

第3回「地域力再生機構(仮称)」研究会 議事要旨

■日時:平成19年度8月7日(火)10:30~11:18

■場所:中央合同庁舎第4号館共用第1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、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

○増田座長 おはようございます。時間になったので、第3回の研究会を開始したい。

今日は、中間報告のとりまとめを行うということでお集まりをいただいた。大田大臣が11時20分に御退出の予定ということなので、それまでにとりまとめを行って、大臣に中間報告書を手交したいと考えているので、よろしくお願い申し上げます。

2. 議 事

中間報告とりまとめについて

○増田座長 それでは、中間報告案につきまして、初めに事務局の方から説明をお願いします。

○山崎審議官

(山崎審議官から資料2に沿って説明)

○増田座長

産業再生機構との大きな違いで、今回、3セクを対象にするという部分があるが、その関係では総務省との連携が非常に大事なので、先週、高木先生ら3セクワーキングの人たちにお集まりいただき、総務省といろいろ意見交換をしていただいた。今、説明にあったように、総務省サイドで経営改革に関するガイドラインを通知し、いろいろな公共団体の方に対して、この機構を使うように言っていただくということになっている。

ちょうど自治体財政健全化法ができ上がってスタートしていくということもあり、そうしたことと併せて、この3セクの取組みを一挙に加速させたいということであるが、この辺りがうまく機能するかどうかについては、機構、3セク、地方公共団体との情報交換や協議を行う仕組みについて、うまく機能できるようなものになるよう、今後、引き続き検討し、そして、有効に機能させていく。報告書は、こういう内容になっているということである。

事前に中間報告案についても委員にお渡ししてある。事務局の方でいろいろ御意見を調整していたらと思うが、皆さん方から、この場で御発言があれば、どうぞ、お願い申し上げたい。中身というよりは今後の、これを更に検討していく、あるいは制度設計していく上での留意点とか注意点とか、そういったことで有益な御意見を是非お願いしたい。

中村委員、どうぞ。

○中村委員 まず、短時間のうちにこうしたコンセプトの明瞭な中間報告がとりまとめられたことについては、増田座長や高木座長代理並びに事務局の御尽力に敬意を表させていただきます。誠に恐縮ですが、報告書の表紙の4行目で「今後、地域における事業再生ニーズの実態把握等を行う」という記述がある。これについてのお考えをお伺いしたいと思う。

○増田座長 それでは、この点について事務局から説明をお願いします。

○山崎審議官 お手元の資料の中で、今回の中間報告の鏡があるが、これを御覧になっていただきたい。

今回の中間報告というのは、一ヶ月ちょっとでスキームをまとめたものである。当然、先生方の御議論の中で、実際に3セクも含め色々なニーズがあるということで、それを更に詳細に把握し、それに基づきながら、具体的なスキームをもっと更に詰めていくべきではないかという御意見があった。順序は逆かもしれないが、これから秋にかけて、先生方また私どもも地域の方に出かけて、具体的な案件、全体像についてお話をお伺いしながら、具体的なスキームを更に最終報告に向けて検討していく、という形で、並行して作業を進めていただくということである。座長と御相談して、こういう内容を中間報告の表紙に書かせていただいている。

実際、どの様に進めていくかについては、別途、座長と御相談しながら進めていきたいと思っている次第である。

○増田座長 高木先生、どうぞ。

○高木委員 多少、私が考えていることは違うが、やはり全国行脚はしなければならない。産業再生機構は、初年度、案件を持ってきてもらうために各銀行をみんなで手分けして回って、それで案件の発掘に努めたわけであるが、地域力再生機構については、それを前倒して、地公体、リージョナルバンクを訪ねて、果たしてどんな案件を持ってきてもらえるのか、特にそういったことを伺いたい。それで、どういう御協力をいただけるのか。

それから、特に、後で申し上げようと思っていたが、産業再生機構のノウハウを踏襲あるいは承継するとおっしゃっているが、地域力再生機構は、それからかなりはみ出たものがある。その中には面的再生などというものもあるわけで、そんなものが具体的にどうやってできるのかというようなことを地公体やリージョナルバンクの皆さんのお話を聞きながら、総務省の皆さんの御協力は当然必要ですが、それだけではなくて、現場の地方の方々とひざ詰めの話をして、設立後の姿を見ていきたい、予測していきたい。そういったこともしながら、もし、つくるのなら準備をしなければならないと私は思う。

○増田座長 ありがとうございます。

それでは、大久保さん、大西さんの順番をお願いします。

○大久保委員 今回の中間報告を改めて一通り読んで、大変難しいことにチャレンジしようとしていると

いうことを改めて実感した。これを形として成功させていくためには、相当、この地域力再生機構がやろうとしていることに関して意義を理解してもらい、共感してもらおうということが必要不可欠だと思う。

そのため、1ページ目に書いてあるような意義を強調し過ぎるぐらい強調していただきたいと思っているが、そのときに地域力を高めていくということはどういうことなのだろうか。その地域が資金や人材を本来的に引き付ける力を持っていればいいのだけれども、現在、それが足りないところがあるので、この枠組みをもって一つのきっかけをつくっていこうと思う。

報告書の一番最初の地域力を高めるということについての説明部分について、逆に携わっている側だと当たり前のことになっていることだと思うが、その辺りをやはり相当強調しておく必要があるのではないか。どうしても地域力再生機構というと、地方の中堅の企業の再生をやるのだというように割と単純に受け止められてしまう危険があって、それだと矮小化されてしまうので、その辺りの意義を是非強調して伝えていくことが大事ではないかと思う。

○増田座長 ありがとうございます。

それでは、大西さんお願いします。

○大西委員 先ほど、高木先生の方からお話があったとおり、3セクについてはまだブラックボックス的なところがあるので、全国的に地方公共団体の意見を聞いて、多分、向こうも地域力再生機構とは何かよくわからないというところがあるので、意見交換会などをやった方がいいと思う。

それから、もう一つあるのは、3セクだけではなくて地方金融機関の方に、例えば前の産業再生機構の使い勝手が悪いということは結構あるのか、今回も、例えば連名による持ち込みをどうするか、もしくは存続期限とか、この辺をどうするかとか、幾つか制度設計上、前の産業再生機構をよりグレードアップするための御意見を地銀等からお伺いする機会があれば、逆に地方金融機関が3セクもしくは中小企業の持ち込みをどの様に考えているか、この辺の実態把握というのもできると思うので、それも有効ではないか。

○増田座長 ありがとうございます。

今の大西さんの御提案の関係であるが、来週になると思うが、各省庁とは既に協力関係を作ったこの中間報告の取りまとめをやっていると思うが、今日この報告書がまとまったら各省庁の担当者呼んで、どういう協力をするのかということ、まず一度、本省レベルできちっと話し合ってから、9月以降ということになるが、今、お話があったような、地域に出かけて行って、それで3セクなり、地域金融機関からのヒアリング等を行って、より有意義な制度設計にしていく。それを考えたいと思う。

松本委員、どうぞ。

○松本委員 資料2の3ページ「2. 業務スキームは、資金面の支援と人材面の支援が中心」の資金支援についてのところで「民間ファンド等の『民』に任せるべきであり」ということでファンドについての言及があるが、民間活力の活用というのは何もファンドに限られたことではなく、事業会社そのものが地方の中堅企業を立て直すためのスポンサーになるケースは今でも既に多い。そうすると、この機構の役割として、今、グローバルな競争にさらされていて、非常に優秀な経営能力とか、経営人材を持っている日本の大企業のノウハウ、それは経営面でも、また人材面でも、これを日本の中堅企業にどう適用していくことができるか。そこの間をつないでマッチングさせる機能というのが、この地域力再生機構の場合

には非常に大事なのではなからうかと思う。

これは私の意見だけでも、具体的にそれをどういうふうにやっていくかということは今後の議論ではあるものの、先ほど、いろいろ地方を行脚をするというようなことを高木先生もおっしゃっておられたが、例えばそういう事業会社の中で地域の中堅企業のスポンサーになり得るような企業の団体、経団連等といったようなことになるのかもしれないが、そういうところとのつながりも緊密に持っておいた方が後々の業務に生きてくるのではないかと思う。

○増田座長 ありがとうございます。これも全国の地銀協会だけではなくて、今、お話しになったような経済界の主要な団体によくご説明をして、理解を得て、また更にもっと強い協力関係をそこから引き出していくということを考えていきたいと思う、

岡委員、どうぞ。

○岡委員 非常に多様な意見があるところをこの様に立派にまとめていただいて、本当に感服する。

地域の金融機関あるいは当事者となる事業会社の方々にとって、機構は自分たちのために存在すると感じてもらうことが非常に重要。やらされているプロジェクトというのは大体失敗していて、本人たちが自分のために変わらなければいけないというときには大体成功の方向へ行く。今回の機構も、地方の方々「やらされている」のではなく、「自分たちのために必要」と感じるものでなければいけない。

そのためには、いかに当事者を巻き込むかが必要。巻き込み型というのが前回の産業再生機構と今回の地域力再生機構の大きな違いではないかと思っている。例えば、この秋以降で金融機関の方々に説明をしていくことになりそうだが、ただ単なる説明会という形ではなく、いかに金融機関や当事者となりそうな方々からも意見を出してもらい、彼らをいかに巻き込めるかという仕組みづくりを考える必要があると思う。

そのためには、説明するというのも非常に重要だと思うが、彼らから意見を出してもらい、彼らといかにつくっていくか、こういうような仕組みというのも一つ考えたらいいのではないかと思う。

○増田座長 ありがとうございます。

秋池委員、どうぞ。

○秋池委員 本当にうまくまとめていただいたというか、批判を受けがちな地方へのばらまきではなく、地方を活性化する、本当に競争力を増すという意味において、地方を強くするというのをやっていく仕組みなのだということがわかるようにまとめていただいて、どうもありがとうございました。特に3セクのことについて踏み込んだ表現になっているのはとてもよかったと思っている。

今後、先ほど御説明があったとおり、実際に地方の方々との意見交換会などが始まっていくと、やはり大事なのは、だれがやるかということを見せしていくことではないか。

制度設計は、緻密にやればきつとそれなりにうまくできるのではないかと思うが、どんなに制度をつくっても運用がうまくいかないと仕方がないというところがあり、結局、地銀の方や、3セクの御担当の方と意見交換をする際も、だれがやっていくのかというのが見えるのと見えないのとでは随分相手側の受け止め方も違ってくると思うので、来年度の発足ということであれば、制度設計をしている途中の段階ぐらいいから人選を始めていくということが非常に重要だ。

○増田座長 重要な御指摘です。ありがとうございました。

横山委員、どうぞ。

○横山委員 この組織は株式会社なので、株式会社としての経済的なつじつまの合う運営はされると思うが、その対象となるものというのは、つじつまが合わなくなっているものが結構多く、特に第3セクターである。それから、民間のファンドは、ファンドというのは自分のお金ではなくて、その後ろに投資家がいるのであって、投資家のリターン期待値があるので、経済的なつじつまの合うやり方をしようとすると、ファンドの期待、リターンと合わないかもしれないし、それから、つじつまの合わなくなっているものを今度はみんなの期待値を下げていって、そのレベルでつじつまを合わせるというようなことがあると思う。その辺の実感ベースの具体的な数字まで入れた議論を、地方を回って金融機関等とやるときに、かなりきつく詰めて、それでこういうふうにつじつまが合う、あるいは合わない。合わないんだったら、どう期待値を下げるのかというようなことがわかってくと非常にリアリティーを持つようになると思う。

○増田座長 ありがとうございます。今後の地域とのいろいろな議論の仕方で大変重要な御意見をいただいた。

田作先生、どうぞ。

○田作委員 この中間報告については、異議はない。今後の課題の指摘にとどまると思うが、1つは秋池さんがおっしゃった人材の問題である。これをもう少し踏み込むと、実は産業再生機構がうまくいった背景には非常に有能な人間が幸いに集まってくれたという事情があった。それでMD(マネージングディレクター)クラスの人たちが極めて緻密な作業をした。それは勿論、ある程度、アウトソーシングをして、業者を使いながらやったわけであるが、だからこそ産業再生委員会はそれのガバナンスに特化できた。

ところが、これができなかった場合に、つまりMDクラスに有能な専門家がなくて、全部アウトソーシングしてしまうとなると、今度は委員会が専門家を集めてそれをチェックしなければいけない。その辺の人材構成が変わってくる。これは気をつけなければいけない点である。

実は、はっきり言ってこれで失敗しているのはRCC(整理回収機構)だと私は思っているのだが、RCCはもともと債権回収経験者の集まりであったが、そこが専門外の事業再生と称する作業までやり始めたから問題になっているのであって、必ずしも専門家ではない人たちによる民業圧迫作業になってしまっている。委員の方々の構成も、もともと法務・税務・会計などのサムライ族の方が集まって「再生マインドを持った債権回収」「債権回収の延長としての事業再生」程度であれば、その作業へのガバナンスをきかせようという趣旨であったから、事業戦略などのビジネス判断の専門家はほとんどいない。そのことをかつて、私がはっきり指摘したら、今度は委員の数ばかり増した。不動産鑑定士さん、税理士さんというサムライ族ばかり十何人が委員であったりすると、議論が各自の得意分野の不動産や税務にばかり特化したあげく、肝心の事業戦略などのビジネス判断は抜きで、「みんなでいいと言ったのだからこれでいいだろう」というふうにやってしまうおそれすらある。この機構では、こういうことは絶対にやってはいけない。

ポイントはMDクラスにいい人を取れるかどうかで、ある程度、金を払わないといい人材は来ない。今後の課題だが、極めて難しいと思う。だから、秋池さんが言われたとおり、相当前倒しで人探しをやらないとだれもやってくれないと思う。

それから、ヒト・モノ・カネで言うと、今度はカネだが、だれが資金を出すというのは今後の大きい課題

だと思う。地銀などからは、「産業再生機構で出た利益をそのままこちらで使えばよかったのに、それは国庫に納めて産業再生機構は解散しておきながら、今回また奉加帳を回されるのは勘弁してほしい」という話は何度も出ている。このような出資の話を、今後どう説明しながら進めていくかという大きな課題が残っている。

○増田座長 ありがとうございます。今後の進め方で大変重要なポイントであるので、資金の関係については政府部内でまたよく検討していただくということにしたい。

高木先生、どうぞ。

○高木委員 本日は、中間報告の案を確定する会議だと思っている。先ほど言いかけたが、産業再生機構とこの地域力再生機構はかなり違うわけであり、産業再生機構のノウハウを承継ないし踏襲するということが出発点となっているが、かなりそこから離れている。

どこが違っているかという、まず個別企業の再生を通じて地域活性化ということを行っているが、地域活性化につながるような効果を持つものをやろうということ意識しなければいけないのではないか。案件の選定とか支援のやり方についても、そこをかなり意識しなければいけない。これは産業再生機構でやらなかったことなので、これから開発していかなければいけない。

それと、もっと難しいのは面的再生とつなげろという御注文、これは大変難しい。これなども、この全国行脚の過程で地公体と意見交換して、一体何ができるのか、できないのかということ、また、どういうふうにしたらできるのかということも、設立するまでには姿を出していかないといけないだろうと思っている。

それから、先ほど来のお話のように、3セクを扱う、これが何といっても大きなターゲットの2つのうちの1つ。これは産業再生機構で全くやっていないことである。これについては総務省の御協力を得ながら地公体と協議しなければいけない。

それから、機構は人材を派遣する。産業再生機構でやっていなかったわけではないが、組織的にやっということは初めてのことなので、これから人材関係の方のお力を借りなければいけない。

こういう4つぐらい、産業再生機構とは大変違う、大きなはみ出したものがある。かなり質的に変わってくるものがある。それを意識しながら、中間報告を今日御賛成いただいて、大田大臣に提出して、そこからどうやっていくのか。大臣の前で申し訳ないが、今、必ずしも政治情勢は安定していない。いろいろ問題があるだろう。大臣がこのまま続けてやっていただけるのかどうかということは直近の関心事だが、いずれ設立準備室を作ることになる。その前段階として、先ほど座長からお話のあったように、関係各省との協議をさせていただかなければいけない。産業再生機構を作ったときには財務省や日銀から準備室に来られた方々が、全国の金融機関を回って、505億円の拠出金を集めて下さったのが、大変なエネルギーを使っていた。この金集めに象徴されるが、そういった各省庁からの力というものを結集していただかないとできない。今回は資金集めは別のやり方でやるのかもしれないが、例えばそれだけの力を結集してこないと、こういったものは発足できない。これを是非お願いしたい。

設立準備室をつくるにあたって、各省庁からどれだけ優秀な方々を連れてきていただけるかが決め手になる。優秀な方々を集める。済みません。私はすぐ本音のことを言うてしまうので。

○増田座長 本音で結構です。

○高木委員 それと、もう一つ、各省庁から優秀な人材を集めると同時に、先ほど秋池さんが指摘なされたように、この設立準備室の段階から、かなり将来のスタッフに関わっている必要があるだろう。産業再生機構のときは法律づくりなどが先行していたため、設立準備室時代には余り将来のスタッフは関わっていなかったわけだが、地域力再生機構については、もう姿が見えているのだから、産業再生機構の経験も踏まえ、やるのだったら設立準備室の時代から、直ちに集められないにしても、年内には相当のスタッフを集めるぐらいにして、そういう人たちが全国行脚してということでないといけないのかなと思っている。

先ほど田作さんから御指摘があったように、機構には優秀なスタッフ、サムライ族だけではない優秀な人材が必要になる。失礼ながら、産業再生機構でMDだった松本さんにしても、秋池さんにしても、大西さんにしても、始まったころには、まだ経験豊富だったとはいえなかった。まだ本当のプロだとはいえなかった。失礼しました。勘弁してください。要するに、何を言いたいかというと、基礎的な知識があり、やる気があるガッツのある人間に集まってもらいたい。産業再生機構の4年間で一人前になっていただいたわけだから、そういうガッツのある人間を集めていただきたい。これが中間報告を出した後に、年内にやるべきことだというふうに私は思う。

済みません。

○増田座長 どうもありがとうございました。今、いろいろ高木先生から今後の課題について御指摘いただいたので、また引き続き、その点について実現を検討していきたいと思う。

それでは、大変短時間で恐縮だが、ここでとりまとめをさせていただきたいと思う。御意見がないということでお伺いしているが、もう一度、この場で御確認をさせていただく。本研究会の中間報告案として、お手元にお配りしているがとりまとめということよろしいか。

(「異議なし」と声あり)

○増田座長 それでは、皆様全員異議なしということなので、本案を中間報告としてとりまとめさせていただきますと思う。

ここでプレスが入るので、ちょっとお待ちいただきたい。

(報道関係者入室)

○増田座長 それでは、ただいま中間報告案がまとまりましたので、大臣の方にお渡しいたしたい。

(増田座長より大田大臣へ中間報告書手交)

○大田大臣 本当にありがとうございます。

○増田座長 それでは、私の方から一言申し上げます。

1か月半という非常に短い時間であったけれども、委員の皆様方に御協力いただき大変感謝を申し上げます。

地域経済の活力を取り戻していくためには、まず思い切って過去の負債を解消して、そして、今後の発展につなげていくことが必要であるので、この事業の再生・活性化をまず行うということが必要である。地域力再生機構にはこのような役割を是非担っていただきたいと思うし、そのためにも、この機構が最大限機能していくためには関係省庁の協力が欠かせないので、是非、政府全体を挙げた御協力をよろしくお願ひしたい。大臣の方でも是非、その点について御配慮をお願い申し上げます。

それでは、大田大臣の方からお願いしたい。

○大田大臣 1か月半という短い間だったけれども、本当に精力的に御議論いただき、このような中間報告をとりまとめていただいて、ありがとうございます。増田座長、それから、高木座長代理、委員の先生方にも心から感謝する。ありがとうございます。

地域経済の本格的な立て直しというのは、今の日本経済にとって不可欠の課題である。何をすべきかというのは、昨年、安倍内閣が成立してから、ずっと私どもは考えてきた。これがこのような研究会につながっている。

今回、選挙のときに私も集中的に地方に参り、時間を見ては地元の経済界の方とお話した。それぞれの地域で地域経済立て直しを真剣にとらえておられるというのがよく伝わってきた。その中で、この地域力再生機構に関して具体的な御質問を頂いたり、あるいは期待の声を頂いたりした。今、増田座長も言われたように、地域の中核的な企業、そして、3セクを再生させていくという地域力再生機構の意義というのは大変大きいと考えている。

これから、地方自治体、金融機関、そして今日、御意見がいろいろありました地域のニーズというものを私どももしっかりと把握して、よく連携を取りながら、政府全体としてよい機構になるように努めていきたいと思っている。

委員の皆様方におかれては、今後とも、どうぞいろいろお知恵をお借りしたく、また御意見をいただきたく思っているので、御尽力をよろしくお願いしたい。

この中間とりまとめについては、今日4時半からの経済財政諮問会議に増田座長においでいただいて御報告いただくことになっている。

どうぞ、今後ともよろしく願いいたします。ありがとうございます。

○増田座長 どうも、大臣ありがとうございました。

それでは、最後に中間報告後のこの研究会の進め方について事務局から説明をお願いします。

(報道関係者退室)

○山崎審議官 今後については、先ほど来、御意見があったように、私ども平成20年度の創設を目指して、更に具体的検討を進めたいと考えており、研究会の方は年末の最終報告に向けての具体的なスキームを更に詰めていくということで検討していただければと思っている。

それと並行して、先ほど来あったように、地域のニーズとか、いろいろな関係者、この中には先ほどあった経済界を含めたさまざまな関係者を含めて、こちらから出向っていくアウトリーチもあるし、必要に応じて、逆にお招きしてヒアリングをするという形で、いろいろなニーズ等について意見交換もしくは把握を進めていきたいと考えている。

具体的な日程として、報告書の中でも関係省庁からの御協力が大変大事とされているので、まず取り急ぎ、この報告書に関しての関係省庁のお考え等、更に機構に関する御意見等についてざっくりばんな意見交換の場を持ったかどうかという御提案が先ほど座長、座長代理からあった。この日程については事務局の方で調整させていただいて、関係省庁の方をお招きして、そういう形の場を持ったかどうかと思っている。夏休みなので、委員の皆様におかれては御都合のよい方に参加いただくという形で進めていきたいと思っている。具体的な日程については、また連絡をさせていただきたいと思っている。以

上です。

3. 閉 会

○増田座長 それでは、今日の目的の中間報告の大臣への提出が終わったので、今日の会議はこれで終了したいと思う。本当に短時間の間に、高木先生を始め委員の皆様方にはいろいろと御協力いただきありがとうございました。今後が大事なので、引き続き、また御支援をお願い申し上げたい。

今日はどうもありがとうございました。

以上