

第4回成長資金の供給促進に関する検討会 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：平成26年10月29日(水) 15:30～18:05
2. 場所：中央合同庁舎4号館2階第3特別会議室
3. 出席者：

<座長>

高橋 進 株式会社日本総合研究所理事長

<委員>

秋池 玲子 ポストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&
マネージング・ディレクター

井上 聡 弁護士(長島・大野・常松法律事務所パートナー)

樫谷 隆夫 公認会計士・税理士

川村 雄介 株式会社大和総研副理事長

神田 秀樹 東京大学大学院法学政治学研究科教授

村本 孜 成城大学社会イノベーション学部教授

渡 文明 JXホールディングス株式会社名誉顧問

静 正樹 株式会社東京証券取引所取締役常務執行役員(斉藤委員の代理出席)

<オブザーバー>

前川 守 内閣府政策統括官(経済財政運営担当)

新原 浩朗 内閣府大臣官房審議官(経済財政運営担当)

三井 秀範 金融庁総括審議官

迫田 英典 財務省総括審議官

北川 慎介 中小企業庁長官

高口 博英 日本銀行企画局審議役

松永 明 経済産業省大臣官房審議官(経済産業政策局担当)(菅原日本
経済再生総合事務局長代理、経済産業省経済産業政策局長の代
理出席)

佐藤 悦緒 経済産業省中小企業庁事業環境部長(北川中小企業庁長官の代
理出席)

<関係者>

坂戸 誠一 株式会社坂戸工作所代表取締役社長
渡辺 一氏 株式会社日本政策投資銀行 取締役常務執行役員
荒井 一義 一般社団法人日本民営鉄道協会財務委員会委員長
波戸内 啓介 株式会社リクルートエグゼクティブエージェント代表取締役社長

(議事次第)

1. 開会

2. 関係者ヒアリング

- (1) 株式会社坂戸工作所代表取締役社長 坂戸 誠一氏
- (2) 株式会社日本政策投資銀行取締役常務執行役員 渡辺 一氏
- (3) 一般社団法人日本民営鉄道協会財務委員会委員長 荒井 一義氏
- (4) 株式会社リクルートエグゼクティブエージェント代表取締役社長
波戸内 啓介氏

4. 閉会

(配付資料)

- 資料1 渡辺氏提出資料
- 資料2 荒井氏提出資料
- 資料3 波戸内氏提出資料

○高橋座長 お待たせしました。定刻となりましたので、ただいまより第4回「成長資金の供給促進に関する検討会」を開催いたします。

委員の皆様におかれましては、お忙しい中、御出席いただき、まことにありがとうございます。

神田委員は後ほど御出席される予定でございます。

本日の議事進行ですが、関係者の皆様から第3回のヒアリングを行いたいと思います。

前回同様、入替制で行います。株式会社坂戸工作所の坂戸代表取締役社長、株式会社日本政策投資銀行の渡辺取締役常務執行役員、一般社団法人日本民営鉄道協会の荒井財務委員会委員長、株式会社リクルートエグゼクティブエージェントの波戸内代表取締役社長より、それぞれ15分ずつ御説明いただき、それぞれの皆様に対する質疑を行いたいと思います。

本日は、ヒアリング後に自由討議を行いたいと思います。

今回と次回とやりたいと思います。

それでは、初めに坂戸工作所の坂戸代表取締役社長から御説明をいただきたいと思います。

よろしく願いいたします。

(坂戸工作所坂戸代表取締役社長着席)

○坂戸社長 千葉から参りました株式会社坂戸工作所の坂戸でございます。

こちらに控えておりますのは、本日一緒に陪席をさせていただきます私どもの所属をしております千葉鉄工業団地協同組合専務の長沢でございます。

ともどもよろしく願いいたします。

それでは、早速、私の思うところを陳述させていただきます。

私ども坂戸工作所は、昭和20年4月に創業した会社でございます。

昭和58年いっぱいまでは、建設機械の修理業を中心にやっております、暇なときに何かいろいろとこまごましたものをつくるというような会社でございました。

その間の昭和52年に油圧の解体機を思いつきまして、昭和53年から販売を開始いたしましたわけでございます。

世界初のコンクリート解体機械、そう言いますと、ちょっと大きさに聞こえますけれども、これは油圧ショベルの先っぽにくっつけるアタッチメント、要するに附属品でございます。油圧ショベルのバケツのかわりにつけてビル等をくわえて壊すというものを世界で最初にこさえた会社でございます。

昭和58年からは、解体機械の専門メーカーとして今日までやっております。

社員は30名少々という小規模企業であるわけでございますが、ビルの解体のグローバルスタンダードは、我々が作り上げてまいったという、そのプライドを

持って現在もやっておるところでございます。

過去は欧州を中心に輸出をいたしておりました。

ベルリンの壁の撤去に使われて、その便利さを認められたものでございますから、一時は彼の地（欧州）の60%以上をシェアとして持っておったわけでございますが、平成5年の円高時にその強烈なパンチに耐えられなくなりまして、引き上げて参ったわけでございます。

以来、国内市場に的を絞ってやっておるわけでございます。

販売を始めて5、6年の間は、後発メーカーも全て中小企業でございましたので、楽だったのですが、それ以後は、大企業の進出が始まりまして、短期間のうちに私ども以外の中小企業はほとんど姿を消してしまいまして、現在は、大企業さん、あるいはその子会社さんとの競合となっておりますわけでございます。

私どもといたしましては、先発の利を生かしまして、より困難な解体を対象にした機械づくりにずっと取り組んでまいりました。

おかげで、今、競合している他社さんと比べますと、最新モデルでは、180%ほど、従来モデルでも、130%ほどの高価格でお買い上げをいただいております。このおかげでものづくりは大企業さんにはかなうわけないのですけれども、何とか会社を続けていくことができいております。

千葉鉄工業団地協同組合は、昭和37年の創立でございまして、高度化事業で集団化を果たした千葉県で2番目の組合でございます。

各組合員とも高度化資金と商工中金による協調融資、そして自己資金10%ほどを用意して立ち上がったと聞いております。

その後も、ある時期までは高度化事業に中金の融資を組み合わせた形で各企業とも設備投資を繰り返してまいりました。その結果、企業力は飛躍的に向上いたしまして、バブルの崩壊後も、ほぼ全企業黒字という業績を上げてまいったわけでございます。

しかしながら、リーマンショックの際には、さすがに50%の企業が赤字に転落をいたしてしまいました。現在では、4社、数で言いますと13%がいまだ赤字を脱却できずにおるところでございますが、残りの87%は黒字経営をするところまで回復をしてきたところでございます。

アベノミクスの効果によりまして、中小企業の間におきまして、先行き見通しに随分と明るさが出てまいりましたし、仕事量がふえたという実感を持った企業さんも随分と出てきたというように受けとめております。

千葉県の統計でございます。

全国とほとんど変わらないと思いますが、千葉県で約10万の申告法人がございまして、そのうち76%弱だった赤字企業の比率が現在、73%弱まで回復をいたしました。しかし、全企業の70%以上の企業が赤字経営を続けているということ、

これは全く異常な状況でございまして、現状を回復というのかというように聞かれれば、私は大変厳しい状況が続いているのだとこういう認識でなければいけないと思っておるところでございます。

そのような状況の中にいる我々中小企業が、金融機関にどんなことを期待するのかについて、少しお話をさせていただきます。

御理解をいただいておりますように、中小企業は、ほとんどの会社さん、1つの仕事に的を絞ってやっておるわけでございます。

ねじをつくる会社は、ねじだけをつくります。ギアの加工をする人はギアの加工だけをいたしますし、旋盤でシャフト、軸を削る人は削るということ、これにそれぞれ特化をしてやっておるわけでございます。

それでは、その部分全部できるのかということ、それはとんでもないことで、その例えば旋盤で削るといっても、その仕事のほんの一部なのです。それが小さいものなのか、中ぐらいのものなのか、大きいものなのか、うんと大きいものなのか、あるいは単体の旋盤だけの仕事なのか、それに複合加工があるのか、いろいろな分類の仕方がありますが、一般的に中小企業がその分類された中の単一の仕事、ほんの小さな範囲の仕事しかやっておりません。それが中小企業でございます。

ですから、どうしてもちょっとした景気の変動に対して、大きな影響を受けるわけでございます。

なぜか当然ですよ。逃げ場がないのです。そこに追い詰められているわけですから、そこだけでやっているのですから、逃げ場がございません。ですから、大変な影響を受けるわけでございます。

今、こうしておけばいいのではないかなと、こういうことを思いつきましても、2、3年後に何かあったらどうするのだと、すぐ金が返せなくなって潰れてしまうのではないかという恐怖心にかかれまして、それに取り組めないというのが多くございます。

結果として、チャンスを逃がしてしまうというようなことは決して珍しいことではございません。

こういうことを防いで、成長の芽を残していくためには、何としても長期そして安定的な資金の供給が重要であると私は考えております。

同時に、中小企業は慢性的に人材不足であるという現実の中におります。

勢い、何でもかんでも社長が決断をし、指示をするということになるわけでございます。

ですから、1つ1つ、論理的に分析をしてなどということは到底時間的にも能力的にもできるものではございません。

ほとんどのことを我々は勘でやるわけですから、勘がよくなければ、中小企業の社

長はできないといっても決して過言ではないと思っております、

お手元に、6月24日のこの日経の記事をお届けさせていただきました。この記事、これはちょうど赤く塗っておきましたが、ここのところを見ていただきますと、特許を保有している会社の社員1人当たりの営業利益は持たない会社のそれに比べると3倍というように書かれておるわけでございます自社の仕事にとって有効な特許を適正に活用している企業さんにとっては、それはまことにそれぐらいの差はあると思います。

しかし、その反面、特許を取得したということで、舞い上がってしまったといったらいいのでしょうか。またせつかくの勘が狂って、適正な事業化の評価をみずから誤るわけでございます。

ですから、過大な取り組み等を行いまして、取り返しのつかない状況になってしまったと、こういう企業さんの数も数え上げたら枚挙がないほどたくさんあるわけでございます。

成長資金の供給促進という観点からしますと、決算の状況等で、短期的に企業を判断するということは絶対にやめてほしいと。企業の技術力や事業の収益性、あるいは事業の収益可能性、そしてその会社の社会への適応能力等々、その会社の将来性というものをよく見て評価をしていただくことが重要だろうというように考えるところでもございます。

また、申し上げましたように、勘に頼ってやっているところが多いわけでございますから、自分が自分のことを気がつかない。長所、短所もたくさんあると思いますが、気がつかないのですね。また、外から見ることによって、明らかになる課題というものの、その会社にとっての課題、これも数多くあることは間違いございません。それらに取り組むだけで、かなりの成長を果たすことのできる企業が相当数出てくるのだと思います。

このことが、真に実現をすれば、記事に書いてある特許を所有する企業が0.9%と書いてございます。これもきっと1.1%から1.2%ぐらいには上がるのではないだろうかというように思っておるところでもございます。

金融機関が、目利きの力を効かせまして、コンサルタント機能を存分に発揮していただくことによりまして、成長資金がその力を存分に発揮することになるのだとこのようにも考えておるところでございます。

そうは申しまして、民間金融機関、これは私らと同じビジネスをやっておるわけでございますから、リスクをとった対応をさまざまな局面で全てできるとは到底思えませんし、それを全面的に民間金融機関に求めることは、これは大変酷なことだとこのように思います。

とりわけ、経済危機や災害などの危機時におきまして、リスクをとった対応をしろと求めても、これは困難であるというのは当然のことでございます。

そういうことは、政府が政策としてセーフティーネットの機能を果たすべきで
ございます。

そういう民間金融機関が対応できない部分をしっかりと補完する。この役割が
政府系金融機関には求められていると確信をいたしておるところでもございます。

まず、初めに申し上げましたように、私ども坂戸工作所と千葉鉄工業団地は、
これまで商工中金と50年以上に及ぶ長期間深いおつき合いを続けてまいったわけ
でございます。

商工中金は、考えてみれば、70年以上の年月をかけて、中小企業の成長のため
に資する金融機関になろうとこういう目的のために政府と組合と、そして商工中
金の三者が三位一体となつてつくりあげてきたノウハウ、これは今や中小企業の
セーフティー機能としてかけがえのないものとなっております。

当社の例でお話を申し上げますと、いろいろなことでパートナーシップを組ん
できたわけですが、本日は大きく私の会社を変えるきっかけになったこ
とについてお話を申し上げたいと思います。

ちょうど平成2年でございました。当時の売上高の半分にもなろうかと、こう
いう社運をかけた設備投資計画を立てたわけでございます。

しかし、実行段階に入りました平成3年に入りますと、その景況は明らかに悪
化の様相を呈してまいりまして、桜が散ることには、その計画を中断して少し様
子を見たらいいだろうという結論に達したわけでございます。

私は組合に伺いまして、そのことを相談いたしましたところ、組合から中金に
も相談が行きまして、中金が非常に高い事業評価を私たちに出してくれたわけ
でございます。

そして、同時にこの計画は早急に実施すべきだというようなありがたいアドバ
イスもいただいたわけであります。

組合の先輩方から相互扶助精神のもと、積極的に私たちの計画に保証もいた
だいておりましたので、そのまま私は実行させていただきました。

案の定、景気は年を追うごとに悪化をしていきましたが、平成4年、5年あた
りになりますと、その追加投資には中金がやっているなら大丈夫だろうというこ
とで、地元銀行が積極的な姿勢を見せてくれまして、初期の目的を達成するこ
とができたわけでございます。

その効果といたしましては、45%以上の増産が可能になりましたし、20%を超
すコストダウンにも成功いたしましたわけでございます。

俺たちはそんなにルーズにやっていたのかなとあきれ返ったり、あるいはチャ
レンジすることの大切さということを改めて見直したということがございました。
おかげで、平成5年の円高で、欧州を引き上げて当然売り上げた約半分になつて
しまったわけですが、そのときにも黒字を続けることができましたし、

平成7年の阪神・淡路大震災のときには、復興事業に応えるための大増産と約2億4,000万に上る復興協力値引きというものを実施させていただくことで、直接復興に参加することもできたわけでございます。

今、思ってみますと、どれもこれもじっくりと腰を据えて組合とその構成員企業の話聞いてくれ。金融面だけでなく、情報提供や経営相談、そういうあらゆる面から支援をするという基本方針を持った商工中金との長い取引の結果、我々はそういうことができたのだと、そのおかげだったと今さらながら感謝をいたしておるところでございます。

以上、私なりの成長資金についての考えを述べさせていただきました。

多少なりとも御参考にしていただければ、大変に幸いです。

御清聴ありがとうございました。

○高橋座長 ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明に対して、御質問ございますでしょうか。

どうぞ。

○榎谷委員 御説明ありがとうございました。

商工中金の重要な役割を果たしたということについて、評価したいと思っておりますが、この非常に厳しいときに、おっしゃっていただいたように、民間の金融機関だと、やはりリスクがあるのでなかなか近寄れないというところがあると思うのですが、そこはただ仕組みとしては、リスクを持ったところは、商工中金がやってくださいと。よくなったら商工中金は抜いて撤退をして、民間の金融機関だということなのですが、そこについて、そういうきれいにうまいこと分けられるものなのかどうなのか、経営者として、今、長いこと商工中金さんあるいは民間の金融機関さんともお付き合いされていると思いますが、どんなようにお感じなのでしょうか。

○坂戸社長 私どもでは、平成10年でしたか、緊急融資がございました。そのときに、そうは言っては何でございますが、例の5,000万円を金融機関が返済に使ったということが大分大きな話題になりました。私は、中小企業運動家として、それには大変遺憾に思いましたし、腹を立てたわけでございます。

以来、私は商工中金をメインバンクといたしまして、地元銀行2社とのおつき合いで十分経営をできております。

ですから、よくなつたからと商工中金とおつき合いをやめる考えはございませんし、また企業として、今、申し上げたように私どもも解体機械しかつくっていないのです。いつどうなるかわからないのです。

その解体機械についている情報でも、我々は十分に集めることはできません。

そういうことを集めていただいて、将来にわたって成長を続けていくためには、やはり現在でも商工中金は重要な我々のソースであるというように思っております。

ころでございます。

よろしゅうございましょうか。

○高橋座長 ほかございますか。よろしゅうございますか。

では、私からちょっと意地悪な質問をさせていただきますが、商工中金がメインバンクであるとおっしゃると、そうすると日本の中小企業はみんな商工中金がメインバンクになったほうが良いということになりませんか。

○坂戸社長 商工中金の役割は、主には組合金融でございます。それですから、組合金融をやっておる方とやっていない方とを比べますと、やっていない方のほうが圧倒的に多くございます。

また、私どもは独自の商品をつくって生きております。中にはというよりも、圧倒的な多数が大企業さんの直接の下請けとしてお仕事をさせていただいておるわけでございます。

そのような場合には、やはり大企業さんの御指示というものも非常に重要であろうと思いますので、商工中金だけがあれば、中小企業の金融は十分なのであるということは、決して、私、申し上げておりません。その重要性を認めている企業は、やるべきだと思っております。

○井上委員 具体的なお話、どうもありがとうございました。

ちょっと別の観点から御質問をさせていただきたいのですけれども、ただ今、主として貸し出しをしている民間の金融機関のお話をさせていただいたように思うのですけれども、そういった銀行とか、信用組合とか、信用金庫といったところからの借り入れとは別に、優先株などの種類株式とか、劣後ローンとか、優先度の低い資金調達で長期のものを、これらの金融機関以外のところから受けるというようなことを御検討されたことはありますでしょうか。

○坂戸社長 私どもでも、特定社債を発行させていただいております。

これは銀行さんが受け持ってやっていただいております。

これが、私どもの資金繰りに非常に欠くべからざるものであるという認識は、今、私は持っております。

ただし、特別な投資をするというようなときに、それを使わせていただいております。

これは一括返済ということになりますので、途中で毎月返していくという必要はございません。これは選べるわけですが、ですからそういうちょっと特殊な投資のような場合には、使わせていただいております。

しかし先生、私が途中で申し上げましたように、私がヨーロッパを引き上げてきた、これは為替のかの字も我々はわからないのですよ。わからないけれども、売れたから行ったのです。それで、何か140円ぐらいのものが80円ぐらいになってしまったから、これは会社が潰れてしまうということで、引き上げてきただけな

のです。

今、おっしゃっていただいたようなことが一般的に我々中小企業、小規模企業でそれは発想の範囲の外にあるのではないだろうかというような御質問を聞いて、気はいたしております。

少なくとも、私にとって、そんな難しいことはなかなか考えられないと。今、一生懸命その機械をつくって、どんな機械をつくれば、阪神と今度の東日本ではまるっきり機械も違います。向こうはビルはないのですから。船とかそういうものばかりです。だから、どういうものを提供していくか、これを考えて、その仕事を通して社会の役に立つということを考えることが私にとっては精いっぱいの中で、今、おっしゃったようなことまでなかなか考えられないということで、ぜひ先生方、いい方向を考えてお進めいただきたいと思います。

○高橋座長 ほかよろしゅうございますでしょうか。

それでは、坂戸社長、本日はお忙しいところ、大変ありがとうございました。

○坂戸社長 それでは、失礼いたします。

(坂戸工作所坂戸代表取締役社長退席)

(日本政策投資銀行渡辺取締役常務執行役員着席)

○高橋座長 続きまして、日本政策投資銀行の渡辺取締役常務執行役員から御説明を頂戴いたします。

よろしくお願いいたします。

○渡辺取締役 日本政策投資銀行の渡辺でございます。

お時間を頂戴いたしまして、当行の成長資金供給の取り組み状況と役割について御説明いたします。

お手元に資料があると思いますけれども、1枚おめくりください。

最初の当行のプロフィール、下には数表が書かれてございますけれども、下の欄の数字のほうから御説明いたします。

これは平成20年度、私どもが株式会社化して以降、全ての活動の状況について一応まとめたものでございますけれども、その下の欄、年間のフローの投融资額等、当行の規模感ですとか、その内容について御説明をいたします。

平成25年度、昨年度の実績をご覧ください。

年間のフロー投資額が2兆9,000億円余り、危機対応融資を私どもの銀行は担っておりますので、それを除いた通常分ですと、約2兆4,000億円という数字でございます。

今回のテーマでございます、成長資金、リスク性のある資金ということで内訳をまとめてみましたが、「投資・メザニン」というような劣後性の資金、または期間が7年以上という長期性の資金でほぼ半分の約1兆2,000億円という数字でございます。通常投融资の規模でございますが、残高をご覧くださいますと、一

番下、大体10兆円強で横ばいの状況ということでございます。

例えば、メガバンクが100～200兆円の残高であり、それに比べますと、私どもの銀行の立ち位置がおわかりいただけるかと存じます。

1ページの「プロフィール」に少し言及させていただきますと、私どもは完全民営化の前提ということで、平成20年10月に株式会社化をしております。

前身は日本開発銀行と北海道東北開発公庫、日本開発銀行は、御存知の通り、設備資金の支援を目的としまして、長期の融資等を行ってまいりました。そして、そういったことの審査機能を持っておった銀行でございます。北海道東北開発公庫は、当該地域の地域振興を目的としまして、事業会社としての設立も検討されたように、そもそも出資機能を有し、事業参画の機能を持っていた機関です。

これが平成11年に統合しまして、20年に株式会社化しました。

ちなみに、この20年10月はまさにリーマン危機の発端の時期でございまして、実は完全民営化についてはその3年前、平成17年12月に方針が決定されました。この頃は金融市場が非常に発展をしまして、マーケットに、例えば危機対応も含めて任せるべきだという議論があり、こういう措置がなされたということでございます。

従いまして、目的に「完全民営化の実現に向けて」と書いてございますけれども、これは法律の第1条の抜粋で、この完全民営化につきましては、2回の危機を経て、6年半延長をされており、来年の3月がその検討の期限でございます。

「経営の自主性を確保しつつ」これは、自分で責任をとりなさいということでございます。ここからでございますが、「投融資一体の業務」「長期事業資金の供給」あと「金融機能の高度化」—いろいろな工夫をしていけと—そういった従来の機関が持っていた特徴を伸長することによって、いろいろな仕事を頑張りなさいということでございました。

現在の社長は、橋本徹でございまして、富士銀行の頭取を務めた民間金融に非常に明るい人間がリーダーシップをとっております。

社長のもとにアドバイザリー・ボードということで、7名の有識者からなる経営の諮問会議のようなものを自主的に設置しております。この中には、三井住友フィナンシャルグループの奥会長、静岡銀行の中西頭取にお入りいただいておりますが、それぞれが全銀協会長、地銀協会長をご経験されていることもあってこの職をお願いをしたものでございます。

全銀協、地銀協とは、日常的にも非常に密接に連絡をとってございまして、これは苦情などを受けるという趣旨から始まったのかもしれませんが、現在では、一緒に仕事をどうやってやれるかというような打ち合わせの機会になっているということでございます。

職員数は1,200名弱でございまして、前に申し上げました目的などを共有すると

ともに「新しいものを貴ぶ」「慎重に吟味はするけれども、リスクは果敢にとっていく」「利益と社会的な意義を同等に価値観として持つていく」そういうような社風を持つてございます。

資本金は1兆2,000億円余りでございます、そのうち、2,000億円余りにつきましては、危機対応で増資を受けたものでございます。

このほかに、同額程度の資本準備金、利益の蓄積がございまして、資本勘定は2兆5,000億円程度と、総資産額と比べていただきますと、民間の金融機関等に比して単純には厚い資本になってございますが、実は資産の内容が、申し上げましたとおり、大口性、リスク性の資産が多いものですから、リスクウエートを勘案した自己資本比率は15%程度ということで、以前は民間金融機関よりも高い水準でございましたけれども、現状では、ほぼ民間金融機関と同じ範囲になってきております。つまり、これが私どものリスクがとれる現状の身の丈なのかなと思っております。

4ページは、当行の経営計画でございますが、その前提となった考え方を3ページにポンチ絵で簡単に示してございます。

私どもは民間の金融機関のように預金等の金融システムを維持しているとか、そういう役割はございません。そこで、社会から必要な存在として、支持されるにはどういうことをやっていけばいいかということを考えました。

金融として、そういう世界で仕事をしていくためには、金融機関等の支持を得る必要がございます。そのためには、長期資金等で役割分担をしたり、機会を分かち合ったり、または連携のコアとなったりということが必要だろうと考えております。

最終的な資金の出し先であります産業、企業、地域からも、特徴ある長期性資金、リスクマネー、または一定の大口を許容し得ること、各種の情報提供や危機対応、そういったものが要請されているだろうと考えております。政府等からは、危機対応の他、いろいろな新しい取り組みを慫慂されてございます。

そういったニーズに対して、全力でやっていきますというのが経営計画の基本でございまして、私どもの機能・特性、位置付け・能力と書いてございますけれども、下段の左側、長期、大口、リスクマネー、これは厚い資本ですとか、資金調達力に裏打ちされたものですが、そういう機能を駆使して、危機対応を担えというような立ち位置ですとか、生い立ちから公益的な目線を持つているとか、また、一番下に書いてございますけれども、これも生い立ちからきますが中立性があるという「特性」や「立ち位置」、また、設備資金を融資していたしましたので、そういう投資採算とか事業性といったようなものが見方ができるといった能力、一番大事な顧客基盤—これは三千社前後ございますが—そういったところからの情報、それを駆使してこういうことに対応していこうというのが、基本的な考え

方でございます。

4 ページは重複感がありますが、このペーパーをもって、他の金融機関の皆様にも、私どもの社長などが出向いて御説明をいたしておりまして、そのエッセンスですので、あえてつけさせていただきます。

ここで御説明したいのは、右側の紫の3つの箱、上にあります4つの箱、青3つ、赤1つの4つの箱でございます。

右側の紫のほうは、私ども仕事のやり方を書いてございまして、基本的には金融機関と役割分担をするということでございます。ここには「リスクシェア」と書いてありますが、ある意味補完ということなのかもしれません。そういったことを仕事の基本としていきたいと思いますということでございます。

そして、地域金融機関からの御要望も多いのですけれども、そういった運用ニーズへ対応していくということ。

さらに、一番下「ナレッジ」と書いておりますが、知恵を出し汗をかくということでございます。

また、具体的な中期計画の分野ですけれども、成長への貢献、長い資金や大口といったものが必要なインフラ・エネルギー、さらに、これは知恵が先かもしれませんが地域への対応、そして横断的なセーフティーネットということでの危機対応、こういったものをきちんと担っていきたいということでございます。

次のページは、特に金融界での立ち位置について、どういう分担が考えられるかということ、今回のためにまとめさせていただきました。

上にごございますように、当行はメザニン・エクイティ、そういったような少し毛色の違った資金、民間の金融機関はシニア、これは非常に膨大な量が必要でございますが、そこを担当する、そういう役割分担を基本的に行っていきたいということです。

具体的には、まず地域金融機関との関係ですけれども、連携、運用機会の分かち合い、そういったことを通じて地域に貢献したいと考えております。具体的には、事例で御説明したいと思っております。

右側に「メガバンク等」との関係がありますが、メザニンファンドを一緒につくったり、役割分担をしていったりということかなと思っております。

左下「PEファンドなど」では、マーケットが成熟するまでは、ある程度の役割を果たさせていただいて、今でも共同投資といったものをさせていただいておりますし、また最近出来ましたいろいろな専門の官民ファンドとは、協働したり、必要に応じて協力をする、あくまでも先方が主役だという認識を持ってございます。

具体的な事例で今の内容を御説明させていただきたいと思っております。

7 ページ目、8 ページ目、これは詳細な説明は省略させていただきますが、こ

の4件は、2000年前後に行いました、民営化とか、そういうものが決まる前にやってきた新しい事例でして、左上はプロジェクトファイナンス、右上はPFI、左下は事業再生のDIPファイナンス、右側は都市開発のメザニンでございますが、民間銀行の御理解もいただいて、協調して融資をしたという案件でございます。

次のページからは今申し上げました本題でございます。

「金融機関との協働」ですけれども、9ページ目はメガバンクとの協働事例について書いてございます。左側、ジャパン・インダストリアル・ソリューションズはメガ3行と一緒に、再生、再編のファンドをつくりました。

それまで、各行とファンドを私どもでつくって一緒にやっておったのですが、大きな取引先は3行とお取引がありますので、一緒につくったほうが何かといろいろなものができるやうだろう、大口顧客に対してのこういう機能を持とうということで、私たちが触媒機能というか、接着機能を果たした案件でございます。

これは比較的順調に進んでおりまして、当初の枠を超えて、今、1,000億規模で運用をしてございます。

右側は、旧富士銀行の本店の建て替え、大手町の再開発の目玉プロジェクトでございますけれども、あるメガバンクから御依頼を受けて、当時では総額ここに2,700億円と書いてございますが、国内で最大規模のシンジケートローンを組ませていただきました。これについては地域金融機関の御協力をたくさんいただきました。下の表にあるように、私どもはメザニンを出したという役割分担をしてございます。

10ページが地域金融機関との協働でございます。

左側がきらやか銀行との再生ファンドに対する協働でございます。

他行との統合に当たって、自行の開示債権、一若干具合の悪い債権について、再生をしたいということで、それを切り出されて、私どもが資金と人の派遣をしまして御協力をしたという案件です。

右側がせとうち事業承継ファンドです。事業承継は、地元の中堅企業には非常に大きな問題でございますが、私ども中堅・中小のお取引が少ないので、地域の金融機関の要請に応じまして、お金を出しまして、瀬戸内地域の事業承継についてのお手伝いをしているという案件でございます。

11ページは危機対応とも絡みますが、被災4県一茨城を含めました4県の地域金融機関一地方銀行とファンドをつくりました。これがもう3年たちまして、今年投資期間はクローズでございますが、実績は、約45社一もう少し出るので50社弱になると思いますが一約90億円となっております。

この実績を各行に非常に御評価をいただいて、次のファンドも一緒につくろうではないか。今度は復興だけではなくて、地域活性化も視野に入れたファンドを、ということで、REVICも含めて、それぞれのいいところを出し合う形でまとめるべ

く、今、調整をしている最中でございます。

次が市場の活性化です。12ページはGPIFに対する御協力ということで、「金融・資本市場活性化に向けての提言」という金融庁がいろいろな有識者の方の提言をまとめられた中で、年金に対して、うちの銀行のいろいろな今までやってきた実績を使いなさい、使ったらどうだという御提言をいただきまして、共同投資というスキームをつくりました。

続いて、13ページの左側が、PFIで海外の案件に融資をしていたものを地方銀行が債権を譲ってくれということでお渡しした案件でございます。債権譲渡につきましては、こういうようなことも含めまして、年間で1,000億円程度の投資機会を提供しているということでございます。

右が、宮崎の地場の航空会社、これは羽田と福岡を除く九州のローカル空港等を結ぶエアラインでございますが、機材リース料を削減したいという御要望がございまして、私どもで仕組み付きの金融の御提案をしました。

これは地元に対する貢献だということで、就航地などの地元行にシンジケートローンをお願いをしましたところ、非常に高い御評価をいただき、多くの資金が集まりました。当初、1機でしたけれども、2機についてそういったファイナンスをさせていただいたという案件でございます。

14ページがマーケットの活性化ということで、左側が東京プロボンドマーケットの活性化です。これは外国の金融機関等が英字だけの情報開示で出せるような、そういうプロ向けのマーケットでございますが、その活性化に協力するということで、これも有識者会議の中でまた指摘されていますが、御協力をさせていただいています。

右側が、弊行の調達について、新しくグリーンボンドというような形で債券を発行させていただいたというものでございます。

15ページが「成長への貢献」で、今回の主なテーマの1つだと思いますけれども、左側は三菱重工様から御説明があったとのことですので、説明は省略させていただきます。

右側は、造船企業の技術開発のネットワーク、プラットフォームへの出資でございます。これは金額が実は数千万円にも満たないということで、金額としてはそれ程大きくはないのですが、「おたくが入ってくると、いろいろなところが集合しやすい」ということで御協力をさせていただいたものです。造船所はもとより、機器メーカー、海運会社、そういったところも巻き込みながら、国土交通省の御協力をいただいて、海洋汚染等に対応した技術開発をしてございます。これは国際的に必要とされております技術ですので、国際競争力強化にも貢献するものと思っております。

こういった、実は触媒機能が非常に重要だと思っております、これは中立的

な立ち位置等から来るものでございます。

このほかにも、例えば、民鉄を集合させたPASMOというカードを作る際、あとは期近ですと、自動車メーカーが集合されて、電気自動車のサービスステーションをつくる仕組み、そういったものにも触媒として要請されて参加をさせていただいてございます。

次に、16ページの左側が、ソニーのグループ会社の分離の話でございますが、収益があるけれども、ノンコア事業については分離したいという御要請がございまして、きちんとした形でやりたい、価格の多寡よりも、取引先や従業員に迷惑をかけない形でお願いをしたいということで御指名を受けました。調べたところ、非常に事業性がある分野でしたので、下のポンチ絵にもありますけれども、民間のプライベートエクイティ会社にも御協力をいただき、ソニーの御理解もいただいて、共同で出資をさせていただいたという案件でございます。

右側がLIXILの大型買収案件で、ドイツのGROHEという会社を数千億円で買収をされたものです。これは短い間－1カ月から2カ月間－で判断をしてくれということでございましたが、事業性があると判断し、半分の資本金を出させていただいたということでございます。

これは実は、資本金以外の調達が三千億円近くございますが、これにつきましては、当然、メガバンク等で調達をされたという内容でございます。

17ページが、今のような「成長への貢献」というようなことを企図いたしまして、行内に1,500億円の資金枠というかファンドをつくりました。これは官民ファンドが専業でやるところはそれぞれで深掘りをしていただくのですが、そういった専業ファンドがすくい切れなようなものをすくっていくのかなと思っております。国からの一部御支援もいただきましたが、足下この枠がいっぱいになってきておりますので、少し増額ができないかなと検討を始めておるところでございます。

18ページ以降がインフラ・エネルギーでございまして、18ページはスカイツリーの案件を書かせていただきました。今となつてはということでございますが、当時、事業性について、いろいろと議論もある中、これはメインバンクと協力をしながら、いろいろな仕組みを考えまして、劣後性の優先出資という形で東武鉄道に御支援をさせていただいたということでございます。

実際に、施設を持っていますスカイツリータワーには、関係事業者等が出資してございますが、これも東武の御要請を受けて、金融機関では私どもだけが出資をさせていただいています。

19ページの鉄道に関しましては、この後、また民鉄協が控えていらっしゃるのですので簡単に申し上げますと、この写真は悪名高い箱根駅伝の通せんぼをしたおった蒲田の踏切でございまして、これを連立化いたしました。事業費は1,900億円、

民間の事業者の負担も相当ございましたが、この事業によって京浜急行は乗客が増えるわけではございませんので、長期的な投資でそれに応じた返済期間が必要となります。これには固定で長期の資金が望ましいということでございます。

右側が電力。東京電力につきましては、ここに書いてございますが、民間金融機関と責任分担をしながら、私どもが一步踏み込んで対応させていただいております。

「今後の電力業界に対する貢献」につきましても、電力制度改革でいろいろな事業が出てくることも想定される中、そこにまたリスクマネー等の供給で役割を与えていただけるのではないかなと思っておりますのでございます。

次の20ページはPFIについてでございますが、これはいろいろなことをやってきたということでございますが、今は専担の機構ができておりますので、そこに必要なときには参加をさせていただくというスタンスでございます。

21ページは「地域に応じた活性化」ということで、地域への貢献です。私ども1,200人弱の限られた人数でございますので、全ての地域について網羅的にやることはできません。それぞれ地域に応じてテーマを決めて御支援をさせていただいているということでございます。

例えば、22ページを2つ御説明しますと、南九州であれば、食ですとか、健康ですとか、そういったもの。四国であれば、ニッチトップの青色のダイオードもございますが、瀬戸内の造船として非常に雇用の吸収力の大きいクラスターがございます。そういったものに御支援をさせていただいたものを事例としてつけてございます。

次の23、24ページもそういったものの事例ですけれども、ちょっと時間の関係がございますので、ここでは1点だけ御説明をいたします。

24ページの右側、泉精器製作所への事業再生の協力です。これは長野県の中堅企業でございますが、髭剃りでアメリカでシェアが2位の会社でございますが、そこが経営破綻をいたしました。技術とかマーケットとしても非常にもったいないということで、受け皿会社をつくりまして、民間のPEファンドと協力して資本を入れつつ、最初の融資はABL、在庫担保融資で私どもが手がけ、再生が終わりましたら、それを地域金融機関に肩代わりさせていただくというような形で再生をした案件でございます。

25ページでございますが、地域再生支援機構とはそれぞれいろいろな持ち味がある中、私どもは（既設ということもあり）ネットワークは持っておりますので、お互い特色を活かして一緒にやっというふうなお話がございますが、観光についてのファンドをつくりました。これは観光施設の前向きな投資を後押ししていくということで、個別ごとに「子ファンド」をつくって、地域の金融機関と協働しながらやっというふうなお話をしておる例でございます。

26ページ目以降が、セーフティネットの強化ということで、危機対応融資でございまして。このグラフは、危機対応の累積の残高でございまして、合計で約5兆3,000億円の実行をいたしました。下のCPの購入は、CPマーケットが少し具合が悪くなったときに率先して、少し買い取りをさせていただいたということでございます。

次の27ページも同じでございまして、危機対応のとき、不動産REITのマーケットが非常に危機的な状態になりましたけれども、実はこれは金融庁、国土交通省の御指導をいただきながら駆けずり回りまして、こういったファンドをつくりました。実際にはそんなにたくさんお金は出してございませんが、このアナウンス効果でマーケットが維持できた、という案件でございまして。

最後はナレッジでございましてけれども、これはいろいろやっておりますが、代表的なものを言いますと、28ページの左側、女性の起業について、これは表彰制度を設けてございまして、今年で4年目でございまして。奨励金のほかに、1年間のコンサルティング、メンターをするというのがうちのいいところかなと思っております。

30ページの右側に飛んでいただきますと、地域に対する取り組み、地域については力を入れるところと申し上げましたけれども、組織も新しく作りまして、さらに、私どもが地域に対する提言をさせていただきました。その内容が、これは説明を省略いたしますが、32ページにございまして。これからも地域再生本部一まち・ひと・しごと創生本部などとも連携をしながら、いろいろな仕事をさせていただきたいと思っております。

一番最後のページ、少し長くなって申しわけございません。これがまとめでございまして。

成長資金供給について、当行は、リスクマネーで貢献をさせていただきたいということでございまして。リスクシェア、大口、長期、メザニンやエクイティ、そういったものが中心とし、また、不確実性へのもう一步踏み込んだ対応をさせていただきたいということ。新しいマーケットの創設、そういったところに取り組んでいきたいと思っております。

また、危機・セーフティネットについては、指定機関として盤石に対応させていただきたいと思っております。

そういったときに、特筆すべきリソースとして持っている、顧客基盤を中心としたネットワーク、生い立ちから持っているものの見方であるこういった審査の能力、一番大事な財務基盤、資金調達力、こういったものを活用して、中立性を持ってアレンジすることですとか、触媒として働かせていただきたいといったことを3次中計に書いてございまして、リスクマネーの供給、運用ニーズへの対応、それをナレッジで補完していくということが私たちのビジネスモデルでござい

す。

長くなりましたが、以上でございます。

○高橋座長 ありがとうございます。

ただいまの御説明について、御質問等頂戴できればと思います。

○渡委員 ありがとうございます。

三大メガバンクの貸出残高の合計が200兆円であるのに対して、政投銀の貸出残高が10兆円程度と、確かに、現状、大きなシェアを占めているわけではありません。とはいえ、やはり「民間にできるものは民間で」の大原則にのっとり、少々失礼な言い方かもしれませんが、規模の面でのむやみな拡大は慎んでいただきたいなど。あくまで民間金融機関とのリスクシェアの意識を持たれて業務を行う必要があると思います。

現在の政投銀は、100%政府出資なので「イコール政府」と見做されますし、信用力や知見、目利き能力は抜群にあります。こうしたものを駆使しながら、規模の拡大に走れば、完全に民業圧迫になり、わが国におけるファンドマーケットの育成が阻害されるのではないかと私は懸念しております。ただ今のお話を伺いまして、大分安堵しましたが、この点はぜひ、ご認識いただきたくお願いします。一方で、政投銀に期待される役割も、非常に大きなものがあります。危機対応や、超長期で不確実性が高い大規模なプロジェクトへの資金供給は、まさに政投銀の手腕に期待するところが大きく、その役割を担っていただきたい分野であります。民業補完の原則に徹した上で、メガバンクやPEファンドなどの競合し得るプレーヤーと密にコミュニケーションをとり、中立性のある政投銀による信用補完が期待されるケースでは、しっかりと連携・協働していくべきだと考えております。

もう一つ、私が社長としてお預かりしているPFI推進機構の立場から、一言申し上げたいことがございます。それは、よく言われる「民業圧迫」だけではなく、下手をしたら「官業圧迫」にもつながり得るということです。

ご承知の通り、1年前に設立されたPFI推進機構は、政府50%出資の株式会社で、麻生財務大臣が大株主です。しかし、私どもは、公共事業の民営化を通じて、1,000兆円にのぼる国の債務を解消することと、民間のノウハウ導入による公共事業の活性化に取り組む、いわば「官業」であります。また、こうした事業を通じて、ファンドの育成とマーケットの開拓に貢献することも大事な使命でありまして、この1年間の努力の結果、関空などの手掛けてきたいくつかのプロジェクトも花が咲きつつあります。

しかし万が一、同じ政府系の政投銀が、こうした分野で業務を拡大していくことになると、政府系同志のバッティングが起これば、極めて非効率です。

私どものPFI推進機構以外にも官民ファンドがありますが、皆、「官」としての立場をあわせ持つファンドであり、かつ法律に基づいて、それぞれ案件の取り組

みの方向が決められております。こうしたファンドとの関係においては、政投銀は、ファンドを優先しながら、補完的な立場として連携・協働していくべきと思いますが、本日伺ったお話では、そういう方向になっておりますので、大変結構だなと感じた次第です。どうぞよろしくお願い申し上げます。

○高橋座長 はい。

○川村委員 大変懇切な御説明ありがとうございました。

私も、今の渡委員と大変似た感想を持つのですが、やはり政投銀の場合、人材面はもちろんですが、やはり調達が恐らく半分が財融資金で半分が機関債という大変コストの安い調達をされている。それ自体で既にコスト面の優位性が人とお金の面である。

多分、日本開発銀行時代と、そもそもこの政投銀になっていった十数年前の経緯に照らして、大分時代的使命もそもそも歴史的にも変わってきているのではないか。

そういう中で、これは私見でございますけれども、その危機対応時はちょっとまた別の話として、やはり平時におけるこのDBJの立ち位置というのは、やはりエグジットは原則というか、ほぼ100%民に持って行くということを前提にしていくブリッジと申しますか、そこに知見とノウハウを生かしていただく。逆に言うと、その部分が現状では民では、十分に満たし切れないがゆえに、そこで補完していくというところに大きな意味があるのではないかと私は理解しています。

その官民ファンドの件、まさにこれは渡委員に先に言われてしまいましたけれども、官業による官業の圧迫にならないようにというのは、この官民ファンドが十幾つでしょうか、もう出て来ておるわけですね。

それぞれがかなりソリッドな政策目的を持っている。他方で、こちらの競争力強化ファンドの場合には、非常にゼネラルというのでしょうか。中堅企業から大企業まで、成長から再生まで、先端産業から伝統産業というのは、要するに非常にレトリックな言い方をされているけれども、文章を読むと全部含みますよということになるわけですね。

そこら辺のデマケというのは、先ほどの個別のお話を伺うと非常に安心感が強いのですが、いわば政策目的を持っている各官民ファンドが、いわば法律で言えば特別規定だとするならば、この政投銀のファンドというのが一般規定のような位置づけなのかな。

そうすると、特別規定がその規定のある分野については優先する。つまり、ある特定政策分野としてできている官民ファンドのところはそちらを優先する。

ニッチのところであるとか、またがっているとか、あるいはアレンジをするとか、そういうところでぜひ活躍していただきたい。そういう意味で、補完という意味も、物理的な補完だけではなくて、そういうプロセスにおける補完あるいは、

時間軸における補完、こういう意味でぜひ機能を発揮していただければと感じた次第です。

以上です。

○高橋座長 ほかにございますか。

○樫谷委員 どうもありがとうございます。

政投銀につきましては、前から完全民営化の議論があるわけですが、その民営化をしたときに、そのこのようなDBJの持っている機能、特性、能力をどう生かせるのか、生かせるものなのか、それとも成り立ちから言ってむしろ壊れてくるものなのか、その辺はどのように理解されているのかがまず1点。

それから、民業圧迫あるいは官業圧迫というものが出ましたけれども、民業圧迫のところについては、十分に御配慮いただかなくてはいけないと私も思っておりますけれども、多少、リードするときにかぶるものがあるだろうと思っております。

それから、官のほうも、やはり1種類でいいのかというと、やはり官官もある程度競争してもらわないといけないのかなと思いますので、ただ激的な競争をして、お互いに潰し合ってもしょうがないので、やはり適正な競争というのは、やはり官は1つでいいということではなくて、何か1つか2つぐらいはあったほうがいいのかと思います。

以上ですが、それについてはどのように思われるのか。

○渡辺取締役 まず、民営化したときにどのような機能が果たせるかということでございますけれども、今も、民営化のプロセスにはありますので、いろいろな準備をしております。ただ、今のところは危機対応に専念する期間だということで、国からもそういう措置をいただいているような期間ですので、そういう意味では、危機対応をやりながらではありますが、例えば、川村先生がおっしゃったように、こういった1,000億円の債権を地域金融機関に譲渡をするなどということをして、この2、3年で始めています。

そういったことも含めて、資本を使わないで程度いろいろな仕事ができるようにする。そういった工夫をさせていただいているということでございますが、まだまだ実力が足りませんので、いろいろな意味でもうちょっと鍛えていただかないといけないのかなということでございます。

あと、民業圧迫、官業圧迫、いろいろな御意見をいただきましたけれども、御説明したとおり、専担のところは専担の方にお任せする。ただ、REVICのように一緒にやりましょうというところに、例えば我々は大口の顧客基盤がありますので、それを活用しながら協働しようというときには御協力をさせていただく。申し上げましたのは、必要に応じて御協力をさせていただきますよということは基本だ

と認識してございます。

それと、規模の話は渡委員のほうからいただきましたけれども、規模につきまして、申し上げました通り、うちの資本は身の丈いっぱいの自己資本比率にしまして、少しここで天井が近づいているのかな、もしやるとすればいろいろな工夫が必要なのかなと思っております。あとは、政策投資銀行というのは、自分で調達をしている割合というのはフローベースでは6割になっております。有利な調達と川村先生おっしゃいましたけれども、地域金融機関から実は融資をいただいております。

ですから、基本的な構造としては、地域金融機関は融資で金利を得ている、私どもはそれを使わせていただいて仕事をするということですので、金利競争みたいなものはうちにはできないことになっているというのは十分に職員にも周知しているところでございます。

ですから、いろいろな工夫をして、そして汗をかけということでもいろいろな仕事をさせていただいているのかなということでございます。

あとは、リスクマネーについては、申し上げましたとおり、世の中の期待にこたえていくためには、必要があれば、一步でも二歩でも出ていきますし、それをまた仕事としていくということが、今、与えられた使命だと考えてございます。

○高橋座長　どうぞ。

○神田委員　大変貴重なお話、ありがとうございました。

政投銀さんは、あまりに素晴らしいことをたくさんやっておられ過ぎるように思います。それは当然のことなのかもしれません。

ちょっと素人の質問で大変申しわけないのですが、2点御質問させていただきます。既に出ていたことなののですが、1点目は、もし政投銀さんが通常の預金受入金融機関であって、銀行法に基づく通常の銀行であって、メガバンクのように、そして資産は16兆円、自己資本比率15%とそういう機関であったとしたら、本日お話のあった具体的な案件というのはできたのか、できなかったのかという質問です。

2点目は、これはまた素人の質問でお恥ずかしいのですが、もし政投銀さんが日本に存在していなかったら、これらの具体的な案件を積み上げた結果としての日本経済全体としてみて、例えば、成長を示す指標ですね、そういう数字はどのぐらい違っていたのでしょうか。言葉を変えて言うと、政投銀さんの存在が日本経済のどの指標をとっていただいてもいいのですが、非常に大ざっぱに言って、結果として日本経済の成長にどのぐらいの貢献があるとみたらいいのかということです。間の抜けた質問で申しわけありません。

以上です。

○渡辺取締役　最初の御質問についてですが、預金金融機関ですと、預金者の保

護ですとか、当然ながら金融システムを安定化するという別の使命がございますので、やはりリーマン以降、そちらの機能を保護するという姿勢が強くなってきております。

申し上げましたように、私どものビジネスモデルは厚い資本を今は国からお預かりをしているということですが、これを礎にリスクをとっていくということですので、預金取扱機関であったらなかなかできなかったことが多いのだらうなと思っております。特に、銀行であれば5%ルールやリスク管理のなどから積極的に出資をやることはできないので、その部分についてはできなかったらうなと。メザニンについても、マーケットの半分ぐらいはうちがやっているかなというーこれは数字があるわけではないのですがーその部分についてはなかなかとりづらかったらうなということかなと思っております。

あとのほうの御質問は、なかなかちょっと不勉強でどのぐらいの例えば成長に影響があったのかというのは、ちょっと持ち帰って、うちにも設備投資研究所等があるので、少し勉強させていただければと思います。すぐにはちょっと申しわけございません。

○高橋座長 どうぞ。

○新原内閣府大臣官房審議官 すみません。事務局から大変恐縮ですが、1点だけ教えていただきたいのですが、内閣府の若いスタッフが地方の現場で何が起こっているかについてヒアリングを結構してきた中で、幾つかお話が出ていました。1つは地銀さんなどが結構、人の育成に困られているので、政投銀に送ると非常に勉強になって帰ってくるというポジティブな評価がありました。

あと、やはり信用力とか規模の問題があるので、協調融資をしていただくととても助かると。それで信用力がつくという話がありました。

一方で、御行ではない別の政策金融機関なのですが、普通のシニアローンで、地銀とか信金とかリレーショナルな関係を使って一生懸命育成してきた貸出先について、最後にぼーんと政策金融機関が出てきて総取りをされてしまうというケースがあるとのこと。現場でそのように営業をされるとかなわないという意見も出てきています。

支店で個別の融資案件などの営業をかけるときに、本店から、普通の市中金融機関との関係をこうしてくれとか、協調してくれとか、何かそういう指導をされていたりするのですか。現場の営業について、お伺いできればと思います。

○渡辺取締役 うちが支店といっても10支店しかございませんので、毎月支店長を集めまして、本店のほうから指示を行います。先ほど申しましたように地域金融機関と様々な連携をしていることに加え、資金の借入先でもあります。ある意味で顧客ですので、その関係をきちんと維持するというのが大前提だということはおっしゃっておりますし、もちろん金利で競争するなどということはおうちの構造上で

きません。ですから、テーマを決めて、地域のメインさんと一緒に協調してやりなさいということをおっしゃいます。

あとお褒めいただいた人の育成というのは、過分なお言葉でございますけれども、逆に言えば地域金融機関からは人を派遣して頂いているということでございます。非常に優秀な職員の方を派遣していただいて、今、グループ全体で二十数名お預かりしてございます。ただ、特定のセクションに御希望が偏りますので、これ以上というのはなかなか難しいのかもしれませんが、うちを御理解いただく機会だと思っておりますので、御協力をさせていただいているということでございます。

○村本委員 どうもありがとうございました。

1点だけ、御行の機能の一つ私が非常に重要だと思っているのが、先進的な金融技術を使いながら、さまざまな分野に対応するということだと思うのですが、その関連で現在も地域金融機関ないし地域に対してさまざまなことをされているという御紹介がありましたけれども、2000年ちょっと過ぎぐらいでしたか、神戸でコミュニティ・クレジットというものを立ち上げられて、大変先進的な試みだと思ったのですが、ああいうものが育っていないというか、先進的過ぎたのかわかりませんが、どのような事情であれの後続が出ていないのかなと、その辺のことでおわかりになることがあったら教えてください。

○渡辺取締役 それは昔、地域の金融機関と一緒に、地域コミュニティー全体で相互に信用力を補完していただくということで融資をしました。こうしたネットワークを持つというのは、やはり地元の金融機関なのですよね。私どもはそういうところは手が付けられないので、ただ御協力をしていろいろな仕組みづくりをしましょうということなのです。あの時は（阪神大震災の影響等もあって）非常にお困りな状態でそういうコミュニティ金融みたいなものができたのか、ちょっと特殊な事情であったのかなというような気はしております。

その後はですからそういった仕組みというのは出てきておりません。

○村本委員 諏訪（Suwa）一の柱というのはなかったでしたか。結構です。

○渡辺取締役 諏訪（Suwa）一の柱とか、あとはコミュニティ・クレジットの応用系というのは、主に信用金庫を中心にお声がけはしています。ただ、自前で単体でお金が出せる状況であれば、あえてコミュニティでやる必要もないだろうというのと、やはり非常に仕組み作りにコストもかかります。やはりちょっとコストが経済性に合わないということで、但し潜在的ニーズはありますので、非常に何かの事情で資金調達が窮屈になったというときにはまた復活し得る仕組みだと理解しております。

○秋池委員 本日のお話も聞きまして、改めまして政投銀さんのお役回りというもの、移行期にあるもの、それは個別の企業であれば、事業再生のような側面

かもしれませんし、それから産業でいいますと、先ほど電力業界のお話もありましたが、産業が大きく転換していく時期というような、何かに移り変わっていくときに、多くの関係者の間の複雑さの間に立って、それをつないで、マネージし、その上で、新しい成功事例をつくっていかれるということが非常に重要だと再認識いたしました。

成功事例といえますのは、金融としての成功事例、新しい事例をつくるということもあろうかと思えますし、それから事業のアイデアというようなタイプのものもあろうかと思うのですけれども、そういったことは民営化しようとも、ぜひ続けていっていただきたいと感じたところであります。

従って、既存の民間の金融機関と全く同じことをするというところでないところに御行の競争力があるのだと感じておりますので、ぜひそちらをお願いしたいと思えます。

女性の起業のサポートをして、メンターとしてアドバイスをすることですとか、あるいは新しい事例をつくっていかれるときに、人材を派遣するという、いわゆる金融以外の部分にも力を注いでおられるというところが非常におもしろいと思えました。これを1,200人の中でやっておられるということなのですから、今後、どのぐらいに広げていかれるのか、そういう少し踏み込んだ取り組みが、今後、リスクマネーということ言いますと大事になっていくのだと思うのですが、そのあたりをどうお考えでいらっしゃるか教えてください。

○渡辺取締役 人員数については、規模的には、今、ギリギリの状態とも言えます。

ただ、機会があれば期待にこたえていくというのが使命ですので、間接部門をできるだけ効率化をしようとしておりますけれども、やはり1,200名ぐらいの所帯ですと、なかなかたくさんのかたの事を一遍にはできないのかなということがございます。

特に、今、地方に対して力を入れようとしておりますが、これは非常に工数がかかります。先生がおっしゃられた女性起業コンペも、お金を出すならそこで終わりなのですから、1年間ここに人をつけて—実は専門家もつけるのですけれども—そのお世話をずっとしていくというのはとても手間がかかるころなのですが、それについて高い評価をいただいています。実はお金よりそちらのほうがずっと大事だったということもいただいています。これは最終的に大きな企業になれば、私どもも投融資の機会にもなりますので—そうはまだなっていないのですけれども—そのようになればいいなと思って少し力を入れておるところでございます。

○高橋座長 そうしましたら、私から質問をさせていただきたいと思うのですが、まさにお話を伺えば何うほど、民間でできないところ、いわゆる補完あるいは新

しいものを生み出すときの呼び水、触媒機能、これを果たされていると。

しかしながら、海外の場合は、そういったところを果たしていく民間の機能なり機関があって、それで民間企業としてそういうものが役割分担されて提供されていると。ところが、日本の場合は御行の手を借りないとなかなかそこが進んでいかないと。そもそも成長資金の供給ということを考えてときに、なぜそういう資金の供給がなされないのか、御行の手を借りないといけないのかという観点に立ったときに、やはり日本の金融市場に問題があるのだと思うのですが、そこについてはどんなところがネックなのか、例えば、先ほど地銀が御行に融資をして、御行がリスクをとられる。本来であれば地銀がリスクをとらなければいけない話ではないですか。それができない。あるいは人材についても、なぜ御行の手を借りないと、民間から人材が出てこないのか、そういったところが根本問題ではないかと思うのですが、そういった点について日々業務をされて、民間に何が足りないのか、どこを補強しないといけないのか、何がボトルネックなのか、その辺についてお考えがあればぜひお聞かせいただきたいと思うのです。

○渡辺取締役 民間には民間でしか担えないような、例えば金融システムですとか、何回も申し上げましたけれども私どもでは到底できないようなことをやっておりますので、そんな人様のことをどうだという立場ではないのですけれども、例えば、私どもで先ほど申しあげたように、御出向の方をいただいでいて、それが随分御評価をいただけるとすると一最初のプロフィールで申し上げましたように一今までこう戦後ずっとやってきたものの見方などを古い機関から継承して、それを引き継いでいっているというのが一番大きいのかなと思います。これが全ての下地なのかなと思っています。

また、もちろん財務基盤も必要です。そのために国から資本をいただくというの必要なのですが、この1,200人の職員にそういったものの見方などを引き継いでいける風土みたいなものというのを壊さずにずっと引き継がせていただけたことが一つ大きいのかなと思っています。

あと、外国ではそういう例えばいろいろなプライベート・エクイティ・ファンドですとか、マーケットが非常に大きくて、そこに専業としてちゃんと企業体を維持していけるというような大きなマーケットがあると思います。

私どもメザニンをこれだけやっていると申し上げましたけれども、年間で1,300億です。この規模では組織体幾つかをここで維持するということは難しいでしょうし、エクイティの資金としてもせいぜい両方合わせて年によってでこぼこありますけれども、2,000億ぐらいなのですよ。これが例えば外国の企業のように市場からの資本を受け入れるのにあまり抵抗感がありませんよとか、メザニンをとっても別に抵抗感がありませんよという風土が変わってくると、それが市場拡大につながってくるのかなという気はしてございます。

これは正解かどうかわかりません。

○高橋座長 それと日本の金融市場の風土が問題なのでしょうか。

例えば、メザニンであれば、まさにマーケットが大きくなればプレーヤーも出てきてそこで生きていけるということになると思うのですが、しかしそもそもそのマーケットが2,000億しかないというのは、それはみんなが必要としているけれども、そこに資金が供給されないのか、それともそもそもメザニンというマーケットは日本ではあまり必要としてこなかったのか、どちらが鶏でどちらが卵なのか、昔からこの手の議論はあると思うのですが、そういう意味で言うと、やはり日本の市場をこれから先、中長期で見て、どういう市場にしていけばいいのかということを考えてときに、メザニンならメザニンのマーケットがある程度規模になってくれば、当然そこで生きるプレーヤーが出てくるので自立していけるようになる。しかし、マーケットが小さければできないのであれば、メザニンのマーケットを育てることが必要なわけで、ではそのときに御行が先例をつけられるあるいはリーダーシップをとられる。しかし、その後、どうしたらマーケットが育っていくのかというのが必要だと思うのですが、例えばそのときには、間接金融ではなくて、直接金融のルートを広げるとか、やはりマクロ経済全体で見て手段を講じていかないといけないと思うのですが、その辺についてどうお考えになりますか。

○渡辺取締役 今、座長がおっしゃいましたように、やはり最終的にはマーケットで直に調達するということが海外でも見られるようなストーリーだと思うのですが、それは例えば日本の預金者のマインドの問題ですとか、あまり大きなベットをせず、手堅く預金をしていくとか、そういうような日本の国民性みたいなものが下地にあるのかなという気がします。そういうものを少し変えていくことによって、いろいろなものが出てくる可能性がございます。

メザニンにつきましては、本当に大きくなれば、メザニンもマーケットができれば、私どもがそういう機関にお渡しするようなことができれば、こういうような大きな資本も要らなくなりますので、そういうことができればいいなとは思っていますが、ほかの内容もそうなのですけれども、まだまだちょっとマーケットが小さいという状況かなと思います。

○高橋座長 ほかがございますでしょうか。

よろしゅうございますか。

どうもありがとうございました。

(日本政策投資銀行渡辺取締役常務執行役員退席)

(日本民営鉄道協会荒井財務委員会委員長着席)

○高橋座長 では、続きまして、日本民営鉄道協会の荒井財務委員会委員長様から御説明を頂戴いたします。

よろしくお願ひいたします。

○荒井財務委員長 日本民営鉄道協会の荒井でございます。

小田急電鉄の専務取締役をいたしております。

本日は、日本民営鉄道協会の概要及び民営鉄道の現状を簡単に述べさせていただいた後に、民営鉄道事業者が必要とする資金について、述べさせていただきたいと存じます。

よろしくお願ひ申し上げます。

初めに、日本民営鉄道協会の概要でございます。

日本民営鉄道協会は鉄道の公共性に鑑み、鉄道の輸送力の増強と安全輸送の確保を促進する施策等に協力し、鉄道事業及び軌道事業の健全な発展を図ることで、国民経済の発展に寄与することを目的する団体であり、全国の鉄道事業者72社が加盟いたしております。

続きまして、お手元の資料の1ページをごらんください。

鉄道は国内旅客輸送人員の約3割を担っております。大手民鉄の年間輸送人員は約98億人で鉄道輸送人員に占める割合は、首都圏では約54%、関西では46%になっており、地域経済社会を支える公共インフラの1つでございます。

下のグラフには、大手民鉄16社の輸送人員の推移を記載してございますが、ピークは91年でございます、それ以降減っております。これは主として関西圏が減っているものでございまして、関東エリアに関しては、社ごとに多少の事情はございますけれども、微増ないし横ばいという状況でございます。

関西につきましては、ピーク時の75%ぐらいが最近の状況でございます。

3ページをごらんくださいませ。

鉄道は輸送量全体の29%を占めていますが、二酸化炭素の排出量は運輸部門全体のわずか4.2%にとどまっております、他の交通機関と比較して、環境優位性の高いインフラであるということが言えます。

4ページをごらんください。

大手民鉄における2013年度の設備投資額は、2,996億円、2014年度の設備投資計画は3,458億円となっており、下の棒グラフで示しておりますが、営業収益に対する設備投資の割合も18.3%と他の産業と比較して高水準となっております。

続きまして、5ページをごらんください。

民営鉄道事業者が必要とする「成長資金」について御説明いたします。

まず「(1)民鉄事業者の設備投資の特異性」についてでございます。

民鉄事業者が将来の沿線価値の向上等、成長戦略を考える上で、基本となる経営基盤、すなわち鉄道事業の安定が極めて重要でございます。

特に、近年はホームドアの設置などの安全・防災対策投資やバリアフリー化工事などの旅客サービス維持・向上投資、老朽化施設の更新投資の必要性がさらに

高まっていることに加え、東京オリンピックを見据えた投資も今後予想されることとありますところから、これらの設備投資は、物理的な償却年数が長期なうえ、短期的な収益の向上には直結いたしません。

一方で、中長期的な沿線価値の維持・向上にも不可欠な投資であり。投資回収には超長期を要するものでございます。

中ほどに法定耐用年数の主なものを記載してございますが、長いもので60年、右のほうで短いところで車両の13年とか、自動改札機が5年という状況でございます。

次に「(2) 成長戦略について」について御説明いたします。

沿線価値の向上のためのターミナル駅の大規模開発、利便性の向上に向けた機能の充実、不動産事業など、鉄道事業とのシナジー効果が見込める事業への投資については、M&Aなどを含め、一定のリスクマネーが必要となってまいります。

特に、大規模な開発事業となれば、資金規模が数千億に及ぶケースもあり、リスクマネー供給者の質的・量的充実が重要な課題でございます。

具体的に大規模開発事業としては、東武スカイツリー、あべのハルカスなど、大型施設の建設や小田急線下北沢駅周辺あるいは京急線蒲田駅周辺などの連続立体事業などがございます。

また、少子高齢化の影響による今後の人口減少社会などを見据えると、沿線価値の向上と同時に、企業価値そのものの向上への取り組みが必要と考えておりますが、それに当たっては一定の知見を有し、信頼間のある水先案内人、長期的視点、中立性を有するパートナーの存在が大きくなると考えております。

続いて「(3) 現状の資金調達手段」について、御説明申し上げます。

まず、超長期資金につきましては、日本政策投資銀行を初めとして、社債の発行あるいは生命保険会社からの借り入れなどで賄っております。

また、リスクマネーの調達先としては、同じく日本政策投資銀行からの借り入れを初め、地銀など、民間金融機関からの借り入れ及びシンジケートローンの組成等を通じて調達をいたしております。

これらの資金調達手段において、そもそも現在の金融資本市場においては、調達できる長期資金には長さの限界があり、10年を超えるような資金は社債を含め、なかなか十分な量が調達できないことに加え、投資回収が長期にわたるということを考慮すると、金融環境の変化に左右されることのない安定的な資金調達を確保する必要があります。

日本政策投資銀行からの借り入れは、このあたりをカバーする貴重なものとなっております。

なお、現在の日本政策投資銀行からの借り入れ条件は、投資額の80%まで。借入金は20年、2年据え置き18年元利均等払いとなっております。

このように申し上げます理由の1つは、2008年のリーマンショックの際、資金調達に苦慮したことがございます。

当時、金融環境が深刻な悪化をたどった中で、ほとんどの金融機関投資家が少々のリスクも嫌ったために、社債を発行できた企業が一部の高格付け企業に限られた状況でした。

多くの民鉄事業者が社債の発行を起債できる状況ではなく、社債を発行できた事業者においても、スプレッドの異常な拡大により、重い金利負担を強いられる形となりました。

また、民間金融機関からの相对借入におきましても、リスクマネーに対する融資を控える動きが見られ、より短期化を求められるなど、資金調達手段が極めて限定される事態でございました。これは、過去の金融環境悪化時にも、同様の動きが見られたことでございます。

最後になりますが、今後、将来にわたって民鉄事業が日本経済を支える公共インフラとしての役目を全うしつつ、持続可能な成長を遂げるためには、日本政策投資銀行のような超長期かつ安定的な資金供給先の質的・量的充実が必要不可欠だと考えております。

また、沿線価値、企業価値の向上を実現していくためには、繰り返しになりますが、当業界に対する深い理解を持った長期的、中期的視点の投資家がいることが望ましく、この意味からも、現在の日本政策投資銀行が果たしてくる役割に期待するところが大きいところでございます。

以上、御説明でございます。

ありがとうございました。

○高橋座長 ありがとうございました。

それでは、御質問等ございましたら、お願いいたします。

どうぞ。

○川村委員 大変どうもありがとうございました。

特に、今の後段の成長資金に関する部分で教えていただければと思うのですが、大変このDBJ、政投銀の役割が強いというお話であるわけなのですから、今、一方で、民間の活力、民間資金がまず主であって、公のお金というのは、いわゆる呼び水であったり補完であったりということがよく言われている中、ただいまの御説明を伺っていると、むしろ逆というか、現実には政投銀があつてという感じに受けとめたわけなのですが、そうしますと、通常のメガバンク等の一般銀行は、特にこの鉄道というのは期間の長いものというのは、なかなか商業銀行だと、それこそ資産負債のミスマッチ問題も当然金融機関の側であるのでなかなか難しいだろうと。そうすると、一般論とすれば、社債の発行ということになるのだと思うのですが、これは日本に限らず、アメリカでもどこでも金融危機の

前後というのは金利が物すごく荒れるので、社債のボラが高まるあるいはスプレッドが物すごくワイドになってしまって、コストがとても合わないというのはよくある話ですが、それからある程度、普通大体2、3年ぐらいである程度マーケットは落ち着いてくるのではないのかなと。直近の日本の社債市場は私も見ておりませんが、そうすると、政投銀に大変シフトしている中で、もう少し市場というか、社債のほうにシフトされていくような動きというのはないものなのかどうかと、それからもう一つは、やはり一番この無限に近い期限でリスクマネーをとえば、本来十八番なのは、理屈で言えば株式を中心にしたいわゆるエクイティ・ファイナンスになるはずですね。

しかし、鉄道に限らず、なかなか最近、エクイティ・ファイナンスというものが日本の場合ないと。そうすると、ここで先ほど口頭では増資というところで省かれたぐらいに一応書くけれども、日常ではないよという概念かなという感じもしたのですけれども、こういうエクイティ・ファイナンス、特に株式、あるいは株式でも種類株等を含めたエクイティ・ファイナンス、市場性のエクイティ・ファイナンスについて、今後、どんなふうにごらんになっているか教えていただければと思います。

○荒井財務委員長　まず、政投銀の業界に対する貸付の割合でございますけれども、借入金のうち、政投銀から調達し借りている額は、業界全体では28%ほどになります。

残り70%強は一般の市中銀行あるいは生保も含みますけれども、そういうところから調達しているということになります。

したがって、民を圧迫しているかという議論ですが、比較的私鉄業界はどこも借入が多いものですから、そういう意味では決して民を圧迫していると思いませんし、では逆に28%相当分を民間から調達できるかということ、それも多少問題ありかなという気もいたします。

それと、借入金とあわせて社債の問題がございますけれども、これはちょっと業界全体の数字は把握していないのですが、小田急の例を参考に申し上げますと、借入金社債のうち、借入金が約65%、35%が社債になっております。これは社債は長いものは12年、短いものは3年、いろいろとりまぜてですが、という状況で、マーケットを見ながら、どうすることが一番いいかということをしんしゃくしながら発行いたしております。

次にエクイティの問題ですが、これは常に頭の隅にはどんな会社さんもおありになるのだと思います。ある意味では一番ローコストなのかもしれません。しかしながら、これも株式マーケットの問題がございます、大体どれぐらいの条件で発行すれば投資家が引き受けるのかなかなか難しいところがございまして、その状況になっていないというのが現実だろうと思います。

以上でございます。

○渡委員 ありがとうございます。鉄道等の大規模なインフラ整備は、経済成長のためには不可欠なものでありますが、その資金供給を民間金融機関がやるとか、あるいは御自身で調達していくというのはなかなか難しく、やはり官民ファンドや政府系金融機関が資金を供給するというのは当然のことと思いますし、又、その期待に応えるということは非常に大事なことと思います。

ところで、この資料の中、5ページの下から9行目辺り、(2)の最後のところに「長期的視点・中立性を持つパートナー、等の存在が有用」とありますが、多分、これは「政投銀が中立性を持つパートナーである」という意味で書かれているのではないかと思いますけれども、この「中立性を持つパートナー」とは具体的に何かということと、なぜこれが有用なのかということをお説明いただければありがたいと思います。

○荒井財務委員長 政投銀さんは概ね我々の業界の各社と一定額の融資があってお付き合いがある。それも会社によりますが、当社で言うと一番大きなウェートを占めていますし、その状況は各社ともそんなに変わらないのだらうと思います。一方、民間の金融機関は、取引の度合いが強いところ、弱いところがあり、あるいはないところもあり、情報量としては限定的な面もあるのではないかと思います。そういう意味で、政投銀さんは概ね各社と似たような取引をされていますので、非常に業界に精通されていると言うことがまず大きなポイントだらうと思います。

次に中立的なパートナーという点でございますが、何か一つのプロジェクトをやるときには、当然いろいろな関係者、大きなプロジェクトになりますと事業者、地方自治体、金融機関等が関係者に入ってきます。そしてその人たちの最大満足度を引き出すことが一番大切なことだと思いますが、先ほど述べましたように政投銀さんは我々業界に精通され、かつ当社に関して言えば、お付き合いの密度も高い金融機関でして、非常に安心して相談のできる相手だらうと思いますし、極めて中立的なパートナーにふさわしい相手だらうと思います。

○渡委員 そういう意味では、「中立性」というよりも、むしろ「情報量が厚い」ということですね。

○荒井財務委員長 そうですね。

○渡委員 民間の金融機関が中立ではないともとれる表現に思えたものですから。

○荒井財務委員長 ああそうですか。すみません。情報量が厚いと。

○渡委員 ありがとうございます。

○秋池委員 成長資金というのと同時に、基盤となる鉄道事業の安定が重要であるということをお話いただいたのですけれども、この先、更新投資も増え、また、追加的な安全対策の投資なども増えていくという傾向だというお話なのですが、

当然、アセットマネジメントを考えながら、なるべく安定的な金額を維持して投資をし、置きかえていくことを考えておられるのだと思うのですけれども、一方で、高度経済成長期に一気に形成した部分の更新投資の時期がやってきたりというようなこともございまして、一体この設備投資の額というのが、この純粋な成長投資の部分とは別に基盤部分でどのぐらい増えていくと御感覚をお持ちでいらっしゃるのでしょうか。

○荒井財務委員長 これは本当に各社の懐事情によるのですけれども、総じて申し上げます、各社とも設備投資を抑え込んでいる状況です。

つまり、先ほど申し上げましたように、輸送人員は売りに直結してまいりますので、輸送人員が減るということが売上減につながってまいります。

そういう中で、老朽更新は常にありますし、例えば今話題になっていますホームドアの件ですが、当社の場合、全線で設置すると恐らく数百億円規模になります。

一方、地震等の災害対策も常に見直されますから整備投資は、エンドレスに続いていきます。設備投資の更新というのはなかなか皆さん苦勞をされてやっている状況だと思います。特に関西については設備投資をかなり抑え込んでいるという感じがいたします。

○高橋座長 ほかにございますか。

ちょっとすみません。私は鉄道会社の経営がよくわからないのですが、まさに更新の問題があると思うのですが、一方で新線の建設だとかというのはかなりなくなってきているわけですね。したがって、更新投資だと思いますが、例えばJR東海のような会社はそれなりに内部留保ができたと思いますが、日々料金が入ってきて、減価償却を積み立てていっている感じでは、やはり大量の更新には対応できないという状況なのではないでしょうか。

○荒井財務委員長 運賃の考え方と申しますのは、基本的には配当までを含めてプラスマイナスゼロという考え方です。配当まで含んで、金利、減価償却、までプラスマイナス相償うというのが運賃上の考え方なのです。随分もう私鉄も上げておりません、JRさんも上げておりませんが、過去の例で申し上げますとそういう考え方ですとやってきました。

しかしながら、当社でも20年近く運賃を上げていません。それは個々の営業努力、合理化努力がそういうプラスの要素を生んだということがあるだろうと思います。

しかしながら、そうだとすると、どこまでプラスになるのかというのは、今、申し上げたようなことが根底にあるものですから、これは非常に難しい問題だと思います。

○高橋座長 ほかによろしゅうございますでしょうか。

大変どうもありがとうございました。

○荒井財務委員長 ありがとうございました。

(日本民営鉄道協会荒井財務委員会委員長退席)

(リクルートエグゼクティブエージェント波戸内代表取締役社長着席)

○高橋座長 それでは、続きましてリクルートエグゼクティブエージェントの波戸内代表取締役社長様から御説明をお願いいたします。

それでは、よろしくをお願いいたします。

○波戸内社長 よろしくをお願いいたします。

リクルートの波戸内でございます。

それでは、資料に沿ってお話を進めさせていただければと思います。

前半は弊社の概要でございますので、簡単にお話をさせていただいて、本日のテーマでもあるかと思いますが、事業承継の話あるいは弊社の地方金融機関さんとの取り組み事例等について、お話をさせていただければと思っております。

弊社はリクルートグループの中で、いわゆる幹部層に特化した人材紹介業をやっている会社でございます。

人数でいきますと約50名。コンサルタントが約36名ということで、日本の中で行くエグゼクティブサーチの会社としてはかなり規模の大きい存在でございます。10名前後ぐらいの規模でやられている企業が多いところを、約3倍程の規模でやっております。

十数年この業を展開している会社でございます。

2ページ目ですが、弊社のサービスでございますけれども、いわゆるヘッドハントといいますか、リテーナサーチサービスという着し金をいただいて進めるサービスと、決まった段階でコンサルティングフィーを請求させていただく成功報酬型人材紹介サービスの2パターンで展開をさせていただいております。

昨今は、大変御要望の高い社外取締役等の案件に関しては、こちらは新しいモデルをつくりましてサービス提供をさせていただいているというような状況でございます。

次のページでございますけれども、弊社グループでいきますと、特にグローバル強化をしております。中国、インドのエグゼクティブ企業をM&Aした結果、今、アジアにおきましては、約1,000名のコンサルタントを擁しているネットワークで展開をしております。

弊社としては創業来、約2,500名のポジションの御紹介をしてきております。ここ最近ですと、大体年間400名ぐらいのご紹介をさせて頂いており、3年ほどで倍ぐらいになってきております。業種はさまざまで役職としては日本でいきますと部長職以上、上でいくと社長様まで御紹介をさせていただいている会社でございます。

これは簡単でございますけれども、弊社の概要でございます。

続きまして6ページでございますけれども、昨今「経営幹部採用における主な採用背景」とありますけれども、大変多くのニーズといたしますか、需要が増えてきております。

幾つかの背景があるのですけれども、大きなテーマとしては企業のグローバル化、いわゆる事業のグローバル展開を担当できる人材が足りない。そういう中で、そういう経験者がほしいというお声が大変多く入ってきております。

また、人材育成が間に合っていないくて、本来であれば内部登用していききたいのだけれども、スピード感等を含めると、新しい人材を外から採ってくるというようなニーズ、また新しい新規事業に展開をしていきたいという中で、自社にそういう経験者がいないという場合、あるいは特に地方が多いのですけれども、事業承継の問題でございます。跡取りがいない、あるいは二代目、三代目に御子息に会社を譲ったときに番頭さんが親の時代と一緒にやられていた方々が同時に引退してしまう。そういう中で外部から承継後の企業を支える方を探してくれないかというようなお話。あとは、優秀な人材というのは、どんどん外にも流出していきますので、そういう中で、人がいないというパターン、さまざまな背景があるわけなのですけれども、そういう採用背景のもとに経営幹部層の採用ニーズが多くなってきているというのが現状でございます。

その中で、事業承継問題について、ちょっと深掘りいたしますか、お話をさせていただきます。

御存知かと思っておりますけれども、中小企業は、年間7万社ほどが事業承継問題で困っている、廃業しかねないという実態でございます。

そういう中で、幾つか要因があるのですけれども、そもそも業績が厳しいという実態、あるいは継ぐ御子息がいらっしやらないという問題、社内に跡が引き継げる人材がいないというパターン。あとは、これもうまくいかないパターンとして、代表の方が引退時期の見極めでなかなか引き継ぐタイミングがわからないという中で、タイミングを逸してしまうというような場合があるかと思っております。

老舗企業が実践する外部登用がありますけれども、これはもう本当に創業100年、200年という老舗の中でも養子を迎えるという形で事業を承継してきているという脈々とした流れもあります。

ただ、私どもが、今、直面しているのは、こういう企業様というよりも、もう少し事業継続がそんなに長くない会社で人材ニーズのお手伝いをさせていただいているという状況でございます。

次に実際、我々が、今、お手伝いをしている会社の中の一部の事例を御紹介させていただきます。

企業の経営課題は先ほどお話をしたようなところでございます。

そういう中で、後継社長の御紹介であるとか、あるいは業績回復できる人材の御紹介を弊社のサービスで行っております。

例えば、専門商社の事例でいきますと、社長様が高齢のために、後任を探したいということで、外から人材を採用した事例がございます。

2つ目の事例は、中堅の部材メーカーさんの事例でございますけれども、後継される専務の方が30代でございます。ここは先ほど言いましたような、支える人材がいないと。あるいは自分が新しい目で経営をやっていくときに、先端の経営企画とか、事業戦略を描ける人材がなかなかいないという中で、そういうプロフェッショナルを外から迎えたいということでございました。

実際には、銀行からコンサルティングファームを経験されたような方が入られて、まだ若い方でございますけれども、この二代目のサポートをされています。

3つ目の事例は、製造機械メーカーさんでございます。

この事例ではメーカーさんのグループ会社のトップを探していらっしゃいまして、そのトップが高齢のため引退をしたいということで、後任を御紹介してくれというようなことでございまして、大手のメーカーさんにいらっしゃった、この方は東京にいらっしゃった方なのですけれども、こちらは関西の会社なのですけれども、関西のほうに単身赴任をしていただいて経営を担っていただくというような流れでございます。

続きまして地方金融機関との取組みについてですが、これは事業承継とも近いのですけれども、我々はもともと日本で活動されているプライベート・エクイティさん、あるいはベンチャー・キャピタルさんの日系、外資ともにお仕事を一緒にさせていただいております。

特に、プライベート・エクイティさんが出資等をされた際に、経営陣の入れ替え、あるいは経営陣の強化という場合に、我々が依頼を受けて動いているわけでございますけれども、そういうことをやっている中で、事業承継の問題、あるいは地方の企業の再生という観点で、地方の金融さんもお悩みではないかと私は仮説を置きまして、地方金融機関さんといろいろなお話をしてまいりました。

そういう中で、具体的に課題と捉えている金融機関さんと実際にビジネスといたしますか、お仕事をさせていただくケースになっております。

弊社のほうには、地銀さんもしくは監査法人さん等々からもそういうお問い合わせは入っております。

このモデルとしまして、この地銀さんが融資をされている先の再生という観点でございます。融資をしているのだけれども、なかなか企業が業績回復しない、あるいは成長していかないと、そういう中で、人材のボトルネックがあると。では自行から出向させればいいではないかという部分があるのですけれども、人材が潤沢にいらっしゃるわけではない、もしくは専門性を生かせるものでもない

いう中で、弊社のほうに依頼頂いたという例でございます。

事例として、1つ目が住宅メーカーさんであり、2つ目が建設業さん。3つ目は部品メーカーさんでのご紹介をさせていただいております。

そこに我々はいろいろなネットワークの中で、右に書いてあるような経験者の方をナンバー2の副社長であったり専務であったりという、本当に社長をサポートするあるいは地銀さんとの間に入って、いわゆる経営の言語、あるいはBSを理解した上でのお話を進めていけるような人材を御紹介している状況でございます。

ここは大半の方が大企業のメーカーさんにいらっしゃった、どちらかという、50代後半から60代前半の方が子どもの教育もある程度落ち着いて、単身で行けるという部分で地方に3年から5年行くというパターンが多いです。このケースですと、地方の会社さんなので、報酬はそんなに多くは出せないという部分がございます。それでも1,000万ぐらい出していただいております。逆に、選択される方というのは、そこまでの高い報酬を要求されないケースもございます。どちらかという、仕事のやりがいという部分で決めて頂いております。

ただ、一番ネックなのは、弊社に対する成功報酬のコンサルティングフィーですね。これは銀行さんから御紹介をいただくのですけれども、我々が実際にクライアントさんとやりとりをさせていただいております。地方の企業さんでなおかつそんなに業績もよくない場合、我々のフィー、業界平均で35%、という部分があるのですけれども、そのフィーがなかなか高い、これは東京と地方の報酬体系の問題もあるのですけれども、どうしても我々は450万ぐらいでやっておりますので、そこでのハードルというのは少し高いのかなと。

ただ、今回の事例としてはそれだけ優秀な方を入れることが大事だという合意が地銀さん並びに受け入れの企業様にあったものですから、そこは御入社をしていただいたという例でございます。

実際のスキームですけれども、金融機関さんが基本的には融資の他、その会社の経営支援、コンサル、アドバイスをされていらっしゃると思いますけれども、その中で、人材が不足しているという場合に、弊社のほうにお声がかかって、弊社のほうが受け入れ先の企業様の課題等を踏まえて、人材のご紹介をしていくというモデルになっております。

実際、そのビジネスが成約した場合は、投融資先の企業様から我々のほうにフィーが支払われるというようなスキームになっております。

これは、弊社また私の方針でございますけれども、日本におけるシニアの流動化というのは、もっと起こしていかなければいけないと考えております。

バブル世代がこれから大量に出てきます。その方々が大体50代を超えてきますので、各企業様、その問題というのは、大変頭を悩ましていらっしゃると思います。ただ、一方で地方の中堅、中小企業さんというのは、人材不足というのは物

すごく苦勞されている部分があります。そういう中での人材の流動化みたいなことができないかなと思っておりますし、そういうサポートが少しでもできればなと思っています。

また、こういう金融機関さん、地銀さんとお話ししていると、地銀さんも融資先の再生の部分で大変お悩みの部分が多いです。また信金さんとか、そういうところまでは、我々はまで行っていません。

まずはプライベート・エクイティさんから我々は大都市の部分で入っていきましたので、徐々に地方に行っています。ただその地方でも東名阪あるいはその周辺ぐらいしかまだできておりません。これは北海道、東北あとは九州とかに行きますと、まだわからない部分もありますし、どんどんそういうやりたくてもフィーが払えないという企業さんも多いかと思っています。

また、我々のネットワークもそこまで多いものではございませんので、そういう中で行くと、業界を挙げてこういう人の流動化あるいは企業の再生もできたらなと思っていますし、実際、その行かれています方がすごく生き生きとして移っていかれるのが我々としてもうれしいなと思っている次第でございます。

これが我々のやっている今のスキームでございます。

一応、プレゼンテーションとしては以上でございます。

○高橋座長 ありがとうございます。

それでは、御質問等ございましたらお願いします。

○樫谷委員 1点だけ。大変こういうことが必要だというのは私も感じておりますが、中堅企業が多いと思うのですが、そのやはり例えば、転職された方、専務とか副社長と言われた方は比較的大きな会社で勤務されておりますよね。

○波戸内社長 はい。

○樫谷委員 ここにも少し書いてあるのですが、カルチャーの違いでうまくいかなかったというケースというのはあるのかなのか、その場合、どのようなことをつまみ転職される方に中小企業、中堅企業のオーナーの特性を御説明されているのかとか、そこについてちょっとお聞きしたいと思います。

○波戸内社長 わかりました。

おっしゃるとおり、タイプマッチングというのは物すごくございまして、特にオーナー系ですと、合う合わないというのははっきり出ます。特に大企業から中堅に行つてうまくいかないパターンというのは、一つは先日、総合商社の方にもお伝えしましたが、プライドですね。また、仕事の進め方としても、大企業では当たり前前のことが中堅・中小では当たり前ではないという部分と、中小企業では全てハンズオンでやらなければいけない。今までは部下に任せてある程度レポートも上がってきたし、仕事も進んでいた。それをみずから全て自分である程度やらなければいけないという部分の違いに悩まれるケースというのがあります。

我々が事前にそういう場合にやるときには、かなりタイプマッチングというのはすり合わせをします。このAさんという例えば候補者の方と受け入れ先という部分が合うのか合わないのかというのは、かなり見極めて、合う方をできるだけ御推薦するようにしています。

それと、受ける前の心構えとして、中小企業、中堅企業はこうですよというのをかなり面談、コンサルティングのときにお話を個人にさせていただいているというのがございます。

それでも、合わなくて数カ月で御退職される方というのはいらっしゃいます。

○川村委員 いろいろ大変興味深いお話をありがとうございました。

1つこういう人材流動化の中で、大きなテーマは端的に言えば、東京から地方、それも先ほどだと名阪が中心でいらっしゃるとおっしゃいましたけれども、例えば九州、四国、中国、東北、北海道等々、いわゆる地方中の地方との人材交流というのは大きなテーマになると思うのですけれども、その場合に、やはり私などの感じだと、かなり報酬の認識、ギャップが大きくてネックになっているのではないかなど。変な話ですけれども、地方へ行くと、国立大学の先生が金持ちなのです。このところどんどん給料が下がってきたけれども、あの水準で金持ち、東京では、一般論からすれば、国立大学の先生というのはお金を持っているほうではない。そのぐらいのギャップがある中で、本当に優秀な人材が家族もいて、また住コストがあり、ただそのキャッシュベースの話だけではなくいて、例えば健康保険のカバレッジでありますとか、サービスだとか、いろいろなフリンジの部分を含めると、統計でとっているよりもさらに数十%は東京のほうが収入がいいのではないかと感覚的な感じですが、そういうところでこれをどう解決していけばいいのか。御社の場合はそれをビジネスとしてやっておられるので、やはりもうかって何ぼという部分が当然あるわけですが、このマーケットを考えたときに、このところは結構大きい問題であり、解決していかなければいけないのではないかなどという気がしている点について、御意見を伺いたいのが1つと。

もう一つは、先ほどもシニア層といっても、60代を超して、いわば第一の人生はそれなりに終止符を打たれて次に行かれる方と、準シニアといったら何ですけれども、50代特に前半、あるいは後半でもいいのですが、まだまだ働ける、しかし大企業の中だと、何とか役とか、事実上外されてきて、まだまだ力もいっぱいあるのだけれどもという、こういう人たちを地方に、先ほどの収入の問題もあるのですけれども、その辺のマーケットについてはどう考えておられるのか。

これもまた聞きにくい部分でありますけれども、50代の中央官庁の官僚諸氏ですね。昔だったらちゃんと次の仕事はそれなりにあって、というのが当たり前だったのに、今や職がある人のほうが少ないという、インテリジェンスが高いほど、スキルが高い、経験が高いほど、ホームレス度が高まっているみたいな、非常に

変な構造で、こういう中に、御社の業な業態というのが非常にサポータティブになって、これを成長につなげない手はないと思うのですけれども、その辺いかがでしょうか。

○波戸内社長　そうですね。おっしゃる収入の問題というのは、一つ大きな我々が地方とか流動させるときに、大きなテーマになるのは事実でございます。

先ほどの例で行かれた方というのは、ある程度生活が落ち着いていらっしゃると思いますか、その前もある程度のポジションにいらっしゃった方なので、多少貯えと支出がそんなに多くはないという段階で行かれるケースというのがございます。

これは大体50後半から60前半という部分です。

おっしゃっているように、50代前半の方というのはすごく悩ましくて、まだまだ実はこれからお子様の教育資金とか、住宅ローンであるとかというのがある程度ございます。

中には60でも、例えば再婚されて、子供がまだ小さいので、まだあと10年は頑張らなければならないという人もいらっしゃるのですよね。こういう方は地方に行かれないですね。

なので、50代前半の方々が行くという部分での収入のハードルというのは確かに高いというのは事実でございます。

しかし、その解決策があるかということ、一番いいのが企業様が出していただければいいのですけれども、なかなかできないという部分でいくと、外資系さんのいわゆるベネフィットではないですけれども、例えば住宅であるとか、いろいろな支援、給料とは別の部分での支援というのが何かパッケージでできたらそれはトータルでは補えるのかもしれないというのはございます。

大企業さんも50代の方を多く抱えていらっしゃいます。これを筋肉質にしていきたいと考えている企業は多くあります。

そういう方々が結構いらっしゃる時の再就職支援というのは、リクルートグループではリクルートキャリアコンサルティングという再就職支援を行っている会社がやっておりますけれども、その会社が御案内をするという形になります。このときは次に行くポジションは年収を下げた転職先を決められる方もいらっしゃいます。

最近ですと、大企業さんでも、例えば役員にはならなかったが優秀層で50代前半の方々が何とかしてくれないかという御相談は、個別名は言えませんが、大変多いです。

だから、通常のいわゆる再就職支援のパッケージとは別に、特別パッケージで動かすというような動きというのは出ております。

○村本委員　2点ほど教えていただきたいのですけれども、1つは、年間7万社

ですか、廃業されておられると。御社が非常に頑張っていて、13年で2,500名と。そうすると、御社規模のものが数百ないとやっていられないということになるのですが、そういう考え方でいいのか、もっと別のアイデアがあるのか、あるいはその辺、携わっていて何か感触があれば教えていただきたいというのが1つあります。

もう一つ、国でも新現役事業というものをやったことがあります、これがあまりうまくいっていないという話もあるのですが、その辺の評価についてちょっとおありでしたら教えていただきたいと、2点でございます。

○波戸内社長 すみません。最後のものをもう一度よろしいですか。

○村本委員 中小企業政策として、新現役事業というものをやっていたのがありまして、商工会議所やら何かに登録してもらってマッチングをするみたいな事業なのですけれども、そんなようなことで何か御意見があればということでございます。

○波戸内社長 わかりました。

当然、弊社のみではこの日本の社会の構造全てを担っていくというのは難しいと思います。

我々、エグゼクティブに特化したような会社、ファームは本当にごく一部しかできないと思います。ただ、きっかけにはなるかなと思っておりまして、1つは地方の企業さんはそういうところに何かお願いすれば、いい方が入ってくれるのだ、もしくは東京にいらっしゃる大企業様も次のステージとしてそういう機会があるのだという認知がされていないと難しいのかと思います。

これは、先ほどの商工会議所さんがいい悪いはあれですけれども、場があって、そこでマッチングをしてという、ここの存在が知られていなければ、何ら活性化はしていかないと思うのです。いろいろな監査役協会様とか、いろいろな部分もそういうマッチングをされていらっしゃるのですけれども、何かサポートをしてくれないかという御相談も入ってきていますし、やはりどこで何ができるのかという認知不足というのはあるのかなと思います。

なので、例えば、リクルートエグゼクティブエージェントという会社があって、そういうことをやっていますというのは、世の中の人ほとんどまだ知らない状態だと思っておりますし、ここは私も課題だとは思っておりますし、なので業界としてそういう取り組みができたらいいのかなとは考えております。

○高橋座長 ほかございますか。

ちょっと私から。成功報酬がネックだというお話がありましたけれども、これは例えば企業がその後、分割して返すとか、ローンを組んで。そういうことは考えられないのか。

あるいは2つ目の質問は、もしこれは政策的にこういうことを支援するとした

ら、どんなことが考えられるのか、その辺をちょっとお願いできますでしょうか。

○波戸内社長 そうですね、分割というのなかなか難しいかなと思っていて、以前、例えばストックで返していただく。ストックを一部渡していただいとか、よくアーリーベンチャー、スタートアップであれば、それも可能性はあるのかなと思うのですけれども、いわゆるある程度の企業様であれば、難しいかなと。その分割というの、期間が半年後残金が入りますとかであれば、まだ弊社もよろしいのですけれども、1年後、2年後になってくるとキャッシュフロー的に困るという部分が正直なところっております。

あと、政策的な部分でいきますと、その例えばフィーの450万、仮に450万でフィーがあった場合のその支援を半分例えばやりますとか、あるいは全額持ちますというのは、受け入れ先からすると大変ありがたい話だと思います。

○高橋座長 その場合に、とりあえず400なり450万なりを一種立てかえるという形で、それを今度は企業が分割して返すとなどということはなかなか難しいのですか。

渡し切りの金ではなくて、それそのものを後で返してもらうという。融資の形にするというのは。

○波戸内社長 どうでしょうかね。お金の流れをどういくかですけれども、例えば、地銀さんが融資先のところに行くと、地銀さんがそれをよしとしていただければ、それはあるかもしれません。

例えば、クライアントさんと弊社みたいな会社がやりとりをしていく中での分割というのは難しいと思うのです。

例えば、当然融資をされていらっしゃるしやいますので、その融資の中でどう組みかえるかというのはあるかもしれません。

○高橋座長 ほかございますか。

よろしゅうございますか。

○波戸内社長 すみません。その追加ですけれども、ここにある地銀さんの例ですけれども、1行さんで実は3件、実はもっと案件をやっているのですけれども、何行か地方に私も行ってお話をしていると、皆さん同じようなお悩みを抱えていらっしゃるしやいまして、実際にお願ひしたいというケースは本当に増えてきております。

○高橋座長 それでは、波戸内様、大変ありがとうございました。

○波戸内社長 ありがとうございます。

(リクルートエグゼクティブエージェント波戸内代表取締役社長退席)

○高橋座長 これで中間報告に向けたヒアリングは終了いたしました。

つきましては、これから自由討議に残り時間はさせていただきたいと思ひます。それから、次回も御意見をいただく場とさせていただきたいと思ひます。

どんな観点でも結構でございますので、御発言される方は挙手をお願いできますでしょうか。

いかがでございましょうか。

○井上委員 まだ考えが十分にまとまっているとはいえませんが、何度かいろいろな方からのお話を伺って、この問題を考えるときに、まず念頭に置いたほうがいい点として、成長資金の供給というときに、最終的なリスクマネーの出し手としての供給者と、直接企業を見て資金を出す人とを、分けて考えるのがいいのかなという印象を持ちました。

後者の、直接企業を見て資金を出す人は、自分の手持ちの金を出す必要はないわけですので、どちらかというところ、目利きあるいはその「仕組みの担い手」という色合いがあると思います。

そういう観点で申し上げますと、直接資金を出す人は、お金を持っているかどうかというよりは、むしろ人材とかノウハウとか、そういった点で成長資金の供給力を増していくことを考える必要があります。直接資金を出す人のうち、自分のお金を出すところとしては、商社などが挙げられておりましたが、そうではない「仕組みの担い手」としては、プライベート・エクイティ・ファンドなどが代表的なものであり、日本の場合はファンドやシンジケートのアレンジャーとしての金融機関も入ってくるわけですが、今は、金融機関にやや比重がありますので、これからは、PEファンドその他のファンドを育てていく必要が大きいのかなと感じました。ここでは、PEファンドのような民の仕組み設計者・担い手と、公的なファンドとの役割分担・立ち位置をしっかりと考えてバランスをよくしていくことが大事かなと思いました。その点は、金融収縮のような異常時と平常時に分けて考えて、異常時にはまさにDBJ等の役割が大きくなっていくという面があると思います。

次に、最初の話に戻って、最終的なリスクマネーの出し手となると、そこに金融機関、とりわけ地域金融機関が含まれること自体は、日本の場合、十分にあり得ると思います。

つまり、あらゆる金融機関が、目利きも含めて自分1人で全部できるわけではないと思いますが、他の担い手とともに、あるいはその担い手にある程度依存するような形で、リスクマネーの出し手として、地域金融機関その他の金融機関の役割もあり得るのかなと思います。

ただ、そこでも、私個人としては、年金ですとか、最終的なリスクの担い手が個人に行き着くような投信ですとか、その他のリスクの担い手の裾野の広がりが必要ではないか、あるいは重要ではないかという印象を持っております。第1回の会合で似たようなことを申し上げたつもりですが、その後何度かお話を伺って、2段階に分けて考えることが有用ではないかということをお願いしたいと思います。

す。

○高橋座長 ありがとうございます。

ほかにはいかがでございましょうか。

○榎谷委員 私も仕事として事業再生などをずっとやっておりまして、実際、現場はどろどろしてしまっていて、理屈の世界を超えているところが山ほどあります。

坂戸工作所の社長がおっしゃいましたけれども、社長は本当に仕事熱心で必死になってやっているのですけれども、それ以外に考えるところはなかなかできないというのがありますので、今、井上先生がおっしゃったようなことも1つの方法かも知れませんが、なかなか金融機関のほうが、私はどちらかという金融機関と交渉するほうなので、腹が立つことが多いので、ちょっとバイアスがかかっている可能性が正直言っているんで、割り引いて聞いてもらったほうがいいと思うのですが、本当に対応しないのですね。逃げるのです。

要するに、よく晴れているは傘は貸すけれども、少し悪くなると引いてしまうのですね。

だから、坂戸社長なりあるいは民鉄の協会の方がおっしゃいましたけれども、やはり信頼感がないと、つまり、ちょっと困ったときに必ず企業ですから、長い間やるわけですから、いいときもあれば必ず悪いときもある。またいいときもあるのです。そのとき支えてくれるのかどうか何とかというのが一番のポイントなのです。

民鉄の方がおっしゃいましたけれども、やはり支えてくれる人、これがやはりたまたまそれが民間金融機関ではなくて、政投銀であったということではないかと思えます。

だから、別に政府系でなくても、支えられれば皆さん納得するのです。

特に、実は信金、信組あたりになりますと、本当に零細に近いところに対応しているわけですね。そうすると、信金、信組さんなどはそういうところがお客様ですので、そういうところを大事にするのですというようなことをおっしゃっていて、たまたま十数年前にある信用金庫の監査を、私、新日本におりましたので、やったことがあるのですが、そこのところの理事長がおっしゃった。確かに決算書を見ればどろどろなのです。我々これは引当だ何だかんだと言ったときに、いや、実はこういうところがお客さんなのですと、実はこれは30年前からずっとこうなのですよとおっしゃるのです。

だから、そういうところをうまく支えてあげるのが実は仕事なのですという言い方をされまして、民間の金融機関でもそういうしっかりしたポリシーを持って支えてくれるところがある。そうすると、そういうところはお客様は離れないのですよ。

ところが、どうも要らないときには傘をいっぱい持ってくるのです。借りて

くれと。要るときにはみんなあるものまで持って行くというようなところが実際にあるのですね。

そこをやはりもう少しどうやったら変えられるのかよくわからないのですが、その何か仕組みというか、仕組みで変えられるのかどうかわかりませんが、教育なのかもわかりませんが、そこをやらないと、民間の金融機関は、政府系の金融機関は邪魔だからと言われてもやはり金融機関同士の中では邪魔なのかもわかりませんが、借り手のほうでは非常に重要な存在になっていると。もちろん全ての公的なところがいいと言っているわけではなくて、担当によって違います。いい担当もいるし、民間の金融機関でも同じです。しっかりした担当のところは、しっかり支えますし、そうでないところはそうでありません。

だから、やはり、担当が我々金融機関と交渉をしているというイメージを持つのですけれども、実はそうではなくて、御担当の方との交渉なのです。その御担当の方がどういう人かによって天と地の差が出てくるということなのです。

だから、そういう教育というのでしょうか。民間の金融機関の方は、ぜひそのパブリックが邪魔だとか言わないで、それを超えるようなものをしっかり持ってもらいたいと思います。

○高橋座長 それはやはり金融機関の人材育成というか、人材によるところが大きいのでしょうか。その対応の違いというのは。

○榎谷委員 とにかく人がいないのです。だから、やはり効率化という論理から人を本当に圧縮しているのです。

そうすると、案件をいっぱい抱えさせているわけです。そんなものに1件、1件細かく見ている時間は恐らくないと思います。

だから、金融機関の方が悪いというよりも、そういう仕組みの中でそうやらざるを得ないのではないかと私は個人的に思っております。

○高橋座長 どうぞ。

○川村委員 次回がどうしても出席がかなわないものですから、ちょっと次回にもわたるような先走った意見になってしまうかもしれないですけれども、これをどういう形でこの非常に広く深く、非常に前向きの意味で意見、議論が交わされて、すばらしい検討会だと思っているのですが、これはどう中締めのしていくのかということについて、私なりのちょっと整理というか、切り口なのです。いろいろな議論も基本スタートになるのは、この当初、初日に出された主な論点という全部で7項目にわたるこれを踏まえた議論という形で収れんさせたり、枝葉をつけさせたりしていくのが一番いいのかなという気がしております。

この7つの論点、いずれも重要ですがけれども、やはり議論が集中したり、とりわけ重要だなど思うのは、この3番目の論点の成長資金の担い手は誰なのか、どのように役割分担し、協働、コオペラティブにやっていくかという、これが多分、

肝中の肝なのだろうなど。

ですから、これが言ってみれば主役を張るといようなイメージを考えていかれたらどうなのだろうか。

そして、そういう中で、中身に入っていったときに、特にこの論点3、成長資金の担い手議論についても、3つぐらいのパートがあって、そもそも基本的な理念、考え方としてどうなのかということを確認するというのが論点3についてはあり、そして今度はその基本理念を具現化するための具体的な方策として、対応として、どういう方向性が考えられるのだというちょっとベクトルを示すようなものがある、そして3番目に個別論点についての各論というのがあるのかなと、そんな気がしてしまっていて、その論点3について申しますと、その基本的な考え方というのは、やはり日本の官民間問わず、金融関連のプレーヤーが相互に協働、協業して、成長資金の供給システムの確立をしようではないかというのはまず大きな方向性としてはあるのだと思うのですね。官民いがみあいではなくて、官民協働していくということが、まず、基本理念にあるし、その円滑な成長資金供給システムをつくっていくのだというのがゴールであり、理念であるということだと思うのですね。

そのために、特に何度も出ているメガバンク、プライベート・エクイティ・ファンド、そして政府系金融機関、これが今回の議論の3つのメジャープレーヤーズになっていると思うのですが、やはり忘れてはいけないものは私は2つあって、大手の証券会社というのは、これはインベストメントバンキングとか、引受とか、MA、IPO、これは不可欠な存在なのです。頑張ってもらわなければいけないところだと。

それと、やはり、市場をつくっていくということに関して言うと、証券取引所、特に総合取引所の議論等がある中で、現在、端的に言えば、JPX, こちらにもっともっと活躍していただく必要があるだろうなど。これらの関係者が資金供給の言ってみれば入り口から出口まで、いろいろなプロセスがあるのですが、そこで相互補完的に機能できるパターンを数多くつくっていく。こういう成功事例の積み上げによって、日本型の成長資金供給、そして流動化のベストプラクティスは何なのかということを確認していくというのが基本理念ではないか。それを具現化するための具体的な対応の方向というためには、いろいろなものが考えられると思うのですが、その資金のディマンドサイド、サプライサイド、これをずっとアンバンドリングしていくと、そこを通じて各金融機関が協働、協業していく余地というのはいっぱい出てきて、例えば、海外の大型M&Aの案件でありますとか、あるいはLBOのファイナンス、こういうものなどが典型的なのだと思うのです。

そうすると、いろいろな新しいスキームだとか手法、これの開発は言う間でもありませんし、先ほどから何度も出ている金融機関あるいはその時点のいわゆる

キャパシティービルディング、国内のキャパビルをどうしていくのか。企業の経営効率の追求みたいな実需的なもの、あるいは人材育成、恐らく、今、ばっと申し上げましたけれども、6つぐらいのアイテムがあるのかなと思っております。

そしてこの論点3の各論としては、私も先ほどちょっと申し上げたのですが、最終的には非常に大きな規模の、あえてその言葉を使えば、民間ファンドというものができてくる、そしてこれがエクイティについては重要なゴールではないかと思っています。

もう一つは、何度も出ているメザニンというもののマーケットができなければこれはどうにもならないわけで、これは何十年も議論しているわけですがけれども、こういうメザニンへの取り組みということをきっちり考えていかなければいけないし、そのエグジットに至るところで政府系の金融機関、とりわけ本日、何度も話題になっている政策投資銀行でありますとか、PFIの関係をやっている官民ファンド、クールジャパンファンドも含めてですが、いわゆる官民ファンドの役割というのは、このプロセスにおいて非常に重要ではないか。

そういう意味でいけば、先ほど何人かの先生からもありましたけれども、官による民の圧迫という側面ばかりついつい民の側からだと見てしまうのだけれども、必ずしもそうではないところがあって、政投銀は民間でいうメインバンクとはちょっと違う立場だと思うのですね。

そういう意味でいえば、政投銀の競争力強化ファンドなどももっと機能、活用を動かしていく余地もそのプロセスの中ではあるのかもしれないのというように感じています。

あとこの論点3以外にも、5、6、7つまり地域それから地域と長期案的資金、それから7番目が要するに官民ファンドとその官の役割。これらの論点というのも非常に重要なので、この辺についてもきっちり書いていく。ここにある7つの論点全部ということは一応触れるのだと思いますが、3を中心に起きつつ、5、6、7という分け方で、今、申し上げたような形でどうかと思っております。

これは、次回、出席できませんので、今、口頭でぐじゃぐじゃと申し上げたことをメモ、ペーパーにして提出させていただければと思いますが、よろしいでしょうか。

○高橋座長 ほかに。

もう少し時間ありますので。

○神田委員 私もひよっとすると次回、時間が合わないので、申しわけないのですが、ペーパーでも出させていただくかもしれませんが、少し発言させていただきます。川村委員と同じで、私もけさ実は、第1回目の論点案というものを見てきたのですけれども、これまでのヒアリングも非常に勉強にもなりましたので、感想めいたことをちょっと申し上げます。

総論的なことだけにさせていただきます。

3つあるのですけれども、まずその前提として、確かにこれまで20年間いろいろな議論をして、間接金融から直接金融へであるとか、資本市場の役割の発揮ですとかということを書いてきたのですけれども、実体は、あまり、なかなか変わっていない部分もある。

しかし他方、ヒアリングの中でも、多くの新しいことが確実に変化として出ているということもあるとは思うのですね。

この会議には具体的な処方箋でかつ結果に結びつくような提案をすることが求められていると思うのですけれども、その前提としての現状の認識が果たしてこの部屋にいるメンバーで共有できるのかということについては、私はよくわからないところがあります。

それで、1点目は、本日も出ていた話で、日本的なものというか、「日本の常識・世界の非常識」という、日本人からしてみれば当たり前のようなことなのだけれどもというのがどの程度あるのかということですね。それを変えていくべき部分と、維持していく部分が何かということかと思えます。

あまりに抽象的ですが、ミクロで言うと、競争ということが大分違って、日本も物すごい競争社会で、競争は非常に激しいと思うのですけれども、日本における激しい競争というのが、世界のというか、普通の本に書いてある民間が自由にいろいろなことができて、経済合理性に基づいて動いていくと、そこで競争が生じ、それが国の経済に資するという競争とちょっと違う。競争は厳しいのですけれども、変なところで競争している、ミクロ的にはそういうことかなと。

それからマクロで言うと、お金の流れというのが、普通の教科書に書いてあるように、資金の余っているところから必要なところへ行くはずなのですが、それが、日本では、預金という形で預金受入金融機関に行って、それが国債に行って、国が使う。そこから国がお金を出しているという、あまり教科書に書いてないようなことになっている。これがやはり日本の常識・世界の非常識になっている。私はそれが悪いと言っているのではなくて、改めるべき部分は改め、日本のために改めるべきだし、むしろ日本のよさとしていく部分は維持していくということだと思います。

2点目です。成長という意味です。

私、座長や経済財政諮問会議や現在の政府がどうお考えなのか正しく理解していない可能性もあるので大変申しわけないのですけれども、ヒアリングの中でも出ていたのですけれども、戦後のいわゆる高度成長期と呼ばれていたときの成長と、今の成長とを比べると、少なくとも2つ大きく違うと思うのです。

これも素人の感想で恐縮ですけれども、戦後のような成長を目指しましょうということはありません。あり得ない話だと思います。

1つは、いわゆるものづくりや技術という製造業中心の成長というのは、当然、成長の率も高いわけで、産業がそれ以外の産業セクターになった場合には、高い成長率を出ないことは世界の経験から明らかなわけですね。そのところをどう考えるのか、このヒアリングでも意外ともものづくりや技術の例の多いのですね。出てきている例としては。

その辺の見極めが難しい感じがいたします。

それから2つ目は、戦後の成長というのは、うまく言えないのですが、結局、国全体での経済の数値というのは、結果を足し合わせた数字だと思しますので、集計の結果ですよ。そうしますと、平均であると同時に、日本の戦後の場合は一様であったと思うのです。

現在の日本の社会というのは、もっと分散というか、そういう状態にある。ですから、そういう中での成長戦略というのは、例えば1から10で言うと、3であるところを5へ持っていきましようというときは、もし戦後であったとしたら3のところほとんど集中していたので、それを5に動かしましようというのは、戦後で言えばそういう議論なのでしょうけれども、今は私は何か違うように思います。3のところほとんどがあるとしても、たまに9というものも生み出しましよう。その結果、平均は5になるでしょうという成長が、目指されるこれからの日本の成長ではないかと思うわけです。

したがって、例えば、川村委員がおっしゃった大型のLBOというのはみんながやらなくてもいいと思うのです。たまにあればいい。そういうたまにあればいいようなものというものを幾つか打ち出していくという考え方が今後あるべき考え方ではないかと思うのですけれども。これが2点目です。

3点目は、どこにフォーカスを当てるかということで、金融セクターを見るのか、お金の行き先の事業、発掘という言葉がよく出てきますけれども、事業を行うところを見るのかです。当然、両方に施策を打つということだと思ってしまうのですが、金融セクターの現状は、預金受入金融機関でいうと、入ってくる預金で国債を持っていけば、それで全従業員を養ってなお利益が出るという状況にあるのですね。したがって、何もやる必要がないというか、インセンティブはないわけです。何もやらないのが一番であり、それで十分食べていけるという状況にあるわけです。

そこをやはりどう考えるのかということがあると思います。

事業のほうなのなのですが、規模感という話が前からあったと思うのですが、ある程度分類して見ますと、一つは証券取引所でIPOをするような企業ですね。これはいろいろな規模がありますが、例えば100億円ぐらいにはなると思います。そういう事業の事業資金ないし成長資金というものをどう供給するか。それからもう一つは、もっと中小規模の企業で事業承継ですとか、家族で受け継い

でいくことが目的で、別に利益を上げなくても、つぶれてもらっては困りますけれども、みんなが食べていければいい。ただしひよっとすると事業の内容は変えていかなければいけないとかいうパターンですね。

3つ目はもっと非常に大きな長期資金の供給。一言で言えばインフラなのでしよう。昔の例でいえば、本四架橋という本州と四国に橋をつくるのに、何十年もの長期資金の供給が必要になると。こういう3分類がいいかどうかはわからないのですけれども、それぞれで処方箋は違うと思うのです。

したがって、具体的な処方箋を出していくときには、産業セクターの問題もありますけれども、こういった事業に対して、どういう手を打つのかということがあるように思います。

総論で終わってしまいますけれども、本日は以上とさせていただきます。

○高橋座長 ありがとうございます。

どうぞ。

○村本委員 もうほとんど同じことなのですが、今まで議論を伺っていた感じで、やはりステージごとのといいますか、企業ステージごとの議論とそれからそこに対する金融のツールの話とプレーヤーの話と、今、神田さんも言われたように最終的なゴールの話とその辺の整理はきちんと必要だなというのが1つあります。

それから、もう一つ伺っていて、こういう論点はなかったかなというのを、やはりいわゆるファンドの世界での官と民の話みたいな問題、そのローンの話では、それぞれ政府金融機関の話がありましたが、そういう問題はどうか、民間の資金を活用するのであれば、これはこの分野でもそうですが、証券化を使った手法というのは随分機能してあるところによったのですけれども、現在は住宅金融の分野でしか活用されていないような感じなのですけれども、これをどうするのかとか、あるいは民間資金の活用を引っぱりだすのであれば、やはり信用補完の問題があるのですけれども、信用補完をどう位置づけるのかとか、整理するのか、この辺の議論はまだ十分になかったかなという感じがしております。

以上です。

○高橋座長 ありがとうございます。

ほかに特に本日、お話されたいという方はいらっしゃいますでしょうか。

よろしゅうございますか。

本日は予定した時間を過ぎてしまいましたので、次回また同じように自由討議とさせていただきますと思います。

次回は、11月7日火曜日、3時からの開催を予定しております。

これまでに検討会で出た主な論点について、改めて委員の皆様にもまた御意見をいただく予定をしております。

事務局にも整理していただかないといけませんね。

○新原内閣府大臣官房審議官　そうですね。今まで出てきた論点を少し整理させていただきます。

○高橋座長　そうですね。当初の論点ペーパーに沿う形で少し意見を整理させていただくような、皆さんの考えるたたき台になるようなものを事務局側からお示ししながらそれを題材にして、皆様からもいただくというような形のほうがいいかなと思いますので、本日いただいた意見もまた織り込みながらやってみたいと思います。

それでは、本日はこれで終わらせていただきたいと思います。

どうもまことにありがとうございました。