

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 5 月 2 日現在

機関番号：32604

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530458

研究課題名(和文) 地域再生プロジェクトの本格的スタートを促進するための調査研究

研究課題名(英文) Surveys and research to Promote the Full-Scale Start of Regional Revitalization Projects

研究代表者

寺石 雅英 (TERAISHI, Masahide)

大妻女子大学・キャリア教育センター・教授

研究者番号：20217409

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円、(間接経費) 1,140,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、地域再生プロジェクトの計画段階と実行段階の間に深刻なギャップ(地域再生版の"The Valley of Death")が存在することを見出し、それがどのようなメカニズムによって生み出されているのかを明らかにするとともに、これらを克服するための現実的な解決策として持株会社システムを活用した地域再生スキームの導入を提案した。

研究成果の概要(英文)：This study found that a serious gap ("The Valley of Death" in Regional Revitalization) existed between the planning phase and the execution phase of regional revitalization project, explored what mechanisms caused the valleys, and proposed the introduction of regional revitalization scheme utilizing the holding company system as a practical solution to overcome the valleys.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：地域再生 街づくり 地域活性化 エクイティ・スキーム

### 1. 研究開始当初の背景

ベンチャーの世界では、「有望な技術がありながらそれが成功する事業には結びつかない」という、技術と市場との間に存在する深刻なギャップのことを“The Valley of Death (死の谷)”と呼ぶ。全国至る所で取組がなされている地域再生プロジェクトの世界においても、実はこれと類似した現象が発生しているのではないか？これが新規事業創造論の視点から全国の地域再生プロジェクトの進行プロセスや成果を調査・分析してきた研究代表者の行き着いた1つの命題であり、本研究の着想に至った背景とも言うべきものである。

地域再生プロジェクトは、ごく少数の例外を除いては、次のような決まり切ったプロセスをたどり消滅する。すなわち、検討・計画段階においては非常に順調に進行するものの、その成果（プランや報告書）がまとまると、それが最終目的であったかのようにそのまま葬り去られてしまう。幸いごく一部のプロジェクトが実行段階に移行できたとしても、多くの場合は、自治体の予算や国からの補助金で必要経費が賄われる助走期間だけは何とかプロジェクトは進行するものの、資金的な裏付けが無くなった段階で活動がフェードアウトしてしまうのである。このように、ほとんどの地域再生プロジェクトが成功に至らないのは、事業リスクが高いからではなく、成否を決する勝負が本格的に始まる前にドロップアウトしてしまうからなのである。

地域再生プロジェクトに関しては、以前から「百戦百敗の世界」という皮肉が込められた言われ方がなされてきた。確かに全国を見渡しても、地域再生プロジェクトが成功を収めたというケースはきわめて稀である。この百戦百敗の状況を打破すべく、従来の地域再生に関する研究や実践的試みにおいては、「何をすれば良いのか？」「この地域に最もふさわしい方法は何か？」という、地域再生のための具体的な内容（アイデア、コンセプト、コンテンツ等）の検討にエネルギーが注がれてきた。地域振興を研究対象とする研究者は上記のような地域のプロジェクトを成功事例と捉えて、それ以外の地域で適用可能な成功の法則を生み出そうと試み、地域再生を望む多くの地域では、市民、商工業者、学識経験者、自治体関係者等を集めて何らかの委員会や協議会などを組織し、そこで真剣に議論を交わしてきた。

本研究は、そうしたさまざまな研究や努力の意義に重大な疑問を提起するものである。いくら地域再生の素晴らしいコンセプトやアイデアを生み出したとしても、大部分のプロジェクトはその成否を決する真剣勝負のスタートラインに立つことすらできないからである。これでは「百戦百敗」に近い状態になるのは当然とも言える。

### 2. 研究の目的

本研究は、以上のような地域再生プロジェクトの計画・検討段階と本格的な実行段階の間に横たわる深刻なギャップを地域再生版の“The Valley of Death (死の谷)”と位置付け、それがどのような要因やメカニズムによって生み出されているのかを明らかにするとともに、これらを克服するための現実的な解決策を提案することを目的とするものである。

### 3. 研究の方法

(1)全国各地で行われてきた地域再生プロジェクトへの訪問調査ならびに資料調査によって、地域再生プロジェクトがどのような経緯をたどっていかなる段階まで到達したのかを把握することで、大部分のプロジェクトが、検討・計画段階までは順調に進行したものの、実行段階にまで至らずそこで立ち往生したり、実行段階に移行しても本格的な実行段階に入る前の助走期間のうちにプロジェクトが自然消滅してしまっていることを論証する。

(2)地域再生版“The Valley of Death”がどのような要因やメカニズムによって生み出されるのかを、同じく全国各地への訪問調査ならびに資料調査によって明らかにする。

(3)地域再生版“The Valley of Death”を生み出す要因やメカニズムを克服するためには、どのような条件を備えた仕組みが必要となるのかを検討する。

(4)地域再生版“The Valley of Death”を克服するための必要条件を満たす地域再生の具体的なスキームを、欧米諸国で採用されているさまざまなエクイティ型の地域再生スキームを参考にデザインするとともに、それによってプロジェクト自体、ならびに各地域再生プレーヤーがどのようなメリットを享受することになるのかを明らかにする。

(5)エクイティ型の地域再生スキーム導入にあたっての望ましいプロセスや資本政策を、ベンチャーファイナンスの一連のプロセスを参考にしながらデザインする。

(6)以上のようなエクイティ・スキームの導入に際して生ずる拒否反応や地域内でのコンフリクトを抽出するとともに、それぞれに対していかに対応していくのが望ましいのかを、前橋市、伊勢崎市、長野原町等での実践的活動を参考にしながら明らかにする。

(7)以上の研究成果の説得性や普遍性を、予備知識をまったく持ち合わせていない全国各地の自治体職員や経済団体職員へのレクチャーと聞き取り調査によって検証する。

#### 4. 研究成果

(1) 地域再生版 “The Valley of Death” を生じさせるのは、以下の ~ の要因が存在するからである。

地元企業、地域住民、自治体、地域金融機関、地元大学といった地域再生に取り組もうとする主体(地域再生プレーヤー)に、何が何でもプロジェクトを成功させようとする高いモチベーションが存在しないこと

地域再生のために結成された地域ネットワークが、1つの自律性を有した組織として機能せず、したがって有効な戦略を策定したりそれを実行に移したりすることがほとんど不可能となってしまうこと  
地域の魅力というのは、「良い 悪い」「優れている 優れていない」という客観的な尺度で判断されるものではなく、「好き嫌い」「面白い 面白くない」という主観的な尺度で判断がなされる世界であるにもかかわらず、理詰めの計画思考によって最善の道を追求しようとする  
供給される資金量にプロジェクトの質やパワーが左右され、さらに戦略的視点からの意思決定が行いにくくなる、自治体や国の予算や補助金のみに依存すること  
地域内の経営資源だけで地域再生プロジェクトを支えていこうとすると、どうしてもエネルギー不足からそのまま頓挫してしまう危険性が高くなるにもかかわらず、地域外からの影響力を極力排除しようとする

(2) 以上に掲げた地域再生版 “The Valley of Death” を引き起こす5つ要因を克服するためには、次の ~ のような条件を満たした仕組みを構築しなければならない。

プレーヤー相互が地域再生プロジェクトに関するリスクとリターンを共有できるような仕組み

「数打ちゃ当たる型思考」を実現できるだけの資金規模と、結果的にうまくいかなかった施策を切り捨てられる仕組み

地域再生に関する事業リスクを負担可能で、今後事業規模が大きくなった際の資金需要にも応えられる財務基盤や信用力を有する仕組み

地域再生プロジェクトを地域内のプレーヤーが一元的にコントロールし、そこから利益が享受できるような仕組み

(3) 上記 ~ の条件を満たす仕組みとして必要不可欠なのが、地域再生持株会社方式である。ここでの地域再生持株会社とは、地域再生プロジェクトの運営を目的として、あらゆる地域再生プレーヤーの出資によって設立される持株会社である。この持株会社は、次のような業務を遂行することになる。

収益性と公共性のバランスを重視しながら、地域再生に関する総合的な戦略を策

定するとともに、地域再生プロジェクト全体を統括する。

これまでは自治体や商工会議所が手掛けてきた地域再生事業の一部もしくは大部分を、傘下のプロジェクトカンパニーとして運営する。プロジェクトカンパニーは、100%子会社として、あるいは各事業に要求される専門性を有したパートナー企業との共同出資によって設立する。

地域再生に関連する既存の中小企業を株式交換によって傘下に編入し、プロジェクトカンパニーと同様、総合的な地域再生戦略に沿っての運営を図る。また、傘下のグループ企業間のコーポレート・アライアンスを積極的に推進する。

グループ全体の価値創造に努めるとともに、環境が整えば株式公開を目指す。

(4) こうした地域再生持株会社方式は、以下のような点において地域再生版 “The Valley of Death” の克服につながる。

地域再生プロジェクトの運営組織が、権利・義務関係が不明確で脱退も容易な委員会や協議会といった共同体組織ではなく、また利益分配を前提とせずリスク負担という概念も存在しにくいNPOでなく、利益の分配方法や意思決定手続きが明確に規定される株式会社として設立されることで、リスクとリターンの共有が実現することは明らかである。これにより、地域再生プレーヤーにプロジェクトの成功に向けた高いモチベーションが生まれ、一体性と組織性を有した活動が行えるようになる。

持株会社の傘下にプロジェクトカンパニーをぶら下げるという形態を取ることで、「成功しそうな施策はとりあえず実行に移してみよう」という「数打ちゃ当たる型思考」を適用しやすくなる。

この方式によれば、地域内からの出資と内部留保だけでなく、状況によっては外部の投資家(マーケット)からの資金調達も可能となり、地域再生に関する事業リスクの負担能力を高め、今後事業規模が大きくなった際の資金需要にも応えられる財務基盤の強化を行いやすくなる。

自治体も株主に加わるため(必須条件ではないが)それをバックにした信用力や公共性も1つの強みとして活用できる。

持株会社が地域再生に関わる物理的なスペース(土地・建物・施設)や知的財産権を半独占的に保有してその使用料を徴収したり、プロジェクトカンパニーのパートナー企業(共同出資者)として地域外の企業を巻き込んだりすることにより、

地域外のプレーヤーの力を活用しつつも、持株会社がプロジェクトを一元的にコントロールし、そこからの利益を享受できるような構造を生み出すことができる。

(5)地域再生プレーヤーにとってのメリット  
地域再生持株会社方式の導入は、地域や各地域再生プレーヤーにさまざまなメリットをもたらす存在である。

出資というリスク負担が伴う地域再生持株会社方式は、以前から地域再生に中心的に取り組んできたメンバーを、本当に真剣に取り組む気があるメンバーと、単なる地域的なお付き合いとして考えているメンバーを識別する「踏み絵」の機能を持つ。

これまで地域再生に主役として関わってきた自治体にとってのメリットは、税、地方債という従来からの歳入によらずして、正確にはそれらへの依存が軽減された形での地域再生が可能となるという点である。危機的な財政状況に陥っている多くの自治体にとって、地域再生のための新たな資本調達ルートが創設されることは、自治体の財政の健全性を高めるだけでなく、地域間競争の視点でも強力な競争優位性を確保したことを意味する。市民にとっての最大のメリットは、持株会社への出資が株式公開による創業者利得の獲得につながる可能性である。また、持株会社の株主になることによって、従来は自治体手がけるプロジェクトの妥当性や経済性に無頓着であった市民にも、コスト意識やリスク負担意識が強化されることになる。

地元企業にとってのメリットも、市民と同様、持株会社への出資がキャピタルゲイン可能性を有することであるが、そうした出資を通じて、これまでは本腰を入れるのが難しかった地域再生プロジェクトに、深く関与していくことが可能になることがもう1つのメリットと言える。

#### (6)地域再生持株会社方式導入のプロセス

地域再生持株会社の導入を円滑に進めるためには、最初から広範囲の地域再生プレーヤーの出資を仰ぐのではなく、まずは設立準備会社を創設するところからスタートして、段階的に株主の範囲を拡大させていく必要がある。また、地域再生プロジェクトの業績が順調に推移した場合には、早めに株式を購入した方が発行価格が安いことになるが、地域内の地域再生プロジェクトに対するマインドを持ち上げていくペースと新株発行のタイミングを巧みに調和させていく資本政策がポイントとなる。

(7)以上のような地域再生持株会社の導入に際して例外なく生ずるのが、さまざまな拒否反応や地域内でのコンフリクトである。これらの問題の発生を完全に封じることが不可能であるから、むしろそれぞれの問題に粘り強く対応していくことが求められる。

「株式＝リスク＝悪」という直感的な拒否反応に対しては、地域再生を推進する

組織に他の組織形態を取った場合と比較しながら、株式会社制度を採用することにどのようなメリットがあるのかの説明を丹念に行うしかない。また、株式会社制度を活用した地域再生プロジェクトを実行する場合のリスクの存在を認めた上で、それを「やる場合のリスク」と「やらない場合のリスク」を比較させるという方法も有効である。

前例がないことに対する拒否反応に対しては、この地域再生持株会社は固定的な形態ではなく、「持株会社に対する各主体の出資比率」や「プロジェクトカンパニーとして持株会社が手掛ける施策の種類や規模」を変化させることにより、どこにでもある街づくり会社にきわめて近い形から、自治体や商工会議所がこれまで手掛けてきたような地域再生関連の大部分の事業を持株会社の傘下に編入するような形まで、企業構造を自由にデザインすることが可能となることを明らかにすべきである。

持株会社の出資比率をどうするかという点において、関係者間のコンフリクトが生じた場合には、自治体の政策的観点で決定すべき性格を有した部分以外は、「地域再生プロジェクト推進へのこれまでの貢献度」および「将来的な期待貢献度」をある程度反映させるのが、最も不満が出にくく、かつモチベーションの高いプレーヤーの意欲を削がない方法である。経営陣の決定に際してもコンフリクトが生じることが多いが、プロジェクトの成否は経営陣やスタッフをいかにして確保するかにかかっているから、従来からの地域内の力学で経営陣やそのスタッフを決めるようなことは避けなければならない。その点において、この方式の有する強みの一つは、エクイティ型のインセンティブシステムが容易にデザイン可能なことだろう。たとえば、ストックオプション等を活用して人材を広く公募するなどの、思い切った人材獲得策は必要不可欠である。

#### 5. 主な発表論文等

現時点においては無し

#### 6. 研究組織

##### (1)研究代表者

寺石 雅英 (TERAISHI, Masahide)  
大妻女子大学・キャリア教育センター・教授  
研究者番号：20217409

##### (2)研究分担者

無し

##### (3)連携研究者

無し