

## 第2回「地域力再生機構(仮称)」研究会 議事要旨

---

■日時：平成19年度7月20日(金)10:00～12:10

■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、大久保委員、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、野村委員、藤原委員、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 議事

#### (1)各WGにおける検討状況の報告

##### ・人材WG

○岡島委員 人材WGでは、新人材派遣会社についての検討を素地に乗せてはどうかということをとりとまとめた。簡単にペーパーに沿って、御説明させていただく。

まず1点目だが、「1.『人材支援』の基本的考え方」の「経営人材確保の重要性」について。機構の支援先企業は、プロ経営者が不在のケースでは、機構が保全管理的にワンタッチでファンド等に引き渡そうとしても、ハンズオンで経営する候補者(経営人材)が不在である限り、手離れが悪く、機構内に塩漬けになるリスクが高いのではないかと考えている。したがって、経営人材を確保することは、機構の成功確率を上げる重要な要因の1つである。

一方、企業再生のスペシャリスト人材(会計、財務、法務、再生計画策定等)は、確実にマーケットにも増加しているが、特にハンズオンをやる経営人材というのは、市場全体で見ても全体的に不足している上、東京に集中していることから地方にはなかなかいないという状況である。したがって、産業再生機構においても課題となっていた経営人材の確保は、今回の地域の企業再生を目指す機構の成否に関わる重要な課題の1つであると考えます。

次に、民業圧迫になるのではないかと指摘もあることから、民間サービスの状況が非常に重要だと考えており、この点についても検討した。

現在、経営人材の供給サービスは、経済合理性の観点から、地域内完結型であり、地域横断的な需要はあるが、幅広い地域をカバーすると採算割れになることから、どの会社も取り組んでいないのが現状である。また、今、人材市場は非常に活況であり、地域内完結型の市場も拡大傾向にあることから、私ども民間のサーチ会社・人材紹介会社は、あえて不採算の地域横断

的な分野に入っていく必要性・インセンティブが非常に低い。したがって、今後とも大きな進展は期待できないと考えている。

こういった状況から、「政府のコミットメントの意義」であるが、(6)地域再生のために地域に人材を還流することは、国として意義があり、政府が時限的に関与することはある程度正当化されるのではないかと考えている。

また、地域での経営人材の需要は高く、経営人材の投入によって、再生が可能になる企業があるにもかかわらず、採算割れしてしまうということから、民間では経営人材を派遣できていないということであれば、民間を巻き込みつつ政府主導でインフラ提供することの意義は大きいのではないかと。したがって、将来的(3年～5年以内)に、政府の関与を廃止することを前提に、東京から地域へという部分に特化した経営人材の確保を目的とする仕組みを、政府のコミットメントの下につくってはどうかという提案である。政府の関与は軌道に乗るまでのスタートアップ支援として、その後は自走できるモデルというのがいかがか。

2点目として、必要とされる仕組みについてだが、今までの基本的な考え方を踏まえ、民間サービスの役割分担・連携に十分に配慮した上で、経営人材を確保するための仕組みは、具体的には以下のような要素を持った地域への人材あっせんのための新会社の設置、または機構への機能付与、両面で考えてはどうか。

純粋民間ベースでは、立ち上げ期の採算の合わない仕組みの構築が可能となるのではないかと。案の1～3は、別会社を設立する案であるのに対し、案の4については、機構本体が抱える案である。どの案を採用するかは、今後、総合的な検討が必要であると考えている。

案1が、機構の出資による100%子会社。

案2が、機構と民間人材紹介会社の共同出資会社。

案3が、機構と包括的な人材あっせん契約を結ぶ完全民間会社。

案4が、機構への機能付与ということである。

以下に、留意すべき点を考えている。

1つ目は「民間との連携」ということで、民業圧迫にはならないということ。新会社については、既存の民間サーチ会社・人材紹介会社と、あらかじめ事業提携し、自らに適当な人材がいなかった場合には、あっせん人材を紹介し、手数料をレベニューシェアするという体制とする。こうしたことで、無用な競争を避け、民間との効果的な連携をすることが必要であると考えている。最後のページにモデルに、上の方の図の一番下のところに書いてあるように、紹介をしてマージンをバックする、手数料をフィフティ・フィフティにするというようなものである。

「地域再生人材のバリューアップ等」であるが、経営人材をいかに発掘、調達できるか、ここが機構並びに新会社の成否を大きく左右することになると考えている。このため、政府としても新会社が東京から地方へ特化していることについて、あるいは経営人材の成功事例を積極的に報道してもらうなど、地域での企業再生が社会的に意義があるということを十分に周知し、志願者への動機づけの仕掛けというものが重要になってくる。更に、心理的な訴求によってU・I・Jターンを促し、地域における経営人材の母集団をある程度拡大することが必要であると考えている。

また、経営人材の母集団を拡大するため、新会社において、または外部に委託して、派遣前に一定のトレーニングを行う必要がある。これによって、ハンズオン経営の経験者のみでなく、大企業の40代後半の社員など潜在的な経営人材を発掘、調達し、再生の経営人材として活躍する機会を提供することで、母集団をある程度は拡大することを加速できると考えている。派遣後のモニタリング、フォローアップは必ず必要で、必要に応じては、最初、紹介予定派遣というようにすることでやらせていただくこともありではないか。

続いて、期間が終わった後は、地域再生人材の事例が輩出され、新会社が広く引受をしてくださるようなファンド等の認知と信頼を得て、経営人材調達コストが低下し、営業コストが下がる。

それから、1社に対しての経営人材1人でなくチームで紹介するということが、トランザクションも増えてくるということが出てくれば、あっせん紹介数が増えまして、損益分岐点を越えるような規模化を図ることができる。そうしますと、新会社は損益的に政府の関与なく自走できる体制に移行していくと考えられますので、これは民間へと手渡ししていくことも可能になるのではないかと考えている。したがって、政府から関与するのは、一定期間時限的なことということで、その後、自走できるモデルと考えている。

なお、案1～3の場合、3年～5年後、機構解体後の新会社については、東京から地域への人材に限るといった制約を外して、純粋民間ベースの経営人材のマッチング、トレーニングのプラットフォームとしてはどうか。

「3. 今後の検討について」は、機構が、案件の塩漬けを回避するために原則としてハンズオンをせず、案件の引受手が人材を手配することが前提となる場合を含め、機構の役割に応じて、つまり機構の役割に応じて、支援会社の役割、機能を精査することが必要である。

(2)については、新会社を設立する場合、民業圧迫や民間出資に関わる公正性への懸念を解消しつつ、更に、3年～5年後の純粋民間ベースの姿を具体的に整理することが前提となっている。なお、民間との連携、地域再生人材のバリューアップ、事前トレーニング等の実施は、機構の機能拡充により対応することが可能と考えている。具体策については、これから検討させていただく。

(3)地域や案件に応じた人材を手当するには、多数の経営人材をプールすることが必要となってくる。派遣人材のプールの仕方としては、登録型、自社では抱えずに登録だけしていただく。これについては、コストはかからないが自薦の方が中心になるので、必ずしも経営人材の質が高くない。一方で、サーチ型、いわゆる質の高い人材が入ってくるとは思われますが、こちらについてはコストがかかるので、この効果的な組み合わせを検討するというのを、今後の検討課題と考えている。

また、それにも絡みますが、プールする人材については、必要に応じた声かけ型、登録しておいて必要なときにコストを負担するというもの、または、新会社で完全に雇用してしまうもの。これらについては、まだ検討の必要があると考えている。

### ・3セクWG

○大西委員 それでは、3セクWGから御報告させていただく。

まず初めに、3セクについては、一番大きな点は、今まで経営もしくは再生という目で見ている組織もしくは機会もなかったが、これから抜本的にやっていく。ある意味、新しい分野というような御意見が出た。

それから、もう一つ、大事なものは、特に情報が不足している。そういう意味では、今、地方公共団体、もしくは公会計等々の方で3セクの開示はなされているが、いわゆる実態BSもしくはデュー・デリジェンスがなされているかどうか等の面も含めて、これからどうやって情報を集めていくか、ここが大きなテーマだという御意見が多かった。

3つ目は、再建の人材を確保していく中でも中規模の再生と違って、公的な面もあるので、そういう意味で、かなり地域力再生機構の特色があるというような話があった。

出てきた意見を整理すると、まず意義としては、第3セクターを支援対象とする意義が非常に大きい。特に、第3セクターについては、現在、経営責任の所在があいまいなケースが結構ある。それから、民間と同様のレベルでの緊張感を持った経営が必ずしもなされていないのではないかと。それから、設立当初からどちらかというと事業性に問題があって赤字続きである。こういうケースがあるというようなことが、第3セクターの特徴としては挙げられる。

こういう状況で、第3セクターを今度は支援対象とすることについての意義であるが、地方公共団体の方で、損失保証もしくは債務保証といった義務を負っているケースもあるので、そういう面から現段階できちんとした抜本的な再生をすることによって、将来的な財政負担の縮小につながるのではないかと。

もう一つは、債権放棄等を伴う場合の、地方公共団体等の議会での議決が、新しい機構が、例えばきちんとしたデュー・デリジェンスを行ってプランを出すことによって、その承認を得られやすいのではないかと。

もう一つは、第3セクターの処理については、地域のいろんな利権との関係があり、民間で取り組むというのは非常に難しい。そのため、公的性格を持った新しい機構の関与というのがふさわしいのではないかと。

2番目としまして、第3セクターのきちんとした再生モデルを新しい機構で確立することが非常に重要であると思う。第3セクターの再生に当たっては、地域における事業のニーズとともに公的な役割を踏まえ、事業再生を経験した専門家を投入することによってモデルケースをつくり、それを今度は結構赤字の第3セクター、もしくは債務超過の第3セクターの再生に広げていくということが重要。

もう一つ、第3セクターの再生の方法としまして、通常の企業とは違い、場合によっては事業性が非常に厳しく、破綻処理を伴うケースもある。新しい機構でやる場合には、破綻処理、民営化、いろんな選択肢を幅広く残しておいた方がいいのではないかとという意見も出されている。

支援の方法としては、債権の買取、出資、人材派遣、これは今までの産業再生機構が行ってきた手法であるが、これはいずれも行う可能性がありますので、こういう方法をとる。それから、

エグジットの方法やこれについても制限を特段設けないという意見である。

具体的な再生支援のプロセスとしては、再生機構と同じようにデュー・デリジェンスをきちんと行って、再生計画をつくる。ただし、場合によっては破綻処理も計画の中に入れることも検討する。それから、それに基づいた支援決定、買取決定を行い、計画の実行を機構が支援していく、という通常の流れでいいであろう。

最後に、第3セクター案件に新しい機構が取り組むに当たって重要な点だが、第3セクターが新しい機構に支援申し込みをしやすい環境をつくるのが非常に重要なのではないかと。地方公共団体の十分な理解、それから、場合によっては可能な範囲で金融機関さんからの情報収集に当たっての協力を得ることが非常に重要なのではないかと。

それから、第3セクターの債務調整を行う場合には、場合によっては地方公共団体などの、ある意味では財務を揺るがすという影響もあるので、関係方面への影響についても留意する必要があるのではないかと。

簡単に整理すると、情報不足なのできちんとした情報収集をどうやっていくかということ。これは、通常のデュー・デリジェンスをやる過程もそうですし、場合によってはその前の過程でもそういう情報収集を何とかならないかという意見も出た。

それから、新しい機構に支援を申し込むためのインセンティブをどうつくるかと、これが非常に重要である。

#### ・面的再生WG

○松本委員 まず、面的再生をどう定義するのかということについて、かなり議論があり、この機構がこうした企業の再生を実現していく過程の中で、対象会社を取り巻いているさまざまな問題を解決するために、地公体であるとか、その他公的セクター、または地域の関連企業との連携、協力または調整といったようなところを具体的に実現しながら取り組んでいくといったことが、この機構の持つ面的再生機能であると位置づけることとなった。

産業再生機構は、もともと債権者間調整という点では、制度面ではっきりとこのような公的セクターからの協力を求めるという機能を有していたが、それ以外の面では、制度面のこういう機能というのとはなかった。

参考に、九州産交の案件について具体的に言うと、民間のバス会社が熊本県の中に3つ、市営バスが1つあり、民間のバス会社の路線が市営バスの路線と競合している。市営バスの方が運行コストが明らかに高いのに、同じ料金でバスを走らせている。そこで産業再生機構が関係当局に、公営の交通局の方がやっているバス路線を民間の方に譲渡したらどうかという働きかけをしまして、これが一定の効果을上げて、実際に路線の譲渡が行われた。その結果、市の交通局の赤字も減り、民間のバス会社の収益も改善されるという効果ももたらされた。

その他の例では、例えばある県庁所在地の百貨店の再生のケースなどでは、百貨店がかなり雲行きが怪しくなっていることだけではなくて、周りの商店街もシャッターがかなり下りてしまっている状態になっていたため、その中心市街地をもう一回活性化させるためには、公的なセクター

の関与も必要であろう。例えば空いている土地を市が買い上げて駐車場をつくる等のアイデアもあるのではないのかといったような話をしたが、これは実際には具体化しなかった。

また、温泉旅館のケースでは、1つの温泉地の中で相当の温泉旅館がつぶれていて、廃墟になっている。幾ら頑張っても、周りに廃墟があったのでは、温泉に行っても余り楽しくない。その廃墟を取り壊すぐらいのお金を公的セクターにお願いすることができないかといった話が出たが、これは一部実現したようだが、全体的には実現しなかったといったような試行錯誤が実際に行われている。

例えば病院とか福祉サービスにおいて、他の施設と機能面の分化や集約が必要とされるようなケースや、オに書いてあるが、これもバス会社の例だが、単体で存続が難しい各地のバス会社が、全国規模で統合して統合シナジーを追及するといったようなことも、面的再生の一例として考えられる。ただ、ここに書いてあるような例示だけがすべてではなく、実際に案件に取り組む中で、いろいろと更に具体的なケースが浮かび上がってくるだろう。

こういう連携とか協力体制をどうやって機能させるかということだが、機構が事業再生計画等に基づいて、連携、協力を求めるということになるわけだが、そのときに、地公体や地域の関係者も積極的に協力をするという仕組みづくりが大事であり、そこを考える上では、当然、金融庁、総務省も含めた国レベルの事前調整についても仕組みが必要である。

また、こういったことを考えていく中で、大臣からも御示唆をちょうだいし、中心市街地活性化基本計画といったような既存の施策との連携であるとか、または地域再生における欧米の具体的な例なども参考にして、その辺はまだ今後の検討課題ということになるが、検討が必要であろうと考えている。

実際、こういう措置を法律上、どこまで具体的に規定できるのかということについては、今後の検討を待つ必要があるが、機構に案件を持ち込む側から見て、十分な実効性が予測できる制度になれば、この仕組みをもって、この機構への期待度は大きく高まることになるのではないかと考えている。

この後の面的再生に関わる議論というのは、ある意味全体的な議論の中に吸収され、スキームWGで御検討いただいていることも非常に密接に絡んでくることになる。

#### ・スキームWG

○高木委員 対象案件は、どういうものか。大きく民間企業と第3セクターの2つがあるが、この紙には書いていないが、更に議論の中では病院、学校等の公営企業も対象になることを検討しなければいけないという問題が挙げられた。これは今後の検討課題で、各省庁間の調整を要する。

まず、民間企業だが、中規模企業が対象であり、雇用、取引関係等において地域経済社会に大きな影響があり、地域活性化にとって有益な企業が対象になる。手法との関係から言えば、金融支援、デュー・デリジェンスをやって、債権者間調整をやって、債権放棄やDESを含む金融支援をやるということが必要な企業が対象になる。つまり、それ以前のもは、ここで扱うもので

はないということ、具体的には、金融支援による事業再生が必要な地域の中核的企業ということである。

定義・規模については画一的・数量的な上限、下限を設けなくて、売上高、従業員数、関連事業者（下請、取引先等）などを総合的に勘案して、相当程度の影響を及ぼすという程度の企業を対象とすることになる。

ただ、ゾンビ企業を生き長らえさせるということではなくて、あくまでもこれは民間の手法で経済合理性に則って行うべきであって、公正、自由な競争を阻害することのないよう、また自力で頑張っているところに対して不公平感を与えないようなやり方が必要だろう。

3セクについては、先ほど大西委員の方から御報告をいただいた。

これからの検討課題であるが、先ほど大西委員がおっしゃっていた情報収集をどうするのかという点については、余り詳しくお触れにならなかったが、これから議論のあるところであるが、第3セクターの中で何年か赤字を続けているようなものについては、機構の方でデュー・デリジェンスをすることができて、それに対して株主である地公体は、情報提供、その他デューデリに協力していただかなければいけない。更には、そのデューデリによって、合理的な事業再生計画をつくった場合には、できるだけそれを尊重していただく。もし自分でつくらない、しかも機構の方でつくったものを採用しないということであれば、どうしてなのかといった理由も情報公開していただくという措置まで必要なのではないか。

そこまで議論になっていませんが、地方公共団体財政健全化法というもので、第3セクターも含めた連結的な地域の再生計画をつくりなさいという法律が既にできているという議論もあるし、19年度の決算からは、第3セクターも含めた連結の損益状況もわかるようなものを出すようにと総務省が既に通達で出している。が、さらにそういった協力義務ということを法定できるかどうかということも、この地域力再生機構がワーカブルなものになるかどうかということのポイントの一つになろうかなと思っている。

面的な再生については、先ほど松本委員から御報告のあったとおりであるが、もう少し踏み込んだ面的な再生をやるような機関ということを考えられないかということが、大臣の方からもサジェスションがあった。そういったことも検討したい。

ここでこの報告に関連してなんですが、面的再生に関係があるので、ペーパーにないことを申し上げて恐縮だが、実は今日の『日経新聞』に、産業再生機構が支援したアメックス協販という会社が自己破産の申し立てをしたという記事が出ていた。第1回の研究会から、産業再生機構は成功しているばかりではないということを私は申し上げたが、まさにその例が突然出てしまった。あれは、実は面的再生をやったものである。

あの辺に4つぐらいある瓦工場をひとまとめにし、それで生産性向上を図るということを試み、再生途上のまま「ごうぎんキャピタル」に再生努力を続けていただくという前提で引き継いだら、40億近い負債で自己破産した。その後かなり御努力なさったようだが、面的再生の難しさがあった。もしそれができれば、その地域のもう一つのグループの瓦会社の統合もやるということで、島根県の中小企業再生支援協議会とも、地元の再生ファンドとも協議しながらやった案件だが、

残念な結果になっている。面的再生というのは容易でないという実例が1つ出てしまったわけで、御参考にしていただきたいと思う。

対象案件の業種は限定しない。例えば建設業をやらないということは書かない。ただし、過剰供給構造の業種については、それなりの配慮を要するだろうということについては、異論はないと思う。

案件数を掲げるというのも適当でないだろうが、それなりの機構をつくった意義がある程度にはやらなければいけないということは、言ってもいいのではないか。

地域経済の再生にとってモデルケースになるようなものを目指すということ。

そして、連鎖的な展開が可能なことをやっていきたいということが、その後に書いてある。

地域の特性や状況に応じた再生・活性化の手法を展開したいということであるが、具体的にはいろいろ工夫を要するところである。

地域金融機関、地方自治体、地域の産業界の協力・連携を重視した共同体制は、後ほどまた申し上げる。

全国的なレベルでの人材確保、ベストプラクティスの活用・連携など、地域の境界を越えた取組みを行う。これは、先ほどのバスの話で、全国規模のシナジーという話があったが、そういったことも含めた話である。また、人材については、その確保の難しさ。岡島委員から話があったが、そういった経営人材はなかなか日本海側には行きたがらないといったことについても、今、団塊の世代のかなりの経営幹部が退職しており、そういった方を活用できるようなものにしたいと思う。

ただ、そのためには、地域再生機構が魅力的なもの、つまりそれが日本の役に立ち、ワーカブルな働き甲斐のあるものにしないと、それなりの人材が集まってこないかもしれないということなども議論されている。

それから、機構の資金面の問題であるが、先ほど来既に話が出ているが、できるだけ早く民間にバトンタッチすべきである。できればワンタッチに近い状態でバトンタッチすべきである。プレ・デューデリの段階から買取決定までの間に、入札またはプレ・パッケージ、具体的にはストーキングホース、その他の方法も含めて、スポンサーを見つけて、買取決定が済んだ、あるいは債権者間調整が済んだら、できるだけ早く事業シナジーのある民間会社、場合によっては事業再生ファンドにバトンタッチしていくという仕組みが必要だと思う。

産業再生機構でもワンタッチの案件もかなりあったが、産業再生機構がハンズオンで支援したのもかなりある。地域力再生機構は、産業再生機構のように公開企業が対象ではないのでEXITが難しいことから、機構で抱え込まないようにして、出来るだけ早く民間にお渡しすることが大切ではないだろうか。

次は、デューデリ・再生計画策定支援について。

市場原理に則った再生をやらなければならない。十分なデューデリをやって甘い計画でないようにする。非合理的な競争を残さないようなことをするというのをやっていかなければいけないだろう。

地域の場合には、デューデリ費用がかかるということがネックになっている。そういった費用を機構がとりあえず出していくということも必要かと思うが、できるだけこれは回収しなければいけない。

債権者間調整、金融機関調整をやるのがかなりの仕事になるだろうと思う。

政府系金融機関、信用保証協会といった公的な金融機関等との調整は大切な問題であるし、産業再生機構法では協力義務は法定されていたわけだが、そういったこともやっていただかなければならない。それ以外に、これから恐らく総務省と御相談しなければいけない地公体との協力というのも大切なことである。

債権放棄等についての税制上の問題は、産業再生機構と同じようにしていただかなければいけない。

個人保証等の問題であるが、これはそこまではっきり文章にはできなかったが、地方の民間企業に地域の案件を持ち込んで貰うためには大切な問題だ。オーナー経営者が多く、個人財産と会社財産とが混在してしまっているケースが非常に多い。しかし民間にEXITするのであるから、やはりオーナー経営者の持分を消却(ワイプアウト)しなければならない。経営者に交代していただかなければならないが、それにも関わらず持ち込んで貰うためには、財務リストラクチャリング後の個人財産の担保権は解除するとか、個人保証は解除するとか、やはりそういったことでオーナーが再チャレンジできる可能性も残してあげないと、案件は持ち込まれない。そういったことも考えなければいけないという議論もかなり出たが、この書面には書きにくいので、8月の中間報告の段階で文章化していくということになる。

人材WGからは、先ほどの人材についてのお話がありました。

あと、機構の収支だが、先ほどちょっと触れたが、産業再生機構と違って、そうやってワンタッチで出ていくことが多いということになると、これはいわゆる利益が出てこないことになるわけだが、やはりできるだけデューデリコストは回収できるようにした方がいいという話である。ただ、全部回収できるかどうかわからないけれども、できるだけ赤字が出ないように努める。

「対象企業の『経営者責任』について」は、先ほど言ったので省略する。

機構の「独立性・中立性・公正性」「秘密保持」については、機構の産業再生委員会のような組織が必要かなということだ。

どの程度公表するのかということだが、準公的な機関である以上、公表はしなければいけないわけであるが、中規模企業が対象になるので、産業再生機構よりもっと情報開示の点は気をつけなければいけないが、果たして支援決定の段階で公表していいのか、債権者調整が済んでからの方がいいのではないのかという議論も出た。

それから、認証ADRのことが話に出たが、地域力再生機構は債権を買取る当事者になってしまうので、中立な第三者ではない可能性があり、そうすると法務省の認証基準に当たらないことになるので、機構自身を認証ADR機関にすることとはかんがえないことにする。

関係省庁との協力・連携についてだが、例えば産業再生機構と同様に「ランクアップ」というメリットがないと、地域金融機関が持ってこないだろう。

やはり地域の案件を扱うためには、地域金融機関との協力・連携が必要で、これは金融機関とも御相談しながらやっていかなければいけない問題である。

中小企業再生支援協議会あるいはRCCとの関係だが、藤原委員に中小企業再生支援協議会の全国組織の責任者になっておられるので、問題点がわかりやすいだが、結局中規模企業を対象とするということになると、再生支援協議会とは手法が多少違う可能性がある。機構は、EXIT するというを前提として、資本・債務の構成のリストラクチャリングが必要だということになると、オーナーの権利は減少又は消却しなければならなくなり、協議会とは手法が違って来るから、自ら役割分担が違って来るのではなかろうかということである。

9ページの機構の出資金については、我々がなかなか言いにくい問題であり、これは政府部内で御検討いただくしかないと思う。

政府保証、債権買取とかエクイティーの出資という問題であるが、これは先ほど来のお話で御推測いただけたと思うが、産業再生機構に比較すれば、1件当たりの金額は少なくなるだろう。

人的体制は、民間から来ていただく。何といても、これがワーカブルで世の中の役に立つ、自分はそういう役に立つ組織に参加するんだという魅力的なものにしないと、とても人は来てくれないだろう。まずそういうことを前提としてということになるのではないか。

アウトソーシングは産業再生機構をつくったときとは違い、民間のアドバイザー・ファーム等が育っている。かなりアウトソースするというを前提としてよいのではないか。しかしアウトソースによる成果物を検討し、アウトソーシング先に注文を付けられるようにしなければならないから、相当の人数が必要になる。

設置期限は機構と同じでいいのではないか。

○増田座長 4人の主査の方から発表いただいたが、機構の輪郭を描くような作業をそれぞれのところをお願いしてきたが、その輪郭をはっきりさせるという意味では、機構の中、組織の中のことを考えなければいけないと同時に、それだけで輪郭をはっきりするわけではなくて、外側から見て機構の外側の条件をどう整えていかなければいけないか。こういうことと両面で検討いただいて、機構というのは大体こういう形になってくださるという輪郭、線が出てきたと思う。今後はいかにこの線を明確にして、太いものにしていくかということと、その結果でき上がった機構が、今、高木委員がいみじくも言われたけれども、ワーカブルで、役に立って、なおかつ魅力的な、皆さん方から見ても非常に有意義なものにしていかなければならない。今後の作業は、そこをどのようにしていくかということだろうと思うので、後半の時間の中で、今それぞれいただいた報告について、肉づけをしていただくような意味での御意見を伺っていきたい。

## (2) その他(意見交換等)

○鈴木委員 面的再生のところだが、面的再生という形での救済という部分も大事だと思うが、この機構は地域再生といったことがメインなわけなので、対象企業の選定に当たって、面的再生につながるような企業であることを、ある程度条件にするということも考えられるのではないか。

2つ目は、先ほど高木委員が冒頭に公営企業が先行きの課題だというお話をなさったが、自治体の中には、既に特定の公社を民間に売却したいという意向を持っているところもあるようだ。そういう意味でいうと、既にニーズはあるのではないか。それをどう扱うかということについては、次の問題だと思う。

人材の全体のことについてどうこうということではないが、冒頭にプロ経営者不在のケースが多いと書いてある。そのとおりだが、機構に関わる企業はプロ経営者が不在のところだという話になると、相当頑張っている経営者もいるから、文言をもう少しマイルドにした方がよろしいのではないか。

○増田座長 これは実態というよりは、むしろ表現の問題か。

○鈴木委員 そうだ。

○増田座長 今の関係については、また、この中での議論で取り扱っていきたい。

それでは、人材の関係について、今、表現ぶりで御意見があったが、ほかに何か。

○高木委員 私は人材のWGのメンバーではないが、出させていただいた。

確かに静岡とか沖縄が人気があるそうだが、例えば私がいた山形、新潟といったところは全く希望者がいない。

せっかく再生計画をつくっても、人材がいなかったために、引受手が躊躇する案件があるのではないか。これは、そのとおりだと思う。産業再生機構の場合には、かなりの人数の人が、そうした意義のあることをやらせてもらえるのなら、私も是非やらせて貰いたいと手を挙げてきた。もっとも皆さんのお話は、自分で手を挙げていく人は余り役に立たないことが多いとのことであり、そのとおりだと思うが産業再生機構がいろいろな方法で人材のプールをやったことは間違いない。トレーニングといったことまではやらなかった。

また、最初からターンアラウンド・マネージャー候補として産業再生機構のMD(マネージング・ダイレクター)として入ってもらった人もいる。いろんなやり方を考えておかないといけないと思うが、ただ、別会社をつくるというのは、果たしてどうか。人材についてのプロの方に地域力再生機構のスタッフに入っただけ必要があることは間違いなさそうである。例えば執行役またはMDというような形に入っただけで、その部門を担当していただく必要がある。産業再生機構でも事業再生実務家協会などからいただいたリストも参考にして、人材のリストをつくったが、そういった人材の発掘、あるいは場合によっては基礎的なトレーニングというようなことをやっていただくことは必要だと思うが、別会社までつくるといことになると、いろんな意味でちょっと動きが取りにくくなってしまわないか。

それから民間でこれをやらないのは、とても採算が取れないからだとおっしゃる。それにも関わらず、そういう会社を独立させてつくって子会社にすると、子会社のための仕事を増やさなければ

いけないということで、自然に膨れていってしまう。

例えばそういった人を抱えておこうということで、給料を払うなんていうようなことになりかねない。できれば、その辺は柔軟に対処できるように機構の中に抱えておくというようなことの方が賢明ではないか。

人材の重要性は、私は理解しているので、その専門家の方に執行役やMD等で機構の中に入れていただいて、何人かスタッフを置いて、人材プールをつくることなどは必要かなと思っている。別会社が絶対にいけないというわけではないが、もしかして別会社がつくってしまうと、困ったことが起きるかもしれないと懸念している。

○増田座長 もう既に内閣府の方で強い意思を持って別会社をつくるという意向があったのかなと思ったら、そうでもないようだ。かなりここは自由に、今のこの段階で、あるいは8月の段階でそれをどっちにすると決める必要性はないような気がする。必要であれば、必要なときに、あるいは立ち上がってからつくるということも考えられるかもしれない。

ただ、今、高木委員がおっしゃったような形で、機構の中で重要なポストに、そういう関係の方を置いておかなければいけない。これは恐らくそのとおりなんだろうと思う。

○岡委員 新人材派遣会社については、これを別会社にするかどうかは、すぐに結論が出セル問題ではないと思う。別会社にするか否かは、どういう機能を持つのかに依存すると思うので、もう少し機能について詰める必要があると思う。

地域力再生機構は、5年で時限を前提としている。ただ、こちらの人材会社についてはポスト機構まで見据えた話であるという説明であった。そこら辺が、機構とは別会社にする要因の一つではないかと思われる。私は、自分の会社を運営する中で、地域内完結型の人材派遣あるいは人材の紹介では、なかなか地方の人材を採用できないというような経験をしているので、もし、こういう会社ができ、地域をまたがる人材の紹介というののでできると、再生以外でも広く役に立つところがあるのではないかとってはいる。

WGの中でどういう議論があったのか教えて頂きたいことが2点ある。1点目は、この機構の人材の新会社あるいは新機能が持つ役割だが、ここに「経営人材」とあるが、これはトップだけを想定されていらっしゃるのか、あるいは経営管理職まで想定されていらっしゃるのか、どういう御議論があったのか、教えてもらえるだろうか。どういう人材を扱うかによって、サーチ型であるとか、あるいは登録型であるとか、中身も変わってくるのではないかなと思う。

もう一つ、例えば新人材派遣会社が機能したときには、機構以外の民間企業でも、使いたいというニーズが発生するかもしれない。この新人材派遣会社を機構案件に限定したものを考えていらっしゃるのか、あるいはもう少し広く考えていらっしゃるのかということも、WGでどういう議論があったのか、併せてお聞きできればと思う。

○岡島委員 今の2つの御質問であるが、端的にお答えすると、まず、1つ目のトップ人材だけ

かというところの御質問だが、こちらについては、トップと経営管理型の方、経営管理部長、もっと言うと、経営企画室長であるとか、本部長みたいな方についてもこちらでお探りする。

トップについては、多分サーチ型、企画あるいは本部長的な方については、登録型でできるのではないかとということでハイブリットということを考えるというような議論をしてきた。

2点目の民間の案件の受けるかということだが、まずは官のお金も入れるというようなことも考えているということもあり、まずは支援先に特化するということで議論してきた。ただ、自走して民間の手に渡ったときには、勿論いろんなものを受けるといふ議論だったかと思うが、大久保委員、それでよろしいか。

○吉戒委員 結論を先に申し上げますと、本当にそういうことをやっているとまあいくのかなと思う。かなり否定的なことを申し上げますと、例えば皆さんがイメージしている年商 20 億ぐらいの中小企業に東京から来てくれる経営者には 1,000 万ぐらいしか払えないと思う。再生途上にあるということを見ると、1,000 万だって怪しいのではないかと思う。そんな条件で本当に来てくれる人がいるのかなということと、私も経験の中で言うと、中小企業の再生で、一本釣りで経営者を連れてきてうまくいったなんていう例は、正直言って1件もなかった。うまくいった例というのは、すべてスポンサーを見つけてイグジットさせたものだ。

例えば岩田屋という百貨店があったけれども、これは伊勢丹を連れてきて、伊勢丹が社長を送り込んで経営を立て直した。これは、中小企業ではないが、この機構が扱う案件のサイズというものに非常に関わりがあって、中小企業とか年商 20 億という話があったけれども、そういうレベルというのは、余り現実的には機能しないのではないか。

例えば地方のコングロマリット企業だと、恐らくそういう人材を東京に求めるということがあるのかもしれないけれども、そんなに会社をつくってやるほどたくさんあるとは思えないし、まして先ほど言ったように、いわゆる中小企業に年収 1,000 万で、東京で一本釣りして連れて来る経営者なんて多分大したことはない。きっとうまくいかないと思う。否定的なことを申し上げるけれども、そんな印象だ。

○中村委員 そもそも人材という定義が、短期間で経営を立て直す、ターンアラウンドマネージャーのことなのか、あるいは長期的な経営人材、社長さんのような方を言っているのかがよくわからないという前提で、数点お伺いしたい。この人材の供給というのは、スキームWGの御議論にもつながっているのだろうが、債権放棄等を行って、経営陣の交代が求められた際の措置なのか、あるいはそれ以外の場合であっても、何か人材が必要な場合に供給するようなシステムなのか、という点が1つ。

それから、先ほど申し上げた、ターンアラウンドマネージャー等であれば、インセンティブをどうするか、単純にふるさと再生というような心理的な要因等々求められていても、これは致し方ない。先ほど吉戒委員のおっしゃったとおり、報酬であるとか、あるいは住まいであるとか、そういったことも含めて、どういうインセンティブを与えて、しかも経営に携わる期間や条件は何なのかということとは、これからの議論になるかと思うが、そういう本当の意味でのプロのターンアラウンドマネージャーのことを指しているのか、そこのところがはっきりしないイメージがある。

それから、本来であれば、イグジットをするときに、ファンドとかあるいは事業会社が買い取って、その事業会社が気に入った人材を持ってこられる場合に、その実際に派遣された人材とのマッチングはどうか。

更に言うと、機構なり、あるいは新会社が派遣した経営者が相当程度経営に失敗したという場合の責任の在り方は、どうなるのか。それは機構の問題というより新会社の問題かもしれないが、加えてそれに関連することだが、人材派遣に関する情報との絡みで、どのような供給システムになってくるのか。

○増田座長 経営責任を明確化した場合の交代の場合と、それ以外の全体を含めての人材ということのように理解したが、何か今の関係では、岡島委員のWGの中で、今、お答えをお返しするような議論はあるか。

○大久保委員 幾つか疑問をいただいた点については、これは全体のスキームに非常に密接に関連している部分があって、要するに、どこが人を送り込む主体なのか、それは再生機構なのか、それとも最終的には引受を支援することになるというファンドがコミットして、経営を続けていく人材を送り込むとか、いろいろなフレームがあり、そのフレームとの関連がある。

議論の中で念頭に置いていたのは、プロのターンアラウンドマネージャーというイメージよりは、もう少し規模の小さいところで、本当に従業員とともに汗をかきながら、その会社を再生の戦略に基づいて、実際に執行して軌道に乗せていく人材が相当数必要になるだろうという点だ。

おっしゃるとおり、年収レベルでいったら、せいぜい1,000万ぐらいという人たちをどうやって市場の中で還流させていくのかということも議論してきた。

これは、社会的な仕組みが現在存在していれば、いろいろ新しい議論をする必要もないが、こういった社会的仕組み、サービスは存在していないことは割と明確であって、ではどうやって社会的仕組みを担保するのかという方法にいろいろあるのだろうという議論をしてきたわけである。

そうするとそのことに相当特化して新しい仕組みをつくり上げないと、今、持っている人材ビジネスとビジネスモデルで、手を挙げてやってくださいよといっても、やる会社はない。ここが議論の原点だ。

お話になったことの詳細は、全体としてどのぐらいの規模の会社に、どういう形でどのタイミングで人材を送り込むのかというのは、非常に密接に関連しているので、十分議論が尽くされていないところはあるが、議論は、そういうような前提の下で行ってきたということかと思う。

○横山委員 ネガティブに考えると、ネガティブなことばかりあるが、今、おっしゃったような社会システムも私は社会システムのデザイナーなので、高齢者雇用システム的なものが、当然出てこなければいけないだろうと思っているが、そのきっかけとして、今、団塊の世代がセカンドライフに入る今の時期に、活用する仕組みというのを考えるのが一番いい。団塊の世代は非常に多様な経験をしてきているし、非常に苦しんでもきたので、使える人材だ。

私のコンサルティングの経験だと、幸せな企業は、それぞれの幸せだけれども、不幸な企業の問題は皆同じである。だから、習熟というものが有り得る。だから行って汗をかいてずっとやれとい

うような発想ではなくて、スワットチームのようなものをつくる。大企業の視点、金融機関では、業績が悪くと、スワットチームがぱっと行って、3か月で立て直す。3か月で立て直して帰ってこなければいけない。かなりきつくやる。そういうチームをつくって、行って帰ってくるということを同じことを繰り返していれば習熟する。行ってずっといなければいけないというのがすべてではない。どれがうまくいくかわからないが、あれか、これかではなくて、あれもこれもという中の案として1つ申し上げるので御検討いただきたい。うまくいかもしれないし、とんちんかんなアイデアかもしれない。

○大西委員 今の議論に関連して、私は、今、自分の会社で現実に債権放棄を受けた地方の年商40億ぐらいの食品メーカーで、こういうハンズオン契約をやっている。非常に難しい。まず、人がいない。人というのは、まず、経営者は当然いないが、経営者を取り囲む人もいないので、再生の時間というのは、物すごくかかる。ぱっとやれるというものでもない。

そうすると、今の別会社で一番懸念されるのは、やはりこういう会社の場合というのは、破綻のリスクというのが、かなり裏腹で持ち続けてやらなければいけない。

そうすると、単に人を持ってきて、その人の経営責任という話ではなくて、やはり例えば機構がハンズオンでやるのであれば、やはり最初の支援の段階から、そのチームにその人はいて、そしてきちんとプランを理解して送り込むという形でなければいけない。そういう場合に、先ほど高木委員からお話があったように、本当に別会社でその辺のコントロールがその経営者に及ぶのかという問題である。

ただ、一方で、そうではなくてファンドとかに紹介する、もしくはそういうビークルとしてこういうをつくる。これは逆に意義がある。そういう意味では、ファンドに人を紹介する機能とハンズオンでやる場合の機能は、ちょっと違う。それは何かというと、要するにだれがリスクを取るのか、要するに機構がリスクを取るのであれば、やはりその人というのは、機構の社員でないとなかなか難しい。

そうではなくて、ファンドがリスクを取るのであれば、ファンドは多分その人の紹介を受けて、自分たちがきちんとそこをコントロールする。やはりその辺を整理して検討された方がいい、こういうように思った。

○秋池委員 経営者がいないというのは、地方に限らず東京のいわゆる一流企業でも次世代経営者がいないというような話が出るわけで、いつの時代にも普遍的な現象だと思うが、必ずしも悲観的な話ばかりではない。私が産業再生機構でやった地方の案件では1,000万円程度の固定費プラス出た収益に対して何%のボーナスというような報酬の組み立てをすると、行ってくださる方がいた。先ほど横山委員からお話が出たように、団塊の世代であるとか、会社を引退したような方で優れた企業で訓練された方というのが、自分の引退後にもう一つ何かやってみたいというようなことで、具体的には私の場合は大手の商社にいた方だったが、そういう方を経営チームとして3~4人のチームで行っていただいて、これは非常によかったというケースがあった。

したがって、全く世の中成功例がないわけでもなくて、何が大事かということ、東京にいた方が、地方の町に行くのは、最初は抵抗感もあるのだが、お一人で行くのではなくて、チームで行くとい

うこと。それでやはり同じ目的を共有して働く東京の感覚というのが大事なのかどうかかわからないが、そういう同じ感覚で会話ができる人と一緒に行くということ。それから、機構が株主になったり、ファンドが株主になるのであれば、その方たちとの会話の機会が適宜あるということ。そういった刺激をもう一方に持ちながらやると、地方の立て直しというのをやってみたいという方も出てくる。こういったことを1つの事例として御紹介したい。

その際に勘違いしてはならないのは、別に一流企業の最優秀の人材という切り口で考える必要はなくて、再生の会社というのは、まず、当たり前のことをやるということが本当に大事なので、まともなビジネスセンスを持って、まともな倫理観を持った経営チームに対して株主からのモニタリングが働いていると、かなりうまくいくことではないかと思っている。

もう一つ、機構が別会社を持つというのは、今、大西委員からもあったが、ちょっと難しいのかなと思う。経営チームを選ぶところまでが株主の責任であり、機構がやるのであれば、一時に何十件も案件があるということは多分ないだろうから、その担当したチームが経営チームを選ぶことまで含めて、デュー・デリジェンスからターンアラウンドマネージャーチームを選ぶことまで含めて、仕事であると考えべきだし、ファンドが出資するのであれば、そのファンドが人を選ぶということによろしいのではないかと考えている。

○増田座長　それでは、人材の関係は、ちょうど吉戒委員と、中村委員から非常に重要な課題の指摘をいただいた。それに対して、今、何人かの方から具体的に団塊の世代の活用とか、幾つか御意見があったので、あと、WGの方では、また、今の関係について、少し議論を深めていただいて、とりまとめていただくということで、全体の進行の関係で、次の方に移らせていただきたい。

先ほど大西委員の方から3セクの方について報告いただいた。こちらの関係についてお気づきの点はあるか。

○大西委員　先ほど高木委員がおっしゃられたように、書いていないことをどこまでお話ししているのか、ちょっと躊躇したものですから、少し補足をさせていただく。

先ほど高木委員がおっしゃられたように、一番の問題というのは、情報収集をきちんとして、適正なプランをどうやってつくっていくか、そのプロセスに持っていくかということが非常に重要だということで、このためには、やはり総務省さんとの全面的な協力が不可欠だと、こういう意見が大勢だ。

その中でも、そういう仕組みをつくるのに幾つか団塊があって、一番極論で言えば、これは多分高木委員がおっしゃられたように、ある意味では新しい機構に何らかの調査権みたいな、そういう形をもって強制的に権限を持ってデュー・デリジェンスできるようにしたらどうか、こういう意見もある。

もう一つは、今度は、地方公共団体に、これは立法的な解決が必要であるが、例えば第3セクターについてのきちんとした民間というか、新しい機構でのデュー・デリジェンスを一定の場合に

は受けなければいけないというような義務を課して、そこで新しい機構と連携を持ってやる。これは今までの枠組みと違って、持ち込みがある前の段階で、そういうことができないかという考え方。

それから、総務省さんの方も、たしか一昨年、通達の方で、きちんとした調査をして、抜本的な第3セクターに対するプランをつくって再生を進めると、こういうのも既に出ているので、これを強化していく。こういうような幾つかのやり方があるのだけれども、やはり、今、現実を持ち込むインセンティブは、地方公共団体全部とは言わないが、それから特に第3セクターにいる方々、この中には、当然地方公共団体とOBの方もいらっしゃる。こういうインセンティブがない中で、持ち込むためには、やはり何らかの立法的な根拠がないと進まないのではないか。こういう意見が多かったということを御報告させていただく。

○増田座長 ありがとうございます。内閣府の方で、引き続きこの点についてはよく検討していただきたいと思う。3セクの関係について、何か御意見はあるか。

横山委員、どうぞ。

○横山委員 3セクとして、十把一からげだが、私は余り詳しくないんですけれども、どんなタイプがあるのかなと思う。不動産絡みだったら非常にやりにくいかもしれないけれども、そうでないんだったら、対応策が違うのではないのかなと、場合分けをして、もう少しやり方を具体的に考えた方がよろしいのではないか。

○増田座長 多分3セクは非常に多様なので、ここで書き方を大変間口広く書いてあるが、多分今回の地域力再生機構の中で、非常に重要な相手先になると思うので、恐らく3セクというくりよりも、むしろやっている会社の機能面というか、3セクでつぶせない交通関係の企業とか、それからハコモノ関係で、これは明らかに民間でも全く同じようにやっているものとか、いろいろ対応があるので、そちらの方で対応策があったら分けていくような、こういう形ではないかと思う。

○高木委員 座長はおっしゃったが、今後もWGで深めていくというお話があったが、私が聞いているスケジュールでは、8月7日に研究会の中間報告を出しているということなので、むしろ余りWGをやっている時間はないので、今日はむしろ課題について委員の先生方、できるだけ言いたいことを全部言っていただいて、それをペーパーにして次回の全体会で中間報告としてとりまとめると、こういう段取りになるのではないか。

○増田座長 今後の進め方ですけれども、一応、会議はこれでおしまいである。WGについては、今のところ、これは予定されて、山崎審議官どうぞ。

○山崎審議官 これについては、後ほどまた御相談と思っていた次第であるが、8月7日までの運びとして、一応、WGに報告をいただいたので、私どもの方で、少し全体を集約しようと思っている。

その上で、座長、座長代理、それからWGの主査の方に少し御相談申し上げて、そこで骨子

を固めてはいかがかと思う。

○増田座長 わかりました。それでは、私と高木委員と、各WGの主査の皆さん方で最後にとりまとめるということになるので、それ以外の構成メンバーの方々にできるだけ御意見をいただいて、それでペーパーなどを出していただいて、それを踏まえた後はペーパーでやりとりをして、それでとりまとめに持っていくと、こういう進め方になるので、今3セクのところまで来ているが、その後、面的、全体のスキームということになるが、できるだけ今の段階でお気づきの御意見を全部おっしゃっていただく。この場で整理できるものは、できるだけ整理をするということにさせていただきたい。

○藤原委員 先ほど、人材の支援については、いろんな国の施策がないから今回作るのだ、というお話があったけれども、本当にないのだろうか。国の再生人材育成・支援に関するそういうものというのは、幾つか既にあるように理解はしている。

そういうものとの関係というのをきちんと踏まえた中で議論をしていただく必要があるのではないだろうか。すなわち、全体としてもそうだが、いろいろ新聞紙上でも言われるように、屋上屋を重ねるようなものをしてはいけないのではないか。

そういうことを踏まえて、今回、全体でできるだけワーカブルであり、魅力的なもの、品格のあるものをつくっていくというのが一番重要であるという意味では、さっきの人材の支援も含めて、過去の施策等いろいろあるものとの、やはり比較というか、そういうものを踏まえて検討していただく必要があるのかなと、是非これからの7日のまとめまでに、その辺も含めて御議論いただけたらありがたいと思っている。

○藤原委員 席上配付資料は、前回皆様方の方にもお配りをさせていただいた資料だが、2枚目には、協議会と旧産業再生機構の上場会社とか、そういうものを除いたものとの比較表がある。すなわち、明確に今回のまとめにも御報告にも入れていただいているとおり、手法が全く違うということの1つの証明になる資料であると思う。産業再生機構は、こういう形で、非常にしっかりとおまとめいただき、いい形で再生も進められたのかなと、1つの品格かなと思う。

一方、協議会については、一部の協議会の債権放棄案件だけを取り出したものだけれども、やはり中小企業らしい、自力再生型というパターンである。なお、協議会でも1社程度はダメになるかもしれない、先ほど高木委員の方からお話があったけれども、事業は生きものだから、そういう意味で、協議会であっても、同じような状況なのかなと。また、一枚目の資料は、協議会が抜本的な再生は余りしていない組織であるかのような御意見もいろいろおありのようだけれども、産業再生機構よりも少ない、百数十人という体制の中で、実はもう既に300社以上の債権放棄案件、抜本的なものを仕上げ、皆さんが元気になっていることを示す資料です。このような施策が既に一方ではあるのだ。したがって、前回の産業再生機構と同じように、やはり違うパターンのものをきちんと御検討いただけたらありがたいなというふうには思っている。

以上です。

○増田座長

この点は、重要な御指摘なので、これは全体のスキームに関わることなので、当然御意見としてあると思うので、よろしくお願いします。

それでは、今、全体のスキームに関わる話にもだんだん移りつつあるが、とりたてて3セクの御意見は、後ほどの議論のスキームのところでおっしゃっていただければいいということで、それでは吉戒委員、どうぞ。

○吉戒委員 3セクの定義ではないですけども、これはいわゆる株式会社ではなくて、公社とか、そういうのも議論の対象として入っているのだろう。入ってくる可能性はあるとっていいのか。

○増田座長 入ってくる可能性はあると思う。

それでは、面的な再生について、先ほど御紹介があったが、面的再生ということで、何か御意見はあるか。

それでは、全体の、いずれにしてもスキームの関係ですね。今までとダブるところがありますけれども、全体のスキームについて、皆さん方の方から御意見をお出しいただきたいと思います。

佐藤委員、どうぞ。

○佐藤委員 私は、スキームWG及び面的WGの両方に出席させていただいた。

機構が取り扱う案件については、今のところ「先方からの持ち込みをベースにする」となっているが、それについては、WGの中で「自然体で持ち込まれる案件を待っていても、案件がでてこないのではないか」という意見が出た。その点については、私も同じ意見である。

また、機構がどういう役割を果たすべきかということについて、1回目の研究会のときから申し上げている通り、「民間でできないことをやるべき」だと考えている。現状、民間のファンド及びコンサルティング会社が多数活躍しているものの、第3セクターの再生及び破綻処理にまで踏み込むというのであれば、やはり公共的な側面及び地方自治体との関係調整等々を踏まえ、やはり機構のような公的機関でなければ、なかなか手が下せなかつたり友好的な解決策が出せなかつたりするのではないかと思う。機構が、どこに体重をかけていくかという点については、私は公共セクターに対して果たす役割を中心にしていってほしいと思う。当然、これまで議論されている通り、総務省との関係も大変重要になるだろう。

また、体力のある金融機関や、体力のない金融機関等との利害関係者間の調整の際には、売上高が数十億程度の中堅企業の場合には、産業再生機構の経験も踏まえれば、順調に処理が進むことも想定されるが、機構が第3セクターに軸足を置くとすれば、非常に大変な仕事になるだろう。そうであれば、機構としてもやはり「大仕事」として取り組むべきであるように思う。

○増田座長 ありがとうございます。今までのWGの中で、3セクなり何であった議論も、そういう話であった。私も知事をやっていて、今、一番手が付いていなかった分野は、議会なり地銀との関係等で、やはりこの問題である。情報非開示の問題もあったけれども、ずっと先送りをされてきた。ただ一方で、地方公共団体財政健全化法で、3セクも含めて、4つの指標を公表して、連結での財政状況を見ていくというふうに、国の政策も切り替わってきたので、これから本格的

に、国としてもやっていかなければいけない時期に来ているのではないか。

ですから、今の佐藤委員の御指摘も、機構の制度設計に勿論関わる話でもありますし、一方で総務省との関係を、是非内閣府でつくり上げて、むしろ先ほど高木委員からお話あったように、条文で自治体に協力義務等をかけるところまで、ぎりぎりねらって書き込むような形にしていくことが、恐らく国民全体の負担を軽減するという意味でも、非常に有益かなと思っている。

機構のスキーム全体の話、これからは是非いろんな御意見をお伺いしたいと思うので、今、言ったようなことも含めて、是非御意見をいただきたい。

○田作委員　今まで何遍も議論が出ているように、ほかの省庁との連携なしにこれは動かない。そこを今後の課題としておきながら、とにかく箱だけつくろう、予算だけ取ろうとやったって、非常にむなしい気がする。

3セクだって、横山委員言われたように、実は中身がいろいろある。どういう事情でそれが動かないかというのは、もう言い尽くされている面がある。そこを何とかするには、強権発動しかない。

それから、中心市街地活性化もそうである。大店法の焼き直しみたいにして、郊外が強いから、そこをたたいて、今中心市街地にいる人を保護するというのでは、全然本当のまちづくりではない。郊外の人々がそうやっているなら、中心市街地の人とは違う戦略を採る(「戦略とは差別化なり」ということで、違うビジネスモデルを採ることで初めてまちづくりになる。全員一致などはありえないので、こういうことすべては、何らかの強権発動をしないと達成できない。

これは、英米の事例を見ても明らかだ。英国ではその強権がないから、アメリカ型に移行しようとしている実態がある。我々が外部アドバイザーとして会社を立て直すときだって、予算権と人事権を取らないと絶対に会社は立ち直らない。さもないと面従腹背で、幾らこちらがあれこれ言たって、だれも言うこと聞かない。本件だって同様で、そういう権限がなければ何も進まない。

だから、私が前回も申し上げたとおり、例えば金融庁が金融機関に七首を突き付けて、この機構へ来るインセンティブを持たせる。それから、3セクなどの債務者サイドでも今、言ったように総務省等がそういうことを後押しするという枠組みがあって、早く動いた方が得だ、動かなければ損だというインセンティブがなければ絶対動かない。

これは、どういうタイミングでほかの省庁との調整をするのか。恐らく次の発表までには間に合わない。したがって書き方は、今、座長がおっしゃったように、多少ほかした書き方でも目いっぱい書くのが限度なわけだ。

それを踏まえて、どのぐらいのタイミングで、これがワーカブルになるような本当の折衝をなさるのか。

○山崎審議官　今回の研究会自体も、今日も各省の方にも来ていただいております、各省の間ではこの研究会の議論も踏まえて議論を既に進めている。

その上で、研究会では地域力再生機構のスキームとして一つの案をまとめていただきたいと考えているわけで、その中で、今、言われたように、地銀とか、地公体との関係を含めて、当然

課題が提起されると思っている。それを踏まえた上で、これらの問題については、まさに政府部内の方で検討していくわけであるが、最終的には、機構を20年度に創設するという形になる。通常のペースでいくと、これから年末にかけていろいろな制度づくりの法案を含め、議論に入ることになるので、この研究会の報告をベースにしながら、提起されたものを踏まえて、関係省庁と議論を進めていきたいと考えている。

最終的には、それがワーカブルな仕組みが必要だということと裏腹なので、その作業は当然我々も責任を持ってやっていくつもりだ。

○野村委員 今の関係ですけれども、進め方として、各省庁の方にアイデアを求めると、各省庁のロジックしか出てこないと思う。

例えば総務省に投げると、自治権の話が当然出てきて、それが大きな壁だという答えが返ってくるのが見えているが、そこを破っていかなければいけないわけだから、こちらにそれを破るロジックを持たないと、単に丸投げして、先方の案を持ってきてもらって、調整可能かどうか見るというのは、ほとんど無理だと思う。

例えば3セクの問題も、自治権の問題というふうに論理を立てることも勿論できるが、形の上では3セクは地公体そのものではない。デューデリを受けるのは、3セクという地公体以外のエンティティーである。だとすれば、別に自治権というのは関係がないかもしれない。

例えば政府が出資している会社をデューデリするとき、政府の了解を取らなければいけないということは聞いたことがないので、そうしますと、地公体は本来のただの出資者として、それに協力する義務があるという程度の問題でもいいのかもしれない。しかし、恐らく総務省に持って行けば自治権の問題としてかなり壁があるという答えが返ってくることは見えている。したがって、こちら側がある程度の戦略とロジックを持たないと勝てないと思う。

あるいは金融庁も、かつて産業再生機構をつくったときに、破綻懸念先から、例えば要管理先にランクアップさせるということ自体も、金融行政からいって難しいという答えが最初は返ってきた。しかし、ランクアップなくして実際のところ再生できなかった。それはやはりそこにきちっとした戦略とロジックが提供されて、初めて裏側から動いてくる形になる。

そうすると、今ここでもうちょっとそのところを戦略的にどういうふうな検討をしてもらいたいのかを、こちらできちっと決めてから各省庁に投げていただきたい。

○藤岡統括官 それでは、基本的な今後、御意見をお伺いしながら調整は進めさせていただく、まさに野村委員おっしゃっているように、各省は、今までも部分的には声が聞こえてきますけれども、いろいろな立場の意見がある。

正直申し上げまして、各省もいろんな意見が内部にありまして、どういう形でこの地域力再生機構が動いていくものかということを見ながら考えている段階であり、いろいろ各省意見がある中で、この会でいろいろ御意見をお伺いしながら調整は進めていくので、よろしく願います。

○増田座長 田作委員と野村委員からお話があった議論だが、8月7日の時点では、文章は

つくってまとめるということではありますが、調整部分について政府全体としての取組に昇華させていくことがとにかく大変重要な問題である。これは、我々というよりは内閣府の方でいろいろ政府全体でのとりまとめをお考えいただかなければいけないが、先ほど御指摘いただいたとおり、前回の産業再生機構のときは、金融再生の一環として、金融行政と裏腹一体のものとして、産業再生機構が必要だったからつくった。今回の目的は事業再生ということになっているわけだが、今幾つか御意見いただいたように、全く手が付いてなかった3セクを中心に軸足を据えていくということは、今回の非常に大きな機構のターゲットになると思う。今の地方公共団体財政健全化法で初めて自治体の方で、そういった指標をきちんと出すように切り替えていくことになったが、その先に見えるものをどういうふうに着えて行くのか。それを見ないと、こちら5年なら5年という期間の中で、新しい自治体の財政規律の中で取り組んでいくわけだから、その先まできちんと総務省と議論していただいた上で、今回の機能をどういうふうに着かしていくかを検討していただきたい。是非この点については、よろしく願います。

○大田大臣 3セクに関しては、菅大臣も本気で取り組むということなので、私としても内々調整は進めている。これを機に、全力で取り組む。

○瀬戸委員 この地域力再生機構が、どういう組織に成り得るのか、政治的な問題が絡んでくるだろうが、正直申し上げて、今日のペーパーを見てもインパクトがない。非常に総花的な感じがする。

ここの研究会で面白いのは、焦点は3セクの問題で、3セクというのはまさに地域の財政の問題である。要するに地方の中小企業の再建という問題と3セクが抱えている問題は、ちょっと異質のものがあるだろう。そこを一緒くたにしているのが、どうもピントが合ってこないせいなのかという感じがした。

人材WGのペーパーで、最初に私が拝見したときに、冒頭にワンタッチとかハンズオンとか、こういう言葉があったので、まさに経営のトップだけの話かと思ったら、先ほどの大久保委員の話で、もっと広く考えられている。それはそれで意味があることかと思うが、もう少し全体を整理しないと、このままの状態ですべて対外的に出されても、この組織が本来目的としているところは、大変重要な問題だろうと思うが、それを世間に訴える力が欠けているんじゃないかということ若干危惧する。御検討のほど、よろしく願います。

○松本委員 結構、3セクに軸足を重く置こうという議論がなされているようにお見受けするが、勿論、今、瀬戸委員もおっしゃったように、世間に訴えていく中で、3セクが非常に重要なターゲットなんだと言うのは、すごくインパクトがあると思う。

しかし、現実に3セクと言うと、さっき横山委員の御質問もあったが、かなり大きな赤字を抱えているということで、よく新聞などに報道されるように、ハコモノと交通インフラをとにかくやっていくということが、地域力の再生になるのかということになってくると、そこは勿論それに限られたもの

ではなくて、民間セクターもどんどんやっていけた方がいいに違いない。

民間セクターを、一体どうやって持ち込みを増やしていくのかということ考えたときに、金融庁との連携という話が前から出ていて、これは勿論だが、その支援の持ち込みを、スキームWGの議論の中にも入っているが、金融機関と支援対象会社の連名にするのか、それとも支援対象会社単独でも持ち込みができるのかということは、検討を要することになっている。

当然、支援対象会社だけで持ち込みができるということになると、これはもう有象無象、物すごい数の、助けてくれコールのような形で入ってきてしまうことになるので、そこがなじむかどうかというのは、議論があると思うが、一案として、この機構は基本的にはワンタッチ、プレ・パッケージ型を考えているわけで、そのプレ・パッケージ型の中で、新しいスポンサーになる会社、ファンドも、事業社会もあるだろうが、そこと支援対象事業者が連名で持ち込むというパターンも、金融機関と連名で持ち込むのと、もう一つのパターンであったら面白いのではないか。思い付きだが、このペーパーを見ていて思ったので、是非議論の参考にさせていただきたい。

○増田座長 今の企業の持ち込みの関係ですけれども、対象をどうするかの関係でもあるが、わっと有象無象がいっぱい出てくるのではないかという話ですけれども、何かこの関係で御意見はあるか。

○大西委員 連名で持ち込むかどうかについては、確かに有象無象という可能性もある。スポンサーとなるファンドと連名でという考えもあるが、その後の資金を機構と一緒にあって、きちんと責任を持ってくれる金融機関なりが、例えばきちんとやりますよという書面をセットにすれば、結構そこで絞られると思う。

ただ、金融機関が連名ということは、要するに申し込みの主体としてやる抵抗感というのは非常にあって、それが例えば名義寄せとかにつながるリスクもあるので、そこは結構違いがあると思う。

○中村委員 スキームWGの論点に関して、3点ほど申し上げておきたい。まず、6ページ目の「対象企業の『経営者責任』について」だが、ここに謳われていることについて異論があるわけではない。

ただ、例えば\*の一番上「現経営者自身に経営責任があるとは認められない場合」、これは、粉飾決算等を行っているような経営者であれば当然だが、中小企業、これは中規模企業の定義にもよるが、自らの営業努力以上に経営環境の悪化によって事業価値を毀損する場合があります、こうした場合の責任のありようというものも、これから御議論をいただきたい。

自社を取り巻く経営環境が大変厳しい中で、例えば大企業の合理化によって、支払い条件等を改定されて、結局資金繰りが逼迫するケースも大いにある。この辺はより御議論をいただきたいところの一つだ。

それから、7ページ目7. の認証ADRだが、私は従来から認証ADRは大変有益な制度だと考

えている。今夏からスタートされるということだが、例えば認証ADR、裁判外の紛争解決事業者が取り扱うものについては、つなぎ融資において公的な機関の保証が得られ、加えてその手続が不調整に終わった場合も特定調停に移行するというので、法的整理に入る前のワンクッションが置けるような機能になるので、地域力再生機構(仮称)がむしろADRの認証を得る必要がないことを論じる以上に、認証ADR事業者との連携をお考えいただいた方が、つなぎ融資のインセンティブであるとか、そういったことも出てくると思う。

8. の「地域金融機関」のところだが、先ほども、いわゆる産業再生機構のランクアップのことがあったが、今、元気な地域金融機関は、自ら事業再生を手掛け、民間ファンド等と一緒に、あるいは中小企業再生支援協議会にも御相談をし、やっているわけだが、そうした案件というのは、いずれも中身次第の話であって、一律的にランクアップするということではない。

わざわざ産業再生機構の場合のような、バックアップが認められるような取扱いが必要なのかどうか。元気な金融機関であれば、そんなことをせずとも、むしろ中身を充実して、民間を活用してランクアップはされているのではないかと思うが、どうしてこの機構だけがランクアップするような議論なのか。つまりは一律的にこのような形のインセンティブを与えることの意味が、今の時代状況においてあるのか。むしろ機構が手掛ける案件の中身次第でランクアップがされるということであるのか。それは、私が言うよりは、むしろ元気な地方銀行等では、そう思われるのではないかと思うが、ここのところもまた今後御議論をいただければと思う。

○増田座長 今、3点あったが、前の2点は、今後またよく検討するという御意見。

3点目は、そちらについて、少し議論を深める必要があればと思うが、どうか。今のところを今後、検討するというので、よいか。

○横山委員 先ほど、インパクトがある・ないという議論があった。それから、省庁間の調整が結構あると。そこで、表の論理と裏の論理が必ずあって、私は田作委員のおっしゃっていることは、かなり重要な問題だと思う。でも、それは裏の論理である。表の論理が、理念というほどではないけれども、もうちょっとしっかりしなければいけない。それは3セクだとか、そういう議論ではなくて、前にも申し上げたが、九州産交のよかったことは、要するに自力で次の設備投資ができること。高齢化社会には、低床バスが必要なんだと。何万台か更新しなければいけない。放っておけば地方自治体が面倒を見なければいけない。

それを自力で設備投資ができるということは、先につながる話である。3セクを整理した、よかったねと、地方自治体の負の部分が無くなった。でも、それは先に何につながるんだということだ。

面的再生もいいけれども、要するに、こういう先につながるためにやるんだという、多少理念であっても、表の論理として書いておくべきだと、そのためには3セクに軸足を置くのもいいけれども、今、言ったようなことに資するのであれば、民間企業だってやればいい。

だから、あれかこれかではなくて、ある程度あれもこれもやるんだけれども、どこが中心なんだというので収めるべきではないか。裏の論理は書く必要ない、でも、表の論理はしっかりしなけれ

ばいけない。

○野村委員 時間がまさに今の表の論理のことだが、地域力という言葉で表現されているものは、地域にある企業が元気になることだけではない。

私も地方の出身なので、やはり若い人たちが、そこに住んでいて楽しいと思うような町であったりとか、高齢者の人が住みやすい町であったりということが基本であると思う。コンパクトシティのようなものを試行している都市もある。

東京から地方に出掛けて行って企業を活性化していくけれども、やはり地元の人たちがどんな町をつくりたいのかが、ちゃんとその計画の中に反映してくるような仕組みを作るべきではないか。住んでいる人たちが、たとえ採算が悪くても、駅の前にはやはりこの3セクの建物が建っていて欲しいと思っているのか。あるいはそうではないのかということ、やはりどこかで吸い上げていくような仕掛けを、この機構の中で持つておかないと、結局住んでいる人たちとは別な人たちが外からやってきて、それで自分の町をがちゃがちゃやっている感じになることは、余りよろしくないのではないかとも思う。

したがって、それをどうやっていくのか、私はアイデアがないままで言っていて恐縮だが、やはりこの機構の中で、どういうプロセスを経て企業の再生計画を立てていくのか。そのプロセスの中にまちづくりであるとか、あるいは町の人を描いている希望の地域力とは何かということ、吸い上げていくプロセスを組み込んでいただきたい。

これは、産業再生機構の延長ではない要素が、どこかにあるのではないかと、最後まで気になっているので、1点、御検討いただければと思う。

○増田座長 ここに書いてあるような自治体との連携においては、自治体の考え方で機構を有効活用していく。そして、一旦機構が動き始めたら、そのプロセスの中でもいろいろ地域の声を吸い上げる。それは確かに金融再生と裏腹で出てきた産業再生機構とは、事業再生を通じて、地域全体をよくしていくということと違うかもしれない。

○安永委員 私も今の点に関しては、ずっと最初からもやもやとしていたところで、産業再生機構はやはり金融機関を再生させるために出てきたいろんな手段の一つとして出てきたものと思う。

今回の地域力再生機構というのは、地域に主眼を置いているわけですから、地域でどんなあるべき姿を見させたいのかということを明確にすべきだろう。地域だけでは、多分いろんな利害関係、現地の利害調整、地域金融機関、政治、そういうことでなかなかほどけない糸になっているようなものを、有効に解きほぐして、残すべきものは残し、成長させるべきものは成長させる。そういう一つの有効な手段に成り得るような機構になった方がいいのではないか。

言うのは簡単で、やるのは大変だと思う。でも、そのためにせっかくなきちっとした特別立法をして機構を設立するわけだから、産業再生機構での経験を踏まえて、より有効なくさびを打ち込めるようなものにしていくのがいいのではないか。

その一つが、何回も出ているが、デュー・デリジェンスみたいなものだ。バランスシートをきちっと

つくって、それが本当にバランスしているのかどうか、債務超過ではないのかどうか。これが客観的な基準だと思う。

ずっと債務超過の会社が、今後ずっと行くということはありません。第3セクターについても、地方の有力な企業についても、そのところを今一つの基準に照らして再生する、つぶす、ということを確認にすることに、この地域力再生機構をうまく活用できる。今まで、多分戦後ずっと先送りされてきているわけだ。必要だからといって、赤字をずっと垂れ流してきている会社、3セクはいろいろあると思う。

それをきちっと整理する。そしてそのために機構が有力な働きをすることができれば、非常に大きな社会的な意義があるのではないかと考える。

○高木委員 皆さんがおっしゃること、それぞれごもっともだと思う。ただ、地域力再生機構は、個別案件を通じて地域再生をすることは、どうやら間違いない。それが3セクと民間企業ということになる。

問題は、やはり持ち込んでいただけないと動けないということである。産業再生機構の1年目で持ち込みが少なく、大変苦労した。この仕組みを何とかしなければいけない。

そこで、先ほど来お話に出ている、総務省と金融庁の協力が必要になる。特に金融庁については、今日の日経新聞のお話が出ているが、佐藤長官は管理型でなく協調型で行くんだとおっしゃっておられる。そんなこともあるので、とにかく7日に出る報告書は、その辺を持ち込んでいただけるようなスキームになるように、踏み込めるだけ踏み込んでいただきたい。

○大久保委員 地域力という言葉が、どういう形でうまく表現されるかが大事なポイントだと思っていて、私は以前に東京から地方に一万数千人を送り込んだ。第3セクターにも相当送り込んだ。なかなか優秀な人は集まらないが、ポイントは地方の民間企業に転職するという話ではなくて、その地域に転職するという感覚でアプローチしたときしかいい人が集まらない。

最後に説得するときは、それぞれの地域の首長に出てきてもらって、首長と話してイメージを共有したとき、初めて意思決定するというパターンが非常に多かった。したがって第3セクターを中心とした地域力再生は、是非うまく言葉に乗せてやるのが、いい仕組みで人を回していくことのポイントなんだろうと思っているので、よろしく願います。

○増田座長 それでは、いろいろな御意見をいただきましたが、全体会議の方は、今日で2回目ということで、まだまだお時間あると思うが、今回は中間報告のとりまとめということになるので、事務局の方から、簡単に段取りを説明していただきたい。

○山崎審議官 次回が8月7日に、中間報告という形で報告をとりまとめて頂きたいと思う。研究会は、年末の最終的な報告まで継続するので、あくまで中間報告だが、一応お手元の資料に、資料5というところで目次案を事務局で整理させていただいた。

また、これを踏まえながら、これから更に内容を詰めていきたいと思うので、また何かあったら、後で御意見をいただければと思う。

第3回であるが、8月7日の10時30分～12時で予定している。

先ほど申し上げたように、この目次案は、各委員の御意見、ワーキンググループの報告を踏まえ、一応私どもで少し整理させていただいた上で、最終的に8月7日にとりまとめという形にさせていただきたい。

○増田座長 それでは、今、説明したような段取りで、今度とりまとめに移るが、とにかく事務局の方で、中間報告案の作成に当たって、私なり高木委員、それから各WGの主査とは十分意見交換を行って、それでとりまとめしていただく。

その間に、皆様方の方からも随時中間報告のとりまとめ案を、できるだけ早目にお送りするので、お気づきの点をメールで送っていただければと思う。

### 3 閉 会

○増田座長 本日はこれで終了とさせていただきたい。どうもありがとうございました。