

## 第6回「地域力再生機構(仮称)」研究会 議事要旨

---

■日時:平成19年度11月27日(火)17:00~19:15

■場所:中央合同庁舎第4号館共用第1特別会議室

■出席者:高木座長、齋藤座長代理、逢見委員、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、松嶋委員、安永委員、吉戒委員  
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

○高木座長 時間を過ぎましたので、始めさせていただきます。

### 2. 「地域力再生機構(仮称)」研究会 最終報告について

○高木座長 早速議題に入らせていただきます。前回の研究会で申し上げましたが、齋藤座長代理、それから各ワーキンググループの主査、副主査の方々と御相談しながら最終報告の素案を作成いたしました。今回は最終報告の取りまとめとなるわけですが、その前の最後の議論となりますので、皆さんから御意見をいただければと思います。

では、その最終報告の素案について、事務局の方から御説明いただきます。

○山崎次長 (最終報告(素案)について説明)

○高木座長 冒頭に申し上げましたように、最終的な取りまとめに近くなっておりますので、御意見がありましたらお願い申し上げます。

では、田作委員どうぞ。

○田作委員 「債務者区分上のランクアップ」についてですけれども、もし金融庁関係の方がおられたら教えていただきたいのですが、私の理解では産業再生機構のときも特に政府において何か措置をしたのではなく、金融庁は金融検査マニュアルにのっとって淡々と検査をやるだけです。ですから、当該計画を産業再生機構がつくったものであろうが、だれがつくったものであろうが、合理的な計画であればそれはランクアップしますし、合理的でなければだれがつくろうが認めるものではないはずです。マスコミ等で一時期、産業再生機構へ持っていけばお墨付きが与えられて、検査で自動的にランクアップされるというような報道があったと思うんですが、それは違うのではないかというのが私の理解です。つまり、金融検査マニュアルにのっとって検査をやるというポリシーが一貫しているだけで、産業再生機構についてだけ特例を認めたのではないのではないかと思うのですが、そうだとすればここでも今後「政府において措置することが適当」と書く必要があるのかどうか。措置はある意味ではしてあるわけで、合理的な計画さえあればランクアップはしますし、合理的でなければ機構がやろうがどこがやろうが、検査では否認するということもあり得ると思うんです。もし私の理解が違っていたら教えていただきたいと思います。

○高木座長 ありがとうございます。その点については、後ほど確認して修文する、御指摘の点を再調査して修文するというところでよろしいでしょうか。

○山崎次長 これに関しては金融庁とも御相談し、また御報告したいと思います。

○高木座長 中村さん、どうぞ。

○中村委員 ただいまの田作さんの御指摘に関することなのですが、産業再生機構当時は金融検査マニュアルに確かにこういう様な措置があったんです。実現可能性の高い抜本的な経営再建計画があれば産業再生機構の場合等でもランクアップを認める。これはある意味のトートロジーなのですが、それでよろしいのかと私は受け止めております。ですから、新たに地域力再生機構の案件についてもこのような表現ぶりが求められるということで金融機関の立場からは理解をしております。

1点確認をさせていただきたいのですが、「関係機関との連携について」の「1. 地域金融機関」という文脈の中でこのランクアップ等がうたわれているのですが、あくまでも地域力再生機構はお読みいただいたとおり、メガバンクの支店であったり、政府系金融機関等々も対象金融機関になるはずでございまして、これだけを読みますとあたかも地域金融機関の場合にのみ、例えば債務者の区分上のランクアップが措置されるという様に読めなくもないわけです。ここのところはいかがでございましょうか。事務局に確認をさせていただきたいと思います。

○山崎次長 趣旨からいけば、特に限っているわけではございません。中間報告でこの部分がございましたので、引っ張られてこういう書き方をしておりますけれども、実際の取扱いについては特にそれに限ったものではございません。いずれにせよ、誤解がないような形の表現を私どもとして検討していきたいと思えます。

○高木座長 吉戒さん、どうぞ。

○吉戒委員 今のランクアップの件に関してですけれども、これは私的整理ガイドラインのときにも同じような話があって、いつランクアップするかということが問題なんです。IRCJのときは、機構に持ち込みました、債権放棄をしました、計画もつくってスタートを切りました、そこでランクアップできるという様に我々は理解していました。だけど、1年待って、決算を見ましょう。実際に計画どおりに事が進んでいるかどうかを見た上でランクアップしましょうという、1年あるいは2年先なんです。これではインセンティブにならないだろうと思います。さっき田作さんがおっしゃったように、産業再生機構の場合には持ち込んで計画のスタートを切ったら、はいランクアップと、だからインセンティブがあるんだと我々は理解していたんですけれども、そうではなかったのかどうか。今の田作さんのお話だと、持ち込んだだけではだめだということになるのであれば、余り……。

つまり、ランクアップするとどういことが起こるかという、不良債権が減って貸倒引当金を取崩せるわけです。だから金融機関は機構にもっと持ち込もうというインセンティブが働くんです。そこが1年先、2年先ということになると、そんな先のことを考えて今、大きなコストを負担してやるかという現実的にはなかなかしんどい気がする。機構の活用という面では余りよくないのではないかと思います。

○田作委員 私は金融庁ではないので代弁はしませんけれども、私の理解ではランクアップ云々というのはやはり金融機関がまず自分で判断することなんです。役所から言われたから自動的にランクアップとか、そういう話ではないでしょう。だから、当該債務者を一番把握している債権者たるものが合理的な再建計画

だということを強く確信して、検査官が何と言おうが、そこは説得すべきなんです。

それは、当該計画は実効可能性があるのか、有効であるのか、進捗状況がどうであるか。普通その3つくらいのところから見ていくわけです。その進捗状況が1年なのか2年なのか、それはケース・バイ・ケースであって、産業再生機構を通じた場合はその3点が強く推定されるのだと私は理解しています。つまり、機構であれだけの手間をかけてやったから、さすがにそれを反証する方が難しいだろうということであって、決して自動的に産業再生機構にいったからよしで、そうでなかったらだめだというルールは、私はなかったと思います。

○高木座長 吉戒さん、中村さん、田作さんの御指摘はそれぞれ正しいと思いますので、その辺の表現は金融庁と相談して修正させていただきます。

○山崎次長 今の御意見も伝えて、また皆さんにフィードバックしたいと思います。

○高木座長 では、逢見さんどうぞ。

○逢見委員 「雇用の安定に配慮しつつ」という言葉があるのですがけれども、後の方には雇用のことが出てこないんです。有効求人倍率を見ると、県によっては0.6以下というところもあって、地域再生を考える際に雇用への配慮というのはウェイトが高いと思うんです。そういう意味で、冒頭に書いてあるだけではなくて、具体的な部分にも雇用への配慮が重要であるという部分を入れていただけないかと思います。

○高木座長 今の逢見さんの御意見は、最初だけではなくてほかの部分でもその点を指摘して欲しいということでございますね。

○逢見委員 そうですね。一般的な意味のところだけですので。

○高木座長 わかりました。それでは、最終報告の段階で今の点も検討させていただきます。ほかに御意見はございませんか。

○中村委員 何度も申し訳ありません。ただいま初めて拝見をしたものですから、あくまでもざっとした指摘しかできませんが、3点ほど確認をさせていただきたいと思います。まず「面的再生の対象ケース」というものですが、例示書きとしまして、「病院・福祉サービスにおいて、他施設との機能面の分化・集約等が必要とされるケース」とあります。ということは、この機構は病院も取り扱うという理解でよろしいのかどうか。福祉サービスはある程度理解ができますが、前回、病院というのは例えば公営事業にも関わってくる問題で、対象とするのはいかなものかというような御議論があったかと思うのですが、この点について確認させていただきたいと思います。

○高木座長 その点は私も気になっていたので、病院は削った方がいいかもしれませんね。今のところ、病院をやるという結論は出ていないわけですから。

○中村委員 前回は、よくわかりましたと私も答えたものですから、ここのところだけはと思いまして。

次に「地域力再生機構(仮称)の支援対象」として、「地域経済全体に対して相当程度の影響を与える以下のような企業」とあるわけでありまして。これはまさしくそのとおりだと思うのですが、一方、「支援決定」に当たっての留意点では「機構は、事業者が中小規模の事業者である場合において支援決定を行うに当たっては、当該事業者の規模を理由として不利益な取扱いをしてはならない。」とあります。ここのところはどうのようなつながりなのでしょう。これも確認をさせていただきたいと思います。

○山崎次長 まず第1点目の病院のことなのですが、これは公営病院に限らず、いわゆる医療法人ですけ

れども、民間病院も実は考え得るケースがございます。いろいろ地銀の方の意見の中には具体的案件ということではございませんが、民間病院ということもあり得るかなというようなお話もございましたので、公立病院をあえて入れるという意味ではなくて、いわゆる一般的な民間病院も対象にするケースもあるかなということで例示を入れております。それでいいかどうかは御判断だと思います。

2点目ですが、相当程度の影響ということで支援対象企業の規模は確かに影響するのですが、一番コアになりますのは相当程度の影響があるかどうかの部分でございます。逆に言いますと、「機構は、事業者が中小規模の事業者である場合において支援決定を行うに当たっては、当該事業者の規模を理由として不利益な取扱いをしてはならない。」の部分はそれを裏から読んで、簡単に言えば、「最終的には地域経済全体において相当程度の影響があるかどうかを見て判断する」と読んでいただいたらいいかと思います。つまり、相当程度影響があるかどうかは、企業規模もちろん一つの要素ですけれども、それ以外のいろいろな要素もございますので、そこも見ていただくという趣旨でございます。結果として支援する段階においては適切な支援になっていくのではないかと思います。

○中村委員 私は、「機構は、事業者が中小規模の事業者…規模を理由として不利益な取扱いをしてはならない。」という部分は、産業再生機構の措置の中にも書かれてあったことだと理解しておりますが、例えば面的再生で大変大きなコングロマリット企業があって、一方でその周辺には中小会社がある場合について、中小会社は対象にしないと、そのようなケースなども考えられるという読み込み方はできるかと思うんですが、単体の中小規模において支援決定を行うに当たってはということについては、やはり違和感があるということは申し添えます。御検討いただければと思います。指摘の3点目でございますが、「産業活力再生特別措置法により講じられる施策とあいまって、効果的に行うよう努める」ということにつきましては、従前の議論でも指摘させていただきましたが、大変有用性が高いものですからここに織り込んでいただいたことを感謝申し上げます。ありがとうございました。

○高木座長 御指摘の2点目について、確かに必ずしも両者が整合しているというふうにとれないこともないので、最終報告の段階では調整した方がいいかもしれません。

産業再生機構のときには大企業だけ助けるのか、小さい企業は放っておくのかと言われて、小さい企業もやりますよということになったわけです。しかし、地域力再生機構については再生支援協議会との住み分けという問題もあるので、その点は矛盾しないような書き方にしなければいけないかと思います。ほかに御意見はございませんか。

○齋藤座長代理 地域力再生機構というのは、地域経済の建て直しを目的としている。なかんずく面的再生ということを特徴にしているわけでございます。したがって、その対象となる当該地域のそうした建て直し、振興に大きな力というか、大きな利害関係を持っている地方公共団体が、機構に対して一定の関与を可能にすることが必要なのではないかと思います。

例えば、機構が事業再生計画を策定する際、及び機構が策定した事業再生計画について、機構が国や地方公共団体に対して協力を要請した場合、国や地方公共団体の協力を得やすくするための仕組みを設けることが適当であると、このように記述されているわけです。これを裏返せば今、申し上げたような地方公共団体が機構に対して一定の関与をすることを可能とするような仕組みを設けることが適当なのではないかと思います。

この点、「国の関与」という項目で、産業再生機構においてこうした主務大臣及び事業所管大臣からの意見を徴することができることになっておりますので、こうしたことになって支援対象となる事業者の活動に密接に関連する地方公共団体ないしは地方公共団体の長が意見を述べる機会ができるような仕組みを設けてはどうかと思います。

○高木座長 ありがとうございます。今、齋藤さんからの特に後の方の御指摘なのでございますけれども、産業再生機構のときに確かに主務大臣や事業所管大臣に対して意見を求めるということをしておりましたが、その前提としては政治的な介入があってはならないということがあったわけございまして、純粋に事業再生という観点から意見があるならばおっしゃっていただくということであって、政治的意図に基づいた指摘や介入は困ります。その点は厳格にお願いいたします。

支援決定や買取決定に先立って、情報が漏れてはいけないので、支援決定の2、3日前といった極めて近接した直前に概略について御説明に上がり、御意見があれば承るということございまして、ほとんどの案件についてというか、ほぼ100%近かったと思いますが、これはいかぬというような意見はなかった。ただ、こういう点に配慮してくれよというような御意見はありました。齋藤さんの御指摘はごもっともですが、この点は少し微妙なところ。この地域力再生機構と産業再生機構とは違って、地方の関与は大切ですが、やはり政治的介入とは一線を画す必要があろうかと存じます。政治的介入を認めるという意味でおっしゃっているのではないということはおわかりますが、注意的に産業再生機構のときはそうであったという意味で申し上げました。

ほかに御意見がなければ、起案の段階で、多少字句の修正を要するかなというようなところはあると思いますので、これは整合性がとれるように今後修正していかねばいかないと思います。

これは私の意見でございますが、面的な再生のところでございます。「3セクを含む地域の企業の事業再生を支援するとともに」の後に「、」を入れていただいて、「その事業再生との関連において」という言葉を入れていただきたい。前回からの議論にあるとおり、面的再生を独自に取り扱うのではなく、事業再生との関連において面的再生を行うということですので、その文言を入れていただきたいと思います。これは私の個人的な意見です。他に御意見はございませんでしょうか。

では、瀬戸さんどうぞ。

○瀬戸委員 先ほどの齋藤座長代理の御指摘はごもっともだなと思います。政治的な介入があってはならないのは当然のことでございますけれども、今回は特に3セクの関係などでは自治体等の全面的な協力がなければならぬ。そのために、まずは長がそこに一種の意見を述べるということで当事者化してもらおうというのはすごく大事なことはないか。自分を飛ばして始まったのと、自分も意見を述べて始まったのとではその後の展開が全く違って来るとおもうと思います。是非御検討いただきたいと思っております。

それから、今回面的再生が随分と強調されております。非常に難しいところだと思いますが、「周辺地域等の環境整備が必要とされるケース」は抽象的にはよく理解できるのですが、ただ、例として挙げられているのが「百貨店再生のために周辺商店街活性化に取り組む必要があるケース」となると、百貨店のために何でおまけのように周辺商店街がやらなければならないのかと、こんなことになりかねないので、何か別個の例をお考えいただけないでしょうか。例えば、ある製造工場を再建するためにはその周辺のインフラ等いろいろなものがあると考えられると思います。ほかに挙げられている例は皆それなりに公共性のある事業だと

思うんですが、ここだけちょっと違和感を感じましたので御検討いただければと思います。それから、「地域との情報交換・協議の仕組み」ですが、この「機構の創設後に」協議をするとなっています。これはその前の準備段階からされるのは当然なんでしょうけれども、あえてこの文章を入れた何か意味があるのでしょうか。その文言を入れる必要はないのではないかと思います。以上です。

○山崎次長 先ほどの面的再生の事例について御説明いたしますと、面的再生で百貨店の例を挙げましたのは、文章中にも記載しておりますが、産業再生機構のときの百貨店のケースに対し非常に強く我々はイメージがございまして、産業再生機構では制度的な限界があったというケースがありまして、それを若干引っ張ったケースです。

○瀬戸委員 私は、それはもともと無理なケースだったと認識しております。

○山崎次長 確かに「百貨店再生のために」というのはおかしいので「百貨店再生とともに」と、本当は両方同列に書くということで、どちらが優劣ということではなくて合わせてやっていくという趣旨で御理解いただければという感じでございます。

○瀬戸委員 御検討いただきたいと思います。

○高木座長 「地域との情報交換・協議の仕組み」についての御指摘はどうですか。機構ができてもないのに、こんなことはできないですね。

○山崎次長 こういう協議の場、情報交換の場というのは大事だと思っておりますので、確かに創設後に限ってその前は必要でないというふうに逆にとられると誤解を……。

○瀬戸委員 その前にはやってはいけないとか、そんな気がしたので。

○山崎次長 そういったことで、表現は確かに少し考えたいと思います。

○高木座長 では、鈴木さんどうぞ。

○鈴木委員 まず「支援基準」の内容に、「労働組合等との話し合い」ということがあげられていますが、これだけでは何を支援基準にしているのかがよくわかりません。話し合いをしているだけでクリアできるのか。あるいは何らかの明確な合意ができていなければならないのかということが、述語がないので趣旨がわかりにくいというだけの話です。ただ、そういう表現が難しいのであえてこういうふうに不明確にしたということであればそういうことかなと思いますが、その点が少し気になりました。

それからもう一つは、「費用負担」です。これはDDの費用を含めた費用の回収ということですから、全体の費用という話なのか、局部的な費用なのかはよくわかりませんが、全体の費用だとすると実質的な受益者というのは地方公共団体だけに限るわけではないだろう。国も受益があるからこうやって国の機関として機構を設立するのでありますから、やはり国も応分の負担をすべきというふうに考えられるのではないかと。しかし、ここでいう費用とは別のものを国は負担をするのだから、ここには入れないんだということであればそうかなとも思います。

3つ目は、「業務フロー」のところですが、基本的に企業を中心としてこの業務フローが書いてあるという印象がありますが、3セクの場合はちょっと違う部分もあるのではないかと思います。

その中で、「3セクの改革に関するガイドライン」というものが出てきます。これは私が不勉強なのかもしれませんが、これだけを読みますと対象企業の選定と別に、このままでいったならば全部の3セクについて総務省の方である程度仕分けをなさる

ような書き方になっているわけで、そこで漏れたところがこの機構の方にくるのか、これと全く別の形で動かすのかというのが読んでいてわからなかったので教えていただきたいということでもあります。

○山崎次長 まず第1点の御指摘いただきました「支援基準」の「労働組合等の話し合い」でございますが、これは実は産業再生機構の中でもっと長い文章ですけれども、基本的には労働組合等と十分話し合いを行うことということが書かれてございまして、それを引いてございます。もともと産業再生機構法自体がまさに雇用の問題に十分配慮するんだということをたしか規定で用意していると思いますので、それを踏まえた上でいいでしょうか、現実案件においてはいろいろ労働組合とお話をしながらこれについては行っていたというふうに私どもは認識しております。個別ケースによりで全部は私どもはわかりませんが、そういうつもりで産業再生機構と基本的には同じベースでというイメージを持ってございます。

○高木座長 この点は機構法にも書いてありますね。それから、「労働組合等との話し合い」については、余り画一的に決めるわけにはいかない。これは柔軟な意見交換ということで、それぞれの段階や状況に応じて、また問題点によって違うでしょうから、この辺はむしろ柔軟にやれるように書いておいて、限定しない方がいいのではないかと思います。

○山崎次長 それから、御指摘の中で、受益者という点ですが、これはまさに個別案件の受益者という面で考えますと、国というのは全体において確かにメリットはありますが、個別の案件ごとの受益というのは離れていますので、ここには国は入っていないという内容です。

それから、全体の業務フロー自体も当然3セクを考える場合、また実際に業務としてやっていく場合、当然実務的にやっていくことも必要だと思います。今回こういう項目立てで全体を構成しておりますけれども、実際に運営していく上では当然考えていくことだと思います。最後に、「3セクの改革に関するガイドライン」のことを御説明いたします。説明が舌足らずだったかもしれませんが、もともとこれは第3セクター自体について、現行の「第三セクターに関する指針」というものがございます。これは、総務省で第3セクターについてどう考えるかということについて地方公共団体にお示しされている指針でございまして、基本的にはその指針を参考にしながら、各地方公共団体は3セクを運営してございます。その中で、特に経営が悪化している3セクについて、経営改革を進めていく必要がある。そういうガイドラインを別に示していこうということで、これ自体は総務省の話です。

それで、今回、ここにどうして書いているかと申しますと、このガイドラインを踏まえながら、例えばある地方公共団体でこの第3セクターについてはこういう改革をしたいというときに、この機構を活用するというのも選択肢の一つとして考えていただいたらどうかと、こういうことを書いている次第でございまして、例えば地方公共団体が機構を使わなくて別途破綻処理するケースもあるかもしれませんが、いろいろな選択肢があるわけでございます。ただ、そのときにこの機構を新たな選択肢として活用してもらったらどうかという形で総務省にガイドラインの策定等を行っていただいたらどうか、ということでここに書いていると考えていただければと思います。

したがって、両方が排斥し合う関係ではございまして、うまく連携しながら機構の活用も地方公共団体によって少し考えていただいたらどうかという方向性を示していると考えていただければと思います。

○高木座長 この書きぶりからでは、鈴木さんがおっしゃるような機構に持ってくるかどうか総務省が住み分けをしてという趣旨はこの中からは読み取れないと思いますが。

○山崎次長 総務省が進めるのではなくて、基本的には地方公共団体が自分で判断しなければなりません。私どもが聞いている限りですと、地方財政の健全化の法律が通りましたので、それに基づいてそれぞれの地方公共団体自身で財政的な指標によりチェックをしていくわけです。その際に3セクについてもそういう基準に基づいて自ら地方公共団体が財政面をチェックした上でどういう方向性にしていくかということは、総務省が仕分けするというよりもむしろ最終的には地方公共団体自体が仕分けしていく形になっていくのではないかと考えています。

○高木座長 それから、確かに支援申込みをする段階で3セクと民間企業と同じやり方でいいのかということはあるかもしれませんが、その対象事業者である3セクが申込みにあたってどういう手続きを事前に踏んでくるかということは、3セクにお任せすればいいのかもしれません。3セクが地公体と相談したり、地公体のどのレベルと相談するのか。その辺のところはお任せしてこちらで余り決めない方がいいのではないかと思います。そういうことでこういう表現になっているのだらうと思います。ほかに御意見はございますか。

では、岡さんどうぞ。

○岡委員 「5年の時限組織として、損失を回避しつつ集中的な事業展開を行い、・・・」とのことですが、損失を回避するということは確かにそのとおりだと思いますが、現実的な問題として、産業再生機構の機能がどういうものだったかということの不勉強で知らないのですが、今回とほとんど同じような機能ではないかという気がしております。産業再生機構のときは大型の案件があったからプラスになりました。ただ、今回は多分そういうものがないだろうから、もし比較をしたらその大型案件を外したものの採算性と、固定費というか、本社経費というか、それらを考えるということだと思いますが、これを読んでいくとアウトソースできるものはアウトソースしましょう。それによって効率的な運営をしましょうとあるのですが、多分アウトソースしてもコストは変わらないのかなど。これは民業圧迫というものを回避するためという意図があるのだと思うのですが、コスト削減には余り資さないのかなという気がいたしております。どういう機能が減ったためにこの採算性が効率的になるのか。あるいは、もしアウトソースするとしたらどういう形でコストを減らすことになるのか。どういうふうに想定されているのかということをお教えいただければと思います。逆に人材支援とか、機能が増えることによって本社経費は増えるのではないかという印象を持っております。すみませんが、不勉強なので、それらについて教えていただければと思います。

○山崎次長 最終的に、私どもなりにいずれかの時点である程度事業の見通しというものを示していく形になるのだと思います。現状において、まだ基本的な部分を議論しておりますので、詳細な部分までは正直言ってわかっておりませんが、ここで書いている趣旨というのは、基本精神において損失が発生しないようにちゃんとやるべきだというのは全体を通して書いていると思います。

あとは、私どもの計画としても損失が生じない形の事業計画、あるいは出資モデルをつくっていきたくて思っておりますので、そこは更に実態をもう少し詰める中で私どもなりに考えていきたいと思っております。

○高木座長 岡さんの御指摘の点は大変大切なところで、こういうスキームの初期の事例であるアメリカのRTCも、私の岩波新書に書いておきましたけれども、相当多額な赤字を出している。それは不良債権処理のためのコストであるということで世間は納得しているということがございました。

恐らくこういったアセットマネジメントカンパニーで黒字を出したというのは産業再生機構が唯一のケースか、非常にまれなケースである。韓国のKAMCOも黒字だと言っていますけれども、続いていますからまだ



わかりません。ただ、産業再生機構が黒字を出してしまったので、世間は今度も損失なしでやるだろうというこの期待があることは間違いないので、そういう方向で努力しましょうということではないかと私は理解しています。

○吉戒委員 本当はもっと早く確認しておくべきだったんですけども、民間のファンドというのが産業再生機構のときと違って育っていて、随所に出てくるのは、「民間のお金を使う、民間のリスクマネー、民間」と出てくるのですが、どの段階で民間のお金を使うという想定なのか。つまり、買取決定、イグジットで使うのか、買取決定をするので今から金が必要。では、その段階で幾つかのファンドの方にビットをやるからいらっしゃいと言ってお金を持ってきてもらうのか。そういう議論は、私も1、2度欠席しているので途中でもしかするとあったかもしれないですが、一体買取りに幾らくらいの金が必要なのか。それはこの会社をつくるためにどういう形の会社、どういう規模の会社、どういうバランスシート、高木先生がおっしゃったように赤字になるのかどうかということもありますけれども、この会社のバランスシートのイメージがわからないんです。それを、できれば確認させていただきたいということです。

○高木座長 最初の点ですけども、これは大変重要な問題で、ここで何回も議論になっているわけですが、できるだけワンタッチで出ていこうではないか。これは抱えてしまうと大変なことになる。だから、「支援企業」の部分にも書いてあったと思いますけれども、結局引取り手が現れるようなところをやっていこうではないかということです。ですから、具体的にどういうことになっていくのかということ、例えば事業再生ファンドというところに引き取ってもらってイグジットしていく。できれば買取決定の段階で同時あるいはそれに近接した時期でそれができるようにして、機構がエクイティを余り長く持つべきではないという議論はここでの皆さんの御意見だったと思います。私もそれは正しいと思っています。

そうなると、やはりそういった事業再生ファンド、これははっきり言ってヘッジファンドのように高いリターンを求めるものでない事業再生ファンドというものが、これからますます育って、既にたくさんありますが、そこに受け皿になってもらわないといけない。こういうふうに全国的に事業再生をやり、全国でM&Aをやっていく。こういうためには、やはりそういう民間のファンドが育ってもらわなければいけない。これは大変重要な課題でございます。ですから、地域力再生機構ができるまでの間にやはりそういったファンドがいろいろできていかないと、イグジットがなかなかできなくなる。

産業再生機構が活動したことによってなどと偉そうなことは言いませんが、産業再生機構が活動した期間にそういった再生ビジネスが育って事業再生ファンドがたくさんできました。もう少し小さいところも対象とする事業再生ファンドが全国的に育ってもらわなければいけない。それが、例えば地方の商工会がやるだけではなくてちゃんと民間の知恵で、抱え込んでしまうのではなくて本当に再生させる。地域力再生機構はすぐ外に出すわけですから。それから例えば5年といったスパンで企業価値を上げて出ていく。こういう事業再生ファンドがやはり草の根的に全国に広がっていかねばいけない。ちょっと理想かもしれませんが、そういうことが並行して行われていかねばいけないと思います。

○鈴木委員 つまり、一度ワンタッチであれ何であれ、機構の金で買い取る。機構のお金というか、多分これは借りてくるお金なんでしょうけれども、これで買い取る。それで、イグジットはファンドというふうに理解してよろしいのでしょうか。

○高木座長 その点は、支援決定の段階でそういった見通しをある程度つけてやっていこうじゃないかとい

う議論です。先ほども出てきましたが、結果的に支援決定はしたけれども買取決定はしないいきなり出ていくということもあり得るわけです。それから、やはり一度買い取らなければいけない。それから引き取ってもらわなければいけないというケースもあるだろう。だけど、タイムラグはできるだけ短くしていこう。引受け手がないようなところは結局抱え込んでしまうことになるから、それはできない。そういう引受け手があるような可能性のあるものを支援していこうではないか。また、そういうような事業再生プラン、引受け手が出てくるような事業再生計画を作ることが必要だろうということだったと思います。

では、岡さんどうぞ。

○岡委員 今の話はワンタッチか、ノータッチかという議論で、非常にこの機構にとって重要なコンセプトだと私は思っています。先ほどの機構のコストを削減するためというところで、産業再生機構ではモニタリングの期間に非常に多くの人を出していたと思います。そういうコスト削減にもなるとしますので、この趣旨に合致したところだと思っておりますし、もう一つはもしそうであれば設置期限でワンタッチ、ノータッチを主眼とするのであれば買取りの期間は2年ではなく、もっと長くてもいいのかなという気も若干、印象として持ったのですがいかがでしょうか。

○山崎次長 事務局から御説明させていただきますけれども、考え方としては、先程出てきましたワンタッチもしくはノータッチをもちろん考えているわけですが、最初に書きましたようにある一定のケースにおいてはある程度どうしても保有しなければならないケースも当然あり得るわけでございます。

したがって、この考え方というのはそれが主流とかではなくて、一応機能としてそれだけということになると本当にこれは極めて限定されるケースになりますので、最初の方にも書きましたけれども、そうは言ってもやはりある程度持たざるを得ないケースも想定されるということでやっております。

しかし、その上で何度も申し上げますが、ワンタッチもしくはノータッチというものを目指していきましようということは合意としてあり得るのではないかとということで、スキームの問題までいきますと少し別の議論になってくるのではないかと考えます。

○高木座長 ここでの議論は、委員の皆さん自分自身が地域力再生機構に将来関わるかもしれないという前提で意見を言ってくださいということを私は再三申し上げているので、当然損をすれば経営責任はともかくとしてそれなりの批判の対象になることは間違いない。

先ほど岡さんの御指摘のように、できるだけ赤字が出ないようにやっていくためには、産業再生機構よりも早期イグジットが必要です。産業再生機構は、やはりかなりのリターンを求めるファンドが買おうかなという気持ちを起こさせるような案件もあったわけですが、地域力再生機構が扱う案件は規模的に必ずしもそういうものではないということを前提としますと、支援決定の段階でイグジットできるという見通しが無いものは支援決定しないというのがむしろ原則ではないか。

ただ、支援決定の段階でイグジット先が見つまっているかどうかというのはまた別問題で、見つかったらそれにこしたことはない。だから、その辺でタイムラグがあるのは仕方がないけれども、イグジットができないようなものはやれない。要するに、引受け先が見当たらないような事業価値がないようなものはやれないということは、やはり原則として堅持しなければいけないと思います。

地域力再生委員会が支援決定するに当たっても、その点をやはり要件の一つとしてイグジットできること、その見込みがあること、これが必要であることは間違いない。ただ、タイムラグは別です。山崎さんがおっし

やったように、必ず支援決定のときにイグジット先が確定しているということでは必ずしもないわけです。

ほかに御意見はいかがですか。では、佐藤さんどうぞ。

○佐藤委員 私も中間報告の頃から申し上げてきましたが、先程吉戒さんや岡さんがご指摘されたように、機構の具体的なビジネスモデル、ビジネスプランが、現状の最終報告書には盛り込まれておりません。まさに機構のBS、PLをどのようにつくるか、赤字を許容するのかもしれないのか、機構の主たる機能はワンタッチ型の債権買取なのか、フィー型の調整機能なのか、コスト型なのかというような点は、現状では残念ながら盛り込まれておりません。

どれだけの資本を用意して、いつまでの期間に、何をやって、どれだけのPLを立てて、どれだけの資金調達をするのか、というビジネスプランの策定作業を一日も早く終えた上で、すぐにも機構の組織・人事の決定、いわゆる「組閣」の具体的な議論に入らなければならないと思いますし、当然そういうことは高木座長も御了解されていると思います。

事務局の方に何かを言いたいということではなく、私の現状認識はそのようになっております。

○高木座長 佐藤さんのおっしゃるとおりだと思います。もし、自分が関与するということを考えたら、はっきり言って、イグジットできる案件しか支援できません。そういうものでなければいけないのです。後で抱え込んでしまうような、何年間も地域力再生機構が経営していかなければいけないようなものは支援決定を出してはいけません。そういうことだけは間違いないと思います。これは産業再生機構でも同じでした。ただ、早期のパターン、タイムラグが産業再生機構よりも短いかなというふうに思っています。

○山崎次長 私が舌足らずなのかもしれませんが、中間報告からそういった趣旨を踏まえて書かれていると思っています。例えば、「また、再生が可能と見込まれる案件であっても当初の段階ではスポンサーが見つからないようなケース等についても、機構として一定のリスクを取ることを求められる場合があると見込まれる。以上の観点から、スキーム論としては、産業再生機構が有していた機能は機構としても持つことが適当であるが、実態的な対応については、民間活力の活用を基本としつつ、個別案件の運用段階で検討し、個別に対応すべきと考える」。

簡単に言いますと、スキームとしては色々な手段を用意しますが、全体から言えばできるだけワンタッチもしくはノータッチですよという形にしてあります。

加えて、研究会でいろいろなスキーム等を検討していただいているわけですが、実際に機構をつくる場合において、収支見通しやBS等の見通しについては、そもそもどういう形の出資金等の規模になるかも踏まえて検討する必要があります。確かに中間報告から更に情報量は積み重なっておりますけれども、最終的に機構を設置する段階において、私どもなりにどこまでできるかという議論はございますが、私どももしくはそういった専門家の方のご意見を踏まえて見通しをつくっていくことになると思います。

現状においてはここにお出しできるようなものはございませんけれども、基本的には私どもとして当然収支全体までちゃんとバランスする形の事業収支等を考えていきたいと考えております。当然、この報告を踏まえた上でございますが、必要に応じてまた御相談等をしていきたいと考えている次第でございます。

○高木座長 ほかに御意見はございますか。

では、鈴木さんどうぞ。

○鈴木委員 高木さんのおっしゃることはとてもよくわかりますが、現実には地方で案件に挙がってきたような

企業あるいは3セクというふうなものを見ていると、緊急度の高いものほどワンタッチ、ノータッチなどというのはちょっと夢物語なのではないかという気が正直なところいたします。高木先生がおっしゃるようにワンタッチ、ノータッチでいくのはとても大事なことなのですが、そこに余り固執してしまうと、本当に助けなければいけないところを除外してしまうおそれがあるのではないかと。

○高木座長 そうすると、事業性もないところを助けろとおっしゃるのでしょうか。

○鈴木委員 違います。事業性のないところを助けろと言っているわけではなくて、当然事業性のあるところを助けなければいけないのですが、民間がその利益率に着目して買えるというところまでハードルを高くできるかどうかについてはなかなか難しい問題があるかもしれないということです。

○高木座長 収益が上がるような事業計画が組めるところでなければ、支援できないでしょう。また、活性化にならないでしょう。今後も低空飛行を続けなければいけないような事業計画で地域が活性化するわけがありません。それならば案件ゼロだろうということでしょうか。

○鈴木委員 案件がゼロと言っているのではなくて、その様なことを基本に考えられるのはとても大事なことでけれども、それを余りにも強調しますと本来その地域にとって解決することがとても必要だという企業を支援することが難しくなりかねず、それでもよいかということです。

○高木座長 3セクについては、黒字化しないとしても地公体にとって必要だから補助金を出しても継続するところがあれば、その前提でイグジット先を探そうという議論を今までしてきました。民間に渡したらやっていけないようなところを助るということは、それは今までの議論から外れます。それはできないと思います。

○鈴木委員 そういうふうなことを中心にしてやれと言っているつもりではなくて、そういうところを完全に除外してしまうとちょっと地域のニーズに合わない部分が生じるかもしれないということです。

○高木座長 例外というものは先ほど申し上げたように、それでも地域のために必要だから地公体が補助をしますと、そういう前提があればいいということは今までの議論でも出ていたでしょう。

○鈴木委員 私が申し上げているのは、ワンタッチ、ノータッチというふうなところをあまりに強調されるとちょっと難しいかもしれないと。

○高木座長 それは強調しなければならないのではないのでしょうか。今までの議論でもそうだったのではないのでしょうか。

○鈴木委員 そうです。ただ、ある程度、例えば半年ならば半年、1年くらい機構のところできちんとした体制を組んで収益力を上げて魅力ある商品にするというふうな努力が必要なケースもあるかもしれないということで、そういうものは認めてもよいのではないかとということです。

○高木座長 イグジットの見込みがあるところしかやれません。これは時限組織なのですから。

○中村委員 ただいまの御議論の続きなのですが、事前相談の段階で相当の事業性を見極めてイグジットの戦略を描く。その上で支援決定をするというのは当然のことだと思います。

ただ、例えば経営者の説得等に相当な時間がかかって、その説得というのはかなり金に関わる問題も出てきますから、そういうお膳立てをしないと民間ファンド等のイグジット先は買ってくださらないケースもございます。ですから、そういうケースにあってはフルライン型で機構がお金を出してきちんと買い取って、その上でファンド等に売り渡す。つまり、一種のワンタッチ、ノータッチではない部分も想定されるんです。特に地

方名門企業の場合はですね。したがって、最終報告にはフルライン型機能についても相応にコメントしていただければと思います。

それから、それに関わることなのですが、ただいまの御議論というのは「5年の時限組織として、損失を回避しつつ集中的な事業展開を行い、民間市場の創造・拡大へ結びつける」という文章に収れんされるところがあって、この文章というのは特にこの最終報告案の核を成すものだろうと私も理解しておりますが、高木先生が、民間ファンド等が育っていくような土壌をつくるのが機構の役割だという趣旨のことをおっしゃっていたと思います。それで、大変文章だけのことを申し上げて恐縮なのですが、この素案では、あたかも教師のような書きぶりのようにも受け止められるのですが、そうではなく、むしろ地域で活躍するような地元ファンドとか、あるいは地元の人材を供給するようなビジネスというものが育つような、先ほど申し上げた言葉で言うと土壌をつくっていくというふうな趣旨のわかる書きぶりにした方がよろしいのかと思います。

○高木座長 ここはそういう文章だと思います。何もこちらが指導してというのではなくて、利益があるところでなければ民間ビジネスは育ちませんから、民間に利益がないのにやれと言ってもやってくれません。当然そういうことが前提になっていると思います。

では、吉戒さんどうぞ。

○吉戒委員 いろいろ議論はあるんですけども、紙の書きぶりというのはこれでいいと思います。

先程佐藤さんもおっしゃっていましたが、ビジネスモデルが、つまりどのタイミングでどういうお金を持ってきていつ人を入れてと、そういう議論というのはこの研究会ではなされていなくて、今からこれは大至急やらないといけません。さっきも言いましたようにこの会社のBSPLが全く想像できないんです。また、「地域力」というのはちょっとはやりものつばいので余り好きではないのですが。

○高木座長 山崎さん、この「地域力」という言葉はどうですか。私もその点は気になっているのですが。

○山崎次長 割といいという方もいらっしゃいますし、福田総理の所信表明演説で本件についても盛り込まれています。もちろんこれは仮称であり、今からの決めることでですけども。

○齋藤座長代理 ちなみに、我が県で山形県の3つの力と言って経済力、基盤力、地域力というのが我が県政の基本方針の一つになっておりまして、れっきとした市民権を得た言葉だと理解しております。

○高木座長 細目はまだいろいろあろうかと思いますが。それから、まだ今日発言していない方で何かご意見があれば、どうぞ。

では、大西さんどうぞ。

○大西委員 先ほどの鈴木委員と先生のやり取りで私の意見を申し上げますと、原則としては先生がおっしゃるようにワンタッチを目指すんですが、ただ、やはり実際にやっているとなんか簡単にワンタッチでできるケースもない。ただ、機構のときもそうですけれども、「イグジットできる」というのは支援基準に最低限の要件として入っている。ただ、実際に例えば機構がちょっとやって売りやすい状況をつくるなど、実務上は多少柔軟にやる部分はあるのかなと。ただ、もともとは産業再生機構の時より短期でイグジットを目指していく。このような感覚なのかと思っています。ですから、ワンタッチ以外はやらないとまで極端に言うと、鈴木委員がおっしゃるようにちょっと実情に合わないと思いますので、そこはイグジットできるというのがまず前提ですし、なるべく短期でできるような案件をやるということなのかと思います。

○高木座長 ありがとうございます。他に御意見はございますか。

○安永委員 どのような人が機構を運営していくのかというイメージなのですが、いろいろなプロフェッショナルを入れてやっていきます。それで、結構肝心なことは関係機関からの出向も多用して活用したいということですね。また一方では、地域の有能な人材も組み入れて人材教育までやっていくというような書きぶりがあります。そうすると、将来的にはこの機構が5年でなくなった後も、地域は地域でそういう再生人材が育っていく。地域力再生機構が解散した後も、有能な人はそういう地域の再生ビジネスを引き続きやっていくようなことが想定されていると思いますが、公益的な機能と民間の収益を目指していくぎりぎりとしたところというのは常に相反するものがあって、お役人の方と民間のビジネスとしてこれで幾ら稼げるかという観点でやってきた人というのはなかなか融合しないのではないかと思います。

多分、高木先生の観点は、ビジネスとしてもうからないものは地域力もへったくれもないということだと思うんです。でも、私は、地域全体の利益再生のために必ずしもビジネス一本やりではありませんよという論調に報告書全体は包まれていると思います。そこは産業再生機構のときは、金融再生というのがバックにあったので、最終的には損をしないというところで比較的哲学的には一本化されていると思いますが、今回は地域政府、地域の住民の利益と、ビジネス上の利益というものがぶつかるところが本当にたくさん出てくるのではないかと。もちろん県や市が、それは必要だからと補助金で解決するということもあるかもしれませんが、そういう全体の利益調整が本当にできるのだろうかというのが私の根本的な疑問としてはあります。

○高木座長 やはり民間の考え方で整理するものは整理すべきだということが根本にあるのではないでしょうか。私はそう理解しています。だから、やはりイグジットできないような案件はやってはいけないのです。民間に渡せないような案件はやってはいけないのです。それは間違いないことだと思います。

ただ、皆さんがおっしゃるように、全部ワンタッチでなければいけないということはないと思います。ただ、産業再生機構もワンタッチのものが何件かありました。だから、それは望ましいけれども、そうはいかないだろう。それはおっしゃるとおりだと思います。だけど、やはり民間に渡して民間が引き取らないようなものはやるべきでない。これは今まで議論してきたのではないのでしょうか。私はそう理解しています。

ただ、それが公益とつながるということです。おっしゃるとおりコンフリクトはあると思います。だから難しいので、産業再生機構も苦しみました。

他に御意見をどうぞ。岡島さん、何かあればおっしゃってください。

○岡島委員 人材の記述ぶりはこれで十分ですが、ここからまだ相当進めなければいけない話があると思っています。

ただ、全体の話と関わるところで1つだけ確認ですが、今日の議論の中でもビジネスプランについて出てきてまして、今後この最終報告を出した後どういう手続で進んでいくのか。あるいは、ビジネスモデルはどこで固めるのかというようなことが私自身は余り見えておりませんので、もしわかる範囲でおっしゃっていただければ幸いです。どういうふうに進んでいくのかという点がわからないと、どこで議論のインプットをしていいかということが非常に難しいので御説明いただければありがたいと思います。

○山崎次長 手続といいましょうか、政府部内でいろいろ手続をしていくわけですが、研究会の御報告というのはまさに私ども大臣の私的な懇談会の御報告ということになります。それを踏まえた上で、私どもの方で最終的に例えば法案を出すのであれば法案を閣議決定しますし、予算に関係するならば予算案に盛り込んでいくということになろうかと思っています。

したがって、逆に言いますと、今言われたような事業計画自体については、これを踏まえた上でいろいろな面で内容を定めていきますので、その過程で徐々に固まっていくということになります。こちらが勝手に何かこういうモデルでやろうというのではなくて、むしろ出資の状況や予算など、色々な状況も踏まえ、かつ当然案件が出てくることもあると思いますけれども、その中でやっていくということかと思えます。

ちなみに、産業再生機構の場合もスタートする時点までにはちゃんと事業計画をつくっているわけございまして、今回もしかるべき段階に当然つくっていくことが必要だと私どもは十分認識しております。

○鈴木委員 もう一言だけ申し上げたいのですが、先ほどから座長がおっしゃっている最終的に民間にイグジットできないものはやるべきではない、これは私も賛成であり、高木先生よりもっと強くそう思っていると言ってもいいくらいそう思っています。ただ、現実問題としてワンタッチ、ノータッチという程度にまでイグジット先をそろえた形で申請しないと受理しないというところにまでハードルを高くしてしまうと、現実問題としては地方にとって苦しいので、もう少しその辺のところは助けてほしいという気持ちがあるでしょうねということをお願いしたのです。高木先生の考え方に反対しているわけではありませんので、そこだけは最後に強調させていただきたいと思えます。

○高木座長 申し訳ございません。本日は、鈴木さんを始め皆さんに大変失礼なことを申し上げました。御勘弁願います。

まだいろいろ御意見はあるかと思いますが、さらに御意見のある方はメール等で事務局や関係者に送っていただくということをお願いします。最後の取りまとめの段取りについて山崎さんから御説明いただきます。

○山崎次長（次回までのスケジュール等について連絡）

### 3. 閉会

○高木座長 では、本日はどうもありがとうございました。

(以上)