

平成 29 年の事業活動

(沖縄事業再生研究会)

平成 29 年 12 月
山 内 眞 樹

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 月に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、沖縄弁護士会と日本公認会計士協会沖縄会が賛同し、沖縄弁護士会会長であった与世田兼稔氏（元沖縄県副知事）を代表理事として組織化して以来、シンポジウム(9 回)、講演会(2 回)、勉強会(82 回)を実施して 13 年が経った。これまでの参加者は延 6,500 名を超えていると思われる。

その間、平成 23 年 5 月には、沖縄県副知事に就任された与世田氏に代り、**竹下勇夫弁護士が代表理事**に就任していただき、2 年後の平成 25 年 5 月には副知事を退任された**与世田氏が代表理事**となり、二人の代表理事となった。

また、**歴代の日本銀行那覇支店長**には、理事(大澤氏、曾我野氏)、顧問(水口氏、杉本氏、松野氏、蒲原氏)を勤めていただき、**現松本支店長**にも当会顧問に就任していただいている。

平成 29 年 1 月から 11 月までの沖縄事業再生研究会の活動は、5 回の定例勉強会と総会が主なものである。

「**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、13 年目を迎え、沖縄公庫の譜久山當則前理事長をはじめ、当会会員等による執筆を 13 年間 45 回も続けていただいている。このご縁もあって、**きんざいの加藤一浩社長**はご来沖の時には必ずお会いし、昼食等を一緒にしていただくなど沖縄へ来られるたびに当会を訪れていただいている。

この 1 年も、**沖縄公庫の大会議室をメイン会場**にして、会員をはじめ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により、適時性のあるテーマの下素晴らしいご講義を受け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 29 年度事業活動

「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について

上記への連載は、既に 13 年、45 回となるが、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柴田翔太郎氏には毎号大変お世話になっている。

掲載号	執 筆 者	テ ー マ
秋 号 (2016.10.5)	日本公認会計士協会沖縄会 会長	田里友治 「新・観光立国」を目指すために
冬 号 (2017.1.5)	沖縄事業再生研究会監事 弁護士	内田光彦 沖縄事業再生研究会について
春 号 (2017.4.5)	日本銀行 那覇支店長	松本孝一 今こそ金融教育の拡充を —沖縄県経済のさらなる成長のために—
夏 号 (2017.7.5)	公認会計士	山内眞樹 「ない」ではなくて「ある」の発想 —沖縄企業の過去・現在・将来—
秋 号 (2017.10.5)	沖縄事業再生研究会 代表理事 弁護士	与世田兼稔 沖縄における事業再生の処理事例



(平成 29 年 1 月 23 日)

講 師 観光庁 VISIT JAPAN 大使 沖縄ツーリスト株式会社会長 東 良和氏
紹介者 公認会計士 山内眞樹氏

(参加者 52 名)

沖縄観光の現状と課題を旅行会社の立場で抽出し、旅行者、地域住民、観光産業で働く人達の三者のQOLを向上させる為の健全で持続可能な観光振興の在り方とは何かを考え、また、訪日旅行の次に来る**第三国旅行への OTS の挑戦**について説明をいただいた。

今の先にあるものへの挑戦の話で、県内経済人の中で、その話が興味深く、有益な講演をしていただけたということを期待して講演をお願いした。

地域主導型観光という観点からは、現状の日本及び沖縄の観光のあり方と問題点、第三国旅行への挑戦ということで、将来的、大局的なお話を伺えた。
第三国観光の可能性と、それに挑戦する OTS のお話はとても興味があった。
第三国市場は大きく存在している、それはアマゾンやトヨタの世界だと思っていたのが、沖縄企業として、それに挑戦されていることに一段と興味を覚えた。

	日本へ	世界各地へ
国内市場	国内 II	海外 I
海外市場	訪日 III	IV トヨタ アマゾン ジョブズ の世界



第 79 回勉強会 (平成 29 年 3 月 15 日)

514 億円の債務を負って破産 した不誠実な経営者の末路

講 師 慶應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 准教授 上江洲純子氏

(参加者 34 名)

514 億円もの多額の債務を負って破産 (2002.1.31 破産宣告、2009.9.1 免責不許可決定) した、ある企業グループの経営者の破産事件を素材として、その者が、破産前はもちろんのこと破産手続遂行中も、不誠実な行動・対応をし続けたような場合、破産法は、そうした破産者に対し、どのような態度で臨んでいるかの検討であった。

この事件の元破産者が、2014.4.12 破産管財人にその存在を知らせていなかった(破産手続開始前に原因がある)損害賠償請求権を、破産手続終結後に行使して訴えを提起してきた場合に、元破産者が当該請求権を行使できるか否かが争点となった(カナダの州裁判所に係属した)事件に関して、講師の中島先生が、当該事件の被告側代理人から、意見を求められた事例のポイントを教材にご講演いただいた。

個人債務者が破産すると、破産者が破産手続開始時に有していた財産(日本国内にあるかどうかは問わない)は、原則として、破産財団を構成し(破 34 条 1 項)、破産財団帰属財産の管理処分権は、管財人に専属する(破 78 条)。しかし、破産手続が終結すると、破産者は管理処分権を回復し、破産管財人の管理処分権は消滅すると解されている。

しかし、破産者が、破産手続の進行に極めて非協力的で、破産法上、破産者に課された様々な説明義務や重要財産開示義務(破 40 条・41 条)等を果たさず、免責不許可決定を受けていたような場合であっても、破産手続終結決定がなされると、残余財産について、破産者の財産管理処分権は一律に回復するのであるだろうか。それとも、財産管理処分権が回復しない場合があるのだろうか。

講演の後、X が提起した事件である損害賠償請求権は、X に属するのか、破産財団に属するのか、破産管財人の責任などについて質問や議論があった。



沖縄事業再生研究会 第 13 回定期総会

平成 29 年 5 月 12 日(金) 18:00～
沖縄振興開発金融公庫 5 階大会議室

【審議事項】

- 第 1 号議案 平成 28 年度事業活動報告 承認の件
- 第 2 号議案 平成 28 年度収支決算報告書(案) 承認の件
(監 査 報 告)
- 第 3 号議案 平成 29 年度活動方針及び事業計画(案) 承認の件
- 第 4 号議案 平成 29 年度収支予算書(案) 承認の件
- 第 5 号議案 入・退会者等 承認の件

【年間事業概況報告】

今年度の勉強会のテーマと講師の先生及び講義の概要を次に紹介する。

早いもので、沖縄事業再生研究会の勉強会等の事業は、13 年目に入ることになった。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。

当会は、**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、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た。そして、設立準備として平成 16 年 11 月に事業再生シンポジウムを開催するとともに、平成 17 年 2 月に設立し、その後に続く勉強会及びシンポジウム、講演会等を実施して現在に至っている。現在までに、勉強会、シンポジウム、講演会等に延べ約 6,450 名の参加者があった。

今後も、皆様のご協力とご厚意により、本会の事業や勉強会を続けて行きたいと思う。

また、この 13 年間株式会社きんざい発行の「季刊事業再生と債権管理」には、**沖縄事業再生通信**という題名で連載記事を載せていただいて、会員を中心に多くの方に登場していただいている。

(平成 29 年 3 月 31 日現在)

会 員 数	88 名
うち賛助理事会員	8 社
理事・監事会員	18 名
一般会員	62 名

第 80 回勉強会 (平成 29 年 5 月 12 日)

中小企業の事業承継と M&A について

講 師 沖縄県事業引継ぎ支援センター統括責任者 羽田晶年氏
紹介者 公認会計士 古荘貴朗氏

(参加者 26 名)

沖縄県内企業の経営者の平均年齢が 60 歳を超え、事業承継期を迎えている。
事業承継は現社長が元気なうちに計画的に進めていく事が成功のポイントである。

近年の傾向は、後継者不在企業が増加し、事業承継の選択肢も、(1)親族内承継、(2)従業員等への承継から、(3)第 3 者承継 (M&A) も増えている。

このような前置の中で、沖縄県事業引継ぎ支援センターにおいて、講師がこの 3 年間に取組まれた 26 件の成約事例を中心に、豊富なご経験を加えてお話を伺うことができた。

帝国データバンクの統計によれば、経営者の平均年齢は 1980 年代の 52 歳から、最近では 59 歳と高齢化する一方、経営交替率は 6.5%から 2.5%へ大きく減少している。これは、企業の老化現象であり、企業の設備投資は、2000 年以降最盛期の 70%以下となっている。また、県内においても、商工リサーチのここ 10 年余の調べによれば、企業の廃業件数は倒産数の 4 倍にも昇っている。

事業の引継ぎとは、現経営者が後継者へ、事業の人、物と金、知的資産をバトンタッチすることであると話された。事業引継ぎ事例の印象的な例は、

- (1) 広島県における電子部品メーカーは、より大規模なメーカーの 100%子会社となることにより、製品の生産方法、生産量の拡大、販路の拡大により収益の規模と効率が拡大した。
- (2) 沖縄県西表島の廃業予定のスーパーは、観光船の運航業者に引継がれ、民宿の兼営、シャワー設備や大型冷蔵庫などの設備の充実が行われ、スーパーの客数も増加し、引継者の本業の観光船事業も拡大した。
- (3) 食品製造業 D 社は、大手製造業 E 社へ株式譲渡を行ない、E 社の商品企画力、営業ノウハウを活用して事業の拡大を図ることができた。
- (4) 立体駐車場はビルメンテナンス企業へ全株式の譲渡をした。譲渡企業の将来発展への基盤を整え、譲渡企業の事業展開など相乗効果が期待される。
- (5) 部品製造先を縮小し、年商 1 千万円程度の小規模な卸売となっていた企業は、大手メーカーとの取引口座を継続していたため大型の部品製造業に株式を譲渡し、両者の相乗効果により、取引の安定を図るとともに、年商は 60 億円余りまで成長した。

以上の例からも事業の引継ぎは、企業の若返り、再生そのものであると感じた。



第 81 回勉強会 (平成 29 年 6 月 23 日)

「深度ある対話」とコンサルティング

講 師 株式会社 TG コンサルティング 代表取締役 玉井豊文氏
紹介者 弁護士 与世田兼稔氏

(参加者 32 名)

金融検査が抜本的に見直されるなかで、2017 年 6 月金融庁は 1999 年に導入した「金融検査マニュアル」を廃止するというニュース報道がされた。

昨年秋に金融庁は金融機関との「深度ある対話」を掲げて方針の見直しに動き出したが、その真意は何か？他方で金融機関は「コンサルティング機能の発揮」に力を入れているが、債権者・債務者という力関係のなかで、真の対話を踏まえた役に立つコンサルティングを行うにはどうすればよいのか？

「事業性評価」や「金融仲介機能のベンチマーク」といった一連の金融庁の新方針の背景を解説したうえで、「対話」をキーワードに据えて、上記の検討すべき課題について考察したいということで講義をされた。

「事業性評価」とは、人を見て、事業を見て全てを貸すことであるが、従来から、「貸し手」と「借り手」の関係は、上下の関係にある。この上下関係の下で、金融機関は金融検査マニュアルに基づく資産査定による融資を行ってきた。

この実務の中では、安全性重視が最優先され、収益性と担保保証による融資が、「対話」より先にあった。この従来の状況を改める方法の一つとしての、「深度ある対話」が融資に当たっての最重要の課題とされることになった。問題は、この「対話」の実行が容易に実務に定着するかということである。

講義においては、金融機関の未来を拓く、コンサルティングサービスの中核とすべきものは、取引先との「深度ある対話」の実現にあるということで、ご経験された事例を挙げご説明いただいた。

コンサルティング機能の発揮のためには、その前提をなす「感性豊かな対話」をキーワードとして、貸し手と借り手の上下の権力関係を転換し、個人的な関係を重視し、経営者の経験や価値観を深く理解することを第一にする必要がある。

「深度ある対話」の実現が、AI 時代を克服し、我が国における金融機関の顧客サービスの精神を「金融排除」から「金融包摂」へと転換するための課題であり、実務で重視され、定着することを望みたい。



第 82 回勉強会 (平成 29 年 7 月 21 日)

行政型倒産 ADR の危険な兆候について

講 師 慶應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 准教授 上江洲純子氏

(参加者 28 名)

裁判外で中立公正な第三者の関与によって事業再生を図る倒産 ADR (Alternative Dispute Resolution) は、私的整理の処理の迅速性、簡易性、柔軟性を生かした手続である。

倒産 ADR には、介在する第三者の属性に応じて①民間型、②行政型、③司法型の 3 類型があるとされる。近時における「法的整理から倒産 ADR へ」という大きな流れの中で、最も数が多いのは②行政型である。行政型倒産 ADR のうち、中小企業再生支援協議会は、中小企業庁の委託を受け、中小企業再生支援業務を行う者として認定を受けた認定支援機関の中に設置された支援事業部門のことであり、2003 年 2 月以降に順次設置され、現在各都道府県に 1 ヶ所ずつ置かれている。

内閣府・金融庁・中小企業庁は、2013 年 3 月末に中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた「中小企業の経営支援のためのパッケージ」を公表した。これにより、支援協議会の再生処理件数は、従来の年 300～500 件程度から 2012 年 1,511 件、2013 年 2,537 件、2014 年 2,484 件と急増した。

この中小企業再生支援協議会の行う行政型倒産 ADR の問題点は、再生のための債権カットを伴うものは全体の 1 割もなく、そのほとんどがリスケジューリングによる支援にとどまるなど実質的な企業再建が少ないことである。それは、①倒産企業に対する公的支援の半恒久化、②債務返済期限の不明確な延長、③世界に例のない事業再生費用の公費負担、④事業の持続性のない企業の延命、⑤根本的な事業再生の欠如、⑥公明正大さに欠ける制度の乱用、⑦他の法的整理との公平性の欠如等である。

これは、公的負担による受益者負担を求めない中で、再建に値しないようなゾンビ型企業の延命を図ることにも通じる。多かれ少なかれ、債務者と係わった債権者に負担を強制する再生債務者過保護の制度となっていると考えた。



沖縄事業再生通信

(財)金融財政事情研究会発刊「事業再生と債権管理」掲載

掲 載 号	テ ー マ	会 員 名	
冬 号 (2005.1.5)	沖縄・中小企業の事業再生シンポジウム報告 ～地域の中小企業再生—人的インフラの構築～	キンザイ取材	
春 号 (2005.4.5)	事業再生市場～その軌跡と展望 沖縄発・事業再生促進への取組み ～「沖縄事業再生研究会」の設立の意義～	日本銀行 那覇支店長	大澤真
冬 号 (2006.1.5)	リゾート再生 —新しい潮流と沖縄へのインプリケーション ◎ 沖縄事業再生研究会シンポジウム報告	弁護士	与世田兼稔
春 号 (2006.4.5)	1周年を迎えた「沖縄事業再生研究会」 ～これまでの成果と今後の方向性～	日本銀行 那覇支店長	大澤真
夏 号 (2006.7.5)	経営人材育成シンポジウム 地域経済における「経営人材」の育成 ～「金融力」を備えた CEO、CFO、事業再生支援人材を育てるには～		
秋 号 (2006.10.5)	沖縄産業の再生と展望	公認会計士	山内眞樹
冬 号 (2007.1.5)	ホテル事業という生態系	トリニティ(株) 代表取締役社長	樋口耕太郎
春 号 (2007.4.5)	沖縄・中小企業再生の現状と課題	日本銀行 那覇支店長	曾我野秀彦
夏 号 (2007.7.5)	企業再生と税理士・公認会計士の役割	税理士	金城達也
秋 号 (2007.10.5)	沖縄公庫の役割と事業再生	沖縄振興開発 金融公庫理事	譜久山當則
冬 号 (2008.1.5)	中小企業再生における課題 ～事例分析を踏まえて～	公認会計士	城間貞
春 号 (2008.4.5)	沖縄における事業再生と沖縄事業再生研究会の活動	弁護士	阿波連光
秋 号 (2009.10.5)	沖縄に吹く風	日本銀行 那覇支店長	水口毅
冬 号 (2010.1.5)	沖縄における民事再生事例の特徴と論点	沖縄国際大学 法学部准教授	上江洲純子
春 号 (2010.4.5)	申立代理人の解任事案を経験して	弁護士	宮崎政久
夏 号 (2010.7.5)	地域再生から事業再生の新しい試みを考える	おきなわ地域戦略研究所 代表	佐藤仁哉

掲 載 号	テ ー マ	会 員 名	
秋 号 (2010.10.5)	沖縄の事業再生の現場から ～おきなわ中小企業再生ファンドを中心として	株式会社おきなわバイタル 取締役社長	東門 巽
冬 号 (2011.1.5)	プロスポーツビジネス 勝つチームと、勝てないチーム —NBA ネットと琉球ゴールデンキングス—	琉球ゴールデンキングス 球団取締役	安永 淳一
春 号 (2011.4.5)	沖縄の健康食品地場産業のクリエイティブな再生を	沖縄県産業振興公社	城間 敏光
夏 号 (2011.7.5)	新たなスタイルを模索するオフシーズンの沖縄観光	日本銀行那覇支店長	杉本 芳浩
秋 号 (2011.10.5)	台風の当たり年と“観光立国”を考える	弁護士	竹下 勇夫
冬 号 (2012.1.5)	さいおんスクエア 「まちびらき」	那覇商工会議所 専務	仲田 秀光
春 号 (2012.4.5)	消費生活相談から見る消費者トラブルの現状	沖縄県県民 生活センター	仲宗根 京子
夏 号 (2012.7.5)	海運会社の倒産処理の一事例	弁護士	當真 良明
秋 号 (2012.10.5)	中小企業の事業再生の重要性と私の中 小企業の事業再生に対する熱い想い	公認会計士	本永 敬三
冬 号 (2013.1.5)	日本再生のモデル構築の場、沖縄に。	株式会社カヌチャベリゾート 代表取締役社長	白石 武博
春 号 (2013.4.5)	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	沖縄銀行	山城 斉一
夏 号 (2013.7.5)	沖縄における産業の特色と弁護士の関わり	弁護士	内田 光彦
秋 号 (2013.10.5)	沖縄の中小企業と経営改善計画策定支援	公認会計士	宮里 善博
冬 号 (2014.1.5)	沖縄県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	ライトコンサル代表	吉田 勝正
春 号 (2014.4.5)	信用保証協会の有効活用法と具体的事例	ライトコンサル代表	吉田 勝正
夏 号 (2014.7.5)	信用金庫業界の地域活性化への取組み	コザ信用金庫	森 聡
秋 号 (2014.10.5)	沖縄における第三セクター等改革の近時の状況	沖縄国際大学 法学部准教授	上江洲 純子

掲載号	テーマ	会員名	
冬 号 (2015.1.5)	OKINAWA 型上場モデルと新しい信用のカタチ	(株)OKIINAWA J-Adviser	高山征嗣
春 号 (2015.4.5)	沖縄県事業引継ぎ支援センターにおける 事業引継ぎコーディネーター制度	公認会計士・ 税理士	古荘貴朗
夏 号 (2015.7.5)	活発化する県外金融機関の沖縄進出	沖縄国際大学 経済学部准教授	永田伊津子
秋 号 (2015.10.5)	補助金事業頼りの経営から自立経営へ	沖縄県中小企業診 断士協会 会長	西里喜明
冬 号 (2016.1.5)	企業収益の不動産時価に与える影響	沖縄県不動産鑑定 士協会 会長	松永力也
春 号 (2016.4.5)	沖縄県の中小企業の変遷	沖縄県工業連合会 会長	呉屋守章
夏 号 (2016.7.5)	訪日旅行の未来と、その先にあるもの ...	沖縄ツーリスト 代表取締役兼 CEO	東 良和
秋 号 (2016.10.5)	「新・観光立国」を目指すために	日本公認会計士協会沖縄会 会長	田里友治
冬 号 (2017.1.5)	沖縄事業再生研究会について	沖縄事業再生研究会監事 弁護士	内田光彦
春 号 (2017.4.5)	今こそ金融教育の拡充を — 沖縄県経済のさらなる成長のために —	日本銀行 那覇支店長	松本孝一
夏 号 (2017.7.5)	「ない」ではなくて「ある」の発想 — 沖縄企業の過去・現在・将来 —	公認会計士	山内眞樹
秋 号 (2017.10.5)	沖縄における事業再生の処理事例	沖縄事業再生研究会 代表理事 弁護士	与世田兼稔