

# 沖縄事業再生研究会の年次報告

(企業のライフサイクルに応じた事業再生)

平成 20 年 12 月  
山内 眞 樹

平成 20 年 12 月 16 日 (火)、沖縄振興開発金融公庫の 5 階大会議室において沖縄事業再生研究会の第 29 回理事会・勉強会を開催した。

勉強会講師には、**日本銀行那覇支店長 水口毅氏**を迎え、テーマを「最近の金融経済情勢について」として、1 時間 30 分の講義と約 20 分間の質疑応答があった。

早いもので、平成 16 年 11 月 26 日に行った沖縄事業再生シンポジウムから、気がついて見ると 4 年余りが経過し、この間 (1) 主催したシンポジウム 5 回、(2) 共催によるもの 1 回、(3) 設立記念講演会 1 回、(4) 勉強会 29 回を開催し、平成 21 年 1 月には第 30 回を予定している。

思い起こすと、**大澤真** 日本銀行元那覇支店長 (現 PwC アドバイザリーパートナー) の提案に始まり、**与世田兼稔** 代表理事の下で、沖縄弁護士会と日本公認会計士協会沖縄会が中心となって立ち上げた研究会であった。

立ち上げるにあたっては、東京の事業再生実務家協会代表理事の**松嶋英機先生**の御支援をはじめ、地元 10 金融機関等 (沖縄公庫、琉銀、沖銀、海邦銀行、沖縄信連、コザ信金、沖縄県産業振興公社、あおぞら銀行、PwC アドバイザリー、AIP ジャパン) の賛助会員の積極的なご参加があった。また、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によってスムーズに設立総会を行い、その後勉強会が継続できた。

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**には、ご入会いただき、講師をお願いするとともに、沖縄における事業再生の考え方の範囲を再検討し、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。

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) には、超多忙な中、勉強会において二度に渡ってこの上ない貴重なご講義 (二度とも先生のご好意で無償) をしていただいた上に当会にご入会いただいた。

また、季刊事業再生と債権管理 (きんざい発行) の**沖縄事業再生通信**の連載は、4 年目を迎え、沖縄公庫の**譜久山當則** 理事をはじめ、多数に執筆いただいている。沖縄知の風からも多数のご参加があり、理事長の**島袋鉄男先生**には当会の理事もお願いした。企画委員長の**佐藤仁哉氏** (Business Design 代表取締役) には、勉強会運営の中心的役割を担っていただいている。

この一年余りも、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この 1 年余を振り返り年次報告を行いたい。

## 第 29 回勉強会 （平成 20 年 12 月 16 日）

講師 日本銀行那覇支店長 水口 毅氏 （無償）



「最近の金融経済情勢について」というテーマで、先ず、12月発表の全国ベースでの日銀短観の解説があった。急激に、潜水艦が沈むような経済状況の悪化について、数字及びグラフで自動車や鉄鋼の急落の状況を説明されると、将に36年振りの不況が身にしみて解るような気がした。

次に、沖縄企業の短観の結果の説明に入り、全国と較べて意外に安定的に見える景況の理由について、沖縄は輸出産業が少なく、海外景気の悪化や円高の影響を直接的には受けにくいとともに、仕入価格の低減というメリットを受けていた。

また、海外旅行が燃油サーチャージなどで割高となったり、県内のホテル数の増加などの効果もあって、観光客が増加を続けてきた。

更に、大学院大学、ANAの物流基地構想など大型工事の計画も景況にプラスに働いており、建設基準法改正もタイムラグにより、工事の増加が見られる等、要因がプラスに働く面もあった。

しかし、このような要因も消えつつあり、世界やわが国全体では金融と実体経済の間で負の相互作用が進んでおり、来年は、県経済にもそうした悪化が波及するであろう。楽観視できない観光や雇用の先行きを考えると沖縄経済試練の時が来るだろうとのことであった。

この間に、短観の作成方法や見方についての解説など、初めて学ぶことも多く、勉強になる講義であった。

短観の三択「良い」－「さほど良くない」－「悪い」について、中間の「さほど良くない」という選択枝の質問があったが、回答は、「良くも悪くもない」という中間の選択をより保守的に表現しているのではないかということであった。

全国景況－短観解説－沖縄景況の今後に引続き、最後に、宮古島に産するキイロタカラガイの話があった。この貝は「貝」という字の起源となり、「宝」という意味で、遠く3,500年前の中国殷王朝で貨幣として使われた古代貨幣という。楽しい話題は、この後の懇親会にも引き継がれ、有益で楽しい勉強会であった。

## 「ファミリービジネス・コンファレンス」 (平成 19 年 10 月 4～6 日)

於：万国津梁館(名護市)  
(160 名、当会 7 名参加)

主催 PwC アドバイザリー(株)、三菱UFJ 信託銀行  
共催 沖縄事業再生研究会  
NPO 法人「沖縄知の風」外

日本におけるファミリービジネスの可能性と課題というテーマで日本有数の学者、実務家が三日間の日程でファミリービジネスの日本における実態と可能性についての討論が行われた。

海外からの参加もあり第三日目は英語によるスピーチと質疑応答ということで行われた。

(主なスピーカー等)

ロイド・シェフスキー氏 (スポーツ弁護士協会の創設者)  
ルアンナ・マクゴーワン氏 (ザ・マクゴーワン・グループの代表取締役)  
加護野忠男氏 (神戸大学大学院経営学研究科教授)  
奥村昭博氏 (慶応義塾大学大学院経済管理研究科教授)  
大澤真氏 (PwC アドバイザリー株式会社 パートナー)  
倉科敏材氏 (甲南大学経営学部教授)  
大河原愛子氏 (株式会社ジェーシー・フーズネット 代表取締役会長)  
佐久本武氏 (瑞泉酒造株式会社 代表取締役社長)  
秋澤光氏 (中央大学 商学部教授)  
中村健一氏 (東京山喜株式会社 代表取締役社長)  
寺本義也氏 (早稲田大学 商学大学院 教授)  
小西龍治氏 (九州大学大学院 教授)

このコンファレンスを契機として平成 20 年 9 月 13 日慶應大学三田キャンパスにおいて、「ファミリービジネス学会」・「ファミリービジネス研究所」の設立と設立記念コンファレンスが行われた。また、10 月 25 日甲南大学において関西における「学会」・「研究所」の設立記念行事として、コンファレンスがあった。

また、ファミリービジネス研究所等により 11 月 23 日～24 日には長崎のハウステンボスにおいて、学会及び研究所主催のファミリービジネス・コンファレンスが開催され、上記の講師をはじめ多数の参加があった。

## 第 22 回勉強会 (平成 19 年 11 月 16 日)

講師 PwC アドバイザリー(株) 大澤 真氏 (無償)

平成 19 年 10 月 4 日～6 日、万国津梁館で行われたファミリービジネス・コンファレンスにおける主要テーマの総括と報告の講義であった。

なぜ、今、ファミリービジネスなのか、というテーマは日本における業歴 100 年以上のファミリービジネス 10 万社 (欧州 6,000 社、米国 800 社) が、現在中央と地方の格差の拡大等、様々な困難に直面しており、これが地域経済の疲弊の原因となっている。

世界に誇る長寿企業の研究を通じて、その秘訣と現在直面している課題を明らかにする、この地域振興の原動力とも言うべき、ファミリービジネスの健全化と再生が今後の日本経済の最大の課題である。

今こそファミリービジネスの再生と強化の研究が重要である。特に沖縄においては中長期的な視点から中小企業の強化と地域経済の発展を図るために、その中核となるファミリービジネスの課題の解決が必要である。

## 第 23 回勉強会 （平成 20 年 2 月 15 日）

講師 監査法人トーマツ 手塚 仙夫氏（無償）

JSOX 法における内部統制制度のポイントについての時宜にふさわしい講義であった。

今、何故内部統制なのか。

現在、財務の分野での巨額な不正が顕在化している。

金融機関での巨額損失、カネボウなどの有価証券報告書の虚偽記載など預金者や投資家の信頼を裏切り、企業の基盤を揺るがす経済大事件である。

このような事件の防止と対応について、会社法の改正や金融商品取引法の改正によって経営者による内部統制の評価と会計士による内部統制監査について明解な説明があった。

## 第 24 回勉強会 （平成 20 年 3 月 17 日）

講師 前近畿会会長、前日本公認会計士協会常務理事  
佐伯 剛氏（無償）

佐伯剛先生は、昨年 10 月に大阪で開催された C A P A (アジア太平洋会計士会議)大阪大会ーアジアと太平洋諸国 26 ヶ国の公認会計士 2,000 人の参集した大会ーの実行委員長である。

今回は、決算書(財務情報)を補足・補完する非財務情報を如何に有効活用するかについて、①金融庁・経済産業省・環境省の動向を解説し、②中小企業と金融機関とのリレーションシップバンキングの具体的なチェックリストを紹介しながら、③今注目されている「知的資産経営」の内容について中小企業基盤整備機構様のご好意により提供を受けた「知的資産経営マニュアル(230 頁)」を中心にしてご講義を伺った。

## 第 25 回勉強会 （平成 20 年 4 月 14 日）

講師 前九州大学ビジネススクール教授 小西 龍治氏（無償）

当日は沖縄事業再生研究会の総会にあたっており、特別に九州大学大学院経済学府産業マネジメント専攻教授小西龍治先生に講師をお願いした。超多忙なご日程の中、“それでは行きましょう”とご了解いただいた。

沖縄の地域振興の本質は何か？という点について、貴重な示唆をいただいた。

地域振興実現の基本条件は、一資源、リーダー、ミッションビジョン、戦略ーである。

しかし、現状において不足するものを明確に認識することが必要であり、それに基づいて今後の課題について挑戦することが、現在の沖縄の世代の役割である。

沖縄における知の立国と可能性、人材育成とホスピタリティークラスターの可能性について有意義なご講演を賜った。

## 第 26 回勉強会 （平成 20 年 5 月 30 日）

講師 河合 祐子氏（無償）

クレジット市場に関する専門家で、サブプライムローン問題に精通された河合先生のご講義であった。

以前にも（平成 17 年 12 月 9 日）“事業再生ファイナンスの現状と課題”というテーマで沖繩事業再生研究会勉強会でお世話になったことがある。

今回は、昨年来新聞やテレビでよく目にする「サブプライムローン問題」とは何なのかを基本に戻って解説していただいた上で、日本の金融機関や企業の決算、海外投資家や金融機関による日本への投資（とりわけ不動産担保融資や企業への投資など）への影響を考察するといった内容となった。

ご多忙にもかかわらず“もう一度、サブプライムについてまとめるつもりで勉強してきました”と言われて、時宜にぴったりの解り易くて、有益なお話をしていただいた。

## 第 27 回勉強会 （平成 20 年 7 月 7 日）

講師 ライブドア前社長 平松 庚三氏

ライブドア事件により、堀江貴文氏の逮捕に伴い、急遽、社長を引き受けることになられた平松氏の講義には、学生等の参加、質問等も多く、今までの最大、約 100 名もの参加者があった。徹底したプラス思考。逆境をバネに変える力。その人柄、パワー、輝きに惹かれる多くの人たちが、慕い、憧れ、列になって続くということが納得できた。著名な外資系企業をヘッドハンティングで渡り歩き、数々の修羅場を乗り越えてきた経験に裏づけされた人間力は、国境や人種を越えて、読売新聞の渡辺恒雄氏、ソニーの盛田氏、アメックスのジム・ロビンソン氏をはじめ世界中に多くの知己を持つ平松氏の明るい講義は参加者を魅了した。

「経営者はネアカでなければいけない。企業のトップに立つものはたとえ難局に立たされようとも部下の前では決して暗く沈んだ顔をしてはいけない。明るいフリをしていると自分もだまされて本当にネアカになるのだ」、「50、60 はハナタレ小僧」という有名なキャッチコピーは平松氏そのものであった。

## 第 28 回勉強会 （平成 20 年 9 月 29 日）

講師 エスエコーホールディングス(株) 執行役員 渡部 潔氏

M&A のコンサルティングの専門家である講師が、中小企業における M&A について大企業との違い、特に秘密保持、対株主責任、オーナーの決断、事業承継対策等についての具体的な講義があった。

特に事業承継と M&A の関係については、オーナーに身内の後継者がいないなど後継者問題を解決しての M&A の話や廃業と M&A の手取額の比較など、具体的に有益な講義を受けることが出来た。

## 第30回勉強会（平成21年1月26日）予定

講師 シブサワ・アンド・カンパニー(株)代表取締役社長、コモンズ 投信(株)会長  
渋澤 健氏

1983年テキサス大学 BS Chemical Engineering 卒業。1984年財団法人日本国際交流センター入社。1987年UCLA大学 MBA 経営大学院卒業。ファースト・ポストンで外債の米国市場、JPモルガンとゴールドマン・サックスで国債、為替オプション、株式及びデリバティブの東京市場の仕事を経て、1996年に米大手ヘッジファンドのムーア・キャピタル・マネジメント (NY) に入社し、1997年の同社の東京駐在員事務所を設立。2001年にシブサワ・アンド・カンパニー株式会社を創業し、代表取締役に就任、現在に至る。2008年にコモンズ投信株式会社を設立し、会長に就任。渋澤栄一記念財団の理事、経済同友会の幹事など、その他複数の職務に従事されている。



## 事業再生シンポジウム

### (第1回) 平成16年11月26日(金) 中小企業の事業再生シンポジウム

大澤真、田作明雄、玉井豊文、田中剛、松嶋英機、金城唯士、山里秀夫、末永英文、与世田兼稔、山内眞樹

沖縄「発」の「初」のシンポジウムとしてそれまで大都市圏に限られていた事業再生シンポジウムが「地域」の視点で開催できたことは大きな意義がある。

この問題提起により地元沖縄における「事業再生マーケット」の認識が広まり、当沖縄事業再生研究会の設立につながった。

於：かりゆしアーバンリゾート那覇(360名)

### (第2回) 平成17年11月11日(金) リゾート再生ー新しい潮流への取り組みについて

星野佳路、大澤真、松嶋英機、佐々木健二、手塚信明、渡辺美衡、譜久山當則

リゾート再生について全国的にも有名な(株)星野リゾート社長星野佳路氏が来沖された機会に同氏を招いて当地の基幹産業とも言うべきリゾート事業の新しい視点と現状の問題点等について討論した。

於：かりゆしアーバンリゾート那覇(315名)

### (第3回) 平成18年6月16日(金) 地域における「経営人材」の育成

大澤真、富山和彦、富樫直記、尾坂和彦、安藤秀昭、安里繁信、上地哲誠、大城勇夫、多田斎、知念榮治、中地宏、松嶋英機、島袋鉄男、小西龍治

沖縄懇話会、沖縄県、当沖縄事業再生研究会の主催により、地域経済における「経営人材の育成」というテーマで全国の著名な講師4名による問題提起を受け、地元を中心とする7名のパネラーにより金融力を備えたCEO、CFO、事業再生支援人材を育てるには、という点についてディスカッションを行った。

於：かりゆしアーバンリゾート那覇(300名)

(第4回) 平成19年2月13日(火)

### 中小企業再生支援セミナー

松嶋英機、藤原敬三、与世田兼稔、曾我野秀彦、中村廉平、阿波連光、  
譜久山當則、山内眞樹

中小企業庁と当沖縄事業再生研究会の主催による「中小企業再生支援セミナー」を当  
会理事松嶋英機先生の紹介で、開催できることとなった。

中小企業庁の本事業の目的に沿って、地方特に沖縄における中小企業の事業再生支援  
人材を対象に、事業再生に関する問題解決のための知見、ノウハウ、経験等、事業再  
生支援人材の育成について討論した。

於：かりゆしアーバンリゾート那覇(300名)

(第5回) 平成19年9月11日(火)

### 病院に関する事業再生の問題点

玉井豊文、田中豊、末永英文、大澤真

東海大学病院医学部助教授の田中先生を講師に招いて、大学病院の再生の実例を学び、  
併せて現在問題となっている自治体病院の再生について玉井先生が講演し、ディスカ  
ッションを行った。

於：沖縄公庫(160名)

(第6回) 平成19年10月4～6日ーファミリービジネス・コンファレンスー

(当会共催)

### 日本におけるファミリービジネスの可能性と課題

主催 PwCアドバイザリー(株)

三菱UFJ信託銀行

於：万国津梁館(名護市)

(160名、当会7名参加)

(創立総会) 平成17年3月15日

(記念講演会)

那覇地方裁判所における民事

再生事件の現状と今後の課題

那覇地方裁判所

裁判官 岩崎慎氏

於：かりゆしアーバン(150名)

## 事業再生勉強会の概要

日付等	テーマ	講師等
平成 17 年 2 月 28 日 (第 1 回勉強会)	中小企業の再生が進まない もう一つの理由 於：沖縄県産業振興公社(25 名)	A・I・P ジャパン日本支店 代表 玉井豊文氏
平成 17 年 4 月 26 日 (第 2 回勉強会)	勝ち組中小企業の倍増計画 於：沖縄県産業振興公社(40 名)	日本公認会計士協会沖縄会 会長 山内眞樹氏
平成 17 年 5 月 30 日 (第 3 回勉強会)	滝澤鉄工所の事例 於：沖縄公庫(120 名)	(株)滝澤鉄工所 社長 近藤安正氏 PwC アドバイザリー(株) 佐々木健仁氏
平成 17 年 7 月 1 日 (第 4 回勉強会)	地元銀行による事例再生 事例の紹介と意見交換 於：沖縄県産業振興公社(70 名)	沖縄銀行法人融資グループ 琉球銀行、沖縄海邦銀行 J A おきなわ、コザ信用金庫 司会 日本銀行那覇支店 山口正俊氏
平成 17 年 9 月 2 日 (第 5 回勉強会)	東京都中小企業事業再生 協議会の活動事例 於：沖縄公庫(90 名)	東京都中小企業再生支援 協議会 プロダクトマネージャー 藤原敬三氏
平成 17 年 10 月 11 日 (第 6 回勉強会)	沖縄公庫の役割と事業再生 への取り組みについて 於：沖縄公庫(80 名)	沖縄振興開発金融公庫 融資第一部長 譜久山當則氏
平成 17 年 12 月 9 日 (第 7 回勉強会)	事業再生ファイナンスの 現状と課題 於：沖縄公庫(80 名)	日本銀行 金融市場局 シニアリサーチャー 河合祐子氏
平成 18 年 1 月 27 日 (第 8 回勉強会)	駐車場で変わる不動産投資 於：沖縄公庫(80 名)	日本駐車場開発 常務 川村憲司氏
平成 18 年 2 月 17 日 (第 9 回勉強会)	沖縄経済振興と金融特区活動 於：沖縄公庫(60 名)	九州大学大学院 教授 小西龍治氏

平成 18 年 4 月 21 日 (第 2 回総会) (第 10 回勉強会)	事業再生に関する総論 地方都市における事業再生の重要性 於：沖縄公庫(70 名)	西村ときわ法律事務所 弁護士 松嶋英機氏
平成 18 年 5 月 26 日 (第 11 回勉強会)	おおいた産業活力創造戦略会議 2006 を通じた取組み状況について 於：沖縄公庫(60 名)	大分県商工労働部 部長 角野然生氏
平成 18 年 7 月 14 日 (第 12 回勉強会)	中小企業の新会社法 機関設計と株式を中心に 於：沖縄公庫(72 名)	公認会計士・税理士 齊藤栄太郎氏
平成 18 年 9 月 22 日 (第 13 回勉強会)	おきなわ中小企業再生ファンド の概要について 於：産業支援センター(50 名)	中小企業基盤整備機構沖縄事務所 所長 村松清孝 氏 (株)おきなわりバイタル 取締役社長 東門巽 氏
平成 18 年 10 月 30 日 (第 14 回勉強会)	サンマリーナホテルの再生事例 当地ホテルの具体的な再生事例の紹介 於：産業支援センター(70 名)	トリニティ(株) 取締役社長 樋口耕太郎 氏
平成 18 年 12 月 15 日 (第 15 回勉強会)	国際金融の現状と問題点 於：沖縄公庫(60 名)	日本銀行那覇支店長 曾我野秀彦 氏
平成 19 年 1 月 22 日 (第 16 回勉強会)	(1)多重債務者の支援について  (2)中小企業の再チャレンジ について 於：沖縄公庫(70 名)	NPO 法人 消費者センター 消費生活アドバイザー 仲宗根京子 氏 宜野湾市商工会事務局長 野中正信氏
平成 19 年 3 月 23 日 (第 17 回勉強会)	地方における事業再生の実例紹介 一成否を分けるポイントは何か	PwC アドバイザリー(株) パートナー 鈴木保晴氏
平成 19 年 4 月 27 日(金) (第 3 回総会) (第 18 回勉強会)	中小企業再生完全マニュアル 於：沖縄公庫(50 名)	企業再建コンサルタント 川野雅之氏
平成 19 年 5 月 25 日(金) (第 19 回勉強会)	普天間基地の概要 於：普天間基地(30 名)	普天間基地司令官 リオ・A・ファルカム氏

平成 19 年 6 月 29 日(金) (第 20 回勉強会)	J-sox 法の課題と展望 於：パシフィックホテル(50 名)	J-SOX 対応促進協議会 事務局長 清正登喜男氏
平成 19 年 8 月 24 日(金) (第 21 回勉強会)	古典に学ぶ事業再生 於：沖縄公庫(60 名)	ハートランド総研 代表 佐々木 直氏
平成 19 年 11 月 16 日(金) (第 22 回勉強会)	2007 ファミリービジネス・コンファレンス の報告と今後の展望 於：沖縄公庫(60 名)	PwC アドバイザリー(株)パートナー 大澤 真氏
平成 20 年 2 月 15 日(金) (第 23 回勉強会)	J S O X 法 内部統制のポイント 於：沖縄公庫(54 名)	監査法人 トーマツ 手塚 仙夫氏
平成 20 年 3 月 17 日(月) (第 24 回勉強会)	知的資産経営のすすめ ー沖縄企業の活性化に向けてー 於：沖縄公庫(70 名)	前近畿会会長、 前日本公認会計士協会常務理事 佐伯 剛氏
平成 20 年 4 月 14 日(月) (第 25 回勉強会)	沖縄経済活性化の戦略 と人財育成 於：沖縄公庫(70 名)	前九州大学ビジネススクール教授 小西 龍治氏
平成 20 年 5 月 30 日(金) (第 26 回勉強会)	サブプライムローン問題の 本質と日本への影響 於：沖縄公庫(70 名)	河合 祐子氏
平成 20 年 7 月 7 日(月) (第 27 回勉強会)	ベンチャースピリットと プロダクツ思考 於：沖縄公庫(100 名)	ライブドア前社長 平松 庚三氏
平成 20 年 9 月 29 日(月) (第 28 回勉強会)	中堅・中小企業の M&A について (大企業の M&A とは違う M&A の実態) 於：沖縄公庫(70 名)	エヌエコーポレートアドバイザリー(株) 執行役員 渡部 潔氏
平成 20 年 12 月 16 日(火) (第 29 回勉強会)	最近の金融経済情勢について 於：沖縄公庫(70 名)	日本銀行 那覇支店長 水口 毅氏
平成 21 年 1 月 26 日(月) (第 30 回勉強会) 予定	これからの資本主義の潮流 ～生活者の参加型長期投資の提案～ 於：沖縄公庫(70 名)	シブサリ・アント・カンパニー(株)代表取締役社長 コモンズ投信(株)会長 渋澤 健氏