

地域経済再生と経済政策

新 田 進

足利銀行の破綻は、同行がバブル経済時からの経営体質、不良資産を清算しきれないまま、地域経済の不況に直面し、資産の償却による損失を拡大していった結果と考えられる。現在の地域経済の地盤沈下は、一地方銀行の対応できる局面を超えており、国家的な対応が求められる。産業再生機構、中小企業再生支援協議会は、個別の事案ごとに、企業・事業の再生に取り組んでおり、一定の成果をあげつつある。その再生においては、専門家による支援チームの結成、金融機関等多数の関係者の調整、新たな再生手法の開発等、従来の企業破綻時の対応に比べ規模、手段・方法において大きく進化しており、多様な形でおこなわれている。こうした活動は経済政策、ひいては政府の役割について、新しい考え方を示唆するものと言える。

キーワード 足利銀行国有化、地域金融機関、不良債権、産業再生機構、中小企業再生支援協議会、管理会計、ビジネスモデル

目 次

はじめに

- I 足利銀行の破綻について
- II 産業再生機構の活動
- III 中小企業再生支援協議会の活動
- IV まとめ

はじめに

デフレ経済の進行、定着の中で、地方経済の疲弊、地盤沈下が叫ばれている。足利銀行の破綻はその象徴的出来事として考えられた。また、中央及び各地域で、産業再生機構、中小企業再生支援協議会が結成され、企業・事業再生の具体的な活動を行っている。本稿では、足利銀行国有化に至る経緯

を検証し、破綻の要因、地域経済との関連を探るとともに、産業再生機構等により行われている企業再生の現場の状況を検証し、現時点で求められる政府の役割・機能、また経済政策の基本的方向を探りたい。

I 足利銀行の破綻について

1. 栃木県経済について

栃木県経済の特徴をしてみる。(2000～2001年)

図表 I - 1 栃木県の経済力 (カッコ内は全国順位)

	群馬県	栃木県	茨城県
県内総生産 (10億円)	7,774 (19)	8,108 (17)	11,124 (12)
県民所得 (1人当たり) (千円)	3,003 (14)	3,213 (7)	3,005 (12)
100人以上の事業所の従業者割合 (%)	24.3 (11)	24.9 (8)	24.8 (9)
製造品出荷額 (1事業所当たり) (百万円)	1,035 (12)	1,145 (10)	1,336 (6)
財政力指数	0.486 (12)	0.482 (13)	0.507 (11)
自主財源の割合 (%)	48.1 (10)	46.1 (16)	47.4 (13)
住民税 (人口1人当たり) (千円)	83.9 (23)	84.6 (22)	85.6 (20)

資料：総務省統計局

このように栃木県は、近隣の群馬、茨城と比べて以下の点が特徴的である。

(1) 経済規模、経済力

県内総生産は、全国17位と、茨城県 (12位) を下回り、群馬県 (19位) よりやや上位にある。

一人当たり県民所得や、100人以上の事業所の従業員割合が3県中最も高く、全国10位以内である。これは、大手進出企業の大工場があるためと考えられる。

(2) 財政力

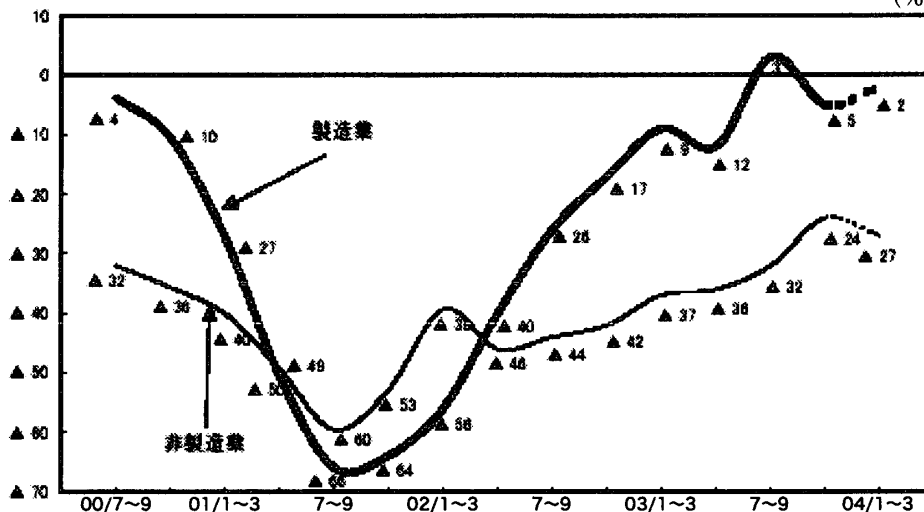
この結果、財政力指数、自主財源の割合等においても、全国20位以内 (3県とも) に位置している。

このように、同県は、群馬、茨城の両県とともに、日本において、全国20位以内に位置する、比較的経済力の高い地域であることが分かる。

このような地域において、なぜ有力地方銀行が破綻 (国有化) にいたったのか、疑問となる。以下本章においては、同行の経営内容の推移を見ながら、地域経済において、地域金融機関がおかれ

た状況、立場を検討する。

図表 I - 2 足利銀行取引先の景況感 (2003年12月調査) (%)



図表 I - 2 は、足利銀行融資部による取引先の景況調査 (2003年12月) である。これによれば、業況判断D.I.の値は、製造業、非製造業とも2001年7~9月期に底を打ち、その後緩やかに上昇を続けており、2003年第4四半期~2004年第1四半期にピークとなる可能性がある。これを全国の動きと比較すると、日経産業天気インデックスでは、製造業、非製造業とも、2002年1~3月期が底となり、その後低迷を続けたが、製造業で、2003年7~9月期以降、非製造業では、同10~12月期以降、順調な回復傾向にある。すなわち、栃木県経済は、全国に先行して回復過程にある。¹⁾

2. 足利銀行の概要と決算の推移

足利銀行の概要を、規模、特徴の類似する群馬銀行、常陽銀行と比較してみる

図表 I - 3 足利銀行の概要 (2003年3月)

(単位: 億円)

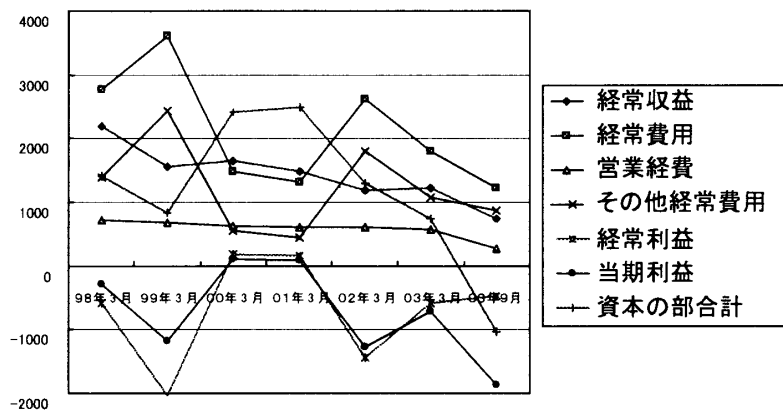
	群馬銀行	足利銀行	常陽銀行
預金	50,389	49,417	59,908
貸出金	36,391	40,148	42,744
資本の部合計 (利益剰余金)	2,739 (1,619)	745 (-710)	3,606 (1,877)

資料: 全国銀行財務諸表分析 (全国銀行協会)

1) 栃木県の経済が全国に先行して動く傾向にあることが指摘されている。その理由は、「栃木県の製造業の重要な位置を占める一般機械・輸送機械・電気機械は、景気に対する反応の早い設備投資需要への依存が大きく、全国的な設備投資需要の動向に大きく影響される」からとされる。(とちぎ経済白書: 1-9 景気循環と栃木県経済、1998年9月栃木県統計課)

3行の中では、常陽銀行がやや突出しているが、それほど大きな違いはない。3県の経済規模の類似に対応して、地方銀行の規模、体力も共通性が認められる。本稿においては、適宜3行の比較を、諸計数の妥当性（多すぎる、少なすぎる）の判断材料としたい。

図表 I - 4 足利銀行の損益の推移



資料：全国銀行財務諸表分析（全国銀行協会）

足利銀行の損益の推移を見ると、図表 I - 4 のとおりである。上記の業況判断D.I.が示す取引先企業の景況感とは全く異なった動きとなっている。

経常収益は1998年3月期の2,190億円から、年を追って低下、03年3月期では、1,224億円と5年前の55%の水準に落ち込んでいる。一方、経常費用は、乱高下の激しい動きとなっている。特に99年の3,599億円が突出しており、その後2000年、2001年に大幅低下したものの、2002年に再び急増した。こうした経常費用の乱高下は、「その他経常費用」の動きと一致している。

図表 I - 5 「その他経常費用」の主要項目

(単位：億円)

	98年3月	99年3月	00年3月	01年3月	02年3月	03年3月
貸倒引当金繰入	877	2,026	395	14	159	37
貸出金償却	448	73	6	368	680	214
株式等償却・売却損	6	225	87	3	898	779
合計	1,386	2,437	549	433	1,802	1,070

資料：全国銀行財務諸表分析（全国銀行協会）

99年3月期に、貸倒引当金が、2,026億円と巨額に達している。これは、同年の経常収益の1.3倍であり、その結果、2,041億円の経常損失が発生した。その損失幅は、その後続いた損失の中でも際立っており、当行経営の分岐点といえる。足利銀行は、当時この貸倒引当金計上により、不良債権の処分が目処がついたとして、1999年9月公的資金投入を申請するとともに、経営の再建を軌道に乗せるべく中期経営計画「チャレンジ21」を実施した。

当時、当局へ提出された「経営の健全化のための計画」（金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条）では以下の見通しとなっている。

図表 I - 6 貸出金の償却・引当額の見通しと実績

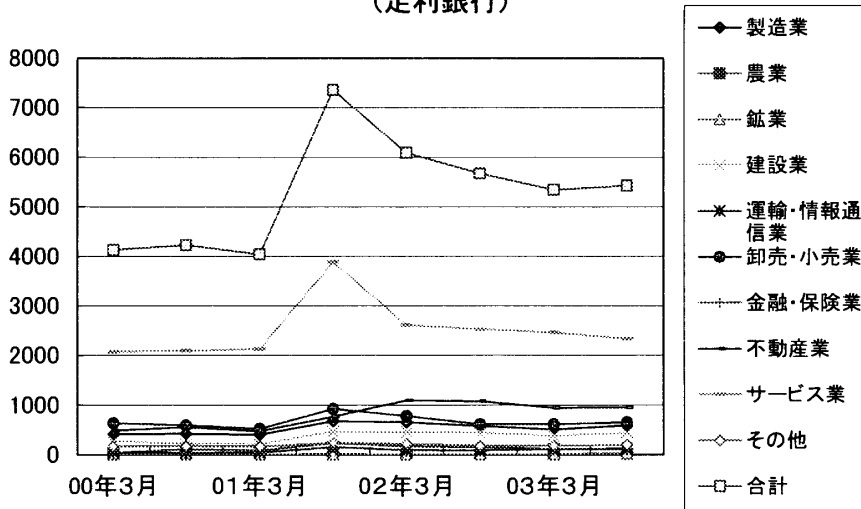
(単位：億円)

	00年3月	01年3月	02年3月	03年3月	四決算期計
見通し	202	91	104	105	502
実績	401	382	839	251	1,873

見通しと実績を比較すると、当初の見通しでは、2000年3月期～2003年3月期の貸出金の償却・引当額は502億円であるが、実績では1,873億円となっている。これは、公的資金の投入額1,050億円を大きく上回り、また、公的資金注入直後の自己資本（資本の部合計）の2,417億円の77%を毀損している。

こうした償却・引当の原因は不良債権の増加である。その内訳を見ると、図表 I - 7 の通りである。

図表 I - 7 業種別リスク管理債権の推移
(足利銀行)



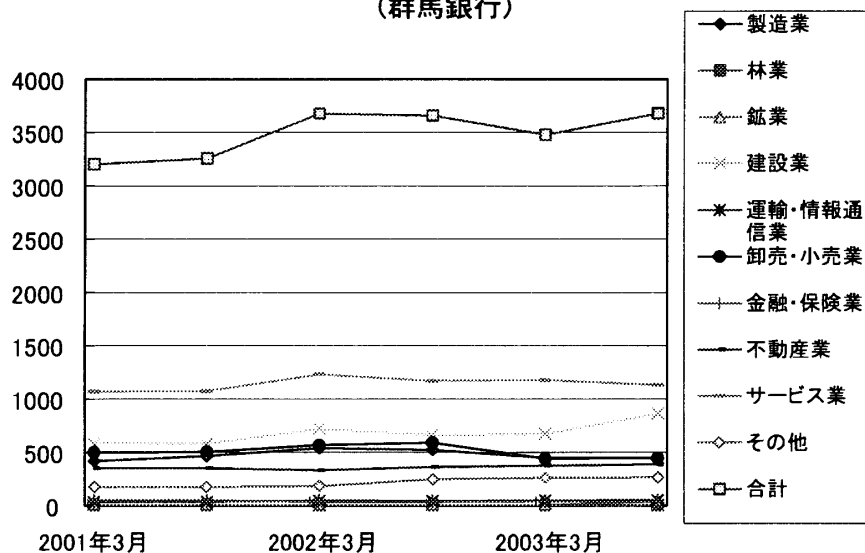
資料：各年度足利銀行決算説明資料により作成

2001年9月期において、リスク管理債権が同年3月の4,038億円から、一挙に3,316億円増加、7,354億円となった。率にして82%の増加である。グラフから分かるように、リスク管理債権のうち、53%をサービス産業が占めており、他の業種に比べ圧倒的に多い。その比率の推移は以下の通りである。

01年9月	02年3月	02年9月	03年3月	03年9月
52.8%	42.9%	44.6%	46.2%	43.2%

03年9月においては、43%と10ポイント程度低下しているが、依然として多い。こうしたサービスの比率の高さ、集中度は、群馬銀行（図表I-8）と比べても際立っている。

図表I-8 業種別リスク管理債権の推移
(群馬銀行)



資料：各年度群馬銀行決算説明資料により作成

また、不良債権の分類を見ると図表I-9の通りである。

図表I-9 不良債権の内訳 (03年3月)

(単位：億円)

	群馬銀行	足利銀行	常陽銀行
破綻先	211	351	173
実質破綻先	841	800	246
破綻懸念先	1,480	1,907	1,041
要注意先 (3ヶ月以上延滞)	25	102	21
要注意先 (貸出条件緩和)	940	2,188	1,156
合計	3,497	5,348	2,637
正常債権	33,501	35,550	40,741

資料：全国銀行財務諸表分析 (全国銀行協会)

3行で比較すると、足利銀行が他の2行に比べて多いのは、破綻懸念先と、要注意先の一部に対応する貸し出し条件緩和先である。これらのうち、相当部分が、温泉地域の企業群に対する支援に対応するものと推測される。同行は2002年6月、「企業支援部」を格上げ設置、7月には、部内に「温泉旅館専担チーム」を設置し、この分野に特化した再生支援を行って来たが、結果として、不良債権の温存、累積となった可能性がある。

3. 決算をめぐる問題点

このように、地域経済の悪化の中、不良債権の累積、新規発生が処理のスピードに追いつけなかったことが、破綻の基本的要因である。しかし、当行の場合その他にも以下のような大きな問題があることが明らかになっている。

(1) 株式等償却・売却損の発生

貸出金の償却・引当がピークをむかえた02年度、株式等償却・売却損が大規模に発生している、その金額898億円は、経常費用の34%を占め、また貸出金の償却・引当額839億円を60億円ほど上回った。

(2) 不良債権額の金融庁検査との大幅乖離

2003年3月の決算では、株式等償却・売却損は779億円と依然大きいものの、貸出金の償却・引当額は前年度に比べ、大幅に縮小し、経営再建のめどがきつつあるようにも見えた。しかし、同年3月31日を基準日とする金融庁検査の結果では、以下のとおり、要追加償却・引当見込額が大幅増加、結果として3月決算時点で債務超過となった。²⁾

自己資本額	745億円
要追加償却・引当見込額	-950億円
税効果増減額	-28億円
計	-233億円

即ち、銀行による決算の251億円に加え、さらに950億円もの償却、引き当ての必要な不良債権があることが判明した。実態が改善されないどころか、より一層深刻化している事実が指摘された。

この内訳を見ると、

(単位：億円)

	I分類	II分類	III分類	IV分類	総資産
当局査定 (a)	43,777	7,704	986	209	52,677
自己査定 (b)	44,061	8,109	507	-	52,677
(a) - (b)	-284	-404	479	209	

IV分類（要直接償却）が、追加分209億査定されたのみならず、III分類も479億、当局査定が上回っている、このことは、上記の支援先に対する貸し出し条件緩和債権（II分類）から、相当額が破綻懸念先（III分類）に移行したことを意味していると考えられる。そのため、さらなる償却・引き当て負担が生じ、最終的に、債務超過となったものと推測される。

(3) 繰延税金資産

銀行の決算に税効果会計が記録されたのは、1999年3月期からである。おりしも、当行にとつ

2) 平成15年11月29日 記者発表

ては2,041億円の大幅経常損失を計上し、同年秋の公的資金投入（資本増強）の契機となった決算であった。この税効果会計は、そのスタート時点から同行の決算に大規模に組み込まれ、その後も継続した点が注目される。

図表 I - 10は1999年3月決算において、税効果関連の計数を群馬銀行と比較して見たものである。参考までに、同じく繰延税金資産の規模の大きい横浜、千葉の両行も対比させてある。

図表 I - 10 税効果会計の影響（99年3月）

(単位：億円)

	群馬銀行	足利銀行	横浜銀行	千葉銀行
繰延税金資産	366	1,489	1,875	1,220
税引前当期利益 (A)	-215	-2,033	-1,853	-898
法人税等調整額	-134	-852	-776	-372
当期利益	-129	-1,182	-1,077	-527
前期繰越利益	22	18	35	23
過年度税効果調整額	231	637	1,098	848
当期末処分利益 (B)	108	-545	-101	320
B-A	323	1,488	1,752	1,218

資料：全国銀行財務諸表分析（全国銀行協会）

足利銀行の場合、税引き前当期利益は2,033億の大幅赤字であった。それが、法人税等調整により、当期利益1,182億円の赤字にまで縮小、さらに過年度税効果調整により、545億円の当期末処分損失にまで縮小している。この決算時、前期繰越利益は18億円と微小な金額であり、もっぱら税効果が、1,488億円のプラスの効果をもたらしている。これは、群馬銀行の計数と比較すると、4倍以上の規模である。

こうした税効果が妥当であるか外部からは判断できないが、03年9月期決算で繰り延べ税金資産の全額取り崩しが行われたことからしても、総じて客観性を欠くものであったと考えられる。

4. 足利銀行と地域経済支援の負担

以上、足利銀行の国有化に至る経緯から以下のことが窺える。

(1) 同行は地方銀行として、その経営が地域経済の動向と密接に関連しているが、必ずしも県全体の動向を反映しているわけではない。

株式の含み益への依存体質等、バブル期の経営体質から脱却できないまま、地域経済の不況に直面したため、株式の評価損と貸し倒れの償却とを同時に行うこととなり、結果的に十分な対応とはならず、追加的な償却損が新たに発生する事態が継続した。

(2) 経営内容の極端な悪化が表面化するのを避けるため、銀行が許容範囲と考える範囲内で計数の調整が行われたとも考えられる。その事例が、償却必要額の当局検査との大幅乖離、また他

行に比べ極端に多い繰延税金資産ではないか。

(3)全体として、最大の問題は地域経済の低迷である。そうした地域を丸抱え的に支える立場にあった同行としては、長期的展望に立って、漸進的対応をせざるを得ないと考えたものと見られ、この結果、長期的には十分成算があるとする見通しを提示し続けたと考えられる。

こうして、検査結果と同行の認識とに大幅乖離が生じ、検査結果に基づく判断を選択した当局が、経営責任を問う形での対処（国有化）に踏み切ったと考えられる。

(4) 以上のように解釈すると、地域経済について全面的責任を負わざるをえない地方銀行等、地域金融機関は現在苦しい状況にある。すなわち、行政当局、監査法人、地元企業、地域の世論、それぞれ異なった立場からの指導、意見に対応しつつ、地域経済の再生に取り組まざるをえない。また、客観状況は複雑化、困難化しており、一義的な解決策（模範解答）は無いといえる。

それでは、このような状況で、政府のとりうる基本方針（政府の役割）、経済政策をどのように考えるべきであろうか。以下本稿では、産業再生機構、中小企業再生支援協議会（中小企業庁所管）の実例を基に、地域経済の再生の試みが現時点でどのように実行されているかを手がかりに、地域金融機関の果たしうる役割、行政の役割、経済政策の方向について検討したい。

II. 産業再生機構の活動

図表Ⅱ－１ 産業再生機構による支援

企業名／負債総額	支援理由①	支援理由②
(株)金門製作所 338億円	メーカーとして、製品開発力・品質管理、コスト競争力における高いポテンシャルがあり、再建されれば、業界のリーディングカンパニーとなる	談合問題 ア) 水道メータ事業において、コンプライアンス体制面で業界のモデルケース構築を期待できる イ) 談合が無意味になる中央集権型応札体制を他社に先駆けて実施
(株)明成商会 133億円	不況下において、独自の戦略により、良好な事業基盤を有しており、同社が破綻した場合には、化学品業界に大きな混乱が生じる。	最先端分野の素材・商品の開発に成果を挙げる等、潜在的成長力を有しており、再生後は、業界再編成の一翼を担う等、化学品業界に大きなベネフィットを提供しうる。
(株)マツヤデンキ 530億円	これまで同社が培ってきた市街地型の小規模商圈に有効なビジネスモデルを生かす形での再生が可能だと考えられる。	法的整理手続きと再生機構の仕組みを併用することにより、事業再生の新たなモデルを示す。
ダイア建設(株) 1,939億円	機会型事業に合わせた企業構造 ³⁾ への転換促進が、建設業の事業モデルとなる	
(株)大阪マルビル 60億円 (含む吉本土地建物(株))	大阪駅前のシンボリック存在として、商業地域の集客力の維持・強化に貢献する	効率的事業ポートフォリオの再構築が、ホテル再生のモデルとなる

資料：産業再生機構公表資料(支援企業について)を整理して作成

3) 「供給サイドの牽引による需要創出でなく、需要にあわせた供給」（ダイア建設(株)に対する支援決定（平成15年8月28日）より）

日本経済再生に取り組む機関として産業再生機構（IRCJ）がある。同機構は、2003年4月、預金保険機構の子会社として設立された。十兆円の公的資金を使い、5年以内に百件近くの企業を再生する計画である。

本章では、最近の活動状況を地域経済再生の観点から検討したい。

1. 産業再生機構の活動の目的

産業再生機構の使命について、会社概要にある「COOからのメッセージ」は、概略以下の通り述べている。

- ① 日本社会は現在、需要の不足と収縮に苦しんでいる。人材面、設備面での先行投資ができなかったこともあり、本体の事業そのものが競争力を失いつつある。企業の底力として維持、継承されるべき技術、人材、ノウハウが朽ちかけている。
- ② こうした企業や事業に対しては、「応急手術」として、過剰投資・過剰債務に陥っている企業に対するバランスシート調整を施すと同時に、「根治治療」として、従来の事業モデル、戦略モデルを大幅に組み替えて新たな付加価値の取り込み、新市場の開拓をしていく必要がある。
- ③ 機構は、こうした企業・事業の再生で具体的に問題となる以下の事柄をサポートする。
 - ・複雑な利害関係の調整
 - ・「資金」、「戦略」、「人」
- ④ そのために、「金融機関からの債権の買取」をテコとし、またシナリオを実現するための「スポンサーの開拓や経営人材の問題等」についても取り組むこととしている。

2. 支援決定の理由

図表Ⅱ－1は、産業再生機構が支援決定した12件中、本稿の趣旨である「地域経済の再生」と関連付けることができると考えられる10件を整理したものである。⁴⁾

支援決定の理由は以下の通りである。

(1) リーディングカンパニーであること

金門製作所、明成商会の場合、再建されれば業界のリーディングカンパニーとして貢献が見込まれる、または、その企業が存在しなくなることが、業界に大きな混乱をもたらすと予想される。

(2) 事業再生のモデルを示すこと

再生機構が、「事業再生のモデルケース」と位置づけた上で支援決定するケースが多い。ダイア建設は、建設業の構造転換、大阪マルビルはホテル事業再生のモデルと位置づけられている。また、金門製作所は、談合問題に関連し、コンプライアンス体制、応札体制といった社内の組織が評価された。収益性、単なるビジネスモデルといった範疇以外の事情も支援決定の基準になりうる点で注目される。

4) 支援決定理由、支援内容詳細から、地域経済再生と関連付けられるものを選択した。

(3) 法的整理と再生機構の併用

また、マツヤデンキのケースでは、「これまで同社が培ってきた市街地型の小規模商圈に有効な本来のビジネスモデル」⁵⁾を生かしつつ、新会社に必要な資産を引き継ぐため、大阪地方裁判所に対し、民事再生手続開始申し立てを行った。一方、法的整理に加え、再生機構の関与により、仕入先メーカーの協力確保、仕入れ債務の全額弁済、金融機関の債権買取等が図られ、事業再生計画の実現可能性を高められた。このように、再生機構はその機能の多様な適用により、本件を事業再生の新たなモデルとしたいとしている。

以上、支援が決定された事案をみると、企業・事業にビジネスモデルが存在し、それが失われることが社会的損失であり、また再建されれば他のケースへの先例となりうるとされたものであることが分かる。しかし、再生機構の関与の形、位置づけは一様ではなく、現在においても変化・発展しつつあるといえる。

図表Ⅱ－２ 地域との関係が支援理由となっている案件

	支援理由①	支援理由②
うすい百貨店	人口30万を超える郡山市において、百貨店への潜在的需要は大きく、地域経済の振興、消費者への高品質商品の提供の観点から支援。	地方百貨店再生のモデルケースとして位置づけられる
株津松菱	津市において唯一の百貨店業態であり、地元商店街のアンカー的存在となっている。同社の再建は、地元経済にとっても重要である。	
八神商事株	東海・中京地区において、医療・衛生用品、日用生活雑貨等の物流機能を担う卸売り業者として有数であり、メーカー等関係取引先からも、強くその必要性が認識されている。	左記の理由から、同社の再生は地域住民の生活基盤安定に資する。
九州産業交通株	同社は熊本県を中心に相当数の乗合バス路線を展開し、地域住民の日常生活の足を支える役割を果たしている。(事業所管大臣意見)	全国に400社以上ある一般路線バス事業者に対し、(a)バス事業を中心とした収益性ある事業モデル、(b)組織改革、業務改善の成功事例、等の再生のモデルを示す。
富士油業株	北海道地区の石油卸売り業者としては最大手であり、北海道、東北という寒冷地におけるエネルギーの安定供給で重要な役割を担っている	

資料：産業再生機構公表資料「支援企業について」より作成。

3. 地域経済との係わり

図表Ⅱ－２の案件は、各事業・企業の地域経済、地域社会との係わり、当該企業の帰趨が地域へ及ぼす影響の大きさを理由に、再生機構による支援決定が行われたものである。

5) 産業再生機構公表資料「株式会社マツヤデンキに対する支援決定について」(平成15年9月26日)

(1) 生活基盤の確保

業種的には、地方百貨店、卸売り（雑貨、石油）、路線バスとなっている。支援理由のひとつは、路線バス等地域住民の生活の利便確保である。企業が倒産し、サービスが提供されなくなったとき、住民は生活の基盤を失うこととなる。また、それに代わる事業者が出てくる可能性は少ない。

(2) 地域経済の振興・象徴

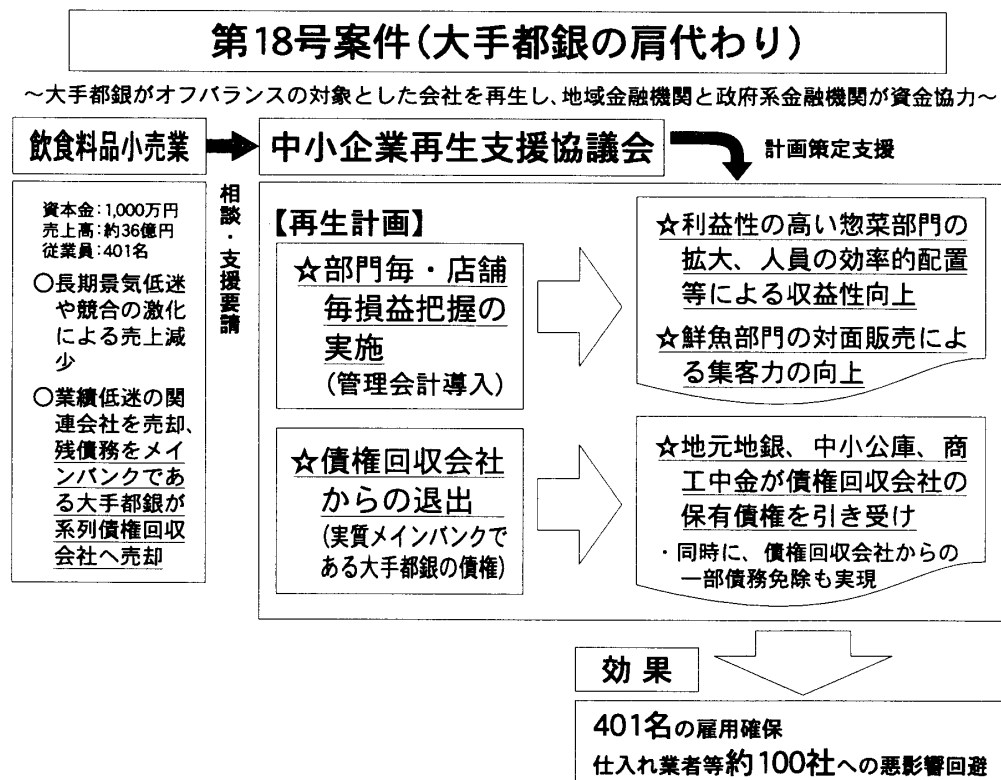
根本的には、地域経済振興の推進力、シンボルとしての機能が期待されていることが窺える。全国的に商店街の衰退が著しいとされるが、その中で地方百貨店が最後の砦と位置づけられている。先に見た大阪マルビルの場合、大都市の事例ではあるが、商業地域における集客力をもったシンボリックな建物の重要性が指摘された。

(3) 問題点

これらの案件をみると、支援対象となる案件数は多くない。申請件数自体が少ないとも考えられる。少子高齢化の中で、地方の過疎化の一段の進行が懸念されており、個別案件の処理に加え、より大きな枠組み（経済特区、規制緩和、外国人受け入れ、農業や観光業の振興、文化都市等）での地域振興の必要性が示唆されていると考えられる。

Ⅲ. 中小企業再生支援協議会の活動

図表Ⅲ－1 中小企業再生支援協議会の活動



出所：中小企業庁（中小企業再生支援協議会の活動状況について（第4回））

1. 最近の中小企業再生案件の傾向

経済産業省中小企業庁が所管する中小企業再生支援協議会は、47都道府県に設置され、地域経済の重要な産業、技術の確保や地域活性化に向けて重要な役割をはたしている。

03年11月に中小企業庁が公表した「中小企業再生支援協議会の活動状況について（第4回）」によれば、11月14日現在、相談取り扱い件数は、2,271企業、再生計画策定対象案件は141企業におよんでいる。そのうち、再生計画策定が完了した案件は33企業である。

発表された資料によれば、事業再生の柱となる項目および最近の特徴は以下の通りである。

(事業面での再生)

- (1) 管理会計の導入
- (2) 再生手法の多様化

(財務面での再生)

- (1) 中小企業金融公庫や商工組合中央金庫が、民間金融機関を補完
- (2) 地域金融機関からの持込案件の急増
- (3) 大手都銀の肩代わりを地域金融機関と政府系金融機関が実行
- (4) 再生支援協議会がRCCの企業再生機能を補完

こうした傾向について、以下に具体例をみる。

2. 企業再生の流れ

ここで、再生支援協議会が再生計画の策定に当たった実際の事例を見ることとする。

図表Ⅲ-1は、老舗食品スーパーの事例である。

同社は、もともと大手都市銀行の取引先であったが、当該都銀の指導の下、業績低迷の関連会社を売却し、売却額を債務返済にあて、残債務は同都銀系列の債権回収会社に売却された。その後、一定額を返済すれば残債務と未払い利息を債務免除する提案がなされた。これを受け協議会へ相談がなされた。

(1) 支援チームの立ち上げ

協議会は、本件につき、地元地方銀行、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫の協力により再生を実現するとの方針を固め、支援業務責任者（協議会）、中小企業診断士、経営コンサルタント、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫、地元地方銀行、税理士による個別支援チームを立ち上げ、再生計画策定支援を行うこととした。

(2) 再生計画の骨子・・・管理会計の導入

部門毎、店舗ごとの損益把握を前提に、利益率の高い惣菜部門の拡大、人員の効率的配置、部門間の連携による廃棄ロスの管理徹底等による収益性の改善が図られた。また、鮮魚部門における対面販売により、競合店との差別化と集客力の強化が行われた。

(3) 金融面での支援

以下の計画により、債務の圧縮と安定的な資金繰りの確保が可能となり、3年程度で債務超過を解消する予定である。

計画

- ①地元地方銀行、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫が債権回収会社の債権を引き受け受けることで、一部債務免除を実現、債務の圧縮を図る。
- ②経営者等からの個人借り入れによる有利子負債の圧縮。
- ③既存借入金のリスケジュールの期間を短縮

3. 中小企業再生支援協議会の役割

以上、中小企業再生支援協議会による中小企業再生の事例をみた。再生支援の手順、方法、再生支援に関係する機関等の骨子は、多数のケースに共通している。

協議会が再生可能との方針を立てた企業につき、個別支援チームを結成し、管理会計を導入により、収益重視型経営への具体的プランを提示する。一方、協議会は、従来のメイン金融機関、地元金融機関、政府系金融機関の間に立って、さまざまな形で調整を行い金融面での支援を実現する。また、こうした再生の過程で、援協議会の斡旋努力により、大手金融機関、RCC等の債権が最終的には地元金融機関、政府系金融機関に引き継がれていくこととなる。こうして、債権の移転が実現する過程において、企業・地域経済の再生と金融機関の不良債権処理が同時に進行していくものと考えられる。

4. 企業再生の態様

図表Ⅲ－2で第19～25号の案件について、いくつかのポイントを整理した。

図表Ⅲ－2 再生計画の概要

案件	ビジネスモデルの構築支援	金融支援	地元経済への効果
第19号 ホテル業	①収益性の高い分野(仕出し、宴会、会議)拡大 ②役員報酬カット ③仕入先見直し	①中小企業金融公庫によるRCC債権の引き受け ②上記引き受けに際し、支払利息免除 ③県の制度融資の活用による長期安定資金の導入、資金繰りの安定化	①38名の雇用確保 ②仕入れ業者等70社への影響回避 ③地元観光産業の維持
第20号 医院	①療養型ベッドの増床、高度医療機器の有効活用による増収 ②人件費等を中心としたコスト削減	地元信用金庫、商工中金によるRCC債権引き受け	①10名の雇用確保 ②地域医療サービス施設の維持継続

<p>第23号 製造業</p>	<p>①子会社を吸収合併した後、取扱商品に基づき、2社に分割。 ②新会社は、高級価格帯の戦略商品を特定の得意先に販売し、高収益体質に脱皮。 ③中～低価格製品を販売する旧会社については、アイテム(現在6万種)の絞込み、工場の整理・統合により、生産性向上、収益重視の徹底を図る。</p>	<p>①中小企業再生支援協議会が、今後予定される工場の整理・統合に必要な資金供給につき、主要取引金融機関との間で接衝、合意。</p>	<p>①315名の雇用確保 ②当社の保有する高い技術力が保存され、地場の伝統産業が保存される。</p>
---------------------	---	--	---

資料：中小企業庁（中小企業再生支援協議会の活動状況について（第4回））に基づき作成

(1) 再生の具体的方法と効果

①管理会計の導入

いずれのケースも、管理会計の導入により、高収益体質の実現を図っているが、その具体的方法は様々である。一般的な方法論を、それぞれの現場の状況に応じて具体化する上で、専門家（中小企業診断士）が重要な役割を果たしている。

②金融支援

金融支援の方法も多様である。多くの場合、公的金融機関が積極的役割を担っており、県等の制度融資も活用されている。再生支援協議会がそうした公的支援の活用にも習熟していることにより、長期安定資金の導入、資金繰りの安定化に役立っている。即ち、支援を受ける側に立ち、制度を有効活用するノウハウをもった機関の存在が必要である。

さらに、こうした公的金融機関による債務の引き受けや再生支援協議会による斡旋・調整の働きにより、RCCや大手銀行債権の一部免除が実現するなど、企業再生にプラスとなる動きが散見される。全体的な展望が開ける中で、各当事者に余裕が生まれ、歩み寄りの機運が高まるという結果となっている。

③地元経済への効果

取引先を含む企業の雇用確保が大きい。また、地場産業の技術、ブランドが、維持されることは、地域経済の衰退を防ぎ、活力を甦えさせるきっかけとなり、ひいては他の地域のモデルとなることが期待されている。

(2) M&Aの活用

図表Ⅲ－3 M&Aを活用した事例

	M&A	事業再生	金融支援	地元経済への効果
第21号 地元農産物を原材料とした浅漬け等製造	地元食品卸売業者へ売却	①譲渡先企業の販売・仕入れ網を活用した販路拡大と仕入れコストダウン ②食品保存料を使用しない浅漬けの開発	中小企業金融公庫（事業再生支援）によるM&A資金（バックファイナンス）の供給	①6名の雇用確保 ②地元特産品ブランドの維持
第22号 清酒製造業	地元自治体の特産品販売会社（第三セクター）への事業売却	①譲渡先会社の資金協力により、手作業による冬季限定醸造から、コンピューター制御による通年醸造へ転換 ②販路拡大 *酒飯店での販売から量販店への納入 *通信販売による全国販売		①従業員の雇用確保 ②原料である地元米ブランドの維持

資料：中小企業庁（中小企業再生支援協議会の活動状況について（第4回））に基づき作成

図表Ⅲ－3の通り、M&Aを活用し再生に成功しているケースがみられる。

それぞれ独自の技術を持ちながら経営に行き詰った場合において、その技術を生かすためにM&Aが行われている。ここでは、浅漬け製造、清酒製造企業がそれぞれ地元卸売業者、地元自治体の特産品販売会社へ売却される中で、地場の技術が資本と結びつき甦ることとなった。また、地元農家生産の原材料（野菜、米）のブランドが維持された。こうした技術の維持・保存の点でも、専門家集団（中小企業診断士、中小企業再生支援協議会、金融機関等）による見極め、協力が重要である。

(3) 金融支援

金融支援の態様も多様である。

図表Ⅲ－４ 金融支援

23号案件	再建の過程で、子会社の合併、さらに分割が行われたが、予定されている工場の整理・統合に必要な資金につき、協議会が主要金融機関から合意取り付け
24号案件	①既取引金融機関6行の短期資金を中小企業金融公庫による長期資金で肩代わり。 ②下位4行の長期資金を地場上位2行のより長期の資金で肩代わり。 こうした措置により、返済負担の軽減と資金繰り安定化を図る。
25号案件	①国民生活金融公庫につき、返済期限の延長によるリスケジュール ②中小企業金融公庫から、企業再建資金による新規融資 ③この過程で、メイン取引信用金庫の担保順位譲渡を交渉
26号案件	①資金繰り円滑化借り換え保障制度の活用（メインバンク、商工組合中央金庫の長期借り入れ金のリスケジュール） ②中小企業金融公庫借り入れのリスケジュール（返済猶予） ③新規資金調達（メインバンク、商工組合中央金庫の協調融資）

資料：中小企業庁（中小企業再生支援協議会の活動状況について（第4回））に基づき作成

このように、金融支援として、既往債務のリスケジュール、借入先の変更、各種制度の活用、公的金融機関融資の活用、また、新規資金調達等がおこなわれており、再生支援協議会が金融機関間の調整に当たっている。

(4) 本章のまとめ

バブル経済崩壊後、デフレ経済の下で、中小企業の経営が行き詰まり、地域経済の疲弊とよばれる現象が進行している。本章で見たとおり、多くの地域において、個別ケースごとにその対応が図られ、企業再生が一定程度実現しつつあることが分かる。再生の方法論は共通しているが、それが適用される上での、具体的プラン、計画実施の経緯は、きわめて多彩である。案件ごとに異なる多様な処方箋の最適な組み合わせが、それぞれのケースで模索されている。こうした地域経済再生の試みが示唆する方向について、IV章、「まとめ」で考察する。

IV. まとめ

これまで本稿において、足利銀行破綻の経緯、産業再生機構、中小企業再生支援協議会の活動内容をもとに、地域経済再生のカギとなることが何であるか、地域経済再生が現場でどのように進められているかをみてきた。

その内容をまとめてみる。

1. 産業再生機構の活動

産業界のリーダー的企業、産業再生のモデルとなりうる企業、地域住民の生活と密着した事業、地域経済振興に結びついた企業が支援対象となっていることが確認できた。それぞれのビジネスモデルが、日本経済、地域経済の活性化の先例となると予想される。しかしまだ支援実績が少なく、今後支援件数の増加、モデルの提示が活発に行われることが期待される。また、同機構の活動結果からは制度・規制全般にわたる経済再生の大きなプログラムが打出される必要が読みとれる。

2. 中小企業再生支援協議会の活動

ここでは、多数の再生支援のケースが生じている。支援の柱としては、

- ①専門家チームの動員
- ②管理会計に基づく具体的再生プラン
- ③再生支援協議会による金融支援への調整

等が中心となる。こうしたシステムのあり方、具体的活動内容は、今後の政府の役割、経済政策の方向を考える上で、示唆に富むものである。

3. 足利銀行国有化の意味…地域金融機関の限界

本件は、地域経済の低迷の中、事実上地域全体（ここでは、温泉地域）の支援を義務づけられた地域金融機関の抱える問題として考えられる。

中小企業再生支援協議会の活動からも分かることは、再生支援の業務は、多数個別案件をひとつひとつ対応していくことであり、一律の処方箋はない。また、デフレ経済の中で業績の回復を実現するには、高度の専門知識を持ったグループの協力が必要不可欠である。さらに、利害関係が錯綜する中で、金融機関等関係者を調整する役割も重要である。

こうした状況は、一金融機関では対応が困難になりつつある。そのことが判明になったことが、足利銀行国有化の事態ではないだろうか。

バブル経済破綻までは、個別金融機関は十分な不動産担保と有価証券含み益により、地場企業の支援、救済を出来た。しかし、中小企業破綻が、地域全体で、同時多発的に生じている場合、個々の金融機関の対応には限界がある。足利銀行のケースは、個別の地域金融機関が対応しようとして頓挫した事例ではないか。

そう考えると、地域経済再生に関し、現在必要であるのは、物的担保、含み益ではなく、専門家グループの組成と指導、リーダーによる調整（特に金融支援）と関係機関の協力である。これは、一金融機関の役割というよりは、中央、地方の政府の果たすべき機能であろう。⁶⁾

6) 「中小企業再生支援協議会の活動状況について（第4回）」（平成15年11月中小企業庁公表）では、最近の傾向として以下の点を指摘している。

「地域金融機関から協議会への持ち込み案件が増加しており、今回、再生計画策定が完了した16案件のうち、10案件が金融機関からの持ち込みであった。その背景には、地域金融機関が中小企業再生への取り組みを強化している中、協議会の複数金融機関や経営者との調整機能、或いは、事業再生における具体策の提案機能等を求めて、協議会との連携を深めている状況がある。」

4. 政府の役割の再検討

従来、財政学の教科書では、政府の役割は、

- ①公共財の提供
- ②所得の再分配
- ③経済の安定と成長

の三つである。

現在重要となっているのはどれであるか。物的な公共財の提供については、ある程度の達成があり、公共事業の非効率・無駄が指摘されている。また、所得の再分配については、少子高齢化時代の到来の中で、世代間の負担公平の問題として、年金制度の抜本的改革が俎上に上がっている。

④しかし、デフレ経済の進行と定着の中で、最重要の課題は、上記③経済の安定と成長の問題と考えられる。即ち、②の平等の問題は、そもそも所得・富の生産、その規模が前提である。配分できる所得・富が増加すれば分配の問題も緩和される。

⑤従って、当面③経済の安定と成長が図ることが重要課題であり、大都市圏、地方のそれぞれの活性化が求められている。その地方での努力の事例が本稿で見た産業再生機構、中小企業再生支援協議会の活動と考えられる。⁷⁾

こうした地方での活動において、中央政府のみならず、地方政府（県、市町村）や地域金融機関の果たす役割はより重要である。図表IV-1に見られるように、現在あらたなファンドの結成等の動きが活発化しつつある。ここでも、①政府・民間の協調システムにより、②従来の支援スキームにのらない事業の再生を目指している点に特徴がある。

図表IV-1 地方政府、地域金融機関の動き（事例）

ファンド名	発 足	資 金（億円）	支援対象の特徴	支援方法
茨城いきいき ファンド	04年4月	30億円 ・中小企業総合事業団13.7 ・茨城県 1 ・県内金融機関6行 ...15	破たん懸念先を含む	債権買取、債権放棄、デット・エクイティ・スワップ
茨城県・中小企業再生支援枠	03年9月	①中小企業再生支援協議会が主体の支援融資枠 10 (限度1) ②それ以外 ... 50 (限度0.5)	従来の融資・保証では対象とならない債務超過企業（要注意先等）	融資金利 3%
ぐんまチャレンジファンド	03年10月	県・金融機関 7	ベンチャー企業	株式・社債引き受け

資料：関係機関発表、日本経済新聞（地方経済面04.3.13）

7) こうした活動は、公的サービスの一環として、また制度として機能しており、一種の公共財と考えられる。

5. 現時点の政府の役割

現時点で、政府の重要な機能は何であろうか。また、そうした機能を体現した経済政策とはいかなるものであろうか。

- ①本稿でみた、産業再生機構、中小企業再生支援協議会の活動は、調整機能である。多数の関係者の利害を調整し、最適なプランを策定する。調整を行うこと自体はこうした機関に限らないが、多数の民間金融機関の調整、政府系金融機関の債権のカット、専門家グループの招聘等、公的な機関が有効に機能する場面が多い。

こうした公的機関の調整機能の背後には、政府に対する信頼感とそこから派生する「権威」があると思われる。今まで見てきた多くの事例で、こうした「信頼」に基づく機能が有効に働いたことが確認できる。

- ②また、政府系金融機関が再生計画の実施に積極的に対応し、協力的であることが報告された。もともと政府系金融機関の原資は、郵便貯金、年金保険等、政府の信用力を背景に調達された資金であり、また割安な資金であったり、長期の安定資金であるという特徴がある。

このように政府に対する信頼が、資金のアベイラビリティ、低金利コストという形で経済効果を生み出している。

- ③こうした「信頼」、「信用」またそれに基づく「権威」が現在重要となりつつある政府の役割であり、その機能を多面的に発揮することが求められているのではないか。

そう考えると、政府の役割、経済政策のあり方も変化しつつあると思われる。すなわち、官民の共同の作業に、公的機関がその「信頼性」に立脚した機能を発揮する。それが、調整であったり、リーダーの役割であったり、公的な資金提供であったり、さまざまな形態をとりうる。しかし、そこで実際の仕事をするのは、民間の当事者であり、官の「権威」が、民間プロジェクトの遂行を支援する形となる。

- ④そうした考えに立てば、財政政策、経済政策においても

- ・中央集権的権限に基づく予算の配分（公共事業）から、案件ごとの専門家集団の組成と資金枠の設定へ（例：中小企業再生支援協議会）
- ・全国一律のマクロ的経済政策よりは、地方レベル、個別事業レベルの協調的かつ自律的プロジェクト実施（例：図表IV-1のファンド結成）
- ・物的インフラよりは、制度的なインフラ（例：預金保険等のセーフティネット）を重視

といった流れが展望される。また、産業再生機構の活動が示唆する様に、全国的、またはブロック単位での制度の整備も重要である。こうした流れは、規制緩和、地方分権、財源の委譲の動きと符合しており、その実効性ある具体化が望まれる。