

第6回 群馬活性化サロン

# 群馬で働く人財を増やすために

～就業構造からみる次の一手～

---

株式会社 大和総研 金融調査部  
(大和エネルギー・インフラ株式会社出向)

鈴木文彦

2018年10月25日

## 鈴木文彦

Suzuki Fumihiko

大和総研金融調査部副部長

(大和エネルギー・インフラ株式会社 出向)

### 日経グローバル「自治体財政、改善のヒント」連載中！

中小企業診断士、FP1級技能士

経済産業省水道事業PPP促進ワーキンググループ委員（平成23年12月～平成24年3月）

衆議院財務金融委員会 参考人（平成23年7月15日）

西東京市行財政改革推進委員会委員（平成24年8月～）

自治総合センター「第三セクター等の資金調達に関する研究会」委員  
（平成25年10月～平成26年3月）

東京都オリンピック・パラリンピック事務局「新規恒久施設等の後利用に関するアドバイザリー会議」委員  
（平成26年12月～平成29年3月）

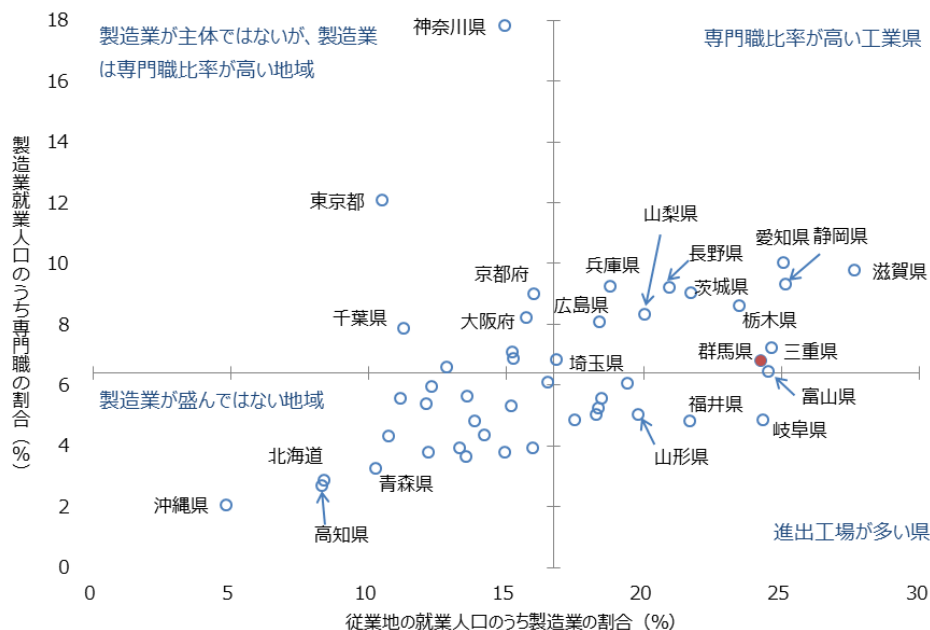
平成28年度行政事業レビュー 参考人（平成28年11月5日）

財務省関東財務局 財務行政モニター（平成28年9月～平成30年8月）

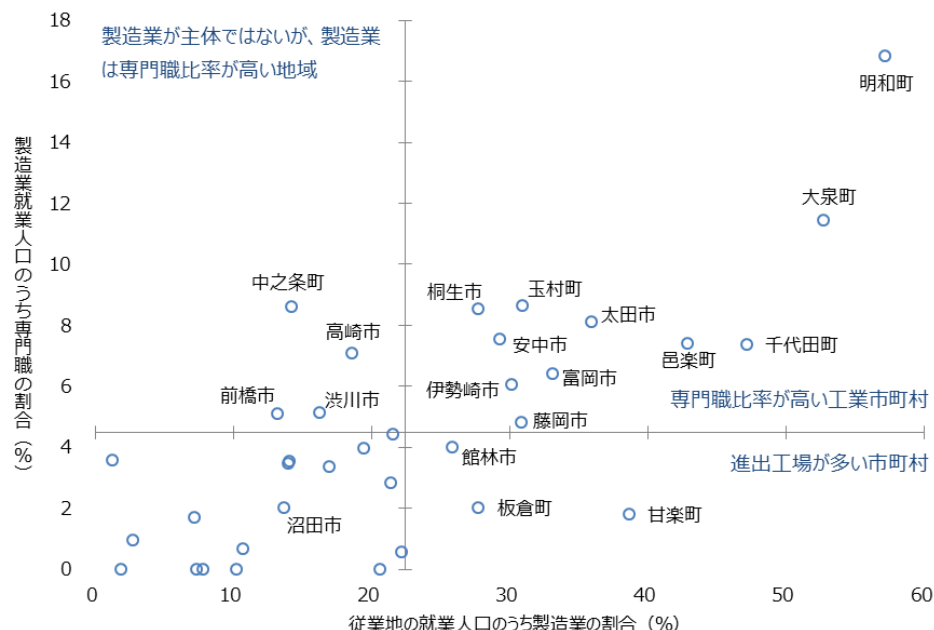
# 群馬県の製造業の特徴

群馬県は就業者に占める製造業の割合が高く、職種別には専門職の割合が相対的に高い。県内市町村では明和町、大泉町、邑楽町、太田市などの専門職の割合が高い。

## 都道府県別にみた製造業の特徴



## 群馬県内市町村の製造業の特徴

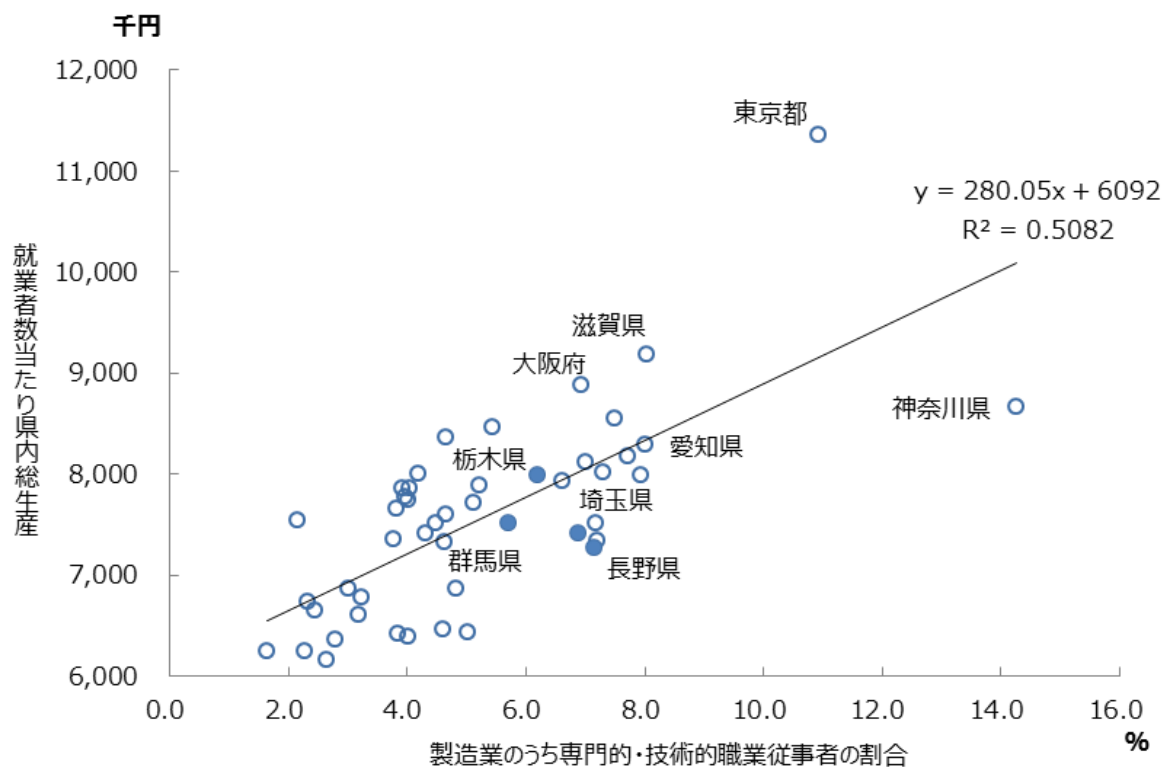


出所) 総務省「国勢調査」(2015年) から大和総研作成

# 専門的・技術的職業の割合が高いと労働生産性も高い

逆に、生産工程の割合が高いと労働生産性は低い。

## 専門職割合と労働生産性の関係



注) 就業数当たり県内総生産は2006年から2010年までの平均

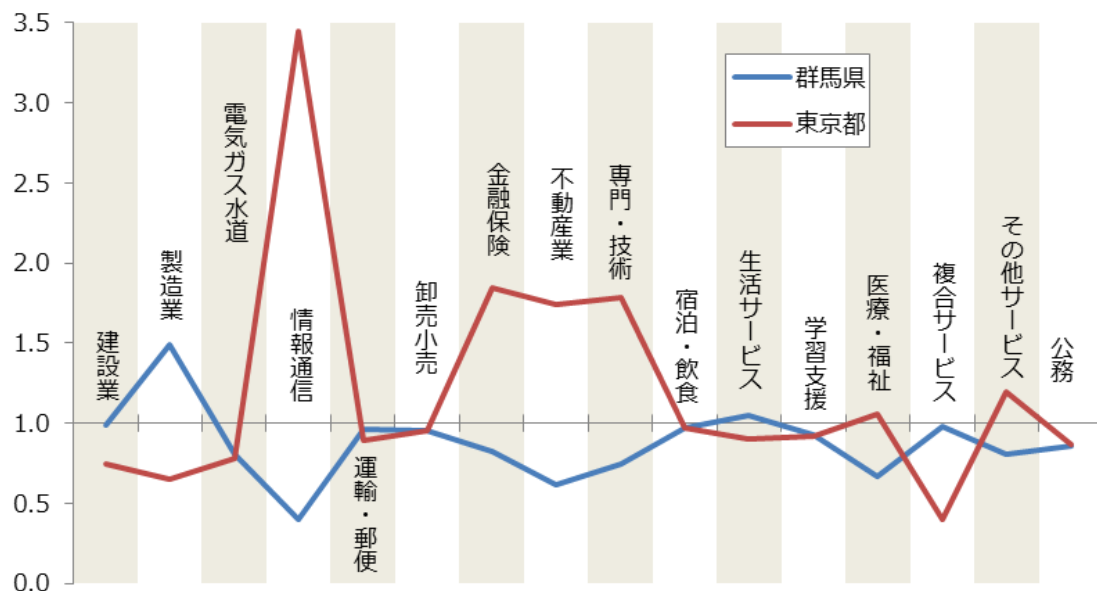
出所) 総務省「国勢調査」(2010年)、内閣府「県民経済計算」から大和総研作成

# 群馬県の産業構造

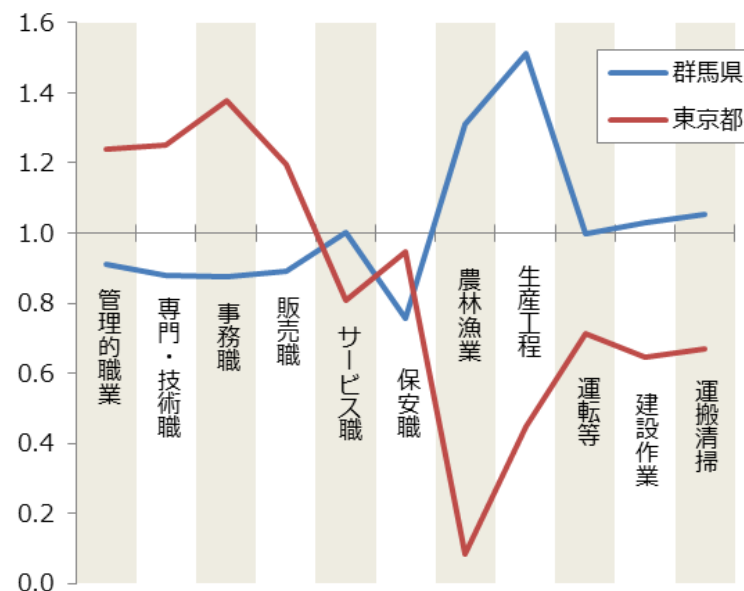
就業者について産業別にみると、群馬県は製造業の割合が全国平均に比べて高い。職種別にみると、生産工程従事者の割合が高い。

これに対して東京都は、情報通信、金融保険、不動産、専門・技術関連サービス業の割合が高く、職種別には専門技術職、事務職、販売職の割合が高い。生産工程、運転等、建設作業、運搬清掃に関するものが低い。

### 産業別就業者の特化係数



### 職種別就業者の特化係数



注) 特化係数とは、産業別（職種別）の就業者全体に占める割合に関して、全国ベースに対する群馬県（東京都）の比率

出所) 総務省「国勢調査」(2015年) から大和総研作成

# 人手不足感の正体

## 団塊世代の大量退職

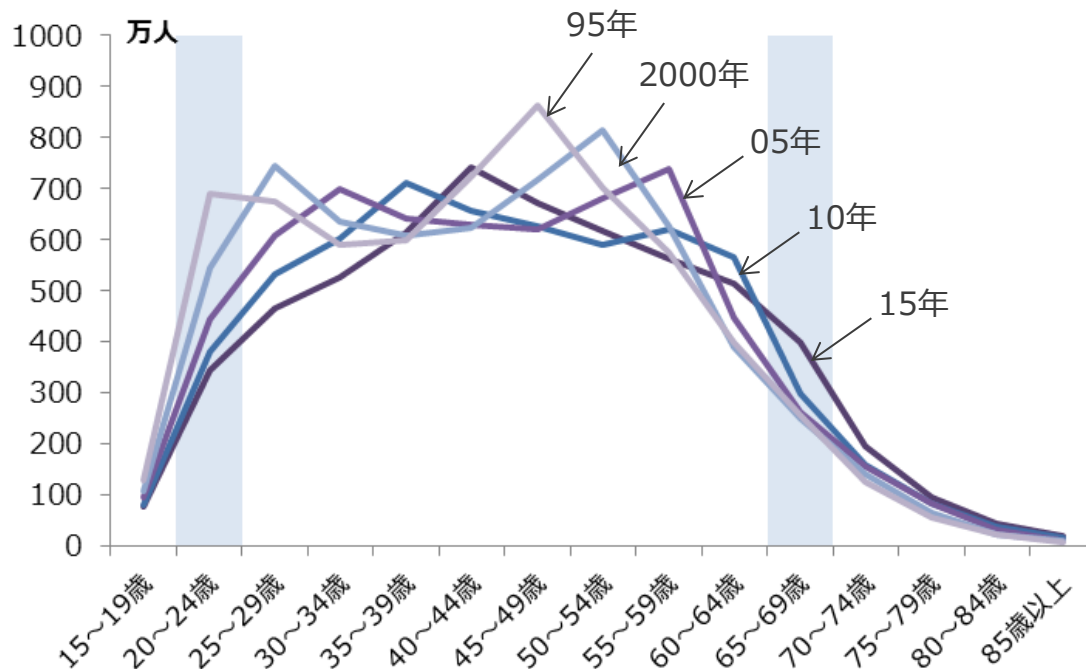
就業人口の“自然減”が激しくなっている。2005年まであった就業者における団塊世代の“塊”が2010年以降無くなってしまった。

## 少子化を背景とした労働参入の減少

高学歴化を背景に若年者の就職年齢は年々遅くなってきていることもある。

女性や高齢者の労働参加率が高まってきている（M字カーブの解消）が、就業者の“自然減”に追いつかない。

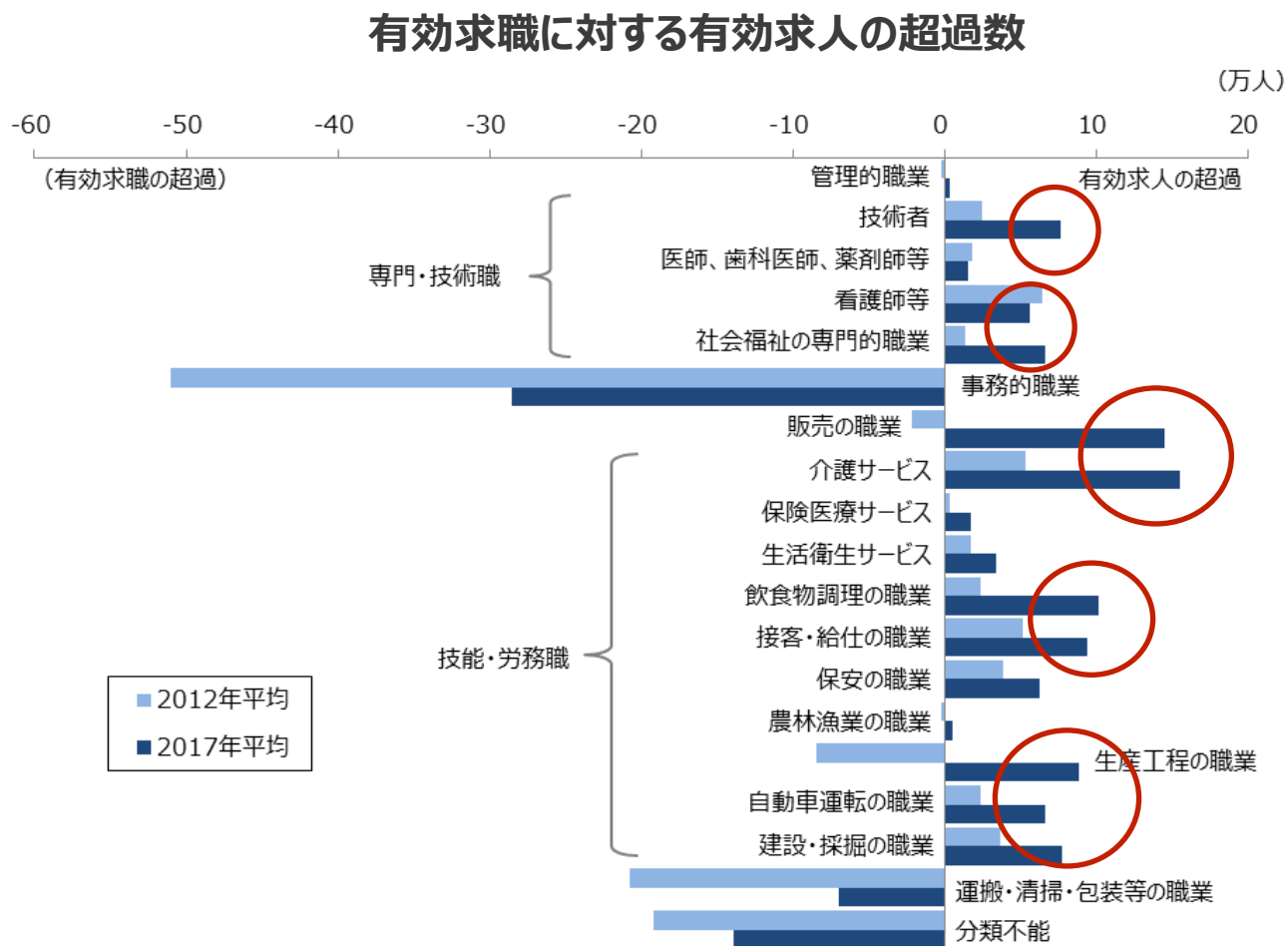
年齢階級別就業者数



世代別就業者数とその増減推移

生年		96-2000	91-95	86-90	81-85	76-80	71-75	66-70	61-66	56-60	51-55	46-50	41-45	36-40	31-35	-1930
単位：万人	1995					129	689	675	591	599	724	862	705	578	399	466
増減	95→2000				107	413	55	-42	20	22	-4	-45	-78	-188	-147	-227
	01→05			96	336	67	-43	8	20	-0	-38	-78	-180	-126	-97	-115
	06→10		79	285	88	-9	13	16	-7	-29	-61	-173	-147	-106	-71	-70
	11→15	79	264	82	-10	12	26	14	-6	-27	-104	-165	-103	-61	-40	-34
就業者数	2015	79	343	463	522	613	739	672	618	565	516	401	196	97	44	19

# 技能・労務職の人手不足がとりわけ深刻



注) 職種別に比較可能なデータは2012年3月から存在するため、2012年の平均は3月から12月まで10ヵ月分の単純平均である  
 出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」から大和総研作成

# 大卒就業者は専門的・技術的職業・事務的職業を志向

## 職業別に見た大卒・大学院卒の比率

職業中分類	30～34歳		50～54歳	
	大学・大学院卒 割合 (%)	特化係数	大学・大学院卒 割合 (%)	特化係数
総数	31.0	1.0	26.3	1.0
法人・団体役員	44.3	1.4	52.3	2.0
研究者	92.8	3.0	86.1	3.3
技術者	70.1	2.3	55.8	2.1
保健医療従事者	31.6	1.0	33.3	1.3
社会福祉専門職	30.3	1.0	16.0	0.6
法務従事者	91.4	2.9	80.5	3.1
経営・金融・保険専門職	87.4	2.8	76.4	2.9
教員	84.4	2.7	84.1	3.2
著述業・記者・編集者	77.3	2.5	75.1	2.9
デザイナー・映像撮影者等	42.7	1.4	37.1	1.4
事務従事者	42.5	1.4	32.9	1.3
販売従事者	39.4	1.3	30.9	1.2
保安職	41.0	1.3	28.3	1.1
介護サービス職	15.1	0.5	8.9	0.3
保健医療サービス職	9.7	0.3	7.8	0.3
生活衛生サービス職	5.2	0.2	4.2	0.2
飲食物調理	11.4	0.4	6.3	0.2
接客・給仕職	17.3	0.6	9.6	0.4
農林漁業従事者	14.6	0.5	8.1	0.3
生産工程従事者	16.3	0.5	12.4	0.5
輸送・機械運転従事者	8.6	0.3	9.5	0.4
建設・採掘従事者	11.3	0.4	11.0	0.4
運搬・清掃・包装等従事者	12.9	0.4	9.6	0.4

注) 2015年。特化係数は総数の構成比に対する各項目別の構成比の比率を意味する。図表中の棒グラフは1を軸線とし、特化係数が1を上回るものを右側、下回るものを左側に伸びる棒で表している

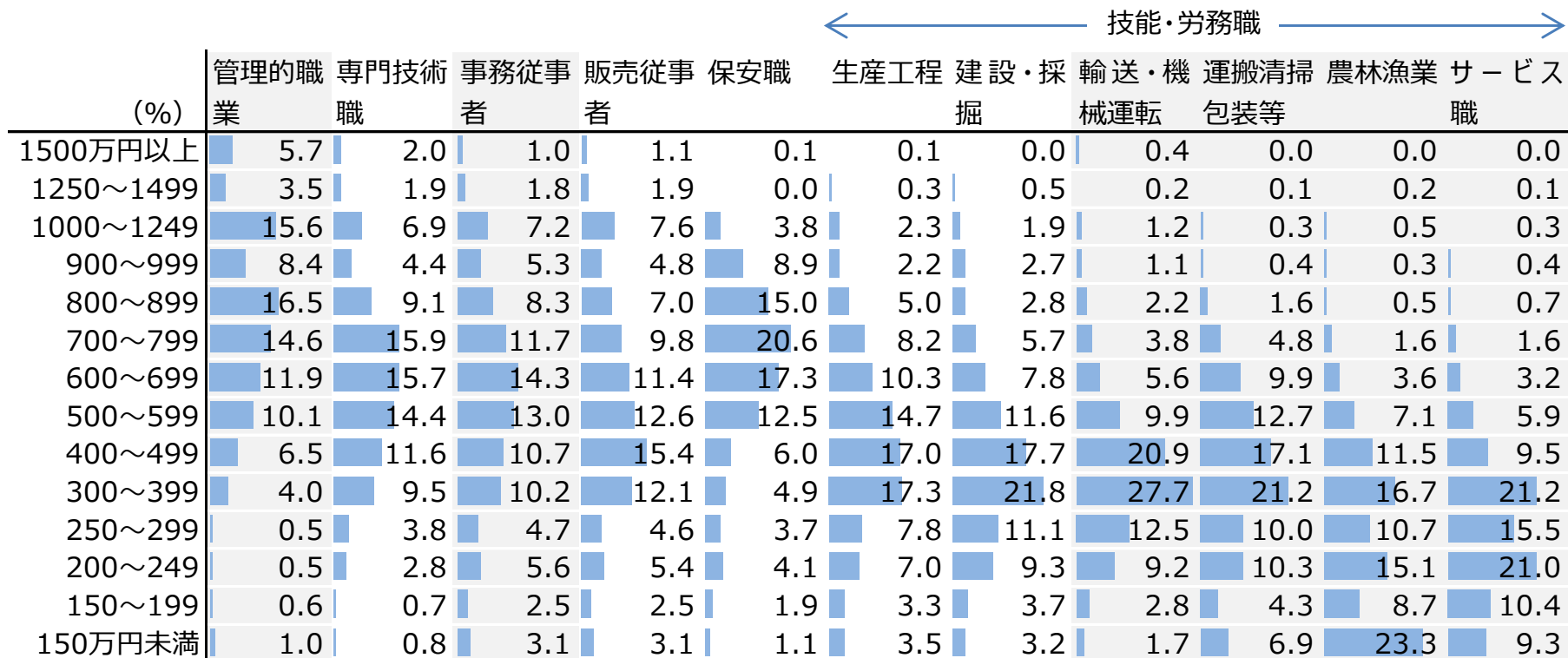
出所) 総務省「国勢調査」から大和総研作成



# 年収水準から考える職種別の労働生産性の違い

年収水準の分布は職種別に異なる。労働生産性、すなわち就業者1人あたりの付加価値の水準が高いほど給与支払能力があると言えることから、転じて、労働生産性の違いは産業別よりむしろ職種の別によるところ大きいと考えられる。

## 職種別の年収水準

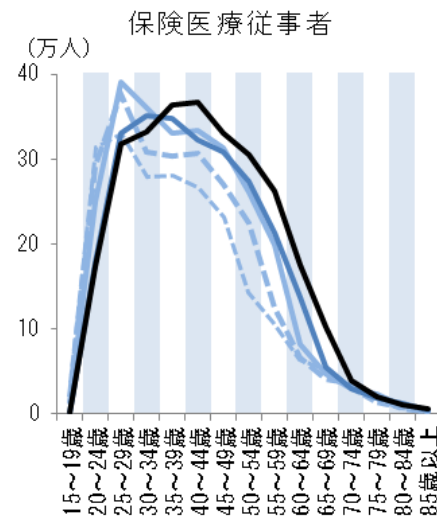
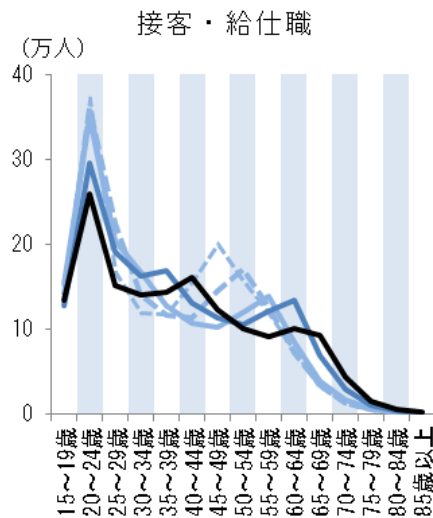
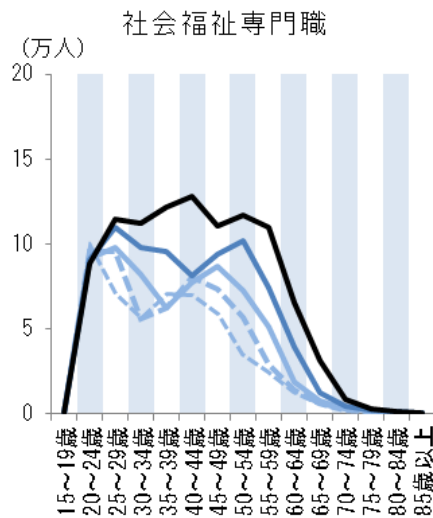
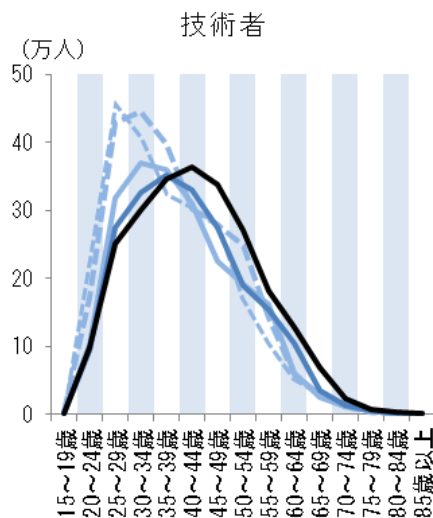
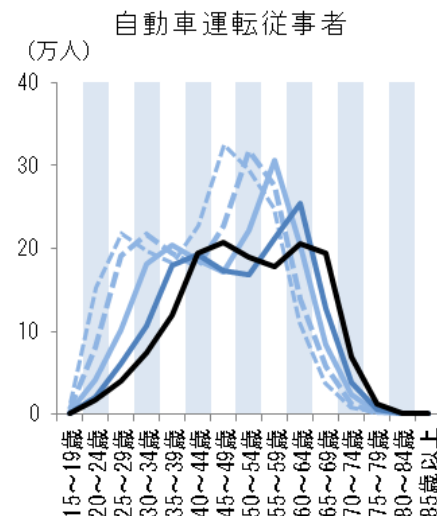
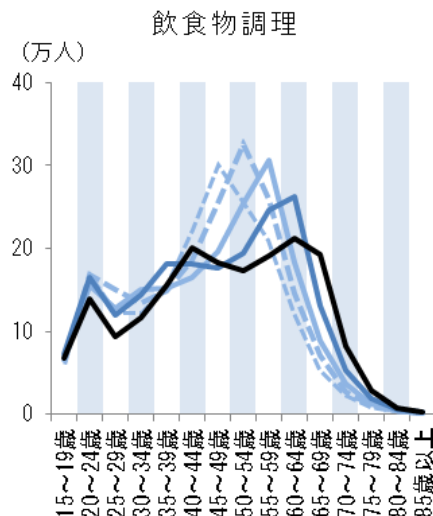
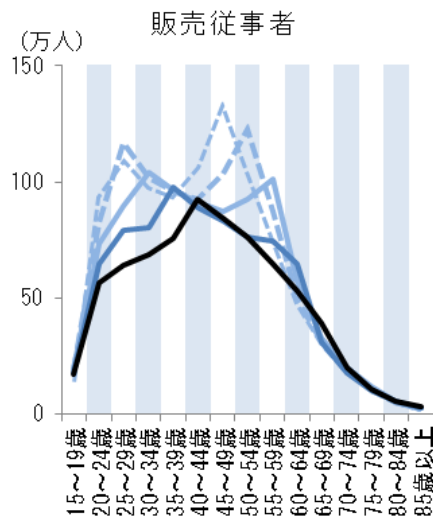
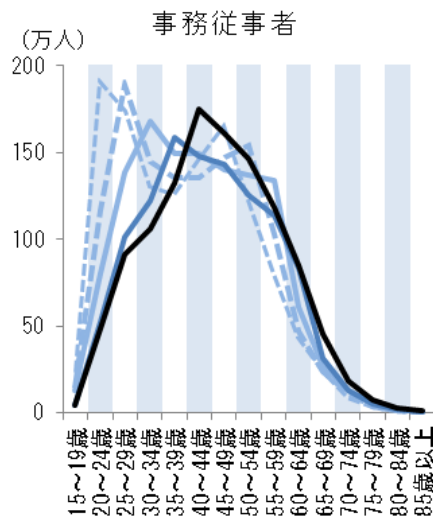


注) 45歳以上55歳未満の正規職員・従業員。調査基準は2012年  
出所) 総務省「就業構造基本調査」から大和総研作成

# 技能・労務職は高齢化で退職者が増え、新規参入が少ない

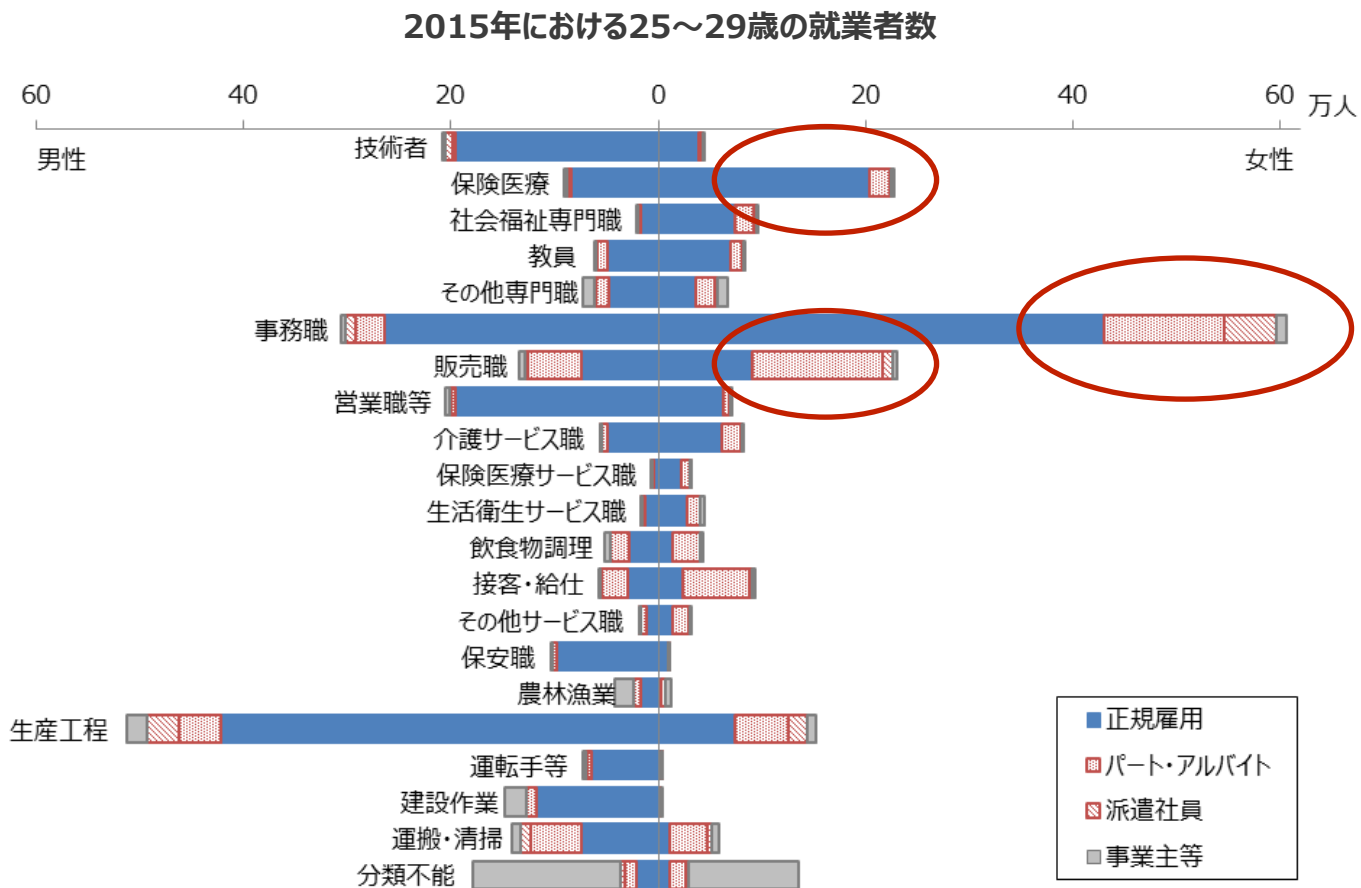
## 職種別にみた年齢別就業者数の推移

----- 1995    - - - - 2000    ——— 2005    ——— 2010    ——— 2015



# 職業における性差の傾向

25～29歳の女性の就業者数をみると、事務職、保険医療、販売職が多い。ただし販売職はパート・アルバイトの割合が高い。

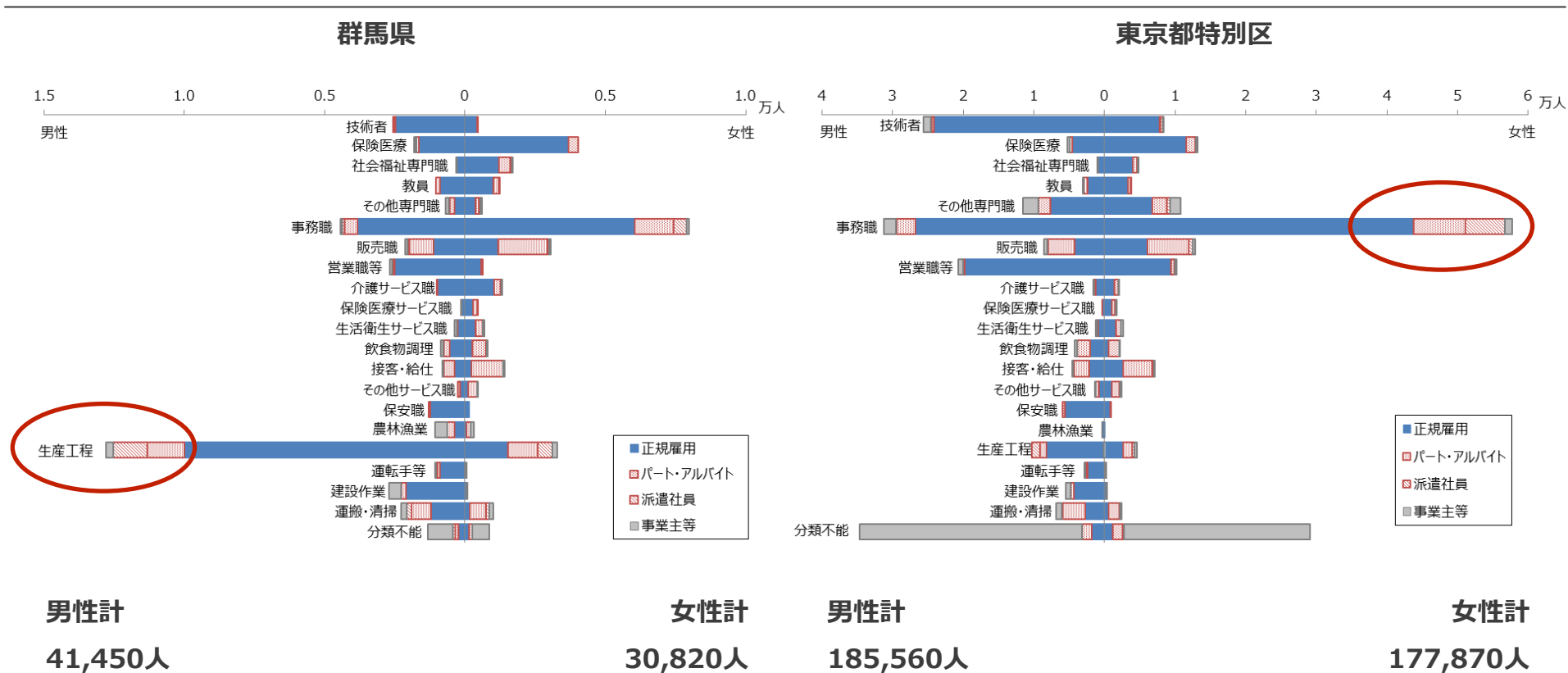


出所) 総務省「国勢調査」から大和総研作成

# 東京は専門職、事務職、営業職等の層が厚い

東京都特別区は男性に対する女性の就業者の割合が群馬県に比べると高い。特に、女性が多い事務職の層が厚い。また、営業職等の男女比をみると東京都特別区は群馬県より女性の割合が高い。群馬県は生産工程の就業者が多いが、大部分が男性。

## 2015年における25～29歳の就業者数

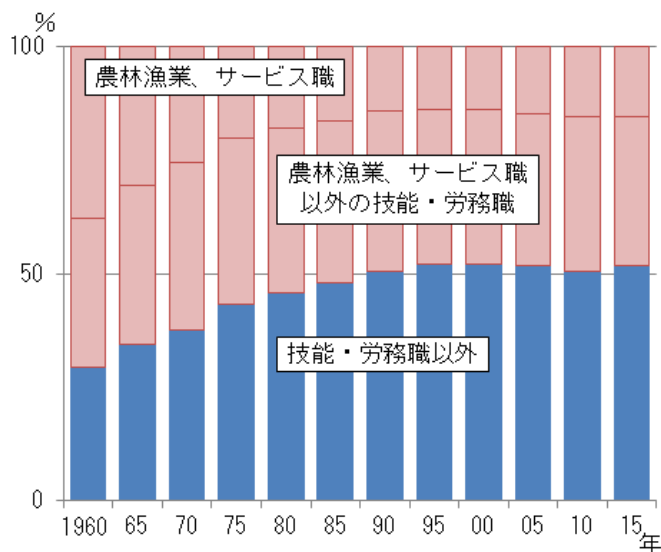


出所) 総務省「国勢調査」から大和総研作成

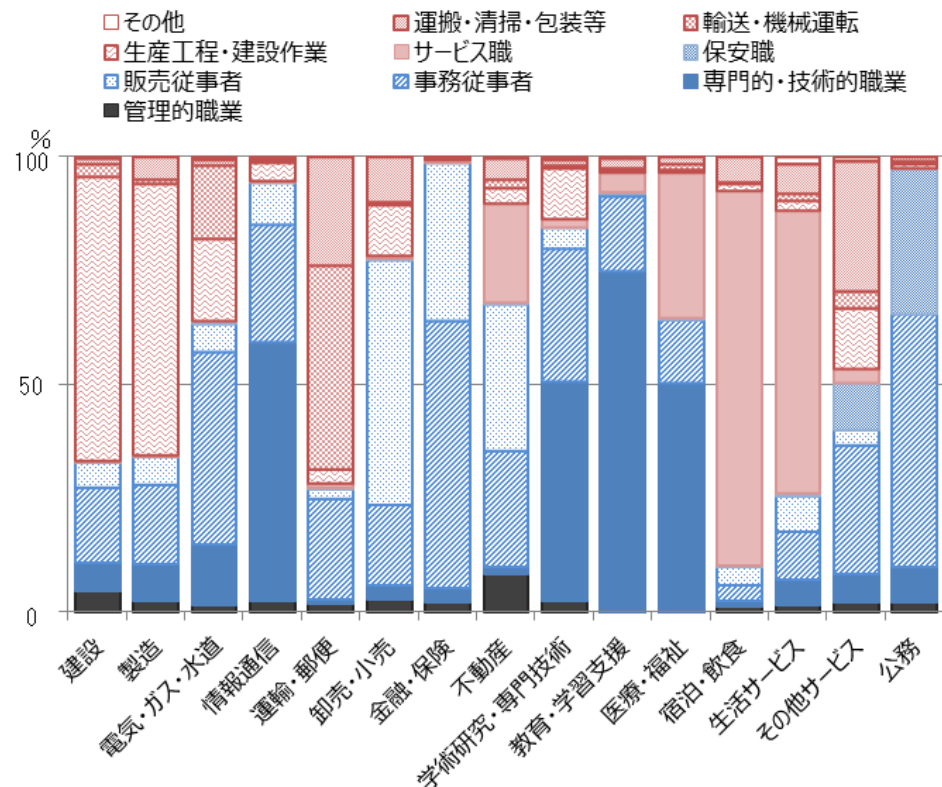
## 大事なのは**労働生産性**を高めること

- 技能・労務職の人手が足りない分 I T化で代替すべき
- 労働生産性を高める、または労働生産性が高い仕事にシフトすれば、求職者も集まる

技能・労務職以外の職業が拡大してきた  
職業別15歳以上就業者数



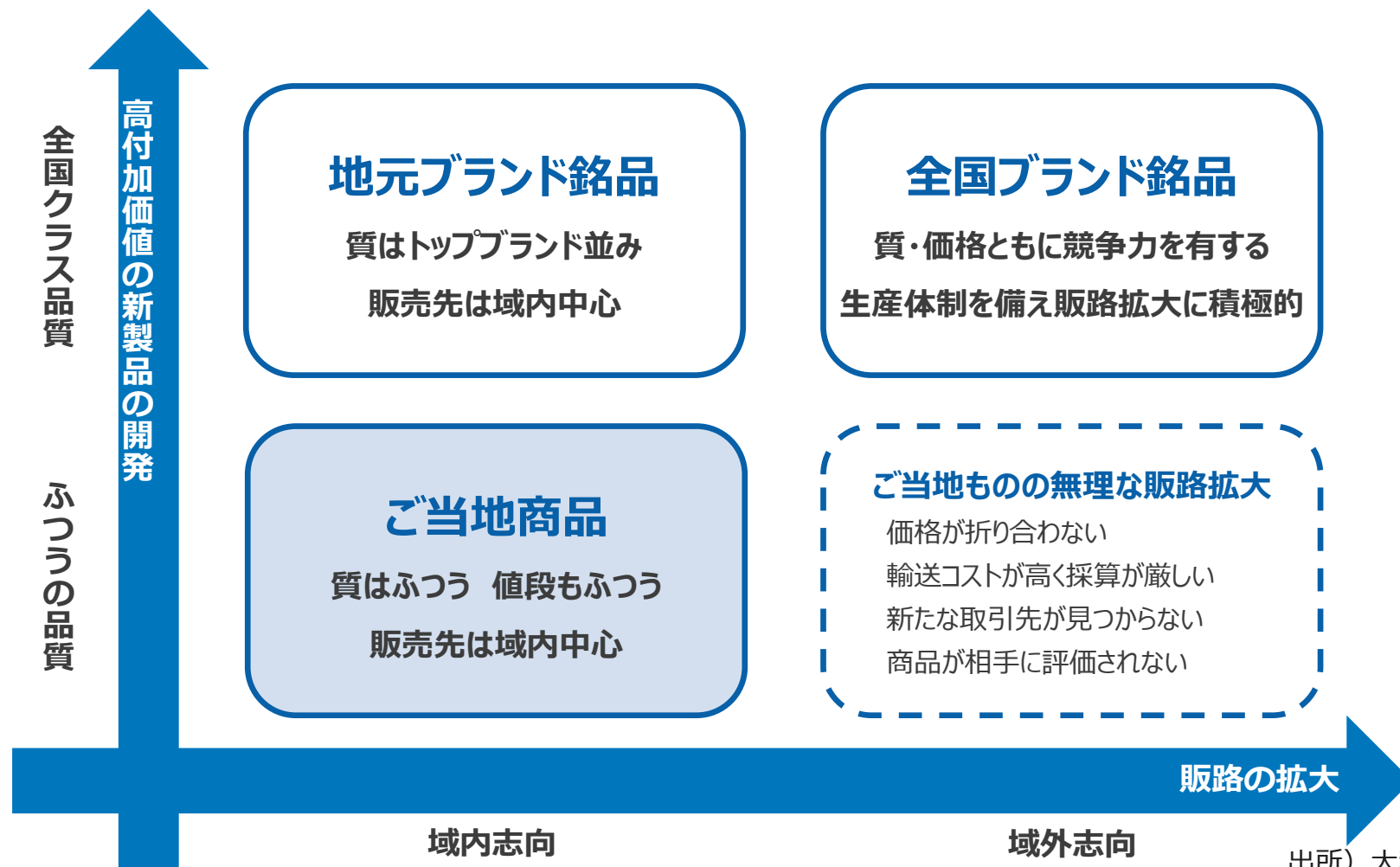
情報通信、教育・学習支援の専門職の割合が高い  
産業別にみた職業別就業者数の割合



出所) 総務省「国勢調査」(2015年) から大和総研作成

# 「ご当地商品」にとどまっていることが地域産業の問題

ふつうの品質、域内志向の「ご当地商品」を自治体主導の地域商社やアンテナショップで販売しても大きな効果は期待できない。まずは、地元ブランド銘品を目指すこと。地域活性化にはその先の、販路を全国に拡大した全国ブランド銘品に移行することがポイント。品質向上だけではなく生産体制の確立つまり、均一の品質を、決められた納期に、大量生産する体制の構築も必要。



出所) 大和総研作成

ご当地商品から脱却し、まずは**地元ブランド銘品**をめざせ

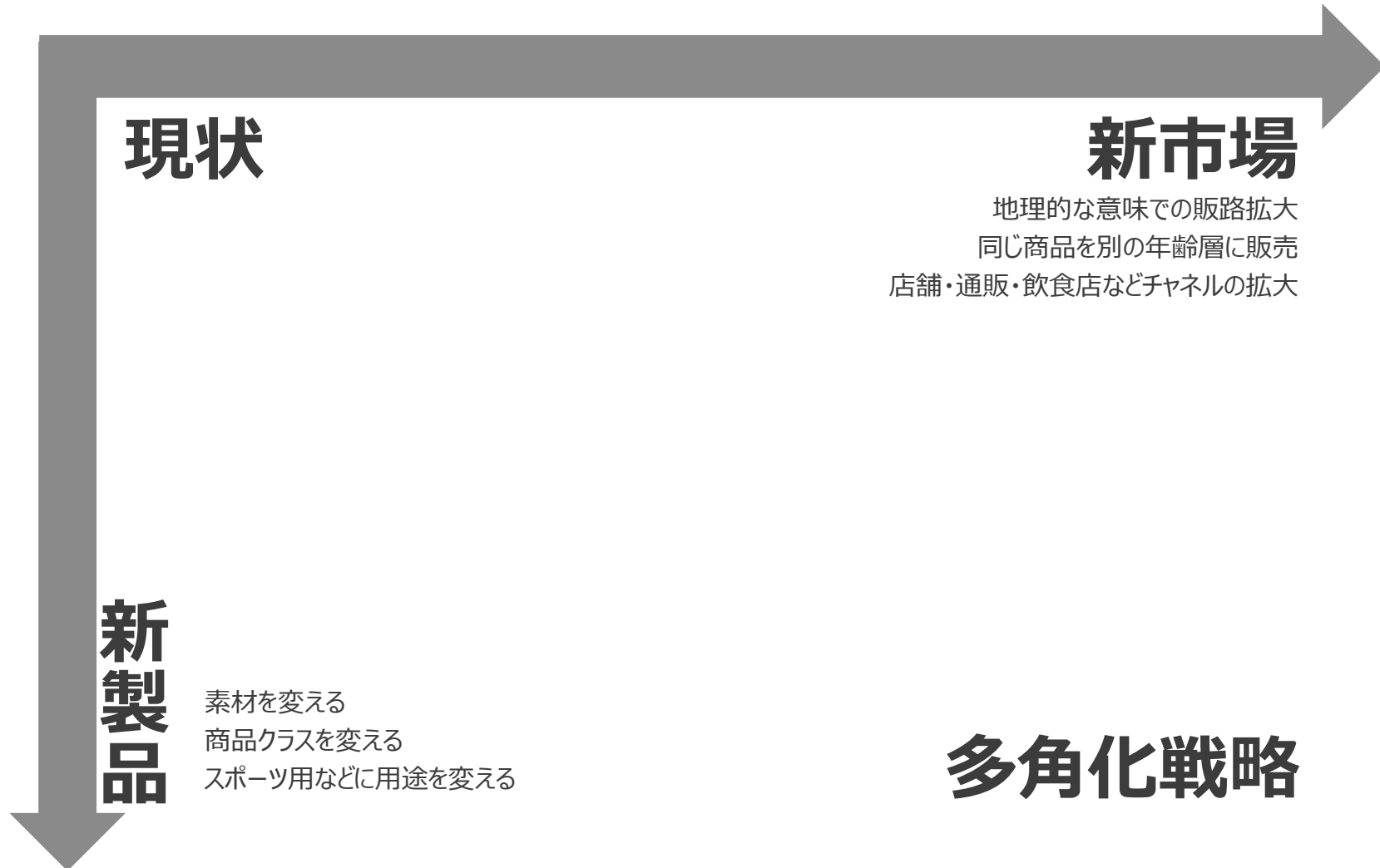
そして**域外進出** 全国ブランド銘品へ

ご当地商品のままでは先細り

家業ではなく事業、そのためには成長志向が必要

東京のアンテナショップに置いて高級スーパーの商品とそん色ないレベル

ライバルは他地域ではなく国外（輸入品）





### 良いものから**売れるもの**へ発想の転換

クラフトマンシップの職業的良心から顧客志向へ

### 一定の量・一定の品質・一定の納期という**生産管理体制**の構築

工芸品から工業製品へ

### **儲けること**への**罪悪感**の払拭

生業・家業から事業へ 事業のゴールはIPOかM&A

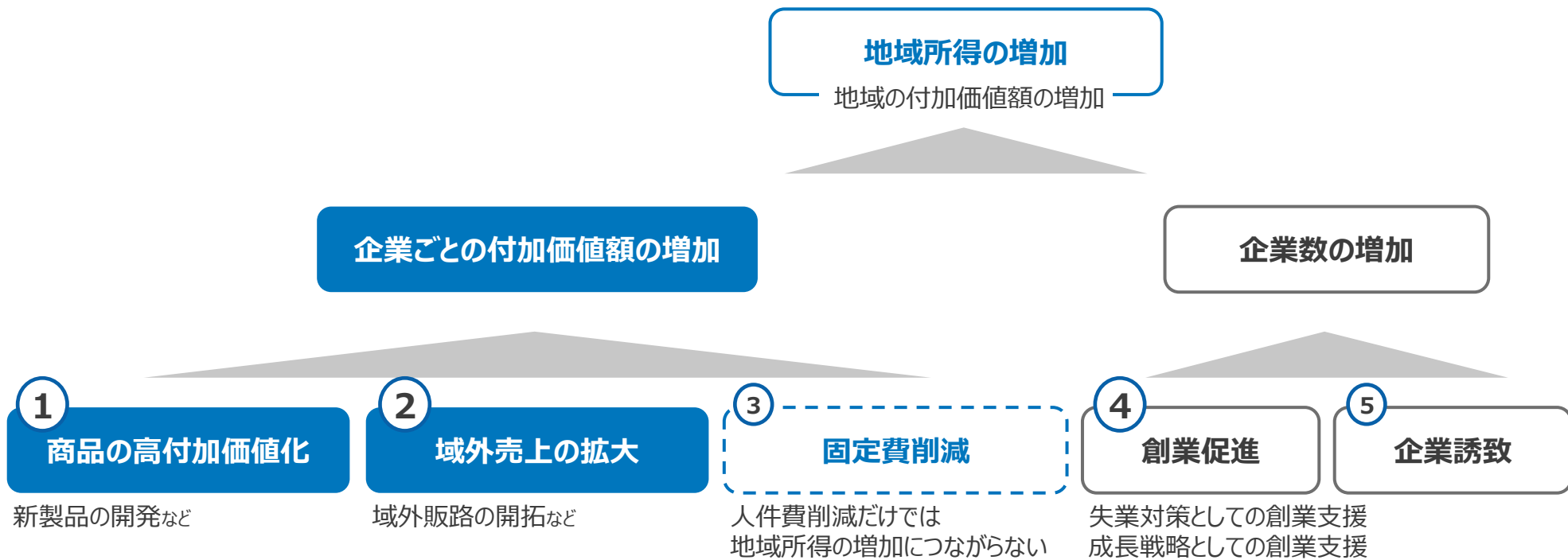
借金ではなく「レバレッジ」 雇用拡大と設備投資は利益拡大に必要な燃料

人口減少が確実視される中でも

**持続可能なビジネスモデル**への転換が求められている。

- ファイナンスだけでなく**企業価値向上につながるアドバイス**を提供することで、地域の**共通価値の創造**の役割を担うこと。
- 担保・保証がない先、信用力がない先に対しても、銀行員の**目利き力**で事業の将来性や地域における必要性を見出し（**事業性評価**という）、経営アドバイスや公的金融の信用補完などでリスク制御しつつ融資すること。

# 地域活性化とはつまるところ新製品開発、販路拡大または成長志向の創業



1 商品の高付加価値化  
新製品の開発など

2 域外売上の拡大  
域外販路の開拓など

3 固定費削減  
人件費削減だけでは  
地域所得の増加につながらない

4 創業促進  
失業対策としての創業支援  
成長戦略としての創業支援

5 企業誘致

商品の高付加価値化は具体的には全国市場で競争力のある新製品の開発を意味する。新製品を開発し、域外販路を拡大することがポイント。

固定費削減は個別企業の業績は改善するが地域所得の増加にはつながらない点に留意。失業対策としての創業支援が必要。

企業を増やす策としては創業支援と企業誘致が挙げられる。地域活性化を目的とした場合、創業は高付加価値商品をもって域外市場に打って出る成長志向の創業が支援対象となる。

# 地域活性化の一環としての創業・経営革新とは

地域活性化に着眼した場合、創業についてのターゲットは、成長志向かつドロップアウト創業でないもの。なかでもスピンオフ創業の実現可能性が高い。スピンオフで創業し、独自商品の割合を高めるのが最も有効なストーリーと考えられる。もっとも、家族経営志向のドロップアウト創業も産業構造変化に伴う失業対策としては重要。

## 創業のパターン

### (目的による区分)

- ・家族経営志向 | 無借金、新規雇用なし。生業としての創業。
- ・成長志向 | 借入と新規雇用によるレバレッジを最大化する。

### (前職との関係による区分)

- ・ドロップアウト創業 | 産業構造の変化や雇用調整に伴う創業。
- ・ステージアップ型創業 | 前職で得た知識経験を生かすが前職とは関係ない。
- ・スピンアウト創業 | 技術と販路を生かし、前職と競合する形で創業。友好的なものが「のれん分け」。
- ・スピンオフ創業 | 前職の下請けから始める。民間の子会社化、自治体の外郭団体化パターンを含む。

### (アイデアが先か事業が先かによる分類)

- ・アイデア事業化創業 | 新製品/新分野がはじめからある。いわゆるベンチャーの起業。
- ・新規参入創業 | 既存の業界に新規参入。

## 目利きと育成ができるのは地域中核企業と地域商社

# ポイントはドロップアウト型の創業でなく、 親元で修業し独立するスピノフ型の創業

スピノフ型創業のパターンにはいくつかある。第1に、サプライヤーが自社商品の納品先の拡大の一環として地域中核企業等から独立を促すケース。第2に、地場産業でいえば買継商など地域商社が、新商品を導入し商品ラインナップを拡充するため地域中核企業等から独立を促し製造元に育成するケース。第3に、仕入先、出荷先に関係なく地域中核企業等から創業希望者が独立するケースである。アウトソーシングが目的の場合もある。上記1から3のいずれのケースにおいても、新製品開発が伴えばベンチャー創業のパターンになる。このように、新規創業に直接関わる主体は、地域中核企業等、サプライヤー（商社）、地域商社（買継商など）である。

### 新規創業企業に関わる3つの支援機関

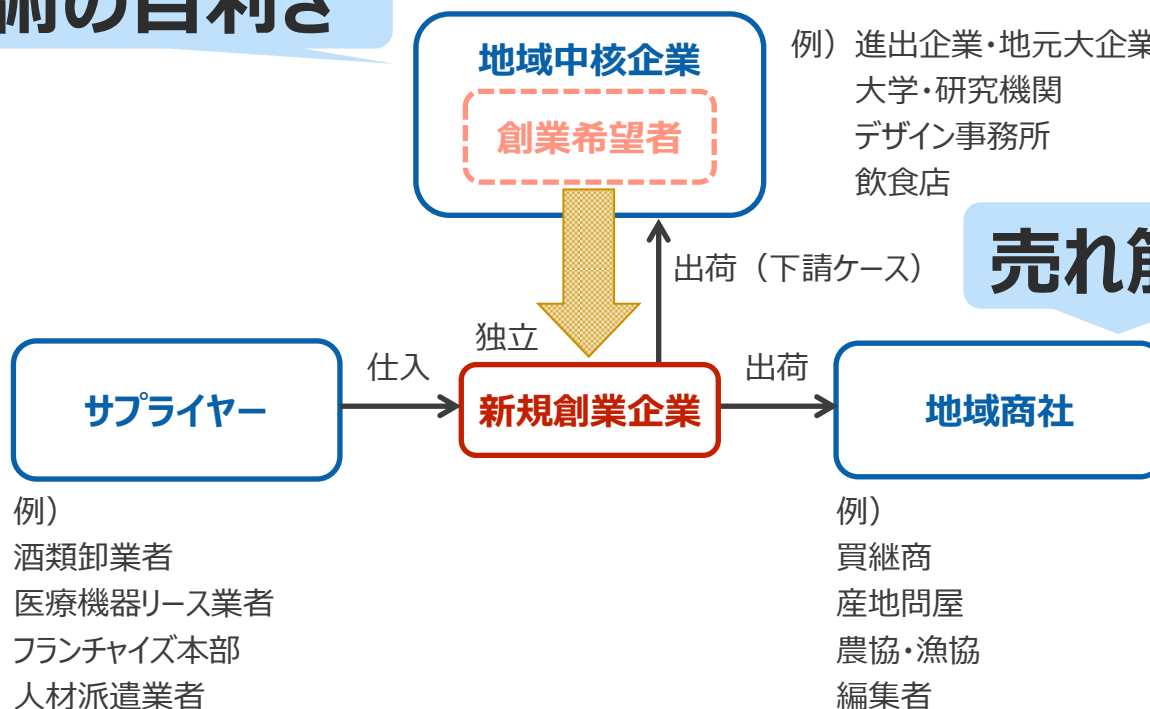
#### 技術の目利き

地域中核企業

創業希望者

例) 進出企業・地元大企業  
大学・研究機関  
デザイン事務所  
飲食店

#### 売れ筋の目利き



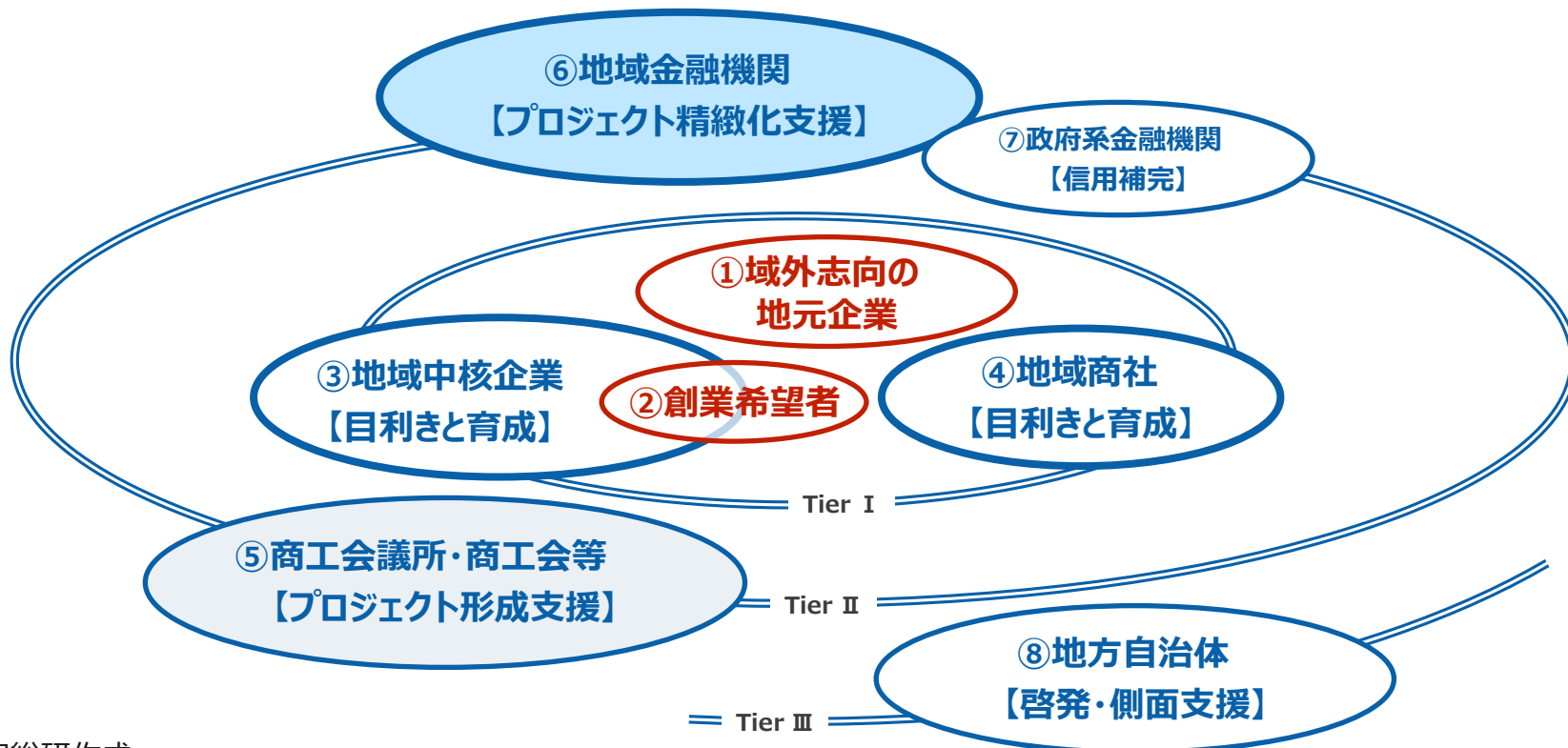
出所) 大和総研作成

# 地域金融機関はプロジェクト精緻化の着眼点で支援すべき

## 支援機関の特性を生かした連携体制のあり方

新製品開発と販路拡大をめざす①域外志向の地元企業、成長志向の②創業希望者を支援する体制を、支援機関の強み弱みを踏まえたくうで構築することが地域活性化には重要。支援対象に直接関わるのは地域中核企業と地域商社（サプライヤーを含む）である。これらは技術の目利きも得意であり、技術指導や販路拡大に関して具体的に支援できる（Tier I）。その外側に位置する商工会議所・商工会は伴走型支援を得意とし、新規事業や創業にかかるプロジェクト形成支援を施す。それに対して、地域金融機関はそのプロジェクトの精緻化を担う。必要に応じて政府系金融機関が信用補完の面で支援する（Tier II）。

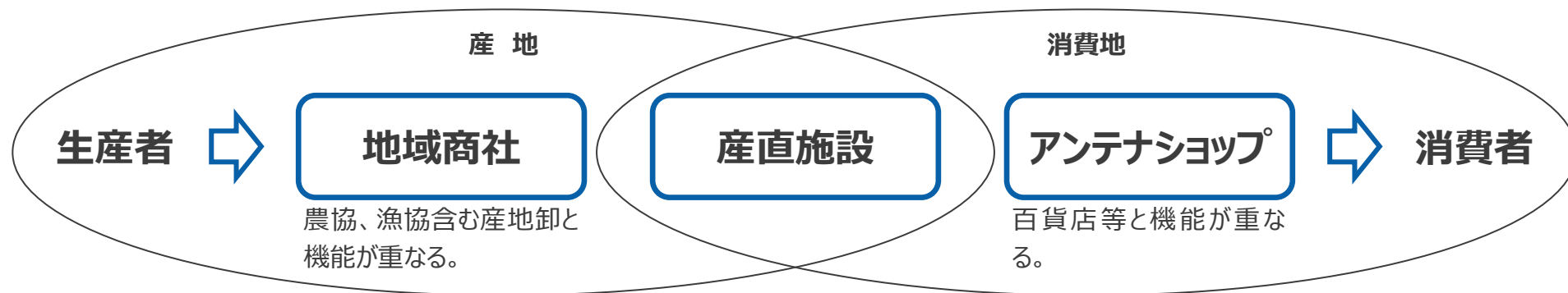
### 支援の3階層と支援機関それぞれの役割



# 域外販路の開拓のための地域商社、産直施設、アンテナショップとの連携

域外に販路を拡大するため、自治体主体で提供するサポート事業。産地から消費地に至る流通ルートの各段階で、中間事業者の流通機能を担っている。自治体ではなく、純粋な民間事業として地域商社、産直施設、アンテナショップと類似する業態を運営するケースもある。

主な機能は第1に**新製品の探索・募集、目利き**、第2に**新規企業・新事業の育成、サポート**、第3に**販売拡大、消費トレンド調査**



四万十ドラマ  
ふるさと海士

美瑛選果 (JAびえい)

呑喰処祭の宴(フードコート)  
ちちぶみやげ市(物販エリア)

伊都菜彩 (JA糸島)  
紫波マルシェ  
道の駅四万十とおわ

ひろしまブランドショップT A U  
まるごと高知 おいしい山形  
静岡伊勢丹アレモキッチン/コレモストア  
日本百貨店

離島キッチン

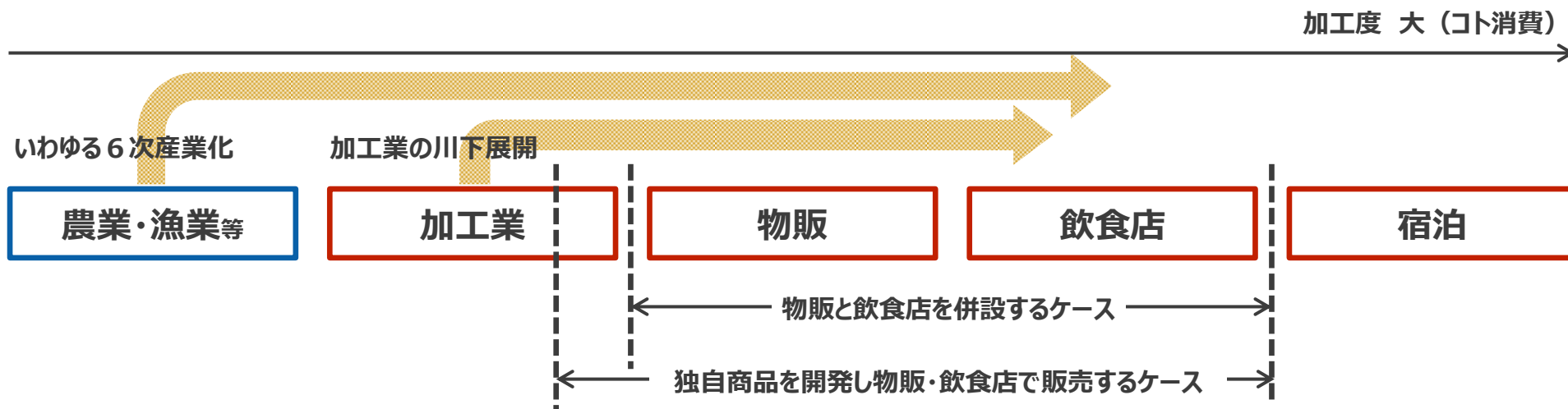
塚田農場 北海道八雲町

久原本家 茅乃舎

旬八 サカナバッカ

# 域外販路の開拓のための地域商社/アンテナショップの戦略

地域商社/アンテナショップは、加工業、物販、飲食店から宿泊まで、加工度が高くなる一連のプロセスのうち何を担うか、またどのプロセスを出自にしているかで特徴づけられる。域外販路の開拓の観点でいえば、ポイントは一連のプロセスを有機的に組み合わせること。たとえば、すべてのプロセスを特定の地域ブランドで統一すること。また、飲食店で食べたメニューの食材を物販部門で買えるようにするなど、前後のプロセスで脈絡をはっきりさせる。



(パターン)

農協の機能強化

食品メーカーの川下展開

居酒屋のストーリーマーケティング  
及び川上展開

酒造業の飲食部門が自治体アン  
テナショップを受託

(業態例)

美瑛選果 (PB開発) 伊都菜彩 (産直)

久原本家 茅乃舎 (グローサント業態)

塚田農場 北海道八雲町

とっとり・おかやま新橋館 (鳥取県、岡山県のアンテナショップを都内でそば店を経営する株式会社稲田屋が受託経営)

広島ブランドショップT A U (広島県のアンテナショップを福山市で旅館業を経営する株式会社鞆スコレ・コーポレーションが受託経営)



# 人口減、少子高齢化、過疎化等の問題を踏まえ 地域の強みを生かした「稼ぐ力」を強化し 平均所得の向上を図る戦略体系

(戦略＝まち・ひと・しごと創生総合戦略)

具体的には、

観光振興、地域商社・アンテナショップ<sup>o</sup>、都市・インフラ開発など地方創生に関連する活動によって、域外市場産業（域外に売上を求める産業）の新製品開発、販路開拓、創業を促進し、地域経済の粗利（売上総利益）を増やすこと

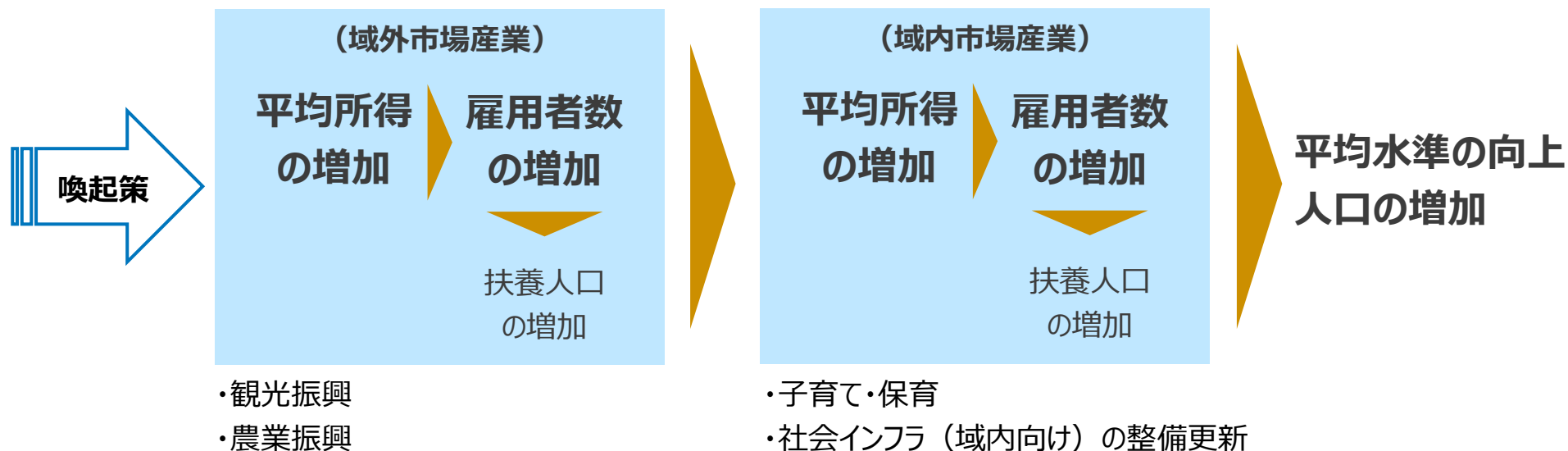
「まち→ひと→しごと」ではなく、「しごと→ひと→まち」

「しごと」 地域の外から稼ぐ力を強化すると（域外市場産業の強化）

「ひと」 雇用者が増え、扶養人口が増え、  
それが域内市場産業の雇用者増につながる

「まち」 そして新たな住民のニーズに合った社会インフラが充実する

域外市場産業を起点とした地域活性化の発現メカニズム

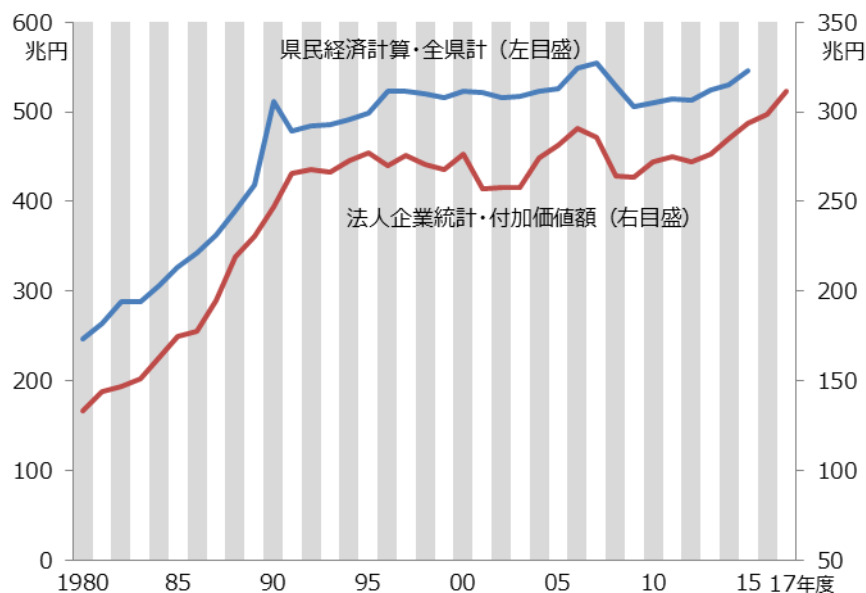


出所) 大和総研作成

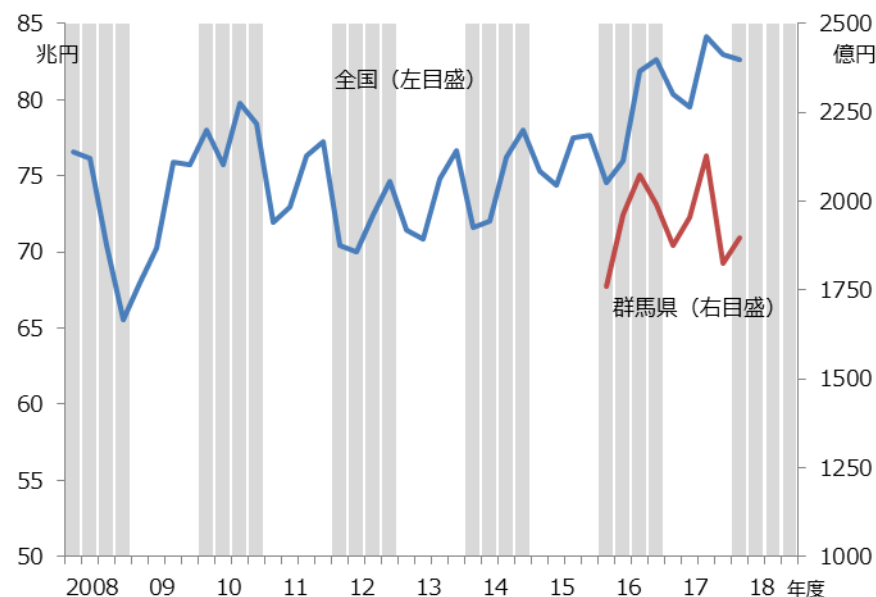
# 所得水準をいかに把握するか

企業の損益計算書を集計した法人企業統計の付加価値額をみると、少なくとも全国ベースでは県民経済計算と連動することがうかがえる。このことを踏まえ、法人企業統計の四半期の売上総利益で地域GDPの傾向の把握をこころみる。地域金融機関の持つ地元企業の決算データを集計すればなお精度の高い地域GDPの推計、業種別規模別の推計が可能と考えられる。地方創生のKPIに活用することもできる。

## 県民経済計算と、法人企業統計の付加価値額 (全県計)



## 法人企業統計 (四半期) の売上総利益 (全国と群馬県の比較)



出所) 内閣府「県民経済計算」、財務省「法人企業統計」から大和総研作成

本資料は投資勧誘を意図して提供するものではありません。

本資料記載の情報は信頼できると考えられる情報源から作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された意見や予測等は作成時点のものであり今後予告なく変更されることがあります。

(株)大和総研の親会社である(株)大和総研ホールディングスと大和証券(株)は、(株)大和証券グループ本社を親会社とする大和証券グループの会社です。

内容に関する一切の権利は(株)大和総研にあります。無断での複製・転載・転送等をご遠慮ください。