

# 企業と都市の活力度を評価

松 永 健

## 1. 企業の活力度判定のモノサシ

### (1)はじめに

日頃、中小企業経営者から経営相談を受けることが多いが、「わが社の適正な借入限度額はいくらか」(パンメーカー)、「年間販売額8千万円を1億円にするにはどうしたらよいか」(洋菓子店)、「わが社の技術力を評価してほしい」(プラスチック成形)、「〇市にはもう1店舗、新規出店したいのだがどうか」(文具店)など、様々である。

こうした相談への対応は、もとより一律ではない。ケースバイケースである。まさに応用問題といってよい。何故なら、企業経営は生き物であり、実践だからである。その場で全て回答出来ずに、後日、調査・分析してその結果を報告することも少なくない。

経営相談を受けて、まず行うことは、「財務分析」である。「収益性」、「安全性」、「生産性」といった角度からの分析である。これは、人の「健康診断」に例えれば、「血压」や「血糖値」を測定することに相当する。経営相談に当たって、「財務分析」＝「健康診断」が欠かせないことは言うまでもない。

しかしながら、「財務分析」が企業のカルテになることは確かであるが、「収益性」、「安全性」、「生産性」についての計数が分かっても、それらの計数が「なぜそうなったのか」、「これからどうなるのか」といったことまでは分からない。特に、当該企業の現在および将来にわたっての「活力度」を「財務分析」だけで推し量ることには限界がある。財務諸表というのは、企業経営の結果、いわば、成績通知表であり、それ以上のものではないからである。このこと

は、成績通知表に、「国語」が3、「英語」が4、と記載されていても、なぜ3なのか、4なのかは分からないし、今後「国語」が4になるのか、「英語」が5になる可能性があるのかを読みとれないことと同じである。

「貴社の自己資本比率は10%です。相当低いですね。20%まで上げてください。」などと得意顔に言っている経営コンサルタントを見かけることがある。しかし、これは、「あなたのお子さんの成績通知表では、数学が3となっています。4に上げてください。」と言っているのと同じであり、アドバイスにはなっていないどころか、経営相談を受けている企業経営者から、「たよりないコンサルタントだ」と一笑に付されるのが落ちである。

なぜなら、今、中小企業経営者が、一番知りたいこと、気がかりにしていることの一つは、「わが社の活力はどの程度か」、「わが社の潜在成長力はどの程度か」、「今後の環境変化を乗り切っていけるだろうか」ということにあるように思われるからである。

そういった観点から、企業経営の相談に当たっては、「財務分析」による「健康診断」に加えて、企業の「活力度」を計る「尺度」「モノサシ」を開発する必要がある。

### (2)活力度測定の必要性

企業経営に活力が必要なことは、あらためて言うまでもないであろう。企業経営の目標は、それぞれの企業によって色々であろうが、共通の目標に継続があり、活力がなければ継続はおぼつかないからである。

必要とされる活力は、絶対的なものではなく、その時々企業を取り巻く社会・経済環境等と

の相対的なそれであろう。社会・経済の変動が緩やかな時代であれば、活力に乏しい企業でも、それまでに築き上げてきた市場を維持出来るかもしれない。それが激しい時代であれば、活力に乏しい企業は、市場を失うことになる。

ところで、昨今の企業経営を取り巻く環境は、一言で表現すれば、「変化がものすごく早い」ということである。経済のグローバル化、高度情報通信技術の進展、消費者嗜好の多様化を背景に、フレキシブルかつドラスタックに変化している。

例えば、セブン-イレブン・ジャパンでは、100㎡の売場面積の中に約3千アイテムもの品目が品揃えされているが、このうち、何と「6～7割が1年の間に変わってしまう。」とのことである。

企業が、こうした環境変化をいち早く察知し、先取りし、それらに対応していくためには、若々しい活力が必要なのだ。

### (3)活力に富んだ企業のイメージ

活力のある若々しい企業は、健康体であることはもちろんのこと、新陳代謝に富み、エネルギーがむんむんした組織を構築しているであろう。おいしい野菜を栽培するためには、水や肥料、適度な日光、温度が必要であるほか、常に活力のある若々しい土壤にしておかなければならないのと同じである。

反対に、若々しさを欠いた(年老いた)企業であれば、組織が動脈硬化を起し、経営の軌道修正・方向転換がしづらくなっている、あるいは、組織に元気が不足し、無気力、弱気、マイナス発想がはびこっており、「世の中の変化についていけない」、「今後の激しい環境変化を乗り切っていけない」、ということになる。

活力に富んだ若々しい企業の具体的なイメージは、次のようなものであろう。

第1に、未来に夢を持ち、大きくはばたく可能性をもっている。「何年先に株式を公開する」、「業界トップレベルの売上高を上げる」、「毎年、新規出店を続け、どんどん店長ポストを増やす」、「研究開発や人材育成等、将来に向けての投資

をする」、といった目標や行動がみられることである。

第2に、社員にとって、仕事が面白く、躍動感にあふれ、話題にこと欠かない職場となっている。面白い仕事の条件は、難易度が高く、かつ目新しいということである。毎日同じ業務の繰り返しや創意工夫のない仕事では、元気がでない。若いタレントには何かと話題が多い。木村拓哉、梅宮アンナ、安室奈美恵しかり、NOMOやイチローの周辺は何かと賑わしい。企業も新技術開発、ストックオプションの導入など話題の多い企業ほど若々しく活力がある。

第3に、アドベンチャー・冒険精神に富んでいるということである。社員は、あれもしたい、これもしたい、という意欲を持ち、何事にもプラス思考で取り組んでいよう。出る杭を伸ばし、一人ひとりの力量をきちんと評価し、認め合う職場で、落ちこぼれがない。個性を認め合い、すぐれた技術・スキルの持ち主やプロフェッショナルを大事にする風土が根づいている。

第4に、競争に打ち勝って元気がある。競争に負けていては、いくら「頑張れ」「叱咤激励」しても掛け声だけに終わってしまい、盛り上がらない。増収増益を続けている。アパレルなら「ヒット率を上げ」、「返品率を低く」したい、ということであろう。

第5に、組織の新陳代謝が激しく、エネルギーに満ち溢れている。激しい細胞分裂を起し、新しいことをどんどん取り入れ、環境の変化に順応していく体力や気力に溢れかえっている。このことは、肉体年齢のことだけではない。アメリカの詩人ウルマンの詩にもあるように、人は年齢を重ねたからといって年老いるのではない。若さの象徴は、心の持ち方、有り様であり、精神年齢である。情報を素早くキャッチし、クイックに経営に生かすことのできる意思決定力、最先端の技術を追い求めてやまないたくましさなど、である。

### (4)活力度チェックポイント

こうしたイメージを基に、企業の活力度を表すと思われるチェックポイントを洗い出してみ

よう。チェックポイントは、企業経営上の重要な要素である「経営の基本政策」、「ヒト」、「モノ」、「カネ」の4つの側面についてである。

### ①経営の基本政策

まず、「常にわが社は新製品、新技術を開発し続ける」という強い理念・コンセプトが、経営方針に盛り込まれ、それに基づいた具体的な施策が展開されているかどうかである。施策の展開には、巧妙なる仕組み・仕掛が必要であり、かつ、それらが、社員一人ひとりにしっかり浸透していなければならない。そうでなければ、絵に画いた餅で終わってしまう。社員側からみても、仕掛や仕組みがいい加減なものであったり、掛け声だけのものであったり、そのメリットを社員に還元できないようなものであれば、活力ある経営を維持できないであろう。

こうした理念・コンセプトをきっちり打ち出すには、自社の存立基盤（コアコンピタンス）という裏付けが必要であろう。「どこにも負けないスキル・技」、「業界ナンバーワンと言われる技術」に磨きをかけなければならない。こうした企業では自社で製品・技術を企画・立案・設計できる。

また、「あれもこれも」と手を伸ばすのではなく、自社の勝てる土俵で勝負することが肝要である。いわば、「外科」、「内科」、「小児科」なんでもあるという総合病院方式ではなく、「大腸」だけ「糖尿病」にかけては「天下一品、どんな症例もある」、「どこにも負けてない診たて」、「どこにも負けられない手術で世のため、人のために貢献する」という生き方が素晴らしい。一言でいえばそのことにかけては「超プロフェッショナル」とでも敬称すればよいであろう。

プロであるなら、そのことにかけての情報・データは鮮度高く、先端の、精選された、しかも鋭敏で洗練された、専門情報の6つの「セン」で武装されている。

こうしたことに裏打ちされた企業であれば、直近3年間の売上高は年々増加しており、また、今後3年間にわたって、主力商品（技術）がしっかり伸び、さらに、現在開発中の新製品・新技術などが3年以内に花開く公算が高いであろう。

以上の見方をベースに作成した経営の基本に関わる企業の「活力度」についてのチェックポイントは、1表のとおりとなる。

[1表]「経営基本」活力度指標

①	企業内ベンチャー： ベンチャー企業の経営を指向している	(A)指向している (B)どちらとも言えない (C)指向していない
②	社長の経営理念・方針が従業員に 受容され、徹底的に浸透している	(A)徹底的に浸透している (B)どちらとも言えない (C)浸透していない
③	自社で製品・技術を企画・立案・設計 できるか	(A)自社でできる (B)他社からの指示を得て可能 (C)できない他社依存
④	自社の存立基盤は何であるか 明確にアピールできる	(A)内外に強くアピールしている (B)他社並みである (C)これといって強みない
⑤	自社のドメイン(事業領域)をしっかり打ち 立て、その中でオンリーワンである	(A)オンリーワンである (B)そこそこである (C)ドメインははっきりしてない
⑥	情報戦略をしっかり打ち立てている	(A)しっかり打ち立てている (B)十分とは言えない (C)情報戦略と言えるものなし
⑦	直近3年間の売上高、年々増加している	(A)3年間20%以上 (B)15~20%未満 (C)10~15%未満 (D)10%未満
⑧	今後3年間の主力商品(技術)は しっかり伸びるか	(A)20%以上伸びる (B)10~20%未満 (C)10%未満
⑨	3年以内に新製品・新技術・新業態が、 花開く	(A)花開く公算大 (B)どちらとも言えない (C)開かない

②ヒト

ヒトの面からみた企業の活力度の判定基準は、まず、社員の平均年齢であろう。社員の平均年齢が40歳を超えている企業であれば、人件費が高み、ポスト争いも激しかろう。若い人の意見がなかなか通らず、社内の風通しも良くないかもしれない。提案、提言など前向きの発言が抑えられ動脈硬化が起きている可能性もある。

とは言え、社歴が長いからといって、必ずしも社員の平均年齢が高いということにはならない。通年にわたる新規採用を毎年実施するとか、パート化比率の引き上げ、機械化による省人・省力化、女性社員の採用などで平均年齢を引き下げることは可能であろう。魅力のない職種で、女性に嫌われるような職場であれば、平均年齢は上がってくる。またパソコンを使える人は若い人が多い。パソコンの導入率が高い職場は若い職場と言ってよいだろう。

もちろん、社員の平均年齢が低ければ低いほどよいという訳ではない。例えば「社歴50年、社員の平均年齢27歳」といった企業の場合、若い人が多く、エネルギーに満ちあふれている可能性が高いが、ひょっとすると、「仕事がきつい」、「残業が多い」、「給与が低い」、といったことが重なって、「入社したらすぐやめてしまう」、

ほど新陳代謝が激しいのかもしれない。

現在の日本人（1億2,500万人）の平均年齢が39.4歳であることを勘案すると、社員の平均年齢30歳～35歳といった職場が、一番まとまりがよいのかもしれない。

一方、若い社員であれば元気はつらつかと言え、必ずしもそうとは言えない。「から元気」ということもある。

それ以上に重要なのは、社員の仕事振り、成果を正當に、公正に評価するシステムができていのかどうか、成果をきちんと配分するシステム構築とともに、社内公募制の導入、ストックオプションの検討、能力主義への切り替えなど懸命に仕事をしてくれる社員に対するインセンティブを盛り込んでいるかどうかである。懸命に仕事をしてくれる社員にいかにか報いるか、ここに注力している企業なら元気はつらつ企業と言えるであろう。もちろん給与は業界平均より高い。そこでは軍隊調の指示・命令系はなく、社員への権限委譲がなされており、現場からの提言・提案がどんどん上がってくる。組織も野球型ではないフラットな組織になっている。幾重にも中間管理層の意見を聞かないとコトが進まないということはない。「おまえにまかせてある」「どんどん自由裁量で進めてよい」という

[2表]「ヒト」の面からみた活力度指標

⑩	従業員の平均年齢	(A)30歳未満 (B)30～40歳未満 (C)40～45歳未満 (D)45歳以上
⑪	女性社員のウエイト	(A)全従業員の40%以上 (B)全従業員の30～40% (C)全従業員の20～30% (D)全従業員の20%未満
⑫	従業員に対して、インセンティブ (メリットシステム)を打ち立てているか	(A)しっかり確立している (B)これから計画中 (C)これといって考えていない
⑬	権限の委譲が進んでいる	(A)進んでいる (B)どちらかと言えば進んでいる (C)普通 (D)どちらかと言えば進んでいない (E)進んでいない
⑭	議論がオープンに行われている	(A)行われる (B)どちらかと言えば行われる (C)普通 (D)どちらかと言えば行われない (E)行われない
⑮	従業員の1人当たり平均賃金は 業界と比べてどうか	(A)業界トップ (B)業界平均 (C)業界平均以下

社風を築いている。

そうであれば社内で交わされる議論もそれこそ建設的で前向きであろう。情報をみんなで共有するとともに、誰に対しても門戸を開放する全員参加型の経営を展開しているはずである。

### ③モノ

モノ、すなわち、ここ3年以内に開発された新製品・新技術・新サービス、新業態、新店舗から生み出される売上高貢献度が、全体売上高の3割以上を占めているかどうか、活力ある企業を判定する重要な「モノサシ」と言ってよい。世の中の流れは早く、「10年1昔」どころか、「3年1昔」の世界と言ってもよい変わりようである。マルチメディアなら時々刻々、半年たったがらりと変わってしまっている。

我社の製品・技術のライフサイクルは何年か、新陳代謝が進まず、一向に売上が伸びないということはないか、取引先も次々と新しい先を開拓できているかなど、総点検してほしい。

製品や技術だけではない。機械や整備も同様、最新鋭、最先端の機械や設備を導入しているか。どんどん世の中が変容しているのに、古ぼけた生産性の低い、償却済みの機械を使っていないか。

工場は、サビついた窓枠、切れかかった電球、穴ぼこだらけのフローリングで占められていないか。そんなところで「さあ頑張れ」と100回

訓示を繰り返したところで元気はでないだろう。

機械にしてもその他の設備にしても「減価償却累計率」が30%未満なら、新規投資が次々と行われていることを示している。また、ここ3年間に、全く設備投資をしたことがない、というのであれば、企業革新すなわちイノベーションがそれほど活発ではなく、慎重、弱気、潜在成長力のない、成熟した企業と見なして間違いないであろう。

### ④カネ

カネの面からは、企業経営も借入過多に陥っているのは、船に重しが付いて元気が出ないだろう。返済に追われて、四苦八苦でゆとりがない。元来企業には適正なる借入限度額があるのだ。そのモノサシは「売上高支払利息比率」でもよいし、「有利子負債比率」でもよい。もっとも実務的には、「借入金月商の何ヶ月分あるか」で十分間に合う。3ヶ月未満ならエネルギー、体力、気力ともOKと言える。6ヶ月以上あれば、輸血しすぎて胃や肝臓、心臓機能を弱めるどころか、死にいたらしめることもあり得る。

企業は、将来の刈り取りに備えて布石を打っておかなくてはならぬのだが、人材や商品・販売開発費用に売上高をいくら振り向けられるかが、将来実りある収穫を手にするかどうかの分岐点となろう。3%か2%か1%か。さらに企業経営の観点からも伸びている企業の仕事の

[3表]「モノ」の面からみた活力度指標

⑯	過去3カ年の新製品の貢献度	(A)貢献度30%以上 (B)貢献度20%以上 (C)貢献度10%未満
⑰	新規設備や新技術の導入に積極的か	(A)積極的 (B)どちらかと言えば積極的 (C)普通 (D)どちらかと言えば消極的 (E)消極的
⑱	減価償却累計率	(A)30%未満 (B)30~50%未満 (C)50~70%未満 (D)70%以上

[4表]「カネ」の面からみた活力度指標

⑲	借入金は月商の何ヶ月か	(A)3ヶ月未満 (B)3~5ヶ月台 (C)6ヶ月以上
⑳	人材・商品・開発・販売等の戦略的開発費用売上高比率	(A)3%以上 (B)2%台 (C)1%未満

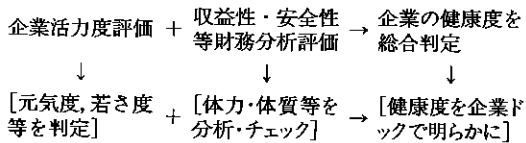
配分は今日のメシを食べるのに1/3, 明日のメシのために1/3, 将来のメシの種蒔きに1/3, というように割り振っている。

(5) 活力度判定と財務分析判定で健康度を総合チェック

さて、以上で「経営基本」9項目45点満点、「ヒト」6項目30点満点、「モノ」3項目15点満点、「カネ」2項目10点満点、合計20項目100点満点の採点表はできあがった。

問題はこれをどのように運用するかであるが、採点は各項目の基準(A)~(E)の中から企業自身に○印を付けてもらい、それを基に客観的に評価をしたい。財務分析と抱き合わせることによって企業活力度を構成する「企業体質」「企業体格」「企業体力」「企業体調」といったことも明らかにされるうえ、「健康度」を総合的に把握できるだろう。言わば企業にしてみれば人間ドックで検査を受けるのと同様、企業ドックに入ったも同然となるであろう。

これを図示すると



従来の経営分析手法では、せいぜい「収益性」「健全性」や「生産性」が明らかにされても全体の「健康度」まではっきり示すモノサシがなかった。

今般、「企業活力度判定シート表」を考案することで、財務分析と組み合わせて企業診断をすれば「カルテ」が書ける一方、「処方箋」にまで診断を進めることが可能であると考えられる。

なぜなら活力度分析は使い方次第で当該企業の潜在成長力の把握はもちろん「ヒト」「モノ」「カネ」のうちどこをどうすれば活力度を増すことができるかなど、まで分析を通じて明らかにすることが可能だからである。

財務分析についてはすでにいろいろなところで目にするのでここでは詳しい説明を省くが、第1の「収益性」指標→①総資本経常利益率②一人当りの平均給与額③自己資本利益率の3指標、第2の「安全性」指標→①損益分岐点比率②自己資本比率③有利子負債比率の3指標、第3の「生産性」指標→①一人当りの付加価値額②設備投資効率の2指標、第4の指標「成長性」指標→①売上高成長率②経常利益増益率（いずれも3年間）の2指標、合計10指標を採用しておけば十分であろう。1指標10点満点、100点満点で採点する。なお、評点は、「TKC」や「中小企業庁の経営指標」等を参考に使用するほか、大企業には日銀「主要経営分析」や「企業格付表」を併用する。

したがって企業健康度は2本立てとし、活力度判定100点及び財務分析100点、合計200点満点で評価する。

総合評価は

評 点	判 定
160点以上	超健康
140点以上～160点未満	健康
120点以上～140点未満	無難だが分岐点
120未満	健康に不安あり

といったところが目安となろう。

これを基に、各指標をさらに膨らませ、よってきた原因まで調査、分析すればどこにそのネックがあり、何をどうすれば健康な体にもどれるのか処方箋まで言及できるのではないかと考えている。

企業と都市の活力度を評価（松永）

[1図] 総合健康判定図

企業活力度判定シート表		基準	評点
経営基本	企業内ベンチャー： ベンチャー企業経営を指向している	(A)指向している (B)どちらとも言えない (C)指向していない	45点
	社長の経営理念・方針が従業員に 受容され、徹底的に浸透している	(A)徹底的に浸透している (B)どちらとも言えない (C)浸透していない	
	自社で製品・技術を企画・立案・設計 できるか	(A)自社でできる (B)他社からの指示を得て可能 (C)できない他社依存	
	自社の存立基盤は何であるか 明確にアピールできる	(A)内外に強くアピールしている (B)他社並である (C)これといって強くない	
	自社のドメイン(事業領域)をしっかりと 打ち立て、その中でオンリーワンである	(A)オンリーワンである (B)そこそこである (C)ドメインははっきりしてない	
	情報戦略をしっかりと打ち立てている	(A)しっかりと打ち立てている (B)十分とは言えない (C)情報戦略と言えるものなし	
	直近3年間の売上高、年々増加している	(A)3年間20%以上 (B)15~20%未満 (C)10~15%未満 (D)10%未満	
	今後3年間の主力商品(技術)は しっかりと伸びるか	(A)20%以上伸びる (B)10~20%未満 (C)10%未満	
	3年以内に新製品・新技術・新業態が、 花開く	(A)花開く公算大 (B)どちらとも言えない (C)開かない	
	ヒト	従業員の平均年齢	
女性社員のウエイト		(A)全従業員の40%以上 (B)全従業員の30~40% (C)全従業員の20~30% (D)全従業員の20%未満	
従業員に対して、インセンティブ (メリットシステム)を打ち立てているか		(A)しっかりと確立している (B)これから計画中 (C)これといって考えていない	
権限の委譲が進んでいる		(A)進んでいる (B)どちらかと言えば進んでいる (C)普通 (D)どちらかと言えば進んでいない (E)進んでいない	
議論がオープンに行われている		(A)行われる (B)どちらかと言えば行われる (C)普通 (D)どちらかと言えば行われない (E)行われない	
従業員の1人当たり平均賃金は 業界と比べてどうか		(A)業界トップ (B)業界平均 (C)業界平均以下	
モノ	過去3カ年の新製品の貢献度	(A)貢献度30%以上 (B)貢献度20%以上 (C)貢献度10%未満	15点
	新規設備や新技術の導入に積極的か	(A)積極的 (B)どちらかと言えば積極的 (C)普通 (D)どちらかと言えば消極的 (E)消極的	
	減価償却累計率	(A)30%未満 (B)30~50%未満 (C)50~70%未満 (D)70%以上	
カネ	借入金は月商の何ヶ月か	(A)3ヶ月未満 (B)3~5ヶ月台 (C)6ヶ月以上	10点
	人材・商品・開発・販売等の 戦略的開発費用売上高比率	(A)3%以上 (B)2%台 (C)1%未満	
合計			100点

収益性	①総資本経常利益率 ②1人当たりの平均給与与額 ③自己資本利益率	評点 30点
安全性	④損益分岐点比率 ⑤自己資本比率 ⑥有利子負債比率	30点
生産性	⑦1人当たりの付加価値額 ⑧設備投資効率	20点
成長性	⑨売上高成長率(3年間平均) ⑩経常利益増益率( // )	20点
合計		100点

(注)(1)TKC、中小企業庁経営指標のほか  
中小企業投資育成株式会社等の経営  
指標と比較  
(2)評価基準 80点以上 超健全  
70点台 まずまず健全  
60点台 普通  
60点未満 不健全

総合健康判定

企業の健康度がこの  
2つのモノサシを通  
して評価される

(注)160点以上 超健康  
140点以上160点未満 健康  
120点以上140点未満 無難だが分岐点  
120点未満 健康に不安あり

(注)(1)企業による自己採点(A~D)に○印を付す  
(2)評価判定 80点以上—活力あふれる  
70点台 —まずまずの活力度  
60点台 —普通、並の活力度  
60点未満—活力なし

## 2. 都市の活力度判定のモノサシ

### (1)家と企業の集積したものが都市

こうした企業活力度の考え方やモノサシを都市の活力度を判定するツールとして使えないか、というのが次へのステップである。

よく「活力ある地域づくり」「商店街の活性化」と言うように「活力」や「活性化」をキーワードに地域振興を図ろうとする動きが見られる。

しかし「活力」といい、「活性化」といい、合言葉のように気軽に簡単に使われる割には、「何を持って活力、活性化なのか」が今いちあいまいなままに放置されている。抽象論や一般的議論としてならまだしも、例えば「西濃地域の活性化」「活力ある大垣商店街づくり」のように具体的に地域を特定しておきながら、「活性化のモノサシや尺度」すなわち客観的基準をきっちり定義せずに使い過ぎている。しかもそれらが行政をはじめ商工会議所などが策定する「総合計画」や「ビジョン」などでよく見かけられる。

ではなぜあいまいなのだろうか。思うに、第1に、「活力」や「活性化」は数値では表せないものという錯覚、第2に、「活力」や「活性化」と言う言葉は、便利かつ包括的であり、それを冠しておけば周囲がなんとなく納得してしまうという思い込み、第3に、地域や都市の活力度を測定するツールが「見つからない」「必要ない」という決めつけではないだろうか。

単純に解すれば、都市を形成しているのは公共部門もあるが主体は個人部門と法人部門であ

る。言い換えれば、家と企業なのである。その家と企業が集積し、延長・拡大したものが都市そのものである。したがって家と企業が元気はつらつ、活力にあふれているかどうかに着目すれば、都市の元気度、はつらつ度、すなわち活力度を測定することができる、というのがここでの論点である。

であるならば、本稿でこれまで論じてきた企業活力度の考え方や判定チェックリストを準用・応用することによって「都市の活力度」を測定するモノサシとして、議論を発展、拡大させることが可能だ。

### (2)家の活力度を都市の活力度に

一軒の家には、玄関があり、表札がかかっている。玄関は都市で言えば、概ね駅がその役割を果たしている。駅は外部からのお客様を迎える。表札は、都市のアイデンティティであり、多くは都市憲章として市民に受け入れられている。次いで居間は家族がコミュニケーションする場であり、都市では暮しの広場のような場所、施設に該当する。台所は商店街だ。そこでは毎日の胃袋を満たしてくれる。次いで寝室、勉強部屋があり、庭がある。寝室は都市のホテルであり、勉強部屋は図書館であり、庭は公園であろう。元気な家、家庭とは、それ相応の安定した収入があり、家族みんなが健康で、肉体的に、精神的にもはつらつ、若さがみなぎっている。居間では家族のコミュニケーションが絶えない。台所では今晚のおかずにお客様が腕によりをかける。子供達は勉強部屋で一生懸命勉強に励んでいる……。

[5表] 家と都市との対比

家	都市
表札	→その都市のアイデンティティであり、「都市憲章」にあたる
居間	→その都市の「暮しの広場」のような場所、建物 美術館、公民館、商店街の通り、等
台所	→商店街やスーパー、大型店
寝室	→ホテル、病院
勉強部屋、書斎	→図書館
庭	→公園、緑地
収入	→市民所得
家族、会話	→人口、住民の平均年齢、コミュニケーション



都市もこれと同じではないだろうか。

経済活動が活発で、市民所得の伸びが高い。住民の平均年齢が若く、新陳代謝が激しい。当該都市の目指すアイデンティティがしっかり市民に浸透している。台所にあたる商店街は、人通り多く、にぎわっている。商店街は、新鮮で時代の先端をはしり、精選され、洗練された品揃え、尖鋭し、差別化されて商店、もちろん専門店としてしっかりとした情報をもっている。いわば6つの「セン」が揃っている。

通りは、暮しの広場として、井戸端会議が繰り広げられ、コミュニケーションが盛んである。公民館、美術館、ホールは催し物でにぎわいをみせている。ホテルは外部からのお客様で一杯

だ。庭にあたる公園、緑地は、やすらぎ、憩の場として住民の誇りとなっている。書斎にあたる図書館は市の文化レベルを示している。

(3)企業の活力度を都市の活力度に

1部では企業の活力度を「経営基本」「ヒト」「モノ」「カネ」という切り口で判定するチェックリストを作成した。

次のステップは、(2)で述べた家の活力度の考え方をベースに、さらに発展させて、企業活力度判定の考え方をそっくりそのまま都市の活力度判定に当てはめて使ってみることである。6表に示してみる。

〔6表〕企業と都市とのチェックリスト対比

	企業	都市
経営基本	①社長の経営理念方針	→都市のアイデンティティ
	②ベンチャー	→都市内開業率
	③設計・企画・立案	→価格形成力の強い企業の立地
	④自社の存立基盤	→都市の誇り
	⑤ドメイン、オンリーワン企業	→オンリーワン企業シェアNo.1企業の存在
	⑥情報戦略	→パソコン、インターネットの普及率
	⑦売上高	→法人事業税
	⑧主力商品の伸び	→都市内総所得金額
	⑨新製品・新技術・新業態	→プロジェクト

	企業	都市
ヒト	⑩従業員の平均年齢	→行政人口の平均年齢
	⑪従業員へのインセンティブ	→イベントの実施
	⑫権限の委譲	→市民参加の行政
	⑬平均賃金	→市民所得
	⑭女性社員	→商店街の女性客

	企業	都市
モノ	⑯新製品の貢献度	→コンビニや大型店の出店やベンチャー企業、ニュービジネスの誕生
	⑰新鋭設備・新技術の導入	→プロジェクトの件数
	⑱減価償却累計率	→建築物、アーケード、モニュメントの新しさ
	⑲システム構築力、海外展開力	→ネットワーク、マルチメディア

	企業	都市
カネ	⑲借入金	→財政力
	⑳開発費用・売上高比率	→ベンチャー投融資資金

[7表]は、この考え方を基に、都市の活力度を①～⑳のチェックリスト項目に整理・分類し、それぞれの項目を「まさにその通り」5点、「その通り」4点、「まずまず」3点、「必ずしもその通りではない」2点、「その通りではない」1点と、5段階評価によって採点しようとするものである。

ところが本評価は、①誰が評価するのか、②

定性的な判断項目がほとんどであり、③によって評価が恣意的になり易い、④評価が難しい、などの問題点がある。

とは言え、これが当該都市に住んでいる住民、行政、有識者が魅力あるまちづくりを推進していくうえでの指針、尺度として、使われることによって、より活力ある都市づくりに資するのではないか。

[7表] 都市活力度判定表 (定性的)

	まさにその通り 5点	その通り 4点	まずまず 3点	必ずしもその通りではない 2点	その通りではない 1点
①当該都市が目指している「都市憲章」やアイデンティティがしっかり市民に受容され、浸透している。					
②当該都市内での開業率が高く、ベンチャー支援制度も整備され、ベンチャー企業を指向する企業多い。					
③単に下請的モノづくりではなく、自社の企画力・技術力・設計力に磨きをかけ、価格形成を自社に有利に展開できる企業が多く集積している。					
④当該都市が誇りにしているものが明確であり、それをもとに総合計画が策定され、住民もそれを自慢にしている。					
⑤世界や全国に向けて、その分野で「オンリーワン」「シェアナンバーワン」企業が当該都市に数多く集積している。					
⑥情報の基盤設備を他都市にさきかけて行っており、パソコンやインターネットなどの普及率やネットワーク化率も高い。					
⑦直近3年間の「法人事業税」が年々増加している。					
⑧当該都市の総所得金額(申告所得金額)はしっかり伸びている。					
⑨プロジェクトの経済効果が3年以内に顕著に現われる。					
⑩当該都市に住んでいる人の平均年齢が若い。					
⑪市民大学講座をはじめ、イベントの実施がよく開催され、福祉、介護等に気配りができている都市。					
⑫都市づくりや商店街づくり等に産・学・官に加えて市民参加のもとで委員会や会議が開かれ、真剣に議論が繰り広げられている。そして大事なことは、それが行政に反映され、絵に画いた餅に終わらせない工夫をしている。					
⑬市民1人当たりの所得が同規模都市のそれと比べて高い。					
⑭商店街が若い女性の買い物客でにぎわっている。人通りが多い。					
⑮コンビニや大型店の出店が相次いだり、工場跡地に新業態の企業や店舗のオープンなど新陳代謝が激しい。					
⑯新しい団地の造成や「ソフトピアジャパン」のようなプロジェクトが目白押し。					
⑰建築物、住宅ほか公共施設、アーケード、ストリート、モニュメント等が新しく、デザインも斬新である。					
⑱海外との交流、海外進出が盛ん。ネットワークづくりに注力。					
⑲財政が潤沢である。投資活動を起こし易い。					
⑳当該都市の預金や貸出金の伸び率が高い。とりわけ設備資金や研究開発資金のほか、ベンチャー投融資資金が盛んに出ている。					

企業と都市の活力度を評価（松永）

(4)都市の活力度判定表を都市データから作成

本判定の採用項目についての特色は次のとおり。（9表参照）

第1に、人口10万人台の都市を統計的に処理し、幅を決めた。人口規模が違えば比較の対象にならないからである。エリア生活圏人口は、50万人以上を5とし、10万人幅で区分した。「昼夜間人口」「人口集中地区人口」「商業人口／行政

人口」は、いずれも人口が都市に流入、集積することによって都市エネルギーが醸成され、ビジネスチャンスが生まれる。行政人口の平均年齢は、30歳以上～40歳台に10万人台の都市はプロットされることから30歳～39歳までを1歳きざみで区分した。平均年齢が低いほど新陳代謝が激しく、変化がフレキシブルに起きている。変化が著しいほど活性化していると見てよいだろう。

[8表] 人口10万人台都市男子平均年齢（単位：歳）

ブロック	31歳	32	33	34	35	36	37	38	39
北海道					帯広			室蘭	小樽
					北見				
					苫小牧				
東北						弘前	会津若松	酒田	
						石巻			
関東				小山	太田	伊勢崎	足利, 上田	桐生	
							上越		
東京圏	浦安	三郷	勝	上尾	土浦	小田原		鎌倉	
		多摩	つくば	新座	熊谷	東村山			
		厚木	春日部	流山	木更津				
			狭山	八千代	野田				
			入間	我孫子	佐倉				
			朝霧	昭島, 調布	立川, 三鷹				
			習志野	小平	武蔵野				
			日野, 泰野	東久留米	青梅, 小金井				
			海老名	大和	国分寺				
			座間	岩槻					
北陸						小松		高岡	
東海		刈谷	安城	小牧	各務原	大垣	松阪	伊勢	
				鈴鹿	三島, 富士宮	焼津			
					瀬戸	藤枝			
					豊川	津			
近畿				宇治	岸和田, 池田	守口			
				富田林	河内長野	川西			
				大東, 和泉	松原				
				箕面, 門真	羽曳野				
				伊丹	橿原				
中国					鳥取	松江	米子, 京都		
						山口, 徳山	防府, 岩国		
四国							今治	新居浜	
九州	沖縄				佐賀	延岡	八代	別府	大牟田
							都城		

第2に、モノの面、カネの面、は「活力とは変化なり」と考え、変化率や増減率を重視した。モノの面からは、市街化区域の面積の増加率と開発行為が活発に行われているかどうか、という観点で「事業所数」「新設住宅着工戸数」「大型店床面積」それぞれの増加率に着目した。また、現在計画中、実施中の「地域振興プロジェクト」の数も活力に大きく影響する。

カネの面からは、市の「財政力」をはじめ、「工業製品出荷額」「貸出金」「市民所得」「地価」の増加率を採用した。

第3に、都市の情報化を重視した。時々刻々のマルチメディア社会のもとで、情報化に乗り遅れば活力ある都市への名乗りができないどころか、化石都市としてどんどん世界の動きから取り残されるだろう。

採用した指標は、「パソコン普及率」「CATV加入世帯数」「行政のホームページ作成数」「プロバイダの数」及び「中心商店街の交通量」である。

[10表]は、10万人台の都市を想定して作成した都市活力度判定表である。項目はヒト-5指標、モノ-5指標、カネ-5指標、情報-5指標、20項目で構成し、各項目5段階、100点満点で評価する。

#### (5)人口10万人台の都市の活力ある都市の基準

さて、活力ある都市とはどういう都市のことを言うのであろうか、端的に言えば、都市を1つの生物体としてイメージすると、生物体が若く、生き生きしている状態、絶え間ない変化が発生している都市を言う。このことを念頭に置いて[9表]を参考に活力ある10万人台の都市のイメージしてみよう。

##### ①ヒトの面から

後背地の「エリア生活圏人口」は50万人以上欲しい。人口の流入率高く、商業人口は行政人口を1.3倍以上上回っている。男子居住人口の平均年齢は30歳台の前半だ。通勤・通学で流入する昼間人口が夜間人口を10%以上上回っている。市街地を形成する人口集中地区人口の密度濃く、その面積も70%以上の広がりをもってい

る。

##### ②モノの面から

その市街化区域の面積は年々増加し、5年間の増加率は5%以上。そこでは団地の造成や新しい建築物が建ちつつある。また、事業所数の増加率も3年間で5%以上と著しく、同時に新設住宅着工戸数は3年間で5%以上。大型店の出店進出も盛んである。床面積は3年間で15%以上増えている。当該都市には地域振興プロジェクトが7件以上立ち上がっている。

##### ③情報の面から

加えて、中心商店街の表情も1日通行量は8千人を超えてにぎやかである。企業にはパソコンの普及率は30%以上、CATVに加入している世帯数も5~6千世帯以上ある。プロバイダの数も10社以上と多く、行政のホームページ掲載しているメニューも15以上ある。総じて当該都市の「情報化」に対する取り組みが積極的である。

企業と都市の活力度を評価（松永）

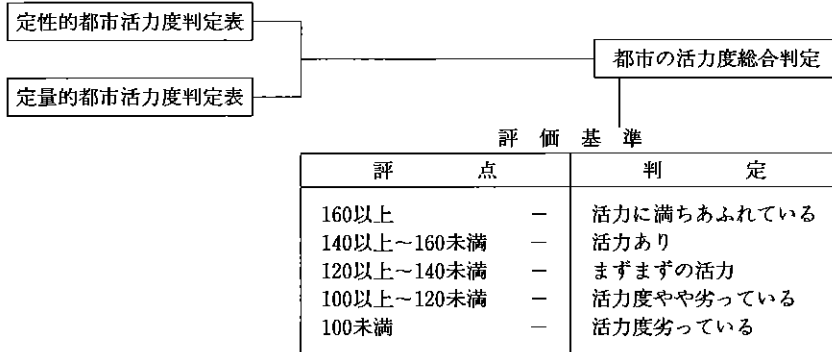
〔9表〕都市活力度チェックリスト（定量的）

ヒト	①行政人口の平均年齢 ②昼夜間人口比率 ③人口集中地区人口比 ④エリア生活圏人口 ⑤商業人口／行政人口	- 都市の新陳代謝度を示す。 - 通勤・通学の流入人口（昼間）が多ければ人の集積効果が出る。 - 人口集中地区人口比が高ければ活力がある。 - 生活圏人口が多ければ多いほど活力の源となる。 - 商業人口が行政人口を上回っていれば、購買人口が多い流入型の商圏を形成している。
モノ	⑥5年間の市街化区域増加率 ⑦3年間の事業所数増加率 ⑧地域振興プロジェクト数 ⑨新設住宅着工戸数増加率 ⑩大型店床面積増加率	- 活力ある都市ほど土地の造成が盛んで、新築、マンション建築等があちこちで行われている。 - 事業所数が増えているということは活発な事業活動が行われている証拠。 - プロジェクトの多い方が活力ポテンシャルあり。 - 居住人口が増え、当該都市の購買力が増加する。 - 活力あるポテンシャルの高い都市には大型店が新規出店する。
カネ	⑪財政力指数 ⑫工業製品出荷額増加率 ⑬貸出金増加率 ⑭市民所得増加率 ⑮地価の伸び率	- 財政潤沢であれば投資を促し、活力につながる。 - モノづくりは活力の源泉。 - 経済活動は貸出金に直結する - 市民所得(申告所得)の伸び率が高ければ元気が出る。 - 地価は経済活動を忠実に反映する。
情報	⑯インターネット、パソコン、携帯電話、PHS普及率 ⑰中心商店街の人通り ⑱光ファイバー、衛星放送等のインフラ整備状況許・認可状況 ⑲情報の共有度 ⑳情報の高度利用	- 情報・受発信が多いほど活力がある。 - 通行量によってにぎわいの程度が分かる。 - インフラストラクチャーの整備状況により「ディストリビューション」の条件が整っているかどうか分かる。 - 市内のイベントをはじめとするトピックスや記事が市民に情報として共有されているか。ホームページ、インターネット、パソコンに乗っているか。 - 情報が地域の情報化、産業の情報化、生活の情報化に高度利用されているか。ネットワーク比率はどうか。

【10表】人口10万人台の都市活力度判定表（定量的）

		点	5	4	3	2	1
項目							
ヒ	男子居住人口の平均年齢(歳)		30～31台	32～33台	34～35台	36～37台	38以上
	昼夜間の人口比率(%)		110以上	105以上～110未満	100以上～105未満	95以上～100未満	95未満
	人口集中地区人口比(%)		80以上	70以上～80未満	60以上～70未満	50以上～60未満	50未満
	エリア生活圏人口(万人)		50以上	40以上～50未満	30以上～40未満	20以上～30未満	20未満
	商業人口/行政人口(倍)		1.3以上	1.1以上～1.3未満	0.9以上～1.1未満	0.8以上～0.9未満	0.8未満
モ	5年間の市街化区域増加率(%)		107以上	105以上～107未満	103以上～105未満	101以上～103未満	100以上～101未満
	3年間の事業所数増加率(%)		108以上	105以上～108未満	102以上～105未満	100以上～102未満	100未満
	現在計画中、実施中の地域振興プロジェクト数		10以上	7～9	4～6	1～3	0
	3年間の新設住宅着工戸数増加率(%)		118以上	113以上～118未満	108以上～113未満	103以上～108未満	103未満
	3年間の大型店床面積増加率(%)		120以上	115以上～120未満	110以上～115未満	105以上～110未満	105未満
カ	財政力指数		1以上	0.9以上～1.0未満	0.8以上～0.9未満	0.7以上～0.8未満	0.7未満
	3年間の工業製品出荷額増加率(%)		130以上	120以上～130未満	110以上～120未満	105以上～110未満	105未満
	3年間の貸出金増加率(%)		120以上	115以上～120未満	110以上～115未満	105以上～110未満	105未満
	3年間の市民所得増加率(%)		110以上	107以上～110未満	104以上～107未満	101以上～103未満	101未満
	3年間の地価伸び率(%)		105以上	102以上～105未満	100以上～102未満	100以上～95未満	95未満
ネ	企業のパソコン普及率(%)		40以上	30以上～40未満	20以上～30未満	10以上～20未満	10未満
	中心商店街の通行量(人)		8千人以上	6～7千人台	4～5千人台	2～3千人台	2千人未満
	CATVに加入している世帯数		7千世帯以上	5～6千世帯	3～4千世帯	1～2千世帯	1千世帯未満
	行政のホームページ作成数		17以上	13以上～16未満	9以上～12未満	5以上～8未満	5未満
	プロバイダーの社数		17以上	13以上～16未満	9以上～12未満	5以上～8未満	5未満

〔2図〕都市活力度の総合判定



(6)都市活力度の総合判定

以上、都市の活力度を判定するツールとして①定性的都市活力度判定表と、②定量的都市活力度判定表の2面を得ることができた。評価基準は①②それぞれ100点満点とし、合計200点満点で採点、評価基準を以下のとおりとした。

160点以上あれば「活力に満ちあふれている」とし、120点以上～140点未満なら「まずまずの活力」無難であると判定する。

(7)未来に向けて活力ある都市であり続けられるかのモノサシは

今、世の中は「情報化」「グローバル化」で分進秒歩、めまぐるしく変化している。現在のモノサシで「活力ある都市」と高得点、高評価であっても明日には活力をなくすかもしれない。問題は未来に向けて活力ある都市であり続けられるかである。そのモノサシ、尺度をどこに求めるのか。大垣市を事例に考えてみよう。

今、大垣市では「ソフトピアジャパン」の設立、オープンとともに情報化を基軸に都市の活性化を図ろうとしている。行政は、「ソフトピアジャパン」をキーワードに待ったなしの情報化を迫られる。98年2月には本市の「情報工房」がスタートする。そこでまちづくりの組織化をはじめ電子決済、バーチャルモール、インターネットを利用したショッピングなどの導入を目指して、いくつかのプロジェクトがスタートする。

すでに大垣共立銀行では「共立ベンチャーサ

ポート投融資制度」をスタートさせているが、行政や大垣商工会議所でもベンチャー支援制度を立ち上げるべく調査研究が進められている。

「ソフトピアジャパン」に入居している企業や「国際情報科学芸術アカデミー」を卒業した生徒の中からベンチャーを指向する人達も生まれるであろう。本市の誇りは「水」に帰着するが、21世紀の未来は「情報」をキーワードに都市内の情報武装化を図ろうとしているのだ。高齢社会が21世紀には確実にやってくる、とすれば住民の平均年齢が高くなると、情報化政策に関係なく活力はそがれるのだろうか。

高齢者が楽しく、明るく、健康に暮らせる都市なら活力ある都市と宣言してよい。それにはいくつかの条件がある。

第1に、健康にやさしいまちづくりでなくてはならぬ。お互いに顔の見える関係の中でいたわり合い、助け合う、コミュニケーションのよいまち。病気になったら、オンライン医療でたちまち至れりつくせりの看護、介護。

第2に、適度に都会、適度に田舎、選択すべきメニューがたくさんあること。山間避地すぎたり、大都会onlyでは高齢者向きではない。

第3に、家族とともに過ごせ、スープの冷めないところに子供や知り合いのいる関係。

第4に、まちそのものが高齢者にやさしいまちづくりでなくてはならぬ。坂やスロープが少なく、車が邪魔しないまち。「緑」、「水」に囲まれた閑静な住まい、それでいて趣味やスポーツ、文化度の高いまち。

最後に「グローバル化」と未来都市との関連である。インターネット、情報ハイウェイ、CATV、衛星放送などで情報化が加速されるほか、東海地方では中部新国際空港の2005年開港により一層グローバル化が進であろう。多くの規制をとっばらい、海外からの「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」が自由に入ったり出たりし易い、都市づくりを指向したい。このような視点で高齢者にとって住み易い、楽しみ易いまちづくりに向けて動き出すならば、活力ある21世紀都市へ名乗りをあげることができるであろう。

### お わ り に

これで企業と都市の活力度を測る手がかりを把むことができた。

しかし本稿はあくまで手がかり・ツールの域を出ないのであって、企業経営も都市の有り様も一人ひとり人間の顔が違うように、カルテ→処方箋を書く段階では、さらに深くディテールまで入り込まなければならない。

とは言うものの、これまで「人間ドック」という健康診断はあっても「企業ドック」と言う企業診断手法は確立されていなかった。また都市の活力度を測定するモノサシも無かった。

情報化とともに、日本経済はますますグローバルかつ急速に、待ったなしの変革が起きるであろう。高齢社会は日本経済の体力、体質、体調を弱めはしないか。ここにおいて、企業も都市も自らの活力度を維持したいと願う。いつまでも体力的にも精神的にも若く、元気で、はつらつとしていたい。

であるならば、「自らの活力度をこのモノサシを使って判定する」ことに意義無しとしない。

本判定表をきっかけに、企業、都市の活力度判定にさらに磨きをかけて、理論を発展させていきたい。