

地域発！現場検証シリーズ

公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画 「地域発！現場検証シリーズ」がスタートします！

当研究所では、2022年度、公益財団法人日本生産性本部（以下、日本生産性本部）との共同取材企画を実施します。同企画では「レジリエンス、SDGs・サーキュラーエコノミー、100年企業」をテーマに県内の企業・自治体取材し、「地域発！現場検証シリーズ」として、日本生産性本部の広報紙「生産性新聞」および当研究所機関誌「福島の進路」にて連載いたします。

今回は、連載開始にあたり、執筆をご担当いただく神田良さまのご寄稿と東邦銀行の取材記事、日本生産性本部についてのご紹介をお届けします。

次号（6月号）は、株式会社八幡屋（石川町）さまの取材記事を掲載しますのでご期待ください。

連載開始にあたって

神田 良（かんだ まこと）

日本生産性本部 生産性運動基盤センター 総括アドバイザー
明治学院大学経済学部元教授
RIMS 日本支部支部長



日本の社会・経済は大都市だけで成り立っているわけではない。多くの地方での中堅・中小都市、町村も必須である。こうした思いから地方創生が声高に叫ばれている。また実際、地方では地域活性化に向けて、多くの挑戦が試みられ、多大な努力が傾注されている。とは言え、こうした動きは必ずしも積極的に情報発信されているとは言えない。

しかし発信されないからと言って、そうした挑戦は決して小さいものではない。その志において、

またその活動成果において、地域社会にとっては重要な意味を持つし、大きな可能性を秘めている。当事者にとっては当たり前とされているこうした動きは、外部の目からその意味を評価して、学ぶ必要があるものと思われる。

「地域発！現場検証シリーズ」では、大きく三つのテーマを掲げている。その一つはレジリエンスである。地方社会・経済に限るわけではないが、挑戦が順調に進むことは稀である。むしろ、多くの困難がつきものである。新たな挑戦であればあ

るほど困難や、場合によっては挫折がついて回る。しかし、そうした壁を乗り越えて、その困難から学び、さらに動きを強化する回復力、強靭さが成功への鍵となる。これがレジリエンスである。

地域活性化は地域社会だけに留まるものではない。活性化が意味を持つのは大きな社会の流れに適合し、より広い社会から認められるものでなければならない、そうした社会環境の文脈に応じた動きであることも必須である。現在、こうした社会の要請として最も重視すべきはSDGs・サーキュラーエコノミーである。これが二つ目のテーマである。

最後は100年企業である。老舗企業が長期存続してきたのは、幾多の困難を乗り越え、その度にレジリエンスを強化してきたからであり、個性を保ちながらもその時代の要請に応じて変革してきたからである。

しかも、そうして存続してきた老舗は地域に根付き、地域を代表する地域資産でもある。老舗の歴史から学ぶ意味も大きいと思われる。



左：執筆を担当いただく神田 良さま
中：当研究所理事長 矢吹 光一
右：日本生産性本部部長 高松 克弘さま

<プロフィール>

一橋大学商学部および同大学大学院商学研究科修了後、明治学院大学経済学部教授。

2022年3月をもって、明治学院大学を定年退職。

経営戦略論を中心に、組織学習、国際化、認証ビジネスなど論文多数。また、長期存続企業を研究対象に、持続的競争力の構築を研究。東京商工会議所中央支部の老舗企業塾開講に携わり、日本生産性本部で持続的競争力研究会を主宰、老舗マネジメントに精通。

東邦銀行 / 福島再生へ人材も支援

2011年の東日本大震災で受けた大きな打撃から立ち直るために懸命の努力を続けてきている福島県。地域金融機関として、こうした復興を支える大きな役割を果たしているのが東邦銀行である。

決して逃げない支援

東邦銀行が本格的に企業再生に力を入れ始めたのは、すでに2002年からであるという。

「私たちの誇りは、お金だけでなく、人も入れて決して逃げないこと、地域に対して最後までコミットすることです。再生先企業の経営者は事業を守るだけでなく、従業員の雇用を守りたいとの熱い思いを持っている。これに応えるのがメインバンクの役割です。」(矢吹光一東邦銀行常務執行役員 / とうほう地域総合研究所理事長)

メインバンクとしての責任を果たすためには、資金的な支援は当然のこととして、それだけでは一時的に資金繰りを改善したとしても、企業経営そのものが改善されることにはならない。企業再生とは、経営の在り方そのものも改善することまでを含むことである。こうした考え方から、東邦銀行は再生先に対しては、人材派遣も含めて、長期的な視点に立って支援を実行している。もちろん、事業再生には「光と影」の両方が含まれている。ヒト、モノ、カネなどの既存の経営資源を最大限に活かして、従業員に希望と未来を与えることが光の部分だとすれば、他方で人員整理、資産処分などといった経営者としての責任も果たすことが影の部分である。この両面を意識して、企業再生に当たることが求められる。こうした厳しい

再生現場で最後まで逃げずに企業を支援することは、再生先の人材が成長するだけでなく、それを支援する銀行員の成長にもつながっているという。いわば修羅場を潜り抜ける経験を通して、再生ノウハウ、再生支援ノウハウを蓄積してきたわけである。

その結果、これまで手掛けた再生案件では、その後、再度破綻するといった事例は発生していない。経営そのものの改善を成し遂げている証左である。

地域活性化の視点で

同行の企業再生においては、地域社会や経済という視点が不可欠になっている。例えば、会津地域での旅館の再生では、その地の3つの旅館を統合して一つの旅館として再生に取り組んだ。経営的にみれば繁閑の激しい旅館業では、3つの旅館の従業員を一つにまとめることで、効率的、効果的に人材を活用することができる。しかし、この再生では単なる旅館ビジネスの再生を超えて、地域全体としての活性化も射程に入れている。似たような旅館を複数つくるのではなく、それぞれの旅館の趣を変えることで、宿泊客は自分たちの好みに合わせて、その時の気分に合わせて、会津の旅館で寛ぐための選択肢を持つことになる。景観の整備や地元散策の提案なども加え、会津東山温泉という温泉街の魅力を全体として強化し、温泉街の活性化に結びつけている。

こうした発想は、他の案件でも見られる。東日本大震災が起こった時期に手掛けていた病院の再生も、こうした事例である。福島市の病院は大きな負債を抱えて経営に行き詰っていたが、健全な

病院経営に戻すだけでなく、地域の中核病院として、最新鋭の設備を備え、高度な医療サービスを提供できる新たな病院へと生まれ変わらせるために、債権放棄を含めた銀行としての責任をあえて取って、老朽化した病院を建て直し、地域医療サービスの高度化を推進させた。

地域のハブとして

「今年から中期経営計画『輝きプラン』を実行に移しています。『すべてを地域のために』を目標に、金融だけでなく、役に立てることはやっていこうと考えています。われわれは地域に関するデータ、ネットワークを一番持っています。これを活用して、地域のハブとして使っていただく。まだ始めたばかりですが、地域貢献企業としての役割をしっかりと果たしていくつもりです。」(矢吹氏)

地域にしっかりと根を下ろして、活動を続けている地域金融機関は、金融関連情報だけでなく、その地域に関する多様な情報、幅広い人脈といった無形資産を多く持っている。必要とされるものを、必要とするところへ結びつけていく結節点としての役割の重要性を、改めて意識したという。

これまでも長期的な関係に基づいて、企業のレジリエンス（回復力・強靭さ）構築を支援してきた。しかし、コロナの影響で社会が、そしてビジネスが大きく変わらざるを得ない状況になっている。こうした現状認識から、地域金融機関としてさらに支援力を強化しようと動き出している。

(聞き手 明治学院大学 元教授 神田 良)

日本生産性本部について

日本生産性本部は、1955年、国内産業の生産性運動の中核組織として、「生産性向上対策について」の閣議決定に基づき設立された民間団体で、戦後の日本経済の復興や高度経済成長の実現に寄与してきました。経済界、労働界、学識者の三者構成により、「生産性運動三原則」(①雇用の維持・拡大、②労使の協力と協議、③成果の公正な分配)を柱に生産性運動を推進、生産性向上に資

する調査・研究・政策提言や研修・セミナーによる人材育成、コンサルティングなどを通じて、生活の質の向上や社会経済システムの課題解決を目指しています。

生産性新聞は、1956年の創刊以来、生産性運動の広報紙として、「生産性・経営・労働」をキーワードに、タイムリーな記事を提供し、月3回発行(毎月5、15、25日)しています。