

まちづくりと事業再生

PwC アドバイザリー株式会社

取締役・パートナー

田 作 朋 雄

1. 都市住宅学と事業再生論
2. 小売店再生の事例
3. 温泉街再生の事例
4. 路線バス会社再生の事例
5. 「面的再生」の概念

1. 都市住宅学と事業再生論

筆者の専門は都市住宅学ではなく、事業再生論である。「事業再生論の対象は、窮境に陥った事業であるが、この場合の『対象』は、単体としての即物的な事業ではなく、当該事業が窮境に陥ってから再生するまでの過程全体である。また、その対象に適用すべき『方法』も、単体としての即物的な事業に適用される法務・税務・会計などの技術論ではなく、経済学、会計学、法学を広く含むものである。重要なのは、法務・税務・会計などの個別知識もさることながら、窮境に陥った事業を再生させるにあたっての問題点の整理とそれに関連する論点の把握、問題解決のための選択肢の整理、最善解の決定とその実行、といった相関社会科学的なグランドデザイン構築力である」¹。

筆者は、こうした事業再生論の講義を大学院で行ってはいるが、それは非常勤講師としての職務であって、実際には勤務時間の大半は、事業再生アドバイザーとしての実務に従事している。その実務経験の中で、都市住宅学の対象分野との接点があるとすれば、それは表題にあるように「まちづくりと事業再生」という文脈においてであろう。窮境に陥った事業を立て直す場合には、まず当該事業の存続可能性を判断して、財務再構築（過剰債務の削減）と事業再構築（ビジネスモデルの転換と事業基盤の強化）を進めていくことになるが、その場合に広い意味での「まちづくり」を勘案せざるを得ない事例に突き当たることがある。

「まちづくり」という概念は多義的で、書店でも表題にこの概念を含めた文献が多数見受けられるが、後に明らかになるように、ここでは筆者の専門分野である事業再生の文脈において、個別企業のみでの再生でなく、もっと広域的な地域再生を念頭におかなければならないような事例のおける必要作業を、広い意

¹ 早稲田大学大学院ファイナンス研究科 2007 年度シラバス、P.46(筆者執筆部分)。

味での「まちづくり」として想定している。具体的に言えば、これまで地方都市の小売店再生、温泉街再生、路線バス会社再生において、広い意味での「まちづくり」の勘案が必要な典型的事例が見られた。いずれも筆者が産業再生機構²において、産業再生委員としての職務に就いていたときの経験に基づくものである。

2. 小売店再生の事例

窮境に陥った事業の中に、百貨店、総合スーパー³、食品スーパー⁴などの小売店の事業が見られる場合が、少なからずある。そして多くの場合に、当該個別店舗や事業のみの再生を図っても、早晩また窮境に陥る可能性が高い。たとえば、シャッター通りと化してしまった中心市街地の中にある百貨店につき、その灯を絶やすなと意気込んで、「事業再生」と称しながらその百貨店向けに金融機関が債務免除を行ったところで、「事業」など「再生」はしていない。一部の金融機関等において、法務・税務・会計などの技術を駆使しての債務免除策策定を「事業再生」と称している場合が散見されるが、それはたんに財務面でのバランスシート調整にすぎない。「事業」を「再生」させてもいないのに、バランスシート調整作業を「事業再生」と称するのは、虚偽表象であろう⁵。

ここでの事例で言えば、当該百貨店が窮境に陥ったのは、直接的には債務過多が原因ではあるが、なぜ債務過多になったかといえ、多くの場合は古いビジネスモデルにしがみついて事業基盤が悪化し、収益性が落ちたからである。にもかかわらず、そうした債務者に対して債務免除という「救済」や「延命」の措置を行い、それを「事業再生」と称してみても、むなしくはないか。そうした債務者は、ビジネスモデル転換を図らない限りは、早晩また窮境に陥るであろう。

では、どのようにしてビジネスモデル転換を図るかであるが、ここで広い意味での「まちづくり」を勘案しなければならない。すなわち、中心市街地全体の事業再生ビジョンの文脈の中で、当該百貨店のビジネスモデル転換も考えない限りは、当該個別店舗や事業のみの再生は不可能である。中心市街地の商業活動が不振な原因として、その個店や商店街が経営に消極的で、消費者のニーズにあった商品・サービスが提供されていないという意見が少なくない⁶。地方の零細企業においては、後継者問題が顕著であるが、こうした個店や商店街の経営者たちも、後継者不足の中で、余生の生業としてさえ活動が維持できればそれでよしとしているのであろうか。

しかし、少子高齢化の中で若い世代は中心市街地に来ずに、郊外型ショッピングモールなどへ行くよう

² 産業再生機構は、2003年4月2日に成立した株式会社産業再生機構法(同年4月10日施行)に則って同年5月に業務を開始し、約4年間で全41案件の支援を終了して、2007年3月15日に解散している。その活動内容の詳細につき、株式会社産業再生機構編著『産業再生機構 産業再生の実践 第1~III巻』(商事法務、2006年)参照。

³ 「総合スーパー」というのは日本独特の概念であり、英語ではGeneral Merchandise Storeと言う。ダイエー、ジャスコ(イオン)、イトーヨーカドーなどの衣食住を網羅した擬似百貨店の総合大型小売店を指し、日本でもGMSという呼び名も定着しつつある。

⁴ 注3から明らかなように、「食品スーパー」も日本独特の概念であり、英語ではたんにSupermarketのみでよい。

⁵ 拙稿「事業再生 本番はこれから」(2006年5月24日付日本経済新聞「経済教室」欄)。

⁶ 倉橋透・樋口秀「中心市街地活性化の方向 経営と所有の分離 軸に」(2007年7月13日付日本経済新聞「経済教室」欄)。

になっているとしても、それだから廃業しか選択肢がないと決め付ける必要はない。人口動態を調べてみると、自動車で郊外型ショッピングモールなどへ行くよりも、慣れ親しんだ中心市街地へ徒歩で行きたいという高齢者も少なからずいる場合が多い。そうした高齢者は、郊外型ショッピングモールなどでのマニュアル式セルフサービスでなく、中心市街地でのきめ細かな接客対応による高齢者向け商品・サービスの提供を受けたい、と思っていることが多い。にもかかわらず、旧態依然としたビジネスモデルにしがみついて、若い世代向けの商品・サービスを提供し続けて窮境に陥っているのであれば、ここにこそ「事業再生」の余地があり、それは中心市街地活性化の文脈の中で行われなければならない。実際こうした中で、中心市街地活性化の成功例もいくつも報じられているが、こうした成功例では、共同化によるワンレジ化や望ましい業種選択など、消費者・生活者のニーズにあった商品・サービスの提供を心がけた点が奏功したと見られる⁷。

郊外型ショッピングモールなどに顧客を取られたからといって、そうした大手業者を規制して従来の個店や商店街を保護・温存するというゼロサム・ゲームを行うのではなく、むしろそうした大手業者の手の届かない顧客層を狙って、ビジネスモデルを転換することで差別化戦略を図ることこそが、事業再生の要諦である（「戦略とは差別化なり！」⁸）。広い意味での「まちづくり」というのも、こうした消費者・生活者のニーズにあった商品・サービスの提供を心がけるところから行うべきであって、大店法の焼き直しのような「エセまちづくり」は排すべきである。そして、環境・財政・インフラへの負荷軽減、高齢者など交通弱者の保護など、コンパクトシティの形成を目的として行うべきである⁹。

ただし、流行のコンパクトシティ論は、「都市の成長力を限られた範囲の都市域に押さえ込むかの空間論的研究」ではあっても、誰が成長力を担っていくべきかという都市産業論的視座を欠いているとの指摘もある¹⁰。これに対して、近時の「都市規模の創造的縮小」研究は、「縮小する都市を直視し環境に負荷をかけず、暮らしの質を豊かにする方向に都市形態を誘導」して、「新たな都市型産業の養育を通して『都市活力の質』をパラダイム転換する政策研究である」とされる¹¹。成長力への着眼という点では、本稿にいう「ビジネスモデル転換による差別化戦略を通しての事業再生」も、この文脈に読み込んでよからう。

⁷ 同上。

⁸ マイケル・ポーター（土岐坤ほか訳）『新訂 競争の戦略』（ダイヤモンド社、1995年、P.56以下）によれば、経営戦略には「コスト戦略」か「差別化戦略」しかない（同書はもうひとつ「集中戦略」も掲げているが、これは「コスト戦略」「差別化戦略」の特殊形態とみなして、ここでは勘案しない）。ただし、ここでいう「差別化」は、たんに「他社と異なったことを行う」という意味ではない。さもないと、「コスト戦略」も、「他社とは異なってより安く商品・サービスを提供すること」なので、「差別化戦略」であるということになってしまう。そうではなく、「差別化戦略」とは、「価格が高くてもそれに見合った価値のある商品・サービスを提供すること」を指す。したがって、語弊を避けるべく明快に「価値戦略」と呼ぶ論者もいる（たとえば、清水勝彦『戦略の原点』日経BP社、2007年、P.108）。そして、「コスト戦略」はマーケット・リーダーにしか達成可能でないとすれば、競争劣位にある者の事業再生に必要なのは、「差別化戦略」ということになる。

なお、ポーター流のポジショニング重視の戦略論に対する批判としては、たとえば、ヘンリー・ミンツバークほか（齋藤嘉則監訳）『戦略サファリ』（東洋経済新報社、1999年、P.81以下参照）。

⁹ 倉橋・樋口前掲論稿。

¹⁰ 大阪市立大都市研究プラザ「都市 再生と創造性」（2007年8月1日付日本経済新聞「ゼミナール」欄）。

¹¹ 同上。「都市規模の創造的縮小」研究については、大阪市立大都市研究プラザ「都市 再生と創造性」（2007年7月31日付日本経済新聞「ゼミナール」欄）。

3. 温泉街再生の事例

窮境に陥った温泉旅館の事例も枚挙に暇がないが、これまた債務過多で窮境に陥った多くの場合は、古いビジネスモデルにしがみついて事業基盤が悪化し、収益性が落ちたからである。戦後、娯楽も少ない時期であれば、団体で温泉旅館に乗り付けて、「浴衣姿で飲めや歌えのドンチャン騒ぎ」という顧客をターゲットとしたビジネスモデルも成功したであろう。しかし、21世紀の今日になってまで、大宴会場で食べきれないほどの料理を出すビジネスモデルにしがみついている、どうして事業を再生できようか。現在成功している温泉旅館の例をみると、少人数の家族連れやカップルをターゲットにして、量より質の懐石料理等を出しつつ、和風旅館の一角には洋風図書室とコーヒーサロンがあって、異空間にワープしたかのような錯覚を与える異化作用をもたらしている、などといった独自のビジネスモデルを呈している。

ただし、個別の温泉旅館のみの再生を図ったところで、その隣の旅館が廃墟で窓ガラスが割れていれば、所詮顧客は寄り付かない。ところが廃墟を取り壊すにも費用がかかるとなると、やはり広い意味での「まちづくり」を勘案しながらの事業再生を追求しなければならないことになる。「まちづくり」が成功した温泉街では、必ずリーダーがいて、その下で地域住民が顧客のために道路の向きや樹木の位置にまで配慮しつつ、共同で素材を仕入れ、マイクロバスで顧客を招いてくるといった作業を行っている。料理は各旅館の料理人の創意工夫に任せるとして、素材くらいは共同で仕入れたほうがコスト削減に資するのは当然であろう。

ある事例では、バブル期に4棟も旅館を建てた経営者は、自発的に最古の1棟を取り壊し、次に古い1棟は従業員用の寮に転換して、残った2棟のみで「高くても、よいサービスを求める顧客」をターゲットに操業を続けることとした。その上で、隣の旅館には「清潔なら、安いほうがよいというニーズの顧客」をターゲットとしてもらうことにして、共存共栄を図ったのであった。ここでもゼロサム・ゲームによる共倒れを回避した、差別化戦略の実践が見られる。

4. 路線バス会社再生の事例

全国には窮境に陥っている路線バス会社が多いが、窮境に陥っている原因としては、市バスとの競争に押されていること、人口減とモータリゼーションの中で乗客数が減少していること、などが挙げられる。したがって、これも広い意味での「まちづくり」の文脈の中でしか再生できない事例である。少子高齢化や人口減少が進む中で、路線バスをどう位置づけるかを勘案せずに、個社の再生のみを図ることなど不可能である。

まず市バスについていえば、運転手等の待遇もよく、バスも新しいので、民営路線バスは競争力で劣ることが多い。地方財政難の中で、そうした市バス従業員への好待遇を今後も続けられるかを疑問視する声も多く、中長期的には解決されなければならない課題ではあるものの、ここでは短期的にまずはやはり、ゼロサム・ゲームによる共倒れを回避した差別化戦略を考えるべきである。ある事例では、市バスが7:15に来て、路線バスが7:17に来るという時刻表になっていた。極端な場合には市バスと民営バスの2台が並んで走っており、それに乗り遅れると、次のバスまで、ずいぶん待たなければならないという状態であった。そこで、両者で話し合っ、一方は7:15、もう一方は7:30という時刻表にして、乗客のニーズに応えられるようにしたところ、かえって双方の乗客数が増え、利用者にも喜ばれたという結果になった。

次に、人口減とモータリゼーションの中で乗客数が減少しているという事情の下では、採算性の悪い僻地の路線バスに「補助金」を出さなければならないことはやむをえない。しかしながら、この場合にも「補助金」という消極的概念でなく、高齢者などの交通弱者の保護のための「業務委託料」であるという積極的概念で捉えて、業務に従事する人々に誇りを持ってもらう必要がある。これは「ふるさと就職」を、消極的な「都落ち」でなく積極的な「Uターン・Iターン」として捉えたり、「託児業務」を、消極的な「子供を預けてのパートのための事業」でなく、積極的な「働く女性のサポート事業」として捉えたりするのと同様の、「感情価値の転換」¹²である。

5. 「面的再生」の概念

現在、内閣総理大臣を議長とする経済財政諮問会議における議論を受けて、産業再生機構の地方版とでもいうべき「地域力再生機構(仮称)」に関する研究会¹³が開催されており、筆者もその委員を務めている。そして2007年8月7日には、この研究会の中間報告¹⁴も公表されているが、この中では、「面的再生」という独特の概念が使われている。これは本稿にいう広い意味での「まちづくり」に近い概念とも思われるが、2007年4月20日経済財政諮問会議議事概要¹⁵から推測すると、元来はもっと広範な概念であったように見受けられる。当該議事概要から推測して、「面的再生」とは、当初は以下のことを指す概念であったようである。

都道府県レベルで観光再生計画、地域交通再生計画、建設産業再生計画などの需給ミスマッチ解消策を作る。

この計画にしたがって、貸し手が債権放棄を行うことで、借り手の過剰債務の圧縮を図る。

地域再生計画、構造改革特区、中心市街地活性化などの施策とリンケージして実行する。

産業再生機構が扱った栃木県の案件などを、もっと多数まとめて行えば、面的再生になった。

この元来の定義が示唆する内容を整理すると、以下のようになる。

地域の温泉などの観光業、路線バスなどの地域交通、建設業、などにおいては、過剰供給が見られるので、それを解消するための計画を都道府県が策定する。

当該計画では、需給ミスマッチ解消のために、新規需要の発掘と過剰供給力の削減が並行して実施されることが前提とされるので、その結果として予測される債務弁済能力に見合った水準にまで、過剰債務の圧縮を図る(債権放棄をしてもらう)ことが必要となる。

地域活性化にかかわるさまざまな施策との併用が前提となる。

産業再生機構は、もっと長期間存続させて、ある地域の産業構造を作り変えるまで徹底して案件を扱うべきであった。

¹² さまざまな事例につき、山田英夫『逆転の競争戦略 第3版』(生産性出版、2007年)P.148。

¹³ 詳細は、www.keizai-shimon.go.jp/special/areastudy/index.html 参照。

¹⁴ 詳細は、www.keizai-shimon.go.jp/special/areastudy/03/item1.pdf 参照。

¹⁵ 詳細は、www.keizai-shimon.go.jp/special/areastudy/01/item3.pdf 参照。

ここで参考にされているのは、英国の TCM (Town Centre Management) や米国の BID (Business Improvement District) であったであろうと推測される。英国の TCM では、中心市街地全体をひとつのショッピングセンターのように捉えて、全体として郊外の大規模小売店よりも魅力的なものとすることが図られているとのことであるが、そのためには消費者の支持を失った中心市街地の既存の商店街をそのまま保護しては、商業機能の活性化はできず、すでに述べたように、ビジネスモデルを転換することで差別化戦略を図ることが不可欠となろう。ただしこの場合、商店街の個々の店主や地権者の意欲の希薄さが大きな障害になりうるので、それを克服するためには米国の BID のような、関係者の私権制限による合意形成の促進の仕組みが必要となる。英国も BID 類似の仕組みを試行中とのことである¹⁶。

以上に対する私見は、以下のとおりである。

ある地域の観光業・地域交通・建設業などのセミマクロ経済分析を行って、過剰供給解消策を策定するだけの人材やノウハウが、都道府県にあるとは思われない。これまで行政主導で策定したその種の計画は、ほとんどすべて誤っていたから 3 セク問題なども肥大化したと言えよう。

ある地域の観光業・地域交通・建設業などの新規需要の発掘のためのマーケティング戦略を策定するだけの人材やノウハウが、都道府県にあるとは思われない。過剰供給力の削減は可能であろうが、その場合に必要となる債権放棄の負担に、地域金融機関が耐えることができないケースが多いと思われる。地域の金融業の没落という別の問題が生じるのをどうするのか考える必要がある。

上記の と共通するが、都道府県が主導して地域社会主義のごとく当該地域を作り変えていくという想定には無理がある。人材やノウハウが不足する部分を、仮にコスト構わずにアウトソーシングして何らかの計画を策定したところで、私権を制限してまでそれを強制することは、米国型の BID 類似の仕組みを立法化しない限りは不可能である。また、地域全体を作り変えるとなると、商工業のみならず農林水産業も視野に入れての強権発動的変革が必要となり、産業再生機構の地方版としての「地域力再生機構(仮称)」の下では不可能と言わなければならない。

産業再生機構も、決して強制力を行使して地域を変えようとしたわけではなく、もとよりそのような強制力など付与されていなかった。ただ、メインバンクが民間レベルでは対処し切れないと判断して、その手助けを求めてきた案件を受動的に扱っただけである。

したがって、2008 年 4 月 1 日から発足することになる可能性の高い「地域力再生機構(仮称)」においては、たとえ理念としては「面的再生」を志向するとしても、あまりに広いスタンスを取ると実現不可能な理念倒れに終わりかねないので、当面は産業再生機構の地方版としての機能を一次的なものとして、その範囲で本稿にいう広い意味での「まちづくり」を勘案しての事業再生を行うべきであろう。

幸いにも、上述の研究会中間報告では、筆者ら委員の意見も勘案されて、「面的再生」とは「当該企業だけでなく、地域の関連企業や公的セクターとの調整、地域資源を活用した一体的取組や地方公共団体

¹⁶ 詳細は、www.mizuho-ri.co.jp/research/economics/pdf/argument/mron0604-1.pdf に公表されている岡田豊「新まちづくり3法で中心市街地は活性化するのか」(みずほ総研論集 2006 年 II 号) 参照。TCM と BID に関する本稿の記述は、全面的にこの岡田論文に依拠している。

との連携なども組み込んだ、面的な広がりを持った再生¹⁷」を指すものと記述されているので、結果的にこの概念は本稿にいう広い意味での「まちづくり」に近くなったものと解釈されよう。「地域力再生機構(仮称)」が、言葉の本当の意味での「まちづくりと事業再生」に資することを願ってやまない。

著者の事前承諾なしに複写・転載することを禁じます。

©Tomoo Tasaku

¹⁷ www.keizai-shimon.go.jp/special/areastudy/03/item1.pdf に開示されている中間報告の III-1-(3)-(P.10)より引用。