

持続的な再生の枠組みづくりを

複数の企業を同時に再生

本稿では、地域の「面的再生」について3回シリーズで考察している。面的再生は、物理的・空間的な広がりの中で、企業単体ではなく複数の主体が連携して再生することを指す場合が多く、①物理的に連たんしている地域、例えば商店街や温泉街などに立地する事業者が連携して再生事業に取り組み、②物理的に離れて立地していても、相乗効果がある事業を有している複数の企業を組み合わせ、同時に再生するケースの二つのパターンがある。さらに、いわゆる「6次産業化」も複数の産業に面的にアプローチするという視点に立てば面的再生の手法の一つと言える。

①について考察した前回に続き、今回は②のパターンについて取り上げる。

温泉旅館を複数まとめて再生

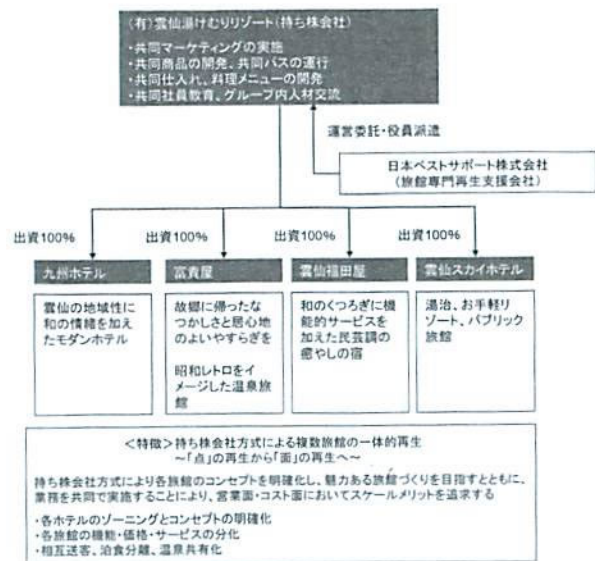
長崎市に拠点を置く十八銀行は、地域経済の活性化と企業の再生支援を目的として、旅館専門再生支援会社である日本ベストサポート株式会社および税理士法人ザット、株式会社整理回収機構と

ともに、「持ち株会社方式」を活用して雲仙温泉旅館4社をまとめて再生するという試みを行った。こうした手法で温泉旅館の一体再生を行ったのは全国初である(図表1参照)。

対象となったのは、株式会社九州ホテル、株式会社富貴屋、有限会社雲仙スカイホテル、合資会社福田商事(雲仙福田屋)の4社である。4社の債権者である十八銀行が「地域企業を守る」という経営方針の下、複数旅館を持ち株会社方式で一体再生を図る手法として取り入れた。4社の2005年11月末現在の貸出金残高は41億円だったが、この再生に伴って十八銀行は28億円の債権を放棄した。

再生の仕組みは次の通りである。まず、日本ベストサポートおよびXATコンサルティング株式会社(税理士法人ザットが出資する会社)、長崎産業株式会社(保険業を主とする会社)が、持ち株会社である有限会社雲仙湯けむりリゾートを設立。この持ち株会社に上記4社を子会社として位置付け、子会社はそれぞれ事業を継承するとともに、

図表1 雲仙温泉旅館の持ち株会社方式による一体再生のスキーム



資料：十八銀行ホームページより作成

仕組みにある。それぞれ個性の異なる4社を一つの持ち株会社の下に位置付けて、個性は生かしつつも人員や営業資源の共有化などによってスケールメリットを創出した。雲仙湯けむりリゾートのホームページ(HP)では、4社のサービスが一覧できるようにしているほか、「新周遊旅 雲仙天草物語」として、雲仙に点在する4社周辺や天草の周遊を促すPRがなされている。

半島全体で新たな団体より個人、短期より長期の観光需要に对应していきたい」と述べている(※1)。一つの温泉地の旅館が一体となって近隣の温泉とも力を合わせることで、より大きな集客力を確保していく戦略である。木藤社長は、4社の持ち株会社への統合によって経費の節減や経営の合理化を図る一方で、旅館単体での努力には限界があり、地域の広がりの中で強みを発揮していく必要性を

当該事例のポイントは、同じ「旅館業」を一つの会社に束ねたことである。これによって類似業務の合理化、人員削減等を通じてスケールメリットを創出できた。また、同社HPでは「雲仙天草」を「周遊する」ことを来訪者に提案しており、再生の対象とした旅館が立地する地域を観光ルートとして独自に情報発信している点にも特徴がある。

木藤社長(当時)は雑誌のインタビューに対して、「まず雲仙の14館が一体になり、小浜温泉、島原温泉とも力を合わせ、

亀山典子
株式会社日本総合研究所 総合研究部門社会・産業デザイン事業部主任研究員

その後は各社とも清算した。

持ち株会社の運営は、日本ベストサポートに委託された。同社から旅館運営のプロフェッショナルである木藤一男氏を社長として招聘し、4社を一体的に運営した。これにより、子会社の独自性や特性を損なうことなく一体的な経営が可能となった。共同企画や相互送客、泊食分離、温泉共有化、人材のプール運用などによって営業面、コスト管理面のスケールメリットを実現できる。

この再生により、雲仙温泉街の核となる企業体として4社を再生するとともに、地域の再生を牽引する主体が育成された。その結果、06年度に4社合計で17億8800万円だった売上高を翌年度には20億6200万円に、1億4000万円だった償却前営業利益を2億3500万円へと大幅に改善した。

再生事例のポイント

地域金融機関が手掛けた、複数の企業をまとめて再生する方法のポイントは、持ち株会社という

雲仙湯けむりリゾートのホームページ



資料：雲仙湯けむりリゾートのホームページ

認識していた。(※1)「財界九州」2008年3月号「雲仙の14館」とコメントしているのは、当該スキームで再生した4館以外の旅館との連携を指している。

雲仙湯けむりリゾートの事例は、持ち株会社が強い権限とリーダーシップを持つて子会社の融合を図り、相乗効果を出すことができる可能性を裏

持ち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

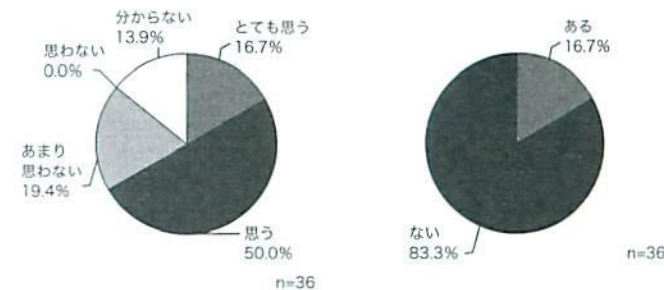


Figure 1: Reasons for not participating in the 'Business Regeneration Scheme' (Business Regeneration Scheme不参加理由). The chart shows the percentage of respondents for each reason.

不参加理由	割合
持ち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%
地域の利害関係の調整	52.8%
複数社のマッチング	44.4%
地域に経済波及させる仕組み（ビジネスデザイン）の構築	33.3%
持ち株会社に移行した後のガバナンス・組織運営が不明確	27.8%
実行以外の金融機関との調整	22.2%
再生事業の出口戦略	19.4%
3～5年以内での事業再生	13.9%
リスクマネーの担い手が不在	13.9%
旧経営陣の合意を得ることが困難	13.9%
投資家の投資方針（投資期間、不動産、債権、株などのポートフォリオのバランス）に縛られない投資先の再選	2.8%
持ち株会社の設立にかかるコストに見合ったメリットを感じない	0.0%

(本再生スキームの実績がない金融機関も回答)

市中

国

政府保証

資金調達

政府出資

預金保険機構

出資

出資

提出

金融機関

債権放棄の要請

債権買取り

事業再生を支援

主務大臣の設立認可

5年で業務完了

出資

融資

派遣

経営人材の支援

経営改善

金融機関等

債権

支援対象となる事業者

有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている中堅事業者、中小企業者その他の事業者

て「とても思う」(16・7%)、「思う」(50・0%)を合わせて6割以上が「効果がある」と回答しているにもかかわらず、具体的な事案の実績はない地方銀行が8割以上に上ることが分かった(図表2参照)。

公立病院改革プラン策定状況

総務省は、自治体病院の経営改善計画を盛り込んだ「公立病院改革プラン」の2009年度末時点の策定状況について調査結果をまとめた。それによると、病院を運営する656団体の99%に当たる650団体が928病院の改革プランを策定。このうち64%の596病院について、統合・再編や経営効率化などを通じて11年度までに黒字化する目標を立てている。

改革プランは、7割が赤字の公立病院事業を立て直し、必要な地域医療体制を確保することが狙い。同省が求めている08年度末までに603団体、09年度に47団体が策定したほか、残る6団体も10年度中の取りまとめを予定している。

また、本再生スキームの課題としては、「持ち株会社への統合後にリーダ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(図表3参照)(※2)。

持ち株会社への統合後は、子会社の経営を一元化するために求心力を強化し、経営改革を軌道に乗せていく必要がある。しかし、業界特有の専門

知識やノウハウ、子会社に対する経営指導の徹底
地域の利害関係の調整などを的確に担う人材の任
命までをにらんで再生を仕掛けることに対して、
障壁を感じる地方銀行は少なくないと思われる。
さらに、効果的な再生を実現することができ
よう複数社をマッチングするためには、各企業の
強みや弱み、さらに経営統合によって発生する各
企業のメリット・デメリットを明確化した上で、

病院同士や複数の診療科の再編・ネットワーク化については、35%の328病院が計画を策定済み。53%の494病院が検討中だった。新潟県と魚沼、南魚沼両市が15年度をめぐりに県立2病院と各市立病院の計4病院を高度医療を行う県立の基幹病院と三つの市立病院に再編することを計画。このほか、11年4月にも兵庫県の加古川市民病院と民間病院を経営統合して地方独立行政法人化することなどが予定されている。

また、経営形態の見直しは1・2・3病院が決定。内訳は独立行政法人化が35、病床を減らして診療所にするのが12、民間譲渡が9などとなっている。民間譲渡は、県立病院が大野（福島）、一志（三重）、三島（愛媛）の3病院。市町村立では、西部医療センター城西病院（名古屋）、若松病院（北九州）など6病院で予定されている。

(※2)「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(第2回)」日本総合研究所プレスリリース(10年5月)。アンケート調査は10年3・4月実施。地方銀行(第一地銀)第二地銀、信用金庫等117行に調査票を配布。回収数36票、回収率30・8%。

上記の課題を克服する一つの方策は、より中立的な再生機関が積極的に地域の再生シナリオを描き、地方銀行と連携して再生事業をつくりだしていくことである。

国が地方銀行などとの共同出資で昨年10月に設立した企業再生支援機構を活用することで、こうした再生が実現できる可能性もある(図表4参

対象となる企業を説得する必要がある。

また、企業にはそれぞれ複数の債権者が存在するケースも多く、債権者同士の調整も簡単ではない。財務面での具体的な計数に関する情報も必要となるが、機密情報でもあるため容易に入手することはできない。

このように、本再生スキームを地方銀行の目線
でとらえると、実務的にはさまざまな障害がある
ことが見えてくる。

照。同機構は、いわば国が設立した企業再生ファンドである。これは、地域の中堅・中核企業の再生を主な目的としており、厳しい経営環境にお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、学校などが再生の主な対象として想定されている。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ばかりである。

同機構は、「地域経済の再建」「地域の信用秩序の基盤強化」に資することを設立の目的としている。このため、同機構は中小企業再生支援協議会や民間の再生ファンドといった、従来の地域再生ブレイヤーだけでは担い切れなかった事業再生の姿について、新たなモデルを提示・試行していくべきである。

例えば、本調査で地方銀行からは有効と認識されつつも実績が十分に蓄積されていない持ち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。

本質的な企業再生の仕組みづくりを

企業再生支援機構にも課題はある。同機構では制度上、支援決定から買い取り等の支援措置まで3カ月程度を要する。この間の金融支援は主力銀行（メイン行）が担うこととなり、結果的に金融支援の負担がメイン行に集中する、いわゆる「メ

イン寄せ」が起きる可能性が高く、メイン行に与って同機構を活用する合理性が低くなるを得ない。

また、企業再生支援機構の支援を受けて再生を果たした後も、再生した状態を維持し、事業を継続していきけるようにしなければならない。このためには、比較的中長期の観点から企業再生に取り組むことが必要である。一過性の貸借対照表（BS）改善ではなく、ビジネスモデルの転換を含めた改革を行わなければならないことから、同機構はそのパイロットケースとなる事業を創出することが求められる。

ただし、債権買い取りは企業再生支援機構の設立から2年以内が原則とされ、同機構は5年間の時限立法に基づいた組織である。この5年間は必ずしも十分な地域再生を行うことができない可能性もある。従って、継続して中長期の再生を支援することができる新たな再生支援機関の設立を検討すべきである。

例えば、都道府県や広域のブロックレベルにおいて、一定の人材と資金力を有した支援機関を設置することも一案である。設置主体は、都道府県や地域金融機関等が想定される。

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。国が先鞭をつけた後は、地域が知恵を絞ってより有効性の高い地域再生の仕組みを生み出していくことが必要である。

青森県、新型債を検討

有料道路通行料を元利償還

青森県が、有料道路からの収入を元金や利息の支払いに充てる新たな債券発行の検討を始めたことが9日、分かった。県が、有料道路を保有・管理する道路公社に行っている債務保証を解除できるため、県のリスク軽減につながるという。県によると、発行されると全国初で、早ければ2011年度にも発行したい考え。

県によると、通常の有料道路は、道路公社が民間資金、公費などで建設・整備し、料金収入で、民間の借入金を返済している。同公社の借入れには県が債務保証しており、万一公社の経営が破綻した場合には、県が肩代わりする必要がある。

新方式では、県と道路公社が、特定目的会社（SPC）を設立し、公社は、道路用地に「地上権」を設定。SPCが社債（新型債）を発行して民間から資金を調達し、通行料を元利払いに充てる仕組みだ。

県が対象として想定している「みちのく有料道路」は1980年に開通。本来なら、今年に有料期間が終了する予定だったが、民間の借入れの返済が遅れているため、有料期間を19年間延長した。