

2005.12.22

資料No1

県内の産業及び地域の活性化方策 に関する報告書(案)

平成18年1月 日

栃木県産業再生委員会
県内産業・地域活性化部会

目 次

はじめに	1
第1章 建設業	2
1 建設業の現状と課題	2
2 これまでの行政及び業界団体の取組み	4
3 建設業の活性化方策	4
(1) 経営改善に向けた取組み	4
(2) 新分野進出	5
(3) M & A と企業連携	7
(4) 技術と経営に優れた建設企業の育成	8
(5) 企業と行政を結ぶ業界団体の役割	10
第2章 温泉観光地	11
1 温泉観光地の現状と課題	11
2 これまでの行政の取組み	12
3 温泉観光地の活性化方策	13
(1) 魅力ある温泉地づくり	13
街並み景観整備の取組み	13
賑わいの創出に向けた取組み	14
ホスピタリティの向上に向けた取組み	14
(2) 温泉地を核とした広域観光の推進	14
(3) 地域ブランドの形成に向けて	15
(4) フィルムコミッション	16
(5) 外国人誘客、受入体制づくり	17
(6) 旅館・ホテルの経営改善に向けた取組み	18
第3章 ソフトランディングに向けて	19
1 緊急措置の検討	19
2 廃業について	19
3 個人保証について	19
審議経過	21
部会委員名簿	22
参考資料	23
1 建設業	23
2 温泉観光地	28

はじめに

県内産業・地域活性化部会では、足利銀行の一時国有化の影響を著しく受け、かつ、構造的な問題を有する本県の重要産業である建設業及び温泉観光地の活性化方策について、6回にわたる会議を開催し、調査・検討を進めてきた。

その結果、部会としての見解をまとめたので、委員会に対して報告書を提出する。

栃木県産業再生委員会県内産業・地域活性化部会

部会長 亀 田 清

第1章 建設業

1 建設業の現状と課題

建設業は、国内総生産（GDP）の約10%に相当する約51.3兆円の建設投資を担う基幹産業である。

また、本県に目を向けると、民営事業所約9万3千社の12%に当たる約1万1千社、従業員数では総数約83万人の8.5%に当たる約7万人を擁しており、地域の基幹産業として多くの就業機会を提供するなど、県内経済、社会の発展に欠かすことのできない重要な役割を担っている。

しかしながら、本県の建設業の投資額は、バブル期の絶頂であった平成2年度の1兆6,234億円をピークに減少し続け、平成16年度においては、8,998億円と約半分（44.6%）まで落ちこんだ。

一方、建設業許可業者数は、平成2年度では9,376社であったものが平成16年度では9,295社と僅か1%の減少に止まっている。

このように、本県の建設業は、公共事業を含めた建設投資が減少する中で、建設業者数と建設投資の需給ギャップが生じ、市場におけるバランスが大きく崩れ、明らかに過剰供給構造の態様を示している。

将来においても、建設投資が大きく回復することは期待できない状況にあることから、建設業のM&A（企業の合併・買収）や新分野進出、市場メカニズムを通じた競争による過剰供給構造の是正が求められている。

また、平成17年4月には「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」が施行されたことから、企業自身も技術と経営力に優れた生産性の高い企業に生まれ変わる必要に迫られている。

このため、公共事業依存体質から脱却し、足腰の強い建設業の育成を図り、建設業全体の再生を進めていくことが重要な課題となっている。

図1 本県の建設投資額（出来高ベース）

（県土木部監理課調べ）

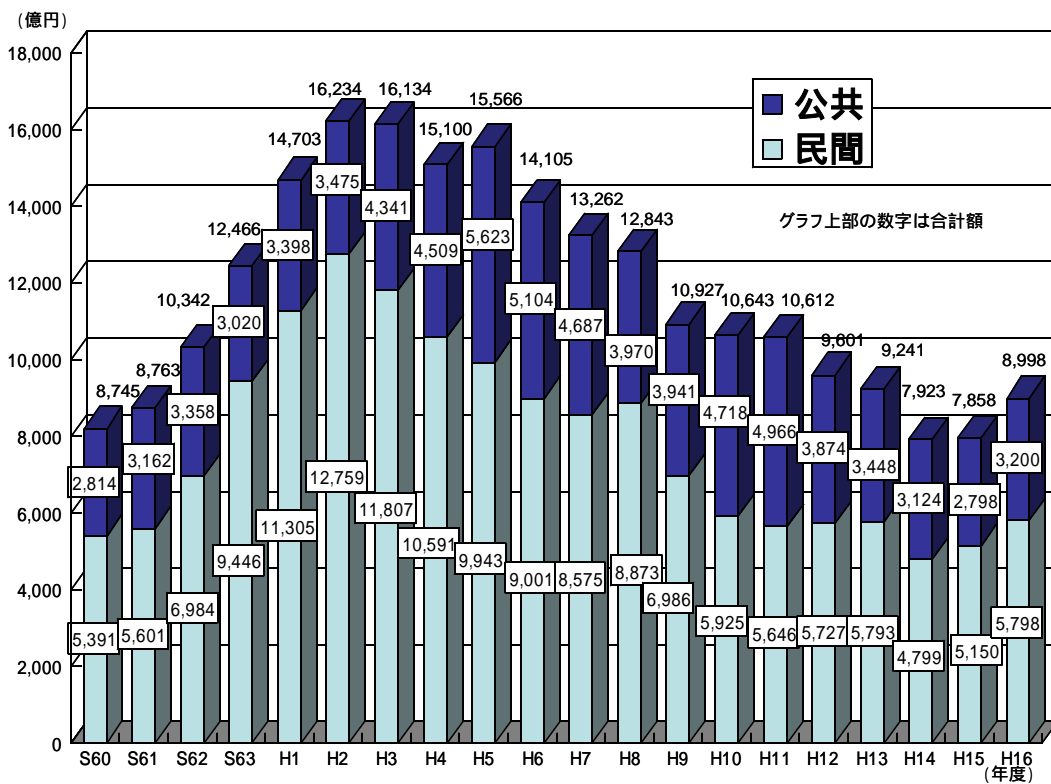
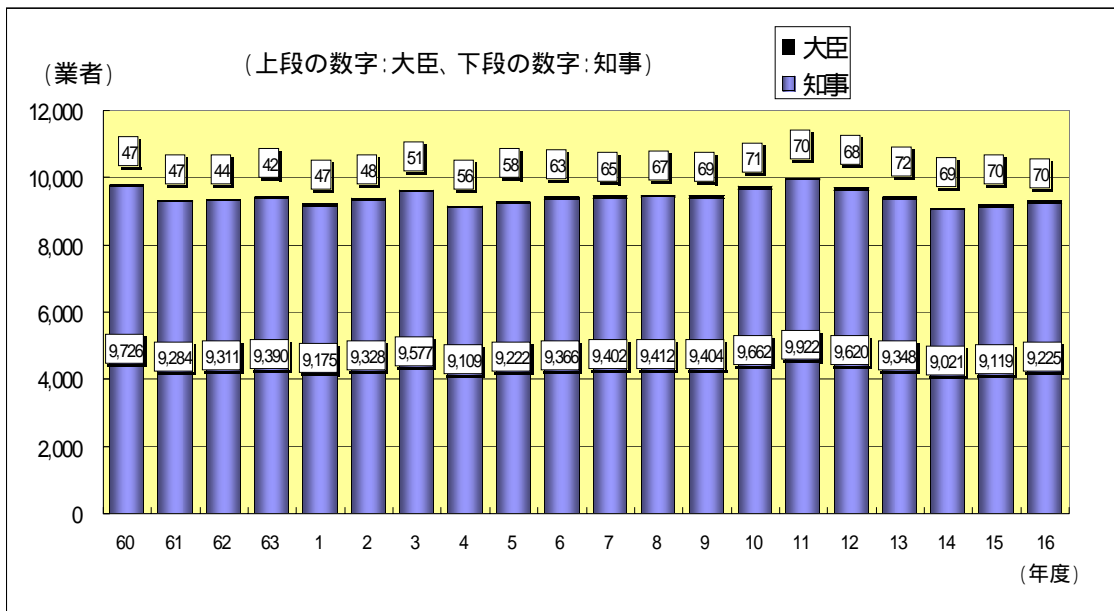


図2 本県の建設業許可業者数

（県土木部監理課調べ）



2 これまでの行政及び業界団体の取組み

本県の建設業界が、過剰供給構造によって売上げが低迷し経営が厳しい状況下、平成15年11月に足利銀行が一時国有化された。同行が保有している不良債権には、建設業関連企業のものも多く含まれていることから、不良債権処理が行われると、建設業界にも大きな影響のおそれがあるものと危惧された。

このため、県及び業界団体では連携を図りながら、この影響を最小限に食い止めるため、速やかに県単公共事業費の確保、県公共工事の前倒し発注や中間前金払制度の導入、下請セーフティネット債務保証制度を創設する一方、新分野進出、経営多角化等に関するアンケート調査の実施、建設業支援プログラムの作成と建設業者への周知を行った。

さらに平成16年9月経営基盤強化・再生に向けての支援策として「建設業総合支援事業」を創設し、建設業経営巡回相談窓口の設置、シンポジウムの開催、農業、環境、介護など分野別の新分野進出セミナーや経営能力の向上を図るための経営ステップアップセミナーなどを実施してきた。

3 建設業の活性化方策

(1) 経営改善に向けた取組み

本県の建設投資額は、公共、民間部門とも急激に市場が縮小しており、この縮小は一時的なものではなく、社会構造そのものの変化によるもので、当分の間、回復は見込めないものと考えられる。

このような中で、企業経営の選択肢として、本業の継続と経営強化を図り建設業の中で競争に勝ち残っていく手段と、本業を市場規模に合わせてスリム化するとともに、兼業的な発想で新たな方向性を模索し、経営の多角化により企業経営を維持する取り組みを行っていくことが考えられる。

建設業が本業で勝ち残るためには、自ら新しい技術や施工方法を研究したり、技術者一人一人の能力向上、育成を図り、建設現場の施工品質を確保する技術力の強化が必要である。

経営の面では、他の産業と同様各企業自らが経営戦略を明確にし、工事

管理等の合理化を通じた継続的・安定的なコスト縮減が求められることから、経営を支える人材の育成や従業員の確保に努めることも必要である。

さらに、建設工事現場における、労働災害を未然に防止するための労働安全衛生の徹底や工事を施工する上での環境への配慮、電子入札に見られるIT化への対応などの体制整備も求められている。

また、自社の有する経営資源を有効に活用するという面から、「選択と集中」によって自社の強みに経営資源を集中的に投下して、専門工事業として生き残っていくことも戦略のひとつと考えられる。

このように、建設業が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”を立案し、自己評価ができるような企業に脱皮しなければならない。また、これまで受注に依存した“待ち”の経営を行ってきたため経営管理力や事業企画力が他産業に比較して弱いことから、これらの強化を図ることが求められる。

これらを克服して、真に競争力のある企業として生まれ変わるためには、経営者自身が不断の経営努力を行うことは当然のことであるが、更に経営マネジメント能力を養う研修や、専門家による経営診断などを活用し、経営改善に積極的に取り組んでいく必要がある。

(2) 新分野進出

建設需要が減少している中で、新分野・新市場の開拓は企業存続のための重要な選択肢として考えられる。

新分野・新市場開拓等への取組は、企業にとって未知の分野であることから周到な市場調査と経営計画に基づく経営者の的確な判断、商品開発や営業努力等があってはじめて成功するものであり、リスクも伴う。

このため、今まで土木・建築一筋できた建設業が新分野への進出を決断することは簡単ではないが、市場の狭まりつつある建設業のみに注力すること自体もリスクを負っていることを認識する必要がある。

平成16年8月に実施した県内建設業者へのアンケート調査結果において、17%の業者が新分野へ進出しているとの回答があった。その主なものは、住宅などのリフォーム・リニューアル分野、環境・リサイクル分野、情報通信分野、福祉分野、農業分野等となっており、すでに新たなチャレンジが始まっている。

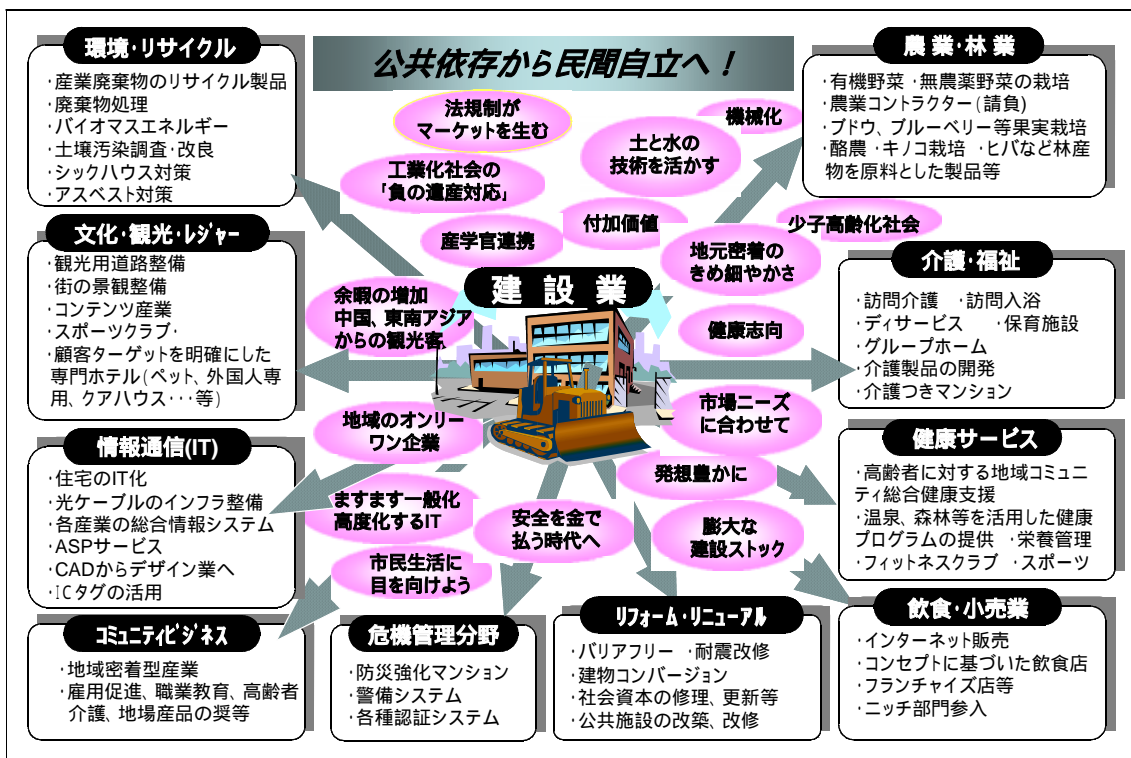
新分野に進出する場合は、それぞれの分野に応じた経営マネジメントが求められ、安易な考え方では撤退を余儀なくされる。

このため、新分野進出への意識啓発を行うとともに、経営者に対しては、分野別の業態特性に合わせた経営マネジメント能力やマーケティングの手法を養う研修を行っていくことが必要である。

さらに、企業の新分野進出を担う人材（従業員）を育成するとともに、外部から有能な人材を招くことができるように、異業種間の交流を促進することも必要である。

なお、新分野進出に当たり、これからマーケットが伸長していく分野に目を向ける必要があるが、拡大する分野として図3のとおり農業、環境、介護・福祉、IT関連等があげられている。

図3 建設業の新分野進出例



〔新分野に挑戦する建設業(東洋経済新報社：米田雅子著)を基に作成〕

(3) M & A と企業連携

建設業の再編を迫る厳しい経営環境下にあって、技術と経営に優れた企業が生き残り伸びていくためには、これまでの建設業の枠にとらわれない新しい経営戦略の選択が必要になる。

その選択肢として、経営資源の統合や経営基盤の強化を図る「合併や営業譲渡などのM & A」や同業他社との相互補完を目指す「企業連携」の方策がある。

企業の合併には、土木工事と建築等の得意分野の異なる企業同士の合併、営業エリアの異なる企業同士の合併、撤退（廃業）企業の吸収合併など様々な形態がある。

M & Aには、「売り手」と「買い手」のマッチングの機会を設けて中立的な立場に立って仲介や専門的な指導を行うアドバイザー機関が必要である。また、M & Aは、時間を要するため企業価値の毀損や高い成功報酬等課題があり、体力のある企業は良いが規模の小さな企業では難しいとの意見もあった。

他方、地域的な営業基盤の異なる企業間の連携や、企業経営上負担となる設計・積算、資機材調達等の間接部門の共同化、新技術の共同化、従業員の福利厚生共同化など、独立性を保ちつつ経営合理化を進める連携も企業再生の手法として活用できる。

このように、企業のソフトランディングに視野を置き、合併、連携・協業化による経営の効率化、経営基盤の強化を図り合理的な組織再編を行えるよう、専門の相談体制の整備や、M & Aの専門機関などと連携したPRや仲介などの支援が望まれる。

また、公共事業の発注機関においては、M & Aにより組織再編を行った企業等に対し、入札参加資格における優遇策や受注機会の確保等の措置を一定の期間に限って付与するなどして促進することも必要である。

さらに、M & Aを実施する場合、中小企業には大企業のような資金的余裕がないため、買収資金等必要な資金の調達などを、制度融資等においてバックアップするなどの環境づくりが求められる。

表1 主なM & Aの特色

	再編効果	メリット	デメリット
合併	事業統合	被合併会社の権利義務等が移転する 買収資金が不要である	手続が煩雑で時間を要する 不必要な事業や簿外債務を引き継ぐおそれがある 被合併会社の望ましくない株主を引継いでしまう
営業譲渡 (譲受)	事業吸収	必要な事業のみを取得することができる 簿外債務を引き継ぐおそれがない 被買収会社の株主を引継がない	個々の資産等の移転手続を要するため手続が煩雑 である 資金負担を要する
株式取得	子会社 (関連会社化)	被買収会社の権利義務等が包括的に移 転する 段階的買収、敵対的買収が可能である 手続が簡単である	不必要な事業や簿外債務を引き継ぐおそれがある 資金負担を要する
株式交換	完全子会社化	完全子会社の権利義務等が移転する 資金負担が不要である 反対株主がいても100%子会社になる	手続が煩雑で時間を要する。 不必要な事業や簿外債務を引き継ぐおそれがある 被合併会社の望ましくない株主を引継いでしまう
会社分割	新設分割 吸収分割	分割会社の権利義務等が包括的に移転 する 必要な事業のみを取得することができる	手続が煩雑で時間を要する 分割会社の望ましくない株主を引継いでしまう可 能性がある

〔企業再生の実務ガイド（清文社：あずさ監査法人著）を基に作成〕

（４）技術と経営に優れた建設企業の育成

厳しい財政事情の下、公共投資が減少している中で、公共工事の受注をめぐる価格競争が激化し、著しい低価格による入札が増加するとともに、工事中の事故や手抜き工事の発生、下請業者や労働者へのしわ寄せ等による公共工事の品質低下に関する懸念が顕著となっていることから、平成17年4月に「公共工事の品質確保の促進に関する法律」が施行され、8月には「公共工事の品質確保の促進に関する施策を総合的に推進するための基本方針」が閣議決定された。これにより、国、特殊法人等の代表者及び地方公共団体の長は公共工事の品質確保の促進を図るため必要な措置を講ずるよう努めることとされた。

県では、公共工事の発注者として従来の指名競争入札のほか、公募型指名競争入札の実施や電子入札の導入など入札制度の改善に取り組んでいるところであるが、厳しい競争環境の下で、県内においても談合問題やダンピング受注などが発生した。このような状況を受けて、更なる改善に取り組むこととし、公共工事の品質確保を重視した、価格と価格以外の要素を総合的に評価し落札者を決定する「総合評価落札方式」による入札の試行を開始したところである。

この入札方式は、価格以外の要素として工事の品質を確保するためのより適切な技術や工夫を評価することとしていることから、技術と経営に優れた建設業者の育成につながるものと考えられる。

したがって、県においては今後より積極的な総合評価落札方式の活用が

期待される。

また、技術的能力等に優れた企業において受注機会が増えることとなるので、県内建設業者はこれをチャンスと捉え、技術力の向上等に積極的に取り組むことが求められる。

さらに、県では、財政負担の軽減と民間の事業機会創出による経済の活性化が期待できるものとして、公共施設の管理運営では指定管理者制度¹の導入や公共事業でのPFI²の導入の検討がなされている。

こうした取り組みをさらに強化することとして、現在検討されている市場化テスト³も視野に入れ、官から民への流れの中で、他県に先んじて考えられる限り“行政が行うことを民間に任せる”ということを推進するべきであり、積極的な取り組みを期待する。

図4 公共工事の品質確保の促進に関する法律の概要（国土交通省の資料を基に作成）

目的 公共工事の品質確保に関し、基本理念を定め、国等の責務を明らかにするとともに、公共工事の品質確保の促進に関する基本的事項を定めることにより、公共工事の品質確保を促進	政府等の取組み 政府は、公共工事の品質確保の促進に関する施策を総合的に推進するための基本方針を策定。関係省庁、地方公共団体等は、基本方針に基づき必要な措置を実施するよう努力 政府は、関係行政機関による協力体制の整備等を措置
基本理念 公共工事の品質は、次の～により確保 国、地方公共団体、発注者、受注者がそれぞれの役割を果たす 経済性に配慮しつつ、価格以外の多様な要素を考慮し、価格と品質が総合的に優れた内容の契約がなされるより適切な技術又は工夫 公共事業の品質確保に当たっては、次の～が図られるよう配慮 受注者としての適格性を有しない建設業者の排除など入札・契約の適正化 民間事業者の能力(技術提案、創意工夫等)の活用 発注者と受注者の対等な立場での合意による公正な契約の締結、その誠実な履行等	品質を確保するための発注手続き 発注者は、競争参加者の技術的能力(工事の経験、施工状況の評価、配置予定技術者の経験等)を審査 発注者は、競争参加者から技術提案を求めるよう努力し(工事の内容からみて必要がない場合は除外)、これを適切に審査・評価。この際、公平性・透明性を確保するように措置 発注者は、審査において技術提案についての改善を求め、又は改善を提案する機会を与えることが可能。その過程の概要は公表 発注者は、高度な技術等を含む技術提案を求めたときは、技術提案の審査後に予定価格を定めることが可能。この際、中立の立場で公正な判断ができる学識経験者の意見を聴取
調査及び設計の品質確保 公共工事の品質確保に当たっては、基本理念の趣旨を踏まえて、公共工事に関する調査及び設計の品質を確保	発注者の支援 発注者は、自ら発注関係事務を適切に実施することが困難である時は、国、地方公共団体その他の者の能力を活用するよう努力。その際、知識・経験、法令順守・秘密保持等の条件を備えた者を選定 国・都道府県は、発注関係事務を適切に実施することができる者の育成等に努力
発注者の責務 発注者は、基本理念に則り、発注関係事務(仕様書・設計書の作成、予定価格の作成、入札・契約方法の選択、契約の相手方の決定、工事の監督・検査・施工状況の確認・評価等)を適切に実施 発注者は、施工状況の評価等の資料が有効に活用されるよう保存及び措置。また、発注関係事務実施に必要な職員の配置等に努力	

- * 1 指定管理者制度：「公の施設」の管理を民間企業・NPOなどが行うことを可能とする制度である。
- * 2 PFI：民間の資金や技術、経営能力を活用し、効率的かつ効果的に公共施設等の建設、維持管理及び運営を行うことを目的としたものである。
- * 3 市場化テスト：今まで国や地方自治体が独占的に手がけていた事業について、民間企業との間で競争入札を行い、落札した事業主体がその事業を実施するという制度である。

(5) 企業と行政を結ぶ業界団体の役割

少子高齢化社会の本格化、高度情報化社会、循環型社会など、環境条件が大きく変化しており、公共調達においても「公共工事の品質確保の促進に関する法律」が施行されるなど、建設業界は今大きな転換点を迎えている。

このような建設業を取り巻く環境の変化に個々の建設企業が的確に対応できるよう、建設業界・団体が一丸となって行政と連携を図りながら、経営改善や新分野進出、M & A や企業連携、更に指定管理者制度やP F I 等に関する情報の収集・発信や研修の実施等、常に危機意識を持って積極的に取り組むことを期待する。

県内建設業は、県民の快適で安全な生活を支えるなくてはならない産業であり、元来魅力ある産業でなければならない。

しかしながら、公共事業における談合や不適切な入札等から、県民へのイメージが著しく低下している。このような中で、経済効果としてのフロー効果だけを重視するのではなく、良質な社会資本整備の担い手として、これまで社会に貢献してきたストック効果の重要性を十分に県民に再認識してもらうことが必要であり、県民の信頼を得ることが急務となっている。

そこで、現在取り組んでいる「栃木県魅力ある建設事業推進協議会」の活動や県内小学校を対象とした「総合学習支援活動」等、建設業界全体のイメージアップ、レベルアップにつながる取組を積極的に実施していく必要がある。

第2章 温泉観光地

1 温泉観光地の現状と課題

本県の温泉観光地は、首都圏の宿泊者を中心に、人々にやすらぎの場を提供しながら、全国でも有数の温泉地として成長してきた。しかしながら、バブル崩壊以降、旅行形態の多様化や海外旅行の増加などによって、宿泊客の減少に歯止めがかからない状況となっている。

本県の宿泊客数の約8割を占める日光市、藤原町、栗山村、那須町、旧塩原町、旧黒磯市の6観光地をみると、ピーク時の平成3年には約959万人であったものが、平成16年では約703万人となり250万人以上(26.6%)の減少となっている。特に、本県最大の温泉地である藤原町(鬼怒川・川治温泉)では、平成3年の約371万人から230万人となり、141万人(38.1%)も減少している。

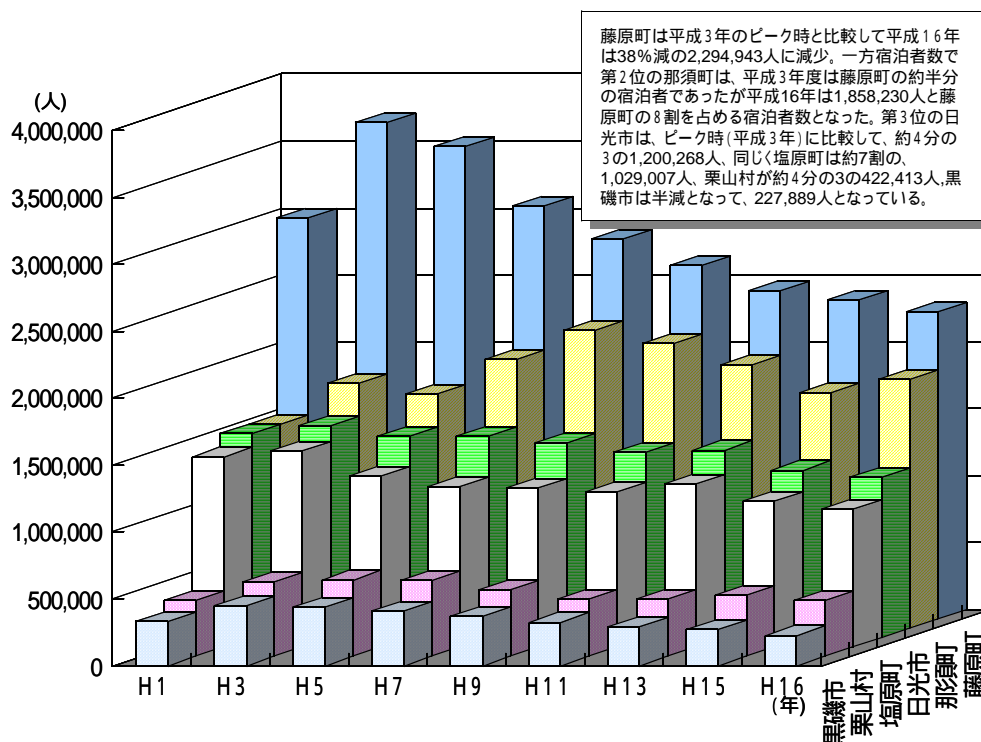
観光産業の中核をなす旅館・ホテル業において、バブル期の宿泊客数を前提に増改築を行ったところが多く、宿泊客が低迷している現在においては、明らかに過剰供給構造となっている。また、装置産業であり、金融機関等からの借入金に依存しがちな経営体質となっている。更に経営不振により廃業した旅館が放置され、温泉地としての賑わいや魅力が削がれるといった問題も生じている。

このような状況の中、足利銀行の一時国有化という事態が生じ、温泉観光地の個々の旅館・ホテルの再生と地域の再生とを一体的に進めていくことが喫緊の課題となった。

個々の再生については、産業再生機構の支援による再生が進められているほか、他の旅館・ホテルにおいて、中小企業再生支援協議会の支援など、多様な手段を活用して再生に努めているところである。

そのため当部会は、景観の再構築等魅力ある温泉地づくりをはじめ、広域観光の推進等温泉観光地を活性化させ、地域の再生に結びつける当面の方策について検討する。

図5 6 観光地の宿泊者の推移(平成16年度栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果:県観光交流課)



2 これまでの行政の取組み

県では、足利銀行の一時国有化に伴い、中小企業の資金ニーズに対応するため緊急セーフティネット資金の創設や中小企業再生支援資金の拡充などを行った。また、産業再生機構や中小企業再生支援協議会などの再生支援機関との連携や中小企業再生ファンドの組成に関わるなど、企業再生の枠組みを構築するとともに、中小企業診断士等を活用した経営改善相談事業を実施している。

また、鬼怒川温泉をはじめ日光、那須、塩原などの主要温泉地の魅力をアピールするため、首都圏のみならず、関西・九州・東北・北陸に誘客活動エリアを拡大して観光キャンペーンを実施するとともに、更に旅館の女将によるCM放映等による誘客宣伝活動を地元と連携しながら実施することにより観光客の確保に努めてきた。

一方、主要観光地では、藤原町、旧塩原町及び那須町が、それぞれの温泉地における回遊性の向上や景観の整備、拠点整備などを核とした地域再生計画^{*4}の認定を受け、まちづくり交付金の活用などによりその実現を目指している。

県としては、これらの地域再生計画の実現に向け、横断的な支援組織として「地域再生支援プロジェクトチーム」を設置し、当面、本県最大の温泉地である鬼怒川温泉を擁する藤原町が策定した計画の実現に向けて、職員の派遣も含めて様々な支援を行っている。

- *4 藤原町では、「鬼怒川・川治温泉『自分らしくなれる町』構想実現に向けての再生計画」として、福祉観光・いやし観光を目標として広域連携観光の推進、回遊性向上、地域再生マネージャー制度の導入など行う。塩原町(現那須塩原市)では、「“感じる温泉街”再生計画」をテーマに、駐車場や歩道整備による回遊導線の再構築と情緒ある温泉街の再生を目指す。那須町では、「那須高原地域再生計画」をテーマに高原友愛の森を総合ターミナル的機能を持った施設として整備を図る。

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組み

鬼怒川温泉を例にとれば、日光国立公園の恵まれた自然景観を活かし、当温泉の「地域再生計画」のテーマである“癒し”の効果を十分に発揮するためには、自然と調和の取れた景観の形成に向けて、阻害する要因の解決が必要である。

特に温泉街の中心部に位置し、連たんする廃業旅館・ホテルについては、温泉街の景観や雰囲気著しく損ねているため、活用可能なものの転用を促進することとし、老朽化や法的な制約から転用が難しい場合は、解体して更地化する必要がある。また、その跡地については、自然を満喫できる回遊拠点として整備し、鬼怒川対岸の温泉街との導線を確保することも視野に入れていくことが望ましい。

また、これらの廃業した旅館・ホテルの解体やその後の整備には多額の費用を要することになるが、本県温泉観光の核となる鬼怒川温泉中心部の景観を整備することは、極めて公共性が高いものと判断されるため、行政の役割として取り組むべき課題である。

賑わいの創出に向けた取組み

回遊性を向上させ温泉街の活気を取り戻すためには、人々が街に繰り出す仕掛けづくりが必要であるが、鬼怒川温泉の中心街は空き店舗が多く、土産物店や飲食店、宿泊客が楽しめる施設等が少ないのが現状である。このため、地元が協力しながら、点在する空き店舗などを活用し、鬼怒川温泉ならではの特産品や地酒の販売、近隣農家から仕入れた山野菜の朝市など、観光客のニーズに合わせた取組みを行っていくことが必要である。

現在も地域再生計画に基づき、橋上ビアガーデンの開催、宝探しのイベントの実施、温泉街通りでの行灯の飾り付けなど、賑わいをもたらす取組みが進められているが、更に温泉街の賑わいを創出していくためには、行政の様々な支援メニューを積極的に活用し、地域が一体となって実施していくことが望まれる。

ホスピタリティの向上に向けた取組み

ホスピタリティ(来訪者を温かくもてなすこと)は誘客の原点であり、特に旅館・ホテルにおいては、ホスピタリティが顧客満足に直結する。また、温泉観光地におけるホスピタリティは、旅館・ホテルなどの特定の業種のみならず、地域全体として評価されるものであることから、行政や地域の人々が一体となって、ハード・ソフト両面から取り組んでいく必要がある。

(2) 温泉地を核とした広域観光の推進

鬼怒川温泉ほか、県内の温泉地の大型旅館・ホテルは、館内で全てを済ませることができる自己完結型の形態が多数を占めているが、旅行者のあらゆるニーズに対応していくには、点の魅力を線の魅力に、線の魅力を地域の魅力につなげ、更に、地域どうしが連携して、線、面として旅行者を満足させていく必要がある。具体的な例として、鬼怒川温泉においては、現在全国的に有名となった宇都宮餃子の食べ歩きと鬼怒川温泉の宿泊との組み合わせが多くなっている。このように温泉地と県内各地に存在する観光資源や食のスポット等との組み合わせによる広域観光の推進は、温泉地の宿泊者の増加に寄与するものと思われる。

幸いなことに、本県は農業が盛んであることに加え、日本有数の自動車生産工場や電子機器あるいは、食料品などの大規模かつ先端的な工場も立

地している。更に大型商業施設や伝統産業などの産業観光資源が各地に存在しており、これらと温泉地を有機的に組み合わせた様々なルートを作成し、そのPRや商品化に努めるなど新たな観光需要を掘り起こすことが、温泉観光地への誘客や新たな魅力づくりに有効である。

(3) 地域ブランドの形成に向けて

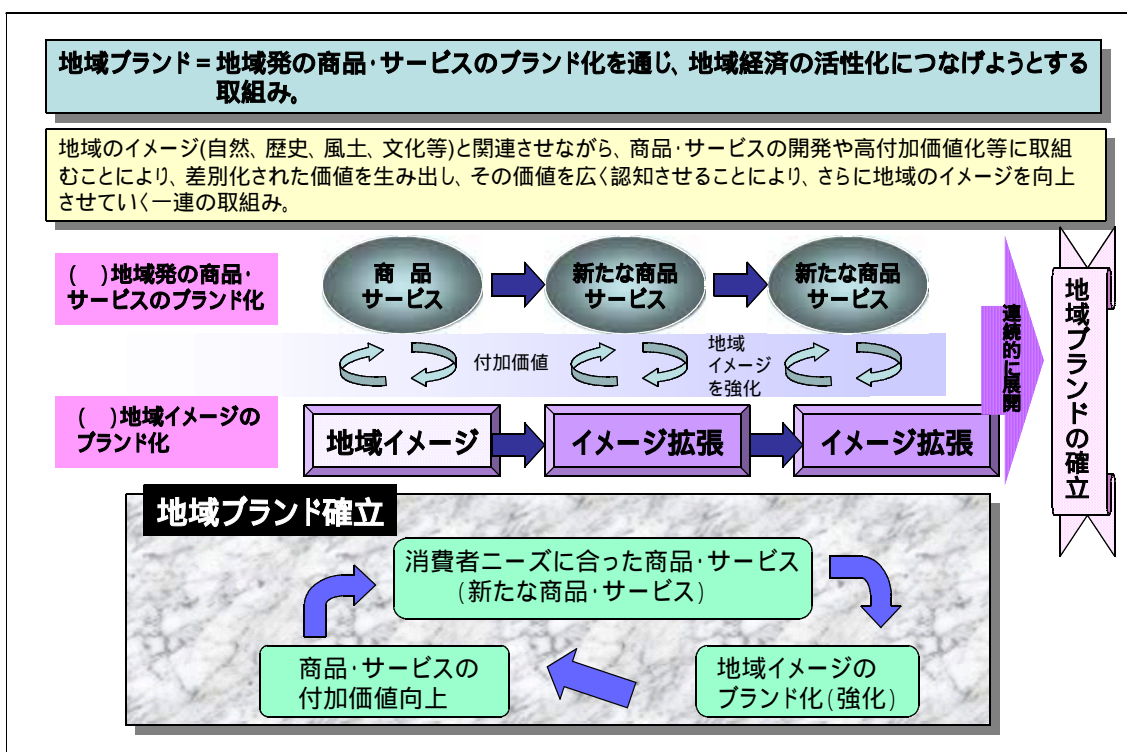
地域イメージのブランド化はマーケティングにおいて有効な手法であり、本県温泉観光地の活性化にも有効な手法である。本県の温泉地もそれぞれの地域イメージとそれなりのブランド力を獲得しているが、足利銀行の破綻に伴い、その価値が低下したきらいがあり、今後はブランド化に向けて、地域と行政の一層の努力が求められる。

鬼怒川温泉を例に取れば、従来は宴会型・団体旅行型のイメージしかなかった。今後は顧客ニーズを踏まえた上で、他の温泉地と比較した鬼怒川温泉の強みは何かを把握し、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。その際、鬼怒川温泉がなにを売りにしていくかをはっきりさせ、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である。

川治温泉では、食の安全が重要視される中、地産地消の取組みとして地元の農産物を使った料理を提供しており、宿泊客から「顔の見える農産物」を使用していると好評を得ている。このように旅館や観光協会などが連携して、食や体験等を組み合わせた新しいパック商品を自ら開発し、顧客ニーズに対応した取組みを行い、それが地域全体に広がっていけば、地域ブランドの形成につながっていくことになる。

また、鬼怒川温泉は、全国でも有数の大規模温泉地であり、製造業に例えると量産型といえる。このため、由布院温泉や黒川温泉のように小回りがきかず、ブランド化を行うには動きにくい面もある。しかし、量産型の強みはいろいろなことを行う人がいるという多様性にあり、藤原町がコンセプトとして掲げる「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がらせていくことが可能となる。

図6 地域ブランドの概念図



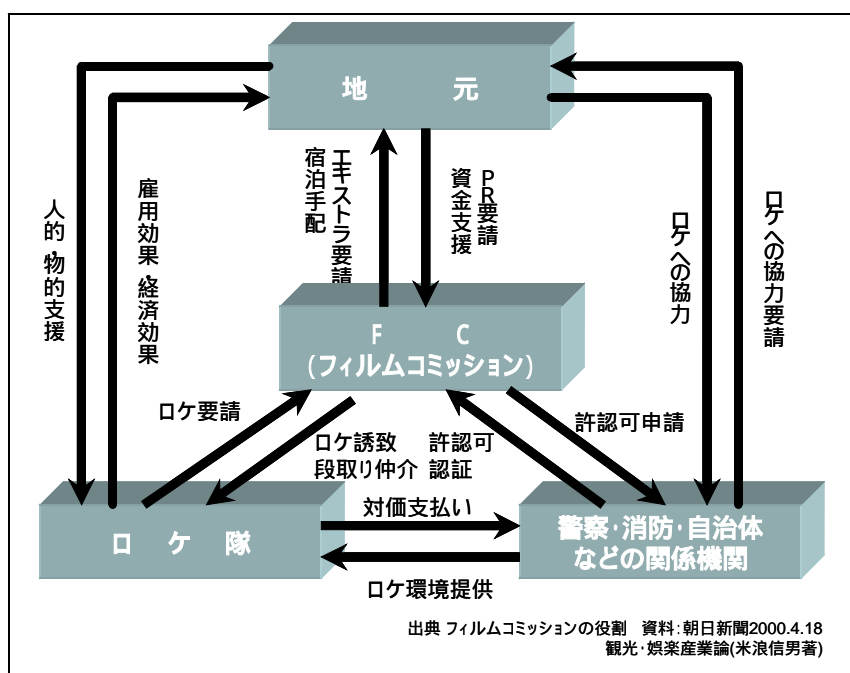
(経済産業省産業構造審議会知的財産政策部会商標制度小委員会の資料を基に作成)

(4) フィルムコミッション

フィルムコミッションは、映画やTVドラマ、CMなどのロケーション撮影の対応窓口となり、ロケ地の紹介や撮影などの支援を行う組織である。映画やドラマ撮影が行われることにより地域からの情報発信が増え、また、作品を通じて地域に関心を持ち、訪れる観光客が増加するなど観光振興の効果が期待できる。

このように、映画撮影を観光振興につなげていこうとするフィルムツーリズムといった考え方は、地域おこしや誘客に有効な手段である。フィルムコミッションは、地域における様々な主体が地域の行政と一体となって自主的に担うべきものであるが、当面は、県が主導して市町村等との連携のもとに組織づくりを行っていくことが望まれる。

図7 フィルムコミッションの役割



(5) 外国人誘客、受入体制づくり

宿泊者の減少によって、過剰供給構造となっている温泉観光地の問題を解消するためには、国内の個人客の誘客だけではなく、企業、団体等が行う会議、研修などのビジネスニーズへの対応や、海外からの誘客（インバウンド）を積極的に進めていくことが必要である。

日本人が外国に旅行する目的は、美しい景観や美味しい食物、珍しい買物などであるが、裏を返せば、外国人観光客もこれらのことや温泉を目的に日本を訪れる。日本の数ある温泉地の中で、鬼怒川温泉をはじめとする本県の温泉地を選択してもらうためには、外国語による接客等のサービスや温泉地の雰囲気、外国人に魅力を感じさせる宿泊施設、その地域ならではの特色ある料理の提供など、温泉地の魅力を総合的に高めしていくことが必要である。

諸外国へのプロモーションについては、行政が先んじて行っていくことが望ましい。また、プロモーション活動を行う際には、国や地域で観光ニーズに違いがあるため、ニーズの中心に据えるものを明確^{*5}にする必要がある。さらに、本県を訪れた外国人客が快適な観光を満喫できるようにするため、外国語の観光パンフレットの作成や案内標識の設置、通訳案内ガイドの充実など受入体制づくりを進めていくことが必要である。

- * 5 例えば、台湾からの旅行者の動向をみると、当初は九州方面が中心であったが、最近では、北陸や北海道方面への旅行が多くなっている。来訪する目的は、「温泉」「雪」「買い物」であり、本県においては、「温泉」と「雪」の二つが揃っているため、これを活かしたプロモーションの方向性が見えてくる。

(6) 旅館・ホテルの経営改善に向けた取組み

個々の旅館・ホテルの経営については、一般的に家業的な色彩が強いところが多いといわれている。宿泊客の増加が期待できない状況においては、個々の旅館・ホテルの競争も厳しくなることから、企業の実態を計数的に把握し、資金繰りや収益、更に顧客情報などのきめ細かな管理を行っていくことが望まれる。また、営業面においても、インターネットを活用した鮮度の高い情報の提供を行い、積極的に顧客を開拓していくことが望まれる。

旅館・ホテルの過当競争を緩和するためには、合併などが考えられるが、現実的には困難な面もあるため、それぞれの企業が経営の独立性を保ちながら、自社の強みを活かし、弱いところを他社から補っていく「協業」も再生の手法として有効な手段である。例をあげると、宿泊に特化した旅館が飲食部門を他社から補完することや、各旅館が連携して湯めぐりを行えるようにするなど、多様な組み合わせが考えられる。

このように、温泉地の旅館・ホテルについては、経営改善に向けた取組みを行っていく必要があるが、特に小規模な旅館・ホテルがこのような取組みを行う場合、コンサルティング費用の捻出に苦慮することが想定される。このため、行政側の対応として、常時相談に対応できる体制を構築しておくことが望まれる。

全国の従来型の温泉観光地においては、再生に向けた取組みが始まっており、今後は、地域間の競争がますます激しくなっていくものと思われる。本県の温泉観光地においては、公的支援を受けた旅館・ホテルとの不公平感が地域に存在するが、これらの公的支援は地域再生のためのモデル的な拠点を確保するという意味で、いわば地域への呼び水であると理解し、それぞれの旅館・ホテルが経営改善に取り組むとともに、地域が一体となって協力しあいながらホスピタリティや地域イメージを高め、県内各温泉地それぞれが、国内の宿泊者シェアを拡大していくことが望まれる。

第3章 ソフトランディングに向けて

1 緊急措置の検討

足利銀行の不良債権処理が最終段階を迎える際には、特定の業種において倒産等が多発する可能性も想定されることから、行政はそのような緊急事態を想定した対応措置を予め検討し、その影響を最小限に止める必要がある。

企業の倒産は、当該企業のみならず、経営者、従業員、取引先など企業を取り巻く様々な人々を巻き込むことになるが、とりわけ従業員の雇用対策については、十分配慮することとし、国の制度である給付金制度等を活用するとともに、県としての対応を準備しておくことが必要である。

2 廃業について

今後経営を続けても負債が増大することが明らかな場合は、勇気を持って廃業することも優れた経営判断といえる。また、余力を残して廃業する場合は、将来新たな分野で起業することも可能となる。^{*6}

このように、現在の企業価値や企業の将来の見極めを行い、それに対処するために冷静な経営判断ができる経営者を育成することが、行政や業界団体等に望まれる。

廃業を決断する場合、極力、従業員の理解と再就職、金融機関との調整、更には経営者のハッピーリタイアメントに配慮しなければならない。企業経営は、自由主義経済の下で自己責任が原則であることは言うまでもないが、雇用対策や相談機能の充実等影響を最小化するための行政の支援が重要である。

3 個人保証について

経営者が廃業を選択する場合等に問題となるのが個人保証の問題である。とりわけ代表者保証の場合、日本では債務に対する保証の割合や、担保に供する財産の範囲についての制限（例えば、保証対象は債務の70%以内とする、自宅は対象としない）が無いことから、経営者の再起を阻害する要因となっている。また、親族等が第三者保証をしている場合が多く、これらの者に迷惑を掛けることを恐れ、経営者に適切な決断をためらわせる場合もある。

このため、最近では個人保証への過度の依存への反省から、国において包括

根保証に制限が加えられたり^{*7}、金融機関から無担保無保証の融資制度が提供されたりしているが、未だ十分とはいえない。個人保証責任の制限については、その態様によっては借手側のモラルハザードや、信用収縮も懸念されるが、一方で貸手側である金融機関がバブル期に不動産を担保とした過剰な貸付けを行い、その後の不動産価値の下落により保証人に負担が転嫁されたという、貸手側のモラルハザードや貸手責任を念頭に置かなければならない。

したがって、県においては、経営者や第三者の保証責任について一定の限度を設けることを国へ提案していくことや、個人保証に過度に依存しないリスク補完の枠組みづくりに努めることが必要である。

* 6 建設業に見切りをつけた経営者が廃業する際、従業員を同業者に引き取ってもらい、新たにサービス業を起こして成功した事例が、当部会で報告された。

* 7 保証金額や保証期限に定めのない包括根保証を禁止する内容の民法改正が平成17年4月1日に施行された。

審議経過

- H16. 8. 4(水) 第1回産業再生委員会において、知事が「県内の産業及び地域の活性化並びに地域金融の再生方策」を諮問した。
- H16.11. 8(月) 第1回県内産業・地域活性化部会
・県内経済情勢及び建設業と温泉観光地のアンケート調査によって現状を分析し、産業及び地域の活性化方策を審議した。
- H17. 2. 1(火) 第2回県内産業・地域活性化部会
・地域再生計画及びまちづくり交付金の進捗状況を聴取した。また、建設業及び温泉観光地について、短期的に実施すべき施策を調査・検討することに決定し、それぞれの活性化方策を審議した。
- H17. 8.25(木) 第3回県内産業・地域活性化部会
・国土交通省建設業再生アドバイザーの意見を聴取し、建設業の活性化方策を審議した。
- H17.11. 1(火) 第4回県内産業・地域活性化部会
・藤原町の再生計画の進捗状況を聴取し、鬼怒川温泉の現地調査を実施するとともに温泉観光地の活性化方策を審議した。
- H17.11.28(月) 第5回県内産業・地域活性化部会
・建設業及び温泉観光地の活性化方策を審議した。
- H17.12.22(木) 第6回県内産業・地域活性化部会
・建設業及び温泉観光地の活性化方策の報告書案を取りまとめた。

部会委員名簿

	氏 名	団 体 名 等	備 考
1	荒井 祥	(社) 栃木県商工会議所連合会	
2	大串 行雄	日本政策投資銀行	
3	金井 弘行	金井会計事務所	
4	亀田 清	(社) 栃木県経済同友会	部会長
5	小関 秀明	栃木県中小企業再生支援協議会	
6	鈴木 貞夫	栃木県中小企業団体中央会	
7	高田 伸朗	(株) 野村総合研究所	
8	千葉 勝	(財) 政策科学研究所	
9	野田 尚吾	栃木県議会	
1 0	船曳富士男	(社) 栃木県観光協会	
1 1	前田 光弘	栃木県建設産業団体連合会	
1 2	三森 文徳	栃木県議会	

参考資料

1 建設業

図1 建設投資額(名目)の推移(国土交通省総合政策局情報管理部建設調査統計課 H17年度は見通し)

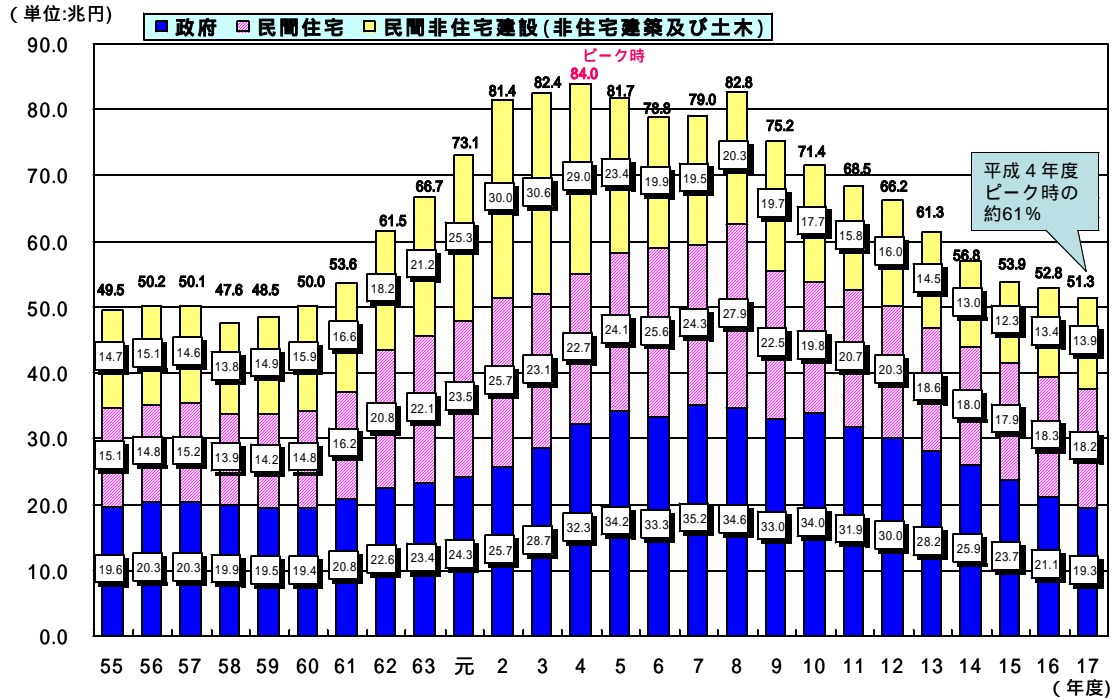


表1 地方建設業の特色と課題

公共投資に依存度が高い	公共投資の更なる縮減により建設市場が縮小する中で、企業は生き残りをかけて経営基盤の強化に取り組まなければならない、これができない企業は市場において淘汰を迫られることになる。企業は、経営改善を図り競争力を身につけるとともに、公共投資のみに頼らず、民間需要に対応しつつ安定した経営を行うこと、あるいは新しい分野への転換を図ることなどが課題といえる。
受注型産業である	建設業は製造業と異なり、大量に生産した商品を販売するのではなく、発注者から注文を受けて生産活動に入る受注産業の典型となっていることから、営業の面では待ちの姿勢となったり、セールス意識が弱くなりがちである。雇用の面でも、仕事の繁閑によって余剰人員を抱えやすく、技術者や労働者の雇用管理を困難にしている。さらには工事間の比較が難しいこと、技術者や労働者の技術力により品質の問題が起こりがちである。経営の効率化を図るためにも、人材の育成に力を入れることや、仕事の繁閑の差を少なくする営業、さらには品質管理・品質保証に積極的に取り組むとともに、価格以外の要素を踏まえた多様な入札・契約方式などへ対応していくことも課題といえる。
地域密着型産業である	建設業は社会資本整備の担い手として、地域の基幹産業として、地域経済の発展や雇用などを支えてきた。しかし、地域密着であることから、地域の政治・経済の影響を強く受けやすく、地理的制約を超えて他地域へ進出することは、なかなか難しいものがある。企業連携や協業化により市場の拡大を視野に入れた経営を行うことや、新しい需要を創造していくことも課題といえる。

表2 県及び業界団体が行った支援策

<p>足利銀行の一時国有化後、速やかに対策を講じた支援策</p>	<p>平成16年度当初予算で県単公共事業費の大幅な確保・県単公共事業費予算額 421億8300万円(対前年比110.3%)</p> <p>県単公共事業費の前倒し契約目標を80%に設定</p> <p>県発注工事について中間前金払制度を導入(平成16年1月から)</p> <p>栃木県建設業振興対策資金貸付金の円滑な運用の要請</p> <p>下請セーフティネット債務保証制度の創設</p> <p>県発注工事において、下請負契約の相手方に県内建設業者選定等を要請</p> <p>国等へ県内公共事業の前倒し発注と県内業者・資材等優先活用を要請</p> <p>一次相談窓口の設置</p> <p>経営基盤強化・再生に向けての支援策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「新分野・業態転換等の支援に関する庁内検討会議」の設置 ・新分野進出、経営多角化等に関するアンケート調査の実施 ・支援プログラムの作成と建設業者への周知 ・県内の建設業者を対象としたセミナーの開催
<p>平成16年度9月補正予算等により対応した支援策</p>	<p>「建設業総合支援事業費」を創設</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建設業経営巡回相談窓口の設置 ・県内の建設業者を対象とした第2期セミナーの開催 ・シンポジウムの開催 ・新支援プログラムの作成と建設業者への周知 <p>「建設業再生連絡会議」の設置</p>
<p>平成17年度における「建設業総合支援事業費」による支援策</p>	<p>「建設業再生連絡会議」の運営</p> <p>経営基盤強化・再生に向けての各種情報の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援プログラムの改訂 ・建設業経営ステップアップセミナーの開催 ・新分野進出、分野別セミナーの開催 <p>建設業経営巡回相談窓口の継続設置</p>

表3 新分野進出における有望分野

<p>農業分野</p>	<p>昨年9月に「農業経営基盤強化促進法等の一部を改正する法律」が制定され、これまで構造改革特区で認められていた株式会社等の農業参入の全国展開が可能となり、企業はリースにより農地を活用できるようになった。また、これらに呼応するように金融機関が農林漁業金融公庫などと連携し、アグリビジネスに資金提供を行う動きが活発化するなど、新しい動きが見られるようになってきた。また、本県の農業就業者の年齢構成をみると、60歳以上の農業従事者^{*1}の割合が約3分の2を占めており、近い将来、担い手が不足することが予想される。農業は天候に左右され、高度な栽培技術を必要とする産業で、建設業が農業技術を習得することは容易ではないが、もともと建設業は農地の土地改良工事を行うなど土と水との関わりも深い。また、地場の従業員を雇用するなど、農業との共通点が多い。これらのことから農業は、比較的参入が容易な業種であると思われる。</p> <p>*1 農林水産省農業構造動態調査-基本構造-(H16.1.1現在)</p>
<p>環境分野</p>	<p>20世紀後半、世界規模で急速に拡大した経済活動と技術革新は、人々に豊かさをもたらした反面、地球規模での環境破壊が進み、地球温暖化問題、廃棄物・リサイクル問題や有害化学物質への対応、さらに化石燃料などのエネルギー資源の枯渇など、様々な環境・エネルギー問題に直面している。将来世代にわたり持続可能な社会の実現を図るためには、環境・エネルギー産業の関与が必然となるため、市場も今後ますます成長することが見込まれる。環境省の試算では、2010年には47.2兆円、2020年には58.3兆円と成長が見込まれ国内建設市場と同等の規模まで拡大すると予想している。裾野を広げる環境産業市場において、技術的には大手企業が主に官公需要に対応した広域・ハイテク・汎用型であるのに対し、中堅・中小企業は、民間需要を主とする地域・等身大・ローテク・ニッチ型をターゲットとしていくのが成功のポイントとなる。</p>
<p>福祉・健康サービス産業分野</p>	<p>我が国は、歴史上例を見ないスピードで少子・高齢化が進行しており、社会制度・経済システムは、抜本的な制度の再構築を迫られている。他方、こうした人口構造の変化は、新たな事業機会の源泉ともなりうるものである。これを、新商品・新サービスの開発の契機とし、豊かで活力ある経済社会の実現につなげていくことが重要である。とりわけ、国民が「健康」に大きな関心を持っている中、高齢化と密接な関係がある医療・福祉を含めた健康サービス分野には、我が国の内需を牽引しうるきわめて大きな潜在市場が存在している。また、健康サービス産業は、地域密着型・生活密着型産業であるため、建設業の新分野進出先としては有望であると同時に地域経済の活性化・雇用創出にもつながる。さらに、行政側の立場としてみると、現下の大きな課題となっている国民医療費の抑制に資することから、国においても、大型のコンソーシアム事業である「サービス産業創出支援事業」を創設するなど、この分野の育成に力を注いでいる。</p>

〔「建設業の新分野進出」(カバナンス掲載・ぎょうせい): 米田雅子著、「新・地球環境ビジネス」(株産学社): エコネットワーク編、

「日本を元氣する健康サービス産業」(東洋経済新報社): 島田晴雄著、経済産業省、環境省、農林水産省資料を基に作成)

表4 新分野進出における建設関連の有望分野

<p>建物ストックの活用</p>	<p>建設投資は、今や充足の時代に入り、新たな投資の増加は見込めない。しかし、これまでの建てられた膨大な建設ストックが改修の時期を迎える。このため、これら建設ストックのリフォーム、リニューアルさらにコンバージョン（用途変更）の需要が増大することが見込める。また、公共施設においても財政の逼迫により新築需要は見込めない反面、既存建物の大規模リニューアルにより長寿命化を図る方向へと進む。このように、建設ストック分野は、需要増が見込めることと既存の土木建設技術の活用も可能なことから、有望な分野である。</p>
<p>建設サービス産業</p>	<p>これからの建設業は、単に「箱モノ」というハードを提供する施工業ではなく、土木・建築その他施設周辺業務をすべてカバーし、多様な顧客ニーズに対し建物を媒体としてトータルサービスを提供する分野に進出することがひとつの生き残り策である。例えば、老朽化したオフィスビルやマンションなどを再生させ資産価値を向上させるため、プロパティマネジメントの手法を活用し、修繕計画、保守、清掃、警備などの建物運営管理業務、テナント募集、運営、賃料管理などのテナント管理業務、そして事業計画策定まで一連の業務を請負う総合的な顧客サービスを提供する。このような建設サービス産業が顧客から求められている。</p>

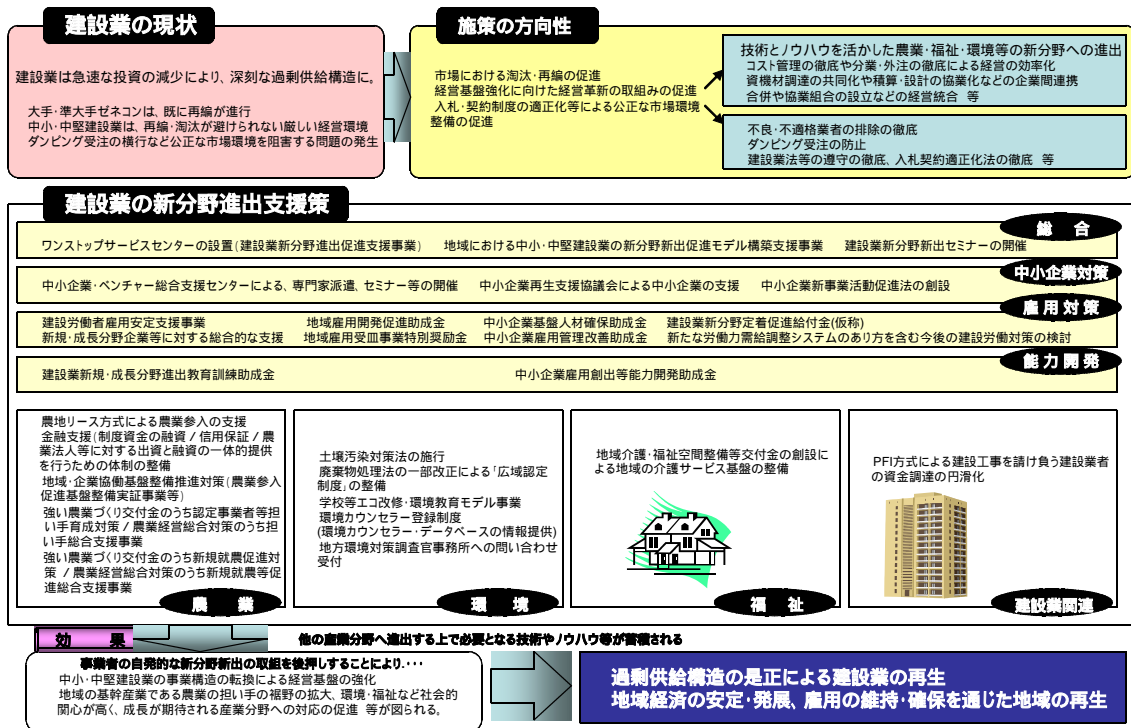
〔「建設復興」(中経出版:倉見康一著)、「都市再生のしくみ」(東洋経済新報社:宮下直樹)を基に作成〕

表5 企業連携の類型

	連携の概要	連携の例
<p>同業種連携</p>	<p>同じ業種、業態による複数の企業による連携、営業力の強化、コストダウン、開発等のスピードアップに有効。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・複数の専門工業者が資材の共同購入を目的に事業協同組合を作る。 ・総合工業者がコストダウンを目的に行う連携。
<p>水平的連携</p>	<p>担当するパートが近接かつ密接な関係にある業種間の連携。技術(施工範囲等)が広まり、受注を得られやすい。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・リフォーム工事において、外装グループ、内装グループ、水回りグループ及びホームオートメーショングループ等の企業が行う連携。
<p>垂直的連携</p>	<p>「川上」の業種と「川下」の業種の連携。施主への提案力向上、コストダウンなどの営業力を高めやすい。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ビル建設において、測量、設計、施工、維持管理のそれぞれに属する企業が連携して幅広いサービスを提供。
<p>業際連携</p>	<p>業務内容が異なるものの、担当する業務がお互いに密接に関係している異業種の企業と連携。これにより技術力や営業力、情報力の向上はもちろん、コストダウンも行いやすい。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・リフォーム工事において、仕上工業者が資材メーカーと特約契約を締結。 ・耐震リフォームにおいて、基礎工業者が戸建住宅メーカーと提携。
<p>業外連携</p>	<p>これまで中小・中堅建設企業とは業務遂行上接点がなかった異業種企業との連携。両者の技術・ノウハウ等を持ち寄って、新分野に進出する場合等に有効。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・介護ビジネス分野進出において、総合建設業者が介護事業者と連携。 ・土壌浄化事業進出において、地質調査会社が不動産鑑定会社と連携。

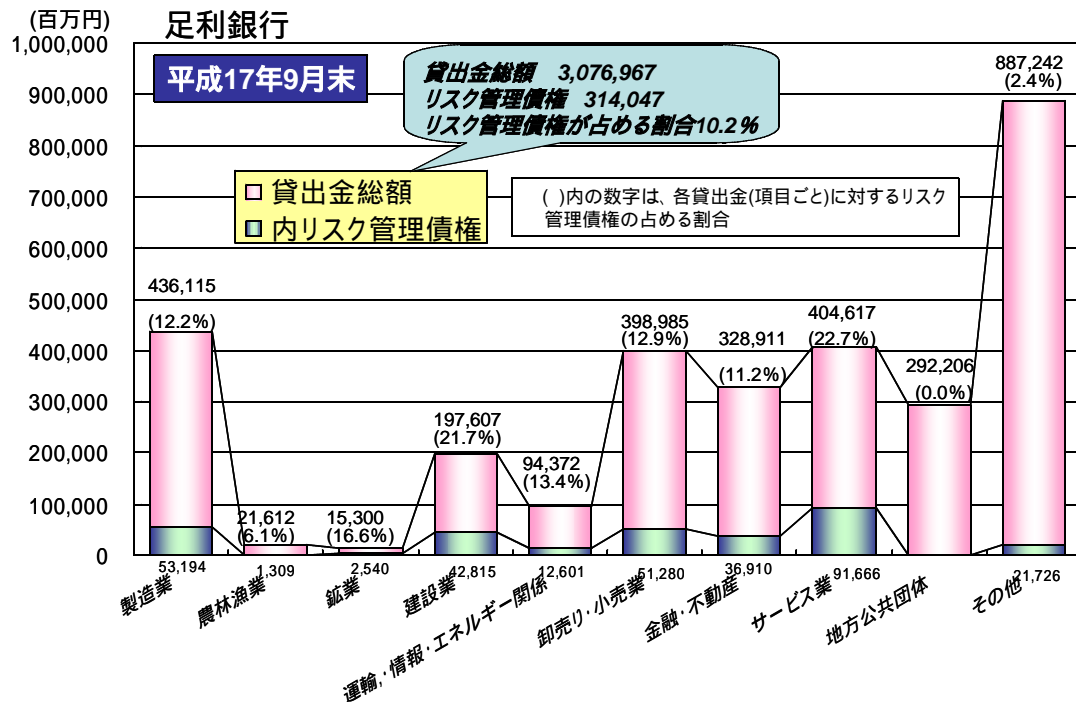
〔「関東地域における建設産業支援プログラム」: 関東地方建設産業再生協議会を基に作成〕

図2 建設業の新分野進出支援策等の公的支援の活用



(国土交通省資料及び関東地域における建設産業支援プログラム(関東地方建設産業再生協議会)を基に作成)

図3 足利銀行の業種別貸出金及びリスク管理債権



(足利銀行平成18年3月期中間決算報告書を基に作成)

2 温泉観光地

図1 県内6観光地の宿泊客の属性(平成16年度主要温泉地宿泊業調査：県観光交流課調べ)

N = 189

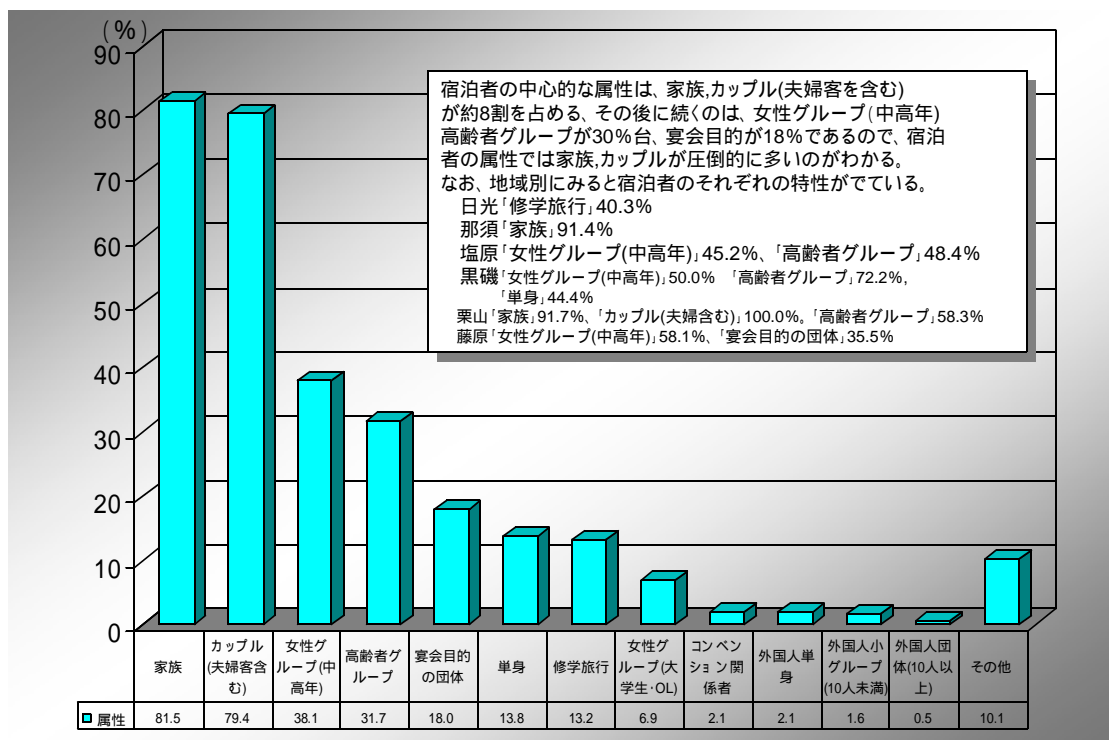


図2 藤原町の宿泊客の推移(平成16年度栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果：県観光交流課)

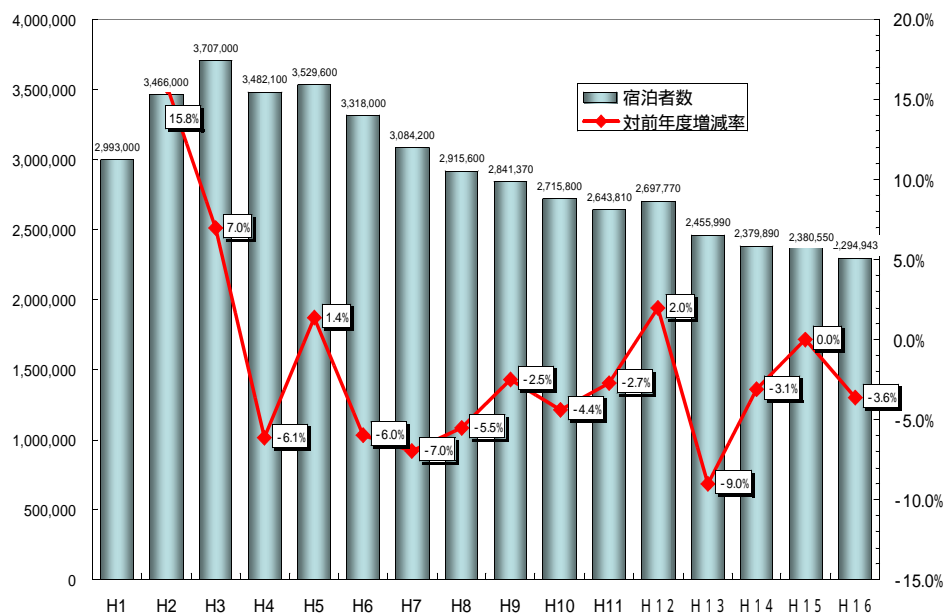


図3 平成16年度鬼怒川温泉国土施策創発調査(国土交通省関東整備局・関東運輸局)

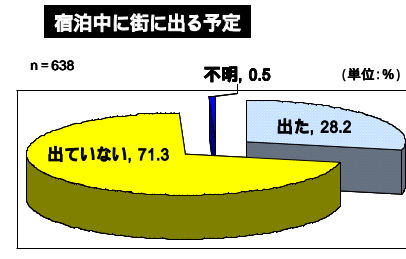
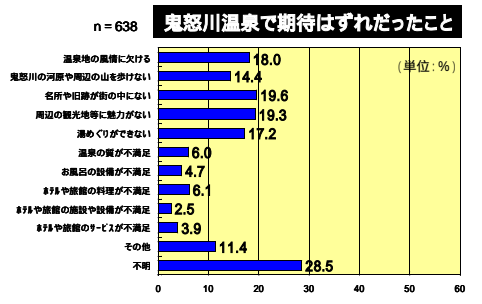
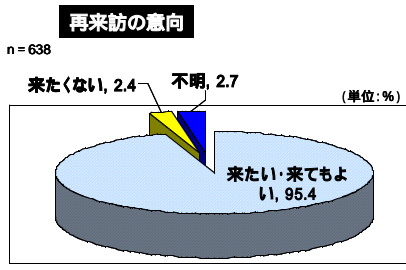
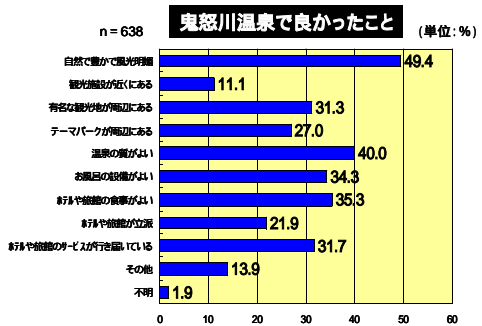
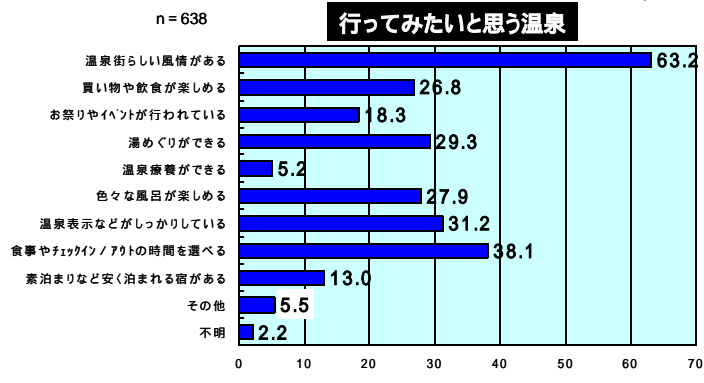
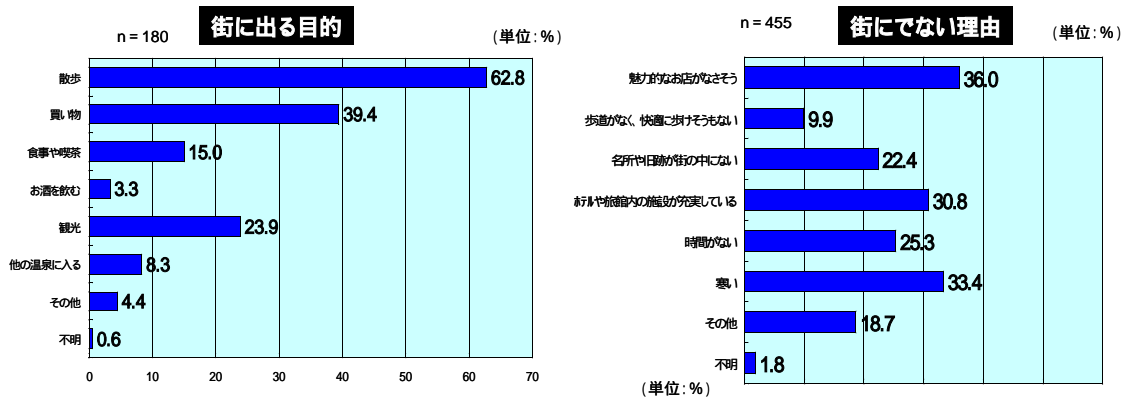


図4 利用者満足度の分析に基づく温泉地の誘客戦略づくりに関する調査 (国土交通省総合政策局H15.3)

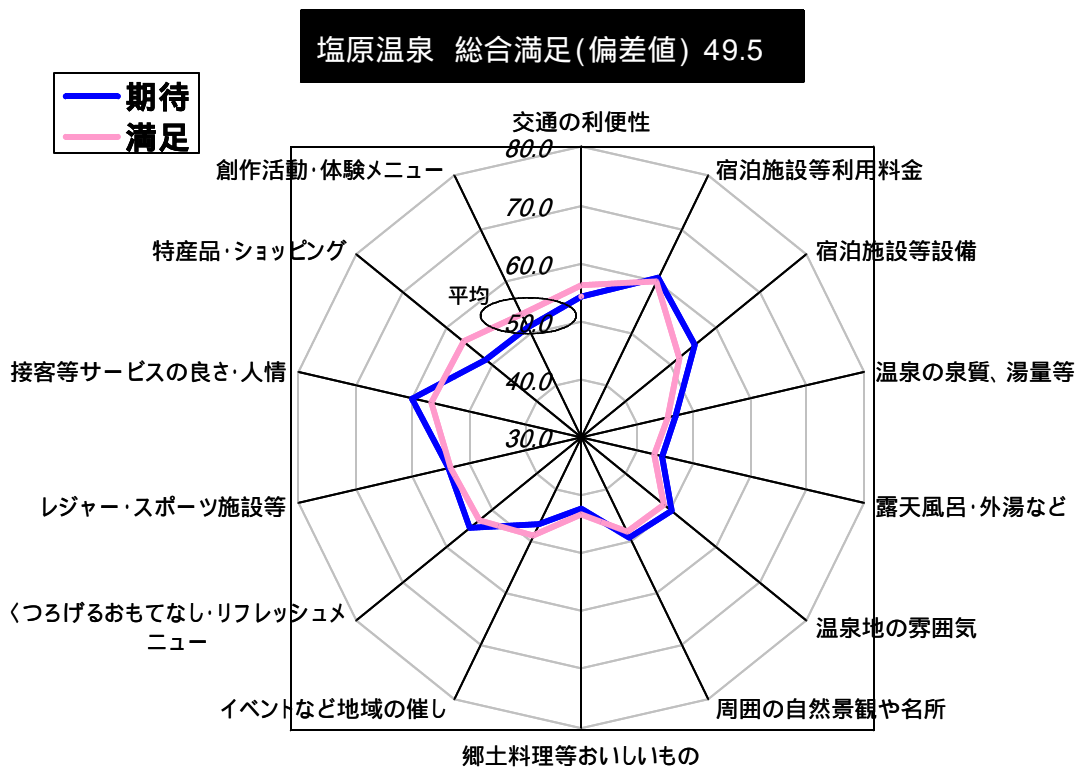
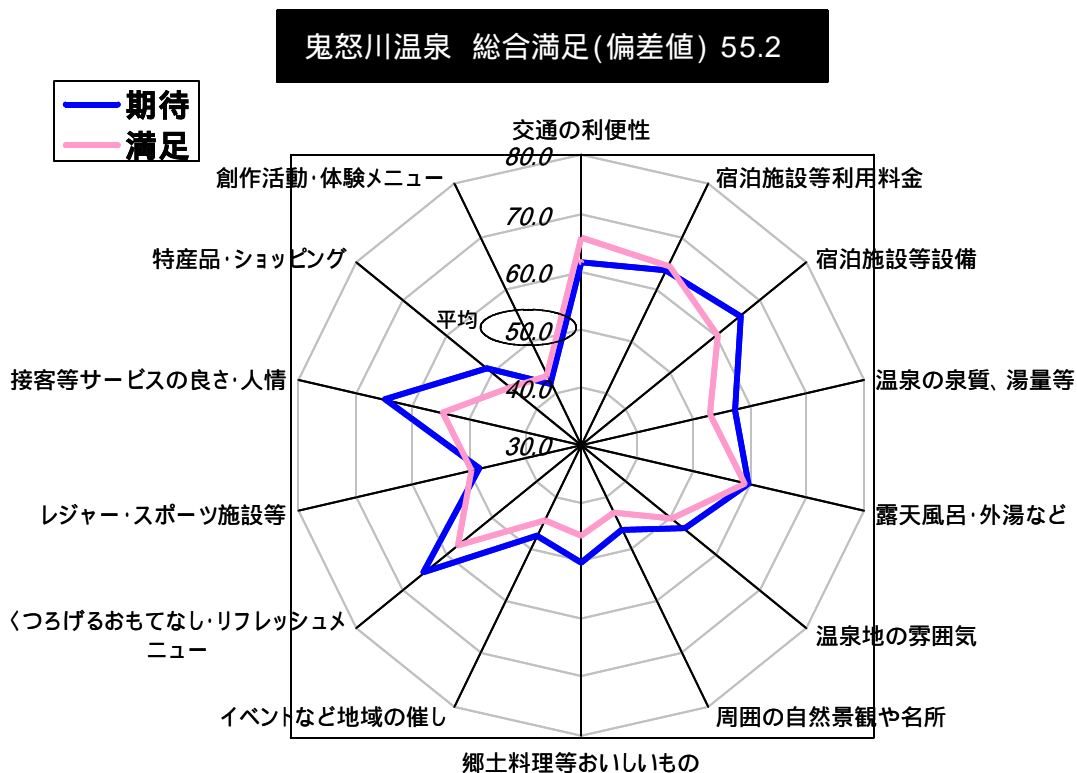


図5 利用者満足度の分析に基づく温泉地の誘客戦略づくりに関する調査 (国土交通省総合政策局H15.3)

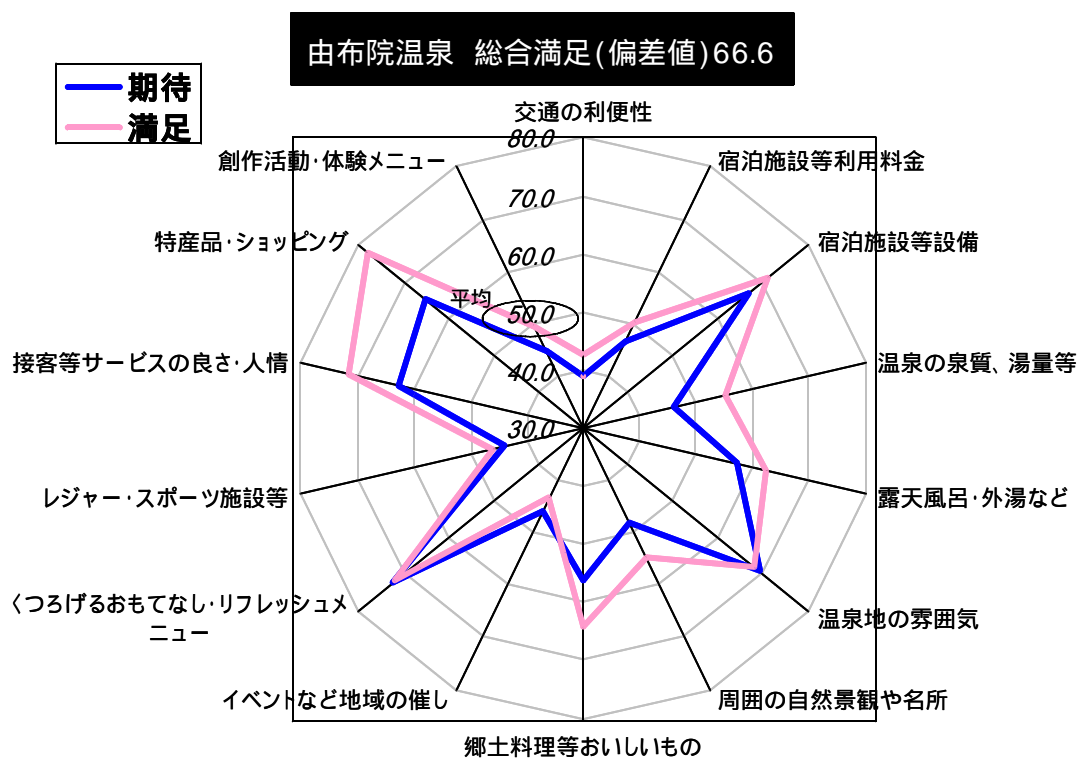
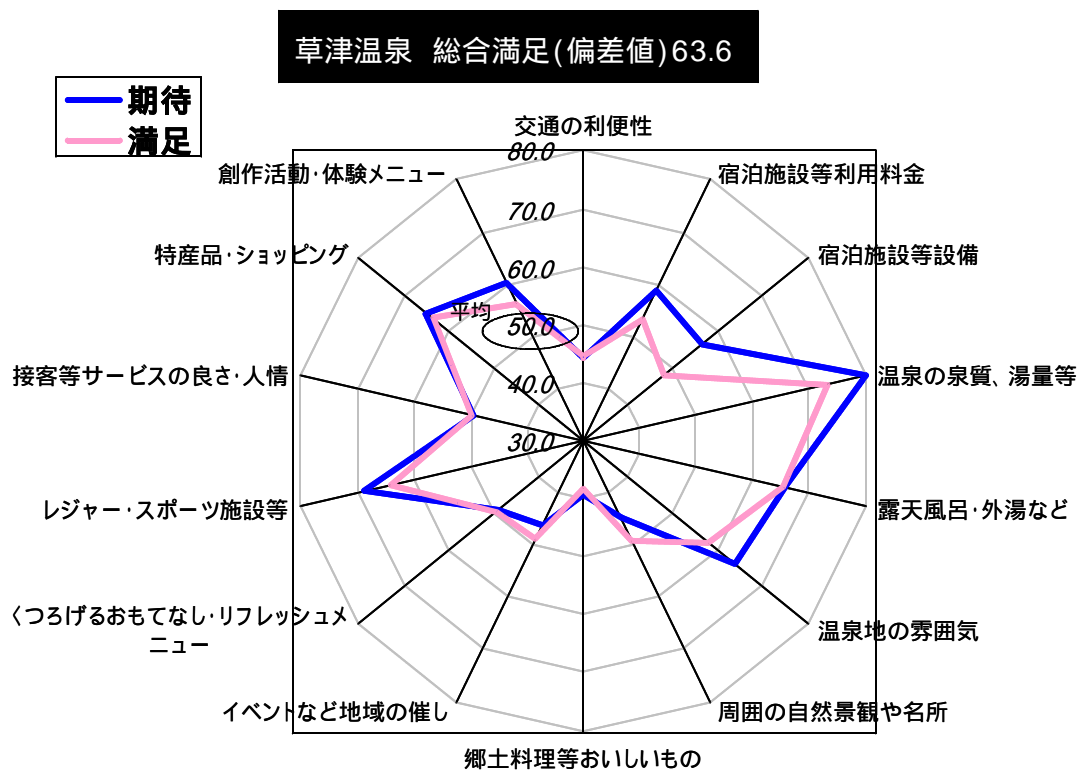


図6 利用者満足度の分析に基づく温泉地の誘客戦略づくりに関する調査(国土交通省総合政策局H15.3)

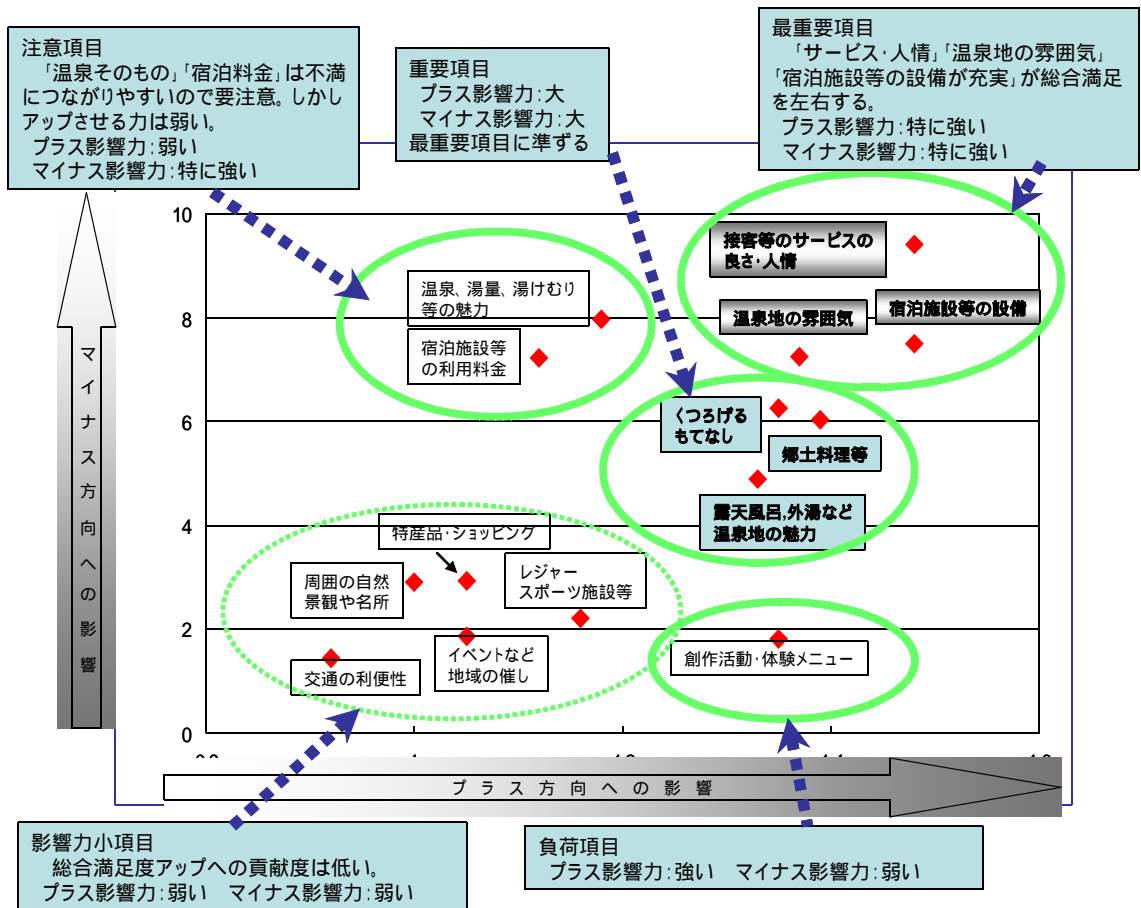


図7 もっとも好きな温泉地(旅行者動向2004:(財)日本交通公社)

この調査によると、「もっとも好きな温泉地」の総合ベスト5のランキングは、草津温泉、登別温泉、由布院温泉、城崎温泉、白骨温泉であったが、目的別にみると上位の順序は下表のように微妙に変わってくる。

区 分	第1位	第2位	第3位
気軽に何回も行きたい温泉地	箱根湯本温泉	有馬温泉	鬼怒川温泉
家族で楽しむ温泉地	白浜温泉	箱根湯本温泉	草津温泉
夫婦で楽しむ温泉地	由布院温泉	草津温泉	修善寺温泉
お風呂をたんのうする温泉地	草津温泉	登別温泉	別府温泉
自然環境の良い温泉地	由布院温泉	白骨温泉	上高地温泉
グループ団体で楽しむ温泉地	熱海温泉	鬼怒川温泉	箱根湯本温泉
風情や情緒を楽しむ温泉地	由布院温泉	城崎温泉	道後温泉
ひとりでのんびりする温泉地	由布院温泉	白骨温泉	四万温泉
地元の味を楽しむ温泉地	城崎温泉	和倉温泉	湯の川温泉
温泉街の賑わいを楽しむ温泉地	草津温泉	熱海温泉	別府温泉