

## 第1回「地域力再生機構(仮称)」研究会 議事要旨

---

■日時：平成19年度6月28日(木)19:15～20:47

■場所：中央合同庁舎第4号館共用第4特別会議室

■出席者：増田座長、高木座長代理、秋池委員、大西委員、岡委員、岡島委員、佐藤委員、鈴木委員、瀬戸委員、田作委員、中村委員(所用のため途中退席)、藤原委員、増田委員、松本委員、松嶋委員、安永委員、横山委員、吉戒委員  
大田内閣府特命担当大臣(経済財政政策)、藤岡政策統括官(経済財政運営担当)、山崎官房審議官(経済財政運営担当)

(注)各委員が有する個人的な知見を勘案し、委員にご就任頂いているものであり、所属する組織を代表する立場で参加・発言頂いているものではない。

---

### 1 開会

### 2 経済財政政策担当大臣挨拶

#### ○大田大臣

経済財政諮問会議では、日本の成長力をどうやって高めるかという議論をしてきた。その際、地域が本当の意味で経済の体力をつけていく、経済的に浮揚していくということが不可欠である。地域の経済を高めていくために何が必要なのかということ色々な方にお話をお伺いした際に、地域に必要なのは人材だという議論が出てきた。そこで、地域に人材という面で支援していく。併せて、三セクも含めて地域の資産をもう一度活性化していくような仕組みが必要ではないかということで、地域力再生機構(仮称)のような機構が必要ではないかという結論に至った。色々な議論の結果、地域力再生機構(仮称)は6月19日に取りまとめた「骨太の方針」にも盛り込んだ次第である。

その制度設計をこれからやっていこうということで、人材支援、事業再生、金融、それぞれの分野で大変専門的な見地をお持ちの皆さん方にお集まりいただき、心強く思っている。皆様方のご指導を頂き、地域力再生機構がいい形で作られることを心から願っている。

研究会については、8月上旬ぐらいに中間的な取りまとめを頂ければありがたい。それを経済財政諮問会議にも報告し、今後の議論につなげていきたい。

座長については、既に御内諾をいただいている前岩手県知事の増田寛也先生にお願いする。

#### ○増田座長

この4月まで岩手県知事をしていたが、大田大臣から本研究会へ参加して欲しいという要請があったので参加させて頂いている。

大田大臣の話にもあったとおり、今、地域では大きな問題を抱えているが、人材が非常に不足していることを実感している。そのほか、経済を活性化するためのさまざまなポイントがあり、今日、大変広範囲の立場の皆様方にお集まりいただいた。

今後、ここでの研究会の成果を踏まえて、政府のリーダーシップの下に、それをいい国づくりに生かしていこうという強い決意なので、皆様の御協力をいただき、いい成果をまとめていければと考えている。

この研究会を進めていくに当たり、高木先生に座長代理をお願いしたい。

### 3 議事

・事務局より概ね資料1から資料4に沿って説明

・各委員より所見

#### ○秋池委員

今回の研究会で私が心がけようと思っていることは、産業再生機構ができた2002～2003年という時代と今の違いが反映された機構となること、民間の事業者がたくさん出来てきているので、どのようにそれらと連携して、民業圧迫と言われにくいやり方でより良い地方再生を図ることができるのかということ、市場経済を歪めず公平性を担保していくこと。このような形の再生計画をつくり、実現することに力を発揮する機構にしていければと思う。また、事業再生の担い手の分布は地域によってばらつきがあるので、そこを考えて議論していく必要がある。

#### ○大西委員

産業再生機構の時は不良債権比率の減少のために、銀行と産業が一体となって、大型案件を中心に、ある程度ボリューム感を減らすというようなところが主眼だった。産業再生機構は件数としては結構地域の案件もやっていたが、地域の特に面的な面、もしくは自治体との関係については必ずしもあまり着眼していなかった。そういう意味では、今回の話は非常に面白い話。

今、地方の再生をやっている状況において再生に係る人的な不足が実際にあるが、そうは言っても、人を送り込んでハンズオンでやっていく必要性が高い。特に三セクの場合、人の支援は大いに必要。その際、民業圧迫という問題を回避するためには、入札などをやっていくことなども考えられ、調整が必要。

2点目は、第三セクターと中堅企業の再生は違う分野であり、違うスキルが要求されること。地方公共団体との関係も含め、場合によってはスキームを分けてやることも検討が必要と思う。

3点目は、産業再生機構の時にも重要な点だった損失回避に関連して、きちんとしたコスト意識を持って、民間でもきちんとできるようなレベルでの支援をやるということが重要。

#### ○岡委員

地方にはデューデリヤバリュエーションを行うことができる人材が少ない。現在、地方において

もM&Aのニーズが高まってきているので、地方での人材育成が喫緊の課題である。産業再生機構OBがM&Aの世界で活躍されていることがM&Aの社会的に認知につながってきている。地域でも同様のことが起こると、M&Aの社会的な認知、今後の日本の経済の活性化のために役に立つ。

デューデリは、マクロ環境、セミマクロ、ミクロ環境という情報を取りながら、その会社の成長可能性を見極めていく。地方企業の場合は、地域限定のミクロ環境の情報も不可欠であり、そういう意味で、地域の情報提供機関との連携も必要となってくる。

#### ○岡島委員

再生の際、バランスシート、あるいはP/Lの話はたくさん出てきているが、今回は経営人材、特に人材というところに焦点を当てており、非常に面白い取組み。

人材は東京集中型。そのような人材に「地方に3年行ってください」と言うと、大体お断りになるケースが多い。ある程度の「箱」、今回の取組で言うと、必要に応じてチームを作って派遣していくというやり方は一つあるのではないか。また、ある程度は資金調達をして、そういう方たちを抱えるファンドを作ることも必要かもしれない。同時に、引き受け側の方たちの理解を得られるような工夫も必要。さらに、産業再生機構のように、ポテンシャルのある、なるべく未経験の人に機会をつくることにより、よい事例ができて「再生に関わる、あるいは地方に行くこと」が尊いことだということが事例ベースとして出ていくと非常に意味があるのではないか。

#### ○佐藤委員

よく民業圧迫という言葉が使われるが、やはり民でできることの限界というのは正直ある。それだけに、地域力再生機構というのが最終的にうまく働く場合というのが出てくるのではないか。

主に、やはり第三セクターであるとか、あるいは非常に公共性が強い運輸の部分については、なかなか民間のファンドでは切り崩せない部分がある。ファンドは資金を預かっているからには取ったリスクに見合うリターンを出さないといけない。事業としてちゃんと回っていくものを選び、かつ、それに投資していくという側面のファンドという立場から役に立てる部分があるかもしれないと思っている。そういう面では、あまり民業圧迫というのを気にすると身動きが取れなくなってしまうと思うので、逆に言うと、民業をどんどん圧迫するぐらいの勢いで、民業ではできないものを中心に取り組んでいくといった運用ができると望ましいと思う。

#### ○鈴木委員

地方公共団体を、金融機関の一般与信先と見て、厳密なデューデリを実施した場合には、想像を絶する悪い結果になることが考えられる。財政の悪い地方公共団体に立派な産業が育つ訳がないと確信しており、「地域力」を発揮する上で地方財政の再生という問題は避けて通れないのではないか。したがって、この議論をしていく上で、地方の活性化と併せて地方公共団体の活性化、財政再建といったこともやっていけるようなスキームを考えるのがよいと思う。また論

点の中で民間の力を極力借りるという話があったが、それはそのとおり。

#### ○瀬戸委員

事業再生実務家協会では公企業体等再生委員会を設けて、3年程前から三セク、地方公社の問題に取り組んでいる。本来、地域を活性化するために三セクは機能すべきものとして考えられていたのであろうが、実際は、地域活性化の足かせになっているのが現状の三セクではないか。官と民のいいところを取ってということで企画したが、現実には双方のマイナス面だけが来て、財務的にも非常に厳しいところが大部分というのが現状であろう。地域で大事に育てようとしてきた三セクを整理するのは難しい。また三セクには議会も関与しており、責任等の問題の顕在化を避けようということで、なかなか軌道修正ににくい構造上の問題がある。そこにどうやって手をつけるかということをかねがね考えてきた。総務省でも、会計面からいろいろな「うみ出し」をするような施策を考えているが、この地域力再生機構の中で更に迅速な解決ができる方向づけのような組み立てができればいいと思う。そのためには、まずは現状の三セクの実態調査が不可欠と思う。照会して上がってくる情報を整理するだけではなかなか三セクの現実の姿は浮き上がってこないの、どういう組織がどういう権限を持って、どういう人たちがその作業をしていくかが重要。そういうところで、産業再生機構の方々が活躍していたノウハウ等も生きてくるのではないかと思う。

三セクの場合、再生ももちろん大事だが、だめなものはだめと言い切ることが大事ではないか。そのための一つのきっかけを、今回の機構のアイデアの中から出していただければありがたい。

#### ○田作委員

三セクについては、瀬戸先生が仰ったとおり、トリガーをだれも引かない、インセンティブがないと人は動かない。総務省をもっと巻き込まないと三セクの問題は動かない。金融庁についても同様で、産業再生機構がうまくいったのは、メガバンクの不良債権を半減させるという至上命題があったから。だから、やむなく産業再生機構へ行こうということになった。

ところが、今、地方の金融機関について、それをやるのかというと、難しいと思う。メガバンクと違って、力のある地域金融機関は民間で既にやっている。逆にできない金融機関は、企業と共倒れになるから、やりたくてもできない。物事は手順、コスト、テンポを考えてやらなければいけない。マクロベースで余計悪くなったら元も子もない。インセンティブ構造なしに進めるのは極めて難しい。

面的再生でうまくいっているまちづくりをやったところは、必ずそこにリーダーがいる。別に行政が音頭を取ったからうまくいっているのではない。

民間にアウトソーシングするなら、最初から民間業者にやらせればいいわけで、何故、間に少人数の組織を介在させないとできないのか。そこが付ける付加価値は一体何なのか理解できない。今後、この辺が明らかになっていくことを期待する。

#### ○藤原委員

今回の話については、中小企業再生支援協議会と地域力再生機構との住み分けとか、いろんな議論があるが、本質的なところをきちんと整理していけば、その辺は自然に答えの出る話。やや変な方向に言われているのかなという気がしてならない。具体的に一つずつ言えば、経営責任の取り方という問題があるが、論点にも書かれているとおり、中小企業はさまざまであり色々なパターンがある。決してこうでなければいけないというものではない。ハンズオンは、なかなか難しい時間のかかるもの。東京の協議会でも、1年から2年、場合によっては3年、4年かかって再生がまとまっている。事務局の論点の中で、例えば観光、運輸、小売、地場産業、病院、三セク、いろんなことに絞っていただいているんですけども、これですらやや盛りだくさんだなと感じる。どこかに明確に絞るべきではないかと思う。そういう中で進んでいけば、自然とRCCとか中小企業再生支援協議会との問題は、そんなことはどうでもいいという議論になってくるので、そういう形で是非進んでいけばというふうに期待している。

#### ○松嶋委員

弁護士として地方の結構大きな再生案件をやっているが、各県に幾つかずつ大きい会社・グループが残っている。なぜ残っているかという理由をよく考えて、そういうところが申立てできるようなスキームにしない限りは、それこそ、誰も喜んでやらないということになるのではないか。

産業再生機構について銀行の人に言わせると、相当金融庁からはっぱをかけられてやったという面も強く、今回も誰も進んでやらない。それをやるためには、どういうスキームが必要かということをも十分考えてもらいたい。

#### ○松本委員

もしこの機構を何とか機能させる、機能させたいということであれば、どうしても金融庁との強い連携が必要。その調整には是非真剣に取り組んでいただきたい。

あと三セクについても、明らかに総務省との強い連携が必要。もし本当に大型の三セクについて正常化を図るということになれば、相当多額の金融支援、債権放棄などが発生する、実態的に保証している自治体の破綻につながっていくかもしれない、そこまで覚悟してやるということであれば、この機構をつくってもあまり意味がないのではないか。

2点目だが、この機構で準備すべき資金は基本的に民間の資金を邪魔しない程度にとどめるべき。今、エクイティにしてもデットにしても民間の資金はかなり潤沢に用意されているという認識。比較的小さいビジネスであっても経済合理性のあるビジネスであればそこには資本も出るし、貸金も出る。合理性が欠けている会社を新しい機構が救うということになったとしたならば、それはよく産業再生機構のときにも言ったが、「ゾンビ企業」を救うのはだめだという話と似た話になってしまう。

そうすると、資金面は何もいらぬのかということになるが、そうでは無い。比較的小さなビジネスであっても、数千万円のデューデリ費用をかけて分析して計画をつくらないと、まともなものにはならないという現実があるが、その数千万円のデューデリ費用を飲み込むことが難しいために

案件が先に進まないというケースがたくさんある。そこに、デューデリ費用という潤滑油をこの新しい機構から出して、それをこの機構の資金面の拠出の主な部分にしたらどうかと思う。そうするとこの新しい機構にはコストが発生する。新しい機構のデューデリ費用は必ずしも戻ってこないかもしれないが、それはそれで良いんだという割り切りに基づき措置をして頂く必要があると思う。

面的再生というのは一体何かという言葉の定義はよくわからないが難しいだろう。面的再生にこだわるのであれば、やり方としては、もっと話を広げないといけない。例えば中心市街地活性化対策とか、または観光振興政策とか、果ては農業政策、農業競争力の強化とか、そういったところまで話を広げないと難しいだろう。

#### ○安永委員

まず第一に、地域そのものをなぜ再生しなければいけないのか、再生するといっても「昔のように人を戻して豊かな地域経済」というのは現状ではあり得ないので、どういう形で再生し成長力を戻すのがふさわしいのかというところを、きちっと出発点として議論する必要がある。昔のように戻すのが再生とするのであれば、それは誤りであろう。新しい形で成長する基盤をつくるということがいいのではないか。そのためには、だめなものはだめと、再生不可能だと思うものはきちっと捨てる、そういう決断をすることが出発点になるのではないか。地域金融機関が抱えている地元の有力企業については、再生する可能性があるかないかということを一定の基準で考えて、その上で、だめなものはだめで、再生できるものはどういった形で再生できるのかということを考えることが必要だと思う。

経営者責任の取り方については、責任は当然問われるべきだと思うが、やはり貸手とかいろんな諸団体の責任も併せて明確にすべきであろうと思う。そこをあいまいなままでいくと、多分、また次の景気下降局面では同じことが起こってくる。

経営者人材の地方での確保については、地方の再生が非常にやりがいのあるものであり、かなり能力の高い人であれば必ずできる。そして面白い。なおかつ、そういう事業再生に関わることが非常にやりがいのあるインセンティブの高いものであるということさえ分かる、そういうメカニズムさえできれば、経営を再建できる人材はひとりでも出てくると考えている。よく再建に係る経営者人材は絶対的に不足しているといわれるが、実際に再建することの中身は、そんなに複雑なことではない。やると決めたことは徹底してやるという、ど根性の方が重要。そういう覚悟を持った人材は、いろんなところにいっぱい隠れている。そういった人材をどうやって見つけ出し、あるいは手を挙げさせて地域のために投入できる仕組みを考えられるのか、努力してまいりたい。

#### ○横山委員

地方の衰退の理由は色々あり、一般論はないが、今の状況は何かと言ったら、やはり高齢化がいろいろと効いてきているということ。超高齢化に対する答えの最大のものは消費振興だと思う。地方の首長は産業振興をしようとするが、実際の例を見ると産業振興すると地方が活性化するとはいかない。これから30年間から50年間、年間50兆円の相続が高齢の相続人に発生

して、それが消費に回らないという構造になる。だから消費振興が必要。消費を振興すると新しいサービスニーズが発生する。消費からサービス業の振興が発生させるという循環にすることが重要。観光も含め短期滞在者を増やすことにより、新しい商品が売れる。また、消費としての医療もある。このような高齢者と絡んで出来上がっていく消費とサービスが一体となったような展開をするのであれば意味がある。そうではなくて、いちいち一つ一つの事業を再生するのであれば、民間にやらせれば良いと思う。

産業再生機構の九州産交の例は、日本中のバス会社がある程度真似できる話。それによって全国のバス会社が自立することにより、地方自治体が援助しなくても自分で設備投資できるという方向性が見えかかったのは非常に大きい。一つのところでやったらそれと同じパターンが展開できるようなタイプのものに対して力を注ぐ、それ以外は民間に任せておけばいいと思う。そういう考え方で組み立てていくのであれば、他の国の組織との役割分担はできるのではないかと思う。

#### ○吉戒委員

福岡銀行に関しては、重たい再生案件は随分なくなった。この研究会での私の立場は地方代表ということでもないし、ましてや地域金融機関を代表しているわけでもないことはご理解頂きたい。この機構に案件を持ち込む側の地域金融機関の現状はどうかということは、なかなか難しい議論だろうと思う。田作委員の意見にもあったように機構を成功させるために厳しい検査をやって、引き当てをどんどん積みせるといったことに本当に耐えられるのか。一方では地域企業の事業再生を進めていくうえで、地域金融機関もしっかりと引当てを積んで備えるというのが大事なこと。地域金融機関が、しっかりした収益力、経営基盤、財務基盤を持っていないと取引先の事業再生どころではないということを感じている。地域金融機関の問題というのは避けて通れない難しいテーマだが、そもそも機構というのが、本当に必要なのかということも思うし、もし、つくるのであれば、やはりワークするようなものにすべきだろうと思う。民間でできないことをやるべきIRCJでもあったように、例えば税務上のインセンティブとか、あらゆるインセンティブを総動員してやらないとワークしないと思う。

#### ○高木座長代理

ここに私も含めて産業再生機構に関わった人は6人いる。産業再生機構のよかった点、悪かった点を知り抜いているので、それを教訓にしてワーカブルのようなものにしていかなければいけない。そのためには、各委員の御指摘にあったとおり、対象先から持ち込んでいただくようなものにしなければいけない。案件数を絞るという話もあったが、地域への波及効果を持たせた形にしていくことが重要と思う。

三セクを扱うためにはどうしたらよいかが大変大きなテーマ。そのためには、総務省とかなり協議することが必要ではないか。例えば、三セクについては、機構が三セクの財務内容について調査し、計画を作り、受け入れを要請するといったことまで考えないといけないのかもしれないな

ということ。

金融機関との関係については、金融庁と十分に議論してインセンティブが付くようにしないといけないと思う。

それから、今まで出ている言葉の中で気になっているのが「ハンズオン支援」。これは経営人材の派遣ということだが、産業再生機構でもどれだけ成功例があったか。ハンズオンでやるんだったら、うまくいかなかったら自分で代わって経営をやるぐらいの気持ちと体制がないと、もしかしたらできないかもしれない。これは大変なこと。

面的再生については、やろうと試みたものの産業再生機構がついにできなかったところ。自治体と協力してちょっとでもやったら、九州産交のケースでバスの路線を地方公共団体と協議して調整したということくらい。

次に、産業再生機構がイクジットできたのは何故かという、景気が上向きの時だったということと機構が自分でリスクを取って債権を買い取ったり、エクイティを取ったりしたために、買い手スポンサーが安心して買ってくれたということ。このことは2つ意味がある。一つめは、資料には「5年後に廃止」とあるが、5年では長過ぎるので、5年以内でなければならない。というのは、やはりこういう景気の状態が長く続くうちにできるだけ早くイクジットすることが必要。もう一つ、民間へのアウトソースはする必要があるが、機構がリスクを取る以上は、アウトソーシング先の成果物をチェックして直すことができるだけの人材と人数を確保しなければいけないと考える。

他にも言いたいことはたくさんあるが、これから詰めることになると思う。本当にやるのなら、ワーカブルなものにしなければならないと思っている。

#### ○ 増田座長

産業再生機構の御経験等も踏まえ、いろいろ有意義な意見が出てきたが、これらに対して、事務局からこの場でお返しできるような話はあるか。

#### ○ 藤岡統括官

ありがとうございました。

面的再生については、基本的に産業再生機構のいいファンクションを活かして、地域の金融機関、自治体、国が、まさにどういう形で地域を発展させ、今の地域の問題に取り組もうかという趣旨。今回の骨太 2007 も、まさに、そういう意味で第三セクターも含めしっかり考えていくということを記している。そういうことで、皆さんにお集まりいただいて、いろいろお知恵を拝借したいということなので、よろしく願います。

#### ○ 増田座長

せっかくこういうことをやるからには、ワーカブルなものでなければいけないと思うし、それから今までお話があった中で、全く手が付いていない三セクの問題は、情報が非開示で、いろんなことについて先送りされてきた。地域の中だけで議論してきたということがあって、これから国全体とし



てこの問題をどうするかということを実際に考えていかなければならないという問題意識も持っている。委員に色々御意見を頂いたが、今後事務局の方で効果的な議論の進め方等についてまとめていただいて、是非次の会合につなげていければと思っている。それでは、今後の進め方について、事務局の方から説明をお願いしたい。

○山崎審議官

次回の第2回研究会では、各ワーキンググループからそれぞれの論点と、それに対する対応策の案について御意見いただくという形にさせていただきたい。今後、ワーキンググループの方でおまとめいただくわけだが、メール等を活用してやって頂くことも考えている。各ワーキンググループの委員に集まっていただく形で議論を進めていくということもあるが、具体的な進め方は、事務局と各ワーキンググループの主査と一緒に御相談させていただき、これを連絡させていただきたい。

議事の扱いについては、議事は非公開とし、会議の透明性を確保する観点から、会議終了後に事務局の方から記者ブリーフを行う。また、議事概要については、委員の皆様方に御確認を得た上で、内閣府のホームページに掲載する。資料については原則公開という形にさせていただきたい。

○増田座長

おおむね、今後の取り進め方について、今の事務局からの説明のような形で進めていきたいと思っているが、何か御意見はございますか。

○高木座長代理

日程を早目に決めていただきたいと思います。

○増田座長

その点について、2回目、3回目の日程は決まっているか。

○山崎審議官

全体の研究会の日程については、第2回目は、事前に皆様の御都合をお伺いして、一応、7月20日金曜日の10時から12時、そして第3回目の中間報告のとりまとめだが、8月7日火曜日の10時半から12時ということをお願いしたいと思う。御都合の合わない委員もおられ、大変申し訳ないが、よろしくをお願いしたい。

○増田座長

それでは、今、申し上げたようなことで、特に御異論がないようですので、今後の議論を進めていきたい。第2回目は一月後になりますが、その間に各ワーキンググループの方で作業を進めて

いただきたいと思っているので、どうぞ、よろしくお願い申し上げます。

○田作委員

誤解のないように申し上げますが、私は金融庁検査局参事の肩書きもあるが、私の発言は金融庁の内容とは一切関係ない。私の全く個人的な見解なので、語弊のなきよう、今後ともそういうことで御了解いただきたい。

○増田座長

ありがとうございました。そのほか、何か委員の皆さん方、ございますか。

それでは、特になければ、本日はこれで終了させていただきたいと思う。大変お忙しい中、お集まりいただきまして、どうもありがとうございました。