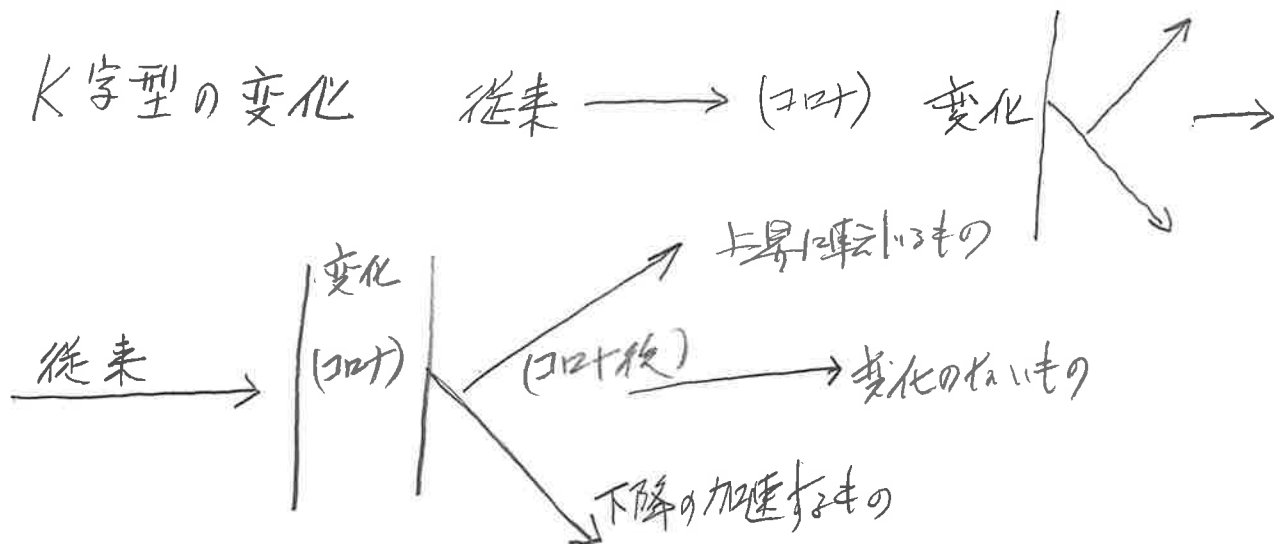


2

## 今後の世界

2022.05.09  
2022.02.14

1. 時代は大きく変わる状況が生まれている
2. 米、中、露は人口増加  
日本は人口減少
3. 筆力の始点は、事実を事実として記述することの勇氣である  
石原慎太郎
4. 人間の価値— 変化 (コロナ)



変化 (ロシア)

従前の状態には戻らない。  
その前提の思考、行動が必要である。  
新しい方法に倣わねばならない。

## 5. 変化のきっかけ

| Dr. 物        |     | Cr.      |
|--------------|-----|----------|
| 卸売特価<br>(仕入) | ↑ ○ | 債務 ↑     |
| 人件費          | →   | 売上 ↑     |
| 従業員数         | →   | 株価 ↓ ◎   |
| 人口           | ↓   | 消費物価 → ○ |
| 付加価値         | ↓   | 企業業績 ↓   |
| 在庫           | ↑   | 給料 →     |
| GDP          | ↓   | 外国為替 ↑ ○ |
|              |     | 石油価格 ↑   |

変化の結果起こすところ、きっかけ

① 世界が100年毎に感状症にかかっている

1720年 ノスト (フランス)

1820年 コレラ (世界)

1920年 スペイン風邪 (世界)

2020年 コロナ (世界)

1920年代以降と2020年以降に  
似ている。

# Economic Indicators

発表日: 2022 年 3 月 10 日(木)

## 企業物価指数(2022 年 2 月)

～前年比+9%超の大幅上昇。エネルギー関連が牽引する展開が続く～

第一生命経済研究所 経済調査部

副主任エコノミスト 大柴 千智(Tel: 03-5221-4525)

(単位: %)

|      |     | 国内企業物価 |      |       | 最終消費財<br>(国内品) |       | 国内企業物価<br>(連鎖指数) |       | 輸出物価<br>(円ベース) |      | 輸入物価<br>(円ベース) |       |
|------|-----|--------|------|-------|----------------|-------|------------------|-------|----------------|------|----------------|-------|
|      |     | 前月比    | 前月比※ | 前年比   | 前月比            | 前年比   | 前月比              | 前年比   | 前月比            | 前年比  | 前月比            | 前年比   |
| 2021 | 2月  | 0.5    | 0.5  | ▲ 0.6 | 0.5            | ▲ 0.2 | 0.6              | ▲ 0.5 | 1.2            | 0.3  | 4.6            | ▲ 3.1 |
|      | 3月  | 1.0    | 1.0  | 1.2   | 0.6            | 1.2   | 0.9              | 1.1   | 2.8            | 5.5  | 3.9            | 5.8   |
|      | 4月  | 0.9    | 0.9  | 3.7   | ▲ 0.1          | 2.5   | 0.9              | 3.5   | 1.8            | 8.5  | 2.6            | 15.4  |
|      | 5月  | 0.7    | 0.7  | 4.9   | 0.0            | 3.1   | 0.7              | 4.6   | 1.2            | 11.3 | 2.5            | 26.0  |
|      | 6月  | 0.9    | 0.9  | 5.2   | 0.4            | 2.7   | 0.8              | 4.9   | 0.8            | 11.3 | 2.7            | 28.6  |
|      | 7月  | 1.1    | 1.0  | 5.8   | 0.5            | 2.8   | 1.1              | 5.6   | 0.8            | 11.6 | 2.2            | 28.6  |
|      | 8月  | 0.2    | 0.1  | 5.9   | ▲ 0.2          | 2.3   | 0.2              | 5.7   | ▲ 0.2          | 11.0 | 2.4            | 30.1  |
|      | 9月  | 0.4    | 0.5  | 6.5   | 0.0            | 2.3   | 0.5              | 6.3   | 0.4            | 11.2 | 1.6            | 32.2  |
|      | 10月 | 1.5    | 1.7  | 8.4   | 1.0            | 3.0   | 1.4              | 8.2   | 2.6            | 14.2 | 4.6            | 38.6  |
|      | 11月 | 0.6    | 0.6  | 9.2   | 0.2            | 3.4   | 0.7              | 9.1   | 1.1            | 15.3 | 5.5            | 45.3  |
|      | 12月 | 0.0    | 0.0  | 8.7   | ▲ 0.4          | 2.3   | 0.0              | 8.7   | ▲ 1.0          | 13.3 | 0.0            | 42.6  |
| 2022 | 1月  | 0.8    | 0.8  | 8.9   | 0.1            | 2.7   | 0.6              | 8.7   | 0.6            | 12.8 | ▲ 0.3          | 37.4  |
|      | 2月  | 0.8    | 0.8  | 9.3   | 0.5            | 2.6   | 0.7              | 8.9   | 1.2            | 12.7 | 2.0            | 34.0  |

(出所) 日本銀行「企業物価指数」

※は夏季電力料金調整後の値。

### ○ エネルギー関連が牽引して、国内企業物価は前年比 9% 台の大幅上昇

2月の国内企業物価は、前月比+0.8%（コンセンサス：同+0.6%、レンジ：同+0.2%～+0.8%）、前年比+9.3%（コンセンサス：同+8.6%、レンジ：同+8.1%～+9.0%）となった。前年比では9%台での極めて高い上昇となった。長期化する原油価格の高騰により、エネルギー関連が国内企業物価の上昇を牽引する展開が続いている。

前月比の内訳は以下の通り。ガソリンや軽油といった石油・石炭製品が前月比+3.0%（寄与度：+0.22%pt）、電力・ガス・水道が同+3.4%（寄与度：+0.22%pt）、化学製品が同+1.0%（寄与度：+0.08%pt）と、エネルギー関連がそれぞれプラス寄与した。世界的な需給逼迫により長期化している原油高だが、年明け以降はウクライナ情勢の緊迫化がさらに拍車をかけたこともあり、国内企業物価においても伸びを高めた。また、世界経済の回復から国際商品市況で高値が続いている非鉄金属が前月比+1.5%（寄与度：+0.05%pt）、鉄鋼が前月比+0.4%（寄与度：+0.02%pt）となり、それぞれ上昇が続いた。

### ○ 交易条件の悪化が懸念

輸入物価指数は、契約通貨ベースで前月比+1.7%（前年比+25.7%）、円ベースで前月比+2.0%（前年比+34.0%）となった。前月比プラスとなるのは2カ月ぶり。オミクロン株の出現により一時的に軟化していた原油相場だったが、年明け以降ウクライナ情勢の緊迫化が急激に進んだことで再び



株式会社 第一生命経済研究所

Economic Indicators / 定例経済指標レポート

## 6. 何をキッカケに世界は変化するか

何が始まるのか

どこから始まるのか

株価の低落か

石油価格上昇か

金利上昇か

ロシアの攻撃か

# 2022 年の経済

2022.01.19

| No. | 事 態(理 由)                                                  | 結果予想                                                                                    |
|-----|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | コロナ融資 35~40 兆円<br>年明けの緊急事態宣言                              | 2022 年~返済義務<br>公的機関の信用リスク<br>企業の債務超過                                                    |
| 2.  | スーパーのデジタル化の促進<br>コロナ特需後の消費反動減<br><i>ネット通販の競争激化</i>        | 競争の激化<br>縮小傾向の消費<br>既存店の売上低下                                                            |
| 3.  | コロナ後のコスト高<br><i>卸売物価上昇<br/>かき引きねん<br/>↓<br/>景気後退?</i>     | 企業収益の低迷、失速<br>本格的な生残り競争<br>消費者は受入れない<br>消費者は外食や旅行を控え、<br>内食需要は高止まりから低下へ<br>2019 までの停滞復活 |
| 4.  | 反動復元力の乏しい日英経済<br>21 年/20 年比(日英だけは、元へ戻っていない)<br><i>IMF</i> |                                                                                         |

## IMF 世界経済の見通し

(実質 GDP 成長率・2021 年 10 月発表)

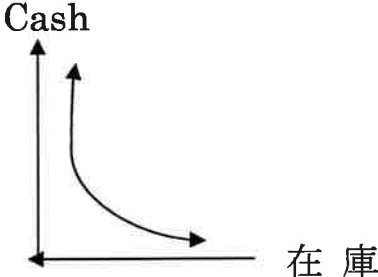
(%)

|                       | 2017年 | 18年 | 19年 | 20年  | 21<br>1月発表 | 22<br>4月発表 | 21年<br>7月発表 | 22<br>最新値 |
|-----------------------|-------|-----|-----|------|------------|------------|-------------|-----------|
| 世界                    | 3.8   | 3.6 | 2.8 | ▲3.1 | 5.5        | 6.0        | 6.0         | 5.9       |
| 先進国                   |       |     |     |      |            |            |             |           |
| 米国                    | 2.3   | 2.9 | 2.3 | ▲3.4 | 5.1        | 6.4        | 7.0         | 6.0       |
| ユーロ圏                  | 2.6   | 1.9 | 1.5 | ▲6.3 | 4.2        | 4.4        | 4.6         | 5.0       |
| イギリス                  | 1.7   | 1.3 | 1.4 | ▲9.8 | 4.5        | 5.3        | 7.0         | 6.8       |
| 日本                    | 1.7   | 0.6 | 0.0 | ▲4.6 | 3.1        | 3.3        | 2.8         | 2.4       |
| B<br>R<br>I<br>C<br>S |       |     |     |      |            |            |             |           |
| ブラジル                  | 1.3   | 1.8 | 1.4 | ▲4.1 | 3.6        | 3.7        | 5.3         | 5.2       |
| ロシア                   | 1.8   | 2.8 | 2.0 | ▲3.0 | 3.0        | 3.8        | 4.4         | 4.7       |
| インド                   | 6.8   | 6.5 | 4.0 | ▲7.3 | 11.5       | 12.5       | 9.5         | 9.5       |
| 新興国                   |       |     |     |      |            |            |             |           |
| 中国                    | 6.9   | 6.8 | 6.0 | 2.3  | 8.1        | 8.4        | 8.1         | 8.0       |
| ASEAN5                | 5.5   | 5.4 | 4.9 | ▲3.4 | 5.2        | 4.9        | 4.3         | 2.9       |

\* ASEAN5 : タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、フィリピン

▲: マイナス

△ 3.0  
△ 2.2

| No. | 事 態(理 由)                                                                                              | 結果予想                                                                                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.  | 最低賃金の上昇<br><i>人件費停滞の中へ</i>                                                                            | 人手不足の再開<br>レジ回りの DX<br>生産性改善                                                         |
| 6.  | ネットスーパー                                                                                               | 自社とアマゾンとの協業<br>中小スーパーと大手との連携                                                         |
| 7.  | 個人金融資産の増加<br>2021.4～6<br>現預金、株式、債券等<br>6.3%増 1,992 億円                                                 | <u>消費の低迷、控え目</u><br><u>経済回復の低迷</u><br><u>消費者は値上げを受入れない</u><br>→消費の減退<br><u>競争の激化</u> |
| 8.  | 在庫－Cash 曲線<br><br> | <u>在庫は Cash がある</u><br><br>在庫減 → Cash 増<br>在庫増 → Cash 減                              |

## 9. 日本の医療費

↑ 可及増えるのか

① 在院日数が増える

② 薬剤使用量が増える 価格 (各12の<sup>2倍</sup>)

③ 検定と検定回数が増える (各12の<sup>2倍</sup>)

④ 薬価が増える

(製薬会社の利益率 22.1%  
他業は15%前後)



問題を解決する程度が必要



## 過剰債務問題の発生と処理

(コロナ後の事業再生と債権放棄)

2022.05.09  
2022.05.02  
2021.12.13  
2021.12.06  
2021.11.15  
2021.11.08  
2021.11.04

### 1. コロナ前と現状と今後の懸念

(1) 保証債務の増加、売上等の急減と長期化

|                  |    |      |
|------------------|----|------|
| 2020.01          | 20 | 兆円   |
| 2021.01 (2022.2) | 40 | (42) |
| 補償債務残高の増加        | 20 | (22) |

(2) 政策金融機関のコロナ政策融資

15 兆円

(3) 公的機関等の信用リスク

35~40 兆円

### 2. コロナ対応の支援策の経済合理性 (転機)

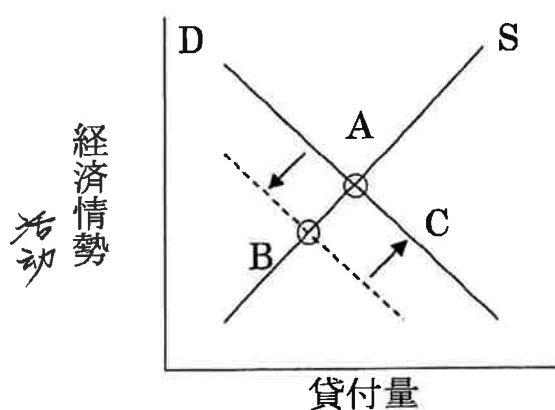
(1) 融資減少(資金不足)への緊急対応

(2) 将来の設備投資の大いなる停滞と「縮む日本」

(3) 事業再生の可否(事業の強さと人の強さ)

(4) 日本財政の将来

### 3. 貸付市場の需給曲線

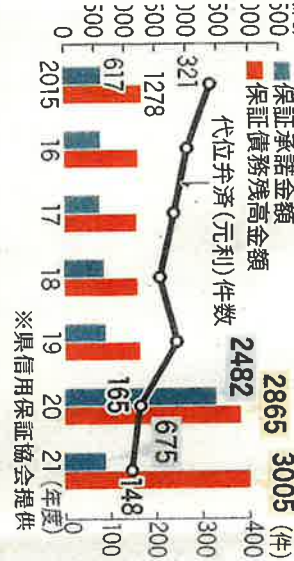


A→B 融資減少→C 緊急対応

経済合理性の欠如  
過剰債務問題の発生

コロナ後に、時間をつなげるか

保証承諾・債務残高・代位弁済の推移



# 保証債務残高 過去最多に

## 前年比4.9%増 3005億円超

保証債務残高は、保証承諾の累計から返済された分を差し引いた額で、前年度比4.9%増だった。内訳を見ると、全ての業種で3.7~9.0%保証債務残高が積み上がった。一方で21年度に新たに保証承諾された額は前年度比72.8%減の675億1300万円にとどまった。前年度は、コロナ対策で実質無担保・無利子の「ゼロセロ融資」があり過去最多だった。だが、コロナ前の19年度並みに落ち着いた。

事業者の金融機関からの借り入れに対し保証人の役割を担う「保証人保証協会」が2021年度、3005億1600万円となり、過去最多を更新した。ところが29日分かった。据え置き期間の延長など条件変更が増え、事業者の返済が進んでいない実態を反映した。原油や原材料などの物価高や不安定もあり、今後、事業者が返済できなくなると同協会が肩代わりする「代位弁済」の増加が懸念される。

### 21年度 県信用保証協会

48件、金額で24.2%減の18億3200万円と低い水準で、廃業や倒産件数も現

(政経部・川野百合子) 保証承諾は、保証承諾の累計から返済された分を差し引いた額で、前年度比4.9%増だった。内訳を見ると、全ての業種で3.7~9.0%保証債務残高が積み上がった。一方で21年度に新たに保証承諾された額は前年度比72.8%減の675億1300万円にとどまった。前年度は、コロナ対策で実質無担保・無利子の「ゼロセロ融資」があり過去最多だった。だが、コロナ前の19年度並みに落ち着いた。

## うんな中学生 土産品開発



【図納】図納村は26日、昨年度「うんな中学3年生が商品開発に携わった土産品の発表会を同校体育館で行った。地元の課題解決に向け、同校生と行政、地元企業など

### 図納で発表会、村や企

時点では抑えられている。ただ、代位弁済の前段階に当たる返済の遅延や廃業といった「事故報告」の残高は2.3%増の29億7400万円と増えている。今後も原油・物価高、不安定な経営を圧迫する要因から続くが、業績不振に陥る事業者が増え、代位弁済が多発する可能性がある。

## 条件変更増え 返済進まず

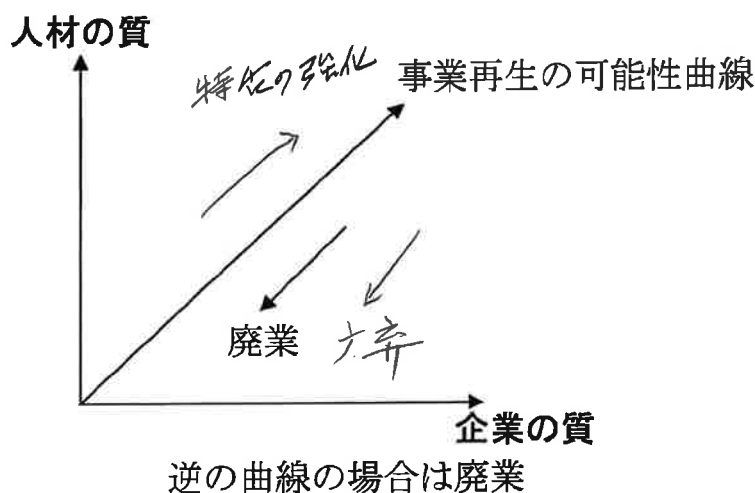
#### 4. 過剰債務とバランス不況

- |                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| (1) 緊急融資による企業債務の増加  | (今後の事業再生と債権放棄)          |
| (2) 事業性の高い融資の縮小     | 緊急対応、選択の余地なし            |
| (3) 過剰債務問題          | 不必要な債務— <u>過剰の削減の可否</u> |
| (4) 将来の不良債権処理       | 将来の国家的負担、事業再生、放棄        |
| 社会の過剰在庫の処理          |                         |
| (5) 実質的な補助金としての緊急融資 | 融資の意義の誤り、当初から補助金で       |

#### 5. 事業再生に向けた将来の課題

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| (1) 私的整理における債権放棄  | ②<br>必 然 (公的機関が中心) |
| (2) 事業再生への企業意欲と人材 | 必 要 (金融機関等専門機関)    |
| (3) 信用保証協会の求償権問題  | 必 至 (国家的対応の必要性)    |

#### 6. 事業再生への企業の質と人材の質



- (1) 中小企業数 350 万社
- (2) 廃・休業数 年 5~10 万社(2~3%)  
バスの減少率、新聞購読者の減少率

## 7. ポストコロナ後の金融支援の課題

- |                 |                                  |
|-----------------|----------------------------------|
| (1) 企業の質と人材の見極め | 絶対必要                             |
| (2) 経営者保証の問題    | 避けてはならない                         |
| (3) 信用保証協会の求償権  | 保証の後→                            |
| (4) 税制の問題       |                                  |
| (5) 経営者意欲       | (1)～(4)を考慮した意欲の必要性<br>起業家イノベーション |

## 8. 今後生じる過剰債務問題

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| (1) 資金繰の問題の長期化と経済  | 経済停滞への対応（必然）     |
| (2) 経済回復の時期の想定的重要性 | 停滞を脱する方法と時の見極め   |
| (3) 過剰融資の意義とその後    | 過去の経験<br>社会の過剰在庫 |
| (4) 資金の質の問題        | 及び債務者の責任と意欲      |

## 9. 企業再生の質と財務再建

- |                     |            |
|---------------------|------------|
| (1) 客観的な財務判定        | 客観性とは、     |
| (2) 再生期間の見極めと再生の必要性 | 見極めてから再生作業 |
| (3) 企業の社会的意義        | 納得と理解      |

## 10. 企業の自己変革の克服すべき障壁

- (1) 見えない(可視化)
- (2) 向き合えない(現実の直視)
- (3) 実行できない(組織内外のしがらみ)
- (4) ついてこない(現場の当事者意識)
- (5) 足りない(課題解決の知見と経験)

## 11. 政策介入の合理性

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| (1) 情報の非対称性      | 政治的判断の短期性、恣意性 |
| (2) 必要な融資の出来ない原因 | 明確化、借りない幸せ    |
| (3) 融資側の情報と方針の欠如 | 目的の明確性、意義の明確性 |
| (4) 金融仲介機関の役割    | 必要性、必然性の見極め   |

## 12. 信用保証制度の効果と副作用

- |                 |           |
|-----------------|-----------|
| (1) ゾンビ企業の問題    | 過去の苦い経験   |
| (2) 明確な経済的社会的意義 | 絶対に必要     |
| (3) 過去の失敗の反省    | 明確であった問題点 |

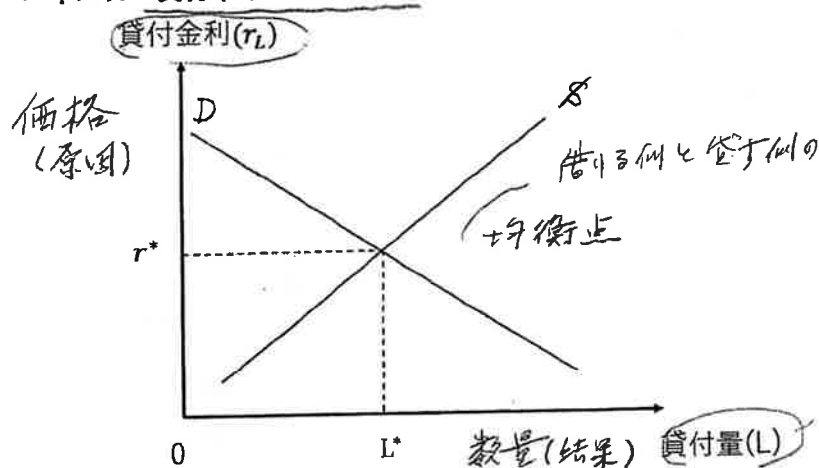
## 13. 貸付市場における情報の非対称と信用割当

| コロナ前                      | コロナ・経済の中断 | コロナ後                                 |
|---------------------------|-----------|--------------------------------------|
| 企業の低活性<br>(借入過少、事業資金低)    |           | 債務超過、不良債権                            |
| ファンドの役割<br>3年のつなぎ<br>企業改革 |           | ファンドの役割<br>金の面、財務の改革<br>人の面、労働生産性の改革 |
| 戻らないもの<br>必要でないもの         |           | 戻るもの<br>必要なもの                        |

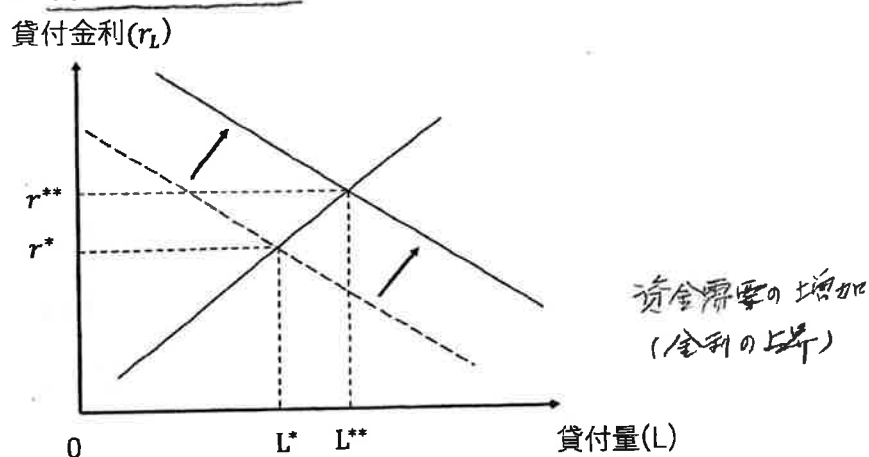
安田行宏著(一橋大学院経営研究科 教授)2021.4.5 事業再生と債権管理から

【図表1】貸付市場について：情報の非対称性の問題がないケース

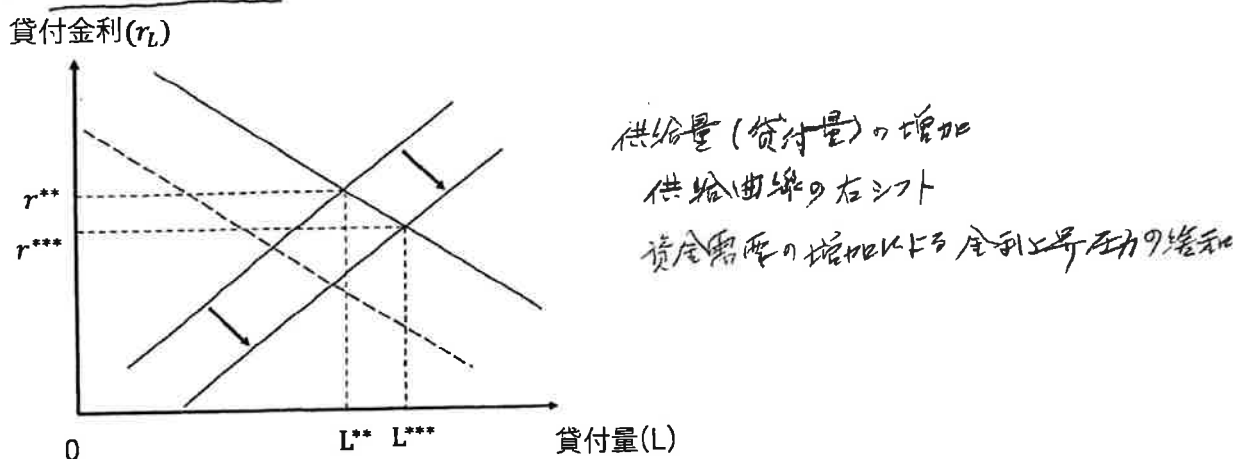
パネルA：貸付市場の市場均衡



パネルB：資金需要の増加による需要曲線の右シフト

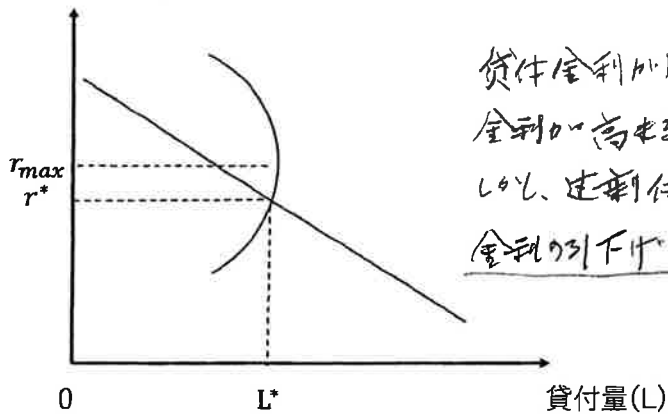


パネルC：金融緩和政策による供給曲線の右シフト



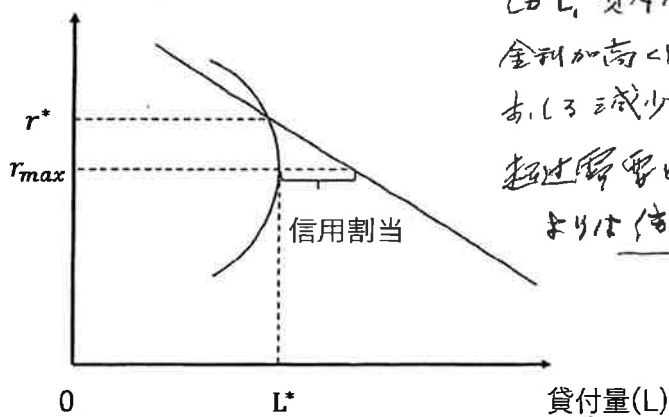
【図表2】貸付市場における情報の非対称性と信用割当の問題

パネルA：資金需要が低く、信用割当が発生しないケース

貸付金利( $r_L$ )

貸付金利が比較的低い領域では  
金利が高くなるほど資金の供給量は増加する  
ため、過剰供給とならぬ場合は、貸手にとって  
金利を引き下げは合理的となる（金利は低下する）

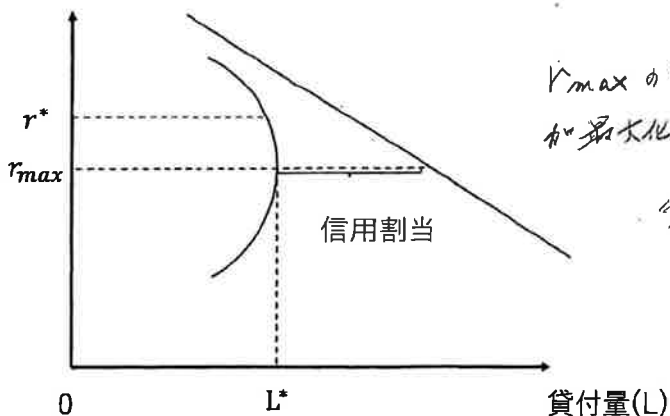
パネルB：信用割当が生じるケースその1

貸付金利( $r_L$ )

しかし、貸付金利が一定の水準を超える領域では、  
金利が高くなるほど、信用割当が生じ、貸付の供給量は  
むしろ減少する

超過需要となった時は、貸手にとって金利を上げる  
よりは信用割当を行うことが合理的である

パネルC：信用割当が生じるケースその2

貸付金利( $r_L$ )

$r_{max}$  の貸付金利水準のもとで、貸し手の期待利潤  
が最大化されるので信用割当が生じる

貸付金利の水準を選択する

## 14. 企業再生に向けた実務的な課題

- (1) 税制によって生じるインセンティブ問題
- (2) 経営者責任の問題
- (3) 経営者の個人保証の問題
- (4) 信用保証協会の求償権の放棄の問題
- (5) 産業支援の重要性
- (6) 企業再生の必要性

## 15. コロナ後の復元力と反発力（バウンド力）

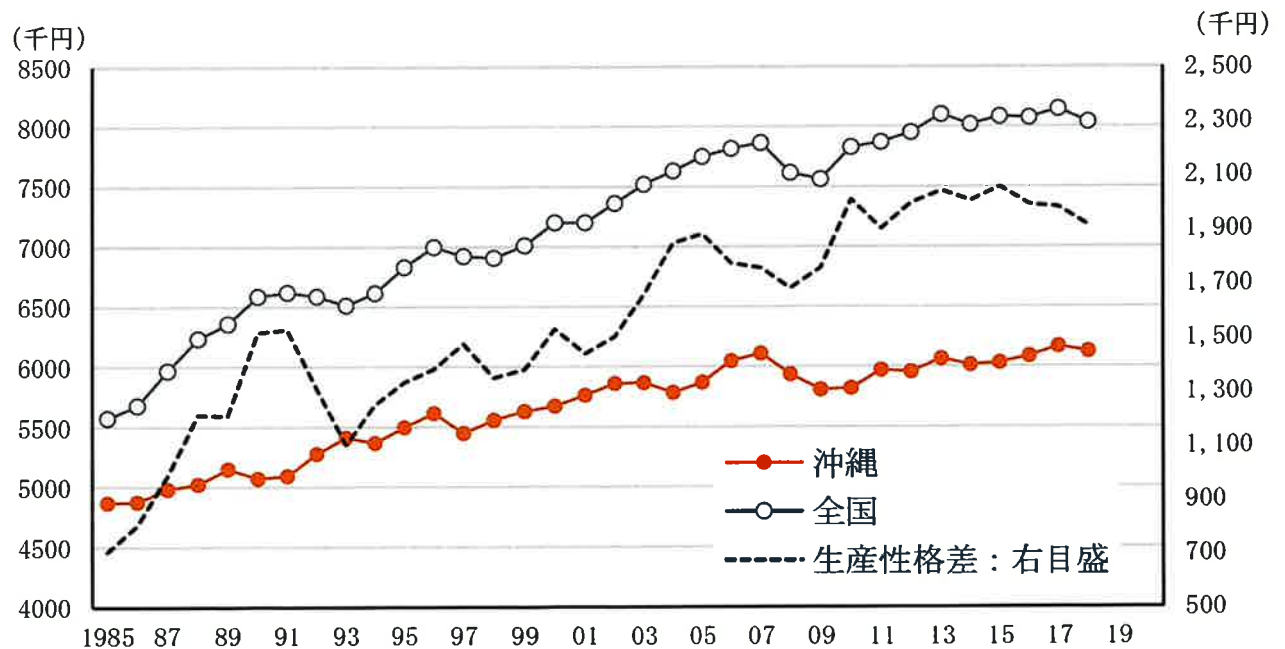
- (1) 世界各国の GDP 回復力
- (2) 復元力に必要なもの
- (3) 反発力に必要なもの
- (4) 財務体質の強化と方法
- (5) 労働生産性の改革（特に沖縄は）
- (6) ファンドによる事業再生（経営陣の派遣と3年前後）
  - ① 時間をつなぐ（資産処分の時間、劣後貸付）  
借入と資本の中間の時間
  - ② 投資をしぼる（不要資産の処分、財務の明確化）
  - ③ ノンコア事業の整理（管理体制の強化、借換の実施）
  - ④ 給与体系の変更（職能給の導入、管理体制の強化）
  - ⑤ 事業の分割（余分、独立、旧経営からの分離）
  - ⑥ 財務体質（債権と担保の整理、株主構成の変革）
  - ⑦     "       （資産処分と旧経営陣の退職）

# 今後の沖縄産業をどうするか

2022.05.2  
2022.04.11  
2022.03.21  
2022.03.14

| No. | 項 目                          | 事 情                                                                                                                     | 備 考                |
|-----|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1.  | 今まで、県などの諸々な提言はあったが、見るべきものはない | (1) 机上の空論にすぎない<br>(2) 実現性がない<br>(3) 現場を理解していない<br>(4) 現状を動かす力がない<br>(5) レベルの低いアイデアレベル<br>(6) 美辞麗句のレベル<br>(7) 実現性の低いアイデア | 後々から実現性を<br>今更には遅い |
| 2.  | 現状、例えば労働生産性を向上できるか           | (1) 復帰後、本土との格差はつめられていない<br>(2) 低いレベルからの上昇のう勢ではダメである<br>(3) 現状を具体的にどう動かすか<br>(4) 地に足ついた稼ぐ力                               | 後々から実現性を           |

図表 沖縄と全国の労働生産性（実質 GDP／就業者）の推移



出所：株式会社おきぎん経済研究所 「労働生産性向上に向けた調査 調査報告書」（令和2年3月）

| No. | 項目 | 事情 | 備考 |
|-----|----|----|----|
|-----|----|----|----|

### 3. 長谷川先生の場合 (多岐)

改めて、読ませていただき、「将来に向けて」で先生の論じられている点に集中すべきだと思いました。

強味

(1)短期間で、観光、建設業、医療介護など、沖縄県の主要産業の生産性の改善と事業承継といった構造的な課題を同時に解決して、

(2)県外リソース(人、資金、情報)を積極的に呼び込む仕組みを作り、県外からの経営人材の積極的な登用を検討し、県内企業の活性化を図ることも有用であろう。

シヤンズ

という2点に注力して、沖縄の格差を解消することに実現性を感じました。

このうち、(2)については、県内資金もしっかりと使って、かつ県外リソース(資金も含む)を上手く活用しながら、県内での資金活用の果実を県内に還元する仕組みも必要と考えています。

沖縄では、全て県内だけでやろうとするケースも良く拝見しますが、その範囲で取組んだ結果として、美味しい所は県外資本に持って行かれて、結局、県内は低生産性の仕事を細々と続ける結果になっていると考えております。

何か多少でもお力になればと考えております。  
引続き宜しくお願い致します。

強味を認識し、(主要産業に注力する)

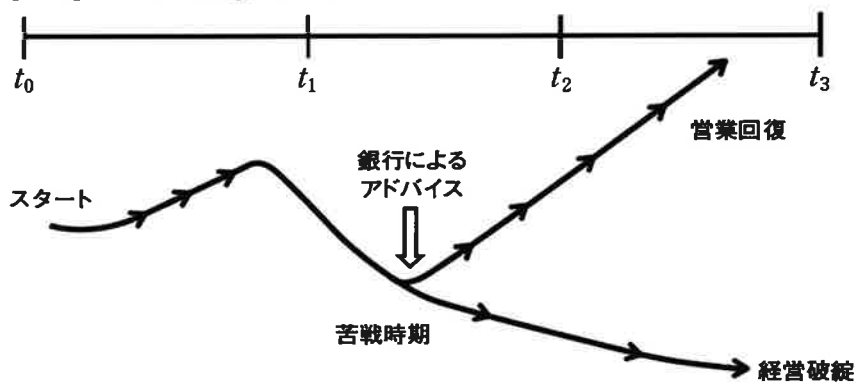
他社を生かす、(県外等からの力を生かす)

| No. | 項 目 | 事 情 | 備 考 |
|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|

#### 4. 吉野直行先生の場合 (多岐)

コロナにより打撃を受けている企業に対する保証は不可欠であるが、【図表】に示されるように、一時的に売上げが下落している企業と、構造問題を抱えており、観光客の再来があっても再生が困難と思われる企業がある。後者の場合には、借入継続という政策では不十分で、むしろ、事業転換のための資金の提供が必要である。

【図表】 コロナ後の事業再生



沖縄という気候に恵まれ、アジア諸国に近いという立地を生かし、(多岐)  
日本社会の高齢化という構造問題の解決の場を提供し、観光ばかりでなく、地元の産物を、日本、アジアに販売していければ、リスク分散がなされることになると考えられる。沖縄のみなさまにより、さらなる発想が、実現へと向けられるように、クラウドファンディング(チャンス)によって、資金が集められる手法を確立し、いろいろな新しい挑戦を続けていただきたい。

crowdfunding

crowd (群衆、多くのひと) に出資を求めると。

不特定多数の人から インターネットを介して資金を集めること。

ソーセトル ファンディング、マイクログランディングもいう。

| No. | 項 目 | 事 情 | 備 考 |
|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|

## 5. 現状の改善と将来の対応

### (1) 現状の改善(認識と方向の明確化)

- ① 労働生産性の現状の認識
- ② 課題の明確化
- ③ きっかけ、課題解決の方策
- ④ 方策への注力、努力、コスト注入  
基幹産業の特定  
基幹産業の育成、強化

意味を見出す

### (2) 将来への対応と方策(注力の方策)

- ① 県外情報の活用
- ② 県外資金の活用
- ③ 県外人材の活用
- ④ 再生事業の見極め
- ⑤ 県内資源の活用と輸・移出

チャンスを生かす

本土復帰50年之际に

沖縄振興50年の制憲感か、嘆かれています

各分野復興軽減措置は、今回も継続され

2030年中心は当然の如くあり

期限の延長は50年に及ぶ。自立の到達は確実になる

支援、特例等は解決すべき問題ではない

特例を以て排他する気持が必要と成る

そうしなければ所得向上はできない!!

| No. | 項 目 | 事 情 | 備 考 |
|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|

6. 稼ぐ力(付加価値)の充実向上ができるか

県の「稼ぐ力」より

(1) 労働者(一人当たり)の向上

- ① 賃金の高低
- ② 熟練度
- ③ 技術進歩、生産技術
- ④ 労働生活の質
- ⑤ 環境との調和

(2) 資本・設備の充実、高度化

- ① 資本集約度
- ② 技術進歩
- ③ 設備レベル

(3) 有効利用の向上

- ① 生産課程における効率性
- ② 新たな使用(価値)
- ③ 新製品開発
- ④ 新たな観点

(4) 生産性=産出/投入

2030年の新・経済21世紀のあり方基本計画の要旨は、

「稼ぐ力強化」にある

目標は当然、重要である。その意味に具体性がある  
 点より明確に、現実に沿って行っている。

沖縄の現状を踏まえ、現実に沿って構想を練る必要がある。

「今度こそ、今度こそ」の地産地消を作文で示す

| No. | 項 目 | 事 情 | 備 考 |
|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|

## 7. 付加価値の検討

|     |                |                                               |  |
|-----|----------------|-----------------------------------------------|--|
|     |                | 売上高                                           |  |
| (1) | 貢献利益           | 外部価値－仕入高、原料費、外注費<br>(地代、家賃、諸経費などが外部購入経費は除けない) |  |
| (2) | 〃              | 付加価値－人件費、償却、その他、損益<br>(国家費)                   |  |
| =   | 付加価値<br>(後述利益) | ①労働②設備③その他④損益<br>①、②、③、④の稼ぎ                   |  |

## 8. 付加価値の増加

A 生産量 up

B 支払 down①向上②向上③ ④  
効率化 効率化 効率化

## 第 90 回勉強会 (2021 年 12 月 8 日)

## 沖縄県における事業再生と事業継承について ウィズコロナ／コロナ後の 2025 年に向けて

講 師 株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ  
パートナー 長谷川 英司 氏

紹介者 プライム・アドバイザー・サービス合同会社  
代表 佐々木 健仁 氏 (参加者 28 名)

演題の通り、「ウィズコロナとコロナ後の 2025 年に向けて」、沖縄も全国も事業の再生や復元に取組む必要がある。この時宜を得た、最も重要な課題と方向を伺うことができた。

講義は、前半の「沖縄経済の特色の把握、感想」と、後半の「ジェイ・ウィル・グループの取組事例の独自のポイント」についてであった。

会場の参加者は、講師の解り易い、新鮮な感覚にいつも以上に集中して講義を受けていた感があった。

ジェイ・ウィル・グループの紹介の後、前半は東京の投資ファンドから見た「沖縄経済の各種データについて」ということで、全国比と沖縄の労働生産性の特色などを概観された。特に興味深かったのは、(1)コロナ下における沖縄企業の復元力、全国と比べてその弾力性であった。「くしゃくしゃにした紙」が、元に戻る回復力が沖縄にはある。コロナという断層を経た企業力の要はその弾力性にあると思った。

(2)コロナ後の 2025 年における全国と沖縄の再生力と沖縄の人口増が停滞し始める時期の前の対応に関心を持った。

後半はジェイ・ウィル・グループによる再生案件と関与事例が多く語られ、具体的に示唆に富んだ内容であった。

ポイントを述べると

- (1) ファンド活用は期間限定、企業の再出発を支援
- (2) 借入と資本について、時間をつなぐという発想と技法
- (3) 再生、課題解決の鍵は、会社の現場にあるという考え方
- (4) 企業に足りない機能補完として効果的な外部人材（経営陣含む）の活用
- (5) ファンド活用により、ノンコア事業の整理可否を検討、社内の経営人材を育成
- (6) 月次決算等による現場情報のデジタル化と関係者による共有

質疑の時間は、日本銀行那覇支店長 飯島浩太氏と講師の対話的なやり取りが、沖縄経済の新しい面と今後の方向という点で有益で興味のあるものであった。



2022.05.02  
2022.04.18

## 金融機関のしなやかな変革

(ピラミッド組織の崩壊、セルフマネジメント組織の誕生)

山口省蔵、江上広行、坂本忠弘著

(金融財政事情研究会 2020 年 12 月 21 日発行)

2022.02.25

| No. | 項 目                    | 事 情                                                     | 備 考                         |
|-----|------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1.  | <u>日銀審査とは</u>          | 経営状況の監査<br>リスク管理体制 〃<br>金融機関の改善 〃                       | 一方通行の<br>監査である              |
| 2.  | <u>審査の結果言われた所だけを直す</u> | 表面的<br>納得したわけではない<br>気持ちを変えることはできない<br>役に立っているかどうかわからない | 監査とは？                       |
| 3.  | <u>金融高度化センター</u>       | 優れた点を伝える<br>金融機関の役に立つ<br>優れている点を取り上げる<br>金融機関の実務家も話す    | セミナー<br>良いなと思った点<br>双方向性がある |
| 4.  | <u>金融経営研究会の設立</u>      | 金融機関への恩返し<br>坂本忠弘氏<br>江上広行氏                             | 恩返し<br>双方向性にした              |

| No. | 項目                     | 事情                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 備考                                                                                                                                                                                                            |
|-----|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.  | <u>金融機関の本質的な問題</u>     | <p><u>金融はチャンスだらけ！！</u><br/> <u>収益の傾向的な減少</u><br/> ↓<br/> <u>昔と同じことをそのまま続けている</u><br/> <u>新しい価値を提供できていない</u><br/> ガソリン→電気 の変化</p> <p>潜在的ニーズの掘り起こし<br/> 職員の潜在的な能力もー</p> <p><u>資金繰りの課題から変化</u> → 創 業<br/> 事業承継<br/> 事務効率化<br/> 財路拡大</p> <p><u>チャレンジの不足</u><br/> 金融マンが情熱を持って仕事をしたら・・・</p> | <p>金融は、<br/> 環境変化<br/> <u>変化のとき</u></p> <p>組 織 → 収益</p> <p><u>160年前</u><br/> <u>銀行</u>、<u>シメズ</u>、<u>モルガン</u><br/> お金の 改革者、先駆者の<br/> おとめさん 環境に完全<br/> 従事り拡大<br/> 個性 (トウモロコシのカサ) <u>~~~~~</u><br/> 司馬遷の貨殖傳</p> |
| 6.  | <u>新しい価値の提供と金融サービス</u> | <p>環境変化<br/> <u>金融外 IT</u><br/> 事業承継など<br/> 職員の潜在的能力の活用不足</p>                                                                                                                                                                                                                         | <p>従来の<br/> 金融外への挑戦</p>                                                                                                                                                                                       |
| 7.  | <u>なぜチャレンジしない</u>      | <p>当面を無難に過ごせばよい<br/> チャレンジの不足<br/> 大きく変化した環境とのギャップ<br/> 優秀なのに・・・</p> <p>地域を元気にしたい？<br/> 地域の企業を応援したい<br/> <u>地銀入行者の3分の1が入行後3年で辞めてしまう</u></p>                                                                                                                                           | <p><u>チャレンジのとき</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公 社</li> <li>・ 事務所</li> <li>・ 勇 気</li> </ul> <p>不満がある、挑戦したい</p> <p>不満、物量不足を<br/> 持つのか 挑戦<br/> したい、</p> <p>チャレンジしない原因？</p>                     |

| No. | 項目 | 事情 | 備考 |
|-----|----|----|----|
|-----|----|----|----|

# 8. 金融機関という組織の構造

ピラミッド型

慎重な結果

ボトムアップがしにくい  
 ルールの非弾力性

組織の構造の問題

→個人の意識に影響

①

組織の構造 →

②

働き手の意識 →

③

働き手の行動 →

④

顧客への価値提供



ピラミッド型という  
 組織の構造

組織の構造を  
 変える必要がある

どう変えるのか

ピラミッド型を  
 変える必要がある

先ず組織から考える方がよい

# 9. 組織をかえることから始めるべき

3冊の本

① ティール組織

コマンド・アンド・コントロール

コミュニケーション・アンド・コクリエーション

生命体のような柔軟性(セルフマネジメント型組織)

② 対話する銀行

スウェーデン、ハンデルス銀行

③ 武井浩三

社長も投票で決める会社をやってみた

ダイヤモンドメディア K、K

セルフマネジメント

対話と分権

ピラミッド型組織

# 10. 金融機関の組織改革に関する勉強会

本書のねらい

日本の金融機関の経営の行きづまり

組織の目的

組織を取り囲む環境

ピラミッド組織の構造

日本企業の組織の行きづまり

日本のピラミッド組織  
 のせい

| No. | 項 目 | 事 情 | 備 考 |
|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|

13. 優れた組織とは？

- (1) 統制のとれた組織  
 柔軟性の高い組織  
 集団に共通する目的を達成するための  
 手段  
 目的  
 環境、制約条件 → 千差万別

ピラミッドを  
壊すことは  
難しい

- (2) セルフマネジメント組織  
 断層が少なく  
 固定化されていない  
 構成員の権限が大きい  
 (趣味のサークル)

断層とは階層

14. ティール組織

- (1) 組織の発展
- |        |           |        |
|--------|-----------|--------|
| ① レッド  | 力による支配    | (狼の群れ) |
| ② アンバー | 上意下達      | (軍隊)   |
| ③ オレンジ | 階層間の移動の実現 | (機械)   |
| ④ グリーン | 個人の尊重     | (家族)   |
| ⑤ ティール | 組織の柔軟性    | (生命体)  |

司馬遷の支配の構造

- (2) 人類はピラミッド組織を発明したからこそ  
 ピラミッドを作ることができた  
 意思決定の制約による責任の希薄化
- (3) たまねぎモデル  
 (ビュートゾルフ)

もうピラミッドは作れない  
それなら----

ピラミッドを壊して  
一歩一歩の進化  
を

| No. | 項 目 | 事 情 | 備 考 |
|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|

15. 不援助、援助、連合(魏と趙と齊)

援けない (不利は共にこうむる)  
援けなければ、敵はこちらも攻めてくる

援ける (勢助する)  
敵と戦うことになる

連合する (独立して対応)  
自由な活動をするー

趙の自衛の根本

連合相手の自立心

|            |              |
|------------|--------------|
| 患者の自己管理    | 家族・友人のネットワーク |
| 専門家のネットワーク | ビューソフトチーム    |

16. セルフ・マネジメント

曲線的な将来変化  
金融機関の余命のカウントダウン  
マイナス金利の下での人口減少

余命

新たな段階を迎えようとしている社会や経済

新たな段階か

ファミリービジネスという言葉

| No. | 項 目 | 事 情 |  |  |  |  | 備 考 |
|-----|-----|-----|--|--|--|--|-----|
|-----|-----|-----|--|--|--|--|-----|

## 17. 経営規模

|     |                 |       |                  |     |      |  |
|-----|-----------------|-------|------------------|-----|------|--|
|     | ハンデルス<br>スウェーデン | R     | O                | K   | SK   |  |
| 従業員 | 12,549          | 1,414 | 1,572<br>(1,148) | 871 | 245  |  |
|     | 兆円              |       |                  |     |      |  |
| 総資産 | 35.6            | 2.3   | 2.3<br>(2.6)     | 0.7 | 0.15 |  |
|     | ≡(リソナ)<br>ソ     |       |                  |     |      |  |
|     | 兆円              |       |                  |     |      |  |
| 預金  | 14.7            | 2.2   | 1.8              | 0.7 | 0.2  |  |

1969 年分権  
調整のための間接業務  
官僚化  
高コスト体質  
拡大政策(不良資産)

地方銀行  
ワーランダーの改革

## 18. ワーランダーの考え

- (1) 今日も明日と同じ天気だろうー  
— それなら、何故予算に多大なる労力と時間をかけるのか
- (2) 明日は京都全く違う天気になるだろうー  
— それなら、正確な予算、予測はできない
- (3) そのかわりにー
  - ① コストインカム比率をあげることを
  - ② 顧客満足度を高めること  
支店に自立運営をさせることによって、支店長に起業家精神を植えつけることー  
現場との対話をくり返す(CEO がー)

何故予算に執着するか

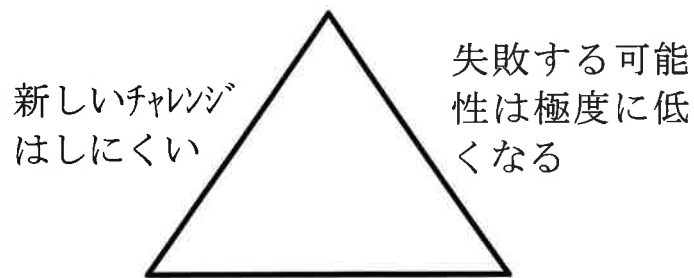
支店に必要

| No. | 項 目                        | 事 情                                                                                                                                              | 備 考       |
|-----|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 19. | <u>DX デジタルトランスフォーメーション</u> | デジタルを手段として事業や勤務や生活が変わっていくことー<br>それを実現して働くこと                                                                                                      | 変化<br>DX  |
|     |                            | 1994 年ビルゲイツ<br>銀行昨日は必要だが、今ある銀行は必要なくなる<br>機能 (昨日)                                                                                                 | ビルゲイツ     |
| 20. | <u>富を再定義する</u>             | 富とは、長期的、継続可能、活気である<br><br>(1) トリプルボトムラインアプローチをビジネスモデルの基盤とする<br>(2) 地域に密着し、ニーズに合わせ実体経営に貢献する新しいビジネスモデルを支援する<br>(3) 顧客との長期的な関係<br>(4)<br>(5)<br>(6) |           |
| 21. | <u>たまねぎを取りまくモデル</u>        | 金融機関(中核になるのは利用者)金融機関                                                                                                                             | 中核のためのモデル |
| 22. | <u>陸王自分を変える覚悟はあるか</u>      | 100 年の歴史( )<br>縫製技術<br>素材探し<br>開発力不足<br>設備投資<br>" 資金<br>.<br>.<br>坂本君が銀行員から変遷して働く様 89%                                                           | →新製品開発の途  |

| No. | 項 目                   | 事 情                                                                                                                                                                                | 備 考                                                                                 |
|-----|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 23. | <u>陸王、答は金融機関の外にある</u> | <p>金融の機能<br/>金融から非金融へ<br/>B to C</p> <p>マス定型商品の提供<br/>↓<br/>顧客が価値があると思えるもの</p> <p>情報基盤とフィンテックの進化のなかで深度<br/>ある顧客関係<br/>テーラーメイドのマス化<br/>顧客に応じたオーダーメイドの商品・サービス<br/>を提供してゆくビジネスモデル</p> |  |
| 24. | <u>金融から非金融へ</u>       | <p>アンバンドリング<br/>(バンドリング bundling の反対語)<br/>当てはめない<br/>金融サービスの概念を広げる<br/>入口を広くするー</p> <p>販売代理店から購買代理店へ<br/>商品売るのではなくて顧客の現場で解決策<br/>を提供する<br/>顧客に代わってサービスを探す</p>                     | <p>アンバンドリング</p> <p>伊達が発想</p>                                                        |
| 25. | <u>近江商人の教え</u>        | <p>商売 10 訓</p> <p>① 売る前の世辞よりも売った後の奉仕<br/>② 無理に売るな、客の好むものを守るな</p>                                                                                                                   |                                                                                     |

| No. | 項 目 | 事 情 | 備 考 |
|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|

26. 金融機関とピラミッド組織



新しいチャレンジは  
失敗の可能性は極度に低くなる

27. 人間本来の能力を発揮する組織

- (1) 金融機関として守るべき堅実さ
- (2) 新たなサービスへのチャレンジ

28. 企業の売却

- (1) 相手の必要性
- (2) 価格の最高性
- (3) 売手の誠実性
- (4) 買手の誠実性

相手の必要性に基いて

## 第 91 回勉強会 (2022 年 4 月 12 日)

### 熱い金融マンの変革と対話(仮)

講 師 株式会社金融経営研究所 所長 山口 省蔵 氏  
紹介者 公認会計士 山内 眞樹 氏 (参加者 29 名)

日本銀行の金融高度化センター副センター長を経て、2018 年秋、株式会社金融経営研究所を設立。以来 3 年余、金融を通じた社会の発展を目的に、タイトルにもある「**熱い金融マン**」との対話を続けてこられた実績の中から「多数の事例」に基づいてお話を伺うことができた。

金融マンが変われば、金融機関が変わる。金融機関が変われば、日本が変わる。**金融を通じて社会の発展をという山口先生の熱情と行動が「熱い金融マン協会」である。**

第一の事例、金融機関の組織においては、ピラミッド組織の特徴、その成果と問題点の解明であった。

ピラミッド組織がなければ、あの世界最大の建造物「ピラミッド」は完成しなかった。

しかし、その上下の階層構造は、現在のセルフマネジメント組織に特徴的な、共通の意思決定や個別の価値観とは相いれない。

**どうしたら金融機関は有効に変われるのか？という問題提起**である。

自己変革と共創のためには、リーダーシップとシステム思考と対話が必要となる。

第二の事例は、熱い金融マンの変革の事例とその共通点であった。

但馬信用金庫の地域の特産品(カバン)を通じての革新的な販売支援とカバンクリーニング等の新規出店店舗の増加をもたらした地域活性化支援の成功例の紹介があった。

秋田県信用組合は、信組ネットワークを活用し、秋田県の消滅可能性都市の再建に挑戦し、ベンチャービジネスクラブの取組み、秋田県産黒にんにくの産地化に成功した。

シンシンヨーの躍進で有名な広島市信用組合は、経営危機の中で卓越した経営者(山本理事長)の融資決裁 3 日以内、不良債権の素早いオフバランス、融資に特化したシンプルな信組業務等により、金融業界でトップレベルの利益率を達成した。



変革を起こした製品・サービスの初期は、電話機、スマホ、スーパーマーケット、ソニーのウォークマンなど、当初は誰も見向きもしなかった成功例を思うべきである。

第三の変革事例は、熱い金融マンの卓越した対話事例である。

但陽信用金庫は、**知的資産経営支援により優れた事業性評価**を行った。

いわき信用組合は、シングルマザーなどにとことん話を聞く手法により、多重債務者救済のノウハウを確立し、**誰も置き去りにしない金融**を達成することができた。

京都信用金庫は、職員 2000 名ながら、オープンで話しやすい環境を達成するために**フラットで自由な社内風土づくりと対話**を成功させつつある。

最後の事例は、元金融庁長官遠藤氏のオンライン講演における顧客との「共通価値の創造」を作り上げるために、**金融庁内の上司と担当官の「指揮命令」**→「指摘型」の金融機関検査→金融機関の顧客に対する「プッシュ型の営業」から、

**顧客起点の「顧客本位の業務運営」**→金融機関と担当官の「探究型対話」→金融庁内の「ワン on ワンミーティング」への 180° の転換が提起されようとしている。

未来思考の組織を動かす仕組みとして、

①少人数グループ、②ワン on ワンミーティング、③心理的安全性、④政策オープンラボによる金融庁、金融機関、企業の共働する試みが図られた。

ご講演に対し 6 名もの質問、発言があり、従来にも増して充実した勉強会ができた。

著書「金融機関のしなやかな変革」(きんざい)は、共著者江上広行氏(URUU 代表取締役)、坂本忠弘氏(地域共創ネットワーク 代表取締役)と議論を交わされた次世代型組織への変革、「**金融機関の組織改革の原則論**」である。

また、ホームページ等にも掲載されている、金融ジャーナル(金融と対話)、週刊金融財政事情(熱い金融マン列伝)、銀行法務 21(熱い!!金融対談)等は、「**熱い金融マンの実践論**」であり、皆様にご一読をすすめたい。

ご講演を聴いた私自身の感想を述べると、話の中で知的資産経営ということが出ていたが、私は知的資産経営ということは、事業性評価を端的に表しており、事業性評価の 90%は、知的資産経営であり、そして、知的資産経営の 90%は、企業の強みと機会の探究と成就ではないかと思っている。

ご講演は、勉強会に参加された多くの方々にそれぞれの有益な影響を与えたと感じた。