



# 沖縄産業の再生と展望

沖縄事業再生研究会・公認会計士 山内 真樹

沖縄の経済社会が大きく変化しようとしており、この変化を沖縄800年の歴史における百年に一度のチャンスとして捉えることができる。沖縄企業は、この変化の意味と過程を理解し、事業再生の観点から、環境の激変に応じた根本的な経営体質の見直しを行い、新たな事業機会に対処する必要がある。

米軍普天間飛行場の名護市キャンプ・シュアブ移設等米国の基地政策の見直しをめぐる一連の移設と返還、加えて、日本の行財政改革が、この変革の震源である。沖縄経済における米軍基地の比重は県民総生産100に対して約15%（復帰時）と言われていたが、現在は半減した。県内公共工事の動向は1993年の8,573億円をピークに2004年には約66%の水準に減少している。これらの脅威を思考方法を変えることによって、自立経済のチャンスにできる可能性がある。

細かな統計資料の実証はさておいて、日頃考えている将来の沖縄経済について、“脱・基地依存、脱・公共工事主体”、“観光リゾート産業主導”、“沖縄の本来の可能性”というフレームワークの中で産業の再生と改革を展望したい。

## ◆ 1 現状と問題点の認識（脅威と弱味）

沖縄経済の現状は、本土との格差を容認した、他者依存の経済運営である。これを改め、克服し、本来の可能性へ導くことが沖縄経済再生の課題である。他者依存とは、基地経済に基因する自立性の欠如と、公共工事主体の依存体質である。2つの制約により沖縄の民力は70%を超えることはなかった。

### (1) 県民所得に現れている沖縄と本土との格差



宜野湾市の中の普天間基地（写真提供：沖縄県知事公室）

沖縄県の人口は、全国人口の約1%である。

しかしながら、県民所得等民力のレベルでいうと約0.6~0.7%であるというのが現状である。

全国のGDPを約500兆円として、約1%の5兆円に満たない県民所得約1.5兆円が沖縄の現状であり、沖縄経済の問題点である。

### (2) 本土との企業格差

1972年の本土復帰から現在に至るまで、沖縄企業と本土企業との間の格差は、縮小しているものの、依然として存在している。

全国と沖縄の企業を比較してみると、平均的企業規模は沖縄に優位性が認められる一方で、各種の経営指標については、10~20%の企業格差がいまだに存在している。

### (3) ソフト面のアンバランス

数次にわたる沖縄振興開発計画の遂行等により、ハード面の格差は縮小してきているが、ソフト面においては、大きな格差が存在する。

沖縄経済の格差は正は、ハード面のみに偏重した、またハード面しかなしえなかつた、行政および民間の自覚と能力の不足の現れである。ソフト面における格差は正は、今後の沖縄の大きな課題である。

### (4) 建設業界に代表される企業体質の問題

沖縄県の産業構造において建設業の占める比率は約10%と、北海道等の約11%に次いでいる。県内に

おける公共工事は、1993年の約66%の水準に減少する一方、建設業者数は、この間に約10%増加している。受注競争は激化しており、沖縄県における建設業の全産業に占める倒産割合は2003年以後3年連続で50%を超えていている。

2006年3月、公共工事に対する談合問題で、県内建設業者大手136社が公取委員会から30億円余の課徴金納付命令を受け、8月、さらに県からこれを上回る84億円の損害賠償金を請求されることとなった。過当競争に加え、公取委員会の処分等により、約30社（雇用約1,000人）が倒産するともいわれているが、打撃はさらに深刻で、114億円もの額は県内建設業の配当源資からみても、3年分以上に当り、これだけでも業界の数年間の低迷は避けられないであろう。

沖縄における建設業の問題点は、過当競争と談合体質に加えて、大手建設業者に対する金融機関の支援と行政の公共工事依存の業界指導と運営であった。金融機関は、特定の建設業者等に対して、復帰後の30余年にわたり、増え続ける融資に応じ、金利収入を得るとともに、破綻を防止するために自らが工事の紹介までも続けてきた例もある。

これまで、公共工事を県経済の守護神として捉え、談合を黙認してきた県にも大きな責任がある。県OBの業界への天下りも多く、基盤の脆弱な建設業の運営を金融機関も行政も容認し、依存してきたことにもなる。今回の公取委員会等の処分は、県内における建設業の事業再生が合理性をもって行われる大きな兆しとなると思われる。

#### (5) 米軍基地の移設と返還への対応

SACO最終報告における基地の移設および返還予定施設等の総面積は約6,000ha以上ともいわれており、これに伴い沖縄本島の中南部に約1,500haの基地跡地が出現する。この空白を埋めるための社会的共通資本の整備と充実は、これまでの産業振興政策とは違った観点からの沖縄の新しい課題である。

自立的で、選択と集中によるIT関連投資、研究開発支援、人材育成、新企業立上げ支援等が必要であり、従来のような補助金依存的な資本蓄積や、生産性、競争力の弱い県内市場指向型のものではなく、脱・基地、脱・公共工事の強い地元企業を作りあげ、沖縄的特色を持った、マーケティング、品質管理、供給能力、価格等の面において競争力を有するようにななければ、この空白を埋めることはできない。

#### (6) 指導者の不在等

沖縄の過去の経済発展を自然や地勢および経済環境条件の類似したシンガポール、香港と戦後の約50年間で比較したとき、その格差には著しいものがみられる。この格差は何かと考えてみると、多くの理由の中で最大のものは指導者の不在と英語圏教育の欠如であった。ここでいう指導者等とは、一口でい

って展望を持ったオーナー的経営者をイメージすればよい。

シンガポールは1965年建国の最初からリー・カンユーという人物がいた。また、香港の経済の活発化は、第二次世界大戦の終了した1945年からであるが、それ以前から大英帝国というオーナー的存在があった。これがこの約50年間で沖縄が両地域に遅れをとった最大の原因である。

## ◆ 2 変化への気運と沖縄の強味

現在、普天間基地の移設が着手され、観光客の好調など、明るい話題に事欠かない。復帰後30年の傾向をくつがえす気運が生まれつつあるように思える。それは沖縄にとっては千載一遇のチャンスであり、旧態を改革する絶好の気運である。旧態とは、基地収入や公共工事への依存体質と思考をもたらした歴史的な悲劇（基地の強制と依存）と、それを改めずに助長した展望の欠如（公共工事主体）と沖縄独特的経済、人的資源に対する理解の誤りである。

現在顕在化しつつある強味を生かし、制約からの脱出と重要産業への重点投資を通じて、このチャンスをものにしていく必要がある。

### (1) 始まった基地移設

2014年完了予定の普天間基地から名護市キャンプ・シュワブ等への移設は、今後数年を要するが、現況調査等が着手されている。普天間代替施設のマスタープランの策定は日米で急がれており、施設の建設工事が着工され、目に見えた形で移設が実感される日も近いと思われる。

### (2) 道州制の推進

国の財政再建と地方への視点が重要課題となっている。行財政改革、そして国と地方の役割分担のために國の仕事を道州に移し、都道府県が担っている仕事を多くを市町村に移すことが望まれる。小さな政府と地方分権を進める道筋として、道州制が議論されているが、沖縄県はいくつかの分割案の中でいずれも単独の道州となっている。それは地理的条件と独特的歴史と文化等に加えて、他の地域との広域行政や産業政策の効果も薄いためとも思われるが、これは従来の沖縄的思考を改める絶好の機会である。

沖縄は、古來、中国や本土の一部ではなく、それらの国々の往来する場であった。沖縄道州（国）という独自の存在に近い考え方がある。自然であり、人為的に閉じ込められた感のある沖縄（県）の意識改革と依存体質からの脱却をこの機会にやりとげる必要がある。

### (3) 好調な観光客

2000年の九州沖縄サミットの開催を経て、沖縄県の基幹産業とも言うべき「観光」は好調である。観

光客数は2003年から2006年の間4年連続で500万人を超える見込みである。2004年には、観光客数は515万人を記録し、旅行観光消費額は4,549億円、生産波及効果6,903億円、付加価値効果は3,794億円となり、観光都市である京都市（各5,348億円、10,103億円、4,336億円）に迫り、域内総生産における付加価値比率は10.8%（京都市7.5%）に達している。

これは沖縄の観光資源、美しい海と豊かな自然、独特の歴史および海外との交流の可能性、文化等、魅力ある特性から来る地域の持つ自発性であり、他から与えられたものではない。

#### (4) 沖縄進出および誘致企業の増加

観光以外にも、沖縄的特色に着目した本土および海外からの企業進出と、行政による誘致により、ここ数年、毎年20件を超す企業進出が見られる。これらの企業進出の効果は、それを受け入れる沖縄企業の経営、人材面などのレベルアップに資するはずであり、今後に期待されるところが大である。

#### (5) 移住者の増加

団塊の世代の沖縄移住が始まった感がある。天久新都心等でのアパート等建築が続いている、入居者のうち本土出身者の占める比率は著しいものがある。

#### (6) 全国唯一の金融特区

沖縄県、名護市主催による金融専門家会議が日本銀行、金融庁、内閣府のサポートによって名護市において平成14年から3回の会議が開催された。ソフトウェア開発企業の拠点化、ソフトウェアのテストセンターなど金融特区における沖縄の金融的優位性を生かし、①税制、②地域、③人材の育成を目指す等沖縄的特色のある活動が期待されている。

#### (7) 諸指標にみる最近の成長力と活力

法政大学大学院の研究グループの調査によれば、若年人口、県内総生産、事業所数や、飲食店の増加率など、国の各種統計から20の指標を選び、2004年まで10年間について順位付けをしたところ、沖縄の経済成長力はトップであった。

このことは、国税局（国税事務所）が最近発表した2004年度における赤字法人比率が61.85%と全国の72.03%を大きく下回っていることにも現れている。沖縄の企業は全国一元気なのである。

#### (8) アジア・太平洋地域の中心に位置して

北に日本、西に中国、南に東南アジア、東に米国、沖縄を中心に円を描けば、沖縄はアジア・太平洋の中心であり、世界につながっている。

これが古来からの自然の姿、本来の考え方、進み方であったはずであるが、米軍基地として、つい最

近まで戦争が続き、依存体質の経済を余儀なくさせられたというのが今までのいきさつであった。アジア、太平洋地域の社会経済および文化の発展に寄与できる特色のある地域として、発展する機会が訪れている。

### ◆ 3 沖縄の産業を強化するために (3つのフレームワークと7つの実行策)

沖縄の産業を再生し、強化するためには、強力なリーダーシップによる3つのフレームワークの設定と産業強化策が必要である。

第1は、“脱・基地”と“脱・公共工事”という思考方法の転換というフレームワークである。

今、世界経済のグローバル化、IT化、金融革命の潮流の中で、米軍の基地の再編が起こり、国の構造改革も焦眉の急となり、従来の成長基盤と考えられた条件は消失しようとしている。歴史的な基地依存と公共工事主体の思考方法を改め、本来の沖縄の持つ可能性に立脚して、沖縄のできることを中心に考えることから始めなければならない。

第2は、沖縄経済の核となる重点産業を“観光リゾート産業”と認識する。

民力70%を超えられなかった2つの制約、基地と公共工事を思考のうえで否定した後に、沖縄経済の核となる産業は“観光リゾート産業”であると明示する。核となるものを明確にしたうえで、周辺産業として、基地、公共工事も含めて全体的に沖縄の産業経済の再構築を行わなければならない。

第3は、内外からの投資と交流の促進を図るために基盤と体制の整備である。

沖縄特有の気候、海洋等の観光資源を生かした観光産業の基盤整備を行うとともに、内外からの投資と交流を受け入れて、周辺の広い一大観光リゾート産業を育成するための体制の整備が必要である。

#### (1) 観光リゾート産業とは、内外に対する収益性の高い場の提供である

重点政策の明示と産業発展の方向は明確である。現在、観光客が増え、企業の進出や移住人口が増加しているのは産業基盤、生活基盤が少しずつ充実してきたからである。沖縄の産業発展は一村一品的な視野や規模のものではなく、観光リゾート産業を振興して、交流と投資の場を提供することにある。脱・基地、脱・公共工事の後、沖縄の可能性を正しく捉え、産業経済の自立のために観光リゾート産業に重点投資することが必要である。空港の大規模な整備、景観や海浜の整備、医療、金融の整備、IT情報基盤の整備、語学、IT、歴史など人材の育成に向かって経済資源とエネルギーを優先的に、大規模に集中投資する。これによって、海洋、東南アジア、中国、亜熱帯気候、景観、太平洋などの沖縄特有の

観光資源をさらに有効に生かし、東南アジア地域における中心的な観光地を目指す能力は充分にある。これが産業発展の方向であり、ビジョンである。

沖縄は、アジア・太平洋地域の社会、経済および文化の発展に寄与できる特色ある地域である。これは古来からの歴史の流れであり、沖縄を円の中心に置いて、内外からの投資を受け入れ、内外との交流を深める戦略を持つことが重要である。

## (2) ハードの整備と基地跡地の開発

ハードの整備とは、内外からの来訪、進出者に提供する場の整備である。現状のハードの規模は小さく、観光客数でいえば、現在の3倍、2,000万人規模のものを整備する必要がある。

### ① 空港等交通インフラ等の整備

沖縄の旅客の移動はほとんど航空による輸送となっている。那覇空港は沖縄本島と本土、県内離島および近隣諸外国を結ぶ路線数30余の全国有数規模の空港であり、2004年の乗降客数は1,250万人となり、我が国第7位の空港にランクされているが、観光客数700万人が上限であり、限界に近づいている。

その立地が市街地にあり、中心部へのアクセスは10数分という他にない利便性を持っているので、滑走路の増設など大規模な国内線の拡充、加えて、国際線と貨物ターミナルの再建設を行えば、内外に対する大規模な路線の拡充により、今後の発展には限りないものがある。また、15世紀以来沖縄の物流人流の拠点として機能してきた那覇港をはじめとする港湾の今後の役割も、観光リゾート産業重点策の中で明確にすべきである。

陸上交通でいえば、沖縄は全国でも最も狭い県の1つである。沖縄本島はまたその半分であり、何かを行うとき、効率的な広さであり、この小型性は本土にはない優位性である。交通網の効率化は他の地域よりも容易であるので、観光都市にふさわしい便利で、多様で、快適な交通網の整備が必要である。当然、大手の航空会社や旅行代理店だけに頼るのではなく、多様で訪問者を満足させる宿泊施設等の整備も同時に実行なければならない。

### ② 基地跡地の重点整備と明確な構想

普天間の返還をきっかけにして、返還された跡地を重点整備して、残された基地を活用して、自立への戦略を持たねばならない。基地の跡地利用には、事前に明確な構想を持つ必要がある。

## (3) ニュービジネス等の導入と誘致

ソフトの整備とは、内外からの進出企業等に対する事業機会と育成とサービスの提供である。ハードの整備と一緒に観光客、企業、投資等に対する誘致戦略を明確にするとともに、また収益性の高いニュービジネスやプロジェクトの導入も積極的に行う。

21世紀になって、情報通信産業の立地が増加して

いる。沖縄県情報産業ハイウェイによる大型通信回線の整備と提供が背景にある。これにより、本土はもちろん、海外からの情報も瞬時に集められ、供給者と需要者の距離感が消失した。

名護市には、2002年から全国で唯一の金融業務特別地区（金融特区）があり、特区内に新設される金融業に対して税制等の優遇措置がある。また同地区を中心にして、情報通信特別地区と情報通信産業地区が定められるとともに比較的低廉な料金での施設等の提供もある。

同地における沖縄金融専門家会議の開催を中心に、地元2行による県外地銀の参加も視野に入れた「沖縄CLO」の実施や、海外の専門家やファミリー企業の参加による「ファミリービジネスフォーラム」が開催されるなど、民間主導の動きがみえ始め、「ファンド」「沖縄移住」などの切り口から新ビジネスが芽生え始めている。また2004年には電子債権の先かけともいべき電子手形が沖縄で試行されるなど、沖縄独自の電子マネーの構想も他の地域にはないものである。沖縄を日本の金融センターにまで高めるのは、早急には無理としても、実質的な特区の優位性を生かし、沖縄独立州の気概を生み出すためのキッカケとなる動きである。

## (4) 積極的な有用な人材の育成

出生率も高く、定住人口、移住人口、観光人口は増加し続け、沖縄の人口は140～150万人となっている。人口の増加はハードやソフトの利用を促し、地域を活性化している。人口の増加と相俟ってIT能力、英語圏教育など優秀な人材が必要である。

産業基盤の整備やニュービジネスの導入、あるいは進出、誘致企業に対するハード、ソフトの提供とともに、有用な人材の集中的な提供が必要である。

世界的水準の大学院大学の設置を機会として、世界中から優秀な研究者が集まり、周辺に内外の研究機関や先進的なベンチャー企業が集まることが期待されている。知的、産業クラスターの形成に応じた、21世紀に通用する沖縄振興、観光、金融、IT、情報、語学等をはじめとする幅広い分野における人材の育成と登場が期待される。団塊の世代の沖縄在住が始まり、人口が増加している。

沖縄へ来て本土のために何かをしようというのではなく、沖縄で働き、第二の人生を送ろうとする、沖縄へ来て、自分の住む沖縄のために何かをしようとする人達である。自分向き、沖縄向きであって、本土向きではない。これらの沖縄移住者からの技術と財産の移転も工夫すべきである。

## (5) 観光リゾート資源の顕在化と産業化

観光リゾート産業とは、まさに行楽と保養の場の提供である。

復帰後、「藍い海と青い空」をキャッチフレーズに

豊かな自然環境と温暖な気候を中心とした観光資源によって沖縄の観光、リゾートは発展してきた。

観光客数をとってみても、復帰時、30万人であったのが現在550万人に増加した過程には、海洋博の開催、ホテルの建設ラッシュ、航空路線の拡充、連続テレビ小説の放映、九州・沖縄サミットの開催、航空運賃の低減、沖縄の長寿、テロ、東南アジアにおけるサーズの流行、など行政や企業の努力、イベントの開催、偶發的な事件などさまざまな事柄によって積み上げられたのである。

観光資源という点では、海と空以外にも、景観、買物、料理、芸能、スポーツから、歴史、年中行事、生活、さらには長期滞在、国内および国際会議、コンベンションサービスまで多岐にわたり、また、豊かな人間性や素朴で親切な対応なども観光資源である。単に観光客の受入れを越えて、沖縄サミットやIDB総会等の国際会議の経験を生かした各国との交流、コンベンションサービス、芽生えつつある長期滞在型リゾート、将来の中国など海外観光客の受入れ、さらに滞在型リゾート観光客や沖縄移住者等に対する医療や金融サービスなど周辺産業にまで及び、また将来の国内観光客の縮少への対応、基地跡地の活用や建設業の再生や業種転換の必要性を考えても国際競争力のある徹底した観光戦略が必要である。すべては試行錯誤の繰り返しだ。

## (6) 企業競争の促進と公開、事業再生など

ビジネス環境が整備され、ハード、ソフトの産業基盤の充実や移住者等人口の増加により、沖縄への進出企業や誘致企業数は、今の増加傾向を凌駕し、企業間競争も激化して、自立した特色のある強い企業が生成される。本土企業に従属した企業とか、本土企業の沖縄拠点といった位置付けではない本物の沖縄企業が生まれるであろう。

地元の航空会社や空港は観光産業の基盤として、沖縄的特色を持った、他の地域にはない経営をすることが望まれる。それは、本土等の大資本による経営ではなく、沖縄に進出した地元資本による個性のある、独自の効果的経営である。沖縄型の企業は大型でなくとも、地域を感じさせ、小回りの良い、個性のある企業こそ望ましい。そういうなかから、空港関係、リゾート、物流、金融、食品、建設、バイオ、IT、エンターテイメント、教育などの企業が育つはずである。沖縄県産業公社のベンチャーキャピタル支援による公開成功率は全国一である。競争の激化の結果、事業再生の必要な企業も出て、効率的な投資、事業の生き残り策や企業支援などの経営ノウハウが蓄積される。

公的セクターである行政の財政と構造改革も早急に必要であり、官と民との役割の見直しの中で、公的セクターが地域の荷物とならず、地域に有用なものに変化することは可能である。

## (7) 内外との交流、投資の受け入れ

ITや航空産業の発達により距離感が縮小している。観光リゾート産業を中心に、沖縄に進出し、立地する総ての企業に交流と投資の場を提供することが、沖縄産業経済の再生と自立のためのキーポイントである。

観光リゾート産業自体の収益の優位性を中心とし、産業基盤やソフトの充実による企業活動の容易性、加えて、英語圏教育、税制金融の優遇、日米等の資本誘致などは沖縄の成功戦略である。

沖縄には米国と日本が存在し続けてきた。しかし、沖縄の本来の発展の制約として存在してきた感がある。今後も、沖縄には米国と日本が存在し続ける。ただし、制約条件としてではなく、沖縄の発展にプラスになる方向で存在すべきである。これを可能にするのが、沖縄の産業経済の自立であり、沖縄が内外の投資の場・交流の場となることである。

### ① 戦争との関わりを持つ沖縄

第二次大戦では、地上戦の舞台となり、現在も沖縄本島の19%、日本の基地の75%を占める米軍基地を有している。この100年余、継続して戦争との関わりを持つ沖縄である。

これも他に例をみない沖縄的特色であり、米国、アジアとのつながりと交流、平和に対する主張は沖縄の大きな特色であり、役割である。

### ② 古来から世界とつながっていた流れ

沖縄の地域産業にみるべきものはなかったが、古来から沖縄を訪れた人は多い。将来、海外との交流は大きな可能性がある。

アジアは世界の経済発展地域であり、BRICS、ネクストイレブン、そのすべてにアジア諸国が含まれている。周辺国との経済発展が沖縄への潜在観光リゾート客である。

古来からの沖縄への流れ、中国、アジア、太平洋との経済、文化の交流という大きな遺産を生かして、自助努力により沖縄の観光、リゾート産業を一回り大きくするチャンスである。

### ③ 世界のウチナーンチュ

世界のウチナーンチュ大会が10月に開催される。南米、ハワイ、ロサンゼルス、アトランタ、パンクーバーなど世界の各地から数千人の沖縄関係者が来沖する。最近ではWUB（ワールド・ウチナーンチュ・ビジネスネットワーク）が形成され、世界各地で交流が広がっている。

この沖縄の広がりは、沖縄の国際化の推進という面で、他にはない強みである。



## 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～

沖縄事業再生研究会

### ◆ 1 沖縄県の企業倒産の特徴

「沖縄県経済（平成17年）の概況」（内閣府沖縄総合事務局）によると、平成17年における沖縄県内の企業倒産（負債総額1,000万円以上）は80件、負債総額は572億6,900万円となり、前年に比べ倒産件数は3.6%の減少、負債総額で230億9,300万円の増加となった。そのうち大口倒産は、負債金額1億円以上が36件と全件数の45%を占め、これらの負債総額は555億9,800万円に達し全体の97.1%を占めている。業種別にみると、建設業41件、卸・小売業20件と2つの業種のみで全体の76%となっている。それぞれ公共事業の減少と、他県からの競争参入による価格の下落、販売不振が主要因として挙げられる。一方、県の主力産業である観光・リゾート産業を中心とするサービス業は、航空路線の増便などにより観光客数が550万人（対前年比6.7%増）を超えて、観光品、飲食、



娯楽、交通などの観光関連産業もそれに伴い増加の傾向にあるが、17年の倒産は4件250億6,000万円と負債総額の43.8%を占めている。今後はこの業態の大半を占める、経営基盤が磐石でない中小零細企業などは競争の激化が懸念されるため、連携による強化を図るなどの業界再編が求められる。

### ◆ 2 今後の課題

沖縄事業再生研究会ではこれまで地域における事業再生促進のため、事業再生専門家ネットワークを活用して財務リストラ、事業リストラについて検討を行い、早期・迅速再生のベストプラクティスの紹介に努めてきた。しかし財務リストラ後の経営の本格的な立て直し、衰退産業の事業再生には、地域経済の主体である同族経営や沖縄特有のユイマール精神（地域の仲間同士による相互扶助が強く県外の資本・支援を警戒する傾向）といった壁があるため、

コーポレートガバナンスをめぐる環境に対する意識を持ち、事業のみならず多様な金融手法に目配りできる経営者人材育成が重要であると認識し、沖縄県に設置された「金融特区」と連携し、「地域経済に求められる新たな人材育成」をテーマとして、シンポジウムを開催することとした。

日本銀行那覇支店 大澤真支店長は、「金融サービスのイノベーションが急速に進み、そのインフラである法律・会計制度等にも大きな変革が見られるなかで、「金融力」を兼ね備えた経営者をどのように育てるかが大きな課題となっている。今回のシンポジウムの意義は、この点につきさまざまな観点から議論することを通じて共通の認識を得るとともに、沖縄における経営人材育成の具体的方策について大きな方向性を提示することにある」と述べている。「金融力」とは、金融サービスや制度に関

## 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

日時：平成18年6月16日（金）13:00-18:00

会場：かりゆしアーバンリゾート那覇「ニライカナイの間」

主催：沖縄県 沖縄事業再生研究会 沖縄懇話会

協賛：沖縄弁護士会 日本公認会計士協会沖縄会

後援：内閣府沖縄総合事務局 中小企業庁 沖縄振興開発金融公庫

日本銀行那覇支店 沖縄県商工会議所連合会 沖縄県経営者協会

沖縄経済同友会 事業再生実務家協会 金融財政事情研究会

琉球銀行 沖縄銀行 沖縄海邦銀行 コザ信用金庫

沖縄県農業協同組合 沖縄県産業振興公社 那覇法人会

日本経済新聞社 沖縄タイムス社 琉球新報社

する理解にとどまらず、これを経営プロセスのなかで縦横無尽に活かしていくマネジメント力の双方を併せ持つ力であるが、同氏は「金融力」を有する経営者が不足していることが結果として地域経済活性化の大きな障害となりうると指摘した。

### ◆ 3 シンポジウム要旨

シンポジウムは、6月16日那覇にて、県、当研究会、沖縄懇話会の主催により開催され、参加者は300名を超えた。

開会にあたり主催者である沖縄県の稻嶺恵一知事は、「民間主導による自立型経済の構築をめざして、経済

#### [プログラム]

主催者挨拶：稻嶺恵一 沖縄県知事

後援者挨拶：仲吉朝信 沖縄県商工会議所連合会

基調講演(1)：富山和彦 株式会社産業再生機構 代表取締役専務

「地域経済において求められるCEOとは 産業再生機構の経験を踏まえて」

基調講演(2)：富樫直記 フューチャーフィナンシャルストラテジー株式会社 代表取締役社長

「ファミリービジネスにおける経営人材」

基調講演(3)：尾坂和彦 株式会社アメンド 代表取締役社長

「経営人材教育の充実に向けて 教育支援事業における経験を踏まえた提言」

基調講演(4)：安藤秀昭 株式会社デルタワインCFOパートナーズ 代表取締役社長

「事業再生支援人材の育成に向けて CFO派遣事業における経験を踏まえた提言」

パネルディスカッション「金融・経済環境の変化の中で、地域経済に求められる新たな経営人材を育成するための方策」

コーディネーター：大澤真 日本銀行那覇支店長

パネリスト：安里繁信 シンパネットワーク代表取締役社長

上地哲誠 株式会社サンエー 代表取締役社長

大城勇夫 株式会社琉球銀行 代表取締役頭取

多田斎 野村證券株式会社 専務執行役

知念榮治 沖縄県経営者協会 会長

中地宏 株式会社ナカチ経営研究所 公認会計士

松嶋英機 西村ときわ法律事務所 弁護士

（沖縄事業再生研究会理事、事業再生実務家協会代表理事）

総括：島袋鉄男 琉球大学大学院 法務研究科 研究科長

小西龍治 九州大学大学院 経済学府教授（沖縄県金融特区アドバイザリーボード委員）

閉会挨拶：与世田兼稔 与世田兼稔法律事務所 弁護士（沖縄事業再生研究会代表理事）

特区を活用したさまざまな振興策を展開している。とりわけ金融特区においては、平成15年度から実施している沖縄金融専門家会議、沖縄県金融特区アドバイザリーボードおよび金融特区ビジネス研究会等の開催、名護市と取り組む企業誘致およびインフラ整備に取り組んだ結果、金融関連企業8社が進出し、273人の雇用確保を実現している。今般のシンポジウムは時機を得たものであり、金融力を備えたCEO、CFO、事業再生支援人材の育成を促進するとともに、金融特区においても高度な金融ビジネスの展開に大いに資するものと期待する」と述べた。

**沖縄県商工会議所連合会 仲吉朝信理事**からは、平成15年4月に商工会議所内で開設された沖縄県中小企業再生機構の3年間の実績について報告がなされた。20団体に及ぶ、国、県のオブザーバー、公認会計士協会、弁護士会、中小企業診断士協会、税理士会経営者の協力を得、相談件数300件のうち22件を扱い、1,600人の雇用継続を確保している。そのなかで最も悩ましいのが、再生に持ち込まれる企業の経営者が新しいスキームを受け入れられるかということであり、経営全般をみられる人を探し出すことであると、そのために経営者の育成が喫緊の課題であると示した。

基調講演では、産業再生機構の富山和彦代表取締役専務が産業再生機構の事例を踏まえ、再生時の中小企業に求められる経営者のマネジメントの基本原則を①支出入など会計の基本を身で知る商売に対するリアリズム、②人間（従業員）の心をつかむ統率力のある人間的なリアリズム、③合理と情理の正反合一（道理）、④カネの論理（財務）とヒトの論理（事業）の正反合一と指摘した。

**沖縄県金融特区プライベートバンキング研究会座長、沖縄県金融特区アドバイザリーボード委員であるフューチャーフィナンシャルストラテジー株式会社 富樫直記 代表取締役社長**は、現在日本の経営者は、株主に対する短期の業績と長期の企業成長の狭間で経営の定義が揺らいでいることから、1つの研究課題として、ファミリービジネス(FB)の共通する特性が導入される価値を提起した。欧米ではすでにエンロン、ワールドコム事件を契機に経営の再考が盛んになりFBの積極的な研究が進められている。米国において50年以上続くファミリー企業が一般企業より好業績を保ち、GDPに占める割合は50%に達していることを指摘した。全企業に占めるFBの比率は、米国60%、イギリス75%、スペイン80%、そしてイタリアと日本が95%と高比率を持つ。FBの定義は、Sweden Stockholm School of Economicsにより、ファミリーが公開・非公開に限らず所有権株

式を握り、①3人以上のファミリーがビジネスに関与、②ファミリーが2世代以上にわたり支配、③現ファミリーオーナーが次世代以降の世代に世襲を予定、としている。

FBの特徴としては、①利益の前に会社の理念・価値観について明確に言葉で定め代々にわたり共有する仕組みを持つ、②短期の業績よりも長期の利益を重視、③利益の前に商品・サービスへのこだわりが業績を生む、④次代を担う有為な人材の育成など積極的な社会貢献活動をしている、等、「カネ」に対し基本的に考え方方が異なっていること、子弟に対し幼少期から「カネ」に踊らされない考え方を教育していることも特徴として挙げた。

FBの問題点である人事の不平等、承継問題、ガバナンスの欠如、経営の私物化に対しては、一般企業より複雑なルール、仕組み作りを必要とする。ガバナンスの構造として一般企業が株主と経営陣の2つに対し、FBはそこにファミリーが加わる、このファミリー自身にも株の取扱いや報酬、オーナーの定年などのルールを決める評議会、またそれを監視する第三者の導入など、取締役会と同じ構造を持つことにより解消できるとする。

以上のような欧米のFB研究をもとに、FBはオーナーのこだわりから生まれ、利益を地域でどう循環させるかを考えてきた、この理念を継承する仕組み作りや親しいからこそきっちりとしたルールを作るため金融機関が支援をすることが重要であるとした。

**株式会社アメンド 尾坂和彦代表取締役社長**は、金融機関の支店長クラス、課長クラスの人材を集め、実務家、大学教授と連携し、現場実務に基づくビジネススキルとヒューマンスキルの向上を目指したCFO、IPO、年金のエキスパートを養成してきた経験を踏まえ、沖縄金融特区に国内をはじめアジア各国からの金融人材を受け入れる金融専門大学・大学院の創設を提唱した。

**株式会社デルタウインCFOパートナーズ 安藤秀昭代表取締役社長**は、CFOは資本効率を上げ企業価値の最大化を図ることを目的とし、経営戦略の立案、経営検証（価値評価、リスク管理）、経営戦略に沿った財務戦略の立案・実行の行える人材が必要であり、加えて事業再生におけるCFOには、マネジメント力（統率力）が求められること、また派遣されたCFO同士のネットワークが大切であること等を示した。

パネルディスカッション「金融・経済環境の変化の中で、地域経済に求められる新たな経営人材を育成するための方策」では、大澤氏のコーディネートにより経営者の資質と経営人材育成をテーマに進められた。

多田斎氏（野村證券株式会社専務執行役）は、経営者に求められる資質に見識、道徳、倫理が必要と述べた。ルール制度がめまぐるしく変わり、その制度についていくことのできる経営者は少ないのでないか、大きな報酬を得る勝者になると驕りが生まれる、自分は経営のプロであると意外と勘違いしている人も多く、知識を広める努力、見識を備える物事の是々非々を見据える力が必要と指摘する。

中地宏氏（株式会社ナカチ経営研究所代表取締役・公認会計士）は公認会計士の観点から、常に企業の焦点は経営であり、経営者が責任を持って買ったり売ったり従業員をどう使うかなどの経営の結果が財務諸表に現れるため専門家に任せるのでなく自らが読む力が必要であると指摘した。また経営者人材育成については、その財務諸表を国際会計基準にまで持っていくかのものへとプロの目を通し、直接金融市场に示す、そこで多くの投資家に投資をしてもらうという証券市場の制度を経験するような場を設けることが必要と唱えた。

大城勇夫氏（株式会社琉球銀行代表取締役頭取）は、沖縄にも融資構造すなわち大都市と地方、業態ごとの棲み分けが変化してきている。大企業の直接金融市场、ファイナンスカンパニーの設立などが進み、メガバンクは対象先がなくなり地元の優良企業への融資が始まっている、また投資ファンドの進出により、県内の金融環境が確実に変化し顕著に現れています。現状を踏まえ、経営人材育成とならび金融システムの構築が重要であると提唱した。また、リレーションシップバンキングにおける地域金融機関の役割として、中小企業経営者が地域金融機関に求める「後継者・人材育成教育の支援」、「経営者の相談相手」など資金融資のみならず企業の具体的な質問や課題に対して期待に応えられるソリューション能力の高い人材育成を実施していると報告がなされた。

知念榮治氏（沖縄県経営者協会会長）は、直接金融、投資ファンド、ベンチャーキャピタルなど新しい金融手法については、地元金融機関が顧客企業に対し、実態に合った手法をレクチャーすべきと提唱した。また、人材育成に関しては、沖縄県経営者協会の事例を元に、経営者志願者に対し、経営者になった時には何の能力が必要か明確にしておく、成功する企業経営者との実際の当該企業の経営計画・方針などを用いワークショップを重ねるなど、生きた教材での実践的な育成が必要と指摘した。

本土復帰による経済拡大を見越して宮古島から沖縄本島に事業を移し、株式上場を果たした上地哲誠氏（株式会社サンエー代表取締役社長）は、経営者

の背中を見て育った経験を踏まえ、経営者に①時代の変化を読む目、②制度への対応、③財務状況の把握、④金融機関との情報共有、⑤組織の強化と事業の永続性への意識が必要とし、⑥FBに関しては公私混同をしないことがルール作りになると述べた。組織における後継者作りについては、企業、経営者は理念、ビジョンを明確に持ち、現状の分析力と改善策の立案・実行力、人材を見逃さない洞察力を持つことがふさわしい後継者作りにつながると述べた。

FBによる運送会社から、取引先の貿易会社のM&Aをはじめとして、現在、衣料、外食、広告、デジタルコンテンツ、リゾートのエステ事業など事業拡大をしている安里繁信氏（シンバネットワーク代表取締役社長）は、復帰特別措置法が30年間施行されて、現在の税制面の優遇措置も沖縄だから当たり前という論理の延長線上に乗った経済感覚でいるとどんな立法政策や新制度を起こそうと未来に沖縄の経済、社会、政治の中に沖縄の人間を描けなくなると考えている、そのためには、経営理論、事業承継など今までの価値観を総括することが必要と警鐘を鳴らした。

松嶋英機氏（西村ときわ法律事務所 弁護士）は、経営者に対し、まずは事業の現状と将来の認識、すなわち計数管理をし、財務諸表を読む、1～3年程度の事業計画を作る、自分の規模に合わせた会社法、仕組みを知るべきと提言した。

パネルディスカッション終了後、琉球大学大学院法務研究科 島袋鉄男研究科長より、会社法が抜本的に変わり、大企業前提から身の丈にあった組織の仕組みを作れる法律となったことを受けて、法律やアドバイザーを使いこなし、自立的に「企業の在り方」「沖縄モデル」を構築することが必要と提起した。

九州大学大学院 小西龍治経済学府教授は、人材を育成するより多角的に人材が育つ環境を作ることがきわめて重要と提起した。環境が整えば自ずから自分で考え自分で解し自分で責任をとる人材が出てくると示した。

最後に主催者である沖縄事業再生研究会 与世田兼稔代表理事より、講演者をはじめ、開催の協力機関に対し感謝を述べ、本シンポジウムは盛況のうちに閉会した（文責：原 美弥子）。



# 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～

沖縄事業再生研究会理事（日本銀行那覇支店長） 大澤 真

2005年3月、沖縄において「沖縄事業再生研究会」が設立されてから1年が経過した（設立の背景等については、本誌2005年春号掲載の拙稿参照）。この間、9回を数える定例勉強会や、記念講演会・シンポジウムといった公開行事の開催を中心に活発な活動がなされると同時に、沖縄における早期・迅速再生をさらに促進するための新たな方策についても検討が始まっている。本稿では、研究会活動のこれまでの成果と今後の課題・方向性について論じ、各地方経済の事業再生最前線で苦闘していらっしゃる専門家の方々の参考に供したいと思う（なお、本稿で示された意見は筆者に属し、日本銀行の見解を示すものではない）。

### 1 沖縄事業再生研究会の活動状況

沖縄事業再生研究会（個人・法人会員数合計58＜2006年2月時点＞）の主たる活動は、ほぼ月1回のペースで開催される会員を対象とする定例勉強会と、年1回開催される公開シンポジウムである。

【図表1】はこれまで開催された定例勉強会のリストである。毎回80～120名が参加する勉強会では、まず県内外からの講師が、事業再生の事例研究や事業再生における各プレイヤーの役割等に

ついて報告した後、フロア参加者との質疑応答が行われる。最近では、議論の活性化を目的として、事前に指名された討論者が講師のプレゼンテーションを受けてキックオフコメントを行い、その後全体討議を行うというミニ・パネルディスカッション形式も試行されており、質疑応答の質・量とも設立当初に比べ大幅に改善している。

一方、年1回開催されるシンポジウムは、会員だけでなく、より多くの聴衆に事業再生の重要性について認識してもらうことを趣旨として実施されている。2004年11月に開催された第1回シンポジウムでは中小企業の事業再生を、2005年11月に開催された第2回シンポジウムでは沖縄のリーディング産業であるリゾートの再生をそれぞれテーマに掲げて、基調講演、パネルディスカッションが行われた。星野リゾートの星野社長を基調講演者として招いた「リゾート再生シンポジウム」については、すでに本誌2006年冬号で与世田代表幹事が概要を、日本公認会計士協会沖縄会の「沖縄CPAニュース」2006年2月発行第2号が詳細記録を収録している（同記録は日本銀行那覇支店のHP<<http://www3.boj.or.jp/naha/rizoutosaisei.htm>>からも入手可能）のでぜひご一読いただきたいが、300名が参加したシンポジウムは目下絶好調の沖

【図表1】沖縄事業再生研究会：これまでの定例勉強会

平成17年2月	中小企業の再生が進まないもう一つの理由	ALPジャパン日本支店 代表 玉井豊文氏
平成17年4月	勝ち組中小企業の倍増計画	日本公認会計士協会沖縄会 会長 山内真樹氏
平成17年5月	滝澤鉄工所の再生事例	(株)滝澤鉄工所 社長 近藤安正氏
平成17年7月	地元銀行による再生事例紹介	沖縄銀行ほか
平成17年9月	東京都中小企業再生支援協議会の活動事例	東京都中小企業再生支援協議会 プロダクトマネジャー 藤原敬三氏
平成17年10月	沖縄公庫の役割と事業再生への取り組みについて	沖縄振興開発金融公庫 融資第一部長 講久山當則氏
平成17年12月	事業再生ファイナンスの現状と課題	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	駐車場で変わる不動産投資	日本駐車場開発株式会社 副社長 川村憲司氏
平成18年2月	沖縄経済振興と経済特区活動	九州大学大学院 教授 小西龍治氏

縄観光の影の部分に焦点を当てることを通じて沖縄経済界に対して警鐘を鳴らし、メディアでも大きく取り上げられた。

## ◆ 2 研究会活動の成果 ～暫定的評価

それでは、1年間の研究会活動を通じて得られた成果は何か。筆者は研究会活動の最大の目的は、事業再生の専門家が、クラブ的な雰囲気のなかで所属企業・団体の利害を超えて率直に議論を行うことを通じて、事業再生の意義や手段・手順等に関するマーケットプラクティスに関する共通認識を確立し、その結果として沖縄において早期・迅速な事業再生が円滑に執行される環境を形成していくことにあると考えているが、設立から1年しか経過していない沖縄事業再生研究会について、そこまでの成果を期待するのは酷といえよう。実際、沖縄における最近の個別企業の事業再生事例をみても、早期・迅速再生が定着しているとは言いがたく、試行錯誤の段階にあるといえる。

もっとも、1年間という短い研究会活動のなかに、大きな目標に向けて船が着実に動き始めているという軌跡を見出すことは可能である。以下では、暫定的評価として、いくつかの注目すべき成果を紹介してみたい。

### (1) 「経営人材」育成の重要性に関する共通認識の醸成

地方における事業再生においてとくに重要なのは、経営者の資質である。地方においては、中小企業や同族経営企業（いわゆるファミリービジネス）が多く、また金融機関と企業との関係に非経済的因素が介在する余地が大きいことから、取締役会等内部の牽制機能だけでなく、株主や債権者等外部のステークホルダーからのプレッシャーも働きにくい。このため、事業再生においても、財務や金融に関する知識を持たない経営者が、補佐役としての財務担当者（CFO）、会計士、事業再生支援専門家の助言に耳を傾けず、事業再生への着手が遅れたり、再生オプションに関する経済合理性に基づく議論がしにくくなるという傾向が生まれるわけである。

勉強会を通じてこの論点は繰り返し指摘されたため、研究会では問題解決に向けて具体的にどのように取り組むべきかについて建設的な議論がなされ始めている。この点については最終節でさらに今後の方向性について述べることとする。

### (2) 各プレイヤーの役割強化にむけた動き

沖縄においては沖縄振興開発金融公庫という政府系金融機関が、貸出市場の3割のシェアを占めており、事業再生において同公庫の協力が得られるか否かが成否の鍵を握る案件も多い。このため、同公庫が講師を務めた2005年10月の勉強会では、公庫の事業再生における役割に関する網羅的かつ率直な議論が初めて行われ、金融支援や事業再生ファンド組成において公庫がより積極的な役割を果たす余地があるとの共通認識が得られた。

また、最近プレイヤーとしてますます重要性が増している事業再生ファンドについての理解も深まりつつある。2005年12月に行われた事業再生ファンドに関する横断的調査に基づく研究発表に加え、研究会メンバーでもある本土系ファンドの啓蒙活動の効果もあって、沖縄事業再生専門家の間では、少なくとも「ハゲタカ」とか、「乗っ取り屋」というファンドに対するイメージはほぼ払拭されたといえよう。また、ファンドと一言で言ってもその生業は多様であり、それを十分理解したうえで事業再生のパートナーとして活用していくことの重要性も認識されてきていると思われる。

最後に、事業再生プロセスをできるだけ客觀性・透明性が高いものとするために、事業再生アドバイザー、中小企業再生支援協議会、監督当局などがより大きな役割を果たすべきではないかとの意見も提示されている。この点は、東京都中小企業再生支援協議会の経験や中小企業再生における私的整理ガイドライン活用の動向等を踏まえ、今後沖縄においても議論を深めていくことが必要との認識が共有されている。

### (3) 「沖縄事業再生プリンシップル」の確立に向けた議論の進展

研究会では、今後沖縄における事業再生のベストプラクティスを考えるフェーズに入っていくと

思われる。これまでの勉強会等で筆者の印象に残った事業再生の要諦をピックアップすると【図表2】のようになるが、今後はさらに議論を深め、早期・迅速再生に向けた「沖縄プリンシブル」や実務面でのベストプラクティスの確立に向けて議論が進んでいくことが期待される。

#### 【図表2】地方における事業再生の要諦

- ① 中小企業の再生においては、再生可能性を冷徹に見極めることが最も重要。破産・清算がベストシナリオであるケースも多い。
- ② 地方における早期・迅速再生成功の最大の鍵は、経営者の資質とすべての当事者における危機感の共有。危機感共有の前提条件は、事業の現状と将来展望に関するデュー・ディリジェンスの共有。
- ③ 事業再生においては財務リストラだけでなく事業リストラ（コーポレートガバナンスやビジネスモデルの変革）が重要。
- ④ 財務リストラにあたっては、M&A、DES、DDS等さまざまなファイナンススキームから経済合理性に照らし最適な組合せを選択することが肝要。
- ⑤ 事業再生ファンドは資金提供者としてだけでなく、事業リストラの専門的アドバイザーとしての役割も活用することが重要。
- ⑥ 低成長・衰退産業に属する企業の場合には、他と差別化するための独自のビジネスモデル構築の成否が雌雄を決する（成功すれば一挙に勝ち組企業に転換する可能性も大きい）。
- ⑦ 事業再生プロセスの客観性・透明性を高まるため、中立的第三者（事業再生アドバイザー、県中小企業再生支援協議会、政府系金融機関、監督当局等）の果たす役割が重要。

### ◆ 3 研究会活動の今後の方針

それでは最後に、研究会の今後の方針について若干展望してみたい。

その第1は、前述の「経営人材」育成への関与である。沖縄事業再生研究会では、県が主催している金融特区ビジネス研究会と連携して、本年央を目処に「地域経済における経営人材育成」をテーマにシンポジウムを開催する予定である。本シンポジウムでは、事業再生慣行の定着、金融手段の多様化、コーポレートガバナンスをめぐる環境変化等、金融経済環境の多様な変化を踏まえて、地域経済に求められる新たな経営人材（CEO、

CFO、事業再生支援人材）を育成するための課題について議論し、その解決策を模索すること目的としている。私個人としては、このシンポジウムの延長線上で、沖縄金融特区が蓄積しつつあるブランド力も活用しながら（注）、沖縄において経営人材育成の場が形成されることを期待している。

もう1つの方向性は、研究会の広報機能の強化である。現在、本研究会の広報は、公開可能な勉強会やシンポジウムの開催、シンポジウム記録の配布等を通じた情報発信にとどまっている。もっとも、個別業界あるいは個別企業レベルでも、「事業再生に取り組むにあたってフェース・トゥー・フェースでノウハウを提供してほしい」というニーズが出始めていることも事実である。個々の金融機関、弁護士、会計士、事業再生アドバイザー等による商業ベースのアドバイザリー機能と重複しない形で、早期・迅速再生の意義やその一般的な方法論等について、より効果的な情報発信・コミュニケーションを行うことができないかを検討してみる価値はある。一般の人々にとっても理解しやすい事業再生の「沖縄プリンシブル」や「ベストプラクティス・ガイドライン」などの構築は、そうした新たな活動をサポートする効果も持ちえよう。

以上のように沖縄事業再生研究会の活動を通じて、ボランティアの事業再生プロフェッショナルが、地域経済活性化という大きな旗印の下で、さまざまな知恵を出し、具体的行動を起こそうという動きが着実に定着しつつある。その過程では東京を中心に活動する事業再生専門家の方々の多大な支援を受けているが（会員登録していただいている個人・企業も二桁に達している）、今後は他の地域経済で活動されている事業再生専門家の方々との横の連携も築きながら、互いに切磋琢磨していくべきと考えている。

（注）たとえば、沖縄金融特区ビジネス研究会の1つであるプライベートバンキング研究会は、国内外の長期成長ファミリービジネスの経営について学ぶことを目的に「金融特区ファミリービジネスフォーラム」を開催し、各方面から注目を集めた。議論の模様は日経金融新聞2006年1月25日号参照。



## 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

沖縄事業再生研究会代表理事・弁護士 与世田 兼稔

### ◆ 1 沖縄事業再生研究会の設立の経緯について

沖縄事業再生研究会は、平成16年11月26日に開催された「中小企業の事業再生シンポジウム」を契機として設立され、会員は、現在44名である。

当研究会は、地域の事業再生実務家の養成の一助にしようとの目的で、今般、沖縄県の主要産業である「観光産業」に焦点を当て、「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」と題してシンポジウムを開催することとした。

### ◆ 2 テーマ選定について

沖縄県は、この数年、毎年のように観光入域客が増加し、平成16年には、年間515万人に達した。全国的にみても、これほどの観光客が訪れる地域は少なく、沖縄県は観光産業に関する限り一人勝ちの様相を呈している。

他方、本年5月には、全国的にも評価の高いゴルフ場とホテル事業を営んでいる琉球リゾート（サザンリンクス）が、9月には恩納村において県内最大規模の大型リゾートホテルを経営している沖縄オーラコーポレーション（リザンシーパークホテル）がいずれも民事再生法による事業再生手続に着手した。個々の事業体を見てみると、バブル期の多額の負債を抱えて厳しい経営を余儀なくされており、今後もホテル、ゴルフ場等の事業再編は、起こる可能性は否定できない。

今後とも、沖縄県のエンジンとして、さらなる拡大・発展が期待されている観光産業、とくにリゾートについて、検討を加えておくことは、きわめて有意義ではないかということで、本テーマが選定された。

基調講演者には、全国的にも注目を集めているエコ・リゾートのカリスマと称されている星野リゾートの社長星野佳路氏。引き続いてのパネルディスカッションは、コーディネータに日本銀行那覇支店長大澤真氏、パネラーにはわが国の事業再生問題についての第一人者であられる松嶋英機弁護士、産業再生機構執行役員渡辺美衡氏、PwCアドバイザリーパートナー佐々木健二氏、ホテル日航アリビラ総支配人手塚信明氏、沖縄振興開発金融公庫融資第一部長譜久山當則氏、基調講演者星野佳路氏という錚錚たるメンバーを迎えて、熱心な討議がなされた。本稿

は、このシンポジウムの概要を報告するものである。

### ◆ 3 基調講演の要旨

観光業界は、最近まで海外旅行は海外旅行、国内旅行は国内旅行の市場が存在すると考えてきた。海外と日本の競争力の差がそのまま観光の需要の差になっていくという認識ができなかった。そういった時期（1987年）に「リゾート法」が成立した。大手資本が開発・所有・投資を通じてリゾート業界内に入ってくるということで、地方の老舗リゾート、地方資本は大変な危機感を持ち“黒船来航”と当時は呼んでいた。

日本の地方の観光事業者は、開発と所有・投資と運営（オペレーション）を一人二役、三役で行ってきた。星野リゾートも同様であった。当社は、大手資本がリゾート業界に参入していくと、規模、内容、リスクの幅からいってもかなわないで、事業領域を狭めて、私が社長就任した1991年から、リゾート運営の専門会社を目指そうと、リゾート運営の“達人”というビジョンを設定した。温泉旅館あるいはリゾートホテルの運営にあたり、どのような客をターゲットとするかを明確にすることが重要である。我々は、これをコンセプトの設定と定義している。コンセプトで決めたお客様以外は、ある程度、競合他社に譲っていこうという割り切りで運営している。

リゾート運営の達人になるための数値目標があり、これを達成する経営を目指している。ホテル業界のコストは、人件費と食材費とマーケティングコストとエネルギーコストの4項目である。この4つをコントロールすることが利益を確保するのに非常に重要である。

私たちが最初にトライしたのは、マーケティングコストの削減であった。エージェントから紹介していただいだ方にもう一度利用していただくと15%の手数料がかかる。しかし、満足していただいだ方にもう一度利用していただくと15%の紹介コストを削減できるので、リピート宿泊時に利益をとろうと考えて運営している。2割のヘビー・リピーターが8割の利益を提供してくれているので、今、リピートモデル、カスタマー・リレーションシップ・マネジメントの星野リゾート版を設計して実行している。

当社のリゾート再生事業としては、2001年、民事再生手続を取ったリゾナーレ小瀬沢、2004年4月アルファリゾート・トマムがある。温泉再生事業には、

2005年4月から携わっているが、この再生案件の第1号は、山代温泉の1624年に開業した文化財の宿にもなっている「白銀屋」。2号案件が、伊東温泉の「いづみ荘」という、これも1914年開業の老舗高級旅館である。

最後に、2003年3月の観光ブランド・アナライザの調査結果に基づき、沖縄と軽井沢と宮崎の3ケースを比較して説明したい。調査結果では、宮崎はブランド力がすごく低い。沖縄は今のところ非常に健全なブランド力を維持しているが、今後どうなっていくのか、これを維持するためには何が重要なのか検討したい。

宮崎は日本国内の旅行需要が急速に伸びた時には、恐らく今の沖縄に近かった。かつて新婚旅行のメッカとされていた宮崎が、20年、30年の経過で、なぜこれほど変わってしまったのかを知っておくことがたいへん大事である。

現在の沖縄はどれをとっても素晴らしい評価を受けているが、大衆的になった時の観光地の変遷の仕方とかを見ていると、沖縄は今後、どうなるのか。実は島のリゾートというのは、インド洋から太平洋のタヒチ、ハワイも含めると、とても競争の激しい場所である。他のビーチ・リゾートとどう差別化するか、顧客満足度というものをどうやって維持するのかが大切である。ブランド力というのは、サステイナビリティー、維持可能性であるから、観光地のブランド戦略とは、増加ではなく維持を可能にする手法である。昨年比増加させていく戦略と顧客満足度を高める戦略とは異質なものであることを理解し、量ではなく質の発想が必要である。今まで数だけでモノを判断していたが、これからは同じ100人でも、ターゲットとすべき100人なのか沖縄のファンになつてもらえる100人なのか、それによって労力のかけ方というのは変わらざるをえないし、永遠に新しいお客様を探すということは不可能だということに気づくべきである。

#### ◆ 4 パネルディスカッション

大澤コーディネータ 星野さんの講演は、ハードよりもむしろソフトが非常に大事であって、そこについて科学的・統計学的な手法も使った分析をされている。それからブランド・マネジメントの重要性が改めて指摘された。そこで、ソフトとブランド・マネジメントについて討論していただきたい。

渡辺 産業再生機構が関わっている鬼怒川温泉を例に挙げると、客室の稼働率をどうやって上げるかは経営戦略上の大問題である。家業時代は、オーナーが“感”ピューターで予約を埋めてきた。これを抜本的に改め、予約の状況をみながらエージェントブロックを取り返して、今度はインターネットで少し安く開放して、稼働率を高める等の改善をし、その結果、収益が向上するという効果が見えてきている。

佐々木 リゾートは箱ものだと思って作られて破綻

したケースが非常に多い。実際はサービス業であるから、どういうコンセプトに基づいたソフトウェアを開発していくかだ。立派な施設がいかに安く買えるからといって、投資案件とはいえない。リゾートそのものの競争力、それからそのリゾートが存在している地域の競争力が重要になる。

手塚 ハウステンボスとかシーガイアという巨額投資物件を安く買っても、運営が厳しいと聞いている。星野さんが言われたとおり、リゾート運営は、どういうお客様をターゲットにしていくのか、我々は、それに合致したハードであれソフトであれ提供できているのかというのが、運営の一一番の重要なポイントだと思っている。

松嶋 沖縄でリゾート再生というと、地元オーナー企業であろう。事業再生のためには、計数管理できるリーダーが必要だ。ターンアラウンド・マネージャーというか、経営再建の専門家の支援を受けて再生ができればいいが、地方はその人材が不足している。また、オーナー社長は“会社が即自分の人生だ”ということもあり、立派な再建案を作っても、経験的には、中途半端になりがちで、そこが問題である。

諧久山 星野社長のニーズ分析、消費者アンケートから導き出した宮崎、軽井沢、沖縄の比較分析は、非常に示唆に富んだものであった。県の観光は、まだまだ伸びる可能性が高いが、県内ホテル業界の現実の経営内情は、エージェント依存の経営であるため薄利多売であり、サービス低下、顧客満足度の低下という危険性を常に内在している。

沖縄は、ハワイ、グアム、サイパン等のビーチ・リゾートから一線を画した琉球文化・音楽や食事を含めた独自性をもっと打ち出すべきであろう。今後は、リゾートが、きちんとバリュー・フォア・マネーを提供しているのかを検証し、かつ実践に努めるべきだ。

大澤コーディネータ 今日の討論を総括するのは、たいへんむずかしいが、一言で言うと“勝って兜の緒を締めよ”というか、いい時だからこそ先を見てきっちりリスク・マネジメントをしていく。それからブランド力・ブランド・マネジメントをどうしたらいいかを沖縄全体で考えていくべきだ。現在、空港拡張の話も出ているが、そういう議論にも一石を投じるような幅広い観点からの討議であったと思う。

#### ◆ 5 おわりに

本シンポジウムの参加者から、たいへん有意義なシンポであったとの評価をいただいた。テーマもさることながら、星野社長、大澤支店長、松嶋弁護士、渡辺執行役員らの鋭敏たる面々のお陰である。本稿を借りて、改めて感謝の言葉を捧げておきたい。

# 特集 提言編—事業再生実務の出口戦略と今後の課題

## 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

2004年暮れ以降、沖縄において、金融機関、弁護士、公認会計士、事業再生ファンドおよびアドバイザー等、事業再生に関する実務家間のネットワーク強化等を通じて、地元中小企業の事業再生を加速させようという全国に先駆けた取組みが始まり注目を集めている（本誌107号138頁を参照）。沖縄においても「沖縄事業再生元年」という見出しの特集記事が元日特集を飾るなど、かつてない盛り上がりを見せている。本稿では、沖縄における事業再生の現状と課題について概括した後、新たに始まった事業再生促進に向けた取組みについて紹介したい。

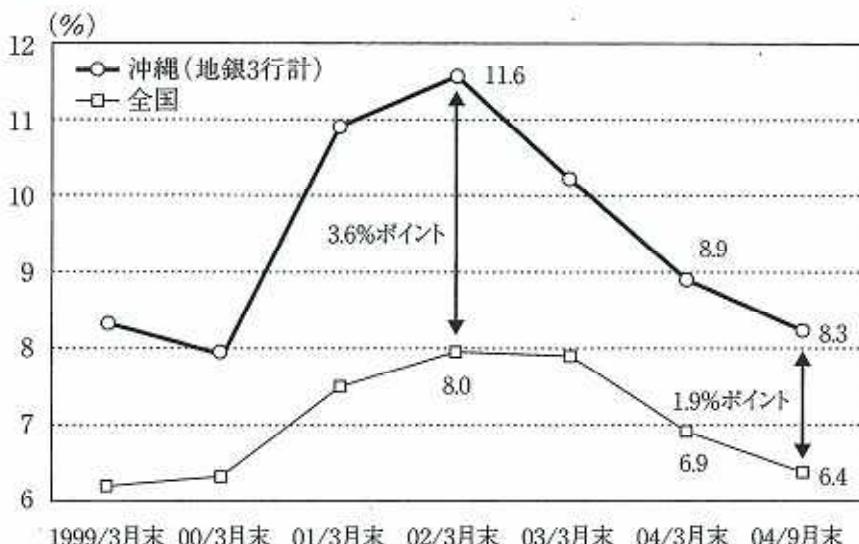
#### 1 沖縄における事業再生の現状 ～高い事業再生ニーズ

沖縄における事業再生の歩みは、これまで必ずしも順調とはいえないものであった。地元3銀行の公表不良債権残高をみると、平成16年度上期末は2,019億円と、ピークであった平成13年度に比べ33%減少しているが、不良債権比率でみると8.3%と全国平均（6.4%）に比べ引き続き高水準にある（[図表1]）。また、不良債権のオフバランス化も進んでいないため、企業業績の予想を上回る悪化や担保不動産価格のさらなる下落といったダウンサイドリスクに晒された状況が続いている。この間、平成16年中の企業倒産は、負債総額でみると前年比▲37%の減少となったが、信用保証協会の「資金繰り円滑化借換保証制度」に基づく借換えの実施により、一時的に資金繰りが緩和され、延命している企業が多いことを考えると、この数字を必ずしも楽観視することはできない。とくに、現状でも倒産件数の5割以上を占める建

設業界は、建設投資がピークであった平成5年度の8,573億円に比べ約7割と、20年前の水準まで落ち込んでいるにもかかわらず、建設会社数は5,500社と最近5年間ほぼ横這いで推移しており、業界再編がほとんど進んでいないのは大きな懸念材料である。

一方、沖縄のマクロ的な経済動向をみると、沖縄ブームに支えられ「一人勝ち」と評される好調な観光と、人口や観光客の増加等を背景に堅調な推移を辿っている個人消費を2つの主力エンジンとして、他府県に比べ順調な景気回復を続けていますが、これも残念ながら事業再生の必要性を減じる方向には働いていないように思える。実際、優れたビジネスモデルを有する県外企業が、拡大する沖縄マーケットに注目して、ホテル等観光関連業種や小売業（スーパー、コンビニ、衣料・家電販売等）を中心に多数沖縄に進出し、競争が一段と激化している。たとえば、好調な観光においては、建設・運営コストを極力圧縮し高収益率を誇る県外ビジネスホテルを中心に、昨年は未曾有のホテル開業ラッシュとなったが、これが修学旅行客に

[図表1] 金融再生法開示債権比率の推移



対応するための大規模な料理飲食部門やエージェント依存の営業体制といった高コスト体质に悩む既存ホテルの経営を急速な勢いで圧迫している。このように景気循環とは関係ない形で「勝ち組」と「負け組」の差がはっきりするなかで、事業再生が必要な「予備軍」は、むしろ増加しているといえよう。

また、事業再生に取り組んでいるケースでも、(1)取組みが遅きに失したため、事業価値が大幅に毀損して再生が著しく困難になったり、退職金の支払いがごく一部しか行われず社会問題化するケースや、(2)再生計画が過度に楽観的なシナリオの下に作成されたため、再生開始から短期間で計画が大幅未達となるケースなどがみられる。事業再生における「ベストプラクティス」、すなわち早期・迅速再生のプラクティスが十分浸透しておらず、事業再生のサクセストーリーと呼べる事例もごく少数に止まっているのが現状である。

## 2 事業再生の阻害要因と変化の兆し ～金融機関行動の変化

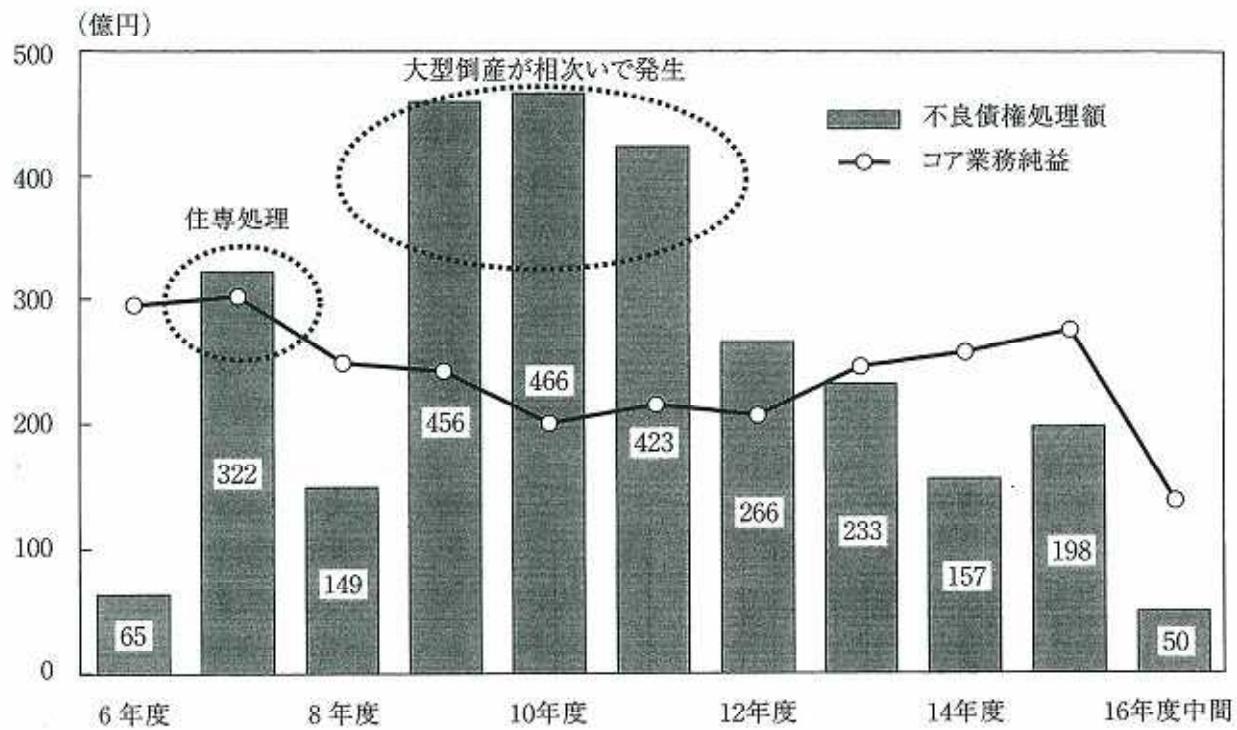
それでは、沖縄における事業再生が順調に進展してこなかったのはなぜであろうか。

まず、企業サイドの要因として、(1)オーナー経営者が多く、事業が不振でも現行の経営体制の維持に拘泥するケースが多い(とくに、法的整理に対しては、法的整理=倒産=人生の終焉というイメージが強く、これを極力回避しようとする傾向が強い)、(2)部門別の業績をタイムリーに把握するための管理システムを有していないためどの部門で事業再生が必要かを特定できない、(3)金融機関等外部のステークホール

ダーに対する情報開示が不十分(ないしは不正確)なため、事業再生を促すプレッシャーが働きにくい、(4)事業再生に着手することを決断しても、それを円滑に進めるためのノウハウや資金が不足している、といったことが挙げられる。また、沖縄の地域的な特性として、「ユイマール精神」という相互扶助の考え方方が根強いため、不振企業を仲間(沖縄県人)同士で支えあおうとする傾向が強くみられ、その裏腹として県外資本に対する警戒感が必要以上に強いことも事業再生を進みにくくさせているように思える。

一方、事業再生を促す役割を担う金融機関サイドも、平成9年度から12年度までは、不良債権処理額がコア業務純益を大きく上回る状況にあり、不良債権処理を加速させる体力に乏しかった([図表2])。このため、抜本的な再生計画の作成や、M&Aやデット・エクイティ・スワップを活用した不良債権のオフバランス化に対しては消極的な取組みしかなされてこなかったわけである。また事業再生に際して、DIPファイナンス等必要な資金を提供することに対しても抵抗感が強かった。実効性の高い再生計画を作成し、これを遂行するためには、再生ノウハウを有する実務家(弁護士、公認会計士、事業再生ファンド、事業再生ア

【図表2】地銀3行の不良債権処理額と収益力



ドバイザー等) のノウハウや再生資金を活用することが重要だが、地元弁護士や会計士と金融機関とのネットワークは希薄で再生計画策定段階で十分な意見交換がなされることは稀であったほか、遠隔の沖縄市場に大きな関心を払ってこなかった県外の事業再生ファンド・アドバイザーを呼び込む努力もほとんどなされてこなかった。

もっとも、金融機関の取組み姿勢は、昨年度あたりから緩やかなベースではあるが、着実な変化の兆しを見せ始めている。([図表2])に示したとおり、平成13年以降コア業務純益の範囲内で不良債権処理が可能になり、その結果自己資本比率も10%超まで回復している ([図表3])。

こうした追い風を受けて、政府系金融機関(沖縄振興開発金融公庫で沖縄貸出市場に占めるシェアは32%)をも巻き込む形で、私的整理においてもM&A、デット・エクイティ・スワップなどを用いた本格的な事業再生が見られ始めているほか、事業再生ファンドや事業再生アドバイザーを起用

してデューディリジェンスや再生資金を調達しようという動きも徐々に広がりつつある。また、各銀行とも経営改善支援先を指定し、これらの企業に集中的に事業再生のエネルギーを注ぎ込むことで、企業のランクアップを図ろうという動きも活発化している。([図表4])に示したとおり、2003年4月から2004年9月までの1年半の間に、沖縄の地元地銀・第二地銀が経営改善支援先として指定した先は771社、このうちランクアップを果たした先は全体の28%の215社に上っている。

こうしたランクアップの背景には、これまで再生に本腰が入っていなかったため比較的短期間で成果が出やすいという面や、金融庁の金融検査マニュアル(中小企業融資編)導入の影響もあるものの、順調な滑り出しをみせていると一定の評価はできよう。また、再生支援専門チームの立ち上げ、外部研修を通じた再生支援人材育成、沖縄県中小企業再生支援協議会との連携強化など体制面の整備においても積極的な取組みが見られ始めて

いる。

### 3 事業再生専門家間のネットワーク構築と広報活動の重要性

～沖縄シンポジウム開催と「沖縄事業再生研究会」設立

このように、事業再生に向けた動きは金融機関

主導でようやく加速する兆しが見え始めているが、早期・迅速な事業再生プロセスが定着するにはまだかなりの時間を要すると考えられる。

こうした状況のなかで、2004年11月に中小企業の事業再生に関する沖縄シンポジウムが沖縄弁護士会と日本公認会計士協会沖縄会の主催で開催された。シンポジウムの目的は、(1)県内外の事業再生専門家が中小企業の事業再生を推進するための

方策について率直に議論することを通じて実務家間のネットワークを構築すると同時に、(2)再生企業の経営者の生の声も踏まえて、沖縄経済にとっての事業再生の重要性を県内にアピールすることであった。

(1)は、沖縄県における事業再生の質を向上させるためには、県外の事業再生実務家がこれまでの経験で培った知恵を積極的に導入することと、県内の限られた数の実務家間の連携を強化

[図表3] 地銀3行の自己資本比率の推移  
(億円)



[図表4] 地銀3行の「経営改善支援先」における債務者区分毎の取組み状況と改善状況(15/4月～16/9月)

債務者区分	琉球銀行			沖縄銀行			沖縄海邦銀行			3行合計		
	取組先数	ランクアップ実績		取組先数	ランクアップ実績		取組先数	ランクアップ実績		取組先数	ランクアップ実績	
		先 数	進捗率		先 数	進捗率		先 数	進捗率		先 数	進捗率
「破綻懸念先」以下 (①=(②)+(③)+(④))	45	18	40%	54	8	15%	14	6	43%	113	32	28%
②破綻先	4	3	75%	3	0	0%	0	0	0%	7	3	43%
③実質破綻先	5	5	100%	6	0	0%	2	1	50%	13	6	46%
④破綻懸念先	36	10	28%	45	8	18%	12	5	42%	93	23	25%
「要管理先」以下 (⑤=(⑥)+(⑦))	347	104	30%	192	59	31%	119	20	17%	658	183	28%
⑥要管理先	79	48	61%	81	39	48%	14	2	14%	174	89	51%
⑦その他要注意先	268	56	21%	111	20	18%	105	18	17%	484	94	19%
⑧正常先	103			67			27			197		
計(①+(⑤)+(⑧))	495			313			160			968		
小計(①+(⑤))	392	122	31%	246	67	27%	133	26	20%	771	215	28%

することで事業再生のプロセスを効率化することが必要であるという問題意識に基づくものである。(2)は、県内において、早期・迅速な事業再生こそが、個々の企業のフランチャイズバリューを維持し、結果として地域経済活性化や雇用の確保に繋がる唯一の道であるという認識を定着させることによって、企業経営者にとっての事業再生に対する心理的バリアを取り除き、同時に事業再生に関わるすべての当事者が「真のユイマール精神とは、知恵を出し合って不振企業の早期・迅速な再生に導くよう努力することである」というスタンスへの転換を図ることを目的としている。

具体的にシンポジウム前半では、沖縄県にとって関心の強い流通、医療およびホテル業界における事業再生のケーススタディが、田作朋雄氏(PwCアドバイザリー取締役パートナー)、玉井豊文氏(エイ・アイ・ピー・ジャパン日本支店代表)、田中剛氏(レイサムリサーチ代表取締役)によって各々行われた。後半は、これに松嶋英機事業再生実務家協会代表理事、与世田兼稔沖縄弁護士会会长、山内眞樹日本公認会計士協会沖縄会会长に加え、企業側を代表して山里秀夫沖縄発酵化学代表取締役、末永英文医療法人ちゅうざん会会长が加わり、筆者の司会のもとでパネルディスカッションが行われた。シンポジウムの詳しい内容については、本誌107号やNBL799号に紹介されており、また後述のように小冊子としても刊行されているのでここでは繰り返さないが、シンポジウムには、金融機関、弁護士、公認会計士、事業再生ファン、事業再生アドバイザー、サービス、事業会社経営者ら145社335名が参加し、関心の強さが示された。

さらに、今年に入ってから、シンポジウムの成果を踏まえ、与世田沖縄弁護士会会长、山内日本公認会計士協会沖縄会会长および筆者の呼びかけで、沖縄事業再生研究会が設立された。

本研究会の目的は、2004年11月のシンポジウムの精神を受け継ぎ、実務家間の情報・意見交換や

事業再生に関する広報活動が核となる。会員としては、県内の弁護士、公認会計士、金融機関、企業、行政当局、日本銀行那覇支店等に加え、松嶋事業再生実務家協会会长や県外の事業再生ファン・アドバイザーも参加している。

具体的な活動としては、2月末の設立準備会合において当研究会の理事に就任した玉井エイ・アイ・ピー日本支店代表が「中小企業の事業再生が進まないもう一つの理由」と題するプレゼンテーションにおいて、事業価値の乏しい中小企業の清算型処理を推進することの重要性等について指摘し、その後、会員相互間で活発な議論がなされた。また、3月央の設立総会では、岩崎那覇地裁判事補が「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」をテーマに講演を行い、民事再生手続においては、再生債務者の迅速な対応、監督委員との情報交換、大胆な収益改善策を盛り込んだ実効性の高い再生計画の策定等が重要であると述べた。さらに、広報活動の一環として、2004年11月のシンポジウムの模様に関する小冊子が刊行された(注1)。研究会では、今後も月1回程度開催する会員相互間の研究会、年1~2回の公開シンポジウムなどを中心に、活発な研究・広報活動を行い、沖縄の事業再生における触媒としての機能を果たしていく所存である。

(注) 小冊子にご関心のおありの方は、日本公認会計士協会沖縄会(jicpa-okinawa@japan.email.ne.jp)までお問い合わせいただきたい。



# 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～

事業再生実務家協会PR委員会

首都圏を中心とする大型の事業再生が着々と進行しているなか、今後は地域と中小企業の再生に取り組むことが日本経済の回復の鍵であるといわれている。地域金融機関が不良債権の処理を急務とすることもさることながら、企業も業況の改善に積極的に取り組む努力を求められている。このような現状を踏まえ、平成16年11月26日、沖縄県那覇市で沖縄弁護士会と日本公認会計士協会沖縄会が「中小企業の事業再生シンポジウム」を開催した。

地域の企業と金融機関が果たすべき地域貢献は、両者が健全であってこそ初めて可能となる。そのためには、両者で正確な情報を共有し、苦楽を共にしつつ、専門家を取り込みながら事業再生を達成することが急務である。それが眞の日本経済の復興の契機となることを確信し、我が事業再生実務家協会も事業再生研究機構と共に協賛させていただいた。以下、シンポジウムの報告である。

## 1 基調講演

本シンポジウムの提案者の1人であり、パネルディスカッションでコーディネーターを務めた大澤真氏（日本銀行那覇支店長）は、次のように指摘する。

「沖縄の金融機関は、事業再生に本格的に取り組み始めてはいますが、沖縄県の企業全体を見た場合、事業再生という言葉自体がまだ十分根づいていないというのが現状だと思います。会社の再生が遅れ、退職金の大量未払いが生じるなど、事業再生の遅れが社会問題さえ引き起こしています。沖縄では、ユイマール精神という相互扶助の考え方方が根強く、抜本的な事業再生の取組みを遅れさせる傾向が指摘されています。また、県外の再生ファンドに対するアレルギー（本土資本に席捲されてしまう恐怖心）もあります。事業再生に関する専門的人材の不足も今後ネックになってくるでしょう。事業再生ニーズは、不振業種だけでなく、観光など好調業種にもありますし、査定区分上は正常先であっても不振部門の早期にこ入れのニーズがあることから、私は沖縄のすべての企業が早期・迅速な事業再生の考え方を導入する必要があると主張しています」

もう1人の提案者である松嶋英機弁護士（当協会代表理事）は、「包括根保証の無効という法律もでき、ひとつひとつ法律が改正され、東京では事業再生のアレルギーはなくなりつつある。事業再生は、必要なすべての組織、人々が共通の認識を持つことが重要」と地域のネットワークを強調。「重要なのは、財務リストラにとどまらず事業そのものを再生することである。他者と同じことだけをやっていては再建できないし、情熱がないと周りの人たちの協力が得られない」と提起する。

講演された各氏は、以下の提言をした。

田作朋雄氏（PwCアドバイザリー株式会社取締役パートナー）は、流通業について事例を交えて報告。卸売業者や商社の介在により、多品種・少量による品揃えやサービスが可能になっているなど日本の独特な流通業の形態を説明、外資系流通業が苦戦しているのはそうした日本人のニーズに合うスタイルに沿っていないためと分析。また、中小企業の経営が悪化しているのは、少子高齢化と旧社会主義圏の製造業参入による国際的製造業のコスト競争の激化が構造的原因とした。

事業再生において、同じ土俵で闘えない業態は、戦略的な差別化をすべき、と「うすい百貨店」「マツヤデンキ」など産業再生機構の案件を事例に示し、事業の再構築、ビジネスモデルの転換が必要と強く訴えた。

玉井豊文氏（AIP・ジャパン・LLC日本支店代表）は医療法人の再生について、「理事長職はある事件を契機に、医師免許を持つ者に限られるようになつたが、マネジメントの弱さにより経営が悪化、医療制度・政策の改革、社会状況の変化による経営の悪化、債務の増大に繋がった。医療のマネジメント指導教育の不足、銀行の病院経営に対する理解のなさ、手段の貧弱さによる立ち往生が原因」と分析する。また、沖縄のホテル2社を再建している田中剛氏（株式会社レーサムリサーチ代表取締役）は、沖縄における観光ホテルの投資と再生について講演、沖縄ホテル事業が目指すものとして、エアライン・エージェントからの自立、宿泊施設の建設から環境の創造への転換、回収したものは再投資に回し、地元に還元することにより従業員に喜びを感じさせ成長させるという仕組みを示した。

## 2 パネルディスカッション

パネルディスカッションでは、平成3年に健康食品

の営業譲渡を受け、現在、沖縄健康食品業界のリーディングカンパニーに成長された山里秀夫氏（株式会社沖縄発酵化学代表取締役）が、「事業再生は企業の将来性をポイントに、創業者の信念、再生への情熱、経営理念・ビジョンに対する周囲への理解、人材育成と補充、金融支援が必要」と事業再生の条件を挙げた。

末永英文氏（医療法人ちゅうざん会会长）は、「質の高い医療を行えば国の保証があり、経営が困難になることはない。収益は地域に還元できるようなサービスにつなぎ、医者は勉強をすることが大切」と述べた。

山内眞樹氏（日本公認会計士協会沖縄会会长）は「企業には必ず浮き沈みがくるという1つの慣性があり、正常先から破綻先までの1つの傾向線がある。金融機関の支援のタイミングがずれているように見えるが、もう少し踏み込んだ取り組み、地域経済の活性化を図る視点が必要である」と指摘。

一方、地元金融機関の取り組みとして、金城唯士氏（株式会社沖縄銀行執行役員）は、「取引先企業との共存共栄を図り、経営改善チームを新たに発足、要注意先に対しては、約7割のスタッフが中小企業診断士の資格を持つ法人融資部が、外部の専門家とのプロジェクトチームを作り、約300社の集中管理をするなど、当行の中長期経営計画のなかでも最重要課題としている」と述べた。

与世田兼稔氏（沖縄弁護士会会长）は、「迅速に再生計画を作るには、財務の正確な情報が重要」と経営の透明性を再生における最低の条件とした。

閉会の挨拶では、城間貞氏（日本公認会計士協会沖縄副会长）が、会計士、弁護士、金融機関は相互の理解を深めて再生に臨むことが必須であり、またよい事業とは、やるべきことをやることであると再認識し

た機会であった、と締め括った。

シンポジウムには、金融機関、サービス、弁護士、公認会計士、コンサルタント、事業会社経営者ら145社335名が参加した。本シンポジウムを契機に「沖縄事業再生研究会（仮称）」を立ち上げ、情報・ノウハウの交換を図り、事業再生のインフラや人材の面でもベストプラクティスを作っていくという動きが出始めた。また、当地メディアでは、これを契機に事業再生についての企画を考えており、地元関係者による座談会が計画されている。

日本銀行の大澤氏に今後の沖縄の事業再生－地域の活性化の展望について伺った。

「沖縄は、観光主導で他県より経済状態は好調で、健康食品、環境、音楽等さまざまな分野でイノベーションが起こっています。一方、沖縄経済は、財政依存度が高く三位一体改革の影響をより大きく受けることも事実です。このため、早期事業再生のカルチャーを根づかせることは沖縄経済自立化にとって不可欠だと思います。そのためには、真の意味でのユイマール精神は、事業再生を先延ばしにして沖縄企業の潜在力を殺ぐことではなく、各ステークホールダーがとことん知恵を出し合い、早期・迅速な事業再生を進めることであるという認識を確立することが重要だと考えています」。

### 3 さいごに

今般のシンポジウムは、沖縄弁護士会の与世田兼稔会長と日本公認会計士会沖縄会の山内眞樹会長のご尽力と、後援をされているすべての方々により実現した、沖縄経済再生をさらに加速させるエポックとなるものであった。



会場風景

#### 中小企業の事業再生シンポジウム

日 時：平成16年11月26日（金）14：00-17：10  
会 場：かりゆしアーバンリゾート那覇  
主 催：沖縄弁護士会、日本公認会計士協会沖縄会  
協 賛：事業再生研究機構、事業再生実務家協会  
後 援：内閣府沖縄総合事務局、日本銀行那覇支店  
沖縄振興開発金融公庫、沖縄県、琉球銀行  
沖縄銀行、JAグループ沖縄、沖縄海邦銀行  
コザ信用金庫、沖縄県医師会、沖縄税理士会  
沖縄県経営者協会、沖縄経済同友会  
那覇商工会議所、那覇法人会  
沖縄県産業振興公社  
沖縄県中小企業団体中央会  
沖縄県不動産鑑定士協会  
中小企業診断協会沖縄県支部  
沖縄県ホテル旅館生活衛生同業組合  
沖縄タイムス社、琉球新報社