)(民営)と(B)(発送配電一貫経営)は継続し、(C)(地域別分割)と(D)は改変されることになる。その場合、企業間競争の中心的なあり方として浮かび上がって来るのは、IPPやPPSの新規参入による競争激化という絵柄よりも、9電力会社相互の市場争奪戦という構図である。9電力各社は、第1次石油危機以降の時期に後退させた競争意識を取り戻し、さらにヤードスティック競争ないしパフォーマンス競争の域を逸脱して、直接的な市場競争を本格化させる可能性が高い。それによって既存の9電力体制は大きく変容するであろうが、変容をもたらす担い手はあくまで9電力各社それ自身である。つまり、電力自由化が「(C)が改変され、(B)は改変されない」道をたどることは、言うなれば、9電力体制が発展的な解消をとげることなのである。

ただし、9電力各社が電力自由化に受動的に対応し、市場競争に消極的な姿勢をとるのであれば、「9電力体制の発展的な解消」は実現しない。それどころか、「(B)(発送配電一貫経営)の改変なしには本格的な競争は起こりえない」との理由で、「9電力体制の突然死」とでも言うべきアンバンドリング(発送配電の分断)が実施されかねない。アンバンドリングの最大の問題点は、それが不確実性を増大させ、設備投資に対するインセンティブを減退させる点にある。アンバンドリングに反対し、(B)の発送配電一貫体制の堅持を強く主張する9電力各社が世論の支持を得るためには、垂直統合を維持した場合にはこのように有用な設備投資が可能となるという、具体的なプログラムを国民の前に提示することが必要である⁶⁾。にもかかわらず、9電力各社が昨今のように設備投資の抑制⁷⁾に注力しているのは、自らの主張の拠って立つ基盤を掘り崩すことになりかねない。その場合には、電力自由化が「(C)(地域別9分割)だけでなく、(B)(発送配電一貫経営)をも改変する」道をたどり、アンバンドリングという「9電力体制の突然死」が発生することもありうるのである。

120年余に及ぶ日本電力業の発展過程を振り返ると、それが大きく五つの局面に分かれてい

たことがわかる。日本電力業がスタートした1883年から電力国家管理直前の1938年までの局面（第1局面）、および電気事業再編成によって9電力体制が発足した1951年から第1次石油危機が発生した1973年までの局面（第3局面）では、電力業発展のダイナミズムの作用が、電力業経営の自律性の深化をもたらした。一方、1939～50年の電力国家管理の局面（第2局面）、および1974～94年の石油危機後の局面（第4局面）では、電力業発展のダイナミズムの停止ないし衰退が、電力業経営の自律性の消滅ないし後退につながった。

いったん停止ないし衰退した電力業発展のダイナミズムを再度活性化させるためには、大きな変革を必要とする。第2局面から第3局面への転換は、電気事業再編成という一大変革によって達成された。現在直面する電力自由化は、電気事業再編成に匹敵する歴史的意味をもつ新たな一大変革であり、日本の電力産業が第4局面から第5局面（電力業発展のダイナミズムが三たび活性化し、電力業経営の自律性が三たび深化する局面）へ移行する転機に当たるものである。

本格的競争時代の到来は、日本電力業発展の第5局面がいよいよ佳境にはいったことを意味する。競争の主たる担い手となる9電力会社には、長期的観点に立って必要な設備投資を積極的に遂行し、自律性と個性をあわせもつ経営を展開することが求められている。

3 石油産業の再構築

2004年に始まり今日も続く原油価格の高騰については、長期化するとの見通しが有力である。投機筋の思惑などの短期的要因が作用していることも事実であるが、より本質的には、OPEC(石油輸出国機構)の原油供給余力の減退、中国の原油輸入の急増、供給面でのリスクの継続(イラク復興の遅れやイラン情勢の緊迫化等)などの長期的要因が効いているからである。

原油高騰を受けて世界各国でエネルギーセキュリティへの関心が高まり、アメリカ政府や中国政府は、石油産業への政策的支援を強めている。しかし、アメリカ・中国に続く世界第3の石油消費国である日本では、エネルギー安全保障に対する危機感は薄い。2005年9月の総選挙でも、エネルギー問題をめぐる政策論争はほとんど行われなかった。日本でエネルギー安全保障に対する危機感が薄いのは、なぜだろうか。

一つの理由は、円高の進行により、原油の輸入価格が、原油の国際価格ほど上昇していないことである。日本の輸入原油CIF(保険料・運賃込み)価格は、第2次石油危機後の1982年11月に57円/リットルというピーク値を記録したあと低下し、国際原油価格急騰後の2005年8月でも39円/リットルにとどまった。この間のデフレの進行を考慮に入れて、2005年8月の消費者物価指数を基準に実質値を算出すると、1982年11月の輸入原油CIF価格は68円/リットルにもなり、実質ベースでは、輸入原油価格がピーク時に比べて4割強も低下したことがわかる。このような事態が生じた最大の要因は円高の進行であり、一ドル=273円(1982年11月)

表1 日本の石油依存度・中東依存度・石油火力比率の推移

出来事 年月	第1次石油危機 1973.10~74.8	第2次石油危機 1978.10~82.4	湾岸戦争 1990.8~91.2	イラク戦争 2003.3~
データの年度・年次	1973	1979	1990	2002
A. 1次エネルギーに占める石油 (LP ガスを含む) の割合	77%	72%	58%	50%
B. 輸入原油の中東依存度	78%	76%	71%	86%
C. 発電電力量ベースでみた石油等火力発電の割合	73%	53%	29%	10%

出所：資源エネルギー庁資源・燃料部「最近の石油情勢について」2005年10月27日。

注：AとCは年度データ、Bは年次データ。

だった月別平均為替レートが1ドル=112円（2005年8月）に変化したことが、大きな意味をもったのである⁽⁸⁾。

二つ目の理由は、省エネの進行により、エネルギー利用効率の改善が進んだことである。IEA（国際エネルギー機関）が2004年に発表したデータによれば、日本のGDP（国内総生産）単位当たり一次エネルギー消費量を1とした場合、EUのそれは1.6、アメリカのそれは2.7になり、中国のそれは9.0に達する⁽⁹⁾。

三つ目の理由は、脱石油の努力により、石油依存度が低下したことである。日本の1次エネルギーに占める石油の割合（石油依存度、LP ガスを含む）は、第1次石油危機が起きた1973年度には77%、第2次石油危機が生じた1979年度には72%であったが、イラク戦争（2003年3月～）が始まった2002年度には50%にまで減退していた（表1）。

これらの理由により、日本では、エネルギー安全保障に対する危機感が高まりをみせていない。しかし、これは、国際的にみれば、突出した現象である。エネルギーセキュリティへの関心の高低は、石油・天然ガス開発に取り組む姿勢の強弱に直結する。東シナ海のガス田開発に関して、日本が中国に比べて出遅れたのも、けっして偶然ではないのである。

原油高が長期化するなかで、日本は、このまま、エネルギー安全保障に対する危機感をもたなくて良いのだろうか。答えは、「否」である。

第1に、円高、省エネ、脱石油はそれぞれ一巡し、今後、これまでのような急激な進展は見込めない。例えば、石油危機後の日本の脱石油戦略を中心的に担ってきたのは電力業界であるが、石油火力発電所の規模縮小はもはや限界に近づいている（表1）。このこともあって、わが国の石油依存度は現在の水準からは低下しないとの見方が、有力である。

第2に、日本の輸入原油に占める中東依存度が、最近になって急上昇している（表1）。原油輸入先の集中は、エネルギー安全保障上からみて、ゆゆしき事態である。

第3に、原油高への懸念とエネルギーセキュリティへの関心の高まりを背景にして、石油・

天然ガスの開発競争が世界的に強まっている。東シナ海のカス田開発のように日本が出遅れていては、将来に禍根を遺すことになりかねない。

第4に、そもそも、日本には、エネルギー安全保障の担い手となるような国際舞台で活躍するエネルギー企業が存在しない。アメリカの石油専門誌 *PIW* (*Petroleum Intelligence Weekly*) は、毎年暮れに、世界の石油企業上位50社のランキングを発表している。しかし、2005年12月に発表された最新のランキング(2004年分)に、日本企業は1社も登場しないのである⁽¹⁰⁾。

このような事態が生じる第1の理由は、日本の石油業界が、上流部門と下流部門とに分断されていることである。*PIW* のランキングの上位は、①エクソン・モービル、シェブロン・テキサコ、ロイヤル・ダッチ・シェル、BPのようなメジャーズ、②サウジアラビアのサウジアラムコ、イランのNIOC、ベネズエラのPDV、メキシコのPEMEXのような産油国における国策石油企業、③フランスのトータル、イタリアのENI、スペインのレプソル YPFのような非産油国の国策石油企業(いわゆる「ナショナル・フラッグ・カンパニー⁽¹¹⁾」)、の3種類に大別される。このうち①や③は、石油産業の上流部門にも下流部門にも展開する垂直統合企業である。こうした企業は通常は「儲かる上流部門」で利益をあげる一方、1998年のように原油価格が低落した場合には、製品価格の低下で需要が拡大する下流部門の収益増で上流部門の利益減を補填する。このような垂直統合による経営安定化のメカニズムは、上下流が分断された日本の石油業界では、作用しないのである。

歴史的に見れば、上下流分断の発端は、敗戦直後の時期に日本の石油産業が、外資提携を通じて上流部分をメジャーズ系に大きく依存するようになったことに由来する。この枠組みのもとで、1962年に石油業法が制定された。この法律は、端的に言えば、下流部門の精製業をコントロールすることによって石油の安定供給を達成しようとしたものであり、これが上下流の分断をオーソライズすることになった。

問題はこの体制が、石油危機後にメジャーズ系の力が弱まる過程でも、固定的に維持されたことにある。石油業法制定に際しては、エネルギー懇談会の席上で脇村義太郎委員(経営史学会初代会長)が、原油生産部門と輸送部門の重要性に着目して上下流分断につながる同法の必要性そのものを否定したことが有名である⁽¹²⁾。しかし、脇村の意見は、石油業法制定時に反映されなかっただけでなく、石油危機後のメジャーズの後退という状況変化を受けても、政策当局や石油業界から顧みられることがなかった。

ヨーロッパ非産油国での事例のように、日本においても、今後、ナショナル・フラッグ・カンパニーが登場する可能性はあるのだろうか。この論点に立ち入る際には、当然のことながら、まず、議論の前提として、日本にとって、はたして、ナショナル・フラッグ・カンパニーが必要であるのか、という点を検討する必要がある。

石油・天然ガス産業の場合に限らず、一般的に言って、産業の規制緩和や自由化を論じる時

には、市場で行動するプレイヤーの役割にも注目することが重要である。1980年代半ば以降の世界的な市場主義の高まりを受けて、昨今では、石油・天然ガス産業を含むエネルギー産業の分野でも市場の登場と政府の退場とが声高に喧伝されている。大局的には市場原理の拡大は当然の方向性だと言えるが、他方で、そのことだけを指摘し、「ともかく規制緩和をすればそれで良い」という姿勢をとることには、看過しがたい難点があることも忘れてはならない。なぜなら、市場の効能を語る時にはそれを引き出すプレイヤーのあり方についても語る必要があり、プレイヤーの視点を欠いた市場万能論は、多くの場合、政府万能論に匹敵するほどの混乱をもたらすからである。エネルギー産業を対象にして市場原理の拡大を追求する場合にもプレイヤーの視点の導入は避けて通ることのできない手続きであり、エネルギー産業の規制緩和をめぐるのは、政府介入を期限つきで活用しながら、政府介入そのものが不要となるように産業の体質を強化する（強靱なプレイヤーを育成する）という、現実的で柔軟な発想をとり入れなければならない。

石油や天然ガスをめぐる世界市場において注目すべきプレイヤーは、誰もがすぐに思い浮かべるメジャーズや産油国の国策石油企業だけではない。既述のように、石油・天然ガス業界では、非産油国のナショナル・フラッグ・カンパニーが、メジャーズや産油国国策石油企業と肩を並べるほどの重要な役割をはたしている。メジャーズが本拠地をおかず、産油国でもないような国々においてナショナル・フラッグ・カンパニーが存在するという事実は、エネルギー一面でのナショナル・セキュリティをいかに確保すべきかという問題に解答を与えるうえできわめて示唆的である。端的に言えば、ナショナル・フラッグ・カンパニーという世界市場で活躍する強靱なプレイヤーを擁することが、石油・天然ガスの供給を輸入に依存する非産油国にとって、基本的なエネルギー安全保障策の一つとなっているのである。そして、このことは、日本の場合にも、そのままあてはめることができる。つまり、日本にとって、ナショナル・フラッグ・カンパニーを擁することは、発展しつつある石油・天然ガスの世界市場から効能を引き出し、エネルギー一面でのナショナル・セキュリティを確保するうえで、是非とも必要な措置なのである。

日本においてナショナル・フラッグ・カンパニーが登場するには、二つの道がある。第1は、統合を通じて大規模化しつつある下流企業が、垂直統合を行う形で、上流企業を合併・買収し、結果として、上流部門での水平統合が進行する道である。第2は、既存の上流企業のなかから有力な優良企業が出現し、その企業が中心になって上流部門での水平統合が進展する道である。

第1の道は、日本の石油産業がもつ上流・下流の分断という弱点を解消するものであるから、より望ましい方策だと言うことができる。しかし、現実には、第1の道が実現する可能性は低い。なぜなら、日本の石油産業の下流部門では、1980年代半ば以降規制緩和が進展し企業統合の動きがみられたにもかかわらず、産業の体質強化は進まず、最大の課題である低収益体

質からの脱却という面で見れば成果がみられないからである。

このような事態が生じる原因は、石油業法や特定石油製品輸入暫定措置法（特石法）などの強固な規制が存在していた時代に、「産業の弱さが政府の介入を生み、その政府の介入がいつその産業の弱さをもたらし、それがまた政府の追加的な介入を呼び起こすという悪循環、別の言い方をすれば、下向きのらせん階段、下方スパイラル⁽¹³⁾」が定着し、その影響が規制緩和後も根強く残っている点に求めることができる。石油産業の下流部門のように、この下方スパイラルが長年にわたって作用していた産業では、それに携わる諸企業の組織能力が総じて脆弱化している。そのため、規制緩和が進みながらも、産業の体質強化は進展しないという、一種の閉塞状況が見受けられる。下流企業の組織能力の弱体化は、「下流企業が、垂直統合を行う形で、上流企業を合併・買収し、結果として、上流部門での水平統合が進行する」という第1の道の実現性を、著しく低下させている。

第2の道に関しては、長らく低迷してきた日本石油産業の上流部門において、本当に、「有力な優良企業が出現し」うるのかという問いが、当然のことながら生じるであろう。ところが、やや意外なことに、この問いに対しては、肯定的に答えることができそうである。と言うのは、最近になって、上流企業のなかから、申告所得額が日本の全法人中41位（2003年、石油業界で最高位。40位はリコー、42位は日本生命）を占める、注目すべき優良企業が登場したからである。INPEX（インペックス）と呼ばれる国際石油開発株式会社が、それである。

INPEX は、海外における石油資源自主開発の担い手として、1966年に北スマトラ海洋石油資源開発として設立された。現在の主要な株主は、日本政府、石油資源開発（株）、三菱商事、三井石油開発などである。INPEX は、インドネシア・東カリマンタン沖であいついで油田を発見したのち、1975年に社名をインドネシア石油と変更した。1990年代にはインドネシア周辺で事業規模を拡大するとともに、最近では、北カスピ海、南カスピ海、アブダビ、イラン、サハリン等でも大規模な油田・ガス田の探鉱・開発につながりうる権利を獲得した。2001年に再度、社名を国際石油開発と改めた INPEX は、今日では、石油・天然ガスの保有埋蔵量についてみれば、準メジャーズ級に迫る国際的な石油企業となり、高株価を維持して、日本を代表する優良企業の一つとなっている⁽¹⁴⁾。

多くの石油公団出資企業が石油・天然ガス開発に失敗したなかで、INPEX が例外的な成功をおさめたのは、油田やガス田に関する良質な情報をキャッチし、それにもとづいて必要な投資をきちんと行ったからである。同社は、石油・天然ガス開発に関する国際的な情報網を構築することに力を入れ、それに成功することによって、同業他社とは異なる顕著な成果をあげたとと言える。

2003年3月、経済産業大臣の諮問を受けた総合資源エネルギー調査会は、石油公団（2005年4月廃止）の資産処理を通じ、事実上 INPEX を中心的担い手として、日本においてもナショナル・フラッグ・カンパニーを構築するという方針を打ち出した⁽¹⁵⁾。つまり、総合資源エネ

ルギー調査会は、前述した第2の道を政策面で支持する姿勢を打ち出したことになる。第2の道が第1の道と決定的に異なる点は、INPEXの企業活動という明確な推進力が存在することであり、この推進力をさらに強めるような適切なインセンティブの付与が行われるならば、第2の道が成果をあげる可能性は高い。

第2の道が現実化し、INPEXを中心的担い手として石油開発部門で水平統合が進展すれば、日本においても、いよいよナショナル・フラッグ・カンパニーが登場することになる。もちろん、上流企業の水平統合を通じてナショナル・フラッグ・カンパニーが登場したとしても、それだけでは、「上流・下流の分断」という日本の石油産業の脆弱性が解消されたことにはならない。しかし、ナショナル・フラッグ・カンパニーの出現は、この脆弱性を克服するうえで重要なステップとなりうる。なぜなら、ナショナル・フラッグ・カンパニーと石油産業の下流部門に携わる企業とのあいだで、あるいは、ナショナル・フラッグ・カンパニーと電力業やガス産業に従事する企業とのあいだで、戦略的提携が成立する可能性があるからである。このような戦略的提携が実現すれば、日本のエネルギー安全保障は、大きく改善されるであろう⁽¹⁶⁾。

4 地域経済の活性化

最近になって日本経済は、長く続いた「失われた10年」以降の低迷から、ようやく立ち直りつつある。この景気回復を本格化させ、持続的な経済成長を実現するためには、産業の競争力強化が雇用を拡大させ、雇用の拡大が産業の成長をもたらす好循環を作り出す必要がある。2005年春に刊行された橘川武郎・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生－産業集積・イノベーション・雇用創出－』（有斐閣）、のねらいは、日本経済の再生を実現するうえで鍵を握る、産業競争力強化と雇用創出との好循環を生み出すメカニズムを析出することにあった。

『地域からの経済再生』の分析方法上の特徴は、①地域の視点と②雇用の視点とを重視し、それらを結合する点に求めることができる。

地域に注目するのは、それが、成功事例から汎用性ある再生の論理を見出すミクロ的アプローチに立つケーススタディにとって、恰好の分析対象となるからである。「勝ち組」・「負け組」の格差が拡大している企業を分析対象にした場合には、「勝ち組」の成功事例から導かれる教訓を「負け組」に適用すること、別言すれば教訓に汎用性をもたせることは、総じて困難である。これに対して、住民の生活の場という共通性をもつ地域の場合には、先進的な地域の成功体験を他地域が学習することは、比較的容易である。しかも、近年蓄積されてきた(a)産業集積論（伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣、1998年、等）、(b)クラスター論（山崎朗編『クラスター戦略』有斐閣、2002年、等）、(c)中小企業ネットワーク論（西

図2 ミクロ的アプローチに立つ日本経済再生論の一般的な枠組み

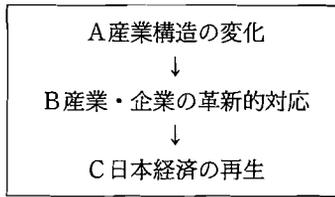
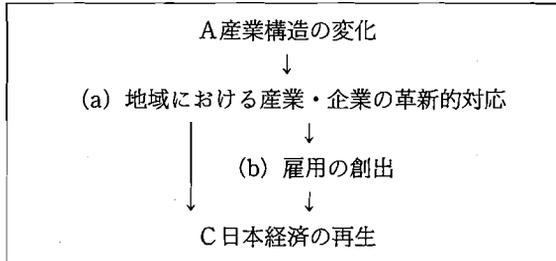


図3 橘川・連合総研編『地域からの経済再生』が採用した枠組み



口敏宏編『中小企業ネットワーク』有斐閣、2003年、等)などの研究成果は、地域が産業競争力強化の重要な拠点となりうることを示している。

ただし、ここで看過すべきでない点は、『地域からの経済再生』の各章の執筆者(松島茂, 山崎朗, 西口敏宏, 橘川武郎)が進めてきた(a)(b)(c)の立場をとる研究が、地域に立脚した産業競争力強化については立ち入った議論を展開してきたものの、それを雇用創出というマクロ的成果につなげる面では、必ずしも明確な視座を持ち合わせてこなかったことである。『地域からの経済再生』では、このような既存研究に対する反省をふまえて、雇用の視点を重視する。そして、①地域の視点と②雇用の視点とを積極的に結合し、ミクロ的アプローチから出発してマクロ的効果を生む日本経済再生の論理を提示することをめざしている。

ここ数年流行した優秀企業研究に代表されるミクロ的アプローチに立つ日本経済再生論は、一般的に、図2のような作業仮説にもとづいて、議論を進めている。

しかし、すでに指摘したように、この作業仮説には、(1)Bで導いた教訓に汎用性をもたせることは困難でありCへの展望がただちには開けない、(2)雇用創出の視座が欠落しているためCの見通しが安定しない、という二つの問題点がある。

これに対して、『地域からの経済再生』は、ミクロ的アプローチをとる点では変わらないが、地域の視点と雇用の視点を重視するため、図3のような作業仮説に立脚する。

つまり、Bを(a)に置き換えた点、および(b)を導入した点に特徴があり、これらの措置によって、[1] 地域に注目することより(a)から汎用性がある教訓を導いてCを展望することが容易になる、[2] (b)を視座に入れることによってCの見通しが確固としたものになる、という効果が期待されるのである。

表2 従業者数の都道府県別増加率 (1996~2001年) (単位：%)

都道府県	全産業	製造業	都道府県	全産業	製造業	都道府県	全産業	製造業
北海道	-5.9	-14.3	石川県	-6.2	-18.2	岡山県	-5.7	-15.3
青森県	-1.9	-14.1	福井県	-3.6	-13.1	広島県	-6.2	-14.9
岩手県	-3.4	-9.6	山梨県	-2.6	-11.8	山口県	-6.2	-14.8
宮城県	-1.5	-10.9	長野県	-2.6	-11.2	徳島県	-5.4	-17.4
秋田県	-6.0	-17.0	岐阜県	-3.3	-13.7	香川県	-5.9	-15.7
山形県	-4.3	-13.3	静岡県	-2.6	-8.3	愛媛県	-3.4	-14.2
福島県	-4.6	-12.7	愛知県	-4.1	-12.2	高知県	-3.0	-18.7
茨城県	-3.1	-11.2	三重県	-4.0	-10.9	福岡県	-3.5	-15.0
栃木県	-3.5	-8.4	滋賀県	+0.8	-8.8	佐賀県	-3.3	-13.1
群馬県	-2.6	-9.3	京都府	-5.4	-15.7	長崎県	-3.8	-13.6
埼玉県	-1.4	-12.7	大阪府	-8.5	-16.2	熊本県	-3.2	-12.0
千葉県	-0.7	-12.7	兵庫県	-6.4	-16.1	大分県	-2.2	-12.5
東京都	-4.2	-17.2	奈良県	-0.1	-12.0	宮崎県	-3.5	-15.4
神奈川県	-4.4	-19.4	和歌山県	-5.7	-15.5	鹿児島県	-1.2	-8.3
新潟県	-5.4	-13.0	鳥取県	-3.9	-18.2	沖縄県	+3.2	-9.2
富山県	-4.8	-12.2	島根県	-2.6	-19.1	全国	-4.2	-13.9

出所：総務省統計局『平成13年事業所・企業統計調査報告書』2003年。

それでは、『地域からの経済再生』は、産業競争力強化と雇用創出との好循環を生み出すいかなるメカニズムを析出したのであろうか。そのメカニズムは、二つに大別することができる。

第1は、製造業の健闘→地域経済の活性化→雇用の創出というものであり、典型的には滋賀県で作用した。いわば、「滋賀モデル」とでも呼ぶべきものである。

第2は、第3次産業の革新→地域経済の活性化→雇用の創出というものであり、典型的には長浜市で作用した。いわば、「長浜モデル」とでも呼ぶべきものである。なお、長浜市が滋賀県に所在することは偶然の所産に過ぎず、二つのモデルのあいだには、直接的な論理的連関は存在しない。

第1のメカニズムに関して『地域からの経済再生』が地域として注目したのは、主として産業集積（製造業集積）である。「失われた10年」と呼ばれた1990年代以降の日本では産業集積の規模縮小がしばしば問題視されたが、集積の実態をよくみると、産業集積の活力維持→地域経済の活性化→雇用の確保という経路を通じて、産業集積による雇用維持効果が間接的な形で発揮されたケースがいくつか観察されるのも事実である。

表2により、1996~2001年の従業者数の増加率を都道府県別にみると、製造業については47

都道府県のすべてで、産業全体については滋賀県と沖縄県を除く45都道府県で、従業者数が減少したことがわかる⁽¹⁷⁾。ただし、ここで注目すべき点は、岩手県・栃木県・群馬県・静岡県・滋賀県・鹿児島県・沖縄県の7県では、製造業従業者数の減少率が比較的小さく、10%を下回ったことである（全国平均の減少率は13.9%であった）。これら7県のうち岩手県・栃木県・群馬県・静岡県・滋賀県の5県では、1996～2001年の時期にも、それぞれ花巻・北上地域、群馬県南東部～栃木県南西部地域、浜松および周辺地域、琵琶湖南岸地域において、産業集積に立脚した中小製造業の活発な事業展開がみられた。これらの地域では、産業集積の活力維持によって製造業の相対的健闘が実現したのであり、『地域からの経済再生』の各章において光が当てられているのもその実態である（具体的には、花巻・北上地域は第3章・第5章・第6章で、群馬県南東部は第1章で、浜松および周辺地域は第3章で、琵琶湖南岸地域は第7章で、それぞれ取り上げられている）。

例えば滋賀県については、県全体を、琵琶湖南岸地域を中心とした一つの広域産業集積ととらえることができるが、その滋賀県において、中規模工場を中心とした中小製造業は、次のようなやり方で活力を維持した。

「滋賀県で中規模工場が活力を維持するうえで、重要な意味をもったのは、『納入先を多様化することによって存続』（中略）したことである。（中略）東近江地域の事例からもわかるように、滋賀県下には、自動車工業、家電製造業、機械器具工業、化学工業など、多様な産業の有力メーカーが工場進出している。もともとは、一つの有力メーカーに製品を納入していた中規模企業が、技術力を増進させ、別の有力メーカーにも製品を納入するようになる。納入先メーカーが基盤をおく産業が多様化することによって、その中規模企業は、景気変動の影響をある程度平準化させることができる（この点は、例えば、日本で2001年に半導体不況が深刻化した際に、自動車工業は順調な伸びを示していたことを想起すれば、わかりやすい）。こうして、滋賀県の中規模工場は、『納入先を多様化することによって存続』し、活力を維持したと考えられるのである」（橘川・連合総研編前掲『地域からの経済再生』第7章、202-203頁）。

滋賀県において作用した、産業構成の多様性とそれを活かす中小企業の戦略的対応とが地域経済の「頑健さ」を生み出すメカニズムは、第2次世界大戦終結後、群馬県南東部～栃木県南西部地域でも長期にわたって観察された（橘川・連合総研編前掲書第1章）。

一方、静岡県の浜松および周辺地域と岩手県の花巻・北上地域では、ネットワークの構成メンバーの調達と相互作用に特徴をもつ、起業および新事業創出のメカニズムが作用した。これら両地域は「歴史と厚みの点で対照的な」存在であるが、担い手の輩出と育成、および「形式知」と「暗黙知」との相互作用などの点で、「驚くほどよく似た」動向を示したのである（以上、橘川・連合総研編前掲書第3章）。

従業者数の変化に関して注目すべきもう一つの点は、1996～2001年の時期に、製造業従業者

数の減少率が比較的小さく製造業の健闘がみられた岩手県・栃木県・群馬県・静岡県・滋賀県・鹿児島県・沖縄県の7県では、総じて、産業全体の従業者数の減少率も低位だったことである。これら7県の産業全体の従業者数減少率の平均値は1.3%だったのであり、全国平均の4.2%を2.9ポイントも下回った（以上、表2）。

7県のなかでもとくに注目されるのは、産業集積の活力維持によって製造業の相対的健闘が実現した滋賀県において、1996～2001年に、産業全体の従業者数が例外的に増加したことである（増加率は0.8%。表2）⁽¹⁸⁾。滋賀県における従業者数の増加は、産業集積の活力維持→製造業の健闘→製造業関連のサービスビジネスの拡大→製造業関連サービス業における雇用拡大→商業・飲食店の雇用拡大→県全体での従業者数の増加という連関で、現実化した。この連関は、産業集積の活力維持→地域経済の活性化→雇用の確保という形に、要約することができる。滋賀県の事例は、「産業集積による雇用維持効果が間接的な形で発揮された」典型的なケースだったのであり、『地域からの経済再生』は、これを「滋賀モデル」と名づけたのである（以上、橋川・連合総研編前掲書第7章）。

第2のメカニズムが典型的な形で作用した長浜市では、1980年代半ば以来、市民参加型のまちづくりが展開され、全国的モデルとしてしばしば表彰されるほどの成果をあげてきた。その中心的担い手となったのは、1988年4月に第3セクターとして設立された株式会社黒壁であり、長浜市中心部の黒壁スクエアへの来街者数は、2001年度に年間200万人を突破した。

長浜市のまちづくりは、なぜ成功したのであろうか。その中心的な理由としては、二つの点を指摘することができる。

第1の理由は、長浜市に存在する内部資源を効果的に活用したことである。来街者年間200万人超という黒壁スクエアの成功は、歴史的建造物としての黒壁や北国街道という観光資源、(株)黒壁の創立にあたって1000～1500万円ずつを民間人8人が出資した⁽¹⁹⁾ことに示される地場の資金力、関西の三都（神戸・大阪・京都）から新快速で来街できるという地理的条件、などを総動員し、うまく結合したことの結果である。成功へのプロセスで、羽柴秀吉統治時代以来の町衆文化の伝統を受け継ぐ市民のボランティア活動が大きな力を発揮したことも、注目に値する。市民主導型の商店街再開発の担い手たちは、2003年11月にNPO法人に認定された「まちづくり役場」に結集軸を見出している。

第2の理由は、外部の市場から需要を呼び込むことによって、経済的成功を実現したことである。長浜市は、中心商店街活性化の全国的モデルとされているため、地元の長浜市民が駅周辺の商店街で再び買い物をするようになったかのような誤解が一部で存在するが、これは事実ではない。長浜市民の購買力をひきつけているのは、他の地方都市の場合と同様に、基本的には、郊外の幹線道路沿いに展開する大規模商業施設のままである。駅周辺の中心商店街に訪れ、そこで閉まっていたシャッターを開けさせる原動力となったのは、神戸・大阪・京都などからやってきた「安（い）・近（い）・短（い）」<アン・キン・タン>志向の日帰り観光客であ

る。黒壁スクエアでは、最近、観光客の「安」志向がいつそう強まり、来街者1人当たりの販売高が減少して、「来街者増の売上減」という問題が生じているが、この問題は、同地区の発展が外部からの需要に支えられていることに由来するものである。

長浜市の事例は、第3次産業の革新が地域経済活性化の起点となりうることを、如実に示している。長浜市は滋賀県湖北地域の中心都市であるが、湖北地域は、カネボウ繊維（株）長浜工場の事業不振もあって、製造業の低迷が滋賀県内で最も著しい地域である。1996～2001年の期間に湖北地域では、県内7地域中で最大規模の製造業従業者数の減少（-5140人）が生じ、その影響で、全体の従業者数も減少した（-1529人）。しかし、ここで見落としてはならない点は、同じ時期に湖北地区の商業・飲食店従業者数（+1607人）とサービス業従業者数（+3147人）が、相当程度増加したことである。それらの増加規模は、いずれも湖南地域に次いで、県内7地域中第2位を占めた。このような事態が生じた背景に長浜市のまちづくり成功の影響があると考えても、大過はなからう。

長浜市の事例は、第3次産業の革新→地域経済の活性化→従業者数の増加という、先述した滋賀モデルとは別の第2のメカニズムを浮かび上がらせている。『地域からの経済再生』は、これを「長浜モデル」と呼んだのである（以上、橘川・連合総研編前掲書第7章）。

2002年以降、日本の景気はゆるやかな回復過程にある。このプロセスで特徴的なことは、地域ごとの差異が著しいことである。地域差をとまなう景気回復は、『地域からの経済再生』で強く打ち出した地域の視点が、日本経済全体の再生を考える際に重要な意味をもつことを示唆している。本章の冒頭で述べたように、地域経済活性化に関する先進地域での経験に汎用性をもたせることは、ある程度可能である。もちろん、地域間格差が完全に解消されることはないであろうが、『地域からの経済再生』で析出した産業競争力強化と雇用創出との好循環を生み出すメカニズムは、景気回復の効果が十分に表れていない地域の活性化にとっても有用であることは間違いない。

おわりに：経営史学の時代

今日、日本経済や日本企業の再生につながる改革を実行するうえで、経営史学がなしうる貢献は大きい。改革実行のためには、「立派な理念」や「正しい理論」を歴史的コンテクストのなかにあてはめ、内包している発展のダイナミズムを作動させる必要があるが、ここに経営史学の出番がある。コンテクストを見出し、ダイナミズムを析出するためには、当該産業や当該企業の長期間にわたる変遷を濃密に観察する作業が不可欠であるが、この作業を担う学問こそ、経営史学（応用経営史）にほかならない。

本稿では、応用経営史の手法を、電力業の自由化、石油産業の再構築、地域経済の活性化という三つのテーマに適用した。そして、まず電力業の自由化については、本格的競争の担い手

は9電力会社自身であると指摘し、9電力各社の組織能力を弱体化させるアンバンドリングに反対することを打ち出した。次に石油産業の再構築については、下流企業による上流企業の垂直統合に疑問を呈し、上流専門企業による水平統合を先行させるべきだと主張した。さらに地域経済の活性化については、「滋賀モデル」(製造業の健闘→地域経済の活性化→雇用の創出)と「長浜モデル」(第3次産業の革新→地域経済の活性化→雇用の創出)の重要性を強調した。これらの提言は、9電力会社が1951～73年に自律的な電力業経営を展開した経験をもつこと、石油下流企業が「政府介入と産業脆弱性との下方スパイラル」の悪影響から脱しきれないでいること、産業集積における産業構成の多様化やまちづくりによる内部資源と外部需要との結合が地域経済の「頑健さ」を形成した事例が存在することなどの、応用経営史の手法により知りえた歴史的コンテクストをふまえたものである。同時に、一連の提言は、9電力会社による設備投資の遂行と市場競争の展開、石油上流企業(INPEX)によるナショナル・フラッグ・カンパニーの形成と電力会社・ガス会社との戦略的提携、地域経済活性化と雇用創出との結合など、応用経営史の手法により析出した発展のダイナミズムを具現化するものともなっている。これら事例が示すように、応用経営史は、日本経済や日本企業をめぐる改革の実行にとって、きわめて有効なツールである。その意味で、今日は、「経営史学の時代」とも言えるのである。

最近の日本では、歴史研究のレーゾンデートルが鋭く問われる状況が現出している。大学教育をめぐる規制緩和が進むにつれ、経営学部や経済学部で歴史関連の科目が必修から選択に「格下げ」になったり、場合によってはカリキュラムから消滅したりするケースが目立つようになった。その際、論拠として声高に喧伝されるのは、「歴史は役に立たない」という議論であり、それは、学生の「歴史離れ」の誘因ともなっている。「歴史は役に立たない」という議論は暴論に近いものであるが、その種の議論に対して有効に反駁するためには、歴史を理解してこそ直面する問題を正しく解決できることを、実例をもって示す必要がある。応用経営史はきわめて「役に立つ」ツールであり、「経営史学の時代」にわれわれ経営史学研究者は、問題解決のプロセスに、積極的にかかわってゆくべきであろう。

注

- (1) 久保文克「第36回大会統一論題『経営史教育の現状と課題—アメリカ・ヨーロッパ・日本—』討議報告統一論題」『経営史学』第36巻第1号、2001年、109-110頁。
- (2) 全国の大学における経営史関連の授業のなかには、多くの学生が受講し、人気を博しているものも多い。したがって、学生の「歴史離れ」を論じる際には、慎重な事実認定が必要とされる。なお、学生の「歴史離れ」については、本稿の「おわりに」で再論する。
- (3) ここで言う「産業発展や企業発展のダイナミズム」とは、産業や企業の発展を主導する力のことである。
- (4) 2005年11月に九州電力が広島県内のジャスコ宇宙品店に電力供給を開始したが、これは、9電力会社間の市場競争の端緒となりうる出来事である。
- (5) 橘川武郎『日本電力業発展のダイナミズム』名古屋大学出版会、2004年。

- (6) 九州電力は、2005年6月に長距離電力海底ケーブルを使って、長崎県松島変電所と五島列島に位置する奈良尾変電所とを結ぶ送電線の運転を開始した。亘長43km 直流の北本連系線や亘長48km 直流の阿南紀北連系線を上回る亘長53km 交流の松島奈良尾線の布設によって、五島列島は、少なくとも電力系統面ではもはや離島ではなくなった。松島奈良尾線のような大規模投資が実現したのは九州電力が発送配電一貫経営を行う電気事業者だからであり、アンバンドリングが実施されれば、このような社会的に有用な投資の担い手は消滅する可能性が高い。
- (7) 1991～95年度の5年間には22兆6230億円に及んだ9電力会社全体の工事資金実績は、1996～2000年度の5年間には17兆9645億円まで減退した（橋川前掲『日本電力業発展のダイナミズム』531頁参照）。
- (8) 以上の点については、資源エネルギー庁資源・燃料部『最近の石油情勢について』2005年10月27日、参照。
- (9) 同前参照。
- (10) See “PIW’s Top 50: How the Firms Stack Up”, *PIW (Petroleum Intelligence Weekly)*, Special Supplement, December 12, 2005.
- (11) 資源エネルギー庁の定義によれば、「ナショナル・フラッグ・カンパニー」とは、「自国内のエネルギー資源が、必要な国内需要に満たない国の石油・天然ガス開発企業であって、産油・産ガス国から事実上国を代表する石油・天然ガス開発企業として認識され、国家の資源外交と密接な連携を図りつつ戦略的な海外石油・天然ガス権益獲得を目指す企業体」（総合資源エネルギー調査会石油分科会開発部会石油公団資産評価・整理検討小委員会『石油公団が保有する開発関連資産の処理に関する方針』2003年3月、4頁）のことである。
- (12) 石油業法の制定過程で重要な役割をはたした1961年設置のエネルギー懇談会（通産大臣の諮問機関）の席上、脇村義太郎委員は、「現在においても国の影響下におけるシェアは十分確保されており、将来はその比率が上昇することこそあれ低下するおそれはないと思われるので、石油業法制定の必要性は認められず、法的規制はかえってそのシェアの低下を来すおそれがある。また石油の安定供給を確保するための対策としては、現在は、過去のように精製業を対策の重点とする段階ではなく、むしろ原油生産およびタンカーの部門において、総合的に検討すべきであると思われる」という少数意見を展開した（エネルギー懇談会『石油政策に関する中間報告』1961年11月20日、の「（少数意見）1.」の一部）。
- (13) 橋川武郎『『石油の安定的な供給の確保のための石油備蓄法等の一部を改正する等の法律案』に関する参考人意見陳述』『第百五十一回国会衆議院経済産業委員会議事録』第9号、2001年4月10日、4頁。
- (14) INPEX は、2005年11月に、帝国石油との経営統合を発表した。
- (15) 総合資源エネルギー調査会石油分科会開発部会石油公団資産評価・整理検討小委員会前掲書、参照。
- (16) 以上の日本石油産業再構築の方策については、橋川武郎「GATS・電力自由化と日本のエネルギー産業」『日本国際経済法学会年報』第11号、2002年、橋川武郎「日本の石油・天然ガス開発事業の再構築」日本国際問題研究所『国際問題』、No. 524（2003年11月号）、および橋川武郎「エンリコ・マッティと出光佐三、山下太郎—戦後石油産業の日伊比較—」企業家研究フォーラム『企業家研究』創刊号、2004年、も参照。
- (17) 以下の1996～2001年の従業者数の変化に関するデータは、総務省統計局『平成13年事業所・企業統計調査報告書』2003年、による。
- (18) 同じく1996～2001年に例外的な従業者数の増加がみられた沖縄県の場合には、製造業の健闘よりも、公共事業等ともなう建設業の健闘の方が大きな意味をもった。
- (19) (株) 黒壁の創立時資本金は1億3000万円であり、残りの4000万円は長浜市が出資した。