

環境変化への戦略と地理政策

渡 辺 利 得

- I. はじめに
- II. 立地環境のグローバル化
- III. グローバル・スタンダード
- IV. 立地活動と戦略
- V. 経営を取り囲く金融環境
- VI. 経営立地活動と成果
- VII. 企業活動と経営関係者
- VIII. 地理政策としての市場活動—むすびにかえて—

I. はじめに

ところで、親の七光りをはじめ、家柄やプライド等々もさることながら、そもそも論ではあるが経営活動に従事する以上、少なくとも、損益分岐点についての認知およびそれらの計測等々は必用であろう。我武者羅に、かつ遮二無二に働き“頑張ります”とか、“長年の夢でした”とか、言い立てて、突進するだけでは、健全なる持続可能な経営は得られにくい。

$$Sx - \left(F + \frac{V}{M}x \right) = 0$$

$$Sx = F + \frac{V}{M}x$$

$$Sx - \frac{V}{M}x = F$$

$$x\left(S - \frac{V}{M}\right) = F$$

$$x = \frac{F}{S - \frac{V}{M}} \quad \dots\dots(1)$$

ただし, M : 販売量

S : 販売価格

F : 固定費

V : 変動費

x : 求める損益分岐点の販売量

$\frac{V}{M}$: 商品1単位当りの変動費

$\frac{V}{M}x$: 販売量 x のときの変動費

Sx : 損益分岐点における売上高

上記の等式から、店舗経営における損益分岐点の販売量を算出することが可能となる。

ついで、

$$x = F + \frac{V}{S}x$$

$$x - \frac{V}{S}x = F$$

$$x\left(1 - \frac{V}{S}\right) = F$$

$$x = \frac{F}{1 - \frac{V}{S}} \quad \dots\dots(2)$$

ただし, S : 売上高

V : 変動費

$\frac{V}{S}$: 売上高に対する変動費の割合 (率)

$\frac{V}{S}x$: 売上高 x のときの変動費

x : 求める損益分岐点の売上高

により、店舗の経営活動における損益分岐点の売上高を求めることができる。

さらに、仕事の途中で自店の経営状況をより正確に把握しなければならない場合がある。そのような時の数量的等式は下記のそれが用意されている。

$$\begin{aligned} SM' &= F + \frac{V}{M}M' + x \\ x &= SM' - \frac{V}{M}M' - F \\ &= \left(S - \frac{V}{M}\right)M' - F \quad \dots\dots(3) \end{aligned}$$

ただし、 M' : 一定の販売量

M : 販売量

S : 販売価格

F : 固定費

V : 変動費

x : 求める損益

そのうえ、一定の売上高に関する場合の損益を求めるにあたっては、

売上高に対する変動費率 $\frac{V}{S}$ が用いられている。その等式は

$$x = \left(1 - \frac{V}{S}\right)S' - F \quad \dots\dots(4)$$

ただし、 S' : 一定の売上高

である。

なお、経営活動にあつては、積極的に一定の利益を確保しようとして事業を企画・展開する場合が考えられる。そのための等式は、次のとおりである。

$$Sx = F + \frac{V}{M}x + g$$

$$Sx - \frac{V}{M}x = F + g$$

$$x\left(S - \frac{V}{M}\right) = F + g$$

$$x = \frac{F + g}{S - \frac{V}{M}} \quad \dots\dots(5)$$

ただし, x : 求める販売量

g : 一定の目標利益

M : 販売量

S : 販売価格

F : 固定費

V : 変動費

$\frac{V}{M}$: 商品 1 単位当たりの変動費

$\frac{V}{M}x$: 販売費 x のときの変動費

Sx : 損益分岐点における売上高

$\frac{V}{S}$: 売上高に対する変動費率

$\frac{V}{S}x$: 売上高 x のときの変動費

新たに, 売上高に対する変動費率 $\frac{V}{S}$ を活用すれば

$$x = \frac{F + g}{1 - \frac{V}{S}} \quad \dots\dots(6)$$

ただし, $\frac{V}{S}$: 売上高に対する変動費率

x : 求める売上高

が得られる。

引き続き, 数学の最小自乗法を用いることによって, 損益分岐点における固定費 F , および変動費 V が算出されている。

総費用 y ，売上高 x ，変動費率 V ，固定費 F とする。すると、

$$y = F + Vx \quad \cdots(1)$$

両辺に売上高 x をかければ

$$xy = xF + Vx^2 \quad \cdots(2)$$

の等式が生まれる。

したがって

(1)式の場合、 y 、 x が変わると

$$y_1 = F + Vx_1$$

$$y_2 = F + Vx_2$$

$$y_3 = F + Vx_3$$

⋮

$$y_n = F + Vx_n$$

となる。

これらを合計すると

$$y_1 + y_2 + y_3 + \cdots + y_n = nF + V(x_1 + x_2 + x_3 + \cdots + x_n)$$

よって、

$$y_1 + y_2 + y_3 + \cdots + y_n = \sum_{y=1}^n y$$

$$x_1 + x_2 + x_3 + \cdots + x_n = \sum_{x=1}^n x$$

となり、

$$\sum_{y=1}^n y = nF + V \sum_{x=1}^n x \quad \cdots(1)$$

が得られる。

(2)式の場合

$$x_1 y_1 = x_1 F + V x_1^2$$

$$x_2 y_2 = x_2 F + V x_2^2$$

$$x_3 y_3 = x_3 F + V x_3^2$$

⋮

$$x_n y_n = x_n F + V x_n^2$$

となる。

これらを合計すれば

$$x_1 y_1 + x_2 y_2 + x_3 y_3 + \cdots + x_n y_n = (x_1 + x_2 + x_3 + \cdots + x_n) F \\ + V(x_1^2 + x_2^2 + x_3^2 + \cdots + x_n^2)$$

因って

$$x_1 y_1 + x_2 y_2 + x_3 y_3 + \cdots + x_n y_n = \sum_{xy=1}^n xy$$

$$x_1 + x_2 + x_3 + \cdots + x_n = \sum_{x=1}^n x$$

$$x_1^2 + x_2^2 + x_3^2 + \cdots + x_n^2 = \sum_{x=1}^n x^2$$

が求められ、

$$\sum_{xy=1}^n xy = F \sum_{x=1}^n x + V \sum_{x=1}^n x^2 \quad \cdots \cdots (2)$$

が考えられる。

∴これから(1), (2)の連立方程式を解けば、意図する V , F の値は算出されるのである。

同様な数学的手法として、しばしば援用されるものに、総費用の接近がある。

京都市は銀閣寺の近くに、小学生のよく集まる駄菓子屋さんの経営立地が見られる。どのような経緯があったのか、その詳細は忘れてしまったが、当該店のご主人は何故か筆者にしばしば経営管理に関する相談ごとを依頼してくる。とても勉強になるので、内心は秘かに喜んでいる次第である。

先達っても老夫婦が拙宅を訪ねて下さいました。『年金以外で少しでも生活に関する収益を得たいのです』。そう云って、さらにこのような事でもいいのでしょうか、といてメモを置いて帰られました。そのメモ用紙とは、平成15年度の売上高480万円、総費用360万円。次いで、平成16年度の売上高600万円、総費用420万円と鉛筆による、いわゆる、だぐいまれなる走り書きそのものであった。繰り返しになるが、正しく、メモそのものは実に大雑把なものである。

いずれにせよ、これらの数値を以って、筆者は損益分岐点に関する計算をし、頑張っておられる老夫婦のために、たとえわずかでもお役に立つような助言をしなければと、メモを手にして柄にもなく思った次第である。つまり、総費用を固定費と変動費の2つに分解しなければならないと考えた。もちろん、分解の仕方によっては、まるっきり損益分岐点の計算そのものにも、違った結果の存することはよく知っている。それゆえ、経営分析にあたって、関係者は数値の取り扱いに、慎重でしかも注意深い行動をしなければならないのである。

メモの場合、それは平成15年度の売上高のときの費用総額と、平成16年度の売上高における費用総額とを比較する。そうすることによって、当該年度のそれぞれの固定費と変動費を算定することがポイントである。

先ずはじめに、15年度と16年度の売上高、および総費用の増加差額を求める。前者の売上高は120万円、総費用は60万円、それぞれ増加している。つまり、売上高120万円増加するのに、総費用も60万円増加しなければならなかった。そのような経緯からして、費用60万円そのものは、120万円の売上増加を計かるための変動費であると考えられる。

この場合、変動費率は $\frac{60}{120} = 0.5$ となる。つまり、売上高の50%は変動費である。したがって、平成15年度の変動費は、 $480 \times 0.5 = 240$ 万円。平成16年度の場合、変動費は 600 万円 $\times 0.5 = 300$ 万円となるであろう。

それぞれの変動費を総費用から差し引いた残りの値が固定費と見做れるのである。よって、平成15年度の固定費は120万円、平成16年度のそれは同額の120万円となる。

Ⅱ．立地環境のグローバル化

既成商店街の衰退には、顕著なものがある。店舗立地の消長に関しては、コンビニエンス・ストアへの対応策の可否をはじめ、その他、チェーン店、お

よび大型店進出の成否などが指摘されている。また都市域の拡大にともない、商店街を取り囲く、環境変化そのものが衰頹の基因になっているとも云う。それらとともに他方においては、そのような事項であるとは思われない側面も、枚挙されているのである。すなわち、空き店舗の起因は、ずばり経営関係者自身に、その主たるファクターがあるとする人びともいる。

たとえば、破産店舗の場合と云えども、日常の経営活動で、職人やマイスターとしての立ち振る舞い・所作事、そのうえ老舗としてのプライドの堅持等々は至極結構なことである。しかしながら、企業経営上それらの中には、いわゆる鼻持ちならない、店格そのものに不釣り合いで、分不相応と思われる局面も多々あることを認識しておかなければならない。ともすると、庶民の有する普段の経営的感覚や感情からすればそれらは傲慢とさえうつる。つまり、倒産店については、消費者や顧客に対する謙虚さなど、みじんもなかったとの巷の声。事実、かかる諸相が数多く見受けられるのである。

いったいグローバル化とは何か。国際化とどう違うのであろうか。何故、わざわざ片仮名で書かなければならないのか。少なくとも日本文化に相応しい、すなわち、筆紙に尽くしがたい深い意味合いでも存するのであろうか。

一般的には、2つの異なる用法が見られる。

- 1) グローバル化とは、地球サイズ、世界的な拡がりとか、地球規模の云々と言う意味でそれは使われてきている

企業立地も、あらゆる分野で海外進出が活発化し、貿易も国際間で盛んになり、毎日多少の変動は見られるものの、約1兆ドルのお金が国境を越えて貸したり、借りたりされている。家電や自動車などの製造業においては、日本国内での生産量よりも多くが国外でつくられ、世界中に販売されるという状況である。正しく、企業活動にあっては市場の拡大が見られる。情報にしても、インターネットのおかげで、地球規模で行き来し、それらはリアルタイムで即座に処理されている

- 2) 国と国との2国間交渉だけでなく、世界各国と取引きをするようになると、日本独自の商慣習が通用しにくく、金融をはじめ経済システムにして

も公式なルールを定めている欧米の標準にあわせざるを得ない部分も多くある。それゆえ、経済のグローバル化は、リスク・マネジメントやグローバル・スタンダードに対し、如何に向き合うかである。つまり、それは否応なしに国際的なルールに従って備えをし、憂いのないように努めることでもある

ところで、グローバル・スタンダードの実体とは、国内国外を問わず、理性にもとづく、知力の競争であるとも定義されている。植民地主義、それにともなうプランテーションにしても、人を介しての交渉（ネゴシエーション）に勝てなかった結果である、と言う。現代にあつては周知のごとく、経済戦争で優位に立つことである。世界の金の流れを明確に把握し、それらをシステム化することによって、企業も、国家も、世界（国連）も運営されるようになってきた。

確かに、大国は軍事力を背景に、小国に対し優越性を保っているかのようにも見える。軍事競争力に勝つというのも、知力によってそれは軍事上の技術開発に優れていたからであるとも説明できる。

既述のごとく欧米ではと云ったが、なかんずく、ヨーロッパの場合、小国は大国の間で破壊力や軍事力では決して勝てない状況下でありながらも、堂堂と国家運営を行っている。その手法こそ、グローバル・スタンダードであり、グローバル化そのものである、とも言えよう（think globally, act locally）。

企業にしても、行政にしてもディプロマシー（外国や外部との交渉・交際）は、人の知に基づき交渉（ネゴシエーション）能力を発揮することである。リーダー達は感情論を越えての思索力、すなわち理性を駆使し、軍事的な劣等者も、別の仕方では他者に感銘を与え、機能的にも、自国や企業等々を繁栄させている。考えさせられる。これこそは小国の立地管理論の実体ではなからうか。

Ⅲ. グローバル・スタンダード

グローバル・スタンダード（世界標準）とは、通常、経済のグローバル化の

なかで生れた国際的な基準やルールのことを言う。それには、大雑把に云って、1) デファクト・スタンダードと2) デジュール・スタンダードの2つの類型がある。

- 1) 企業の立地活動には、優勝劣敗・適者生存、すなわち生存競争で、強者や適者が繁栄し、そうでないものは滅亡するのが常である。前者1) の場合は、公式ではないが、世界的に普及し、市場占拠率が高い時、勝者の開発した技術や製品が結果的に事実上の標準(デファクト・スタンダード)となるケースをいう

たとえば、1975～76年にかけてビデオデッキが発売されたところ、市場ではソニーが開発したベータと日本ビクターによるVHSの2つの方式が鏑を削っていた。衆知のごとく、結局のところはシェア競争で、VHSが勝った。技術や製品そのものも、優れていなければならないが、販売における知的戦略(グローバル化)に、より秀いでることこそが経営の立地活動においては、何よりも肝要なのである。

昨今、グローバル・スタンダードの影響もあり、衆知のごとく、日本の家電メーカーはすべて、VHS方式のビデオづくりに努めている。繰り返しになるが、その間に他のメーカーがたとえ新様式によるビデオデッキを開発したとしても、売上をのばすことはほとんど不可能な状況である。と言うのはビデオデッキをはじめビデオソフト、その他たとえそれがレンタル用であろうが無かるうが、生産のすべてはVHS方式に基づく。つまり、VHSのそれが“事実上の標準”となり、この方式に従って製造するのが一種の“ルール”となっているのである。

- 2) 後者2) のデジュール・スタンダード(公的な国際機関に基づくルール)のことを言う

わが国で最もよく知られていると思われるものにISO(国際標準化機構)がある。その他IAS(国際会計基準)の国際的統一を進展させようとして設けられている。IASC(国際会計基準委員会)や、IOSCO(証券監督者国際機構)をはじめ、IEC(国際電気標準会議)、BIS(国際決済銀行)、ITU(国

際電気通信連合）等々が枚挙される。平たく言えばこれらはいずれも、会計基準の国際的統一、各電気分野の規格の国際的統一、規制に基づき各国の財務状況のレベルアップをはかる、通信技術の標準化への促進をはかろうとするもの等々である

ここでいうルールを何故わざわざ片仮名で書くかが疑問であろう。邦訳では、規定とか、場合によってそれは規則を意味する
端的に云うと、“公的”な国際的ルールと賑賑しく言っては見ても、その実体は必ずしも各国政府が正式に関わって、つくられた“条約”そのものではない。この点に注意を払われたい。つまり、その実感は民間の国際機関などによってつくられた公的な国際ルールである。ところが、民間によるルールの制定とはいえ、それに従わない場合には、経済活動上、最も重要な取引がしてもらえない。かかるケースが発生するようになっている。そのような仕組こそが企業活動にあつて、それはまた機構存立上の、大切な点でもある。要するに、デファクトであろうが、デジュレであろうが、こんにちでは、それらのグローバル・スタンダードに準じなければ、企業としても、円滑にその活動を維持・継続することが非常に苦しい。すなわち、企業活動上、経営困難の恐れが出て来ている

以下、国際的規格化の典型事例としての ISO に関し、管見をしてみよう。周知のごとく、それは企業活動についての国際規格づくりを主目的としている。最初はヨーロッパを中心とし、当該地域内のバラバラであった市場の統合と経済協力を活発にするために、設けられた民間の国際機関であった

民間といっても、100カ国有余以上の参加によるものである。それは主として

- ①製品の質的管理規格を定めた「ISO9000 シリーズ」と
 - ②企業の環境保全活動に関する規格制定の「ISO14000 シリーズ」
- の2つの分野から成り立つ

これらの規格認証は、こんにち世界中の企業に対して、交付されつつあ

る。企業における経営風土は国によって異なるとは云うものの、日本の取得企業数は、とりわけ②の認証の取得はすでに世界第1位であるとも言われている。国内には日本独自のルールがあるにも拘わらず、手間も費用もかかるのに、何故取得するのであろうか。

企業の立地活動において、日本の場合は各種のグローバル・スタンダードに従い協賛するばかりでなく、経営上それらを大いに有効活用しなければならない。立地管理の観点からすれば、認証書取得は必要であろう。また、経営環境論の見地からすれば、技術革新をはじめ、シェア獲得のためのマーケティング戦略の新規展開で、それは日本企業がグローバル・スタンダードとして生き残るうえで、経営的に実践しなければならない揚言のひとつである

IV. 立地活動と戦略

企業の立地活動にあっては、いわゆるタイミングが悪く、ときに先走る場合もあれば、手遅れとなるケースも、しばしばある。本田技研は周知のごとく、その自動車生産において、企業独自の環境保全基準を有している。従って、ISO14000 シリーズは取得していないという。それは独自の戦略的発想に基づくもので、わが国では、むしろ例外的企業行動であるとも言える。通常の企業にあっては、ISO14000 シリーズを取得し、それぞれは環境保全に向け、努力をし頑張っている。各会社は企業イメージをよりよくしようとして、殊更に規格認証の取得に熱心である。それは「品質管理」や「環境保全」等々に優れているとの印象を与え、そこには取引を活発にしようとの意図も含まれている。

ところで、先走る場合はまだしも、手遅れになってしまった時、どのような対応策がとられるかが、企業活動にあっては最も大切な事項となってくるであろう。それこそが戦略的発想であり、且つその成否が経営関係者の手腕そのものでもある。

たとえば、ISOの規格はヨーロッパで生じた。それゆえ、TQC活動で独自のルールを有していた日本の企業にあっては、経営的風土や風水も異なり、また、1970年代の公害問題への猛省を促されていた時期とも相重なり、規格認証の取得には、とりわけ熱心であった。その事由については、既述のとおりである。

同床異夢とは、次のような事項を云うのであろうか。ご存知のとおり、アメリカの場合は全く手遅れの状況にあったとも言える。ヨーロッパ生まれの規格に対抗して、別段、自国企業擁護の新規標準をつくり、提示するでもなく、そうかと云って従う事もしなかった。そのとった対応行動こそが正しく戦略的発想そのものである。それは参考に値するであろう。

- ISOの理事会や事務局に、数多くのスタッフを次々と送り込み、発言力の強化に努めた
- ヨーロッパ生まれの規格ではあるが、アメリカはグローバル・スタンダードの流れを積極的に活用する戦略を展開している
- 自社の技術が優れていると自負してみても、それだけで世界のスタンダードになることは難しい。むしろ、シェアの拡大に乗り遅れば、それまでに築いてきた当該企業の技術をはじめ、生産システム等々すべてを失ってしまう。その恐れには非常に高いものがある
- 経営関係者にとってその判断には、種々なる過去の経緯も加わって難しいものが存在するであろうが、グローバル・スタンダードとして生き残るためには、いつまでもライバル企業との競争関係を展開するわけにはいかない。それよりも、むしろライバル企業と素早く戦略的に

①業務提携

②技術提携

等々を結ぶことである。そうして共生・協力関係を樹立して、企業が本来する経営活動上の諸機能を発揮するように努めること。それこそがきわめて重要ではなかろうか

- わが国におけるメーカーの技術は、世界的な観点からしても、その評価に

は高いものがあると云われてはいる。花鳥風月に心をおく議論も結構だが、業務提携等々の活用による利益の獲得面については、シビアになりより一段の努力が求められているのである

年年歳歳，国の債務残高は何故か増加の傾向にある。ついに，昨年度末で公約のプライスリー・バランスの思想とは全く関係なく，700兆円を越え，その事を平成16年6月25日に公にした。

財務省よると周知のごとく，その数値は過去最大に膨らんだとの表現方法であった。正誤のほとんどは別として，単純計算だが，それは国民1人当たり，おおよそ550万円もの借金を抱えていることになる。

凡人は豊かな生活よりも，節度あるより良い日常生活を望んでいる。此の度，2004年度の通常国会に，経営の健全化を目標として，公的資金新法が考案されているとの由であった。だが，新法は国家経営の国債とは，直接関係がないようにも思われる。

ところで，新法の内容は現在施行されている公的資金の投入可能範囲を，地銀をはじめ，信金や信組にまで拡げるための制度であると言う。要するに，金融庁は地域の金融機関に破綻の兆候があれば，銀行のみならず，信金や信組にも，安全圏にあると判断されるうちに，公的資金を予防的に前以って注入する。それが経営上の主たる狙いである。公的資金の注入対象は既述のごとく，地域における地銀，信金および信組等々の金融機関に限られており，その投入枠は2兆円に達するだろうとも云われている。

- 公的資金の投入はすでに，りそなグループや足利銀行にその例が見られる。預金保険法が適用された。それは放置すれば，地域の経済活動における信用秩序に重大なる支障が生じるとの判断に基づくものであった。正しく，それは地理学が研究対象とする地域的個性に関する風土・風水の問題そのものである

大手銀行の決算報告書によれば，不良債権残高を半年間で約13%も減少させたという

- それに対して，地域金融機関関連，すなわち地銀・第2地銀における不良

債権残高の場合、それはわずか4%の減少に過ぎなかったと報告されている

この数値よりして、小規模金融機関への預金保険法の適用には、はじめから種々なる困難が予想される。それで、新制度は大手銀行と地域の中小金融機関との鮮明なる差の穴を埋めるためにも、上述のごとく、次の通常国会で法律を是非とも成立させようとの考えであると思われる

- 予定どおり平成17年4月に、ペイオフが全面解禁になれば、金融機関の選別は今より確実に進むものと見込まれている。換言すれば、預金の払い戻しの保証が制限される。その措置のことを配慮し、体力の弱い金融機関はそれまでの期間内に、合併および再編成等々によって、出来得る限り減少させておいてほしいとの金融庁の狙いもある

いずれにせよ、資金査定や収益改善の数値目標などについて、金融機関が申請すれば、適否が審査されるとは云うものの、破綻状態にあってはそれは困難が予想されるであろう。只今のところ、地域経済にとって存続が不可欠であると判断された。国内業務のみならず、自己資本比率の健全性基準が4%をたとえ下回っていても、公的資金の注入は受けられることになっている

新制度を次から次へとつくるのも行政のひとつであろうが、問題は以下の点を、とくに注目すべきである。新制度が銀行のための単なる一時的な延命策にならないように努めること。本来ならば、合併・再編等々を行っても、退場やむなしの場合もある。体力のない銀行にあっては、投入資金の回収は見込まず、弊害ばかり大きくなる。損失を安易に国民の負担に回すような手法は止めるべきである。

資本の注入に対し、自己資本比率が4%と一応基準をみたすケースも見られるものの、地域経済の活性化とか、円滑なる金融の確保とか云々と言って、やたら裁量の範囲の広いのも、いかがなものかと思われる。金融行政の信頼性獲得のためにも、公的資金新法にあっては明確なる注入基準をつくり、恣意的な運用は避けたいものである。

V. 経営を取り囲く金融環境

研究活動上の姿勢を見ていると、そこには何の分野にも共通していると思われる戒めの事項がある。初志貫徹は当然のことながら、成果に至っては、論語読みの論語知らずであったり、論拠が薄弱なものであってはならない、その2点である。

論文作成をはじめ、論述展開そのものは、自らをして上記のような事柄に対し、論証不足を厳に戒めなければならない。なかならず、意味深長な発言やら、微妙な問題および専門用語に関しては、なかならず概念規定を明確にしておくことが望ましいと考えている。

とりわけ、金銭と信用に係わる経済経営活動の規程づくりは難しい。そこには、往往にして理外の理が存在するからである。いずれにせよ、研修に先だつては、耳慣れた文言ではあるが、凡事徹底が求められている。バブルをはじめ、規制緩和等々、経済経営関係者間の日常用語については、一知半解・曖昧模瑚があまりにも多過ぎる。

利子、利息、利殖、原価、付加価値、限界利益、利益、粗利益、営業利益、経常利益、税引前利益、税引後利益（当期利益、または損失）、収益、収入、歳入、売上高、経費、費用等々しかりで、枚挙に遑がない。つまり、それらは

①異口同音なのか

②それとも類似（性）点は紛らわしいほど多く見られようとも、同音異義の言葉であるのか

現に、それらの取り扱いが煩わしく、少々難儀でもある。

道理の違いは充分に解していたとしても、実際の業務に携わってみると複雑多岐で、不言実行は容易ではない。実態は不可思議で一部不可知論的なものになっている。もちろん、既述の用語は経済経営活動と、実践面で互いに不可分の関係にある。その点に就いては、異議異論を唱えるものではないが、若干の

懸念は残る。

立地活動における会社自身の正味の稼ぎ高こそが付加価値である。それは当該企業自体により新規に作り出されたものであるから、周知のごとく創造価値とも呼称されている。

たとえば、その付加価値にしても、ティピカルなものとしては、5つの方式が見られる。

- 1) ラッカー方式^{*}：付加価値＝賃金・給料＋営業支出（減価償却費を含む）＋負担金（借入利子，税金，資本利子，貸倒準備金，拡張準備金等）

※関係するものとして、ラッカー係数がある。それは労務費分配率または付加価値分配率であり、労務費付加価値の算式から案出された。分配率39.395の値を基準として、賃金の適正分配化がはかられたという。

- 2) 日銀方式：付加価値＝純利益（税引前純利益）＋人件費＋利子費＋金融費用＋賃借料＋租税公課＋原価償却費

- 3) レーマン方式：付加価値＝生産性－（材料費＋減価償却費＋外注費＋修繕費等危険費）

が知られてはいるが、減価償却費が付加価値とは見做されていないので、実際は
付加価値＝労務費＋製造費＋管理費＋販売費＋利子費＋純利益

である。

- 4) 旧通産省方式：付加価値＝報酬給料手当＋福利厚生費＋金融費用＋配当金＋社内留保＋租税公課（間接税と法人税は含まれていない）

- 5) 生産性研究所方式：付加価値＝総売上－〔（原材料費＋支払経費^{**}＋減価償却費）－（期首棚卸＋期末棚卸±付加価値調整額）〕

※※支払経費（製造経費・一般販売費及び管理費一人件費）

いずれをとるかは企業の判断に基づく。

分かり安さと云う点からして、日銀方式が比較的多く用いられている。

財布の口は締めること。成り行きにまかせる事をしてはいけない。儲けるより損をしない経営も大切である。衆知のごとく

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{必要売上高}} = \text{付加価値率}$$

より

$$\text{必要売上高} = \frac{\text{付加価値}}{\text{付加価値率}}$$

となる。

製造業関係の場合、付加価値率について、関係者達は企業の規模とか、業種によって格差があると必ずひと言前置きをしてから、ヒアリングに対する回答と相成る。それが常である。大体、25%～30%すなわち販売価格の4分の1以上が見込まれている。

フレッシュ・バーカリーの場合も、例外ではない。付加価値に関しては零細企業の職人であるから、常識的には年間600万円～700万円前後と思われる。

これらの状況よりして

従業員4人

売上高11,211万円（年）

1カ月1人必要付加価値高50万円

$$\text{付加価値率} = \frac{50\text{万円} \times 4 \times 12\text{カ月}}{11,211\text{万円}} = 0.214$$

景気変動も今日の状況が続くものとして、すなわち1人1カ月当たりの付加価値も50万円、付加価値率も同様に25%前後と見做せば

$$\begin{aligned} \text{年間必要売上高（販売高）} &= \frac{50 \times 4 \text{人} \times 12\text{カ月}}{21.4\%} \\ &= 11,214\text{万円} \end{aligned}$$

となるであろう。

VI. 経営立地活動と成果

粗利益（売上総利益）は人件費＋その他の経費＋純利益の3つを満たすものでなければならぬものと考えられている。粗利益額の算定においても、業種業態によって、その発想に若干の相違が見られる。すなわち

- 流通業の関係の場合：粗利益＝売上高－売上原価
- 製造業（とくに下請企業）の場合：加工高＝生産高－（仕入材料＋外注費）
- 飲食業の場合：粗収入＝純売上高－直接材料費

等々は比較的分かり安い。おおまかな計画の場合、卸売業における粗利益率の総平均は20％、小売業のそれは3％である。

粗利益額＝人件費＋その他の経費＋純利益

の推算方法は既述のごとく、3項目を満たすものと云われているが、一般的には下記の計算式が用いられて来ている。

$$\frac{\text{粗利益額}}{\text{総従業員数}} = \frac{\text{売上高}}{\text{総従業員数}} \times \frac{\text{粗利益額}}{\text{売上高}}$$

（1人当たり粗利益額＝1人当たり売上高×粗利益率）

よって

$$\text{必要と思われる1人当たりの売上高} = \frac{\text{1人当たり粗利益額}}{\text{粗利益率}}$$

で求められる。

要するに、経営関係者は少なくとも

①当該計測式が適正であるか否か

②しかも、満足し得る粗利益額が確保されているのか、その可否を決めなければならない。

さらに、企業によって異なるのであるから、各経営関係者の意思決定は

- 従業員1人当たりの売上高のみで判断をすべきではない

・粗利益額にも配慮をし、それらを一体とした目標表示値がのぞまれる
したがって、1人当たりの基準粗利益額（販売基数）は慎重に算出されなければならぬのである。

このようにして求められた算定値だが、それでもその値が実際の売上高に一致することは稀である。有体に言うとは、推算値が可能か否かをめぐって、絶えず検討が加えられているのである。つまり、予測値達成が不可能であると思われる場合、多くは

①粗利益率の上昇が問題となる

②他方、粗利益率の向上が出来ないと判断されるときには、当然のことながら1人当たりの売上高の増大等々

の2つが立案上、重要なテーマとして取り上げられている。

いずれにせよ、従業員1人当たりの売上高と粗利益率とは密接不可分の関係にある。

Ⅶ. 企業活動と経営関係者

いずれの業種業態を問わず、経営関係者に共通する思考は主として計画立案で表示された売上高と利益額の達成をはかること。日々の経営活動はその2点に限られていると云っても過言ではあるまい。経済経営環境は絶えず変化をしている。円高、輸入品の増加、海外進出にともなう製造業の空洞化現象、商店街における空店舗の増加、ディスカウント販売店の増加とそれにとまなう利益幅の低下等々で、それらは全て経営関係者の能力と密接に結び付いているのである。直接的には

- ・損失の計上が見られるようになる
- ・従業員に対するボーナス・カット、並びに給料の遅配・欠配が起ってくる
- ・株主に関しては配当不能に落ち入る

- 最悪の場合はリストラ（人員削減）

等々となって表われてくる。

ところでヒアリング調査をしていると、経営分析についての認識の相違に気付くであろう。

そのひとつに、売上純利益率がある。それは

$$\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$$

の等式で求められているのであるが、外部のものにとっては、なかなか分かりにくい。お互いに経常利益（または経常損失）を一般的には利益（損失）と呼称されているようではあるが、会社本来の営業活動とは別で、それ以外から生じた損益、とりわけ金融的要素の取り扱いについて差異が見られる。決算書にそれらを掲載していない場合があり、数値の信憑性に欠ける側面がある。

- 経常利益＝営業利益＋営業外収益[※]－営業外費用^{※※}

※大体は、金融上および証券関係の収益で、受取利息、割引料、仕入割引、有価証券利息、受取配当金、為替差益、投資不動産賃貸料、その他雑収入など

※※支払利息、支払割引料、売上割引、社債利息、為替差損、その他雑支出など

数値にも2つの側面がある。ただし、みえみえの粉飾決済は除く。経営分析に係わる書類が公開され、決算日以降3カ月を経過した後でいざこざがよく起る。

- 戦争をはじめ、自社内での大事故、火災・地震・風水害などの災害、および為替の急変等々により、数値理解の限界をいやと云うほど知らされる。殆どは手形をめぐるトラブルと考えるとよい
- 数字は絶対であると信じたい。しかし、数字はつくるものであると云う事を忘れてしまったら、つまり数値を鵜呑みにしては危険が大きく、健全な経営判断が難しい

なかんずく、長年に亘って、粉飾決算の行われている場合などが有る

からである。とにもかくにも、関係者は過去の資料といえども、先ずは数期間さかのぼって決算報告書に対し、比較検討を加えること。とくに売上高や総利益などに関しては、当時の業界における一般的情勢、および景気動向を可能な限り、客観的に検証することこそが大切である

ご周知のように、損益計算書に係わる発想の根元は、つまり経営学的には

- 収益(売上高)－費用＝利益(または損失)

の等式によって計測される。

収益と売上高とは、厳密に云うと同じではない。また収益と利益とは全く異なるものであるから、呉ぐれも注意されたし。

常識的にそれは、通常一年以内（決算期間）における経営活動の成果そのものである。

- 売上高－費用＝プラスであれば利益（マイナスの場合には損失）

という仕組で構成されている。営業による売上高以外とは、具体的には営業外収益のことである。つまり、それらは特別利益で、それらを売上高に加算する。その合計値（あるいは損失）が収益と呼称されているのである。

- 収益＝売上高＋営業外収益＋特別利益[※]

※収益には、3つの項目がある。特別とは、当該決算期のみには発生する臨時的な損益と前期決算書に見られる損益の修正表示の2点で、毎朝経常的に繰り返されるものではない

元来、株式の配当は、営業活動の成果による経常利益で支払うのが一般的、すなわち筋である。しかしながら、株価維持のために有価証券などを売却し当期利益に計上したり、また土地や建物など企業の有する資産を売却し、それらを特別損益で処理する。つまり、本業での損失をカバーし、当期利益に寄与する場合がある、利益そのものは、粗利益（売上総利益）、営業利益、経常利益、税引前利益、税引後利益（当時利益）の5つに分けられている。前期決算書に見られる損益修正とは、とかくありがたいな棚卸資産評価額の訂正をはじめ、減価償却費および

引当金等々の過大計上に対する修正が行なわれる

経常利益＋特別利益－特別損失＝税引前利益

となり、最終的には

税引前利益－法人税等充当額＝当期利益（税引後利益）

が表示される。これが当該期の真の利益であり、儲けとなる

さらに、当期末処分利益金の詳説であるが、それは

当期利益＋前期繰越利益金の合計金額のことである。

株主配当金をはじめ、役員賞与金、任意積立金および利益準備金などに、それは処分される。残額が次期繰越利益金となるの

である。詳しい説明は、利益金処分計算書に表示されている

要するに、決算期間内に会社が手にした儲けのすべてを収益と云う。他方、上記等式に見られる費用についてであるが、それは

・費用＝売上原価＋販売費および一般管理費＋営業外費用＋特別損失
の4項目のことを云う。

いずれにせよ、収益とは会社の稼ぎ高、費用は稼ぎに要した支出の事で、その差額が利益（または損失）。約まるどころ、それが一般的に言われている儲けの実態である。このように損益計算書の基本は収益（3種類）、費用（4種類）、および利益（5種類）の3つの概念から成り立っている。分類は損益をおのこの段階でそれぞれの経営状況の把握が可能であり、それとともに経営管理上大切な費用の使い方を調査・検証するために、それは都合よく作成されているのである。

収益（売上高）－売上原価^{*}＝売上総利益（粗利益）

※商業（卸売業・小売業など）では仕入原価、製造業の場合は販売製品に要した製造原価、建設業関連については工事原価、サービス業に関してはサービス提供に必要な原価等々のことを云う。当等式よりして、原価低減も利益獲得のひとつである事がよく解るであろう

通常、粗利益はプラスになる。しかしながら、原材料の値上

がりや為替変動の上昇等々は仕入原価や製造原価と密接な関係があり、場合によってはこの段階で支払い原資にマイナスが発生し、損失、倒産もあり得る

粗利益－販売費および一般管理費^{※※}＝営業利益

※※販売従業員の給料・人件費，広告宣伝費，および交際接待費をはじめ，固定費とも云われている管理費関係の役員手当，内勤といわれる従業員の給与手当，交通費，住宅手当，保険料，そのうえ支払わなければならない減価償却費等々，ほぼ年間を通じて一定額を要する。この種の支出費用と粗利益額の増減とは，直接的な関係にあることを忘れてはならない。経営活動は営業利益の良否で決まるとは，正しくこの点を云うのである。

• 限界利益＝売上高－変動費[※]

※変動費は売上高と正比例の関係にある。売上高が増加すると変動費も増えている。当然のことながら，減少すれば費用も減って少なくなる。売上高がゼロであれば，変動費もゼロである。限界利益のなかには，固定費が含まれているから

限界利益－固定費＝利益

限界利益＝固定費＋利益

となる

変動費とは，製造原価，仕入原価，荷造費，包装費，運送費，保管料等々のことである

固定費は，当該期間に一定の割合で生じる人件費，賃借料，光熱料，支払利息，保険料，租税公課，減価償却費等々で，売上高の増減に関係なく一定額支出される費用のことを云う。たとえ売上高がゼロであったとしても出て行く費用であるから，それが少額であればあるほどよりよい経営状況にあると言われている

経営関係者が，当期より来期は2割増しの目標利益を確保したいと望まれる

場合、必要な売上高、達成のために使ってよい費用ははじめに設定しておかなければならない。

例のフレッシュ・ベーカリー店における今期の粗利益率は30%、営業利益率は15%、純利益率（純利益＝売上高＋営業利益に営業外収益を加え、営業外費用を差し引く）は10%であったとする。

来期の目標利益達成のための、売上高総利益率（粗利益率）、売上高営業利益率、および売上高純利益率は次のようになる。

$$\begin{aligned} \text{必要売上高} &= \frac{\text{粗利益}}{\text{総利益率}} = \frac{3,363 \text{万円}}{30\%} \\ &= 13,452 \text{万円} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{必要売上高} &= \frac{\text{営業利益}}{\text{営業利益率}} = \frac{1,678 \text{万円}}{15\%} \\ &= 13,448 \text{万円} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{必要売上高} &= \frac{\text{純利益}}{\text{純利益率}} = \frac{1,121 \text{万円}}{10\%} \\ &= 13,452 \text{万円} \end{aligned}$$

なお、限界利益＝固定費＋利益

の等式からして、固定費を10%と見做すと限界利益は20%となる。

$$\begin{aligned} \text{必要売上高} &= \frac{\text{限界利益}}{\text{限界利益率}} = \frac{2,690 \text{万円}}{20\%} \\ &= 13,450 \text{万円} \end{aligned}$$

が求められる。つづまるところ、2割増しの経営活動を目標とするのであれば、いずれの観点からしても、必要売上高は13,450万円以上を獲得しなければならない。

Ⅷ. 地理政策としての市場活動

——むすびにかえて——

地理学は地域的個性の研究を重視する。すなわち限界利益算定の経営的手法

は同じであっても、地域により、その結果にちがいが生じている。その他、得意先別、および商品別販売等々においても、空間的・場所的な相違によって、経営的な成果である販売高に差異が見られる。

売上高に関係すると思われる交際費や広告費については、衆知のごとく、スピアマンの順位差法

$$\text{相関係数 } r = 1 - \frac{6\sum R^2}{n(n^2-1)}$$

が、また人件費との対応関係に関しては、ピアソンによる乗積法

$$\text{相関係数 } r = \frac{\sum s \cdot e}{\sqrt{\sum e^2} \sqrt{s^2}}$$

が、すでに紹介されたところである。

卸売業や小売業の販売従業員をはじめ、宅配業、サービス関連業等々の場合、人件費および必要総経費などは、経営者側にとって、必用で欠くことの出来ない事項である。通常、この種の状況に対しては、得意先数と得意先1店舗当たりの平均売上高が最初に算出される。その後において、必要とする目標売上高が計測され、金額や数量などが決定されている。

いわゆる、それらは地理学が特異とする空間・場所の、取り扱い査定に関する問題である。地域の特性に合わせた独自の地域区分そのものが求められている。

周知のごとく、空間・場所に関しては地域差の存在することを、はじめから認識しており、そこは不平等であり、有態に言うとは平等ではない。平等になるよう現実、政策的・戦略的にただそれを企及しているに過ぎない。

経営関係者の使命とは、業種や業態に関係なく、売上高と利益の確保こそが会社の存続と成長にとって肝要である。経済経営環境の変化・変容は著しい。会社を取り囲く空間・場所への対応・適応を誤ると経営活動そのものは苦境に立つ。活動の基本は人件費にある。その算定式は

- 人件費総額 = (得意先数 × 得意先1店舗当たりの売上金額 = 売上高) × (この売上高に売上高対人件費比率を掛ける)

となる。これより

$$\begin{aligned} \bullet \text{得意先} &= \frac{\text{人件費総額}}{\text{得意先 1 店舗当たりの売上金額} \times \text{売上高対人件費比率}} \\ \bullet \text{得意先 1 店舗当たりの売上金額} &= \frac{\text{人件費総額}}{\text{得意先数} \times \text{売上高対人件費比率}} \end{aligned}$$

の関係式が得られる。そのうえ、経営活動には人件費とともに経費が必要である。したがって、会社としては総経費額が問題となる。その総経費を賄うための販売高が算出されなければならなくなってくる。それに係わる等式は

$$\bullet \text{必要販売高} = \text{得意先数} \times \text{得意先 1 店舗当たりの平均売上額}$$

となり、それは

$$\begin{aligned} \bullet \text{必要得意先数} &= \frac{\text{総経費額}}{\text{得意先 1 店舗当たりの平均売上金額} \times \text{売上高対総経費率}} \\ \bullet \text{必要得意先 1 店舗当たりの平均売上金額} &= \frac{\text{総経費額}}{\text{得意先数} \times \text{売上高対総経費率}} \end{aligned}$$

で求められる。

地場産業とか、地域産業とか、産業の集積に関する用語がある。それらには、地域の制度や慣行によって、表現方法に若干の差異が見られる。空間や場所に対する人びとの適応や対応の仕方が違う。そこには、2つのパターンのあることが報告されている。

- ① Think globally, act locally と云うロゴスをしばしば耳にする。いまだに意味を十分に理解していないが、特定の地域内において、お互いの企業は他の得意先や取引きのさまたげになる事は決してしないと云う倫理観のもとで、空間的立地活動の展開が行われている様式。いわゆる、それは空間的には、経営的共生形態である
- ② 空間や場所の棲み分けと云っても、各企業の生存領域をそれぞれが独占的に確保し続ける事は難しい。それはイノベーションにともなう新製品の開発によって、可能となる。かかる空間の支配形態が見られる

端的にいて、企業家はそれぞれ地域の特性を地理学的に風土・風水をよく解析し、各地の空間的特性に合わせた組織づくり、つまり、経営形態の作成に

努めることこそが肝要であると言えよう。

空間・場所の研究を主とする地理学の場合、位置をはじめ単位面積当たりの売上高そのものも地域や業種業態によって、如実に異なっている。一般的には

1. カメラ・写真材料, 2. 酒類, 3. 医薬品, 4. 青果物, 5. 食肉,
6. スポーツ用品, 7. パン・菓子, 8. 食料品 (総合), 9. 楽器・レコード,
10. コンビニエンス・ストア (食料品), 11. スーパーマーケット (食料品), 12. 時計・貴金属, 13. 化粧品・小間物

等々で、年によって若干の相違が存在するとは云うものの、 3.3m^2 当たりの売上高についての大方の順位関係そのものは、例示のとおりである。

一見、行列の出来る小売店であったとしても、売場面積の小さな店舗の場合、調査対象の平均売上高は、それほど大きな数字にはならない。たとえ、バーゲン・セールや珍品の販売で、増加への効果が見られたとしても、そのような事象は一時的なものであるから、売上高は少額になる場合が多い。

調査依頼で決まっている事は、どのようにすれば売上高を大きくすることが出来るか、と云う点にある。かかる要望に対し

- 1) 他店にない特色ある商品を取り扱うこと
- 2) 品揃えと商品の展示・陳列に創意工夫を行う
- 3) 広告宣伝、販売価格、信用をはじめ、顧客への対人関係をよくし、店格の向上に努め、セルフ・サービス店化を図ることという。実際の業務に携わって見て初めて解ることであるが、対面販売に資格や構造改革などは存在しない。しかも店格や信用にいたっては一朝一夕に生起するものでもなかろう。人に対する毎日の精進こそが最も大切な事項である

したがって、小規模小売店の、こうした要望への助言と指導に関しては、上記のような従来型のそれらとともに、新しい観点からの経済的接近が肝心となってくるのではなかろうか。

地理学が問題とする売場面積 3.3m^2 当たりの販売高は、販売条件や立地場所をはじめ、資本投資額、および在庫量等々の条件に、当該数値が左右される

となれば、そのパラメーターは

$$\bullet 3.3\text{m}^2 \text{ 当たりの目標純利益} = \text{目標純利益} \div \text{売場面積}$$

となる。さらにそれは

$$\bullet 3.3\text{m}^2 \text{ 当たりの目標売上高} = 3.3\text{m}^2 \text{ 当たり目標純利益} \div \text{純利益率}$$

$$\bullet \text{利益を加えた売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{利益}}{\text{限界利益率}}$$

$$\bullet \text{目標売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{人件費関連の増加分} + \text{目標利益}}{\text{限界利益率}}$$

等々の一般式と密接な関係をもつ。

既述のごとく、労働生産性の向上のための対策については、プランニングをめぐり関係者の間からも、毀誉褒貶があった。つまり、それは主として

①売場面積当たりの売上目標値を従来のものより高くする

②従業員1人当たりの売上高を大きくして

利益獲得に励む政策の立案が常道であった。衆知のごとく、その種の接近こそが、経営の本質であるとも云われてきた。しかしながら、既設店舗でそれらの対応策が経営的に不可能であると判断される場合には、他の新規手法を考慮する必要が有るであろう。

応用地理対策の立場からすれば、たとえば、数ある中から

- 売上増大のためには、売場面積の規模拡大をはかる
- その事が空間的・場所的に、いわゆる立地条件上困難であれば、新設の店舗立地を行う

等々2つのアイデアがとくに浮かんでくるのである。

責任ある経営関係者としては、それらの根本的対応策を鵜呑みにするのではなく、まずは検証を試みることに。新しい企画の立案については、シミュレーション手法で慎重に行動しなければならない。そのためには、需要の少ない商圈部門の撤退とか、転進を考量すること。それとともに、他方では、自社の地域における市場占有率の測定、ならびに業界総売上高に関する資料の蒐集や調査分析を積極的に行なっておく事等々が必須となるであろう。

業界における総売上高を12億円としよう。京都市域における自社の総売上高は11,211万円である。したがって

$$\text{自社の占有率} = \frac{\text{自社の総売上高 } 1 \text{ 億 } 1,211 \text{ 万円}}{\text{業界総売上高 } 12 \text{ 億円}} \times 100 = 9.34\%$$

業界の次期総売上高は13%の伸びが予測されている。自社の業界市場における売上高は、創業時より10%の占有率を確保し、それを維持したいものと創業当初より秘かに念じていたのであるから、目標達成のための数値そのものは

$$\begin{aligned} \text{売上高} &= 12 \text{ 億円} \times (1 + 0.13) \times 0.1 \\ &= 13,560 \text{ 万円} \end{aligned}$$

となるであろう。

ところで、業界の総売上高13%の伸びそのものは、自社にとっては自然増加率である。自社の市場占有率9.34%を10%に伸長させる。それは、当初からの念願であるから、上記の推算値は、それだけに市場を拡大するためのチャンスと、把握することが出来る。

市場拡大率 = 今期当該社の市場占有率 ÷ 前期当該社の市場占有率 × 100
の努力目標式が考えられる。さらに、実質成長率（自然増加率）については

$$\text{実質成長率} = \text{当該社の伸展率} \div \text{業界の伸展率} \times 100$$

で算出される。

かかる関係式を通じて、依頼を受けた当該社へのアドバイスは下記のような算定式の詳説となるであろう。すなわち、それは

$$\text{次期目標売上高} = \text{今期販売実績} \times \text{業界伸展率} \times \text{実質成長率}$$

の思考に基づく経営的解析とも密接なかかわり合を持つ。

参考文献

- 1) 渡辺利得『空間組織の接近 立地と環境』嵯峨野書院、改訂増補版第1刷発行、1980年、253頁～254頁。

- 2) 長澤良哉『新版販売の計数と図表』同友館, 1990年, 85頁参照。
- 3) 松原聡監修, かんき出版部+ビッグベン編著『平成不況はいつまで続くか? 手にとるように日本の課題がわかる本』かんき出版, 1998年, 126頁~132頁参照。
- 4) 構成メンバーについては, まだ統一された見解はみられない。Albers, H. H. : *Principles of Organization and Management*, 2nd ed. New York-London-Sydney, 1955, pp. 585~592. 1. 株主, 2. 従業員, 3. 顧客, 4. 経営・管理者, 5. 債権者, 6. 供給者の6つを H. H. アルバースはあげている。Gordon, R. A. : *Business Leadership in the Large Corporation*, Washington D. C., 1945, p. 148. R. A. ゴードンは8つ。Sandig, G. : *Betriebs wirtschaftspolitik*, 2., völlig neu bearbeitete Aufl, von 《Die Führung des Betriebs. Betriebs wirtschaftspolitik》 Stuttgart, 1966, S. 59ff. C. ザンディッヒは5つに分類している。
- 5) Greenhut, Melvin L. : *Plant Location — in Theory and in Practice, The Economics of Space*, Chapel Hill, The University of North Carolina Press, 1956, 338p. (なお邦訳書として, 昭和47年7月に西岡久雄監訳「メルヴィン L. グリーンハット著『工場立地~理論と実際~, 上巻 (231頁), 下巻 (193頁)』が大明堂より発刊された)。
- 6) 海外の地域開発についての文献。Friedman, John and Alonso, William (ed.) : *Regional Development and Planning*, The M. I. T. Press, 1964. Boudeville, Jacques-R. : *Les Espaces Économiques*, Collection Que Sais-Je ? No. 950.
- 7) Redell, C. Peter, A Note on a Location Principle : Between the Median and the Mode, *Journal of Regional Science*, 7, 2, 1967. Serck-Hanssen, Jan, *Optimal Patterns of Location*, Amsterdam : North-Holland, 1970. Snyder, Ralph, A Note on the Principle of Median Location, *Journal of Regional Science*, 11, 3, 1971.