

第37回 ESR I－経済政策フォーラム

「地域経済の活性化と事業再生」

平成20年8月27日

内閣府 経済社会総合研究所

○司会（讀谷山） 皆様、お忙しい中をお集まりいただきまして、大変ありがとうございます。
た。

定刻になりましたので、ただいまからE S R I－経済政策フォーラム「地域経済の活性化と事業再生」を開催させていただきたいと思ひます。

私は、内閣府地域力再生機構準備室の参事官をしております讀谷山と申します。本日の司会を務めさせていただきますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

なお、最初にプログラムの変更を、若干、申し上げさせていただきたいと思ひます。

本日のフォーラムの最後の総括と、それから閉会挨拶につきましては、内閣府政策統括官の山崎史郎を予定しておりましたけれども、業務の都合によりまして、やむを得ず急遽欠席と相なりました。つきましては、内閣府審議官の館逸志から、総括並びに閉会のご挨拶を最後にさせていただきたいと思ひますので、ご了承いただきたいと思ひます。

それでは、内閣府経済社会総合研究所所長の岩田一政より、開会の挨拶をさせていただきます。

○岩田 ただいまご紹介いただきました岩田です。

本日は、お忙しい中、内閣府経済社会総合研究所が主催いたします第37回目のE S R I－経済政策フォーラム、タイトルは「地域経済の活性化と事業再生」にご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

内閣府経済社会総合研究所を代表いたしまして、一言ご挨拶申し上げます。

私ども研究所では、経済政策上の重要な問題につきまして、論点を明らかにして広範な議論を喚起するということを通じまして、経済政策に資するというようなことを目指して、このE S R I－経済政策フォーラムを開催いたしております。このフォーラムを歴史的に振り返ってみますと、1回目が2001年でございました。今回で37回目ということでもあります。

元気な地方、地方の元気というのは、日本の活力の源であります。地域経済の建て直しは、今、最も重要な課題の一つになっております。この課題の解決のためには、地域の経済を、雇用や取引関係等の面から支えている地域経済の中核となる企業や地域住民の生活を支えるインフラ等を提供している第三セクター等の事業再生、活性化が不可欠であると考えております。

平成20年6月27日、閣議決定されました「経済財政改革の基本方針2008」におきましては、国の最重要課題であります地方再生のための総合的戦略として、総理の指示によ

り策定された地方再生戦略を基に、地方再生の取組を実施することとされております。また、この戦略に基づきまして、地方が主体となって取り組む事業の立ち上がり段階を国が全面的に支援する「地方の元気再生事業」等を選定することとしておりますが、これを主軸に総合的な支援を推進しております。

さらに、地域経済の建て直し、地域の雇用の確保の観点から、地域力再生機構を創設することとされたところであります。地域力再生機構法案につきましては、現在、国会で継続審議になっておりますが、内閣府といたしましても、この法案の早期成立を目指しております。

地域力再生機構は、特に地域経済で重要な役割を果たしていても過大な債務を負っている地域の中核的な企業、あるいは第三セクターの再生を支援するものでありますが、地域経済活性化のための重要な選択肢の一つとなるものと確信しております。

8月11日には、総理大臣官邸で、安心実現のための総合対策に関する政府・与党会議が開催されました。この会議では、原油・食料価格高騰、景気悪化に対応した総合対策を講じることとされ、早急に具体的施策を策定することとされております。

さらに、一昨日には、私も後ろのほうで拝聴しておりましたが、経済財政諮問会議が開催されまして、この安心実現のための総合施策について、議論がなされたところであります。

本日お集まりの皆様におかれましても、地域経済の活性化に関わりの深い今後の経済対策の動向に、注視していただければと考えております。

本日は、こうした背景も踏まえまして、有識者、事業再生の実務家、自治体の職員、産業界、金融界の方々のご参加を得まして、「地域経済の活性化と事業再生」及び「今後の取組のあるべき方向性」について、様々な角度からご議論を賜ることとしております。限られた時間ではありますが、活発で実り多い議論をお願いいたしたいと存じます。そして、このフォーラムが、ご参加いただきました皆様にとりましても有益なものとなるようお祈りいたします。また、私どもに対しましても、政策立案に対するご提言がいただけるものと期待いたしております。

以上で、私の開会の挨拶とさせていただきます。

ありがとうございました。（拍手）

○司会 岩田所長の挨拶でございました。

それでは、基調講演に入らせていただきたいと思います。松嶋英機様に、基調講演を

お願いしたいと思います。

松嶋様、壇上へお願いいたします。

松嶋様は、事業再生実務家協会の代表理事をお務めでおられまして、西村あさひ法律事務所代表パートナー弁護士を務めておられます。本日は、「地域力の再生」につきましてご講演をいただきます。

それでは、松嶋様、よろしくお願いいたします。（拍手）

○松嶋 ただいまご紹介いただきました弁護士の松嶋でございます。

私は、肩書といたしまして、事業再生実務家協会の代表理事ということと、弁護士事務所の代表パートナーということでございます。日ごろ、事業再生の仕事をしていまして、個々の会社の再建をやっているということなんですが、とにかく1社、2社再建いたしましても、地域の活性化に一体貢献しているのかということで、大変に無力感に陥っている状況でございます。そういうことから、事業再生実務家協会という組織で、何とか根本的に少しでもできる方法はないのかということで、代表理事を務めさせていただいております。今日は、専務理事が、瀬戸さんと中村さん、2人来ていまして、私は名前ばかりでございまして、彼らがやっているんですが、そういう中に地域力再生機構という政府が音頭をとって行う事業再生の制度、組織、これは地域の経済活性化の一つのきっかけになるのではないかと、こういうことで、私は当初から、ぜひつくって突破口を開いてもらいたいということで、色々なときに意見を申し上げてきたということでございます。そういうことで、今日は少ししゃべれということでございまして、本当は30分か40分でよいということでございましたけれども、「それでは私の思いのほんのちょっとしかしゃべれないので、もう少し時間を下さい」と言いましたら、「それでは1時間やるので、そのかわり内容のあるものをしゃべれ」と、こういうことでございますので、1時間、お時間をいただきたいと思います。

レジュメに従いまして、お話をさせていただきます。

「地域力の再生」というと、なかなか言葉としてはいいんですけども、あまりわかりにくい点がございます。これにつきまして、私が大変に興味があるといえますのは、ここに書いてあるとおり、実は、私は九州の田舎のまちの出身でございます。そして、兄貴たちが親父の中小企業を承継しまして、今、事業者としてやっていると。大変、苦勞もございます。そういうことで、田舎に育っているものですから、地方の都市に帰りますと、大変に昔と今が違う。帰るたびごとに、つくづく感じております。宮崎県の知

事の東国原さんですか。「どげんかせんといかん」と、こういうことをおっしゃるようですが、まさしくそういうことですね。

昭和30年代、私が中学、高校と、そういうころは、中心市街地へ出ますと、とにかく大変なにぎわいでした。今、アーケード街になっていますが、そういうところには人があふれておりますし、老若男女、それからサラリーマン、自営業者、それから周辺の郊外の農業の方々、学生、こういった人があふれておったんですね。それから、JRの——その当時は国鉄と言っておりましたが、国鉄の駅前もそういうにぎわいでした。

ところが、最近、つくづく感じますのは、中心市街地というのは大変に道路がくねくね曲がりくねっていて駐車場もないということですから、中心市街地を外れて大きな道路が貫通している。あるいは、新幹線の駅は郊外にできると、そういうことがございます。それから、大型商業施設というのは、全部郊外にある。そういうことで、ますます中心市街地というのは寂れていくと、こういう実情にございます。

実は、この間も行ってきたんですが、これはシャッター通りとありますが、私が調べ、データで聞きましたところ、平成12年に、そのまちの中心市街地のいわゆる店舗の閉鎖されている率が13.2%であった。それが、6年後には21.9%になっている。この間、行きましたら、さらにシャッターがおりているところがございますから、もっと閉鎖されている店が多いという実情にございます。

そこで、私の友達が、ある新聞社の役員をやっているが、定年でやめました。この間、会いまして、「おまえ、何をやっているんだ」と言いましたら、「中心市街地活性化事業の手伝いをしている。とにかく、自分も暇になったので、何かやるんだ」というので、「じゃ、おれも手伝うか」ということで、この間、2回ばかり打ち合わせをさせていただきまして、社長も専務も私の知り合いなものですから、「じゃ、私も法律家だから少しは役立つだろう」と、こういうことで協力を申し入れいたしました。

そうしましたのですが、中心市街地の活性化事業のサポートをする会社として、まちづくり株式会社というのがございますね。これは、第三セクターですね。そこで色々やっているんですが、私その基本計画を見ましても、これはとてもじゃないが、地域経済の活性化になるのかという疑問を持っておりまして、今後、ではどういう事業をやるんだと。幾つか基本計画ですか、30ばかりあるんですけども、そのほかに、実はその事務所のすぐ近くに、あの付近の土地をまとめてビルをつくって何かやるんだと。「あ

あ、そうか。だけど、商業施設をここに作ったって大変だよ。キーテナントがないとどうするんだ」と、こういうふうに言いました。

キーテナントといいますと、百貨店とか家電の量販店、そういったところがすぐ頭に浮かぶんですが、既に郊外の大型商業施設で、そういうものがあるわけですね。それで、既に過去において、中心市街地にあった百貨店が閉鎖しました。それから、スーパーマーケットも閉鎖しました。そういう中で新たにやるといっても、それはなかなか難しい。これは、私も第三セクターのそういう仕事をしておりますから、「研究するのはいいけれども、実際に移すときは、とにかく慎重にやったほうがいいよ。私が見る限り、なかなかキーテナントというのは出てこないよ」と、こういう話をしておりました。

私も法律家ですから、再開発事業その他についての仕事もございますので、ぜひそれは協力するというふうに、今、やっている最中でございます。そうしましたら、「そうか。では、おまえはうちの顧問になれ。金は払わない」と。「それで結構でございます」と、こういうことで、今、関係しているわけですね。そこへ、こういうタイミングで、地域力再生機構というのが継続審議中であるということなので、ぜひとも実現していただきたいと、こういうふうに思っております。

私の出身の市を考えましても、理想的な地域社会というのはどういうものなのか、それと地域力の再生はどう関係があるのかということで、私も考えているんですけども、政治、経済、文化、社会、こういう言葉をよく聞きますが、そういったところの調和がとれていて、そこへ住んでいらっしゃる方々が、とにかく明日に向かって希望を持って生きていく、あるいは、平穩に老人が暮らしている、そういう社会が理想的な地域社会ではなかろうかというふうに思うんですけども、何せ経済力がなくて、そういう政治、経済、文化、社会というのが、調和がとれることはないだろうというふうに思っております。地域力の再生というのは、やはり経済の活性化が不可欠であると、こういう信念に立っております。

ただし、地域力再生機構で一から百までやるというわけではございません。

そこで、経済の活性化にとって、すべてとは言わなくても絶対に欠かせないもの、これがやはり中核企業の健全化といいますか、再建であると。一方で、行政、地方公共団体、自治体が関係しております第三セクターの健全化、この2つは何が何でもやらなければ、画竜点睛を欠くといいますか、必要十分ではないというふうに思っております。

とにかく、民間だけ元気であっても、自治体が元気でなければ、恐らく民間も元気に

なかなかならない。夕張の例を考えればわかると思います。そういうことで、私も現実には、弁護士の仕事として第三セクターに関与しているわけですが、この第三セクターというのは、非常に地元に関係しております。とにかく、そこに地域金融機関が融資しておりますし、現実に株式会社という会社が存在しているし、事業としましても、商業施設なり文化施設なり、そういったものが大型のビルなどにも入っている第三セクターもございます。もちろん、鉄道とか離島の航路を維持している海運業者、こういったものもございます。そういうことで、この地域力再生機構が対象企業としていると、こう言われております地方の中核企業及び第三セクター、これは大変に的確なねらいではないのかというふうに思っております。

それでは、次に行きまして、地方の中核企業、第三セクターの現状というのはどういふものであるか、こういうふうに考えますと、私からいいまして、甚だ悲観的でございます。これは、弁護士の考えでございますから、必ずしもシンクタンクとか、あるいは地域金融機関の皆さんとか、あるいは自治体の皆さんがデータで色々とらえておられるのと、少し違うかもしれません。現実に現場で再生の仕事を、実は今、幾つも地方でやっていますが、いずれも大変に難しいです。

それはなぜかと、そういうことでまとめてみたのがこれでございます、中核事業会社の再生に共通な障害とは、一体どういうものがあるのかということをもとめてみました。

まず第1に、事業会社で経営が危ないと言われていたところ、これはほとんど粉飾決算がございます。その粉飾決算の度合い、これは地域金融機関の皆さんが取引先に、「あそこは、今年は経常利益が出ているけれども、本当は赤字じゃないのか。債務超過がこれぐらいあるのではないのか」というふうに内部で検討されている金額より、はるかに実は大きいですね、現実には。私どもはそういうことを、とにかく徹底的に内部でやるわけですから、ある会社の例でいいますと、7、80億、債務超過があった会社がございまして、そういう会社の再建をやるときに、地域金融機関に行きまして、再建計画の中で債権放棄をお願いする形になりますけれども、最初からそういうことを言いますと、これは具合が悪いので、私のやり方としまして、「ところで、部長さん、この会社は債務超過だと私も思います。利益が出ているけれども、これは粉飾でしょう。ところで、銀行さんはどれぐらいの債務超過だというふうにお考えですか」と、こういうふうに聞くんですね。そうすると、「いや、それはもう我々はわかっております。債務超過額は

大体10億を超えていますね」と、こうおっしゃるんですね。そうすると、その何倍もあるわけですから、「ああ、そうですか」と言いまして、絶対そのときは言わない。徐々にやらせていくということをやっているんですが、とにかく事業再生に着手するのが遅いわけですから、どんどん債務超過額が増えていくという状況でございます。

それでは、なぜそういう粉飾がやまないのかといいますと、いずれにしましても、オーナー企業が多いわけですから、自分の人生そのものなんですね。ですから、ギブアップはしない、どんなことがあっても生きていくと。

そういう粉飾をやめるために、実は先般、会社法が成立しまして、会計参与という制度をつくりました。税理士さん、公認会計士さんが会計参与になって、決算も会社と一緒にやるという制度ができて、これができるれば粉飾が相当なくなると、こういうことでございましたけれども、私は、そういう効果はないだろうというふうに踏んでいるわけですが、確かに平成19年度で会計参与を置いている会社が1,000社ぐらいあるということですね。日本の中小企業というか会社は、計算の仕方によりますけれども、240~50万社ぐらいはあるわけですから、1,000社ぐらいでは、これはあまり効果がないわけですね。

税理士の人たちに聞きますと、「恐ろしくてそういうものになれない」と言うんですね。「それでは、あなたは粉飾を見つけたらどうするんですか」と、こう聞きますと、「いやいや、それは、私どもは会社から雇われているんですから、そういうわけにはいかないんですよ」と言って、粉飾を手伝っている実情にあるわけですね。これが、障害の第1点ですね。

それから、公私混同が甚だしい。ガバナンスとよく言いますが、大株主は自分でございますから、まあ、とにかく何も言う人もいないということでございます。それから、コンプライアンスという言葉もございませうけれども、会社は自分のものだと思っている人たちにとって、コンプライアンスもガバナンスも何もないというのが実情でございまして、公私混同が甚だしい。そういったのが、やはり抜本的な再建計画をつくるときに支障になっております。

それから、金融機関に依存している。これは、当たり前ですが、「何とかしてくれるだろう」と。土壇場まで、「何とかしてくれるだろう。まさかうちをつぶすわけにはいかない」というのが、今、経営が苦しくて残っている地方の中核企業の大半ですね。「うちはつぶせない。つぶしたら地域経済が大変なことになるし、銀行も大変なこ

とになる」ということで、あくまでも楽観的なんですね。

それから、金融機関の皆さんもいらっしゃると思いますが、やはり金融機関としましても、地域経済に配慮しなくてははいけない。だから、そこをつぶすと色々と想定できることがあります。そういうことで、なかなかドラスティックに「それはこうしろ、ああしろ」というのが言いにくい。それから、レピュテーションリスクもあります。「あそこをこうやってつぶした」と言われると、評判が落ちる、大変だと、そういうこともございます。1つは、そこをつぶすと、自分の銀行の損害が相当に拡大するというのも現実なんですね。大抵の場合、引当金というのは不十分ですね。十分というのは、あまりないですね。恐らくあっても、ある県でいいますと、第一地銀ぐらいですね。第一地銀でも悪いところもありますから、非常に引き当てが少ない。そうしますと、それが抜本的に再建計画、私的手続にせよ、法的手続にせよ、やりますと損が出ます。例えば不動産に担保をとっているときに、その不動産の担保が、例えばこれが10億円だと評価を我々はする。これは時価だと。不動産鑑定士に鑑定させても、不動産屋に聞いても、10億円ではしか売れないし、それだけだと言っても、銀行に聞きますと、「自分たちは16億円で評価している。16億円はカバーされていますから、非保全権利というのは20億円あると4億円だけだ」と、こういう報告を本部にしているわけですね。それで10億円だといいますが、そこで損が出るだけではなくて、「支店は何をしているんだ」と、こうなるものですから、なかなか不動産の売却自体にも同意しない。これで一苦勞するというのが現実でございます。

それから、私的再生手続と金融機関と、こういうことですが、この私的再生手続に対して、全く地域の金融機関というのは、なかなか親和性がないといえますか、拒絶反応が高いです。「当行はそういう前例がございません」というのが大抵ですね。「債権放棄をお願いします」と言うと、「いや、うちはそういうことはありません。やったことはありません」と。大体これで、開口一番、言われるのがほとんどなんですね。

それから、銀行の人がいらっしゃるから、悪口を言うといけませんけれども、「経済合理性がないでしょう、これは。どうやって検証するんですか。コンプライアンス上、問題があります。アカウントビリティ、これは株主に対する説明が付きません」、そういうのがほとんど出てくるんですね。それで、時間だけ過ぎていって、会社のほうは、銀行に「経営が悪いので助けてください」と言っているわけですから、それが徐々に広まっていきまして、ついに法的手続に突入していって、連鎖倒産が出るという状態にな

るといふのが多いんですね。

私の添付書類の資料2というところを見ていただくとわかりますが、日本の倒産法制というものが、大変に実はバラエティに富んでいるんですね。皆さんは、倒産法とか再建法と言っても、「民事再生と破産と、うん、会社更生もあるか」と。あと、「私的手続というものは、中小企業再生支援協議会というのが最近できたようだな」とか、それぐらいの方が多いわけですけれども、実は、大変に種類が多くございまして、最近、特にこの私的手続が充実しておりますね。一番下に、地域力再生機構と書いてございまして、その上に特定認証ADRとありますが、これはいずれも産活法に基づいています。今、私どもの団体でも申請したばかりなんですけど、これを見ますと、いずれもこの私的手続というものは、金融機関から見ても経済合理性がある。それから、経営責任と株主責任がきちっととられている。コンプライアンス上も問題ない。計画の実行可能性もある。こういう前提でない限り、成立しないというか、そういう計画でない限り認めないということになっているんですね。

したがいまして、こういうことをよく理解していただければ、私的手続に協力しても、例えば債権放棄額が、無税償却・損失処理ができないということはあり得ないんですね。そういったのが、まだまだ勉強不足ということで、「前例がない」という一言で法的手続に移行せざるを得ないという状況にございます。

それから、6番目の障害といたしまして、事業再生に着手するのが、大変に遅い。なぜかといいますと、粉飾決算というのがどんどん通っていくんですね。それで、金融機関はわかっているけど、「それをやめろ」とか「こうしろ、ああしろ」という強制力が、現在、働かない。なぜかといいますと、地域の金融機関というのは、あまり強引にやりますと、その地域でレピュテーションリスクにさらされるし、場合によっては、私が知っているところもありますけど、社長の自宅を競売するということは、もう禁句だったんですよ。絶対にできない。それをやったら、「あそこの銀行は社長の自宅を競売した。あんなところとつき合ったら大変だぞ」と、経営者仲間に広がるんですね。そういうこともあって、なかなか強制力が働かない。

まして、いわんや、金融機関が破産の申し立てとか、民事再生の申し立てとか、会社更生の申し立てなどしない、できない。最近、RCCさんは頻繁におやりになりますが、それは政府系のそういうところだからできることなんですね。そういうことで、オーナー社長は知名士でもあるし、地域経済への影響も大きい。そういうことになりますと、

資金繰りに行き詰まるまで再生に着手しない。ですから、そのときには金融機関の損失も大きいし、事業自体、利益を出すのが難しい状況になっております。そういうのが大半と言っていいと思います。

それから、何とかメインバンクが色々と協力いただきまして、私的再建計画をつくるという例もございます。中小企業再生支援協議会などでも、それをやっておられますが、なかなか抜本的な再建計画というのはできないですね。中途半端なものが多いんです。そうしますと、いつかはまた駄目になると。ほとんど、見てみますと、抜本的になされていない計画が多いです。

例えば、実質債務超過額が50億円だとすると、本当は50億円を債権放棄なり、D E Sなり、あるいは、こっちは清算して事業譲渡、そういったことをするなり、財務的にもバランスのとれた状態で、あと、事業の改善に全力を尽くすというのがいいんでしょうけれども、両方とも不十分だと。

ですから、私に言わせますと、半病人が町をうろろう歩いている状態になりますね。そういう半病人がいつまでもうろろう歩いていますと、それこそ病気があちこちに移るわけですね。ですから、危ない会社で、中途半端な計画で、いつかは駄目になるだろうという会社が存続していくと、必ずそこでまた犠牲者が出てくる状況になります。

それから、再生人材の不足という、8番目に書いておりますけれども、これも事実でございますね。

ただ、この再生人材が不足しているというのは、1つは、例えばその地方、再生人材と言われる金融機関の皆さん、それから弁護士、公認会計士、不動産鑑定士、中小企業診断士、税理士、コンサルタントの人、あるいは裁判所、あるいは大学の先生方、こういう方々が、例えば弁護士で優秀な者がそこにいたって、これは何にもならないんですね。やはり、総合的にレベルアップしていかないと、法的手続でも私的手続でも、再建することは難しいわけです。弁護士1人でやれるわけでもないということでございます。

それと、倒産といいますと、破産とか特別清算とか、あるいは任意清算もそうですが、清算をする倒産事件と再建していく事件というのは、これは異質なものなんですね。それをごっちゃにしているところが多くて、「倒産事件、破産事件で、100億円、1,000億円の破産事件をやったから、あの人は倒産事件は専門でできるだろう」と言って、10億円の負債の私的再建手続を頼んだら、全くできないと。これは、当たり前でございます

て、ベクトルの方向が全然違いますね。清算というのは、ゼロに近づいていく。再建というのは右で、伸びていかななくてはいけない。ですから、従業員もいれば、取引も継続しなくちゃいかぬ。メーカーであれば、製造もしなくちゃいけない。資金繰りもある。そういう問題が、破産の場合には基本的にはないんですよね。ですから、それは法律に従ってばったばったとやれば、破産はそのうちできると。少々失敗があっても——あまりそれは言っちゃいけません——少々失敗がありましても、破産は、いいとは言いませんけれども、いったん死んでいる人ですから、死体を解剖するのに手術を失敗したからって、どうってことはないんです、解剖はね。腕を切り落としたところで、遺族には「申しわけない」と言えばいいんですが、再建しているのは救急患者ですから、そういうわけにはいかない。そういう認識の不足といいますか、これが非常に日本で、東京あたりでも、そういう人が多いのではないかというふうに思います。

そういう中核企業の再生について、ちょっと私が地域力再生機構で心配しておりますのは、債務者が申し立てしないと、地域力再生機構の仕事が始まらないんですね。そういうことになると、今、私が言いました再生の障害というのをずっと見ますと、では、誰が進んで中小企業の経営者が地域力再生機構に再建の申し入れをいたしますかというんですよ。我々も現実にやって、苦勞しています。ほとんどそういうことをする人たちではないんです。何が何でも自分のオーナーシップを確保して、何とかするということですから、自ら自分のオーナーシップがなくなる、知名士の地位がなくなる、色々悪いことばかり起きるような申請はしないんですよ。産業再生機構のように、金融機関と一緒に本当に圧力をかけてやれば、申請する人はいるかもしれませんが、地域社会の中核企業というのは、先ほど言いましたように、金融機関がそこまでできるのかというのが、実は心配の種でもございます。

それから、第三セクターの再生に共通な障害。今日は、地方の自治体の方も、東京事務所の方がいらっしゃっておりますが、そこを批判するようになりますけれども、事実には事実として聞いてもらいたいんですが、事業計画が大変に甘いですね。これはほとんど共通する問題ではないかと思えます。それは、最近設立される第三セクターは、そういうことはないと思いますが、やはり昭和の年代とか、バブルが弾けて間もないとか、そういったところに事業を開始した第三セクターは、開始したときに、既にその計画がずっと検討されてきたその数字と大きく乖離してしまっていて、売上、それから例えばテーマパークであれば、入場者の人数というのは、大幅に初年度から下回っています。

なぜそういうふう甘いものになるのかというのが問題でしょうけれども、ほとんど事業計画が甘いですね。本当は、民間であれば、例えば平成8年にオープンするいうときに、既に事業計画が絶対達成できないものであれば、その1年前、2年前から修正をするはずなんです。

ところが、第三セクターは、とにかく国の補助金だよりとか、色々そういう制度もあるんでしょう。なかなか訂正できないものですから、そのままオープンしてしまう。初年度から全然違うということが、ほとんど行われております。それから、過大投資になっていますね。だから、なぜ過大投資になるのかということでございますけれども、ある第三セクターを処理したときに、ゼネコンの工事の未払金は何十億かあったんですね。その支払をめぐる色々ありましたが、私がゼネコンの人に言ったんです。「もともとあなた方がこの事業の規模を拡大したんじゃないですか。これはどう考えても、この地域にこの設備は大き過ぎます。なぜここまで拡大するんですか」と。そういうことで、「未払はちょっとしようがないから、少しカットしてくださいよ」ということで話をつけたんですけれども、過大投資が多い。

それから、経営責任が不明確ですね。誰が責任を持つのが不明確。商工会議所の会頭とか、市の、今でいえば副市長とか、そういった方々が社長とか専務とかになっておられまして、ほとんど無報酬なんです。だから、「無報酬でおれはやっているんだ。だから、そんなにドラスティックなことはやれない」ということで、一方では金がなくなるわけですから、税金を投入していくしかないという状況になっております。

4番目に、自治体あるいは議会、市民によるチェックが、やはり不十分でございます。最近では、随分厳しくなっておりますけれども、過去に事業が開始して、今残っているものでも、なかなかそういう税金投入に対するチェックが不十分でございます。結局、長い間、ほとんど税金を投入してきているものですから、あまりにもそれを根本的にやり直すと、問題が大きいうことがあろうかと思えます。そういったところを民間でできなければ、ここが私は地域力再生機構の役割ではないのかというふうに期待しているわけです。

それから、金融機関と自治体の関係でも、私も地域金融機関の頭取とか、色々な部長さんたちと会って話をしますけれども、やはり自治体に融資している、保証はさせていただいている、損失補償はさせていただいている、公金の取り扱いの指定金融機関にもなっていると、色々ありまして、そんなにできないんですね。ドライに、「おたくとは、も

うお金を貸すこともできませんよ」なんて言えない。もう、べったりでこうなっていますから、そういったところが、やはり第三セクターの根本的な処理について、障害になっている例がかなりあります。最近では、損失補償についても、政府の考え方なり、最高裁のほうでも色々判決が出ておりますから、安心はできるんですけども、損失補償も有効であるということになりますと、第三セクターを処理するためには、自治体に金が相当要る。だけれども、自治体としては、もうこれ以上、借金ができる状況ではないんですね。それは、自治体で特例債を認めていただいて、その穴埋めをするにしても、特例債といっても、これは借金の一種ですから、なかなか難しいということがございます。ですから、金融機関としても、泣いてもらわなくちゃいかぬということになるのではないのかという気がするわけです。

6番目が、安易な税金投入と抜本的再生着手の遅れ、これは先ほど申し上げましたとおり、ずるずる税金で何とかやってきている。ですから、抜本的に再生に着手しないということがございます。私がやりました離島の航路の問題でも、これは県がお金も出してくれまして、無利息で出すものですから、みんなそういうのが1回ありますと、また何とかしていただけるのではないかと。次には、「この船を買い上げて、ただみたいなりリース料で貸してくれるのではないかと」と、どんどんそういうふうにいきまして、一向に抜本的な再生計画にならない。豪華船は豪華船で投入したまま減らさない。私から言わせれば、昔は本当に小さい船で離島に通っていたわけですが、今はもう豪華船で、高速艇で、時速80キロぐらいで行きますからね。確かに便利になりましたけれども、それは生活航路としては、実は良過ぎるんですね。だから、「船も、高速艇を一杯、普通のフェリーを一杯でいいじゃないですか」と言っても、「そうなると、これは不便である」とか、そういう意見が出てきて、行政とすれば、やはり生活に不便を来すという政治判断がなかなかしにくいというのが現実で、苦勞しているところもいっぱいございます。

1つは、本音で言いますと、抜本的な再生計画案をつくるということになりますと、行政責任、県知事なり市長なり町長なりの責任、あるいは金融機関の損失が必ず出てきます。そういうことで、両方ともやりたくないんですね。ここで、地域金融機関の方もいらっしゃると思いますけれども、地域金融機関の経営の内容というのを、私も、例えばこの間もある事件をやりまして、ここの銀行にはこれだけカットしていただかなくちゃいかぬと。例えば、信用金庫などがありますと、そこの決算書を取り寄せまして、これはどこまでカットをお願いすれば、この信用金庫は何とかなるのかと。我々の計画ど

おりカットをお願いしますと、赤字になるんですね。赤字になるようだと、これは信用金庫に対しても大変な問題だし、第一、そういう案をつくると、なかなか「うん」と言っていない。法的手続だと、多数決で決めるからいいんですけども、私的手続は、先ほど言いましたように、色々私的手続がございますけれども、とにかく私的整理のガイドラインとか、あるいはR C Cとか、あるいは中小企業再生支援協議会、あるいは地域力再生機構も同じだと思いますが、特定認証ADRにせよ、再生計画案を多数決で反対者も拘束して債権カットを強制できるという制度ではないんですね。それが、私的手続なんです。

ですから、信用金庫さんが1行でも「ノー」と言われると、そこに100%を払って手続から外れていただくしかない。しかし、外れていただくというと、ほかの金融機関から、公平性とか平等とか、そういう問題が出てきて、ほかの金融機関が「一体どういふことだ」と株主から文句を言われるし、コンプライアンス上、問題もあると、こういうことになりますから、非常に難しい。それだけ、地域金融機関の経営がよくないんですね、今。最近、全国的な広がりのある不動産会社が倒産しまして、債権者の一覧表を見ますと、ほとんど日本全国の金融機関が引っかかっているし、サブプライムローンも投資で損失を被っていますから、現状からいくと、今、なかなか難しい状況になっているというふうに思います。

それでは、地域力の再生というのは何とかしなくちゃいかぬと、これはもうわかっているんですが、地域力再生機構の必要性、私は、地域力の再生のためには、地域力再生機構が必要であるという立場に立っております。これは、我々が日々、仕事を地方でしてまして、幾つも今現在、我々の事務所でもやっております。私も、幾つもやっています。全部、難しい問題にぶつかっております。とにかく、ある程度、地域力再生機構みたいな政府がつくったところがやれば、むしろ行政も金融機関も、渡りに舟というところもあるんですね。どうせやらなくちゃいけない。延ばせば延ばすほど、損失が拡大しているというのはわかっております。

しかし、それを色々言い出せない状況があるわけですね。先ほど述べましたような再生の障害というのがあります。そこを打破するのが地域力再生機構ではないのかということで、私は最初から、特に第三セクターについては必要であるというふうに思っております。

この事業再生には、早期着手・迅速再生と、これは経産省さんがよく言っておられま

すが、このとおりなんです。早く着手すれば、それだけ被害が少ないわけですから、再建もしやすいんです。何も債権カットをしていただかなくて、リスケなりDESなり、そういうことでできるのであれば、金融機関の協力も得られやすい。遅れば遅れるほど難しい、こういうことになります。早くさせるためには、誰かがやはり背中をどんと押してやらなくちゃいけないのではないかと。我々が行って、「金融機関さん、もうこれをやりなさいよ」と言っただけで、「君は何だ」なんて言われるだけでございまして、やはりここは公的なところ、中立・公正なところがやるというところに、みんなが従う理屈が出てくるということです。

それから、抜本的再生計画も同じでございまして、なかなか民間で地域の中核企業、第三セクターをやりますと、相当犠牲が出ますから、我々が下手にやりますと、弁護士というのはなかなか弱いものでございまして、某会社と私的再生手続についての依頼を受けますね。契約書をつくれます。委任契約書、非常に詳しいものを、うちの事務所でもつくるんですよ。「こんな詳しいのをつくったって、読むのに大変じゃないか」というぐらいに詳しいのをつくる。

ところが、幾ら詳しい契約をつくりましても、委任契約というのはいつでも解除できるんですね。いつでもできるんです。ですから、あまり気に食わないことを言いますと、「先生、もうそろそろ結構でございまして」と言って解任されますから、なかなか社長の首をとるようなことを、本人を目の前にして言えないんですね。

ですから、抜本的再生計画というのも、どこかが中立・公正なところであれば、そういうことも少ないわけですから、できるというふうに思います。地域力再生機構が全部やるのは、なかなか大変でしょうから、例えば民間のそういう会社もいっぱいありますから、そういったところに実務はやらせて、表に地域力再生機構が立って、抜本的再生計画をやりたいということ、行政と地域金融機関その他をリードしていただければよろしいのではないかとこのように思います。

それから3番目に、私的再生手続と利害関係人のコンプライアンス・経済合理性、こういう私的再生手続では、その再建案について経済合理性がなければ、絶対に「うん」と言うわけにはいかないと、それはもう当たり前でございましてね。そのほかに、コンプライアンス上も問題がないとか、そういう一定の要件がございまして。こういったものは、我々もちゃんとやります。やりますけれども、何せやはり民間の人間でございまして、その経済合理性を説得するのに時間がかかる。弁護士がやるにしても、弁護士が100人

いますと、100人とも実力が違いますから、誰かが行って「何ですか、この計画は」と言われれば、それで終わりなんです。

ですから、相当に我々も、大手の監査法人なりF Aと共同して、徹底的にいいものをつくって、「これ以上のものはございません」と言ってお願ひしているという状況ですが、そういう問題についても、今の地域力再生機構の法律なり、あるいは運営の方針を読みますと、これは十分にみんなが納得する内容になるというふうに思います。

最後になりましたけれども、先ほども言いましたが、我々弁護士というのは、個々の会社を再建していくわけですね。例えば、私の出身地のアーケード街の何とかという本屋さんの経営が危ないから、そこを再建する。「ああ、よかったな、再建できた」と、こういいましても、しょせんそれは一会社の再生であって、それが地域経済の活性化、それにつながるとはあまり言えないんですね。その隣がシャッター通りであれば、具合が悪い。そういうことから、それではアーケード街全体をとか、あるいは温泉街全体をとか、あるいは郊外のどここの地域をとか、そういう面的再生、これをやるのは、しょせん弁護士が個々の的にやるという問題ではないわけですね。不可能なわけです。

したがいまして、やはり面的再生というからには、広範な利害関係人の協力が必要であって、その中核に、では誰になるんですかという問題を考えますと、我々がそんなものになれるわけでもないし、先ほど言いましたように、私の出身地の中心市街地活性化を見ていても、商工会議所だとか、色々といっぱい名前だけは出ておりますけれども、それで実効性のある面的再生の事業の推進ができるかと、こういいますと、何しろ経済的にもう弱体ですから、市が出資するといったって、名前だけのほんのちょっとの出資であって、大して役に立たないと。そういうことを考えますと、やはり政府が創設する、そういう地域力再生機構が面的再生にも、各方面から——内閣府だけでは駄目でございます、総務省とか金融庁とか経産省も、色々あると思いますけれども、そういったところの協力を得て、もちろん自治体もそうですが、民間と官の力を総合して面的再生にも取り組むというのが可能ではないのか。それ以外、なかなか難しいというふうに思います。

ただし、私は、民間が自らやらなければ、なかなかこれは難しいわけですし、だから、政府の地域力再生機構が手取り足取り、10年も20年も30年もやっていくと、これこそ足腰が弱くなる。そういう意味で、時限立法だというふうに——5年ですか、これは非常に適切であると。全部やる必要はない。先導的な役割を果たしていただいて、サンプル

を全国に提供して、それであとは自己責任でやったらどうですかと。自己責任でやるようにならなければ、本当の意味での再生というのは難しいのではないのかというふうに思っております、したがって、私も、地域力再生機構ができてやったからといって、日本の経済が即よくなるというわけではないだろうと言って反対する人もいるかもしれませんが、決してそういうことではなくて、先導的役割を果たして、例えば第三セクターのああいふ業種については、こういう再建案を提示して成功した例があると。そうしたら、日本の全国の自治体はそれを研究して、それをある程度、変更するなり、実態に合うようにしてやったらどうですかと、こういう役割が本当ではないのかというふうに思っております。

一番痛切に感じるのは、先ほども言いましたように、人材不足なんですね。この人材不足のデータを、あとちょっと時間がありますから申し上げますと、資料1で、これは日本全国の破産事件とか民事再生、会社更生の各県ごとのデータなんですね。各県というか、各県の地方裁判所ですね。だから、各県でいいんですけれども、これをずっと見ますと、例えば真ん中あたりの富山県というのがあります、これは平成19年度に民事再生、通常再生がゼロなんですね。1件もないということなんですね、富山県では。では、倒産する企業はないのかといいますと、実は、富山県で704件破産がありまして、そのうち個人の破産が637件ですから、70件近くは会社の倒産なんですね。70件、会社が破産になって、それで1件も再建型の申し立てがないというのはどういうことかというふうに、私はいつも見ているんですね。再建ができる会社もあるんですよ。結局は、地域全体が、弁護士を初め金融機関もそうだと思いますけれども、そういう法的再建手続についての広範な共通認識が足りないのではないのか、私はそういうふうに見ています。ですから、1件、2件しかないというのも、そういうところなんですね。

私も、地方の弁護士を知っていますが、民事再生、そういうものをどんどんやる弁護士のいるところは、結構、民事再生や何かが多いんですね。そうしますと、金融機関もそれにつれて常に勉強していきますから、アレルギーがないということなんです。これは、法的手続についてすら、こういうことなんです。私的手続というのは、もっとコンプライアンスとか経済合理性の点について、金融機関にとっては難しいんですね。

ですから、人材の不足というのは、そういうところから継続的にやっていくと。地域力再生機構は全国的にやっていただくということで、そういう人材の育成に、日本全国的に、地方でもそういうきっかけになればいいなというふうに思っております。

時間が来ましたが、何かご質問、ご意見がある方がいらっしゃったら、時間を残すようにと言われておりました。

○司会 ありがとうございます。

それでは、せっかくの機会でございますけれども、若干、ご質問等を受け付けさせていただける時間がございますので、ご質問等がございましたらお願いしたいと思います。恐れ入りますけれども、挙手していただきました上で、お名前やご所属も併せてご発言の前におっしゃっていただいた上で、ご質問いただければありがたいというふうに思っております。どなたか、ございませんでしょうか。

○松嶋 なかなかこういうところで質問は、この事業再生というのは苦しいことですから、大体言わないのが一般的なんですね。

したがって、言いにくいことだったら、電話でも私にさせていただければ、できる限りのことは今までしております。そういうことでお金をいただいたことは1回もございませんから、遠慮なく電話してください。

○司会 ありがとうございます。

質問しにくいだろうということですがけれども、もし何かございましたら。

○松嶋 いや、それでいいですよ。どなたか言っていただければ。

○司会 ございませんでしょうか。本日は、地方公共団体の方も来られているということで、実際に大変課題を抱えていらっしゃるなどありましたら、そういうケースを踏まえてのご質問もよろしいのではないかなというふうに思いますが、何かございませんでしょうか。——なかなかないようでございますので……。

○松嶋 よろしいのではないですか。

○司会 はい、ありがとうございます。

それでは、長い時間になりましたけれども、松嶋先生からのご講演につきましては、これで終了させていただきたいと思っております。皆様方、拍手のほうをよろしく願いたいと思っております。

○松嶋 どうもありがとうございました。（拍手）

○司会 松嶋様、ありがとうございました。

引き続きまして、調査研究の報告をお願いしたいと思います。

日吉淳様からご報告をお願いしたいと思いますので、壇上のほうをお願いしたいと思います。

日吉様は、株式会社日本総合研究所総合研究部門地域経営戦略グループディレクターを務めていらっしゃいます。本日は、「地域経済の再生における金融機関の役割に関する調査」等につきまして、ご報告をお願いいたしているところでございます。

それでは、日吉様、よろしくお願ひいたします。

○日吉 ただいまご紹介いただきました、日本総合研究所、日吉でございます。

本日、私のほうからは、「地域経済の活性化と事業再生における再生支援機関の役割」ということで、2つの調査研究の結果から、このテーマに沿ってご報告を申し上げたいと思います。

では、今日の構成でございますけれども、まず調査が2つございますので、その目的と概要について簡単にご紹介いたします。それから2番目に、私的整理のポイントということで、特に我が国の企業再生におきましては、まずはとりあえず私的再生から入るケースが多いということ、これは法的整理の場合の事業価値の毀損の問題とか、色々ございますが、この地域力再生機構も私的整理の一つということもございますので、この私的整理のポイントについて、このアンケート調査の結果等からご紹介したいと思ひます。それから、地域力再生機構の役割、それから最後に提言といたしまして、この地域力再生機構が意義ある再生支援となるためにということ、この4つの構成で、今日はご報告を申し上げたいと思ひます。

まず、2つの調査の1つ目でございますけれども、これは内閣府受託調査として弊社で実施いたしまして、公的な事業再生支援、「地域力再生機構等」となっておりますが、その必要性に関する調査ということで、これは目的といたしましては、地域力再生機構の設立に向けて、事業の再生の実務に携わっている方がどういふご意見をお持ちかということについてまとめるのが目的でございます。

手法でございますけれども、アンケート調査と、それからヒアリング調査とをさせていただきます。

まず、アンケート調査でございますが、これは全国の実務家と言われる方へのアンケートで、1つは、中小企業再生支援協議会に所属されている実務者の方、それから、これは松嶋先生が代表されておりますが、実務家協会さんのほうに所属されている実務家の方ということで、総数700の対象にアンケート調査を実施しております。

ここで、ちょっと補足でございますが、調査の回収結果が、全体としては34%ほどあったんですが、その中で、どちらかというとなら中小企業再生支援協議会の所属の実務者の

方の回答が多かったということで、若干、ここでバイアスがかかっているということをお含みおきの上でお話をお聞きいただければと思います。

それから、実務者ヒアリングといたしましては、弁護士の方、それから支援協議会のプロジェクトマネージャーの方と、それぞれに現場のほうのご意見をお伺いしております。

それからもう一つでございますが、これが当社の自主研究として実施したものでございまして、地域経済の再生における金融機関の役割に関するアンケート調査ということでございます。

これは、地銀、それから第二地方銀行を対象にアンケート調査を実施しております。こちらは、109行全部を対象にいたしまして、全体として33.9%、37行からご協力をいただいております。

こちらの内容は、当社のホームページのほうに昨日アップされておりますので、また詳細、ご興味のある方は、ぜひそちらもご参照いただければと思います。

それでは、まず1つ目の報告でございますが、私的整理のポイントについてご紹介したいと思います。

この私的整理のポイントにつきましては、まずアンケート調査のほうをご紹介したいと思います。

トップ3ということで、こちらはアンケート調査結果が出ておりますけれども、トップ3の1つ目、これが債務者の資金繰りというのが出ております。これは、順番をつけて3つ回答を下さいというような設問でございましたが、その設問におきましても、1位はこちらが一番多かったと。トータルでも60%ということで、非常に高い回答が寄せられた原因でございます。それから2番目が、債権者が多く担保権が複雑であると。それから3番目が、透明性・公平性の確保が難しいと、この3つが私的整理を困難とする原因だというような回答が寄せられております。

では、この背景を、ヒアリングの結果を交えながら分析してみたいと思いますが、まず債務者の資金繰りというところでございます。これは、私的整理ということを前提に考えておりますが、当然、先ほど、先生のほうのお話もありましたように、私的整理は全員同意という原則がございまして、ただ、その全員同意の中で調整している間に時間がかかって、その間に資金繰りが悪化してしまうということが、問題として挙がってきているところがございます。ですので、私的整理におきましては、やはり全員同意とい

うことを原則としながらも、やはり迅速な調整ということ、その両方を両立させるということが、大きなポイントになるだろうということが言えるかと思います。

それから、2番目でございますけれども、この債権者が多く担保権が複雑であるというようなことでございます。ヒアリング等でも、この辺、お話をかなりいただいておりますが、やはり都銀、地銀、政府系銀行、信金等々、色々な金融機関さん、債権者さんの立場で状況が異なるということでございます。特に、先ほどもお話がありました信金さん等、地域密着型の金融機関さんにとっては、債権カットが非常にしにくいと。

「あそこを放棄したなら、うちもやってくれよ」みたいな、そういう話になりがちだということもございますので、この地域の密着度が深ければ深いほど、なかなか債権放棄がしにくいというような問題が指摘されているところでございます。また、債務者会社の経営者の経営責任の問題というのもございまして、なかなか経営責任をとらない場合には、債権者に債権放棄を求めにくいといったケースもあるということでございます。こういった形で、なかなか債権者と債務者のそれぞれの利害の落としどころがつくりにくいということが、問題として指摘されているわけでございます。

最後に、透明性・公平性の確保というところでございますが、今申し上げた資金繰りであったり、債権者が多いというようなこと、こういったことを満たすためには、債権者に不公平感が生じないような配慮というのが求められるということで、この透明性、公平性の確保というのが挙がってきているというふうに解釈できるということでございます。

続きまして、地域力再生機構の役割というところでございます。これにつきましては、またアンケート調査の結果のほうからご紹介をしていきたいと思っております。

この地域力再生機構が対応すべき事案ということで、どんな案件を対象にしているのかということをお聞きしたのがこちらの結果でございます。下に、結果のほうグラフが出ておりますけれども、これによりますと、「中小企業再生支援協議会が対象としていない事業者」というようなことが半分、それから「より複雑で調整が困難な事案」という、これも半分ぐらい挙げられていると。また、もうちょっとそれから低いですが、「相当の期間、人数を要するような事案」というような、こういった回答が寄せられております。

これからどういうことが考えられるかと申しますと、既存の支援機関では担えない事案、こういったものをいかに手がけるかが、地域力再生機構の存在意義というものにな

るのではないかなど。特に、中小企業再生支援協議会、こちらとの機能重複であるとか、そういったところを踏まえて、やはり既存の支援機関にはない機能を果たしてほしいというところが、この回答からも、うかがえるのではないかなどというふうに思います。

一方、期待する役割、これをどう考えているかというところの調査結果でございます。

こちらは、グラフを見ていただいてもわかりますように、地方公共団体等の「公的セクターとの連携・協働」による先導的事例の創出ということでございまして、この地域の——これは第三セクターという話も関係してくることになると思いますが、地方公共団体を含めた公的セクターとの連携、こういったものが入ってくる先例、こういったものを引っ張って行ってほしいというのが、1番多い回答でございました。それから2番目が、「地方における事業再生の先導的役割」というようなことでもございまして、この「公的セクターとの連携・協働」、「先導的役割」というのがキーワードで挙がってきているところでございます。

この内容を、キーワードとして3つほどまとめてございます。

まず、1番目でございますけれども、既存の支援機関では担えない事案ということ、これはどのような考え方をすべきかというところでございますが、1つは、今度は地域力再生機構でございますけれども、これは国の会社という非常に強い特徴を持っているわけでもございまして、この国の会社としての信頼性と公平性というところが大きな強みになるだろうというようにございまして、これが、どのように効いてくるかと申しますと、これはヒアリングでもお聞きできたお話でございまして、例えば、地方の金融機関さんに債権放棄をお願いするときに、通常の私的整理だと、公平性・透明性の観点からなかなか稟議が通らないけれども、こういった国の機関である再生機構さんのほうからそういったお話があれば、行内の稟議がスムーズに通しやすい、これは本部に対しても通しやすいといったような効果も期待できるということもございまして、こういった信頼性・公平性というのが非常に大きなポイントになってくるというように言われているわけでございます。

それから、2番目でございますけれども、アンケート結果のほうから、先ほど申しましたように、中小企業再生支援協議会が対象としない事案に対応すべきということでございまして、ここで重複を避けるというようなことが、キーワードとして挙げられているわけでございます。

さらに、支援協議会以外の既存の支援機関との差異というのも明確にしまして、その

独自の存在意義を高めていくことが必要だろうということでございます。

これは、どういうことかといいますと、次のページに出ております。次のページのお手元にある資料もございますが、既存の再生支援機関の強み・弱みというのを併せて今回聞いております。

この結果、得られた内容が2つございまして、今回の対象としては、再生支援協議会に加えまして、RCCと、それから特定認証ADR、それから中小企業の再生ファンド、投資ファンド、こういったものを選択肢としてお聞きしたわけでございますが、大きくは2つのグループ、これは見て当然といえば当然なんですけれども、債務者調整、透明性・公平性の確保という部分については、中小企業再生支援協議会等、いわゆる公的な支援団体が強いということですが、ファンド系のものについては、その機能が弱いという指摘があると。逆に、債務者の資金繰りの確保という部分においては、当然ですが、ファンドが強いけれども、相対的に中小企業再生支援協議会等は弱いということがございますので、その債務者の資金繰りの確保という面と、それから債務者調整、透明性・公平性といった部分については、1つの機関で、なかなかワンストップで充足することができないということが、これまでの既存の支援機関での強み・弱みとも言えるかと思っております。

一方、既存の再生支援機関に対する評価というところも併せて、これは弊社の地銀アンケートのほうから出てきている結果でございますけれども、こちらはちょっと字が小さくて見えないかもしれませんので、お手元のほうをご参照いただければと思いますが、やはり中小企業支援協議会ですとかRCCに対しては、その調整機能や透明性の点で評価が高いということで、ここにやはり透明性・公平性というか、このあたりの評価というところが出ております。

一方、マイナスの面というのも当然ございまして、非常に支援協議会さんとRCCのほうには評価が高かったんですが、反面、「有効でない」という回答につきましてはどいうことが言われているかといいますと、中小企業再生支援協議会に対しては、地域によってはですが、専門家の不足、もしくは取組の迅速さの欠如と。それから、RCCについては、費用面での課題と。これは、再生アドバイス手数料が高いですとか、買い取り価格が低いですとか、こういった費用面での課題というのが指摘されているという部分がございます。

一方、地域力再生機構ということで、直接そういう聞き方をしているというか、新し

い支援の枠組みという聞き方をしておりますけれども、これについては、「わからない・判断できない」というような回答が6割ということでございます。

先ほど、キーワードの1つ目でお示したように、では、既存の再生支援機関にない機能、いわゆる重複しない機能とは何が必要かというところでございますけれども、これは繰り返しになりますが、中小企業再生支援協議会等は、調整機能ですとか透明性・公平性が強みということですが、資金繰りの面、いわゆる財務面が弱いと。一方、ファンド系については、資金繰りの面、財務系には強いけれども、透明性・公平性の点においては弱みがあるということですね。

それから、ヒアリングにおきましては、既存機関におきましては、大規模な事案ですとか、それから再生スキームが複雑で難易度の高い事案には対応し切れないといった声もございました。

ということを踏まえまして、既存の再生支援機関にはない機能ということにつきましては、これにない役割というのはどうあるべきかということが下にまとめてございますが、1つは、公的機関としての強みである透明性・公平性を確保するということ。それから2つ目は、債権の買い取り、再生中の資金繰り、プレDIPとかDIPの話になると思いますが、こういった財務面での支援が大事であると。それから3つ目が、大規模な事案、それから難易度が高い事案への対応という、この3つの要素をワンストップで兼ね備えた形で制度設計を行うということが求められてくるだろうという、これが既存の再生機関にはない強みとして、地域力再生機構に期待されているものではないかということが、このアンケート、ヒアリング等から得られた一つの提案でございます。

それから、ちょっと戻りまして、2つ目のキーワードでございますけれども、「公的セクターとの連携・協働」というお話がございます。この公的セクターとの連携というのは、1つは三セクの案件ということもございます。それからもう一つ、公的な金融機関との調整ということもあろうかと思いますが、ここで三セクのお話を、若干、補足させていただきたいと思います。この第三セクターにつきましては、自治体そのもの、それからその議会、そういった調整を含めて特有の課題があるというふうに、これはヒアリング等からもご指摘いただいているところでございますので、これが既存の再生支援機関にとっては、非常に対応が難しいというようなご指摘がございます。ここが、地域力再生機構において対応が期待される部分だということも言われていることでございます。

この三セクの特異性というのを、15枚目のスライドのほうにまとめてございます。ちょっと量が多いので、はしょってご説明申し上げますが、1つは、自治体による損失補償の問題でございまして、この損失補償があるということがゆえに、様々な自治体側、それから金融機関側の問題点があるということが指摘されているわけでございます。

それから、2つ目の議会、住民との調整でございますけれども、これは当然、再生には迅速性というのが非常に求められるわけでございますが、この迅速に経営改善を図りたいと思っても、議会であるとか住民という、そういった違うステークホルダーがいるということがありまして、そこの合意形成に時間がかかって、なかなか再生に時間がかかっていくというようなことでございます。ヒアリングでお聞きしたお話では、住民が株主になっているケースもあって非常に大変だとか、こういった例も聞かれているところでございます。こういった議会、住民との調整で、これも大事なところはこの透明性というところでございまして、例えば、議会で債権放棄なり出資の減資など、こういったものを求める際に、「いや、これは裁判所が出した結論なので、しょうがないんです」というような形で、いわゆる法的整理という形で、あるお墨付きを得たということが同意を求めやすいとか、こういった形で、やはり透明性がある背景というのが求められるということも指摘されているわけでございます。

また、その下、3つほどございますが、首長のリーダーシップという問題であったり、それから経営体質が、もともと儲からない事業を対象にしているですとか、経営者自身が自治体のOBさんとか出向者であって、なかなか緊張感がないとか、リスク分担が不明確であるという問題であるとか、あとは鉄道とかフェリーの事業などナショナルミニマムに必要なインフラ事業で、つぶすにつぶせないとか、こういった三セク特有の課題というのに配慮した制度設計をしていく必要があるだろうということでございます。

それから、3番目の先導的役割というところでございますが、これは当然、今、再生支援機関が地域にあるわけでございますが、まだなかなか地域における中核企業であったり、第三セクターの再生が進んでいないというような状況を鑑みまして、先導的役割をこの機構の設立によって果たしていただきたいと。今回、5年という、ある程度、期間を切った運営ということになっておりますので、この機構があるうちに手をつけなければいけないというような危機感なりをおおることで、全体の先導的な役割を果たしていただくであるとか、もしくは地域の再生支援のモデルをこの機構によってつくことで、それを横展開で普及していくとか、こういった先導的な役割が期待されているとい

うようなことをございます。

あと、その他、アンケート調査ではなかったんですが、ヒアリング調査でご指摘いただいたところで大事なところを3つほどまとめております。

まず、1つ目でございますが、幅広い人材の確保というところでございます。これは、先ほど松嶋先生のほうからもご指摘がございましたが、やはり再生に絡む人材の絶対数、バリエーションが足りないので、それを補強していくということですね。それから、これは何人かの先生からもご指摘いただいたんですが、いわゆる財務面がわかる再生の専門家は、結構、地方にもいるということなんですが、なかなか事業がわかる再生の専門家がいないということで、やはりこの再生ということでは、事業のノウハウが非常に大事になるわけでございますので、こういったBSだけでなく、PLがちゃんとわかる専門家というのが必要だというようなご指摘がございました。それから、さらにその専門家におきましては、地域に張りついて、常駐して再生を担うというような機能が求められるということでございますので、こういった専門家を一過性でなく派遣できる機能ということが求められるということが、ヒアリングの調査からも明らかになってきているわけでございます。

それから2番目でございますが、この面的再生のイメージということございまして、これは具体的手法ですとか実現可能性というのは、色々ご意見があるところでございますが、これについては機構への期待は高いという結果でございます。また、面的再生といっても色々なとらえ方があるということで、商店街の再生というとらえ方もございまして、それから地場産業というくくりで、例えば地域の、例では焼酎の産業というのが出ていましたが、泡盛の製造の地場産業自体を面的再生ととらえるという、こういった見方もあるということございまして、こういった面的再生のイメージを具体化していきながら、より明確に提示していくという機能が必要だということが指摘されているところでございます。

それから、最後の3番目でございますが、事後のモニタリングと人材確保というところでございまして、これは若干、産業再生機構のときの反省を踏まえたご指摘ということを伺っておりますが、産業再生機構のときには、解散した後に人材とかノウハウが散逸してしまったと。一方では、そういった人材が民間で活躍するということもございましたけれども、機構が解散した後に、再生機構さんが絡んだ事案についての再生計画の進捗等のモニタリング等がなされていなかったというような反省も聞かれているところ

でございますので、今回はそのあたりの意見も踏まえまして、再生計画をつくるだけではなくて、エグジットした後も、ちゃんと継続的なモニタリングをして、なおかつ、その後に機構が業務を終わった後にでも、相談を受け付ける人材を確保する仕組みということが求められているというようなご指摘をいただいたところでございます。

最後に、この提言というところで、地域力再生機構が意義ある再生支援となるためにというところでございます。

今までのお話を、まとめということになります、3つほどポイントを挙げております。

まず、1点目の提言が、地域力再生機構のさらなる周知と支援内容の具体化というところでございます。先ほどご紹介したとおり、地銀アンケートでは「わからない・判断できない」、いわゆる「情報がない」というようなご回答が6割超あったということでございますので、また、ヒアリングにおきましても、「どんな案件が対象となるのかイメージがわからない」とか、もしくは「持ち込める案件の基準、採択基準を示してほしい」とか、こういったご意見をいただいたところでございますので、より機構の機能なり存在の周知と、それから具体的にどういうお手伝いができるのかというような支援内容の具体化が早急に求められているというのが、まず1点目の提言でございます。

それから、2点目でございますけれども、既存の支援機関では担えない役割遂行に向けた体制づくりと。これも、先ほど申し上げた内容でございますが、1つが、「全員同意」と「迅速性」の両立をするという、この私的整理の最大のポイントをいかにこの機構の機能として果たしていくのか。それから2つ目が、公的機関としての強みをいかに果たすか、「透明性・公平性」を最大限に活用していくというのが求められているわけでございます。それから3番目には、財務面での即効性の高い支援機能ということで、債権の買い取りのみならず、再生中の資金繰り等の支援等も期待されているということがございます。4番目には、大規模な事案、難易度が高い事案への対応ということで、これは人材の層の厚さに加えまして、常駐の人材派遣の仕組みの検討、こういったものが求められているということでございます。

3点目の提言でございますけれども、この長期的な再生支援への対応という面がございます。これは、今までのアンケート、ヒアリングの結果では、あまり触れていないところでございますが、どちらかという既存機関では、ショートレンジといいますか、割と短期での支援が中心だというような認識をされているようでございまして、なかなか

か長期の、特に面的再生となりますと、かなり時間的な再生の期間が必要となりますので、こういった既存機関では担えない時系列的にも長期的な再生支援というものを、息長くやっていくということが求められているということでございます。それから2番目が、面的再生ということで、これを具体的にイメージとして、どういうものが面的再生なんだというところのイメージ、それから手法を具体化していくということが求められているわけでございます。最後に、長期的な再生支援への対応としましては、事後のモニタリングと人材確保というところで、これは機構が5年間という期間の後にも、解散した後も、その人材、もしくはノウハウが散逸しないような形で——これはどういう形かというのは今後の検討かと思いますが——その人材、ノウハウを散逸させないで、機構の解散後も再生計画を円滑に実現するためのモニタリングの仕組みであったり、もしくは相談窓口の充実であったり、そういった人材の派遣であったり、こういった仕組みづくりが必要だということが、最後の提言として挙げられるわけでございます。

以上で、調査研究の報告を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

(拍手)

○司会 日吉様、ありがとうございました。

それでは、ここで10分弱、休憩時間をとらせていただきたいと思います。3時10分に再開させていただきますので、第2部ということでパネルディスカッションをスタートさせていただきますので、しばらくご休憩をいただければと思います。

(休 憩)

○司会 大変お待たせいたしました。

それでは、後半の部、パネルディスカッションのほうに移らせていただきたいと思います。

恐れ入りますが、パネリスト、コーディネーターの皆様方におかれましては、壇上のほうにお上がりいただければと思いますので、よろしく願いいたします。

上がっていただきながら、紹介させていただきます。

それでは、本日のパネリストの皆様方をご紹介させていただきたいと思います。ステージに向かいまして、右側からご紹介させていただきます。

立教大学大学院、21世紀社会デザイン研究科教授でいらっしゃいます福田秀人様でいらっしゃいます。（拍手）

続きまして、福岡市監査事務局第2課長、馬場伸一様でございます。（拍手）

続きまして、日本政策投資銀行企業ファイナンスIIグループ長、富井聡様でいらっしゃいます。（拍手）

続きまして、株式会社レコフデータ執行役員、丹羽昇一様でいらっしゃいます。（拍手）

それから、本日のコーディネーター役を務めていただきますのは、株式会社経営共創基盤取締役マネージングディレクターの松本順様でいらっしゃいます。（拍手）

本日は、以後、進行を、松本順様のほうにお願い申し上げたいというふうに思っております。

なお、最後のほうで時間が許しますれば、会場の皆様方からもご質問やご意見などを受け付けていただくというような進行もお願いしているところがございますので、それらも含めまして、以後、松本様のほうに進行をお願いいたします。

○松本 経営共創基盤の松本でございます。

先ほど、日本総研の日吉さんからの色々なご提言の中に、産業再生機構の人材が散逸したというお話がございまして、それで、多分、もしかしたらそういう事実認識も、皆様方、お持ちなのかなというふうに思ったわけでございますが、実は私の所属している経営共創基盤という会社は、今、約20名の産業再生機構出身者がおる会社でございまして、その部分は、一応、あまり散逸していないというか、それなりの機能を維持して仕事をさせていただいているということでございます。

今日は、ご指名をいただきまして、パネル討論のコーディネーター役を務めるという

ことでございますが、実際、今日お集まりになられた各界の大変個性的なパネリストの方々、この方々のご発言を、私がコーディネーターとして短時間でまとめ上げてしまうというようなことは不可能でございますので、今日は結論を求めるといよりも、むしろ、地域の経済を構成する様々なファクターについて、それぞれの先生方のご専門のお立場からお考えが、ある意味、発散する形で皆様方に伝わって、それが今後、地域経済の活性化を形づくっていく一つ一つの実務の中で生かされ、また、先ほどから話が出ている地域力再生機構という一つの大きな国策が、もし結実するのであれば、その設立準備であるとか、実際の地域力再生機構の職務の中で今日の討論が生かされていくということが目的であろうというふうに考えております。

今日の進め方なのですが、まず、パネリストの方々お一人お一人から、10分程度で知見をご披露いただきたいと思っております。丹羽さんには、M&Aを切り口としたお話をいただき、富井さんからは、金融機関の視点からのお話、そして馬場さんからは、三セクの再建や処理、また三セクと役所といったような観点でのお話をちょうだいし、そして福田先生からは、総括的なお考えをちょうだいしたいと思っております。その後、会場から質問を受けます。先ほど、少し時間をとってあるというふうに司会の方が言っておられましたが、スケジュールでは、ここに30分近い時間をとってございます。

したがいまして、ぜひ今日の機会に活発な質疑ができればというふうに考えておりますので、ぜひ皆さん、パネリストの方々のお話の中から色々な疑問点を拾い上げて、質問の準備をしていただけないかなと思っております。また、役得として、私から先生方にご質問を差し上げるということもあるかもしれません。

さらに、その後、パネリストの方から、本日の討論を踏まえたコメント、又は補足説明という形になりますが、短い時間でちょうだいしようと思っております、最後、私のほうで引き取らせていただくつもりでおります。

それでは、まず最初に、丹羽さんからお願いいたします。

○丹羽 レコフデータの丹羽でございます。どうぞよろしくお願いたします。

M&Aの仲介・アドバイザーを本業としておりますレコフが、この4月にM&Aのデータベースや出版関連事業を分社いたしまして、レコフデータを設立いたしました。本日は、そういったデータも使いながら、M&Aの切り口から、ご報告をさせていただきたいと思っております。

まず、日本企業のM&Aの動向についてでございます。

ご覧のとおり、95～96年ごろからM&A件数が急増しております。2005年までの10年間で約5倍、2,700件台に達しております。この間、大企業がM&Aを経営手法として取り入れたこと、これが急増の最大の要因でございます。

この10年間のキーワードは、ご記憶のとおり、「選択と集中」あるいは「リストラ・再生」であったと思います。バブル崩壊後の生き残りのために、自前主義だけでは限界がある。他社と経営資源のやりとりをするM&Aという手法が不可欠になったということです。

2005年以降の約3年間は、やや踊り場的な状況となっておりますが、内容的には前向きなものが増えておりまして、着実に普通の経営手法として定着してきていると思っております。

ただ、地域のM&Aについて見ますと、ばらつきがあるというのが現状かと思えます。ご覧のとおり、首都圏、それから大阪、名古屋、これを大都市圏とし、その他を地方圏としてM&A件数を見てもみますと、大都市圏が約8割、特に東京だけで、60%を超えておりまして、大都市集中という状況になっております。

次のグラフは、地方圏のM&Aだけを取り出して、過去5年間の累積件数を道府県別に見たものですが、ご覧のとおり、かなりばらついております。買い手、売り手の合計で300から500件を数える北海道、福岡と、5年間で30件程度しかない鹿児島や島根とでは、大きな差があるという状況になっております。もちろん、経済力の差というのはあると思えます。

それから、右上の表は、同じ県内企業同士のM&Aの比率でございまして、全国平均では4割以上が同県内となっております。内訳ですけれども、東京の51%というのは別格といたしまして、その他の大都市圏、あるいは京都、福岡、このあたりは県をまたがるM&Aの比率が比較的高いのですが、その他の地方圏では、県内比率が非常に高いという状況になっております。

とはいえ、過去5年間の地方圏のM&Aを累計しますと、売りと買いの合計で4,500件以上となります。さらに、毎年、1,000件程度のペースで増えているわけですので、それだけM&Aを体験した会社・人が増えている、成功・失敗事例の情報もだんだん共有されてきているというふうに思っております。

それから、団塊の世代の事業承継問題も待たなしで、最近、地銀さんへの相談が非常に増えているというお話もお聞きいたします。抵抗感はあるにしても、M&Aが予想

以上に地域に浸透しているのではないかと、私見ですけれども、数年のうちに地方圏のM&Aがブレイクするのではないかと、期待も込めてですが、考えております。

以上、地域のM&Aの状況でございますが、次に、「事業再生とM&A」という視点から、まず投資ファンドの動きを見てみたいと思います。

ハゲタカファンドと言われた時期もございましたが、その後、投資会社のM&Aが急増しておりまして、最近ではM&A全体の10%以上を占め、一定の市民権を得た状況になってきています。再生案件に限らず、普通のM&Aでも、例えば親会社の子会社を売却するという場合に、売却先の候補としてファンドも選択肢に加えるというような事例が増えてきております。

それから、次のページは、ファンド等が投資した会社の本店所在地の表でございます。やはり、東京が過半を占めているわけですが、地域再生ファンドも含めまして、地方へも着実に広がっているという状況が見ていただけだと思います。

それから、ファンドと申しますのは、当然、売却、エグジットをするわけですが、この件数もだんだん増えてきています。中には、ファンドからファンドというものもございますが、基本的には、買い手はシナジーのある事業会社、ストラテジックバイヤーが中心ということでございます。

それから、再生案件等では、ファンドが経営・財務面の改善を行って、事業会社が買える会社にして、バトンタッチする、そういう触媒機能が発揮されたような事例も増えてきております。

次に、MBOでございます。これも件数が急激に増えてきております。

次ページは、その中身を分析した表ですが、左側が投資会社と組んだMBOです。数十億から、大きいものは数千億円というものもございますが、こういった大型のものは、最近、やや低調でして、サブプライムローン問題の影響が出ていると思われま

他方、真ん中の欄は、ファンドと組まない小規模のMBOです。これは、数百万、数千万、多くても数億円という規模のものですが、これが相当増えています。このMBOには、従業員がバイアウトをするEBOも含まれていますが、親会社から子会社が独立する、あるいはオーナーからの事業承継の手段として、徐々に浸透してきていると思っております。

それから次に、事業再生におけるM&Aということで、その有用性を証明したと思われる産業再生機構のM&Aについて、その軌跡を追ってみたいと思います。このペー

ジの左上の表ですが、41社、42件の支援段階のディールがございました。それが、97件の売却案件としてエグジットしたわけですが、事業譲渡とか株式の譲渡の形で、最終的な回収が行われております。時系列で見ますと、右上の表ですが、支援のピークは2004年で、年間24件です。他方、投資回収、エグジットは2005年がピークで55件、そして2006年に終結ということで、期限を切って一気に行われたということです。

エグジットにおける買い手ですが、ファンドやMBOも一部ありますが、ほとんどはシナジーのある事業会社です。例えば、左下の表にカネボウさんの事例が出ていますが、子会社あるいは事業部門、36件に分けて、エグジットのディールがございました。まさに、各事業部門がそれぞれ餅は餅屋の会社に行って、その中で生き残っていったという姿かと思います。

それから、右下の表ですが、私どものデータベースで、フリーワード検索をしてみました。民事再生とか会社更生とか、そういった言葉でヒットした件数をただ表にしただけのもので、ダブリもありますが、事業再生のためにM&A手法がいかに使われているかを見ることができると思います。

最後に、M&Aの目線から見た事業再生ということでございます。

冒頭にM&Aの意義と書いております。「今さら」ということかもしれませんが、M&Aを、その形から見ますと、合併だ、買収だと色々あるわけですが、意義ということから考えますと、「既存の経営資源を活用する。そのために事業の経営権が移動する、資本が動く」ということでございます。これを、私どものデータベースにおけるM&Aの定義としているのですが、私ども、事業承継あるいは事業再生について、経営者の方からご相談を色々受けるわけです。先ほども、生々しいお話がございましたが、やはり身売りのイメージがあって非常に抵抗感が強いわけですけれども、そういう経営者の方々に、この定義をご説明し、経営資源、人を生かすために、誰が経営すべきか、という視点で考えてください。そういう頭の切りかえをぜひしてくださいと、非常に難しいことなんですけど、お話をしています。

それから、経営権ということが出てきますけれども、これはイコール買い手がリスクをとるということでもあります。スポンサーという言葉からは、「谷町」をイメージしてしまいがちですが、そういうものは基本的には期待できない。リスクをとる買い手の気持ちで考えていただきたいというお話もしております。一言で言いますと、要は黒字にできるかどうか。経営・財務を改善する、さらに買い手の経営資源をつぎ込んでシナジ

一を実現する。そして、先ほど面的再生のお話がありましたけれども、地域のシナジーが期待できるのであれば、そういう価値創造も足し算をして、黒字になるかがポイントだと思います。そういう意味で、スライドでは「企業価値」という言葉を使っておりません。

それから、「産業再生機構が果たした役割」についてですが、事業再生において、M&Aの有効性を実証したというのが第一番かだと思います。そのモデル、あるいは成功事例を提示しました。

それから、実際面のポイントとしては、抵抗感がある中で、しがらみを絶つ、後ろからどんと押すという役割を果たしました。それから、エグジットですね。リスクをとり、経営改善をして、企業価値を顕在化させる。そして、買い手がつかない状態から、つく状態にする。そして、民に返してエグジットする、こういうサイクルを実践されたということかだと思います。

こういうことを踏まえて、地域の事業再生についてですが、地域の事業再生においても、このM&Aの手法は非常に有効だと思います。

しかし、地域においては、そういった抵抗感が特に強いとか、しがらみがより複雑であるといった障害が多いと思いますので、であるからこそ、地域力再生機構には大いに期待したいということでございます。産業再生機構が果たした役割が、地域においてはさらに重要になるのではないかと思います。

それから、エグジットにおきましては、やはり買い手を探すということが非常に重要です。地銀さんはもとより、「これは民の仕事として、頑張らなきゃいけないな」というふうに思っております。

それから、人材についてですが、地域における難問だというのはそのとおりだと思います。

ただ、再生であれ、M&Aであれ、既存の経営資源、人を生かすということがなければ、企業価値というのは生まれませんので、それを生かすことができる人材こそが望まれる人材だというふうに思います。地域の特殊性ということもありますので、意欲、能力のある現場の役職員の方々をいかに生かすか、これが再生・M&A成功のポイントだと思います。

最後に、産業再生機構でも5件の事例がありましたが、地域力再生機構のエグジットの手段として、MBOが有効な場面もあるのではないかと考えております。個人の出資

ですから、100万円でも非常に重たいわけですが、そうしたリスクをとる意欲が結集されて、地元の盛り上がりのエネルギーになるということであれば、これこそ地域力再生ではというふうに感じております。その場合に、役職員さんの資金調達に対する金融支援の仕組みなどがあってもいいのかなと思います。

大変雑駁な話で長くなりましたが、以上でございます。

○松本 イメージ的に、地方ではM&Aというのはあまり行われていないのではないかなという感覚をお持ちの方も多数いらっしゃると思うんですが、そういう考えを出発点にして考えてみると、件数が約20%、地方においてあるということは、全体の企業の件数の割合と比べて考えてみても、特に地方でM&Aの件数が少ないということではないのではないかと。まさに、既にその萌芽は現実のものになっているのではないかなという考え方もあるのではないかなと思ってお聞きしました。それと、もう1点、MBOが増えていくということも、非常に示唆的であるというふうに感じたところでございます。

丹羽さん、ありがとうございました。

そうしましたら、富井さん、よろしく願いいたします。

○富井 政策投資銀行の富井でございます。この中で、ただ1人、金融機関から来ているということで、何となく今日は最初からそういう感じがしていたんですけども、松嶋先生のお話も、日吉さんのレポートも、もうちょっと銀行が色々と柔軟にやってくれたらいいのになという、やはりそういう話だったかと思って、今日、ここに来なきゃよかったかなと思いながら、前半、聞いておりました。

私のほうからは、このタイトルにありますように、どちらかという再生案件に新しいお金を出すと。再生はお金が必要ですから、資金は誰かが出さなきゃいけないんですけども、そういうときに銀行としてはどういうところを見るのか、あるいは、厳しいことを言って、なぜなかなかお金が出ないのか、それにはそれなりの理由があるんだという、そういったお話をしたいというふうに思っております。

1枚目が、ちょっと私、こういうのが好きなので、いつもこういう年表をつくってしまいうんですけども、ざっとおさらいということで、これは何が書いてあるかということ、左側から倒産の額というのがあって、それから不良債権の比率というのが、主要行といえますか、都市銀行とそれ以外というのがあって、これを振り返ると色々なことがあったなといって、この出来事を見るだけで、私は小1時間ぐらい、ずっと思いにふけることができるんですが、倒産でいうと、結局、2000年に26兆円の負債総額があったのが、

2006年の冒頭には5兆円にまで減りましたと。今年はもう少し増えるかもしれないんだけれども、そこまで5分の1ぐらいになってきたと。不良債権比率はというと、これもピーク時、10%ぐらいあったのが、もう目先、大幅に下がってきていると。つまり、数年前には、いわゆる事業再生と金融再生というのが車の両輪というか、日本経済の大きな問題だったんですけれども、実はマクロ的には、もうこうなってきたという事象なんですね。

ところが、その中で、要するに地銀さんの不良債権比率というのは、昔は都銀より低かったんだけど、高どまりというほどの水準ではないんだけど、やはりそれなりに残っていますねと。つまり、マクロ的に言うと、割と不良債権とか事業再生というのは、今、もう通り超えてしまったテーマなんだけれども、地方はやはり取り残されているのか、あるいは何もしてこなかったのか、色々解釈はあると思いますが、そういう状況であるということだと思っています。

次が、これは大したあれではないんですけれども、銀行というのがどういうことをしますかということで、やはり再生にはお金が要するんですという話で、再生の矢印がありますけれども、左側でいうと、例えば短期のつなぎ融資みたいなものがないと、会社の事業は存続しませんとか、それから右側のほうを見ると、やはり再生した後の色々な長期の資金、これも出す必要がありますと。あるいは、その再生の過程において、下のほうですけれども、色々な債権カットだとか、デッド・エクイティ・スワップとか、そういったような色々な機能があるんですということで、では、これをやるときにどういうことを考えながらやっていくのかということ、次からお話ししたいと思います。

ここも色々あるんですけれども、まず一番に、こういう再生案件を我々が持ち込まれてみるとすると、実は再生計画というのが必ずあるんですけれども、ないと困るんですが、計画を見るより前に見ることというのがあって、ここに言ったようなことですね。それで、経営不振の原因、何で駄目になったのかなど。大体、最後は資金繰りがつかなくなると駄目になるんですけれども、それは会社が駄目になるときは、必ず資金繰りが駄目になるので、それは真の理由ではないわけですね。よくあるのが、「いや、事業はいいんだけど、ちょっと別ところで失敗して」というふうに、よく皆さん、おっしゃるんですけれども、よく聞くと、実はそうでもないことも多いので、その辺、やはり見る必要があると。

誰がつくった計画かというのは、説明の必要はないと思いますけれども、当然、つく

った人は、自分があまり損しないようにつくりますので、そこは誰がつくったかなど。会社がつくった計画だと、割と甘いことが多いし、銀行は、甘くはないんだろうけれども、どちらかという自分の債権を保全しようかなというの働くこともあるということですね。

それから、資金繰り、先ほどの日吉さんのご報告でも、資金繰りが大変なんです、課題ですというお話がありました。どちらかという課題というよりは、本当にぎりぎりになってから駆け込んでこられることが多いので、それは駄目なんです。資金繰りイコール残り時間なので、これは手の施しようのないところで持ってこられても、これはどうしようもありませんということで、手遅れになる前に、やはり手を打たないといけないということだと思います。

次に、では、いよいよ会社の中身を見ていきましょうというフェーズになるんですけども、それを大きく言うと、バランスシートの問題と、損益計算書の問題というか、事業そのものの問題、事業性の問題というところがあって、ここに書いたような話ですね。バランスシートの問題でいえば、結局、とにかく何らかの形で負債を減らさないといけないので、誰にどうやって負担してもらおうかという、その調整の問題。それから、事業としても成り立たないものは捨てなきゃいけないんだけど、それを捨て切れているかどうかという問題。それから、返せるかというのがありますね。3番目に、キャッシュフローと負債のバランスと格好よく言いましたけれども、要するに、返せますかと。よくあるのは、キャッシュフローは出ていないんだけど、何か資産価値があるので、そこで何とかつじつまを合わせて計画をつくるんだけど、資産価値があるといっても、結局、キャッシュが出ていなければお金を返せないで、いずれ行き詰まりますねということも間々あります。

それから、3.のところは大きく事業計画ですけども、割とこれも、銀行的でつまらない言い方なんですけれども、やはりコストカットだけで、少なくとも収支トントンまでは持ってこないと駄目ですよ。コストカットの余地がない案件は駄目ですね。それができないと、もう苦し紛れに「いや、売上が伸びるんです」と言って計画を持ってくるんですけども、大体「売上が伸びるんです」という計画は、駄目ですねということが多いです。だからミニマム、コストだけで再建ができると。プラス、売上が伸びればもっといいというふうなことではないと、なかなか難しい。

それから、やはり金が要るんですね。新規投資しなければ、どんな事業でもどんどん

細っていくから、投資のお金は別に用意しておかないといけません。そうすると、結局、スポンサーみたいなものがどうしても必要になってくるということですね。

それから、3つ目もよくあるんですけれども、計画をつくってしばらく見て、もう数カ月なのに全然目標に達していないというのはよくある話で、やはりそういう計画は、なかなかその後も信用できないですねということになってしまいます。

そのほか色々あって、例えばスポンサーは、自主再生でも別にいいんですけれども、もちろんいたほうがいいんですけども、スポンサーがちゃんとその役割を果たしているかということですね。よく、名ばかりスポンサーというのが世の中において、ちゃんと役割を果たしていない。それから、経営陣の問題もあります。それから、デューデリの話ですね。デューデリというのは、金融界の人にとっては説明なしで使えるんですけれども、要するに、色々な会社の中身をきちんと調べます。これを調べないと、大変なことになります。調べないと大変なことになるんですけれども、調べれば全部わかるかということ、そうではないと。したがって、デューデリをやれば十分かということ、そうではないんですけれども、やらないといけません。だから、その限界がわかった上で調べるということだと思います。

それから、経営責任の話があって、これも色々論点はあるんですけれども、結局、経営陣が責任をとらないのに、債権者だけカットするというのは、それはやはりどう見ても理屈は通らないということになるので、そこをどの辺で折り合いをつけるかという話があります。

それから、返済計画ということなんですけれども、要するに資金が要りますよね。資金が、だからぎりぎりではない計画をつくらないといけませんし、そこがどうしても苦しかったら、色々書きましたけれども、要するに、返さなくてよい資金というか、資本性のある資金を入れてこようということですね。

そこまでやって、その上で、6. ですけれども、リスクの対応策と言いましたが、色々なことを銀行としては要求してきて、割と事業を縛るんですけれども、これは縛らないとやれないですね。なので、ほかにもまだまだあるので、これはちょっと代表的なことだけ載せましたが、嫌になるほどいっぱい色々なことを言います、言わせていただくんですよ。

なので、何で言うのかというところで、最後に言いわけじみて言うと、これはR&Aという格付会社の資料が下の表にあるんですけれども、これはどう読むかということ、例

えば、上にBBBとありますけれども、トリプルBという、いわゆる投資適格の下限ぐらいの会社だと、1年後にデフォルトというんですけれども、簡単に言うと破綻する可能性というのは0.07%、ほとんどゼロですね。5年のうちにどこかで破綻する可能性が、1%ですね。

ところが、これがシングルB以下という、割と厳しい状況になると、1年で8%、5年で24%、累積でなってくると。銀行の商売というのは、常に倒産リスクというのを金利に乗せて、それをつじつまを合わせるというのがビジネスなので、例えば5年で1%のロスだったら、年に0.2%、金利に乗っければいいわけなんですけれども、5年で25%というと、年に5%ぐらい金利を余分に乗っけないと、銀行としてはリスクをカバーできないと。

ところが、そんなに金利を乗けると、大体それだけで会社がつぶれてしまうので、そうすると、結局、金利を取れば会社がつぶれる。でも、金利を取らないと銀行は貸せないということになるので、先ほどの話で、では、そのリスクをどうヘッジするかというところがどうしても、これは銀行としてはどうしようもないですね。これは、こういう話ですということでございます。

という中で、今後、地域の事業再生、私、実はこの政策投資銀行で、再生周りの仕事をもう7年ぐらいやっているんですけれども、皆さんがおっしゃったことに重なりますけれども、ここに書いたようなことですね。やはり、非常に難しいのは、どんどん人口も減って行って、経済規模が落ちて行って、売上が毎年減っていくという中で、やはりどんな事業であっても非常に難しいというのは、これは事実としてそういうことはあります。

それから、スポンサーになり得る人材の不足と、先ほど誰かおっしゃいましたけれども、そういった話がありますと。

それから、3つ目はちょっとわかりにくいかもしれませんが、地方というのは銀行の数が少ないんですね。大体、既存の取引に全部入っているわけですね。そうすると、一方で債権カットしながら、もう一方で新規の与信を出すというのは、別にできない話ではないんですけれども、結構ハードルが高いので、実は全然取引のない新規行のほうが取引しやすいんですが、地方だと、そもそも金融機関の数が少ないぞと、そういう話があります。

そういうことも含めて、結局、しがらみというんでしょうけれども、色々な経緯に縛

られていて、その辺がやはり課題であるというふうに思っております。

この辺については、また後ほどディスカッションのところで、もし話題があれば、またご議論したいと思っておりますが、私の話はこれぐらいにしまして、非常におもしろいお話を聞かせていただければ、そんな馬場さんのほうにバトンタッチしたいと思います。

○松本 馬場さんにお話を伺う前に一言だけ。

富井さん、この10分間、ある意味、非常に銀行の審査的な立場で色々なことをおっしゃられてはおられましたが、しかし、実際に投資適格以下の格付の会社のデフォルト率までご紹介いただきましたので、ある意味、「これじゃ、ちょっと仕方がないかな」というふうに思えるところも当然あったわけですが、もちろん、今日は銀行を代表してお越しになられているわけではないと思うんですが、ただ、10月以降、政策投資銀行さんの民営化という非常に大きなイベントの後に、どのような方針を、特にこの事業再生、また地域経済というキーワードの中でお持ちでいらっしゃるのか、後で伺ってみたいというふうに思った次第です。

それでは、引き続きまして、馬場さん、お願いいたします。

○馬場 福岡から参りました馬場でございます。

今日は、かなり私の同業者の方もお見えになっているようで、「こういうヤバい話題をわざわざしに来るなんて、こいつ、バカじゃなからうか」と思っていたら、いいので、はないかと思うんですけども、あるいは、金融機関の方もお見えいただいているということなので、ちょっとお話しする前に一言言わせていただきますと、福岡市役所に問題三セクはございません。福岡市の財政は健全でございます。福岡市の市債は、投資適格です。ムーディーズの格付もいただきました。ということをちゃんとっておかないと、シャレにならないことになりますので、すみません、最初にお断りさせていただきます。そういうことを最初に言っておかないといけないのが、この問題の面倒なところでございます。

さて、第三セクターといいますが、公共セクターと私企業、第一セクターと第二セクターの間のものだということで、これは教科書的な定義ですけども、欧米ではNPOなどを指すことが多いです。でも、日本では、政府が出資した、あるいは経営している企業ということで、独特の発達をしているわけでありまして。

何事においてもそうなんです、目的としたところは間違っていないかと思うんですね。政府が担う「公共性」を、私企業の持つ「創造性」や「効率性」、「機動性」に

よって達成しようとした、その理念自体は別に間違っていないと思うんですが、残念ながら、物事は易きに流れやすいということでありまして、実際としては、皆様、今日もおっしゃっておりますけれども、大体、政府の「非効率性」、「硬直性」と、私企業の「いいかげんさ」、きつい言葉を使わせていただければ「食欲さ」、そういうものが複合してしましまして、非常にたちの悪いものになってしまいました。特に、やはり官に依存しているので、マーケットによる規律づけが働かないということが、私企業としては致命的なことだろうと思います。

本当に、頭が痛いんですよ——福岡市役所ではありませんよ。しかし、知り合いから、日本中の色々な話を聞きます。そういう処理をした首長の苦労話を聞いたこともあります。もう、自治体の財政自体が厳しいですから、赤字を止めたいんですよ。

ただ、そのために越えなければいけないハードルが、少なくとも我々役人の立場からすると、大変高い。これは、だから、外部から見た場合はまたちょっと違うと思いますし、それを私は期待しておりますが、内部の公務員から見ると、やたらに難度が高い。もともと、そういうことを想定していないので、どうしたらよいのかわかりません。そもそも、必ず政治問題化するので、しかも、政権交代が仮にあったとしても、過去の関係者、先輩等の面子をつぶす、あるいは地域の色々協力を求めた企業の方々に、そしてもちろん地域金融機関に、大変な問題、迷惑をかけるわけでありますので、非常に動きにくい。そして、どうしてよいかわからんわけですね。公務員というのは、企業を経営するように訓練されていません。教育もされていません。そういうことで、事業再生などという企業の経営においても最も難しい局面におけるノウハウを、役人が持っているはずがない。だから、役人が役所の中で幾ら悩んでいても、解決の糸口の見えない事柄でございます。

それで、外からの支援というのが大事なことになるんだと私は思っておりますけれども、大体、とにかくしがらみのない人が岡目八目で見ただけで、大分違う。そして、その後、色々な「デューデリジェンス」とか「M&A」とかを進めていただく。そもそもそういう言葉が、我々の基礎教養にないんですよ。それは業務に必要ありませんので、そういう言葉を役人が知らないということで、笑わないでほしいわけですね。それは、違う世界で我々は生きていますから、そういうことを言ってもらって「わからんのか、おまえは」と言われても、ちょっと困るという話なんですよ。

そして、人材不足の話がございました。勇気ある首長さんが、商業系の三セクを処理

することで頑張られたケースがあります。そして、後難を恐れて「なり手」がないというのは、やはりございました。このケースでは再生でなく清算したんですよ。だから、割と簡単なケースではあるんですが、地元の弁護士さんが清算人になってくれないんですね。それは、やはりオール財界でつくったような三セクでありますから、「勘弁してくれ」と言って弁護士さんが逃げてしまう。だから、しょうがないから首長が、自分の個人的なコネクションで東京から来ていただくとか。そうすると、やはりそれだけでもすごく大変なことで、もう嫌になってしまう。そこで嫌になってしまうだけで済むのだったらいいんですけども、止まってしまうということもあるわけですね。

それで、あと、公共から三セクを支援する場合に、その必要性が高ければ、当然、存続させるべきなので、そのときの経営見通しみたいなものを、やはり——三セクでよく言われるのは、とにかく経営見込みが甘いという。それは、やはりわかっていない人が机上で計画をつくるわけですから、それは現実と違うものになります。開き直るわけではないんですが、そもそも能力のないやつに計画をつくらせているのが、一つの大きな間違いであります。この辺で、地域力再生機構あたりのお仕事のほうがあるのかなと、非常に期待しております。

三セクの類型ということで、とりあえずこんなものをつくってみました。あくまで理念的なものです。水平の横の能力の記述というのは、あくまで経営能力ということでありまして、儲かっておるかどうかということとはちょっと違います。上下は、公共性があるかどうかということで、「正直じいさん」と「欲深じいさん」と、私はとりあえず言っておるんですけども、「正直じいさん」は、やはり残してあげたいよねということで、公共性が高くても経営能力もあるんだったら、できるだけ存続させて、ほうっておいてよいわけですね。うまくいけば民営化すべきです。公共性がもともとなくて、しかも経営能力もないということであれば、こういうのは大体もう基本的に淘汰されつつありますけれども、やめるべきですね。まれですけども、公共性はないのに経営能力はある。これは、「野性児」でしょう。役所が関わっている理由がないので、民営化すべきです。そして、残るのが、公共性は高いんだけど、経営能力に問題ありという「問題児」ですね。三セクの大半は、やはりここに入るんだろうと思っています。

もう一つ、横軸を、今度は成果で切ってみました。赤字と黒字であります。右側に青い網かけをいたしましたのは、結局、この辺というのは儲かる仕事ということになるわけですね。儲かる仕事を、単におつき合いで出資しているというのは別として、役所が

深く関与しているというのは、原理的に言うとおかしいですものね。だから、そういうところはとっとと民営化して、株式売却のキャピタルゲインをもらって、我々は貧乏なんですから、それで財政の足しにして、ついでに言うと、法人市民税の納税をもっと増やしてもらいたいと思います。

だから、問題は、残るのはこことここなので、できるだけこの辺を右上に持っていくように、今、努力すべきなんだろうなということでございます。本当に、この公共性の軸というのが、実際のところでは、一番難しいところだろうと思います。

役所の者が読んでおる「地方財務」という専門誌がございまして、この8月号、この号に、私の今の本業において地方財政健全化法関係の論文を書いておりますので、それもよかったらご一読いただければと思うんですが、「良い第三セクターとは」という論文が載っておりました。そこのメルクマールが非常に納得できたので、ここでご紹介いたしておきます。

一番大事なことは、やはり「事業の必要性と効果」、つまり、公共性が投入する税金を越えているということですよ。

ただ、これは非常に概念的な式です。「事業の必要性と効果」、つまり公共性の判断というのは、そんなもの、数字で出るはずがないわけですね。どこまでも政治的判断があります。

だから、これは、やはりその後、議会なり首長なり、役所の中なり住民と、一生懸命議論して、決めていくことなんですよ。それは、まさに地域力の問題だと思います。そして、投入する税金のほうは、これは今まで適当につくられていたところがあるわけですが、それはかなり確実なことが、ある程度出せるのではないかとということで、そこにプロの支援を期待するわけですね。この鉄道、この離島航路、あるいはこの何とか会館が必要であると思ったときに、では、お値段は幾らなのかということをしてステークホルダーの人たちに示していただくことができれば、それはやはりよりベターな判断ができるはずであります。「いや、やはりそれは欲しいけれども、そんな値段では買えんよね」という判断にできるかできないかというのは地域の力量でありますけれども、その辺は非常に大事なことはないかなと思います。

それから、その後、これはP/Lの話になるんでしょうけれども、少なくとも投入税金を削減する成果を上げているかということが大事です。毎年毎年改善して行って黒字になってしまったら、もうそれは立派なもので、三セクである必要がなくなるんですけ

れども、少なくとも赤字が拡大しないという恒常性は必要ですよ。そうしないと、本当にサステナブルではないから、だから、この辺は非常に厳しい減量経営が必要になるんだろうと思います。そういう点においても、やはりプロの力量が必要なところだろうと思います。

そして、その後、自力収支改善と最低限の税金投入により、「事業継続可能な必要最低限の収支、財務状態」が実現しているかということで、特に、これは地下鉄などの公営企業などとも共通することではありますが、公共性の高いインフラ系の事業というのは、財務諸表はきれいになりません。長い間の投資を要求されるものを短期の資金でつないでいますから、企業債でも30年で償還。地下鉄のトンネルは50年以上もちます。そんな中で、減価償却と資金返済の資金ギャップが生じますので、必ず赤字になるんですよ。それは、やはりやむを得ないことで、そんな財務諸表を背負ったら民間企業ではできないので、役所がやっているわけでありまして。なので、それに類するものというのは、あまり財務諸表のきれいさというよりも、実態の資金調達の可能性というのが大事だと思います。特に、やはり先ほどの更新投資のためのですね。そこで、自治体が信用を補完するなりして、投資の資金の確保が必要であります。その辺の財務審査に当たってのプロの眼識というのは、非常に大事なことかなと。

そして、最後にまとめとしまして、三セク自体は、別によくも悪くも単に存在するものなんですけれども、「組み合わせが悪かったよね」というのが私の感想でございます。もともと役所というのは、決まりきったことをきちんとやるように、割とつまらないことをちゃんとできるように設計されています。だから、我々行政職員に必要なコンピテンシー、能力というのは、基本的に忍耐力です。昔の銀行と似ていますけれども、こつこつとリスクをとらずに、割と人から見たらつまらないことをきちんとできる能力です。そしてまた、税金で運用されているわけですから、公平性もすごく大事です。つまり、「時期に応じて」、「相手を見て」、「臨機応変に」対応するというような、特に客商売とかサービス業系で大事な特質というのは、薬にしたいくてもありません。そういう役人は、良くない役人ですので、そういうことをやっていると、我々は上司から指導を受けます。ですから、公務員倫理をきちんと守っているまともな役人ほど、企業経営においては無能です。「頼むから私を三セクの社長なんかにはしないでください」という話なのでありますけれども、やらせるほうが悪いんです。と、開き直ったようなことを言っておりますけれども。

ただし、現場でやっている人たちには、可能性があると思います。人事異動で本庁から来た連中は、基本的には駄目なんですけど、現場で悪戦している中間管理職や現場職員には、可能性があると思います。三セクの規模にもよるんですけども、ひょっとしたらパートのおばちゃんが、一番経営のことをわかっているかもしれません。そういう小さな話の世界だと思います。だから、先ほど来、話がありますマネジメント・バイアウトとかエンプロイ・バイアウトというのは、一つの王道としてあり得るのかなという気がいたします。

やはり、我々地方の人間は、東京者の傲慢さに対しては非常に敏感なんです。地域力再生機構にこれだけは言っておきたいんですが、「おれたちが指導してやる」とか「助けてやる」とか、そういう雰囲気をもたせた途端に、物事は進まなくなってしまう。これは、地銀も同じ。地域金融機関も地方自治体も同じです。確かに困っているんですよ。自分たちがやり損なったドツボで困っているんですけども、だからこそ相手の気持ちを逆なでしないようにするということは、やはり大事ですよ。だから、ある程度、刺激を与えて活性化させていただきたい。そういうカタリスト、触媒的な役割を期待いたします。

最後です。

評論家みたいなことを言っていますけれども、新しい行政技術が使われたときに、モラルハザードに対する歯止めがなかったということは、反省点として言えるのではないのでしょうか。最近、三セクに対する色々な指針も出ました。総務省からも指導されています。だから、今後、安易に使える状況にはないんですが、新たな問題点はあまり出ないだろうなと思っていましたが、また新たな三セクがぽこぽこ出ているというので、ちょっとそれは注意が必要かなということで、先ほど松嶋先生のお話にもあった中心市街地活性化関係のまちづくり会社であります。

これは、必ずつくらなきゃいけないようになっているんですね。「都市機能の増進を推進するもの」という位置づけがあるんですね。自治体が3%以上の出さなきゃいかんという要件がありまして、この中心市街地の補助金が要るものですから、日本中で雨後のタケノコのごとくぽこぽこできています。だから、ちょっと心配、気をつけなきゃいけないよねという感じではあります。このスキームが悪いと言っているのではありません。こういうものに公共関与が必要なのは、当然のことです。

しかしながら、補助金欲しさに慌ててつくったものにろくなことはないというのは、

もう経験則的に言えるわけでありまして、これは要注意かなということ、ちょっとあえて、経産省に別にケチをつけるわけではないんですが、それぞれのところで気をつけなきゃいけないよねということでございます。

だから、こんな感じで、とにかくいわゆる公共関与型というのは、先ほど4つの象限で説明した「問題児」なんですよ。だから、これについて、やはり地域の力量が問われるわけですし、特に自治体は政権交代がありますので、新しい首長さんが出てきたときにチャンスなんですね。そのときに、やはり整理しようと思ったときに、グッと助けてあげられると、ガーッと進みます。やはり、面的再生という話は、概念は難しいと思いますけれども、困った三セクを抱えて困っている自治体の問題をちょっと取り除いてやるだけで、当該自治体が元気になりますので、「これって面的再生じゃないの？」というのが私の意見でございます。

駆け足になりましたが、私からは以上でございます。

○松本 お立場にもかかわらず、非常にざっくばらんなお話をちょうだいしまして、ありがとうございます。

「デューデリジェンス」という言葉について、その定義はともかくとしても、ある意味、これは私の私見でございますけれども、今、馬場さんがお使いになられた言葉の中で、「問題児」というふうなカテゴリーになっている三セクがあるというお話がありましたが、その「問題児」の三セクが、いわば純粋な民間のオペレーションに当てはめて考えてみたときに、果たして、いわば黒字の事業体になり得るかどうかということを検証する作業が、ある一定の意味においては、デューデリジェンスであるというふうに言うこともできるのかなというふうに思って伺っておりました。

馬場さん、ありがとうございました。

そうしましたら、福田先生、よろしく願いいたします。

○福田 福田でございます。

馬場さんは、「東京者が東京者というだけできたら、もう駄目だよ」と、はっきりと釘を刺されている。もちろん、東京者でも、よい東京者、悪い東京者がいるでしょう。「地方で欠けるところをカバーしていけ」、この辺は実にすばらしいご指摘だと思いました。

ここにパワーポイントで出していますが、その下に、「立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科」と書いてあります。21世紀の社会をどういうふうにデザインすべきかで

すが、地域活性化とかNPO関係が一つの軸になっています。もう一つが、危機管理です。私は危機管理のほうです。

今回は、そういったことで起用されたのかなとも思います。

地方自治体にも色々ご存じの方がいましたので、状況をきいてみました。それで、やはり非常に深刻だなと思いました。1つ、来たメールを読みます。これは、ある地方ですけれども、「××温泉街にあった××市××会館、××美術館は、第三セクターの株式会社でしたが、経営破綻し、資本金を減額し、最終的に市貸付金の免除と県貸付金の返済処理など、色々しました。そして、解散しました。施設職員は、別の財団法人が引き取り、金、物、人の整理を終えた。ただ、それを押しつけられた財団法人のほうは、大変だ」と。「相当に悩んでいます」と。

そして、その後、クールな分析が行われています。短いメールですけれども、その辺の大きなビルにいるコンサルタントよりよっぽどの確です。「1、駅前のよい立地だが、駅から高い位置にあり、行きにくい、駐車場がない」——これは、会館とか美術館ですね。「2、そのために経営努力に限界がありありと見える。3、起死回生の術、そういう劇的に変える魔法はあるのか。4、県の財政状況も悪く、支援継続は期待できない」。当たり前ですけれども、こういうふうに悪い状況を淡々と4つ書くというのは、大変に優れたノウハウだと思います。

それから、その次、疑問点。「勇気ある廃止がなぜできなかったのか。やるならやるための戦略をなぜ描かないのか」。そして、その後にはすごい表現があります。「経営的に破綻したものを再生するには相当なエネルギーが要る。死体を担ぐようなものだ。しがみつかない分、担ぐ人はしんどい。まだ重症だったらしがみついてくる」。本質を極めて的確になさっていらっしゃいます。あと、最後に、「仮に良質な戦略があったとして、誰が実行するのか。行政の範疇でどこまでできるのか」というようなことが出ております。

そして最後に、「でも、地域的には優位性は残っている。絶対あるはず。それを物にする。それについて、やはりしかるべき研究をすべきである」と書いています。「今後、だらだら抱えずに、価値を見出す民間への売却の可能性を探らないのか。多くの疑問を抱いております。英断を下すタイミングを既に逃している。しかし、まだ何かあるのではないか。」「地域価値の優位性はあると思うので、これから何とか、やはりあるものを教えてほしい」と。

中堅の課長クラス、ちょうど馬場さんと同じクラスの方であります。再生計画を見ていますと、自治体の役人は、ばかで無能で能天気だとの前提にたっていますけれども、そうではなく、そこにしっかりとしたコアがあるかと思います。

あと、今日のまとめまで行きませんが、「どこにいて、かくりたい」、こういうものをパンパンと一言、二言で言えるようにならないと、なかなか説得力はないのではないかなと思います。

そして、これがまだわかりません。地域力再生機構の色々な議事録を見ましたが、よくわかりません。機構をつくるということ、思い切ったお金を投入するということはわかりますが、それで「何をやるの」を、もう少しはっきりする必要がありますのではないのでしょうか。

それから、「誰のために」ということですね。三セクのためか、自治体のためか、本当に地方住民のためか。赤字だったら地方住民のためにならないとありますが、これをもう少し明確にしなければいけないのではないかな。

それから、「誰が味方で、誰が敵か」をはっきりさせることと、敵を味方にしなければいけないと思います。何か首長まで敵みたいな感じがありますので。

それから、ここに基本的な戦いと戦略の概念を書いておきます。これは、チャラチャラしたコンサルさんの環境への適応戦略ではありません。これは、アメリカ国防省の戦略の定義です。障害をはっきりさせて、列挙して、どう対応するかを決める。

そのときに最も重要なのは、この戦略論の背景が、企業に照らしていれば、儲けるために生きるのではない。生きるために儲けるのです。これは、似ているようで、全然違うんです。儲けるために生きるのだったら、儲からなくて、それで「はい、やめよ」。まさに、色々なファンドさんの発想です。また、ファンドさんはこれでいい。しかし、当事者は生きるために儲ける。倒錯した考えかも知れませんが、現実にはそういう形へ持っていく思考が必要なのではないかなと思いました。

あと、もう一つ、「連合」というのはアライアンスであり、トランザクション、取引ではありません。連合の成立条件は、「共存共栄の理念+リスクの分担+機密情報の共有」です。つまり、お互いが信頼できるということが、決定的に重要です。また、弱いやつと組むのは絶対まずい。足が引っ張られる。難しくても強い者、優れた者と組むことが重要です。

その強い者はどこにいるのでしょうか、というところです。また、どうすれば、組む

ことができるのか。それから、適合性、実行可能性、受容可能性。2番目までは今回の議論でも出ましたが、3番目でとどめを刺せる危険がありますので、この辺の検討。また、議論は、こういう順序でしていくべきではないでしょうか。こういう目で皆さんも、今日の議論を見直していただければと思います。

そして、最後ですが、行き着くところは人材だよと、常に決まっています。スーパーマンがいたら、苦労しないのです。ドラえもんがいるので、のび太も生きていかれるわけであります。そのために、リーダーの条件を、自治体の皆さんにも知っていただきたいと思います。スーパーマンは、絶対いません。よく、「リーダーには失敗は許されない」とか、何かすごいものもありますけれども、そんなことはありません。

そこで、まず最低限、非現実的な行動を捨てない。破滅につながるギャンブルをする。実りのない行動を追求する頑固さを持っている。挫折しているのにまだ困難だと思う。恐らく、この4つをしないだけで、かなりしっかりしたリーダーになると思います。これが、リーダーを、東京から呼ぶ場合でも、また地方で起用する場合でも、極めて重要です。そして、こういったリーダーはどこにいる、どうして見つける、どうして招聘するということになります。

いずれにしても、これは極めて難しい。また、私の個人的な判断ですが、公平の担保などにもこだわってはおれないのではないかと思います。地方へ行くと、大体、地方の有力高校OBが、強力なネットワークをもっている。——ちらっと聞いたら、馬場課長は福岡の修猷館OBだと。やはり地方高校とか、もしくはほかのチャンネルがありますね。電力とか、色々なものがあると思います。そういったところから何とかリーダーを選びだす。もちろん、東京は東京で探し出すという努力が必要ですが、そういった形で支持される人を、状況を正反対に判断しない人がいたら、何とかなるのではないかと思います。ようは、「間違いないな、あいつだったら」という人を選ぶべきだというのが、私の見解です。

以上、今日の話と、それから、これまで研究会議事録を読んで感じたことを申しあげました。

以上です。

○松本 日ごろから、我々も、例えば「戦略」といったような言葉をかなり気軽に使うんですが、今のアメリカ国防総省の戦略の話を知って、はっとさせられるところがあったわけです。

大分、パネリストの先生方からのお話が、時間としては超過いたしまして、先ほど、質問時間は30分と申し上げたんですが、もう少し短くなります。

ただ、いずれにしても、まだ時間がございますので、会場からの今のパネル討論に関する質問をお受けしたいと思うのですが、マイクの準備などは大丈夫ですか。

そうしましたら、ちょっと私のほうから、非常にアトランダムになりますが、まず1つは、非常に短期的な、タイミング的に今ちょうど合致しているということだけで申し上げるんですけども、たまたまなのかもしれませんが——私はたまたまではないと思っているんですけども、この4月から6月の銀行の不良債権の処理額が、昨年対比、これは先ほどの富井さんのストックの比率の話ではなくて、フローの処理額の話になりますが、非常に大きく高まったと。全国銀行、全体で昨年対比1.7倍でしたでしょうか。地銀だけで見ますと、2倍を超えたという現象が出ているんですけども、こういう現象は、それを克服していくために、又は現象としてどういうふうに、まずはとらえておられるか。できましたら、富井さんのお考えを伺えればなというふうに思います。

○富井 ちょっと足元のマクロの話は、私は専門家ではないので何ともお答えしにくいので、もう少し問題意識を絞っていただけますでしょうか。

○松本 そうしますと、これがいわば、例えば地域力再生機構の役割といったような今日のテーマの一つとつなぎ合わせて考えてみた場合に、地域力再生機構は、「地方版産業再生機構」といったような言われ方も時々するわけですけども、産業再生機構自身は、ちょうど不良債権比率が、未曾有の高さに高まったときにできて、結果としては、その存続期間中に銀行の不良債権比率が相当低下したということは、事実としてあるわけですけども、地域力再生機構にも、それと同じような効果が期待できるというふうにお考えになるかどうかと。

○富井 私の個人的な意見としては、それは多分、必ずしもリンクはしていなくて、私のプレゼンで冒頭申し上げた、産業再生機構はそういう国策と——「国策」という言い方はあまり好きではないんですけども、日本経済のために重石になっている不良債権をレベルとして取り除くことが目的で、そのための手段の一つであったと。

では、地域力再生機構はそうかという、それはマクロ的に言うと、今はまだそういう状態ではないわけですね。仮に、確かに景気後退してきたといっても、そういう状態ではなくて、私の理解だと、地域力再生機構というのは、要するに底だまっている、まさに第三セクターと地方中核企業という言い方がありますがけれども、これまで長いこと

手をつけられなかったものを何とか動かす触媒として役割を果たせないかということであるのではないかと思っていて、短期的に、今、増えている不良債権の処理の手段という、ある意味そういうものよりは、もう少し深いというか本質的というか、わかりませんけれども、そういったものが目的なのかなと。もちろん、政治的にそういう状態の下で議論しやすくなるとか、そういった話は別途あるかもしれませんが、必ずしも本質でもないのかなという気はしております。

○福田 1つ思うのは、産業再生機構の場合、ダイエーならダイエー、カネボウならカネボウで、そこそこ儲かっているもの、儲かっていないもの、色々な事業のトータルで一つのグループですね。

ところが、地域力再生機構の議事録を見ると、儲かっていないところだけを対象にしている。「その我が社の腐った部分だけ何とかしてください」というニーズにだけ、対応するようなものを感じました。この辺をもう少しはつきりさせておかないと。

もちろん、駄目なものだけやるならやるでいい。だけれども、この辺が、ちょっと踏み込まれていないのが……。それだったら、「採算をとれというオブリゲーションは、ちょっと留保させてください」ぐらいは、スタート時点でその責任者が言っておかないと、物すごく難しくなる気がしました。

○松本 今の先生のお話は、私はコーディネーターなので、今日、お答えする立場にはないと思うんですが、一言だけ申し上げると、そういった話題も、実際、地域力再生機構研究会の中では出ておまして、本当にこの新しい地域力再生機構という組織が、プロフィットセンターとして期待すべきものなのかということ、実際には、ビジネス的にキラリと光るものがない事業をも、場合によっては相手にせざるを得ないかもしれないという観点からすると、なかなかその事業について関わって、結果的に産業再生機構のようにキャピタルゲインを獲得していくというようなことは難しいのではないかという考えも、私もあろうかと思えます。

もし、よろしければ、会場のほうからぜひご質問をいただきたいんですが、お願いします。

○質問者 私は、地方の企業を中心に、自分が経営者になって企業を再建することを職業としてきました。10月ぐらいから、早ければ九州、沖縄、北海道、群馬とか、そういうところの地元の大手企業さんが共同出資する会社が実はできて、その会社は地域の活性化だけを目的にして運営されるんですけれども、その経営の指揮をとることにもいたしまし

た。

質問は、むしろ基調講演いただいた松嶋先生がまだいらっしゃるようであれば、松嶋先生にお聞きしてみたいことなんですけれども、私がこの秋からやる会社は、グローバルスタンダードを地域に持ち込もうと思っています。初仕事は、ある第三セクターが破綻して、5年前から閉じられているある箱物といいますか、その再生が初仕事なんですけれども、テナントが入ればよいという話なんです、私たちのグループでつれてくるテナントは、実はフロリダから呼びます。フロリダから来てもらうところでも、事業をちゃんとやってもらって、地域がそれで元気になればよいではないかという、そういうような活動をしたいと思っています。

ただ、先ほどから何回か、パネリストの方とかからお話に出ている、ちょっと「おれが教えてやるぞ」とか「おれが助けてやるぞ」とかと言うと、非常に反発があるというようにお話がございまして、実は、中小企業再生支援協議会をやっていた中小企業庁も、全く能天気にはされていたわけではなくて、我々民間の者呼んで徹底討論をやろうというのを5回も6回もやったんですね。その中で、色々議論はあったんですが、「一つ、やはりやり切れなかったね、課題として残ってしまったね」というふうに出てきているのは、地域の金融機関さんとか、あるいは行政に携わる方々に、この世界にもうちょっとなじんでいただいて、色々知っていただくというような、啓蒙と言ったらなんですけれども、そここのところは、「どうも行政課題としては十分できなかったね」という議論は強かったんですよ。

ですから、せっかく地域力再生機構ができるのであれば、例えば松嶋先生が、これまでもすごく地域を回られてご指導されてきたと思うんですけれども、それに輪をかけて、本当に地域金融機関の方でも、通訳さえつければ、もうニューヨークの金融市場で通用するぞとか、そのくらいのことまで目線に入るようなことを目指していただけたら、日本のためには、私はよいと思うので、そういう「啓蒙活動」という言葉は軽いですが、そこまでちょっと視野に入れていただけるのかどうかというのを、どなたかにお聞きしたいと思います。

以上です。

○松本 基本的には、趣旨としましては、パネリストの方々へのご質問をちょうだいしておりますので、パネリストの方々から今のことについて、ご見解をおっしゃっていただくということでも結構なんです。

○福田 私は、一切拒絶すべきだと思います。個人的見解です。つまり、やめるべき。教育機関ではない。あくまで再生のための機関である。その結果として、そういった人間を配置するかもわからない。しかし、あくまで再生の機関であって、必要なのは直ちに動けるリーダー、それから手段として、結果的に、世界に目を向けるかわからないけれども、基本的には、とにかく与えられた条件でベストを尽くす人間ということで、教育という発想は一切捨てるべきというのが、私の発想です。

○馬場 事業再生の手法として、フロリダから事業者を呼んでこられるという話に感動しました。中途半端でないところがよいと思います。それぐらい異質であれば、ねたみやひがみや恨みの感情が起こりようがないです、多分。それぐらい違っていれば、違うということが最初からわかるので、田舎の人が東京者に対してどうのこうのみたいなぐじゃぐじゃしたところが、むしろ、からっとしてうまくいくのではないかと思います。

ただ、賭けですけれどもね。まるっきり、非常に大きな賭けをされるなどと思ひまして、そういう点では、やはり公務員としては、敬意を表するしかない世界だと思います。

それと、やはりローカルに徹すれば、多分、グローバルにつながるのではないのかなというのが、地方公務員である私の思いでございます。とことんローカルにその価値追求をすれば、そのローカルな企業はグローバルな価値を持つのではないかというようなのが、とりあえず思っていることでございます。

○丹羽 私も、先ほどのグローバルスタンダードを持ち込むというお話には大変感銘を受けました。我田引水の話になるかもしれませんが、M&Aの世界でも、ご承知だと思いますが、オーストラリアの金融グループが箱根ターンパイクを買収したとか、あるいはフランスの有力な水道会社が、M&Aや自前の投資によって、日本の公共事業で頑張っているという事例が実際に起こっています。

それから、「教えてやるぞ」への反発というお話がございましたが、M&Aの基本は、先ほどもお話ししましたが、買い手がリスクをとるということでありまして、教えるどころの話ではなくて、自分自身の生き残りのために事業を拡充されているわけです。福田先生からは、生き残るために儲けるというお話もありましたが、友好的なM&Aも、結局、そういう危機感から出ているのだと思います。そういう意味で、教えるのではなくて、自分のものとして経営するのがM&Aだと思っていただければという感じがいたしました。

○松本 松嶋先生、よろしゅうございますか。質問者の方から、松嶋先生にもコメントをとい

うお話が先ほどあったので、もしよろしければ。

○松嶋 質問者の方とは、昔からの知り合いでございますが、フロリダですか、そこからつれてくるというのは、恐らくリゾート関係ではないですか。だから、どこでも、例えば質問者の方が活躍されました秋田県でフロリダからつれてきて、果たしてどうなのかということがありますから、やはり事業の内容と地域、沖縄というのは非常に国際性がございますから、かなりフロリダからでも何でも来ても、私は非常によいのではないかと思います。

ですから、何でもかんでも日本全体に一般的に該当するということではないのではないのか。やはり、適材適所ではないですけれども、その事業の内容、地域性をよく見て再生の内容を考える、あるいはスポンサーを考えるということだと私は考えております。

○松本 ありがとうございます。

会場に高木新二郎先生がお見えで、ご発言をなさるということですので、マイクを。

○高木 高木でございます。

本当は、今日は地方出張で来られない予定でございましたが、私の責任上、来ないわけにはいかないということで、急いで帰ってまいりました。

誠に申しわけないんですが、ちょっと物騒な発言を、これからさせていただきます。

ここに、館審議官がおられますが、私、先週の金曜日、この地域力再生機構のお手伝い、これを当分の間、休ませていただきたいと、こういうメールを関係者の方々に送らせていただきました。私は、地域力再生機構研究会、これができまして、座長代理を最初にやっております、それから増田大臣から座長の後をお引き受けいたしまして、最終報告を出した後も先週まで、この準備室の、事実上、民間メンバーの要の役割を果たさせていただいてまいりました。

そういった中で、色々な注文をつけてまいりました。つまり、私が研究会でも再三発言しておりましたが、みんな、つくっておしまいでは困るよと。できてからワークするもの、自分がその中でやらなきゃいけないかもしれない、こういうつもりでやってくれということで最終報告をまとめてまいりました。それから、その後、法案ができて準備室が発足してからも、これは法律をつくっただけでは困る、後でワークするものでなければ困る、こういうことで再三にわたり、色々な提言をしてまいりました。その間、色々な調査もしてまいりました。

結論から申しますと、今の法案のままでは——これはちょっと爆弾発言で、館さんは

びっくりしておられますが、何も私はここで初めて申し上げているのではない。毎回、この準備室の会合では申し上げているところでございます。ただ、これがなかなかわかっていただけないので、私は休みますよということを、先週、申し上げたわけでございます。

でも、私の責任上、ここでほうり出すわけにいかない。これを何とかしてまとめあげなきゃいけないというところから思い直して、今日は、本当は私、先週フェイドアウトしたつもりなんですけれども、気を取り直してきたつもりでございます。

はっきり申し上げまして、では、時間もあまりありませんから、用意したものを読ませていただきます。必要に応じて、注釈をつけさせていただきます。

○松本 先生、すみません。あと2、3分ぐらいでお願いします。

○高木 2、3分だと無理なんです。先ほど、10分、15分と。

○松本 ただ、進行を私は任されておまして、このセッションは50分までですので、まだパネリストの方にご発言をいただかないといけないので、ご理解いただけないでしょうか。

○高木 では、途中で切れても構いませんから、私の言いたいことを全部言わせてもらいます。

地域力再生機構は、地方財政健全化のためには不可欠ですが、継続審議中の地域力再生機構法案のままでは、たとえ法案が成立したとしても、有効に機能しません。内閣府担当者に対して、再三再四にわたり提案しておりますが、未だに採用していただけません。

本件は、内閣府経済財政担当主管となっておりますが、総務省主管、又は、少なくとも内閣府と総務省の共同主管とすべきであります。

地域力再生機構のターゲットは、地方の中堅・中核民間企業と第三セクターとされておりますが、研究会における検討段階では、三セクの処理に重点を置くべきだとの意見が多数でありました。産業再生設立時とは違って、民間の再生ビジネスが育っており、改正産活法による認証・認定ADR機関も設立準備中ですので、できるだけ民間に任せべきです。中小企業については、経産省主管の中小企業再生支援協議会が成果を上げつつありますので、屋上屋を重ねるまでもありません。研究会最終報告提出後、全国の地域金融機関を歴訪いたしました。地方の民間企業案件が地域力再生機構に多く持ち込まれるとの手応えは感じられておりません。

三セク問題は、喫緊の課題です。地方財政健全化法による情報開示等が迫っており、全国の三セクの窮状が白日の下にさらされます。総務省は、市町村などの地公体ごとに

経営検討委員会（大学、地方大学の教員や会計士等が構成員）をつくって、三セク処理について検討する案を研究中ですが、地域力再生機構のような専門的な機関に一斉に調査・研究させるほうが効果的であります。総務省と地域力再生機構が別々に動くのではなく、総務省の主管の下に地域力再生機構が処理を進めるのが効果的であります。

全国の三セクを私的に見て回りましたが、3つに分類できます。1. 地方鉄道、2. 箱物（会議場、テナントビル等）、3. リゾート・レジャー施設（ゴルフ場、スキー場、温泉等）であります。2と3、つまり箱物とリゾートは、民間の引き受け手を探して民営化し、事業譲渡か不動産売却。買い手があらわれないものは、特に住民にとって必要なものを除いては、原則として閉鎖して清算するのが相当であります。全国の窮状三セクは、ほとんど全部同じ顔をしており、一斉に処理すれば、統一的な手法で処理できます。清算的な処理を多く行う組織を「再生機構」と呼ぶのは、ミスリーディングであります。機構法案によれば、機構は再生支援しかできませんが、こうした売却、閉鎖、清算の支援もできるように法案を修正しないと、多くの赤字三セクは処理できません。

1の地方鉄道は、地方の希望の星でございますが、経営不在と言ってよい実情です。

例えば、東北六県の三セク鉄道を、1つのホールディングカンパニーの下に経営統合して、民間の経営者を入れて合理化を図ることが必要です。できれば、民間資本も入れて。地方鉄道を所管する国交省との積極的な連携の下に再生させなければなりません。昨年、国交省主導の法改正で可能となった上下分離方式による鉄道施設の無償リースは、有効なツールではありますが、例えば運賃値上げの認可に1年以上かかるようでは再生できません。地方鉄道については、総務省と国交省の共同主管とすべきであります。縦割りでは頓挫してしまいます。

地公体が25%以上出資している約6,000の三セクのうち、約2,000が累積赤字を抱えているほかに、全国の9,000の三セク——これは25%未満出資も含まれますが——のうち、約3,000の三セクが、補助金を受けているために赤字ではなく、有利子負債の負担もありません。補助金なしだとすると、大赤字でございます。つまり、全国に少なくとも2,000プラス3,000、5,000以上の実質赤字の三セクがあり、赤字垂れ流しを続けて地方財政を圧迫しております。

地域力再生機構法案は、過剰債務企業だけの再生支援をしておりますので、補助金によってようやく運営している実質赤字の約3,000の三セクは、救済の埒外にあります。地方鉄道は、これにすべて含まれます。こうした三セクも支援対象にするように

法案を修正しなければいけません。

結論を申し上げますと、以下の点について、地域力再生機構法案の修正をする必要があります。今のままの法案では、仮に法律が成立しても、地域力再生機構は機能しません。事務方は、柔軟な運用が可能であるとして、このままでの法案成立を急ごうとしておられますが、諸般の事情から、法律から離れた運用を期待するのは危険でございます。ご案内のように、政情不安定。政権が変わるかもしれない。再編成になるかもしれません。与党の構成が変わるかもしれない。そういった状況の下では、法律から離れた運用を期待するのは危険でございます。むしろ、与野党が実態を再認識して、再協議すべきであります。

○松本 高木先生、すみません。今日は、パネリストのお話を伺うのがこの会の趣旨なので…

○高木 わかっています。あと1分で終わります。

申し上げたいことは、次の3点が必要である。

機構は、総務省を中心に、国交省、内閣府の3府省の共同主管下に置くこと。縦割りはいかぬということ。2番目、過剰債務の負担はないが、補助金収入がなければ実質赤字の三セクも支援対象とすること。3、再生だけでなく、閉鎖、売却、清算もその業務とすること。

これまで、各大臣に直接申し上げる機会を下さるようお願いしてまいりましたが、機会がいただけないので、ここで初めて申し上げる次第でございますが、内部では申し上げているところでございます。改めて、ここで民主党さんも含めて徹底的に討論して、大急ぎでやればできることです。これは、できないことではありません。現在の法案に固執しないで、せっかくやるのなら、ワーカブルなものでなければいかぬ。それでなければ私はできないなということで、お休みをちょうだいしたわけでございます。

以上でございます。すみませんでした。

○松本 そうしましたら、ちょっと時間が超過しておりますが、パネリストの方々から、最後に少し短い時間になりますが、補足説明、又は、今日の討論の感想を述べていただければと思います。

そうしましたら、丹羽さん、お願いいたします。

○丹羽 感想めいたことでありますけれども、地域の活性化のためには、やはりその地域の「人」の活性化がやはり大事だなというふうに思いました。また、先ほど、戦略論やデ

ューデリジェンスのお話もありましたけれども、とにかく黒字化するためにどうしたらよいのかを一所懸命に考えるということが、一番大事だということを改めて感じた次第です。

○松本 富井さん、お願いします。

○富井 冒頭の説明で、松本さんから審査目線ですかねというお話をいただいて、それはそうなんですけれども、申し上げたのは、そういう消極的な意味で申し上げたのではなくて、先ほどもそういうご発言がありましたけれども、確かに普通の民間企業というのは、割とよいところと悪いところを両方持っているもので、悪いところを閉めて、よいところを残して再生するという道筋があるんですが、特に三セクみたいな、ワンプロとよく言うのですけれども、一つの事業しかやっていないので、事業を整理しようがないと。そういうものは非常に難しいですねというのは、これは事実として、やはりあるのかなと言わざるを得ないというのが1つと、それから、そういう中でも、再生できるかどうかの判断は、非常に難しいというか、いっぱい注文がある話なんですけれども、それはどっちかというか、いっぱい注文というか、いっぱい難しいところがあるからなかなかできないよという意味ではなくて、結局、そういう難しいところを何とか突破して、仮に全体が非常に悪い状態であっても、何とかよいところだけを見つけて、そこだけは救うと、そういったようなことをしないといけないし、また金融機関も、そういう目で物を見なければいけないし、そういう志のある方は、地方の金融機関にもたくさんいらっしゃるんで、そういう方々と一緒に再生の手伝いをしていきたいというふうに思っておるということでもあります。

○松本 馬場さん、お願いします。

○馬場 私も、総務省のもっと積極的な関与が必要だと思います。ぜひ、よろしく願いいたします。こういう高いところから申し上げるのは、大変恐縮なのでありますが、ぜひ、よろしく願いいたします。本当に大変。やはり、田舎の小さな市町村が物すごく困っています。物すごく困っています。だから、ぜひ、そういう連中を助けてやってください。そして、それがやはり地域の面的再生ということに、本当につながるのだと思います。よろしく願いいたします。

○福田 実は、このフォーラムの前に、約40通の関係者との事前メール、色々な情報収集をしました。高木先生のおっしゃるのに、100%同意です。

以上です。

○松本 今日、少し時間が超過しておりますが、最後、まとめというわけにはいかないんですが、少しだけ短く申し上げますと、実際のところ、いわば産業再生機構が実際に業務に当たったときに、時を合わせて、金融庁が金融機関に対する、ある意味、引き締め策的なことを行ったということがあったわけでございますが、少なくともそれと同じ役割を、国レベルで申し上げますと、総務省に果たしていただきたいと。これができるかどうか、また、財政健全化法の運用に当たって、その点を強く意識した運営をしていただくことができるかどうか、これが非常に重要なテーマであるということについては、私も思うところでございます。

それと、一方で、民間活力にも求められているところがあるわけでございまして、例えば、先ほどから出ているスポンサーシップの話にしても、仮にMBOをするにしても、民間からそれに対するファイナンスが入らなければ、実際には成立しないわけでございます。事業を再生させるときには、ニューマネーが必要です。それを支えていくためのお金、又は新しいガバナンスを形づくるためのお金、また、人であり、知恵であり、これがスムーズに供給されるかどうか、これが三セクを事業再生させるためにも、又は地域の一般の企業を再生させるためにも、非常に必要性の高いことだと思っております。これが、民間に求められることでございます。

以上、拙いまとめではございますが、申し上げたところでございます。

そうしましたら、ちょっと途中、進行に不備がありましたこととお詫びいたしますが、いずれにしても、進行を司会のほうにお返しいたします。

パネリストの先生方、今日はどうもありがとうございました。（拍手）

○司会 パネリストの皆様、そして松本様、大変ありがとうございました。

それでは、時間も参りましたので、最後に本日のフォーラムの総括並びに閉会の挨拶を、内閣府官房審議官の館逸志より申し上げます。

○館 本日は、本当にたくさんの方にお集まりいただきまして、松嶋先生の基調講演、それから日吉先生の調査報告、そして今のパネルと、また、日ごろご指導いただいている高木先生からは、フロアから真摯なご意見を賜りまして、どうもありがとうございました。

今日のお話で、地方経済は本当に疲弊していることご理解いただけたと思います。三セクの改革、それから、未だに残されている地方の中核企業の事業再生は、本当に深刻な課題だということを、私も肝に銘じましたし、皆様のご理解も深まったものと思っております。

特に、フロアからご提言いただいた高木先生のお言葉は、大変重いものがございます。私ども、日ごろご指導にあずかっておりまして、正に私どもも努力して、何とか地域力再生機構の姿をより良いものにしよう、そして、実際に運営するときには、その先生のご趣旨を生かすようにしようと、努力しているところです。そのために、今、面的再生をどうしたら良いのか、三セクに適用した場合にどうしたら良いのか、それから、中小企業再生支援協議会と協力して、高度化融資などの難しい案件をこなしていくにはどうしたら良いのか、モデル調査に取り組んでいるところです。先生のおっしゃったようなご趣旨を活かして、何とか進めていきたいと考えているところでございます。

その中で、最後のパネリストの方から、やはり各省・政府一丸となって取り組まないこの問題は解決しないぞとのご意見をいただきました。内閣府は総合調整官庁でございまして、各省の協力を得ながらやっているわけでございますが、それだけではこの難局は乗り切れないぞというお言葉をいただきましたので、これは本当に肝に銘じて、今後、全力で取り組んでいきたいと思っております。今後とも皆様、本問題に重要な関心を持っていただきまして、また色々なアドバイスをいただければと思っております。

本日はどうもありがとうございました。（拍手）

○司会 以上をもちまして、ESRIー経済政策フォーラム「地域経済の活性化と事業再生」を終了させていただきます。

最後に、壇上の先生方に、もう一度大きな拍手をお願いいたします。（拍手）

大変ありがとうございました。お帰りの際は、お忘れものがないようお願いいたします。

—了—