

株主の皆様へ

私が城山観光株式会社の社長を退任してから早や5年の歳月が経ち、「光陰矢の如し」とはよく言ったもので、その間、横浜の地より城山観光株式会社の発展と社員の皆様の健康を願って参りました。今回、事情があつて鹿児島の実家に戻ってまいりまして何より嬉しいのが父（93歳）と母（85歳）の側にいて親子水入らずの楽しい語らいが出来るようになったことです。

今回、私も生身の体ですので、5年前の私的整理の概要を正確にわが息子（直延）に又、私が選ばせて頂いた株主の皆様にお伝えをしておく必要があると考えその当時の記録をもとに、正確に記述したいと思った次第です。

冒頭に当たり、永田会長と鹿銀の皆様との御縁に深く感謝し、私的整理が上手く進みましたが永田会長の御尽力の賜と心から感謝申し上げる次第です。その他に私の企業人生の簡単な記述も合わせてお伝えをしたいと思います。

平成 23 年 吉日

私的整理に至った経緯

私が城山観光の社長に就任したのが、平成 10 年（1998 年）の 7 月で、その後 8 年間社長を務めることになります。この年は創業 50 周年、私も 50 歳でした。私は就任時より、「革新と挑戦」をスローガンに 21 世紀アジアに向けて活躍する企業グループを構築したいとの強い思いで社員に語りかけておりました。又、城山グループの整理、清算をする役を二代目として担ってもおりましたので、当初より父（会長）には大変失礼ではありましたが企業内に負の遺産があるとすれば確実にそれを整理する勇気を持って臨む旨を事ある毎に言及してまいりました。8 年間の大きな流れとしては、負債がピークでは 980 億円にものぼり、私が社長就任前より少しずつ債務の圧縮に向けて取り組んでおりましたが、社長在任中に思い切って大幅に減らすことが出来、私の退任時は 600 億円迄圧縮しており、キャッシュフローも 40 数億円あったと思います。

企業はスクラップアンドビルドが何と言っても大事ですので、私が社長就任の 1 年後に 26 年経過し、老朽化した城山観光ホテルをどうせリニューアルするのなら、アジアを代表するホテルにしたいと考え、約 80 億円を投資し、耐震構造も補強し、500 室の客室を 365 室に、その中でもクレムリン宮殿を手がけたイタリアの会社に全スイートルームの工事をお願いし国際級の部屋を造ることにしました。とにかくグレードの高いホテルを目指し、テーマは「水と緑と温泉」を標榜しながらデザインコンセプトをまとめておりまして、現場からアイディアも 430 通寄せて頂き、それを参考にさせて頂きました。

改装後、42%位の客室稼働率が 70%以上になり、延べ宿泊客も過去最高が 118000 人（別館も含む 630 室の時）でしたが、軽くオーバーし 13 万人台になり、14 万人を目前にしておりますのでその後も順調に推移していると聞いており

ます。特に大事なのはリピーターの御客様の動向なのですが、私のときは最高71%であったと記憶しております。又、リニューアルの目玉として桜島、錦江湾を眺めながら入る露天風呂は私が最も心を込めて造った施設で、宿泊の戦略商品として無料で入湯出来るようにしました所、JTBのお客様アンケートで初めて90点以上の宿として表彰され、その後もずっと続いております。

ちょうどホテルの改修が終わる頃から遊技事業部に於いては他県から大手のパチンコホールの進出が始まっており、小型店(200台~300台)が中心でありました関係上、最終的に私は鹿児島地区の大型店と立地の良い店舗にだけ集中し、本土決戦に備える準備をし、即日実行に移す腹を固め、その当時38軒あったホールを3年間で13店舗迄スラップアンドビルドしながら絞込み、早い時期でもあったので結構良い価格でも転売することができました。

福岡のホテル、網元(ふぐ料理店)、海王(海鮮料理)も任期中に老朽化の為売却致し、魚の養殖事業も大手のマルハに営業譲渡致しました。又、玄海彫刻の岬「恋の浦」も閉園させて頂きました。その当時は、将来を見越し思い切ったスクラップを断行することで、筋肉質の会社にして、そこから再度飛躍しようと思っておりました。

その頃、国際会計基準の時価会計への移行に伴い、当社のように遊休不動産(ゴルフ場予定地を含め、郊外型開発用地等で簿価で300億円、年間金利と固定資産税等で年間13億円)を大量に保有しており、確かに全体で見れば土地の評価次第で債務超過の可能性があることが分かりました。ちょうどその頃、M.C銀行を始め数行から先方の都合だと思いますが、折り返しを中々して貰えず、将来を見据え、総合的に判断し6年前の2月より1年間金利の支払いをしながら、その間折り返しはせず、抜本的な対策を講じて御提案する旨を全行に私がお願いに行き、御了解を得ました。早速銀行の紹介のコンサルを入れ、色々ブ

ランを作りましたが、現業の方は私が既に 1 年以上前にスラップアンドビルドとグループ内の不採算部門の整理は既に終わっておりましてので、懸案の遊休不動産の処理にだけ専念してプランを作りあげました。7 月には各行にそのプランを提案させて頂きましたが予想に反して全行の合意形成には至りませんでした。

次に考えたのが私的整理ガイドラインに基づく会社再生の手法で、すぐにメインバンクと打ち合わせに入りその概要を聞かせて頂きました。その内容とはメインバンクが 150 億円の債権放棄を軸に各行に出来るだけ協力をして貰うという内容で、私に対しては社長を継続して一旦減資して 1 年後に全株の買戻し特約をしてくれるというものでした。メインバンクが全責任を持つと言うのでここに至っては全てお任せしようと思っておりました所、私からの返事の約束の 8 月末の前日、メインバンクより債権カット額を大幅に減らす旨の連絡がきまして、福岡の支店長にそれでは確実に他行は納得しませんと申し上げ、1 ヶ月返事を保留にする旨を伝えました。それからの 1 ヶ月間、メインがよほど大幅にカットしませんと他行は基本的に債権カットはとんでもないというスタンスでしたので、今後本当にどういう風に対策を講じれば良いのか、初めての経験でありましたので苦慮しまして、他行を説得するのが非常に困難になる可能性が出てきました。又、私的整理の場合一行でも反対があると法的整理に移行せざるを得ませんので、やむなくその準備も用意することに致しました。

最終的には 10 月初旬に東京のメインバンクを訪ね、中途半端な債権カットで無く、私が社長の座を辞することで 300 億円の全ての遊休不動産の処理をして欲しい旨を伝えました所、前向きに再度検討して頂くことになり、その後、11 月の初旬に東京で全行ミーティングがあり、私的整理ガイドラインにて会社の遊休不動産の抜本的処理をして貰うことでアナウンスして頂き、その折、将来

保家への大政奉還にも言及して貰いました。

その後、東京の大手の不動産鑑定事務所にデューデリジェンスをお願いし、1月末に数字が出てきまして約67億円という評価で、それを持って2月7日第1回債権者会議にて全行にその趣旨をお伝えし、3月29日の第2回目に合意形成をするというスケジュールになり、約1ヶ月半私は全行に出来るだけ御挨拶に廻り、協力してくれるように説得に歩きました。3月28日の夕方、最後迄難色を示していましたA銀行にお伺いしやっと了解したとの報告を受け、その瞬間、止めども無くあふれる涙を抑えることが出来ませんでした。

さて、2月から3月にかけて次のメインバンクになる鹿児島銀行の永田常務と樋口さんに時々呼ばれ、城山観光の新体制についての打ち合わせをさせて頂いておりまして、その内容は将来必ず保家への大政奉還を約束致しますので、不信があるといけないので私に株主を選んでくれるように要請があり、最終的に銀行関連以外の株主は銀行が用意したリストの中から私がかねてより信頼しておりました同級生と後輩を中心に選任させて頂きました。その席で何度か又、大政奉還については第3者である方々に私の方から言及しても全く構わないとの事でした。ポイントとなる時期については最初は12～13年と言われておりましたが、最終的には7～8年と言われ、鹿銀は絶対にうそは吐かないと言って、その言葉に私も安心して、その事を家族、私の友人の弁護士や側近の方々へ報告し、今後メインバンクになる鹿銀さんの意向を尊重して、永田常務の言葉を全面的に御信頼することに致しました。勿論、一行でも反対して私的整理が通らないと上記の約束も全く無駄になる訳ですから、私も必死で取引銀行を廻り私的整理が通るよう心を込めて説得に当たりました。御蔭様で、前日納得頂きましたA銀行をもって、3月29日第2回債権者会議で全行の合意形成が出来、私の責任も全うできることに相成りました。

3月31日幹部の皆様が集まって貰い負の遺産の清算が滞りなく終了し、長年私共企業を支えて頂いた金融機関に対し、その責任を取って社長を辞任する旨を伝え、輝かし未来に向かって明日から新生城山の船出が順調に行くよう御願いし、8年間の社長在任中総ての社員の皆様から寄せて頂いた御厚情に感謝し、最後の挨拶をしました。

退任して半年後、懸案の67億円の販売予定不動産が220億円という予想をはるかに上回る金額にて売却出来たことは、城山の再生にはとても良い結果をもたらし、一時980億円あった債務が100億円台になった訳ですから経営も従前よりは大変スムーズに推移できるものと思います。最近聞いた話ではリーマンショック以降時価会計を強要したアメリカでも、又日本に於いても既に形骸化しているとのことを聞き、振り返ってみて感慨深いものがあります。

今回の会社の整理で窓口として御尽力頂いた永田常務が私が退任した後、直ぐに代表取締役頭取になられたことです。2期立派な業績を残され、去年より会長として御活躍されており、心強く、嬉しく思っております。

さて、城山は西郷南洲公終焉の地、正に聖地であります。私の最も好きな南洲公の詩文で「幾たびか辛酸を歴て志始めて堅し。丈夫玉碎せん全を愧ず。一家の遺事人知るや否や。児孫のために美田を買わず。」私は聖地城山のより良き発展の為、自らその美田を求める事無く天に仕えることに誠心誠意我が人生を捧げることができ、思い残すことは一切ありません。

今回、株主の皆様と我が息子（直延）に5年前の再生の一部始終を書こうと思い、筆を取りましたが、全く文才も無く、恥ずかしい限りですが、総て真実のみを書かせて頂きました。そして私にとって今を力強く生きぬく事が天命であり、常に世の為、人の為に御役に立てる様最善を尽すのが私の一番の喜びとする所であります。どんな試練も神から頂いた貴重な贈り物だと感謝し、常に

自分に「試練が自らを強くし、苦難が人生に輝きを与える」という気持ちを持って日々歩んでまいりたく思う次第です。

私としては永田会長との出会いを心から感謝し、鹿児島銀行様には今後共、私共（創業家）に対し、御高配頂きますように、そして相互の信頼関係が益々醸成されます様、心から御願い申し上げる次第です。

私も城山観光株式会社を離れ、ゼロからの出発を致しておりますが、今思うと、未熟な私を今迄支えて頂いた総ての方々に心から感謝申し上げ、今後色々な経験を積み重ね、その御恩に報いようと思っております。

「陽はまた昇る」の箴言がありますようにこれからも努力精進して与えられた天命を果たして行きたいと思います。

最後に株主の皆様にあかれましては城山に対し今後共倍旧の御支援を賜りますよう、私からの御願いとさせて頂き、筆を置かせて頂きます。