

最近の事業活動について

(沖縄事業再生研究会)

平成 25 年 1 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（現沖縄県副知事）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。

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。

今後解決すべき課題は、環境問題、高齢化、活力ある地域づくりなど様々であり、日本は世界の中で、これらの課題をいち早く経験する「課題先進国」である。大事なことは、これらの課題に地域の持つ力で解決を図り、暮らしを良くしようと努力する。そこに需要が生まれ、産業が起き、経済活動を活発にするという発想を持って、世界に先駆けた次世代モデル、活気あふれる社会・「プラチナ社会」が築かれる筈だ。

出席者は、沖縄事業再生研究会やファミリービジネス沖縄本部のメンバーである小西龍治氏、与世田兼稔氏、譜久山當則氏（沖縄公庫理事長）、呉屋守將氏（金秀グループ会長）、白石武博氏（カヌチャベイリゾート社長）、佐久本稔氏（瑞泉酒造社長）、仲田秀光氏（那覇商工会議所専務理事）、山城斉一氏・長嶺初氏・美差正卓氏（沖縄銀行）、佐藤仁哉氏（おきなわ地域戦略研究所代表）、森田純匡氏（弁護士）、菊池和登氏（フラッシュエッジ）、大朝将嗣氏（トラスト社長）、山入端一雄（当会事務局長）、山内眞樹、中山恭子、神谷枝里であった。





(読后感想)

上掲の『「プラチナ社会」がやってくる!』(三菱総合研究所編著)、「課題先進国日本」、「知識の構造化」(小宮山宏先生著又は編集)を読ませていただきました。

次世代社会(世界)において、有限である環境の活性化(再生化)という課題を克服し、長寿化する人類(仲間)のために活気に満ちた社会にするという挑戦は、とても難しいけれども素晴らしいことだ。特にこの大きな課題に世界で一番早く直面した日本には、未来への重要な役割と大きな可能性がある。そして、そのような挑戦は、国がするのではなくて、地域や個人がやるということには現実味があると感じた。

特に「課題顕在化先進県」とも言うべき、わが沖縄県は日本の中でも、特にやりがいのある地域ではなかろうか。

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、元経済産業相再生課課長補佐)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(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。

「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、既に8年、24回を超えるが、本年は次の方々に登場していただいた。

掲載号	講 師	テ ー マ
冬号 (2012.1.5)	那覇商工会議所 専務 仲田秀光	さいおんスクエア 「まちびらき」
春号 (2012.4.5)	沖縄県県民生活センター 仲宗根京子	消費生活相談から見る消費者トラブルの現状
夏号 (2012.7.5)	弁護士 當真良明	海運会社の倒産処理の一事例
秋号 (2012.10.5)	公認会計士 本永敬三	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
冬号 (2013.1.5)	株式会社カヌチャバイリゾート 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。



第 52 回勉強会(平成 24 年 2 月 24 日)

ファミリービジネスとガバナンス

講師 静岡県立大学経営情報学部 名誉教授 奥村昭博氏
ファミリービジネス研究所 所長
紹介者 (株)フィーモ 大澤真氏

(参加者 32 名)

最近発生した大王製紙等の企業不祥事と経営者の責任について「ファミリービジネスとコーポレートガバナンス」との演題によりご講演をいただいた。

先ず企業成長の進化と革命として、規模の拡大と時間の経過によるグライナーの組織成長段階、即ち「個人による成長」—「組織による成長」—「分権による成長」—「連邦制による成長」の各段階について企業と経営の特色の検討があった。

個人経営による成長は、創業者の卓越したイノベーション能力とリスクテイキングに特色がある。企業成長の節目を超えて成功、成長したファミリー企業には、次の問題として、ガバナンスの欠如からくる危機がある。そしてそれは継承に起因することが多く、大王製紙に見るワンマン経営と独善、併せて経営の不透明さにつながるが、これを防ぐ監視機能を働かせる対応が必要となる。

企業の成長に伴う、「所有と経営の分離」は欠くことができない。経営の近代化はオーナーによる責任経営から専門経営層の経営への移行がバランスを保たなければならない。コーポレートガバナンスとは、企業経営（統治）における執行機能の強力さと監視機能の健全性が必要であり、この二つをトップマネジメントとして、継続的で、発展する企業活動が保証される。

ダイエーの崩壊とパナソニックの成功を比較する時、ファミリー企業の弱味と強味、成功した大企業へと脱皮するために欠かせない成功要因を把握することができる。

また、コーポレートガバナンスには、ファミリー経営者の交代の時、従業員によるガバナンス、外部からの地域による牽制、キックマンに見る家訓のような謙虚さと社会的感覚を備えた経営理念も重要な要素である。ファミリービジネスという実務家や学者にとって興味のない経済実態の本質を突く講義をいただいた。



第 53 回勉強会(平成 24 年 3 月 8 日)

ABL 担保取引と倒産処理の交錯 —ABL の定着と発展のために

講師 慶応義塾大学法科大学院 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 36 名)

今回の講演は、昨年(2011 年)10 月に開催された金融法学会で報告されたところであるが、本日は、学会報告の内容をかみ砕いてお話していただくことになった。本報告で検討する ABL は、いわゆる「循環型 ABL」、すなわち、典型的には、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、これを振込先の預金口座から回収し、これ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)に着目し、これを担保として捉えた「流動資産担保融資」を特色としている。アメリカにおいて用いられてきた金融手法を範として日本に導入された「動産・債権等の流動資産を担保とし、担保資産をモニタリングし、融資を行う」循環型 ABL という金融手法—在庫動産について流動(集合)動産譲渡担保を設定するとともに、売掛金債権について流動(集合)債権譲渡担保を設定するという方法で実現することができるいわゆる動産・債権担保等—について、日本の倒産法上の問題点を考察しようというものである。

流動(集合)動産譲渡担保や流動(集合)債権譲渡担保に関しては、これまでも様々な倒産法上の問題点が指摘されており、それらの点をめぐって判例や学説が展開され、また、実務界からも様々な問題提起がなされている。本日の講演では、循環型 ABL の持つ「生かす担保」という側面を重視し、この「生かす担保」という視点から、上記の問題点を分析することにしたと思う。

最近の学説では、担保目的物が「原材料・在庫商品等(動産)→売掛金債権(将来債権)→預金(回収金)」と循環する ABL の場合については、担保目的物が流動動産であろうと、流動債権であろうと、設定者について倒産手続が開始したからといって直ちに担保目的物の「固定化」が生じるとは理解せず、むしろ倒産手続開始後に発生した債権や設定者の倉庫に搬入された動産にも等しく譲渡担保の効力が及ぶことを前提として、当事者が想定していた契約内容に着目し、想定し得る類型化をした上で、当該類型ごとの検討によって担保権の効力の及ぶべき範囲を確定していくというアプローチを採る見解が多くなってきた。そして、それらに共通するのは、循環型 ABL では、流動動産譲渡担保と流動債権譲渡担保とで、その取扱いを区別する必要はないという考え方である。進展してきた動産・債権担保について有益な講義を聴くことができた。



第 54 回勉強会(平成 24 年 5 月 25 日) 「社是」「経営理念」が一番重要な商品である

講師 (株)ハートランド総研 代表取締役 佐々木直氏

紹介者 公認会計士 山内眞樹

(参加者 47 名)

1. 会社の目的である「永続発展」と戦後の発展サイクル。
戦後日本の発展の跡をライフサイクルとして振り返ると、昭和 20 年～48 年は、創業期・成長期と位置づけることができる。それは、質素・儉約・勤勉を旨とし、忍耐力があり戦後の廃墟からの奇跡の成長を遂げた時代であった。それに続く昭和 49 年～平成 2 年は成熟期ということができる。確たる目標がないまま売上至上主義(規模の拡大)を成長とし、東京一極集中の時代であり、「ジャパンアズナンバーワン」といわれ政界・官界・財界に驕りが生じ、拝金主義ともいふべき風潮となった。
平成 2 年～現在はバブルが崩壊し、日本人の精神的弱味が露呈した。今、改めて企業永続の発展法則を考えて見る必要がある。
2. 会社の役割は「経済的側面」と「社会的側面」の二つがある。
会社の成長を GDP のように定量的な側面だけでなく、定性的とも言うべき社会的側面で測ることが企業の永続発展を考える上で重要であることを銘記する必要がある。
3. 会社の永続発展のためには、「社是」「経営理念」が一番重要な要素であり、商品とも言うべきであり、「社是」とは 200 年後も通用する言葉を古典から選ぶことである。
企業の永続発展のためには常に古典に触れ、ものの考え方の原理原則を学ばなければならない。
4. 会社を倒産へ追い込む上場会社の「社是」「経営理念」の事例は、旧第一勧業銀行の空虚とも言うべき「ワールドバンク」、「国民へ生活向上」に見られるような、顧客の決めるべきことを会社の目標とするような驕った態度やヤオハングループの「全世界人類に貢献」、「世界モデル企業」というような企業理念不明・八百屋のニオイの消えたような社是である。
5. 創業 200 年超企業の共通項は、本業以外の余計な事業(投機的な事業)に手を出さず、常に謙虚で、いつの時代にも明確な目標と革新性を持ち、大企業病を克服していることであるとされた。また、佐々木先生特有の業績伸長法七段階説についても話され、印象の深い講義となった。



第 55 回勉強会(平成 24 年 7 月 20 日)

中小企業再生支援協議会の役割と 金融円滑化法の出口戦略

講師 内閣府沖縄総合事務局経済産業部中小企業課 企画支援係長(併)中小企業診断官 大城敦史氏
沖縄県中小企業再生支援協議会統括責任者(プロジェクトマネージャー) 小湾喜美雄氏
紹介者 公認会計士 本永敬三氏

(参加者 60 名)

沖縄県では、「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法」に基づき、平成 15 年那覇商工会議所内に「沖縄県中小企業再生支援協議会」が設置され、企業再生に関する知識と経験もつ常駐専門家が、経営環境が悪化している県内中小企業の経営相談や再生計画策定支援を行っている。

中小企業は、全企業のうち、99.7%、雇用者数で 66%を占める。中小企業向け貸出残高に占める公的資金の浸透度は、最近の 4 年間で 20%弱から 23.5%へと向上し、2008 年のリーマン・ショック以来セフティネット保証残高も約 5 兆円から約 15 兆円と増加している。これは金融円滑化法による全国 40 万社、25 兆円超の条件変更が主な原因であり、このうち 5~6 万社、3 兆円程度は事業再生等手当が必要とされている。県内では約 6,000 社、約 5,000 億円の条件変更があり、そのうち要支援は 340 社、500 億円程度と思われる。

平成 21 年 12 月のリーマン・ショック以降、特に厳しい状況にある中小・零細企業の事業主等を支援するため、平成 23 年 3 月末を期限として「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律(「金融円滑化法」)」が施行され、その後 24 年 3 月末、25 年 3 月末と 2 度の延長が行われた。しかし、金融規律の確保(健全性の確保・モラルハザード防止)の観点から平成 25 年 3 月末が最終延長の期限としている。また、金融庁は金融円滑化法期限到来後の不良債権の急増を防止するために、平成 24 年 4 月に内閣府・金融庁・中小企業庁連名で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、いわゆる「出口戦略のための政策パッケージ」を公表し、その中で金融機関のコンサル機能や協議会の支援機能についてより一層の強化を求めている。

今、特に懸念されている出口戦略を含め、沖縄における現況の見通し、対策への理解を共有しておくために、誠に有意義な講演であった。



第 56 回勉強会(平成 24 年 9 月 27 日)

マネジメントとは何か？

—ドラッカーの視点から—

講師 琉球大学観光産業科学部 学部長 牛窪潔氏
紹介者 公認会計士 山内眞樹

(参加者 55 名)

講演はドラッカー・マネジメントの骨格をテーマに 1. 事業 2. 経営管理者 3. 人と仕事のマネジメントはいかにするべきかの点について行われた。マネジメントの課題として 7 つの課題をあげ、

- ① 3 現主義と事実に基づく意思決定と行動について
3 現主義の重要性は分かっているが、つつい固定観念や先入観で仕事(意思決定と行動)をしてしまうことがある。
- ② 強みを尊重するマネジメントについて
部下(友達や後輩)の良いところ(仕事ぶり、成果、人間性、その他)よりも、悪いところに、つつい目がいってしまう。
- ③ 生産性を向上させるマネジメントについて
「仕事(勉強、その他)の生産性が上がっていないな」と感ずることがある。
「生産性向上の原理」→最小の努力で最大の成果をもたらすための、アイデア、ノウハウ、仕組み、ルール等を考案・実践していく。
- ④ 「成功したときにこそ反省すべし」この教えの意義について
失敗したときは反省するが、成功したときに反省することはあまりない。
「成功したときの反省」→立ち止まって振り返り、「本当にこのままで良いのか？」という問いに対する答えを見つける行動
- ⑤ 「仕事とは約束を守ることなり」この教えの意義について
たまたま(仕事上の)約束を忘れてしまうことがある。
- ⑥ 5S の徹底とイノベーションの関係について
もの探しに追われ、イライラを感ずることがある。
「5 S の徹底」→整理・整頓・清潔・清掃・躰
- ⑦ 機械と人間の凄み分け(役割分担)について
「パソコンを有効に活用できていないな」と感ずることがある。

それぞれの設問について Q&A 方式で、参加者があらかじめ○×△などの回答を記入した上で、進行が行われた。講義の進行の中で、講師からの質問が約 50 問発せられ、今までにない緊張感が会場に漲った。参加者の数々の貴重な発言もあって充実した勉強会となった。特に、イノベーションの体験事例や人の能力を活かすコーチングなど、盛況の中で、まだまだお話を伺いたかった。

第 57 回勉強会(平成 24 年 11 月 1 日) 『蔡温－資料集成』とメディアの感性

講師 株式会社メディアエクスプレス 代表取締役

琉球大学・沖縄キリスト教学院大学・沖縄国際大学非常勤講師 玉城朋彦氏

紹介者 公認会計士 山内眞樹

(参加者 27 名)

講義は琉球王国時代の三司官(首相相当)であった蔡温の政治や産業における業績、併せて現在の産業界とメディアのあるべき関係、特に産業界が自らのためにメディアを生かすという視点の欠如、など多岐にわたった。18:10~19:00の約40分の講義の後、約1時間の質疑応答の時間を作っていただいた。

講師と会場との対話の中で家や地域を守る抱護の話、蔡温が迷信や生まれかわりを信用しない科学的態度(山林真秘)の政治的又は経済的な信念など300年近く前の琉球の政治家のバランス感覚は興味深かった。

また、ユニクロやクロネコヤマト等の経営者の原体験により生まれた画期的な製品やサービスと、二次情報により作られあふれている感のある現実の商品やサービスとの質と商品力の違い、情報の実効性、情報は生かす努力をしないと死んだ記録であり単なる統計になる、情報は飛びかっているが構想力を持って受け止める必要がある、蔡温と有機農法やその構想力など、感覚をとぎすませて現状に対処する必要を感じ、話も面白く、眠気を感じさせない1時間であった。

玉城先生が編集された「蔡温」－シンポジウム記録と資料集成－を公益財団法人沖縄県緑化推進委員会からご寄贈を受け、講義の資料として使わせていただいた。



第 58 回勉強会(平成 24 年 12 月 7 日) 沖縄の発展とアジアの成長の連携を求めて
—法律の視点からのインプット

講師 弁護士(古賀総合法律事務所) 鈴木五十三氏
紹介者 沖縄振興開発金融公庫 理事長 譜久山當則氏

(参加者 43 名)

近年、沖縄をとりまく経済環境が大きく変化している。これまで本土との関係においては、その立地から経済的に不利とされてきた沖縄だが、中国やインド、インドネシア等アセアン諸国をはじめとするアジア地域が急速に発展し、世界のマーケットとして注目を集める現在においては、逆にその立地を生かし、今や日本におけるアジアとの接点として、停滞する我が国経済のけん引役を担うことが期待されている。

これまで、物流や IT の分野においてはアジアとの連携強化が一定の成果をあげつつあり、その他の産業分野を含めて今後さらなる発展の余地がある。

これまでアジア諸国の弁護士等との交流や日本企業のアジア展開等についてアドバイスを行っている経験に基づき、沖縄とアジア諸国との連携の重要性やアジア展開の際に考慮し工夫したい事項について、法律家の視点を中心にわかりやすく語っていただき、その後、参加者と率直な意見交換を行おうということになった。

約 1 時間の先生の講義の後、次のような点について約 40 分間、熱気のある、身近で印象的な質疑応答と意見交換を行うことができた。

- (1) 海外における事業の再生と発展のヨコ系とタテ系
- (2) 海外事業の発展、輸出—現地販売—現地法人
- (3) 企業誘致か、進出か、それぞれの事業特性
- (4) 地域の特徴、物流の役割と特産品の開発
- (5) ブランドと商品力...アワモリ、アグー、EM
- (6) 地理的位置の重要性と生かし方
- (7) 暖かい気候、スポーツと医療等々

淡路、阪神の時は、翌日株価が上昇したのに、東北大震災の時はそうでなかったのは、乱暴ではあったが、古いものの廃棄と新しいものへの期待感ではなかったのかと思う。アジア地域という未知で、新しい場への挑戦が、日本の社会や経済の活性化につながれば...と思いながら、有意義なお話を伺うことができた。



第 59 回勉強会(平成 25 年 1 月 11 日予定)

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

PwC 株式会社顧問 田中豊氏

紹介者 PwC 株式会社 パートナー 佐々木健仁氏

【ご講演等の予告】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ます。

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お話ししたいと考えております。まず、「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を詳しく述べ、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を提案します。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）等についてお話ししたいと思います。とのことでした。

【講師ご紹介】1977 年 慶應義塾大学医学部卒、東海大学医学部研修医、消化器外科講師（肝胆膵の外科）を経て、1996 年企画室次長（赤字解消の経営戦略立案を担当）、2000 年リニューアル推進部長として、東海大学病院新築の設計・業務設計・人員配置・情報システム・機器調達・資金調達などを担当。2002 年より病院管理学准教授。2008 年より PwC 顧問を兼任し、へき地を含む多数の病院の経営改善、運用設計、建築設計にかかわり、大きな成果を上げておられます。

第 60 回勉強会(平成 25 年 2 月 22 日予定)

ファミリービジネス・・・(未定)

講師 甲南大学 教授 加護野忠男氏

紹介者 (株)フィーモ代表者 大澤真氏