

<b>Title</b>	地域金融から見たコミュニティ再生の現状と課題
<b>Author(s)</b>	瀬名, 浩一
<b>Citation</b>	聖学院大学論叢,18(2) : 113-128
<b>URL</b>	<a href="http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/reps/modules/xoonips/detail.php?item_id=98">http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/reps/modules/xoonips/detail.php?item_id=98</a>
<b>Rights</b>	

聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

# 地域金融から見たコミュニティ再生の現状と課題

## 地域金融とコミュニティの新しい関係づくり

瀬 名 浩 一

Present Conditions and Task of Community  
Regeneration from the Viewpoint of Relationship Banking

Koichi SENA

After the collapse of the bubble economy, problems of bad loans have been the biggest issue in the Japanese economy.

The Japanese government has finally established IRCJ and Japanese city banks have begun to turn around their businesses recently.

But Japanese regional banking institutions have not been able to take drastic strategies like those of city banks due to criticism from local economies. They have been tried the new business model of "Relationship Banking". They should also try to establish a new relationship with local governments, businesses and NPOs for community regeneration by changing themselves.

---

**Key words:** Relationship Banking, Community Regeneration, Community Credit, Regional Turn Around Investment Fund, Private Finance Initiative

### はじめに

#### 第1章 地域金融機関の再生への取り組み

- 1、地域銀行における不良債権の処理
- 2、リレーションシップ・バンキング

#### 第2章 信用保証制度を通じた再生状況

- 1、信用保証協会によるリスク分担
- 2、相互保証システムによる制度改革の取り組み

#### 第3章 地域企業再生ファンドの組成と現状

#### 1、地域企業再生ファンドの組成と停滞

#### 2、老舗旅館の事業再生ファンド事例

#### 第4章 非公共事業方式による公共施設等の整備事例

- 1、PFI事業「高知医療センター」
- 2、NPO法人北海道グリーンファンド

#### 第5章 地域金融とコミュニティの新しい関係づくり

#### おわりに

## はじめに

不良債権処理問題は、バブル崩壊後の日本経済にとって最大の懸案であった。ようやく1990年代の終わり公的資金の資本への注入の見返りとしてリストラを要求された銀行のリストラは始まった。また2000年11月、ニューヨーク州の弁護士が来日し、「日本に多数の債務超過企業が存在するにもかかわらず、そうした債務超過企業に投入された融資の多くは未だに不良債権として認識されておらず、金融機関はその利払いなどに返済見込みの低い資金の投入を続けている。そうした状況を打破するためには債務を圧縮する効果のあるファンドを政府が主導して設立する必要がある」と述べても、聞く耳を持つ金融関係者は少なかった。<sup>(1)</sup>しかし不良債権処理問題に出口の見えない状況が続くにつれ、不良債権処理問題というコインの裏側は企業再生問題であることを政府は認めざるを得なくなり、2003年企業の再生を図るため産業再生機構（IRCJ）を設立、日本の大手銀行も同じ頃事業再生ファンドビジネスをスタートさせた。

他方、事業基盤を地域におく地域金融機関は、取引先とのしがらみを突き破れず、2002年の「金融再生プログラム」において大手銀行のように短期間で不良債権比率を半減することを金融庁に約束できなかった。不良債権比率半減の代わりに地域金融機関が約束したのは「リレーションシップ・バンキング」と呼ばれる新しいビジネスモデルである。公共事業、観光産業など今まで地元雇用を支えてきた企業に対する貸付金でも回収の見込みがなければ、その貸付債権を「事業再生ファンド」に売却する一方、公共法人、ベンチャー企業、NPO法人等との「新たな関係づくり」が求められたのである。

地域の事業者も、地域金融機関に頼らない「新しい資金調達方法」を試み始めた。例えば、阪神・淡路大震災や兵庫銀行の倒産により厳しい金融環境におかれた神戸市の中小企業者は、コミュニティを組織し、資金を拠出しあい、地域の資金を地域に還流させる「コミュニティクレジット」という仕組みを立ち上げた。また高知では二つの公立病院がPFI事業者と協同で、公共事業に頼らぬ方式で病院の建て替えと30年間の運営費用を調達している。また北海道ではNPO法人が人々の環境意識の高まりを背景に市民風車建設のためのファンド（基金）づくりに成功している。

以下の研究では、第1章は地域金融機関の不良債権処理がどこまで進んだのか、その事業再生としての「リレーションシップ・バンキング」とは具体的にどのようなものなのかを探った。第2章では信用補完制度としての信用保証協会はどう利用されているのか、またその限界を乗り越え新たな事業資金供給の流れがありうることを証明した神戸コミュニティクレジットのケースを分析した。第3章では地域企業再生ファンドの組成に参加した地域金融機関とファンド側との利害対立によりファンドが必ずしもうまく運営されてない現状<sup>(2)</sup>とともに成功している事例として老舗旅館の事業再生ファンドを紹介した。第4章では非公共事業方式による地域再生金融事例として前述のPFI事

業「高知医療センター」、NPO 法人北海道グリーンファンドの2つのケースを取り上げた。第5章では本論の結論部分として、地域再生のため、日本の地域金融機関が担うべき新たな役割について論述した。

## 第1章 地域金融機関の再生への取組み

### 1、地域銀行における不良債権の処理

はじめに、最近7年間の業態別不良債権（金融再生法開示債権ベース）の推移を年度別に見ると図表1のとおりである。

図表1 金融再生法開示債権の年度別推移 (単位 千億円)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
地域銀行	120 (94)	114 (106)	136	148	146	128	104
協同組織	86 (90)	91 (110)	94	92	92	80	70
大手銀行	219 (203)	204 (198)	200	284	207	138	75
合計	425 (387)	409 (414)	430	524	445	346	249

(注) 1、地域銀行の計数は地方銀行と第二地方銀行の合計。2003年3月以降、埼玉りそな銀行を含む  
 2、協同組織の計数は信用金庫、信用組合等で、信農連等を含まない  
 3、大手銀行の計数は都銀・長信銀・信託銀行の合計  
 4、1998, 1999年度のカッコ内はリスク管理債権（銀行法に基づくもの、対象は貸出金で、金融再生法開示債権と範囲が一部異なる。）

(出所) 金融庁HP

図表1 開始時の1998年度は「早期是正措置」が導入された年度である。図表1の通り、不良債権は不況が深刻化した2001年度にピークをつけ景気回復が始まった2002年度より減少している。不良債権処理問題の悩ましいところは、不況が深刻化する中で処理を進めようとする、企業倒産を誘発して景気がますます悪化し、処理をいくら行っても残高が一向に減らないことであった。<sup>(3)</sup>しかし今回の景気回復は近年にないテンポで進んだため不良債権処理は大いに進んだ。2004年度の地域銀行と大手銀行の不良債権を比較すると、地域銀行は104千億円とピーク時に対し30%減にとどまったのに対し、大手銀行は75千億円とピーク時不良債権額の約4分の1にまで減らしている。

この違いは、金融庁が、2002年の「金融再生プログラム」において大手銀行に対しては2004年度末までに不良債権比率を半減させることを求めたのに対し、中小・地域金融機関に対しては数値目標を示さなかったという事情も関係していると思われる。即ち金融庁は地域金融機関に対して「リ

## 地域金融から見たコミュニティ再生の現状と課題

レーションシップ・バンキング」を求めたのであった。それは「長期継続する取引関係の中から、借り手企業の経営者の資質や事業の将来性等についての情報を得て、この情報を基に融資を実行すること」ものであり、あくまで努力目標であった。長年取引を継続してきた企業が業績不振となり返済条件を履行できない場合、地域銀行は、マニュアルに従えば正常先から要注意先や破綻懸念先さらには実質破綻取引先へと債務者区分を変更し、不良債権の償却も行わなければならない。しかし、そうした対応は企業倒産の引き金を引くことになることとみなされ、当該企業のみならず、世間一般から社会的プレッシャーを受ける可能性がある。また、自行が保有する不良債権を企業再生ファンドなどに売却する場合、多額の売却損が発生するが、それを埋め合わせる収益源がなければ、自己資本比率規制に抵触する可能性が出てくる。加えて地域銀行は大手銀行ほど事業再生のノウハウを持ち合わせていない。それらの事情が重なり地域銀行の不良債権処理は大手銀行より遅れたのである。

他方、大手銀行は、不良債権の直接償却、不良債権の証券化、不良債権の一括売却などによって不良債権をバランスシートから落とす政策を積極的に進めた。また自己資本比率規制をクリアするため、土地・有価証券の評価益、税効果会計による貸倒引当金相当額の一部資本計上さらに公的資金の資本注入まで受け入れたのであった。その結果、図表2のとおり不良債権比率は地域銀行でピーク時（2001年度）8.0%から2004年度5.5%へ、協同組織金融機関も最近2年間で9.7%から7.7%へとそれぞれ段階的に下がっているのに対し大手銀行では8.7%から2.9%へ加加速度的に下がっている。

図表2 不良債権比率推移（金融再生法開示債権ベース）

（単位％）

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
地域銀行	(5.0)	(5.9)	7.3	8.0	7.8	6.9	5.5
協同組織	(6.7)	(8.3)	9.7	9.7	9.7	8.0	7.7
大手銀行	(6.3)	(6.2)	5.7	8.7	7.2	5.1	2.9

（注）不良債権比率は、1998、1999年度はリスク債権を貸出金で割り、2000年度以降は金融再生法開示債権を金融再生法開示債権と正常債権の合計額で割ることにより算出した。

（出所）金融庁HP 1998、1999年度は「預金取り扱い金融機関のリスク管理債権の状況」、2000年度以降は「金融再生法開示債権の状況」による。

## 2、リレーションシップ・バンキング

表3は、業態別の正常債権の推移をみたものである。

図表3 正常債権の推移

(単位 千億円)

	1998年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004
地域銀行	1,770	1,690	1,729	1,703	1,726	1,734	1,765
協同金融	1,266	1,218	871	863	853	847	838
大手銀行	3,000	2,967	3,306	2,986	2,667	2,555	2,517
合計	6,036	5,875	5,906	5,552	5,246	5,136	5,120

(注) 1998, 1999年度は「預金取り扱い金融機関のリスク管理債権の状況」, 2000年度以降は「金融再生法開示債権の状況」による。なお1998, 1999年度については、(貸出金 - リスク管理債権)を正常債権として計算した。

(出所) 金融庁HP

正常債権については、大手銀行、共同組織はほぼ一貫して減少しているのに対し、地域銀行だけは2001年度を底として2002年度以降着実に増加している。地域銀行のリレーションシップ・バンキングが効果を上げているのかもしれない。地域銀行は2003年度と2004年度の集中改善期間中、中小企業金融の再生と地域経済の活性化に向け機能強化計画を策定すると共に、政策金融機関との連携強化にも取り組んでいる。ベンチャー企業支援、事業再生・事業再構築、PFI(民間資金などの活用による公共施設などの整備)・PPP(公民連携)、M&A(企業合併・吸収)、シンジケートローンなど新しい金融技術を駆使して取引先確保に努めた。例えば、大阪の池田銀行は、独自の地域おこし応援制度として、2003年「ニュービジネス」助成金制度、2004年「池銀キャピタル夢仕込みファンド1号投資事業組合」の組成、原則無担保・第三者保証人不要の「ニュービジネス」ローンを創設した他、政策金融機関との連携によってベンチャー企業に対し新株予約権つき融資を実現した。また広島銀行は民事再生手続き中ではあるが優良顧客企業との取引関係を継続している会社に対し、政策金融機関のノウハウを活用して民事再生終結のためのDIPファイナンス<sup>(4)</sup>を実現した。「地域の中小企業の再生は、地域の金融機関が勇気と自信を持って取り組むべきである。そのために不足しているノウハウは、外部から補えば即座に充足されるのであって、ノウハウが内在しないからといって取り組みを躊躇するのは地域の信頼に背くことになる」と決断したのである。

## 第2章 信用保証制度を通じた再生状況

### 1、信用保証協会によるリスク分担

これまで地域金融機関による不良債権処理と事業再生として「リレーションシップ・バンキング」の動向を見てきたが、地域金融といった場合には信用補完機能も重要と思われるので、不良債権処

## 地域金融から見たコミュニティ再生の現状と課題

理が進捗した時期に対応する信用保証協会の保証制度の推移を見てみよう。全国に52機関ある信用保証協会はそれぞれ歴史も基本金の規模も出捐金の拠出者も異なるが、はじめに全国52の信用保証協会のトータルの活動状況を全国保証協会連合会のHPによりみてみると図表4の通りである。

図表4 信用保証協会の制度整備状況

年度	主な制度整備	保証承諾件数	保証承諾金額
1997		1,608 千件	15 兆円
1998	対象業種，資本金，従業員の拡大 基本通達廃止 中小企業金融安定化特別保証制度創設（2001年3月まで） 保証債務残高30兆円突破 破綻金融機関等関連中堅企業特別保証制度創設 協会保証付リスクウエイト一律10%	2,235	28
1999	新事業創出等各種関連特別保証制度創設 保証債務残高43兆円（ピーク） 中小企業経営革新支援法に基づく保険特例の創設	1,669	18
2000	社債に係る保証および保険の実施	1,631	19
2001	保証協会債権回収株式会社設立 売掛債権担保融資保証制度創設	1,301	13
2002	事業再生（DIP）保証制度創設	1,320	14
2003	売掛債権担保融資保証の保証率引き下げ（1%から0.85%） 信用保証率引き上げ（平均0.3%）	1,382	15
2004	売掛債権担保融資保証制度の評価率改善	1,229	13

（出所）（社）全国信用保証協会連合会HP「沿革」他

まず金融機関との信用協力については、「早期是正措置」が導入された1998年度に「中小企業金融安定化特別保証制度」が創設された他、業種、資本金、従業員についての制限が撤廃され、中堅企業にまで保証対象が広がられている。それに伴い保証承諾件数は対前年比で39%増加、保証承諾金額も同90%も増加している。中小企業金融安定化特別保証制度創設は以後2001年3月に打ち切られるまで2年半続いたことになる。どの金融機関が保証制度を利用しているのかを金融機関別保証残高状況で見ると、都市銀行（45.4%）と信用金庫（39.0%）が圧倒的に多く、地域銀行のシェアはわずか10.5%に過ぎない。（いずれも2004年度）

さらに保証料を払って融資を受けた債務が計画通り返済されたか否かを東京信用保証協会の代位弁済比率（当該年度代位弁済額÷当該年度平均保証債務残高）で見たものが図表5である。

図表5 信用保証代位弁済比率の推移

(単位 %)

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
1.79	1.14	0.54	0.41	0.25	0.24	0.58	1.12	1.26	1.51
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1.62	1.40	1.64	1.67	1.78	2.53	3.35	4.25	3.71	3.09

(注) 当該年度代位弁済額 ÷ 当該年度平均保証債務残高

(出所) 東京信用保証協会HP「事業概況推移表」

評価の時間幅を最近20年間に広げて推移を見ると、バブルの時期を除けば1999年度までは1%台で推移していた。それが前述した特別保証制度に基づいて保証債務の弁済が始まる2000年度に一気に2.53%に増加、以後2002年度に4.25%（代位弁済額 東京地区2,527億円，全国で1兆2,600億円超）とピークを記録、以後低下しているものの、2004年度3.09%のレベルは依然高水準といえよう。

また代位弁済額に対する回収率（注）を見ると図表6のとおりである。2001年度に保証協会債権回収株式会社が設立され回収率は2003年度から若干高まっているが、2004年度の回収率は39%に過ぎずこの年度だけでも5,000億円超が未回収となっている。信用保証協会を囲む信用補完制度の仕組みでは、信用保証協会は保証審査機能を持つてはいるが、代位弁済原資は結局、中小企業金融公庫からの保険金支払いと地方自治体からの出捐・貸付に頼っており、最終的には公的資金で穴埋めされることになると言えよう。

図表6 代位弁済回収率の推移

(単位 %)

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
61.8	69.8	85.0	106.3	174.6	171.0	68.1	36.8	36.0	40.3
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
43.2	47.7	41.9	33.8	33.1	25.9	23.4	25.3	32.8	38.7

(注) 本来、回収率の計算は個別保証制度ごとに行われるが、ここでは公的資金の未回収比率を計算するために単純に年度別の回収額を年度別の代位弁済額で割って求めている。

(出所) (社)全国信用保証協会連合会HP

## 2、相互保証システムによる制度改革の取組み

信用保証協会に保証料を払って金融機関から借り入れるのではなく、事業者同士が相互協力を目的に資金を拠出しあい連携することで、構成員個々の信用より高い信用を創造し、金融機関からの資金調達を円滑化すると共に、地域の資金を地域に還流させる新たな仕組みを創り出したグループがある。<sup>(4)</sup>

1999年5月兵庫県中小企業家同友会の異業種交流会に参加していた経営者たちは、被災地経済の復興のためには、地元中小企業から少しでも多くの事業を生み出し、成長させていくことが必要で



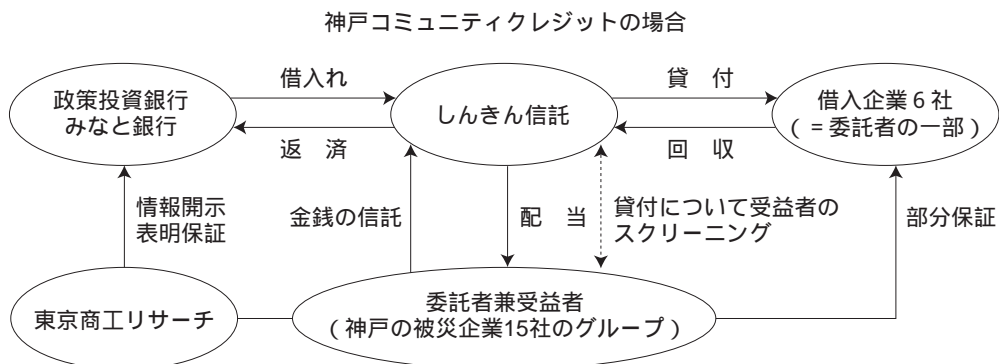
地域金融から見たコミュニティ再生の現状と課題

あり、そのためには銀行借入れなどの間接金融への依存から脱却し、増資や社債発行など直接金融の道を探ることが重要と考えた。そして共同出資で日本トラストファンド(株)以下JTFと略称)を設立した。同じ頃、日本政策投資銀行(以下、DBJと略称)でも企業コミュニティに対する新しい金融手法であるコミュニティクレジット(以下、CCと略称)を開発し、その実現に向けた提案を外部に始めていた。2000年4月DBJがJTFの活動を見出し、CCの実現に向けて動き始め、まずJTFおよびその株主企業の一部15社からなるコミュニティが組成され、議論を重ねた上でCCの実行を決定した。借り手として15社の中から6社が立候補し、6社はその資金をもとに実施する事業内容、採算性などを検討した詳細な事業計画書を作成、メンバーの前でプレゼンテーションを実施した。財務内容については信用調査会社に自ら財務内容を開示、分析を依頼し、レポートを作成してもらった。これらをもとに何回かの議論を経てコミュニティは最終的に6社への融資を承認、2001年秋に実行した。検討をはじめから1年半を要したことになる。さらに融資後も業況の確認や経営面のアドバイスを受けながら、2年後の2003年11月全社完済によりCCは終了した。CCの意義として以下の3点が挙げられている。

- (1) 既存の金融機関経由以外の新たな事業資金供給の流れがありうることを証明したこと
- (2) 公的な支援に頼らない自立的なスキームとして実行されたこと
- (3) 地域にとって意義ある新規事業が展開されたこと

JTFが活動を開始して6年を経過するが、その活動は地域企業の事業拡大につながり、CCで資金調達した企業の中には交流のある中小企業経営者など49人から一口150万円の私募債を募集、直接金融に成功したものもいる。

図表7 CCの仕組み図



(出所)日本政策投資銀行地域企画チーム「実践! 地域再生の経営戦略」2004 金融財政事情研究会 pp112

CCの仕組みでは、信託は「CCに参加する他の企業から連帯保証(30%程度の部分保証)を受けられる参加企業」に対してのみ貸付を実施することになっている。他方、信託は貸し付けに際し委託者である地域企業全員の同意を取り付けることになっている。CCが自分たちのモデルと考え

たイタリアの信用保証機関 CONFIDI の制度では、借入企業は CONFIDI への保証料支払いおよび CONFIDI から受ける保証額と同額を CONFIDI に対して再保証することを約諾しなければならないことになっている。このことによって会員企業全員を連帯保証人として保証システム内に取り込む相互保証システムであることを明確にしている。つまり被保証企業による CONFIDI への再保証は、借り入れ企業のモラルハザードを防ぐ役割を果たしているといえる。<sup>(6)</sup>

### 第3章 地域企業再生ファンドの組成と現状

#### 1、地域企業再生ファンドの組成と停滞

日本の金融機関は2001年ごろまでは不良債権を抱えるのみで、不良債権をビジネスにするノウハウを持っていなかった。したがって当時、不良債権処理の受け皿は専ら外資であった。外資は、1980年から1990年代のアメリカで、厳格且つ徹底的な債権調査と価格査定、スピーディな債権回収という事業再生のノウハウを身につけていた。外資は初め日本の金融機関が纏め売り（バルクセール）した不良債権を簿価の割以下で買取り、1、2年のうちに回収した。やがて経営破綻した企業を丸ごと買収し、企業を再生させ、売却処分するファンドビジネスを本格化させ巨額の利益を得た。日本の大手銀行もようやく2002年本格的な企業再生ファンドを創設しダイナミックな再生ビジネスを始めた。<sup>(7)</sup> 日本の銀行が外資に遅れた背景には企業再生のノウハウを持っていなかったという理由のほか以下に述べるように日本の企業再生についての国内法自体が未整備であった事情もあった。<sup>(8)</sup>

地域銀行を含め日本の銀行は独占禁止法および銀行法の下、他の企業の株式を5%以上保有することは原則禁止されていた。しかし銀行が、関係する企業の再生に本格的に取り組むには、そのような株式の保有制限は活動の制約であり、再生のためのファイナンスも欠かせない条件であった。このような状況を打破すべく1998年制定された「中小企業等投資事業有限責任組合（以下、有責組合と略称）法」により、銀行が有責組合の組合員になる場合、保有制限がなくなり、また2003年の「産業活力再生特別措置法改正」により、同法の要件をみだす企業を借主とする「債権」については有責組合が買い取ることが出来るようになった。それに伴い、過重な債務負担に苦しむ地域の中小企業を再生する方策として有責組合のスキームの有効性が高まり、有力地域銀行により各地で「地域再生ファンド」と名付けられた有責組合が設立された。2005年2月現在36都道府県で合計38の地域再生ファンドが設立されている。例えば2003年12月地元足利銀行が破綻し国有化された栃木県では、2004年7月「とちぎ地域企業再生ファンド」が設立された。中堅企業・中小企業向けのそれぞれに特化した双子のファンドとしてそれぞれ30億円、50億円が設定されている。再生ファンドは、栃木県内金融機関、大和証券 SMBC プリンシパル・インベストメント（株）（以下、大和インベストメントと略称）、栃木県内一般企業を株主として運営される。投資家としては足利銀行、栃木銀行、

大和インベストメントの3機関は共通であるが、中堅企業等向けには、日本政策投資銀行が、中小企業等向けには栃木県内信用金庫・信用組合、中小企業基盤整備機構がそれぞれ加わっている。

事業再生ファンドの専門家である田作朋雄氏によれば、事業再生ファンドは図表8のように6段階のステップを経て組成される。<sup>(9)</sup>

まず金融機関(A)は自行が保有する要注意債権を処理するために企業再生ファンド運営会社(B)と業務提携する。

BはAからは人的にも物的にも独立してファンドを運営し、自らもファンドに資金を拠出する。

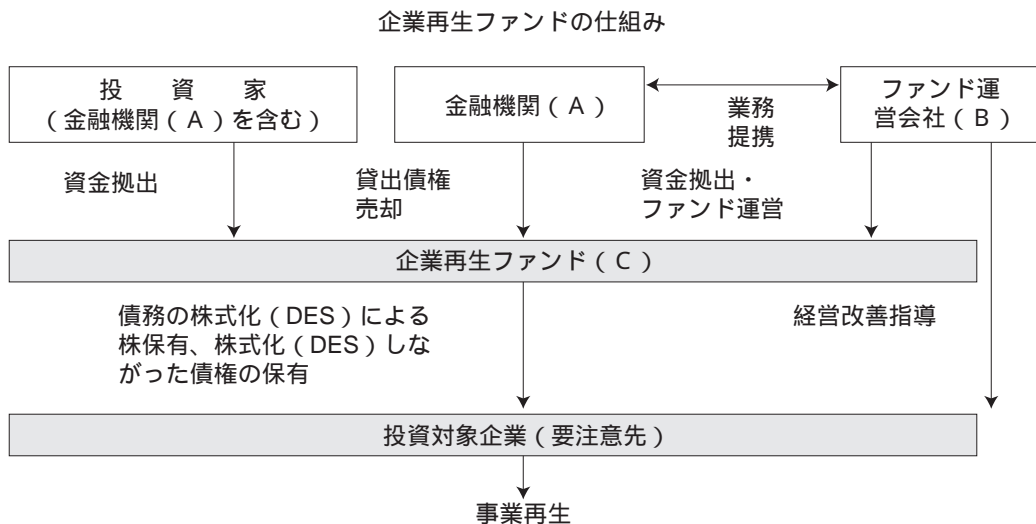
企業再生ファンド(C)にはAを含む複数の投資家が資金を拠出する。

Aは自行が保有する要注意先向け債権をCに売却する。Aはファンドの資金を出してはいるが、ファンドの意思決定に関与しない受動的な投資家に過ぎない。Aは中立的な第三者のアドバイスを受け債権の売却価格を決定する。一方、CはAとはまったく独立して自らの投資委員会の決定で債権の購入とその条件を決定する。したがって、AとCとの決定に利益相反行為はなく、AとCとの間の債権の売買は真正売買と認められる。こうしてAはCへの債権の売却により、当該債権をバランスシートから落とすことが可能になる。

Cは債権の債務者について精査し、債務の実際の負担可能金額を勘案し、過剰債務分は株式化(DES)を実行すると共に、負担可能債務額については債権者としての管理を引き続き行う。

Bは、外部の専門家を雇って当該債務者に対する経営指導を行い、企業再生を図っていくことになる。

図表8



(出所)田作朋雄「事業再生ファンド～再建可能なその見極めと経営改善のポイント」(季刊債権管理96号 金融財政事情研究会)

4番目のステップこそ組成された地域再生ファンドの半数が満足できる価格で不良債権を買い取れず活動を停滞している理由と思われる。つまり、不良債権の売却によって生ずる損失をなるべく縮小したい地域銀行は売却価格をなるべく高く設定したい。一方ファンド側は買取価格を低くし回収期間を短くしたいのである。そもそもファンドビジネスは、投資回収が目的なのであり、関係を続けることは必ずしも目的とはいえない。その意味でファンド経営者の意図とリレーションシップ・バンキングの目的とは相容れないことに注目すべきであろう。

## 2、老舗旅館の事業再生ファンド事例

規模は小さいが、地域銀行としてスルガ銀行が組成した「事業再生ファンド」を例にとって事業再生と金融の関係を見てみたい。<sup>(10)</sup>

伊豆の老舗旅館「落合楼」については、2002年5月に民事再生の申し立てがなされた。まず(イ)清算ではなく再生させることになった背景(ロ)再生計画の概要(ハ)ファイナンスの仕組みの順にみると、

### (イ)再生させた背景

落合楼は天城湯ヶ島温泉のシンボリック的存在

旅館という業種特性から清算価値による回収よりも営業継続による収益からの弁済の方が回収額を極大化できると債権者が判断したこと

落合楼には長年かけて築き上げてきた歴史と顧客基盤があること

### (ロ)再生計画の概要

低稼働に陥っていた東館を除く、本館と眠雲亭を受け皿会社(「新落合楼」)に営業譲渡し、譲渡代金により別除権者および再生債権者に一括弁済した後、旧落合楼は清算するというものである。その為、新経営陣の確保、受け皿会社への営業譲渡代金の手当て、老朽化した一部施設の改装費用の確保、の三点がまず求められた。

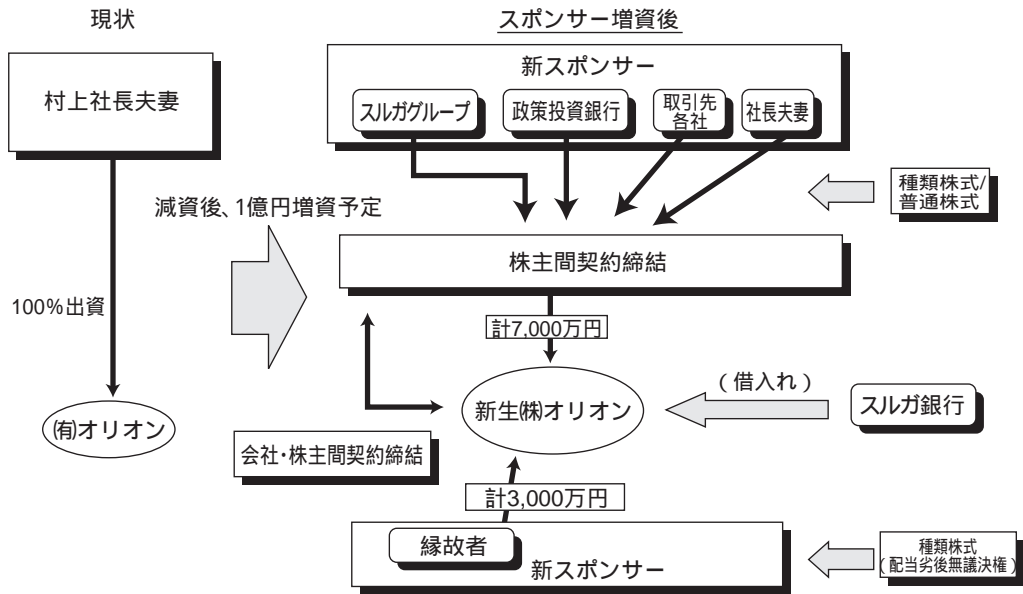
### (ハ)ファイナンスの仕組み

受け皿会社の営業譲渡代金はスルガ銀行が融資することになったが、営業譲渡時に実施する改装工事資金については「落合楼再生ファンド」を組成し第三者割当増資によって調達した。出資者の顔ぶれは、経営者(社長夫妻)、メイン銀行(スルガ銀行)、投資家(日本政策投資銀行)、取引先、社長知人など多岐にわたっている。このため出資に際しての各人のニーズは当然異なってくる。たとえば社長夫妻にとっては幅広く出資金を集めたいものの、経営の安定化という観点からは、株主の議決権を制限したいというニーズがある。また取引先などにとって見れば議決権を行使して経営へ関与したいというニーズはあまりないものの、多少の配当あるいは株主優待は期待していると考えられる。

こうしたさまざまなニーズに対応するため、今回発行する株式については、議決権の有無、配

当の優劣を設定し、各投資家のニーズにあった「種類株式」の設計が行われた。また経営のガバナンスを確保するために、会社と議決権を有する株主が「株主間契約」を締結することによって重要事項の決定、借入れや増資などの新規ファイナンス、新規設備投資実施などについて株主からの意見が経営に反映される仕組みを取っている。

図表9 落合楼事業再生ファンドのスキーム



(出所) 小山潔人「新しい金融手法を駆使した再生スキームの構築」『企業再生事例選』金融財政事情研究会 pp144

## 第4章 非公共事業方式による公共施設等の整備事例

### 1、PFI事業「高知医療センター」<sup>(1)</sup>

財政資金で公共施設等を整備する公共事業に代わるPFI事業（民間資金などの活用による公共施設などの整備）については、地方公共団体による事業158件、国、特殊法人、その他公共法人により実施された事業61件となっている。（2005年8月12日現在）以下、全国で初めての「PFI事業による病院プロジェクト」として注目される高知医療センターの事例を取り上げる。

当初、新病院の整備運営は病院組合による公共事業として検討されていた。しかし、全国的にもPFIへの意識が高まる中、新病院の基本目標として掲げる「医療の質向上」「患者さんサービスの向上」「病院経営の効率化」を達成するためのより効果的な手法として病院分野ではわが国で初めての試みとなるPFIの導入が検討されることになった。公募型プロポーザル方式による2次の審査を経て2002年8月オリックスグループが選定された。同グループが中心となって設立した高知

医療ピーエファイ(株)は、病院施設などの設計・建設・資金調達・維持管理および医療周辺業務運営の監視を行う。また事業契約に基づく業務を30年間実施し、そのサービス提供の対価を病院組合に支払ってもらう。財政負担が公共事業に比べてどの位軽くなっているのか、VFM(Value for Money)ベースでみると4.15%(事業選定時)と試算された。公表されている49事業例の数字に比べて低い。グループの中心会社オリックスはかつて大手リース会社に過ぎなかったが今や日本有数の投資銀行であり、不良債権、REIT(不動産投資信託)からプロジェクト・ファイナンス、企業買収型の投資までビジネスの領域を拡大してきている。<sup>12)</sup>ただし本件のファイナンス・アレンジメントにあたったのは、みずほコーポレート銀行、ドイツ系銀行グループおよび日本政策投資銀行の3行であり、オリックスは入っていない。

## 2、NPO法人北海道グリーンファンド<sup>13)</sup>

「環境に関心を持つ人は全体の8割いるが、実際に環境のために何か行っている人は全体の2割に過ぎない」といわれている。環境に対して潜在的に意識のある6割を動かし「毎月コーヒー1杯分の基金で、環境にやさしい未来を作ろう」というスローガンを掲げて市民風力発電所建設に成功したNPO法人北海道グリーンファンドを紹介しよう。

1999年生協から分離・発展する形でNPO法人が設立された。再生可能な自然エネルギーの普及促進などを目的に、募金「グリーンファンド」を設置、その財源としてグリーン電気料金制度を採用している。これは、会員が電気料金に5%加算した額をNPO法人に支払い、この5%分を「グリーンファンド」に積み立てるものである。

グリーン電気料金制度はその仕組み上、電力会社から顧客の電気料金について情報提供を受けることが不可欠であるが、電力会社から情報管理の徹底を条件に情報提供を認められたことが当該制度の創設につながっている。たとえば月の電気料金が8,000円なら $8000 \times 5\% = 400$ 円が基金として積み立てられることになる。一方社宅居住者など直接北海道電力に電気料金を支払えない人や道外在住者などのために定額会員制(年額5,000円)も合わせ採用している。

NPO法人はこの基金をベースに自ら「市民風力発電所」の建設を目指して、(株)北海道市民風力発電を設立した。建設資金2億3千万円の調達については、「グリーンファンド」からの出資に加え、環境に対して高い意識を持つ市民から資金を幅広く募ることとし、1口50万円の匿名組合出資という形態をとることにより所要資金の6割以上を調達した。この匿名組合出資は、事業主体に対する出資(株主)ではなく、当プロジェクトに対する出資であり、この出資金の用途は当プロジェクトに限定される一方、出資者に対する分配原資も当プロジェクトに限定される。そのほか株主の出資、および金融機関からの借入金によってまかなわれた。発電事業に関しては、この分野に豊富な実績を持つ民間企業に建設・保守・管理を請け負ってもらった。NPOによるプロジェクトの成功例はまだ僅かであるが、環境意識の高まりを背景にした市民参加型のこのようなプロジェクトの動きは大いに注目されよう。

## 第5章 地域金融とコミュニティの関係づくり

従来、地域金融機関は健全経営を志向し、事業会社からの借入申込みを待つ姿勢であった。しかしバブル崩壊後、公共事業は削減され、観光は不振に陥るなど地域金融機関にとって古いビジネスモデルは通用しなくなった。そのような状況下、大手銀行であれば、不良債権の直接償却を進めオフレバ化することもできるであろうが、地域に密着している金融機関は地域の個別および面としての再生を目指せば、引き当てをしながら時間をかけて不良債権処理を進めざるを得ない。そして将来的に地域の経済規模に合わせて事業を縮小せざるを得ない取引先に対しては、どうソフトランディングさせるか、あるいは場合によっては事業の赤字が拡大してしまう前にどのように撤退するかを助言する事こそ求められている。つまりリレーションシップの考え方は、異なった立場のものが問題を共有し、問題の解決策を話し合い、それを通じて、実は主体が作り直されるという点が重要なのである。言い換えればリレーションシップというのは、あらかじめ行動原理をもっているもの同士が取引を行うというのではなく、関係の経過を通じて両サイドが作り直されていくという自己変革が目指されているのである。<sup>(14)</sup>

地域の中小企業を再生させるためには、地域の金融機関が自ら勇気と自信を持って変革に取り組みなければ地域の信頼に背くことになる。不足しているノウハウは、外部から補えばいいのであって、ノウハウが内在しないからといって企業再生への取り組みを躊躇しては行けないのである。

公共事業に代わる公民連携（PPP）、PFIでは、地元企業にコンソーシアム（企業連合）を創るべく参加を呼びかけビジネスの機会を増やすようリーダーシップを発揮しなければならない。NPOなど今まで取引経験のない相手との関係作りにも積極的に取り組まなければならない。また取引コスト節減のため、地域の信用保証機関の活用も重要である。最後に、コミュニティ・ビジネスが盛んな米国における地域金融とコミュニティの関係づくりについて簡単に紹介しよう。米国では、コミュニティ開発金融機関<sup>(15)</sup>（Community Development Financial Institutions、以下CDFIsと略称）と呼ばれる新しい金融機関が数多く誕生しているという（625機関 2003年）。

CDFIsは地域のさまざまな主体により設立され、地域の実情に合わせたビジネスを展開している。例えば銀行、NPO、コンサルタント、投資会社、不動産会社など複合経営により地域の課題に答えようとしているもの、衰退地域の教会が中心となって教会のネットワーク情報を利用してビジネスを行っているものなど多種多様である。それらの地域開発金融機関に対し、各レベルの政府（連邦、州、市）は補助金、投資に対する課税特例など公的支援を与えている。また民間支援組織は、借り手に簿記会計、コスト管理、販路開拓、資金調達など経営ノウハウの注入を行っているのである。

## おわりに

もう30年近く前であるが筆者は鹿児島、奄美、沖縄を結ぶ航路を運行する海運会社の会社更生事件に関与したことがある。会社更生申し立てから更生計画作成まで約7年、認可から終結まで7年合計14年の長期にわたるものであった。14年でも更生会社の管財人・代表取締役は、「更生会社でありながら時間がたつと、裁判所に見守られているというぬるま湯の体質になりそうな危険を孕んでいる」と感じ、弁済の完済前に更生会社から申請して手続終結の決定を受け更生期間の短縮化を図った結果なのである。今回の平成不況において28のゴルフ場の再生に関わったアメリカ系投資ファンドのローン・スターの場合、会社更生申し立て後、整理回収機構から債権および担保権の譲渡を受け、1年半で会社更生計画を作成、認可から終結まで半年合計2年というスピードぶりであった。時代も、事業内容も異なるので簡単な比較は出来ないが、事業再生に関する日米のスピード格差、制度格差、経営力格差を見せつけられた思いがした。制度については、「民事再生法に始まった倒産法制改革も新破産法および破産規則の制定によってほぼ完成に近づき、商法上の特別清算の改正をもって掉尾を飾る<sup>(16)</sup>」ため、その格差を埋めることが一応できる見通しである。しかし、企業再建・整理に30年余関与してきた弁護士による「これまで法律家は倒産法制とマクロ経済の関連を議論することがなかった。弁護士を含む関係者は破綻企業の再建に努力してきたが、それが仇となって非効率な企業の市場からの退出を遅らせてきたという事実は否定できない<sup>(17)</sup>」との意見を聞くと、そのような制度改革を企業再生に結びつけるには未だ時間を要するに思われる。

### 注

- (1) 水島正『企業再生ファンドの実務』2004、金融財政事情研究会、4、5頁。
- (2) 「地域型企業再生ファンド半数近く休眠状態」『産経新聞』2005年9月19日
- (3) 湯本雅士『基礎から学ぶ金融・財政』2005、東洋経済新報社、126頁。
- (4) 小山潔人「新しい金融手法を駆使した再生スキームの構築」『企業再生事例選』2004、金融財政事情研究会、136-141頁。
- (5) 日本政策投資銀行地域企画チーム『実践！地域再生の経営戦略』2004、金融財政事情研究会、109-116頁。
- (6) 日本政策投資銀行地域企画部「特集 地域金融」『かたりすと』2005、Vol.19、13、14頁。
- (7) 松嶋英機『良い倒産 悪い倒産』2002、講談社、201頁。
- (8) 川東憲治「地域再生ファンド」2004、NIKKEI NET BizPius、第20回
- (9) 水島正『企業再生ファンドの実務』2004、金融財政事情研究会、8頁。
- (10) 小山潔人「新しい金融手法を駆使した再生スキームの構築」『企業再生事例選』2004、金融財政事情研究会、141-146頁。
- (11) 日本政策投資銀行地域企画チーム『PPPではじめる実践地域再生』106-113頁。
- (12) 和田勉『事業再生ファンド』2004、ダイヤモンド社、41-44頁。
- (13) 日本政策投資銀行地域企画チーム『実践！地域再生の経営戦略』2004、金融財政事情研究会、31-37頁。



## 地域金融から見たコミュニティ再生の現状と課題

- (14) 井関利明 藤江俊彦 『ソーシャル・マネジメントの時代』2005, 第一法規, 130-132頁。
- (15) 日本政策投資銀行地域企画部「特集 地域金融」『かたりすと』2005, Vol.19, 13, 14頁。
- (16) 伊藤眞 『破産法 第4版』有斐閣, 2005, pp ( i )
- (17) 松嶋英機 『良い倒産 悪い倒産』講談社, 2002, 216頁。