



## 沖縄の健康食品地場産業のクリエイティブな再生を

(財)沖縄県産業振興公社 事務局長 城間 敏光

### ◆ あまりにも脆弱な第1次、第2次産業

沖縄県の産業別就業者比率を全国と比較した場合、第3次産業は全国が68.9%であるのに対し、沖縄県は77.0%、第2次産業の製造業は全国が18.2%であるのに対し、沖縄県は5.4%となっている。

平成18年度の県内総生産は3兆6,876億円で、前年度に比べ0.1%の増加となった。これを産業別にみると、第1次産業694億円（構成比、1.9%）で0.2%の増、第2次産業は、4,352億円（同11.8%）で24%の減、第3次産業は、3兆3,304億円（同90.3%）で0.3%の増となっている。

沖縄県の産業構造は、全国に比べて第2次産業のウエイトが低く、第3次産業のウエイトが高いことが特徴であるが、この傾向は復帰以降まったく変わっていない。平成18年度の県内総生産に占める第2次産業および第3次産業の割合は、それぞれ11.8%および90.3%となっており、全国の27.8%および73.9%と比べその差異は明らかである。とくに、製造業の割合は、全国が21.3%に対し沖縄県は4.1%とその差異はきわめて大きい。

製造業の概況は、平成18年度の製造業の県内総生産は1,496億円（構成比4.1%）で、構成比で全国との比較をみると、全国（構成比21.3%）と約5倍の差がある。沖縄県の主な製造業としては、製糖、畜産食料品製造を中心とした食料品製造業、石油精製を中心とした石油製品製造業、酒類製造を中心とした飲料製造業、セメント製造を中心とした窯業・土石製品製造業等がある。

製造業の業種別動向は、従業者4人以上の事業所の産業別出荷額等をみると、石油製品・石炭製品製造業が全体の29.0%（1,621億円）を占めてもっとも多く、次いで食料品製造業が25.4%（1,419億円）、飲料・飼料・たばこ製造業11.0%（617億円）、窯業・土石製品製造業10.6%（592億円）となっており、これらの4業種で全体の約8割を占めている。

また、食料品製造業のうち17.1%（243億円）は、砂糖製造業で占められている。

このように、沖縄県の産業構造は他府県と比較するとあまりにも第1次産業と第2次産業が脆弱であることが大きな課題であることがわかる。

これまで沖縄県の基幹産業といわれてきたサトウキビや泡盛産業は国からの特別な支援策を受け発展してきたが、このような特別な支援策が今後も続けられるかどうかは非常に厳しい状況にあると思われる。

### ◆ 地域資源活用と健康食品産業の重要性

今後の沖縄県の第1次産業と第2次産業の振興発展を図る上で重要な役割を担えるのは、沖縄の地域資源を活用した健康食品産業だと考える。

沖縄県の健康食品産業は、観光リゾート・長寿イメージ等による沖縄ブームを追い風として右肩成長を続け、平成16年には200億円の売上高を達成したが、沖縄ブームの陰り、景気後退による観光客の落ち込みに加え、健康食品に対する表示規制をはじめとした健康食品産業を取り巻く外部環境が大きく変遷していくなかで、売上高は平成16年をピークに平成17年は195億、平成18年は145億円、平成19年は136億円、平成20年は98億590万円とピーク時の半分を割る厳しい結果となっている。

こうしたなか、沖縄地域の素材に限定したブランド品の立ち上げや、アジア市場の開拓、人材育成など、沖縄ブームの教訓を生かした独自の戦略を打ち出して、沖縄の健康食品産業の再生に向けた取り組みが進められている。

### ◆ サプリメント市場の動向では

2010年のサプリメント市場は、全体で1兆1,800億円で、前回調査比で6%の伸びとなった。2005年の1兆2,850億円をピークに4年間にわたり下降を続けていたが、ここにきてようやく反転攻勢へ流れが変わり、2007年までの市場規模にまで回復してきた。

背景には、インフルエンザの流行などで世界的にもサプリメント志向は広がっている状況や、テレビの健康・予防番組、メタボやロコモ対策への関心の向上、

手軽な運動ブームの広がりなどの旺盛な消費者ニーズがサプリメント市場の活性化を促したことが推察できる。

健康ブームが食卓にも広がったことや、「インフルエンザなどの流行で、消費者は自己防衛に走り始めた」などの状況もあり、それに応える利便性の高い通信販売が広く活用されたことである。

これは、各自治体の調査でも健康食品の利用状況が半数の5割に迫り、サプリメントの認知が予想以上に広がっていることである。住宅や家電などの他の産業分野の普及率に迫る数字で、サプリメントの定着が本格化している。

総務省の家計調査におけるサプリメント健康保持サービス品（サプリメント）の支出は毎月2桁増の勢いでいる。背景には、高齢化社会の進展、経済環境の悪化、医療福祉、政策への不安があり、セルフメディケーションとしての消費者の健康食品への期待が広がっていることが挙げられる。

健康食品市場は、鳥インフルエンザなどのパンデミック騒ぎで、予防と健康保持への自覚が高まったことも追い風となり、高齢化人口の増加など今後も大きな伸びが見込まれる。

医薬品であれ食品であれ、高齢化に伴い拡大する予防マーケットに、何を提供できるかが問われており、それに答えられる企業だけが生き残れるといえる。

### ◆ 重点地場産業としての健康食品市場の支援策

沖縄県では、重点産業である健康食品市場の再生を図るため、さまざまな支援策を実施している。平成21年度から「GMP認証取得支援事業」を開始し、すでに県内事業者10社を対象に、健康食品GMP認証取得に向けた定期的な勉強会や個別コンサルティングを実施し、競争力のある商品開発につなげるとともに、県外への産業流出を防ぐ狙いもある。現在すでに8社がGMP認証取得の申請を行っていて、業界全体のレベルアップを図り、海外市場への拡大も視野に入れた動きが出てきている。

また、安全性第三者認証制度をにらみ、県産素材の安全性データベースを構築するとともに、蓄積された安全性の学術情報を活用し、沖縄の健康食品の安全性を高める事業も実施している。販路開拓では、ビジネストレードショー「健康博覧会2010」への共同出展の支援や、離島県としてのハンディーを克服できるネットショップの拡充を図るため、県内の健康食品企業の統一ネットショップを開設して運用を始めている。

### ◆ アイテム別ではウコン製品がヒット商品

アイテム別でみると、市場の低迷に関係なく堅調なのがウコンで、全国主要都市に展開する沖縄県物産公社の「わしたショップ」でも常に上位にランクされ「認知度が高く、ウコンの持つ機能が浸透しており、県産の定番商材」となっている。なかでも人気が高い製品は県産100%ウコン配合サプリメント「琉球 酒豪伝説」で、インパクトのあるネーミングや使い安さが支持され、沖縄のウコン製品を代表するヒット商品に成長している。

ここ数年低迷する琉球もろみ酢にも明るい兆しが出てきている。沖縄もろみ酢製造業協議会は、会員企業による共同開発商品「琉球もろみ酢」の販売を行う。会員企業から集めた泡盛の蒸留かすをブレンドして製造したもで、5種類の琉球もろみ酢の販売を計画している。ブレンド原料を使用することで、クエン酸・アミノ酸量の平準化を実現させることにより、「味の良さや、種類が豊富な点、安心マーク」などを売りに販路の拡大を図る。

また、沖縄の地域資源を活用した有望とされる大学・公設試験研究所等の研究シーズを掘り起こし、産学官が連携して顕在化したシーズを活用して事業化に結びつける新商品等の開発支援により、開発された「沖縄産モズクから抽出されたフコイダン」はその機能性成分を代替医療分野での活用が進んできていって、市場拡大の可能性が高まっている。

### ◆ 変りはじめた健康食品産業の再生

新素材では、長命草は、抗酸化・血流改善。クワソウは、快眠を切り口に供給量が増加してきている。産学官で取り組んできた機能性研究の成果、農家との連携強化が実を結び、大手企業が採用するケースもでできている。

そのほか、アントシアニン、アルギニンなどの含有量が高い黒ウコン、他に類を見ない辛さが特長のハバネロ、栄養素を豊富に含んでいるモリンガーなどボテンシャルを秘めた機能性素材が続々と登場している。

また、情報不足からマーケティングの弱さが指摘されているが、以前に比べ商品の品質、パッケージの見せ方など個性的な商品が増え、意識が大きく変化していることが実感としてある。沖縄ブームを教訓に、変わり始めた沖縄健康食品産業の再生に向けた取り組みに期待したい。



# 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 ジュン安永

Mature Marketとは成熟したあるいは成長の余地が限られた市場という意味で、未開拓の市場という意味のVirgin Marketの正反対の意味を指す。

## ◆ 1 プロバスケットボール～アメリカと沖縄

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陰様で4シーズン目を迎えている。

## ◆ 2 Mature Market vs. Virgin Market

世界最大の都市圏といわれるニューヨーク・マンハッタンを中心とするニューヨーク首都圏エリアには約1千9百万人が住んでおり、この地区には、プロスポーツチームが密集している。NBA（プロバスケットボールリーグ）は2球団（ニックス、ネット）、MLB（大リーグ野球）も2球団（メッツ、ヤンキース）、NHL（プロアイスホッケーリーグ）は3球団（レンジャーズ、デビルズ、アイランダース）、NFL（アメリカンフットボールリーグ）も2球団（ジャイアンツ、ジェッツ）が混在し、アメリカ4大スポーツの中で9球団が1つの地区でスポーツファンを取り合っている。NYは、世界有数の大都市で観光地であるが故に人を楽しませる娯楽に溢れている。ブロードウェイのショーや頻繁に行われる超大物歌手のコンサート、ショッピングやダイニング、人々を楽しませるもののすべてがスポーツ観戦という

娯楽と競合している。このため、それぞれの娯楽が、エンターテイメント性、話題性、利便性、ホスピタリティーなどを追求し、人々が行きたい場所を作り出し、商品価値を高めて商売を成り立たせている。

## ◆ 3 Virgin Market in the NBA

1990年代のバブル経済がピークを迎えた頃、インド人に物を売るにはインド人が売る方が説得力があり上手く売れるし、日本人に物を売るには日本人が売ったほうが売れる、というフィロソフィーをもった球団経営者に私はNBAネットのスポンサーとチケットをニューヨーク地区の日系市場に売り込む営業員として雇ってもらった。

マンハッタンを中心に、日系企業相手に営業を始めるにあたり、郷里の銀行である京都銀行ニューヨーク支店長に日系企業を数多く紹介していただき営業を開始した。とくに、カタログをもって売り歩くのではなく、「マイケルジョーダンをもう観ましたか？是非、生で観ませんか？」という言葉で次々とチケットを売って回った。ニュージャージー州のネットでは当時毎試合閑古鳥が鳴いていて、マイケルジョーダン率いるシカゴブルズとの戦いにでもならないと2万席あるアリーナは売り切れない。言い換えれば、在庫たっぷりの売りたい放題な状態に、ジョーダンをひと目見たいという日本人駐在員が反応し、試合観戦チケットが爆発

的に売れた。ただし、主力商品はネット対ジョーダンのブルズ戦のチケットに加えて、ネットが他チームと対戦する6試合のチケットがセットで7試合分のチケットセットであった。当時は、家庭でインターネットが普及していなかった頃で、片言の英語で生活しているNY在住日本人は、英語でチケットを買う以外手段がなく、その人たちが日系旅行代理店の格好のお客さんとなっていた。旅行代理店は、ブルズの試合となるとチケット価格をダフ屋なみの違法価格である5倍から10倍にまで引き上げていたので、7試合セットを球団から日本語で買える正規のチケットは、信頼できお徳だったのが受けた。1枚4000円のチケットの7試合セットの販売額が7ヶ月の1シーズンで約1億円以上の売上をあげた。新入りの営業員が1年目に残した売上額としては大記録であった。しかも最初は、ジョーダンのブルズ戦に釣られて7試合セットを買った日本人のお客さんは、7試合もニュージャージー・ネットを見ているうちにネットの選手の名前を覚え、自動的にネットのファンになった。

ニューヨークというプロスポーツの過当競争が繰り広げられているMature Marketではあったが、日本人市場というVirgin Marketで稼ぐことができた。日本人には、日本人が売るという売り方は、スポンサー営業でも効果を出し、日系企業8社がネットのスポンサーとなり毎年2億円近くの広告予算をネットに使って

いただいた。こうして、Virgin Marketを活用した営業のエースとなつたが、後任の球団社長には、もっと大きなものを目指せ。赤字経営の営業のエースでは何の意味も持たない。それより、この三流チームをPower House（強豪エリートチーム）に成長させようといわれ、営業からマネジメントの仕事に変わつた。

#### ◆ 4 Power Houseをつくる

常に最下位争いだったネットでも、選手に対し常勝チームと変わらぬ巨大な予算の使い方に疑問をいきなり持つた。この世界の常識を知らない素人の外国人の眼には、いろいろな違いが見えた。チーム遠征では、常にその都市の最高級ホテルに泊まり、チャーター機で移動。しかし、実際に選手の行動を観察してみると、年俸10億円を超えてる選手達だが、そのほとんどが20代の若者で、最高級ホテルには余り興味なく、彼らの興味はテレビゲーム（ファミコン）にあった。選手個人の荷物は、すべて契約の会社が遠征地のホテルの部屋から次の遠征地のホテルの部屋まで運び、遠征で選手が持ち歩くのは携帯電話とウォーキングだと思われていた時代に、マメな選手がファミコンもバッグに入れて遠征し、ホテルにチェックインするとテレビの裏に手を突っ込み埃まみれながら持参のファミコンで遊ぶ姿を目撃した。当時のホテルでは、ビデオオンデマンドのようなサービスはなく、テレビゲームをするに

は自分で持参する以外に手段はなかったのである。

そこで早速、チームで30台のファミコンを購入し、遠征地の宿泊ホテルにチェックイン前にファミコンを郵送し使えるようにセットしてもらい、チェックアウトするとまた次のホテルに運んだ。選手達は、ファミコンがあるネットに対し誇りに想い、選手を大切にする経営陣という見方を始めた。ホテルは、最高級を選ぶが、移動も最高のものを常に選んでおり、チャーター機ビジネスが盛んなアメリカでは各社からの売り込みも桁外れであった。球団事務所近くの地方空港にチャーター専門のA社は、ボーイング727を持ち込み、B社は最新のボーイング737を持ち込み、私の試乗を待っていた。機内に入るとミスユニバースかと思うぐらいの美人CAがロブスター、ステーキなど次々とサービスしてくれる。全席ファーストクラスで会議ができるスペースはまるで大統領専用機のエアフォース1さながらの豪華さであった。

NBAチームは、チャーター機を年間70フライト以上使う為、30チームが使うと年間2千フライト以上もチャーター機を飛ばす得意様であり、さまざまな注文を聞いてくれる。私が航空会社選定の際に投げかけた注文は、客席にファミコンを搭載して欲しいというものだった。希望通り小型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、というようになり、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選手が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。

#### ◆ 5 Salary Cap

NBAでリーグが発展した大きな理由として、1つの制度がある。サラリーキャップと呼ばれる選手契約金の1チームあたりの合計に上限を設定するもので、4年で100億円などの莫大な契約が現れ始めたことに合わせて取り決められた。1チームが使える金額を一定に定めることで、金満チームの選手集めに歯止めがかかり、戦力が拮抗し目が離せない戦いが続き、リーグの人気がさらに上昇した。

このサラリーキャップには、2種類ある。NBAで用いられているものは、Soft Cap（柔軟な契約金上限制度）とNFL（アメリカンフットボール）が用いているHard Cap（厳格な契約金上限制度）に分かれる。Hard Capは、リーグが定めた金額を超えることは許されていない。NBAが採用したSoft Capは、規定のチーム合計年俸、たとえば1チーム1シーズン50億円と設定されると、その金額を超えると1ドルに対して1ドルの贅沢税が加算され、たとえば、75億円使うと、25億円は税金（罰

金）としてリーグに支払う。その税金をリーグが50億円を超過していない球団に再分配する。この仕組みがあることで人口と企業が集中する大都市と経済基盤の小さい地方都市のチームとの格差を是正し、地方都市の球団でも経営ができるように、優勝ができるようになっている。

#### ◆ 6 沖縄の琉球ゴールデンキングス

キングスが加盟しているbjリーグ（日本初のプロバスケリーグ・創設2005年）では、このサラリーキャップ制度が採用されている。日本では珍しいサラリーキャップ制度があるお陰で、首都東京のチームと沖縄のチームが互角に戦い、沖縄が優勝することができたのである。

地方でも、大都市に勝てるということは地方にとって大きな自信につながり、その効果は計り知れない。プロリーグとしてその経営が簡単ではない日本のプロスポーツ市場のなかで、プロバスケットボールはまさにVirgin Marketにあり、アリーナ（屋内施設）で興行を行うプロスポーツは、まさにこれからの市場である。NBA風の日本には、今までになかったバスケットボール観戦という娯楽は今後成長する余地が大きく、バスケットボールだけに限らずアリーナスポーツ（屋内施設を使う競技）が雪や梅雨の長い日本の風土に適していることから、いつかはアリーナスポーツ旋風が巻き起こっても不思議ではないと考える。



## 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

株おきなわリバターラ 取締役社長 東門 翼

### ◆ 1 沖縄経済の脆弱性

平成18年3月に当地で中小企業再生ファンドを立ち上げ4年半経過した。その当時から、筆者はこの島（注：沖縄のことを意識なしに“島”と称する県民が多い。ちなみに泡盛は島酒）を「歴史と政治の島」と呼んでいる。由来については、この一年マスコミでの取り上げも多かったが、その裏には構造的な経済問題が潜んでいる。

主要産業は、3Kと呼ばれる基地、公共事業そして観光。ほとんど県外からの需要に依存し、県内景気は本土とりわけ東京の動向にかかっている。長年の課題である経済的自立は彼岸にある。主要な全国ワースト指標は、一人当たり県民所得（約200万円。東京は、500万円弱）、失業率（約8%。若年層は、2桁）、有効求人倍率（約0.3倍）、製造業生産県内構成比率（5%弱。その次に低い東京でも9%強）等々、数えあげると両手では足りない。

経済問題も雇用問題に行き着く。この問題が家庭を通して教育問題にまで影響を及ぼしていることを指摘する人も多い。実感としては統計値以上の失業率（身内による支え合いが多い）。元々、大企業が少なく（県内株式公開企業は5社。内銀行2社、電力1社）、雇用基盤の脆弱な当県における中小企業再生の意義は、不良資産処理額の極小化、優良経営資源の維持、地域経済への悪影響回避などから眺めても高いものがある。こうした沖縄県の経済事情が中小企業の再生を目指とする当ファンドの設立にいたった背景にある。

### ◆ 2 当ファンドの概要

当ファンドは、官民ファンドと呼ばれる。総ファンドの30億円のうち、半分の15億円を中小企業基盤整備機構が出資、残りを琉球銀行、沖縄銀行、沖縄海邦銀行そしてコザ信金のすべての地元金融機関および当社（東京が本社の㈱リサ・パートナーズが100%出資）が出資しているからである。

当社は、GP（無限責任組合員）としてファンドの運営に責任と権限をもつ。投資期間は7年なの

で、残存年数は3年を切っている。再生の実現による投資の回収に一段と大きなウェイトがかかってきている時期である。また、当ファンドが公的な性格を併せ持つことから、投資に当たっては沖縄県中小企業支援協議会の策定した経営改善計画書に基づくことを原則としている。運用上は、計画書策定の段階から、とりわけ事業DDの部分に関して参画していることが多く、投資の立ち上がりが比較的順調な要因だと考えている。

### ◆ 3 当ファンドの運営の現状

#### (1) 運営方針

GPとして第1番に意識していることは、LP（有限責任組合員）の出資ニーズに応え地域経済へ貢献すること、もう少し具体的には、投資先企業の雇用の維持とその取引先への悪影響の回避である。投資先企業は、ほとんどが地元銀行からの紹介であるが、銀行内自己査定では大半は破綻懸念先もしくは実質破綻先に区分される。当社は、会社内外への最悪の事態を回避するために支援を行っていくものであり、経営者を守るものではないことは計画策定の早い段階で申し伝えている。何らかの形で経営責任をとっていただいているケースが大半である。

第2には、銀行のリレーションシップバンキング業務への寄与である。メイン先が苦境に陥った際に、当社のような外部機能まで活用して再生に向けて手を尽くす姿勢は、地域金融機関にとって地元からの信頼を高めることになる。貸手と借手の円滑な関係は地域経済にとって好ましいはずである。

第3に、投資元本の確実な回収を図ることは言うまでもない。担保処分による回収シナリオは、ウェイトが小さく（不稼動資産はそれまでの再生過程でおおむね処分済みのケースが多い）、計画に基づくCFが主要な回収原資となる。これを確保することが最終的に銀行によるリファイナンスに結びつく。

総じていうと、当ファンドは、企業の手術を行

う病院兼リハビリセンターであるという意識で仕事をしている。

## (2) 再生業務の現状

投資実績は、7社であるが、すでに3社が退院（銀行リファイナンスによる回収2社および新スポンサーによる肩代わりによる1社）している。

投資手段としては、銀行からの時価による債権買取りがメインで、当ファンドでは個々ほとんどが1行取引である。他府県に比し株式投資が少ない（1社のみ）のも特徴である。EXITの際の投資家が県内にしか想定されず基盤が小さいことが主要な理由である。

再生完了の数字的な目途は、銀行から確実にリファイナンスを受けられる姿（原則正常先認定）になっているかどうかに置いている。これまでの正常退院2社の最終利益率は比較的高い（5%～10%）。債務超過解消は、症状が重たい会社では第2会社方式がメインである。正常退院した会社では、賞与・昇給の復活、パートの正社員化、通勤交通費支給等当初計画になかった従業員の可処分所得の向上が実現された。新規採用による社員の増加も計られている。望外の喜びである。

リファイナンスに持ち込むもう1つの判断が、会社の意識、体質、意思決定システム等マネジメント面においても改善が図られているかどうかである。会社には、原則として従業員を含む会議を毎週開催してもら（幹部会議、営業会議、製造会議等）、当社がオブザーバー参加し、経営計数と経営方針の社内共有化を図っている。その過程で従業員の能力だけではなく、モチベーションの向上を期待している。経営者の意識改革だけでは会社全体の変革はむずかしいと考えるからである。一例をあげると、退院した土木コンサルタント会社では投資期間中に会社の技術力を左右する国家資格保有者の数が倍増した。会社の雰囲気が変わり、会社の底力がつくかどうかは従業員の意欲次第である。さらに、われわれの投資企業では、経営戦略データがほとんど整備されていないが多く、当初は会議の運営のみならず会社の姿を把握することがむずかしい。エクセルどころかPCのそもそもから指導を始めることも珍しくない。しかし、真剣に取り組んで良いデータを出すようになると営業等の実戦で成果を出してくれることが多い。こうしたハンズオンによる支援が当ファンドの大きな特徴と考えている。

再生への道を歩み始めても会社の資金が枯渇してはゴールにたどり着くのは困難である。金融機関取引がなくなった場合の最大の難点だが、当ファンドでは、県の制度融資である中小企業再生資

金（沖縄県信用保証協会保証案件）をとくに運転資金として活用している。会社も資金面の不安を解消して営業等積極的な姿勢に転換でき、当ファンドも信用面での不安を抱える会社に対し安心して支援が可能となる。良いスキームが確立できたと感じている。

当ファンドの投資事例は、必ずしも多いとはいえるが、ファンド責任者として満足もしていないが、順調に再生を果たした会社と苦戦している会社のプロファイリングを個人的見解としてご紹介しておく。前者では、経営者が若返り、社員の平均年齢が低く女性が多い。経営戦略データの飲み込みも早い。逆に、後者は経営者の交代が行われず、社員の平均年齢が高く男性が多い。PCスキルは低い。キーワードは、若返りと女性。あるホテルでは若手経営者とフロントの女性が中心になって集客をネット主体に方向転換し、ネット売上を3倍に引き上げた。沖縄の女性は本土から進出している会社でも一般的に評価が高い。戦後の苦境期を支えてきた沖縄女性の面目躍如である。

## ◆ 4 沖縄の可能性

当ファンドでも、リーマンショック以降売上を落としている会社は多いが、EBITDAベースで投資前より落ちている会社は一応1社に止まっている。本文頭で県経済のワースト指標を列挙したが、沖縄にはベストの指標も多く、中間が少ない。よく知られているのが平均寿命（女性だけだが）、開業率（廃業率もNo1）、出生率等の前向きの数字である。人口社会増加率も上位に入っており、地方では数少ない人口増加県である。主要産業の観光客も、一時の落ち込みを脱し今年度は増加基調にある。観光客のうちリピート率が75%という数字にはいろいろな意味が含まれている。自然だけではなく沖縄県民の人柄に魅せられて再訪している人は少なくないようである。頓挫したPJも多いが、新規ホテルの建設はまだ続いている、クレーンを目にする機会も多い。奇跡の1マイル那覇国際通りの賑わい（大半は観光客だが）を上回る通りは全国にいくつ存在するだろうか。今後の取組み方次第ではあるが、東アジア地域からの人、物、資本の流入は、等比級数的に拡大することが予想されている。このように沖縄には、経済発展の潜在的可能性が潜んでいる。その時に核になるのが県内中小企業であり、その経営力向上は県経済の発展に大きな役割を果たす。当社も、企業再生を果たすだけで満足することなく、さらに大きな発展を目指す企業に育つことを願って日々の業務に取り組んでいる。◆



# 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

「沖縄事業再生研究会」は、事業再生の旗の下、法律・会計・税務・金融等々専門家多数の統合知の場として、発足以来5年を超えた今もますます活動を活発化させ、直近では3月に慶應大ビジネススクール・井上光太郎准教授による『企業再生におけるスポンサーの視点』、4月に日銀金融機構局企画役・小早川周司氏による『金融システムの現状と課題』、5月に慶應大法科大学院・中島弘雅教授による『第三セクターの経営破綻と地方自治体の財政再建』と、勉強会は毎月ベースである。ご多忙の中、ご快諾くださった講師の先生方に、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

さて、事業再生は、総合力が求められるところ、関連領域にも積極的に外縁を拡げてきたが、その流れを汲んで今回は『事業再生と地域再生の関り』について少々論じてみたい。

## ◆ 1 事業再生は地域再生とどう 関りあうか

事業再生というと、個別企業の再建のイメージが強いが、地方の第三セクターの場合、その再生を検討するにあたっては、個別企業としての再建の観点のみならず、地域経済における立ち位置や機能をも考慮する価値が大きい。ここでは以下、観光農園を例にとる。1次産業が盛んな地域においては、これが農商工連携のハブとして機能し、そして一本一本のスポーツ＝近隣農家と結びつき、彼等の生産物の付加価値、そして所得を向上させ、ひいては地域の次世代持続可能性を担保させる上で、きわめて重要な存在になりうる。

## ◆ 2 第三セクターの抱える一般的問題点

さりとて、第三セクターが抱えるさまざまな問題点については当勉強会にもご登板いただいた慶應大の中島弘雅教授がご講演の中で、①事業計画の甘さ、補助金等をあてにした安易な設立、②事業計画の修正変更の遅延の問題、③無責任体制、④公益目的が前に出すぎて収益力向上が軽視されやすい、⑤地域との個別の利害関係、⑥アカウンタビリティ、等々の指摘をされておられ、まさに正鵠を射ている。問題は、こうした原因が、当の第三セクター側にも、大株主たる自治体側にも、明確な認識が乏しい点にある。原因の認識が薄いから、対応も後手に回ってしまうことになる。

## ◆ 3 リスクマネジメントの弱さ

リスクマネジメントの手続面を工夫することでこうした原因認識のための端緒を多く埋め込むことが可能である。筆者は最近、某自治体の第三セクターの点検評価委員として、内容を精査する機会を得た。まず驚いたのは、前回委員会が第三セクターを評価するために使用していたフォーマットの内容であった。目的適合性、計画性、組織運営、財政健全性といった一見妥当な評価大項目が並ぶ。目的適合性は、事業の意義、事業の効果、市民（顧客）の満足度の把握、目標達成度、といった細目に、計画性は、経営基本方針の策定、中長期経営計画の策定、年次事業計画の策定、計画と実質の差異分析、といった細目に、組織運営は、人員構成、職員、業務チェック機能、情報の公開性といった細目に、財政健全性は、流動比率、負債比率、自己資本比率、借入金依存度の数字が示されるようになっていた。一言でいうと、経営者がいかに自分が努力してきたかということを“定性的に、主観的に”訴えるためのフォーマットにしか見えなかった。そこで、内部統制の作業で使用するリスクコントロールマトリックスの様式を簡略化して導入することを提案したところ、今回初めて導入することになった。

こうした客観的な手法の導入により格段にリスクマネジメントの審査密度が上がったはずである。これにより同社経営陣も株主（自治体）も、原因認識の契機が増え、早期に客観的に事態を認識することができるようになり、対策としてのアクションプランへと続いて動けるようになるはずだ。

## ◆ 4 マーケットインの欠如

当該第三セクターには、洋酒の生産販売があり、原材料たる果物について地元の農家との間で購買契約を締結している。価格は硬直的で、洋酒が売れようと売れまいと購入義務がある。その結果、半製品在庫が急増し、資金繰りを圧迫→銀行からの赤字運転資金借入による財務状況の悪化→収支の一層の圧迫と、状況は厳しい。農家からすると販売先（第三セクター）を確保してから生産するため販売リスクはないが、第三セクター自身は大口販路を確保しているわけでもなく、不特定の来場ないしネットユーザーが対象であることから、販売リスクを盲目的に一手に引き受けてしまった構造になっている。

## ◆ 5 経営判断の迅速性を確保するための体制

実は、当該第三セクターには日々さまざまな提案が持ち込まれているようなのだが、それらを個々検討する体制が脆弱なため、返答するまでに時間を要したり返答できずにいたりと、その結果、機会損失が発生している可能性がある。少なくとも、迅速な意思決定と反応のため何を用意すべきか考える必要がある。Eメールでの問合せへの返事に何日も時間が空くようではいけない。会議では、経営サポート体制の強化やイベント開催に際しての招聘講師との接点の活用など提案した。重要なことは、評論だけでなく「誰が現実に動くか」という部分の担保設計である。

## ◆ 6 外に拡がる観光農園テーマパークがあってもいい

敷地の中にハコモノを揃えるばかりがテーマパークではない。今は、まだ敷地の外にあるさまざまな資産や文化につなげるための発信拠点としての立ち位置を持ち得ていない。当該第三セクターの近くの集落には、赤瓦の琉球古民家の空き屋が点在し、昔ながらの沖縄の空気、生活を感じ取れる場が多々存在する。地元の人々は、ごく当たり前の風景ゆえ看過、あるいはその価値に気づいてはいてもリーダー不在ゆえに、埋もれてしまうことがある。そこに光を当てうるのもまた第三セクターたる観光農園であり、事業再生は、この場面では地域再生、地域の次世代継承、持続可能性と重なる。

## ◆ 7 人材育成の問題

観光農園型の第三セクターがハブとして周辺地域を

牽引できる力量を備えたとしても、周辺地域がそれに寄りかかる構造であっては十分でない。昨年、筆者は地元の農家有志を募って千葉・和郷園を視察（日帰り）した。同所は、NHKの人気番組ザ・プロフェッショナルで取り上げられ、新しい農業の成功事例として注目を浴びた。ファミレスなどへのマーケットインや、規格外野菜をカット野菜化など、成功にはそれなりの理由があり、参加した沖縄の農家は目から鱗であったが、筆者が感心したのは、組合と株式会社をあえて併置している点だ。つまり、組合の合意に基づき生産計画をたて、それに基づき株式会社がビジネスを行う。農家の主体性を維持するためにそうしているという。「僕らが第2のJAになってしまっては意味がないんです」と説明者は笑う。農家一戸一戸の自立を将来にわたって担保するための制度設計がそこにあった。沖縄でも、ハブとなる第三セクターに近隣農家が寄りかかる構造ではいけない。そのためには、人材育成も必要となる。確かに、情報格差、異業種との没交渉性が農業の高附加值化を構造的に阻んできたような気がする。

では、各集落に必ず存在する「公民館」を有効活用したらどうか？この腹案を実行に移すべく昨年、畠のど真ん中の人口400名の小さな集落、糸溝市・新垣に移住、夏には自宅隣接の公民館にて公民館大学を初めて実施してみた。農業に携わる人々は、とにかく晴れば畠にでる仕事柄、学ぶ機会に乏しい。そうであれば、公民館を大学にしてしまえ、という発想。初回100名近い参加者が地元のみならず近隣市町村からも詰め掛け、初回の講師は、ライブドアホールディングス元社長・平松庚三氏（小僧COM社長）が熱く語った。「農業は、クリエイティブでマネジメントでテクノロジーだ！」。

## ◆ 8 文化力とつなぐ

沖縄は、伝統文化の宝庫である。私の住む村にも、棒巻きという文化がある。あまり知られていないが、エイサー的要素と武道としての棒術的要素が融合した団体演技である。こうした珍しい文化が随所に残っていて地域の絆を強めているのが沖縄である。こうした文化素材を光り輝かせることで次世代にとって故郷への誇りと愛着が生まれ、集落の持続可能性を担保していく。観光農園的第三セクターは、こうした時間軸を織りなすハブとしても機能しうるのである。

## ◆ 9 総括

以上駆け足で、観光農園モデルを例に、第三セクターの事業再生が地域再生と密接に連関しうるものであり、そのために何が必要かを述べてきた。筆者は、引き続きこの問題に自ら身を投じて取り組んで参りたい。



# 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

「沖縄事業再生研究会」は2010年3月で設立から丸5年を迎える。大きな特徴の1つは、会員の多彩な顔ぶれがあり、地元金融機関はもとより、弁護士、公認会計士や税理士といった県内の金融・法務・税務実務家が数多く参加しているところにある。同会は、地道な活動を積み重ねることで、遅れがちであった県内再生実務家の育成と能力の向上、そしてそのネットワーク化の推進に大きく貢献した。さらに、優れた再生ノウハウの共有が、県内における再生手法の多様化を進展させ、早期再生の重要性に対する認識を広めた。むろん、これらの知見は、私的整理のみならず法的整理においても大いに活用されるべきである。

そこで本稿では、沖縄における民事再生手続の動向・その特徴を取り上げ、併せて実例が示唆するいくつかの法的論点を紹介することにしたい。

## ◆ 1 沖縄の民事再生事例の特徴

沖縄も地方都市の例に漏れず、民事通常再生の年間申立件数は決して多くはない。ここ3年は一桁台で推移（2006年6件、2007年3件、2008年7件）し、減少傾向にある。しかし、民事再生法施行後昨年までの9年間の累計は67件にものぼる。この数値は、九州各県でも上位に位置しており、経済・社会規模を勘案すれば、沖縄はむしろ再生手続ニーズの高い地域であると評価できるのではないか。

では、沖縄における民事再生事例にはどのような特徴があるのか。

まずは、建設業、卸小売業の申立てが多いことがあげられる。とくに建設業は、申立総数の約3割を占める。いずれも景気後退の影響によるものが大きいが、こと建設業に至っては、公共工事の激減に加え、建築基準法の改正も大きく響き、昨年以降は金融危機の余波で県外資本の撤退に直面するなど苦境に立たれる状況がずっと続いている。それでも、全国平均の倍で推移する高失業率（2008年7.4%）の沖縄にとって、雇用の受け皿を創出するこれらの産業は重要な基幹産業の1つであり、そのため再建の途から模索するのである。

一方、沖縄経済の一番の牽引役である観光も、観光客数の落込みや新型インフルエンザの流行などやはり楽観できる状況にはないが、それらの民事再生申立て数は比較的少ない。これは、ホテルやゴルフ場といっ

たりゾート産業の多くが外資を含む県外資本によって運営されていることの現れである。

次に、手続申立て後の特徴として、中途終了案件を分析すると、業種別ではやはり建設業が多いことがわかる。年ごとの申立件数が少ない中での単純比較は危険であるが、申立て後手続廃止総数の約4割、認可後廃止については5割超を建設業が占める。申立て数の減少でここ2年の手続廃止は3件（2007年1件、2008年2件）に留まっているが、そのうち2件が建設業であることを見れば、建設業再生のむずかしさを窺い知ることができるであろう。

最後に、手続的な側面を挙げれば、沖縄でも全国に準じた取り扱いがなされるようになってきている。監督型手続の運用は、当初から原則化しており、監督委員による3年の履行監督も定着している。また、当初と比べて再生手続の迅速化もかなり進展した。民事再生法施行後の数年間は、計画認可までの期間がかなり長期化する案件も散見されたが、徐々に改善され、最近では6～10カ月で認可に至るケースが増えてきている。

さらに、申し立てられる事案の状況に応じて、再生メニューの幅も広がりを見せている。とくに2001年以降は、清算という事態に陥れば県民生活や県経済へ大きな打撃を与えるかねない企業、たとえば公共交通機関や老舗中堅企業の民事再生申立てが相次いだが、社会的損失を回避し、県民の利益や雇用の維持のために、事業譲渡活用の事例が増えている。加えて、2003年以降は、県外からの投資が拡大するにつれて、県外

資本によるスポンサー型の再生例も徐々に見受けられるようになった。県外資本に対する警戒感が根強い沖縄にとって画期的な動きといえる。

## ◆ 2 実例からの示唆

確かに、民事再生申立件数も大規模案件も少ない沖縄だが、個々の事例に着目すると、全国や大都市の事件と同様の法的課題が示唆されるケースも少なくない。

ここでは、その実例を2つ挙げておきたい。

1つ目は、県内大手信販会社の再生事例である。2006年の最高裁判例（最二小判平18.1.13民集60巻1号1頁）や、これを踏まえた貸金業法の改正以降、過払金返還請求の急増により、消費者金融業界は非常に厳しい経営環境に置かれている。その点は沖縄も変わらない。県内シェア3割を誇り、本土復帰から県経済を支え続けてきた老舗企業でさえ、この荒波を乗り越えることはできなかった。2008年7月31日に民事再生手続が開始された後、事業譲渡先をめぐって紆余曲折があったものの、最終的には、2009年2月27日に再生計画案が可決、認可決定され、同日付で、県内金融機関や県内企業が設立した受皿会社への事業譲渡が許可されたというものである。

ところで、本件のようなクレジット・消費者金融会社の民事再生手続の先例としては、業界初の再生案件として注目を集めたクレディア再生事件がある（高井章光「㈱クレディア再生事件について」本誌123号93頁、山本和彦「過払金返還請求権の再生手続における取扱い—クレディア再生事件を手がかりとして」NBL892号12頁）。

この事件では、過払金債権、中でも手続において届け出されなかつた潜在的過払金債権の取扱いが問題とされた。結局、その再生計画では、過払金債権を再生債権として処理し、潜在的過払金債権についても、民事再生法181条1項1号の趣旨を尊重して弁済の対象とした。

沖縄の事例でも問題状況は同一であった。その再生計画では、クレディアと同様、潜在的過払金債権が弁済対象として認められている。ただし、本件の場合は、債権の届け出に関して期限が設けられ、認可決定確定日から1年以内とされた。この点については、過払金債権者から期限撤廃を求める声があがってはいたが、最終的に再生計画案は原案通り可決されている。

そのため、本件では顕在化しなかったものの、こうした過払金債権者の主張には、失権効の例外に期限を設けるべきか、失権する債権者を債権者平等原則との関係でどのように捉えるべきか、という論点が含まれ

ており、興味深い示唆といえる。

2つ目は、県内公共交通機関の再生事例である。軌道系交通の発達していない沖縄では、公共交通といえばバスであり、バス事業の存廃は県民の足に直結する大問題である。これまで県内バス会社の再生申立ては3件あるが、うち2件では計画外事業譲渡が実施された。

本来、計画外事業譲渡を実施するためには、民事再生法42条1項の裁判所による許可が必要である。加えて、債務超過状態にある株式会社の場合には、民事再生法43条1項により、事業継続のために必要であれば、事業譲渡に関する株主総会決議に代わる裁判所の許可を受けることも可能であり、前述の2件のうち1件は、同条の代替許可を受けた案件である。

いずれのケースも、退職金債権が負債総額の大方を占め、事業譲渡に対する意見聴取を行っても再生債権者や従業員、労働組合の同意が得られないという厳しい案件であった。その中で、裁判所は双方について事業譲渡を許可し、譲渡完了後は、民事再生法191条1項1号または2号を理由に再生手続を廃止、破産手続開始決定を下している。

確かに、事業譲渡に関する意見聴取の結果に法的拘束力はないが、本件のように両者の意見が異なる場合、譲渡許可が再生債権者や従業員の利益と衝突する可能性があり、譲渡許可要件の内容については議論の余地が残されている。また、日本コーリン再生事件（東京高決平16.6.17金判1195号10頁）では、代替許可や譲渡許可要件の内容のみならず、これらの濫用的利用の可能性が示唆されており、今後、計画外事業譲渡を実施する際には、このような視点も踏まえた慎重な判断が必要になろう。

## ◆ 3 沖縄における事業再生の今後

事業再生成功の鍵は、早期診断・早期治療の実施にある。その重要性は、沖縄においても浸透し、早期事業再生の支援体制も徐々に整ってきた。しかし景気悪化の影響は、今後もしばらく続きそうな気配である。沖縄には、緊急保証を点滴代わりに何とか持ちこたえてきた企業も多いが、長引く景気低迷で、今後、一気に重症化し、法的整理に持ち込まれるケースが出てくる可能性も否定できない。その際に、実効性ある法的整理を実現するためには、提示される手続的課題へ適切に対処できる人材を育成することが重要であり、沖縄における事業再生のさらなる進展に大いに期待するところである。