

# 平成 25 年の事業活動

(沖縄事業再生研究会)

平成 25 年 12 月  
幹事 山内眞樹

平成 25 年 1 月から 12 月までの沖縄事業再生研究会の活動は、6 回の定例勉強会と総会を行った。外部からは、沖縄総合事務局財務部及び地方銀行協会からの事業活動に関する問合せなどが主なものであった。

4 月 18 日、当会設立の機会を作っていた松嶋英機先生のご古稀の祝賀会が東京のホテルオークラにおいて行われた。与世田副知事と一緒に参加させていただき、松嶋先生にお祝いを申し上げた。さすがに、我国の事業再生、会社再建の第一人者として第一線でご活躍されている先生が 40 年を超える活動の中でご厚誼を結ばれた最高裁判所判事をはじめ弁護士、再生専門家、公認会計士及び商社や金融機関の関係者が多数参加され松嶋先生の人脈の広さに驚かされた。

また 4 月末には、約 2 年間、沖縄県副知事を勤められた与世田兼稔先生が、退任され当会に復帰していただいた。平成 25 年 5 月 24 日の総会において当会の代表理事として、再び就任していただくことができ、満場一致で就任が決議された。

当会の設立以来の事業活動の概要を松嶋先生にお伝えし、資料をお送りしたところ、松嶋先生から畑中金融庁長官へ当会活動のご紹介があった。そのことにより、総合事務局の田中部長からの勧めによって、当会の事業活動の状況をご説明することになった。佐藤企画委員長を中心に竹下代表と会員 10 名が金融庁の桑原検査局長が来沖された機会に面談し、事業活動の概況について意見交換することができた。(後掲)

前後して、当会理事であった日銀の曾我野札幌支店長(当時の日銀那覇支店長)から事業再生研究会を北海道でも創ろうという話が盛り上がっているというお知らせがあった。金融庁長官が全国の中でも沖縄が元気に活動しているというような発言をされたらしく、北海道でもやってみようと財務局長から相談があり、実はその前から道内で有力な公認会計士や弁護士の先生方に相談などもしており、財務局の話を良い機運にして活動を始めるとのことであった。北海道で沖縄的な事業再生研究会ができるのに期待したい。

そのような状況もあり、当会の活動は全国的に知られたと思われ、地方銀行協会の機関誌の編集者 2 名が来沖され、当会理事である琉球銀行宜保審査部長のご紹介で取材を受けた。(後掲)

また、11 月にはきんざいの新社長加藤一浩氏が来沖され、与世田代表と夕食会を一緒にしていただき意見交換を行った。

「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、9 年目を迎え、沖縄公庫の譜久山當則理事長をはじめ、当会会員等に 8 年間 25 回もの執筆を続けていただいている。(後掲)

この 1 年も、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及び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を実施することが出来た。

## 沖縄事業再生通信「季刊事業再生と債権管理（株式会社きんざい発行）」に掲載

この連載は、既に 8 年、25 回を超えるが、本年は次の方々に登場していただいた。  
株式会社きんざい及び同社の池田知弘編集長には、毎号大変お世話になっている。

掲載号	講 師	テ ー マ
冬 号 (2013.1.5)	株式会社カヌチャペイリゾート 代表取締役社長 白石武博	日本再生のモデル構築の場、沖縄に。
春 号 (2013.4.5)	沖縄銀行 山城斉一	ポスト金融円滑化法と地域金融機関による コンサルティング
夏 号 (2013.7.5)	弁護士 内田光彦	沖縄における産業の特色と弁護士の関わり
秋 号 (2013.10.5)	公認会計士 宮里善博	沖縄の中小企業と経営改善計画策定支援
冬 号 (2014.1.5)	ライトコンサル代表 吉田勝正	信用保証協会の再建から診た 組織体制のあり方と中小企業支援の意義(仮)



平成 25 年 11 月 27 日、本年 5 月に就任された株式会社きんざい代表取締役社長加藤一浩氏が来沖され、上記への掲載のお礼を述べるとともに、きんざいの御活動を聴き、沖縄事業再生研究会の今までの状況を説明し、与世田代表と夕食、談話させていただきました。

第 59 回勉強会(平成 25 年 1 月 11 日)

儲かる病院をつくろう！  
—新しい病院経営のありかた—

講 師 東海大学医学部病院管理学 准教授 田中豊氏  
PwC 株式会社顧問  
紹介者 PwC 株式会社 パートナー 佐々木健仁氏

(参加者 75 名)

2006 年の DPC 導入後、社会保障と税の一体改革が到来し、急性病床の削減、DPC 対象病院の I～III 群への分類、在宅医療の拡充、消費税の増税と病院経営をめぐる環境はますます厳しさを増している。

今回は「儲かる病院をつくろう！」の演題で、お金をかけずにできる病院の経営改善を中心にとすることで、病院経営のオペレーションの問題点や、収益性の向上を前面に出して、経営のあり方、議論の必要性についてお話をしていただいた。

病院経営においては、人間(役職員)を変えずに経営を変える必要がある。すなわち、診療経費の見直しが大きなポイントである。経営を変えれば、人的資源及び物的資源は自然と効率化され、よい方向に変化して行くことができる。それは組織の建替えでもある。理想的生産的な組織の下に行く必要がある。

その経営を変える第一は人件費に着目することである。仕事の集約化、共有化など、仕事の運用ルールに焦点を当てて改善の目を向ける必要がある。仕事の内容の改善である。目的のはっきりしない人材に費用をかけることは経営にとってマイナスである。このようなことが仕組、システムの中で出来ねばならない。

その第二は、購入品及び経費の効率化である。計画的な物品の購入により、必要な病院業務を行う。それは経営の仕組みを変える中で実現すべきである。その観点から厳しい目を購入品等にあて、効率的な経費支出を行わなければならない。

第三は、設備投資における事前の適正規模とのバランスの検討と、改修投資における必要性の検討である。設備の効率的使用は思いつきでするものではなく枠組の中で行う。すなわち、建物の建替えと大修理は、組織の建替えと大修理ということを意識しなければならない。全体的に病院というものを一つの BOX(箱)とすれば、その BOX の中の人・物・金をどうするか。すなわち、効率的で合理的な組織をどう構築するかという問題に取り組むことまで遡ることが必要である。といった話の中で、職員 1 人当りの外来患者数の管理など、IT の活用や業務設計の見直しによる徹底的な人件費コストの削減策の提案があり、直接費を効率化し、間接費を圧縮するという話や医師でもある先生の現場と直結した講義は、強い説得力があった。また、集患力の向上による病棟稼働率の向上、退院調整を含む新しいベッドコントロールの仕組み(PFM)等について組織をどうするかまでお話が及び、出席した病院関係者に対しても病院経営についての強いインパクトを与えていただいた。

また、広い視野で、「社会保障と税の一体改革」の仕組みと病院経営に与える影響を予測し、近未来の 2～3 次医療圏に生じるであろうと思われる出来事を論じ、病院における消費税対策(仕入控除ができないという問題)についても、その問題点を詳しく論じ、正しく述べていただいた。

## 監事選任の件

(臨時総会) 議案 (1) 監事選任の件について

議案 (1) : 監事選任 (案) の件 以下の通り決議された

	理 由	臨時総会承認日
(新) 弁護士法人那覇総合 弁護士 内田 光彦 氏	前任者の宮崎氏が国会活動が多忙のため退任された。 尚、宮崎氏は一般会員としての資格は存続される。	平成 25年2月22日
(旧) 弁護士法人那覇総合 弁護士 宮崎 政久 氏		

## 第 60 回勉強会(平成 25 年 2 月 22 日)

### (1) 事業再生 ADR 手続の概要

講 師 事業再生実務家協会 事業再生 ADR 本部 事務局長 原美弥子氏 (参加者 46 名)

平成 19 年 4 月 1 日施行の ADR 法(裁判外紛争解決手続の利用促進に関する法律)について

- (1) 事業再生 ADR 手続の特徴とメリットとしての公正性、メイン寄せの回避、事業の継続、つなぎ融資の容易化、税務上の特典などの説明
- (2) 手続の流れと手続実施者(中立的な第三者)の説明
- (3) 事業再生実務家協会による ADR 手続の実績等の説明をしていただいた。

事業実務家協会による平成 24 年 2 月迄の ADR 手続の実績は、45 件(154 社)が申請の受理がされている。154 社の内訳は上場 21 社、非上場 133 社で 1 億円未満が 111 社である。対象債権者数は 961 者、対象債務額は 3 兆 4 千 8 百億円となっている。また最近の 1 年間で 11 件(40 社)を実施している。



## (2) 高く買っていただく戦略

講 師 甲南大学教授 加護野忠男氏  
紹介者 (株)フィーモ 代表 大澤真氏

(参加者 46 名)

今回は日本経営学界の重鎮中の重鎮、甲南大学加護野教授のお話を伺った。加護野教授は、一般社団法人ファミリービジネス研究所の理事をされており、今回は同研究所の会員向け沖縄勉強会の機会を捉え、来沖頂きお話をさせていただくことになった。

地域の企業が価格競争に巻き込まれることなく、発展していくためにはどのような視点、施策が必要かという観点からのお話をいただいた。

デフレ脱却の戦略として、中小企業は先ずデフレという先入観を捨て、顧客価値のある商品を、真剣に工夫する必要がある。それには顧客を絞り込む(フォーカス)戦略として、アメリカのパトカーのレッツノートや星野リゾート、シンガポールのラッフルズホテルなどの顧客のニーズや価値を売る側をあげられた。

バンドリング(束にする)戦略として、商品そのものから利益をあげるだけでなく、キャノンのカートリッジの販売、シスメックスの血液分析、GE ロールスロイスのセンサー部品、三菱日立のエレベーター保守点検など特定ユーザーのニーズに焦点を充て適正価格を得る方法があること。ブランド戦略としてベンツ、BMW、アップル、ボーズ、京都の料理店からファミリーレストラン、ファクシミリ、ピアノの価値などブランドとこだわり、由緒という付加価値についても興味深く参考になるお話であった。



第 61 回勉強会(平成 25 年 3 月 15 日)

銀行借入「完全無保証」実現への道

講師 経営コンサルタント 豊嶋健治氏  
紹介者 公認会計士 庄司基晴氏

(参加者 29 名)

株式会社旅籠屋という中小企業が、信用保証協会保証付き借入が当然だった時から連帯保証人を全く必要としない「完全無保証」借入を実現するまでの 8 年間の道筋を、監査役として直接見つめ続けてこられた先生、その事実その現実をありのまま伝えていただくことによって、

1. どうすれば中小企業が「完全無保証」借入が実現できるか
  2. 中小企業の「完全無保証」借入の意味・意義・効果は何か
- 等についてご講演いただいた。

### (1) 過酷な連帯保証人の責務

- ① 催告の抗弁権 (452 条) なし (本人への催告不要)
- ② 検索の抗弁権 (453 条) なし (先ず本人から不要)
- ③ 分別の利益 (432 条) なし (私の割合とは言えない)
- ④ 附従性なし (個人破産するまで債務は消滅しない)
- ⑤ (連帯)保証債務は相続対象となり、子供も縛る

### (2) 金融機関の貸出常識の変革

「絶対条件です」「前例がありません」から→ 前例の変更  
「社長とは自宅を担保に入れる人です」から→ 自宅担保の弾力化

### (3) 「完全無保証借入」の意義と効果

#### (1) 事業承継の有力な武器

優秀な社員を後継者としようとする時、それを連帯保証が阻んできた  
国内企業の 2/3 に当たる 65.9%が後継者不在  
売上規模 10 億未満では 7 割が後継者不在  
(帝国データバンク)

親族が継がない場合、どうするのか?  
他人事ではない時代となってきた

同族企業の出口 5 態

1. 上場
2. 親族が継承
3. 社員が継承
4. M&A
5. 廃業

#### (2) 経営の改善

- ① 経営の透明性・公平性向上 (同族経営弱点の修正)
- ② 社員の意欲向上
- ③ 取引先の信頼性アップに繋がる



第 62 回勉強会(平成 25 年 5 月 24 日)

## ABL にかかる法整備のあり方について

講師 慶応義塾大学大学院法務研究科教授 中島弘雅氏

紹介者 沖縄国際大学法学部 准教授 上江洲純子氏

(参加者 28 名)

いわゆる「循環型 ABL」、すなわち、債務者が、仕入れた原材料や在庫商品などの動産を販売して売掛金に換え、この回収金を原資として再度仕入れを行うという事業サイクル(事業用流動資産の循環構造)における ABL についての講義であった。これは、「流動資産担保融資」、不動産担保や個人保証融資に代わる新しい融資形態として発展しつつある。ABL がわが国に定着し、さらに発展するためには、様々な立法的課題を解決する必要があるとともに企業及び金融機関の実務に効果的に適用する必要がある。

中島先生は、昨年、経済産業省の依頼を受けて三菱総研内に設置された「ABL 普及のための課題検討委員会」の一員として、ABL をわが国に定着・発展させる上での立法課題について検討してこられた。その成果である委員会の報告書の公表を受けて、この報告書の内容をわかりやすく説明していただいた。

登記制度及び譲渡担保の実行に関する 6 つの課題についての法整備の課題の説明があったが、私は動産という企業活動の中で日々動いている担保の実務上での管理がポイントになるように思った。

先生のお話を拝聴しながら、会計士的には、ABL はバランスシートの左側の資産の部であり、それは、売掛金、在庫、機械などである。これを管理するということは、事業の商流、ビジネスモデルの管理を貸し手が行わなければならない。

しかし、**動産等担保**である場合は動的で、借り手側の状況により担保価値そのものが大きく変動する。即ち、緊急時の対応、動産等担保の処分も考慮に入れることが必要になる。何が言いたいかと言うと、**平時における動産担保等の管理**が極めて重要ということである。貸し手の**動産等担保の管理**は、借り手企業に対する**経営実態の把握**と**経営支援の継続**であり、従前の不動産担保等の管理とは異なる。

**動産等担保融資**は、担保に頼るのではなく、**借り手の経営**そのものに対する融資と考えるべきである。平時においては貸し手は借り手の**経営実態の把握**を主とすべきであり、**担保融資は第二義的**になり、担保ありきというわけではない。

貸し手は、物流革命を真に理解して、企業の**資産サイド**を重視した融資(営業資金)を行ない、**企業経営の健全性**の促進や管理、即ち**在庫の適正化**や**売上利益の充実**を目標にして企業の活性化を支援し、融資回収に備えるべきである。



## 沖縄事業再生研究会 第9回総会

平成25年5月24日(金) 18:00～  
(沖縄振興開発金融公庫5階大会議室)

第1号議案 平成24年度の事業活動

第2号議案 平成25年度活動方針及び事業計画(案)

第3号議案 入・退会者等報告

第4号議案 代表理事選任の件

与世田兼稔氏を代表理事に追加選出し、竹下勇夫氏と二人の代表理事となった。

沖縄事業再生研究会は、事業再生実務家協会の松嶋英機先生の勧めにより、平成16年11月から当時の大澤真日本銀行那覇支店長(現フィーモ代表者)が呼びかけ、沖縄弁護士会会長であった与世田兼稔氏(前沖縄県副知事)を代表理事として組織化して以来、早8年が経った。この1年も、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を実施することが出来た。

平成24年10月3日に、前東大総長の小宮山宏先生(三菱総研理事長・プラチナ構想ネットワーク会長 大学院大学 理事会出席目的)が沖縄へ来られ、小西龍治先生(立命館アジア太平洋大学大学院 経営管理研究科客員教授)のご紹介により、有志でプラチナ構想についてのお話をお伺いする機会を得た。

小宮山先生から「プラチナ構想ネットワーク」の活動の考え方をお聴きし、沖縄の現況や課題などについてお伝えするなど、小宮山先生を囲んで誠に賑やかな夕食会を持つことができた。

平成24年6月16日(土)、事業再生実務家協会の松嶋英機先生(西村あさひ法律事務所代表)が、(株)ビジネスプランニング・フォーラムの社員旅行で沖縄に来られた。同行された当日のメンバーは、富川洋氏(株式会社きんざい代表取締役)、松澤三男氏(公益法人商事法務研究会専務理事)、西田章氏(元長島・大野・常松法律事務所弁護士、元経済産業省再生課課長補佐)とビジネスプランニング・フォーラムの原美弥子氏(事業再生実務家協会事務局長)、児玉亜希子さん、本間博美さん、中島好恵さんの計8名であった。ビジネスプランニングの沖縄旅行の夕べということで、地元沖縄の会員等が御馳走になり、和やかな雰囲気、夕食や二次会に参加させていただいた。当沖縄事業再生研究会の出席者は、与世田兼稔(前沖縄県副知事)、譜久山當則(沖縄公庫理事長)、竹下勇夫(当会代表)、阿波連光(弁護士)、山内眞樹であった。

(平成25年3月31日現在)

会員数	90名
うち賛助理事会員	8社
理事会員	17名
一般会員	65名

勉強会以外のニュースとして、沖縄総合事務局財務部田中部長からのご紹介により、当会をモデル事例として全国に紹介するとのことで、金融庁桑原検査局長との意見交換会が実施された。佐藤企画委員長、竹下代表、企画委員など主なメンバーが、我が国の事業再生に関する構築モデルとして当沖縄事業再生研究会の活動について報告を行った。（平成 25 年 6 月 13 日）

平成 25 年 6 月 13 日（木）、内閣府沖縄総合事務局財務部会議室において、金融庁桑原検査局長（当時、現在は金融庁総務企画局長）と当会有志との意見交換会が開かれた。

当方出席者は、竹下勇夫 当会代表理事（弁護士）、仲田秀光 那覇商工会議所専務理事、内田光彦 当会監事（弁護士）、城間貞 当会理事（公認会計士）、阿波連光 当会理事（弁護士）、本永敬三 当会企画委員（公認会計士）、山城斉一 当会企画委員（沖縄銀行総合企画本部調査役）、森田純匡 当会企画委員（弁護士）、古荘貴朗 公認会計士・税理士、佐藤仁哉 当会理事・企画委員長（おきなわ地域戦略研究所所長）の計 10 名であった。先方は、桑原検査局長のほか、総合事務局財務部の髙原検査課長、藤井金融監督課長ほかが同席された。なお、与世田代表理事、山内理事はやむを得ない所用のため出席が適わなかった。

この意見交換会が実現した経緯は、概略以下の通りである。

当会顧問でもある事業再生実務家協会の松嶋英機氏（西村あさひ法律事務所 代表パートナー 弁護士）から、同氏を交えた金融庁との会合の中で、当沖縄事業再生研究会の活動ぶりについて紹介があり、これにより、金融庁内で、当会の存在について関心が共有された。今回、桑原局長が沖縄入りされて当地の各士業団体等にヒアリングをされることとなり、その一貫として、当会にも意見交換の打診があり、当会がこれに応じたものである。会議冒頭、検査局長からご挨拶、続いて竹下代表理事からご挨拶の後、佐藤理事から当方メンバー紹介と、会発足の趣旨、活動状況など、当会の概要説明（総会資料から抜粋して配布）を行い、その中で、会の特徴として、①参加者の職種、年齢層の広さ、②テーマの幅広さ、③自由でフランクな雰囲気、特に③が、当会が 8 年も続いた要因として大きい、と説明。その後意見交換となった。主だったやりとりは、以下のとおりである（敬称略）。メンバー全員の発言があったが、紙面の関係で一部割愛させて頂くことをご容赦願いたい。

桑原検査局長

「単なる勉強会というよりは、ネットワークの場としての意義が大きいといえるか」

「立ち上げようとしたそもそもの意図は何か。何か足りないとの思いがあったからか。」

阿波連理事（弁護士）

「個別案件で足並みがそろわないことが多かった。そこで共通認識の基盤を創ろう、とな

った。ちょうどそのころ、大きな倒産案件もあり、会計士、弁護士、金融機関が連携を強める必要性が共有された」

桑原検査局長

「こういう場があったほうが、やはり足並みは揃いやすいか」

城間理事（公認会計士）

「金融機関の考え方を知る、いわば異文化の考え方を知ることができることは大きい」

桑原検査局長

「銀行からの参加は、個人としてか、組織としてか」

山城企画委員（沖縄銀行総合企画本部調査役）

「テーマに応じて柔軟に出欠判断している。個人としてというよりは銀行としての参加に近いが、カチッとしたものではない」

桑原検査局長

「沖縄での事業再生案件数は」

仲田那覇商工会議所専務理事

「事業再生、24年度は30件（再生協）」

桑原検査局長

「事業再生に足りないもの、金融行政への助言はないか」

佐藤理事（おきなわ地域戦略研究所所長）

「滞留する緩和マネーを中小企業に流さなくてはデフレ脱却はできない。そのためには、コーポレートファイナンスの固定観念から発想を解放して、プロジェクト志向、中小企業型プロジェクトファイナンスへ道を拓くことが一つの有効な方向性だ」

「しかし、複数の中小企業の旗振り役としてプロジェクトの画を描く人がいない」

「経営者の真の相談に乗れる人がいない＝特に銀行員の目利き力の低下は深刻」

「そうはいつでも、ネットワークがあり、実弾を撃てるところが士業と異なる。銀行員こそが強化すべき部分であり、有力な担い手だ」

「銀行同士は、後ろ向き案件ではまだ手をつなぎやすいが前向き案件では難しい。しかし、敵は県内だけではなくなった。ボーダーレスな競争は加速していく。金融機関の変革が必要だ」

本永企画委員

「金融機関を検査する検査官がどういう目線を持つか、すなわち金融検査マニュアルの見直しも重要ではないか」

桑原検査局長

「リレバンの観点からABLも勧めていきたい」

「金融機関の文化を変えていきたい」

以上、意見交換の骨子であるが、短い時間ながら、双方、忌憚なく、質の高い意見交換がなされたと思う。桑原局長からは、立ち上げに至ったそもそもの意図は何か、事業再生に足りないもの、金融行政への助言はないか、など熱心な質問があり、金融行政への問題意識の高さと真摯さが語り口に滲み出ていた。その意に応じて、当方からも、異業種ネットワークとしての価値が大きい、金融機関なかんずく銀行の一層の活用を進めるべき、等の活発な意見が出された。なお、この翌日、桑原局長から、協力感謝の意と共に、我が国の事業再生活動事例として全国に周知したいとの申し出が、沖縄総合事務局財務部経由であり、当会の概況に関する資料を整えて、提出済みである。その後、桑原氏の総務企画局長への異動まもなく、最近の新聞報道でご存知のとおり、金融検査マニュアルの方針転換が行われた。因果関係は不明ながらも、当会が、こうした国の政策判断の有りように、一定の寄与ができたのであれば、嬉しいことである。

また、当会創設時からの理事である(株)琉球銀行審査部長 宜保諭氏からのご紹介により、地方銀行協会 業務部部長代理 諫山信彦氏、業務部 八木希美氏の地方銀行協会機関紙への掲載の取材が琉球銀行会議室において行われた。(平成 25 年 10 月 3 日)

社団法人全国地方銀行協会から沖縄事業再生研究会の活動状況についての取材訪問を受け、当会の設立の経緯である平成 16 年 11 月の事業再生シンポジウムと平成 17 年 2 月の設立及びその後続くシンポジウム及び講演会(計 9 回)の説明を行うとともに、隔月の勉強会等現在まで延べ約 6,000 名の参加者の状況等を説明した。

## 第 63 回勉強会(平成 25 年 9 月 12 日) 事業の長期継続をサポートするファミリーオフィス

講師 株式会社フィーモ 代表取締役 大澤真氏(当会理事)

(参加者 37 名)

ファミリービジネスの事業承継が大きな問題になっている。これがうまく進まなければ、地域経済を支える担い手が益々先細り、地域活性化は絵に描いた餅になってしまうというのが大澤真氏の持論である。

欧米に比較し日本では「事業承継＝相続税対策」と考える向きが多いが、こうした考え方は全く間違っているという説明をされ、「家族がずっと仲良く幸せにいられるためには?」、「事業運営を家族と非家族が力を合わせて進めるには?」、「株は誰がどのような形で持つべきか?」、といった課題を解決するための方策として欧米における、事業の長期継続をサポートする仕組みとしてのファミリーオフィスを説かれた。

日本における本格的なファミリーオフィスの構築をアドバイスしている立場から、具体的事例を交えながら「なぜ今ファミリーオフィスが必要なのか?」事業の長期継続をサポートするファミリービジネスについて次のような報告があった。

### ① 日本のファミリービジネス

200 年企業が 3000 社（世界全体では 8000 社）もあり、世界最多数である。

沖縄では、200 年以上の企業はなく、創業 100 年以上の企業が 18 社程度である。中小企業は、雇用の 6 割以上を占める地域経済の担い手としての継続的に地域に対する大きな貢献を行っている。

### ② 永続の条件：理念の承継と家族の結束

家族で理念・価値観をつないで行く。（襷をつなぐ、伝燈）特に文化、伝統、武家も同じで思いやりや利他の精神が主に自らの収益よりも社員、取引先、顧客等ステークホルダーの幸せを第一とする経営態度が見られる。

### ③ しかし、方向を誤ると継続が難しくなるのがファミリービジネスである。

外的要因（税制、経済・社会環境、社会的レピュテーション）や内的要因（急成長・高収益偏重主義⇒「不安定経営」。コミュニケーションの希薄化（cf.職住一体）等の悪化は致命的である。

### ④ 「家族憲章」：三世代先まで幸せでいるためのルール（「憲法」）を考えると、

(イ) 「家族」としての理念：「家族重視」か「事業重視」か

(ロ) 株式保有：株はだれがどのように保有すべきか？そのファイナンスは？

(ハ) 家族会議：家族の最高意思決定機関。コミュニケーションの促進（特にノンコア家族）。次世代育成。他家族との交流。

(ニ) 経営と家族：経営が分離した場合の規律づけ。家族経営者の選抜と退任。非家族経営陣の活性化。

### ⑤ ファミリーオフィス（FO）、即ち、家族をワンストップでサポートする専門機関の必要性について。

米国で発達し、近年では欧州、アジア、中近東にも拡大している

家族憲章の策定、家族会議の運営、法律・税務・経営・金融等のアドバイス、福利厚生（旅行、教育、医療等）などがやりやすい。

併せて資産の運用（IPO、M&A、金融資産、非金融資産）などを行う。

第 64 回勉強会(平成 25 年 11 月 22 日)

新規・成長企業へのリスクマネー供給のあり方

講 師 大阪経済大学 情報社会学部教授 小谷融氏

紹介者 公認会計士 古荘貴朗氏

(参加者 40 名)

### 【講演等の概要】

経済の持続的な成長を実現していくためには、投資家保護に配慮しつつ、金融仲介機能を活用し、新規・成長企業等に対するリスクマネーの供給の促進を図っていくことが不可欠であるとの観点から、充実したレジュメと解り易い小谷先生の講義を聴くことができた。事業化への「死の谷問題」といわれる資金調達の困難さにより、研究・技術開発が事業化の難しい新規・成長企業への資金供給のためのクラウド・ファンディング等の問題点が明らかになった。

講義の中で、日米のリスクマネーの比較(家計、年金の投資額)にはショックを受けた。(1)米国に比較し、日本は社会的、国民的にベンチャーキャピタル等への投資環境が著しく遅れているのではないかと考えた。(2)日本企業は基本的に自己資本(投資者持分)に対する配当を重視しない傾向がある。むしろ、他人資本(借入金)への配当(支払利息)に重きを置き、投資家に対する基本的態度に欠けているという傾向があるのではないか。(3)このような社会的背景を改めるような政策の必要性を感じるとともに、それが出来ないなら日本的なリスクマネーを考える必要があるのではないかなど、いろいろと考えさせられた。

小谷先生の講演はそのようなリスクマネーの供給部分の基礎を明らかにするとともに県内におけるリスクマネーの提供対象である OKINAWA J-Adviser やグリーンシートなどの課題について説明された。その主なものは、

- ① 株式会社 OKINAWA J-Adviser と東京証券取引所 TOKYO PRO Market
- ② クラウド・ファンディング(新規・成長企業と投資家をインターネット上で結びつけ、多数の投資家から少額ずつ資金を集める仕組み)
- ③ 新グリーンシート制度(地域に根ざした企業等について、その地域の株主やその企業をよく知る株主による保有を念頭とした資金調達や換金の場の仕組み)
- ④ 事務負担の軽減など新規上場の推進策(新規上場企業に対する内部統制報告書提出に係る負担を一定期間軽減など)

