数値で診る佐渡

～人口編～

佐渡市

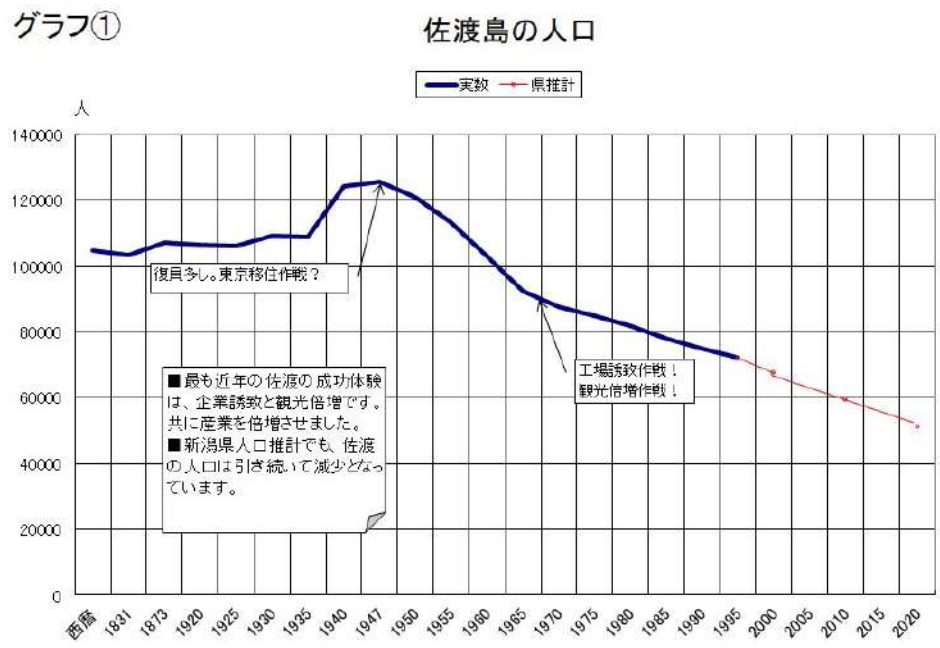
中小企業診断士　後藤一男

《はじめに》

久しぶりにワクワク感があります。

人口増減のシミュレーションは、もう何百回したでしょうか。こんなにしていると、数値を入れる前に人口が増える状況とか減る状況が予感として湧いてきます。そんな規模では全体に何も影響しないなど、いつのまにか批評家になり、ネガティブになってしまう自分がいるんです。ところが今回は違いました。

グラフ①は佐渡島のこれまでの人口推移と今後の推計です。



実は、最近、佐渡島の人口が下げ止まりになるとか、そうなってほしいという期待をこめた話題を聞く機会が何度かありました。そこで、例えば 5 万人で止まるとすれば、どんな条件があるだろうか等、結果ではなくて、そうなるための条件を考えるようになってきました。

人口が横ばいになるということは、年齢構成が安定するということです。そのポイントは、0—20 才位の年齢層。そこで、シミュレーション結果を年齢構成別にし、かつ長い期間の傾向をみることにしました。そうすると、一時下がった人口が増えたり、横ばいになることがあることもわかりました。

思いっきり遠くみることで気づくことがある。これは、私が昭和 60 年から人口問題に携わって以来の口癖ですが、今回は私自身の気づきもありました。当時、新穂村で行った人口推計は、あれから 20 年間たち、誤差 3.8%で敷かれた軌道を走るように推移しています。人口が減少することが悪だとは思いませんが、その過程では「困りごと」が発生します。その対応を考えるにあたり、まず情報共有しよう、ハードルの高さの程度を知ろうというのが掲載のテーマです。ハードルの高さがわかれば、誰かしら必要で十分な対応策を考え出すものです。

《二つの困りごと》

今、佐渡島では、過疎化を背景とする困りごとが二つおきています。

一つは、需要の減少による売上減少、もう一つは祭りごとの担い手さがしです。

家計調査年報によれば、一人あたりの家計消費支出は佐渡換算で 120 万円弱です。年間 1000 人弱のペースで人口は減少していますから、小売店向け支出は年間 10 億円前後づつ減少しています。よく、大型店との競合に目は行きがちですが、その大型店を含め佐渡の商業販売高は既に減少に転じているのです。

もう一つは、行政が深く関わってきた祭行事のうち、観光関連以外の行事を地域の人たちに移そうという動きです。ところが、うける地域や団体も過疎化で活動家が少ないのです。減少する売上を個々の問題にとどめ、受け手のない祭やイベントを個々のヤル気のなさで解決するかぎり、佐渡島の困りごとは人口が最後の一人になるまで続きます。そう、かつて仕事で行った「全国過疎調査」によれば、人口減少下でおきる困りごとは、多い人口で行ってきた仕組みを、より少ない人口で行わざるを得ないところに出てくるものが多いのです。

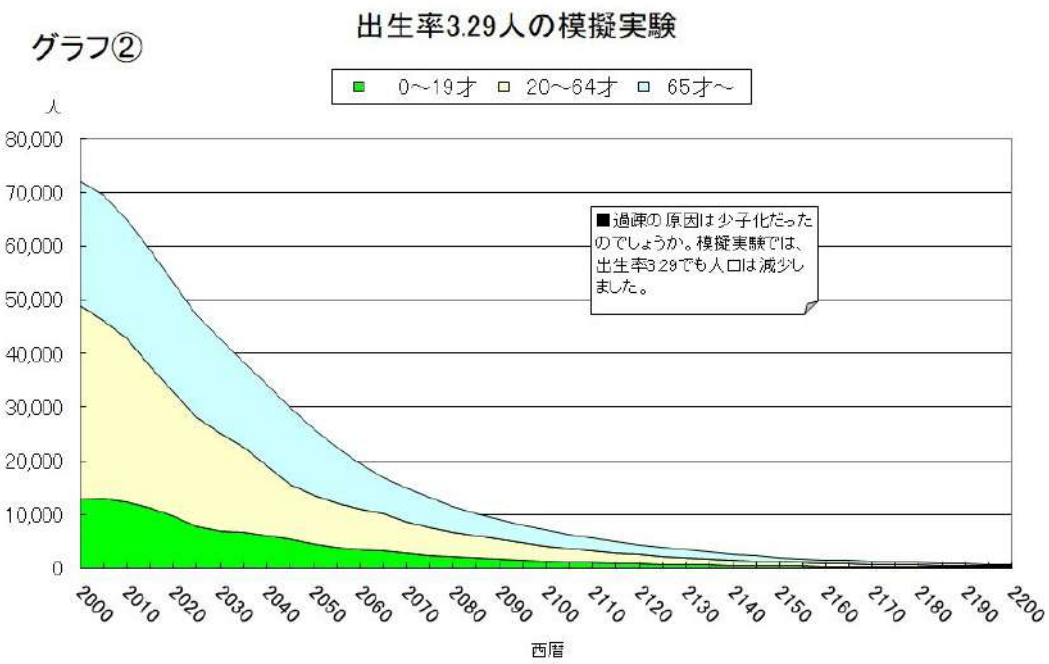
ポイントは、早めは早めの対応。その方法は、従来の努力の延長上で頑張ることではなくて、より売上高の減少、より活動家の減少でもできる仕組み変え、そのモデルづくりだと考えます。

《出生率 3.29 の模擬実験》

過疎の原因として「少子化」をあげる場合があります。

本当でしょうか。

昭和 50 年当時の佐渡の女性一人が産んだ子どもの数は 2.3 人でした。そこで、これを更に上乗せした 3.29 人で計算したのがグラフ②です。

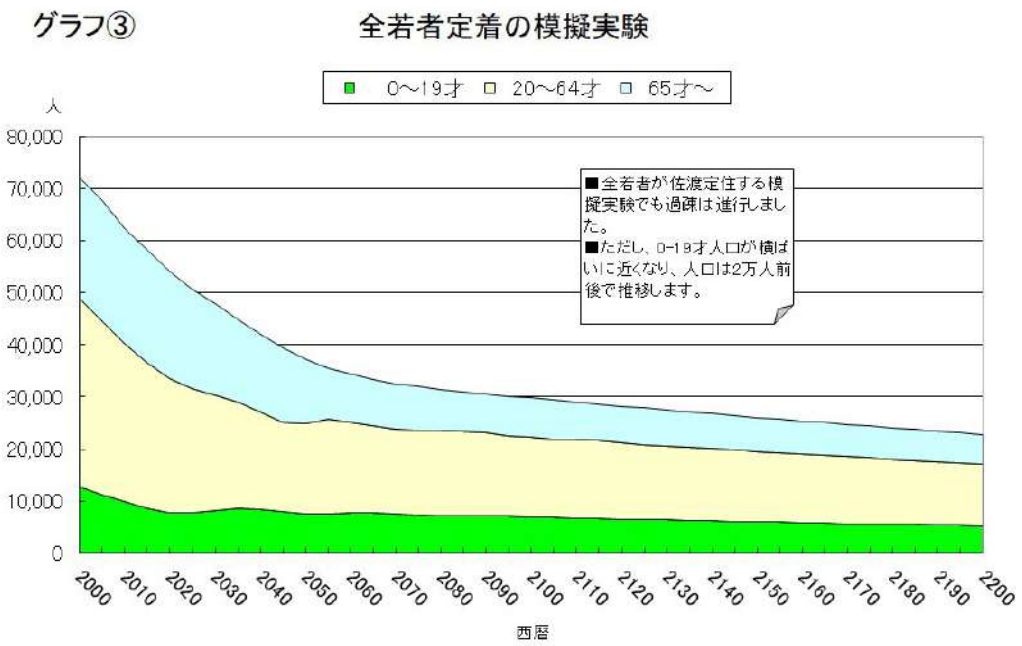


これだけ増やしても、何事もないように人口減少は進みます。特に、人口再生産のポイントとなる 0—19 歳人口が細っています。これでは過疎進行を止めることはできません。

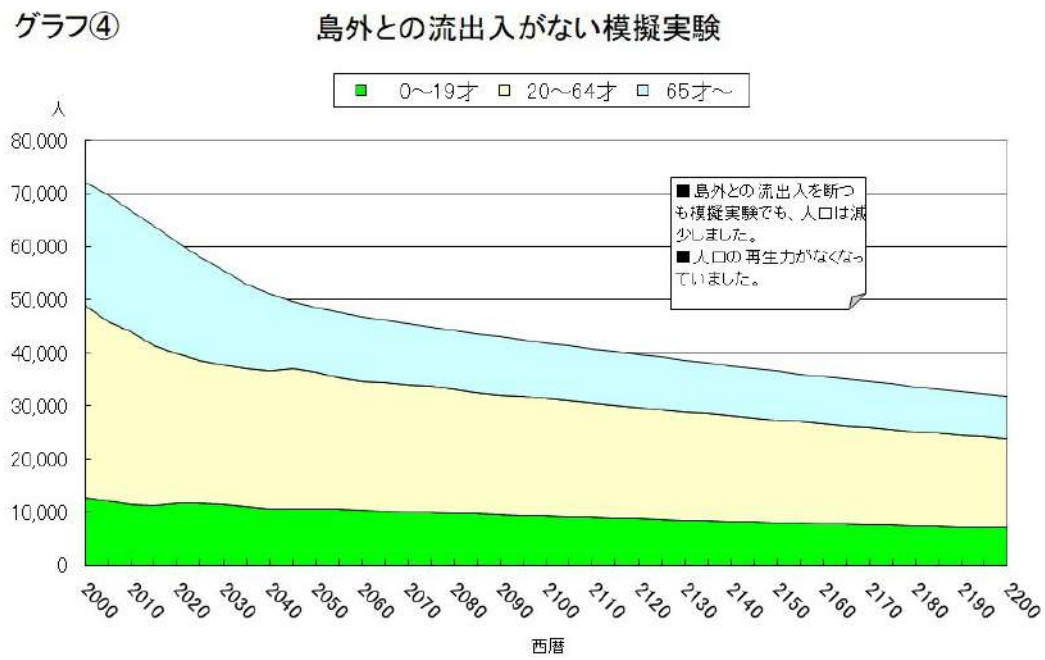
実は、佐渡だけではなく、少子化が原因で過疎地になることは稀でした。経営では、「20-80 の原則」というのがあります。例えば、売上順に商品を並べると、全体の 20%の品目で売上の 80%を占めるというものです。人口分布も全体の 80%は都市に、残りの 20%の人口が 80%の過疎地などにいることが多いものです。少子化は、この 80%の人口を占める都市

部におきることが多いのです。
出生率をこれだけアップしても過疎化は何事もないように進行する。したがって、他の対応と絡めなければ効果がない。これが模擬実験の結果でした。

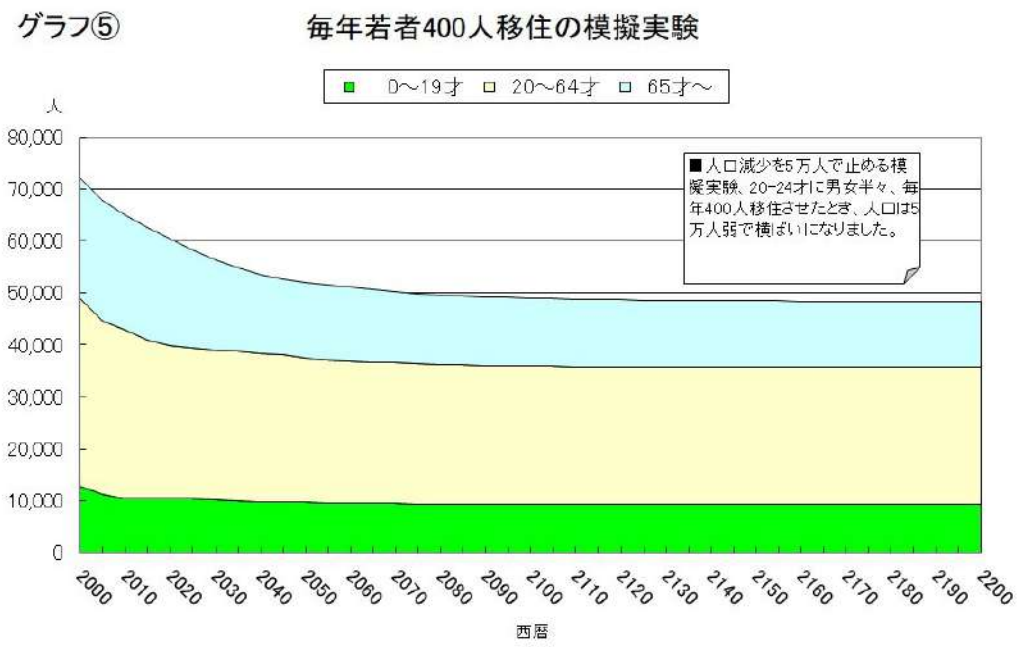
《全若者定着の模擬実験》
では、過疎化の最も大きな原因は何でしょうか。
グラフ③は、高卒者全員が島内定着した場合の模擬実験です。
総人口は減少していきますが、0—19 才人口が一定になっていく様子がわかります。さきほどの出生率のグラフ②と比較すると、その違いがよくわかります。これならば、縮小はするがいつか均衡することが予想されます。
動物としての人間は、人口再生産するに 20 年間ほどかかります。その 0—20 才年齢が入れかわるごとに、女性の数は半数になっています。自分の子どもの代になる毎に、次々と半数の女性で産む状況、この流れが続いているのです。そう、この原因となっている若者流出、とりわけ女性の流出が人口減少の大きな原因です。そして、今となっては、全若者が定着しても、長い時間をかけなければ縮小均衡しない佐渡があることがグラフからわかります。
若者全員が止まっても過疎化は進行していく。ただし、2 万人台で縮小均衡する可能性はある。これが模擬実験の結果でした。



《人口再生力の模擬実験》
さて、過疎挽回や均衡点を検討する前に、明からにしておきたいことがあります。
それは、佐渡島の人口再生力です。朱鷺は見事によみがえりつつありますが、肝心のヒトはどうなのでしょうか。それを示したのがグラフ④です。
これは、全ての人が島外との流出入はない場合の人口推計です。
グラフをみると、まず団塊の世代に代表される人口が急激に減少します。その後、次第に人口は安定しますが、それでも減少は続きます。これは、佐渡島の人口再生力が弱まっていることを示しています。過疎化の進行を止めるというと、「守り」のイメージがあります。しかし、止めるには移住が必要であることをみると、「止めることは攻めること」といえるでしょう。
佐渡島の平成 10 年の出生率は 2.09 人でした。人口維持に必要といわれる出生率 2.08 人を割り込んでから、そんなに期間はたっていません。長年の若者流出で人口再生力がなくなっている。それが模擬実験の結果でした。



《人口を 5 万人で止める模擬実験》
さて、いよいよ過疎挽回です。
まず、縮小均衡するには、どれ位の数値目標が必要でしょうか。5 万人を目標にした例がグラフ⑤です。
最近、人口はどこかで止まる。そんな声をよく聞きます。そこで、5 万人で止まる条件を模索してみたのです。
今の人口減少に対して、何人の移住があると人口は 5 万人で安定するのか、何回も繰り返してみました。前提条件は、男女半々の移住とすること、最も人口再生力のある 20—24 才で計算しています。模擬実験の結果は、毎年 400 人の移住が必要でした。
この数値は、今の UI ターン者に上乗せした必要人数です。人口が 5 万人で止まるということは、それは、この位の変化がおきる何らかの出来事があることを意味しているともいえます。どちらにしても、自然に止まることはなさそうです。

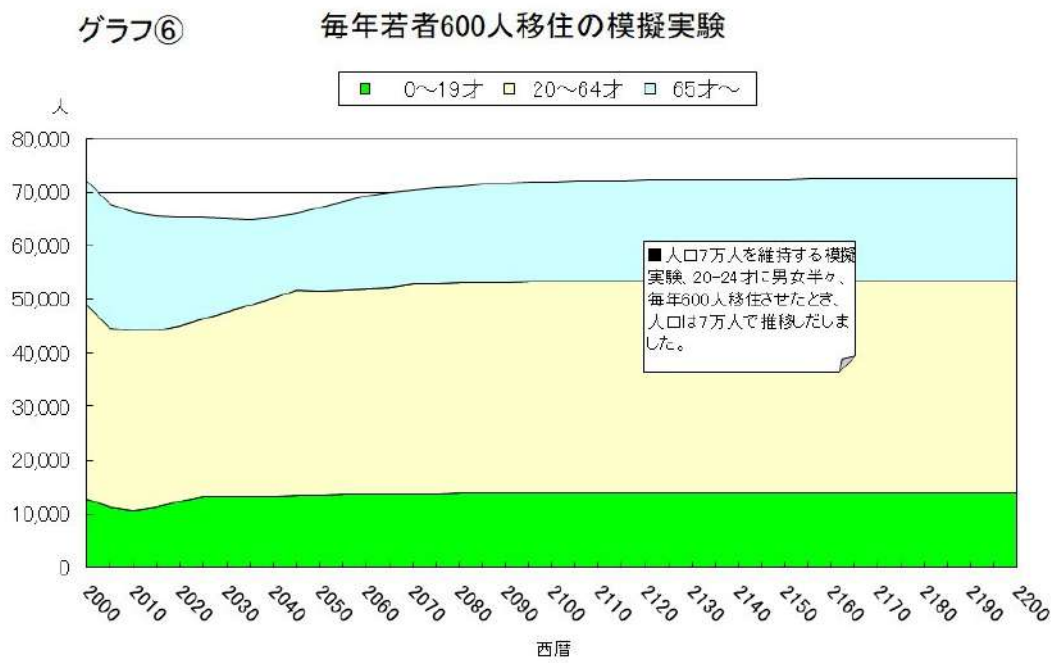


《人口 7 万人維持の模擬実験》
では、現在の 7 万規模を維持するには、どれ位の力が必要なのでしょうか。

先ほどの前提条件と同じにした場合、毎年 20-24 才の男女半々、計 600 名が移住したときに見事に達成できました。それがグラフ⑥です。

この数値は、現在の全高卒者に相当する規模です。先に、全高校卒業者が定着する例を示しましたが、その場合はUターンがいなくなります。そのため、同人数をIターンで補うことが必要です。その補う数値を計算することは前提が多くなりすぎが、目安としては現在のIターン者も含めて年間 400 名程度と推測できます。

一方、島内就職者は毎年 100 名強で、この 35 年間一度も 200 名を超えたことはありません。この島内就職の現状をみると、そのハードルの高さがわかります。

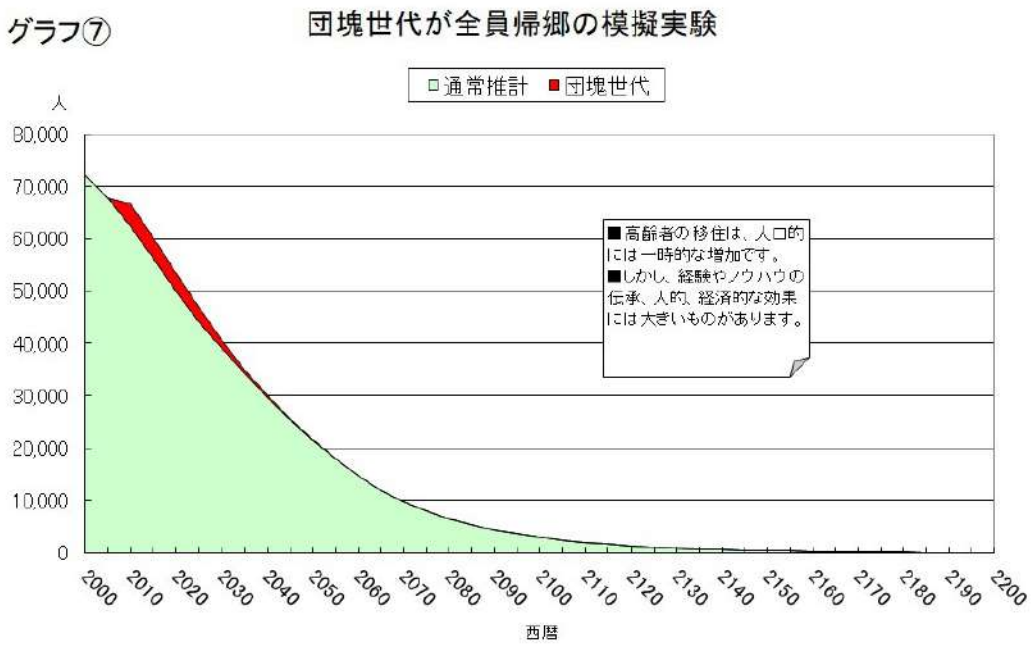


《団塊世代帰郷の模擬実験》

さて、人口増加には、若者定着、若者移住、家族移住、定年者移住などがあります。

最近、団塊世代が定年を迎えるにあたり、古里を終の棲家にしてもらおうという流れがあります。佐渡で誕生した団塊の世代は約 1 万人、そのうち 4500 人強が島外にでました。もちろん、この方々の中には既に亡くなった方もあり、事情ある方もいるでしょう。ここでは、勝手ではありますが、全員が移住した場合の人口模擬実験について紹介します。それがグラフ⑦です。

このように、高齢者の移住は人口増加という観点からは、その効果が小さいものとなります。しかし、これまでの経験やノウハウの伝承など人的効果、移住による経済的効果、そして佐渡の困りごとなどの問題解決の担い手として、佐渡の今後に対する大きいな意義があるでしょう。



《終わりに》

この佐渡ジャーナルを皆様が読むころ、平成 17 年国勢調査の詳細が発表されているでしょう。この 5 年間で人口減少傾向は一段と進みました。そのため、人口推計している機関等では、減少幅が常に大きい私の推計も、実数との誤差 0.5%と最も近似値となりました。次回は、それを題材にして、人口分析や将来人口推計など紹介したいと思っています。

文中で使用した将来人口推計は、コーホート要因法を用いています。具体的には、各年齢を 5 歳区分し、2000 年人口を基に、年齢層に応じた当時の生残率、流出入率及び出生率をつかって 5 年後の 5 歳区分年齢を計算しています。

この生残率、流出入率及び出生率は、変化していく数値です。この人口増減のシミュレーションは、一定条件の中で変化した場合の結果を模擬実験してみているものです。したがって、例えば西暦 2200 年に至る推計値は、予測というよりは一定数値の入力による変化があった場合の長期傾向値としてとらえてください。

【産業編】

数値で診る佐渡

大都市圏とは違う地方地域社会の生活の中で考え、いろいろな考えを比較検討し、より良い自分のための解決策をさぐることができるか。

佐渡市　中小企業診断士　後藤一男

前号で、「次回は人口分析や将来人口推計など紹介します。」としました。しかし、まだ国勢調査の詳細データの発表がありません。そこで今回は、佐渡の産業について紹介することにします。佐渡を〝㈱佐渡ヶ島〟という一つの経営体として捉え、これまで個別に取り上げられてきた産業を、一体的に〝診たい〟と思います。

連載の目的は、佐渡市生に向けて、「実態」「課題」「ハードルの高さ」を共有することです。ハードルの高さがわかれば、誰かしら必要で十分な対応策を考え出すものです。

《産業の現状》

図表①は、㈱佐渡ヶ島の事業部門に相当する産業別業績のうち要約です。

グラフの製造出荷高の減少は、「過去の企業疲弊による「電気機械器具」「衣服」などの各企業が減少する中で、次代の芽が育ってないためです。小売販売高の減少は、五年毎に一つの町村がなくなるほどの過疎を背景とする消費需要の減少が中心でしょう。そして、観光客の減少は、㈱佐渡ヶ島の対外的な競争力を象徴する一面でもあるでしょう。このように、㈱佐渡ヶ島は、どの産業部門も構造的な問題を抱えているのです。

では、このような状況を克服したことが、今までの佐渡にはなかったのでしょうか。実はあるのです。昭和四十六年前後に「企業疲弊」「観光倍増」運動が始まりました。その結果、一九七〇年（昭和四十五年）には七十五億円だった製造業の出荷高は、一九七五年（昭和五十年）には百八十六億円となりました。また、観光客も、同年五十三万人が九十四万人となりました。僅か五年間で飛躍的な伸びをみせたのです。これが、㈱佐渡ヶ島の最も最近の勝ち体験といえましょう。そのドラマから三十数年が経過、㈱佐渡ヶ島は、いわゆる組織の寿命三十年といわれる節目に直面しています。

さらに過去に遡ってみましょう。佐渡金山が衰退してきた頃のことです。大量を任入れて味噌に加工して移出したり、農機具などをつくり移出したとも聞きます。その後の日本の産業が進んだ道、それを先んじておこなった時代もありました。

今、㈱佐渡ヶ島には、これらに匹敵する対応が迫られています。

《経済の循環》

図表②は、佐渡市内総生産と市民所得を表示したものです。前者は、よく見聞きする国内総生産（GDP）に相当するもので、㈱佐渡ヶ島が、ヒト、モノ、カネなどを使って生み出した付加価値の合計額です。付加価値は、売上高から他企業がつくり出した原材料費などを引いたものです。これは島外に流れなければ、売上減や付加価値減につながり、右側の所得減に直結します。前述のように、所得の大半を生み出してきた商一業には構造的な課題があります。それに加えて、行政の経費削減、公共工事の減少が進んでいます。この両者で実に付加価値の三十五・七%を占めています。再生のシナリオが明確にならない中、削減だけが目立つ先行きに大きな懸念があります。

《資金の還流》

図表③は、お金の流れを大局的にみたものです。

㈱佐渡ヶ島のねらいは、島外からできるだけ多くの資金をいれて、島内で長く還流させ、島外にできるだけ少なく流出させることでしょう。その場合、外貨獲得にだけ目がいきがちですが、実は島内還流の効果も大変大きいものがあります。

例えば、島外に流出する仕入額をみたとみましょう。図表①でみる小売販売額は、平成十六年で六百四十一億円です。その上部方は仕入代金とみても四百五十億円弱。図表②の各産業売上高と比較しても、大きな産業が成り立つほどの需要が流出し、その結果として島外に企業が成り立ち、その従業員とその家族を養っている状況ともいえます。資金還流とは、具体的には図表に表わすように、地産地消、島内取引、地元購買、地元発注、そして島内加工などです。特に、島内に原材料となるものは殆どありません。モノがあるのは第一次産業、この加工販売の仕組みは大きな課題の一つでしょう。

また、どれだけ資金を還流させてもお金そのものは増えません。ヒト、モノ、カネが動く市場そのものを大きくするには、流入を担当する企業や産業が必要です。そこに観光産業の大きな意義の一つがあります。しかし、外貨獲得は、競争力の裏づけがないと難しいものです。一方、資金還流は、㈱佐渡ヶ島にとっては、未だ手つかずの分野といってもよく、積極的に取り組むべきものと考えます。

《企業をつなぐシナリオ》

ここで、ちょっと観点をかえ㈱佐渡ヶ島を眺めてみましょう。

図表④は、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーを中心とする東京ディズニーリゾートを経営・運営するオリエンタルランド社の内容です。売上高、従業員数、一日滞在数など、佐渡ヶ島と大変似ていることに気づきます。そこで、㈱佐渡ヶ島をオリエンタルランド社、そして佐渡をディズニーランドと見立てみましょう。基本的な気づきがあります。

ディズニーの場合は、施設ができて来場者が多くなれば、その人たちに土産品を売ろうとなり、昼食を出そうとなり、修理などサポート部門を事業化しようなり、それらを内製化しよう等となります。次々と事業の可能性のシナリオができます。佐渡の場合は、各企業が順調に伸びている場合は次々と自然につながりが広がるでしょう。しかし、市場の縮小などで一旦つながりが切れだすと、ある事業分野が欠落したり、需要が流出して島外に大きな産業を成り立たせることになってしまいます。

オリエント社のような効果を出すには、横断的な産業政策と明白な目的とシナリオが必要です。かつて神戸市が〝神戸株式会社〟といわれた時代がありました。政策集団としての行政の力が必要になってまいりました。

《産業連関表をつくろう》

鳥が吹けば桶屋が儲かる。

ある産業の生産が増加したら、他の産業にどんな波及をしていくのでしょうか。経済活動は、ひとり孤立したものではなく、産業相互間、あるいは産業と家計などの間で密接に結びつき、互いに影響を及ぼし合っています。このような経済取引を一覧表にしたものが産業連関表です。

さらに、この関係をシミュレーション化することによって、行った施策の効果とか、㈱佐渡ヶ島の経営資源の投資と配分をどこにするとが最も効果がでるのか等がわかります。図表⑤に、その一例を示しました。

産業連関表は、市単位では未だ作成されているところは稀です。佐渡の場合は、昭和の終わりごろ試算したものがありました。ここでは、その数値を基本値として、若干の補正を加え、ちょうど錆びた機械を整備し動かす感覚で行ってみました。

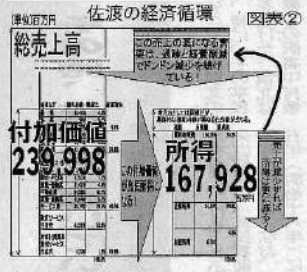
事例①は、人口減少で小売向け消費六十八万円が減少、事例②は、一億円売上の企業誘致、事例③は今佐渡市が行おうとしている人件費削減の効果、事例④は観光客が十万人増えた場合の効果です。

今回示した産業連関表は、長い時が経ち、また当時も今後の作成を促すための啓発啓蒙として作られたものです。使うに耐えられるものではありません。しかし、産業連関表は、今の㈱佐渡ヶ島にとって最も必要なものの一つであり、政策集団としての行政の強力なツールとなる必要なものでしょう。

次回は、「数値で診る佐渡・将来編」です。間もなく国勢調査の詳細数値が発表されます。人口の増加はもちろん、維持するには高いハードルがありました。それでは、このまま進むと佐渡の将来はどうなるのでしょうか。佐渡の将来人口推計を新しいデータをもとに行ってみます。それは、思いきり導くをみることで、何を今なすべきかがわかる場合もあるからです。

図表①

図表②



図表③　お金の還流

図表④　ディズニーと佐渡の類似？

	オリエンタルランド ※1	佐渡ヶ島
売上高	3329億円	4164億円 ※4
従業員 ※2	19720人	25602人
一日滞在人数 ※3	68493人	67923人

※1 株式会社オリエンタルランドは、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーを中心とする東京ディズニーリゾート(TDR)を経営・運営する企業である。
※2 平成16年数値
※3 入園数2600万人÷365日。佐渡ヶ島：平成18年9月1日現在
※4 仮計算：佐渡の付加価値総額231219÷県付加価値率0.5553195

図表⑤　産業連関表による事例

●売上効果／百万円	①人口一千人減！68万円消費	②1億円の企業誘致	③17億円の人件費削減	④10万人観光！2万円消費
農業				
林業	-14	5	-54	53
水産業				
鉱業	-2	3	-3	12
建設	-11	1	-16	28
製造業	-60	102	-116	215
商業	-766	8	-213	159
金融保険業	-62	3	-62	104
不動産業	-83	4	-245	107
運輸通信業	-89	5	-107	162
電力ガス水道	-16	4	-36	66
サービス業	-117	8	-307	171
公務	-7	1	-11	31
分類不明				
観光産業	0	0	-0	2,000
合計	-1,227	143	-1,170	3,108
名目成長率	-0.19%	0.01%	-0.17%	0.30%

●雇用効果／人	需要増減	生産増減	所得増減	雇用増減
農業				
林業	-0	0	-1	1
水産業				
鉱業	-0	0	-0	0
建設	-1	0	-1	2
製造業	-6	10	-11	21
商業	-124	1	-34	26
金融保険業	-3	0	-3	5
不動産業	-1	0	-2	1
運輸通信業	-3	0	-4	5
電力ガス水道	-0	0	-0	0
サービス業	-8	1	-20	11
公務	-0	0	-1	2
分類不明				
観光産業	0	0	-0	370
合計	-146	12	-78	445

【将来編】

数値で診る佐渡

気づくきっかけ、チャンスと見るか、ピンチと読むか、創りたいものがあれば、同じ数字でも見方が変わる。

佐渡市　中小企業診断士　後藤一男

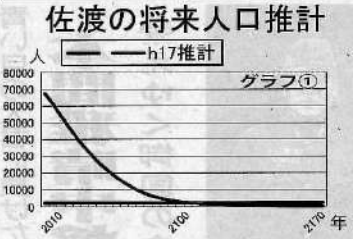
ここで使用する将来人口推計は、コーホート要因法を用いています。また、平成十七年の新潟県の確定生命表、平成十二年から十六年の佐渡の出生率を使って計算しました。この出生率は、国勢調査に合わせた平成十三年から十七年を使うことがベターなのですが、現在は年齢層毎の数値が未発表です。このため、一人の女性が生涯産む子どもの人数換算で0・06人分、差異が出ています。この差は、出生数を多くする方に働いていることをご承知おきください。なお、年齢別介護発生数は、財団法人日本保険文化センターの公表値を使いました。

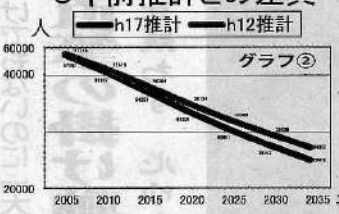
また、生残率、移動率及び出生率は、変化していく数値です。したがって、五年間を超える部分の人口推計は、予測値というよりも、変数を固定した場合の長期傾向としてとらえてください。思いつきり遠くをみることで、今何をすべきかが気づくこともある。それが、連載のテーマの一つだからです。

《消滅へスピードアップ》

「過疎はスピードアップ」が当初の小見出しでした。それでは、「そうか、大変なんだな」と他人事で済まされると思い、少しセンセーショナルに言わせてもらいました。勿論、私の気持ちは、「いや、パロディーですよ」と言いながら、半分以上は本気です。

さて、グラフ①は、国勢調査の結果で発表される幾つかの新データに基づいて、五年ぶりに行った佐渡の将来人口推計です。依然として消滅に向かった軌道上にあります。

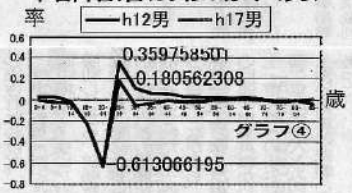


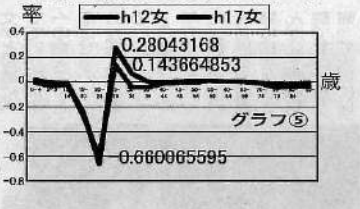


《若者の行動が変わった》

では、このスピードアップの原因は何なのでしょうか。三つほどグラフを示します。

グラフ③は、女性の年齢階層毎の出生率です。25―29歳、ついで30―34歳が減少しているのがわかります。いわゆる少子化の内容です。グラフ④、⑤は、島外への出入りを示す社会的移動率です。ここに従来との比較で異変が出ておりました。これまでは、男女ともにグラフの凡例「h12」の形がセオリーでした。そう、流出が一挙に減り、その幾らかが一挙にUターンするものです。「h17」の特徴は、グラフのように、そのUターンが半減していること、さらに30歳以上になり島外へ流出する様相があることです。このことについては、検証なしで紹介していますが、今後の検証が必要です。



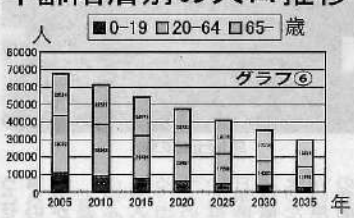


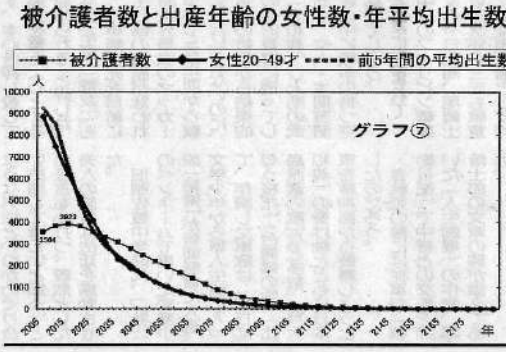
次に、グラフ⑥をご覧ください。出産年齢である20―49歳の女性人口、そして中位は異なりますが出生数、この両者が見事に比例しております。このことから、女性数そのものが減ることが、出生数減少の大きな原因であることがわかります。

《担い手の減少》

グラフ⑥に年齢階層別の人口推移を紹介しました。特に20―64才は、企業の労働者として、地域の活動家として、共に欠かせない年齢です。この年齢層が激減していく様子がわかります。これから二〇一〇年までの僅か五年間で二千七百人余り、十年後には実に八千五百人余りが減少してしまいます。企業の労働力や、街や地域の活動家など、諸々の担い手への過重負担が懸念されます。

さて、グラフ⑦には被介護者の推移を示しました。平成十年三月に公表されている実際の認定者は、三千八百人強ですから、計算は少し控えめな傾向があると考えてください。なお、二〇一五年をピークに、被介護者も減少します。





また、高齢者人口は、グラフ⑥で示したように、もう減少に転じています。その中で、八五歳以上人口だけが増え続けるのです。ピークは、二〇二〇年で、今の1・45倍の人口となり、以降減少に転じます。この流れが、グラフ⑦の被介護者数の推移と比例していくわけです。

ここに、介護する担い手の減少という課題があります。仮に、四十歳以上の人が介護するとして、携わる可能性がある人の比率をみてみました。グラフは表示してありませんが、現在は八%ほどの人の周囲に被介護者がいます。

これが、二〇七〇年の23%、ほぼ四人に一人というピークに向けて増え続けていきます。

そう、地域の活動家として、企業の労働者として期待される人に、さらに介護の負担がかかる状況になっていく佐渡があります。

《リスク管理七割・戦略七割》

これまでの私達は、人口も市場も拡大し続けることを背景に、問題を解決していくやり方でした。しかし、三回にわたり紹介したデータから、増えるというシーズはみつかりませんでした。

そこで、ここでは、㈱佐渡ケ島に見立てた経営的な視点から対応を捉えてみましょう。まあ、それほどオオゲサなことではないんですが。

企業は「現在」と「将来」を照らして、このままでは駄目という結果が将来出ない。こんな懸念があれば、どんな「脅威」と「チャンス」あるのだろうかと考えます。そして、経営資源には、どんな「弱み」と「強み」があるのだろうかと分析するでしょう。

脅威と弱みに対しては、「リスク管理」です。佐渡にあてはめれば、過疎がどこまでも続いても、自らも縮小均衡や仕組みを変え適応していく姿です。それは、家庭、集落、企業、街、地域にあてはめれば、自らの自立自存のモデルづくりともいえましょう。佐渡の将来を考えれば、このリスク管理は、七割のウエイトおきたい事項です。

その場合大切なのは、ちょっと改善して、関係者が頑張るやり方ではありません。少ない人数で強にできるよう仕組みを抜本的に変えることでしょう。例えば、地域の祭などの行事であれば、一本当に地域で必要な祭であれば、二、三ヶ月間、必要組織をつくりましょう。それもできず、事情を考慮せず他に押し付け成り立つ祭であれば、止めるしかないのでは？」と提案させてもらって実現した「両津川開き組織」のやり方でしょう。

次は、挑回をねらって、チャンスと強みを生かす「戦略」を練る手順でしょう。

閉鎖性の高い佐渡では、脅威と弱み、そしてチャンスは、表裏一体であることが多いものです。例えば、過疎から発する「カネ一ヒト」の減少という脅威は、使える資金減少、担い手の不足という自らの弱みともなります。しかし、その困りごとは、一方で二ーズやウォンツとして、他の企業や人々の事業機会や市民参画のチャンスにもなります。

実際にも、その例は佐渡でも見受けられてきました。気持ち的には、戦略も七割のウエイトにしたい事項です。

減少を懸念するヒト・カネに対しては縮小均衡できる体制をつくりつつ、だからこそ顕在化する困りごとのニーズを事業機会や、自己実現を求める人達の参画機会とする。

そんな試行錯誤や挑戦、それがますます必要になってまいりました。

【応用編】

数値で診る佐渡 専門学校開校の経済波及効果

（あなたの環境では、どのような結果が見え、問題解決へのきっかけが探せるでしょうか。）

佐渡市 中小企業診断士 後藤一男

経営が窮地に陥った場合のことを考えてみましょう。そのような状況になると、問題点は、数え上げればきりがないほどになります。しかし、あれこれ行っても効果は薄いもの、求められるのは、二、三点で七割方解決できる抜本的な方法です。そして、私たちのふるさと佐渡の産業を経営にたとえれば、今このような状況にあります。

佐渡の市場は、今なお刻々と縮小しています。この中にあって、産業創造のシナリオは中々出てきません。（※a）果たして、こども達の時代に魅力ある雇用の場、魅力ある事業機会はあるのでしょうか。危惧されるところです。

この半世紀で、佐渡の産業が飛躍的に伸びたのは一度、あの企業誘致でした。産業は倍増し、人口流出比率も改善いたしました。今、その規模に匹敵する産業おこしが早急に必要になってきます。

成果の評価はGDPで！

力を結集するには、まず経済活性化のモノサシを共有することが大切です。定性的なことを基準にする方、また、比較しやすい定量的な数値を基準にする場合でも、求める成果の規模はマチマチです。では、佐渡の経済再生の成果、これをどのようなモノサシで評価すればよいのでしょうか。

売上高を基準とすれば、わかりやすいのですが、同じ売上高でも業種により雇える雇用数が異なります。次に雇用者数を評価基準にしたらどうでしょうか。これもわかりやすいのですが、想定する給料の額で雇える雇用数が異なってしまいます。

そこで付加価値額（GDP）。

一見、わかりにくく実感もできないものですが、経済成長率の基になっているものです。経済成長率に換算すると○%に匹敵しますと言うと、多くの人は、ナルホドと理解してもらえるようです。

国のGDPに相当する佐渡市総生産は、平成十五年で約二千三百二十三億円。これをモノサシの基準値にしてみました。そうして、佐渡のあちらこちらで待ちわびている活性化案が、どれくらい付加価値を伸ばせますか？経済を成長させられますか？と問うことにしました。こうなると、島内で現在展開されている多くのものは、数値で表される規模には届かず至っていません。

その中で、平成二十年四月開校に向け準備されている専門学校は数少ない数値で表せる規模のものです。

そこで、この専門学校を例にして、どれ位の規模の策があれば、佐渡の経済はよみがえり甦るのか。それを経済波及効果の視点からみてみましょう。

専門学校開校の経済効果

波及効果計算にあたっては、文末にあるような前提を設けてあります。（※b）

図表①をご覧ください。input欄で、学生数を仮に三百八十名とし、半数は島外生としてみました。その結果は、売上効果が約五億三千万円、所得効果は約二億三千万円で、佐渡の経済を○・一%成長させます。そして、雇用者四十四名の増加となりました。

さらに、学校をものも色々なモノ、サービスを購入します。ここでは、折衝の結果、佐渡島内で調達するとなった金額を基にすることを想定しました。input欄の金額が、その仮の金額です。もっと多く地元調達すべきだと思う方は、文末のURLにアクセスすれば、ネット上でも簡単に数値を入力できるようになっています。（※c）

さて、合計で十四億万円の地元調達は、売上効果で約二千万円、所得効果で約千三百万円、そして雇用を五人ほど増やす効果を出せるようです。

同様な方法で、全員が地元学生の場合（図表②）、全員が島外学生の場合（図表③）を計算してみました。ご覧ください。島内外学生の波及効果の違いは自宅通学かアパートに住むかの生活の違いが主な差異事由です。

※aどれだけのスピードで佐渡の市場が縮小しているか関心のある方は、次のサイトをご覧ください。
http://www.ipalaa.or.jp/gkmyhn/saem/countdown.htm

※b
・直接効果は、学生の生活購入費を捉え、代表する店の経営指標を共に付加価値などを計算しました。
・学生は自宅通いとアパート住まいに分けました。
・税収効果とは、市民税と地方消費税です。
・雇用効果は、一人当たり二百万円の人件費を払う場合の人数です。
・入学金や授業料など、学校に入ったお金の経済効果については、学校との折衝の中で地元調達すると約束した金額の波及効果です。

※c変数を容易に変えられるようシミュレーション化しました。次のサイトにアップしましたので、興味のある方はご覧ください。
http://www.ipalaa.or.jp/gkmyhn/rokusyuroka/schoolhakyu.xls

図表①

学校開設による経済効果

一黄色の箇所は数値を入れると、それに基づき再計算するシミュレーションができます。（本紙では、網掛の所）

■前提

(1)学生数・・自宅から通う人数、アパート住まいの人数を想定し記入

自宅通学生	190	人
自宅外通学生	190	人

(2)人件費・・ここでは一人当たりの給料を記入

1人当たり雇用所得	2,000,000	円

(3)学校経費・・地元で購入してもらいたい目標額を記入

給料	10,000,000	円
物品購入①	2,000,000	円
物品購入②	1,000,000	円
施設修繕費	1,000,000	円

(注)物品購入①は、食料費、ガソリンなど粗利益率が少ないもの。②は、家具、什器、家庭用機械器具など、粗利益率が高いもの想定

input欄

■結果

	学生効果	学校効果	合計	
売上効果	529,682,624	20,503,771	550,186,395	円
所得効果	233,813,200	12,944,019	246,757,219	円
経済成長率	0.10%	0.01%	0.11%	
雇用効果	44	5	49	人
税収効果a	3,122,070	172,839	3,294,910	円
地方消費税額b	1,117,319	37,108	1,154,427	円
税額計a+b	4,239,390	209,947	4,449,337	円

※1学校効果の雇用は、学校自体が雇用する職員数を除きます。
※2一円単位まで出してありますが、数値の正確さを意味するものではありません。

波及結果

図表②

■結果

	学生効果	学校効果	合計	
売上効果	398,316,169		398,316,169	円
所得効果	106,485,089		106,485,089	円
経済成長率	0.05%		0.05%	
雇用効果	27		27	人
税収効果a	1,421,878		1,421,878	円
地方消費税額b	739,683		739,683	円
税額計a+b	2,161,562	0	2,161,562	円

※1学校効果の雇用は、学校自体が雇用する職員数を除きます。
※2一円単位まで出してありますが、数値の正確さを意味するものではありません。

波及結果

図表③

■結果

	学生効果	学校効果	合計	
売上効果	661,049,079		661,049,079	円
所得効果	361,141,310		361,141,310	円
経済成長率	0.16%		0.16%	
雇用効果	61		61	人
税収効果a	4,822,262		4,822,262	円
地方消費税額b	1,494,955		1,494,955	円
税額計a+b	6,317,217	0	6,317,217	円

※1学校効果の雇用は、学校自体が雇用する職員数を除きます。
※2一円単位まで出してありますが、数値の正確さを意味するものではありません。

波及結果

【応用編】

数値で診る佐渡（経済をマクロの視点から静態的にとらえ、佐渡ヶ島の今を検証してみると…）

明らかになった経済構造

佐渡市　中小企業診断士　後藤一男

●佐渡は事業部制組織

佐渡を「佐渡國」という経済市場とみたて、その中に㈱佐渡ヶ島「という企業があり、㈱佐渡ヶ島は「事業部制組織」をとり、各産業がその事業部門であると想定してみましょう。もし、あなたが、この事業部門を束ねる「㈱佐渡ヶ島」の本社スタッフに異動し、事務引継ぎをするとなったら、まず何を知りたいと思うでしょうか。㈱佐渡ヶ島の売上高は幾らなのか、どの事業部門で幾ら稼いでいるのか、今の主力部門はどんなか、育てるべき部門はどんなか、そして佐渡國の市場規模はどれだけなのか、これらは誰もが初めに知りたいことでしょう。

しかし、引継書には書いてないでしょう。あるいは、各事業部門、その売上高はわかりません。僅か六%程の付加価値しか産出していない事業部門を基幹産業と位置づけ、大きな投資など資源配分をしている状況も示されることは稀ですし、誰もが、㈱佐渡ヶ島の総売上高は知りません。また、どの産業別事業部門が、どれだけ給料や利益の源となる付加価値を産出しているのか、それもあまり知られていません。例えば、主要産業として、力をいれている観光産業部門、その売上高はわかりません。僅か六%程の付加価値しか産出していない事業部門を基幹産業と位置づけ、大きな投資など資源配分をしている状況もあります。これまでの㈱佐渡ヶ島は、産業別の事業部門が思い思いの部署と自評価をもって活動している実体に過ぎませんでした。そうです。㈱佐渡ヶ島の課題は、経営における事業部制組織の欠点に似ています。その課題とは、事業部門間の相乗効果が出ていること、全社的視点からの資源配分が適正に行えなくなることです。

●佐渡の経済市場

こんな中、ついにデータが出たんです。このほど、佐渡の市場経済の規模と構造が、佐渡市の調査研究部（※1）によって明らかにされました。さらに、佐渡市規模の自治体では珍しい、本格的な産業連関表も作成されました。画期的なことです。

産業連関表は、「経済波及効果が○億、○億円」などと見聞きされるもので、産業間の取引状況を数値で示したものです。欠落する産業があるため、経済が波及していない様子もわかります。この波及の様子をシミュレーションすれば、発展のポイントとなる施策、その規模、そして成果の程度、これらを予め手にすることができます。佐渡國発展の擬似実験が机上でできるようになります。血流にたとえれば、心臓から出た血液が、全身へ行き渡る様子がわかります。さらに上手すれば、市民の家計にある毛細血管、そこへ入るのように、幾ら流れるかもわかるでしょう。過疎の特徴は二つ、必要なヒトと、必要なカネが少なくなっていくことです。そこでは、活動する上で対成果、使用するカネ対効果の効率化が求められます。また、それを可能にする仕組み変えが求められます。ある事業部門の費用対効果は、全社的にみると、㈱佐渡ヶ島の発展につながっていないかもしれません。

そこで、二回シリーズで佐渡の市場経済をみます。今回は、経済をマクロの視点から静態的にとらえ、それを数値で示します。そして、次回は、産業連関表をシミュレーション化し、「風が吹けば桶屋が儲かる」的に、現在の数値がどう動くのか、幾つかの施策を事例にして、その効果、波及する様子を紹介します。

●佐渡の供給構造

さて、佐渡國の市場経済の規模、構造と循環、そして㈱佐渡ヶ島の実態を産業連関表から示したのが図表です。

これによれば、佐渡國の市場規模を表す総需要は、総額で五、五六四億円です。この需要を満たすために、㈱佐渡ヶ島は、原材料その他の仕入れに相当する購入〈中間投入〉を一、五五六億円します。この数値は、産業別事業部門が、お互いから仕入れしあう金額も全て入っています。その生産活動の結果として、雇用所得や利益などの〈粗付加価値〉二、四九〇億円を稼ぎ出します。㈱佐渡ヶ島の特徴は、粗利益率に相当する粗付加価値率が六十一・五%と高いことです。前述の報告書（※1）によれば、これは高付加価値化が進んでいるということではないときれています。むしろ、産業間の取引である〈中間投入〉が三十八・五%と低く、それが十分になされないために記録されている〈佐渡国総需要〉三、〇八二億円です。内容は、各企業の諸経費、家計の消費支出、行政の消費支出、そして設備投資、在庫投資等となっています。なお、〈中間需要〉〈最終需要〉の合計四、六三八億円は、〈市内需要〉といわれるもので、佐渡國内の市場規模であります。この市内需要と総需要との差額、九二六億円は〈島外への移出〉となっております。

●佐渡のGDP

図表②は、佐渡市総生産（GDP）です。これは、図表に示した〈粗付加価値〉二、四九〇億円から家計外消費支出六十七億円を控除した金額です。（※3）これが、佐渡市民に分配される所得の源であり、どの産業が幾ら佐渡市民の所得を生み出したかを示しています。（※4）その数値を産業別にみると、経済的にみた主要産業、基幹産業が、日常的に思ったり、言ったりしているものと異なっていることに気付くでしょう。これは、前述のように事業部制組織の欠点といわれる部分あり、それを生む㈱佐渡ヶ島の本社機能の充実が望まれます。

※1　離島地域における地域産業の再生に関する研究報告書（佐渡市）

※2　「産業」は特別であり、売上高ではなくて、仕入れを控除した粗利益額（マージン）で示すことになっています。

※3　企業の交際費、福利厚生費等の経費が対象で、付加価値ですが、県民経済計算では中間投入に含まれるため控除します。

※4　観光産業の付加価値率を七十二%と仮定し、GDPは約一九〇億円と推定しました。ただし、商業について※3の処理をしていません。

図表①　産業連関表からみた佐渡の経済市場

総供給5564億円

仕入れに相当

■中間投入	38.5%
産業	億円
農林水産業	78
鉱業	10
製造業	333
建設業	337
電力・ガス・水道	50
商業	111
金融・保険・不動産業	81
運輸・通信業	132
公務・公共サービス業	195
サービス業	219
その他（端数調整含む）	10
合計	1,556

※他産業から購入する産業間取引額（産業間の売り買いだから中間需要と同額）
※原材料費に相当する。

諸経費に相当

■粗付加価値	61.5%
項目	億円
家計外消費支出　※1	67
雇用者所得	1244
営業余剰　※2	513
資本減耗引当　※3	540
その他	126
合計	2490

※1　企業の交際費ほか経費
※2　利益
※3　減価償却費

売上に相当

■市内生産額　※1	72.7%
産業	億円
農林水産業	231
鉱業	19
製造業	591
建設業	635
電力・ガス・水道	128
商業　※2	392
金融・保険・不動産業	495
運輸・通信業	228
公務・公共サービス業	804
サービス業	508
その他（端数調整含む）	15
合計	**4,046**

※1　企業でいえば売上高に相当
※2　「商業」は例外で粗利益（マージン）額
※　観光産業は270億円。独立項目はなく、数値は各産業に含む。

島外からの購入　27.3%
（島外からの移入）　1518億円

総需要5564億円

島内需要　4638億円

他産業への販売

■中間需要	
産業	億円
農林水産業	57
鉱業	35
製造業	563
建設業	26
電力・ガス・水道	83
商業	147
金融・保険・不動産業	138
運輸・通信業	174
公務・公共サービス業	34
サービス業	276
その他（端数調整含む）	21
合計	1,556

※他産業へ販売する産業間取引額（産業間の売り買いだから中間投入と同額）
※原材料の販売に相当する。

最終消費と投資へ

■佐渡市最終需要	
項目	億円
家計外消費支出　※1	67
民間消費支出　※2	1468
一般政府消費支出　※3	656
市内総固定資本形成　※4	876
在庫純増　※5	13
合計	3082

※1　企業の交際費など経費
※2　家計の消費支出
※3　行政の支出
※4　固定資産など
※5　棚卸資産

島外への販売（島外移出）　926億円

図表②　佐渡市総生産（GDP）

産業	億円
農林水産業	150
鉱業	8
製造業	247
建設業	291
電力・ガス・水道	75
商業	272
金融・保険・不動産業	409
運輸・通信業	92
公務・公共サービス業	598
サービス業	277
その他（端数調整含む）	4
合計	**2,423**

※粗付加価値額から家計外消費支出控除
※この金額が市民所得として分配される。

【応用編】

数値で診る佐渡

～観光の経済波及シミュレーション～。

佐渡市 中小企業診断士 後藤一男

佐渡市は、「離島地域における地域産業の再生に関する報告書」（以下「報告書」）を公表しました。その中で、産業連関表を作成しており、観光についても、事例として「観光消費の生産波及シミュレーション分析」を行っています。

この産業連関表を使って、産業再生を机上でシミュレーションしたいと考えました。しかし、未だに試作中のものであり誤差が出ます。そこで、答が一部出ており、差異額が明確にできる観光部門の波及効果を今回とりあげることにしました。

なお、「報告書」によれば、産業部門の欠落、島内取引の少なさで、佐渡の産業間の経済波及は小さいと指摘しています。産業連関表は、佐渡の全産業の繋がりを示す縮図といえるものです。次回までに産業連関シミュレーションの精度を増し、活用に耐えられるものにしたいと考えています。

●観光の消費額

前述「報告書」の中で、観光に関しては、夏と秋に観光客に対して観光アンケート調査を実施したとあります。回答用紙は二千枚強回収しており、今回使う観光の消費額や内訳も掲載されております。

この実態調査を、大々的に行ったのは二十年も前になります。その時の一人当たり消費額は、確か三万五千円ほどでした。それが、今回の調査では三万九千八百六十円です。これに、平成十七年の観光客数六十七万六千五百三十人を乗じた二百六十九億六千五百万円が佐渡観光の規模となります。

参考に、消費額の内訳を夏と秋に分け紹介しましょう。カッコ内が秋の旅行です。この島内支出に紙代が加わり前述の一人当たり単価になるものです。※単位は円

宿泊一万七千四百七十二（一万七千八百六十一、交通一万六千八百二十四（一万九千三百八）、飲食三千七百十九（三千五百七十八）、入場料等二千八百四十一（千九百九十一）、お土産五千六百九十二（七千六百五十三）、その他六千五十（三千四百七十四）

●現在の経済波及状況

図表①を、ご覧ください。

㈱佐渡ヶ島に、佐渡観光の一年間分の予約が一挙にあったと考えるとわかりやすいと思います。まず、この金額が、第一次の売上効果として加算されます。担当者は、予算を各産業部門に振り分けるでしょう。ここでは掲載されていませんが、各部門では、必要な原材料などを他の部門や島内外から調達する発注計画を練ります。この時点で、観光客から直接の消費がなかった部門への需要も出てきます。そして一斉発注。受注した部門は、必要なものを他に発注したり、自らも他部門から受注したりします。こうして入り乱れた受発注の結果が、図表①にある各部門の金額です。

これが、第二次の売上高効果で、八十八億九千三百万円となっています。（※1）

次に、図表②の波及段階です。第一次、二次の売上高から雇用所得が生まれ、その消費が更に次の段階の売上を誘発することになります。この全体の波及結果は、図表①のように、売上効果四百四十一億円、雇用効果二千二百人となりました。これは、各自経済成長率九・八五％にあたり、当初の観光消費額の一・六倍となりました。（※2）

また、「報告書」では、観光に関連して、農林水産業→食料品製造→宿泊・飲食店への波及が、ある程度の比重を占めていると指摘しています。かつて、佐渡の製造業の中心が木材と食料品であった時期の頃のことです。

観光倍増計画に乗って進む四〇年代半ば、観光客の増加に比例して伸びる食料品製造業がありました。このような関係を、予め机上でシミュレーション化して、波及効果の高いところや波及が欠落しているところを見つけ、一つ一つ繋ぐ。そのような仕組みが大切でしょう。

●観光客増減の波及

図表③は、現在の観光客が五〇万人まで落ち込んだ場合のマイナス効果です。各産業部門の総額で、売上高は百十五億千六百万円が減少し、五百七十五人の雇用が減少します。さらに、経済成長を二・五七％冷え込ませる様子がわかります。

さて、図表④は、逆に現在の観光客が百万人に増えた場合の効果です。売上高は総額で二百十一億七百万円の増加となります。そして、従業員は千五十四人増加、成長率を四・七一％押し上げる力をもっていることがわかります。

このように、観光業は、活動の結果が大規模に、かつ顕著にでる産業であることが改めてわかります。

●自給率アップの効果

「報告書」によれば、佐渡は、移入率が高い産業が多いことが指摘されています。これは、産業間取引が十分に発達していないことが一因としており、一つの産業に需要がおきても、他の産業への生産波及力が低いわけです。この自給率アップの効果を啓発するため、「報告書」一風が吹けば桶屋が儲かる」的では、図表⑤のようなシミュレーションを実施しています。

カネとヒトの合計です。したがって、特定産業のそれを合計できるものでなく、広く波及しているこの企業内の観光対応売上、観光対応従業員などをご覧ください。

1　「報告書」の数値と私のシミュレーションでは、この時点で十一・六％の誤差が出ています。他の積数値でも、同程度の誤差がある可能性があると理解ください。

2　売上効果や雇用効果は、自給率を引き上げることによって、波及効果は七億七千二百万円増加するとしていますが、このように、経済波及を大きくすること、島内取引を多くすること、そして自給率アップは深い関係があります。

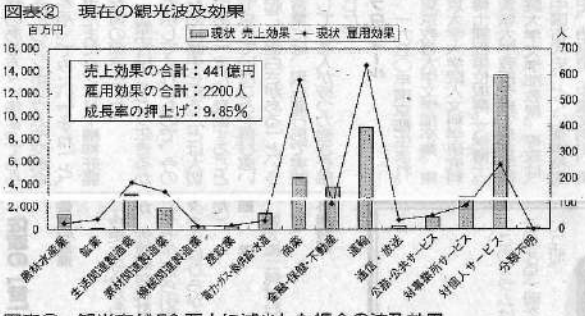
図表①　観光消費の各産業への波及効果（第一次）

単位：百万円

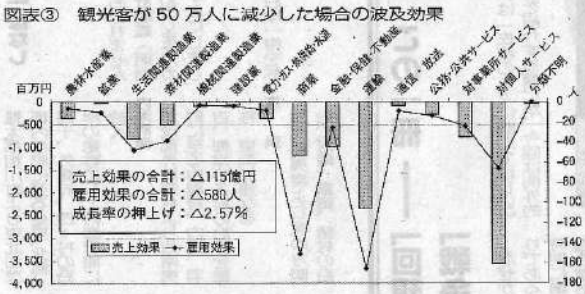
	観光消費	農林水産業	鉱業	生活関連製造業	素材関連製造業	機械関連製造業	建設業	電力・ガス・熱供給・水道	商業	金融・保険・不動産	運輸	通信・放送	公務・公共サービス	対事業所サービス	対個人サービス	分類不明	計
農林水産業	855	412	0	51	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	3	0	472
鉱業		0	23	0	8	0	1	37	1	0	1	0	0	1	0	0	73
生活関連製造業	1,639	4	0	401	3	0	1	4	6	3	4	0	1	5	5	1	478
素材関連製造業	1,193	7	0	5	373	0	3	7	3	2	33	0	1	9	1	1	447
機械関連製造業		0	0	0	0	11	0	0	0	0	1	0	0	6	0	0	21
建設業		2	0	1	3	0	106	29	6	28	7	1	1	4	1	1	190
電力・ガス・熱供給・水道		3	1	7	18	0	1	932	19	6	14	1	3	13	11	11	1041
商業	2,263	12	1	25	14	0	5	11	969	5	41	1	2	37	9	2	1136
金融・保険・不動産		14	2	10	13	0	3	34	79	1328	71	3	2	70	11	14	1647
運輸	7,365	12	5	14	17	0	5	23	32	10	1038	3	2	17	8	6	1197
通信・放送		0	0	1	1	0	0	2	7	3	3	81	0	4	1	1	109
公務・公共サービス	338	1	0	1	5	1	1	9	5	4	4	1	106	6	1	18	159
対事業所サービス	994	5	1	14	13	0	7	45	43	36	122	4	3	1282	8	8	1587
対個人サービス	12,516	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	4	1	2	186	1	198
分類不明		1	0	2	2	0	1	6	6	11	7	0	0	6	1	96	140
計	26,965	474	33	577	472	14	135	1146	1172	1438	1348	99	120	1464	243	158	8893

（メモ）①観光客数は676,500人に客単価は39,860円（佐渡市調査）を使用している。
②観光消費額２６９億６５００万円は、①の両者を乗じた額となっている。

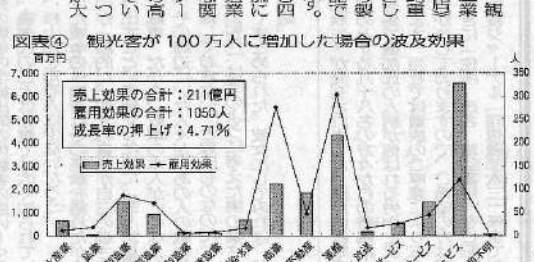
図表②　現在の観光波及効果



図表③　観光客が50万人に減少した場合の波及効果



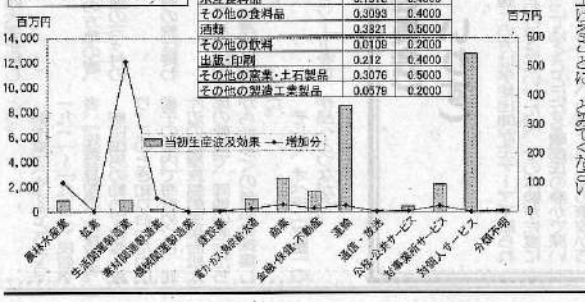
図表④　観光客が100万人に増加した場合の波及効果



図表⑤　自給率が増加した場合の波及効果

売上増：7億7200万円

	現在	アップ後
米	0.7987	0.9000
その他の農業生産物	0.497	0.6000
畜産	0.3953	0.5000
水産食料品	0.1318	0.4000
その他の食料品	0.3093	0.4000
酒類	0.3821	0.5000
その他の飲料	0.0109	0.2000
出版・印刷	0.212	0.4000
その他の窯業・土石製品	0.3076	0.5000
その他の製造工業製品	0.0579	0.2000



【実践編】

数値で診る佐渡

～事例づくりと支援体制づくり～。

佐渡市　中小企業診断士　後藤一男

これまでは、主にマクロの視点から佐渡の現状を診てきました。今回は、佐渡で経営を営む個々の企業の創業、第二創業（※1）、それを支援する体制創出という視点からアプローチしたいと思います。

過疎は、ヒトとカネが絶小する社会。流れに身をまかせれば、ヒトとカネにまつわる「困り事」が何時までも何処までも出てくる社会と述べてきました。それは、売上減少だったり、予算など資金不足だったり、若者の減少だったり、担い手や後継者不足だったりします。したがって、過疎地佐渡を経営の場とする企業は、非常に厳しい現実に直面しております。

その中にあって、本年度、二つのプロジェクトが誕生しました。私は、地産地消や島内取引の増加を中心とした分科会に所属し、個別モデルづくりと、その輩出を支援する体制づくりに携わっております。幸に、昔戦しております。そこで、今回は二会員の立場から私のアプローチを紹介し、皆様の提案などお待ちしたいと考えました。

●企業経営の現状

まず、「正を知る」視点から佐渡の企業の現状をみてみましょう。図表aは、私が出席したある会議の発言集抜粋で、経営の現状を表した特徴的な言葉です。

このように、多くの佐渡の経営が前述の「困り事」の正に真っ只中にあり、その当事者となっています。創業―成長―成熟―衰退という企業のライフサイクルからみれば、成熟期から衰退期にあたり、多くの企業は経営革新なと第二創業が必要なステージにいます。

また、四千六百ほどの佐渡の事業所の中で、年間廃業数は、二百弱と非常に多い状況が続いています。働く場の創出は最大の福祉でもあります。このことから、コミュニティビジネスを含め、大小それなりの起業が必要です。

●個別事例づくり

佐渡の事業シーズとなるものを文末にとりあげてみました。（※2）

佐渡の産業再生が究極目的の当プロジェクトです。本来であれば、一挙に産業再生や復活を予感させるに足る事例づくりに挑戦すべきでしょう。中々そうはいきません。

そこで着眼大局、着手小局、まずできるところから手をつけていくことにしています。

さて、図表bは、創出する事例の内容と提供を委員で共有するために提示した事例資料です。既にどれをみて、さらに高い事例目標の要請、商品開発事例の要請、業材加工事例の要請、そして幾つかの事例提案を出てきました。年度内には、一つのまとめをしたいと考えています。

当面ほしいのは、現状から一歩進の勝ち体験につながる事例づくりです。取り組めば、私たちの成功体験につながるであろう挑戦すべきビジネスモデルについて、ぜひ提案ください。

●支援制度づくり

新たなモノ、コトづくりをした人達にヒアリングしました。「これまでに困ったことは何ですか」と。図表cは、その結果を踏まえ、マーケティングの切り口から促進のための支援機能をまとめてみたものです。

まず、何処に地物があるか知りたい、何時どれだけとれるか知りたかった。こんなことが一様に聞かれました。①は、そのデータベース化です。また、⑧は、それらが日々刻々とわかる仕組みです。獲れた魚を刻々と知りたいという飲食店、毎日、竹の子を三十分間切って捨てている生産者。ウェブサイトなどを活用したそれらのマッチング。

そして、意識や実践面で、一人では起業は中々難しいともそこで、⑥は仲間づくり支援です。ヒトは、何かにきっかけで知り、興味をもち、情報収集し、習い、デビューしていくという流れを踏みます。創業融はもちろんですが、それ以前の段階も、ちょうどスポーツの裾野をひげるように裾の広と発展する体制です。そして、販売促進の一環としてのもので、空き店舗、物産展、市などで販売実験する場も用意したいものです。

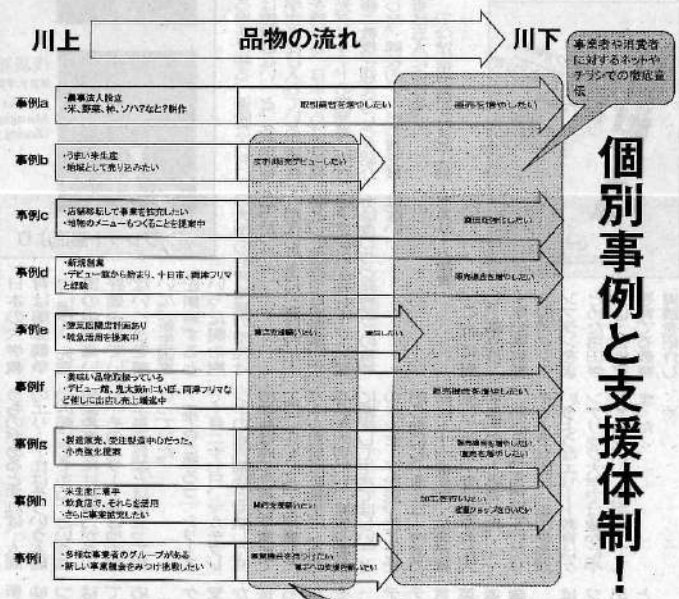
次に、小売店などを中心に明美感覚の中で、売れるものがほしい、新たな来店動機となるものがほしい、付加価値アップをねらいたい。こんな声が聞かれました。これは、運輸、宿泊、飲食などを観光産業と結びPRする例を参考にしました。取扱コーナー、加工所、漁船、雪国店、直売所など、地物を扱う多様な店や工場や商製品を串刺して地産地消産業として、④の広告で、チラシ、配事、サイトその他の媒体で紹介、宣伝してく方法です。また、⑥の販売促進で、商談会、イベントなどを実施するものです。②は、売りたい人、買いたい人を集め、交流会、商談会、セミナーなど兼ねた催しを提案したいと考えています。

一方、⑨はコーディネーターです。色々な支援制度と挑戦者を具体的につなぐお手伝いをする機能です。また、⑩は、プロデューサーであり、産業を横断したマーケティングの全体を維持改善する参謀でもあります。挑戦者が出やすいように、見積り損益計算も揃えた事業機会バンクもできればと考えています。ただ、今の佐渡では、⑨⑩に人を配置した新たな組織化はカネの面で難しいでしょう。まずは、現在ある産学官の各組織の機能見直し整備強化と組織間の連携強化によって、商品づくりから加工、販売までを対象にサポートできる佐渡版ニコ（※3）の実現をめざすことを提案したいと考えています。

※1ここでは、既存企業が新たな事業機会を見つけて展開することをさします。

※2高齢者の生活や買物の困り事、また図表aの他社の困り事、産業部門別の島外移入金額、佐渡の地域資源、佐渡の消費需要の品目別規模。これらを次のサイトで紹介。http://www11.plala.or.jp/gkmyhn/zirkou/journal/rensaizireihen.htm

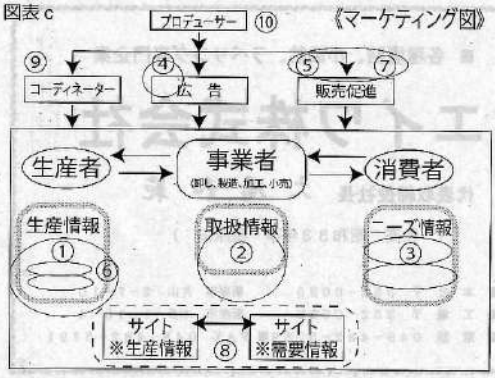
※3佐渡版ニコとは、「にいがた産業創造機構」の佐渡版をいいます。



図表b

個別事例と支援体制！

図表c



数値で診る佐渡【実践編2】

～佐渡版・挑戦者たち～

佐渡市　中小企業診断士
後藤一男

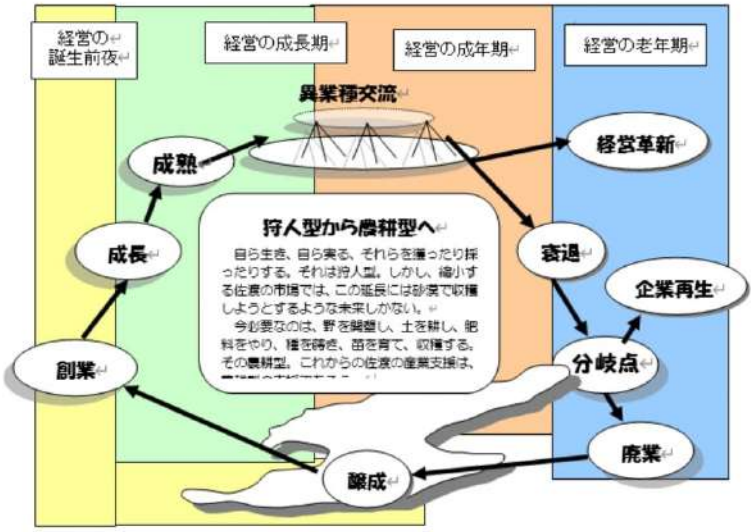
「躊躇していたのです。でも農業改良普及指導センターの方が、直売所を行うに必要な資金計画や図面まで画いてくれたのです。今の成功は、そのお陰です。」 これは、佐渡の農産物及び農産加工品の直売者が集まる「佐渡まるごとネットワーク」メンバー20 名ほどが集まった研修会の席上での発言です。

「この農業経営の複合化・多角化の手引きは、これから農業経営の発展と安定をねらう皆様のために作りました。他に配布するものではありません。」 これは、30 名ほどが出席したスーパー経営発展講座での同指導センターの説明でした。

「3 年前に着手し、今年初めて販売しました。」これは、同指導センターの園芸開発プロジェクトに参加している30名ほどの検討会の生産者からの報告です。

私は、この各集まりに、佐渡地産地消推進部会長の立場から、交流と講演のため同席していました。聞いていて、「欲しい支援機能は既に佐渡にあった」という思いで嬉しくなったものです。

図表①



地産地消推進部会の委員の多くは商工業者です。商工業側からの地産地消として、ヒアリング等で訪れる際に珍しがられたり期待されたりしたものです。この部会内では、生産者が啓発啓蒙され、仲間を呼びかけ、生産体制をつくるまでの難しさが常に指摘されていました。地産地消が産業規模で展開されるには、孵化器みたいな支援機能が佐渡に必要なことを論議していました。図表①が、その概観です。

ですから、その支援体制が既に佐渡にあったことに驚き、今更ながら、農林水産業と商工業の縦割り体制の中で、他を知らないことの反省をしたものです。

●支援機関の連携会議

この指導センターとのつながりは次のようにして生まれました。

前回の連載で、「プロデューサー又はコーディネーターが配置できれば成果は出る。でも現状で組織をつくり、人員配することは難しい。そこで、各支援可能組織の機能見直しと連携強化をはかりたい」といった主旨を述べました。今年に入り早速実践し、支援機関による会議を開催しました。支援機関とは、意識啓発に始まり、生産、加工、販売までの過程で、当事者となる個人、グループ、そして法人等に対して、必要なノウハウその他の支援を行うことを直接目的として活動している組織です。佐渡においては、地域振興局農林水産部の各課、佐渡市の農林水産関係各課の中に計 7 組織ほどありました。そしてもう一つ、私が所属する商工会も、実は個々の事業者の個別支援を毎年延べ1万件以上、講習会などの集団での支援を五十回前後している支援組織であります。

1 月末に行った支援会議では、特別事業など一過性なものではなく、日常業務として課せられている支援機能の相互理解、必要なときに必要な連絡協調できる相互関係の形成に重きをおきました。

●交流商談会の開催

その支援機関会議の最後に、1カ月後に「生産者を売り手とし、商工業者を買い手とする商談会を当部会で計画している。ぜひ助言がほしい」と求めたのが、同指導センターとつながる契機でした。

後日、「売り手の生産者は、私たちが集める。買い手を商工会で集めてほしい」と提案があり、各々の得意分野を分担しての共催事業が誕生することになりました。

おりしも3カ月前、農林水産省、経済産業省では「農商工連携の促進による地域経済活性化の取り組み」について施策を打ち出していました。その佐渡版ともいえる、「売り手と買い手を大掛かりにお見合いさせる」という佐渡初めての出会いの場、交流商談会は、こうして唐突に意外性をもって訪れたのであります。

催しには、売り手 37 名、買い手 95 名が参加。参加者の感想は、「大変よかった」「よかった」が 77.6%、今後の参加については、「参加する」が 72.4%でありました。この数値は、今後の展開について、「改善すれば更に成果はださせる」という十分な手がかりとなるものです。

専門コンサルによる評価も紹介しておきます。

『昨日は新潟県佐渡市に行きました。 ～略～ 「生産者と事業者の交流商談会」は初めての試みだそうですが売る側の生産者は佐渡の農水産業者、買う側の事業者は佐渡の小売店・ホテル・旅館・民宿・飲食店です。この企画はすばらしいです。 ～略～ 地元同士での交流商談会です。私の持論である地元で採れた農水産物を地元で使用する、販売するしくみづくりです。これは成功します。これが地域の生き残る唯一の道です。』(※1)

●佐渡版・挑戦者たち

冒頭で述べたように、3つの集会で、八十名余のチャレンジする生産者に会いました。また、商工業分野でも、約 10 社の中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画承認企業があり、そこまでいかなくとも、新たな試みをする事業者は、百の単位で存在するでしょう。この動きを加速するために、地産地消推進部会が報告書で「当面の着手事項」として示したものが図表②です。

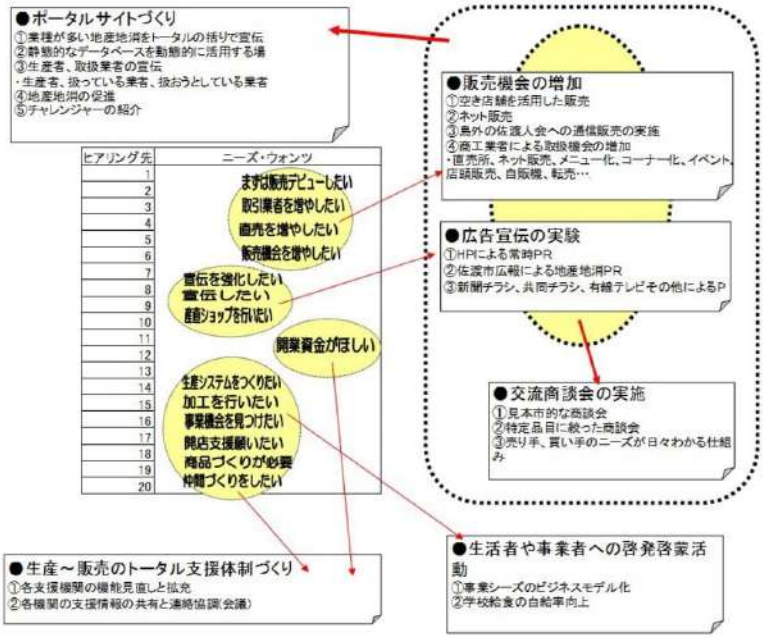
その中にあるように、チャレンジャーを紹介していくサイトを計画。頑張るお互いを「見える化」することで刺激しあい、いつの日にか、佐渡におけるあの「プロジェクトX～挑戦者たち～」が多数出てくることを目指します。

終わりに……

「数値で診る佐渡」は、今回が最終回です。

「思いっきり遠くを見ることでわかる今がある」「経営では、必ず数値目標に置き換える場面があるが、佐渡を㈱佐渡ヶ島と捉え数値の裏づけをとってみると違う現実がある」「定量的にハードルの高さを共有すれば、必ずクリアするヒトが出てくる」

「数値で診る佐渡」とは、これらが背景となっているものです。

長い間、どうもありがとうございました。

図表②