

[共同研究：関西圏における中堅・中小企業および第三セクターの再生とその手法の検証]

地域の事業再生に求められる条件

中 野 瑞 彦

本稿は、桃山学院大学共同研究プロジェクト08連194「関西圏における中堅・中小企業および第三セクターの再生とその手法の検証」の支援を受けたものである。

はじめに

日本経済は、1990年代初頭のバブル崩壊と90年代後半から2000年代前半にかけての金融危機により、現在まで約20年にわたって低迷状況が続いている。その間、2003年から08年9月のリーマン・ショックまでは一時的に景気が拡大した時期もあったが、勤労者にとっては必ずしも拡大が実感できるものではなかった。特に、生産年齢人口減少と産業空洞化が進行している地域ではその感が強かったであろう。本稿では、そのような疲弊した地域を中心に実地調査を行い、地域再生或いは事業再生にとって求められる条件とは何かを検討したものである。調査対象地域は、鳥取県、岡山県津山市、福島県会津市である。なお、本稿の個別調査に関わる部分は情報開示の制約があるため、実名は使用していない。

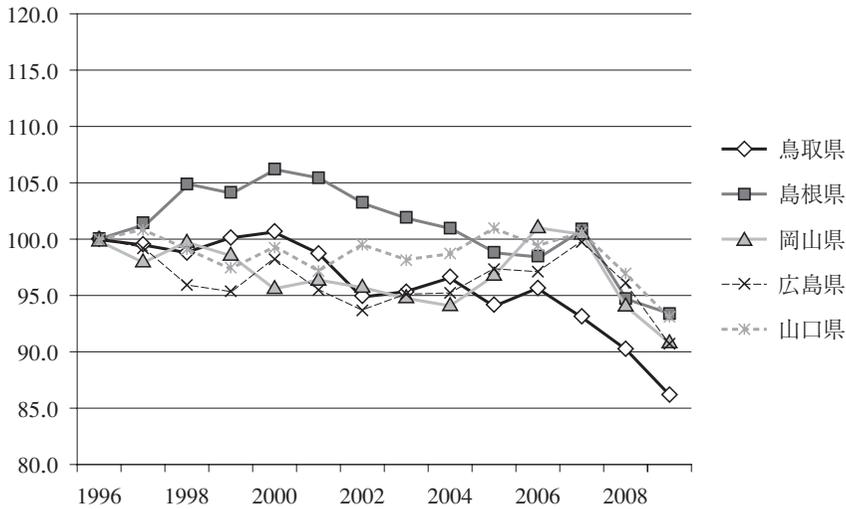
第1章 都道府県レベルの取り組み—鳥取県の事例

日本の経済状況を見ると、大都市圏以外の地域は公共投資の削減と産業空洞化の進行により、経済的疲弊が深刻な状況となっている。このため、各都道府県は従来から地元産業の振興策を打ち出してきた。本章では、県レベルの取り組みの事例として、近畿圏に最も近い非大都市圏として鳥取県を採り上げ、地域再生の取り組みを考察する。

(1) 鳥取県の経済情勢

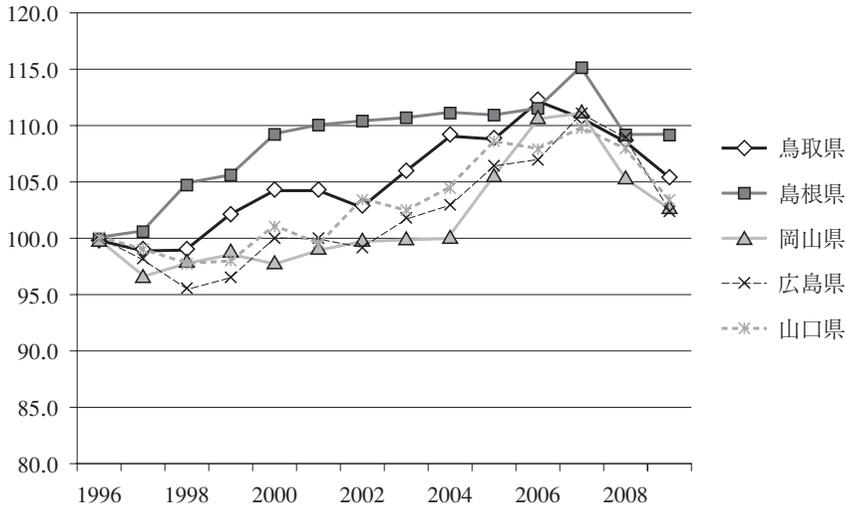
内閣府「平成21年度（2009年度）県民経済計算」によると、1996年を100とした場合、09年度の名目総生産は全县合計で92.4（7.6%減少）、実質総生産は同104.9（4.9%増加）となった。実質で増加したにもかかわらず名目で減少したのはデフレが進行しているためで、この傾向は2000年以降に顕著になっている。このうち中国地域（中国5県）は同期間に名目で91.1（8.9%減少）、実質で103.6（3.6%増加）であり、ほぼ全国平均レベルとなっている。しかし、県別に見ると、鳥取県は名目で86.2（13.8%減少）、実質で105.4（5.4%）となっており、実質では鳥根県に次いで高い水準を維持しているものの、名目では中国5県中で最大

図表1. 中国5県の名目総生産推移（指数）



(資料) 内閣府

図表2. 中国5県の実質総生産の推移（指数）



の低下となっている（図表1，2）。つまり，鳥取県はデフレの影響がより深刻であり，名目と実質の乖離であるデフレーターは81.8（18.2%低下）と中国5県の中でも最大の低下となっている（図表3）。

これは鳥取県の生産構造の変化によるものと推測される。1996年度から2009年度にかけての産業別構成割合の変化を見ると，政府を除く産業全体として19.8%減少する中で，96年度に第1位の割合を占めていた製造業が09年度には第2位となり，減少幅も29.1%と非常に大

図表3. 中国5県の実質・名目総生産の乖離度合

県名	2009年名目	2009年実質	デフレーター
中国5県	91.1	103.6	87.9
鳥取	86.2	105.4	81.8
鳥根	93.3	109.2	85.5
岡山	90.8	102.8	88.3
広島	90.7	102.4	88.6
山口	93.0	103.4	90.0
(参考) 大阪	86.3	95.3	90.6
(参考) 兵庫	80.6	91.5	88.0

(注) 名目・実質ともに1996年=100とし、デフレーター=名目÷実質で算出。

(資料) 内閣府

図表4. 鳥取県の名目総生産に占める産業別割合

順位	1996年度		2009年度		デフレーター
			(増減率*)		
			名目	実質	
	産業全体 (87.3)	産業全体 (81.2)	△19.8%	△0.1%	80.3
1	製造 (18.8)	サービス (23.3)	13.1%	23.8%	91.4
2	サービス (17.7)	製造 (15.5)	△29.1%	41.5%	50.1
3	卸売・小売 (13.2)	不動産 (12.2)	7.4%	7.1%	100.2
4	建設 (10.1)	卸売・小売 (8.3)	△45.9%	△44.9%	98.2
5	不動産 (9.8)	建設 (5.9)	△49.8%	△49.5%	99.4
6	金融・保険 (5.2)	運輸・通信 (5.6)	△6.4%	16.1%	80.6
7	運輸・通信 (5.1)	金融・保険 (4.8)	△20.6%	△18.9%	97.9
8	農林水産 (3.6)	電気他* (3.3)	△15.4%	6.0%	79.8
9	電気他* (3.3)	農林水産 (2.3)	△43.7%	△20.6%	70.8
10	鉱業 (0.3)	鉱業 (0.1)	△83.3%	△83.2%	99.5
	政府 (14.4)	政府 (18.5)	10.9%	21.7%	91.1

(注) 1. 電気他は、電気・ガス・水道業。

2. 増減率は各産業の名目総生産額の2009年度の1996年度に対する増減率。

3. ()内は県民総生産全体に占める構成割合、%。

(資料) 鳥取県「県民経済計算」

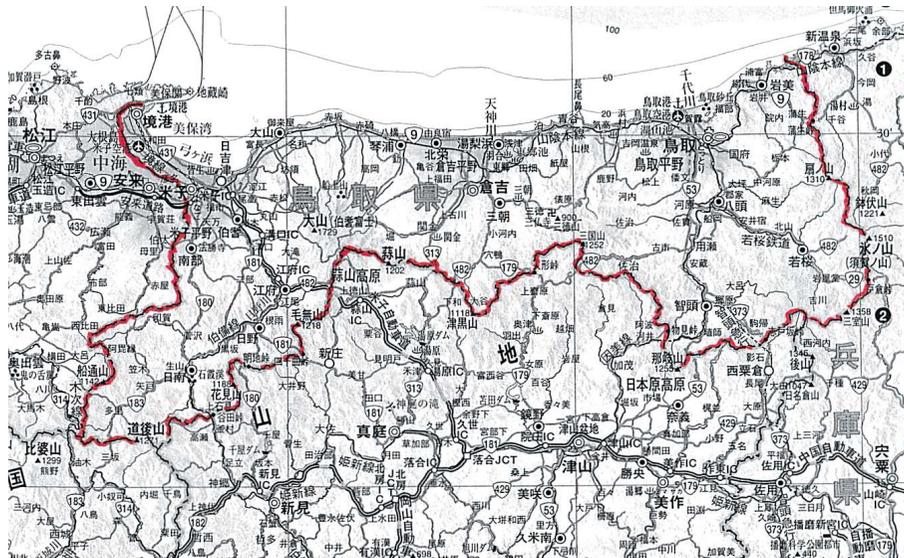
きくなっている(図表4)。実質ベースでは41.5%の増加となっているから、生産量は増加したものの価格の下落が大きく、生産額では大幅な減少になったと言える。現に、デフレーター(96年度=100)の水準を見ると、09年度は50.1とほぼ半分以下に下落している。その他、運輸・通信業や電気・ガス・水道業も価格が下落しているが、その幅は20%程度にとどまっている。つまり、鳥取県の中心産業であった製造業の価格下落が県全体の名目生産額の減少に大きく影響している。名目生産額の低下は所得や雇用にとってマイナス要因となるため、

鳥取県にとって（他府県も同様ではあるが）新規産業の育成が重要な課題となっている。

（2）鳥取県の地理情勢

鳥取県は、大別して鳥取市を中心とする東部地域（旧因幡地域）と、米子市を中心とする西部地域（旧伯耆地域）、倉吉市を中心とする中部地域から構成されている。県庁所在地である鳥取市を中心とした東部地域は、高速道路網が直結していないため大阪や京都からのアクセスが悪く、運送に時間を要するというロジスティック上の弱点を抱える地域である。他方、西部地域は鳥根県の境港市、安来市に隣接しており、経済的には中海経済圏として鳥根県との関係が深い。更に、米子自動車道によって中国自動車道に直結しているため、近畿中央部へのアクセスが良い。このため、西部地域が比較的広範な経済圏を有しているのに対し、東部地域は商圏が限定されている。鳥取県にとっては、道路アクセスが必ずしも良くない東部地域をどのように再生するかが重要である。

図表5. 鳥取県地図



東部地域の中心である鳥取市は、基本的には公的機関が集積した官庁の町である。産業面では昭和44年に進出した三洋電機が最大の企業であり、この三洋電機を中心に下請け企業の工場が集積していた。そのほかにも、液晶機器のエプソン、カーナビ機器のパイオニアなどの工場があった。しかし、1980年代後半以降の円高により三洋電気が中国に工場を移転、更にはエプソンが長野工場へ移転・統合し、これに伴い下請け企業も撤退ないし廃業したため、産業基盤が大きく失われることになった。他に有力な産業のない東部地域は、経済的停滞を免れることができない状況となっている。

(3) 鳥取県の取り組み

鳥取県は「打って出る鳥取県」をスローガンに、「次世代改革の推進」を図っている。その施策の柱となっているのは、①県内中小企業の支援強化（県内産業の高付加価値化）、②打って出る鳥取県産業の推進、③県内物流の拡大と効率化、④企業立地（産業集積）の促進、⑤県内産業を支える基盤強化、⑥雇用の確保と就労支援である。このうち、①県内中小企業支援の強化では、多様なニーズに応じた資金支援を行うことと、地域と連携した商業活性化が中心となっている。後者はシャッター商店街の増加への対応策であり、駅前商店街の施設整備に対して助成を行ったり、中心市街地における飲食・小売業等を中心とした「まちなかビジネス創出」をはじめとする県内商業・サービス業の振興策を打ち出したりしている。「まちなか創業のとっとりモデル創出」として採り上げられているモデルは、中心市街地の空き店舗に対する入居希望者に対し、「とっとりまちなかビジネスインキュベータ」の創業支援人材チームが店舗のプロデュース支援を行い、ビジネスを成功に導くものである。全国的にシャッター商店街が増加する中で、行政による支援が必要であるが、そこには専門家による店づくりの視点が不可欠である。このモデルでは、行政と専門家が連携して支援を実施している。

同様の仕組み作りは、「地域産業プロデューサー活用支援事業」にも見られる。これは専門家の知識をより広範囲に活用して、産業活性化に面的な広がりを持たせようとするものである。具体的には、地域固有の強みを活かした複数の企業が連携して事業に取り組み、その触媒として地域産業プロデューサーを活用している。後述するように、岡山県津山市のステンレス・ネットワークではこのやり方が成功を取めている。この手法の狙いは、個々の企業の取り組みには限界がある中で、連携した事業によって地域全体の競争力を高め、産業を振興しようとする点にある。ただし、成功のためには、核になる事業の競争力がある程度存在していること、連携による相乗効果が期待できる事業であること、プロデューサーが事業と地域の特性を熟知していることなど、いくつかの前提条件が必要であろう。

上記の施策が主として地域産業の活性化・振興であるのに対し、他方で企業誘致の施策も打ち出している。具体的な内容としては、第一に産学官の連携強化により高度な知的財産を活用して新技術、新事業の創出を促進し、地域の活性化を図るとしている。第二に企業投資促進のために工業団地を再整備するとしている。第三に鳥取大学の染色体工学技術を活用したバイオ産業構想を推進するとしている。こうした新規事業の促進や誘致、また大学などの連携による新事業構想は、将来的な期待は大きいものの実現に向けてのハードルが高い。更に、他県でも同様の取り組みを進めており、独自性を打ち出しにくい面がある。県レベルでの企業立地の促進という点では、補助金に頼らずに地域の独自性を活かした形で誘致が進むことが望ましい。

(4) 取組みに対する評価

地域の事業再生はこれまで多くの試みが行われてきた。しかし、日本経済全体が悪化する中で、県単位による取組みが十分な成果につながっているとは言い難い。具体的には、人口減少という大きなトレンドの中では県単位という広域の面的な再生を目指すことは容易ではなく、やはり地域を絞った戦略を打ち出しこれを実現させることが第一歩であろう。鳥取県の例に見られるように、県としては新規産業促進や産業誘致のためにきめ細かく政策を策定していかなければならない。しかし、これが総花的な政策になってしまえば、成果に結びつくことは難しいであろう。その意味では、地域再生のための産業振興においては、まずは町など最小経済地域単位での再生を目指すことが現実的である。同時に、近隣の大都市圏に依存した施策ではなく、グローバルな視点から地域再生を検討する必要がある。

第2章 地域での事業再生—岡山県津山市・地域連携による地域事業振興の事例

本章では岡山県津山市の事業再生の個別事例を参考にして、地域再生の在り方を検証する。

(1) 津山市の概要

岡山県津山市は県北に位置し、県庁所在地である岡山からJR特急で1時間、大阪から中国自動車道路で2時間の所に位置している。世帯数は約4万、人口は約11万人である。産業別就労人口構成比は、第一次産業が約4千人で7.7%、第二次産業が約1万5千人で28.7%、第三次産業が3万3千人で62.3%となっている。産業の歴史としては、もともとは森林資源を活用した木製品製造業などが盛んであったが、1960年代後半に大阪のステンレス配管製品のメーカーであるオーエヌ工業(株)¹⁾の企業誘致を契機として、ステンレス関連製品の生産がスタートした。さらに1973年に東洋ステンレス工業(現トーステ(株))が津山市にサニタリー工場を建設し²⁾、この2社をもとに津山市はサニタリー分野のバルブ、継手生産拠点となっていった。

(2) 「つやま新産業創出機構」³⁾

津山市では、1995年に発足した「津山高等専門学校技術交流プラザ」をベースに地域事業振興のための「つやま新産業開発推進機構」(「つやま新産業創出機構」の前身)が設置された。1997年には後述する「津山ステンレスネット」が結成された。1998年には美作女子大技術交流プラザが発足し、後述する「食品産業クラスター」のベースとなる繊維・縫製、食品、生活科学の3分科会が設置された。

「つやま新産業創出機構」(以下、機構)の目的は、①雇用増加により有効求人倍率をアッ

1) オーエヌ工業(株)は1964年に大阪で設立されたが、1973年に本社を津山市に移転した。

2) 東洋ステンレス(株)はその後に岡山工場を東洋ステンレス工業(株)として分社化した。2004年に再度合併し、現社名のトーステ(株)となっている。

3) 「つやま新産業創出機構」並びに「津山ステンレスネット」は、中小企業の連携による地域産業振興の成功例として多くの先行研究がある。例えば、関 [2010]、宮崎・原田・板倉 [2008]。

プする、②売上・利益増加による税収アップにより地方財政を潤沢にする、③地方分権に備えて産業面での体力を作る、であった。そのために、既存産業の活性化ではなく、新たな産業振興というコンセプトで取り組むこととなった。その中心は、今まで単独で行っていた事業を連携して産業クラスター⁴⁾でやっていくという考え方である。津山市の場合、これを新産業と位置付けた。この点は、全く新たに産業を興すという発想ではなく、既存産業の組み立てを工夫することによって新たな境地を切り開いたという点でユニークである。機構には、2012年時点で産業活性化アドバイザー4名（工業・農業・マーケティング）が配置されている。

津山地域は既述した通りステンレス製品の産地として基盤があった。ステンレスは熱硬化性に優れ、粘りがある素材である。国内にステンレスを切削できる場所は少なく、例えば新潟の燕三条地域は金属食器など金属製品の加工で有名であるが、その中心はプレス加工である。ヒアリング調査によると、ステンレス加工は中小企業が「一国一城」の考え方をせず、他社との協力関係を築きやすい業種である。津山では各社が独自の技術を持ち寄り、連携して特殊加工を実現している。具体的には、バーリング加工⁵⁾・バルジ加工⁶⁾に強みを発揮しており、津山のステンレス加工企業群は津山を日本のステンレス加工基地にするとの意気込みでこの産業振興に取り組んでいる。

図表6. ステンレスの特殊加工（一例）

バーリング加工



バルジ加工



（資料）津山ステンレスクラスター・ホームページ

http://www.stainless.t-shinsan.com/outline/stain_jigyo.html

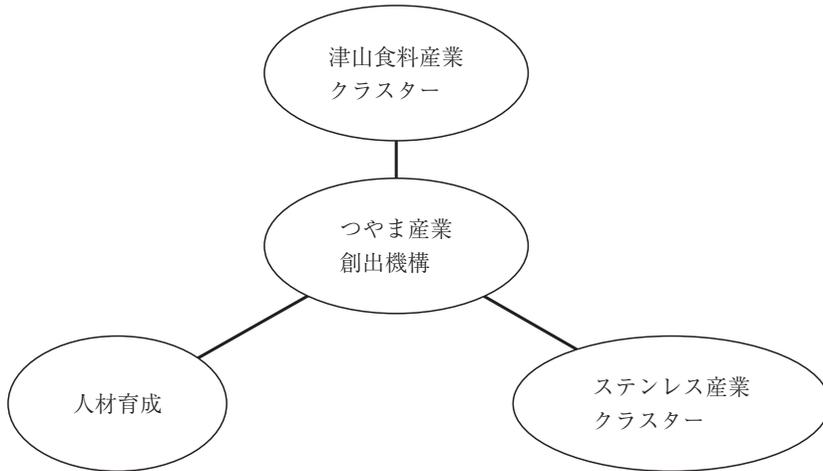
津山のステンレス加工の特徴は、資本財の加工が主体であり、消費財の加工は手掛けていない点である。また、製品はサニタリー分野が中心であり（他の分野への参入も検討中）、分野を特定することで競争力を発揮している。このステンレス産業クラスターには23社が参加している。このクラスターの最大の特徴は、ステンレスネットの形成である。ステンレスネットは1997年に結成されたが、2003年に参加メンバー企業の見直しを行い2011年時点で8

4) 産業クラスターとは、異分野、異業種、産官学などが連携して新技術や新たなアイデアを出し、これをもとに競争力のある製品や商品を製造・販売する仕組み。

5) 管と管、あるいは管と板を堅牢に結合するために、結合の穴の周りに立ちあがり加工をすること。

6) 管に超高圧の液体を充填する塑性加工。管楽器の製造にも用いられる。

図表7. 「つやま審査業創出機構」の位置づけ



(資料)「つやま新産業創出機構」ホームページより抜粋して作成。

社が参加している。ステンレスネットの目的は、ステンレス加工の地元企業が連携して共同受注を図るとともに、協力して技術を磨くことで一段高いレベルの仕事を実現することにある。2003年にメンバー企業の見直しを行ったのは、それまでは各社ごとの技術レベルの差が相互補完を妨げていたからであった。このため見直しにあたっては、①技術レベルの均一化を図る（高いレベルでの均一化）、②スローガンを制定する（技術は競争し、引き合い物件には協調してあたる）、③規約を制定する、こととした。津山ステンレスネットの成功は、この見直しにある。つまり、単なる中小企業の集合体ではなく、一定の技術水準と規律のもとに共通目標を実現できるメンバーを選抜した。これによって製品の品質が確保されるとともに共同受注に向けた姿勢が強化されたと言える。ステンレスネットのそもそもの目的は、共同受注と連携によりもう一段付加価値の高い製品を創り出すこと、技術力をアップすることであった。そのためには、技術や熱意において参加各社には一定水準以上のものが求められた。ステンレスネットの効果について、参加8社のうち4社が「技術補完で業績が上がっている」と回答し、他4社は「①知名度が向上した、②技術が習得できた、③情報の共有化ができた、④地域経済への貢献が意識できた」と回答している。この回答に見られるように、全てのメンバーに同じ効果もたらされるわけではないが、前向きな効果が生まれている点は共通している。これはメンバーを厳選したことによる結果であるとも言える。産業振興は「明るく楽しくやりましょう」ではうまくいかないもので、辛いものだという認識が必要である。その意味で、技術力があるのに（苦労が嫌で）共同してやらない企業は、無理にでも引き上げる必要がある。良い戦略を作っても地域性や風土を打破しなければ産業振興はできない。機構は、森（全体ビジョン）を見ながら木（個別産業）を育てるとの考えに基づき、年月をかけて中小企業の支援を行ってきた。第一次ステージに10年を要し、現在は第二ステー

ジに入っている。

他方、2007年には食料産業クラスター推進委員会が設立され、19社が加盟した。これは植林から食品加工までを一貫して行うものである。津山のもう一方の強みである食料を素材に地域産業を振興することを狙いとしている。推進委員会をもとに09年には食料産業クラスターが結成された。

上記の経緯により、津山市はステンレス加工と食料開発、人材育成を地域産業の3本柱としている。人材育成は、①社会人を対象に津山工業高等専門学校と連携して技術・技能の向上を図る、②美作女子大と技術連携してレベルアップを目指す、ことにより取り組んでいる。一般的な人材育成を目的とするのではなく、明確な目標（出口）を定めて人材育成に取り組んでいる点が特徴的である。

（3）振興策の評価

産業クラスター方式は、個別企業の限界を打破する方策として有効な手法である。しかし、単に大学・高専や企業を集めれば成功するというものではなく、しっかりとした開発・技術の連携が必要であることは言うまでもない。この点で機構の果たしている役割は大きい。ステンレス産業クラスターにしても食料産業クラスターにしても、地域の強みを連携効果によって一段高めることができた成功例である。

また、津山ステンレスネットは地域の核となっている。これは産業コーディネーターが中心となって地域の中小企業各社に声をかけ、ネットワークを確立した例である⁷⁾。この際のポイントは、ネットワークの目的を明確にし、メンバーの選出を厳格に行ったことであろう。これは協同作業の重要なポイントである。同一地域の企業だからといって、十分な技術力を持たない企業を参加させると、ネットワークの力が発揮できず失敗に繋がるリスクが高い。つまり、まずは地域というよりは実力を商業ベースで判断し、成功事例を作り上げることである。その結果、未参加企業が相応の努力をし、ネットワークに参加できる技術力を獲得できれば、ネットワークそのものが拡大することになる。ただ、現実には需要規模の制約があり、いたずらにネットワークを拡大できるわけではない。その意味では、販路はまた別の課題として取り組まなければならない。

第3章 個別企業の再生—福島県⁸⁾ ホテル事業再生の事例

本章では、地域再生の観点から個別企業を再生した事例を考察する。

7) ステンレスネットの発展には、藪木伸一氏（つやま新産業開発推進機構 産業活性化チーフアドバイザー）の功績が大きく、同氏は2007年に津山市政功労者表彰を受賞している。

8) 本調査は東日本大震災（2011年3月11日）以前であるため、震災の影響は考慮していない。恐らくその影響はもはや個別企業の努力でカバーできるものではないだろう。

(1) 事業環境

Aホテルは福島県の会津東山温泉にあり、東山温泉は同県ほか関東地域からの観光客が多く利用している。東山温泉の宿泊客は、会津地域からが3分の1、一都三県（東京、神奈川、千葉、埼玉）からが3分の1、その他が3分の1である。首都圏からの車のアクセス・ルートは東北自動車道・磐越自動車道経由であり、比較的良好である。また、東京からの電車の便は良くないが、新宿から直行バスがある。ただし、都心から片道約4時間かかること、高速料金が片道6250円（ETC料金）と高額なことから、首都圏からの集客を増加させることには限界がある。

東山温泉は、会津若松城と白虎隊、会津磐梯山などの観光地に恵まれ、温泉地として人気を博した。しかし、時代とともにレジャーや観光が多様化し集客の増加は頭打ちとなった。更に、温泉街に近接したスキー場⁹⁾のロープウェイが1985年に閉鎖されてからはスキー宿泊客が減少し、年間の売り上げも落ち込でいった。その後、バブル崩壊により首都圏からの近郊温泉ホテルへの宿泊客が大幅に減少し¹⁰⁾、東山温泉もこの例に漏れなかった。こうした中で、経営の悪化したホテルが出始め、閉鎖や廃業に陥るホテルが目立つようになった。

(2) 再建策（本節は、大半をヒアリング調査に依拠している）

① 経営再建環境

Aホテルはバブル崩壊後の1995年に新装オープンした。まさに経済が悪化していく最悪の時期に開業となった。東山温泉のピークはこの時であり、97万人の宿泊客があった。その後は宿泊客の減少が続き、2006年には47万人と約半分まで落ち込んだ。宿泊単価の下落も激しく、中小ホテル・旅館が閉鎖された。

Aホテルはもともと親族が別々に経営する3館のホテルであった。それぞれのオーナーは会津の名士であったが、オーナーが強ければ強いほど部下が育たず、経営は負のスパイラルに陥っていった。ここで3館のメイン・バンクであったC銀行の主導により、再生への模索が始まった。もっとも東山温泉自体には再生を必要とする複数のホテルがあり、大手ホテルは既にオリックス・グループなどのファンドによって再生がスタートしていた。他方、中堅ホテルは手がかわずに放置されていた。C銀行は、Aホテルが東山温泉地域の中心部にあってそれなりの規模を誇っていること、Aホテルが立ち行かなくなれば東山温泉全体が駄目になる可能性が高いことから、Aホテルの再生が必要であると考えていた。更に、東山温泉が駄目になれば会津も駄目になり、C銀行自身の経営も大きな影響を受けると判断したものと考えられる。こうした中で、政策投資銀行の仲介により「ハコモノ」再生のコンサルタントをしていたB社長がAホテルの財務調査を依頼され、B社長は3館を同時に再生するほうが

9) 背炙山（せあぶりやま）スキー場で、ロープウェイの山麓駅は東山温泉駅であった。

10) 栃木県鬼怒川温泉も企業の慰安旅行宿泊客が大幅に減少し、多数のホテル・旅館の経営が行き詰まった。

収益改善効果の大きいことを提示した。この結果、債権者が協議して、東山温泉地域の存続のためにAホテルを再生対象とすることを決めた。3館同時再生を条件に、投資ファンドである(株)リサ・パートナーズ¹¹⁾が福島リバイタル・ファンド¹²⁾とC銀行、日本政策投資銀行が共同して再生に協力することになった。

B社長は高知県のホテルを再生した実績を持っていたことから、債権者の要請を受け、Aホテル再生のために経営者として就任した。Aホテル再生に向け解消すべき課題が二つあった。第一は多額の債務処理、第二は前経営者の経営関与の排除であった。結局、C銀行が他の金融機関を回り、債権放棄に向けて説得を行った。具体的には、債務整理のために3館について新旧会社分離方式を採用し、新会社が資産の大半と負債の約3分の1を引き継ぎ、旧会社は清算した(債権者は債権放棄)。その上で、C社長の出資する会社が新会社を買収し、買収資金は(株)リサ・パートナーズが引き受けた。これによって、前経営者は法的に無関係となった。ただ地域での風評悪化を防ぐべく、前経営者の親族を何らかの形で雇用するなど配慮を行った。

③経営改善策

旅館業の特徴は、装置産業であるものの設備に費用をかけすぎると採算が取れないという点である。しかし、費用をかけないと設備が貧弱で集客力が弱まるという弱点がある。一方で、サービスの提供という点で労働集約型産業である。設備というハードとサービスというソフトのバランスをうまくとらないと経営が立ち行かない。このためB社長が考案したのは、機動的なオペレーションの活用であった。具体的には、3館の価格設定を差別化してそれぞれの特徴(売り)を変えることで、宿泊客の多様なニーズを集約化し対応することにした。これにより、例えば設備の古い1館に修学旅行などを集中的に受け入れるとともに、設備の新しい1館では単価の高い宿泊客を同時に受け入れることが可能となった。また、平日など宿泊客の少ない時間帯には従業員自らが設備の改修・修繕などを行うことで、外注費用を節約した。

上記のオペレーションが効果を発揮するためには、従業員の結束力と人材の活用が重要なポイントであった。もともと3館にはそれぞれ少数ながら有能な人材がいたため、3館同時再生のメリットを活かすべく、人材の適正配置を行って、人材の有効活用を図った。即ち、新たに外部から人材を補充する余裕がない以上、いかに現在の一人一人の能力を引き出せるかが鍵であった。具体的には、B社長が従業員全員に対し、3年後、5年後にどのような人生を送ってみたいかを訴え、そのために各自が今何をすべきかを問いかけた。特に、10名ほどの管理職とのコミュニケーションを図り、その結束を固めることが重要であった。毎日マ

11) 1998年7月設立の独立系投資ファンドであり複数の地域再生ファンドの設立を手掛けてきたが、2010年10月にNECキャピタルソリューション(株)の傘下に入り、上場廃止となった。

12) (株)リサ・パートナーズが地方銀行などと組成した地域特化型企業再生支援ファンドの一つ。福島リバイタル・ファンドは6番目。

ネージャー・ミーティングを行い、問題解決能力の向上を目指した。

更に、B社長はコスト削減の対策として、地産地消を掲げた。例えば、通常の温泉ホテルでは刺身料理がつきものであるが、会津地方で海鮮が採れるわけもなく、提供されているものは全て沿岸地域から1時間以上をかけて搬送されたものであった。そのため仕入れコストも高く、宿泊客は特産品でもない鮮度の落ちた刺身を食べさせられていた。このためB社長は、温泉ホテルの夕食の定番である刺身を外し、代わりに会津の郷土料理を提供するようにした。これにより、宿泊客に対し地域の独自性を訴求するとともに、コストを下げるのが可能となった。

このように再建に向けて走り出したものの、最初の5か月は集客ができなかった。その理由としては、東山温泉では冬期は県外客が減り地元客が2分の1を占めるようになるが、事業再生の途上にあるホテルは良いサービスが期待できないということで地元民の信用を失っていたことが指摘できる。更には、①営業マンに対し営業方針が明確にしていなかった、②内部の再生に手を取られていて対外的な活動ができなかった、③記録的な厳冬と豪雪で客足が遠ざかったなどの理由がある。それでも助走期間を何とか乗り切り、2007年以降は経営も順調になっている。

(3) 再建策に対する評価

Aホテルの再建策には二つのポイントがある。第一に最大の債権者であるメイン・バンクが再建に向けた協力を申し出たこと、第二にB社長という熱意のある経営者を迎え入れたことである。これはどちらが欠けても再建はうまくいかなかったであろう。まず、メイン・バンクの協力は再建に向けた対外的信用の確保、必要運転資金の確保の面から絶対に必要である。しかし、メイン・バンクの支援にも一定の限界があるのも事実である。再建が計画通りに順調にいけば問題はないが、計画進捗に遅れが出たり計画が未達になったりした場合には、メイン・バンクとして次の決断が求められる。だからといって最初から余りにも慎重な再生計画では既存貸出金の回収が長期化することになり、再建当事者のモラル・ハザードを招きかねない。この見極めが大変重要であり、事業再生にあたっての最大のポイントである。Aホテルの場合には、C銀行が地域再生のためにAホテルの再建が不可欠という判断を下していたので、そのバックアップは非常に効果的であった。一方、経営者の資質が再建計画の進捗を大きく左右するのは言うまでもない。特にサービス業においてはこの傾向が顕著である。Aホテルの場合でも、B社長の言わば献身的な働きがあったからこそ再建が軌道に乗ったのである。経営者の資質として一般的には財務面に強いことや人的ネットワークが広いことも重要であるが、これも業種や個別企業の事情によるところが大きく、ホテルのような人的サービスを売り物にする場合には、従業員の掌握力が非常に重要であると言えよう。Aホテルは成功事例であるが、近隣の再生事例では失敗に終わっているものもある。地域再生の点からはライバルとの協力も必要だが、他方で宿泊客の獲得を巡って競争している。ホテル・旅館

再生の場合には、地域での協力と競合のバランスが非常に難しいと言える。

第4章 地域の事業再生に求められる条件

以上の考察は限定的な事例にすぎないため、ここから地域再生に求められる一般的な条件を引き出すことは困難である。逆に言えば、地域再生或いは個別企業の再生の場合には、個々の事情が大きく影響するため、一般化した方策を見出すことには無理がある。ただ、地域再生ないし事業再生の前提条件としてのいくつかの発見を指摘しておきたい。

第一に、地方自治体の取り組みである。地方自治体の取り組みは、県レベル、市町村レベルと段階が異なるが、経済情勢が疲弊している中で地方自治体が工場団地など「枠」を提供しただけではほとんど効果がない。津山市のステンレスネットのように、ソフトという中身を育成することが重要である。補助金などによる「枠」の提供だけでは、円高など外部環境が悪化した場合には、国内集約化や海外移転などによって企業が転出してしまいう可能性が高い。ソフトを形成しこれによって企業を取り囲むこと、或いは産業をその地域に根付かせるという視点が必要である。

第二に、地域の企業とりわけ中小企業の意気込みである。それぞれの中小企業の自発性はもちろんこと、地域の他事業者との協同が従来にも増して必要になってきている。これは、産業集積やネットワーク形成の観点から多くの先行研究で指摘されているが、協同が成果を生むためには、独創性の追求が必要である。具体的には、他地域との差別化（グローバル視点に立った外国との差別化）、価格条件を超えた競争力の習得（ブランド力の発揮）、広域の情報発信（英語による広報強化）などが指摘できよう。そのためには、協同の成功に向けて中小企業が目標を共有化することが大切であり、特に地域再生の場合には中小企業の目標達成意欲が成否を大きく左右することになる。

第三に、コーディネーターの存在である。いくら条件が整備されても現実にそのプロジェクトを推進できる人材がいないと、振興・再生はうまくいかない。津山市のステンレスネットの例や会津・東山温泉の例でも、このような人材が確保できたことが成功の要因である。つまり、専門的な知識だけでなく、困難な状況を打破できる力量が必要である。だが、そうした人材の発掘・確保は容易ではない。そうであれば、人材を育成することが必要である。人材の出現を待つ或いは発掘するだけでなく、一定の経験のある産業人に対し行政が教育・訓練を行って人材を創り出すことが求められよう。かつて金融機関の不良債権処理にあたった産業再機構などは事業再生に向けたプロを集結させたが、今の地域再生に求められるのは中小企業の強み・弱みを理解し、その地域とともに連携の力を産み出せる人材である。こうした人材をどのように育成していくのか、各地域・自治体の努力が求められている。

第四に、マーケットの見直しである。国内市場が少子高齢化によって縮小している以上、高齢化に対応可能な商品やサービスは、より使いやすいものに「進化」させていくことが重要である。しかし、それ以外の商品やサービスについては、今後の拡大が期待できない。市

場の拡大という点では、日本国内におけるシニア層という「縦の市場開拓」だけではなく、やはり「横の市場開拓」が重要である。そのためには、近隣の中国市場さらには東南アジア、南アジア市場をどこまで取り込んでいけるかであろう。更にアジア地域の今後の所得増加を勘案すれば、中間所得層の人口は数億人に達する。こうした市場に打って出るためには、従来型の「国内輸送・交通のインフラ整備」という発想では不十分である。国内の大都市圏へのアクセスを競うのではなく、アジア地域へのアクセスの良さを確保することが重要であろう。現に、関西空港では低コスト航空会社の就航によって、アジアへのアクセス・コストが大きく変わろうとしている。国内移動の費用よりもアジア地域への移動費用のほうが安くなりつつある。今後の地域・事業再生にとっては、従来の市場の回復を待つあるいは挽回するという発想から抜け出し、全く新たな市場に展望を見出す時期が来ている。

結 べ り に

2008年9月のリーマン・ショック以降、円高が急速に進む中で地域の産業空洞化が更に進行している。しかし、政府は何ら効果的なマクロ経済政策を打ち出すことができず、地域経済は疲弊の一途を辿っている。わが国の中小企業政策は1999年に中小企業基本法を改正して方針を大転換し、それまでの大企業・中小企業二重構造体制の解消という観点から、中小企業の自助努力を求める方針に大転換した。根本的な問題は、二重構造を放置したまま中小企業の淘汰を進めようとする政府のこうした対応にあるが、個別の企業や地域は明日を生きていかねばならず、政策対応をいつまでも待っているわけにはいかない。その意味で、各都道府県や各地域、或いは個別企業が再生に向けて努力を重ねている。既に述べたように、地域再生や事業再生は個別事情が大きく影響するために、一定の方式を見出すことは困難である。しかし、再生に向けた努力のプロセスの中に、再生成功の何らかのファクターが見出されれば、これを他の地域や企業に応用していくことは可能であろう。その意味では、今後の日本経済にとって成功事例が幅広く共有されることが非常に重要である。

【参考文献】

- 鳥取県商工労働部「平成21年度鳥取県商工労働部施策の概要」
つやま新産業創出機構ホームページ URL：<http://t-shinsan.com/index.html>
津山ステンレスネット URL：<http://www.t-shinsan.com/domain/stainless/>
関満博「地域産業の『現場』に行く 誇りと希望と勇気の30話 第1集 地域の片隅から力」[2010]
宮崎悟・原田禎夫・板倉孝雄「コモンズとしての共同受注グループ—津山ステンレスネットの事例から」
ITEC ワーキング・ペーパー・シリーズ08-01 [2008]

(2012年5月15日受理)

Requirements for Business Revitalization in Japan's Regional Areas

NAKANO Mitsuhiro

Three cases of business revitalization strategies are discussed in this article: in Tottori prefecture, Tsuyama City in Okayama prefecture, and the Aizu area in Fukushima prefecture.

Tottori prefecture has been suffering from shrinkage of the manufacturing sector due to the relocation of Sanyo Electronics Co., in the early 2000s. Accessibility to Tottori from Osaka, the second largest business area in Japan, is poor, so companies are not induced to build business bases there. The Tottori prefectural government has established some plans to create new businesses under collaboration with universities nearby.

Tsuyama city is located in the north of Okayama prefecture. It is very famous for its success in forming a stainless steel manufacturing cluster. It consists of eight member companies and is assisted by "TSUYAMA SHINSANGYO SOSHUTSU KIKO," an institution providing training for new businesses. Some experienced coordinators have guided the cluster to increase their manufacturing skills and succeeded in raising their competitiveness.

The Aizu district is in the western part of Fukushima prefecture in north-east Japan. Aizu is very famous, historically speaking, and used to attract many tourists to its hot springs. However the number of tourists has declined year by year along with the economic downturn in Japan. A very enthusiastic CEO has eagerly engaged in management reform and revitalization of a hotel which otherwise would be closed down for financial reasons.

It is hard to get a general solution to revitalize shrinking business areas and companies. However some lessons can be learned from this research. The first is the need for a framework established by local authorities. It is very important to make the best use of existing business elements. The second is related to the degree of passion of members, particularly SMEs, in an area. Success depends on their motivation in revitalizing their business and their area. The third is the need to engage an experienced business coordinator. It is easy to find an expert who has good knowledge in one particular aspect of the project. However it is quite difficult to find a person who can manage everything with a strong passion. The fourth is the refocusing of business targets. The Japanese domestic market has been shrinking year by year due to lower population growth. Local businesses should expand their targets to Asian countries, where the number of middle income people is increasing along with rapid economic growth. Local SMEs in Japan should expand their geographical business markets horizontally.