

新春座談会

リゾート再生シンポジウムを終えて 沖縄事業再生研究会の活動と今後の展望



2005年12月14日(水)
日本銀行那覇支店 応接室にて

出席者

沖縄事業再生研究会

代表理事 弁護士 与世田 兼 稔
理事 日銀那覇支店長 大澤 真
理事 沖縄会会長 山内 眞 樹
理事 日本銀行那覇支店 総務課長 井口 英 輝
会計士会事務局長 山入端 一 雄
(司会) 会報委員 中山 恭 子

【 今回のシンポジウムの意義 】

司会 座談会を始めさせていただきます。沖縄事業再生研究会は沖縄の金融機関、法律家および会計人をメインとして設立した研究会でございますが、その一翼を担っているということで日本公認会計士協会沖縄会の会報第2号と、先日行いました「リゾート再生シンポジウム」の記念誌を併せて発行いたします。そこで、このシンポジウムの意義と成果や沖縄事業再生研究会の今までの活動の経過と今後の展望について研究会代表理事・与世田先生、日本銀行那覇支店長・大澤様、沖縄会・山内会長はじめ皆さんに、本日はざっくばらんな話をして頂きたいと思っております。因みに去年はシンポジウムの記念誌は1000部、沖縄会の会報は創刊号として1500部、発行しています。

先ず、今回のシンポジウムの意義について与世田先生からお話して頂けますでしょうか。

与世田 シンポジウムの意義と問われますと一言で言いづらいのですが、先ず私どもは昨年「沖縄事業再生研究会」を立ち上げるきっかけとなった「沖縄における中小企業の事業

再生」というテーマでシンポジウムを主催しました。わが国の事業再生の第一人者と言われている松嶋先生をはじめとして多数の専門家に参加していただいて成功を収めました。これがきっかけとなって「沖縄事業再生研究会」ができ、そして一年間、ほぼ毎月欠かさず勉強会が継続できたので、その研究の成果を県内各企業の方々と分かち合う、あるいは伝えようということで再びシンポジウムを企画したわけです。

そのテーマ選定は、現在、沖縄県の観光産業は、入域者500万人を超えて“独り勝ち”と言われるぐらいの好調な状況の中にありますが、この時期にゴルフ場や大型ホテルの民事再生申立てがありました。バブル期の大きな投資で足腰が弱まっているリゾート関連事業者がいるのではないかと。ひょっとすると、今後も再生問題というのが当然、起こってくるのではないかと。そういう問題意識で今、沖縄の観光、特にリゾートと事業再生というものをミックスさせながら検討していくことは今後の沖縄にとって、必要かつ有意義なことなのではないかと、ということで企画したわけ



与世田先生

です。

基調講演者には、星野リゾートの星野社長にお願いしました。星野社長は、リゾートホテルや温泉旅館の再生を手がけておられ全国的にも注目を浴びている若手経営者で大変に多忙な方ですが、偶々、大澤支店長との縁があって来て頂けるということになり、星野社長の日程が先ず決まりそれに我々が合わせてシンポジウムを開いた（笑）ということでした。会員のみならず一般参加者も含め沖縄県の観光の将来を考えるにあたって、ユニークな視点でのお話が好評で、星野社長が講演者で大変によかったと実感しました。特に、沖縄県の観光政策のあり方、前年度対比で観光入域者の数を増加させようという政策だけで果たしていいのか。むしろ今後は、沖縄のファンをつくる政策を研究すべきでないかという提言は貴重であり、県の観光政策に一石を投ずるという意味でも有意義であったと思っています。

大澤 そうですね。沖縄の観光が好調なのに「どうしてリゾートの再生なのか、やや違和感がある」という話をいろいろな方がされましたが、私は、むしろ好調なリゾート関係、好調な観光業種であるからこそこれから事業再生というニーズが非常に高まってくるんじゃないかというふうに思っています。その理由は、今の沖縄の観光は先ほど与世田先生が仰ったように独り勝ちなわけです。どんどんマーケットが拡大してくる。そうなる



大澤支店長

と観光業界に携わっている人たちは当然、沖縄に注目するわけですね。実際、いまビジネスホテル、リゾートホテルに県外の資本がどんどん沖縄に入ってきています。リゾート業界の構造についてホテルを例にとりて考えると、いま沖縄のホテルの稼働率というのは80%ぐらいの水準で非常に高い。ただ、いま沖縄に入っている新規参入のホテルというのは、だいたい稼働率が50%、60%ぐらいあれば十分に収益があがるという構造になっているわけですね。それだけ、いろんな新しいコスト削減策を導入したり、マーケティングについてもインターネットを使うなどいろんな形で新しい模索をするものですから収益性が非常に高いわけです。そうすると結局、彼らからすれば80%という稼働率というのはものすごく高いわけで、50%に下がるまでどんどん入ってきてても儲かるわけです。ということは、これから沖縄県全体の稼働率がどんどん下がる方向、だからホテルの数がどんどん増え、お客さんの数よりもホテルの部屋数が増えていく、ということが起こってくるかもしれない。そういう中で80%が70%になり70%が60%になる。今までの沖縄の既存のホテルは恐らく稼働率が70~80%ないと儲からないから、苦しくなるんですね。ですから、事業再生のニーズというのは、むしろマーケットが拡大しているからこそ、より高まるのではないか。一見、相矛盾するような話だと思うんですが、理論的に考えればそういうことが起こり得るだろうと。実際、そう

ということが各地で起こり始めていることだと思うので、私はこの機会に、皆さんがそういう認識をして再生に取り組む姿勢を共有することが非常に大事なんじゃないかなあ、と思って今回、提案させて頂いたという経緯があります。

山内 確かにいま支店長が言われるように、最初“なんで？”というようなことをいろいろと訪問先で言われまして「こうだ」とうまく答えられなかったんですね。ただ、“好調”の中でも、さらにやっていく過程で大型化する必要がある、そのためには質の見直しが必要じゃないかと、そういうようなちょっとボヤけたような（笑）説明をしていたんですけど、観光客が 500 万人を超えそして今年が 540 万人となる。これは沖縄コンベンションビューローの資料なんですけれども、こういう好調な中で沖縄の観光関連の全産業に占める付加価値は京都が他を圧して 7.5%なんです、観光のメッカだと思うんですけど。それに対して沖縄は 10.8%ということで、ある意味でピークにきている、最高になっている。そういう中で平成 16 年度と 14 年度の観光客の内容の比較を年齢別のところで見ますと、50 歳以上の来県観光客が 15 万人位減ってきているわけなんです。全体は 500 万を超えて 540 万というすごい数字になっているけど、既に重要ところで減り始めているというわけですね。観光の目的は、観光地めぐりが主になっている。ところが、観光地めぐりというのはある程度めぐるとあとが無くなる。星野先生の話の中でも、軽井沢の観光が立ち上がる時にパイオニアというような感じの方が最初入って来て、そしてそれに引きずられて中堅というか富裕層の方たちが入って層を厚くする。そして一般の人も来て、ダーッと大衆化していくという成長曲線みたいなのがあってその後、ピークをうつつと右肩上がりさがりになってくるという。それは軽井沢も経

験し、宮崎も今、明らかにそういう傾向になってきている。そういうようなことを聞くと、沖縄のピークがどこまで続くかというようなことで、その続く中で沖縄観光をつかってゆけばいいみたいなことを、まあ感想として言っていたんですけども、これは大きな間違いだと思いました。高年層の観光客数の減少を見て、とても危機感をもっていて、やっぱり今後、少子化、高齢化というところの層の底が浅く薄くなってしまえば大変だ。観光自体を見直さなければならん、まさに観光の事業再生・見直しというものを県とかそういうところも含めて大きな視点でそこにお金とエネルギーを使わないと、安物のホテルとかリゾートとかそんなものをなんぼやっても仕様がな。沖縄の亜熱帯性の気候とかを考えると、健康とか長寿とか、そういうものをもっと息の長い、今までは量でよかったんですが、次は質の点でそういう息の長いところに河岸を変えないと沖縄観光というのは先がない、と感じております。



山内会長

大澤 多分いま仰ったように新しい観光サービス、より質の高いサービスを提供するためには新しい投資が必要になるわけですが、既に多額の債務を抱えている場合、新しい投資はやりにくいわけです。その人達から早目にその重い荷物を降ろし贅肉を落として、より健全な体力の強靱な筋肉質にして本土からくる資本と戦っていかねばいけないという意味で、既存先のできるだけ早期の事業再生への着手が非常に大事ではないかと思えます。



井口総務課長

山内 そうですね。早めに事業の見直しをすることです。問題は病気になってから病院へ行って治すというより、病院へ行く前の早期の事業再生着手ということは絶対に必要ですね。

井口 皆さんの仰るとおりだと思っています。観光客の年齢構成の数字を見ると面白いなあと思うのは、50歳以降のところでは減っていることで、実はここにビジネスチャンスがあるんだらうな、と思っています。今、富裕層向けのサービスを狙い目として本土から資本が入り込んで来ている。そういった意味での高級ホテルが目立つようになっており、1泊3〜4万円程度でも長期宿泊するとか、あるいは専用の飛行機で乗りつけてきて沖縄に滞在するという人もいらっしやって、そういう意味で沖縄の観光の中身も随分、変わってきていると思います。その一方でビジネスホテルもどんどん増えていまして、若い人達を中心にニーズがあるようです。昔で言う安・近・短志向でしょうか。観光の中身も二極化している中であって、それぞれのカテゴリーの中で競争が激しくなっています。観光も明るいところばかり見ていますが、競争の中で暗いところも結構あるんじゃないかなあ、という気がしています。で、今回の事業再生の話についても、事業再生というどうしてもネガティブなイメージがありますが、観光の事業再生というのは、「事業の中身が悪くなって建て直しましょうよ」という意識がある一方

で、もう一つは「今は別にいいんだけど、これからの競争を考えれば少し事業の中身を変えていかなくてはいけないですよ」という、そういう観点からの事業再生も今後あり得ると思った次第です。私はこのシンポジウムには、所用で出られなかったので残念です。

司会 今度の会報には、シンポジウムの様子がばっちりそのまま再現されていますのでお読みになると、参加したことと同じですよ。（笑）それから、与世田先生が、今回のシンポジウムについて雑誌から原稿を依頼されたということでしたので、そちらも会報に掲載させていただきます。



司会の中山会報委員

【 沖縄事業再生研究会の今までの活動 】

与世田 これは余談になるかも知れませんが、「事業再生と債権管理」という雑誌から今回のシンポジウムを記事にしたいとの話がありました。昨年は大澤支店長が報告されましたが、今回は私のほうに依頼がありました。実は、この記事の表題には「沖縄事業再生通信」という見出しがついており、この原稿は第1回という扱いとなっているのです。沖縄事業再生研究会の活動報告をリレーエッセー形式で三ヶ月に一編程度、載せたいということで次は大澤さんが予定されていて、その次は山内さんまで決まっているんじゃないかと（笑）思うんですけど。そういう意味では、当会の活動が全国的にも注目を集めていて、私どもとしても心して活動しなければいけないなあという思いが致します。今回の原稿に

については紙面の都合上「スリムにしてほしい」という要望でしたので言われたとおり 4000 字程度でまとめましたが、公認会計士協会の会報にシンポジウムの内容すべてがフルで載るといのは大変、貴重なことなんじゃないかなあと思います。

山入端 全国向けに発信されるって、いいことですね、沖縄発で嬉しいです。

大澤 やっぱり、こういうシンポジウムをしたり、雑誌に書いておくと、東京から講師を呼ぶ時にどんな活動をしているのか明確に分かりますよね。また、毎月毎月、会員は増えていますし、かなり宣伝効果もあるんですね。書きものを残しておくというのは大変ですけど非常に大事なことなんじゃないかなあと思います。

山内 シンポジウムの参加者は、今回 318 名、前回のものが 326 名と同じぐらい集まって頂いて「ニライ・カナイの間」全部、ぶち抜いて会場準備したんですよ。ちょっと構成が変わってはきていますがそのうち金融機関は前回は 147 名、今回は 126 名でした。金融機関に事業や産業の再生というものを理解していただいている感じです。

大澤 こういうまじめな金融とか経済という話をする研究会のシンポジウムで 300 名も集まるというのは地方ではあり得ないですね。東京でもこういう事業再生の会議というのはせいぜい 150~200 名で、300 名も集まるというのは非常に異例なことですね。東京から来られた方々が「こんなに集まるのか」とびっくりされていました。

山内 「沖縄事業再生研究会」を立ち上げて、約 1 年の間に、本土から優秀な先生に来ていただいたり、地元の金融機関の事例的な話を



山入端事務局長

伺ったり、とても有意義な勉強会でした。公庫を訪ねた時、譜久山部長が、仕事の先端で毎日仕事をしている中で、講話を聞いたり、事例を別の目で見るとはとても役に立ち、公庫の会議室はいつでも遠慮なく使ってくれと言われました。

与世田 公庫がこれほど積極的に賛同して頂くというのは、本当にありがたいですね。

山内 一年間続けてみるとシンポジウム 2 回、講演会 2 回、勉強会 7 回。公庫の渡慶次課長から電話があつて「山内さん、一年間勉強会続けてすごいですねえ。また来年もあるでしょうが、こんなに続けたのはめでたいですから、忘年会やりましょう」と（出席者から、そりゃいい、の声）。そう言や、公庫も継続が決まってめでたいからやりましょうか（笑）という話になり、それで 12 月の勉強会の後、公庫の社員食堂で忘年会をさせてもらうことになったんですよ。

大澤 運営面もそうですし、先日の勉強会で「事業再生における公庫の果たす役割を高めるためにはどうしたらよいか」という観点でお話を頂けたのも非常に嬉しかったですね。それから、マスコミ、新聞記者が結構来ていて、記事を書かなくても話を聞いて勉強しているんですよ。これから様々な事業再生案件が出てきた時に彼ら自身で自分のジャッジができる、評価できるという面が大事ですので、

勉強してくれているのは非常にありがたいなあ、と思います。その一方で、今回沖縄総合事務局の経済産業部長も参加していただきましたので、更に財務部（金融庁）、裁判所、中小企業再生支援協議会などにも参加をしてもらう必要があると思います。

与世田 例えば上場企業である沖縄電力さんとかサンエーさんとか、ああいう企業の総務とか法務とかそういう方々にとっては絶えずこういう情報収集とか勉強をしておくべきだと思います。

大澤 関連会社を持っているような、例えば東京だと商社、総合商社は事業再生を自らやるわけですよね。沖縄電力など関連子会社を持っているようなところは参加してもらおうといいですね。彼ら自身が事業再生ファンドとしての役割を果たす、つまり、ファイナンシャル・バイヤーじゃなくていわゆるストラテジック・バイヤーとして、自分の今の事業とのシナジー効果を考えて、色々な分野に投資したり、整理したりということもあり得る訳ですから。

山内 そうすると事業再生ということ自体の考え方の層も厚くなるし、視点も変わりますのでね。

与世田 現在は企業の分割とか集中が流行のようです。でも、昔から、いわゆるM&Aは展開されてきました。事業の再構築、あるいは事業規模の拡大の手法として、実際はM&Aを実施してきているのです。楽天しかり、ライブドアしかり。本当に新興企業のリーダー達は、自分達の事業を大きくするために何度となく企業買収を繰り返してきているというわけですよ。いい部門は伸ばし、悪い部門は、どのように育て、あるいは整理するかが経営者の腕の振るい所だと思います。例えば、

沖縄電力であれば、多数の関連会社や事業体があると思いますので、選択と集中の経営判断は絶えず求められていると思いますので、我々と一緒に考えていくというか、研究会に参加すれば、その中でヒントを見つけることができると思います。当研究会でも確か商法上の分割制度を使った事業再生事例とのテーマで沖銀さんから報告がなされました。健全な企業にとっても、経営合理化のための有意義な手法というのを学ぶことができますので、一般の企業関係者の方々にも多数、参加して頂けたらと希望しています。

【 今後の活動と展望 】

与世田 この研究会のきっかけは、先ず松嶋先生から沖縄でも再生問題の研究会を立ち上げるべきだという話が私にあり、次に大澤さんにも同じ話がなされ、大澤さんが労をとって、山内先生と私を引き合わせて実現したということです。松嶋先生自らがシンポに来てくれるということでPwCパートナーの田作さん AIP の玉井さんら錚錚たるメンバーが参加してくれて、すごいシンポになったと思います。

松嶋先生は全国で倒産問題だとか事業再生問題とかの講演にいかれているのですが、最近講演の度に「沖縄という地方で研究会を作って活動している。是非、見習って欲しい！」と、発言されているそうです。事実、ある弁護士が沖縄にたまたま事件があつて来られた時に「松嶋先生に沖縄を真似ろと言われました」との話がありました。ですから、本当に今回の雑誌に「沖縄事業再生通信」として連載記事となりますと、我々の責任はさらに重くなると思います。そういうような意味で先日、大澤支店長から、ご提案のあった“勉強会の進め方”のように全員参加型での勉強会にしなければならないと痛感しています。12月の投資ファンドの講演会では、銀行関係者が主ではありましたが、積極的に質問

が飛び交っていました。このような活気のある勉強会にしたいと考えています。ただ、毎回、事前にコーディネータとパネラーを決めて進行させるというのは、“言うは易く行うは難い”のではないかなと思うんですが、ぜひ実行して、やっぱり「参加してよかった」の実りある勉強会にしたいと思います。そのため、全員参加型の役割分担ということが必要なんじゃないかなあ、と感じています。

司会 そうですね。今後の会の進め方等について大澤支店長からも一言お願いします。

大澤 参加者についてはバラエティーにとんできていい方向にいきつつあるというのはさっき申し上げたとおりなんですが、やっぱり勉強会を通じて本当にみんなが心底胸襟を開いて話し合えるような雰囲気をいかにつくるかということが大事だと思うんですね。要はわれわれ事業再生をやっている仲間なんだけれども、時にはプロフェッショナルとして意見が合わないところは大いに議論しあう、というような、そういうものがここから出てくると素晴らしいなと思います。そういう意味では、毎月やる勉強会でみんな顔を合わせる、そこでいろんな人がお互い知り合いになる、知り合いになって意見を交し合うということが必要だと思います。できれば、毎回、大変ですけれども、コーディネータの人を指名して、その人が事前に誰に議論してもらうかを決め

て、毎回違うグループができるようになると、グループはそれなりに一緒にパネルディスカッションに出ますから仲間意識というのができるじゃありませんか。そういうのを今後やったら面白いかなあ。そうすると本当の意味でのクラブというのができるだろうし、忘年会みたいな遊びもあっていいでしょうし、民間のまさにプロフェッショナルが集まった同じ思いを共有したクラブというものになっていくんだろう。今はやっぱり少し勉強会主体という、どうしても講師から学ぶという感じの方向になっていると思いますので、これをもうちょっと実践的かつインタラクティブにしていければいいんじゃないかというアイデアなんですけどね。

司会 お話は尽きないようですが、最後に会計士会の宣伝をさせて下さい（笑）。観光、リゾートとも関連しますが、平成19年3月17日に、会計士会の「西日本連合総会」の沖縄での開催が決まりましたのでご報告させていただきます。場所は万国津梁館をお借りして（出席者一同の口から期せずしてホーッの声）200名ぐらいを目標に西日本の会計士の皆さんをお呼びすることになっています。今日の座談会はこの辺でお開きにしたいと思います。ありがとうございました。

一同 どうも、お疲れ様でした。

