

## 第二回 地域経済の再生における金融機関の役割に関する

### アンケート調査結果詳細

2010年5月12日

(2010年5月14日改訂)

株式会社 日本総合研究所  
社会・産業デザイン事業部  
社会基盤イノベーショングループ

丸山 武志

亀山 典子

中山 哲治

## 目次

■前回調査（平成20年8月）よりさらに景況は悪化	3
■「建設業」の深刻さが浮き彫りに	4
■「地元主要企業の業績」の景況も深刻	5
■現在の主な事業再生手法は「経営改善計画等の作成と実行支援」「返済期限の延長」	6
■複数社まとめて再生を行う手法について、効果は認めるも実績は少数	7
■地域再生のプレイヤー（機関）で「成果をあげている」と評価されるのは「中小企業再生支援協議会」及び「地域金融機関」	9
■企業再生支援機構に期待する機能は「中立的な立場で債権者調整」及び「債権買取」	11
■企業再生支援機構を活用した中堅企業の再生を迅速に進めるべき	12
■官の力で地域経済の再生に刺激を与える「黒船」を	13

2009年10月、地域の中核企業の再生を担う機関として、国、地域金融機関等が出資する企業再生支援機構が発足した。今後、企業再生支援機構の活用が進む中で、地域再生と関係諸機関の関与のあり方についても議論が深まってくるものと考えられる。

そこで、当社では本調査を通じ、地域におけるヒト・モノ・カネ・情報の結節点である地方銀行・第二地方銀行等の地域金融機関に対して、地域経済の現状と地域再生に向けた取り組みの状況、今後の方針等を調査することにより、当該分野における今後の政策のあり方を検討した。

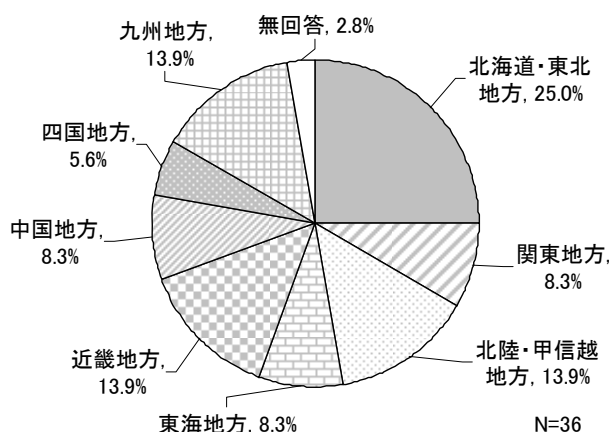
調査手法：郵送配布、郵送回収

調査期間：平成22年3月～4月

配布数：117票

回収数：36票、回収率：30.8%

北海道・東北地方	9	25.0%
関東地方	3	8.3%
北陸・甲信越地方	5	13.9%
東海地方	3	8.3%
近畿地方	5	13.9%
中国地方	3	8.3%
四国地方	2	5.6%
九州地方	5	13.9%
無回答	1	2.8%
合計	36	100.0%



本調査は、平成20年8月に同様のタイトルにて地方銀行109行に対して実施しており、今回は経年での推移を見る目的もあり前回と同様の設問を含む第2回調査として実施した。

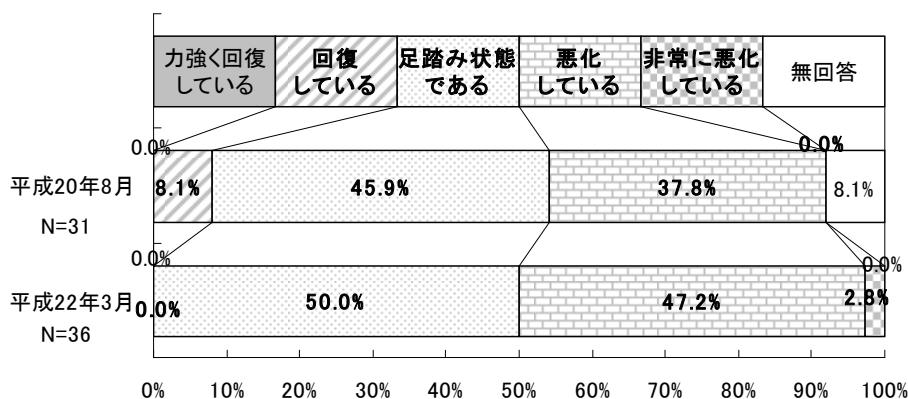
ただし、今回の調査では、信用金庫等を加え117行に調査票を配布している。なお、前回と同様の設問とは地域経済の現状に関する設問であり、経年推移が分かるように表記した。

#### ■前回調査（平成20年8月）よりさらに景況は悪化

地域金融機関が基盤とするエリアにおけるこの1年の景況についてたずねたところ、「足踏み状態」が50.0%と最も高く、「悪化している」(47.2%)、「非常に悪化している」(2.8%)を合わせて50.0%が「悪化している」と回答しており、地域金融機関の景況に対する評価は依然として厳しい。

また、前回調査と比較して「悪化している」は37.8%から47.2%に、「非常に悪化している」は、0.0%から2.8%へとそれぞれ回答率が上がっている一方で、「回復している」は8.1%から0.0%へと減少していることから、この1年で景況がさらに冷え込んでいることが伺える。

図表 1 基盤とするエリアにおけるこの1年の景況について

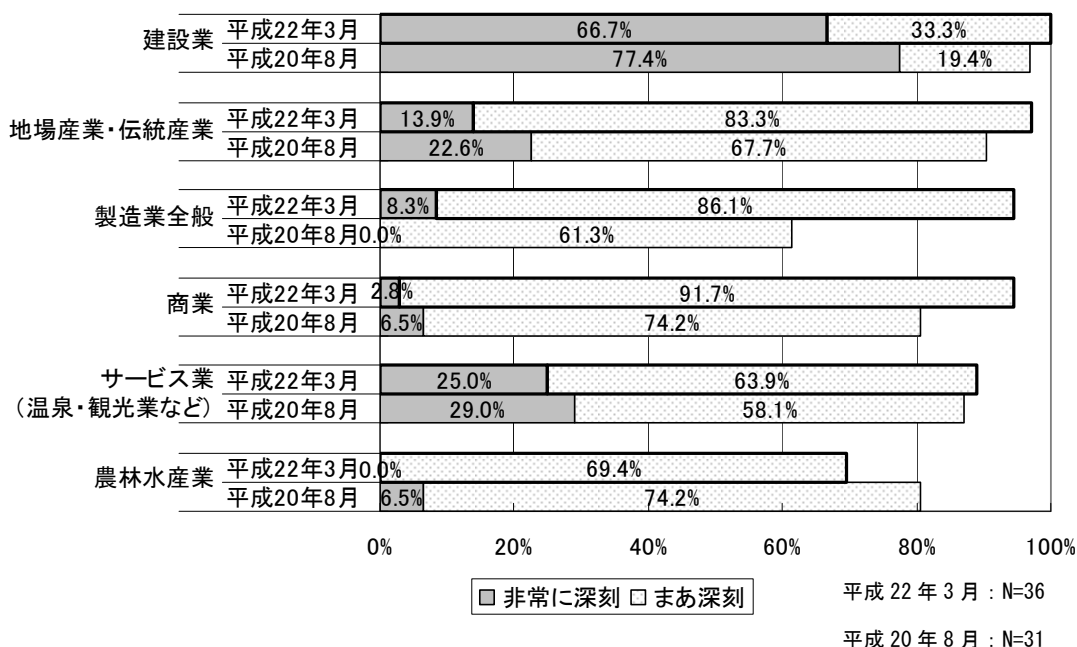


■ 「建設業」の深刻さが浮き彫りに

景気の動向が深刻な産業分野については、建設業で「非常に深刻」66.7%、「深刻」33.3%を合わせて100%が「深刻」と回答している。これは前回調査よりもさらに高くなっており、建設業の深刻さが浮き彫りとなっている。

また、地場産業・伝統産業（同97.2%）、製造業（同94.4%）、サービス業（温泉、観光業）（同88.9%）でも、「深刻」が非常に高い回答率となっており、地域の産業の厳しさが伺える。とりわけ製造業は前回調査（同61.3%）よりも33.1ポイントも高くなっており、前回よりも深刻さを増している。

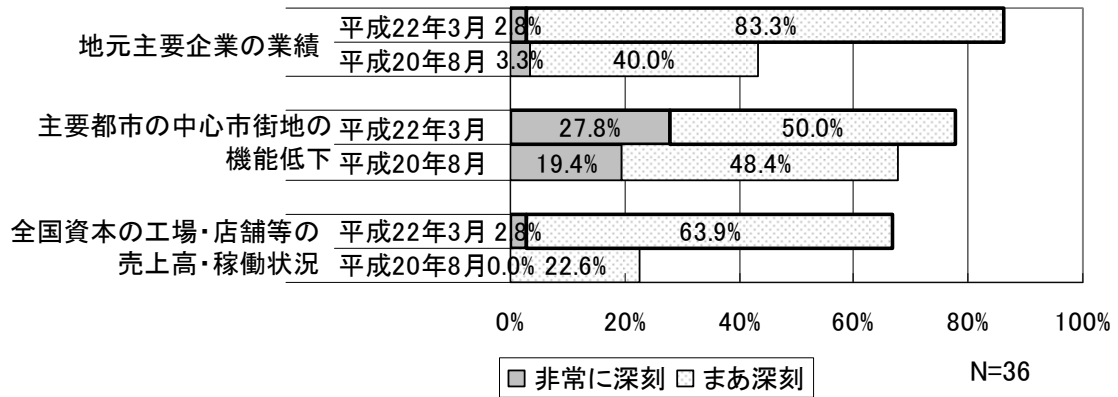
図表 2 景気の動向が深刻な産業分野



■ 「地元主要企業の業績」の景況も深刻

景況に影響を与える特定要因としては、「地元主要企業の業績」が「非常に深刻」(2.8%)、「深刻」(83.3%)を合わせて86.1%が「深刻」と回答している。また、「主要都市の中心市街地の機能低下」(同77.8%)、「全国資本の工場・店舗等の売上高・稼働状況」(同66.7%)といずれも「深刻」との回答が高くなっている。

図表 3 景気の動向が深刻であることの特定要因



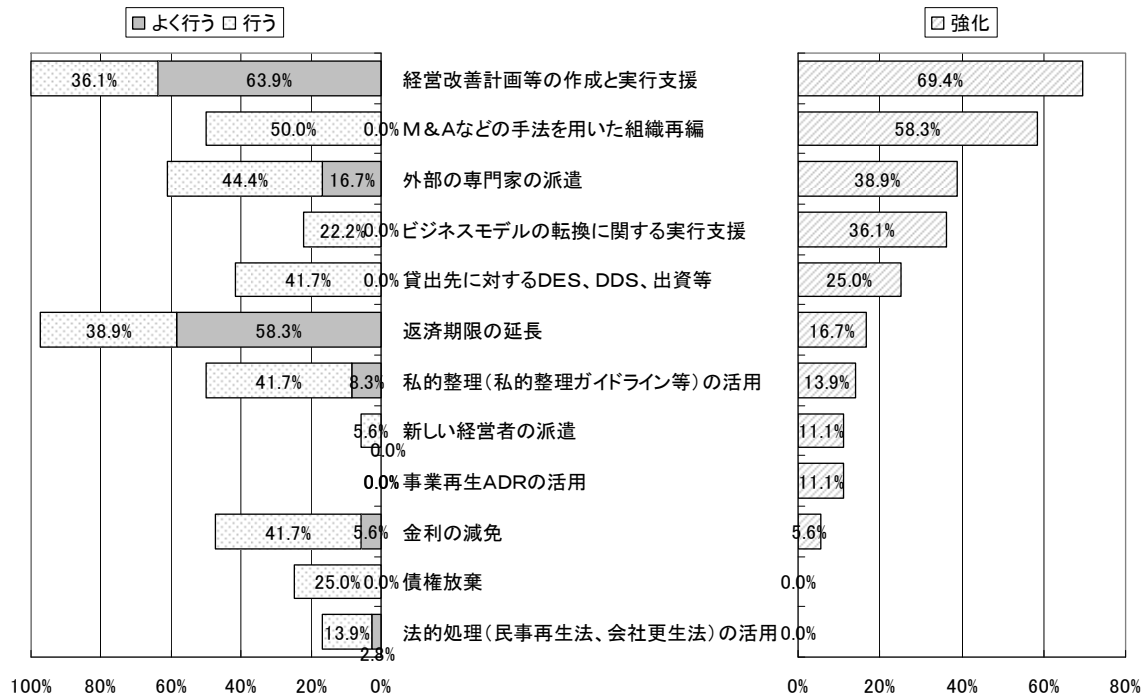
■現在の主な事業再生手法は「経営改善計画等の作成と実行支援」「返済期限の延長」

地域金融機関が貸出先の事業再生に際してどのような手法を実施しているかについてたずねたところ、「経営改善改革等の作成と実行支援」が最も高く、「よく行う」(63.9%)、「行う」(36.1%)と、合わせて100%の回答率となった。次いで「返済期限の延長」(同97.2%)、「外部の専門家の派遣」(同61.1%)となっている。

地域経済にとって不可欠な中堅・中核企業の再生は、もはや債務整理などのBS(貸借対照表)改善や旧来のビジネス・モデルを前提としたコスト削減戦略だけでは持ちこたえられなくなっている。本来は「ビジネス・モデルの転換に関する提案」を行っていくべきであるが、現在のところ「ビジネス・モデルの転換に関する提案」について「行う」との回答率は22.2%にとどまり、「あまり行わない」75.0%、「行わない」2.8%と8割近くが「行わない」と回答している。

一方、今後強化すべき再生手法としては、「経営改善計画等の作成と実行支援」(69.4%)が最も高く、次いで「M&Aなどの手法を用いた組織再編」(58.3%)、「外部の専門家の派遣(38.9%)」が続いた。前述した「ビジネス・モデルの転換に関する実行支援」は36.1%と4番目に高く、今後強化すべき再生手法として一定の注目を集めている。

図表 4 現在実施している主な再生手法と、今後強化すべき再生手法

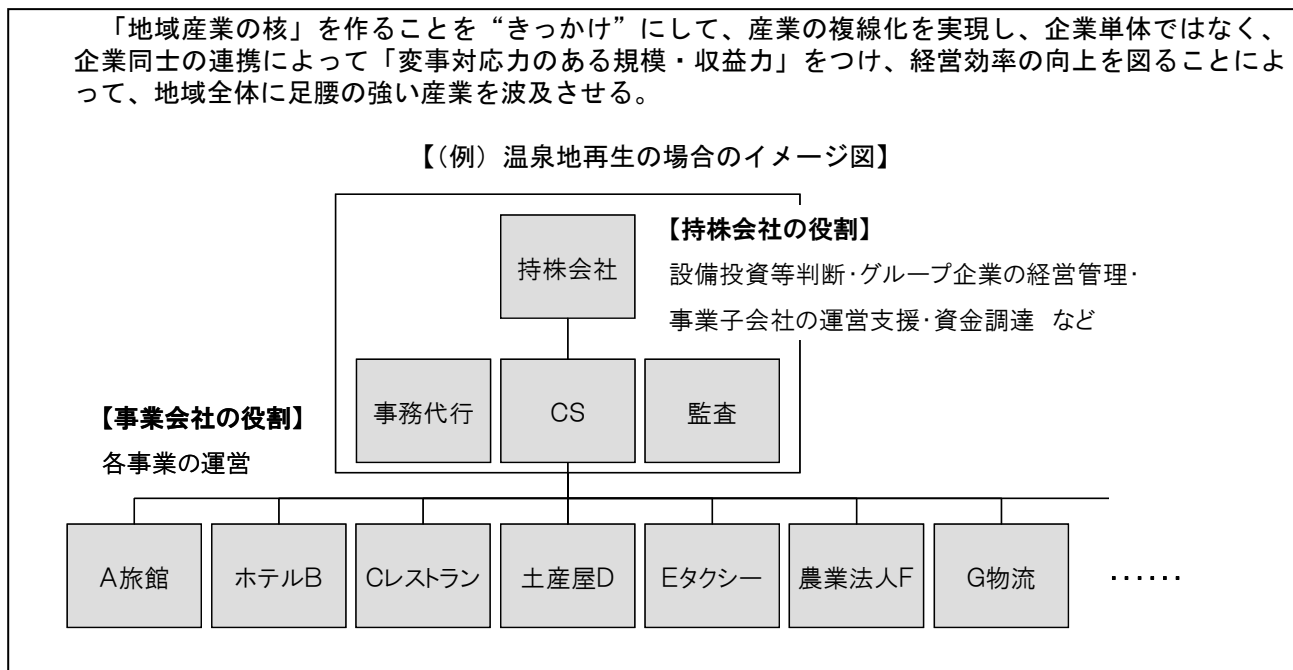


N=36

■複数社まとめて再生を行う手法について、効果は認めるも実績は少数

地域において企業単体の努力では限界があり、従来以上に企業同士の連携が必要になる状況下、持株会社等の組織再編手法を用いて複数社の一体的な再生を実施することが、地域全体の経済の回復にはより効果があると当社は考えている。

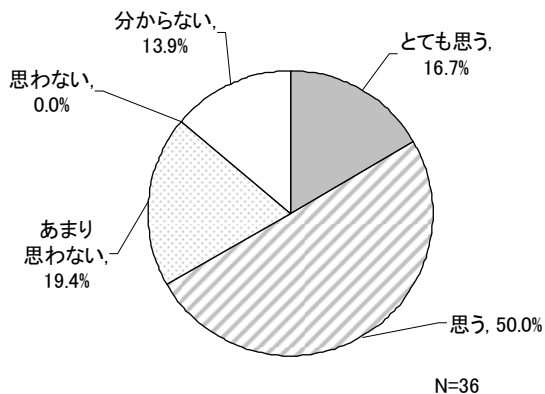
図表 5 複数社一体再生スキームの考え方



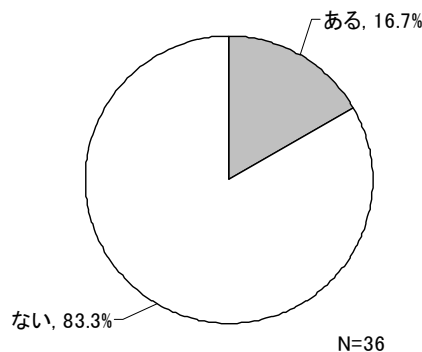
上記の事業再生手法について地域金融機関に効果があると思うかどうかをたずねたところ、「とても思う」(16.7%)、「思う」(50.0%)を合わせて66.7%が「効果あると思う」と回答している。

しかし、持株会社を用いた複数社の再生スキームを実施した実績があるかどうかについては、「ない」が83.3%と8割以上を占め、「ある」の16.7%を大きく上回った。多くの地域金融機関では、本事業再生スキームに効果があると感じながらも、具体的な事案の実績はないことが分かった。

図表 6 持株会社を用いた複数社の再生スキームは効果があると思うか



図表 7 持株会社を用いた複数社の再生スキームを実施した実績はあるか

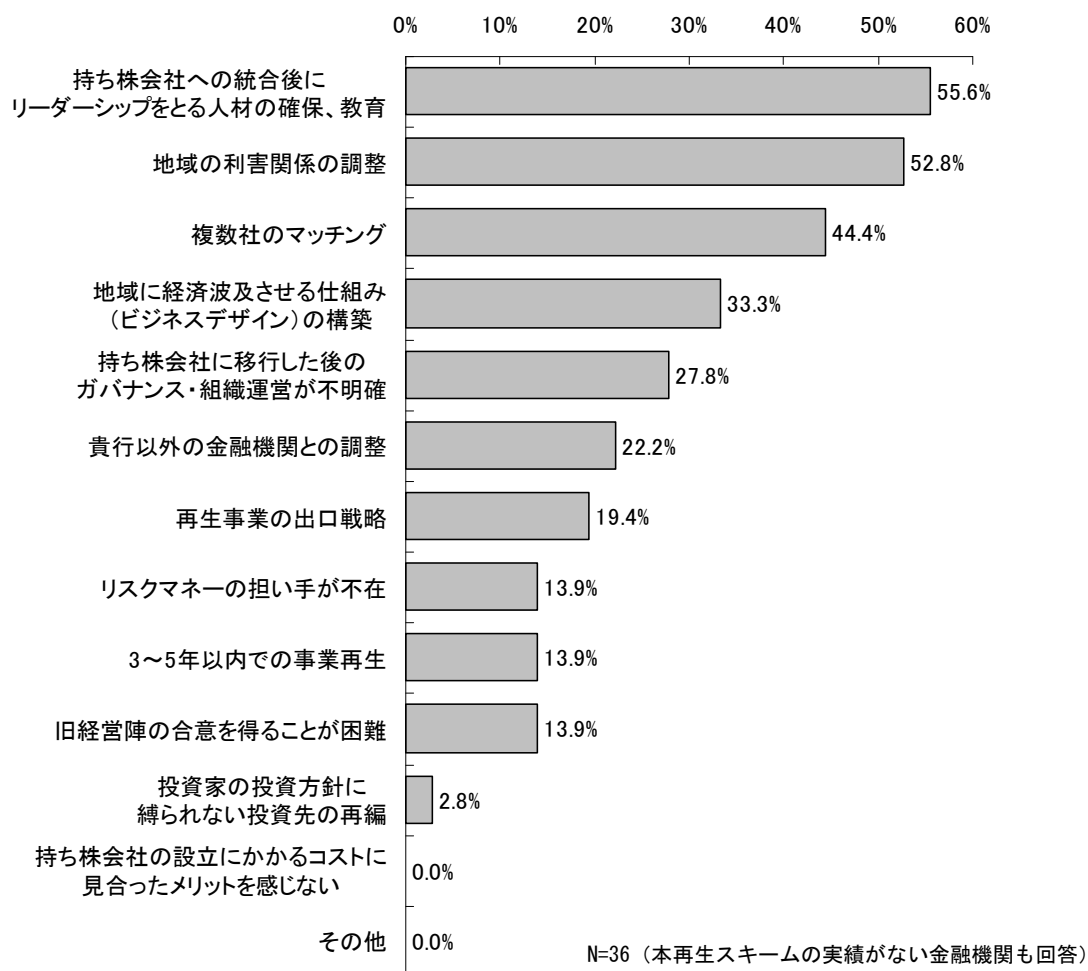


本事業再生スキームの実績がある地域金融機関に内容を自由記入方式で回答してもらったところ、複数社を持株会社の傘下におき、財務改善を行っているケースがほとんどであった。

また、本事業再生スキームの課題としては、「持株会社への統合後にリーダーシップをとる人材の確保、教育」(55.6%)が最も高く、「地域の利害関係の調整」(52.8%)、「複数社のマッチング」(44.4%)と続いた。

持株会社への統合後、子会社の経営を一元化するとともに求心力を維持して経営改革を軌道に乗せていく必要がある。仕組みとしての持株会社を設立した後、健全な経営を実現していくための人材に大きな課題がある。さらに、親会社、子会社の位置づけなど、持株会社に関連する地域の企業同士の利害調整も必要となることから、上記の2項目が50%を超える回答となっていると考えられる。

図表 8 複数社をまとめて持株会社に所属させ、再生を図る方法の課題

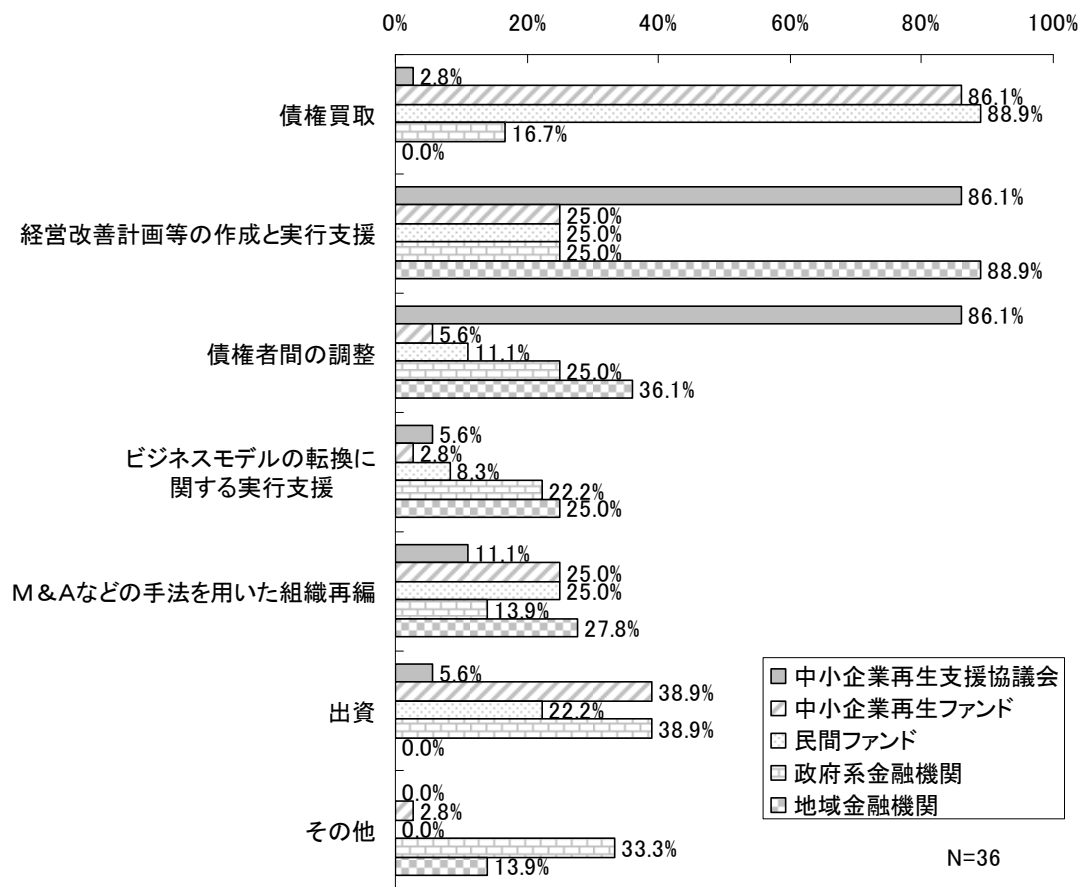


■ 地域再生のプレイヤー（機関）で「成果をあげている」と評価されるのは「中小企業再生支援協議会」及び「地域金融機関」

地域再生を担うプレイヤーに期待する機能としては、「債権買取」において「民間ファンド」（88.9%）、「中小企業再生ファンド」（86.1%）の期待が高く、「経営改善計画等の作成と実行支援」では、「中小企業再生支援協議会」（86.1%）、「地域金融機関」（88.9%）がそれぞれ80%を超える回答となっている。「中小企業再生支援協議会」は「債権者間の調整」（86.1%）でも期待が高い。

上記が80%を超える回答であり、それ以外はいずれの機能においても数%～30%台となっている。

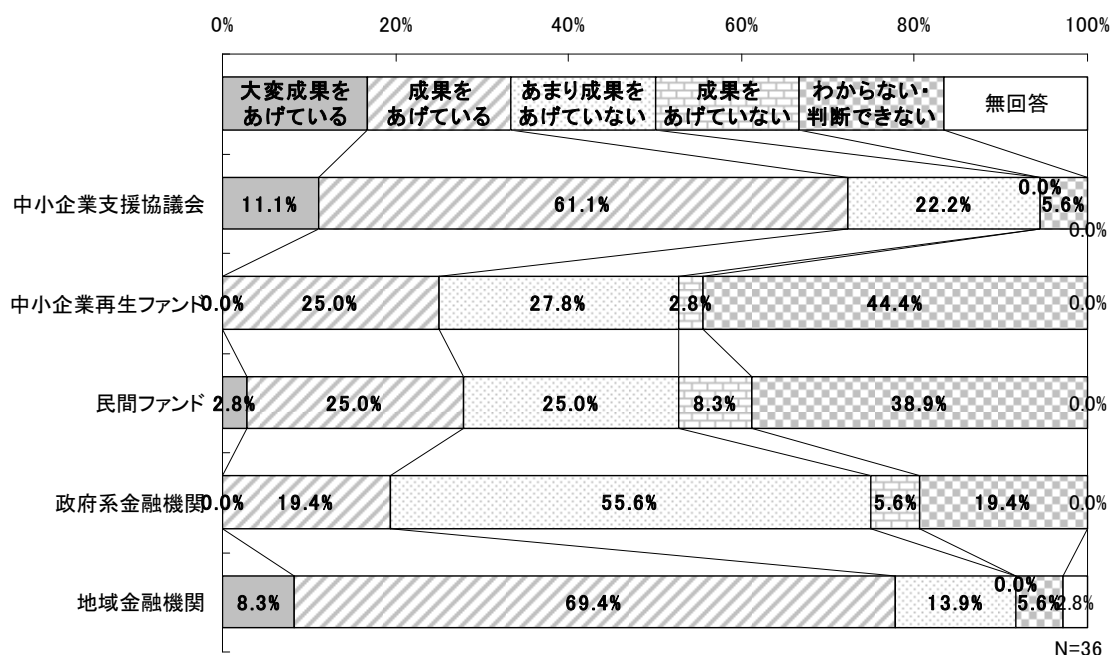
図表 9 地域の事業再生を担う機関に期待する機能（複数回答2つまで）



地域の事業再生を担う機関に対する評価としては、「地域金融機関」について「大変成果をあげている」(8.3%)、「成果をあげている」(69.4%)を合わせて77.7%が「成果をあげている」と回答している。次いで「中小企業再生支援協議会」については、「大変成果をあげている」(11.1%)、「成果をあげている」(61.1%)を合わせて72.2%が「成果をあげている」と回答している。

「あまり成果をあげていない」が最も高かったのは「政府系金融機関」(55.6%)であり、次いで「中小企業再生ファンド」(27.8%)、「民間ファンド」(25.0%)と続いている。地域金融機関から見たとき、政府系金融機関の地域再生における役割、位置づけがこれまで以上に不明確になってきている。そして、ファンドに対しても「中小企業再生ファンド」「民間ファンド」ともに2割以上が「あまり効果をあげていない」と回答しているほか、「わからない、判断できない」との回答も「中小企業再生ファンド」(44.4%)、「民間ファンド」(38.9%)において一定割合が認められるなど、地域金融機関はファンドに対して十分に評価していないことが伺える。

図表 10 地域の事業再生を担う機関は期待する成果をあげているか

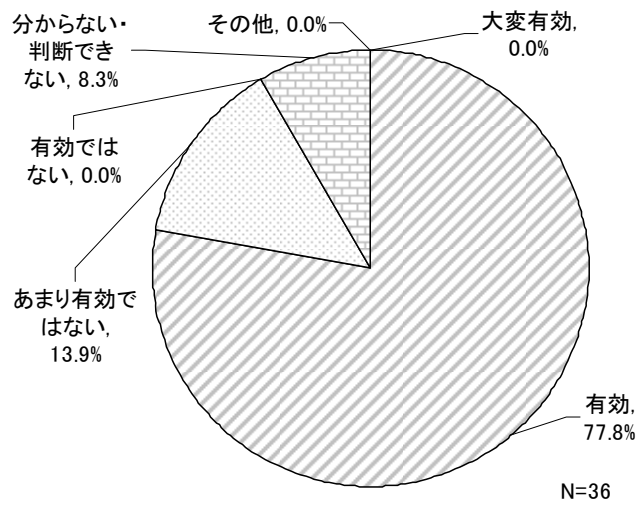


■企業再生支援機構に期待する機能は「中立的な立場で債権者調整」及び「債権買取」

2009年10月、国の出資により設立された「企業再生支援機構」は、いわば国が設立した企業再生ファンドであり、地域の中堅・中核企業の再生を主な目的としている。昨今の地域経済の停滞を受け、厳しい経営環境に置かれている地方デパートや電鉄会社、温泉旅館等の観光業、病院や介護施設、学校などが再生の対象として想定される。これらはいずれも地域での雇用を担うなど、地域経済の活性化に重要な役割を果たす企業である。

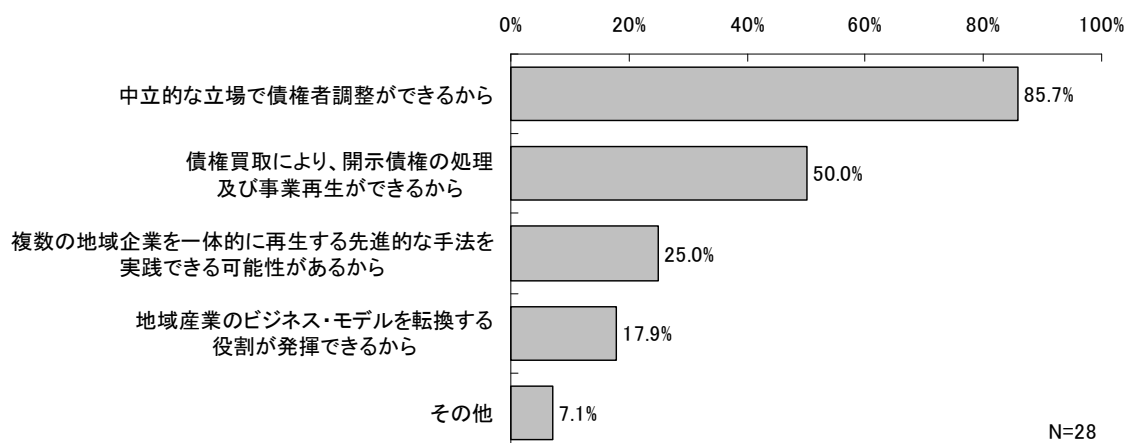
企業再生支援機構の地域再生における有効性についてたずねたところ、「有効」（77.8%）が7割以上を占め、「あまり有効ではない」（13.9%）を大きく上回り、同機構に対する期待の大きさが伺える。

図表 1 1 企業再生支援機構を有効と思うか



先の設問で「有効である」と回答した地域金融機関に、企業再生支援機構に期待する機能をたずねたところ、「中立的な立場で債権者調整ができるから」(85.7%)が最も高く、次いで「債権買取により、開示債権の処理及び事業再生ができるから」(50.0%)、「複数の地域企業を一体的に再生する先進的な手法を实践できる可能性があるから」(25.0%)と続いた。

図表 1 2 企業再生支援機構に期待する機能



中小企業再生支援協議会自体は「債権買取」機能を有していないため、再生ファンド等と連携することで機能の補完をしている。しかし、中小企業再生支援協議会の債権者調整の評価は高い一方で、債権買取の機能である再生ファンド等の評価は厳しく、成果をあげているとは言いがたい状況が伺える。企業再生支援機構には、中立的な立場での「債権者間調整」と「債権買取」により事業再生の取り組みを進めていく、チェンジ・エージェントとしての役割が期待される。

#### ■企業再生支援機構を活用した中堅企業の再生を迅速に進めるべき

企業再生支援機構は5年間の時限立法である。したがって、この間は国が関与している機関ならではの中立的な調整機能を発揮し、再生の現場に強い影響力を持って地域経済の強化につなげるための公的支援として機能していくことが期待される。比較的中長期の観点から地域にとって重要な役割を担う中堅企業の再生に取り組むとともに、一過性のBS(貸借対照表)改善ではなく、ビジネス・モデルの転換を含めた事業そのものの改革を行うことが必要である。

その際、従来の地域再生のプレイヤーだけでは担いきれていない事業再生の機能について、企業再生支援機構は新たなモデルを提示・試行していくべきである。たとえば、本調査で地域金融機関からは有効と認識されつつもトラックレコードが十分に蓄積されていないことが判明した「持株会社」のスキームを活用した再生事例も一案である。複数企業をまとめて再生することにより、今後の地域経済に必要な足腰の強い地域企業を誕生させることにつながる可能性がある。

## ■官の力で地域経済の再生に刺激を与える「黒船」を

本調査でみたとおり、地域経済の景況の悪化は深まる一方である。これを打開するためには、地域再生につながる企業の再生は中長期的な取り組みが必要であり、3年～5年の短い期間ではその取り組みは十分とはいえない。企業再生支援機構は5年間の時限立法（債権買取は設立から2年以内が原則）に基づくため、都道府県や広域のブロックレベルにおいて、企業再生支援機構からのEXIT後を見据えた「事業再生の取り組みを行う機関」を設立することも検討すべきである。

重要なことは、一時的な再生手法を駆使した取り組みだけではなく、より持続的な再生の枠組みを作り出していくことである。

地域において事業を展開する以上、「地域のしがらみ」といわれる事業をとりまく複雑な関係は多かれ少なかれ、どのような地域にも存在する。しかし、それを越えた抜本的な改革に一步踏み出すためには、「黒船」のような存在をうまく活かしていくことが必要である。「黒船」とは、債権買取などの権限と事業再生のノウハウを有した機関であり、事業主体にとっての「メリット」（アメ）を打ち出しつつ、再生計画については厳しい視点（ムチ）を進めていくなど、アメとムチの両方の要素をあわせ持つ機能が必要である。

企業再生支援機構は、国が設置した再生ファンドであり、中立的な立場で事業再生に必要な支援を実施していくことが求められる。企業再生支援機構が、地域経済の将来を見据えて地域経済の再生に資する「黒船」となれるかどうかは、新たな事業再生手法をいかに提案し、実行に移すことができるかにかかっている。

以上