

はじめに

松山市は、平成 23 年度から 24 年度にかけて総合計画の策定作業を行った。総合計画審議会を設置し、その答申を受け、平成 24 年 12 月に市議会にて基本構想を議決したのである。そして、平成 25 年 3 月に『第 6 次松山市総合計画』を公表した。計画の期間は、平成 25 年度から 34 年度までの 10 年間の計画で、同時に前半 5 年間の「前期基本計画」を定めるとともに、施策の体系及び数値目標も定めた。

他方、この時期、『中小企業憲章』の閣議決定（平成 22 年 6 月）を契機に、多くの地方自治体で、「中小企業振興条例」の制定ないし改定が進められてきた。愛媛県においても、平成 24 年 9 月議会において『ふるさと愛媛の中小企業振興条例』（第 328 回定例会、議員提出の部）が議決・制定された。また、平成 25 年 3 月には、隣接する東温市において『東温市中小零細企業振興基本条例』が議決・制定された。

こうした展開の中、松山市においても、市内の中小企業支援の取り組みを本格化させるべく条例制定に向けた議論が開始された。その必要性を確認すべく、平成 24 年 11 月には、松山市に本社を置く事業所を対象に『松山市中小企業等実態調査』が実施された。この調査報告書が平成 25 年 3 月に公表され、同年 4 月以降、「中小企業振興条例」制定のための検討が本格化することになったのである。こうして、1 年間の検討を経て、平成 26 年 3 月議会で「松山市中小企業振興条例」が議決されることとなった。

松山市の『第 6 次松山市総合計画』ではこうした取り組みが必ずしも明示的に位置づけられていたとは思われない。しかし、条例制定後においては、この中に位置づけられるような「松山市中小企業振興計画」を作り上げていかねばならないであろうし、さまざまな施策においても、『第 6 次松山市総合計画』の施策体系との整合性を保ちながら設定されていくのでなければならない。

そして、こうした点の検討は行政のみでは十分とは考えられず、中小企業支援機関、経済団体、金融機関、大学、NPO 等の協力が不可欠である。すなわち、こうした諸機関が加わった形での「中小企業振興会議」（「円卓会議」）が設置され、議論が進められていくことが求められる。

本報告書では、そうした取り組みが成功裏に進むことを期待する立場から、『松山市中小企業等実態調査』について再吟味し、結果からなお掘り下げられる部分、同調査の反省点、公的統計の利用を含めた今後の調査のあり方などについて検討を加えることとした。

平成 24 年 11 月に実施された『松山市中小企業等実態調査』は、その調査項目からしてあくまでも条例制定の必要性を検討するための調査であった。この結果から「円卓会議」で議論されるべき論点が湯水のように導き出せるわけではけっしてない。あくまでも、松山市中小企業振興に関する Evidence-based Policy 確立のためのファーストステップと位置付けなければならない。本報告書では、こうした理解のもとに調査結果を見直していただくことにしたい。

もくじ

はじめに

<第1編 現状と政策の方向>

- 第1章 松山市の中小企業を取り巻く社会基盤・・・・・・・・・・・・・・7
 - 第1節 中四国における松山市の地理的環境
 - 第2節 愛媛県における松山市の経済的地位
 - 第3節 松山市経済の特徴—今治市との比較を通じて
 - 第4節 松山市と観光産業
 - 第5節 松山市と船舶貸渡業との関係

- 第2章 調査結果が示す中小企業振興の必要性・・・・・・・・・・・・・・22
 - 第1節 『第6次松山市総合計画』における中小企業振興の位置
 - 第2節 市内経済と産業別事業所数・従業員数
 - 第3節 市内企業の産業別売上高
 - 第4節 市内企業の厳しい現状

- 第3章 求められる政策の方向性・・・・・・・・・・・・・・31
 - 第1節 中小企業振興の理念と振興条例の構成
 - 第2節 求められる松山市中小企業像の明確化
 - 第3節 ヒアリング結果に見る経営理念・経営計画の重視

<第2編 調査から見た売上増加事業所の特長>

- 第4章 事業所の「強み」要素別分析の試み・・・・・・・・・・・・・・47
 - 第1節 「強み」分析
 - 第2節 「強み」項目の分類—内部要因との関係
 - 第3節 「強み」分類
 - 第4節 事業所の「強み」要素別分析の試み

- 第5章 経営基盤の強み要素がもたらす特長・・・・・・・・・・・・・・56
 - 第1節 経営基盤に関する強み項目選択事業所別分析
 - 第2節 内部要因分析
 - 第3節 新規事業として興味のある事業分野
 - 第4節 松山市の提供する支援策への姿勢
 - 第5節 ヒアリング結果から
 - 第6節 力を入れるべき政策

第6章 人材育成に重きをおく事業所の特長・・・・・・・・・・67

- 第1節 人材育成に関する強み項目選択事業所別分析
- 第2節 内部要因分析
- 第3節 市の雇用支援策と主な採用先
- 第4節 人材育成の強みと事業所の予定
- 第5節 人材育成の強みと雇用形態
- 第6節 ヒアリング結果から
- 第7節 力を入れるべき政策

第7章 販路開拓に強みのある事業所の特長・・・・・・・・・・77

- 第1節 販路開拓に関する強み項目選択事業所別分析
- 第2節 内部要因分析
- 第3節 外部要因分析
- 第4節 販路開拓の強みと主な得意先・販売先
- 第5節 IT 関連利用
- 第6節 販路開拓への積極性
- 第7節 ヒアリング結果から
- 第8節 力を入れるべき政策

<まとめ>

第8章 望まれる施策の基本―まとめにかえて・・・・・・・・・・89

- 第1節 売上増加事業所の特長から見た力を入れるべき政策
- 第2節 松山市の今後に期待する声
- 第3節 中小企業振興施策に当たって配慮されるべき点

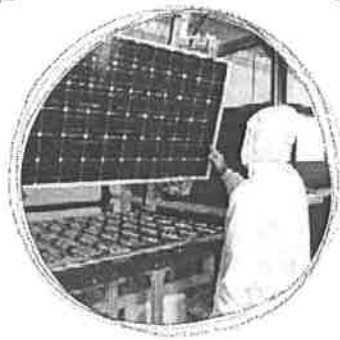
補論 調査のあり方、調査票

資料 調査概要および主な集計結果

執筆者一覧



第1編 現状と政策の方向

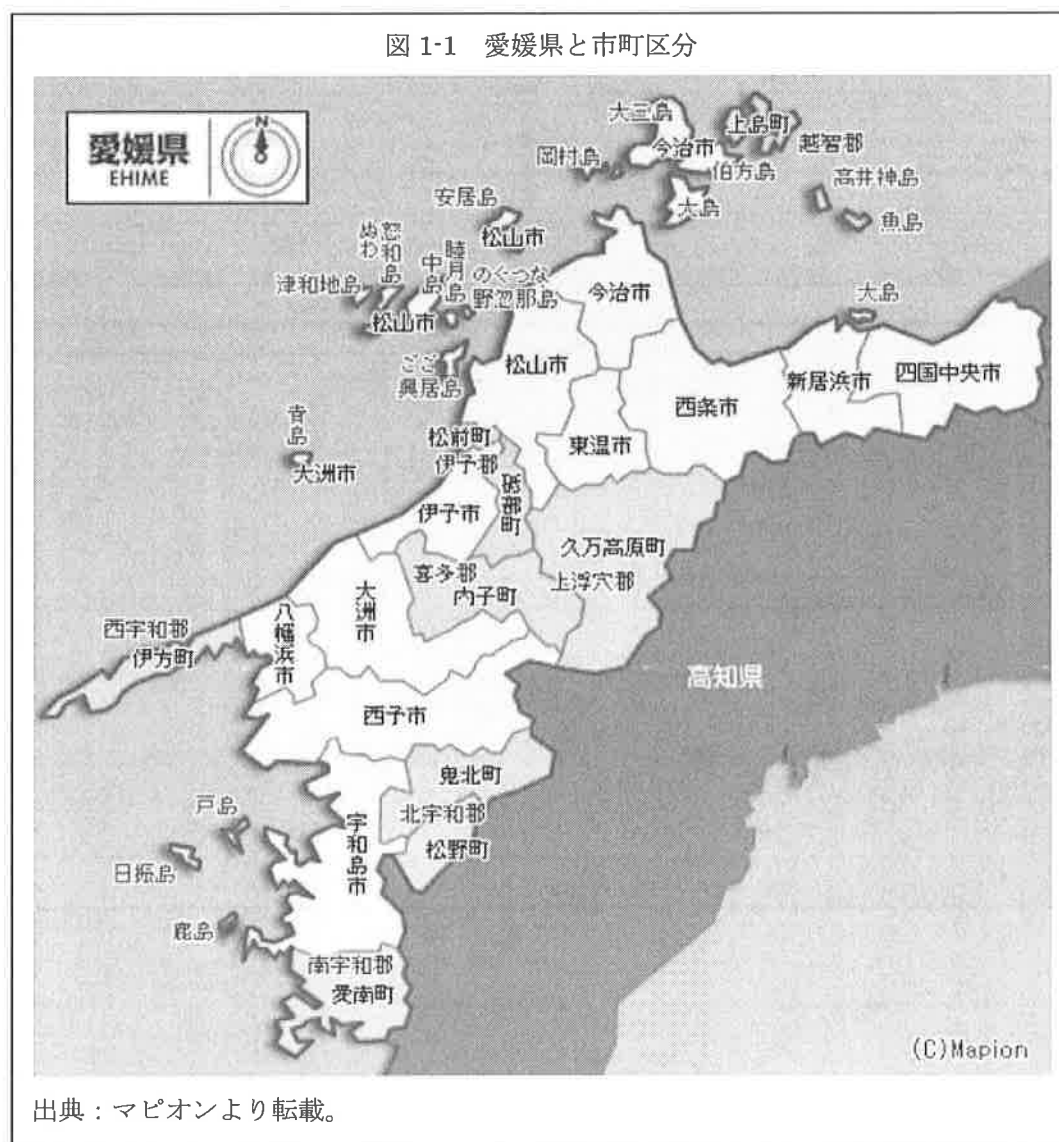


第1章 松山市の中小企業を取り巻く社会基盤

第1節 中四国における松山市の地理的環境

この章は現在の松山市の産業の特性や中小企業が置かれた経済環境に関してまとめ、既存の各種統計を用いて松山市の経済活性化に必要な要素について掘り下げて分析する。中小企業は、中小企業基本法第2条に基づき、松山市に事業所を置く事業者を対象とする。松山市も含め、愛媛県には大企業は大変少ない。銀行、ガス、運送、政府サービス、非営利団体を除いて、松山市で中小企業といえば、企業のほとんどである。中小企業対策とは事実上松山市の景気対策、市街地活性化策である。

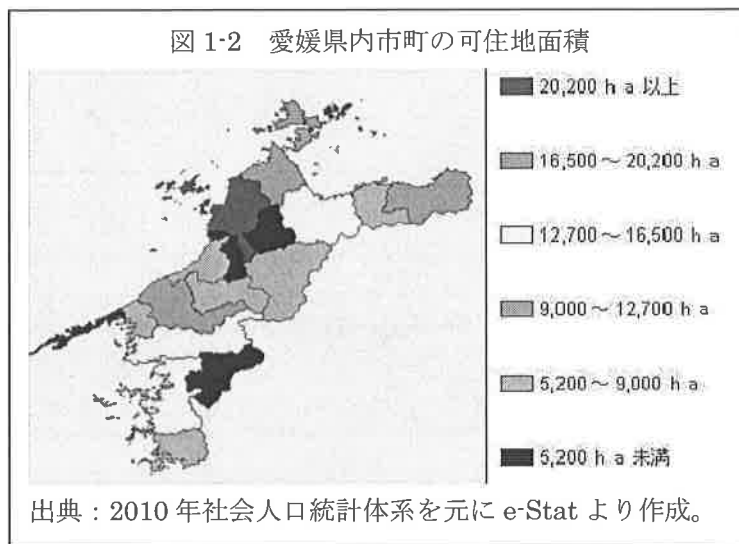
図 1-1 愛媛県と市町区分



松山市経済を知るためにはその独特の地理的な制約を理解することが大変重要となる。

松山市は、陸上部分と島嶼部から成り立っている。愛媛県松山市は、平成 26 年現在人口約 52 万人の四国最大の都市である。四国地域は人口密度が低く、山間部に占められる地域が多いのだが、その中で松山市は比較的平地に恵まれている。土地面積から林野・湖沼面積を引いた可住地面積において、愛媛県内では松山市が最も広い。それに次いで今治市が広い等、愛媛県内の人口や事業所は一定程度可住地面積の制約を受けている。

四国は、長く本州との移動が海をまたいで不便であったが、1988年に瀬戸中央自動車道（瀬戸大橋）が全面開通し、岡山県と香川県が上下2車線ずつの道路と単線の線路で行き来できるようになった（瀬戸大橋は新幹線用にも別途上下車線幅が



確保されている)。それに続き、1998年に神戸淡路鳴門自動車道、1999年に西瀬戸自動車道（しまなみ海道）が全面開通し、広島県と愛媛県が自動車で行き来できるようになった。

本州から愛媛県に移動する場合、電車では JR 四国の単線に乗車する他ないため、依然として不便な環境である。松山は岡山から特急で3時間程度となっている。松山市と周辺地域とは高速バスで移動する機会が多くなる。松山観光港は、広島と高速船で結ばれており、小倉、神戸、別府などとも結ばれている。自動車道の整備にしたがって船は次第に利用されなくなってきていて、航路が減っている。飛行機は、東京、大阪といった国内線のほか、上海、ソウルの国際線がある。最近 LCC 誘致の成果によって、少しずつ飛行機の利便性が向上してきているが、海外からの観光客が少ないため、国際線の増加に課題を抱えている。最短の移動時間で、松山と広島市内、東京、高知、高松はそれぞれ1時間半程度かかる。中四国の松山市周辺の地理的なイメージは、周辺にほとんど大都市がないところに松山圏という中規模都市がポツンとある、という印象に近い。観光地として松山市は大都市からの移動に不便ではあるが、多くの観光客が訪れる。一方、宇和島など南予や高知県は本州からとても移動に時間がかかるため、観光地があってもまとまった宿泊数を確保した余裕のある旅行者でないと出向くことが難しい。

インフラ整備が進むにつれて、次第に観光客が四国に訪れやすい環境になり、その好影響は四国にも広がっている。観光は人口が多い地域から少ない地域に向かうので、四国のように人口が元々多くない地域にとって、インフラ整備が観光客の増加につながることは大変重要である。特に松山市には道後温泉や繁華街があつて観光客を受け入れる受け皿が整っているので、本州と四国の行き来が容易になることの意味は大変に大きい。しかし、一方でインフラ整備による利便性の向上、観光客の増加といった状況は自助努力によるものではなく、外的な要因に過ぎない。少なくともこの20年は、インフラ整備によって「放

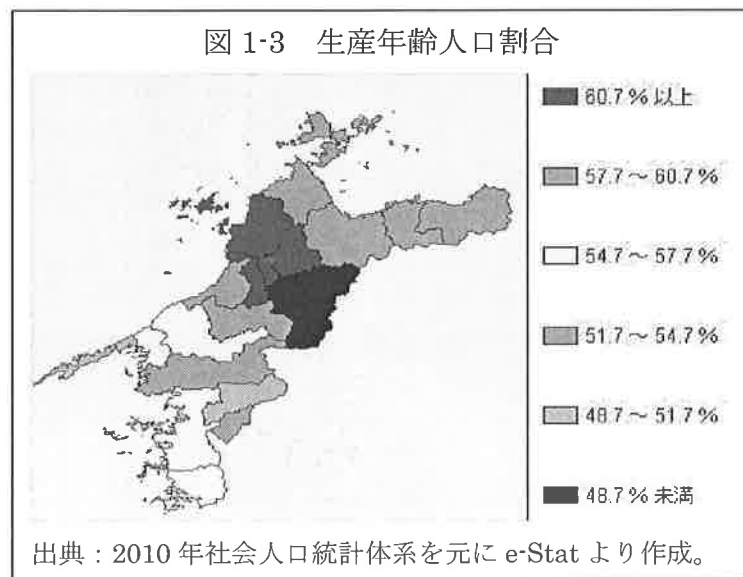
っておいても外から誰かが助けに来てくれる」状況が続いてきたため、自助努力で松山市経済を活性化させる必然性は薄れていた。例えば、多くの地域では観光立国として外国人向けの観光客を取り込む競争が激化する中で、松山市の観光業は主に日本人団体客向けで、外国人向けの観光サービスが十分に提供できない現状は、自助努力に対する認識の差を際立たせている。人口減少時代を迎えて全国の多くの産業で競争が激化する中で、松山市産業の製品やサービスの質の向上への努力がこれから問われることとなる。

松山市内の移動は、自転車、市内電車、伊予鉄道、バスによって重要な施設同士は移動が容易だが、市域全体はカバーされていないため、基本的に多くの住人は車やバイクで移動しているケースが多い。そのため、公共交通機関の利用者は常に少なく、公共インフラ整備のインセンティブが働きにくくなっている。

この章では松山市域の地図を掲載していないが、松山市域の地図を利用しながら議論することが便利である。地域地図は、観光地図が便利で松山観光コンベンション協会のHP (<http://www.mcvb.jp/oyakudachi/book.html>) より無料地図が配布されているため、それを用いるのが便利である。

第2節 愛媛県における松山市の経済的地位

これらのインフラ整備の結果、本州地域から愛媛県に電車やバスで気軽に旅行できるようになり、松山市は有力な観光地として存在感を発揮するようになった。インフラ整備が進むと大都市への人口の流出が問題となるが、松山市は新幹線もなく、依然として移動に不便なため、松山市から大阪、神戸、広島への人口の流出は限られる一方で、周辺都市から



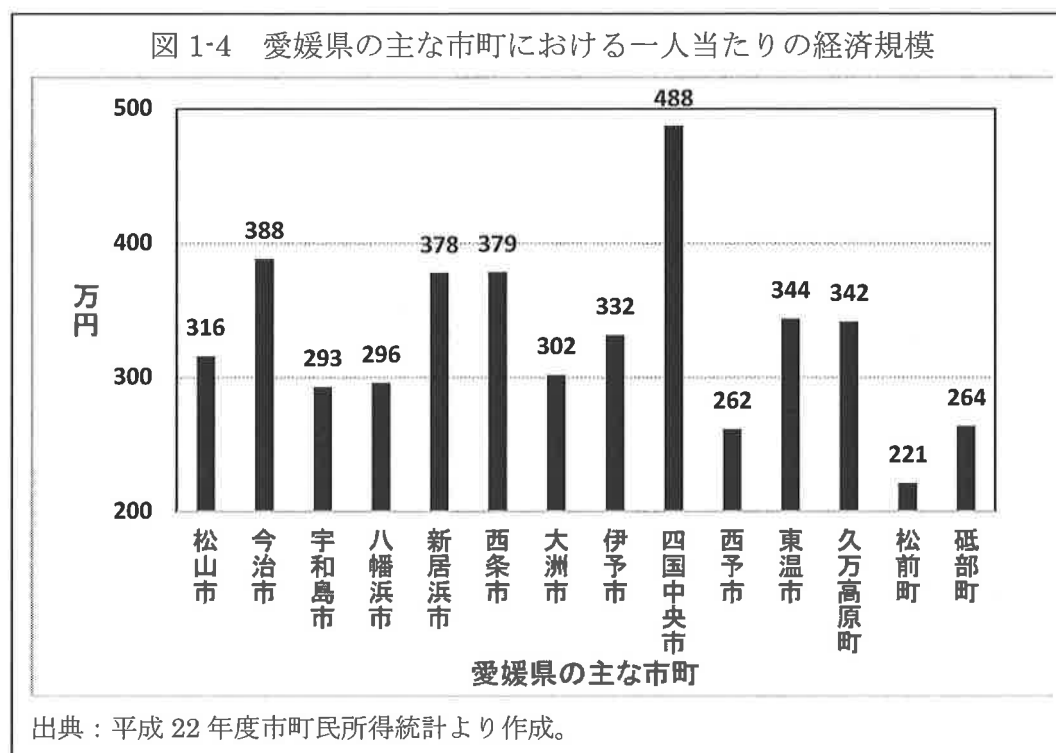
から松山市に流入する人口は適度にあるため、少子高齢化や人口減少というリスクは周辺都市よりも軽微なものとなっている。

松山市は、雪がほとんど降らず、積もりにくい。また背後に西日本最大の石鎚山を抱えるため、南から台風による影響を受けにくく、温暖で気象による被害を受けにくい地形をしている。道後温泉や文学といった土地の魅力もあるが、生活してい

く上での環境の良さが松山市の一番の魅力となっている。

図 1-3 に見られるように人口の構成では、愛媛県の南部では、高齢者が多く分布していて、生産年齢可能人口は松山市周辺と東予に多く集まっている。県の南部でも過疎地域と都市部では高齢化の進捗に大きな差がみられる。つまり、愛媛県も含めて四国は全域にわ

たって少子高齢化が進み、人口減少圧力にさらされている。お隣の香川県高松市でも（42万人の四国では大きな都市だが）、平成22年国勢調査の段階で既に人口減少が進んでいるが、松山市は転入があるため、近年でも人口がほぼ横ばいとなっている。生活都市としての魅力は人口動態的な悪影響を緩和する要因となっている。

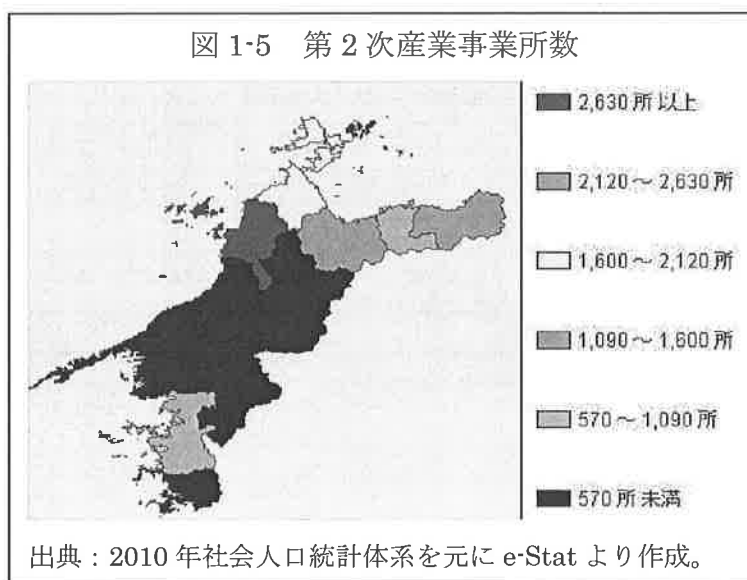


平成22年段階で143万人の愛媛県において、松山市の人口は36%程度を占めている。市町村所得統計に基づき、愛媛県に占める松山市の経済規模は、33%となっている。実際には松山市は周辺の松前町や東温市といった地域と共に松山圏を構成している。松山経済圏の人口は65万人、その経済規模は愛媛県経済の約42%を占めている。

図1-4は愛媛県が推計する市町民所得統計で、市町内総生産を元に一人当たりの経済規模を比較したものである。松山市は316万円と周辺地域よりも低くなっている。輸出型の大型産業を抱えている地域は、一人当たりの経済規模が大きくなりやすい。一方、物価が安く、サービス業を中心とした中小零細企業を多く抱える松山市のような地域は一人あたりの経済規模が低くなりやすいと類推される。物価統計では、一般に地価が高い地域の物価、賃金が高くなりやすい傾向がみられる。例えば社会人口統計体系の全国物価地域差指数（住居）で、愛媛県は沖縄県に次いで全国で2番目に低く、全国平均を100としたときに70.3となっている。松山の住宅サービス価格は全国的に見てトップレベルに低いため、場所を借りて企業が供給する財・サービスの物価が安く、結果的に企業が多くあっても売上高や賃金も低い結果となっている可能性がある。四国最大であっても人口の密集地域ではないので、その特徴が経済規模に表れている。中四国は、広島のような大都市もあるが、ほとんどのエリアで人口100万人未満の中規模、小規模の都市が多く、総合的に多くの産

業を抱えている都市というよりも比較的強い特定産業をいくつか抱えた都市が点々と位置しているのが特徴である。基本的に四国には多数の産業が集積した総合的な大都市は無く、幾つかの地場産業が中軸となる都市が多くなる。

愛媛県の産業は、一般的には東予は製造業、中予はサービス業、南予は農林水産業が強いといわれている。実際に今治市には造船やタオルをはじめとする繊維産業、宇和島には農業、漁業、四国中央市には紙産業の企業が多くある。松山市の第2次産業はあまり県内で知られていないが、松山市には第2次産業の事業所が数多く存在している。図1-5にあるように松山市は、製造業以外に建設事業所が多くあるため、第2次産業の事業所は県内で最も多くなっている。今治市に今治造船があるため、今治の製造業の売上が多くなるが、製造業事業所は松山市にも多く集中している。松山市の製造業の規模が小さいが、多くの事業所が集まっている。平成23年経済センサスー活動調査で把握された（工業統計対象の）製造事業所数は、全数調査である。今治市の製造事業所は、512事業所で1兆3500億円の出荷額である。松山市の製造事業所は、452事業所で約3500億円程度となっている。松山市の製造業も含めて、松山市の産業構成を次節で見た上で詳しく考察する。

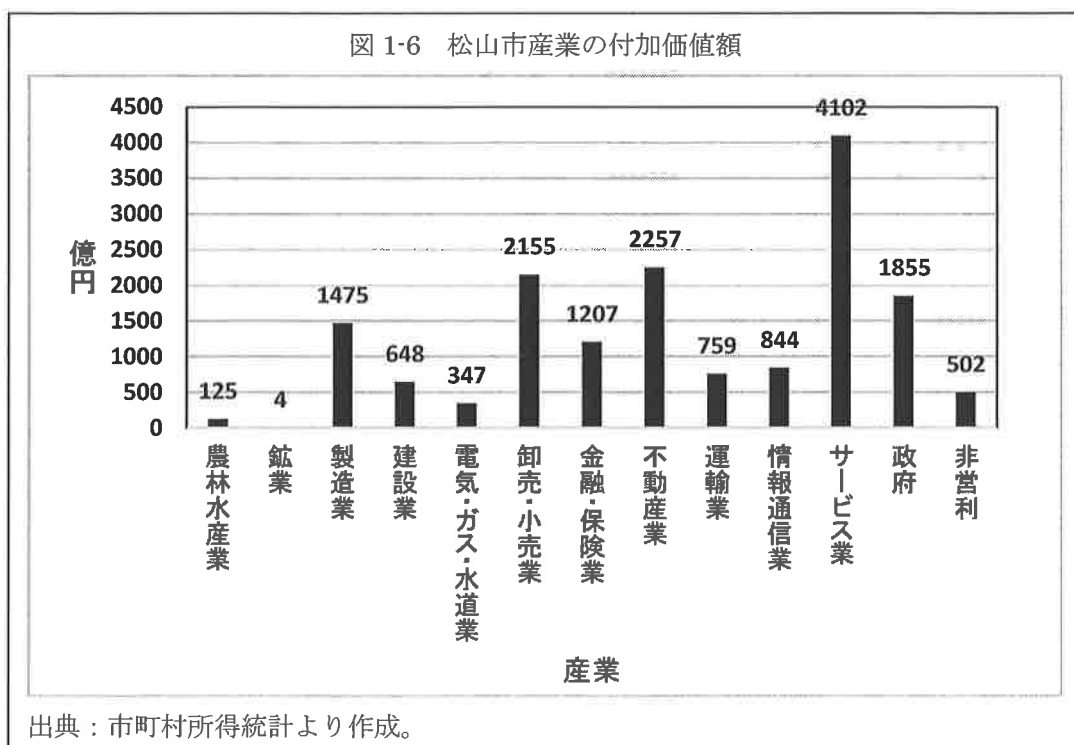


第3節 松山市経済の特徴—今治市との比較を通じて

松山市の産業別の事業所数に関して、第2章で取り上げることとし、ここでは事業所の規模を見ていく。経済センサスー活動調査は売上高を調査した統計調査である。売上は企業ベースにはわかるが、事業所別にわからないため、愛媛県内の事業所の多くでは売上が分からない。ただ、製造業では事業所別に出荷額を調査しているため、製造業に限ってはある程度の規模が分かる。そこで、産業別に規模を見るために愛媛県の市町村所得統計を利用して、産業別規模の概要を調べた。経済センサスは、最新の産業分類を反映しているが、市町村所得統計の産業分類は多少異なっているため、厳密な意味で利用はできない。しかし、大まかに状況を掴むためにこのような分析を行う。

図1-6は、松山市の産業別付加価値額をまとめたものである。松山市は道後温泉、松山城、正岡子規、坂の上の雲ゆかりの地として観光業が主力であるが、日本標準産業分類上観光は多くの分野に分かれていて、「観光業」という表章はされない。したがって、観光と縁がある産業であるかどうかは類推するしかない。卸小売業はおそらく小規模事業所が多

いとみられる。それ以外の多くのサービス産業や県や市といった公共施設、大学、寺社といった非営利団体も多く松山市内にあつて各種のサービス産業と比べても十分大きな規模となっている。建設業は零細企業が多いとみられ、事業所数に対して産業としての規模が小さい。一部の農林漁業と製造業は競争力が強いと、周辺地域の労働力を誘引しても、それなりに成長しようとするのが可能となるが、サービス業の多くは、都市の人口規模に依存して決まる。サービス業には製品在庫がないので、サービスを作り置きしておくことができず、需要のあるところでないとい供給できないからである。松山市の場合、サービス業が強いものの、少なからず製造業があることも大きな強みとなる。松山市の製造業は、今治市と比較した方が特徴がより明確となる。



松山市の従業者 300 人以上の大規模製造事業所は 7 つで、今治市は 3 つだけである。そこで付図 1 は、従業者 300 人以上の事業所を除く、松山市と今治市の製造事業所の内訳を比較したものである。ここから中小規模の製造業を対象に分析する。今治市は、タオルを代表とした繊維と造船に代表される輸送用機械器具製造業に強い地域である。

付図 2 は、平成 24 年経済センサスー活動調査を通じて実施された工業統計調査に基づいて、松山市と今治市の中小規模製造業で 1 事業所別の出荷額を比較したものである。今治市の産業の金額を入れると見にくかったため、大きい部分にだけ金額を入れることにした。このデータは、平成 23 年を対象としているため、円ドルレートが 76~82 円という史上最も高い円高水準期の結果が収録されている。そのため、輸出型産業や外国との競争が激しい産業でどの時期よりも厳しい結果となっている。

表 1-1 重要 5 産業の内訳（管理部門を除く）	
中分類	小分類
14 パルプ・紙・紙加工品製造業	141 パルプ製造業、142 紙製造業、143 加工紙製造業、144 紙製品製造業、145 紙製容器製造業、149 その他のパルプ・紙・紙加工品製造業
16 化学工業	161 化学肥料製造業、162 無機化学工業製品製造業、163 有機化学工業製品製造業、164 油脂加工製品・石けん・合成洗剤・界面活性剤・塗料製造業、165 医薬品製造業、166 化粧品・歯磨・その他の化粧用調整品製造業、169 その他の化学工業
25 はん用機械器具製造業	251 ボイラ・原動機製造業、252 ポンプ・圧縮機器製造業、253 一般産業用機械・装置製造業、259 その他のはん用機械・同部分品製造業、
26 生産用機械器具製造業	261 農業用機械製造業（農業用器具を除く）、262 建設機械・鉱山機械製造業、263 繊維機械製造業、264 生活関連産業用機械製造業、265 基礎素材産業用機械製造業、266 金属加工機械製造業、267 半導体・フラットパネルディスプレイ製造装置製造業、269 その他の生産用機械・同部分品製造業
27 業務用機械器具製造業	271 事務用機械器具製造業、272 サービス用・娯楽用機械器具製造業、273 計量器・測定器・分析機器・試験機・測量機械器具・理化学機械器具製造業、274 医療用機械器具・医療用品製造業、275 光学機械器具・レンズ製造業、276 武器製造業

出典：日本標準産業分類（平成 19 年 11 月改定）より引用

松山市製造業の特徴は化学工業と業務用機械器具製造業をはじめ、多くの業種の出荷額が大きい。今治市のように、特定産業に特化せず、多くの業種で強い競争力を確保しているのは、中規模でもそれなりの人口を抱えた松山市のメリットとみられる。

付図 3 は、一事業所当たりの粗付加価値を見たものである。この図の目的は、売り上げではなく、その産業の粗付加価値を通じて事実上の競争力を見るためである。粗付加価値は競争力の強さが反映するため、その産業が十分な競争力を確保した営業活動が可能か見ることができる。この数値が大きいと、製品増産のための事業拡大に向けた動きにつながる可能性がある（もちろん松山事業所で事業拡大するとは限らず、国内別拠点や海外で増産する可能性もある）。事業所数に対して粗付加価値が低いとその産業が衰退傾向にある可能性を示している。

付図 3 では今治の造船は十分な競争力が確保されていることが推察できるが、今治タオルはほとんど付加価値がないため、多くの事業所が採算ぎりぎりの赤字で操業を維持している可能性がある。付加価値は最終利益に比例する傾向はあるが、最終利益そのものではないため、むしろ間接経費や税負担の差引前の金額が計上される。松山市は、パルプ・紙・紙加工製造業、化学工業、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業の 5 つの製造業が好成績となっている。5 産業の内訳は、表 1-1 のとおりである。

第4節 松山市と観光産業

松山市の観光業について取り上げる。松山市は、標高 130m ほどの松山城の敷地を中心とし、東西南北に市街が広がっている。道後温泉はお城の北東方向に位置している。道後温泉近くに河野氏の城館があった道後公園（湯築城跡）と正岡子規ゆかりの品々を豊富に展示している子規記念博物館がある。四国最大の繁華街大街道^{おおかいどう}はお城から見て東南方向、坂の上の雲ミュージアムはお城の付近、愛媛県庁、松山市長など主要な公共施設はお城の南方向に位置している。愛媛大学と松山大学は北方向にある。

四国はお遍路の土地として毎年大勢の参拝者が四国の霊場 88 ヶ所を訪れる。松山市は西林寺、浄土寺、繁多寺、石手寺など 8 か所のお寺を抱えている。

表 1-2 2012 年に四国に宿泊した国内旅行客数の内訳（人）

施設所在地 (47区分 及び運輸局 等)	延べ 宿泊者数	施設タイプ(5区分)				
		旅館	リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル	会社・団体 の 宿泊所
徳島県	1332530	323960	248860	585650	151090	13940
香川県	2534170	640580	497170	926440	396080	24900
愛媛県	3037560	886210	204360	1469310	404880	50330
高知県	2150100	485190	230630	1085440	298720	-

出典：平成 24 年宿泊旅行統計調査より作成。

松山の観光客は、空路、海路、JR の路線、バスなどの交通手段で訪れる。全国空港ビル協会が公表している乗降客数によると、2011 年松山空港の乗降客数は、国内線が約 213 万人、国際線が約 5 万 7 千人となっている。近年増加しつつある外国人旅行客は松山市にあまり訪れていない。表 1-2 は宿泊旅行統計調査で平成 24 年 1 年間の宿泊を伴う旅行客総数をまとめたものである。うち愛媛県の旅行客数は合計で約 304 万人となっている。国内居住者の宿泊者の内訳は、多い順にビジネスホテル（約 147 万人）、旅館（約 89 万人）、シティホテル（約 40 万人）の順である。その大半は松山市を訪れていると推測される。

表 1-3 2012 年に四国に宿泊した外国人旅行者数の内訳（人）

施設所在地 (47区分 及び運輸局 等)	うち 外国人延べ 宿泊者数	施設タイプ(5区分)				
		旅館	リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル	会社・団体 の 宿泊所
徳島県	19770	4370	480	8390	5400	1060
香川県	36820	7290	5990	13750	9720	10
愛媛県	40360	5790	6160	11090	17040	60
高知県	18690	3310	3690	4550	7040	-

出典：平成 24 年宿泊旅行統計調査より作成。

表 1-3 は、2012 年に四国に宿泊した外国人旅行者数の内訳をまとめたもので、要するに四国に外国人旅行者はほとんど訪れていないということが分かる。国際線で結ばれていないか、結ばれていてもとても便数が少ない、水深の関係で豪華客船が愛媛県を訪れないといった事情がある。宿泊者に占める外国人の比率は、2012 年に全国平均で 6.6%に達しているが、四国はトップクラスに低く、1%前後になっている。外国人旅行者の多くは、東京、大阪、京都に向かう。松山を訪れる観光客は、市内に英語の掲示板が少ないため、いざ来訪しても迷ったら宿に帰れなくなる恐れがあり、日本語が苦手な外国人が松山市を訪れることは難しい。松山市には外国人向けのホステルもあるため、ある程度日本語でも問題がない外国人は安い宿泊料金で旅行することも可能にはなっている。

観光客向けにアピールする特産物の状況として、松山市には今治タオルの直営店や土産物店、愛媛県のお菓子販売店が多く存在する。一六本舗、母恵夢、ハタダ、亀井製菓といった有力菓子メーカーは観光客向けに多くの食品加工物を供給している。特に松山市では各種タルトやみかんジュースを多く観光客向けに販売している。

表 1-4 2011 年一人当たり旅行者の消費額平均

	観光入込客数(千人回)				観光消費額単価(円/人回)			
	県内		県外		県内(円)		県外(円)	
	宿泊	日帰り	宿泊	日帰り	宿泊	日帰り	宿泊	日帰り
01 北海道	6269	34700	3598	132	21801	3487	76151	21485
36 徳島県	79	2300	671	5252	15392	2965	18720	5585
37 香川県	295	4710	1300	7212	13658	2490	25026	6472
38 愛媛県	393	7786	1217	2262	19634	2695	26892	7973
39 高知県	498	1381	1075	1929	16783	4701	27883	9815
47 沖縄県	1047	2648	4303	9	35344	6171	77227	2778

出典：『共通基準による観光入込客統計』より作成。

表 1-4 は、『共通基準による観光入込客統計』を利用して 2011 年の一人当たり旅行者の消費額平均を求め、大都市から離れた不便な場所にある県を抜き出したものである。これで分かることは愛媛県を訪れる旅行者は、宿泊はするものの、あまり消費せずに帰郷する傾向があるということである。宿泊客の場合、宿泊単価が影響するため、宿泊場所やプラ

ンに応じて決まることになる。それに対して日帰りは土産代がほとんどであろうからどの程度その観光地に魅力を感じてお金を落としていくかという程度が分かる。県内から来た日帰り客の消費額は香川県と並んで全国トップレベルの低さとなっている。一方、県外からの宿泊客で日帰りの場合、消費額は大きくなっている。表 1-4 の地域で北海道と沖縄は県外からの日帰りはほとんどいないので数値は無視しうるものとなっている。愛媛県の旅行の特徴は県内から日帰り而来て、あまり消費せずに帰る客が多いということである。つまり、愛媛県、特に松山市から見ると、せっかく旅行者が多く来ても売り逃しが多いという実態である。県外の場合も日帰り客一人あたりの消費額は 8000 円程度なので、高知県や 1 万円を超える多くの地域と比較すると、全国平均 (7631 円) と同じ程度で伸ばす余地が残されている。松山市の観光業にとって、全国で行われている観光業における様々な創意工夫を学び、売り逃しの機会を最小化するように努力する余地があるということである。

第 5 節 松山市と船舶貸渡業との関係

松山市の産業はサービス業が主体であるため、基本的には地元で立脚しながらもある程度周辺の産業と密接に協力しながら成立している。産業実態を見るだけでは不十分で、ある程度周辺地域との協力関係を見なければ、現状を理解することができない。愛媛県は古くは中国との交易拠点で、村上水軍の根拠地として海の交易に長けた人々が多く住んできた地域にある。この節では周辺地域や複数の産業とのつながりを示す一つの例として船舶貸渡業を取り上げる。船舶貸渡業は愛媛県にとっても松山市にとっても大変重要な産業である。

船舶貸渡業を多く営むのは今治市であるが、松山市にも重要な産業となっている。産業分類上、水運には内航と外航がある。前者が国内輸送で、後者が海外の輸送に携わる。外航海運業はマースク、日本郵船、商船三井といった企業が営んでいる。愛媛県に多くいるのは船主であり、船主は投資家と一緒にだが、船舶貸渡業と呼ばれる。

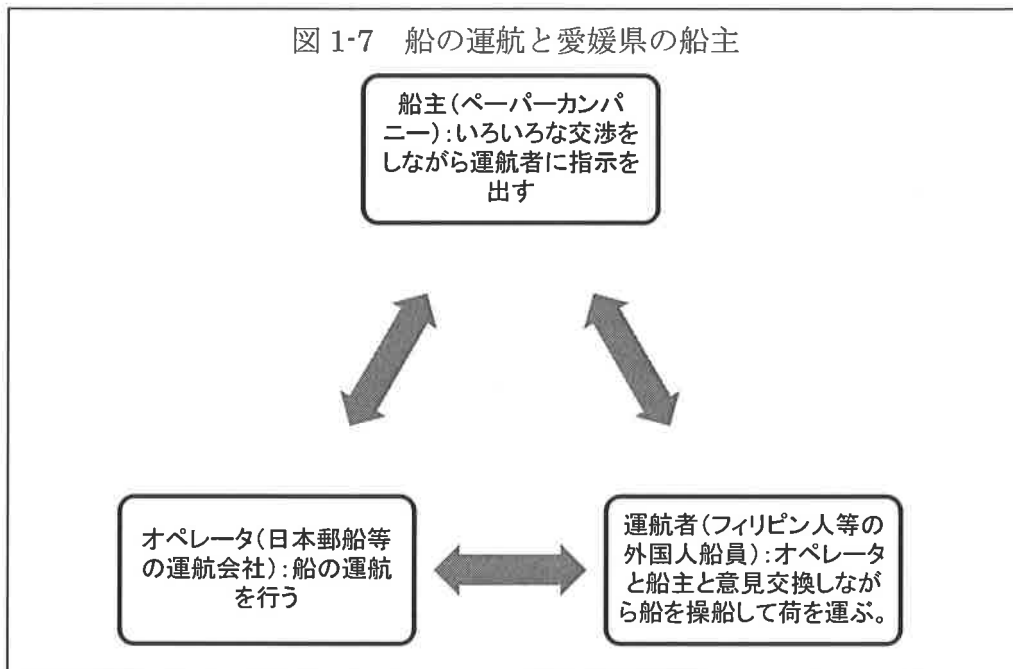
今治市等周辺地域には同様の船主が多く分布して、松山市の船主と同様に造船や金融とも密接に関連している。国土交通省の海事レポート及び日本船主協会の海運統計要覧 2013 によると、日本の船主に入る収入は 2012 年に年間 24910 億円で、このうち愛媛県が約 3 割の船舶を所有しているとされる。しかし、船舶が大型とは限らないことを考慮すると、愛媛が得ている船の運航収入は、少なくとも 2~3000 億円程度と言われる。2007 年には、日本全体の運航収入は 34000 億円の運航収入を得ていた時期もあった。近年は巨額の用船収入が安定して入ってきている。愛媛船主には多い時に 1 兆円の用船収入が入っていた可能性も考えられる。船主の多くは瀬戸内の内航出身の中小企業・零細企業であり、他国のペーパーカンパニー経由で収入を得ているため、統計作成上は必ずしも事業所にはならないので、実態は正確にはわからない。この事業規模は、今治の造船の出荷額の 2 倍、今治タオルの出荷額の 20 倍に相当し、愛媛最大級の産業である。

例えば、企業として事業所があつて外国に籍を置く船を所有するペーパーカンパニーを束ねる中小企業があつたとすると、それは日本において企業であり事業所ともなる。しかし、個人でばら積み船のような大型船を所有していて、外国籍のペーパーカンパニーを経

由して所得収入だけを得ている場合、日本としては何も企業活動していないので、日本の事業所として捕捉されていない可能性もあり得る。愛媛県全体でこのような船主は数百あり、松山市内にも数十存在するとされている。

2014年3月15日号の朝日新聞のGLOBEは今治を中心とした愛媛船主を特集している。この報道ベースでは、日本の海運会社が運航する船舶約 2700 隻の内愛媛船主が所有して貸し出している船は約 3 割で、判明している外航船として 830 隻にも上る。コンテナ船、貨物船、タンカーなどで資産価値は 2 兆円にも上る。一方で多くは他の産業と違ってほとんど政策的に顧みられないまま、経営環境の悪化に苦しんでいる。パナマに船籍を移して税負担の軽減に取り組んでいるが、実態が分かりづらく、重要性の割に社会的に注目されていない。

筆者は松山大学の産業調査に同行して 2013 年 3 月に愛媛県内の船主に直接ヒヤリングを行い、一部の実態を把握した。愛媛県の船主の多くは今治市に住んでいるが、松山市にも少なからず船主がいる。船主と今治造船のような瀬戸内の造船会社、伊予銀行・愛媛銀行といった金融機関は密接に協力する関係にある。



船主(事実上の投資家)とオペレータ(例、日本郵船、商船三井など)と船の操船者(例、フィリピン、インドネシア人)が協力している。船主は、元々木造汽船を自ら操船して運航していたが、戦後鋼船が出てきて、耐久性を評価できることになったため、保険適用と銀行融資できるようになり、自ら操船せずにオペレータに任せることができるようになった。最初に鋼船のリスク評価を確立したのは愛媛銀行で、続いて伊予銀行も鋼船融資を行うようになり、今では伊予銀行の鋼船融資は愛媛銀行を上回る大規模なものとなっている。これら 2 つの金融機関の特徴は、地方銀行の中で船舶融資が多くあって、船の運航収入の状況に左右されやすい一方で、グローバル経済の拡大という成長要素をうまく取り込めて

いるところである。つまり、これらの銀行は松山市にある単なる地方銀行ではなくて、今治にある多くの船主と協力することで海外との取引を支援して世界経済の成長を取り込むダイナミックな経営を行っている。この特徴は他の地方銀行の特徴と大きく異なっている。

原則として船主は、船を個人所有する大金持ちか、船を所有する法人である。しかし、実態は自営業にかなり近い。親族が脈々と受け継ぐという自営業のような経営となる。オペレータは、商船三井のような会社で基本的に船主から船を借りてきて、運航に特化した会社である。フィリピンやインドネシアといった船員を人材派遣会社から借りて石炭や鉄鉱石、自動車、ばら積み、LNGといった荷を商社などから請け負って船主の承諾の元で運行する。

最近の傾向として運航に使用する船は効率化のために巨大化しつつある。実はオペレータも若干船を所有していて、不況の時は船主の船を切るという判断をするようにしている。船の運航という市況は一様ではない。ばら積みが良くないときでも、自動車や様々な船型があるので、船の会社は様々な船型を利用することで、特定のリスクを回避することができる。今治造船のような造船会社も船の運航を多少して、円高など造船不況時に自社系列企業に様々な運行用の船を建造して運航に回し、造船好況時に中古船として売る判断を行っている。したがって、為替変動があっても、不況のリスクを回避することが可能となっている。今治造船は、造船と船の運航の両方を担うことによって円高の不況期を乗り切るノウハウを確立できている。

今治造船を支える製造業は、瀬戸内に多く分布する中小企業である。船への融資、船の製造、運航はそれぞれ瀬戸内全体の経済同士が密接に関係しあう、経済関係が成り立っていて、松山市は船の融資、製造、運航においてそれぞれ重要な役割を果たしている。

日本や韓国、中国の造船会社は船を造るだけで、修理や廃船はシンガポールなどの人件費が安い別国で行われる。船歴は 20 年で、廃船まで持つのではなくて、日本の船主は古くなるとイタリア、ギリシアなど外国の船主に売る。

船主とオペレータは詳細な契約を結んでいる。オペレータが船 1 隻毎にパナマ等のタックスヘイブンで特別目的実体 (SPE) を設立するが、日本にあるパナマやリベリアの海事局が代行で済ませてくれるため、実際に現地に行くことはない。船舶向けペーパーカンパニーの 7 割はパナマであるが、リベリア、ハバナ、シンガポールなどにも設立される。

日本の国土交通省は土日に休むため、利便性の点で全くパナマなどの国と競うことはできない。土日でも船の運航は行わないといけないので、日本船籍にするメリットが全くないのである。また日本船籍は海賊に襲われても武装で守ることができないが、パナマなどの船舶であれば、民間武装会社に守ってもらうサービスを受けることが可能である。所得税や手続きに必要な費用がパナマ等の収益になる。パナマ等の国で船会社を設立・維持する費用は先進国より破格に安い。船は外国人ばかりに任せているし、入港するたびに手続きが必要なので GPS で船主は頻繁に確認していて、船主とオペレータ、船主の 3 者は頻繁に英語で連絡を取り合って運航を進めている。したがって、船主の会社は英語に不自由がない従業員が支える必要があるので、相当な能力が求められる。

一般的なことは契約で、決まっているが、細かい費用は交渉で決まることもあるので、船主は投資家というよりも、遠隔で操船をチェックする企業といったイメージに近い。船は、日本の税務署にとって外国船籍でも船主が日本の場合、日本船籍の船としてカウント

して所得税が課される。外資系企業で日本人従業者に所得を支給する場合、所得税の関係で税の申告上は事業所となる。一方、国土交通省の海事課にはパナマのような外国船籍は管轄外となる。税務を除くと先進国の船籍はほとんど存在していない。つまり、パナマにある会社は確かに SPE として実体はないが、船主とオペレータ、船の 3 者が活動している。特に船自体は、移動する事業所というイメージに近い。近年国際貿易の拡大で、日本と交易上関係のない運行が大きく増加しつつある。海運市場では小型船舶の存在が薄くなり、15 万～30 万トンのばら積み船が建造されて主力になりつつある。日本の場合、貿易量の 99.7%がこうした船による運航に支えられていて、こうした活動が統計からは一部抜け落ちているとみられる。主力船の大型化にもかかわらず、瀬戸内海は大型船が出入りできない。そのため、船主は数多くいても実際に持船を見るという機会は限られている。例えば、今治造船に発注し、海に浮かべる際には造船会社が船主を招いてセレモニーを行う。今治造船の系列会社の今治国際ホテルはそうした目的で、世界中の船主が訪れる。その際には多くは松山空港経由で訪れるとみられるので、松山市には大勢ではないが、一定割合で世界の資産家船主が訪れている。ただ重要な事実は愛媛船主が愛媛の銀行からお金を借りて、愛媛の造船会社から莫大な量の船を毎年購入しているということである。愛媛船主がいなくなれば、周辺産業も衰退するということは免れない。

船の場合、確かに実体はあって、各国の貿易の大半を支える存在である。しかし、SPE というペーパーカンパニーを経由するため、実態活動は大変捕捉しにくい。国際海事局が一番詳しい情報を持っていると思われるので、SPE を母体とセットで見ると統計を作成する場合、海事局ベースの情報を各国統計に上乘せするように勧告する必要があるかもしれない。

愛媛県の自治体にとってこうした船主たちは大変重要な存在となっている。こうした船主が次第に大規模な船舶投資を行うようになるためには、金融機関の支援がより重要となる。しかし、愛媛県には伊予銀行と愛媛銀行のような地方銀行があるにすぎないため、船主が成長しすぎると、船舶ばかりに融資をすることとは経営判断上の大きなリスクとなり得る。一つの産業ばかりに融資すると、海運不況時に銀行の経営が傾くことになるからである。難しいところであるが、船主が大規模化することは望ましいが、船主だけが突出して大型化しすぎると銀行にとっては望ましくない。船主の成長と同時に造船や部品製造、サービス業などすそ野に位置する業種も拡大するということが望ましい。今後ともこうした産業を愛媛県で大規模に育成していくためには、松山市を拠点とする伊予銀行と愛媛銀行が主導しながら、経営規模の大きい金融機関の支援を得てシンジケートローン を組んでいくという方策は一つあり得る。経営規模の拡大支援や後継者の育成ということも重要となる。松山市は、愛媛県全体に資金を供給する金融の拠点となっている。船の運航は一つの事例であるが、広範囲な産業で資金供給を行う際に他地域と異なる特徴を適切に評価し、保証や利子補給制度の充実に努めるという方策も検討課題となる。少なくとも船舶投資は松山市内へ直接の投資とはならないが、それを積極的に奨励することは、結局松山市内の金融機関や法人の売り上げや収益に還元されることになる。現在松山市の事業所開設や創業支援はすでに支援策が存在する。船舶投資は形式上他国への投資支援策ということで支援策の対象になりにくい。愛媛船主の実態は愛媛県の重要な産業である。松山市の産業実態に合わせた支援策は周辺地域への波及をある程度認めた形式で拡大されて

もよいように思われる。周辺地域が活性化することは結局松山市の発展にもつながるからである。

本章では主に既存の統計を用いて愛媛県における松山市の産業に関してまとめてきた。第2章では松山市の産業実態を受けて中小企業振興の必要性をみていくこととする。

<参考文献>

朝日新聞(2014)「日本海運支える「愛媛船主」 生き残りかけた正念場に」朝日新聞 3月15日 GLOBE 第34回

http://globe.asahi.com/movers_shakers/120115/01_01.html

愛媛県(2014)『平成22年度市町村所得統計』愛媛県HPより参照

観光庁『宿泊旅行統計調査』平成24年

観光庁『共通基準による観光入込客統計』平成24年年間値

総務省統計局(2010)『平成22年国勢調査』総務省統計局HP

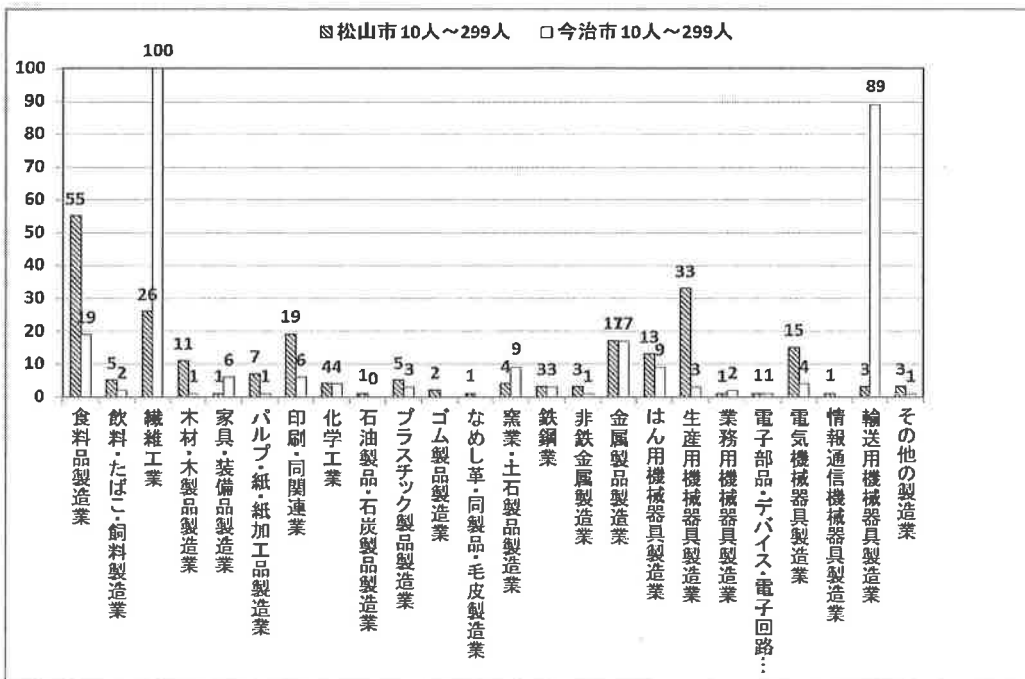
総務省統計局・経済産業省(2012)『平成24年経済センサス活動調査』

経済産業省(2012)『工業統計調査』

松山市『松山市統計書』松山市統計ポータルサイト

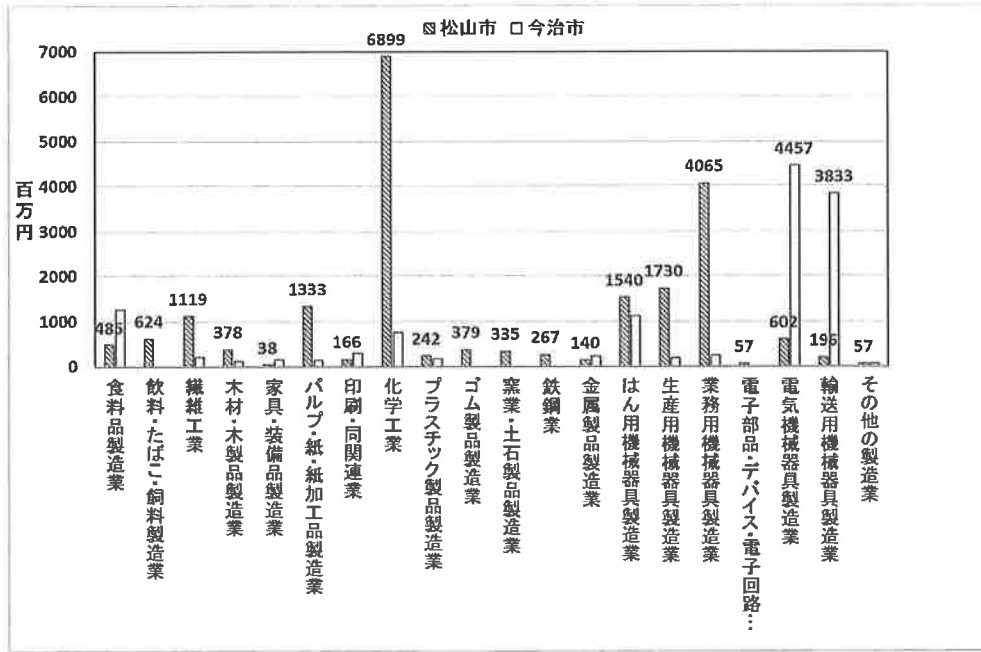
<https://www.city.matsuyama.ehime.jp/shisei/tokei/toukei.html>

付図1 松山市と今治市の中小企業製造業事業所数の比較



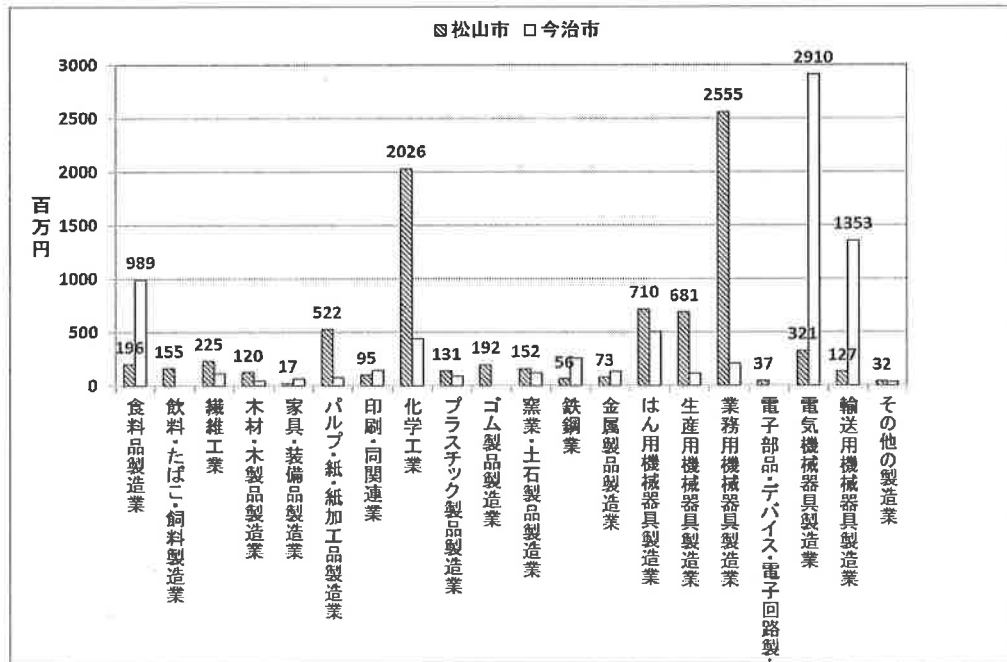
出典：平成24年経済センサス活動調査（工業統計調査）より作成。

付図2 松山市と今治市の中小企業製造業1事業所当たりの出荷額



出典：平成24年経済センサス活動調査（工業統計調査）より作成。

付図3 松山市と今治市の中小企業製造業1事業所当たりの租付加価値額



出典：平成24年経済センサス活動調査（工業統計調査）より作成。