

# 沖縄事業再生研究会の年次報告

(沖縄の企業と地域の活性化のために)

平成 22 年 12 月  
山内 眞樹

東京の事業再生実務家協会代表理事の松嶋英機先生（当会理事）の勧めにより、平成 16 年 11 月 26 日に行った「中小企業の事業再生シンポジウム」から、気がついて見ると 6 年余りが経過した。そのシンポジウムを機会に、当時の大澤真日本銀行那覇支店長（現 PwC アドバイザリー パートナー）の呼びかけにより、沖縄弁護士会、日本公認会計士協会沖縄会が中心になって、地元 6 金融機関等（沖縄公庫、琉球銀行、沖縄銀行、海邦銀行、JA おきなわ、コザ信金、沖縄県産業振興公社、PwC アドバイザリー）に呼びかけ、平成 17 年 3 月 15 日、当時の沖縄弁護士会会長与世田兼稔氏を代表理事として、沖縄事業再生研究会を設立した。沖縄総合事務局経済産業部や沖縄県をはじめとする参加会員各位のご協力もありスムーズに設立総会を行い、その後勉強会が継続できた。その結果、これまで (1) 主催したシンポジウム 6 回、(2) 共催によるシンポジウム 1 回、(3) 記念講演会 2 回、(4) 勉強会 45 回、(5) 琉球大学 21 世紀フォーラム 1 回を開催して約 4,500 人の参加者を数えている。

講演等をお願いした先生方は、松嶋先生、九州大学の小西龍治先生（現立命館アジア太平洋大学大学院教授）、日本銀行の那覇支店長をはじめ、超多忙な中、勉強会等において貴重なご講義をしていただいた。シンポジウム、講演会、勉強会のパネラー、講師を勤めていただいた先生方は金融界、法曹界、経済界等 100 名を超えている。特に内閣府沖縄総合事務局 金子秀喜財務部長には、沖縄総合事務局へ来られた預金保険機構理事長の永田俊一先生や財務省財務総合政策研究所研究部長の田中修先生をご紹介いただき、ご講演していただいた。

この間に沖縄へ赴任された日本銀行那覇支店長 曾我野秀彦氏と議論し、沖縄事業再生研究会の考え方の範囲を拡大し、企業のライフサイクルに応じた事業再生ということで、広く企業の創業から、事業承継に至るまでを事業再生と考える雰囲気となった。続く水口毅支店長、杉本芳浩支店長には当会顧問に就任していただいた。また企画委員長の佐藤仁哉氏（おきなわ地域戦略研究所 代表）には、勉強会運営の中心的役割を担っていただいている。

「季刊事業再生と債権管理（株式会社きんざい発行）」の沖縄事業再生通信への連載は、6 年目を迎え、沖縄公庫の譜久山當則理事（現副理事長）をはじめ、当会会員等に 6 年間 18 回もの執筆を続けていただいている。（後掲）

この 1 年余りも、沖縄公庫の大会議室をメイン会場にして、皆様のご支援と講師の諸先生のご理解とボランティア精神と適時性のあるテーマの下、素晴らしいご講義により、沖縄事業再生研究会の勉強会やシンポジウムを実施することが出来た。

ここで沖縄事業再生研究会の平成 22 年を振り返り年次報告を行いたい。

琉大 21 世紀フォーラム(平成 22 年 1 月 14 日) **世界金融危機と預金保険**  
～預金保険機構の業務と課題～

講師 預金保険機構 理事長 永田俊一氏

講師の永田先生は、職務ご多忙の中であつたが、前年の夏頃から沖縄総合事務局財務部長の金子秀喜氏が東京出張の折などに日程調整していただいて、沖縄へ来ていただけることになった。貴重な機会であり、琉球大学においてもお話を伺いたいということで 21 世紀フォーラムでご講演をお願いした。

琉球大学においては学生の参加も前提として、預金保険機構の使命、業務について、預金者（受益者）と金融機関（委託者）と預金保険機構（受託者）の三者の関係、「信頼の三角形」の話があつた。特に平成 8 年～14 年の金融機関の多数（164 件）の破綻から、平成 14 年以降の「新たな平時」に軸足を置いた全方位体制と国際的な調整等のお話を伺った。  
(参加者 70 名)

夕刻、有志 10 名で先生を囲んで夕食会を持つことができた。

第 35 回勉強会(平成 22 年 1 月 15 日) **世界金融危機と預金保険**  
～預金保険機構の業務と課題～

講師 預金保険機構 理事長 永田俊一氏

永田先生は 1 泊の日程で沖縄へ来ていただいているため、前日の琉大 21 世紀フォーラムに続きこれまで夕刻の勉強会を、今回は午前 10 時から沖縄公庫五階の大会議室で開催した。

日本の預金保険（37 才）は、平成金融危機で出動が相継ぐ中、万一の場合の預金者保護と金融機関破綻処理の機能への認識が高まり、今は平時～危機全方位対応の制度・仕組みが出来上がって、金融政策・金融監督・預金保険と金融のセフティネットの一角となっている。

そして今般の世界金融危機の中で、米（FDIC 75 才）・欧はじめ各国預金保険機関の出動が相継いだ。危機の進行から預金者・システムを保護するとともに、相互協力がより必要な共通課題を抱え、進化も求められている。

わが国預金保険機構の窓から外を見た時、セフティネットプレーヤーとしての世界の預金保険機構の統一されていない状況や、世界各国の倒産法制の違い、金融機関監督の役割等について、併せて現在の預金保険機構の活動と課題についてご講演をうかがうことができた。  
(参加者 85 名)



### 第 36 回勉強会(平成 22 年 2 月 19 日) 沖縄開発中断リゾート群の現状

講師 PwC アドバイザリー(株) 佐々木健仁氏、濱村彰氏、石塚早希氏

講師の佐々木健仁氏は PwC アドバイザリーのパートナー、濱村彰氏はシニアマネージャー、石塚氏はアソシエイトの職にあり、お三人とも事業再生が専門分野である。これまで沖縄においてもリゾート案件の再生、スポンサー選定などに携わった実績を有されており具体的な報告が聞けた。

沖縄は内外のリゾートやホテル関係者から常に注目されるディスティネーションであり、ここ数年さまざまな開発業者が県内各所で開発に着手してきた。しかしながらリーマンショック以降の不況によって、開発プロジェクトのうちのいくつかでは、資金調達不能、開発業者倒産などが発生、工事中断を余儀なくされている。工事中断プロジェクトは美観を損ねるだけでなく、リゾートとしての地域の雰囲気醸成に大いなるマイナス要素となる。一方、このような業者は内地で破綻、再生等の申立をおこなっていることが多く、その状況は沖縄ではなかなか把握することができないのが実情である。これらについてプロジェクトの実例を取り上げ、沖縄のリゾート開発の将来の有望性やリゾート再生ファンド立ち上げなど、その現状の対応と地元からのファンド参画による工事や運営への参加、プロジェクト進行の説得材料など問題点の解決方法等について具体的な話があった。(参加者 77 名)

### 第 37 回勉強会(平成 22 年 3 月 5 日) 企業再生におけるスポンサーの視点

講師 慶応義塾大学ビジネススクール 准教授 井上光太郎氏

私的整理の明らかな問題点は大規模な債務削減を受けているにも関わらず、問題企業の収益性の改善には結びつかず、業界のお荷物企業を温存する結果となっている面がある。

即ち、インタレストカバレッジレシオは、一時的に回復するが、再度の悪化があり、債権者にとっても、最終的にはメリットに結びついていない場合が多い。

私的整理後の 5 年間の推移を見ると、「もっと長い目でみればこれらの企業が再生するだろう」という楽観的な見方が実態に合わないことを示している。

厳しい企業間競争の中で、ひとたび経営破綻した企業が債務削減だけで低収益問題を解決できないのは当然である。

米国では、Ch.11 による再建策の中で、他社に買収された企業の収益力は回復傾向を示し、日本でも、第三者資本の投入された企業では、再度の救済要請、法的整理への移行が生じる確率が低下している。

これは外部スポンサーの重要性の現れであり、第三者資本を受け入れる企業では、高い確率で外部からの経営者による経営陣の交代が生じている。

経営者にはつらい決断だが、経営陣の交代を伴っても外部資本を取り入れることが再生可能性を高める。(参加者 46 名)

第 38 回勉強会(平成 22 年 4 月 19 日)

## 金融システムの現状と課題 ～金融システムレポート～

講師 日本銀行金融機構局 企画役 小早川周司氏

日本銀行で年 2 回公表されている「金融システムレポート」の最新号(平成22年3月25日公表)に基づき、金融システムの現状と課題についてのお話を伺った。

金融システムレポートとは、

- ①わが国金融システムの安定性について、できる限り包括的な分析・評価を示すこと、
- ②こうした活動を通じて、金融システムの安定性の確保に向けて関係者とのコミュニケーションを深めていくことを目的としている。

金融システムレポートでは、金融システムの安定性を評価するにあたって、金融システムの「機能度」と「頑健性」という 2 つの評価軸を設けている。まず、機能度の面では、わが国経済の持続的な成長に貢献するよう、金融システムがより効率的な資源配分を促す方向で金融仲介機能を発揮しているかを点検している。また、頑健性の面では、わが国の金融システムを脅かしかねない要因が顕在化しても、それを吸収するだけの対応力を金融システムが備えているかを点検している。こうした金融システムに関する調査・分析は、金融政策の波及メカニズムの評価という視点からも有用である。  
(参加者 45 名)

第 39 回勉強会(平成 22 年 5 月 24 日)

## 第三セクターの経営破綻と 地方自治体の財政破綻問題

講師 慶応義塾大学法科大学院 教授 中島弘雅氏

近時、北海道夕張市のように、自治体が設立した第三セクターの経営破綻がその自治体の財政に影響を及ぼす例がある。通常、第三セクターの設立や運営のための資金は金融機関から調達するものであるが、その際に、自治体が第三セクターの債務について金融機関との間に損失補償契約を締結することがある。そのため、第三セクターが経営破綻すると、その影響が自治体本体にまで及び、財政破綻に至ることがあるのである。しかし、そこに至るまで第三セクターの赤字経営問題は表面化してこなかったのか。また、こうした事態に至ったときに、自治体を破綻させずに、第三セクターを清算、再生する有効な手立てはないのか。

第三セクターが事業を行う場合、当初の事業の採算性についての検討が不足していることと監査体制が整備されておらず容易に赤字隠しが行われている。

これらの点の解決が第一であるが、現実には第三セクターの経営破綻が表面化してから地方自治体の責任やその合理的な責任回避が論ぜられることが多い。

また金融機関も融資に際して十分なリスク判断を行わずに融資を実行し破綻の際には地方自治体の損失補償を受けている。

従って地方自治体の最終責任を論ずる前に第三セクター等の運営の抜本的な改革と地方自治体の破綻に対する責任能力及び責任追及を行うべきと考えられる。

今回は、2007 年 1 月に総務省に設置された「債務調整等に関する調査研究会」で、こうした問題に取り組んでこられた中で、その内容をわかりやすくお話しいただいた。  
(参加者 47 名)

第 40 回勉強会(平成 22 年 6 月 4 日)

## 企業を取巻く環境変化 ～消費者志向について～

講師 日本消費生活アドバイザー、コンサルタント協会常務理事 立山徳子氏

立山先生は消費生活アドバイザー制度の普及事業のために昨年、今年と来沖され、今回はその日程に合わせて勉強会の講師をお願いした。

先生のご尽力の結果、沖縄県でも今年から消費生活アドバイザー一試験が実施(H22.10.3 那覇)された。

昨今の企業不祥事の多発を受け、また世界的なCSRの動きの中で、企業の消費者志向が求められている。また、昨年9月の消費者庁新設を受け、事業者中心の行政から消費者・生活者の視点に立った行政への転換が行われている。いわゆる縦割りの行政を改めて消費者・生活者の目線からみた新しい発想に基づく省庁が誕生したことになる。このような社会や行政の動きが企業にどのような影響を及ぼすか。企業はどのように対応するといったのかなど事例を交えてお話をうかがった。時に従来の隠蔽体質の企業側の問題もあるが、一方で企業と消費者の意識や対応の変化が生じる中で、食品不祥事等の場合は専門家の極論、事件の過剰報道などによる企業側が不祥事のダメージを過大に受けるものもあり、消費者を甘やかす傾向にぶれることもある。

しかし、明らかに従前の事業者中心の観点から、消費者中心へのパラダイムの転換が起きつつある。  
(参加者 53 名)

## 第 2 回講演会(平成 22 年 6 月 17 日) 中国経済の現状と課題

第 41 回勉強会

講師 財務省財務総合政策研究所 研究部長 田中修氏

田中先生は大蔵省に入省され、駐在の期間は鄧小平の経済改革が終り、中国が上昇過程に入らんとする時期、平成8年～12年の約4年間、財務省から外務省中華人民共和国日本国大使館参事官として中国で勤務された。「中国第十次5ヶ年計画－中国経済をどう読むか?－(蒼蒼社2001)」

「検証 現代中国の経済政策決定－近づく改革開放路線の臨界点－(日本経済新聞出版社2007)第20回アジア・太平洋賞受賞」などを著され、現在、財務省、いや全国切っでの中国研究者とされている。

今回は中国経済の現状と課題というテーマで、中国政府活動報告の2010年の政策の基本方針と主要政策の解説及び2009年の政策回顧についてご講演があった。

さすがに先生のご講演は素晴らしく、中国経済の現状と課題が浮彫されるような感じがした。特に、リーマンショック後、先進諸国が経済の低迷に苦しむ中で、まっ先に成長回復を成し遂げた中国経済に問題はないのか、「不動産価格の上昇」「消費と投資のアンバランス」「過剰流動性の問題」「農村も含めた高失業率」「都市と農村の格差」「元の外為レート」「中国の軍隊は国家の軍隊という前に共産党の軍隊」など興味深い話題が講演、質問を通じて巨大な中国というものをより深く実感できた。

翌日、お見送りする前の昼食の席でいろいろと貴重な話をうかがったが、その一つ、「中国の長い歴史の中で、今の中国は戦国時代を前にした春秋時代にあるのではないのでしょうか、既に周王朝は名目となり覇者の時代とも考えられます」と屈託のない笑顔で話された。「周王朝はどの国ですか?」と訊くと、「さあ、国連ではないでしょうか? 国連を形の上の盟主として、春秋の五覇王の一国としての中国の戦略は……」それに希少資源や金融不況の話など…中国は未だ大国のレベルには達せず発展途上国なのかもしれない。

金子財務部長、与世田代表と興味深い話は終わるのが惜しい程であった。

(参加者 109 名)

第 42 回勉強会(平成 22 年 9 月 13 日)

## 不動産鑑定評価書の読み方 ～担保評価・時価評価の観点より～

講師 公認会計士・不動産鑑定士・税理士 石井憲吾氏

今日不動産市場は複雑化・高度化し、不動産を巡る税制・企業会計制度等も急速に整備されてきている。講演は、不動産鑑定評価制度の意義・評価実施の手順・評価手法等の概要について紹介された後、不動産鑑定評価書を利用する際の読み方のポイントを中心に具体的に紹介していただいた。

「不動産の鑑定評価とは、現実の社会経済情勢の下で合理的と考えられる市場で形成されるであろう市場価値を表示する適正な価格を、不動産鑑定士が的確に把握する作業に代表されるように、…(中略)…不動産の価格に対する専門家の判断であり、意見である。」

先生は、依頼を受けた専門家の判断、意見であるならば、報告する想定上の条件が、実現性、合法性、関係当事者及び第三者の利益を害するおそれがないか等の観点から妥当なものでなければならないと主張される。

実際に不動産鑑定書を利用する立場からいうと地域分析等の記述は平面的で理論に飛躍があり、説得性に欠ける場合が多い。また、評価方法においても収益還元法の場合の割引率や還元利回りに客観性がなく唐突な感じがする。

その結果、結論としての鑑定評価額の決定に統一性や説得力に欠ける場合もあるようだ。  
(参加者 72 名)



1995 年から 12 年間、バスケットボールの最高峰であるアメリカの NBA のニュージャージー・ネットの球団フロントで働き、存分にアメリカのプロスポーツ経営を経験してきた。そのネットでは、万年最下位弱小チームを 2002 年と 2003 年には 2 年連続で NBA 最高峰を決める決勝戦にまで到達した。また 30 チームある NBA の中で日本生まれで日本育ちの唯一の球団フロントとして 12 年働かせていただいた。2007 年よりその経験を日本で活かす機会を沖縄にできたプロバスケットボールチームの琉球ゴールデンキングスでいただき、NBA を沖縄風にアレンジしたチーム経営で 3 年間を過ごした。1 年目は最下位、2 年目は優勝でどん底から頂点へ、3 年目は単年度黒字に経営改善、現在は日本の他球団や台湾や韓国からも注目されながらおかげ様で 4 シーズン目を迎えている。

ニュージャージー・ネット球団入社直後の直後、24 名の営業部中 1 位の営業成績を残した話。球団唯一のというよりリーグ唯一の日本人ということで、日本への特別遠征、オペレーション部の現場最高責任者として東京ドームで 2 試合開催、78,000 人を集め、東京興行で成功をおさめたこと、NBA 初の球団本社兼チーム専用練習場を建設したこと。

希望通り小型のブラウン管テレビとファミコンを 20 台搭載した、ネット仕様に改装されたボーイング 727 型機を提供してくれた航空会社と契約を交わした。もちろん選手はネットは本当に選手のための球団だ、と言うようになり瞬く間に良い噂は NBA 全球団に広まり、大物 FA 選手はこぞってネットに集まる時代がやってきた。2000 年に入るとネットを強豪エリートチームに成長させることができた。同じ予算でも選手の心に伝わるものに気配りをした者が勝ちとなった。

球団経営者が企画して実施したニュージャージー・ネットとニューヨークヤンキースとの短期間の提携の話、ブルックリンドジャースの跡地再開発の為にネットのアリーナ大建設の計画、そのアリーナの名称の使用権を英国の金融機関に使用期間 15 年間で 3 百億円で売買された話など、日本では考えられない桁違いの話。など、、、これほどスケールの大きい事業再生の話はきいたことがないと感じた。(参加者 50 名)



第 44 回勉強会(平成 22 年 11 月 11 日)

## 知っておきたい感染症と 企業、家庭でできる感染制御

講師 東北大学大学院医学系研究科 臨床微生物解析治療学講座 教授 平潟洋一氏

感染症とは、言わば、「はやり病」である。心筋梗塞などと異なり、家族や職場の同僚にうつしたり、うつされたりする病気の総称である。インフルエンザも、元をたどれば全て家禽類や野鳥からの感染症である。

現在は、感染症の多くをワクチン類で予防でき、万が一、感染しても、抗菌薬等の発達の恩恵を受け、大抵の場合、完治に至る。しかし、新型インフルエンザや結核などの死亡例の様に「分子のみ独り歩き」し、分母となる相当数の潜伏患者数を把握出来ていない現状、製薬企業が感染症の治療薬やワクチンの開発や輸入に乗り出しにくい厚労省の体制等を考えると、今後、沖縄で私たちが未体験の感染症に遭遇する可能性は低くはない。私たちは、これらの感染症に対して職場や自宅で防御策を取ることが出来るのか。どうすれば事前に最大限のリスク回避ができるのか。また、昨年、新型インフルエンザの流行時のように、マスコミの報道に煽動され、間違った行動を取りはしないのか。「簡単で、基本的で安価なインフルエンザの予防法は、手を洗うこと、水と石鹸だ。石鹸をつけて指先を中心に 30 秒間ていねいに洗うこと。」30 秒は実際にやって見るとかなり長い時間だ。昨年、講義を受けた(かも知れない)BCP は当を得ていない。(参加者 52 名)

第 45 回勉強会(平成 22 年 12 月 3 日)

## 元気振興の急務 ～たんす預金の再起動が日本を変える～

講師 コモンズ投信会長 渋澤 健氏  
セゾン投信社長 中野晴啓氏  
レオス・キャピタルワーク取締役 CIO 藤野英人氏

「銀行は大きな河のようなものだ。銀行に集まってこない金は、溝に溜まっている水やポタポタ垂れている滴と変わらない。折角人を利し国を富ませる能力があっても、その効果はあらわれない。」

(第一国立銀行 株主募集布告、渋沢栄一 100 の訓言、日経ビジネス人文庫 200 頁)

水が大河になれば、水車を回すことができるように、お金が集まれば、産業の原動力となって、国を発展させて、人々に利益という果実をもたらす。無駄に眠っているお金を集めて、人々のため国家のために活かさねばならない。その意味では銀行もファンドも同じ目的を持っている。

運用のプロ 3 人が、一緒に登場してセミナー形式で個人の投資に対する誤解を解き、投資がなぜ必要なのか、業界の問題はどこにあるのかなどについて討論し、日本を元気にするために、自分の生活を守るために普通の人でも投資をすることを迫られる時代になったと論じられた。長期投資の考え方を実現するキーワード「草食系投資」を解説していただいた。

ご講演後の夕食会は 8 人の予約席のところへ 12 人が集まり、中締め挨拶の後も 23 時 30 分まで熱論が続いた。(参加者 40 名)

第 46 回勉強会(平成 23 年 2 月 4 日)予定

## 成長に乗る戦略から 成長をデザインする戦略へ

講師 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 青井倫一氏

(青井先生から) 講演の概要

「戦略が正しいかどうかではなく、“合っているか?”が企業成長の鍵だと思います。そして誰(顧客、競争相手)に対して“合っているか”を設計することが、成長を造ることではないでしょうか。しかし、環境変化は“合わす焦点”を替えることを要求します。ファミリービジネスでも代替わりは“変えるチャンス”です。そのなかで環境変化に“ロバスト(頑強)”な経営とは何かを考える機会を参加者に与えられればと希望しています。講演は事例を含めて、楽しく行いたい。」

### ～ 勉強会のスナップ集 ～



第 36 回勉強会



第 37 回勉強会



第 38 回勉強会



第 44 回勉強会



第 39 回勉強会



第 40 回勉強会



講演会の様子



第 2 回講演会 (第 41 回勉強会)