

平成16年度 マスターセンター補助事業

地場中小企業の 事業再生にかかる 調査研究

報告書

… 新たな事業価値の創造に向けて …



「…そしてわたしはほしたちのささやきをきいた」
MIZO 1989年

平成17年1月

社団法人 中小企業診断協会 福島県支部

はじめに

平成16年度支部調査研究事業について

今年度の支部調査研究は地場中小企業の事業再生をテーマとして取り組んだものであるが、本レポートは、平成13年度の調査研究事業のテーマである「福島県における産業構造の特質と地場産業に対する金融を中心とする経営支援のあり方」及び平成14年度の「創業に対する実務的・実践的なアプローチ——新創業物語」と共に三部作を構成する最後の完結編のレポートとしての位置付けとしたものである。

平成13年度の調査研究では、福島県の産業構造の特質に、産業連関表を基にしたスカイライン図表や、人口・雇用動向、各種の産業別資料、更には金融の面からアプローチし、それを踏まえた上で地域の産業のあり方そして地場中小企業への経営支援のあり方を考察し、「ベンチャー等の新しい産業の創業や起業を支援していくことも勿論大切なことであるが、現存する中小企業を多角化や事業転換等により、支援・育成・再生し産業構造を転換していくことの方がより大切」との提言に至ったものである。

続く平成14年度の新創業物語は、経営の多角化や事業転換の延長線上に創業を捉え、第二創業の思考の必要性を「厳しい経済情勢のなかで喘いでいる老舗企業にこそ創業的精神が必要であり、また一方で産業空洞化の進展するなか沢山の下請中小企業が受注減を余儀なくされ今後の行く末を暗中模索している現実があり、これらの中小企業にこそ創業の必要性がある」とし、第二創業の実例として郡山市の(株)タロウの創業のプロセスを示し検証したものである。

そして1年間の休息(充電)の後、平成16年度の調査研究事業では、これまでの調査研究の最終的段階として事業再生をテーマとして取り上げた次第である。このテーマを取り上げるについては、現在特に地方や地場中小企業が置かれている状況を認識する為の切り口として「二極化」の現象に注目し検証すると共に、二極化の進展のなか地場中小企業や地方経済の再生をどう進めていくべきか考察した訳であるが、テーマや内容の「重さ」や「広さ」に正直のところ呻吟し相当に苦勞した次第である。従って課題への踏み込みの程度については我々の熱意に免じご容赦願いたい。

我々は疲弊した地場中小企業や地方経済に対し「再生」の視点から何が必要であるか様々な考察を進めてきたが、最終的には、それらの様々な思考の根底にある「事業価値」について、より掘り下げた思考とその展開が必要ではないかと考えるに至ったものである。「再生思考をどう生かすか」——それは取りも直さず「新たな事業価値の創造に向けて」のアクションにつながるものと我々は確信している。

尚、今般の調査研究事業のプロジェクトチームのメンバーは、福島信用金庫と東邦銀行に在籍する5人の中小企業診断士であり、業態の相違する金融機関の金融マンであったが、今般のコラボレーションとしての調査研究事業をメンバー夫々が熱意をもって真剣に取り組み本リポートの完成に至ったもので、メンバーの仲間に改めて感謝すると共に、交流を通し沢山の収穫があった点を付記するものである。

最後に当調査研究事業全般に亘り数々のアドバイスやご指導を頂いた中小企業診断協会福島県支部の三浦支部長はじめ会員の皆様に誌面を借り心より御礼申し上げます。亦、各種資料等の面で御協力・御尽力を頂いた(財)福島経済研究所の方々に対し深く感謝申し上げます次第である。

平成17年1月17日

中小企業診断協会福島県支部

調査研究プロジェクト 代表 **渡辺 正彦**

中小企業診断協会 福島県支部
平成16年度 調査・研究プロジェクトメンバー

中小企業診断士メンバー

渡辺 正彦

今井 豊昭

渡辺 俊宏

霜山 雅弘

白鳥 清典

はじめに

第1章	二極化の現象論	1
1	二重構造と二極化	2
2	二極化の現象論	3
	(1) 中央と地方の二極化	3
	(2) 地方間・地域間の二極化	8
	(3) 業種間・企業規模別の二極化	10
	(4) 県内地域間の比較	13
	(5) 地域(福島市)の二極化	40
第2章	地場中小企業の事業再生……再生についての考察	55
1	地域再生からの視点	56
	(1) 地域再生の背景と必要性	56
	(2) 地域再生の課題	58
	(3) 課題克服のための地域再生計画スキーム	60
	(4) 地域再生についての提言	69
2	実務から見た事業再生……事例検証	72
3	事業価値とは何か	98
	(1) 事業再生の中で論じられる事業価値	98
	(2) 企業評価の手法と考え方	99
	(3) 事業価値は一定でない	100
	(4) 事業価値の概念形成はこれからの課題	101
4	再生思考をどう生かすか	103

おわりに

第1章

二極化の現象論



1 二重構造と二極化

現在、特に経済社会に於ける多様な現象を捉えるなかでも、「二極化」という言葉が大きなキーワードになってきている。二極化の現象は、例えば「中央と地方」や「地方・地域間」「業種間」、更には同業種でも「勝ち組・負け組」といったように多様な広がりをもって現出している。当然この二極化が現在強く意識される背景には「格差の広がり」に対する認識があり、その格差の広がりへの進展が社会的にも問題視されていると言える訳であるが、この多様性のある二極化という現象をまず正面から捉え論じてみようという試みが第1章の目的である。

まず、出発点として二極化の現象を二重構造との比較において再認識してみたい。

二重構造にしろ二極化にしろ、こういった「二重」や「二極」が論じられるのは、その時代背景として大きな経済・社会システムの変革がその背景にあると思われる。二重構造が問題視されていたのは戦後から昭和35年頃までの戦後復興期の急速な経済的・社会的な成長過程の変化があり、亦、二極化が論じられる現代はグローバリゼーションや情報化の急速な進展と、それに伴う産業構造の大きな変化が時代背景として大きな影響を及ぼしていると言える。

しかし二重構造が問題となったのは、大企業と中小企業の格差の視点であり、大企業と中小企業のいわば垂直的関係を前提とした議論であったように思う。昭和32年の経済白書では、中小企業は「二重構造の底辺を形成し、低生産性と低賃金の悪循環に陥っている問題ある企業」と定義されているが、二重構造は、戦後復興期の労働力供給が圧倒的に過剰な時代を背景に生まれたものだと言うことができる。大企業と中小企業の賃金や生産性の大きな格差を主に問題とした二重構造は、その後の高度成長期を通じた労働力不足の状態により解消され、その後も労働力市場の状況により論議されることはあったが、格差問題も単に大企業と中小企業との関係だけでなく、産業間や業種間の格差、地域間の格差等多面的な広がりをもってきたことにより二重構造の論議は歴史的使命を終えたと言える。

しかし一方、格差問題が多様性・多面性をもって経済社会に生まれつつあったが、バブル経済を含む長期に亘る景気拡大期間中は全体の景気拡大のなかに吸収され問題視されなかったと言える。そして、その格差がバブル崩壊後の景気低迷下の現在、顕在化してきたのが二極化の問題といえるのではないだろうか。

この様にみえてくると一つの見方として二極化は二重構造から歴史的な過程を経て受け継がれてきた問題だとも考えられる。しかし、例えば大企業と中小企業の関係から見ると、前述した通り二重構造の時代はその垂直的関係は維持されていたが、産業構造が大きく変化した現在、二極化のもとでは、大企業と中小企業の関係は希薄化しているといえる。大企業は必ずしも国内の或いは地場の中小企業を必要とはしていないのである。海外での代替は充分につくという現実がある。一部の大企業が潤っても、その恩恵は中小企業にまで届かない。中央が潤っても地方は衰退するというのが二極化に内在する大きな問題である。…以上の問題意識を踏まえ、以下二極化の現象を考察していきたいと思う。

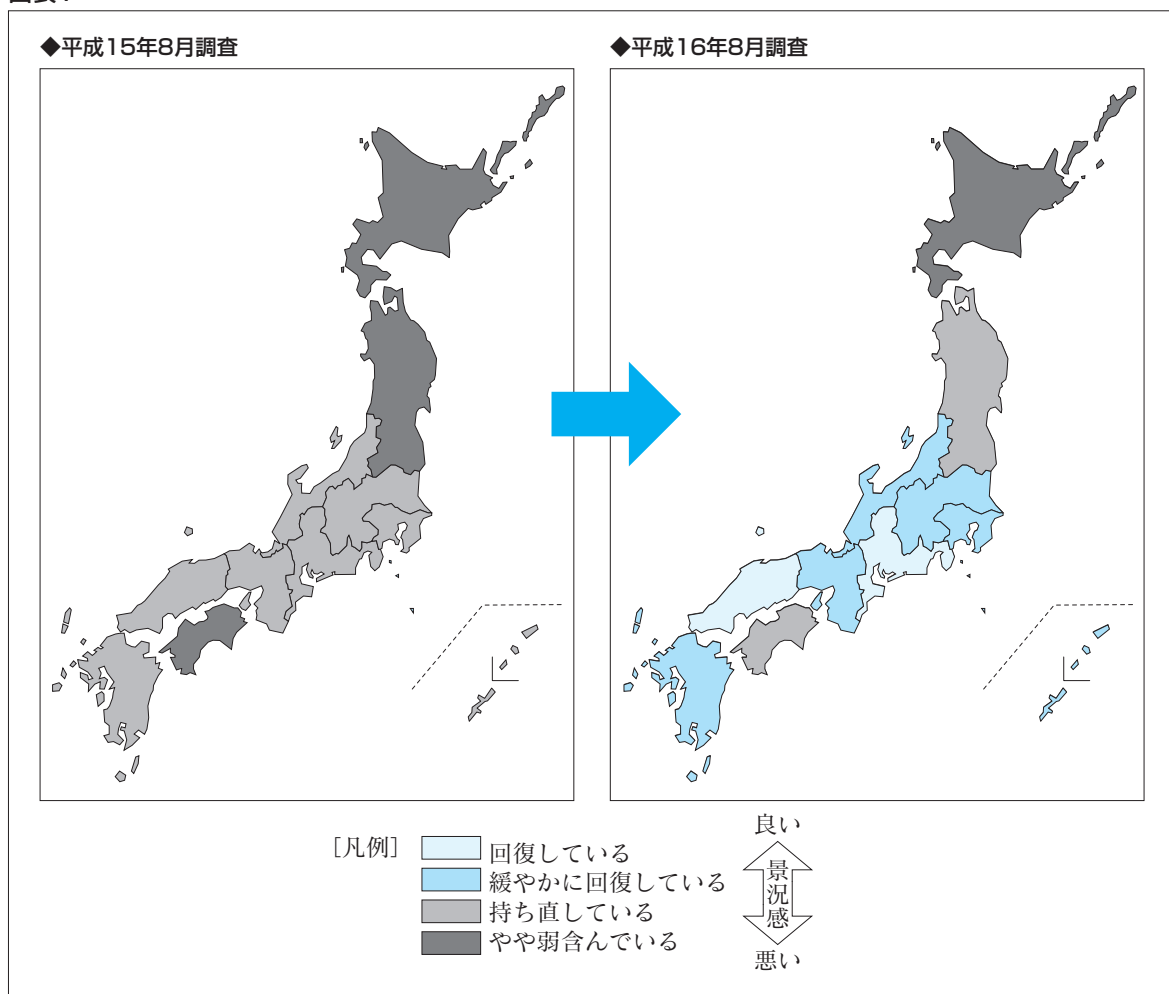
2 二極化の現象論

二極化は具体的な現象面でどのように現われているのか、以下に各種経済指標をもとに検証を試みることとする。

(1) 中央と地方の二極化

① 各地域間の景況判断(内閣府地域経済動向調査)

図表1



1) 景況感の二極化

「回復している」、「緩やかに回復している」地方は、東海、中国、北関東、南関東、北陸、近畿、九州、沖縄の8地方である。一方、「持ち直している」、「やや弱含んでいる」地方は、北海道、東北、四国の3地方となっている。東海、関東の中央圏は各地方とも景況感が良く、2期の比較でも改善度合いが総じて高い。これに比較すると北海道、東北、四国といった地方圏の景況感は悪く、特に北海道は2期とも「やや弱含んでいる」と改善度も低い。

2) 景気回復が進む地域の状況

次に、これら景況感の背景にある各地方の状況を考察したい。

東海では、自動車産業の生産増により、輸送機械を軸に電気機械、一般機械をはじめ化学、繊維などの素材関連業種にも波及し、最終的に地域の消費にもプラス効果をもたらしている（関東、中国も同様）。関東、近畿、北陸、九州では、デジタル家電や自動車向け電子部品の需要増により、電気機械の生産が回復してきていることも大きい。

中国、九州では、鉄鋼、化学など素材関連の業種でアジア向け輸出が好調なことから、生産が堅調に推移している。

沖縄では、国内外の観光客数が増加し、観光関連産業と個人消費が伸びている。

3) 景気回復が遅れている地域の状況

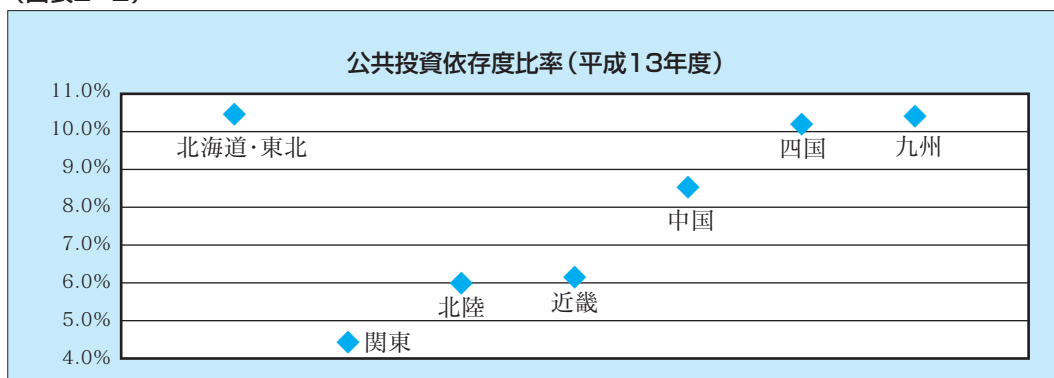
北海道、東北では、公共投資依存度が高く、連年の公共投資削減が地域経済の活力を衰退させている主要因の一つと考えられる。次表は各地方の「公共投資依存度比率」をまとめたものである。同指標は、公的固定資本形成額／実質県内総支出額で算出され、当該地域の総支出に占める公共投資の割合を示す。

北海道・東北、四国、九州の各地方が公共投資に依存する割合が高い。また、各地方とも調査期間のうちで公的固定資本形成額のピークはいずれも平成10年度となっているが、平成10年度と平成13年度を比較すると北海道・東北の減少率が高い（北海道・東北▲16.0%、四国▲12.2%）。一方、九州は依存度が高いものの、ピーク比減少率は▲4.2%に止まっている。北海道・東北は公共投資依存度が高いとともにピークからの減少率も高く、地域経済への影響が大きいものと推測される。

（図表2-1）公共投資依存度比率：内閣府「県民経済計算年報」

	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度
北海道・東北	11.7%	12.5%	12.2%	10.7%	10.4%
関東	5.4%	5.1%	5.1%	4.9%	4.6%
北陸	6.4%	6.8%	6.7%	6.0%	6.0%
近畿	7.1%	7.0%	6.8%	6.2%	6.2%
中国	9.3%	9.9%	9.9%	9.2%	8.6%
四国	10.7%	11.6%	11.6%	10.1%	10.2%
九州	10.3%	10.9%	10.8%	10.5%	10.3%

（図表2-2）



また東北や四国では、電気機械の生産が回復してきているものの、過去の海外生産移管や国内生産の縮小もあり、景気回復の牽引力としては回復の進む地域と比較して弱い状況にある。特に東北や北海道では、建設、運輸、不動産関連の大型倒産が発生し、地域の雇用や消費をはじめ地域経済に大きな影を落としているものと考えられる。

② 地価の動向から見た中央と地方の景気回復度合い

近年、不動産担保に過度に依存した金融手法には多くの批判が寄せられ、キャッシュフロー等、企業の本来的な事業価値を重視した融資手法の確立が課題となっている。しかしながら高度成長期には、企業は経済の発展とともに上昇する所有不動産の価値を背景に潤沢な資金調達を行い、生産拡大のための更なる設備投資に充当する手法が一般的であり、高度成長を可能とした主要因の一つとなっていた。

一方、バブルの崩壊以降、不動産の価格は低下の一途を辿り、不動産担保に依存していた企業の資金調達は困難となり、いわゆる資産のデフレスパイラルを招いた。

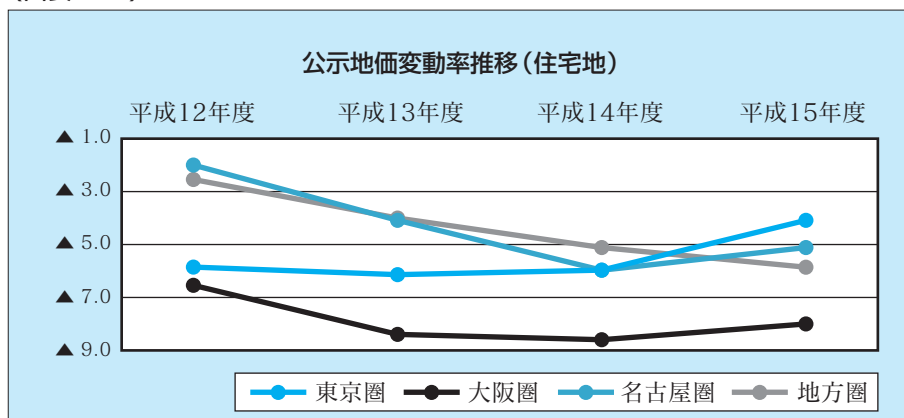
昨今の各種経済調査によれば、ようやく景気回復局面に入ったとする見解が多く見られるが、中央と地方では大きな格差が認められる。その一例として、地価動向から中央と地方の景気回復度合いを例示する。(国土交通省資料より作成)

1) 住宅地の公示地価変動率推移

(図表3-1) 公示地価の前年比変動率(住宅地)

	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
東京圏	▲ 5.8	▲ 5.9	▲ 5.6	▲ 4.7
大阪圏	▲ 6.7	▲ 8.6	▲ 8.8	▲ 8.0
名古屋圏	▲ 1.9	▲ 4.4	▲ 5.6	▲ 4.9
地方圏	▲ 2.8	▲ 4.0	▲ 5.1	▲ 5.7

(図表3-2)



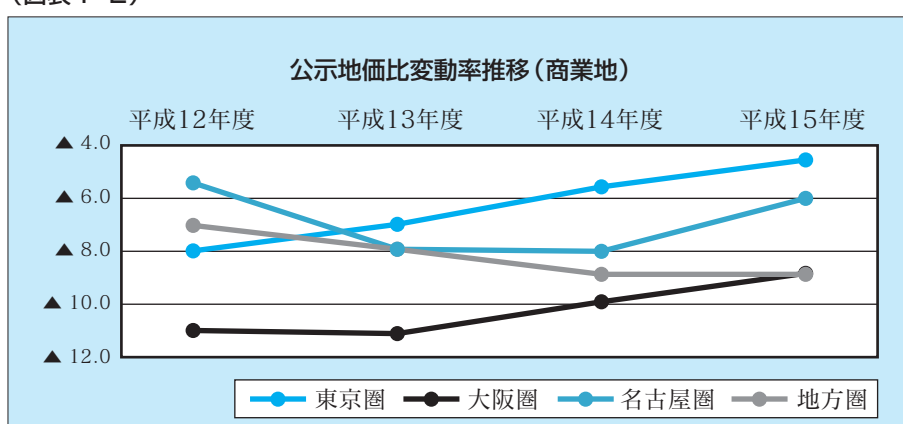
東京圏では平成14年から、大阪圏、名古屋圏では平成15年から下落幅が縮小している一方、地方圏では平成15年になってようやく前年比変動率が横這いに近づきつつあるにとどまっている。

2) 商業地の公示地価変動率推移

(図表4-1) 公示地価の前年比変動率(商業地)

	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
東京圏	▲ 8.0	▲ 7.4	▲ 5.8	▲ 4.5
大阪圏	▲ 11.0	▲ 11.3	▲ 10.2	▲ 8.8
名古屋圏	▲ 5.6	▲ 8.1	▲ 8.0	▲ 6.0
地方圏	▲ 7.0	▲ 8.1	▲ 8.7	▲ 8.7

(図表4-2)



東京圏では平成13年から、大阪圏、名古屋圏では平成14年から下落幅が縮小している。一方、地方圏では依然として下落幅が大きく、底打ちの出口も見えてこない状況にある。

③ 消費支出動向(総務省「家計調査年報」)

(図表5) 1世帯あたりの月間支出額

	平成14年		平成15年		比較	
	金額	指数	金額	指数	金額	指数
北海道	278,589	0.869	270,444	0.851	▲ 8,145	▲ 0.018
東北	292,536	0.912	280,640	0.883	▲ 11,896	▲ 0.030
関東	320,630	1.000	317,908	1.000	▲ 2,722	0.000
東海	308,881	0.963	304,746	0.959	▲ 4,135	▲ 0.005
北陸	309,573	0.966	318,556	1.002	8,983	0.037
近畿	298,914	0.932	295,387	0.929	▲ 3,527	▲ 0.003
中国	300,799	0.938	298,809	0.940	▲ 1,990	0.002
四国	316,731	0.988	302,068	0.950	▲ 14,663	▲ 0.038
九州	293,640	0.916	283,402	0.891	▲ 10,238	▲ 0.024
沖縄	219,479	0.685	215,039	0.676	▲ 4,440	▲ 0.008

※金額は円、指数は関東を1として比較

1世帯あたりの月間消費支出は関東圏が高く、地方圏は総体的に低い。平成15年の前年比を見ると、北陸を除き前年比減少している。北陸は支出金額が関東を抜いたが、その他の地域は関東との格差が拡大している。

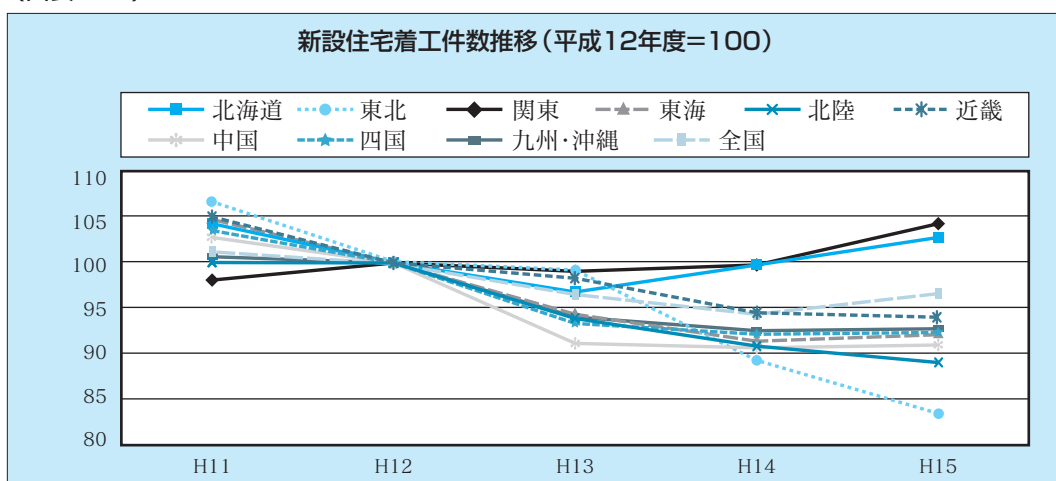
④ 住宅着工件数から見た景気回復度合い(国土交通省建設統計月報)

(図表6-1) 住宅着工件数推移(集合住宅含む)

(件)

	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
北海道	51,678	49,876	47,881	48,799	50,724
東北	82,557	77,039	75,895	68,855	64,102
関東	475,623	484,428	479,358	474,952	505,441
東海	44,507	42,752	39,914	38,727	39,254
北陸	147,598	147,804	138,457	132,537	133,901
近畿	202,697	192,852	189,298	182,240	181,174
中国	62,249	60,751	55,253	54,797	53,941
四国	33,536	32,487	30,378	29,897	29,978
九州・沖縄	125,762	125,168	116,643	114,749	115,134
全国	1,226,207	1,213,157	1,173,077	1,145,553	1,173,649

(図表6-2)



平成15年度の新設住宅着工件数は、117万戸と4年ぶりに前年を上回った。

関東地方は平成12年度に前年比上昇、13年度、14年度と若干減少したが15年度には大幅な増加に転じた。中でも東京都は前年比約2万6千戸増加しており、全国での増加数約2万8千戸の大部分が東京都の増加分と言える。

東京都は全国でも核家族化が最も進展している地域と言われ、住宅着工件数増加の一要因とも推測されるが、前掲の地価動向、消費支出動向等の資料と合わせ見れば、地方に比較し相対的な経済力の優位が住宅着工件数の動向にも表れているものと考えられる。

北海道は平成14年度より、東海、北陸は平成15年度から増加に転じている。

東北と近畿は依然減少が続くが、近畿の減少幅は小さく下げ止まった感があるのに対し、東北は一貫して減少し、減少幅の大きさも際立っており最も厳しい状況にあるといえる。

⑤ 中央と地方の二極化

以上、中央と地方の二極化の事象として景況感に見られる格差を確認した上で、その要因について、地価動向、消費支出動向、住宅着工件数等の経済指標をもとに考察した。

東京を中心とした中央圏は、いずれの指標からも地方に比較し景気回復の速度が速いと認められる。ただし、地方の中でも景況感には格差が認められ、地域経済の体力の差を示しているものと考えられる。次項では地方間・地域間の二極化について考察していく。

(2) 地方間・地域間の二極化

① 好調10業種の製造出荷額(平成15年工業統計速報)

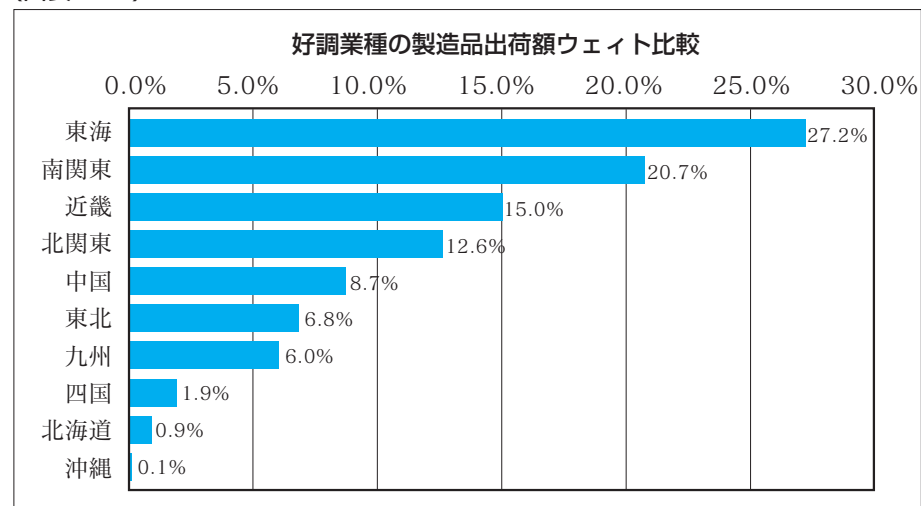
好調業種とは平成15年の製造品出荷額が前年額を上回り、景気回復を牽引していると考えられる業種を抽出したものである。具体的には、輸送用機械、一般機械、化学、電気機械、電子部品・デバイス、情報・通信機械、鉄鋼業、石油・石炭製品製造、プラスチック製品、精密機械の10業種を言う(業種は32分類)。

地方別に見ると、東海や関東、近畿で好調業種の製造出荷額が多く、中国、東北、九州、四国、北海道は好調業種の製造出荷額が少ない。景況感に現れた各地方の景気回復度合いとも符合する点が多く、好調業種の集積が景気回復を牽引しており、この集積度合いが景気回復度合いに密接に関連していると考えられる。

(図表1-1)好調業種の製造品出荷額ウェイト比較：経済産業省「工業統計速報」を元に作成

	平成14年		平成15年		前年比
	金額(百万円)	構成比	金額(百万円)	構成比	
北海道	1,607,748	1.0%	1,652,841	0.9%	2.8%
東北	11,429,830	6.8%	11,917,563	6.8%	4.3%
北関東	21,095,024	12.5%	22,132,753	12.6%	4.9%
南関東	34,676,685	20.6%	36,229,845	20.7%	4.5%
東海	46,126,468	27.3%	47,709,274	27.2%	3.4%
近畿	26,062,591	15.5%	26,200,186	15.0%	0.5%
中国	14,333,401	8.5%	15,156,487	8.7%	5.7%
四国	3,086,240	1.8%	3,349,270	1.9%	8.5%
九州	10,040,397	6.0%	10,520,603	6.0%	4.8%
沖縄	199,030	0.1%	229,641	0.1%	15.4%
全国合計	168,657,414	100.0%	175,098,463	100.0%	3.8%

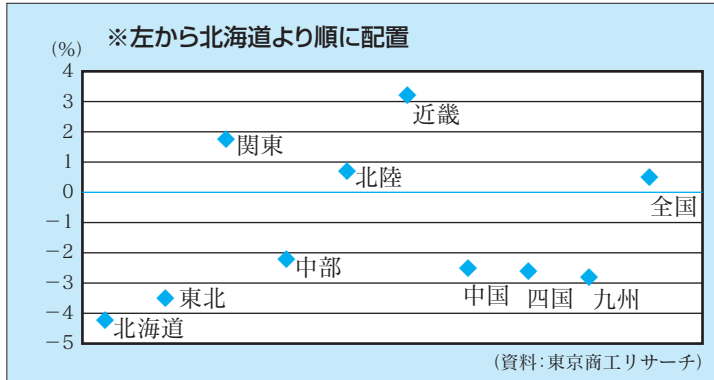
(図表1-2)



② 高額所得法人の動向

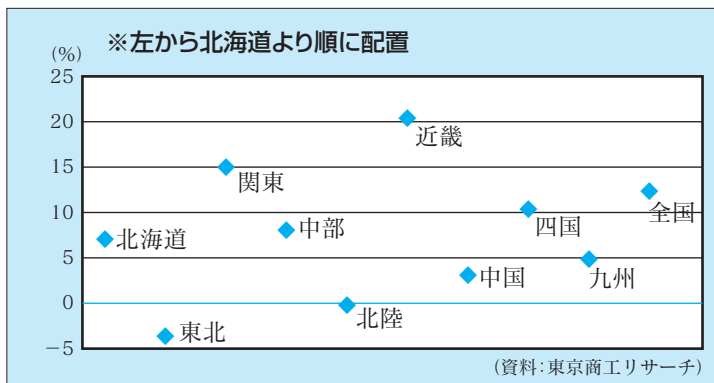
(図表2)

◆企業数増減(平成15年対平成14年)



地域名	企業数
北海道	▲ 4.2
東北	▲ 3.4
関東	1.7
中部	▲ 2.2
北陸	0.7
近畿	3.2
中国	▲ 2.6
四国	▲ 2.7
九州	▲ 2.8
全国	0.5

◆所得総額の増減(平成15年対平成14年)



地域名	所得総額
北海道	7.1
東北	▲ 3.7
関東	15.2
中部	8.0
北陸	▲ 0.2
近畿	20.4
中国	3.1
四国	10.4
九州	4.8
全国	12.3

高額所得法人企業数が前期比増加しているのは関東、北陸、近畿の3地方のみとなっている。高額所得法人の所得総額は関東、近畿が大きく増加している一方、東北は大きく減少しており景気回復が遅れていると言え、ここでも各地方間に大きな格差が生じていることが見て取れる。

(3) 業種間・企業規模別の二極化

① 景況感から見た好調業種と低調業種

内閣府・財務省法人企業景気予測調査(平成16年7～9月)を利用し、好調業種と低調業種を把握することとしたい。この調査は法人企業を対象としたB S I 調査である。B S I (Business Survey Index) は景気全般の見通しについて、前期と比較した変化方向別の回答社数構成比から、先行きの経済動向を予測する方法であり、ここでは、「上昇」、「不変」、「下降」、「不明」の選択肢に対する回答から次の算式で算出している。

B S I = 「上昇」と回答した企業の構成比－「下降」と回答した企業の構成比

(図表1)(資料：「法人企業景気予測調査」)

	大企業			中堅企業			中小企業		
	7-9月	10-12月	1-3月	7-9月	10-12月	1-3月	7-9月	10-12月	1-3月
全産業	9.6	9.5	8.5	2.8	9.9	3.7	▲17.8	▲4.7	▲9.7
製造業	12.8	9.6	7.0	10.0	10.4	4.3	▲10.0	▲1.3	▲7.6
食料品製造業	11.3	10.8	▲1.3	▲0.7	13.8	▲10.2	▲19.6	▲1.3	▲8.7
繊維、衣服製造業	1.4	2.9	8.5	▲13.4	▲16.8	▲8.8	▲28.8	▲8.8	▲15.9
木材・木製品製造業	36.4	27.3	▲36.4	2.0	18.0	▲19.4	▲13.9	▲0.9	▲22.6
パルプ・紙・紙加工品製造業	▲5.1	8.5	0.0	▲52.6	44.0	▲17.7	▲10.0	▲0.9	▲1.8
化学工業	6.7	12.1	10.1	9.4	3.9	▲6.0	▲11.0	6.5	▲11.0
石油製品・石炭製品製造業	▲8.6	▲5.7	▲5.7	39.4	60.6	▲21.2	▲40.5	▲18.8	▲13.6
窯業・土石製品製造業	10.3	27.7	15.5	▲3.4	13.8	▲2.5	▲13.2	▲14.4	▲17.2
鉄鋼業	25.8	10.3	1.0	49.6	5.6	6.4	▲1.2	4.4	2.3
非鉄金属品製造業	19.8	5.9	▲2.4	3.0	7.5	▲10.4	8.4	13.1	▲0.5
金属製品製造業	21.0	17.8	13.1	21.0	18.7	14.4	5.4	1.9	▲5.4
一般機械器具製造業	23.2	10.3	14.0	33.2	7.7	22.8	2.2	13.0	▲2.0
電気機械器具製造業	16.4	3.3	1.7	27.3	1.9	15.8	18.2	▲9.6	▲10.5
情報通信機械器具製造業	14.2	7.3	2.4	19.0	▲2.8	8.5	▲12.9	▲16.8	▲10.9
自動車・同附属品製造業	9.5	7.1	14.9	27.0	7.8	3.8	19.5	▲16.1	▲2.8
その他の輸送用機械器具製造業	7.9	2.6	5.4	▲14.0	18.0	18.0	11.0	13.3	▲2.9
精密機械器具製造業	23.3	3.5	25.3	23.4	37.7	32.4	▲7.0	14.6	5.3
その他の製造業	7.2	10.2	6.4	▲4.4	14.2	6.1	▲20.8	▲2.1	▲4.9
非製造業	7.6	9.4	9.4	0.6	9.7	3.6	▲19.4	▲5.5	▲10.1
農林水産業	▲35.3	35.3	0.0	12.0	10.1	4.6	▲13.7	4.1	1.6
鉱業	1.3	5.1	▲1.3	▲27.6	27.6	56.9	▲39.3	▲9.6	▲19.9
建設業	4.2	0.4	16.1	▲9.9	▲7.5	▲2.8	▲28.9	▲12.2	▲15.8
電気・ガス・水道業	16.2	▲12.2	▲4.1	3.5	19.8	1.0	—	—	—
情報通信業	14.5	12.9	18.9	15.8	23.1	16.9	0.8	12.8	11.4
運輸業	4.8	5.8	1.3	▲5.2	2.5	▲6.6	▲29.6	▲2.6	▲12.4
卸売業	15.2	15.1	6.9	▲0.7	14.0	3.8	▲17.5	0.5	▲15.4
小売業	6.6	12.0	13.3	▲0.3	6.8	3.1	▲28.0	▲9.8	▲7.4
不動産業	2.0	▲0.6	2.7	▲3.5	▲4.1	▲2.9	▲16.7	▲9.1	▲4.3
サービス業	4.5	10.5	6.8	4.3	13.1	4.9	▲10.6	▲3.6	▲8.8
飲食店、宿泊業	▲4.7	13.0	▲4.6	▲16.0	3.1	▲11.3	▲41.9	▲20.0	▲24.0
リース業	7.7	3.8	18.5	7.8	16.0	▲5.2	1.8	16.1	0.9
広告・その他の事業サービス業	22.5	17.1	22.1	13.5	16.3	18.9	▲0.7	▲4.2	▲6.8
生活関連サービス業	28.1	6.1	21.9	34.7	15.1	0.5	6.0	18.8	▲14.2
娯楽業	▲15.4	10.3	▲14.2	▲11.1	16.8	▲1.6	▲12.4	6.7	5.5
医療、教育	18.9	22.2	17.1	6.5	31.7	▲1.0	14.6	▲12.8	10.2
その他のサービス業	6.9	2.9	15.1	10.1	11.0	10.0	▲9.8	▲3.6	▲7.8
金融・保険業	6.7	15.9	15.9	▲19.9	23.4	4.9	—	—	—

1) 全体的に好調な業種 (図表2)

		大企業			中堅企業			中小企業		
		7-9月	10-12月	1-3月	7-9月	10-12月	1-3月	7-9月	10-12月	1-3月
製造業	鉄鋼業	25.8	10.3	1.0	49.6	5.6	6.4	▲1.2	4.4	2.3
	金属製品製造業	21.0	17.8	13.1	21.0	18.7	14.4	5.4	1.9	▲5.4
	一般機械器具製造業	23.2	10.3	14.0	33.2	7.7	22.8	2.2	13.0	▲2.0
	精密機械器具製造業	23.3	3.5	25.3	23.4	37.7	32.4	▲7.0	14.6	5.3
非製造業	情報通信業	14.5	12.9	18.9	15.8	23.1	16.9	0.8	12.8	11.4
	リース業(サ)	7.7	3.8	18.5	7.8	16.0	▲5.2	1.8	16.1	0.9
	生活関連サービス業(サ)	28.1	6.1	21.9	34.7	15.1	0.5	6.0	18.8	▲14.2
	医療、教育(サ)	18.9	22.2	17.1	6.5	31.7	▲1.0	14.6	▲12.8	10.2

鉄鋼業は、中国市場の成長を要因とする国際的な需給逼迫に加え、国内も自動車向け等が好調で、2002年以降の業界再編によって価格交渉力を強めたこともあり、業界全体として好調が続いている。金属製品製造業や一般機械器具製造業は自動車・デジタル家電関連向けを中心に好調が続いている。精密機械器具製造業はデジタルカメラやプリンター・カラー複写機を中心に好調が続いている。製造業では、自動車・家電等の好調業種が素材や工作機械等の関連業種を牽引して回復が進む構図が見て取れる。

非製造業では、情報通信業が携帯電話・インターネット関連を中心に好調を維持している。また、高齢化や少子化を背景とした医療・教育サービス業のほか、リース、生活関連サービス業も好調である。

2) 全体的に低調な業種 (図表3)

		大企業			中堅企業			中小企業		
		7-9月	10-12月	1-3月	7-9月	10-12月	1-3月	7-9月	10-12月	1-3月
製造業	石油製品・石炭製品製造業	▲8.6	▲5.7	▲5.7	39.4	60.6	▲21.2	▲40.5	▲18.8	▲13.6
	繊維、衣服製造業	1.4	2.9	8.5	▲13.4	▲16.8	▲8.8	▲28.8	▲8.8	▲15.9
	パルプ・紙・紙加工品製造業	▲5.1	8.5	0.0	▲52.6	44.0	▲17.7	▲10.0	▲0.9	▲1.8
非製造業	建設業	4.2	0.4	16.1	▲9.9	▲7.5	▲2.8	▲28.9	▲12.2	▲15.8
	運輸業	4.8	5.8	1.3	▲5.2	2.5	▲6.6	▲29.6	▲2.6	▲12.4
	不動産業	2.0	▲0.6	2.7	▲3.5	▲4.1	▲2.9	▲16.7	▲9.1	▲4.3
	飲食店、宿泊業(サ)	▲4.7	13.0	▲4.6	▲16.0	3.1	▲11.3	▲41.9	▲20.0	▲24.0

石油製品製造業は、国際的な原油高で主力のガソリン値が上昇しているのに対し、国内の価格競争が激化し原価高騰を売値に転嫁できない状況が続いており、中堅企業では短期的にプラスとなっているものの全体としては低調である。繊維は大企業こそ若干のプラスだが中堅・中小は大幅なマイナスとなっている。大企業は自動車等産業向けが好調だが、中堅・中小の主力である衣料用繊維は尚低調であることが要因と考えられる。パルプ・紙等製造業は、業界再編の動きもあるが激しいシェア争いによる安値競争が常態化している一方で、中国の需要増により原料価格が上昇しており厳しい状況が続いている。

建設業は、公共工事が大幅に縮減しており、民間工事に回復傾向が見られるものの利益率が大幅に見劣りすることから厳しい状況が続く。大企業の中でも財務余力を有する大手と、体力に劣る準大手の格差が拡大していると見られる。運輸業は、中堅・中小の多い陸運部門で規制緩和以降競争激化に歯止めがかからず供給過剰状態となっており、大企業を除き低調となっている。不動産、飲食も総じてBSIは低調である。

② 企業規模別の景況感

次表は前掲のBSI調査を企業規模で分類したものである。

各時点の景況判断とも、企業規模が大きいほど景況判断は楽観的である。また、中小企業の景況判断は全時点でマイナスを示しており、現況、先行きとも景況に厳しい見方をしている。

(図表4)

		16年4～6月 (前回調査)	16年7～9月 (現状判断)	16年10～12月 (見通し)	17年1～3月 (見通し)
大企業	製造業	8.9	12.8	9.6	7.0
	非製造業	6.1	7.6	9.4	9.4
中堅企業	製造業	4.4	10.0	10.4	4.3
	非製造業	▲4.5	0.6	9.7	3.6
中小企業	製造業	▲16.4	▲10.0	▲1.3	▲7.6
	非製造業	▲24.6	▲19.4	▲5.5	▲10.1

景気は回復傾向にあるといわれるものの、景況感には業種、企業規模により大きな格差が認められる。地域や事業の再生を進める中では、対象地域の業種や事業規模の構成(ポートフォリオ)や、対象事業の業種・規模がどの座標軸に位置するのかを十分考慮したうえで再生手法を検討する必要があると考えられる。

〈 参考文献 〉

「イミダス2005年版」 集英社編

「日経業界地図2005年版」 日本経済新聞社編

(4) 県内地域間の比較

① 福島県と静岡県の産業構造の比較

平成7年産業連関表を用いて福島県の産業構造の特質について把握してみたい。また、静岡県の平成7年産業連関表を用いることで、その比較をしてみたい。

ここで、静岡県と比較する理由については、静岡県の経済に関する指標が全国で第10位前後にランクされており、日本経済の平均的要素が凝縮されているといわれているからである。このことは、平成13年12月31日現在の工業統計表によれば、静岡県の製造業事業所数は全国で第5位(福島県は第19位)、製造業就業者数は第6位(同第19位)、製造品出荷額等は第5位(同第19位)となっていることから把握できる。また平成14年6月1日現在の商業統計表によれば、静岡県の商店数は全国で第10位(福島県は第18位)、商店従業者数は第10位(同第19位)、年間商品販売額第11位(同第21位)となっている。さらに平成12年度の調査の県民経済計算年報では1人当たり県民所得についても、静岡県は第9位(同26位)となっていることから把握できる。

尚、産業連関表については、あまりなじみがないものと思われるので、その仕組みについて簡単に述べさせていただく。産業連関表とは、一定期間に一定の地域で行われた、産業相互間における財・サービスの取引を表すものであり、基本的には、①取引基本表②投入係数表③逆行列表の3つの表で構成されている。産業連関表については5年毎に調査がなされ、その結果が約5年後に公表されることになっている。国、地域(東北、九州など)、都道府県ベースについて、作成されている。また一部の自治体では、都道府県内での地域ベースや市ベースで公表しているところもある。現在公表されている中で最も新しいものは、国ベースでは平成12年に調査されたものが、都道府県ベースでは平成7年に調査されたものとなっている。そして平成17年には、各都道府県において平成12年に調査された産業連関表が公表されるものと思われる。

産業の分類方法については、13部門、32部門、93部門等に区分され、インターネット等を通じて入手できるのが標準的となっている。尚、都道府県によっては、上記以外の区分方法となっている場合がある。ちなみに福島県については、11部門表、26部門表、93部門表の上記①から③までの表と、32部門の取引基本表がインターネットを通じて公表されている。そのため、比較を行う際は、部門の形態に注意する必要がある。

図表(4)－1と2については、福島県、静岡県の平成7年産業連関表の取引基本表を加工したものである。

表の見方として、

・「合計＝中間需要計＋最終需要計」

(中間需要部門とは生産物を生産するために原材料等を購入している部門の需要のこと)

(最終需要とは中間需要部門で生産した生産物を購入している部門の需要(消費等)のこと)

・「県内需要＝合計－移輸出」

・「県内生産額＝県内需要＋移輸出＋移輸入」

(移輸出とは県外・国外の中間需要部門と最終需要部門の需要に対する供給不足を補うために県外・国外へ生産物を販売していることを表す)

(移輸入とは県内の中間需要部門と最終需要部門の需要に対する供給不足を補うために県外・国

外から生産物を販売していることを表す)

- ・「自給率＝県内生産額／県内需要」
- ・「域際収支＝移輸出＋移輸入」

(但し、移輸入は表の中でマイナスの控除項目となっており、上記の式ではプラスとしている) という式が前提条件となっている。そして、これらの図表から、福島県内の生産額は16兆881億円、静岡県内の生産額は32兆4912億円であり、静岡県が福島県と比較して約2倍の生産量であることが把握できる。

1) 生産額の産業別構成

福島県内生産額の産業別構成比は、高い順に「電力・ガス・熱供給(12.2%)」「電気機械(10.6%)」「建設(10.6%)」となっている。

また静岡県については「輸送機械(10.7%)」「電気機械(8.8%)」「商業(7.4%)」となっている。そして、福島県は国内生産額の10.4%にあたる「電気・ガス・熱供給」を生産しており、静岡県は国内生産額の8.3%にあたる「輸送機械」を生産している。このことは、福島県については、浜通りに原子力発電所が立地していること、静岡県については、浜松地域にスズキ(株)、ヤマハ発動機(株)等が立地していることから推測できることではあるが、数字面においても改めて裏付けされるものとなっている。

2) 自給率について

福島県の自給率については高い順に「電力・ガス・熱供給(612.4%)」「精密機械(247.5%)」「電気機械(171.5%)」となっている。また静岡県については「電気機械(176.1%)」「輸送機械(173.3%)」「化学製品(167.7%)」となっている。尚、自給率100%を超える業種の合計と生産割合の合計をみると福島県が9業種で41.5%、静岡県が12業種で57.7%となっている。その中で福島県は「電力・ガス・熱供給」が突出しているのに対して、静岡県については、自給率100%を超える製造業が9業種あり、バランスがとれたかたちとなっている。

3) 域際収支について

福島県の域際収支についてはマイナスが大きい順に「商業(4,734億円の赤字)」「対事業所サービス(3,863億円の赤字)」「石油・石炭製品(2,164億円の赤字)」となっている。また静岡県については「対事業所サービス(7,709億円の赤字)」「商業(7,490億円の赤字)」「鉄鋼(4,228億円の赤字)」となっている。両県ともに「対事業所向けサービス」「商業」で大きなマイナスとなっている。対事業所サービスについては業種柄、東京圏に一極集中していることが考えられる。また商業については、福島県は東京圏と仙台圏に、静岡県は東京圏と名古屋圏にその機能が流出しているものと考えられる。参考に取り上げると、東京都の平成7年の産業連関表では、サービス業が7兆2,834億円、商業が7兆1,267億円、金融・保険が3兆4,715億円の移出超過(域際収支の黒字)となっている。このことから、特にサービス業においては依然として首都圏と地方圏の間で格差が存在しているものと考えられる。

4) 感応度係数と影響力係数について

感応度係数と影響力係数を活用することにより、地域内の各産業が他の産業から影響を受ける度合や他の産業に影響を与える度合というものが把握できるようになる。

両方の係数とも、①で述べた産業連関表の逆行列表から入手することが可能である。尚、逆行列表に記された逆行列係数とは「ある産業の最終需要の1単位が各部門の生産に直接的もしくは間接的にどれだけの影響を及ぼすのかを表したもの」といえる。

そして、影響力係数と感応度係数については、それら結果が公表されている場合がほとんどであるが、以下の算式で求めることができる。

・影響力係数 = (逆行列係数の列和) / (逆行列係数の列和の平均値)

・感応度係数 = (逆行列係数の行和) / (逆行列係数の行和の平均値)

尚、感応度係数が1を超えて大きいほど、産業全体の動きによって受ける影響が大きいといえる。また影響力係数が1を超えて大きいほど、産業全体の生産を引き起こす力が大きいといえる。

図表(4)－3、4より、福島県で両係数とも1を超える業種は2業種(全業種の8%)で「運輸・通信」「電力・ガス・水道」となっている。また、どちらかの係数が1を下回る業種は15業種(同60%)、両係数とも1を下回る業種は8業種(同32%)となっている。さらに、図表(4)－5、6より静岡県で両係数とも1を超える業種は5業種(同17%)で「パルプ・紙・木製品」「輸送機械」「その他の製造工業製品」「電力・ガス・熱供給」「運輸」となっている。また、どちらかの係数が1を下回る業種は16業種(同53%)、両係数とも1を下回る業種は9業種(同30%)となっている。

これらの図表から静岡県のほうが、各産業が成長した場合の地域への波及効果は福島県に比べて大きいことが予想される。一方で地域内のヒト・モノ・カネといった資源は限られている。このような状況において、各産業どうしの有機的な連携を図ることは、地域が発展するためのカギとなる。そこで、これらの係数を業種ごとに把握することは、地域再生への取組みの際に、どの産業から優先的に育成していくべきか、あるいはどの産業どうしを組み合わせしていくかといった、ポートフォリオ面からも参考になるものと思われる。

図表(4)ー1 福島県の産業連関表

(単位：百万円)

	中間需要計	最終需要計	合計	移輸出	県内需要	移輸入	県内生産額	生産割合	自給率	域際収支
1 農林水産業	344,783	284,445	629,228	206,370	422,858	-192,794	436,434	2.7%	103.2%	13,576
2 鉱業	194,566	7,850	202,416	7,489	194,927	-155,911	46,505	0.3%	23.9%	-148,422
3 食料品	180,310	1,107,475	1,287,785	632,999	654,786	-416,731	871,054	5.4%	133.0%	216,268
4 繊維製品	134,518	432,704	567,222	319,912	247,310	-233,375	333,847	2.1%	135.0%	86,537
5 パルプ・紙・木製品	267,340	250,043	517,383	218,446	298,937	-225,789	291,594	1.8%	97.5%	-7,343
6 化学製品	344,114	386,144	730,258	338,741	391,517	-355,330	374,928	2.3%	95.8%	-16,589
7 石油・石炭製品	201,544	53,853	255,397	10,629	244,768	-227,069	28,328	0.2%	11.6%	-216,440
8 窯業・土石製品	176,188	128,304	304,492	118,933	185,559	-92,720	211,772	1.3%	114.1%	26,213
9 鉄鋼	150,087	48,811	198,898	50,121	148,777	-137,589	61,309	0.4%	41.2%	-87,468
10 非鉄金属	131,125	171,122	302,247	167,658	134,589	-125,622	176,625	1.1%	131.2%	42,036
11 金属製品	260,955	176,506	437,461	158,570	278,891	-222,589	214,872	1.3%	77.0%	-64,019
12 一般機械	102,847	432,325	535,172	179,075	356,097	-305,436	229,736	1.4%	64.5%	-126,361
13 電気機械	628,131	1,973,683	2,601,814	1,608,956	992,858	-898,652	1,703,162	10.6%	171.5%	710,304
14 輸送機械	152,704	516,958	669,662	304,890	364,772	-351,814	317,848	2.0%	87.1%	-46,924
15 精密機械	28,427	182,870	211,297	145,720	65,577	-48,979	162,318	1.0%	247.5%	96,741
16 その他の製造工業製品	397,729	469,969	867,698	349,165	518,533	-414,220	453,478	2.8%	87.5%	-65,055
17 建設	167,738	1,533,436	1,701,174	0	1,701,174	0	1,701,174	10.6%	100.0%	0
18 電力・ガス・熱供給	247,593	1,724,716	1,972,309	1,651,888	320,421	-10,207	1,962,102	12.2%	612.4%	1,641,681
19 水道・廃棄物処理	69,339	42,318	111,657	0	111,657	-912	110,745	0.7%	99.2%	-912
20 商業	621,776	1,244,822	1,866,598	285,075	1,581,523	-758,420	1,108,178	6.9%	70.1%	-473,345
21 金融・保険	463,147	117,734	580,881	0	580,881	-176,253	404,628	2.5%	69.7%	-176,253
22 不動産	73,170	695,257	768,427	0	768,427	0	768,427	4.8%	100.0%	0
23 運送	542,523	403,709	946,232	164,316	781,916	-232,345	713,887	4.4%	91.3%	-68,029
24 通信・放送	119,724	89,806	209,530	1,578	207,952	-28,398	181,132	1.1%	87.1%	-26,820
25 公務	0	366,278	366,278	0	366,278	0	366,278	2.3%	100.0%	0
26 教育・研究	233,613	339,642	573,255	10	573,245	-15,877	557,378	3.5%	97.2%	-15,867
27 医療・保健・社会保障	12,871	557,268	570,139	0	570,139	-2,024	568,115	3.5%	99.6%	-2,024
28 その他の公共サービス	22,384	48,149	70,533	0	70,533	0	70,533	0.4%	100.0%	0
29 対事業所サービス	869,188	238,788	1,107,976	9,000	1,098,976	-395,260	712,716	4.4%	64.9%	-386,260
30 対個人サービス	36,467	929,714	966,181	182,714	783,467	-145,410	820,771	5.1%	104.8%	37,304
31 事務用品	26,314	0	26,314	0	26,314	0	26,314	0.2%	100.0%	0
32 分類不明	270,724	8,136	278,860	1	278,859	-176,979	101,881	0.6%	36.5%	-176,978
合計	7,471,939	14,962,835	22,434,774	7,112,256	15,322,518	-6,346,705	16,088,069	100.0%	105.0%	765,551

平成7年福島県産業関連表より作成

図表(4)－2 静岡県の産業連関表

(単位：百万円)

	中間需要計	最終需要計	合計	移輸出	県内需要	移輸入	県内生産額	生産割合	自給率	域際収支
1 農林水産業	477,848	309,975	787,823	177,424	610,399	-349,571	438,252	1.3%	71.8%	-172,147
2 鉱業	59,460	2,279	61,739	2,119	59,620	-30,999	30,740	0.1%	51.6%	-28,880
3 食料品	497,271	2,218,008	2,715,279	1,375,672	1,339,607	-898,499	1,816,780	5.6%	135.6%	477,173
4 繊維製品	169,811	414,066	583,877	217,765	366,112	-330,217	253,660	0.8%	69.3%	-112,452
5 パルプ・紙・木製品	914,997	1,307,763	2,222,760	1,255,261	967,499	-647,598	1,575,162	4.8%	162.8%	607,663
6 化学製品	878,603	1,592,034	2,470,637	1,491,173	979,464	-828,280	1,642,357	5.1%	167.7%	662,893
7 石油・石炭製品	225,461	104,644	330,105	8,765	321,340	-312,814	17,291	0.1%	5.4%	-304,049
8 窯業・土石製品	266,607	125,466	392,073	110,700	281,373	-188,422	203,651	0.6%	72.4%	-77,722
9 鉄鋼	603,265	95,696	698,961	98,180	600,781	-520,966	177,995	0.5%	29.6%	-422,786
10 非鉄金属	459,653	409,086	868,739	406,790	461,949	-404,506	464,233	1.4%	100.5%	2,284
11 金属製品	559,404	422,274	981,678	384,833	596,845	-388,035	593,643	1.8%	99.5%	-3,202
12 一般機械	394,644	1,363,538	1,758,182	1,005,635	752,547	-590,730	1,167,452	3.6%	155.1%	414,905
13 電気機械	1,117,351	3,000,461	4,117,812	2,499,036	1,618,776	-1,267,516	2,850,296	8.8%	176.1%	1,231,520
14 輸送機械	1,619,400	3,045,341	4,664,741	2,663,380	2,001,361	-1,195,893	3,468,848	10.7%	173.3%	1,467,487
15 精密機械	48,019	234,574	282,593	168,933	113,660	-92,073	190,520	0.6%	167.6%	76,860
16 その他の製造工業製品	1,053,181	1,336,801	2,389,982	1,134,864	1,255,118	-872,619	1,517,363	4.7%	120.9%	262,245
17 建設	227,334	2,140,326	2,367,660	0	2,367,660	0	2,367,660	7.3%	100.0%	0
18 電力・ガス・熱供給	480,084	434,436	914,520	308,672	605,848	-246,590	667,930	2.1%	110.2%	62,082
19 水道・廃棄物処理	139,076	82,756	221,832	39	221,793	-9,299	212,533	0.7%	95.8%	-9,260
20 商業	1,578,714	2,521,057	4,099,771	933,596	3,166,175	-1,682,593	2,417,178	7.4%	76.3%	-748,997
21 金融・保険	602,803	248,014	850,817	9,998	840,819	-130,616	720,201	2.2%	85.7%	-120,618
22 不動産	269,960	1,440,729	1,710,689	0	1,710,689	-70,740	1,639,949	5.0%	95.9%	-70,740
23 運送	1,145,115	1,001,197	2,146,312	626,627	1,519,685	-539,489	1,606,823	4.9%	105.7%	87,138
24 通信・放送	279,044	158,372	437,416	2,942	434,474	-63,345	374,071	1.2%	86.1%	-60,403
25 公務	16,773	645,948	662,721	0	662,721	0	662,721	2.0%	100.0%	0
26 教育・研究	589,501	575,114	1,164,615	2,052	1,162,563	-21,871	1,142,744	3.5%	98.3%	-19,819
27 医療・保健・社会保障	20,562	825,051	845,613	891	844,722	-33,659	811,954	2.5%	96.1%	-32,768
28 その他の公共サービス	42,098	96,981	139,079	4,955	134,124	-13,760	125,319	0.4%	93.4%	-8,805
29 対事業所サービス	1,754,253	385,238	2,139,491	89,471	2,050,020	-860,349	1,279,142	3.9%	62.4%	-770,878
30 対個人サービス	76,814	2,163,997	2,240,811	570,514	1,670,297	-451,611	1,789,200	5.5%	107.1%	118,903
31 事務用品	64,409	0	64,409	0	64,409	0	64,409	0.2%	100.0%	0
32 分類不明	235,218	49,556	284,774	48,953	235,821	-83,668	201,106	0.6%	85.3%	-34,715
合計	16,866,733	28,750,778	45,617,511	15,599,240	30,018,271	-13,126,328	32,491,183	100.0%	108.2%	2,472,912

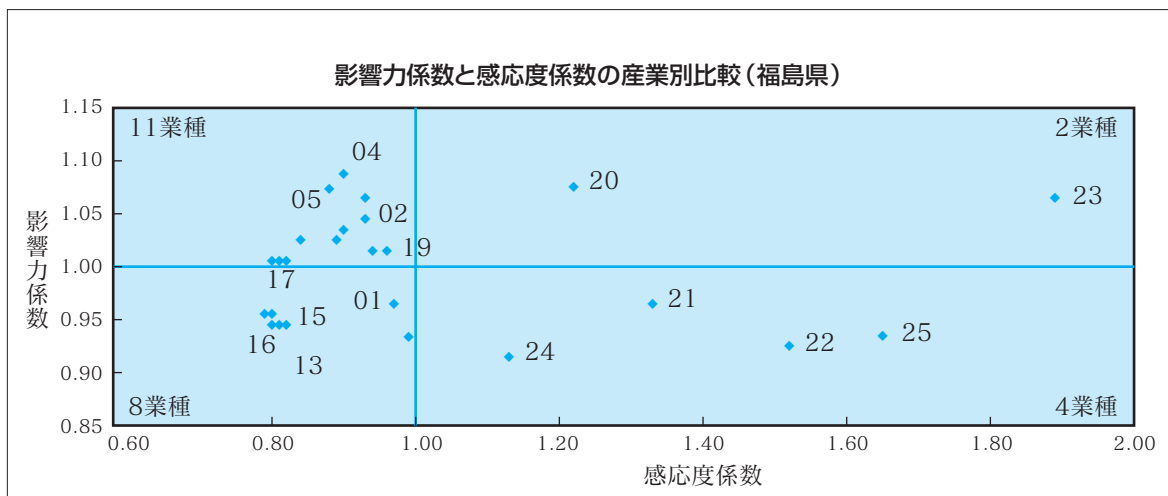
平成7年静岡県産業関連表より作成

図表(4)－3 平成7年福島県産業連関表の感応度係数と影響力係数

			福島県	
			感応度係数	影響力係数
1	農	業	0.99	0.97
2	林	業	0.93	1.05
3	漁	業	0.80	0.95
4	鉱	業	0.89	1.09
5	食	料	0.88	1.08
6	織	維	0.80	0.94
7	パ	ル	0.89	1.04
8	化	学	0.84	1.03
9	石	油	0.82	1.01
10	窯	業	0.89	1.03
11	鉄	鋼	0.82	0.95
12	非	鉄	0.80	1.01
13	金	属	0.85	0.93
14	一	般	0.81	0.95
15	電	気	0.83	0.97
16	輸	送	0.79	0.94
17	精	密	0.81	1.01
18	そ	の	0.94	1.02
19	建	設	0.96	1.02
20	電	力	1.22	1.09
21	商	業	1.33	0.97
22	金	融	1.52	0.93
23	運	輸	1.89	1.07
24	公	務	1.13	0.92
25	サ	ー	1.65	0.96
26	分	類	0.93	1.07

平成7年福島県産業連関表より作成

図表(4)－4



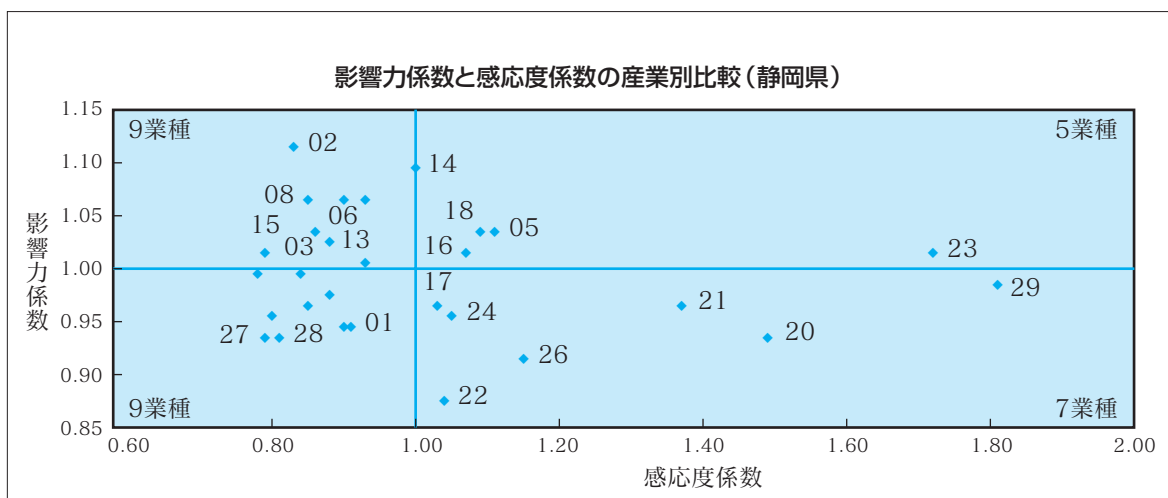
平成7年福島県産業連関表より作成

図表(4)-5 平成7年静岡県産業連関表の感応度係数と影響力係数

		静岡県	
		感応度係数	影響力係数
1	農 林 水 産 業	0.91	0.95
2	鉱 業	0.86	1.10
3	食 料 品	0.86	1.04
4	織 維 製 品	0.80	0.96
5	パ ル プ ・ 紙 ・ 木 製 品	1.11	1.04
6	化 学 製 品	0.90	1.07
7	石 油 ・ 石 炭 製 品	0.78	1.00
8	窯 業 ・ 土 石 製 品	0.85	1.07
9	鉄 鋼	0.88	0.97
10	非 鉄 金 属	0.84	0.98
11	金 属 製 品	0.90	0.95
12	一 般 機 械	0.84	0.97
13	電 気 機 械	0.88	1.03
14	輸 送 機 械	1.00	1.09
15	精 密 機 械	0.79	1.02
16	その他の製造工業製品	1.07	1.02
17	建 設	1.03	0.99
18	電力・ガス・熱供給	1.09	1.04
19	水道・廃棄物処理	0.93	1.01
20	商 業	1.49	0.94
21	金 融 ・ 保 険	1.37	0.97
22	不 動 産	1.04	0.88
23	運 輸	1.72	1.02
24	通 信 ・ 放 送	1.05	0.94
25	公 務	0.85	0.97
26	教 育 ・ 研 究	1.15	0.92
27	医療・保健・社会保障	0.79	0.94
28	その他の公共サービス	0.81	0.94
29	対事業所サービス	1.81	0.99
30	対個人サービス	0.84	1.00
31	事 務 用 品	0.83	1.12
32	分 類 不 明	0.93	1.07

平成7年静岡県産業連関表より作成

図表(4)-6



平成7年静岡県産業連関表より作成

② 福島県と静岡県産業特化状況

福島県と静岡県との比較で、どのような産業構造の違いがあるのかを把握するために、「事業所・企業統計調査」のデータを用いた。分析にあたっては、製造品出荷額や付加価値額など分析の切り口は多数存在するが、ここでは従業者数と事業所数から産業の特化状況を把握することとした。

ここで、特化係数とは、相対的な産業集積状況を表す指標として使われる。ある地域(例えば福島県)の産業構成比が全体の産業(例えば全国)構成比よりも高い比率を示す場合、この係数が1より大きくなり、その地域の産業が全体の産業に比べて特化しているという。

具体的には、「福島県の構成比÷全国の構成比」という算式で計算した比率のことで、一例として福島県の農業従業者の特化係数について取り上げると、0.42%(福島県の全産業従業者のうち農業従業者が占める割合)÷0.28%(全国の全産業従業者のうち農業従業者が占める割合)=1.5となる。

尚、特化係数を使用する際の注意点として、この係数は、各々の産業の構成比の大きさ自体は問わないことがあげられる。いいかえれば、福島県内での構成比が小さい業種であっても、全国での構成比がさらに小さい業種であれば、計算上、特化係数が1を超えることになり、いかにも特化しているような錯覚を生じさせることがあげられる。その例として、図表(4)－7の福島県の28番に属する「武器製造業」が該当する。

そこで、福島県と静岡県について、図表(4)－7から11を用いて、従業者数の構成比、特化係数と事業所数の構成比、特化係数についてみていくと以下のようなようになる。

1) 従業者数の構成比について

高い順に福島県については、「建設業(10.96%)」「電気機械器具製造業(6.56%)」「飲食料品小売業(6.03%)」となっている。また静岡県については、「建設業(7.59%)」「飲食料品小売業(5.98%)」「輸送用機械器具製造業(5.71%)」となっている。

2) 従業者数の特化係数について

高い順に福島県については、特殊な業種である武器製造業を除いて、「衣服・その他の繊維製品製造業(2.33)」「精密機械器具製造業(2.21)」「電気機械器具製造業(2.16)」となっている。また静岡県については、「飲料・たばこ・飼料製造業(3.66)」「輸送用機械器具製造業(3.34)」「パルプ・紙・紙加工品製造業(3.20)」となっている。

3) 事業所数の構成比について

高い順に福島県については、「建設業(12.11%)」「飲食料品小売業(9.30%)」「その他の小売業(7.60%)」となっている。また静岡県についても、同じ順位となっており、順に10.69%、7.78%、7.12%となっている。

4) 事業所数の特化係数について

高い順に福島県については、特殊な業種である武器製造業を除いて、「林業(2.33)」「旅館・その他の宿泊所(1.86%)」「電気機械器具製造業(1.66)」となっている。また静岡県については、「飲料・

たばこ・飼料製造業(4.51)」「輸送用機械器具製造業(3.28)」「パルプ・紙・紙加工品製造業(1.91)」となっている。

以上のことから、産業構成比も考慮すると、福島県は「電気機械器具製造業」に特化している県であることがわかる。また静岡県については、「輸送用機械器具製造業」と「パルプ・紙・紙加工品製造業」に特化した県であることがわかる。加えて、産業連関表における感応度係数と影響力係数について1を超える業種として静岡県では「パルプ・紙・木製品」と「輸送機械」が該当し、相対的にも地域産業としての魅力度が高いものと思われる。このことは、地域産業として本社機能が十分に果たされ、かつ地域内で多様な取引関係が形成されており、そのことにより地域内での集積機能も果たされているものと推測される。一方、福島県では「電気機械」の感応度係数と影響力係数については1を下回っており、相対的には地域産業としての魅力度があまり高くないものと思われる。このことは、単なる支店機能としての工場誘致等にとどまっており、地域内での多様な取引関係もあまり形成されていないものと考えられ、地域内での集積機能もあまり果たされていないものと推測される。

図表(4)-7 福島県特化係数(従業員数ベース：対全国)

番号	業種	平成13年 福島県 従業員数	比率	平成13年 全国 従業員数	比率	従業員数 特化係数
1	全産業	959,844		60,158,044		
2	農業	4,075	0.42%	170,233	0.28%	1.50
3	林業	1,077	0.11%	31,494	0.05%	2.14
4	漁業	912	0.10%	45,871	0.08%	1.25
5	鉱業	944	0.10%	47,117	0.08%	1.26
6	建設業	105,225	10.96%	4,943,615	8.22%	1.33
7	食料品製造業	21,408	2.23%	1,332,127	2.21%	1.01
8	飲料・たばこ・飼料製造業	2,726	0.28%	156,662	0.26%	1.09
9	繊維工業	1,625	0.17%	246,123	0.41%	0.41
10	衣服・その他の繊維製品製造業	18,061	1.88%	486,519	0.81%	2.33
11	木材・木製品製造業(家具を除く)	4,920	0.51%	191,918	0.32%	1.61
12	家具・装備品製造業	4,467	0.47%	219,771	0.37%	1.27
13	パルプ・紙・紙加工品製造業	4,112	0.43%	286,712	0.48%	0.90
14	出版・印刷・同関連産業	6,924	0.72%	701,686	1.17%	0.62
15	化学工業	7,792	0.81%	495,468	0.82%	0.99
16	石油製品・石炭製品製造業	337	0.04%	37,720	0.06%	0.56
17	プラスチック製品製造業(別掲を除く)	6,578	0.69%	471,886	0.78%	0.87
18	ゴム製品製造業	4,584	0.48%	160,519	0.27%	1.79
19	なめし革・同製品・毛皮製造業	1,624	0.17%	65,144	0.11%	1.56
20	窯業・土石製品製造業	10,148	1.06%	412,828	0.69%	1.54
21	鉄鋼業	1,874	0.20%	264,479	0.44%	0.44
22	非鉄金属製造業	3,383	0.35%	181,038	0.30%	1.17
23	金属製品製造業	10,466	1.09%	856,959	1.42%	0.77
24	一般機械器具製造業	15,389	1.60%	1,167,530	1.94%	0.83
25	電気機械器具製造業	63,007	6.56%	1,828,673	3.04%	2.16
26	輸送用機械器具製造業	13,910	1.45%	1,026,216	1.71%	0.85
27	精密機械器具製造業	8,803	0.92%	249,996	0.42%	2.21
28	武器製造業	529	0.06%	2,934	0.00%	11.30
29	その他の製造業	4,145	0.43%	290,818	0.48%	0.89
30	電気業	4,649	0.48%	157,117	0.26%	1.85
31	ガス業	442	0.05%	44,732	0.07%	0.62
32	熱供給業	30	0.00%	1,877	0.00%	1.00
33	鉄道業	2,000	0.21%	237,168	0.39%	0.53
34	水道業	3,111	0.32%	119,985	0.20%	1.63
35	道路旅客運送業	8,316	0.87%	610,227	1.01%	0.85
36	道路貨物運送業	24,990	2.60%	1,540,470	2.56%	1.02
37	水運業	102	0.01%	56,791	0.09%	0.11
38	航空運輸業	121	0.01%	43,637	0.07%	0.17
39	倉庫業	501	0.05%	150,045	0.25%	0.21
40	運輸に附帯するサービス業	3,788	0.39%	457,337	0.76%	0.52
41	郵便業	6,980	0.73%	407,932	0.68%	1.07
42	電気通信業	2,488	0.26%	252,724	0.42%	0.62
43	各種商品卸売業	126	0.01%	45,150	0.08%	0.17
44	繊維・衣服等卸売業	982	0.10%	360,155	0.60%	0.17
45	飲食料品卸売業	13,766	1.43%	913,663	1.52%	0.94
46	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	10,272	1.07%	811,102	1.35%	0.79
47	機械器具卸売業	10,692	1.11%	1,167,307	1.94%	0.57
48	その他の卸売業	11,067	1.15%	1,014,091	1.69%	0.68
49	各種商品小売業	9,285	0.97%	725,433	1.21%	0.80
50	織物・衣服・身の回り品小売業	11,487	1.20%	775,076	1.29%	0.93
51	飲食料品小売業	57,903	6.03%	3,477,350	5.78%	1.04
52	自動車・自転車小売業	11,811	1.23%	687,107	1.14%	1.08
53	家具・じゅう器・家庭用機械器具小売業	10,289	1.07%	605,160	1.01%	1.07
54	その他の小売業	48,666	5.07%	2,734,211	4.55%	1.12
55	一般飲食店	33,152	3.45%	2,929,751	4.87%	0.71
56	その他の飲食店	18,502	1.93%	1,362,778	2.27%	0.85

続く

番号	業種	平成13年 福島県 従業者数	比率	平成13年 全国 従業者数	比率	従業者数 特化係数
57	金融・保険業	21,892	2.28%	1,657,439	2.76%	0.83
58	不動産業	8,422	0.88%	922,419	1.53%	0.57
59	洗濯・理容・浴場業	19,513	2.03%	1,230,846	2.05%	0.99
60	駐車場業	848	0.09%	80,916	0.13%	0.66
61	その他の生活関連サービス業	8,451	0.88%	415,191	0.69%	1.28
62	旅館、その他の宿泊所	19,152	2.00%	824,054	1.37%	1.46
63	娯楽業(映画・ビデオ制作業を除く)	16,125	1.68%	982,209	1.63%	1.03
64	自動車整備業	7,564	0.79%	319,141	0.53%	1.49
65	機械・家具等修理業(別掲を除く)	3,333	0.35%	251,785	0.42%	0.83
66	物品賃貸業	3,898	0.41%	291,503	0.48%	0.84
67	映画・ビデオ制作業	389	0.04%	60,094	0.10%	0.41
68	放送業	857	0.09%	67,438	0.11%	0.80
69	情報サービス・調査業	4,146	0.43%	869,234	1.44%	0.30
70	広告業	937	0.10%	154,381	0.26%	0.38
71	専門サービス業	21,653	2.26%	1,832,539	3.05%	0.74
72	協同組合(他に分類されないもの)	8,688	0.91%	392,184	0.65%	1.39
73	その他の事業サービス業	28,297	2.95%	2,068,007	3.44%	0.86
74	廃棄物処理業	6,305	0.66%	275,927	0.46%	1.43
75	医療業	49,126	5.12%	3,138,138	5.22%	0.98
76	保健衛生	1,773	0.18%	100,059	0.17%	1.11
77	社会保険、社会福祉	17,852	1.86%	1,227,456	2.04%	0.91
78	教育	36,507	3.80%	2,226,634	3.70%	1.03
79	学術研究機関	1,072	0.11%	283,763	0.47%	0.24
80	宗教	3,413	0.36%	276,193	0.46%	0.77
81	政治・経済・文化団体	3,500	0.36%	229,406	0.38%	0.96
82	その他のサービス業	698	0.07%	43,363	0.07%	1.01
83	公務(他に分類されないもの)	30,870	3.22%	1,877,293	3.12%	1.03

総務省統計局「事業所・企業統計基本調査」

図表(4)－8 福島県特化係数(事業所数ベース：対全国)

番号	業種	平成13年 福島県 事業所数	比率	平成13年 全国 事業所数	比率	事業所数 特化係数
1	全産業	109,652		6,350,101		
2	農業	385	0.35%	14,834	0.23%	1.50
3	林業	136	0.12%	3,377	0.05%	2.33
4	漁業	45	0.04%	3,104	0.05%	0.84
5	鉱業	100	0.09%	3,770	0.06%	1.54
6	建設業	13,282	12.11%	606,944	9.56%	1.27
7	食料品製造業	1,156	1.05%	57,557	0.91%	1.16
8	飲料・たばこ・飼料製造業	146	0.13%	9,064	0.14%	0.93
9	繊維工業	255	0.23%	35,611	0.56%	0.41
10	衣服・その他の繊維製品製造業	1,162	1.06%	51,079	0.80%	1.32
11	木材・木製品製造業(家具を除く)	560	0.51%	22,065	0.35%	1.47
12	家具・装備品製造業	657	0.60%	33,350	0.53%	1.14
13	パルプ・紙・紙加工品製造業	173	0.16%	15,272	0.24%	0.66
14	出版・印刷・同関連産業	576	0.53%	57,383	0.90%	0.58
15	化学工業	137	0.12%	9,101	0.14%	0.87
16	石油製品・石炭製品製造業	29	0.03%	1,379	0.02%	1.22
17	プラスチック製品製造業(別掲を除く)	313	0.29%	28,120	0.44%	0.64
18	ゴム製品製造業	82	0.07%	7,798	0.12%	0.61
19	なめし革・同製品・毛皮製造業	134	0.12%	9,871	0.16%	0.79
20	窯業・土石製品製造業	570	0.52%	28,152	0.44%	1.17
21	鉄鋼業	74	0.07%	7,662	0.12%	0.56
22	非鉄金属製造業	78	0.07%	5,830	0.09%	0.77

続く

番号	業種	平成13年 福島県 事業所数	比率	平成13年 全国 事業所数	比率	事業所数 特化係数
23	金属製品製造業	778	0.71%	81,548	1.28%	0.55
24	一般機械器具製造業	761	0.69%	73,782	1.16%	0.60
25	電気機械器具製造業	1,210	1.10%	42,164	0.66%	1.66
26	輸送用機械器具製造業	242	0.22%	25,756	0.41%	0.54
27	精密機械器具製造業	261	0.24%	11,794	0.19%	1.28
28	武器製造業	3	0.00%	16	0.00%	10.86
29	その他の製造業	710	0.65%	36,757	0.58%	1.12
30	電気業	50	0.05%	2,008	0.03%	1.44
31	ガス業	13	0.01%	775	0.01%	0.97
32	熱供給業	2	0.00%	153	0.00%	0.76
33	鉄道業	180	0.16%	7,442	0.12%	1.40
34	水道業	96	0.09%	5,205	0.08%	1.07
35	道路旅客運送業	296	0.27%	37,642	0.59%	0.46
36	道路貨物運送業	1,255	1.14%	66,992	1.05%	1.08
37	水運業	9	0.01%	4,332	0.07%	0.12
38	航空運輸業	11	0.01%	962	0.02%	0.66
39	倉庫業	56	0.05%	9,279	0.15%	0.35
40	運輸に附帯するサービス業	336	0.31%	26,791	0.42%	0.73
41	郵便業	541	0.49%	24,702	0.39%	1.27
42	電気通信業	187	0.17%	15,400	0.24%	0.70
43	各種商品卸売業	5	0.00%	1,290	0.02%	0.22
44	繊維・衣服等卸売業	154	0.14%	33,145	0.52%	0.27
45	飲食料品卸売業	1,203	1.10%	79,411	1.25%	0.88
46	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	1,460	1.33%	93,368	1.47%	0.91
47	機械器具卸売業	1,357	1.24%	98,652	1.55%	0.80
48	その他の卸売業	1,217	1.11%	97,936	1.54%	0.72
49	各種商品小売業	125	0.11%	7,876	0.12%	0.92
50	織物・衣服・身の回り品小売業	3,182	2.90%	193,583	3.05%	0.95
51	飲食料品小売業	10,200	9.30%	503,359	7.93%	1.17
52	自動車・自転車小売業	1,902	1.73%	105,891	1.67%	1.04
53	家具・じゅう器・家庭用機械器具小売業	2,650	2.42%	129,278	2.04%	1.19
54	その他の小売業	8,332	7.60%	463,495	7.30%	1.04
55	一般飲食店	5,878	5.36%	443,025	6.98%	0.77
56	その他の飲食店	5,617	5.12%	351,865	5.54%	0.92
57	金融・保険業	1,816	1.66%	100,239	1.58%	1.05
58	不動産業	3,766	3.43%	290,339	4.57%	0.75
59	洗濯・理容・浴場業	8,043	7.34%	408,986	6.44%	1.14
60	駐車場業	456	0.42%	38,294	0.60%	0.69
61	その他の生活関連サービス業	1,142	1.04%	67,382	1.06%	0.98
62	旅館、その他の宿泊所	2,403	2.19%	74,659	1.18%	1.86
63	娯楽業(映画・ビデオ制作業を除く)	1,127	1.03%	70,932	1.12%	0.92
64	自動車整備業	1,560	1.42%	67,309	1.06%	1.34
65	機械・家具等修理業(別掲を除く)	518	0.47%	32,259	0.51%	0.93
66	物品質貸業	546	0.50%	32,287	0.51%	0.98
67	映画・ビデオ制作業	33	0.03%	3,899	0.06%	0.49
68	放送業	28	0.03%	1,795	0.03%	0.90
69	情報サービス・調査業	296	0.27%	31,777	0.50%	0.54
70	広告業	135	0.12%	11,833	0.19%	0.66
71	専門サービス業	4,983	4.54%	332,807	5.24%	0.87
72	協同組合(他に分類されないもの)	672	0.61%	29,815	0.47%	1.31
73	その他の事業サービス業	1,078	0.98%	73,921	1.16%	0.84
74	廃棄物処理業	447	0.41%	17,519	0.28%	1.48
75	医療業	3,331	3.04%	219,688	3.46%	0.88
76	保健衛生	79	0.07%	4,160	0.07%	1.10
77	社会保険、社会福祉	1,246	1.14%	72,099	1.14%	1.00
78	教育	2,016	1.84%	88,227	1.39%	1.32
79	学術研究機関	46	0.04%	4,927	0.08%	0.54
80	宗教	1,453	1.33%	93,815	1.48%	0.90
81	政治・経済・文化団体	885	0.81%	39,497	0.62%	1.30
82	その他のサービス業	110	0.10%	8,969	0.14%	0.71
83	公務(他に分類されないもの)	1,108	1.01%	45,670	0.72%	1.40

総務省統計局「事業所・企業統計基本調査」

図表(4)－9 静岡県特化係数(従業員数ベース：対全国)

番号	業種	平成13年 静岡県 従業員数	比率	平成13年 全国 従業員数	比率	従業員数 特化係数
1	全産業	1,887,611		60,158,044		
2	農業	3,714	0.20%	170,233	0.28%	0.70
3	林業	454	0.02%	31,494	0.05%	0.46
4	漁業	2,108	0.11%	45,871	0.08%	1.46
5	鉱業	961	0.05%	47,117	0.08%	0.65
6	建設業	143,318	7.59%	4,943,615	8.22%	0.92
7	食料品製造業	53,304	2.82%	1,332,127	2.21%	1.28
8	飲料・たばこ・飼料製造業	17,987	0.95%	156,662	0.26%	3.66
9	繊維工業	9,090	0.48%	246,123	0.41%	1.18
10	衣服・その他の繊維製品製造業	4,933	0.26%	486,519	0.81%	0.32
11	木材・木製品製造業(家具を除く)	10,391	0.55%	191,918	0.32%	1.73
12	家具・装備品製造業	12,298	0.65%	219,771	0.37%	1.78
13	パルプ・紙・紙加工品製造業	28,769	1.52%	286,712	0.48%	3.20
14	出版・印刷・同関連産業	16,801	0.89%	701,686	1.17%	0.76
15	化学工業	24,977	1.32%	495,468	0.82%	1.61
16	石油製品・石炭製品製造業	454	0.02%	37,720	0.06%	0.38
17	プラスチック製品製造業(別掲を除く)	26,056	1.38%	471,886	0.78%	1.76
18	ゴム製品製造業	8,522	0.45%	160,519	0.27%	1.69
19	なめし革・同製品・毛皮製造業	604	0.03%	65,144	0.11%	0.30
20	窯業・土石製品製造業	8,688	0.46%	412,828	0.69%	0.67
21	鉄鋼業	3,980	0.21%	264,479	0.44%	0.48
22	非鉄金属製造業	12,422	0.66%	181,038	0.30%	2.19
23	金属製品製造業	34,086	1.81%	856,959	1.42%	1.27
24	一般機械器具製造業	55,850	2.96%	1,167,530	1.94%	1.52
25	電気機械器具製造業	69,671	3.69%	1,828,673	3.04%	1.21
26	輸送用機械器具製造業	107,700	5.71%	1,026,216	1.71%	3.34
27	精密機械器具製造業	9,259	0.49%	249,996	0.42%	1.18
28	武器製造業	-	0.00%	2,934	0.00%	0.00
29	その他の製造業	21,265	1.13%	290,818	0.48%	2.33
30	電気業	4,496	0.24%	157,117	0.26%	0.91
31	ガス業	1,676	0.09%	44,732	0.07%	1.19
32	熱供給業	72	0.00%	1,877	0.00%	1.22
33	鉄道業	2,894	0.15%	237,168	0.39%	0.39
34	水道業	4,446	0.24%	119,985	0.20%	1.18
35	道路旅客運送業	14,825	0.79%	610,227	1.01%	0.77
36	道路貨物運送業	51,900	2.75%	1,540,470	2.56%	1.07
37	水運業	558	0.03%	56,791	0.09%	0.31
38	航空運輸業	150	0.01%	43,637	0.07%	0.11
39	倉庫業	5,270	0.28%	150,045	0.25%	1.12
40	運輸に附帯するサービス業	13,931	0.74%	457,337	0.76%	0.97
41	郵便業	9,699	0.51%	407,932	0.68%	0.76
42	電気通信業	4,322	0.23%	252,724	0.42%	0.55
43	各種商品卸売業	549	0.03%	45,150	0.08%	0.39
44	繊維・衣服等卸売業	4,060	0.22%	360,155	0.60%	0.36
45	飲食料品卸売業	28,624	1.52%	913,663	1.52%	1.00
46	建築材料・鉱物・金属材料等卸売業	23,356	1.24%	811,102	1.35%	0.92
47	機械器具卸売業	27,235	1.44%	1,167,307	1.94%	0.74
48	その他の卸売業	22,842	1.21%	1,014,091	1.69%	0.72
49	各種商品小売業	13,052	0.69%	725,433	1.21%	0.57
50	織物・衣服・身の回り品小売業	23,698	1.26%	775,076	1.29%	0.97
51	飲食料品小売業	112,824	5.98%	3,477,350	5.78%	1.03
52	自動車・自転車小売業	24,816	1.31%	687,107	1.14%	1.15
53	家具・じゅう器・家庭用機械器具小売業	17,634	0.93%	605,160	1.01%	0.93
54	その他の小売業	79,918	4.23%	2,734,211	4.55%	0.93
55	一般飲食店	76,948	4.08%	2,929,751	4.87%	0.84
56	その他の飲食店	40,335	2.14%	1,362,778	2.27%	0.94

続く

番号	業種	平成13年 静岡県 従業者数	比率	平成13年 全国 従業者数	比率	従業者数 特化係数
57	金融・保険業	42,333	2.24%	1,657,439	2.76%	0.81
58	不動産業	20,984	1.11%	922,419	1.53%	0.73
59	洗濯・理容・浴場業	36,592	1.94%	1,230,846	2.05%	0.95
60	駐車場業	2,422	0.13%	80,916	0.13%	0.95
61	その他の生活関連サービス業	12,134	0.64%	415,191	0.69%	0.93
62	旅館、その他の宿泊所	41,406	2.19%	824,054	1.37%	1.60
63	娯楽業(映画・ビデオ制作業を除く)	31,208	1.65%	982,209	1.63%	1.01
64	自動車整備業	10,318	0.55%	319,141	0.53%	1.03
65	機械・家具等修理業(別掲を除く)	5,166	0.27%	251,785	0.42%	0.65
66	物品賃貸業	7,064	0.37%	291,503	0.48%	0.77
67	映画・ビデオ制作業	266	0.01%	60,094	0.10%	0.14
68	放送業	1,634	0.09%	67,438	0.11%	0.77
69	情報サービス・調査業	11,008	0.58%	869,234	1.44%	0.40
70	広告業	3,202	0.17%	154,381	0.26%	0.66
71	専門サービス業	44,413	2.35%	1,832,539	3.05%	0.77
72	協同組合(他に分類されないもの)	13,485	0.71%	392,184	0.65%	1.10
73	その他の事業サービス業	52,834	2.80%	2,068,007	3.44%	0.81
74	廃棄物処理業	8,313	0.44%	275,927	0.46%	0.96
75	医療業	77,011	4.08%	3,138,138	5.22%	0.78
76	保健衛生	2,281	0.12%	100,059	0.17%	0.73
77	社会保険、社会福祉	31,652	1.68%	1,227,456	2.04%	0.82
78	教育	59,265	3.14%	2,226,634	3.70%	0.85
79	学術研究機関	9,962	0.53%	283,763	0.47%	1.12
80	宗教	8,798	0.47%	276,193	0.46%	1.02
81	政治・経済・文化団体	4,716	0.25%	229,406	0.38%	0.66
82	その他のサービス業	1,096	0.06%	43,363	0.07%	0.81
83	公務(他に分類されないもの)	50,256	2.66%	1,877,293	3.12%	0.85

総務省統計局「事業所・企業統計基本調査」

図表(4)－10 静岡県特化係数(事業所数ベース：対全国)

番号	業種	平成13年 静岡県 事業所数	比率	平成13年 全国 事業所数	比率	事業所数 特化係数
1	全産業	207,923		6,350,101		
2	農業	294	0.14%	14,834	0.23%	0.61
3	林業	63	0.03%	3,377	0.05%	0.57
4	漁業	114	0.05%	3,104	0.05%	1.12
5	鉱業	82	0.04%	3,770	0.06%	0.66
6	建設業	22,230	10.69%	606,944	9.56%	1.12
7	食料品製造業	2,531	1.22%	57,557	0.91%	1.34
8	飲料・たばこ・飼料製造業	1,338	0.64%	9,064	0.14%	4.51
9	繊維工業	1,349	0.65%	35,611	0.56%	1.16
10	衣服・その他の繊維製品製造業	593	0.29%	51,079	0.80%	0.35
11	木材・木製品製造業(家具を除く)	1,142	0.55%	22,065	0.35%	1.58
12	家具・装備品製造業	2,057	0.99%	33,350	0.53%	1.88
13	パルプ・紙・紙加工品製造業	955	0.46%	15,272	0.24%	1.91
14	出版・印刷・同関連産業	1,376	0.66%	57,383	0.90%	0.73
15	化学工業	274	0.13%	9,101	0.14%	0.92
16	石油製品・石炭製品製造業	36	0.02%	1,379	0.02%	0.80
17	プラスチック製品製造業(別掲を除く)	1,278	0.61%	28,120	0.44%	1.39
18	ゴム製品製造業	399	0.19%	7,798	0.12%	1.56
19	なめし革・同製品・毛皮製造業	73	0.04%	9,871	0.16%	0.23
20	窯業・土石製品製造業	505	0.24%	28,152	0.44%	0.55
21	鉄鋼業	215	0.10%	7,662	0.12%	0.86
22	非鉄金属製造業	327	0.16%	5,830	0.09%	1.71

続く

番号	業種	平成13年 静岡県 事業所数	比率	平成13年 全国 事業所数	比率	事業所数 特化係数
23	金属製品製造業	2,913	1.40%	81,548	1.28%	1.09
24	一般機械器具製造業	3,520	1.69%	73,782	1.16%	1.46
25	電気機械器具製造業	1,770	0.85%	42,164	0.66%	1.28
26	輸送用機械器具製造業	2,768	1.33%	25,756	0.41%	3.28
27	精密機械器具製造業	217	0.10%	11,794	0.19%	0.56
28	武器製造業	-	0.00%	16	0.00%	0.00
29	その他の製造業	1,515	0.73%	36,757	0.58%	1.26
30	電気業	60	0.03%	2,008	0.03%	0.91
31	ガス業	40	0.02%	775	0.01%	1.58
32	熱供給業	7	0.00%	153	0.00%	1.40
33	鉄道業	195	0.09%	7,442	0.12%	0.80
34	水道業	147	0.07%	5,205	0.08%	0.86
35	道路旅客運送業	506	0.24%	37,642	0.59%	0.41
36	道路貨物運送業	2,249	1.08%	66,992	1.05%	1.03
37	水運業	57	0.03%	4,332	0.07%	0.40
38	航空運輸業	14	0.01%	962	0.02%	0.44
39	倉庫業	495	0.24%	9,279	0.15%	1.63
40	運輸に附帯するサービス業	774	0.37%	26,791	0.42%	0.88
41	郵便業	577	0.28%	24,702	0.39%	0.71
42	電気通信業	580	0.28%	15,400	0.24%	1.15
43	各種商品卸売業	46	0.02%	1,290	0.02%	1.09
44	繊維・衣服等卸売業	608	0.29%	33,145	0.52%	0.56
45	飲食料品卸売業	2,813	1.35%	79,411	1.25%	1.08
46	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	3,016	1.45%	93,368	1.47%	0.99
47	機械器具卸売業	3,047	1.47%	98,652	1.55%	0.94
48	その他の卸売業	2,924	1.41%	97,936	1.54%	0.91
49	各種商品小売業	210	0.10%	7,876	0.12%	0.81
50	織物・衣服・身の回り品小売業	6,586	3.17%	193,583	3.05%	1.04
51	飲食料品小売業	16,185	7.78%	503,359	7.93%	0.98
52	自動車・自転車小売業	4,068	1.96%	105,891	1.67%	1.17
53	家具・じゅう器・家庭用機械器具小売業	3,823	1.84%	129,278	2.04%	0.90
54	その他の小売業	14,801	7.12%	463,495	7.30%	0.98
55	一般飲食店	12,791	6.15%	443,025	6.98%	0.88
56	その他の飲食店	11,623	5.59%	351,865	5.54%	1.01
57	金融・保険業	3,244	1.56%	100,239	1.58%	0.99
58	不動産業	8,750	4.21%	290,339	4.57%	0.92
59	洗濯・理容・浴場業	13,018	6.26%	408,986	6.44%	0.97
60	駐車場業	1,204	0.58%	38,294	0.60%	0.96
61	その他の生活関連サービス業	1,935	0.93%	67,382	1.06%	0.88
62	旅館、その他の宿泊所	4,239	2.04%	74,659	1.18%	1.73
63	娯楽業(映画・ビデオ制作業を除く)	2,272	1.09%	70,932	1.12%	0.98
64	自動車整備業	2,339	1.12%	67,309	1.06%	1.06
65	機械・家具等修理業(別掲を除く)	996	0.48%	32,259	0.51%	0.94
66	物品賃貸業	923	0.44%	32,287	0.51%	0.87
67	映画・ビデオ制作業	42	0.02%	3,899	0.06%	0.33
68	放送業	53	0.03%	1,795	0.03%	0.90
69	情報サービス・調査業	688	0.33%	31,777	0.50%	0.66
70	広告業	249	0.12%	11,833	0.19%	0.64
71	専門サービス業	10,674	5.13%	332,807	5.24%	0.98
72	協同組合(他に分類されないもの)	1,046	0.50%	29,815	0.47%	1.07
73	その他の事業サービス業	2,035	0.98%	73,921	1.16%	0.84
74	廃棄物処理業	596	0.29%	17,519	0.28%	1.04
75	医療業	6,265	3.01%	219,688	3.46%	0.87
76	保健衛生	117	0.06%	4,160	0.07%	0.86
77	社会保険、社会福祉	1,561	0.75%	72,099	1.14%	0.66
78	教育	2,489	1.20%	88,227	1.39%	0.86
79	学術研究機関	161	0.08%	4,927	0.08%	1.00
80	宗教	2,815	1.35%	93,815	1.48%	0.92
81	政治・経済・文化団体	832	0.40%	39,497	0.62%	0.64
82	その他のサービス業	205	0.10%	8,969	0.14%	0.70
83	公務(他に分類されないもの)	999	0.48%	45,670	0.72%	0.67

総務省統計局「事業所・企業統計基本調査」

③ 成長が期待される市場分野における福島県と静岡県の特化状況

政府は1996年12月に「経済構造の変革と創造のためのプログラム」を閣議決定した。ここでは、今後の成長が期待される市場分野として、15分野を打ち出している。

それらは、a 医療・福祉分野、b 生活文化関連分野、c 情報・通信関連分野、d 新製造技術関連分野、e 流通・物流関連分野、f 環境関連分野、g ビジネス支援関連分野、h 海洋関連分野、i バイオテクノロジー関連分野、j 都市環境整備関連分野、k 航空・宇宙関連分野、l 新エネルギー・省エネルギー関連分野、m 人材関連分野、n 国際化関連分野、o 住宅関連分野となっている。

そこで、成長が期待される市場分野のうち、比較的生活に関わりがあると思われる a、b、c、e、f、g の6分野について、前掲の事業所・企業統計調査を用いて、福島県と静岡県の特化状況を把握してみたい。

尚、6分野と事業所・企業統計調査との対応関係は便宜上、以下を統合させていただいた。

- ・医療・福祉関連分野は、「医療業」「保健衛生」「社会保険・社会福祉」
- ・生活文化関連分野は、「道路旅客運送業」「その他の生活関連サービス業」「旅館その他の宿泊所」「娯楽業(映画・ビデオ製作業を除く)」「映画・ビデオ製作業」
- ・情報・通信関連分野は、「電気機械器具製造業」「電気通信業」「情報サービス・調査業」
- ・環境関連分野は、「廃棄物処理業」
- ・流通・物流関連分野については、「輸送用機械器具製造業」「道路貨物運送業」「水運業」「航空運輸業」「倉庫業」「運輸に附帯するサービス業」
- ・ビジネス支援関連分野については、「出版・印刷・同関連産業」「物品賃貸業」「広告業」「専門サービス業」「その他の事業サービス業」「教育」

図表(4)－12と13を比較すると、従業者数、事業所数ともに特化係数が1を上回って相対的な集積が進んでいると考えられる分野として、福島県については、「生活文化関連分野」「情報・通信関連分野」「環境関連分野」の3分野があげられる。しかしながら、「情報・通信関連分野」については、平成8年と平成13年の推移をみると、両係数ともに減少しており、相対的な集積が薄まっていると考えられる。同様に静岡県については、「生活文化関連分野」「流通・物流関連分野」の2分野で相対的な集積が進んでいるものと考えられる。しかしながら、「生活文化関連分野」については、同様にその推移を見ると相対的な集積が薄まっているものと考えられる。さらに、「情報・通信関連分野」については、平成8年には従業者数、事業所数ともに特化係数が1を上回って相対的に集積が進んでいると考えられるが、従業者数の特化係数が1を下回ることになり、集積が薄まっているものと考えられる。

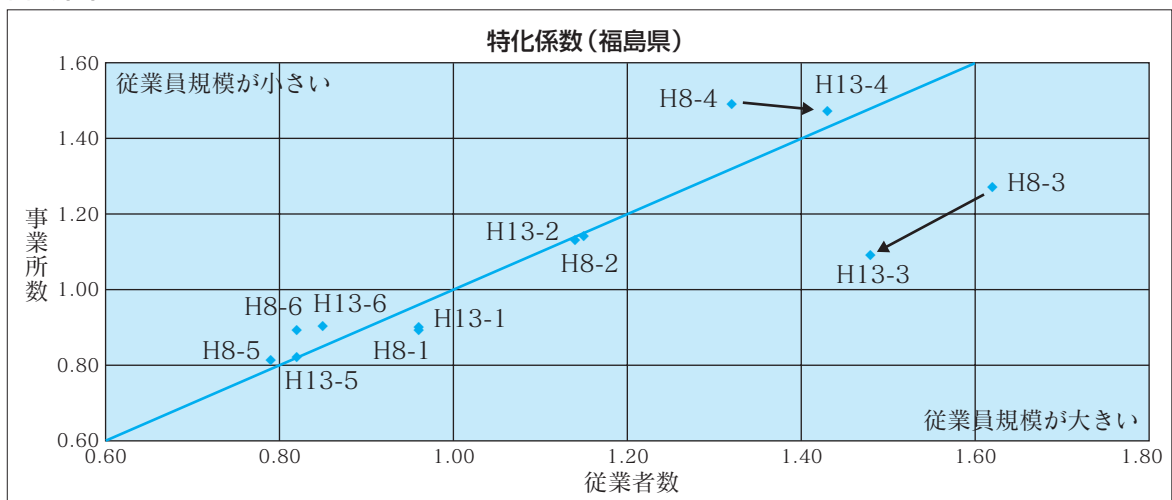
ところで、図表(5)－13と14について、45度線よりも上方に位置する分野については、事業所数の特化係数が従業者数の特化係数を上回っている状況にあり、従業員規模が小さい事業所が多い(福島県・静岡県のビジネス支援関連分野)ことを示している。逆に、下方に位置する分野については従業者数の特化係数が事業所数の特化係数を上回っている状況にあり、従業員規模の大きな事業所が多い(福島県の医療・福祉関連分野、静岡県の流通・物流関連分野)ことを示している。

図表(4)-11 福島県と静岡県の実業分野の特化係数

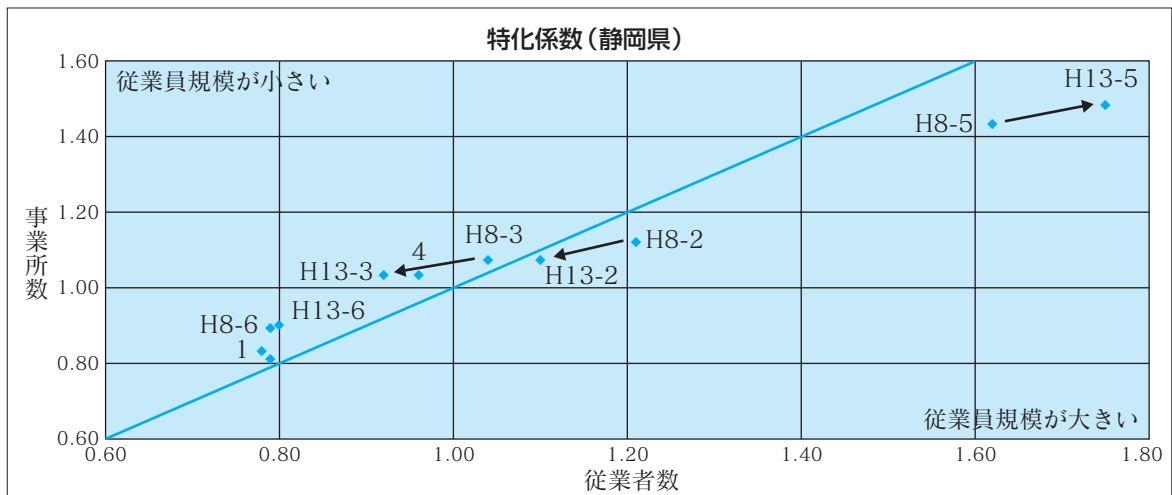
番号	業種	福島県				静岡県			
		平成8年 従業者数 特化係数	平成8年 事業所数 特化係数	平成13年 従業者数 特化係数	平成13年 事業所数 特化係数	平成8年 従業者数 特化係数	平成8年 事業所数 特化係数	平成13年 従業者数 特化係数	平成13年 事業所数 特化係数
1	医療・福祉関連分野	0.96	0.90	0.96	0.91	0.78	0.84	0.79	0.82
2	生活文化関連分野	1.15	1.15	1.14	1.14	1.21	1.13	1.10	1.08
3	情報・通信関連分野	1.62	1.28	1.48	1.10	1.04	1.08	0.92	1.04
4	環境関連分野	1.32	1.50	1.43	1.48	0.96	1.04	0.96	1.04
5	流通・物流関連分野	0.79	0.82	0.83	0.82	1.62	1.44	1.75	1.49
6	ビジネス支援関連分野	0.82	0.90	0.85	0.91	0.79	0.90	0.80	0.91

総務省統計局「事業所・企業統計調査」より作成

図表(4)-12



図表(4)-13



④ 福島県内の産業構造の比較

1) 県内7地域の概要

県北、県中、県南、会津、南会津、相双、いわきの7地域について、福島県統計協会発行の「一目でわかる福島県の指標」と「国税庁統計年報書」を用いて、県内7地域の概要と地域間での格差について調査した。

図表(4)－14については、県内7地域の生産年齢人口、第3次産業就業者比率、1人当たり分配所得、従業者1人当たり製造品出荷額、従業者1人当たり卸・小売年間販売額、利益計上法人割合を表したものである。また図表(4)－15から20については、福島県平均を100とした場合の指数をグラフで表したものである。その結果、以下のようになった。

図表(4)－14

	生産年齢人口比率	第3次産業就業者比率	1人当たり分配所得 (千円)	製造品出荷額 (従業者1人当たり) (千円)	卸・小売年間販売額 (従業者1人当たり) (千円)	利益計上法人割合
県北地域	63.5%	56.9%	2,872	32,320	25,130	26.7%
県中地域	65.2%	56.9%	2,746	27,560	34,887	30.1%
県南地域	62.9%	46.2%	2,650	29,238	19,630	26.2%
会津地域	59.0%	54.6%	2,501	19,589	22,334	28.1%
南会津地域	53.8%	47.5%	2,499	13,855	14,080	37.7%
相双地域	61.7%	50.9%	2,825	19,766	20,373	30.7%
いわき地域	63.6%	59.5%	2,799	38,925	29,253	27.7%
福島県平均	63.0%	55.2%	2,749	28,696	27,405	28.6%

2) 生産年齢人口について

生産年齢人口とは、その地域の15歳から64歳までの人口を、その地域の人口総数で除したものである。高い順に、「県中地域(65.2%)」「県北地域(63.5%)」「いわき地域(61.7%)」となっている。また南会津地域が53.8%と最も低くなっており、県中地域との指数差は18.1ポイントとなっている。

3) 第3次産業就業者比率について

高い順に、「いわき地域(59.5%)」「県北地域(56.9%)」「県中地域(56.9%)」となっている。また県南地域が、46.2%と最も低くなっており、いわき地域との指数差は24.1ポイントとなっている。

4) 1人当たり分配所得について

高い順に、「県北地域(2,872千円)」「相双地域(2,825千円)」「いわき地域(2,799千円)」となっている。また南会津地域が、2,499千円と最も低くなっており、県北地域との指数差は13.6ポイントとなっている。

5) 従業者1人当たり製造品出荷額について

高い順に、「いわき地域(38,925千円)」「県北地域(32,320千円)」「県南地域(29,238千円)」となっている。また南会津地域が13,855千円と最も低くなっており、いわき地域との指数差は87.3ポイントとなっている。

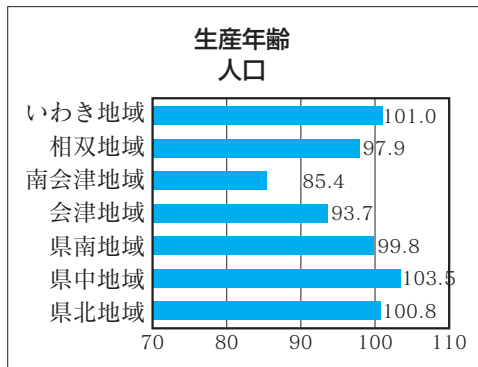
6) 従業者1人当たり卸・小売年間販売額について

高い順に、「県中地域(34,887千円)」「いわき地域(29,253千円)」「県北地域(25,130千円)」となっている。また南会津地域が14,080千円と最も低くなっており、県中地域との指数差は75.9ポイントとなっている。

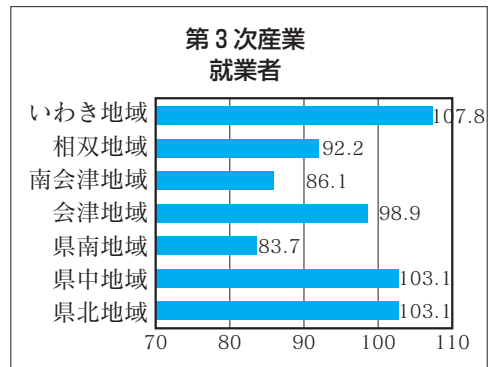
7) 利益法人割合

高い順に、「南会津地域(37.7%)」「相双地域(30.7%)」「県中地域(30.1%)」となっている。また県南地域が26.2%と最も低くなっており、南会津地域との指数差は40.6ポイントとなっている。

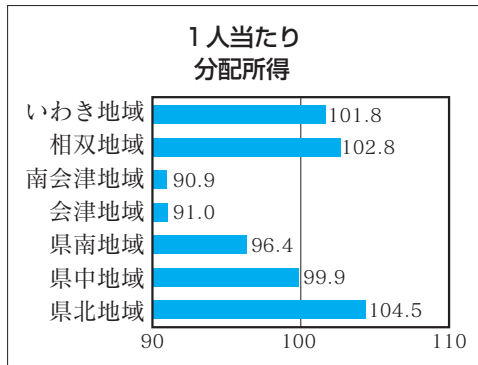
図表 (4) - 15



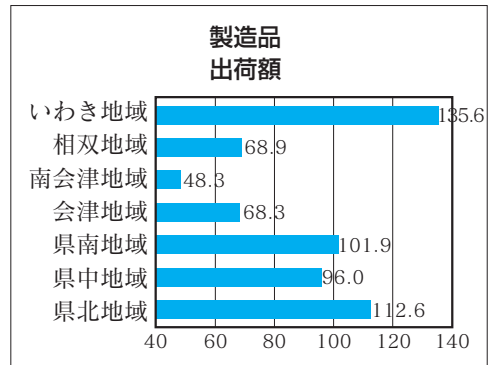
図表 (4) - 16



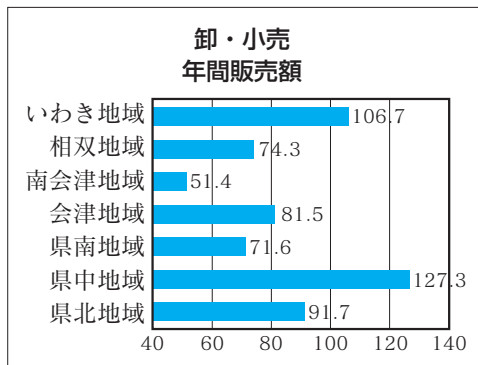
図表 (4) - 17



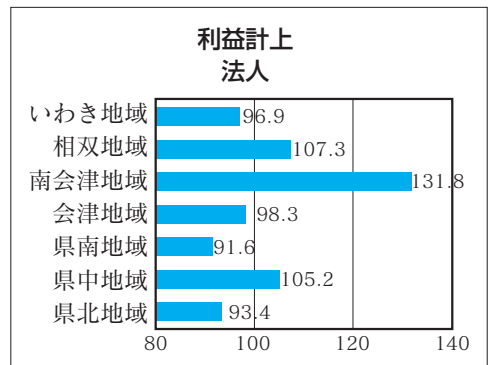
図表 (4) - 18



図表 (4) - 19



図表 (4) - 20



⑤県内7地域13業種の特化係数の推移

事業所・企業統計調査を用いて平成8年から13年にかけての特化係数の推移を、各地域対福島県で調査した結果、以下のようになった。

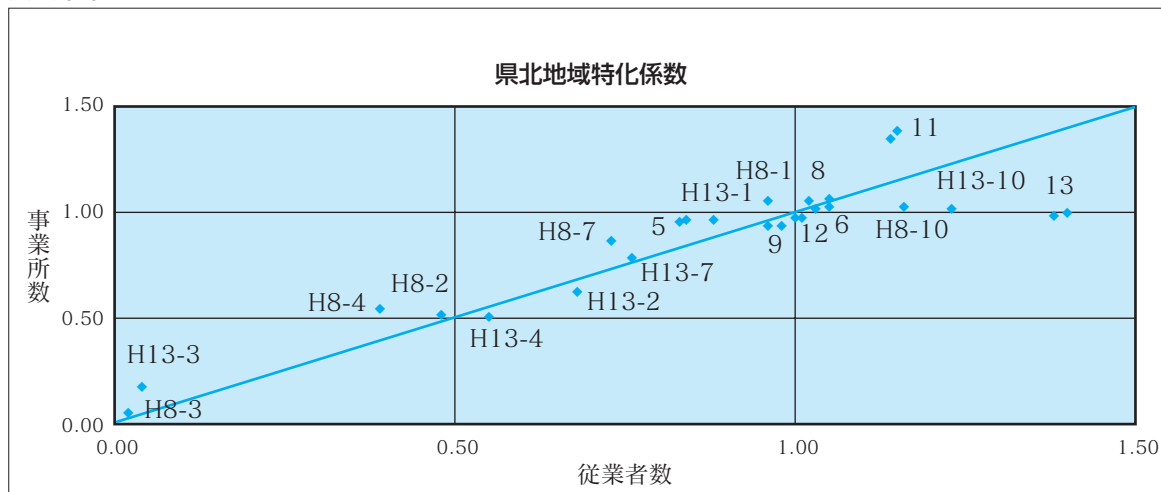
県北地域【図表(4)-21, 22】

図表(4)-21 県北地域の特化係数

			平成8年 従業者数 特化係数	平成8年 事業所数 特化係数	平成13年 従業者数 特化係数	平成13年 事業所数 特化係数
1	農	業	0.96	1.08	0.88	0.99
2	林	業	0.48	0.54	0.68	0.65
3	漁	業	0.02	0.08	0.04	0.20
4	鉱	業	0.39	0.57	0.55	0.53
5	建	設業	0.83	0.98	0.84	0.99
6	製	造業	1.05	1.05	1.03	1.04
7	電気・ガス・熱供給・水道業		0.73	0.89	0.76	0.81
8	運輸・通信業		1.02	1.08	1.05	1.09
9	卸売・小売業、飲食店		0.98	0.96	0.96	0.96
10	金融・保険業		1.16	1.05	1.23	1.04
11	不動産業		1.14	1.37	1.15	1.41
12	サービス業		1.00	1.00	1.01	1.00
13	公務(他に分類されないもの)		1.38	1.01	1.40	1.02

総務省統計局「事業所・企業統計調査」

図表(4)-22



平成13年において、従業者数、事業所数の両方で特化係数が1以上の業種は、「製造業」「運輸・通信業」「金融・保険業」「不動産業」「サービス業」「公務」の6業種である。平成8年との比較では、業種の移動はみられない。すべての業種が、特化係数1.5以内に位置付けられており、際立った業種も存在しないことがうかがえる。この地域では、県庁所在地があることから官公庁関係が多く、「公務」の従業者数ベースの特化係数が高いことが特徴としてあげられる。

福島県が公表している「福島県新長期総合計画うつくしま21」では、産業振興政策の1つとして、「本社機能、管理機能を持つオフィスや研究所等を誘導する受け皿となる産業業務拠点(オフィシャルカディア)の整備の促進を図ること」があげられている。

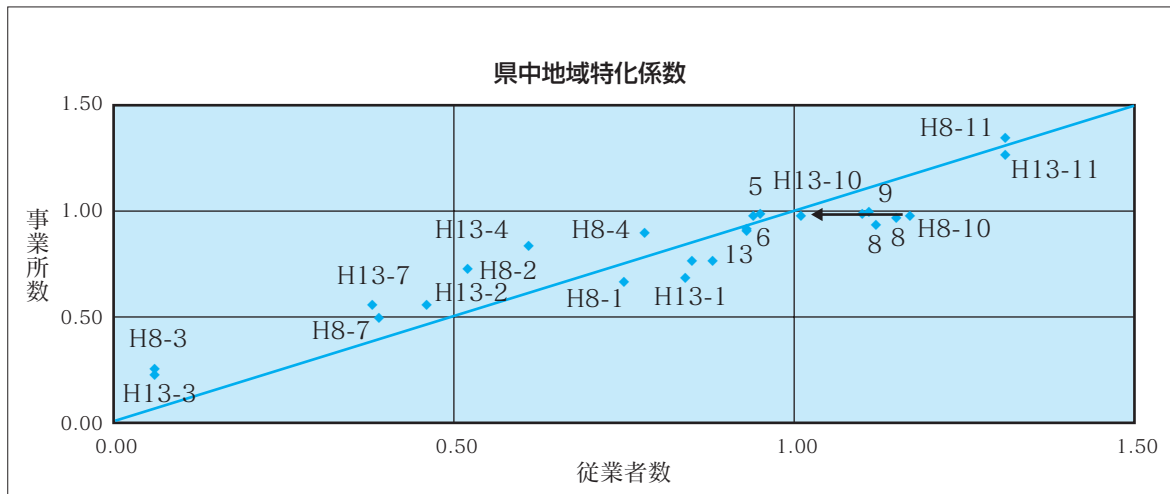
県中地域【図表(4)–23、24】

図表(5)–23 県中地域の特化係数

			平成8年 従業者数 特化係数	平成8年 事業所数 特化係数	平成13年 従業者数 特化係数	平成13年 事業所数 特化係数
1	農	業	0.75	0.69	0.84	0.71
2	林	業	0.56	0.67	0.46	0.58
3	漁	業	0.06	0.28	0.06	0.25
4	鉱	業	0.78	0.92	0.61	0.86
5	建	設	0.94	1.00	0.95	1.01
6	製	造	0.93	0.94	0.93	0.93
7	電気・ガス・熱供給・水道業		0.39	0.52	0.38	0.58
8	運	輸	1.12	0.96	1.15	0.99
9	卸売・小売業、飲食店		1.10	1.01	1.11	1.02
10	金	融	1.17	1.00	1.01	1.00
11	不	動	1.31	1.37	1.31	1.29
12	サ	ー	0.99	0.99	0.98	0.98
13	公務(他に分類されないもの)		0.88	0.79	0.85	0.79

総務省統計局「事業所・企業統計調査」

図表(4)–24



平成13年において、従業者数、事業所数の両方で特化係数が1以上の業種は、「卸売・小売業、飲食店」「金融・保険業」「不動産業」の3業種である。平成8年との比較では、業種の移動はみられない。すべての業種が、特化係数1.5以内に位置付けられており、際立った業種も存在しないことがうかがえる。この地域では、①商業都市郡山があることから「卸売・小売業、飲食店」「不動産業」の従業者数ベースの特化係数が高いこと。②平成13年は、平成8年と比較して、「金融・保険業」の従業者ベースの特化係数が後退していること。以上が、特徴としてあげられる。

福島県が公表している「福島県新長期総合計画うつくしま21」では、産業振興政策として、「郡山ウェストソフトパーク、須賀川テクニカルリサーチガーデン、田村西部工業団地等への企業誘致の促進を図ること」「郡山インターチェンジ周辺流通業務団地への物流関連産業の集積の促進を図ること」などがあげられている。

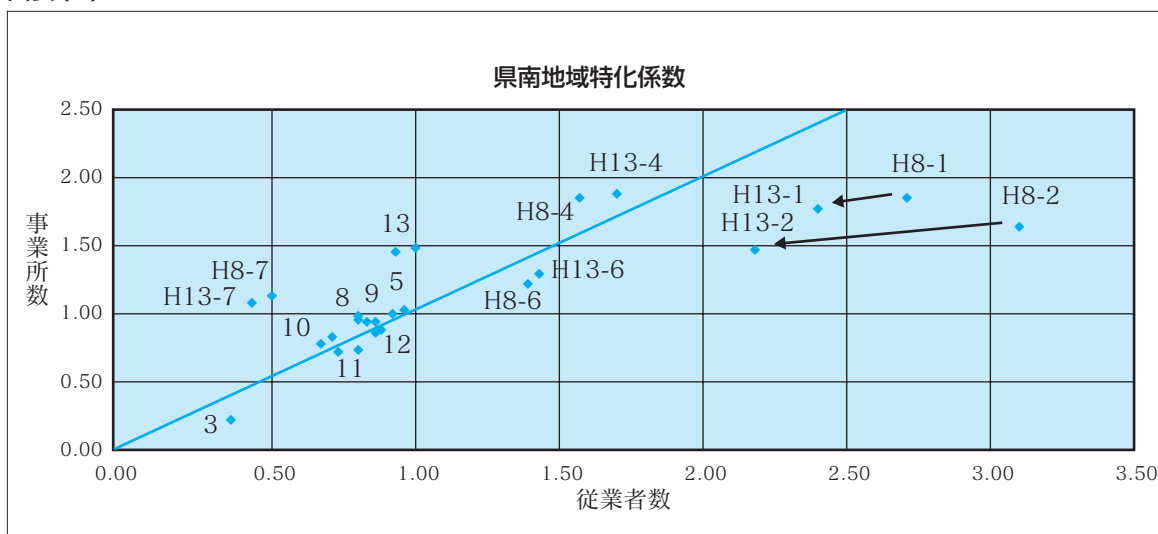
県南地域【図表(4)-25、26】

図表(4)-25 県南地域の特化係数

		平成8年 従業者数 特化係数	平成8年 事業所数 特化係数	平成13年 従業者数 特化係数	平成13年 事業所数 特化係数
1	農 業	2.71	1.89	2.40	1.81
2	林 業	3.10	1.68	2.18	1.51
3	漁 業	0.41	0.26	0.00	0.00
4	鉱 業	1.57	1.89	1.70	1.92
5	建 設 業	0.96	1.07	0.92	1.04
6	製 造 業	1.39	1.26	1.43	1.33
7	電気・ガス・熱供給・水道業	0.50	1.17	0.43	1.12
8	運 輸 ・ 通 信 業	0.80	1.02	0.80	0.99
9	卸 売 ・ 小 売 業、飲食店	0.83	0.98	0.86	0.98
10	金 融 ・ 保 険 業	0.67	0.82	0.71	0.87
11	不 動 産 業	0.80	0.77	0.73	0.76
12	サ ー ビ ス 業	0.86	0.90	0.88	0.92
13	公務(他に分類されないもの)	1.00	1.52	0.93	1.49

総務省統計局「事業所・企業統計調査」

図表(4)-26



平成13年において、従業者数、事業所数の両方で特化係数が1以上の業種は、「農業」「林業」「鉱業」「製造業」の4業種である。平成8年との比較では、「公務」が平成13年に従業者ベースで特化係数1を下回ったため業種減少となった。地域内で際立った業種として、「農業」「林業」「鉱業」があげられる。この地域では、①「製造業」の特化係数が堅調に推移していること。(このことは前述した「従業者1人当たり製造品出荷額」が県内7地域で3位にランクされていることも関連性があるものと思われる。)②平成13年は、平成8年と比較して「農業」「林業」の従業者数ベースでの特化係数の後退が大きいこと。以上が、特徴としてあげられる。

福島県が公表している「福島県新長期総合計画うつくしま21」では、産業振興政策の1つとして、「産業の高度化と先端技術産業等の集積を促進するため、工業の森・新白河、新白河ビジネスパークの整備及び企業誘致を進めること」があげられている。

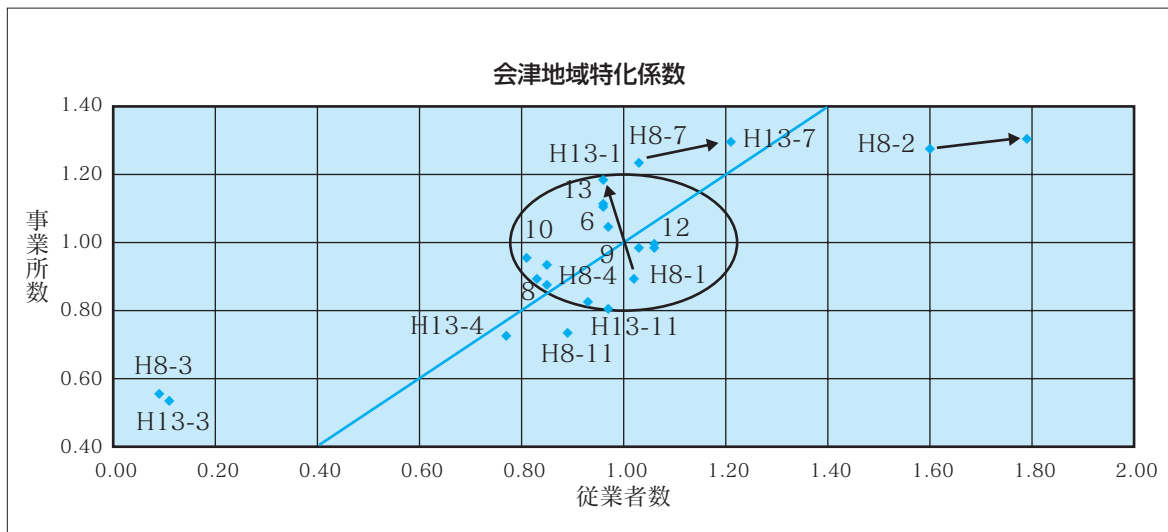
会津地域【図表(4)－27、28】

図表(4)－27 会津地域の特化係数

			平成8年 従業者数 特化係数	平成8年 事業所数 特化係数	平成13年 従業者数 特化係数	平成13年 事業所数 特化係数
1	農	業	1.02	0.91	0.96	1.20
2	林	業	1.60	1.29	1.79	1.32
3	漁	業	0.09	0.57	0.11	0.55
4	鉱	業	0.93	0.84	0.77	0.74
5	建	設	1.05	1.01	1.03	1.01
6	製	造	0.97	1.06	0.93	1.02
7	電	気・ガス・熱供給・水道業	1.03	1.25	1.21	1.31
8	運	輸・通信業	0.85	0.89	0.83	0.91
9	卸	売・小売業、飲食店	1.00	1.00	1.03	1.00
10	金	融・保険業	0.81	0.97	0.85	0.95
11	不	動産業	0.89	0.75	0.97	0.82
12	サ	ービス業	1.06	1.00	1.06	1.01
13	公	務(他に分類されないもの)	0.96	1.13	0.96	1.12

総務省統計局「事業所・企業統計調査」

図表(4)－28



平成13年において、従業者数、事業所数の両方で特化係数が1以上の業種は、「林業」「建設業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「卸売・小売業、飲食店」「サービス業」の5業種である。平成8年との比較では、業種の移動はみられない。地域内で際立った業種として、「林業」があげられる。この地域では、①「林業」「電気・ガス・熱供給・水道業」の特化係数が堅調に推移していること。②特化係数で0.8から1.2の範囲内に存在する業種が多いこと(図表(4)－28の楕円の範囲内)。以上が、特徴としてあげられる。

福島県が公表している「福島県新長期総合計画うつくしま21」では、産業振興政策として、「磐越自動車道や会津大学等を活用し、知識集約型、研究開発型企业等の集積促進を図ること」「会津地鶏、ふくしまかれん(りんどう)、夢の香(酒米)、会津ユキマスなどの新たな地域特産品の振興を図ること」などがあげられている。

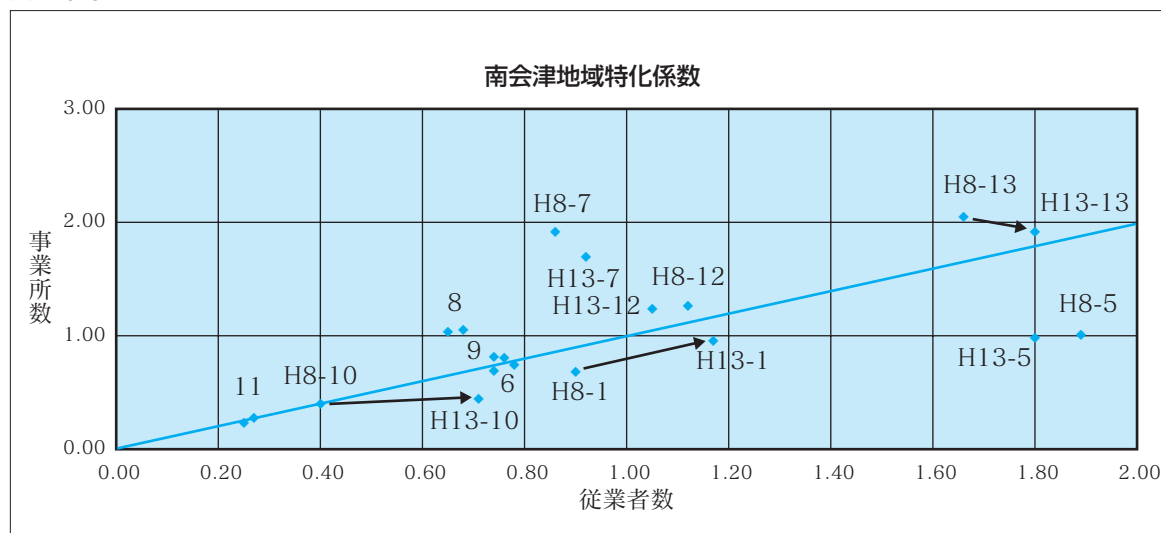
南会津地域【図表(4)-29、30】

図表(4)-29 南会津地域の特化係数

		平成8年 従業者数 特化係数	平成8年 事業所数 特化係数	平成13年 従業者数 特化係数	平成13年 事業所数 特化係数
1	農 業	0.90	0.73	1.17	1.00
2	林 業	5.54	5.46	7.64	5.95
3	漁 業	1.46	3.15	2.14	4.73
4	鉱 業	4.31	3.27	7.42	3.41
5	建設 業	1.89	1.05	1.80	1.03
6	製 造 業	0.74	0.74	0.78	0.79
7	電気・ガス・熱供給・水道業	0.86	1.96	0.92	1.74
8	運 輸 ・ 通 信 業	0.68	1.10	0.65	1.08
9	卸 売 ・ 小 売 業、飲食店	0.74	0.86	0.76	0.85
10	金 融 ・ 保 険 業	0.40	0.45	0.71	0.49
11	不 動 産 業	0.25	0.28	0.27	0.32
12	サ ー ビ ス 業	1.12	1.31	1.05	1.28
13	公務(他に分類されないもの)	1.66	2.09	1.80	1.96

総務省統計局「事業所・企業統計調査」

図表(4)-30



平成13年において、従業者数、事業所数の両方で特化係数が1以上の業種は、「農業」「林業」「漁業」「鉱業」「建設業」「サービス業」「公務」の7業種である。平成8年との比較では、「農業」の特化係数が1を超えたため、平成13年には1業種増加した。地域内で際立った業種として、「林業」があげられる。この地域では、①「建設業」の従業者数ベースの特化係数が高いこと。②「公務」の特化係数が高いこと。以上が、特徴としてあげられる。①と②の特徴については、就業構造における公共部門への依存度の高さとしてうけとめられ、人口規模が小さい自治体に共通してみられる現象である。

福島県が公表している「福島県新長期総合計画うつくしま21」では、産業振興政策の1つとして、「首都圏と直結した豊かな自然の中で生活できる地域であることを積極的にPRし、SOHOなど新たな就業形態による起業の促進を図ること」があげられている。

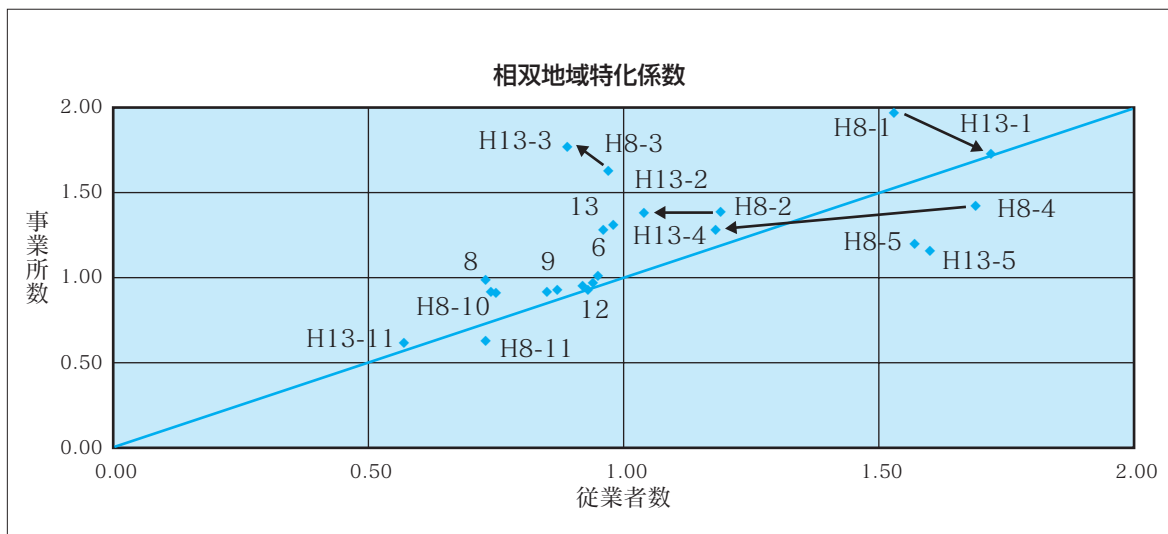
相双地域【図表(4)-31、32】

図表(4)-31 相双地域の特化係数

		平成8年 従業者数 特化係数	平成8年 事業所数 特化係数	平成13年 従業者数 特化係数	平成13年 事業所数 特化係数
1	農 業	1.53	2.00	1.72	1.76
2	林 業	1.19	1.42	1.04	1.41
3	漁 業	0.97	1.66	0.89	1.80
4	鋳 業	1.69	1.45	1.18	1.31
5	建 設 業	1.57	1.23	1.60	1.19
6	製 造 業	0.93	0.96	0.95	1.04
7	電気・ガス・熱供給・水道業	3.68	1.92	3.78	1.90
8	運 輸 ・ 通 信 業	0.73	1.02	0.74	0.95
9	卸 売 ・ 小 売 業、飲食店	0.85	0.95	0.87	0.96
10	金 融 ・ 保 険 業	0.75	0.94	0.82	0.89
11	不 動 産 業	0.73	0.66	0.57	0.65
12	サ ー ビ ス 業	0.94	1.00	0.92	0.98
13	公務(他に分類されないもの)	0.96	1.31	0.98	1.34

総務省統計局「事業所・企業統計調査」

図表(4)-32



平成13年において、従業者数、事業所数の両方で特化係数が1以上の業種は、「農業」「林業」「鋳業」「建設業」「電気・ガス・熱供給・水道業」の5業種である。平成8年との比較では、業種の移動はみられない。地域内で際立った業種として、「電気・ガス・熱供給・水道業」があげられる。この地域では、①全国有数の原子力発電所の立地地域として、「電気・ガス・熱供給・水道業」の従業者数ベースの特化係数が高いこと。②沿岸地域でありながら、「漁業」の従業者数ベースでの特化係数が1を下回っていること。以上が、特徴としてあげられる。

福島県が公表している「福島県新長期総合計画うつくしま21」では、産業振興政策として、「漁業経営の安定を図るため水産物の加工による高付加価値化などを進めること」「人材の育成や地域産業の高度化を図るため、電源地域の特性を生かした試験研究機関等の誘導促進を図ること」などがあげられている。

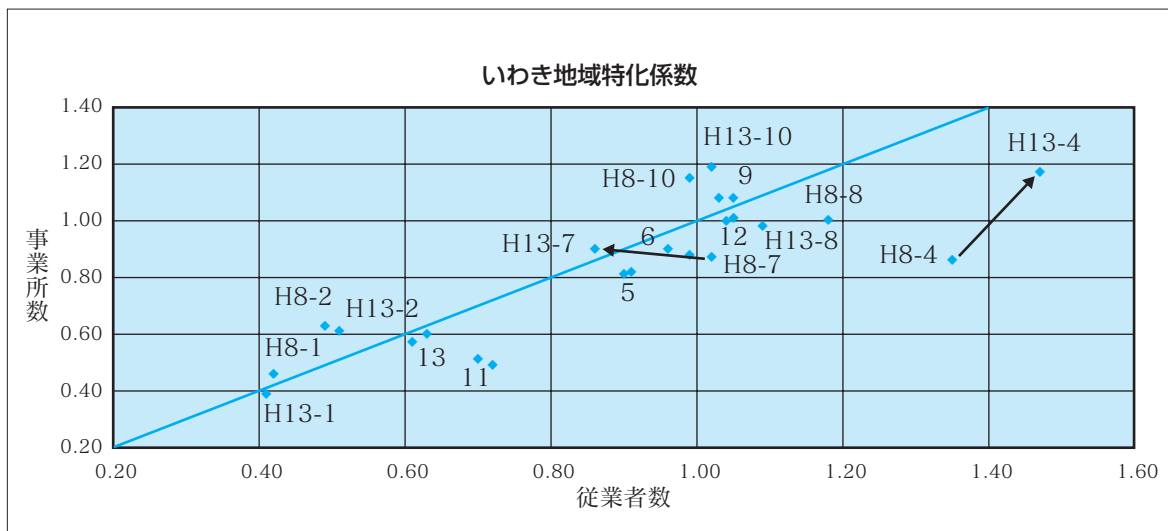
いわき地域【図表(4)-33、34】

図表(4)-33 いわき地域の特化係数

		平成8年 従業者数 特化係数	平成8年 事業所数 特化係数	平成13年 従業者数 特化係数	平成13年 事業所数 特化係数
1	農 業	0.42	0.48	0.41	0.41
2	林 業	0.49	0.65	0.51	0.63
3	漁 業	4.95	3.57	5.23	3.39
4	鉱 業	1.35	0.88	1.47	1.19
5	建 設 業	0.90	0.83	0.91	0.84
6	製 造 業	0.96	0.92	0.99	0.90
7	電気・ガス・熱供給・水道業	1.02	0.89	0.86	0.92
8	運 輸 ・ 通 信 業	1.18	1.02	1.09	1.00
9	卸売・小売業、飲食店	1.05	1.10	1.03	1.10
10	金 融 ・ 保 険 業	0.99	1.17	1.02	1.21
11	不 動 産 業	0.70	0.53	0.72	0.51
12	サ ー ビ ス 業	1.04	1.02	1.05	1.03
13	公務(他に分類されないもの)	0.61	0.59	0.63	0.62

総務省統計局「事業所・企業統計調査」

図表(4)-34



平成13年において、従業者数、事業所数の両方で特化係数が1以上の業種は、「漁業」「鉱業」「運輸・通信業」「卸売・小売業、飲食店」「金融・保険業」「サービス業」の6業種である。平成8年との比較では、「鉱業」と「金融・保険業」の特化係数が1を上回ったため、平成13年には2業種増加した。地域内で際立った業種として、「漁業」があげられる。この地域では、「公務」と「農業」の特化係数が低いことが、特徴としてあげられる。

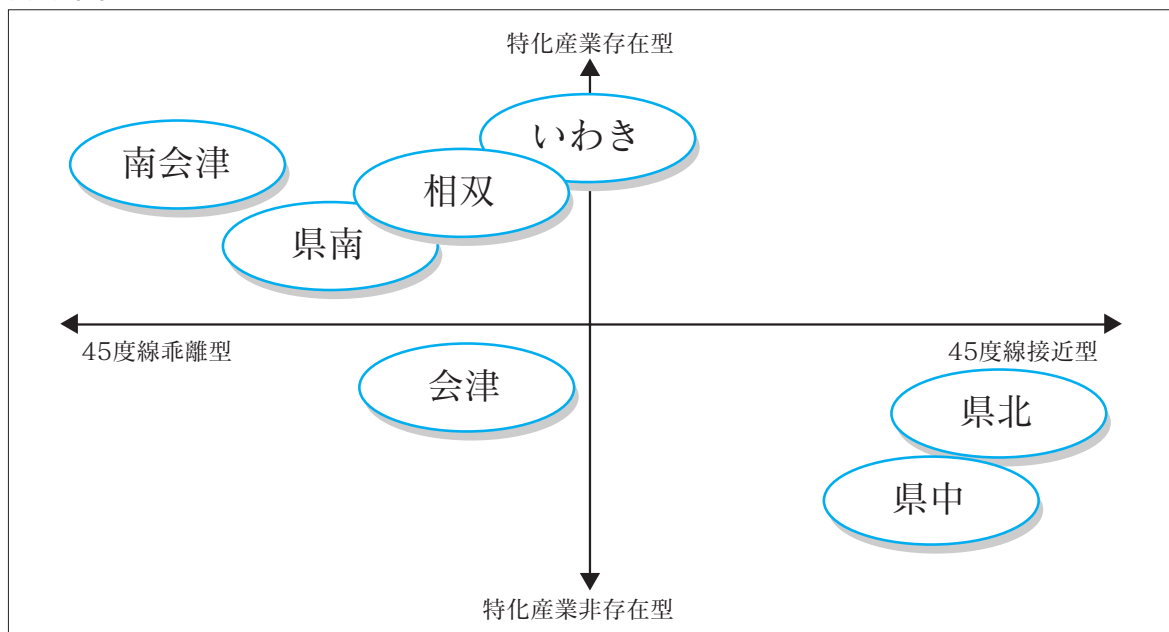
福島県が公表している「福島県新長期総合計画うつくしま21」では、産業振興政策として、「小名浜港の外国貿易コンテナ定期航路の拡大を図るため、港湾サービス機能の高度化を進めるとともに、ポートセールス活動の積極的な展開を図ること」「小名浜地区における流通業務拠点整備に向けた取組みを支援すること」などがあげられている。

以上、県内7地域における産業特化の状況についてみてきたが、ここでは、その特性として「45度線乖離型」「45度線接近型」「特化産業存在型」「特化産業非存在型」の4つのタイプに分けられると思われる。

一面的ではあるものの、このことから、45度線からの乖離が大きいほど、従業員規模での偏りが生じること。特化産業が存在するほど相対的な集積が強まるため地域の特性が高まること。以上の地域特性を捉えることができる。

県内7地域については図表(4)－35のようになるものと思われる。

図表(4)－35



図表(4)－35のように、県内7地域においても地域間での特性が表れている。今後、地域経済の活性化や雇用創出を一層進めていく上で、地域の特性を活かした地域再生計画というものが重要になるものと思われる。そのためにも、地域ベースでの産業特化の状況、さらに可能であれば、地域ベースでの産業関連構造を捉えることが、地域資源を活かした個性豊かな地域づくりの成功に結びつくものと思われる。そしてこれらに取組める地域とそうではない地域との間で格差あるいは二極化要因が生じていくものと思われる。

(5) 地域（福島市）の二極化

① 福島市における二極化の現象論

1) 中心市街地の現状

これまで二極化の現象論として、さまざまな角度から検証を試みてきたが、最後に地域内における二極化を検証してみたい。

地域内における二極化を考えると、「都心」と「郊外」という対峙が容易に連想される。道路網の整備やモータリゼーションの進展に伴い、郊外での宅地開発が進み、都市の中心にあった学校や総合病院が郊外に移転し、大型店やショッピングセンターが幹線道路沿いに展開してきた。それに伴って、中心市街地では人通りが減少し、空き店舗が増え活気を失っていくという都心部における「中心市街地の空洞化」が全国で進んでいる。私たちの身近なところで現象として起きている中心市街地の空洞化現象を、ここでは、地域の二極化として「福島市」を例にとり、検証してみる。

中心市街地に立地し地域と命運を共にする地域産業といえば、真っ先に商店街（小売商業）が想起される。地域における二極化の問題は、商店街や商業者のみの問題ではなく、その地域の産業構造とも深くかかわっており、一方で住宅問題、交通問題、環境問題、少子・高齢化問題などさまざまな視点から総合的に検討されなければならないし、行政施策を抜きにしては語れない。しかし、商店街は地域住民の生活に密接にかかわっており、中心市街地のなかでも身近で重要な産業であると同時に、商店街は商品を売買する場のみならず、地域住民にとっての交流の場でもあり、中心市街地を構成する最も重要な要素のひとつでもある。

a. 中心市街地の商店の現状

中心市街地における商店街の現状について見てみたい。

全国にある商店街の総数は約1万とも1万5,000ヵ所とも言われているが、その大半が厳しい経営環境に直面している。商店街の現状を知るためには中小企業庁が数年おきに実施している「商店街実態調査報告書（昭和45年度以降概ね5年毎に調査を実施していたが経営環境の変化に伴い平成12年度の調査から3年経過した平成15年度に調査実施した）」（表-1、表-2、表-3）が参考になる。この調査によると、商店街の最近の景況感について、「停滞している」が53.4%、「衰退している」が43.2%と、両者を合わせると9割以上の商店街が衰退または停滞している状態にあると回答している。「繁栄している」は2.3%にとどまっている。空き店舗率も7.31%となっている。これらを、商店街のタイプ別にみると、地域住民の近隣に立地する商店街ほど景況が悪くなっていることがわかる（表-3）。最寄品中心の小規模な商店で構成されている近隣型商店街の厳しさがもっとも顕著に現れている。

福島市においても例外ではなく、市内小規模商店の景況の厳しさは、商店数の統計からも伺うことができる。「商業統計調査結果報告書」（県企画調整部情報統計領域）によると、福島市の商店数（卸売・小売業）は、平成3年の4,483店をピークに減少を続け、平成14年には3,686店にまで減少している。

表-1 空き店舗率

年 度	空き店舗率	前回調査比
平成 7年度	6.87%	—
平成12年度	8.53%	1.66%
平成15年度	7.31%	-1.22%

資料 中小企業庁 「平成15年度商店街実態調査」

※商店街タイプ別空き店舗率

近隣型商店街 7.96%

地域型商店街 7.63%

広域型商店街 5.30%

超広域型商店街 1.81%

(注)空き店舗率の低下は、以前空き店舗だったものが駐車場や住宅等となり減少したことも寄与したものと考えられる。(注釈は、中小企業庁)

表-2 商店街の最近の景況感

年 度	繁栄している	停滞している	衰退している	無回答
平成 7年度	2.7%	43.6%	51.1%	2.6%
平成12年度	2.2%	52.8%	38.6%	6.3%
平成15年度	2.3%	53.4%	43.2%	1.2%

資料 同上

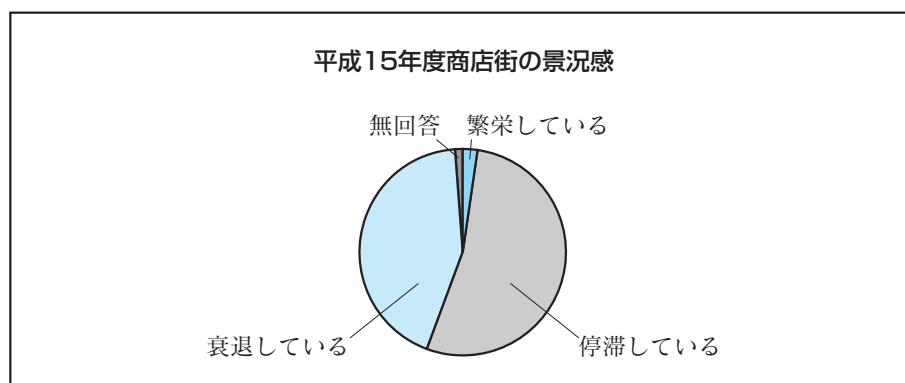


表-3 商店街タイプ別景況感

商店街タイプ	繁栄している	停滞している	衰退している
近隣型商店街	0.8%	48.5%	49.7%
地域型商店街	3.0%	58.8%	37.1%
広域型商店街	7.1%	62.8%	27.1%
超広域型商店街	16.2%	72.1%	10.3%

資料 中小企業庁 「平成15年度 商店街実態調査」

近隣型商店街：最寄品中心で地元の主婦が日用品などを徒歩または自転車などにより日常性に買物をする商店街

地域型商店街：最寄品店および買回り品店が混在し、近隣型商店街よりもやや広い範囲から徒歩、自転車、バス等で来街する商店街

広域型商店街：百貨店、量販店等を含む大型店があり、最寄品より買回り品店が多い商店街

超広域型商店街：百貨店、量販店等を含む大型店があり、有名専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離からの来街者が買物をする商店街

卸売業で見ると、平成14年の商店数は801店、従業者数は7,655人、年間商品販売額は4,454億円で、これを前回調査時の平成11年と比較すると、商店数は164店、17.0%、従業者は1,826人、19.3%、年間商品販売額は1,903億円、29.9%の減少となっている。

一方、小売業は平成14年調査時点の商店数は2,885店、従業者数20,013人、年間商品販売額3,453億円で、平成11年と比較すると、商店数195店、6.3%の減少、年間商品販売額は39億円、1.1%の減少となっているものの、従業者数は177人、0.9%の増加となっている。小規模小売店の減少が進む中で、多くの従業者を抱える郊外型大型店が増加しているためであろう(表-4)。

福島市が、平成15年11月に「商店街変動調査」(福島市商工観光部商工労政課)のひとつとして実施した「経営実態調査」を見てみよう。この調査は福島市が「飲食業を含む商店経営者を対象に経営実態を把握し、地域商業の活性化を図るための各種助成や融資制度等の諸施策のための基礎資料として活用すること」を目的に実施されている。調査対象は福島市内の中心市街地に位置する18の商店会の会員となっている。

「売上高」では、43.4%が「減少」と回答しており、前回調査(平成12年)の35.5%から7.9ポイント増加している。「やや減少」と回答した30.9%(前回調査時27.8%)を加えると、74.3%にのぼる。これに対し、「増加」はわずか1.5%にとどまり、前回調査の5.3%からさらに3.8ポイント減少した。また、「やや増加」と回答した8.1%についても、前回13.1%から5.0ポイント減少し、売上高の減少に見舞われている商店がさらに増加し、深刻な事態が進行していることを物語っている(表-5)。

「来客数」について見てみると、「やや増加」が前回調査の7.3%から11.8%へ4.5ポイント増加したのに対し、「著しく増加」は3.3%から2.2%へ1.1ポイント減少している。「著しく減少」、「やや減少」との回答は36.0%、31.6%と前回の34.7%、31.0%から1.9ポイント増加しており、全体の3分の2以上が来客数の減少に直面している(表-6)。

「経営者の年齢」は、70歳代の経営者が最も多く53.2%となっている。続いて60歳代が34.6%で、60歳以上の経営者は全体の87.8%となり、前回調査時より2.3ポイント増加しており、着実に経営者の高齢化が進んでいる(表-7)。

また、「後継者の有無」については、「決まっている」が36.8%で、前回調査時37.6%から若干減少しているのに対し、「決まっていない」が45.6%で前回調査の35.5%から10.1ポイントと大きく増加しており、半数近くが後継者の問題を抱えている(表-8)。

「売上高」、「来店客数」、「経営者の高齢化」、「後継者」と、現在国内の小規模商店が直面していると思われる問題について、福島市の商店街も同様の問題を同様に抱えていることがわかる。

商店街の主たる構成要員である小規模商店が、経営環境の変化や、消費者の消費行動の変化から来店者数の減少に直面し売り上げの減少に見まわれ、あるいは後継者不足等から廃業に追い込まれ、空き店舗の増加など商店街の衰退を裏付ける格好となっている。

b.商業立地の「中心市街地」から「郊外」への移動

前出の福島市「商店街変動調査」において、営業を行う上での問題点を、「商店街の衰退」とした回答が多い。大規模小売店の出店規制の緩和や地価の下落などを背景に、郊外では大型店やショッピングセンターの出店が加速している。これらの集積は、自家用車を利用した郊外店での買物行動やワンストップショッピング思考の広がりなど消費者の購買行動の変化と相俟って、全国の商店街の多くが直面する大きな問題となっている。さらに、拍車をかけているのが、都市住民の郊外転出である。都市の中心部に人口が集中した結果、生活環境の悪化や地価・家賃の上昇

表-4 福島市の卸売業・小売業の商店数・従業者数・年間商品販売額

	商店数			従業者数			年間商品販売額		
	総数 店	卸売業 店	小売業 店	総数 人	卸売業 人	小売業 人	合計 億円	卸売業 億円	小売業 億円
昭和54年	4,357	896	3,461	23,616	9,044	14,572	8,256	6,275	1,981
昭和57年	4,424	982	3,442	24,219	9,305	14,914	9,941	7,660	2,281
昭和60年	4,241	940	3,301	23,468	8,631	17,837	11,128	8,705	2,423
昭和63年	4,313	976	3,337	25,075	9,066	16,009	11,391	8,684	2,707
平成 3年	4,483	1,117	3,366	27,325	10,511	16,814	14,150	10,807	3,343
平成 6年	4,213	1,015	3,198	27,956	10,178	17,778	14,026	10,549	3,477
平成 9年	4,127	963	3,164	28,496	9,263	19,223	11,281	7,515	3,766
平成11年	4,045	965	3,080	29,317	9,481	19,836	9,849	6,357	3,492
平成14年	3,686	801	2,885	27,668	7,655	20,013	7,907	4,454	3,453
対前回 増減数	-359	-164	-195	-1,649	-1,826	177	-1,942	-1,903	-39
対前回 増減率	-8.9%	-17.0%	-6.3%	-5.6%	-19.3%	0.9%	-19.7%	-29.9%	-1.1%

資料 県企画調整部情報統計領域「商業統計調査結果報告書」
*平成11年調査は簡易調査(事業所・企業統計調査と同時実施)

表-5 商店街変動調査(経営実態調査)～売上高の動向～

		著しく 増加	やや 増加	変 わ ら な い	や や 減 少	著 し く 減 少	未 記 入	合 計
今回 (平成15年度調査時)	件数	2	11	17	42	59	5	136
	%	1.5%	8.1%	12.5%	30.9%	43.4%	3.7%	100.0%
前回 (平成12年度調査時)	件数	13	32	33	68	87	12	245
	%	5.3%	13.1%	13.5%	27.8%	35.5%	4.9%	100.0%

資料 福島市商工観光部商業労政課「商店街変動調査報告書」

表-6 商店街変動調査(経営実態調査) ～来店客数の動向～

		著しく増加	やや増加	変わらない	やや減少	著しく減少	未記入	合計
今回 (平成15年度調査時)	件数	3	16	20	43	49	5	136
	%	2.2%	11.8%	14.7%	31.6%	36.0%	3.7%	100.0%
前回 (平成12年度調査時)	件数	8	18	47	76	85	11	245
	%	3.3%	7.3%	19.2%	31.0%	34.7%	4.5%	100.0%

資料 福島市商工観光部商業労政課「商店街変動調査報告書」

表-7 商店街変動調査(経営実態調査) ～経営者の年齢～

		20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代	無回答	合計
今回 (平成15年度調査時)	件数	1	4	17	42	47	25	0	136
	%	0.7%	2.9%	12.5%	30.9%	34.6%	53.2%	0.0%	100.0%
前回 (平成12年度調査時)	件数	4	12	44	77	67	39	2	245
	%	1.6%	4.9%	18.0%	31.4%	27.3%	58.2%	3.0%	100.0%

資料 福島市商工観光部商業労政課「商店街変動調査報告書」

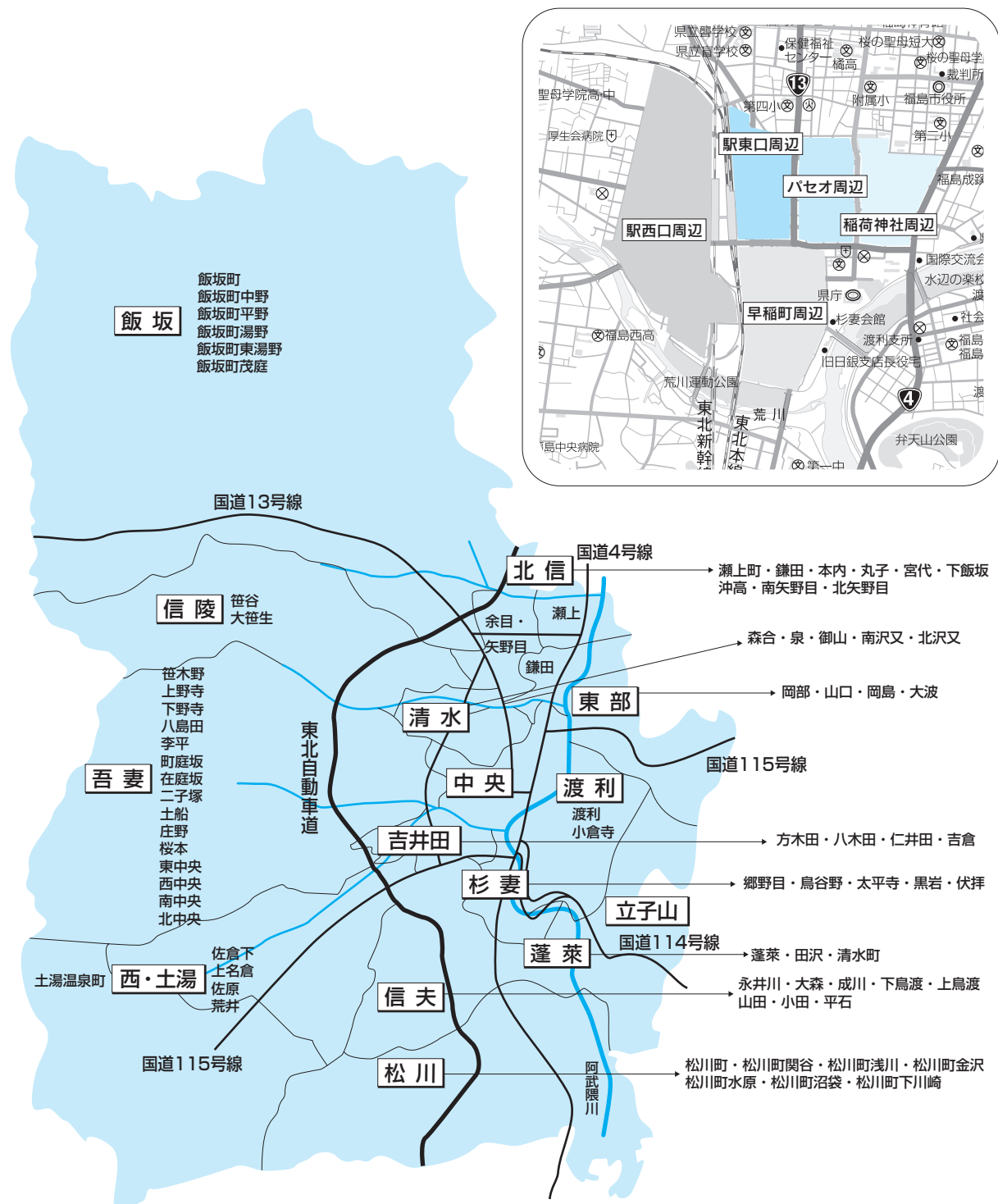
表-8 商店街変動調査(経営実態調査) ～後継者について～

		いない	未定	その他	未記入	いる	営業活動に 従事している 従事していない		合計
今回 (平成15年度調査時)	件数	62	17	3	4	50	43	7	136
	%	45.6%	12.5%	2.2%	2.9%	36.8%	86.0%	14.0%	100.0%
前回 (平成12年度調査時)	件数	87	39	16	11	92	68	21	245
	%	35.5%	15.9%	6.5%	4.5%	37.6%	73.9%	22.8%	100.0%

資料 福島市商工観光部商業労政課「商店街変動調査報告書」

居住地区分図 (行政区単位)

福島市「消費購買動向調査結果報告書」より



を招き、政策的後押しもあり住環境の郊外化が促進された。さらに、土地利用の規制が比較的緩やかであったことも一因と考えられている

c. 道路交通網の整備

道路交通網の整備は、中央と地方行政の目玉として計画的に整備され計り知れない恩恵をもたらし、時代もそれを後押ししてきた。幹線道路が整備され、地方都市が効率よく結ばれ、さらにその地方都市の周辺に位置する市町村のアクセスも容易にした。この道路網の整備が、公共交通機関によって地方都市にアクセスしてきた人々は車を使うことにより、より簡便に都市に集中することができた。しかしこれによって、中心市街地は人が常に集中するところとして、地価が高騰し、中心部が混雑化するとともに生活環境が悪化した。この混雑を緩和するために、都市の中心部をバイパスする道路網の整備が進められた。中心部の混雑緩和のためには当然の措置であろう。これは一方で、中心市街地の空洞化を生み出すことになった。郊外に延びる広い道路は混雑することもなく目的地へ運んでくれるには最適であり、このバイパス沿いに店舗が張り付き、人が集まり、さらに次の店舗が張り付くという循環により、新たな商業集積を形成した。郊外へ向けた道路網の整備が郊外型の大型店や飲食店の出店を誘発していった。福島市においては、平成7年に福島市をメイン会場に開催された第50回国民体育大会に伴う幹線道路網の整備や各種施設の整備が後発事象として加わる。

d. 郊外における宅地開発

道路網の整備とモータリゼーションの進展は郊外における住宅地の開発も促進した。大都市圏のように放射状に張り巡らされた公共交通網のない地方都市においては、道路が整備されることで、不便とされていた郊外の居住を、地価の安いところに居を構えることができるという合理的なものに変えた。中心市街地は地価も高騰し、また家賃も高くなっていたからである。

e. 崩れてきた中心市街地の立地の優位性

以上のようなことから中心市街地の定住人口が減少傾向をたどり、商店街に空き店舗が目立つようになり、来街者の減少によって交流人口も減少している。一方で、地価下落が進んでいるとはいえ郊外に比べ相対的に高い地価によって、商業立地の上での中心市街地の優位性は薄れてきている。

2) 消費者の購買行動

次に、地域の住人である消費者の側から見るとどうであろうか。

平成14年7月調査実施の福島市「消費購買動向調査」における買物場所利用分布では、最も利用率の高い買物場所は、「中央地区(駅東口周辺)」の15.8%であり、以下「清水(西道路中央部分を含む)」、「杉妻」と「余目・矢野目(西道路北部を含む)」、「中央地区(駅西口周辺)」の順になっている。前回調査、前々回調査と比べてみると「清水」「杉妻」「余目・矢野目」が順位を上げているのがわかる(表-9)。これらの地域はいずれも幹線道路沿いに郊外型の大型店や専門店が立地している地域である。

「中央地区の調査年度別買物場所利用分布」では中心市街地の買物利用率を調査している。

「中央地区(駅東口周辺)」が平成2年度の調査では30.7%で、圧倒的な吸引力であったのが、平成14年度の調査では15.8%と大幅に低下し、「中央地区(パセオ周辺)」も3.2%から0.8%と大きく利用頻度を落としており、そのほかの地区も減少傾向にある。これは、他の地区に大きな吸引力を

表-9 調査年度別買物場所利用頻度の上位地区

(単位：%)

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
平成 8年度	中央地区 (駅東口周辺)	中央地区 (その他)	中央地区 (駅西口周辺)	杉妻	鎌田
	18.9	17.1	15.2	9.0	7.1
平成11年度	中央地区 (駅東口周辺)	中央地区 (駅西口周辺)	杉妻	清水	余目・矢野目
	16.7	10.8	10.8	10.0	7.8
平成14年度	中央地区 (駅東口周辺)	清水	杉妻	余目・矢野目	中央地区 (駅西口周辺)
	15.8	13	11.2	11.2	9.3

資料 福島市商工観光部「消費購買動向調査」

* 福島市を16の地区(中央地区、渡利・立子山地区、杉妻地区、蓬萊地区、清水地区、松陵地区、東部地区、鎌田(北信)地区、瀬上(北信)地区、余目・矢野目(北信)地区、吉井田地区、西・土湯地区、飯坂地区、松川地区、信夫地区、吾妻地区)に区分し、中央地区はさらに6の地区(駅東口地区、駅西口地区、パセオ周辺、稲荷神社周辺、早稲町周辺、その他)に区分している。

表-10 中央地区の調査年度別買物場所利用分布

(単位：%)

	中央地区 駅東口周辺	中央地区 駅西口周辺	中央地区 パセオ周辺	中央地区 稲荷神社周辺	中央地区 早稲町周辺	中央地区 その他
平成 2年度	30.7	8.0	3.2	1.9	0.4	7.0
平成 5年度	22.5	10.8	3.3	1.4	0.4	7.3
平成 8年度	18.9	15.2	1.7	2.0	0.6	17.1
平成11年度	16.7	10.8	1.1	0.8	0.2	3.2
平成14年度	15.8	9.3	0.8	0.7	0.3	2.7

資料 同上

駅東口周辺：福島駅東口を中心とする地区 百貨店や飲食店、金融機関等が集積する福島市の表玄関

駅西口周辺：福島駅西口を中心とする地区東口に比べ商業施設は少なく、東口に比べ閑散としたイメージだったが、施設建設が進んでいる

パセオ周辺：国道13号線をはさんで駅東口に隣接する地区 コミュニティ通り「パセオ」を中心とした地区 専門店が中心

稲荷神社周辺：県庁どおりの東側に位置し市役所や図書館等公共施設が多く立地する

早稲町周辺：福島駅南東部を中心とした地区 平和通の南側、県庁の西側に隣接しており、商業業務の集積もある

持った商業集積が出現したことで、消費者が中心地区から他の地区に移動しているからであろう(表-10)。この中で「中央地区(駅西口周辺)」は平成2年度調査が8.0%だったのに対し、平成14年度が9.3%と健闘している。核となっている大型スーパーが依然消費者を集めているのに加え駅舎内の物販店の拡充もあったことによるものと考えられる。

次に、買物店舗利用分布(表-11-1)では、「デパート・大型スーパー」が最も多く34.2%、つづいて「大型専門店」20.0%、「一般商店・専門店」13.4%となっている。買物品目別では、「デパート・大型スーパー」は「外出着」(76.4%)「ふだん着」(58.3%)「靴・鞆・ハンドバック」(63.3%)などの利用率が比較的高く、「大型専門店」では、「家庭電化製品」(64.5%)「書籍・CD・文具」(47.7%)「スポーツレジャー用品」(36.9%)などの買物が多い。これに対し、商店街の主力構成員である「一般商店・専門店」での買物は、「時計・カメラ・眼鏡・貴金属」(34.2%)が比較的多く、以下「靴・鞆・ハンドバック」(13.0%)「化粧品・医薬品」(12.5%)と続いている(表-11-1)。消費者が比較購買したり、対面販売により購買したりする商品を扱い、単に価格が安いばかりが選択基準にならない商品を専門に販売する店舗が健闘しているのではないだろうか。しかし、平成8年度の調査と比較すると(表-11-2)、「時計・カメラ・眼鏡・貴金属」で43.1%から34.2%、「化粧品・医薬品」で42.4%から12.5%と大きく数字を落としている。特に「化粧品・医薬品」ではおよそ30ポイントも下落している。郊外型のドラッグストアの展開により消費者の選択肢が広がり、移行した結果と見られる。

また、財団法人福島県産業振興センターが平成14年11月から12月に調査実施した「郊外店利用状況アンケート調査」によると、郊外店の利用頻度は、「週に2~3回」がほぼ4割と最も多く、「ほぼ毎日」「週1回程度」を含めると、約8割が週1回以上は郊外店を利用していることとなる。「郊外店を利用する理由」では、「駐車場が広い」「商品が豊富」との回答がそれぞれ8割を超え、続いて「商品が安い」「見て歩いて楽しめる」となっている。車を利用し、豊富な品揃えの中から自らの価値に見合った商品を楽しみながら選択消費する消費者の姿が浮かび上がってくる(表-12、表-13)。より高い満足感を得るために消費者は、車で広範囲に足を伸ばすことに抵抗がなく、満足できる商品にたどり着くまで運転する。また、一方で、より安い商品に向かわせてもいる。

3) 中心市街地からの大型店の撤退

一方、中心市街地に位置し、集客などの面で商店街の「核」としての役割を果たしてきた大型店や有力個店の閉鎖・移転の動きも、中心市街地の地盤沈下をもたらしている。福島市の駅前地区を例とって、平成3年、福島駅前4大大型小売店の『エンドーチェーン福島店』が撤退したのを皮切りに、平成10年3月福島ビブレ(現『さくら野百貨店』)が福島交通飯坂線曾根田駅前に移転し、平成11年9月には「長崎屋福島店」が撤退、平成14年11月には「コルニエツタヤ」の閉店、そして、「さくら野百貨店」が平成17年の福島店撤退を決めている。数年おきに中心市街地から集客の核であった大型店が姿を消していることになる。

すなわち、大型店同士の競合に加え、郊外での大型店の出店に注力する大手スーパーや専門量販店チェーンでは、『スクラップ・アンド・ビルド』の一環として、市街地に立地する店舗を閉鎖するケースが増加している。これは、大規模小売店舗法の規制が厳しかった時代に規制対象外の店舗として出店したため売り場面積が相対的に手狭であることや、中心市街地に立地しているため維持管理コストが高み非効率であること、さらに駐車場の問題や建物自体の老朽化といった問

表11-1 買物品目別にみた買物店舗形態(平成14年度調査)

(上段：実数、下段：%)

買物品目	買物店舗形態									
	大型スーパー	中小スーパー	コンビニ	ホームセンター・ドラッグストア	大型専門店	一般専門店	生協・農協	通信販売	無回答	計
外出着	744	28		4	57	67	5	12	57	974
	76.4	2.9	0.0	0.4	5.9	6.9	0.5	1.2	5.9	100.0
ふだん着	568	106	1	6	89	72	26	16	90	974
	58.3	10.9	0.1	0.6	9.1	7.4	2.7	1.6	9.2	100.0
下着	537	110	1	5	77	65	32	55	92	974
	55.1	11.3	0.1	0.5	7.9	6.7	3.3	5.6	9.4	100.0
靴・鞆・ハンドバック	617	39		4	70	127	7	13	97	974
	63.3	4.0	0.0	0.4	7.2	13.0	0.7	1.3	10.0	100.0
化粧品・医薬品	190	51	2	433	25	122	12	38	101	974
	19.5	5.2	0.2	44.5	2.6	12.5	1.2	3.9	10.4	100.0
時計・カメラ・眼鏡・貴金属	301	19	2	23	168	333	1	5	122	974
	30.9	2.0	0.2	2.4	17.2	34.2	0.1	0.5	12.5	100.0
スポーツ・レジャー用品	192	30	2	103	359	152	4	3	129	974
	19.7	3.1	0.2	10.6	36.9	15.6	0.4	0.3	13.2	100.0
家具・室内装飾	165	20		145	309	190	6	13	126	974
	16.9	2.1	0.0	14.9	31.7	19.5	0.6	1.3	12.9	100.0
家庭電化製品	52	13		25	628	144	6	4	102	974
	5.3	1.3	0.0	2.6	64.5	14.8	0.6	0.4	10.5	100.0
書籍・CD・文具	139	40	4	18	465	193	8	6	101	974
	14.3	4.1	0.4	1.8	47.7	19.8	0.8	0.6	10.4	100.0
食料・嗜好品	393	301	25	12	17	12	124		90	974
	40.3	30.9	2.6	1.2	1.7	1.2	12.7	0.0	9.2	100.0
家庭・園芸・ペット用品	101	49		538	71	89	13	1	112	974
	10.4	5.0	0.0	55.2	7.3	9.1	1.3	0.1	11.5	100.0
計	3,999	806	37	1,316	2,335	1,566	244	166	1,219	11,688
	34.2	6.9	0.3	11.3	20.0	13.4	2.1	1.4	10.4	100.0

資料 福島市商工観光部「消費購買動向調査」

表11-2 買物品目別にみた買物店舗形態(平成8年度調査)

(上段：実数、下段：%)

買物品目	買物店舗形態									
	大型スーパー	中小スーパー	コンビニ	ホームセンター・ドラッグストア	大型専門店	一般専門店	生協・農協	未回答	計	
外出着	1,583	44	3	4	803	522	33	163	3,155	
	50.2	1.4	0.1	0.1	25.5	16.5	1.0	5.2	100.0	
ふだん着	2,357	166	3	5	151	228	35	210	3,155	
	74.7	5.3	0.1	0.2	4.8	7.2	1.1	6.7	100.0	
下着	2,053	420	2	10	167	204	68	231	3,155	
	65.1	13.3	0.1	0.3	5.3	6.5	2.2	7.3	100.0	
靴・鞆・ハンドバック	1,906	104	5	13	306	570	26	225	3,155	
	60.4	3.3	0.2	0.4	9.7	18.1	0.8	7.1	100.0	
化粧品・医薬品	855	415	12	42	101	1,339	83	308	3,155	
	27.1	13.2	0.4	1.3	3.2	42.4	2.6	9.8	100.0	
時計・カメラ・眼鏡・貴金属	954	65	5	161	291	1,361	21	297	3,155	
	30.2	2.1	0.2	5.1	9.2	43.1	0.7	9.4	100.0	
スポーツ・レジャー用品	583	68	6	436	926	883	9	244	3,155	
	18.5	2.2	0.2	13.8	29.4	28.0	0.3	7.7	100.0	
家具・室内装飾	479	49	6	469	1,073	758	41	280	3,155	
	15.2	1.6	0.2	14.9	34.0	24.0	1.3	8.9	100.0	
家庭電化製品	229	47	5	347	1,288	972	53	214	3,155	
	7.3	1.5	0.2	11.0	40.8	30.8	1.7	6.8	100.0	
書籍・CD・文具	629	185	77	73	722	1,248	16	205	3,155	
	19.9	5.9	2.4	2.3	22.9	39.6	0.5	6.5	100.0	
食料品	1,070	1,387	26	4	24	102	369	173	3,155	
	33.9	44.0	0.8	0.1	0.8	3.2	11.7	5.5	100.0	
家庭用品・園芸用品	303	186	12	1,975	192	233	58	196	3,155	
	9.6	5.9	0.4	62.6	6.1	7.4	1.8	6.2	100.0	
計	13,001	3,136	162	3,539	6,044	8,420	812	2,746	37,860	
	34.3	8.3	0.4	9.3	16.0	22.2	2.1	7.3	100.0	

資料 同上

題もあり、条件の良い郊外立地を進めているためといわれている。こうした傾向は、集客力のあ
る新たな店舗の入居や新規出店がなければ、中心市街地の空洞化という現象が進んでいくことに
他ならない。

小売業界は、以前の個店対個店の競争から、商業集積間、地域間の競争の時代となっているこ
とは紛れもない事実であり、大型店の撤退が、地域の商業機能を低下させ、地域住民の購買活動
を困難にし、やがて地域社会の衰退につながっていく危険性をはらんでいる。前出の「消費購買動
向調査」において、中央地区が消費者の利用頻度を減少させているのは、大型店の中心市街地から
の撤退という側面も大きい。いまや地域の商店街では大型店を地域の核店舗として位置づけてお
り、大型店の顧客吸引力を利用し、大型店と中小小売店が協調して厳しさを増す「地域間競争」を
勝ち抜こうとする動きが必然化している。地域に立地する大型店と中小小売店は対立から協調・
協力を前提とした時代となっている。

② 地域の二極化を解消するために

1) 中心市街地への呼び戻し

近年の、少子・高齢化の進展とともに人口および世帯の構造変化と都心部の空洞化などの問題
が顕在化していることは先に取り上げたが、最近では、都心部への回帰の傾向も窺える。現在、
福島市においても都心部におけるマンション建設が活発であり、旧日本興業銀行福島市店跡地に
建設する16階建てマンションが平成16年11月着工となるのをはじめ、福島駅(東口、西口)を中心
とした新築マンションの供給や建設計画構想が浮上している。中心市街地の土地価格の下落、福
島市の借上市営住宅制度導入など建設条件の良さに加え、利便性、立地条件の良さなどからファ
ミリー層を中心に需要が高まっているものと考えられる。また、老人福祉施設や高齢者用住宅の
供給などもあり、高齢者の都心居住への呼び戻しなど中心市街地の定住人口増加への動きも一部
に見られる。車による移動が困難な高齢者にとって、車による移動を要しない範囲で日常生活が
支障なく行えることは、今後の高齢化社会においては重要な問題である。増加する高齢者世帯の
住宅は、多くが老朽化し、特に中心市街地では顕著であり、新たな住環境が求められている。近
年は高齢者世帯、若者単身世帯、ファミリー世帯など新たな居住形態にあった住宅も必要になっ
ている。

福島市の「消費購買調査結果報告書」(平成14年7月実施 福島市商工観光部)によると、「都市居
住への関心」について、関心が「ある」との回答が32.8%で全体の3分の1となっており、潜在的需
要が伺える。また、都市居住に関心のある層における、都市居住の魅力点では(複数回答)、「福島
駅に近い」が全体の73.7%、続いて「立地がよい」60.8%、「近くに医療機関がある」47.0%、「近くに
魅力的な商店街がある」45.8%となっており(表-14、表-15)、交通の利便性や立地の良さ、病院
等公共施設が近くにあることが大きな理由である。

一方、大学の福島市駅前キャンパス計画も進展しており、福島駅南地区に建設される教育文化
複合施設や駅西口の複合娯楽施設の建設計画などとともに若者を中心とした交流人口の呼び込み
も図られつつある。

(図表12)郊外店の利用状況

	ほぼ毎日	週に2～3回	週に1回程度	月に数回程度	ほとんど足を運ばない	無回答	合計
件数	164	432	266	180	55	5	1102
%	14.9	39.2	24.1	16.3	5.0	0.5	100.0

資料 財団法人 福島県産業振興センター
「郊外店利用状況アンケート調査」より作成

(図表13)郊外店を利用する理由

(単位：%)

駐車場が広い	商品が豊富	商品の品質が良い	商品が安い	余計な接客がない	見て歩いて楽しめる	店がきれい	サービスが良い	その他	無回答
82.5	81.7	22.5	56.4	34.4	48.6	31.7	9.3	5.2	1.6

資料 同上

(図表14)都市居住への関心

都市居住への関心	ある	ない	無回答	計
件数	319	647	8	974
%	32.8	66.4	0.8	100.0

資料 福島市商工観光部「消費購買動向調査」

(図表15)都市居住の魅力店 (複数回答)

都市居住への関心	立地が良い	近くに魅力的な商店街がある	職場に近い	近くに魅力的な施設がある	福島駅に近い	生活空間として快適である	安全である	立地に比べ価格が手頃	近くに医療機関がある	高齢者等に優しい環境	その他	回答者計
件数	194	146	77	84	235	92	64	31	150	51	34	319
%	60.8	45.8	24.1	26.3	73.7	28.8	20.1	9.7	47.0	16.0	10.7	100

資料 福島市商工観光部「消費購買動向調査」
※回答者計は無回答を除く。%は回答者の合計に対する割合。

2) 商業を中心とした地域活性化支援

もともと小売業は立地産業であり、人が多く集まるところに出店することが繁盛する条件のひとつとされている。このことから、商業立地の中心は駅周辺など人が多く集まる場所であった。商店街が疲弊している理由は、中心市街地に人が集まらなくなったことに他ならない。休日の郊外の大型店周辺では交通渋滞さえ発生しているのに、中心市街地には歩行者の姿もまばらで、通行する車両も少なく目抜き通りが端まで見渡せてしまう。これまで見てきたような中心市街地と郊外地区の二極化現象が発生している。商業を中心とした地域再生においては、中心市街地の空洞化という「構造的課題」を解決することから着手しなければならない。

中心市街地対策としては、平成10年に「中心市街地活性化法」(平成10年7月24日施行)が施行されている。ここでは、「地域経済を支える拠点としての中心市街地への商業・サービス・都市型産業等の集積を図り、高齢化社会等に対応したまちづくりを推進すること」を目指している。基本的視点は、個店や商店街に着目した商業活性化策から、中心市街地全体を視野に入れた商業活性化策へ、いわば『点(個店)』や『線(商店街)』から『面』の活性化策への変更、また、市区町村の主導権をこれまで以上に重視し、「従来個別に対応してきた市街地整備と商業等の活性化策を一体として推進すること」といわれている。

また、大型店の出店に伴う生活環境の影響を緩和する「大規模小売店舗立地法」(平成12年6月1日施行)の制定により、大型店の出店調整が大規模小売店舗法に規定された「中小小売業の事業活動の機会の適正な確保」という経済的規制から、「地域社会との共生」という社会的規制へと転換した。大型店が地域社会と共生を図っていくために、大型店への来客・物流による交通・環境への対応や、地域住民の意見を反映させ、地方自治体が運用を行う制度の構築が盛り込まれている。

これに先立って、地域商業発展のための適正な立地に大型店を誘導する「改正都市計画法」(平成10年11月20日施行)が制定され、大型店の出店が都市環境に与えるさまざまな影響を考慮し、一定地域全体で商業施設の立地を明確に位置づけることが求められた。これらは、地域ごとの多様性を尊重し、各地方自治体が主体となって運用することとなっており、市町村はこれまで以上にまちづくりや地域商業の活性化に取り組んでいくことが求められている。また、小売業が地域間競争となっている現在では、単に地元の小規模小売店の利益保護だけでは地元住民にさえ支持されず、さらに空洞化がすすむことになる。地域住民や消費者に指示される魅力ある商業集積を形作ることが必要となる。

3) 地域再生へ向けて

地域における二極化は、住宅・交通事情、少子高齢化や環境保全、自治体の財政事情等の課題と密接に関連し、単に中心市街地の商業者だけの問題にはとどまらないところとなっている。しかし、商業者を中心とした活性化への努力が欠かせないことも事実であり、ポイントカードやイベントなどの共通ソフト事業や駐車場整備などのハード事業、さらに空き店舗対策やキーテナント・商店街に不足している業種を誘致するテナントミックスを行うことにより、中心市街地が再び魅力のあるものに生まれ変わることが望まれる。

先に触れたように、中心市街地の商業集積としての立地の優位性は、相対的に薄れてきているが、居住施設や病院・学校といった公共施設など、小売商業以外の業種が立地する場所としての優位性は、中心市街地にはある。中心市街地の活性化、地域の再生を考えると、小売商業のみにとらわれずに、サービス消費や都市居住の流れに対応できるよう中心市街地の姿を変えていくべきであり、小売商業以外の業種を貼り付けることも必要ではないだろうか。好調業種である情報・通信関連や生活文化関連、医療・福祉関連、環境関連などの業種を配置することで、従来小売店舗のみであった中心市街地が新たな顔を見せることになる。また公共施設の中心市街地への集約や大学等教育施設の誘致により、都心部の定住人口や交流人口の増加となって、中心市街地や商店街の再活性化、地域価値の向上につながっていくものと考えられる。

今後確実に起こりうる人口の減少と自治体の税収不足を前提とし、郊外に広範囲に拡散するのではなく、社会資本の整備・維持等に要するコストを最小限に抑えるために、すでに社会資本が整備されている中心市街地を再度見直し、都市機能の再編を図っていくことが効率的ではないだろうか。実際に、自治体では中心市街地の活性化策として取り組みを開始しているし、大手スーパーなどでは都心回帰の動きが一部に見られるようになってきている。

大型店の相次ぐ郊外への出店が、更なる大型店や飲食店の郊外出店を誘発し、都市のスプロール化を促進する例が当たり前のように各地で見られる。また、大型店の規模の拡大傾向により、巨大商圈を形成し、周辺市町村も巻き込み、単に一市町村の問題にとどまらなくなっている。同時に、住民の生活に与える影響も決して看過できないものになってきている。

すでに社会資本が整備され、情報が集積し、地域交流の拠点である中心市街地を中核的な地域として活用していくことこそが効率的な地域再生であり、商業者に対する事業再生である、とも考えられている。

〈 参考文献 〉

- 「商店街の経営革新」 酒 巻 貞 夫 創成社
 「すてきな街をつくる素晴らしい店 『商業施設・創造とデザイン』」
 すてきな街をつくる素晴らしい店 「商業施設・創造とデザイン」編纂特別委員会
 社団法人 商業施設技術団体連合会
- 「企業診断」 同友館
 『都市の再生と中心市街地活性化』 岩 本 文 夫 1999年8月号
 『商店街のマーケティング』 坪 井 明 彦 2002年5月号
- 「信金中央金庫 総合研究所 産業調査情報 NO.4」
 『真価を問われる商店街(その1)』

第2章

地場中小企業の 事業再生

……再生についての考察……



1 地域再生からの視点

本章では、地域の再生を考えるにあたり一つの仮定として、地域を一つの企業体または活性化の一大プロジェクトとして位置づける視点から地域再生について何が重要かつ重要かについて考察したいと考えている。

(1) 地域再生の背景と必要性

① 面の再生としての地域再生

昨今地域再生・地域の活性化・地域経営・地域づくり・まちづくり等の言葉が多く文献に登場している。背景として、地域間競争・地域財政の悪化・地方分権・首都圏への人口の集中に伴う首都圏と地方の二極化問題、また製造業の海外移転に伴う地場産業の衰退、少子高齢化に伴うサービス機能の低下等いろいろな地域環境の変化がある(図表2-1)。地域の再生は、行政・民間団体・金融業界等様々な方面より唱えられ、亦、それぞれのポジションからのアプローチも活発であるが、本章では、個々の企業にとって外部環境要因であり、また個々の企業の市場でもある地域の再生は、個々の企業の再生を考える上で関連性が深いとの視点から、面の再生としての地域再生について考察してみたい。

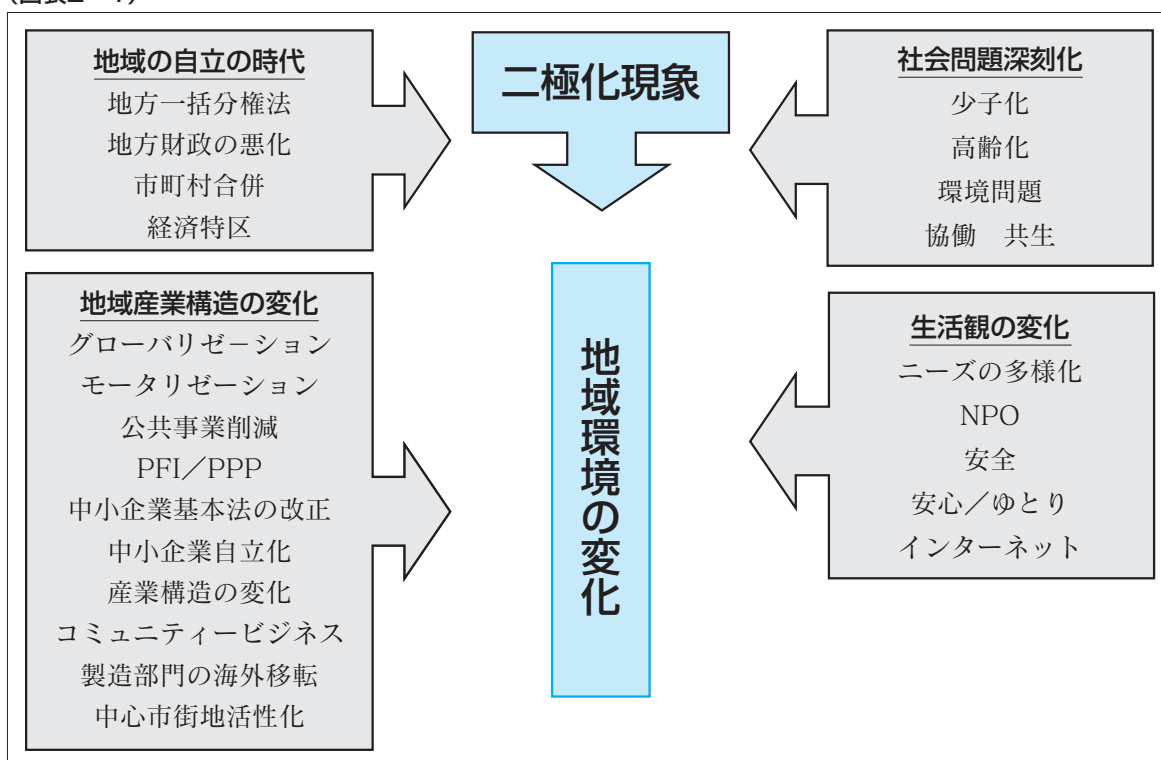
元来歴史の中で、どの業種であっても地域の中で存在していかなければならず歴史の変遷のなか、地域の環境要因や地政学的制限のもと多くの産業が誕生しまた衰退してきた。交通の要所に駅ができれば中心商店街ができ、また温泉を利用した観光地・保養地の形成があり、城下町には製造業等ごく自然に発生した産業もあれば、一方で企業誘致による工業団地・企業城下町等政策的な地域経済発展のスタイルも見られる。現在多くの旧来からの地場産業は、時代の流れとともに衰退し、人モノカネといった経営資源が首都圏を中心に集中集積し、残念ながら、かつては名声を博していた地場産地、地方都市や町村の中心商店街は衰退の一途をたどっていることは自明の理である。特に福島県では旧来の地場産業の衰退を補完する形で自治体の活発な誘致活動により、首都圏に本社機能をもつ工場を多数誘致してきた経緯もあり独自の産業の発展は弱く、あくまで伝統的名産品の産地程度にとどまり、それすらも現在はますます衰退傾向にあると言える。

前章で考察したように、二極化の現象は、社会現象として多様に発現し、いつの時代でも、どの地域でも発生するもので、解決するために様々な施策が実施され、様々な要因から解消するかに見えて、また発生するという反復継続の現象とも言える。そもそも一定規模の市場の中で、市場主義経済の元何らかの経済活動をしていけば、必ず「勝ち組」・「負け組」は発生し、やがて勝ち組も新勢力によって負け組へと向かっていく循環のなかにある。首都圏は人口の流入により勝ち組であると言うとらえ方もできるが、その中でも衰退していく地域もある。勝ち組と言える東京でさえ、お台場ができ、六本木ヒルズ・汐留・丸の内と商業施設ができるたびに重心の移動が生じるとともに人々は大きく移動し、顧客を奪われたエリア(新宿等)は、既存施設のてこ入れをし、またお客様を迎え入れようとする。つまり二極化現象は、アメーバのように大きさ・形・場所を変えながら、常に勝者の近くに敗者が存在している現象と捉えられる。それゆえモータリゼーションの発展により中心市街地が衰退しても、郊外が今後永久に栄えていくとは限らない。衰退していく中心市街地でも、例えば商業ビルが取り壊されマンションができ、住民が戻ってくるといつ

たケースは多々認められる。

以上の通り、個々の企業は独自の事業展開をしていると同時に、それぞれの地域に身を置いており、かつ地域を構成する構成員でもある。地域の変化がそれぞれの企業に影響するとともに、個々の企業の盛衰も地域に影響を及ぼす。従って我々は個々の企業の再生にとどまらず、この流動化する二極化の現象にさらされている地域の再生をあわせて考えていく必要がある。

(図表2-1)



② 何をもって地域の再生か

そもそも地域再生とは何か。衰退した地域の復活か、どんな状況を指すのか、統計資料は何をもって判断するのか。この命題に関して正しいモノサシはなく、むしろ数値的な定量的なモノサシは想定していない。しかし少なくとも地域の再生は、ミニ東京を作り続けることではなく、企業の業績のように右上がりのモノでもない、地域の構成員が、自ら考え、自ら取り組み、その成果として満足が得られる活動であることが重要と考えられる。故に数値化は困難とならざるを得ない。

一言では言いがたいが、あえて表現すれば、地域再生・活性化の定義として本章では、「地域としての価値を向上するための手段、及び地域ブランドの価値向上、具体的には地域内の産業が活発に創業を繰り返し、他の地域と比較して優位性のある研究・産業の核が醸成され、それに伴い人口の移動が活発化し、移動・定住の人口が増加し、並行して中心市街地・観光・サービス業が発展し、地域の構成員の満足度が高まっていく様。しかし都市化とは限らない地域独自性のあるもの」と考えており、あくまで地域企業がそれに伴い再生していく(第二創業・経営革新・新分野

進出しやすい)また地域内のひと・産業で生活していける(首都圏に頼らない)環境づくりとし、更にそれらが継続的・半永久的に改革を繰り返して変化成長し、内容が地域住民に情報公開され第三者から評価される活動全般であると定義したい。最終的に事業所には、経済的満足感、住民には、精神的満足感(愛着・誇り)が満たされることであり、決して所得が増えることにこだわるわけではないと表現できるのではないだろうか。

(2) 地域再生の課題

地域の活性化に関しては、元来行政・団体等が主体となり時代とともに様々な施策により対応してきた。成功した例もあるが、一方でそうでない例も多い。その過程のなかで発生してきた課題を身近な事例である「商店街・中心市街地問題」「観光地」をもって提示したい。

① 地域の活性化・再生の基準が曖昧

本来まちづくり・活性化が叫ばれており、活性化は大事ではあるが、何をもって活性化したかそれを判断する基準が曖昧である。評価が曖昧であるために地域の価値(ブランド)が上昇したと何をもって言えるのかわかりにくい(評価基準の不明確)。確かに名産品を作り首都圏にPRしたり、社会的インフラが整備されたり、税金負担が少なかったり、市町村が合併すれば他の地域に対する比較論としては暮らしやすさが高まったと言えるが、切り口ごとにその評価は安定しない。活性化のもと施設として、商店街ではアーケード、モニュメント、共通看板等が設置され、観光地では共同浴場、足湯等が整備され、ソフト事業では、イベントやカード事業に対し補助金が交付されている。確かに一時的に地域の魅力は増す(増したように感じる)が、得てして主催者の自己満足に終わることが多く、また効果が測定されず、イベントの来街者数すら測定されないなか、いつの間にか自治体の補助金カットで終了するケースも多い。資金の投入により効果が判断できる報告・評価制度は重要であり前提であると思われる。

② 主体の多様化ゆえの曖昧さ

まず地域再生の主体は誰か、地域再生に関して多くの施策が各自治体で展開され、地域再生は、性格上まず行政が主体となって行ってきたが、地域住民の少子・高齢化や長引く不況による税収不足により地方財政は悪化しており、市町村合併のもと綱引きが行われている。しかし合併をすることで効率化は進むであろうが、合併した地域内においても二極化は進み、弱い地域はやはり衰退が進んでいくであろう。またそれぞれの行政の部署毎に施策の立案・予算化を行っているため、「まちづくり・地域再生」という横断的な課題に対しては、重要性は認識され長期計画ビジョンには幅広く盛り込まれるものの、推進体制や評価・責任は各部署夫々の予算と企画になり、結果が曖昧とならざるを得ない。本来地域再生は、誰のためであり、誰が行うべきかの原点に戻り、きっかけは行政であっても、広く計画段階から住民を巻き込み、主体となる組織・人を行政地域を越えた住民の視点を意識した横断的主体が必要であると考えられる。また観光客・来街者・コンサルタント等外部からの視点も重要と考えられる。

③ 計画の進捗管理

行政は単年度会計の仕組みを取っていることから、施策が長期的に継続して、効果測定を行い舵取りを微妙に変えながら経営することは困難な状況にある。重要な施策に関しては独立行政法人や商業団体・組合等がその役割を担っているが、各組織のトータルなマネジメントはしにくい状況にある。地域再生自体は、効果がなかなか出にくく長期戦となりやすい。担当者が変われば考えも変わるため評価・管理は不十分になり、戻すほみとなるケースが多い。

④ 経営資源・地域資源の硬直化

予算を計上する以上、原資が税金であるため失敗が許されず、自ずと前例や他の地域で成功した事例をヒントに展開され金太郎飴的な施策とならざるを得ない(ラーメン・餃子等名産品を核とするイベント・商品化)。担当の立場としては、ハード施設や名産品に走りたい気持ちは理解できるが、まず地域再生の「事業内容・コア」を十分調査・理解し、最終目標を常に描き、失敗を恐れず、また失敗しても許される自由な意見交換の場やフレキシブルな対応ができる環境の創設が必要と思われる。

⑤ マーケティングの必要性

地域活性化が、地域の住民・企業にとって必要であることは漠然とは理解できるし、ほとんどの人が賛成であろう。しかしイベントなどは通常商店街や団体の青年部等が任せられ嫌々ながら、命令だから仕方なく行うケースがよく見受けられる(いわゆる総論賛成各論反対)。商店街や観光地で〇〇祭り、〇〇セールをすることに満足し力尽き、どの程度お客様が喜んだか不明確である。実行委員ですらマンネリ化し自ずと力が入らず、協力もリーダーシップも欠如している。本当に今なぜ活性化が必要か、誰のために誰がどういう推進体制で行うのかデータの収集発表や討議の場が必要である。また活性化の対策が、集客＝イベントのように問題解決が問題の裏返しの発想で展開されており、現状分析と対処法のミスマッチは、時代・回数とともにやり手・受け手双方から飽きられ陳腐化していくものと思われる。

⑥ リーダー不足と事業承継

成功した商店街や観光地は、必ずと言っていいほど、名物商店街会長・旅館組合会長が存在する。名物会長の情熱のもと様々な試行錯誤があって現在の再生があるが、責任があり、失敗すれば自分の営業どころか地域が衰退してしまう役柄は決してやりたがらないものである。ある時は自分の事業を投げ打たなければならないこの役どころは、明確な目標・信念・ブレンが必要であり、その人材は数少ないといえる。また前任者が偉大(有名人)であればあるほど、後継者は育ちにくいし、ご意見番として前任有名リーダーは院政を敷く傾向にあり若い意見を一蹴する。若い年齢からのリーダー育成の仕組み及び支え合う健全な体制が必要と思われる。

(3) 課題克服のための地域再生計画スキーム

① 以下では、前項の課題に基づき、地域を1つの企業と仮定し、再生スキームを提示する。

まず“何のために、誰のためにやるのか”“問題は何か”を明確にし、その問題は、急いで対応すべきか、じっくり対応すべきかを明確にしていく。

Plan (現状把握・問題点抽出)

- ・地域統計情報整理
- ・地域住民・団体へのヒアリング
 - 目標とすべき将来像の明確化・地域資源の選定(人・歴史・産業・施設等)
 - 何を(どの産業を)地域活性化の核とするか
- ・差別化・特化型戦略、産業集積研究型、福祉安定型か
- ・先進例の成功要因分析(決して物まねにならないように)
- ・問題解決のための、具体的計画施策・アクションプログラム(住民にいかに浸透させられるか、いかに経済効果が得やすいか)
- ・具体的数値化を設定すると理解しやすい

Do (誰が・何をいつまでやるのか)

- ・誰が(リーダー・プロジェクトチーム・NPO・3セク等広い参加型)
- ・何をするか(差別化・競争優位の産業発展の環境づくり)
- ・資金と投資効果は(地域ファンド・再生ファンド・SRI・地域通貨)
- ・どこを巻き込むか(産官学連携・研究機関・大学・民間企業)

Check (誰がどう評価するのか)

- ・数値的に明確な資料も必要
- ・評価機関と情報公開
- ・失敗を批判するより、どう継続し効果を上げていくか

Action (どう継続していくか)

- ・継続維持していくことで、波及効果を高めるため「官・民・団体」一体となった活動と構成員の参加しやすい公共の場の醸成
- ・リーダーが円滑に事業継承できるためのリーダー育成システム

② 地域価値向上のため経営資源を活性化させる

地域という言葉は、その主体が最小行政単位である市町村であることが多いことから、市町村と重ね合わせられることが多いが(統計資料でも数値比較しやすいため)、実際境界線はあいまい

なものである(インターネットのサークルも目的が明確である点では1つの地域を構成している)。地域は、地域の輪が拡大するものから移動していくものもあり、常に変化・進化しているものであるという点で、1つの企業と非常に近い有機体ではないかと考えられる。地域(企業)の価値を向上させるためには、その構成要素たる人(主体=誰がやるのか)、モノ(何をやるか、どのような資源があるか)、カネ(実行するまでの費用負担はどうするのか)、情報(外部にどうアピールするか)等の内部資源が重要であり、それらをどのように活性化させるかが、ひいては地域の価値の向上へと導くものとして重要である。以降地域の経営資源を個々に検討していく。

1) 主体(ヒト・組織・推進体制)

現在のまちづくりは、公共性、予算の裏付け、合意形成のしやすさから、行政が主体となることで効果を上げてきており、経済産業関係団体が商店街や工業団地等特定の分野の補完をし、観光地では旅館組合等が主体となってきた。また福祉分野などでは近年、住民誘発型・協働型の活動も見られる。しかしそれぞれで問題があり、特に横のつながりやとりまとめ機関(行政が引き受けやすい)の問題で、時間がいたずらに経過することが多い。公共性を保つ観点からは、第三者機関が良いと思われるが、最終的には地域に存在する住民・企業が主役であることは疑いようがない。

その推進体制の中でも重要なのが、リーダーであり、初期の段階では計画が離陸するまでリーダーに頼る部分が大きくなる(ここで言うリーダーは、個人とは限らず、組織のプロジェクト(チーム)も含む)。リーダーには、広く地域の利益・活性化のために責任と情熱をもって地域一体感を醸成し、幅広い人脈と実行力があり、愛着心・危機感を持ち、多くの賛同が得られる人材かつ個人の利益より、全体の利益を優先させることが求められる。この言い回しではスーパーマンのようであるが、効果が出るまで相当の時間を要する地域活性化には熱意・情熱が重要であり、効果はあとからついてくるものではないかと考えられる。さらに人材育成に関しても、情熱がないと事業が継続してはいかないことは言うまでもない。

ちょっと一息

とある商業地の組合は、リーダーが若かりしころ、同年代の仲間とどうすればこの地域にお客様が来てくれるか、夜中まで語り合い、少しずつイベントや陳情を行ってきました。そのおかげで他の商業地より落ち込みは少ないもので済み、その手腕で成功事例として、いろいろな講演や役どころが回ってきます。そうなるとリーダーはカリスマ化して誰もその意見には反対できなくなってしまう。月日とともに伝説の若手リーダーは、高齢化し頑固になり、若手の意見は、豊かな経験論で一蹴されます。若手は不満がくすぶり、若手部会では活性化と言うよりトップ批判の場と化します。確かにカリスマリーダーの実績はすばらしいもので、誰でもまねはできないかもしれませんが、有名になれば補助金の獲得も容易かもしれません。しかし誰のための再生か、誰がなすべきかを考えた場合、より良いリーダーの育成・承継は、地域再生の中で非常に重要な問題です。

キーワード(NPO法人)

1998年特定非営利活動促進法が施行され、一定の基準を満たした特定非営利活動を行う団体が法人格を取得できるようになり、対象となるのは保健医療福祉、まちづくり・環境・安全災害等生活に密着した17分野に限られていますが、法人数は増加、活動も活発化しています。NPO法人が地域再生の主体として注目すべき点は、課題の点でふれたように、法人が存在すべき設立の目的が明確であり、その運営目的に賛同する人の輪がボランティア精神を基礎に広がるのが大切だからです。更に公共的な生活者の視点に立つ社会的使命の元、営利を目的とせず、収益も関係者に分配しない原則に成り立ち、再投資が可能である点であり、設立時点でリーダー・情熱・組織の一体感等の問題がクリアされている点など地域活性化の主体となるべき条件が満たされます。しかし一方で、あくまでボランティア精神が基礎にあり、本職本業の会員は一部のため、新規会員が増加せず、資金も運営の内容も拡大していかないことや、財務基盤が会員からの会費や寄付、行政からの補助金助成金に限られ財務基盤が脆弱である点が限界と言えます。地域再生のポイントとして今まで行政が行ってきたサービスを安心してNPO法人に代替させていくためには、NPO法人自体に以下のことが求められると考えられます。

《代表者のリーダーシップ》

営利企業の代表と同じマネジメント力と信念の元、活動の賛同者や資金を調達し、実現していくプランを練り、実行していく行動力が必要である。

《事務局の機能強化》

カリスマ代表者が、行政・地域社会へのPR活動を円滑に行っていくために、企画・計数把握・募集・管理等、事務局が屋台骨を支える必要がある。NPO法人の仕組みをよく理解している人材や企業を退職した業務知識のある人材が有効と考えられる。

《有償のシステム》

NPOの精神から、無料で空き時間を利用して活動する主婦等が中心とはなるが、地域生活に必要なサービスを細やかな配慮で行う活動であれば、ニーズとマッチし対価が期待でき、参加者、収入源が増えていくものと思われる。今まで行政が提供してきたサービスの民間化の受け皿となることで収入の安定が可能である。改正地方自治法により公共の施設管理が「管理委託制度」から民間に開放される「指定管理者制度」に移行することで、有償のシステムが今後議論され進展していくと思われる。

《評価システム》

NPO法人は、法人格を認められていながら、その活動に対して市場や住民への報告や評価を受けなくても存続可能な組織である。だからといってそのままの活動を続けていけば、サービスは安かろう悪かろうの程度にとどまってしまう。これでは行政のサービスの補完どころか会員すら集まらないであろう。活動の質の向上のために多方面での評価報告が必要であると考えられる。

2) もの（シーズ）・ノウハウ（マーケティング）

まず地域再生のためのコンセプト（核）の存在が重要である。それは、最終的に地域の価値向上のため、地域の構成員に広く理解・浸透され、わかりやすく明確であることが必要であり、構成員が同意・参加しやすいものでなければならない。このスタンスが明確になることで、住民・行政・企業も進むべき方向性が描きやすくなるものである（決して強制・押しつけ・こじつけ的なものでなく、共生のためのものであり内部連携を強化しやすくする意味である）。

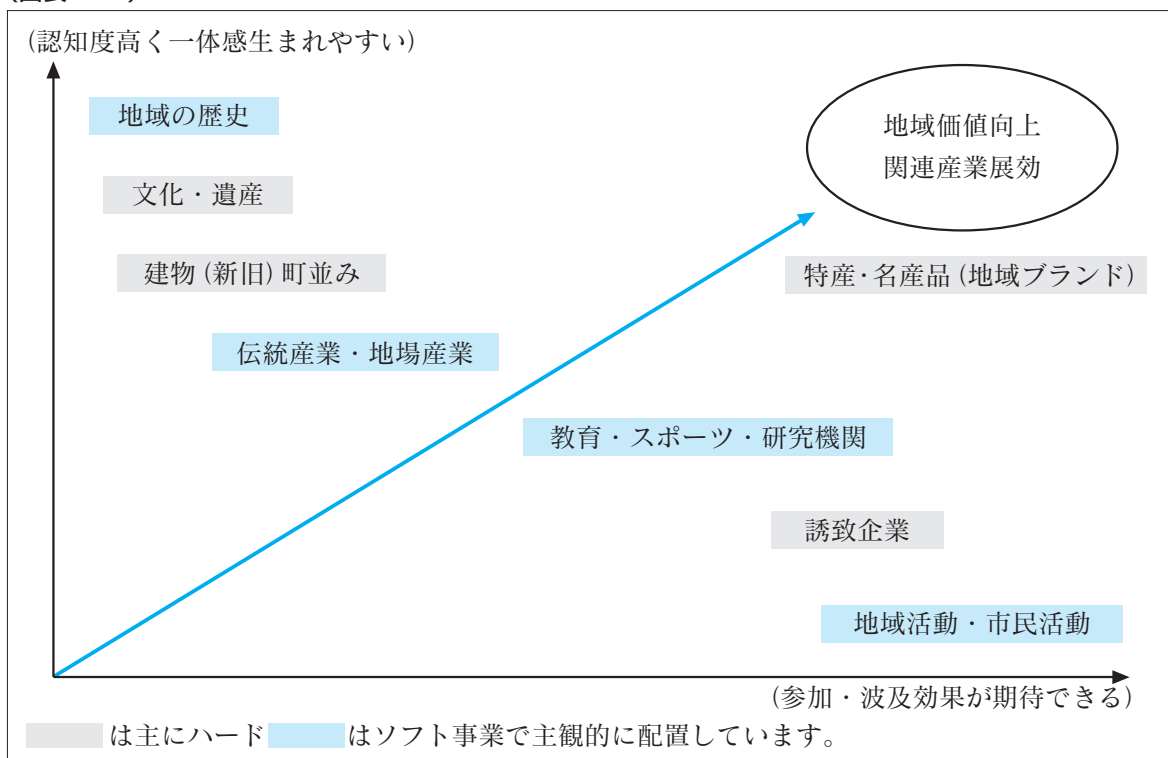
その核を作り、産業と連携させ、商業サービス業や住民活動と広げることで、地域一体感から地域内循環、地域価値向上、再生の外部環境の醸成へとつながっていくのではないかと考えられる。

地域固有のものであれば、常に高い価値（品質・数量・価格）が見込め、消費者が安心して購入・利用が可能で、周辺地域に安易にまねされる可能性が低く、競合優位性を確保でき関連産業の発展にも波及効果が期待できる。まず名産品を作ろうという発想ではなく、地域独自性を生かそうとする発想が必要と言える。

－地域経営にみる核とは－

一体感が生まれ、参加・効果が見られるか（あるものを利用進化させるか、新しく作るか、外部からもってくるか）他産業に波及効果があるかの視点で考えると・・・

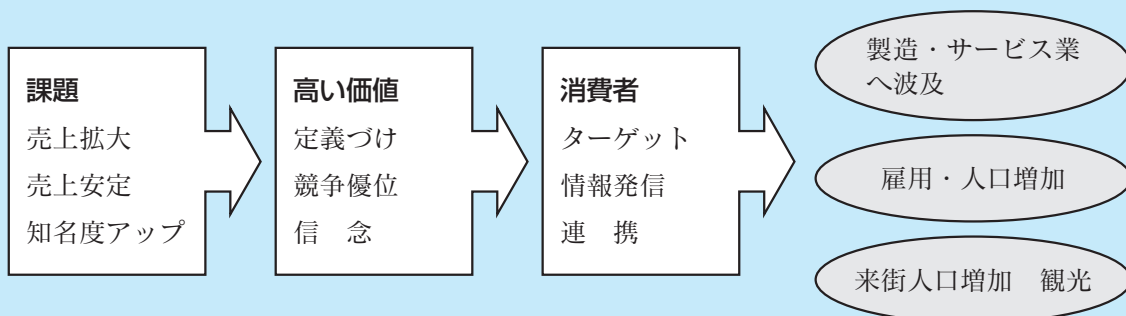
（図表2-2）



上記のような地域の資源をハード・ソフトの各要素とも効果的に巻き込むことが、地域価値向上につながっていくのではないだろうか。

キーワード(地域ブランド)

地場産品のブランド化は昨今珍しくない。ありとあらゆる商品が出回っており、観光業と言う産業の一つの目玉といえる。しかし、地元の特産品らしくもない農水産品を加工してラベルを貼り、道の駅や物産館においてあるという印象が強い。地元の住民ですら知らない商品が多いのである。おそらく志と目標にずれがあるのではないかと考える。



絶対的な競争優位を保つための十分な定義作りが必要。

(糖度〇〇% 有機肥料のみ等)

かつ地域再生が最終目標という強い信念が必要。

ちょっと一息

ある観光地で、他の地域との差別化をするため、名産品を作ろうという話になりました。いつものとおり委員会が組合内に設置され、やはり地元のものを利用した歴史的背景のあるものが多いと言うところまでは進みますが、そこから先に進みません。まず住んでいる住民の方々が、地元の名所旧跡や農産物を知らないケースが多いのです。温泉地では、地元の人が地元の旅館のお風呂に入るケースは少ないので、この旅館がどんな旅館でどんなお風呂なのか観光客に聞かれても知らないことが多いのです。逆に様々なガイドブックで勉強している観光客がよく知っているのです。これでは地域をPRするどころかこんなことも知らないのかと観光客に思われ、逆効果となってしまいます。まず地元に住んでいる人から地域をよく知り、よく利用し、良さを来街者にも伝える姿勢が大切です。

狭い地域では、大きな産業はありませんし、全国に誇る観光資源や地域ブランドは作ろうと思ってもすぐにできるものではありません。そんなときは隣接地や他の地域の埋もれた資源を活用し協力関係を結びながら名産品を作ることも必要です(コンビニでナショナルブランドをオリジナル商品としてOEM供給を受けるように〇〇牛の〇〇温泉仕様もあり得るのではないのでしょうか)。外部資源(人材・名産)の活用も1つの突破口です。

3) 資金

地域再生にとって資金問題は避けて通れない。何がなくとも資金が必要と言うことではあるが、一方で、資金ありきと言い切ることもできない。最終的には地域の価値が向上することで地域の構成員が満足することが目標だが、財政が悪化している行政ばかりを頼るのではなく、自分たちの中で資金を生み出し地域内で循環させながら、外部へ情報発信することで、人やカネを呼び戻すための有効な産業を作り育てていこうというプロセスもまた重要である。

そのため行政サイドでは、有効なビジネスプランに対し開業や研究費の一部を助成したり、コーディネーターの助言等によりエンジェル機能を強化しており、民間企業でもリレーションシップ機能強化から、担保主義に頼らない融資姿勢が今や主流となっていており、新規開業やコミュニティビジネスに対して積極的に取り組む姿勢になってきている。しかし小規模の事例はあっても、なかなか地域再生とまでは規模も拡大しない。企業再生ファンドのように、地域に対して影響力の大きい企業で現在債務超過で苦しいものの本業に力のある先を買取り、再生させることで利益をえる仕組みもあるが、あくまで地域の既存の企業の再生に限られ、地域の価値は良化するものの増加向上するとは言いにくい。

地域再生型のファンドとして、何をもち(核・何の産業)地域再生を行うかを十分に議論する必要がある。行政はもとより地域の事業所・住民・金融機関からの出資を募り、各部門のノウハウを取り入れ、既存の業種の再生や経営革新、新規参入者・独立のれん分けしていく様々な事業から、地域に対し再生や新規事業開発により波及効果の大きい事業を選択し、集中的に資金を循環させるべきである。これにより、地域の資金を、地域に還元し循環させることで、技術・研究・人材が集積され、地域価値向上に有効な産業集積が可能ではないかと考えられる。その対象は、従来からノウハウが蓄積されている地場産業や伝統産業でも良いし、地元大学等で研究が蓄積されているものでも効果的ではないだろうか(その方が信頼性が高まり資金が集めやすい)。一方ファンドの性格上投資益を求めるものは、やはり上場企業への投資のほうが安定すると考えるし、どうせ戻らないのなら、ボランティア精神で使い道の確かな、災害基金や福祉団体への寄付のほうが集まりやすいのも確かである。故にファンドの公共性・信頼性を高めるために少しずつでも事例を増やし続け、公共の場で公開し実績を発表していく姿勢が必要である。「NPOバンク」「市民銀行」等と呼ばれる団体は、NPOやワーカーズコレクティブの趣旨に賛同した市民が、自発的にその団体に対し資金を融資していくための助け合い銀行のようなものである。地域のため必要でありながら金融機関からの融資が受けにくい案件に対してお互いに支えていこうという趣旨にのっとり、資金の使用目的が明確で地域内から資金が流出しない案件に対して、助け合いの精神から対応している。まず小さいことから始めてノウハウを蓄積していくことが重要である。

キーワード(地域通貨)

地域内の資金循環という中で、地域通貨が増えてきています。地域通貨は、「地域内の人が、自分たちの手で作る、一定に地域でしか流通しない、利子の付かないお金」ですが、その特徴から、経済的側面とコミュニティの側面をもっています。経済的側面は、信頼を前提とし、自発的参加者が、必要なサービスを提供しあうこと、一定地域内のみ循環すること、無利子またはマイナス利子であり、コミュニティの側面は、福祉介護等非市場的サービスを評価し活発にし、参加者に安心・一体感ばかりか協同信頼のコミュニケーションを豊かにすることです。地域通貨は、地域活性化に効果的だと言う話を聞いて最初は、小さい頃の親への誕生日のプレゼントの肩たたき券を思い出しました。小さい頃は、お金は持っていませんから何か親に買ってあげることができません。しかし何か感謝の気持ちは伝えたい、そのとき肩たたき券を渡すと大変喜ばれました。当然自分と親しか使えません。しかし気持ちは十分通じたのではないのでしょうか。だからといって肩たたき券が、地域活性化を促すとはとうてい思えませんでした。本稿は、二極化の問題から展開していますが、首都圏への人の移動、もの・ノウハウの移動、お金の移動、あらゆるものが首都圏に流出していきます。本来地域の稼ぎ頭である若者は、とりあえず首都圏へ向かうのです。であれば本来地域に存在するはずの、信頼・協働・思いやり等が極端に薄れ、素の地域は、極めて生活のしづらい地域になってしまい、再生どころの騒ぎではなくなってしまうのではないのでしょうか。確かにものが買えない通貨は、役に立たないと考えがちになりますが、まず人として基本的なもので地域外へ流出させる必要はなく、あくまで自分たちの手で、地域内で留めて、自立心を養い、醸成定着させていくべきではないかと思いました。その精神を養っていくツールとして地域通貨は存在意義があるものと思われま

ちょっと一息

99年に市町村合併特例法が大幅改正され、有効期限の2004年度末が近づくとつれ、市町村合併の話題が新聞紙上を賑わしている。自治体の財政コストと人口は反比例の関係にあるため、行政が1つになることで行政運営の効率化が目指せるが(管理部門からサービス部門へ人材の流動化)、合併後の特典である特例債の発行の財源は、是非地場産業の活性化や新産業の創出に集中的に配分して頂ければと思う。ハコ物への投資も当初は効果が見込めるが年数がたてば陳腐化せざるを得ず、地域ブランド・雇用等波及効果においては、地場産業の活性化や新産業の創出の方が数段勝ると考えられるからである。確かに効果は目に訴えにくいが必ず後で良かったと思うに違いないのだが……

4) 制度・仕組み

地域の問題を解決するために、いままで地域の経営を行政に任せてきた姿勢を改め、地域のリーダーを中心に、地域資源たる核をスタートに、徐々にいろいろなものを巻き込んで一体感と継続性を保ちながら、地域の再生を行っていかなければならない。いろいろな立場の主体を巻き込んでいくプロセスが重要視されている。特に企業が株主総会で、現在の状況や今後の計画を説明して株主の支持を得るIR活動は、地域再生でも大変参考になる。地域再生においては、昨今協働のまちづくりというものが徐々に発生しているが、あくまで行政中心の感は否めないし、また地域の構成員も(特に事業所は)利益になるか解らないものに対しては、総論賛成実行は消極となる。そこで意識付けとしての"危機感"を醸成する場が必要である。まずは危機感から広報の場を設け多くの賛同を作るプロセスが大事で、次に結果を評価・公表するシステムが必要である。

地域再生は、まずリーダーを中心に、ごく一部の人数で発生するが、小さい成功事例を多く繰り返すことで、少しずつ多くの住民が参加意識を持っていくようになる。その過程でもうやめられない、後に引けない空気が形作られ、危機感を保ち継続性を持つようになる。

キーワード(PFIとPPP)

地方都市では、民間の資本投資が少なく、地域の活性化や雇用確保のため、行政が、新規事業の育成のもと、民間の経営ノウハウや資金を活用するため、80年代以降活発に第三セクターが設立された。採算性は微妙ながら公共性や公益性の高い事業を、そのリスクを軽減し効率的に運営したい行政側と、地域開発や不動産開発に取り組んでいる企業が、パートナーシップを組んで展開するスタイルであったが、以下のような問題が生じた。

- ・ 予算の単年度主義による長期事業とのずれ
- ・ 計画段階で実現可能性がうすい上に、計画進捗に手続きが煩雑
- ・ 官民の役割・責任が不明確、スタッフも寄り合い的になり、出向により当事者意識が高くない。
- ・ 公共性確保のため経営者は、首長・幹部が兼務することが多く、時間的制限で、経営改善に本格的に取り組めない。

そのため昨今注目を浴びるのがPFI(プライベートファイナンスイニシアチブ)である。これは民間の資金ノウハウを生かした社会資本整備のことであるが、従来の公共事業は計画から執行までを行うが、PFIでは、計画及び監視機能のみを行い、事業は、民間事業者が、創意工夫の元様々な事業者がコンソーシアムを形成し、お互いリスクを明確にしながら、建設・維持管理・運営のプロセスを効率的効果的に行っていく。PFIの最大の目的は、事業期間の全体のコストの削減とサービスの向上である。そしてそのコンソーシアム構成企業は落札後特別目的会社を設立し、プロジェクトファイナンス方式で融資が行われる。ここで地域再生にとって重要な点は、税収不足の地方財政悪化の時代でも、公共サービスは維持していかなければならず、事業の重要性・重大性を認識し、実施方針を策定し、第三者機関の評価を経ながら、様々な分野の業種が独自のノウハウを出し合うことで如何に効率良く、低コストで、最大のサービスを地域に提供できるかを考えまとめ、リスク分担を明確にして契約書を交わすことである。さらに落札に関しては、公平にポイント評価し、発表する方式をとっていることである。

綿密な計画とリスク分担の明確化により、事業費が削減されることは非常にいいことであり公平性も維持できるが、この事業をまとめ上げるコンソーシアムの中心的企業やアドバイザーのシンクタンク、コンサル会社等は、通常地方には極めて少なく、中央の上場会社に任せてしまうことが多い。また地域金融機関もプロジェクトファイナンスのノウハウは乏しく、政策投資銀行等のノウハウを借りる場合が多い。計画も分析も融資も中央頼みでは、独自の地域再生はできないと言うことで、NPO法人自治活性化センターでは、福島県内のPFIのノウハウ醸成のため様々な勉強会・セミナーを行っており、地元の事業は地元の企業でPFIが完結するよう推進している。新たな社会資本整備がない地域でも、PPPと言われる行政と民間・NPO・住民とのパートナーシップに基づく行政サービスの民間開放が増加している。PPPは公共施設の管理運営を民間に開放する概念で、PFI導入が困難であっても、企画提案力・公共サービスの向上・リスク分担の明確化等が図られる。限られた財政の中で資金を有効に使っていく方法として有効と考えられる。

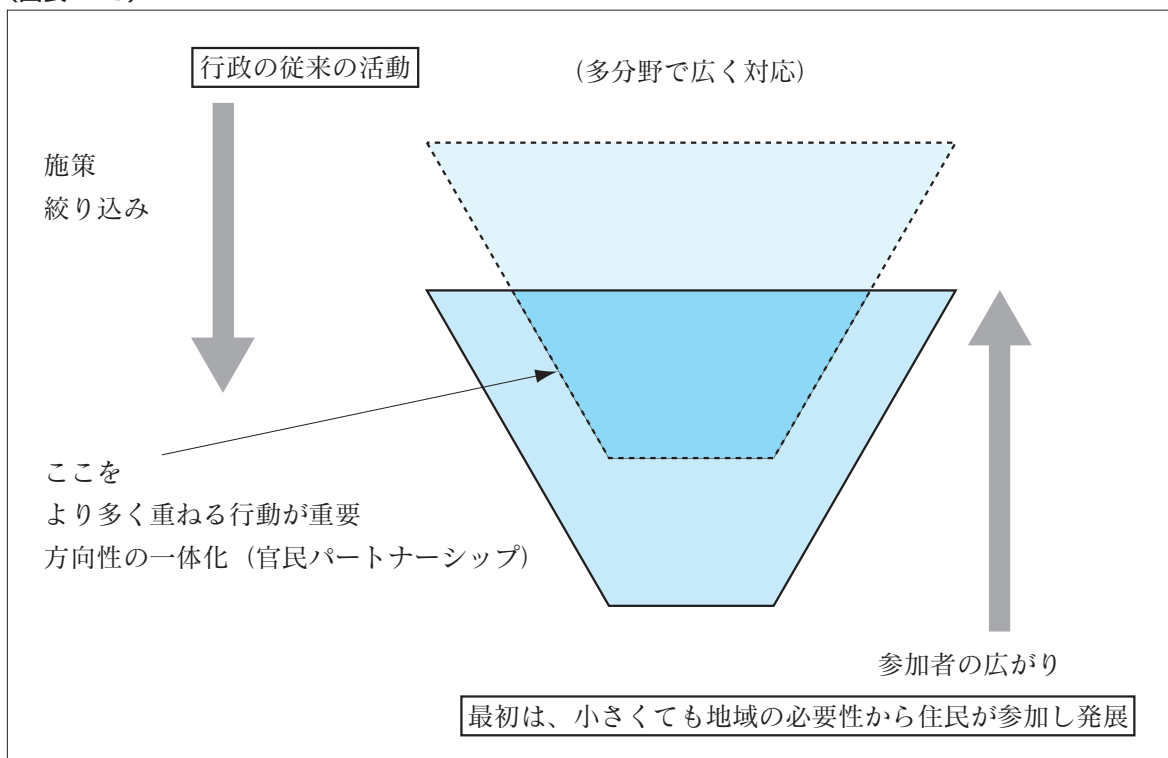
ちょっと一息

モータリゼーションの進化の中で消費者行動も郊外のワンストップショッピング可能な、滞在型ショッピングセンター(以下SC)での購入比率が高まっています。SCと言えば中心市街地活性化のライバルとして一目置かれる存在ですが、開業当初は、押すな押すなの大騒ぎのSCも歳月とともに競合先の進出等で売上が下がります。その運営再生手法(SC魅力回復手法)が地域再生の手法としても注目されています。SCは、運営会社が入居店舗の誘致(業種)、配置・クレジットカード・ポイントカードの管理・イベント運営等一貫して手がけ、お客様が飽きのこない運営を常に目指しています。中心市街地・商店街もお客様がなぜ来なくなったのかを十分分析し、まちづくり会社や組合の事務局が、お客様はどの業種を望んでいるか、不満は何か、空き店舗に誘致出店できないか等を考えながら運営していくコーディネート機能が必要です。これって中小企業診断士の得意技ではないでしょうか。

(4) 地域再生についての提言

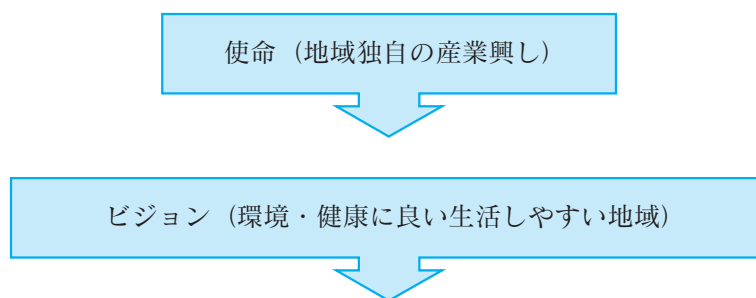
三菱総合研究所の「地域活性化に対する意識調査」によると、地域再生に必要な取り組みとして上位に上げられたものは、「ベンチャー企業・創業の活発化」、「若年雇用者の就業促進」、「積極性・やる気等一人一人の意欲向上」、「意識変革」であった。二極化現象は形を変えて今後も進んでいき、地域内経済も勝ち組負け組の二極化が進んでいくであろう。そのなかで全てのことを行政サービスに期待してはいけないし、行政もすべてに平等に予算配分していく時代ではないのではないだろうか。残念ながら全ての地域が勝ち組となることは、二極化現象の原理からしても困難ではあるが、住民を満足させること、地域を自慢させることは可能なのではないだろうか。すべての地域がミニ東京となる必要はないのである。しかし一方で地域再生の努力を続けなければ、構成員は確実に減少し、極論からいえば、その地域に住むことが困難になってしまう。地域を1つの企業と考えた場合、主体・ノウハウ・資金等の整備による地域の再生を論じてきたが、地域再生の方向には、2方向からのアプローチがある。1つのアプローチは、従来行政サイドに依存していた事業を残しながら、民間や団体に任せる、または協働で行われるようにすること。また今まで一般市民との接点が少なかった大学・研究所等の人材・知識を地域に開放することである。もう一方のアプローチは、民間の草の根活動が多くの人や企業を巻き込んで影響力を持つようになっていくことで地域の信頼を得て従来行政が行っていた機能を代替していくことである。

(図表2-3)



再生のスタートは、まず危機感(意識の改革)からである。とりあえず参加しなくても今日の飯が食える環境にあっては、おそらく何も変わらずにそれこそ茹でガエルになってしまう。何とかしなければと意気込むまではいかななくても、自分は何ができるかを考える機会と接することが重要である。埼玉県秩父のみやのまえ商店街では、ナイトバザーをやると決めたら台風がきても、お客様が来なくてもとにかくやり続けた。そのおかげで全国から来街者が増えている。そして終了後必ずやる反省会は、まさにチェックからアクションへ向けての、危機感の現れであり、危機感の共有化である。次にそれを継続していく仕組み(システム化)が必要である。活動がぶれないために、また時代に流されないながら変化し続けていくために、プレーヤーたる主体、まずリーダーと共通コンセプトの地域の核(地域ブランド)が重要となり、とにかくなんでもいいから少しずつでもやってみることであり、さらにとことんやってみることである。そのきっかけとしては、現状分析を十分に行い、たとえば前章の産業別特化係数の高い産業や地域性が認められる産業、連関性・波及効果の高い産業に関連することが有効である。そのチャレンジ精神によって共感を得た人材・企業・自治体・学術機関等を巻き込んで主体が、個人から組織へと発展し、次世代のリーダーを創り上げる人材育成システムとなり、経営手法を活用しながら、実績が評価され報告され更に拡大していくことこそ重要である。地域再生にとって公式はないし、これをすれば必ず再生するとは言えないところが前提にあり、「どうせ失敗するならやらない方がまし」や「やっても利益にならない」、「この地域に名物なんてない」とは考えていないだろうか。実はそれが最大の敵である。意識改革でかなりの問題は解決していくが、それに多くの労力・時間を費やし、システム化していくことは困難である。地域再生は他人のためのボランティアでなく、自分のためなのである(または子孫)。故にあくまで地域住民の主体性がすべてである。

最後に地域経営は、地域の中で独自性をもって経済活動が地域で成り立つ意味合いが強いため、‘地産地消’のイメージがあるが決して閉鎖的なものではなく、あくまで地域独自の情報を全国全世界に発信することで活性化することを意味する。そのため地域の構成員が共通の認識を持ち、維持していくために、管理評価手法として、バランススコアカードが、自治体でも活用されている。簡単な例を提示し、本項のしめくりとしたい。



	財務の視点	顧客の視点	業務プロセスの視点	学習と成長の視点
都市基盤部門				
生活環境部門				
産業経済部門				
健康保険部門				

〈 参考文献 〉

- 「地域経営まちづくり」 財中小企業総合研究機構編 同友館
- 「バランススコアカード入門」 吉川武男 生産性出版
- 「自治体バランススコアカード」 INPNバランススコアカード研究会
- 「NPO入門」 山内直人 日本経済新聞社
- 「にぎわい文化と地域ビジネス」 相原憲一 春風社
- 「地域通貨と地方自治」 西部忠 公人の友社
- 「地域通貨を知ろう」 西部忠 岩波ブックレット
- 「信金中央金庫 総合研究所 地域調査情報」
- 15-1 地域振興支援の示唆
 - 16-3 小規模市町村での地域振興のあり方
 - 15-4 地域振興計画の立案手順
 - NO.13 地域一帯内発型の観光振興
 - 16-1 地元企業主体によるPFI事業参画のポイント
- 「地域活性化に対する意識調査 三菱総研オピニオンモニター調査結果」
株式会社 三菱総合研究所

2 実務から見た事業再生

ここ数年来、「事業再生」をキーワードとして産業界の活力を取り戻そうとする動きが高まってきた。「事業再生」という言葉はあたかも流行語のように使われてきた感があり、また「企業再生」の言葉と混在して使われているが、各所で一般的に論じられてきた「事業再生」の定義を総括すると以下の二点に集約される。

第一に、再生の対象は事業であること。すなわち、企業を再建するのが主たる目的ではなく、企業の有する事業のうちで価値のあるものを再び活性化させ、その価値を高めることが主たる目的となること。言い換えれば、事業再生の結果として企業再生が達成されるケースもあるが、一方で企業は解体されて有益な事業のみが存続するケースもある。淘汰されるべき企業の一時的な延命措置を講じることとは次元を異にする考え方である。

第二に、事業再生は事業のリストラと財務のリストラを両輪として実行されること。債権放棄、増減資等による財務の健全化だけではなく、事業のあり方を抜本的に見直し再構築を行って初めて事業再生は有効となる。

また、中小企業は地域経済にとって重要な資源であり、その中小企業が有する事業を再生することは地域経済の活性化を図るという大きな意義を持つものと言える。

それでは具体的に事業再生がどのように進められるのか、また、我々中小企業診断士はそのプロセスでどのように関与してゆくのか、仮想の企業を想定した一事例を元に検討してゆくこととする。物語風の体裁を取ったが、あくまでフィクションであることに留意願いたい。

(1) プロローグ

斎藤一は東北のとある地方都市を拠点に活動している経営コンサルタントである。斎藤は東京の大学を卒業後、地元のA地方銀行に入行、主に融資業務を中心に20数年間勤務した後、銀行を定年前に退職し2年前に独立開業した経歴を持つ。

ある日、斎藤はA銀行の役員である井上氏から一本の電話を受けた。「取引先の再建に手を貸していただけないか。君も名前は聞いたことがあるだろう当行の大口融資先なのだが、大変な苦境に陥っている。抜本的な再建策を講じなければ倒産の危険性も高いので急いでいる。明日にでも私のところに顔を出してほしい」という内容だった。

(2) 初動

① 斎藤は元上司からの依頼でもあり、ちょうど一つの案件が区切りのついた時期であったことから、翌日には早速A銀行を訪問した。

当該企業の社長から了解は得ているとのことで、役員から案件の概要については説明を受けることができた。銀行は厳格な守秘義務を負っていることから、詳細の説明については当該企業から直接聴取することとし、面談のスケジュールと「秘密保持契約」について打ち合わせを行い事務所に戻った。

キーワード：「秘密保持契約」

この場合は、斎藤氏が正式なコンサル業務を受託する前段階として、当該企業と斎藤氏の間で相互に提供される情報について、外部に漏らさないこと等を定める契約。

本件では、銀行が有する情報を斎藤氏に提供することも当該企業が了解していたことから、協議の上三者契約で締結した。

② 事務所に戻り、井上氏から聞いた話を整理すると以下のようなことであった。

再建策を検討する企業は2社のグループ企業である。

1) 沖田建材株式会社

昭和45年に設立された鋼材を中心とした建材の販売会社。

地区同業では中堅に数えられる企業であり設立以来順調に業容を拡大してきたが、バブル崩壊以降は年々売上が減少し、取引先の倒産による不良債権の発生や、バブル期に支店や建材加工工場の建設等で資金が固定化、収益状況・資金繰りも悪化の一途をたどっている。

2) 近藤トラック運送株式会社

沖田建材(株)の関連企業。両社とも元々は地元の大手建設業者である福福組(株)から独立して設立された企業で、近藤トラック運送(株)創業者の妹が沖田建材(株)創業者に嫁いでいる関係にあった。当社のメイン行もA銀行である。

近藤トラック運送(株)はピーク時に比べれば売上は減少しているものの、企業維持に特に問題はない。沖田建材(株)と経営面は独立しているが、懸念材料は沖田建材(株)の銀行借入に保証を行っていることだった。万が一、沖田建材(株)が倒産すれば近藤トラック運送(株)も大きな影響を受けることとなる。

なお、創業時には両社の母体であった福福組(株)は沖田建材(株)の取引先ではあるが、現在では資本関係、人的な関係においても両社から独立しており、再建検討の必要は特にはない。

(3) 着手

① 経営者との面談

斎藤が沖田建材(株)を訪問したのは、A銀行の井上取締役と会ってからすでに5日が過ぎた頃だった。企業の再建を成功に導くには何と言ってもスピードが要求される。一日一日、時間が過ぎる度に不振企業の毀損は進んでゆくものである。多忙な企業経営者の日程調整が困難であることは承知していても、斎藤には時間を浪費している気がしてならなかった。

とは言え、過ぎたことを悔やんでも仕方がないもの、気を取り直して経営者との面談に臨むこととした。当日の面談の出席者は以下の通りであった。

沖田総一：沖田建材(株)代表取締役社長

近藤勇次：近藤トラック運送(株)代表取締役社長

沖田建材(株)の非常勤監査役を兼務

吉村一郎：沖田建材(株)取締役(経理・総務担当)

井上三郎：A銀行取締役(融資部門担当)

原田 誠：A銀行経営支援室室長

キーワード：「経営支援室」

近年、金融機関は「経営支援室」、「企業支援チーム」といった名称で取引先企業の経営改善をサポートする部署を設置するケースが多い。設置目的としては、文字通り地場企業の経営を支援し地域経済の活性化を図ることの他、取引先不振企業の経営改善により当該企業の債務者区分をランクアップさせ自行の不良債権圧縮につなげることがあげられる。特に平成15年度より各地域金融機関は「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に基づき、取引先企業の早期事業再生に取り組んでおり、専担部署を設置することが多くなっている。

キーワード：「リレーションシップバンキング」

金融庁は平成14年に主要行を対象とした「金融再生プログラム」を策定し、主要行の不良債権圧縮に向けた数値目標を定め、金融再生の観点から日本経済の建て直しに向けたプログラムを示した。

一方で、平成15年には地域金融機関を対象として「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を示し、各地域金融機関はこれに基づき各行ごとに機能強化計画を策定し実行に取り組んでいる。

リレーションシップバンキングとは、金融機関が顧客との間で長期継続する関係の中から、借手企業の経営者の資質や事業の将来性等についての情報を得て、融資をするビジネスモデルと定義されている。

機能強化計画の主要項目の一つに「早期事業再生に向けた積極的取組み」が掲げられている。これにより地域金融機関は、①リレーションシップから得られる情報を活用して、②事業の再生可能性を見極める能力を向上させ、③種々の手法を活用し、④早期に取引先企業の事業再生を図るための支援を行うことが求められている。

② 面談の内容

斎藤は依頼していた秘密保持契約書の調印が完了していることを確認した上で、以下のようなヒヤリングを行った。

1) 収益状況・財務内容

これについてはA銀行が作成した資料が参考となった(図表1)。

原田室長によれば、沖田建材(株)は累損を有し単年度損益も赤字。表面上、債務超過は少額であるが、未償却の不良債権や固定資産の時価評価を行えば実態は多額の債務超過であるとのこと。

(図表1)

◆沖田建材(株)の財務状況・収益状況

(百万円)

	16/3期	調 整	実 態		16/3期	調 整	実 態
流動資産	1,390	-150	1,240	流動負債	1,350	0	1,350
現預金	40		40	支払債務	550		550
売上債権	700	-150	550	短期借入金	700		700
棚卸資産	600		600	その他	100		100
その他	50		50	固定負債	1,000	0	1,000
固定資産	950	-350	600	長期借入金	1,000		1,000
有形固定資産	800	-350	450	退職引当金	0		0
内土地	550	-250	300	資本	-10	-500	-510
無形・投資等	150		150	資本金	40		40
				剰余金	-50	-500	-550
				(当期利益)	-56		-56
合 計	2,340	-500	1,840	合 計	2,340	-500	1,840

(百万円)

	15/3期	16/3期	比 較
売上高	1,800	1,750	-50
原価	1,595	1,558	-37
売上総利益	205	193	-13
(同率)	11.4%	11.0%	-0.4%
販売管理費	218	200	-18
内人件費	120	110	-10
営業利益	-13	-8	5
営業外収益	6	6	0
営業外費用	53	54	1
経常利益	-59	-56	4
当期利益	-59	-56	4
減価償却費	25	23	-2
キャッシュフロー	-34	-33	2

- 1) 期末従業員数40名
期中に10名の希望退職を実施
- 2) 売上債権のうち150は既に倒産した企業に対する未償却のもの
- 3) 固定資産の調整額はA銀行の担保評価との差額
- 4) キャッシュフローは当期利益+減価償却費で算出

2) 資金繰

再建計画を策定するとしても、対象企業の資金繰が続かなければ元も子もない。沖田建材(株)の資金繰見込みを吉村取締役尋ねた。

吉村：「当社の主な決済は月末に集中しています。今月も含め3ヵ月は何とか繰り返せると思いますが、それ以降は何ともなりません。A銀行さんからの運転資金借入ができれば別ですが、1年以上も長期の返済を棚上げしていただいている状況ですから……。あとは仕入先の決済猶予か、近藤社長からのご支援にすぎるとは思いません。」

3) 近藤トラック運送(株)

一方、近藤トラック運送(株)は毎期黒字を確保している。沖田建材(株)に対する出資と貸付金があるが全額を償却してもなお自己資本余力は認められる。ただし、A銀行から沖田建材(株)が調達している借入金に連帯保証をしており、保証債務を履行した場合には財務バランスも債務超過となり、また手持ち現預金や有価証券を売却したとしても一括履行は不可能であるとの説明を受けた。

(図表2)

◆近藤トラック運送(株)の財務状況・収益状況

(百万円)

	16/3期	調整	実態		16/3期	調整	実態
流動資産	535	-100	435	流動負債	340	0	340
現預金	110		110	支払債務	180		180
売上債権	250		250	短期借入金	100		100
棚卸資産	15		15	その他	60		60
その他	160	-100	60	固定負債	550	0	550
固定資産	800	-44	756	長期借入金	520		520
有形固定資産	700	-30	670	退職引当金	30		30
内土地	120	-15	105	資本	445	-144	301
無形・投資等	100	-14	86	資本金	80		80
				剰余金	365	-144	221
				(当期利益)	47		47
合計	1,335	-144	1,191	合計	1,335	-144	1,191

(百万円)

	15/3期	16/3期	比較
売上高	1,250	1,240	-10
原価	940	920	-20
売上総利益	310	320	10
(同率)	24.8%	25.8%	1.0%
販売管理費	240	228	-12
内人件費	40	38	-2
営業利益	70	92	22
営業外収益	11	10	-1
営業外費用	25	24	-1
経常利益	56	78	22
当期利益	34	47	13
減価償却費	65	57	-8
キャッシュフロー	99	104	5

- 1) 期末従業員数60名
保有車両50台
- 2) 売上債権には20の不良債権があるがほぼ全額の引当金を積んでいる
- 3) その他流動資産には沖田建材(株)に対する貸付金100があり全額調整した
- 4) 固定資産のうち不動産については沖田建材(株)同様にA銀行の評価との差額を控除した
- 5) 投資には沖田建材(株)の株式14があり全額を控除した

4) 経営者の考え

斎藤は次に対象企業2社の社長に対して、再建計画策定に向けた考えを聞いた。

沖田：「死んだ父から経営を引き継いで5年になります。

自分としては新規取引先の開拓や従業員のリストラで収益の改善を目指して努力してきたつもりです。銀行さんのアドバイスで遊休資産の売却も行いました。それでも当社の財務内容や収益の状況は見ての通り瀕死の状態です。最近では鋼材の価格が上昇して明るい兆しと考えることもできますが、当社の取引先は地元建設業者が大半ですから、中央で言われているような景気回復の傾向はなかなか見出すことができません。かえって仕入価格の上昇に見合うような売値への転嫁ができずに利幅が下がっています。今期はリストラの効果で何とか営業利益段階では黒字に持っていけるかと思いますが、利払いを考えれば最終的な黒字を確保するのは困難と考えています。斎藤先生に当社の経営を見ていただくのに異存はありませんが、見ていただいたとしても現在の債務を返済できるまでに改善が進むかどうか、私には自信がありません。ただ、ここで事業継続を断念すれば、長年無理なお願いを聞いていただいていた銀行さんや多くの取引先、また従業員に対しても大きなご迷惑を掛けることとなります。

特に近藤さんにはご保証をいただいている借入金の負担までさせることとなってしまいます。

事業を立て直したいという気持ちは山々ですが、今は関係する方々への影響を最小限に抑えたい、それが私の本心です。多額の負債を考えればとても足りないでしょうが私財をなげうつ覚悟はできております。」

近藤：「沖田さん、弱音を吐いては困りますよ。

とは言っても私も非常勤ながら沖田建材の監査役の立場にあり、内情は承知しているので沖田さんの考えも十分理解できます。

連帯保証は先代からの引継ぎですが、創業以来当社と沖田建材とは兄弟のような間柄だから私も保証は当然と思ってきました。借りたものは返す、これは最低限の商道徳と考えております。当社として保証債務から逃げようとは思いません。

ただ、原田室長からも話があったように、当社にとっても簡単に返済ができる金額ではないので、斎藤先生には当社の改善と保証債務を含めた借入金の返済計画立案に手を貸していただきたい。」

5) 銀行の考え

2社の関係者が退席した後、斎藤は銀行からのヒヤリングを続けた。井上取締役と原田室長の考えは以下のように要約された。

- ・ 沖田建材(株)の自力再建は困難である。
銀行としても相応の引当金を積んでいることもあり貸倒れが発生するのはやむを得ない。
- ・ 近藤トラック運送(株)まで連鎖することは何としてでも回避したい。
- ・ ただし沖田建材(株)に対する貸倒れを最小限にするため、沖田社長ならびに近藤トラック運送(株)の保証責任は追求せざるを得ない。

③ 業務の受託

面談を終え、斎藤は再建計画策定業務を受託することとした。当事者である沖田建材(株)、近藤トラック運送(株)両社の経営者、そして最大の債権者であるA銀行の考えがある程度明確になっていることが確認されたからである。

斎藤は関係者に業務の受託を伝えるとともに、以下の資料提出を依頼した。

1) 会社概況の資料

会社案内
役員一覧表
株主名簿
組織図
所有不動産明細

2) 経理諸資料

過去3期分の決算書
直近の試算表
事業計画書もしくは予算書

④ プロジェクト計画の立案

斎藤は2社の再建計画を策定する作業を効率的に行うため、関係者の手も借りたプロジェクト体制で進めることとし、必要なプロセスを整理した。

1) プロジェクトメンバー

斎藤一コンサルタント、吉村一郎沖田建材取締役、近藤勇次近藤トラック運送社長、原田A銀行経営支援室室長

※近藤トラック運送(株)は、今回の件を社長以外は知らないため当面社長のみが参加することとした。

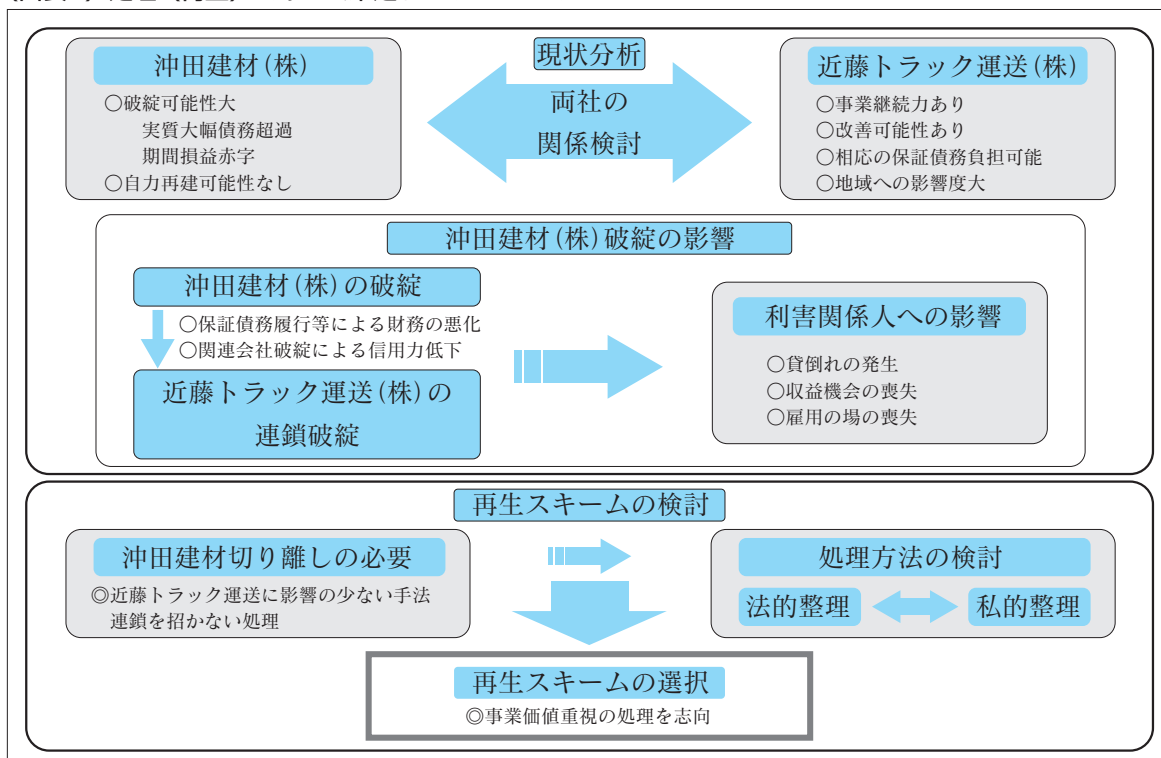
2) プロジェクト計画

第一段階は、沖田建材(株)をどのように再生もしくは処理すべきかを早期に固めることが重要と考えられたので、以下の仮説をたてて検証を進めることとした。

- a. 沖田建材(株)に自力再建の可能性はない。
- b. 近藤トラック運送(株)は事業継続の可能性あり、相応の保証債務を履行することも可能である。
- c. 沖田建材(株)が法的に破綻すれば、兄弟会社と言われるほど関係の深い近藤トラック運送(株)には財務面の負担の他に信用力低下という大きな影響が懸念される。
- d. よって、沖田建材(株)を近藤トラック運送(株)と切り離し、近藤トラック運送(株)に影響の少ない形で処理をする必要がある。
- e. 沖田建材(株)の処理にあたっては、できる限り事業価値を残せる手法で、かつ総合的にA銀行をはじめとする利害関係人にもメリットのある手法を選択する。

斎藤は日頃から考えを整理するときには、図を描いてイメージを把握するよう習慣付けていた。図表3が前述の仮説を図式化したものである。

(図表3) 処理（再生）スキーム策定までのプロセス



(4) 現状分析

面談内容や原田室長から提示された資料等から両社の概略は把握ができた。

前述の通り、両社再建に向けた一応の仮説も立てた。次は仮説の一つ一つを検証する作業を進めなければならない。

本当に沖田建材(株)の自力再建は不可能なのか、本当に近藤トラック運送(株)の企業内容は大丈夫なのか、再生スキーム策定の前提条件である現状分析を誤れば有効な再生スキームなど策定できるはずもない。慎重に検討することが求められるが、一方で余り時間を割くわけにもいかない。スキームの素案までは短時間で仕上げなければ、その後に予想される各利害関係人との調整が間に合わなくなってしまう。斎藤は気を引き締めて作業に取り掛かった。

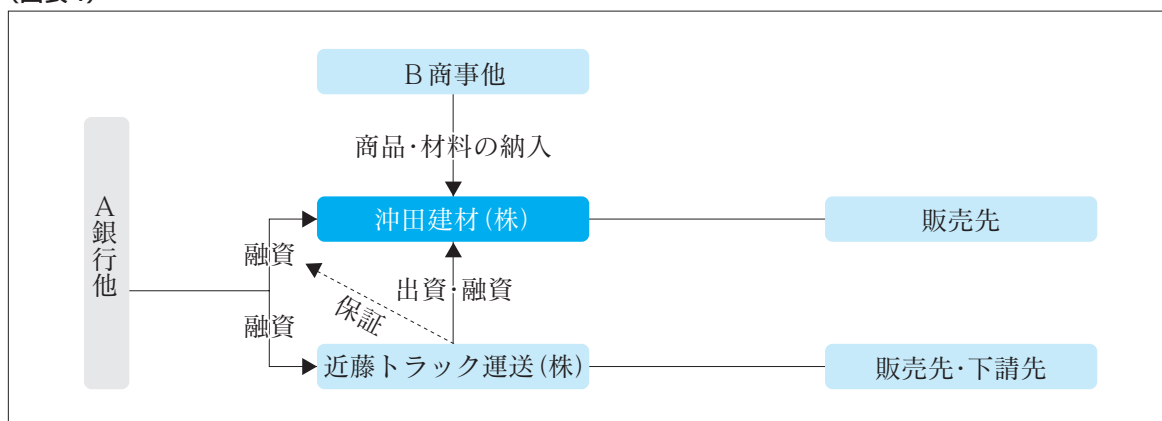
① 利害関係人

まず初めに、沖田建材(株)を取り巻く利害関係人を把握することから作業を進めることとした。

企業の再建や再生を進める上で利害関係人の誰にも迷惑をかけずに済むのであれば、これほど楽なことはない。そのようなケースはまれであり、もしあるとすれば当該企業の毀損度合いが軽症だったということであり、再建や再生というまでには至らなかった例であろう。本件の事例においては、沖田建材(株)の毀損度合いが極めて重症であることが予想され、利害関係人への影響も十分勘案しながら再生に向けたスキームを検討することが求められる。例によって斎藤は沖田建

材(株)を取り巻く利害関係人について図を描いて整理した。

(図表4)



1) A銀行

沖田建材(株)に対し1,550百万円の融資があった。沖田建材(株)の銀行借入は他にB銀行からの500百万円があるので、A銀行ほぼ一本の取引であった。

なお、1,550百万円のうち県の信用保証協会付融資が100百万円、近藤トラック運送(株)保証分が600百万円ある。沖田建材(株)および社長の個人資産を担保に取ってはいるものの、近年の不動産下落により大きな保全不足が生じている。近藤トラック運送(株)に対しても400百万円の融資がありシェア60%を超えるメイン取引先である。

2) 近藤トラック運送(株)

沖田建材(株)の株式を額面で14百万円所有。また、貸付金100百万円を有するほか、前述の通りA銀行からの借入金600百万円の連帯保証を行っている。

3) B商事

東証一部上場の大手商社。

沖田建材(株)の仕入の約70%をB商事が占めており、380百万円の売掛債権を有する。

ただし、沖田建材(株)から売掛債権の譲渡を受け保全を図っているとのこと。

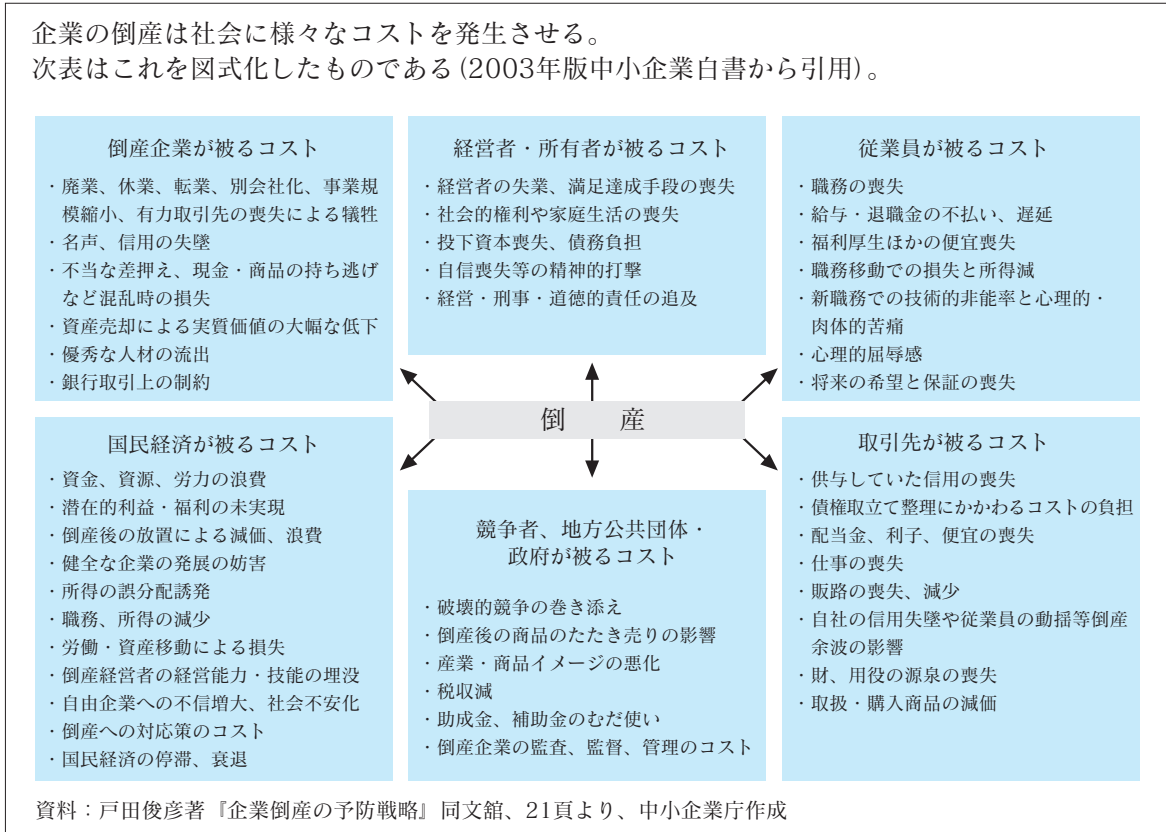
4) その他

沖田建材(株)にはB商事の他に数社の仕入先、100社を超える販売先がある。

また、近藤トラック運送(株)にも傭車先をはじめとする多くの取引先がある。

(図表5)

企業の倒産は社会に様々なコストを発生させる。
次表はこれを図式化したものである(2003年版中小企業白書から引用)。



② 沖田建材(株)の業況・財務内容

斎藤は沖田建材(株)の業況や財務内容についてはA銀行からの資料によって概略を把握していたが(前掲図表1)、沖田建材(株)に依頼していた資料を受け取る際に同社の吉村取締役から以下のような聞き取りを行った。

1) 財務状況

a. 不良債権

斎藤：「ところで吉村さん、A銀行の資料によれば御社の売上債権には150百万円の不良債権が含まれているとのことですが、その他にはありませんか。」

吉村：「倒産先に対する売掛金は確かに150百万円で嘘も隠しありません。ただ、他にも先方の要請で決済を伸ばしているものがあります。小さいものも含めれば10先で総額60百万円程度、いずれも先方の業況を考えれば、とても全額を回収することは困難だと思います。」

b. 不良在庫

斎藤：「在庫はどうですか。月商の4ヶ月分を超える金額ですが少し多すぎませんか。」

吉村：「先生、余り責めないで下さいよ。社長からは先生には何でもお答えして協力するように言われていますからお話ししますが……。あの、粉飾といった類ではないんですよ。ただ、売れ残って陳腐化した建具商品や、品質が劣化してしまって売り物にならない製品は結構あるんです。」

斎藤：「金額にすればいくらくらいですか。」

吉村：「全部が全部まるっきり売れないわけではありませんが、本来なら200百万円くらいは評価損を計上しなければならないと思います。」

c. 有価証券

吉村：「こちらから話したほうが早いと思いますから、有価証券にも含み損があります。バブルの時期に先代社長が取引先からの要請で投資した株が結構あるんですが、現在の評価からすれば80百万円くらいの含み損です。それに整理してしまった子会社の株20百万円も未償却です。」

2) 修正バランス

「ある程度予想していたことではあるけれども、聞けば聞くほど毀損度合いが見えてくる。まあ、業績が良かった頃もあったのだろうけれども、見通しが甘かったといわざるを得ないなあ。」などと思いを巡らしながら、再度、沖田建材(株)の修正バランスシートを作成した。

・ A銀行作成修正B/Sの債務超過額	▲510百万円
・ 追加不良債権	▲ 60 "
・ 不良在庫	▲200 "
・ 有価証券含み損	▲100 "
修正債務超過額	▲870百万円

(図表6)

◆沖田建材(株)の財務状況2

(百万円)

	16/3期	調整	実態		16/3期	調整	実態
流動資産	1,390	-410	980	流動負債	1,350	0	1,350
現預金	40		40	支払債務	550		550
売上債権	700	-210	490	短期借入金	700		700
棚卸資産	600	-200	400	その他	100		100
その他	50		50	固定負債	1,000	0	1,000
固定資産	950	-450	500	長期借入金	1,000		1,000
有形固定資産	800	-350	450	退職引当金	0		0
内土地	550	-250	300	資本	-10	-860	-870
無形・投資等	150	-100	50	資本金	40		40
				剰余金	-50	-860	-910
				(当期利益)	-56		-56
合計	2,340	-860	1,480	合計	2,340	-860	1,480

3) 収支状況

斎藤：「P/Lの方は何か修正すべき点がありますか。」

吉村：「貸倒れや退職金の引当を取っていないといったことはありますが、損益の項目で特に修正すべき点はありません。」

先日社長からも話したように、前期実施したリストラの効果が今期は通年寄与するものから、営業利益は必ず黒字に転換します。従業員も賞与カットや給与引下げに応じてくれて本当に良く働いてくれています。と言っても債務を考えれば焼け石に水ですものね。

ただ、大変悔しく思うのは、支店開設の失敗です。10年前に開設した支店が大きな足かせ

になっているのです。何しろ本社より立派な社屋と加工場を建設してしまったものですから。計画したのがバブルの真っ只中で操業を開始したとたんにあのバブルの崩壊です。計画した売上の6割にも届かなかった。県の中心にある本店と比べて、支店のある地方は景気の落込みも大きかった。」

斎藤：「支店を売却したり閉鎖するとかの方策はなかったのですか。それに、どうして先日の面談時に話してくれなかったのですか。」

吉村：「社長はもう頭にあるのは手形決済のことだけという状態です。」

それに、当社としても支店の売却や閉鎖を何度も検討してきました。しかし、売却先もなかなか見つからず、仮に売却ができたとしても大きな売却損が出ますし、返済できる借入金も総借入からすれば微々たるものです。残った借入金を本店の利益だけで返済することはとてもできないとの判断でした。支店の従業員はぎりぎりまで減らしましたが、それでも赤字が続いています。」

斎藤：「本店と支店それぞれの収益管理は行っていますか。」

吉村：「お恥ずかしいことに営業利益段階までですが、一応は行っております。この表をご覧ください。」

(図表7)

◆沖田建材(株)の収益状況2(16/3期)

(百万円)

	合 計	本 店	支 店
売上高	1,750	1,350	400
原価	1,558	1,190	368
売上総利益	193	160	33
(同率)	11.0%	11.9%	8.1%
販売管理費	200	140	60
内人件費	110	85	25
営業利益	-8	20	-28
減価償却費	23	9	14
償却前営業利益	16	29	-14

斎藤：「B/Sを本店と支店に分けて考えたことはありますか。」

吉村：「ありません。分けたとしても、借入金は沖田建材(株)が企業として返済すべきものですから分けようがないと思いますが。」

斎藤：「支店の土地建物はいくらなら売却できるでしょうか。」

吉村：「2年ほど前に真剣に売却を検討した際、不動産鑑定を取ったことがあります。2億円そこそこだったので売却はあきらめました。土地だけで5億円もした物件がたったの2億円では売却には踏み切れませんでした。建物も含めれば10億円近くの物件がですよ。」

4) 見極め

以上を踏まえて斎藤は沖田建材(株)の再生可能性について検討を行った。

企業再生の可能性を検討する際に、当該企業の収益と財務の毀損度合いを指標として以下のよう
な見極めのマトリックスが参考となる。

		財務の毀損度合い	
		小	大
収益の毀 損度合い	小	A	C
	大	B	D

[収益力の尺度]

最終利益だけでなく、E B I T D A (利払い前、税引前、償却前利益を指し企業や事業の本業が
生み出す収益をあらわす)や償却前営業利益を参考とする。

[財務力の尺度]

自己資本の額、自己資本比率等を参考とする。ただし、表面決算ではなく不良債権等を調整し
た実態B/Sで評価する。

[収益と財務のバランス]

債務償還年数等の指標を参考とする。

債務償還年数 = (固定資産 + 流動資産中の不良資産 - 自己資本) / (利益 + 減価償却)

マトリックスで示される企業再生の可能性はおおむね以下の通り。

A = 収益毀損度小・財務毀損度小：事業改善は比較的容易。成功すれば健全企業に移行。

ただし失敗すればB・Cに移行する。

B = 収益毀損度大・財務毀損度小：本格的なリストラや遊休資産売却による改善を志向。

傷を大きくしないうちにM&Aや清算等による整理も選択肢
となる。

成功すればAを経て健全企業に移行。失敗すればDに移行。

C = 収益毀損度小・財務毀損度大：財務の改善は収益に依存することとなり短期間での改善が困
難なケースが多い。債権者の協力が不可欠。

Bに比較すれば破綻の可能性が大きく、M&Aによる事業売
却や私的再生手法もしくは再建型の法的整理による債務圧縮
を志向。

D = 収益毀損度大・財務毀損度大：企業継続は困難。

清算型の整理を志向。事業の一部を残すことは可能な場合も
ある。

5) 沖田建材(株)のケース

斎藤は沖田建材(株)の再生可能性を以下のように考えた。

- ・ 企業として沖田建材(株)を見れば、収益・財務とも毀損度合いはきわめて大きく、前述のマト
リックスを適用するとDに分類される。
- ・ 今後の改善を考えた場合、支店売却による債務圧縮は可能としても寄与額は少額に止まる。

- ・ 沖田建材(株)が企業とし存続することは困難であり、清算型の法的整理が妥当となる。
- ・ しかしながら、沖田建材(株)を事業として見た場合、本店事業は不十分ながらも収益を確保しており、私的な手続きによる再生の途も残されている。
- ・ 近藤トラック運送(株)への影響を勘案すれば法的整理を行うデメリットが大きく、私的再生のスキームを第一義に検討すべきである。

③ 近藤トラック運送(株)の業況・財務内容

1) 関与税理士からのヒヤリング

斎藤は近藤社長の了解を得て、近藤トラック運送(株)の関与税理士を訪問した。

たまたま税理士は斎藤とは旧知の間柄で、近藤社長からの連絡も入っていたことからヒヤリングに応じてくれた。

斎藤：「単刀直入に聞きますが、近藤トラック運送(株)の決算内容は信頼できますか。」

税理士：「いくらなんでも税理士に対してそんな質問はないだろう。まあ、斎藤君には銀行にいた時分からお世話になっているし、近藤社長からも了解を得ているから話してあげよう。

結論は十分信頼してもらって良いということだ。不良債権の発生もあるが每期処理をしている。ただ気になるのは沖田建材(株)に関することだね。社長からは貸付金の処理について相談を受けて、今期の決算で貸倒引当金を積むことにしているが、保証債務もあるということだから心配だね。保証債務が顕在化すれば近藤トラック運送(株)といえども債務超過に転落するだろう。収益力はあるとはいっても金額が金額だし、業種柄毎期の設備投資も必要だから資金繰は相当きつくなるね。

それに近藤トラック運送(株)の荷主は上場企業等大手が当地に進出した工場が主力だから風評も心配だよ。長年、大手の信頼を得るために企業努力を続けてきた近藤社長の姿勢に敬服している私としては心が痛むよ。」

2) シミュレーション

近藤トラック運送(株)は保証債務を全額履行することはできるのだろうか。

まず、財務への影響を試算する。

保証債務を履行した場合の近藤トラック運送(株)の実態B/Sをシミュレーションすると以下の通り約3億円の債務超過に陥ってしまう。

(図表8) ◆近藤トラック運送(株)の財務状況2

(百万円)

	16/3期	調整	実態		16/3期	調整	実態
流動資産	535	-100	435	流動負債	340	600	940
現預金	110		110	支払債務	180		180
売上債権	250		250	短期借入金	100		100
棚卸資産	15		15	その他	60	600	660
その他	160	-100	60	固定負債	550	0	550
固定資産	800	-44	756	長期借入金	520		520
有形固定資産	700	-30	670	退職引当金	30		30
内土地	120	-15	105	資本	445	-744	-299
無形・投資等	100	-14	86	資本金	80		80
				剰余金	365	-744	-379
				(当期利益)	47		47
合計	1,335	-144	1,191	合計	1,335	-144	1,191

次に収益への影響を試算する。

近藤トラック運送(株)が保証債務を履行すると沖田建材(株)に対する求償権が生じる。当然、その求償権は沖田建材(株)に請求しても回収は不可能であり、貸倒れとして税務上の損金となる。

一方、600百万円を借入で調達すれば金利負担も増加する。加えて、債務超過となることで銀行の債務者区分は「要注意先」以下になることが免れない。格付が下がれば既存の借入金の金利も引き上げられるだろう。A銀行については自行の不良債権を肩代わってもらう事情を考慮すれば低利で対応することも可能と思われるが、他行はそうはいかないだろう。

これらの事情を勘案して保証債務を履行した場合のP/Lをシミュレーションすると以下の通りになる。

・ 16/3期経常利益	78百万円
・ 600百万円借入による金利増加	▲ 18 " (優遇3.000%で試算)
・ 既存借入の金利増加	▲ 6 " (借入金620百万円×1.000%引き上げ)
・ 特別損失	▲600 " (一過性の赤字)
・ 当期利益	▲546百万円

債務の償還力はどのようになるだろうか。

償還財源：当期利益▲546百万円＋減価償却57百万円＋一過性の赤字600百万円
＝111百万円(特別損失の節税効果により16/3期のCFより若干増加する)

要償還額：実態B/S固定資産756百万円＋実態債務超過299百万円＝1,055百万円

要償還年数＝要償還額1,055百万円／111百万円＝9.5年

かろうじて10年以内となるが、設備の再投資や税務上の欠損金を使い切った以降には税金支払が発生することを考えれば余裕は認められない。何より資金調達そのものが困難となりうる可能性もある。

A銀行とも十分協議をして対応策を練らなければならないと斎藤は考えた。

(5) 再生スキームの策定

① 仮説の修正

以上を踏まえ斎藤は当初に想定した仮説を確認することとした。

1) 沖田建材(株)に自力再建の可能性はない。

…財務内容は当初想定より更に毀損していることが確認され、企業として存続することは困難であると考えられた。

ただし、本店の収益は維持されており、本店事業のみを存続する可能性が認められた。

ここで斎藤は、本店事業を活かした民事再生手続きを選択する道もあるのではないかと思い悩んだ。民事再生手続きは再建型の法的整理として定着しつつあり、制定当初には清算型の法的整理同様「倒産」のイメージが付きまとったが、現在ではこれも薄れつつあり、裁判所が関与することで公平性も確保される。一般債権のカットも行われることから、金融機関への配当が多

くなる可能性もある。

しかしながら民事再生法適用申し立てによる信用力の低下は免れない。特に、沖田建材(株)の場合、主要仕入先のB商事は東証一部上場の大手商社であり、民事再生を申し立てた企業との取引を継続する可能性は極めて薄いと考えられた。現金仕入を条件とすれば取引継続の可能性もあるだろうが、沖田建材(株)の資金繰りにとって大きな足かせとなることが予想される。

また、経営環境が益々厳しくなる中で信用力の低下した沖田建材(株)が生き残れるのか、関連企業の民事再生法適用申し立てにより近藤トラック運送(株)の信用力低下も予想され、大きなリスクを伴うものと考えられた。やはり、私的な再生を目指すのが最適であるとの意を強くした。

2) 近藤トラック運送(株)は事業継続の可能性あり、相応の保証債務を履行することも可能である。
…ただし、保証債務全額を履行すれば大きな影響が予想される。

3) 沖田建材(株)が法的に破綻すれば、兄弟会社と言われるほど関係の深い近藤トラック運送(株)には財務面の負担の他に信用力低下という大きな影響を受ける。

…前述した税理士ヒヤリングの他にも情報収集を行い、地域では両社が一体と認知されていることを確認した。

キーワード：債務者区分

銀行は金融庁が定める「金融検査マニュアル」に基づき、自行の債務者を以下のように区分し、その債務者区分に応じて適切な引当処理を行うことが求められる。引当は銀行のコスト増に直結することから、債務者区分によって与信方針が異なり、また、金利等の貸出条件も格差が生じることとなる。

① 正常先

業況が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者。

② 要注意先

金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある債務者、元本返済若しくは利息支払が事実上延滞しているなど履行状況に問題がある債務者のほか、業況が低調ないしは不安定な債務者又は財務内容に問題がある債務者など今後の管理に注意を要する債務者をいう。

③ 破綻懸念先

現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が高い債務者をいう。

④ 実質破綻先

法的・形式的な経営破綻の事象は発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが無い状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務者をいう。

⑤ 破綻先

法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者をいい、例えば、破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等の事由により経営破綻に陥っている債務者をいう。

4) よって、沖田建材(株)を近藤トラック運送(株)と切り離し、近藤トラック運送(株)に影響の少ない形で処理をする必要がある。

…仮説通りと考えた。

5) 沖田建材(株)の処理にあたっては、できる限り事業価値を残せる手法で、かつ総合的にA銀行をはじめとする利害関係人にもメリットのある手法を選択する。

…仮説通りと考えた。

② 再生スキーム案

1) 沖田建材(株)の事業のうち、価値の認められる本店事業を第三者に譲渡する。譲渡先は、主要仕入先であるB商事を第一候補として交渉する。

2) 沖田建材(株)の支店事業は改善の見通しがなく、事業を停止し不動産売却により債務の弁済を行う。

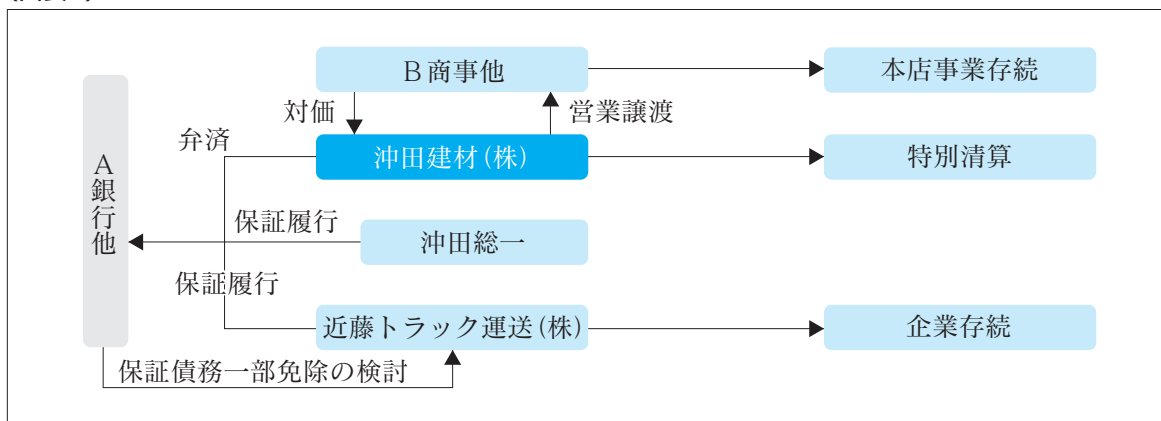
3) 沖田建材(株)は本店事業の譲渡と支店事業の停止により、実質抜け殻会社となる。

4) 沖田建材(株)の残債務は、保証人である沖田総一、近藤トラック運送(株)が弁済する。これについては近藤トラック運送(株)の顧問弁護士から、同社の保証債務については同社の事業存続が可能となるよう、その一部免除をA銀行に要請すべきではないかとの提案があった。斎藤も、難航は予想されるが交渉する価値はあると考えた。

5) 以上によっても弁済しきれない残債務については特別清算等の法的手続きにより決着を図る。これにより通常の私的再生で問題となる債務免除益に対する課税は回避される。

③ 処理スキームのイメージ図

(図表9)



④ スキーム実現に向けてクリアすべき事項

1) 当事者の意思決定

沖田建材(株)の自力再建が不可能と判断される状況において、本件スキームは妥当かつ合理的なスキームと考えられるが、沖田建材(株)、近藤トラック運送(株)の両当事者にとっては企業整理、保証債務の履行という極めて重大な意思決定となるものであり、慎重な検討が不可欠となる。当然取締役会や株主総会も含めたスケジュールを具体的に要請しなければならない。

2) 営業譲渡に関して

a. B 商事の協力取り付け

b. 譲渡対象資産の確定と価格交渉

B 商事の合理性を確保するため、事業価値算定には公認会計士等によるデューディリジェンスが必要と考えられる。

c. 営業譲渡の諸手続き

譲渡契約、諸手続きをスムーズに行うには弁護士による法務上のチェックが必要と考えられる。

3) 保証履行について

a. 沖田総一

基本的には個人資産は全て処分し保証債務履行に充当する。

また、資産処分後においても収入からの弁済が求められる。誠意のある合理的な金額を提示しなければ A 銀行の理解は得られない。場合によっては自己破産等、法的な解決も検討する場面も予想される。

b. 近藤トラック運送(株)

弁護士からの提案のあった保証債務免除を要請するには、綿密な収益計画を立案し、履行可能な金額を算定し A 銀行の協力を求める必要がある。

A 銀行にとっても、近藤トラック運送(株)の連鎖倒産を回避できれば保証債務の一部免除に経済合理性が認められるものと斎藤は考えたが、合理的な説明を行わなければ理解は得られない。弁護士からは、特定調停等により公平な第三者たる裁判所の関与を得て決着することが必要ではないかとのアドバイスもあった。

キーワード：「営業譲渡」

① 概要

- 1) 事業再編の代表的な手法の一つ。
- 2) 有機的に一体として機能する特定の事業部門(=営業)を他企業に譲渡すること。
- 3) 「営業」には有形固定資産だけでなく、権利・義務、従業員、得意先や販売網、ノウハウなど、全ての財産が含まれる。
- 4) 営業譲渡を行うには原則として株主総会の特別決議を要する。
- 5) 譲渡の対象となる財産は当事者間の個別同意により特定することが必要。
- 6) 移転の対価は金銭で支払われる(有形固定資産の価格+営業権の価格)。

② 特徴

- 1) 権利・義務を含む資産の移転は個別の同意が必要。
譲受企業にとっては引き継ぐ資産負債が明確となり、簿外債務を承継するリスクが回避される。よって、第三者スポンサーによる再生を図る場合に適する。
- 2) 営業譲渡そのものは債権者の同意なく可能(債務を営業譲渡とする場合のみ同意が必要)ただし、一般の法律行為と同様に詐害行為取消権を行使される可能性がある。
- 3) 譲受会社に移転される労働者の個別同意が必要。
- 4) 譲受会社が有する許認可は原則として承継されないため、譲受会社は必要な許認可を新たに取得する必要がある。

③ 「会社分割」との相違点(主なもの)

会社分割も事業再編の手法として、営業譲渡と並び活用されるが以下の相違点がある。

- 1) 営業の一部又は全部を切り出して、他の会社に包括的に承継させる組織法上の行為(営業譲渡は会社の組織とは関係のない取引行為)
- 2) 移転の対価は承継会社の株式が充てられる。
- 3) 権利義務は包括承継されるため、原則として個別の同意は不要(営業譲渡は特定承継)。
ただし、広告や催告等の債権者保護手続きが必要。
- 4) 包括承継によって分割会社の簿外債務も承継される可能性がある。
- 5) 労働契約は労働者の個別の同意なく承継される。
- 6) 分割会社および承継会社双方について、負担する債務の「履行の見込み」が必要となる。
- 7) 手続きに伴う費用は比較的少額(営業譲渡は不動産移転に伴う登録免許税が多額となる)。

キーワード：「デューデリジェンス」

- ① 「詳査」と訳され、企業や事業の内容を詳細に精査すること。
精査を行う視点の違いから、「財務デューデリジェンス」、「事業デューデリジェンス」、「法務デューデリジェンス」等に分類され、総合的に「事業価値」が算定される。
- ② 金銭的な「事業価値」の算定にはいくつかの手法があるが、代表的なものは以下の通り。

1) 純資産方式

企業のストックとしての純資産に着目して事業の価値を評価する方式。

この方式は純資産の評価の視点から以下のように分類される。

- a. 簿価純資産法：純資産を帳簿価額で評価する
- b. 時価純資産法：純資産を再調達価額で評価する
- c. 清算処分時価純資産法：純資産を清算処分時価で評価する

[メリット]

貸借対照表を基に、資産と負債の差額を事業価値として評価するためその計算は理解しやすく、不動産を所有する企業についてはその含み損益を考慮するなど、実務上良く利用される。

[デメリット]

この方式は企業の静的価値を示し、継続企業としてあるいは組織体として将来の成長等を評価過程に算入していない。

2) 収益方式

企業のフローとして収益又は利益に着目して企業の価値を評価する方式。

- a. 収益を利益として展開する収益(又は利益)還元法
- b. 収益を資金上の収益として展開するDCF法

[メリット]

組織体としての企業の動的価値を表し、継続企業を評価する場合に理論的に最も優れた方法とされる。

[デメリット]

将来収益の予測という不確実な要素が混入するため評価の客観性にかける面がある。

- ③ M&Aの場合、事業を存続価値として評価する必要がある。事業切離し後の収益性とキャッシュフローの把握が重要であるため、DCFを採用するのが一般的となる。補完するものとして財務デューデリジェンスを基に簿価純資産方式を併用する。

また、簿価純資産方式の場合、継続して事業に供する資産については簿価純資産、事業外資産については時価純資産を利用することも有効である。

- ④ DCF法の計算過程

1) 将来の各年度にわたり予想キャッシュフローを求める。

通常は5年程度の収支計画を実績に基づき補正し算出する。

- 2) 各年度のキャッシュフローを合理的に見積もられた割引率で割り引き、現在価値を求める。割引率は業種・企業規模等から導かれる資本コストを使用する。言い換えれば当該事業に対する投資家が求める期待収益率である。

3) 計画年度の最終決算期のキャッシュフローについては、以後も同額のキャッシュフローが継続するものと仮定して継続価値を求める。

4) 計画各年度のキャッシュフローと継続価値を割り引いた現在価値の総和が事業価値となる。

5) 計算例

(百万円)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	
償却前利益	500	550	600	550	500	
税金	120	144	156	140	124	
税引後利益	380	406	444	410	376	
維持投資	100	100	200	100	100	
キャッシュフロー①	280	306	244	310	276	
キャッシュフロー②					2,760	
現在価値	255	253	183	212	1,714	
現在価値累計	255	507	691	902	2,616	
税金の計算	償却前利益	500	550	600	550	500
	減価償却	200	190	210	200	190
	税引前利益	300	360	390	350	310
	税金 40%	120	144	156	140	124

- ・借入金はなし
- ・税率40%
- ・割引率10%
- ・キャッシュフロー①=通常営業活動によるキャッシュフロー
- ・キャッシュフロー②=最終年度継続価値(5年後CF/還元率10%)
- ・n年後CFの現在価値=CF/(1+割引率10%)ⁿ

(6) スキームの確定

① 関係者に対するスキーム案の説明

斎藤は、関係者を集め本件スキーム案の説明を行った。

席上、出された疑問点、意見等の主なものは以下の通りであった。

1) 沖田建材(株)社長より

- ・事業の一部が残り、また近藤トラック運送(株)への影響が少しでも減少するのは望ましい。
- ・B商事が営業を引き受けてくれるかどうかは何とも言えない。

長年の取引であり、先方にとっても販売網の一部が残ることからメリットはあると思われるので、協力取り付けに向け誠心誠意交渉に当たる。

- ・資産処分は覚悟していたことではあるが、自己破産をしない限り保証債務は未来永劫消えないのか。自分が生きている間はそれでも構わないが、息子の代まで保証債務を相続させるのは忍びない。

2) 近藤トラック運送(株)社長より

- ・保証債務の一部免除など受け容れてもらえるのか。

- ・自分個人は保証参加していないが、会社の保証債務が一部免除されるのであれば、個人資産を処分してでも、できる限りの弁済は行う。
- ・営業譲渡が公になって結局は当社の信用不安になったのでは元も子もない。

3) A銀行井上取締役より

- ・経営支援室でも同様のスキームを検討したことはある。
- ・個人的な見解としては妥当と考える。
近藤トラック運送(株)への影響を最小限にとどめ、存続が図れるのであれば当行の経済合理性も確保されると思う。ただし、引当は積んではいるが当行にとっては多額の損失を確定することとなるので慎重に検証した上で組織決定を行う。保証債務の免除については特に慎重な検討が必要であり、沖田建材(株)の再生手法とは別途に後日協議することとなる可能性も高い。
- ・保証協会との調整も必要となる。
- ・方向性が固まれば、近藤トラック運送(株)の信用不安を回避するために当行も最大限の協力を惜しまない。必要とあれば共同でプレス発表を行い近藤トラック運送(株)への支援を明確にすることも考えられる。

② 意思決定

1) スキーム説明から1週間以内に、沖田建材(株)と近藤トラック運送(株)からは、斎藤から提示のあった案を進めてほしいとの意思が示された。両社から伝えられた内容は以下のようなものだった。

a. 沖田建材(株)より

- ・スキームを進めてほしい。
- ・個人の保証債務は自分が生きている限り弁済する。
相続の際には息子に相続放棄をさせて決着する。

b. 近藤トラック運送(株)より

- ・この案しかないと決心した。
- ・会社の保証債務履行については、10年程度の分割弁済で可能な限り履行する方向でA銀行に誠心誠意お願いする。個人所有の遊休不動産と有価証券を処分して会社の増資を行うこととした。
- ・沖田総一は当社で働いてもらう。

2) 一方、A銀行からは原田室長を通じ、スキームの妥当性検証にもう少し時間がかかるとの連絡があった。一般的に金融機関が私的な整理に応じる際に検証することは以下の事項が考えられ、斎藤はA銀行の立場で同行がこのスキームに同意できるかを考えてみた。

a. 経済合理性

当該事業を清算処分して回収を行うよりも、当該事業を継続させて当該事業の譲渡収入や事業収益からの弁済を受けた方が回収の極大化が図られると判断されることが必要となる。

* 清算配当の計算方法

A 当該企業の清算時貸借対照表を作成する。資産の評価はいずれも清算評価とする。

B 資産のうち別除権者に優先配当すべき資産を確定する(担保権の設定されている不動産等)。

C 資産合計からBで計算される額を控除し、さらに清算時に優先配当される債権を控除し一般債権に配当される額を確定する。優先債権には退職金等の労働債権、租税債権、弁護士費用等が含まれる。

D Cで計算される額を一般債権に平等に配当する。

金融機関としては別除権への配当と、これを控除した残額に対する一般配当がなされることとなる。

本件スキームの場合、A銀行が得られる沖田建材(株)からの配当は、本店事業の営業譲渡代金と、支店事業の不動産売却代金が主となる。営業譲渡の価格は不確定ではあるが、本店事業が相応のCFを確保していることから、単に不動産を売却して得られる配当に比較すれば優位となることが十分期待できる。また、支店事業の不動産売却についても、法的清算時に予想される清算価値評価(競売配当)に比較すれば、任意売買による配当が優位となる可能性が高い。

加えて、先に検討した通り、沖田建材(株)が法的整理に至った場合に予想される近藤トラック運送(株)への影響を勘案すれば、近藤トラック運送(株)にも貸出のあるA銀行にとって経済合理性は十分確保できるものと考えられる。

b. 経営責任・保証債務の履行

私的整理に当たっては、モラル・ハザード(倫理の欠如)を防止する観点から当該企業の経営者はその経営責任を明確化する必要が生じる。

本件スキームの場合、沖田建材(株)は最終的には法的な決着を図ることを予定しており、沖田社長は連帯保証人であることからも所有資産全てを処分し債務の弁済に充当することを表明しており、明確に経営責任を果たすことから、A銀行の理解は得られるものと思われた。

この後、さらに1週間を経てA銀行からの回答を得た。方向性については取締役会の承認を得たこと、最終的な意思決定は営業譲渡の価格が確定してからとなること、近藤トラック運送(株)の保証債務については現時点で結論は出せず別途協議すること、そして、スキームの公平性を確保し、手続きを円滑に進めるため再生ファンドを利用したいことが回答された。

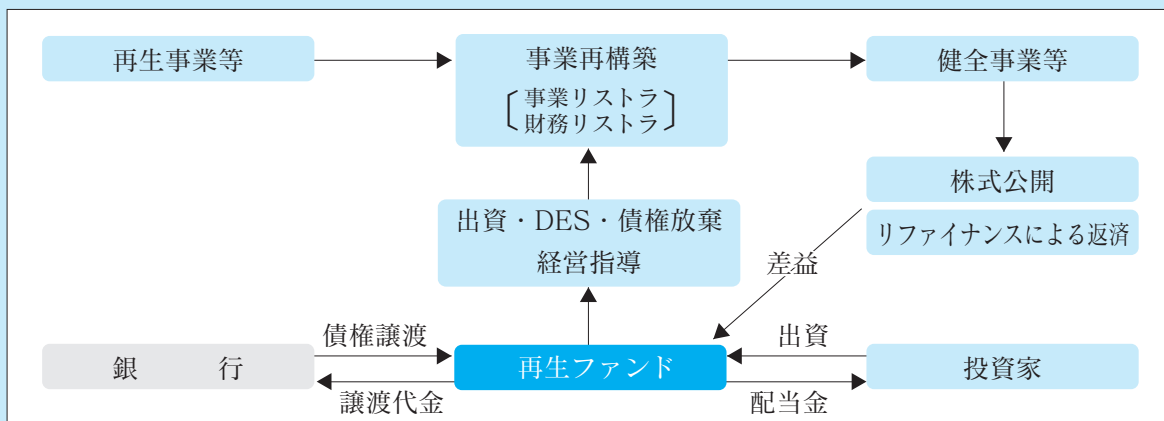
斎藤も、最近利用の増えている再生ファンドについては内容を理解しており、メリットも承知していたことからA銀行の意に沿ってスキームを進めることに同意した。

キーワード：「事業再生ファンド」

① 事業再生ファンドとは

- 1) 広く投資家から資金を集めてファンド(基金)を組成し、
- 2) 破綻状態にあるか過剰債務等の理由から経営不振に陥っている企業もしくは事業(以下「再生事業等」)に対して、
- 3) 出資(エクイティ投資)もしくは債権買取を通じて再生事業等の経営に関与し、
- 4) 企業(事業)価値を高め(再生させ)、
- 5) 最終的には出資の売却、債権の売却もしくはリファイナンスにより差益を得るファンドをいう。

※株式取得により出資者として経営に関与するファンドは「エクイティ型」、債権取得により債権者として経営に関与するファンドは「デット型」と呼ばれる。



② 事業再生ファンドを利用する銀行にとってのメリット

- 1) 事業価値を重視した債権譲渡により回収の極大化が実現される。
- 2) 事業再生が失敗した場合のリスクを回避できる。
…銀行が自前で事業再生を支援し成功すれば回収額は最大となるが、失敗した場合のリスクは銀行が負担する。ファンドを利用すればファンドの利益相当分回収額は減少するが、失敗した場合のリスクはファンドが負担する。
- 3) 事業再構築後にリファイナンスが可能となれば将来の収益機会・ビジネスチャンスが確保される。
- 4) 事業再生にかかる専門家のノウハウが活用できる。
- 5) 不良債権の早期オフバランス化、債権放棄に伴う税務リスクの回避、債権の集約(債権者調整)等が可能となる

(7) スキームの実行

以上より、主要な利害関係人の意思決定がなされたことから、それぞれが具体的にスキーム実行に向けた行動が開始された。

① 営業譲渡

B 商事との交渉は難航した。元々、B 商事は沖田建材(株)から売掛債権の譲渡を受け保全を図っていたことから、沖田建材(株)が破綻した場合に想定される収益機会の喪失と、営業譲渡の投資コスト・経営リスクを慎重に比較検討した。

結果としてB 商事の子会社が営業を譲り受けることとなった。

営業譲渡の対価についても厳しい交渉が続いたが、最終的には再生ファンドが算定した事業価値を10%程度下回る価格で交渉が成立した。

③ 保証債務

近藤トラック運送(株)の保証債務にかかる協議も難航した。

A 銀行には、近藤社長が個人資産を処分して近藤トラック運送(株)の増資を行うことで、同社の保証履行に協力する計画を説明した。次第にA 銀行も社長の誠意に対して理解を示すようになり、同社の10年間の収支計画で返済が可能な額まで圧縮し、残額を免除する方向でA 銀行の内諾を得た。

最終的には、A 銀行との間で特定調停を行い、保証債務の一部免除が確定した。

④ A 銀行

A 銀行は、沖田建材(株)とB 商事の営業譲渡契約の締結、近藤トラック運送(株)との特定調停が決着した時点で、沖田建材(株)に対する債権を再生ファンドに譲渡した。譲渡価格は、営業譲渡による回収額、近藤トラック運送(株)の保証債務履行額を加味したものとなり、沖田建材(株)、近藤トラック運送(株)が連鎖倒産することを想定した回収額見込みを大きく上回るものとなった。

また、B 商事子会社の営業譲受資金にかかる融資が成約となり、健全な貸出先に対する新規取引が発生した。

近藤トラック運送(株)との取引においても、一部保証債務の免除があったものの同社との正常な取引が継続することとなった。

(8) エピローグ

沖田建材(株)からB商事子会社に対する営業譲渡が新聞で報道された。

沖田建材(株)、近藤トラック運送(株)、B商事、そしてA銀行が連名でプレス発表した内容を元にした記事であり、A銀行が引き続き近藤トラック運送(株)を支援することや、事業再生の意義にも触れた好意的な記事であった。斎藤は、これで近藤トラック運送(株)の信用力低下も最小限で収まるものと、胸をなでおろした。

斎藤は今回の案件を振り返り、以下のように考えた。

近頃は私的再生を目的としたさまざまな手法やツールが整備されてきた。例えば、私的整理のガイドライン、産業再生機構、中小企業再生支援協議会、事業再生ファンドなどが挙げられる。一方で倒産する企業は減少傾向にあるとはいえ後を断たない状況が続いている。淘汰されるべき企業がゾンビのように生き残ることは、市場の原理からも問題と思うが、不振企業であっても内容を良く見れば、何がしかの存在意義が見つかるものと思う。特に中央と地方の二極化が叫ばれる中、中小零細企業であっても地域経済にとっては重要な価値を有している。

今回は各当事者が各々誠意と覚悟を持って取り組んだことから、ここまで進めることができた。営業譲渡が完了して一応の決着は見たものの、近藤トラック運送(株)、そしてB商事の傘下となった沖田建材(株)の本店事業が今後も健全企業として発展しなければ成功したとは言えない。近藤トラック運送(株)とは新たに顧問契約を締結し今後も経営改善に向けた指導に取り組むこととなった。

自分はコンサルタントとしての経験年数は少ないながら、今までも企業の経営改善に貢献してきたという自負があるが、今後は個別企業の改善に止まらず企業グループ全体の再建を託される場面が増えてくるのが十分予想される。事業再生の現場で企業グループ全体の再建計画を立案し、利害の調整にも関わるコーディネーターの役割も果たせるよう、自己のコンサルタント能力をレベルアップさせる必要がある。

斎藤は新たな決意を胸に、近藤トラック運送(株)の本社に向かった。

※最後に、本稿に登場する企業や人物の名前は、新選組に関連する名前を拝借した架空のものであり、本件の内容は全くのフィクションであることを追記致します。

3 事業価値とは何か

第2章では再生についての考察として「地域再生」と「事業再生」について考えてきたが、本稿では、特に事業再生の視点から、これらの再生の考え方の根底にある「事業価値」に注目し改めて論を進めてみたい。

(1) 事業再生の中で論じられる事業価値

2003年5月に業務を開始した産業再生機構は、日本に於いて本格的な事業再生手法を根付かせる上での試金石になったものと言える。現在、事業再生市場はツールの多様化や法制面の整備等により地方にまで本格的な広がりが見られつつある。特に私的再生手法による事業再生がどの程度実施されているかは、いわば事業再生市場の発展のレベルの一つのメルクマールと言えるのではないかと考えられる。しかし私的再生については、例えば既に2001年9月に「私的整理のガイドライン」が策定公表されているが、実際これを利用した事業再生の実例は全国で20件にも満たないといった状況である。ガイドラインを忠実に当てはめる困難さや、当てはめたとしても再生スキームに内在する種々のリスクの大きさ、メイン寄せの問題等いわば"理論"と"現実"の乖離を埋めることの困難さが依然として存在するものと考えられる。確かに民事再生法や会社更生法等を利用した法的再生は、明確で多くのリスクも排除され、透明性・公平性が担保され、債務免除益の処理に悩むことなく簡単である。しかし、それにもかかわらず私的再生を求める声が強いのには、「事業価値」の毀損を極力抑えたい要請からといても過言ではないと思う。市場の秩序を守りながら(極力一般債権者を保護すると同時に当該事業自体も保護し)、経済の新陳代謝の過程として事業再生が遂行される必要があり、これが通常に(強制的でなく)行われることがマクロ経済・地域経済にとっても好ましいものと言える(勿論、当該企業を残すのではなく当該事業を残す視点での事業再生を前提としてである)。

私的再生を進めるに当たっては相当に多面的な検討が必要であり多大な労力を要するものである。例えば、企業存続の可否や事業価値の判断、そのための財務や営業・税務面でのデューデリジェンス、ステークホルダー(利害関係人)の把握と夫々の立場での経済合理性の検討、債権放棄の手法、経営責任や株主責任等モラルハザードへの対処、債務免除益への対処やタックスプランの検討、そして何より債務者の理解と説得…等々例を挙げればきりがなく、私的再生を進める為には本当に"情熱"がないとできないとつくづく思うところである。しかし事業価値の毀損を極力抑えることは経済全体・地域経済全体を収縮に向かわせないことにもつながるものであり、高い様々なハードルを乗り越える価値のあるものが私的再生だと言えると考えている。

このような私的再生を進める上での様々な検討事項のなかでも最も根本的な命題といえるのは、「事業価値の見極め」であり、極論すれば「生き残る価値のある事業か」と言うことである。実際、実務として様々な事業再生に携わってみると、いつも常にこの根本的な命題に悩み考えさせられる場合が多いのも事実である。事業再生にあたっては(法的再生であっても)この根本的な「事業価値」を捉えることが何よりも重要なことではないかと考えている。そういう意味で現代は「事業価値の評価が企業(事業)存続の明暗を分ける時代」だと言えるのではないだろうか。少なくとも事業再生の現場では、一定の事業価値が見い出せないのであれば、当該企業(事業)は残存する理由・存在価値を失うことになると言える。また、これを反転して考えれば事業再生に対する積極的な意義として、事業再生は事業価値の

維持・向上に資するものであり、地域経済全体の活性化に貢献するものだとも言うことが出来よう。

(2) 企業評価の手法と考え方

① 純資産法からDCF法へ

ここでは企業評価の方法としての、これまでM&A等で用いられてきた伝統的評価方法や、税務上の一般的な評価方法の内容について云々するのではなく、企業評価についての大きな重心の移動についてのみ述べてみたい。

まず第一に言えることは、バブル崩壊の過程のなかでキャッシュフローへの注目が増大してきた事実である。日本に於いてはグローバルスタンダードとして国際標準にさや寄せする形で2000年3月期から上場している店頭公開会社以上はキャッシュフロー計算書の開示が義務付けられたという法制面からの要請もあるが、実態経済の視点からキャッシュフローが注目されてきたのは、特にバブル崩壊の過程のなかでの企業の決算書に対する信頼の喪失(特に損益計算書に対して)が背景にあると言えるだろう。よく言われるようにP/Lは企業の裁量で変わるあくまで会計上の利益であり、"意見"であるのに対し、キャッシュフローは"現実"を表している点である。キャッシュフローが最も企業の実態の収益力を捉える有効な道具であることの認知が広く浸透してきた点である。

第二点は、企業評価の見方に於いて、経済環境の変化・流動化が目まぐるしい状況のなか、より将来予測を重視する傾向が強まってきた点である。即ち、これまで事業評価の方法で実務的に最もオーソドックスであった企業の静的価値にウェイトを置いた純資産方式から、将来収益の予測も加味された企業の動的価値を示す収益方式、特にDCF法(ディスカウントキャッシュフロー法)に重心が移動してきていることである。確かに純資産方式は企業のストックとしての純資産に着目し、貸借対照表に基づき評価する為、理論的にも理解しやすい面があるが、一方で将来の当該企業の収益予想が評価過程に算入されていない短所があるといった一時点の静的評価といえる。これに対しDCF法は、収益を資金上の利益として展開し将来予測を加味した上で事業価値を算出するものであり(実務的には中長期計画に基づき5年~10年、それ以降は最終予測年度のフリーキャッシュフローが一定の成長率をもって継続的に続くと仮定し獲得する将来のキャッシュフローを求め、割引率(資本コスト)を使い現在価値に評価する)、継続企業を評価する上でDCF法は優れた方式といえる(勿論、将来予測という不確実性、客観性の面での課題はあるが)。

第三点は事業再生の視点からのDCF法の展開である。財務デューデリジェンスによって当該企業のB/S上の(実態B/Sとしての)債務超過(純資産)の額が把握されるが、最終的にはDCF法による事業価値評価により、当該事業が引き継ぐことが出来る(将来返済することが可能な)金融債務の額が明らかになると同時に、債権カットの必要な額が把握されることになる。この一連の把握過程が事業再生のスキームを根本的に決定する大きな要素であり、また債権者の調整・同意を得る上での基礎となるものである。その中でもDCF法による事業価値評価はその中心となるものとなっている。

以上の通りみてくると、近時の企業(価値)評価の変遷が明らかになってくる。即ち、1990年代前半を境としてP/Lが中心の企業評価から、バブルの崩壊を経て企業の資産の中身を重視するB/Sを加味した企業評価にシフトし、更には企業の収益を実態(キャッシュフローベース)とし

て動的に把握しようとするDCF法を重視した企業価値評価に主眼が置かれてきたといったように、企業価値評価の重心が移動してきたと考えられる。その事業が今後どれだけのキャッシュを生み出す力があるかによってその事業の価値が決定され、市場にとって、或いはその地域にとっての当該事業の存続価値が決定される時代となってきたと言える。

② 企業価値から事業価値へ

こうしてみると、捉える主体の明確化の観点からは会計上も"企業価値"を捉える意義は認められるが、事業再生でみられるように"企業"が価値があるから残存するのではなく、"事業"が価値があるから残存するといった、"事業価値"の観点から捉えることの方がマクロ経済としても意義のあることだとの見方も大切になってくる。例えば、再建型倒産手続きを経て大幅な債務カットをし身軽になった再生企業が、重い債務に喘ぎながらも、身をつめる経営努力により何とか維持している企業と、同じ土俵の上で戦うことへのアンフェアだとの批判の声を聞くにつけ、企業再生ではなく事業再生であることの必要性を痛感させられるところである。失敗した経営主体は経営責任としてその事業から退くというモラルは当然乍ら、残存価値のある事業であれば、その事業価値を極力毀損させることなく新しい経営主体に引き継がれるべきと考える。場合によって当該企業は残ることは出来なくとも、当該事業は残ることが出来るというダイナミックなマクロ経済での新陳代謝が、そしてそのシステムが必要であると言える。これらを踏まえれば、企業価値よりも事業価値を捉えることの方が、例えば地域経済全体の活性化や全体としての経済力を考える上で有効ではないだろうか。

(3) 事業価値は一定ではない

事業価値は何によって創出されるものかについて考えてみたい。それは端的に言えば、投入された経営資源による一連の事業活動を通じたパフォーマンスにより創出されるものだと言うことが出来る。より具体的には、一般に言われるように、ヒト・モノ・カネといった経営資源をベースに創出されると言える。人的資源としては、例えば経営者(オペレーター)や従業員・雇用関係などそのレベルや能力も含めて考えられる。亦、モノとしての事業基盤としては、商品・市場や設備・更にはそれらの有する市場競争力といったものが入ってくる。カネの部分には、収支状況や財務内容・資産内容や余力・更には金融機関との関係などの要素も入ってくると言える。事業価値はこれらの経営資源のパフォーマンスと組み合わせにより創出されるものだと言えよう。事業再生の実務・現場のなかで考えさせられるのは、これらの経営資源は可変的要素であり、これらの組み合わせにより創出される事業価値もまた可変的なものであり一定ではないということである。(勿論、当該事業も現状の事業環境のなかで如何に改善努力しようと生み出すキャッシュフローにはおのずと限界があるのは当然であるが)特にこれらの経営資源のなかで事業価値に最も大きな影響を及ぼすと思われる要素は(経験上も考えさせられることではあるが)経営者、即ちオペレーターである。オペレーションが変われば事業価値も変わる(向上する)というケースが相当にあるという事実である。

また、こう言った視点から改めて言えることは、様々な経営資源に目を向ける経営改善や事業再生は事業価値の維持や向上につながるということであり、経営改善や事業再生を事業価値という概念の

切り口でみることも大切なことだと言える。勿論、創業支援も然りである。例えば、創業支援のなかでよく聞かれる「目利き」とは何かであるが、目利きとは事業価値をどう把握し実現させるかと言うことだと言える。事業のシーズを探すことは、その事業を見極める眼力が必要であり、それは経営資源とその組み合わせを見極めることと言える。また実際創業支援の為、様々なインキュベーター(装置)や仕組みもつくられてきているが、なかなか進捗しがたいのが現状である。その理由の一つを事業価値の切り口からみてみると、ベンチャー企業の評価の困難さがあげられる。ベンチャー企業の評価には不確実性と時間軸への対処をどうクリアするかという課題がある。過去の実績が無いなかでの売上予測やキャッシュフロー予測の不確実性をどう抑えていくかと、一方で不確実性と関連して時間軸が長くなる程その価値評価のブレは増大し、緻密に算出する意味が薄れてくるという問題を内包していると言える。従ってベンチャー企業の事業価値評価はより難しく、それが創業支援の上での課題となってくると言える。

最後に事業価値という切り口からみると中小企業についてどう言ったことが言えるだろうか。実際、実務としての中小企業の価値評価は困難さが伴う。それは中小企業に於いては一般に株主への意識も弱く会社方針も開示不十分であり、多くは会計監査も受けておらず経営管理も弱いといった傾向がある。個人的色彩が強く役員報酬や交際費等の上からも本来の利益水準の把握が困難であり、また財務諸表の信憑性の問題もあるといった課題を有しているからと言える。一方で経営資源の可変性や毀損のリスクも大きく、以上を踏まえると、中小企業の事業価値評価の上では、財務や営業のデューデリジェンスの実施の必要性とともに将来予測に於ける相応のリスク算入が必要であると言えよう。

(4) 事業価値の概念形成はこれからの課題

これまで事業価値について思いつくまま論じてきたが、最後にまとめとして事業価値の概念が今後どのように形成され、亦活かされていくべきかについて若干論じてみたい。

これまで事業価値・企業価値については、例えばM&Aの場合の買収価格を決める際の基準(参考)として、或いは事業再生での当該企業の担える債務の額(カットすべき債権の額)を算出する上での基準として求められるものであり、DCF法等を元に会計的アプローチにより算出されるものであったと言える。しかし、本稿で事業価値についてスポットライトを当て、あれこれ考察してみると、まず一つには、事業価値の概念をもう少し広げて考えるべきではないかと思う次第である。その一つの例として事業の社会的価値について考える必要性が挙げられる。一つの事業は従業員を支え(雇用)、取引先を支え、或いは相互に関連し、キャッシュフローを生み、設備投資により他業種(例えば機械メーカーや金融機関)の業績に関連し…云々といったように、いわば産業連関の中で存在しているといえる。様々な業種や産業、或いは消費や付加価値といった産業連関での経済波及効果を生み出し、同時に他の事業や産業からの影響も受けている。そういうマクロ経済的視点から見れば、一つの事業といえども"社会的側面"を有しており、従って事業価値を捉える場合にも単にそれ自体のキャッシュフローのみを基準に捉えるばかりでなく、事業の社会的価値についても加味する必要があるのではないかと思われる点である。一つのエリア経済のなかで、どれだけの雇用を生み、それが消費支出を生み、更にそれが他産業の生産を生むといったように、経済波及効果を内包した事業価値の概念も必要ではないかと思うのである。一つの事業(会社)が消滅(倒産)することにより負の経済波及効果が生じ、地域経済を取縮へと向かわせる。事業価値は他の事業価値と相互に影響・関連して存在している。こう言った

見方が事業再生の現場にいると考えさせられるのである。事業の社会的価値の概念は更に拡大する。例えば一つの事例として林業をあげてみたい。現在自ら山林を所有し植林し何十年も掛け山の木を育て林業を営んでいる会社が東北にも多々ある。山から木を伐採し製材し販売するとしたら現在、事業収支のみでいえばかなり厳しい業種だと思う。長い年月、山を守り人手を掛け間伐し多大なコスト(森林原価)を掛け木を育て森林を育てている。その間、経済環境も大きく変わり、木材の値も大きく変動する。この業種の事業価値を単にそこから生み出されるキャッシュフローのみで算定しただけで良いのだろうか。もし、そうであれば東北の、日本の森林は崩壊してしまうのではないか。現在国産材需要の低迷のなか間伐などが長期間行われず全国で森林の荒廃が進んできている。森林を守ることは自然環境を守ることでもある。そこに暮らす人々の心を守ることでもある。京都議定書でのCO₂削減に貢献する事業でもある。この業種の事業価値は、そういった側面からも検討されてしかるべきではないだろうか。そういう意味で、近時環境税が創生され、森林を守る業種に対して補助金が検討されるような動きは、この業種の社会的事業価値を真に現出させたものと言えるのではないだろうか。

もう一方で事業価値の概念が今後どのように活かされるべきかについてであるが、日本に於いてはまだバリュエーション(価値算定)がツールとして経営に十分生かされておらず、バリュエーションされないまま経営の意思決定がなされているのが現状ではないかと思う。また、企業価値から事業価値へ視線が移ることは経営の様々な場面(各事業毎や突き詰めれば価値を問う必要のある資産や事業活動全て)の中でバリュエーションがなされ、事業価値を前提とした経営が遂行されることがより重要になってくると思われる。企業全体としては、これらの様々な事業のポートフォリオとしての全体の事業価値がどうかという視点で捉え直される必要があろう。亦、一方バリュエーションにあたっては、例えば環境会計に見られるように、一企業といえどもその経営活動全体の事業価値の算定に、社会的側面や地域社会・マクロ経済での評価も加味する必要性が増大してきているといえる。

亦こういった思考は、一企業の経営にとどまらず、例えば商店街や地場産地、広く地域経済という単位に於いても十分に論議され活用されていく必要があると考える。単なるまちおこしや活性化という名のもとで施策を実施することにのみ視点・力点があつまり、本来それが地域経済としてどれだけの(事業)価値があるか十分に議論・検討されないまま実行されてはいないだろうか。そういう意味でも「事業価値」の概念について、またその活用について我々は今後十分に考えていかねばならないと考える。

4 再生思考をどう生かすか …新たな事業価値の創造に向けて…

これまで地場中小企業の事業再生のテーマのもと、第1章では、現在地場中小企業が置かれている状況を認識する為の一つの切り口として「二極化」を取り上げ、二極化がどのように現象として現われ、またその背景に何があるかについて考察してきた。亦、その現象のなか第2章では疲弊した地場中小企業や地方・地域経済に対し「再生」の視点から何が必要であるか、更には事業再生の現場から何が見えてくるのかについて論を進めてきた。そして、それらの根底にある「事業価値」について、より掘り下げた思考とその展開が必要ではないかと考察してきた。果たして今回の試みを通して具体的に収斂されるべき回答があるだろうか。

実際、今回のテーマを進めるにあたり、「二極化」や「再生」といったものに焦点を当てることは、これらの概念が極めて幅広く一般的なものであり、その考察から具体的帰結を導くのは困難であるという懸念を抱いていたのも事実である。そのなかで一つの帰結に導くとすれば、「二極化」や「再生」に対する回答もどうしても一般的な、方向性的なものになってしまう点をご容赦願いたい。それを踏まえた上で敢えてこの考察のまとめとして以下3点に絞り示したいと考える。

① 二極化の進展や産業構造の変化のなかで衰退する地方経済・地場中小企業問題に根本的に対処する為には、「事業価値」に見られる価値観や価値概念の切り口から考えることが重要である。

これまで二極化の現象を、中央と地方、地方・地域間、業種間、同業種間での勝ち組・負け組、更には県内地域間、福島市での中心市街地と郊外といったように多様に展開されている状況を見てきたが、これらの現象の背景には、市場原理や競争原理という一元的な経済原理の政策的な容認、即ち一元的な価値思考があると思われる。中央と地方の格差の問題にしろ、本来全体を構成する一部である周辺の(価値)崩壊の現象であり、この二極化に対処するには周辺の自立(存在価値の確認作業)が必要であり、一元性から多様性へといった価値観や価値意識・価値概念の切り口から再構築していく必要があると考える。

② 地方や地場中小企業に求められる独自の価値意識の醸成と自覚

我々は事業再生や地域再生にあたり、その出発点に於いて、事業価値や地域にとっての価値そのものについてもう一度見直す必要があるのではないだろうか。例えば二極化の進展によって地方は切り捨てられるといった論議が盛んであるが、結果現象だけに視線が集中していいのだろうか。地場産地の衰退を嘆いているだけでいいのだろうか。確かに一方でグローバル化の時間軸に合わせ規制緩和政策を進め、一方で競争原理や市場原理を容認していけば、資本金や情報力をもった市場での強者の「一人勝ち社会」に至ることも当然の帰結であるが、しかし、地方も亦、同じ価値観や価値尺度により一元的に中央と歩調を合わせていく必要性が本当にあるのだろうか。地方は地方としてその歴史的文化的特質や産業・社会的特質に基づき、そのコアコンピタンスを見出し、価値観や価値尺度を独自に醸成・創出していく必要があるのではないだろうか。地方には中央にない独自の価値体系があるべきであり、そこから新たな事業価値が創られていくべきだと考える。その出発点として、地域の人々がしっかりとその地域に於ける事業価値について自覚・認識し共通の価値観を築いていくことが再生の第一歩ではないだろうか。すべての地方

都市をミニ東京にする必要はないのである。全ての地方都市の郊外のロードサイドの光景が同一のものである必要はないのである(同一の手法でのまちづくりの必要はないのである)。例えば東北の代表的な地場産業である温泉街は、バブル時に多くは大規模な改築・新築をしてきたが(全国共通の行動)、現在厳しい経営を余儀なくされている。しかし、成功事例とされる例えば九州の湯布院や黒川温泉では大規模な投資よりも温泉や温泉街が或いはその地域が本来もつ価値に目を向け独自のスタイルを創り上げてきたのではないだろうか。

③ 新規事業や新規施策よりも減退・衰退していくものの中からこそ事業価値を再構築していく必要がある。

現在、まちおこしや活性化といった名のもとで新しい事業や施策にのみ視線が注がれ、既存の事業価値の減退や毀損の現実を見逃してはいないだろうか。地域が歴史的にもっている価値のポテンシャルを見失い、その減退や毀損の過程を放置していないだろうか。それを新たに創造することの困難さやそれに要する多大なコストをしっかりと認識すべきではないだろうか。町おこしで新たな企画を実行するのはいいが、中心市街地の空洞化やシャッター通りをこのまま見捨てていていいだろうか。地場産業の衰退をその歴史的使命を終えたとして見切っているだろうか。これらの有する事業価値は本当にもう無に帰するものだろうか。我々の結論は否である。いずれ我々は失うものの大きさに気付き方向転換するだろう。地域という広い多様な尺度のなかで、これらの有する経営資源は、再度新たな価値観や価値体系のもとで再構築され活かされるべきではないだろうか。真の経済の新陳代謝は既存の事業価値を構築していた要素・資源を残存させ、再構築し、そこに再び新たな事業価値を創造することではないだろうか。そういう意味で、現在あまりに、特に地方に於いて多くの価値が毀損し失われているように思う。個々の企業や事業での私的再生のように、極力その有する事業価値を毀損させないなかで再生が進められるべきであると考え。我々の視線は創業やまちおこしの新規事業・施策に注がれる以上に、衰退していく事業や街並みに対して注がれるべきではないだろうか。…そこから新しい事業価値を創造する為に。それこそが再生というものだと考えるのである。

最後に聖書の言葉で本稿を終了するものとしたい。

誠に実(まこと)に爾曹(なんじら)に告げん、一粒の麦もし地に落ちて死なば唯(ただ)一つにてあらん。もし死なば多くの実を結ぶべし(ヨハネ伝12章24節)

おわりに

私達プロジェクトチームは、第1章では様々な局面で現れている二極化について、各種の経済指標、産業関連表、商店街実態調査等を利用して検証を試みました。また第2章では、地域再生についての考察、実務から見た事業再生についての考察を通じ、二極化に対応する方向性を探る目的で調査研究を進めてまいりました。

近時は我が国の経済環境について、バブル崩壊以降長らく続く景気低迷も底を打ったとの論評が見られるようになり、不況のトンネルも出口が近づいたと言う期待が高まってきています。一方で福島県内で生活する私達が景気回復を実感する場面はあまりにも少なく、また断片的なものに止まっていると思われます。

中央と地方を比較すればインフラの整備状況や産業の集積に大きな格差があり、この格差を埋めるのは不可能に近いと言わざるを得ません。

しかしながら、この格差を認識し受け止めた上で、それぞれの地域にふさわしい活性化策を講じ地域の魅力を高めることは、決して不可能なことではありません。また地場中小企業が有する事業価値を捉えなおし再生を図ることは、言いかえれば地域経済の重要な資源を活性化することであり、地域活性化に直結するものだと確信します。

今後、私達中小企業診断士には、広い視野を持って事業再生や地域再生に取り組む姿勢が益々求められるものであり、これに応えるべく自己の能力を向上させてゆくことが不可欠であると考えます。

最後となりますが、多くのご支援やご指導をいただきました中小企業診断協会福島県支部の三浦政一支部長、佐々木讓司事務局長はじめ会員の皆様に、心より御礼申し上げます。

中小企業診断協会福島県支部
調査研究プロジェクトチーム

今井 豊昭

平成16年度 マスターセンター補助事業
地場中小企業の事業再生にかかる調査研究
報 告 書

……新たな事業価値の創造に向けて……

平成17年1月

発行日：平成17年1月 発行
発行者：社団法人 中小企業診断協会 福島県支部
〒960-8165 福島市吉倉字吉田83
TEL.024-546-2447
FAX.024-546-2447
印刷：株式会社 日進堂印刷所
〒960-2194 福島市庄野字柿場1-1
TEL.024-594-2211
FAX.024-594-2041
URL. <http://www.nisshindo.co.jp>



社団法人 中小企業診断協会