

## 「県内産業・地域活性化部会」これまでの意見のまとめ

鬼怒川温泉現地調査時の意見については、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

#### 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大きい。

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。

行政は建設産業のイメージ戦略をうまく行ってほしい。

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、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。

#### これまでの取組み

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ている。

## 建設業の再生に向けた方策

### (1) M & A と企業間連携

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。

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。

### (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。

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を尽きる。

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) 入札制度の見直し

本年4月1日から「公共工事の品質確保に促進に関する法律」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。

#### (4) ソフトランディング対策

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。

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対し、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。

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。

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。

#### (5) 経営改善に向けた取組

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と。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。

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。

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の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。

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。

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。

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。

経営者の役割は、企業を時代に合わせて変えていくこと。

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。

## (6) 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。

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きちっと言い渡さなければならない。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。

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。

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。

行政はカネがないので、これからの公共工事はPFIで発注されることが多くなる。PFI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。

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、業界団体しかいない。

## 温泉観光地

### 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。

### これまでの取り組み

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。

地元にす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。

### 温泉観光地の再生に向けた方策

#### (1) 地域ブランドの形成

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。

## (2) 広域観光との連携

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で連携していくことが重要である。

### (3) 魅力ある温泉地づくり

#### 街並み景観整備の取組み

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。

#### 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。

#### 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。

### (4) 外国人誘客

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。

## ( 5 ) 旅館・ホテル再生の推進

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おう「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、構造的な問題が積もり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。