

## 「県内産業・地域活性化部会」これまでの意見のまとめ

11月28日の意見について、下線で標記した。

委員からの意見

建設業再生アドバイザーの意見

建設業界の意見

### 建設業

#### 1 建設業の現状と課題

建設業は再編・淘汰が避けられない状況。ただ、個々の企業にとっては廃業の決断は困難。

建設業が過剰供給であることを大前提に考えざるを得ない。

建設業は大変厳しい時期を迎えているが、建設業は裾野が広いので、よくなれば経済波及効果が大きい。

建設業は時代とともに変わってきている。建設業は受注なければ生産できない業種で計画生産はできず、需要と供給のバランスが崩れやすい業種である。業者の数が減らないとの話があったが、例えば1社が倒産した場合に、その従業員が独立し、逆に2～3社が増えてしまう。このため、業者が増えないような施策が必要である。

国もいっているとおり建設業は再編・淘汰が避けられない状況。

生・家業的な部分と個別企業の生き残り策、産業全体をどうするかということとを別々に考えることは重要な視点。

建設業は、社会資本の整備の担い手として、道路、河川、水道等の整備のほか、地震や風水害等の対応を行い社会に貢献してきた。現在は、公共事業の縮減等深刻な過剰供給構造となっている。このため受注の減少、利益率の低下など極めて厳しい経営環境に置かれている。さらに、企業倒産、廃業の多発、資材単価の高騰、雇用不安など業界の苦渋は計り知れない。

国民の公共工事バッシングの中、住民の理解を得ることは大変重要なこと。公共事業費が減少している要因のひとつに、イメージの悪いことに加え、その経済効果としてフロー効果だけ重視され、ストック効果の重要性が認識されていないことにある。

建設業は、社会から一層信頼される企業に脱皮することが求められている。

## 2 これまでの行政及び業界団体の取組み

建設業協会では、国や県の支援を受け、下請けセーフティネット事業、中間前払い金制度、工事代金立替制度を実施した。また、国や県の委託を受け、新分野進出セミナー、建設業再生シンポジウムなど各種の研修会、講習会を実施してきた。またアンケート調査や要望活動も実施してきた。さらに、これまでの窓口相談に加え、国の所管の総合相談受付窓口(ワンストップサービスセンター)を設置した。今後も建設業経営ステップアップセミナーや分野別の新分野進出セミナーを開催して建設業の経営改善に努める。

## 3 建設業の活性化方策

### (1) 経営改善に向けた取組み

経営マネジメント能力を身につけさせる研修プログラムを作成してはどうか。

建設業は、事業企画能力に疎い。新しい市場の中で、事業を創造する部分が欠落している。

観光地では売りにだされた旅館をリニューアルして営業している例がある。本県でも、旅館のデザインやリニューアルを行う企業が進出してくるのではないか。県内の業者もよく勉強して、県内から発注できるようにしてほしい。旅館のリニューアルは県内の業者でもできないことはない。しかし、当初の建設を請け負った大手ゼネコンにリニューアルを発注する傾向があり、県内業者が入りこむのが難しい状況にある。

県で施策を考えるときに、ターゲットをセグメント化するとよい。

日本の建設業は欧米とは違い、ゼネコンのみが強い。専門工事業が生産性を上げないと外国の建設業に負ける。

経営者マインドを育てる研修が必要。

今までは、建設業というと国土交通省とのつながりが強かったが、縦割りを廃して中小企業庁や経済産業省の事業に中小企業向けの色々な支援事業をうまく利用すればよいのではないか。

県は公平性を保つ必要があるので、当委員会は何をやろうと言っても限界がある。

建設業者は、民間工事中心の会社と公共工事中心の会社とでは全く内容が違う。また、総合工事業者と専門工事業者でも大きく違う。建設業者の中には、健全な企業も沢山あるので、再生といっても違和感がある。

経営については、自己責任・自助努力の精神が必要であるので、支援や補助に甘えていては、逆に企業も長続きしない。

企業として生き残るためには、「環境変化に対応した経営計画」を立案する能力が必要。きちんと自社の自己評価ができるような経営者でなければなら

ない。

建設業の、健全な発展のためには、経営という視点を持つことが必要。生き残り戦略として、「選択と集中」で、自社の強い部分に全力投球する。

観光に力を入れるとすれば、現在のホテル・旅館を顧客ニーズに合わせて変える必要がある。建設業にも、観光と結びつける提案をできる人材が必要。いない場合は外部からスカウトする。

経営者の役割は、企業を時代に合わせて変えていくこと。

## (2) 新分野進出

建設業の新分野進出は安易な考え方ではダメ。その分野のマネジメントが求められるので、個々のビジネスに対する経営の手法、事業のやり方について教育機関をつくるべき。

新分野進出のアドバイザーに詳しい人がいない。セミナーや勉強会を業種を分けてたくさん実施してほしい。

建設業の新分野展開については、今まで建設業一筋できたため、踏ん切りがつかない。

新しい市場に対するマーケティングの手法を身につけさせる研修を集中的に行う。

政策を立案するのに、新分野進出など新たな取り組みが行える企業とそれを行えない企業に分けて考える必要がある。

観光地については、建設業が一体となって事業を進めていくとよい。

最近まで、建設業においては新分野進出のことはだれも考えていなかったが、現在は、何かをやらなくてはならないと思うようになってきた。

本年度の県の委託事業で、建設業協会が農業分野、環境分野、介護福祉分野の新分野進出セミナーを開催したが、参加者が増えてきており、関心が高まっている。

新分野進出関連として、今秋、宇都宮商工会議所にシニアアドバイザーセンターが設置された。これは、新連携や新分野進出、経営革新などを行う企業を支援するものであるが、こういったものが企業経営の体質強化のきっかけになればよい。

新分野進出については、2段階がある、一つは意志決定の問題、もう一つは進出した後の支援の問題である。建設業は新分野のノウハウがないので、コンサルタントの派遣や補助、技術や研究開発の支援等について、建設業者が進出しやすい仕組みを作っていくことが必要である。

業者数が減らないのは、ノウハウや技術がない業者が参入するからではないか。建設業を廃業し、他の分野に進出すれば企業はなくなる。大手企業で人材が多くいれば新分野進出も可能だが、中小企業は人材がないので、経営者が片手間で新分野進出を検討せざるを得ない。ノウハウがないのであ

ればフランチャイズ化する。人材がいないのであれば、職安に行ってみつける。小さい業者は廃業して、新分野に専念するくらいの意識が必要。

建設業に見切りをつけ、他の分野に進出するには、相当の努力と研修が必要であり、それでも、簡単ではない。新分野に進出しても失敗する。

新分野進出セミナーの件であるが、農業や介護、IT産業よりも、人手が足りないアスベストや産廃、危機管理分野などのセミナーを行っていく必要がある。

新分野進出については、自社に優れた人材がいるかどうかにかき尽す。いい人材がいればカネも集まる。

今後、建設投資は増えることはない。過剰供給構造の建設業は、建物のリニューアルやメンテナンス業務を行う建設サービス産業への脱皮を図ることが必要。その場合、他社と違う特色を持った企業になること。

### (3) M & A と企業連携

建設業者数に対して工事量が減少しているため、合併や新分野のことを考えるべき。

新分野進出、合併などは業界や企業が努力していくべき問題。

M & A や企業間連携についても、新分野進出と同じように考えていかなければならない。県の施策として合併を促進させるのであれば、入札参加資格の優遇や受注機会の確保等についての、優遇措置が必要である。

M & A は事業承継や企業再生に有効な手段である。関東圏M & A サポートネット事業では、本年度に入り相談件数が急増しており、関心が高くなっている。一方、M & A は、マッチングの成功率が低く、時間を要するため企業価値の毀損や高い成功フィーなどの課題があり、体力のある企業はいいが規模の小さな会社では、ネットワークに乗りにくい。このため、建設業を含めた中小企業のための仲介環境の整備が必要と思われるが、入札においては合併企業にインセンティブを与えることやM & A 資金を制度融資のメニューに加えるなど行政の支援が必要である。

M & A を行うためには、金融機関が重要な役割を果たすため、金融機関や関係団体が連携し、M & A のPR や仲介などの支援を行うことが必要である。

大手ゼネコンの下請け企業はコスト競争力があり、リニューアル市場を勝ち取ってきた。また、中小企業の各専門業者が横のネットワークを作り、まとめ役の企業を核としてリニューアル市場に参入している。M & A や企業間連携は、建設業界の中で市場を大手ゼネコンと同じように連合体をつくり受注を確保するなど前向きな取組をしていく必要がある。

企業連携は難しい問題ではあるが、うまくかみ合えば可能性があるため、業界としても勉強会を開くなどして取り組んでほしい。

建設業と観光業が県内の不況業種と言われているが、基本的には同じで、M

& Aや企業連携については、経営者の考え方だと思う。M & Aはメリットがあるから行うもので、大きい企業はM & Aにより得意分野を伸ばしていく。県などが仲介役になることは可能と思うが、県内の建設業は大きい企業が少ない。また、大手と中小の差が激しすぎる。大手企業と中小企業の両方について、県がM & Aの支援を行うのは、公平性の観点から無理ではないか。小企業だと、M & Aや企業連携を考える経営者はほとんどいない。M & Aは企業に魅力があるから行うので、魅力のない企業は難しい。  
建設業の立場で話すと、当社は大正9年に個人で創業した。その後、戦中の行政指導で、多くの企業が合併したが、その後現在にいたるまで合併についての大きな動きはない。  
経営者の交代は、倒産を意味するものではない。  
企業の合併、新分野進出、企業経営の多角化など企業体質の改善など克服しなければならない課題がたくさんある。

#### (4) 技術と経営に優れた建設企業の育成

地方のPFI案件の中には、PFI本来の趣旨と違った受け取り方をされているのではないかと。PFIは行政サイドでも力を入れてほしい。  
足利銀行が出口に向かう中で、最後に整理しなければならないのが建設業。それをどうやって影響を少なくするかを検討するのが本委員会の役割。  
PFIは長期的には良いが、この緊急時には間に合わない。  
PFIについては、即効性の問題はあるが、中長期的には、公共事業のある程度の割合がPFIに流れていくのは事実である。地元の建設業者はノウハウがないので、大手ゼネコンにになってしまうので、地元の建設業者でも対応できるような準備することが必要である。  
品確法の施行によって、不良・不適格業者が排除され、技術と経営に優れた建設業者が伸びる環境が整備された。発注者である県は、既に総合評価落札方式の試行を行っているが、試行の結果を踏まえ、より良い総合評価方式とするなど、今後とも品確法の適性な執行・導入をお願いするとともに、市町村は品確法の施行に対する体制が弱いので、市町村に対する支援もお願いしたい。  
総合評価落札方式は、かなり厳格な基準に基づいて執行する必要があり、恣意的に行ってはいけないうし、結果を公表し透明性に努める必要がある。  
総合評価落札方式は提案制度とするようであるが、例えば、技術の取扱いについては非常に曖昧なものであると、資格者がいるということだけで技術力を担保としないようにしなければならない。また、安全性や社会貢献についても、評価に加えるようであるが、基準が曖昧であると入札制度の根幹に関わるので、留意する必要がある。  
入札制度の見直しの件であるが、いい仕事をする者が受注機会に恵まれるこ

とは当然のことで、今まで実施していなければならないことである。総合評価落札方式の件であるが、客観的事項と主観的事項があるが、特に技術力などが主観的であると思うのできちんと評価してほしい。

護送船団方式的に現在の建設業者が再生し生き延びさせるということは、コストを無視して無理な落札を行う企業を残すことになるため、良質な施工を行う優良な企業のリスクが逆に増えてしまうことになる。県は玉虫色のことを言っていないで、やる気のある企業を選別して育成していかないと建設業の再生は難しい。

県内の建設業の状況を見ると、M & Aや新分野進出の計画を立案できる企業は非常に少なく、これで再生できる企業はごく少数ではないのか。公共工事が減少し供給過剰である現状において、建設業のことを考えると、県内に優良で健全な企業をつくっていくことが必要である。

これから起こってくる官から民への流れの中で、行政や行政に近い組織が担っていた施設の管理等について、必ずしも行政が運営する必要はないということが指定管理者制度の趣旨である。指定管理者制度以外にも市場化テストも行われてくるので、考えられる限り行政の行うことを民間と競争させることを他の県よりも先んじて、どんどん民間（特に建設業・旅館業）に任せるようにすべきである。

建設業界は手が余っているのだから、山林をパトロールしたり不法投棄を監視すること等を業界に委託するなど、行政のスリム化と合わせて、官がやっている事を民に任せる考えが大事である。

指定管理者の問題について関係者と話をしたが、例えば、公園については、整備工事や植栽を実施しているのは建設業界であるが、指定管理者制度について積極的に取り組むといった姿勢はあまり感じられない。また、アスベストが社会問題となっているが、業界からは一言も発言がない。こういう社会問題化していることについては、需要があるのにも関わらず積極的に取り組んでいこうという前向きな姿勢が感じられない。

指定管理者制度の市の選考委員になっており、市の施設で民間に委託したものがあがるが、手を上げた業者に建設業者はいなかったと思う。指定された業者は県外業者が多い。県外業者はノウハウがあり勉強している。また、全国展開をしている大手企業が受注してしまう。

指定管理者制度の件であるが、造園業協会ではしっかりした指導者がいて、市の施設にも手を挙げている。各団体の指導者がしっかりしていれば、応募ができるはずである。

行政はカネがないので、これからの公共工事はP F Iで発注されることが多くなる。P F Iを理解できる会社でないと公共工事に参入できない。それを支援するのが建設業協会の役割。

本年4月1日から「公共工事の品質確保の促進に関する法律」いわゆる品確法が施行され、これまでの価格だけではなく、技術力を含めた総合的評価による公共調達を理念としており、この法律が徹底されれば、ダンピング受注の防止や不良・不適格業者の排除に効果があるものと大きな期待を寄せている。

#### (5) 企業と行政を結ぶ業界団体の役割

業界団体は、過剰供給を認識しているが、業界団体自らが、廃業の指導はできないと聞いている。

建設業界は、自動車産業のような分業をフラット化しパートナーに支えられた垂直分業とは違う下請け体制である。ピラミッド構成の分業体制をどうフラット化していくか考える必要がある。

指定管理者制度については、業界として早急に検討していきたい。

経営者の意識改革が必要。それを促すのは他業種からの人材の参入であり、それを行うのは建設業協会の役割である。

再生の主役を企業におき、その先導役を業界団体が行う。中小企業再生支援協議会に企業が遠慮なく来られるような環境づくりを行政や業界団体が行う。

合併等を進めるのは、業界団体しかない。

行政は建設産業のイメージ戦略をうまく行ってほしい。

## 温泉観光地

### 1 温泉観光地の現状と課題

旅館業にしても建設業にしても、一部の勝ち組に対し、残った大多数の会社に対して県はどう対応していくのか。旅館、建設業は過剰供給構造なので減らしていくことは必要であるが、どのような手段を講じて減らしていくのか。そのときの雇用や空き店舗をどうするのか、といったビジョンは国が作れないので、県がしっかり取り組むべき。

### 2 これまでの行政の取り組み

旅館の再生と地域の再生を同時に進めていかなければならない。

藤原町では、若い世代の動きがでており、町全体を周遊してもらおうと青年部ががんばっている。

国の事業をうまく使っていくという戦略は正しいと思う。ただ、いろいろなものに飛びついてしまうと全体的な戦略が見えなくなる。

委員会の設置された目的は、国が埋められない施策を県が埋めること。

地元やる気がなければ何をトップダウンしてもダメ。

鬼怒川でいろいろ取り組んでいることは大変よいこと。やるからには他の地域にマネできないレベルを目指してほしい。鬼怒川はそのくらいのポテンシャルがあるはず。

藤原町だけでは、県全体の観光振興が図られるか疑問である。全県を挙げて取り組むべき。

計画の中で気になることがある。これまで団体客をメインにしてきたものをダイレクトに変えるのは、関係者の意識を変える必要がある。

### 3 温泉観光地の活性化方策

#### (1) 魅力ある温泉地づくり

##### 街並み景観整備の取り組み

福祉と癒やしのキャッチフレーズは、全国の温泉地でも使っている。鬼怒川温泉も安易と言っては申し訳ないが使わせていただいた。現在、鬼怒川温泉には大きな旅館3軒が閉館しているが、これを特養として転用できないか検討している。

鬼怒川温泉の旅館・ホテルについては、無惨な状況で、景観を非常に損ねている。(解体することが必要と思われるが)これらを取り壊すだけでも、相当な金額がかかってしまうのではないか。



廃業した大型ホテルが放置されているのは、まちづくりにとって大きなマイナスになるので、行政の役目として景観を維持するべきである。

### 賑わい創出に向けた取組み

鬼怒川温泉は全国での三番目の規模で、団体客型であるので、なかなか再生が難しい。ただ、徐々にではあるが、地元住民が先頭に立って活性化の取組みを行っているので、このことが再生への近道である。最近では宿泊客も健康志向になり街を歩く傾向がでてきており、観光協会（鬼怒川・川治温泉）でも、温泉街を回遊してもらうためにイベント等を実施している。

鬼怒川温泉の街中に人が歩いていない。もう少し人が町に繰り出すような仕掛けづくりが必要である。また、地域再生計画が着々と実現されているのはよいが、国でも集客交流ビジネスと称して、観光に力を入れているので、もっと貪欲に国の事業に応募すべきである。

鬼怒川温泉駅前広場にイベント広場ができることについて、期待が持てる。観光交流拠点である総合文化会館に常設展示を行い、イベント広場と連携させていくとよい。

現地調査の感想については、足利銀行の一時国有化以降、駅前広場の整備や新たな観光資源の開発を行い元気を取り戻しつつあり、近い将来、鬼怒川温泉は地元の人々の力で必ず再生すると思った。

### ホスピタリティの向上に向けた取組み

地域が自分たちの力で支えようとするエネルギーがでてこないといけない。日本交通公社の調査では、鬼怒川温泉は、気軽に何回も行きたい温泉では全国第3位、グループ団体で楽しむ温泉地では第2位になっている。また国土交通省の調査では、鬼怒川温泉については、交通の利便性は期待より満足が上回っているが、反面、接客等サービスの良さ・人情やくつろげるおもてなし・リフレッシュメニューが期待より満足が低くなっている。

## (2) 温泉地を核とした広域観光の推進

宿泊施設が自己完結型で地域の線としての結びつきがない。旅行者のあらゆるニーズに対応するには、地域間が連携して面的に満足させることが必要。宇都宮餃子の話がでたが、鬼怒川・川治温泉にとっては大変ありがたい。以前は鬼怒川温泉に泊まって喜多方ラーメンを食べにいったが、今は圧倒的に宇都宮餃子を食べに行くことが多いので非常に助かっている。

県内の産業、特に農業や内陸最大の工業地帯と連携し、観光をグローバル化していく必要がある。

観光のテーマとしていろいろあるが、都心部において都市観光、産業観光が必要である。

日産やホンダを見学した後の受け皿として、温泉地と総合的な連携が図られれば良い。

広域観光、連携観光というものが大切であり、具体的には産業観光、都市観光など。特に産業観光については、先端産業や産業遺産、ショッピング施設など、総合的に連携していくことが必要ではないか。

国のモデル事業に対して補助金を受けるとするのは実利的であるが古い形。

これからは地域活性化より地域間競争力の強化は必要。

単に鬼怒川・川治温泉内だけの事業計画だけではなく、多様なニーズに応えるために日光、塩原、那須などのそれぞれの地域の特性を組み合わせる連携していくことが重要である。

### (3) 地域ブランドの形成に向けて

地産地消の取組として、川治温泉では、今市市の農産物を使って料理を出しており、顔の見える農産物ということで好評。

旅行に出かけるときは、人情の機微に接すること、あるいは歴史、伝統、芸能、文化に慣れ親しむ、自然や景観、健康や癒し、そして大切なことは食べる楽しみ。

地域の顔が見えるということで、地域ブランドを売り出していくことが必要。

県の施策として各地域のブランド形成に向けての支援が望まれる。

国が商標制度を見直し、地域ブランドの確立に向けて動き出している。要は消費者へのホンモノに対する信頼関係が失われてきているので、産地と消費者の間を立ち直させるということで、新たに「地域団体商標」というものを設け、地域ブランドの手伝いができないかということを考えている。

鬼怒川は量産型で、構造的に変えることは容易ではない。しかし量産型の強みは多様性にある。鬼怒川温泉の福祉についても、紋切り型ではなく、それぞれの人々が自分でできることを独自で考え、実行していくことで町全体に力をみなぎらせていくことが必要。

九州の黒川温泉や由布院などコンパクトな温泉地であればブランド化を図りやすいが、巨大な鬼怒川温泉ゆえ回転しにくい。

川治温泉は一つのエリアでまとまるが、鬼怒川温泉はエリアが広いため、三つのエリアに分けてそれぞれ独自に事業を計画している。

宇都宮餃子は団体商標を取得して全国展開しているが、行政の協力やメディアを使って全国への知名度アップを図ったことが取得につながった。これには、補助事業を活用したが、非常に有効であったので支援事業は大切なこと。遊歩道や足湯など整備されることはよいことである。過去においては、黙っていてもお客が来る時代であったが、現在は、誘客する手法を考えなければならない。このためには、旅館・ホテル、観光協会、役場などが連携して、各企業や協会、団体に対して県内の温泉地を使ってもらうことをPRすべき

である。

鬼怒川温泉は団体型のイメージしかなかったが、新しい鬼怒川温泉のイメージとして地域ブランドをつくっていくことが必要である。山形県では、ブランド化のため、温泉を含め、工芸品や農林水産品などの基準作りを検討している。情報発信をする前に、鬼怒川温泉がなにを売りにしていくかをはっきりすること、そしてその方向性について地域の合意を形成していくことが必要。

鬼怒川温泉は宴会の温泉街のイメージをもっていたが、街中を歩いてはじめて、これまでと違うイメージを持った。鬼怒川のイメージは、地元の人が理解して街中で旅行者とふれあうなかで、使ってもらうことが必要。

#### (4) フィルムコミッション

「冬のソナタ」の逆バージョンとして、誘客にはフィルムコミッションが有効な手段ではないか。本来、観光協会やボランティア、NPOが担っているのが普通であるが、そのきっかけとして県がそういった組織をつくとよい。フィルムコミッションは全国にあって、この近くでは茨城県が活動をしており、映画やTV特撮などで茨城県が舞台となっている。映画撮影を観光につなげていくフィルムツーリズムといった考え方が全国に広まっている。地域おこしとしてこういった仕組みを作っていくことは、有効な手段である。フィルムコミッションは、映画撮影に地域が全面に協力する組織。原則として非営利である。

#### (5) 外国人誘客、受入体制づくり

旅館の過剰供給問題は、インバウンドを積極的に進め、中国からのお客に特化した旅館やハイテク企業を見学するなどの産業観光により各観光地に泊まってもらうことを進めるべき。

JRと東武の相互乗り入れなどスケジュール的に分かっていることは、そこに目標を置いて何を実施したらよいのか、きちんと見据えて行くこと。

沖縄、北海道などの観光案内には、中国語、ハングル語を使って表示している。栃木県においては、県有の施設など県が関与できる施設については、率先して中国語、ハングル語を使って表示して欲しい。

台湾の観光客について調査したことがあり、北陸や北海道への観光が増えている。その目的は「雪」、「温泉」、「買い物」である。鬼怒川温泉は「温泉」と「雪」が揃っているのに、何とかそれを売り出して行くことが必要。また、国なり地域なりで観光のニーズが微妙に違うので、何が売れるのか明確にしてプロモーションを行うことが必要である。

外国に行くには、何を目的として行くのかというと、景色や美味しい食べ物、珍しい買い物などを目的としている。裏返せば、外国人はそういったものや

温泉を目的に日本に来る。数ある温泉の中で鬼怒川温泉に行ってみたいという動機をおこさせるような魅力ある温泉地にする必要がある。食べ物についても、特徴立ててメニューを考えることが重要であるので、行政の力を借りて諸外国にPRしていくべきである。

#### (5) 旅館・ホテルの経営改善に向けた取組み

鬼怒川は量産型で、構造的に変えることは容易ではない。しかし量産型の強みは多様性にある。鬼怒川温泉の福祉についても、紋切り型ではなく、それぞれの人が自分でできることを独自で考え、実行していくことで町全体に力をみなぎらせていくことが必要。(再掲)

現在、地域再生と産業再生が同時に行われて、RCCに送られた旅館・ホテルはどうなってしまうのかという心配が先に立ち、なかなか経営に全力を出せない状況。

足利銀行が破綻して現在に至り、東武鉄道、JRの取り組みや鬼怒川温泉駅前の整備再生らしきものが実感としてでてきた。ただ最終的に観光客を受け入れるのは個々の旅館・ホテルであるので、RCCにいついくのか不安が募って前向きな意見が出てこない。

中小企業再生支援協議会、RCC、産業再生機構などを集結させて、化学反応を起こして新しい手法を考えると、業界、地域を蘇らせる栃木県発の手法を編み出すことが必要。

自動車やデジタル家電は好調であるが、地元張り付いた温泉地、建設業という負け組に分類される企業があるが、これらには再生の手法が用意されていない。これらの構造的な問題と足利銀行の一時国有化を合わせた解決策、従来のものをモデルチェンジする委員会になってもらいたい。

個の再生に関しては、産業再生機構、RCC、中小企業再生支援協議会があってそれぞれ企業再生支援を行っている。産業再生機構10件程度の支援で、県内の旅館全体がどうにかなるとはとても思えないし、RCCの企業再生部門についても今ひとつ見えてこない。このような状況の中で、中小企業再生支援協議会の栃木県版として、小規模な企業の再生を支援する機関を設置することや県の相談窓口を設置することが望まれる。

これからは、競争力の時代であるとの意見があったが、観光業など過当競争で数が多すぎる。この場合、法的には合併が考えられるが、そこまでいかななくても、自分の強みを生かし、弱いところを他社に補完してもらう「協業」を進めていくことが大切ではないか。

構造的な問題と足利銀行の一時国有化の対応という短期的な問題があるが、構造的な問題が積み積もって足利銀行の破綻になったので根本的な問題は同じところにある。

温泉地の面的な再生をどうするか、ランドデザインを描いて提言すべき。

# ソフトランディングに向けて

## 1 緊急措置の検討

緊急に対応するポイントとして、失業や投下資本をなくしてしまうことがたくさんできて社会問題になるようなことを想定した措置。

足銀の不良債権処理のスピードの中で、本来、再生できる企業が処理されてしまうことに對し、現在あるファンドをもう少し機動的にするべきではないか。また、県単独のファンドを組成してはどうか。

委員会の役割として、再生できる企業と差し当たって延命する企業を区別して議論すべき。ダメなものはダメということを引き渡さなければならぬ。ただ、のたれ死を放置するようなことは、行政あるいは業界団体としてあってはならない。

## 2 廃業について

廃業した場合の業界でのアシスト、建設業に限った債権買取機関、このような事例があれば調査したい。

県内の建設業は株式が市場に出ていないから投資の対象にはならない。自分の資本で経営し、技術も信用も経営者に集中した家内工業。就労も、近くの親戚、知人で職業選択の自由といった高邁なものではない。というのが実態。自ら判断して撤退する能力が果たしてあるのか。

国レベルの問題となるが、廃業を選択する場合に、個人保証の責任の範囲を低減させることが必要ではないかと思うので、国に提案していくべきである。

ソフトランディング対策では、市内の建設業者の中には、従業員の雇用の問題をクリアした上で、サービス業に転換し成功した事例もある。

企業が進む道として、廃業というものも大きな舵取りのひとつ。今後の負債が増大し続けると判断される場合は、勇気をもってやめる必要がある。

経営者教育の中で、将来の価値を理解して撤退できる経営者をつくるとよい。社員の退職金まで使ってしまうことが分かっている会社を続けていくことは経営者として果たしてよいのか。そこで意識を変える経営者の研修が必要となる。将来価値がなかったら即やめるのが経営者の責務。こうなると会社に投資した人や銀行は貸倒になるが自己責任であり仕方がないこと。企業で働いている人も選ぶ自由で働いているわけであるから同様である。

## 3 個人保証について

企業が廃業や合併をする場合、代表者の他に第三者保証があったり、親族の不動産が担保になっているといったケースが多く、個人保証が問題となってくる。

若い経営者が事業をはじめても、個人保証の問題で一度失敗すると敗者復活戦がないため、欧米と違って再起しにくい。ソフトランディングは、個人保証の契約をしてしまった人の対策をどうするかが課題となるのではないか。保証金額や保証期限に定めのない包括根保証は、保証人が過大な責任を負う可能性があることや、経営者の再起を阻害するとの指摘がなされていたため、国では、保証人の保証する金額の上限や、無期限で保証することなどを禁止する民法の改正（包括根保証の禁止）を行った。

日本の融資は、基本的に不動産担保主義をとっていて、これのセーフティネットとして個人保証がある。不動産神話が崩れて、むしろ、貸し手側のモラルの問題も右肩上がりの景気状況の中で過剰に貸付を行った責任がある。個人保証の問題については、県が、足銀に対し、貸し手側のモラルハザードについて大きい声を出していかないと、問題解決にならないのではないか。欧米に比べ、日本は個人保証の問題もあり、倒産したあと、再起する人は7%と低い。

銀行は、単に担保をとるだけではなく、企業とともに経営に参画し、事業を育成する必要がある。