

空洞化を考える

—— 広島市の場合* ——

The Hollowing Out Effect Revisited

—— The Case of Hiroshima City ——

榎本 悟
Satoru Enomoto

要 約

本稿は先の論稿に続いて空洞化問題を都市や地域の視点から論じたものである。ケースとして企業城下町型の産業構造を持つ広島市の空洞化の現状を取り上げながら、空洞化問題を一般性のある議論にすることを目的とした。それに続いて、いくつかの提言を行った。それらは、大きく地域ビジョンの策定に関連する問題、企業間関係に代表される価値システム構築の問題、さらには基本的インフラストラクチャの構築にかかわる問題の3つに分けてそれぞれ留意しなければいけないことがらについて論じた。

キーワード：空洞化，地域ドメイン，価値システム

Abstract

The purpose of this paper is to deal with the hollowing out effect of industry, based on our two preceding articles. We take the case of Hiroshima city characterized as a typical city dominated by a big company. But, due to the long lasting recession, Hiroshima city has been seriously damaged. In order to make recovery of Hiroshima city, we propose three main themes, concerning the issues of the formation of domain, value system and basic infrastructures of Hiroshima city, respectively.

目 次

1. はじめに
2. 議論の要約
3. 広島市の空洞化の現状
4. 小 括

1. はじめに

本稿の目的は地域経済の空洞化の現状とその克服策をめぐって、われわれが既に発表した二つの拙論¹⁾をさらに深化，発展させて論じる。またより具体的なイメージの形成に資するため，広島市にかかわるいくつかの統計ならびに実態資料を提

示して，いくつかの提案をしたい。

地域はわれわれの生活の場所である。地域の隆盛あるいは疲弊はわれわれの生活に直接かかわる²⁾。したがって地域が活気を取り戻せば，そこで生活をしている人々の生活も勇気づけられる。

* 本研究はもともと広島大学大学院国際協力研究科教授金原達夫先生，ならびに同大学院博士課程後期学生目代武史くんと共同研究によるものであるが，今回は単独執筆という形態をとる。また本研究は，平成11年度地域経済研究推進協議会の助成を受けている。ここに感謝の意を表したい。

1) 榎本悟・金原達夫「空洞化論の視点」『季刊 中国総研』Vol.4, No.4, 2000年12月；金原達夫・榎本悟・目代武史「中国地域における産業集積の変容と課題」『地域経済研究』第12号，平成13年3月刊行予定

2) 今後 SOHO で個人の活動が活発になれば，遠隔地との関係が増大し，個人が居住する地域と何らの関係も持たずに生活することが可能になる可能性もある。しかしそれでも地域の持つある程度のコミュニケーションの必要性ないしは重要性を否定することはできない。なぜなら技術革新を通じたコミュニケーション手段の開発，コミュニケーション容量の大規模化，迅速化，あるいは転送速度の低コスト化が進んだとしても，人と人との対面的接触，そして対面的接触を可能にする地域の近接性の意義が低下するとは思えないし，逆にますます人と人との直接的接触が重要になるであろう。

人々の生活に明るさが見えるようになれば、現状に対する不安も将来についての悲観的な見方も消失する。こうした好循環を形成するためにも地域の空洞化を克服し、活性化することが今一番求められている。とりわけ広島市およびその地域にとっては喫緊の課題である³⁾。

本稿ではまず先の二つの拙論の要点を概説する。それに続いて、広島地域の空洞化の現状をいくつかの統計、実態資料を基に考察する。これらの拙論の結果と具体的統計資料を組み合わせ、空洞化を克服する具体策をさらに深化させる。その結果はかなりシビアな提言になるが、それらはすべて厳しい現実の中でわれわれが真剣に考えなければならないことがらを反映したものである。

2. 議論の要約

まず拙論「空洞化論の視点⁴⁾」でわれわれは次のような議論を展開した。産業の空洞化はいつ頃から、何が、どのように論じられたかを先行研究を通して明らかにした。それによれば、1985年のプラザ合意以降の円高を契機として、わが国全体としての雇用水準の低下、製造業比率の低下そして技術力の低下の懸念が空洞化として論じられた。これらの懸念に対して「楽観論」と「悲観論」が提起されたが、空洞化の問題に対して次のような解決策も提案されていた。それは、コスト・ダウン、高付加価値化、海外進出、ネットワーク化、新しいビジネスの開発、そして外資による対日投資の促進である。これらの方策を実施すれば、空洞化が解消されるとは必ずしもいえない解決策も提案されていることに注意する必要があるが、なにより重要なことは、わが国全体としての活力の維持という点に力点が集中しており、われわれが生活の場としている地域の視点が欠落していることである。そのために、空洞化に対する解決策として掲げた上記6つの施策のうちで、海外進出、ないしはネットワーク化は地域の空洞化を促進するかもしれないということである。した

がってわれわれは地域の視点を入れて空洞化を論じた⁵⁾。

次いで経営学の諸理論（具体的にはプロダクト・ライフ・サイクル論とクラスター理論）を用いて地域経済と産業の誕生、成長、成熟、衰退の関係を論じ脱成熟化の議論を展開した。また国境を越えた企業活動がますます展開するグローバル化の中で、地域の重要性が逆に高まりを見せているということをクラスター理論に則って論じた。

その結果、地域の空洞化問題を論じるためのいくつかの提言を行った。それには

① 地域ドメインの決定

企業ドメインを決定することが重要であるのと同じく、地域においても、どのような地域になりたいのか、どのような地域にしたいのか、地域の存在の有りに関して、地域ドメインを決定することが重要である。

② 参加政策への転換

地域ドメインの決定においては、「住民」の意志を汲み上げることは当然であるが、地域に生きる工業者（企業）も地域づくりに参加させることが重要である。また工業者も片手間に地域プランづくりに参加するのではなく、積極的に関わる必要がある⁶⁾。

③ 地域の独自性

地域ドメインの設定に際し、当該地域の特質をしっかりと認識する必要がある。他の地域と異なる独自性はなにか、他の地域の模倣を容易に許さない特質を認識してどのような地域になりたいのか決める必要がある。

④ 中核企業の誘致

地域に優位となる独自性がない場合、他地域から発展性の大きな企業（中核企業）を誘致することも必要になる。この場合、特色のない地域に中核企業を誘致することは困難が伴う。ただし、中核企業は優位性のある地域を求めて立地するとは限らない。比較劣位にある地域を、優位に変えることができる企業を誘致する努力

3) 広島地域の主要企業であるマツダは1,800人に上る希望退職者の募集を実施したが、関連産業部門への波及などを考えると地域の活性化は非常に重要な問題である。

(『中国新聞』2001年2月20日朝刊参照)

4) 以下の議論は榎本・金原、前掲稿参照のこと。

5) 空洞化問題に地域の視点を導入することを強調した関満博『空洞化を超えて』日本経済新聞社、1997年参照のこと。

6) 関満博『地域中小企業と産業政策の新時代』『組織科学』Vol.29, No.2, 1995年, 18頁。

を行うことである⁷⁾。

⑤ 意識の転換

地域に参加している企業、自治体、各種研究機関のリーダーはグローバル競争の中で地域は重要でなくなりつつあるのではなく、新たに地域の役割がクローズ・アップされていることに意識の転換をする必要がある。

⑥ 地域自治体の役割

従来のように単に予算を執行するというのではなく、地域ドメインに基づいて、優先的な課題はなにか、そのためにはなにが必要であり、そしてそれは他の地域とどのように異なるのかということを考慮したものでなければならない。同時に地域の活性化を担う高度な人材を長期的な戦略として養成するという視点が重要であると指摘した。

以上が「空洞化論の視点」の概略であった。

次に拙論「中国地域における産業集積の変容と課題⁸⁾」では、以下の3つのことがらを解明する目的を持っていた。第一に、中国地域における産業空洞化の実態を広島県の産業を中心に吟味すること、第二に、空洞化の対概念になると考えられる産業集積の構造を技術連関の構造として、その特質を解明すること、そして最後に、地域に再び産業集積の充実を図るとすれば、どのような課題があるのか、それらを同時に提起することであった。

まずわれわれは地域の空洞化を、特定地域における産業活動の一部が消失し、生産活動が低下ないし失われることと定義した。その具体的な現れとして(1)生産活動そのものが失われること、(2)雇用の喪失を意味すること、そして(3)生産機能に組み込まれていた技術・技能が失われ、全体の活動そのものに支障をきたし停滞を招くこと、

7) たとえば、家畜を放牧している地域で汚泥処理に苦慮しているとすると、汚水処理を専門にしている会社や、肥料に転換することを研究・開発している会社ないしは研究所を誘致して劣位を優位に変えることである。誘致された会社、ないし研究所が「ハブ」となって、新たな企業を引き込むことが可能になるように努力することである。一例として、宮城県のある企業は本来ならゴミとして処理されていたカキの殻を利用した食品工場向け汚水浄化装置を製造・販売するビジネスを手がけて成功しつつあるという。(『日本経済新聞』2001年2月26日朝刊「企業の息吹」参照) この例は地域の劣位を優位に変える一つのこころみであるといえよう。

8) 以下の記述は金原・榎本・目代、前掲稿を参照のこと。

と定義した。

ところで地域の産業空洞化の原因としてしばしば海外直接投資との関係が指摘されている。しかしマクロ的にみてわが国は1990年までは経済活動の拡大基調が続き、直接投資による生産の海外移転による国内雇用の減少は生じていないということが明らかになった。また直接投資の増加が存在するからといって、特定地域の産業空洞化の直接的原因として説明することはできない。なぜなら全国的な統計で把握される直接投資は特定地域の企業活動による直接の生産移転ではないからである。したがって直接投資と地域の産業空洞化を直接的に結びつけることはできない。むしろ産業空洞化は特定地域の企業レベルあるいは産業レベルでどのような変化が生じているのかということ把握することが必要である。

広島県の空洞化について見てみると、昭和61年の製造業の事業所数、従業者数はそれぞれ9,427事業所、277,221人であった。それが平成9年には事業所数、従業者数は7,931事業所、239,511人となり、それぞれ15.9%、13.6%減少した。個別産業でみても、1990年以前には家具・装備品、木材・木製品といった労働集約型産業で事業所数・雇用の低下といった空洞化が目立ちはじめ、その後は自動車や電気産業といった加工組立産業でも空洞化が拡大したことが明らかになった。またわれわれの行った調査でも1994年決算期から99年決算期の5年間において、自動車・部品、電気機械、一般機械、プラスチック、木材・家具、その他製造業といった広島県を代表する産業の中で、電気機械、その他製造業をのぞく産業で売上高の低下を確認できるし、とりわけ自動車・部品産業の落ち込みが激しくなっている。

それでは広島県の産業集積はどのような特質をもっているのだろうか。産業集積とは個々の企業の価値連鎖の集合体を示すものであるから(価値連鎖の集合体のことを価値システム(value system)⁹⁾と呼ぶ)、それぞれの地域には独自の価値システムが形成されていることになる。そして地域の価値システムは、環境の変化を受けて、あるいは企業の価値連鎖活動の変化によって絶えず

9) M. E. ポーター、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、昭和60年、47頁以下参照。

変化している。空洞化はこの価値連鎖の体系が崩れることを基本的には意味している。すでに事業所数や従業者数で概観したように広島県では価値システムの体系が縮小していることを示している。

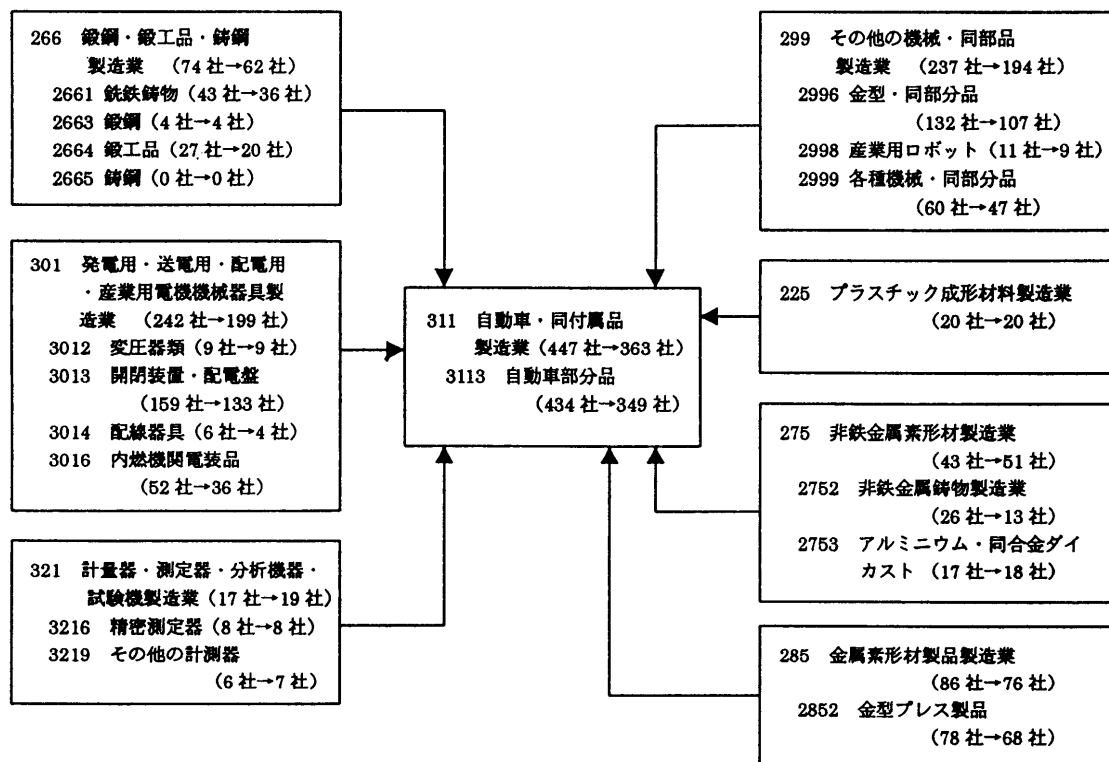
ところで産業集積を個々の地域が持つ価値連鎖の集合としての価値システムと考えるとすると、これまでいくつかの類型が見いだされている。われわれは従来指摘されてきた①企業城下町型、②産地型、③大都市圏加工型の3つの類型に加えて、新たに④分散的ネットワーク型を追加し、4類型とした。このうち企業城下町型はわれわれが研究対象とする広島地区に当てはまるもので、その特徴として、大企業を中心にその周辺に関連する中小企業が支援産業として集積しており、加工組立型産業でその規模が大きい。この産業集積においては、いわゆる「下請け」「系列」といっ

た垂直的分業関係が顕著で、しばしば産業活動に必要な機能を地域が完結的に備えるという意味でフルセット型産業構造と呼ばれてきた¹⁰⁾。

それでは企業城下町型の特徴を備えている広島県の産業集積はどのような状況になっているのだろうか。業種別技術項目と事業所数をもとに「技術マップ」を描いてみると、広島県では金属製品、一般機械、輸送用機械、精密機械に関連する金属加工の分野で事業所数が最も集積していることが明らかになった。しかしこの集積の状況をより詳しく調べてみると金型産業や自動車部品産業における集積に大きな変化がみられ、その弱体化が懸念される。そこで自動車・同部品産業に関わる技術連関を事業所数によってとらえ、その変化を明らかにしたものが図1である。

自動車・同付属品製造業（産業分類番号311、以下同様）には、鉄素形材製造業（266）、その他

図1 広島県における自動車関連産業の分業関係



(注) 各産業項目の冒頭の数字は、日本標準産業分類番号。括弧内の数字は、平成4年→平成9年。
出所) 金原達夫・榎本 悟・目代武史「中国地域における産業集積の変容と課題」『地域経済研究』第12号、平成13年3月刊行予定。

10) 関満博『フルセット型産業構造を超えて』中公新書、1993年参照。もちろん、広島県には、企業城下町型の集積に加えて、家具や筆、水産品等の地場型の集積や、ネットワーク型の集積も一部には見られるが、自動車産業を中心とする加工組立型産業集積が中心である。(金原・榎本・目代、前掲稿参照のこと)

機械・同部品製造業（299）、電気機械器具製造業（301）、計測機器製造業（321）がその事業を支えるとともに、プラスチック成形材料製造業（225）、非鉄金属素形材製造業（275）、金属素形材製品製造業（285）などが関連している。

図1が示すように、自動車関連産業の分業関係から全体として地域の空洞化が進展していることが明らかである。なかでも、自動車部分品（3113）、金型・同部分品（2996）、非鉄金属鋳物製造（2752）などの落ち込みが目立っている。自動車産業を支える基盤産業の弱体化が進展し、産業集積の技術連関が次第に弱まっていることがわかる。

こうした状況を受けて以下のような地域の課題を提起した。

① 価値連鎖の独自性の追求

個々の企業の価値連鎖のつながりを常に新しいものにつくり出すことが必要である。物まねではない、独自性のある連鎖を作り、地域の特色をアピールすることである。それが地域にとっても企業にとってもメリットにつながるし、社会的に価値ある製品・サービスを顧客に提供できることになる。

② マーケティング機能の強化

価値連鎖の独自性や競争力の強化とは、一つは市場とのリンクを強めるマーケティング機能の強化である。ところが企業城下町型の集積構造では、下請け・系列関係のなかで取引先に販売機能を依存する傾向が強い。その結果、独自に市場を開拓したり、製品開発をする取組が相対的に弱い。こうしたなかで製品ライフサイクルはさらに短縮化し、顧客のニーズを的確に把握して市場変化に対応することがますます必要になっている。

③ 水平的分業関係の形成

情報技術の発展により、産業構造は垂直的な分業関係から水平的な分業関係を強める方向に進んでいる。これは分散処理が可能になったことに加えて、多様な顧客ニーズに迅速に対応するということが必要になっているからである。しかし、企業城下町といわれる地域では垂直的産業構造が顕著で、その中心にある企業が市場への対応力を失い競争力にかげりが見え始めると、それに依存する関連企業全体が連鎖的に競

争力を失いはじめ、地域の価値システムが壊れていく。それだけ地域の産業構造が脆さを抱えているということである。こうした問題の解決策の一つとして新たに工場を誘致するということが考えられるが、必ずしも地域の独自性や優位性を形成するものではない。むしろ大企業の戦略の気まぐれに左右されやすいし、コストの安い海外の競争相手との競争に巻き込まれやすい。したがって水平的な分業関係へ移行することによって、個々の企業の市場への自立的な取組と柔軟性を培い、地域の産業構造を変える必要がある。

④ 分散的ネットワーク型集積の形成

これは③の水平的分業関係の形成とも関連するが、価値連鎖のシステムとして地域内で取引が完結的である必要はないということである。地域を超えた分業関係を構築することが必要であれば、それは企業として当然の選択となる。要は地域を超えて分散的であってもコアとなる機能を地域が持つことで、地域の集積の重みを増すことができる。

⑤ インフラストラクチャの整備

地域の産業集積を充実、強化するためには地域インフラの整備が欠かせない。その第一が人材である。この人材には二つの側面がある。一つは企業家精神の旺盛な起業家をどう引きつけ、育てるのかということ、他の一つは、企業の成長に伴って必要な人材をいかに育て確保するかという問題である。人材を引きつけるためには、産業集積の形成についての明確な方向性、戦略を持つこと、また人材を確保するためには、生活・文化環境を改善して地域を魅力ある場所にするのが重要である。

第二に、人・情報を中心とした産業ネットワークの構築の必要性である。これには同業者や協力企業を含めた事業上の取引関係企業群の集積だけでなく、大学、公的機関等を含めたネットワークの形成が重要である。また人の交流や情報の交換ができる「場」¹¹⁾をいかに形成するかが、新たな事業やアイデアの源泉であるということに留意する必要がある。

11)「場」の重要性については、さしあたり伊丹敬之『場のマネジメント』NTT出版、1999年参照。

以上が「中国地域における産業集積の変容と課題」の概略である。そこでこれら二つの拙論をふまえて、以下では広島市のデータならびにわれわれが実施したアンケート調査のデータをもとにさらに空洞化の問題（逆に言えば産業集積の問題）を考察しよう。

3. 広島市の空洞化の現状

既に述べたように広島県の製造業の昭和61年の事業所数、従業者数はそれぞれ9,427事業所、277,221人であり、平成9年には事業所数、従業者数は7,931事業所、239,511人となっており、それぞれ15.9%、13.6%減少した。また広島県の製造業製品出荷額は平成9年には7兆7,826億円である。昭和61年の6兆8,930億円よりは多いが、ピークを記録した平成4年の9兆456億円と比較して、14.0%減少している¹²⁾。また県内の製造業製品出荷額第1位である輸送機器産業の出荷比率は24.8%（1998年）¹³⁾であるが、図1で見たように輸送機器関連産業の集積が停滞ないしは後退しつつあるのが見て取れる。このことは広島県の産業空洞化が進行していることを物語るのである。

ついで広島市の実態がどのように推移しているのかということに目を転じよう。

表1は広島市の製造品出荷額、事業所数、従業者数の推移を見たものである。製造品出荷額については1991年をピークに低下していることがわかる（98/91はマイナス32.5%）。1998年の製造品出荷額は1986年レベルにまで後退している。事業所数についても1985年の2,414事業所から1998年の1,946事業所と19.4%減少している。また従業者数についても4分の3になっているのがわかる（1985年の70,873人から1998年の59,151人でマイナス24.9%）。いずれの指標を用いたとしても広島市の産業空洞化は進行しているといえよう。

表1 製造品出荷額、事業所数、従業者の推移（広島市、単位：百万円）

	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
製造品出荷額	1,843,628	1,949,393	2,008,125	2,342,627	2,623,626	2,842,700	2,909,274	2,772,300	2,523,180	2,305,766	2,080,064	2,161,149	2,087,318	1,964,080
事業所数	2,414	2,470	2,379	2,385	2,292	2,309	2,292	2,208	2,202	2,085	2,074	2,014	1,878	1,946
従業者数	70,873	70,536	68,226	67,517	68,256	68,650	69,980	68,390	65,391	65,812	63,017	61,136	57,906	59,151

出所) 広島市企画調整局情報統計課「広島市勢要覧」各年版より作成。これらの数値は従業者が4人以上の事業所に関する数値である。

以上のことがらには図2を見ても明らかである。昭和63年（1988年）を基準として広島市の製造品出荷額、従業者数、従業者数の推移を見るといずれも著しく低下していることがわかる。図3は広島市の製造品出荷額の推移を見たものであるが、1991年をピークに低下し、近時は1985年の出荷額をも下回りそうな状態になっていることがわかる。

続いて、製造品出荷額の産業別内訳を、上位7業種について出荷額、事業所数、従業員数のそれぞれの推移を見たのが表2である。1998年と1985年を比較してみると、製品出荷額において輸送用機械器具をのぞく各産業の出荷額は増加しているが、輸送用機械器具産業だけが低下している。特に1990年当時の出荷額と比べておよそ半分近くまで落ち込んでいる（マイナス48.0%）ことに注目したい（図4参照）。なぜなら広島市は輸送用機械器具産業に産業構造が依存している割合が極めて高いため（図5にあるように一時は広島市の製造品出荷額の5割以上を占めていたことがわかる）、その産業の落ち込みは広島市およびその地域に直接的な影響を及ぼす。

以下の議論は広島市の現状を検証するものではないが、われわれが中国地域に事業所を持つ製造企業を対象に行った調査（1999年12月－2000年1月）では、1994年から1999年の5年間で、自社企業にとって売上高全体の落ち込みに加えて、国内の販売先企業数は減少し、販売先地域も地域内取引から日本全体、そして海外へと拡大傾向にある。また仕入先についても外国（たとえばアジア地域）からの仕入れが増加し、逆に県内企業の仕入先企業は減少していることが明らかになっている¹⁴⁾。

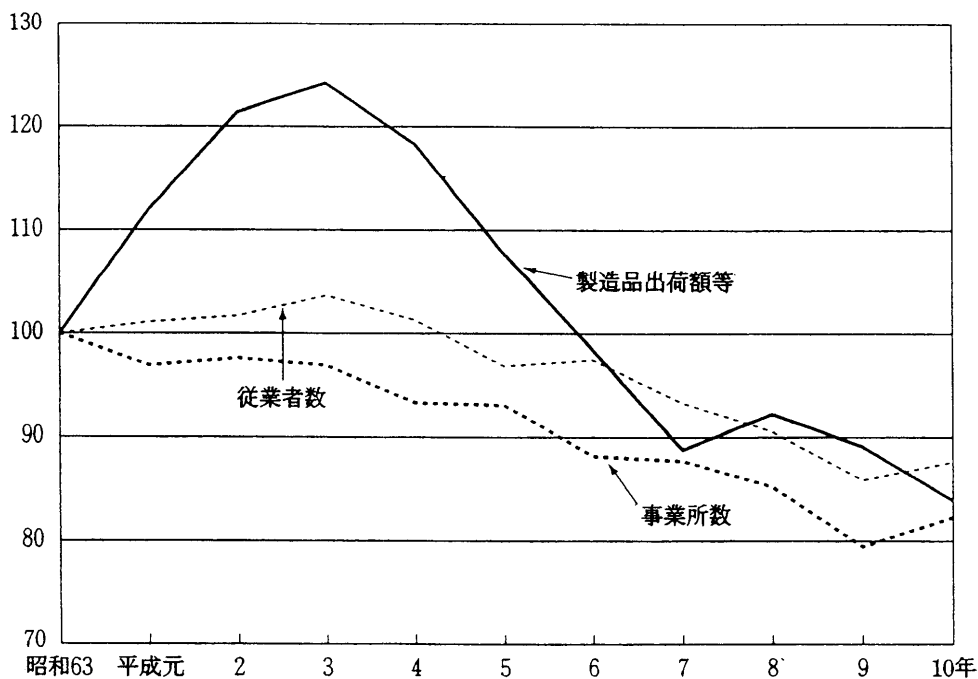
こうした傾向は中国地域のみには当てはまることではなく、一つの産業に大きく依存し、さらにその産業が大変動を経験している広島市についてもその傾向は顕著に当てはまると予想されるが、要

12) 『週刊東洋経済 地域経済総覧2000』, 181頁。

13) 『週刊東洋経済』2000年11月11日号, 140頁。

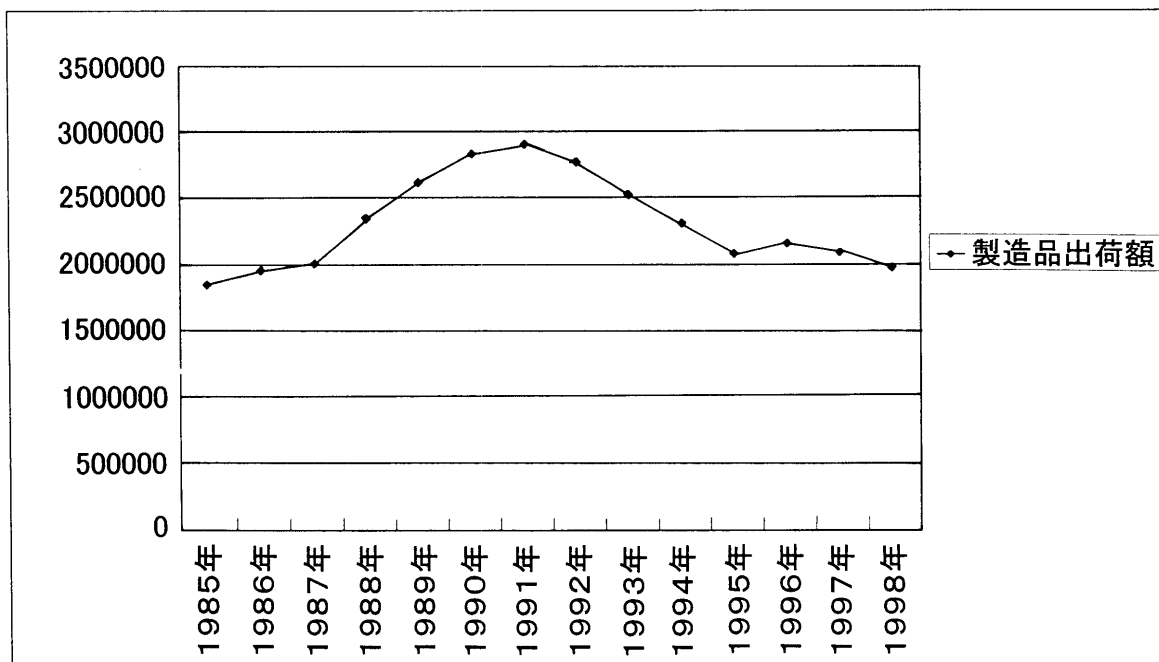
14) 『産業空洞化への企業対応に関する調査』（平成12年5月）の集計結果による。

図2 工業の推移 (昭和63年=100)



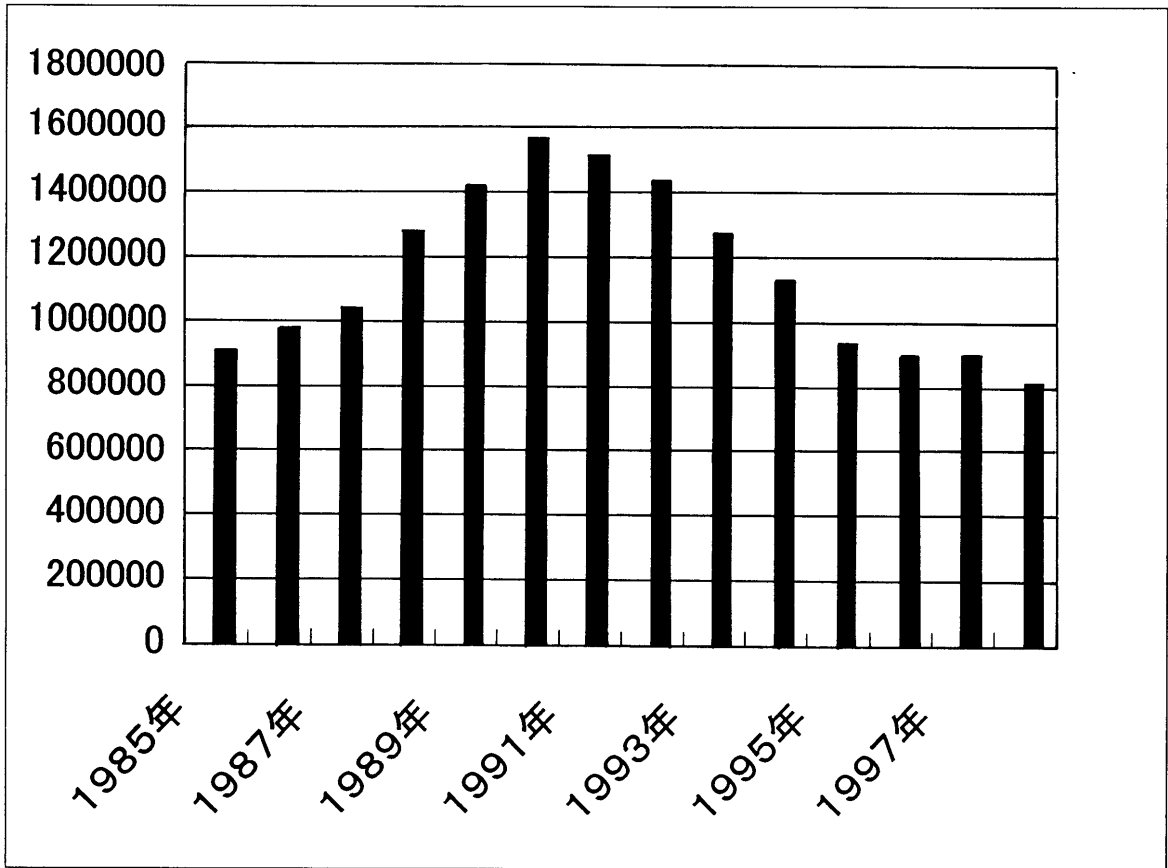
出所) 広島市規格総務局情報システム課『平成11年版 広島市勢要覧』平成12年3月, 43頁。

図3 製造品出荷額 (広島市, 100万円)



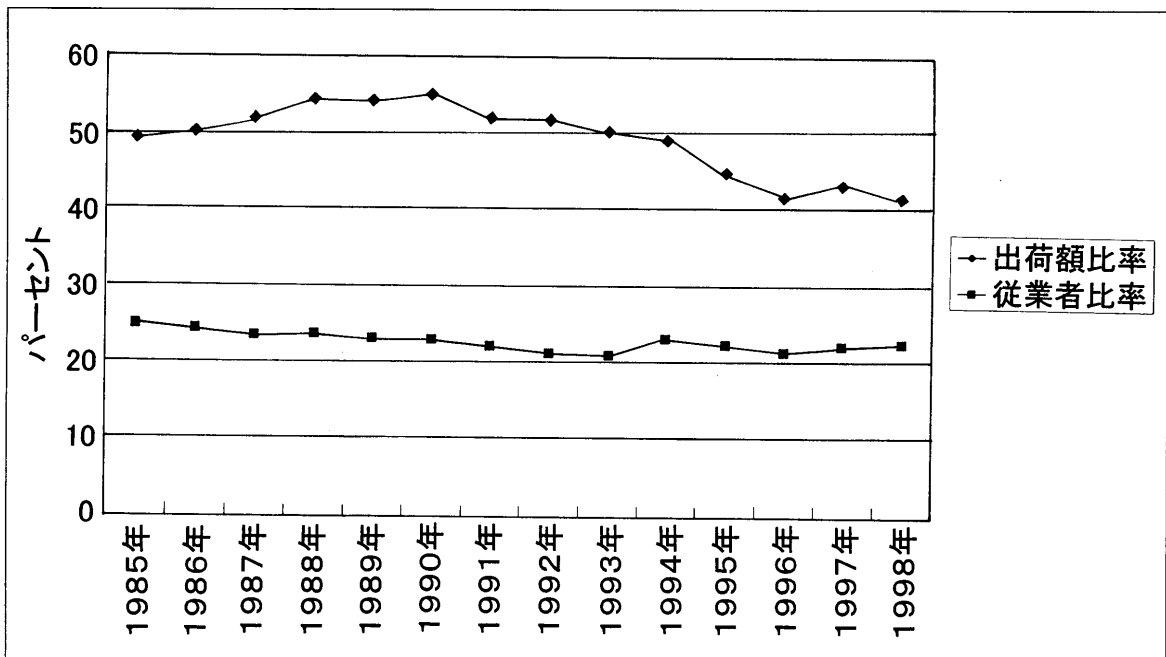
出所) 表1と同じ。

図4 輸送用機械器具出荷額の推移 (広島市, 100万円)



出所) 表2と同じ。

図5 輸送機器産業の推移 (広島市)



出所) 表2より作成。

表2 製造品出荷額（上位7業種，100万円），事業所数，従業者の推移

	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
製造品出荷額														
輸送用機械器具	909,043	978,907	1,042,441	1,271,498	1,422,452	1,565,702	1,515,099	1,438,935	1,272,118	1,133,209	933,692	897,115	900,855	813,565
一般機械器具	250,079	260,853	249,796	333,596	375,066	391,046	466,465	406,607	400,074	365,711	382,101	494,280	439,524	426,954
食料品	181,533	184,525	185,592	184,520	190,276	198,066	209,374	219,000	214,980	209,569	206,308	210,205	202,938	187,179
出版・印刷・同関連	78,356	82,883	84,753	84,938	96,172	103,741	108,396	110,986	104,359	106,552	105,100	104,695	104,323	101,583
金属製品	66,962	66,901	66,933	77,034	96,021	108,208	116,705	112,442	103,071	91,685	81,734	81,719	79,878	70,411
電気機械器具	37,391	44,184	39,882	43,483	48,646	49,920	63,741	64,805	63,427	65,674	69,032	69,167	62,619	66,724
飲料・飼料・たばこ	37,705	49,195	54,570	53,311	79,198	98,082	80,840	93,006	77,580	59,308	53,944	69,167	64,177	64,216

事業所数	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
輸送用機械器具	158	165	154	158	149	135	121	124	124	128	119	110	103	102
一般機械器具	236	256	249	266	264	286	283	260	262	241	244	240	225	234
食料品	375	387	371	345	320	326	309	305	306	296	299	293	263	283
出版・印刷・同関連	271	274	261	259	263	270	282	273	263	256	259	243	230	232
金属製品	314	313	287	321	302	309	305	283	301	267	285	274	265	276
電気機械器具	82	89	92	86	92	89	100	97	90	87	86	83	81	85
飲料・飼料・たばこ	25	27	27	26	25	26	22	22	22	22	20	20	19	18

従業者数	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
輸送用機械器具	17,709	17,142	16,093	16,078	15,785	15,758	15,468	14,529	13,744	15,328	14,004	13,013	12,833	13,268
一般機械器具	10,044	9,524	9,432	9,529	9,851	9,881	10,431	10,237	9,891	8,477	9,175	9,150	8,838	8,614
食料品	11,548	11,985	11,556	10,928	10,886	11,471	11,331	12,010	11,919	11,872	11,869	11,621	11,121	11,634
出版・印刷・同関連	5,549	5,707	5,514	5,300	5,659	5,854	5,946	6,035	5,652	5,753	5,541	5,317	5,053	4,964
金属製品	4,931	4,914	4,883	5,170	5,516	5,625	5,576	5,279	5,239	4,880	4,768	4,630	4,487	4,502
電気機械器具	2,638	2,822	2,595	2,566	2,672	2,722	3,200	3,029	2,957	2,950	3,056	3,100	2,890	3,092
飲料・飼料・たばこ	819	870	831	804	748	654	631	622	561	533	473	465	434	418

出所) 広島市企画調整局情報統計課「広島市勢要覧」各年版より作成。これらの数値は従業者が4人以上の事業所に関する数値である。
平成10年(1998年)調査においては、事業所・企業統計調査のデータを活用すること等によって調査対象の把握に努めたことにより、例年より調査対象事業所が増加している傾向がある。
(「平成11年版 広島市勢要覧」44頁参照)

はこのことから言えることは、かつてのような企業城下町型の産業構造は次第に事業規模も縮小し、価値システムが次第に崩壊しつつあるということである。それはある意味では垂直型の企業間関係が崩壊し、より水平的な企業間関係への移行とも考えられるが、こうした関係のもとで生き残れる企業はそれほど多くないということと、仮に移行できるにしても、移行期間の長さが重要である。あまりに長い時間がかかるとすれば、その間に地域は疲弊し、失業率の上昇のみならず、人口の流出に伴う有為な人材が失われること、さらには地域の社会問題（たとえば社会秩序の乱れ）が生じてくることになる。

4. 小 括

広島市の空洞化の現状とわれわれが既に発表した論文を基礎にして、これからいくつかの提言を行いたい。中国・四国地域の中核都市である広島市は、大企業中心の企業城下町としていまや一つの曲がり角に来ている。既に論じたように企業城下町は中心となる企業が市場対応力を失い始める

と、それに関連する企業群に非常に大きな影響が出てくる。したがって企業城下町的な産業構造を脱却することがまず必要となろう。そのためにはどのようなことを考えなければいけないだろうか。こうした点について考えてみたい。

① ビジョンづくり

広島市の将来構想について、明確なビジョンを持つことが重要である。「どんな都市になりたいのか」「どんな町になろうかと思っているのか」、そうしたことを決定する必要がある。しかしビジョンづくりは口で言うほど簡単ではない。ビジョンづくりに関連して以下のことが明確でなければならない。

・何のためにビジョンづくりをするのか

このことは必ずしも自明ではない。広島市はどんな都市を目指しているのか明確に語れる人は少ない。他の都市がやっているからその都市の模倣をしてみようとか、「あんな町があるので、うちもそのようになりたい」といったことで、現在の都市の状態と何ら関連性のない町づくりを目指す可能性がある。都市といえども、

もっている資源は有限である。したがってどんなテーマをもって有限な資源をどこに振り当てるのか決める必要がある。つまり「選択と集中」が求められているのであり、総花的なビジョンの作成ではない。

- 誰のためにビジョンづくりをするのか

ビジョンづくりにあたって、誰のためにそのビジョンを作成するのかということもとても重要である。ビジョンづくりはしばしばビジョンだけが先行して、そのビジョンで誰がどのような便益を享受するのか明確でないことが多い。いわば、なぜかわからないけれどもビジョンだけ既にできてしまったということも多い。これでは具体的に実行することは困難である。

- 誰がビジョンづくりをするのか

ビジョンの作成には、「市民」の参加が不可欠である。しかしこれまで「市民」として住民や地元の経営者がビジョンづくりに参加してきたとは必ずしも言えない。もちろん誰を「市民」として選抜するのかということとはとても難しいことである。したがって「市民」を代表して特定の人たちによるビジョン検討委員会なりが形成されるのは仕方のないことであろう。問題はビジョンづくりの各段階で時間をかけて文字通り「市民」との対話集会を開いてきたかということである。しかもビジョンを最終案とせず、「市民」の意見を聞く柔軟性を持つことである。ややもすれば、「こういうビジョンですのでよろしく」といった集会でことを済ませてしまうやり方は、少なくとも「市民」の意志が反映されているとは言えない。それくらい時間をかけて議論することが必要なのである。

- 将来性のあるビジョンであること

ビジョンづくりにあたっては、作成してすぐに陳腐化するようなビジョンであってはいけない。ある程度、時間的な推移にも耐え得るようなビジョンである必要がある。そのためには、世の中の流れを予想して、それに沿った形でビジョンそのものが将来的な発展性をもったものである必要がある。あるいはビジョン作成にあたって将来的な発展方向を包含している必要があるということである。

- ビジョンにコンセンサスがあること

ビジョンづくりはビジョン作成者が勝手に作

り上げるものではない。ビジョンはその具体的実施によって影響を受ける「市民」の同意ないしは合意が必要となる。「市民」の想いとか離れたビジョンづくりは「市民」の共感を得ることができないため、ビジョンが「市民」と一体化することはない。したがって、「市民」の参加もままならない事態が生ずる可能性が高い。これは丁度企業が「企業ドメイン」を決定するに際して「ドメイン・コンセンサス」¹⁵⁾が重要であるということと軌を一にした問題である。

- ビジョンは模倣ではない

日本の各地でつくられた将来ビジョン（将来計画とか将来プランと呼ばれることが多いと思われる）はかなりのものが模倣にちかく、どこにでもあるようなものがつくられる傾向がある。それはビジョン作成者がビジョンを真剣に考えていないということを示すとともに、作成者自身がビジョンそのものに期待をしていないということを反映するものであろう。したがってどの地域の将来ビジョンにも新規さが出てこないという結果に落ちいつてしまっている。

- 地域の独自性を反映したビジョン作成

ビジョン作成に際しては、都市の他の都市に対する優位性、劣位性、そして独自性を考慮し、それらを反映したビジョンづくりをすべきである。その都市にはない目新しさを他の都市から移植するというのも可能ではあるが、それよりも地域に根ざした都市づくりの方がプランを立てやすいし、資金的にも負担が少ない。そしてなによりも都市の「市民」にとってなじみのあるものを強調した方が参加意識を高めることができる。このことは他の都市との差別化にもつながる。

- ビジョンにはプライオリティを

作成されたビジョンの実施にあたっては、優先順位を付けて実施する必要がある。都市の資源は限られているので、一度にすべてのビジョンをスタートすることは得策ではなく、なにが最も優先されるべきかをあらかじめ決定する必要がある。その際の基準はビジョンの実現にとつ

15) ドメイン・コンセンサスについては榊原清則『企業ドメインの戦略論』中公新書、1992年、33頁以下参照。

で最も大切なものは何かを考慮して優先順位を決定しなければならない。しかしながら、長期の時間を必要とするものが最も優先順位が高くなる可能性が出てくる。その場合、長期的なものとの短期的に成果が出てくるものとを組み合わせる必要がある。この意味はビジョンの成果を早急に求める人たちの期待に応える必要があるからである。

② 価値システムの構築

企業活動は都市の盛衰に大きくかかわっている。とりわけ企業城下町型の産業集積はその基盤が大企業を中心とした関連企業群から構成されているため、中核となる企業の盛衰が関連企業群に直ちに及び、ひいては当該都市の盛衰にも大きな影響を及ぼす。広島市も例外ではない。

企業活動は価値連鎖として表すことができるが、企業と企業の関係は価値システムとして表すことができるということについては既に述べた。企業城下町型の価値システムの基本は階層的関係が基本である。そこでは親会社、子会社、協力会社という系列・下請関係が基本である。しかしこうした垂直的關係は多くの欠点を持っている。そこで価値システムの構築に際しては次のような点に留意する必要がある。

・価値システムに独自性を

ビジョン作成に際しても述べたが、企業城下町型の都市を変える場合には、他の都市との差別化ができる領域は何かを慎重に見定めることが大切である。そして他の都市とは異なる独自の価値連鎖のつながりを構築することが重要である。これにより他の都市の追従を許さない価値システムを構築することができる。

・価値システムにオープン性を

垂直型価値システムでは、親会社・協力会社との関係は比較的クローズドで長期的な取引関係が構築されており、第三者企業との取引は許されていない。そのため協力会社の自助努力によるマーケティング機能などは弱いといわれてきたし、その必要もなかった。しかしながら、自らの努力によって自社の販路を拡大したり、あるいは製品開発そのものも自社独自で行うといった努力をして、取引に幅を持たせる必要がある。いわば従来の価値システムにオープン性といった新たな視点を導入する努力を企業自ら行う必

要があるということである。

・価値システムに水平的関係を

企業城下町型の産業集積にはタイトな関係が企業間関係に組み込まれている。こうした関係は外部環境変化に対して脆弱であることが多い。価値システムに柔軟性を持たせるためには、企業間関係がよりオープンで、より対等な関係であることが望ましい。こうした関係を培うには、構成メンバー企業の自立的でしかも積極的な行動が必要になる。構成メンバーの自助努力によって垂直的關係から水平的関係への移行が可能になる。

・価値システムはコアとなる部分を強化せよ

水平的な分業関係が進むと同時に、企業間関係の幅も拡大する傾向がある。それはこれまでの都市周辺で完結していた取引関係が外延的に拡大し、それだけ都市内部での取引の完結性は衰退する。このことは、従来の取引慣行に依拠してきた企業群の取引が延長されない可能性を含むことになる。それにより都市内部の価値システムは壊れることになる。しかし失われた価値システムを失って余りあるコアとなる企業群が都市内部に育てばむしろ好ましい結果を都市にもたらすことになる。問題は価値システムの中のどの部分がコアとなる部分であるのかという見極めが大変重要であるということである。

・価値システム内に創発性を

垂直型の価値システムにおいては、構成メンバーの自主的行動は抑制される傾向がある。そうした中においても各メンバーの自主的行動を黙認し、評価する姿勢があれば、そうした行動を模倣する別のメンバーが出てくる可能性がある。垂直型関係の中で中核となる企業がコントロールを強力に行使するのではなく、各メンバーの創発的な行動を是認し、各メンバーもそうした行動を積極的に行う姿勢が必要である。

・価値システム内にロールモデルを

成功した企業に対してはきちんと評価するシステムをもうける必要がある。成功した企業の事例は、他の企業の「希望の星」になる可能性がある。したがって都市や地域でそうした成功企業をたたえ、表彰したりすることが、後続企業の輩出を促すことになる。成功企業を一つのロールモデルとして認識できることが地域の活

性化につながる¹⁶⁾。

③ 基本的インフラストラクチャの整備

都市や地域の活性化は短期的に可能になることは少なく、むしろ長期的に時間と努力をかけて実現する。したがって先に述べたように長期のビジョンを掲げて着実に実行する努力と勇気が必要である。また活性化は一部の人たちによって達成されるものではなく、すべての関係者のコミットメントが必要となるが、ここではある都市や地域が他の都市や地域と異なる差別性を持つためにどのような基本的なインフラを備えなければいけないのかということ論じる。

・経営資源データの構築

都市あるいは地域の活性化にとって経営資源がどれくらいその都市にあるのかということを知っておく必要がある。経営資源は普通ヒト、モノ、カネ、情報といわれるが、とりわけ、どのような人材を抱えているのかきっちりと把握する必要がある。いわば人材インベントリーの整備である。科学者、技術者、弁護士、会計士といったプロの専門家の蓄積がどれだけあるのか、そしてそれぞれの専門分野は何かといったことを把握していれば、起業する人にとっては、誰になにを相談すればよいのか容易に判断できる¹⁷⁾。しかも手軽に、いつでもそうした場所が確保されていればなお一層起業家にとっては便利なものになる。

・「場」の提供

起業家が次々と出てくるようにするためには、既に起業家としてビジネスを行い始めた人たちの「知恵」を伝達する必要がある。そのために

は、起業家をはじめ、企業を志す人たちの集まれる場所を定期的に確保する必要がある。そこにおいては起業家としての苦労話や、起業する上で必要な「人的なコネクション」を形成する上でも何らかのメリットがあると期待できる。こうした「場」を提供することで、ネットワークの形成に基づいた新しい「知識の創造」をすることができ、それが都市の活性化につながる可能性が高い。

・魅力ある都市づくり

よく論じられるように、「あの町に行って住んでみたい」と思わせるような魅力ある都市になることが必要である。そのためになにが必要であるのかということ、きちんとした町づくりがなされているか、一貫したコンセプトで町づくりをしようとしているのかということが重要になる。総花的に、あれもこれもということではなく、何かに焦点を定めた魅力的な町づくりをすることが必要であろう。その都市の特性を反映した町づくりが魅力ある都市の条件になるのである。

以上で、空洞化問題を論じる際に少なくとも考慮しなければならないことがらを列挙してきた。都市や地域の空洞化は、未曾有の不景気とも重なって深刻な影響を及ぼしている。われわれは本稿で広島市のデータをも参考にしながら、一般的な普遍性を持つように議論を展開してきた。地域問題を真剣に考える人たちのコミットメントを期待したい。

16) ロールモデルの重要性については、米倉誠一郎・板倉雄一郎『敗者復活の経営学』PHP 研究所、2001年、112頁以下参照。

17) 米倉・板倉、前掲書、123頁。