

# 平成 23 年の活動報告

(沖縄事業再生研究会)

平成 23 年 12 月

山内 眞 樹

東京の事業再生実務家協会代表理事の松嶋英機先生（当会理事）の勧めにより、先日（2011.10.29～30）、第3回東アジア倒産再建シンポジウムに行ってきた。

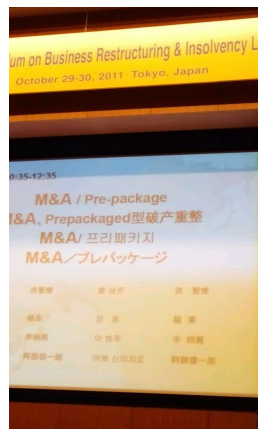
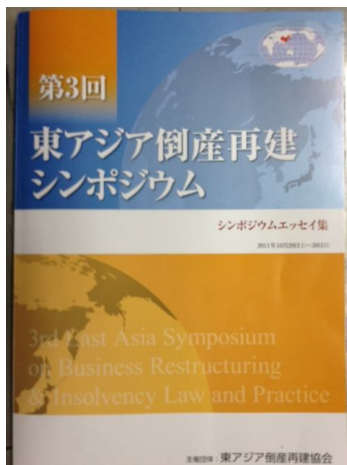
参加者は中国、韓国及び日本の弁護士等、各国から 256 名（日本は 189 名位）の事業再生実務家であり、東アジアにおけるM&A、事業再生、企業価値評価、労働問題など 6 つのテーマについて討論が行われた。

少子化及び高齢化により弱体化する日本経済に較べて成長中の中国、韓国等の東アジアへの投資や企業買収の話は、沖縄にも現実味があり、シンポジウムや懇親会の席でも学ぶことが多かった。

なぜ、成長に限界のある日本企業を買収するのか？、、、、、、

シンポジウムの後の懇親会において、海外の方も交えて海外に進出している法律家や証券会社の方々とこのようなことを話合う機会があった。

その中で、規制が多く、少子高齢化で縮小する日本市場に興味はない、しかし、日本企業の組織と風土は捨てたものではない。投資機会に積極的で、投資資金を潤沢に有する中国、韓国にとって日本企業の持つ**企業継続や組織の維持のノウハウ**、それは新しい企業の展開にとって欠くことのできないものなのである。資金を有して、東アジアのMBAなどの優秀な人材のみによって企業を立ち上げても、企業らしい企業にはならない。日本の企業を買収し、その組織の良い所、**凝縮した良い種子を**、そこへ継ぎ木するような感じで東アジアへ進出し優秀な人材を糾合して事業を展開し拡大する。これが**東アジアでの企業展開のノウハウ**ではなからうか。なるほどと感じた。



シンポジウムの様子

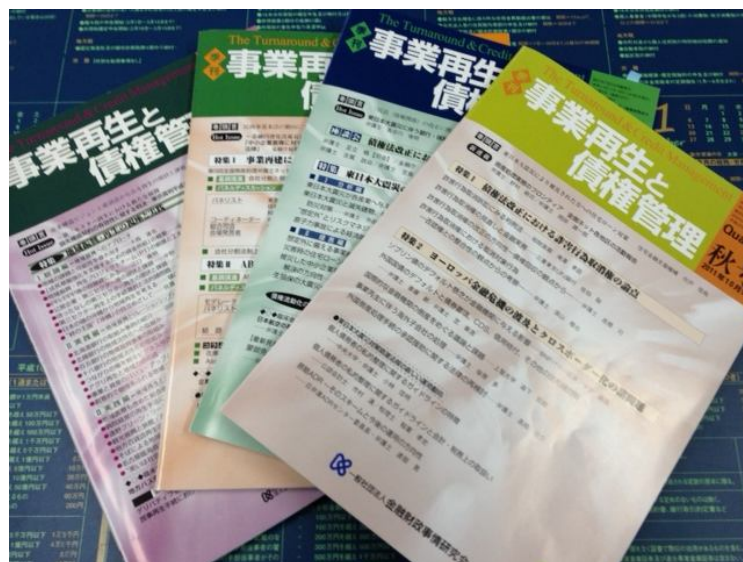
今年の沖縄事業再生研究会の活動は次頁以下の通りであるが、上記の事業再生実務家協会の松嶋先生の勧めにより、平成 16 年 11 月から当時の大澤真日本銀行那覇支店長（現プライスウォーターハウスクーパース パートナー）が呼びかけ、その時沖縄弁護士会会長であった与世田兼稔氏（現沖縄県副知事）を代表理事として開始以来、早 7 年が経った。

本年のビッグニュースは、4月に本会の代表理事与世田兼稔氏が沖縄県副知事に就任されたことだ。併せて、竹下勇夫先生が代表理事になっていただいたことである。

この1年余りも、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やシンポジウムを実施することが出来た。

「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7年、21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 (2011.1.5)	琉球ゴールデンキングス 球団取締役 安永淳一	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-
春 号 (2011.4.5)	沖縄県産業振興公社 城間敏光	沖縄の健康食品地場産業のクリエイティブな再生を
夏 号 (2011.7.5)	日本銀行那覇支店長 杉本芳浩	新たなスタイルを模索するオフシーズンの沖縄観光
秋 号 (2011.10.5)	弁護士 竹下勇夫	台風の当たり年と“観光立国”を考える
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」



第 46 回勉強会(平成 23 年 2 月 4 日)

## 成長に乗る戦略から 成長をデザインする戦略

講師 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 青井倫一氏  
紹介者 プライスウォーターハウスクーパース(株) パートナー 大澤真氏

(参加者 49 名)

「戦略が正しいかどうかではなく、“合っているか？”が企業成長の鍵だと思います。そして誰(顧客、競争相手)に対して“合っているか”を設計することが、成長を造ることではないでしょうか。しかし、環境変化は“合わず焦点”を替えることを要求します。ファミリービジネスでも代替わりは“変えるチャンス”です。そのなかで環境変化に“ロバスト(頑強)”な経営とは何かを考える機会を参加者に与えられればと希望しています。講演は事例を含めて、楽しく行いたいと。」

とのお言葉にもあるように、生産性と賃金のコストを考える場合は、人の削減よりも余っている人を使う。春夏秋冬、今は冬、がんばれば春は来る！金鎚しか持っていないと全てが釘にしか見えない。

静岡では富士山は見えない。伊豆下田は唐人お吉ばかりではやっていけない。沖縄の可能性、イノベーションとは絶えず動き回る。何事をするにも、Say yes から始まる。No からではだめ。などの愉快的話題を中心に有意義で印象深い「成長をデザインする戦略」を講義していただいた。



## 第 47 回勉強会(平成 23 年 3 月 17 日) ABL 制度の現下の課題

講師 慶應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 50 名)

ABL (Asset Based Lending) は、債務者の事業サイクル、「原材料・在庫商品等(動産)→売掛金債権→預金(回収金)」という債務者の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」である。従来わが国で多用されてきた不動産担保や個人保証に過度に依存しない金融手法として、現在、ABL の普及・活用が政府レベルでも促進されている。特に、近時の厳しい経済環境の下で、在庫等を担保とした資金調達を求める事業者の需要は益々増加しており、各金融機関も ABL への取り組みを強化して来ている、ABL の普及に伴い、同時に、ABL 制度のもつ課題も指摘されるようになった。そこで、経済産業省では、平成 20 年度に「ABL 課題検討委員会」を設置し、ABL の実態把握につとめるとともに、法制面も含めた、ABL の実務上の課題の整理・検討を行い、『平成 20 年度 ABL の普及・活用に関する調査研究報告書』として公表した。本日の私の講演は、この経産省報告書を手掛かりとしつつ、現在の ABL 制度にどのような問題があるか、また、それに対してどのような対策が可能かという点について、考えてみたい。・・・

という観点から現在の ABL 制度にどのような問題があるのか、又それに対してどのような対策があるのかについて先生の考えをお話しいただいた。中小企業が金融危機に際して金融機関に求めているもの、フェイス to フェイスの関係の構築には動産の透明化を進める必要がある。動産評価は単なる帳簿在庫の評価では把握することはできない、それは実態の明確な開示である。貸し手としてはこの動く担保を価値のあるものとするにはどうすればよいのか。現在の経済産業省の報告書では数々の問題提起はあるが、その解決は今後の問題とされている。このような観点から動産担保のあるべき姿の検討をしていただいた。



第3回講演会(平成23年5月20日)  
第48回勉強会

## 現代版躍奉行 ～平田大一が目指す地平線～

講師 沖縄県文化観光スポーツ部 部長 平田大一氏  
紹介者 プライスウォーターハウス・パース(株) パートナー 大澤真氏

(参加者 58名)

新たに創設された「沖縄県文化観光スポーツ部」の初代部長に大抜擢された若き演出家平田大一氏。自らを劇聖「玉城朝薫」になぞらえ「現代版躍奉行」を語る彼の目に映る沖縄観光の新たな道を語っていただいた。「沖縄の未来を決定付けるのは『文化産業』から大きくジャンプした『感動産業』の実現だ!」と力強く語る平田氏。行動する詩人「南島詩人」若き地域活性化の旗手、今、最も熱い男の生の叫びを聞かせていただいた。

平田先生の「肝高の阿麻和利」のドラマティックな舞台を見て、学校の先生たちは「どうやったらあんな風に子どもたちは言うことを聞くようになるのですか」とよく聞いてくるそうだ。小浜島で観光案内をしながらサトウキビを作っておられたころ、サトウキビに赤いさびが付いて枯れ死する伝染病が流行した。先生の父親は「大丈夫」という。さび病というのは人間でいえば「かまってかまって病。一日2回も3回も畑に来ているうちにキビが病気になるはずがない」という。子どもたちを見るとサトウキビを思い出す。子どもたちにしてあげられることは、なるべく早く名前を覚えて、その子の名前を1回1回呼んであげること。それだけで、子どもたちは「自分がここにいていいんだ」という思いになり、決して心はさびない、ということだ。



第 49 回勉強会(平成 23 年 6 月 8 日)

## オフシーズンの観光を考える

講師 日本銀行那覇支店長 杉本芳浩氏  
(当会 顧問)

(参加者 75 名)

「東日本大震災の影響で当地の観光業界は大きな打撃を受けていますが、統計的には震災前、特に年明け以降、既に厳しい展開となっていました。関東方面からのお客様に依存度が高い当地の観光業は、本土の景気動向に大きく左右されます。一方で、内外の大きな環境変化が当地の観光のありかたについても構造的な変化を求めています。

こうした構造的な問題が顕著に現れているのが、オフシーズンの観光です。「青い空と美しい海」、という沖縄観光における最大の強みがない時期であるからこそ、底流している問題が炙り出されやすいのです。

そこで、日銀が関係者のご協力を得ながら調査している、短観や月次の経済データに基づきながら事実を分析し、今後の観光事業に役立てて頂きたいと考えています。

もちろん、各方面の方々が観光資源の掘り起こしなどに向けて、既に動き出していることは承知しています。その効果が発揮されるのはこれからです。足許の事実関係をしっかりと把握することは、現在の取組みの妥当性を確認する作業にもなると考えています。」といった事前資料をいただいた。

このような観点から、沖縄観光の新たなスタイルの模索を語っていただいた。

1. 沖縄観光には 2 つのイノベーションが必要である。
  - (1) 医療ツーリズム等、新たな需要の育成
  - (2) 人材の育成とオフシーズンの克服など企業経営の改革
2. 沖縄観光の基盤変化の分析
  - (1) 今何が起きているのか、何が変化しているのかの認識と分析
  - (2) インターネット予約、JAL の機材小型化、環境変化に対してチェンジすべきは何か
  - (3) ゴールデンウィークの観光客と旅行社の予測はずれ
  - (4) 何故オフシーズンか、自ら作り出したオフシーズンか
3. 沖縄観光の課題と正面から向き合う
  - (1) 客単価の上期と下期の違い
  - (2) ここ数年の宿泊客数と単価の低下のトレンド
  - (3) 脱価格競争の経営が出来るか否か
  - (4) 今に始まったことではない問題
  - (5) 新たなスタイルの模索



講師 税理士・博士（法学） 幡野利通氏

講師 慶應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 44 名)

整理解雇とは、企業が経営上必要とされる人員削減のために行う解雇である。整理解雇は労働者の私傷病や非違行為など労働者の責めに帰すべき事由による解雇ではなく、使用者の経営上の理由による解雇である点に特徴がある。いわゆる「整理解雇の四要件」（人員削減の必要性、解雇回避努力義務、解雇者選定の妥当性、手続の妥当性）を提示する整理解雇法理は、石油ショック以降において主として大企業が採用した雇用調整方法（残業規制、中途採用停止、配転・出向、新規採用の縮減・停止、非正規従業員の雇止め、一時帰休）を取り込みつつ、昭和 50 年代に、解雇権濫用法理（労契法 16 条）の一類型として確立した。本講演の目的は、「整理解雇の四要件」について、過去の裁判例を整理・分析することを通して、その具体的な中身を紹介することにある。その上で、倒産手続開始後の使用者に対して、当該整理解雇法理を適用させるための課題について考察する。

幡野先生、中島先生の講演に対し 4 要件をめぐって質問が出て次のような話合いが行われた。

- (1) 企業社会、経済を生かすことを考えると整理解雇という状況において、平時と倒産（戦時）の際の整理解雇の要件は同じであるべきではないか。
- (2) 整理解雇の 4 要件は厳しい要件である。会社の状況から事業再生会社には特に厳しくなる。全員が解雇されてしまうという意味では違いがある方が一部は残る→会社が残る。そう認識しないと難しい。
- (3) 倒産法→早急に 労働法→ゆっくり→倒産  
上記に関するルールがないので、倒産（戦時）の状況が、そのまま平時に使えるようにするということが今後の課題である。
- (4) 整理解雇の 4 要件について  
法的整理（戦時）の際には要件が重くなる。  
特に 1 つ目、2 つ目の要件が重たくなる。希望退職ではいい人から去る。  
スピードの面で会社が困る。結果としてゆるやかに認められるのではという感想。
- (5) 事業再生の立場からすると、4 要件はリスク要因となる今後の課題  
解雇だけではなく労働条件の変更も加味することの検討、スピード性（特に倒産の場合）、総合的に解決できる仕組み作りが必要などの課題がある。
- (6) 4 要件の適用範囲について  
第三セクターの場合は？ どうなるのか。自治体の場合は？ といった問題。

第 51 回勉強会(平成 23 年 12 月 13 日)

震災後の経済と金融リテラシー

講師 日本銀行情報サービス局 参事役 水口毅氏  
紹介者 日本銀行那覇支店長 杉本芳浩氏

(参加者 22 名)

損害保険協会の企画で琉球大学で講演される機会に、一時間程度なら時間をとれるということで無理なお願いをきいていただいた。

「東日本大震災から学ぶこと」というテーマのレジュメに従って、自身で訪問された沖縄の過去の地震について現地の写真入りの興味深い話が始まった。

「沖縄は地震が少ない」？のかという点は、240 年前に起きた「明和の大津波」により人口 3 分の 1 が失われたという石垣島の碑文や慰霊の塔、それに津波が石垣と宮古の陸上に運んだ巨石（津波岩）の写真に驚いた。沖縄には地震は無いと考えていた常識、そして、その常識に安んじてか全国の半分にも満たない地震保険の加入率、低地に住民や企業の立地している沖縄の現状の危険を肌で感じた。

東日本大震災と経済に与える影響等については、ニュース等で語り尽くされているように思っていたが、サプライチェーンのストップによる物やお金の停滞など「負の連鎖」は被災地では経験済みのこととは言え対策の必要性和大きさに恐怖感で一杯になった。震災に加えて世界経済と日本経済の「将来やリスク」などのお話を伺って改めて考えさせられることが多かった。

これらの天災に対する「備え」と「知識」、「判断力」、「行動力」、「助け合い」、...、「沖縄と東京の同時被災の可能性の低さ」など、深刻な話題を聴いたが、講師の水口氏のいつもと変わらぬ明るく、元気な話し振りに引き込まれ、前向きな対策の重要性を強く感じた。



帯岩(おびいわ)  
宮古島市下地島西岸にある巨石です。



明和の大津波 これは石垣島の大浜にある  
津波岩です。



沖縄事業再生研究会の本部とも言うべき、事業再生実務家協会は、松嶋英機先生を代表理事として法律家、金融機関、会計士など約 560 名の専門家から成り、事業再生に関する公益活動を中心に、勉強会や事業再生市場の課題やニーズを政府等へ提案している組織です。

ニューズレターが今回発刊され、その創刊号を掲載しますので是非ともご覧下さい。