



## 一日千里、周の穆王 (史記の中の冒険家①)

1

2022.5.16

6月①のごあいさつ  
山内公認会計士事務所  
2022年6月1日(水)

周王朝は、中国史上最も長い約800年の歴史を持つ王朝である。

周王朝の初期(BC900年頃)、何度も西域へ遠出をした周の「穆王」は、史記の中の冒険家の第一番目である。

穆王即位のとき、周の王道が衰微していたので、文・武の長官を定め国政を安定させた。併せて、「犬戒」を征し、「四頭の白狼と四頭の白鹿」を得て帰還した。また、刑罰を緩やかにして、確証のないものには嫌疑をかけず、軽々に刑を執行してはならないとした。鯨刑(いれずみの刑)、劓刑(はなきりの刑)、臏刑(あしきりの刑)、宮刑(陰茎をきる刑)の疑わしいものは赦して、罰金刑にして、名実の伴うようにせよと命じた。

王の狩場に「造父」という馬の調教と乗馬の名人がいた。どのような荒れ狂う馬も彼の手にかかると自由に御することができた。

穆王は、造父を御者にして国内の山河をかけめぐって楽しんだ。

都から300余里離れた広い桃林は名馬の産地であった。造父はそこで、穆王のために八匹の名馬を選び、「八駿」と名付けて穆王に献上した。一般の馬車は四頭だてであるが、穆王の馬車は八頭だてで、八駿が配されてスピードも速く、遠出も可能であった。

ある日、八駿の引いた馬車は、駆けに駆け、穆王と造父は、陝山山脈の奥深い峡谷を駆け抜け、崑崙山の麓にある幻の国「西王母の国」にまで達した。西王母国は気候もおだやかで、四季は美しく、いつも春で、いたるところ花園で美しい花が咲き誇っていた。

若くて美しい女王「西王母」は穆王を熱烈に歓迎、穆王は女王に黄金、玉璧を献上した。女王は自ら穆王を国内の名勝古跡に案内し、夢のような楽しい1ヶ月余はまたたく間に過ぎ、穆王は国の政治を忘れるほどであった。造父は何度も穆王に帰国をすすめたが穆王は我関せずであった。

ある日、突然、国からの使者が到着して、穆王に一通の手紙を届けた。手紙を開くと「東方の徐偃王」が穆王の留守を知り、反乱を起こして「都(鎬京)」へ攻めて來るとの報告であった。

穆王は西王母に手紙を見せ、都の乱を鎮めるために帰国しなければならない旨を伝え、造父に帰国の馬車を用意するよう命じた。都までの約三千里を「八駿」の引く八頭建ての馬車は「一日千里」を駆けて、三日三晩で都に到着した。直ちに出陣し、偃王軍を「渭河」付近で大破した。

参考：史記(周本紀)、司馬遷史記(徳間書店)

## (史記と徐福)

1. 「史記」の記述の中にある「徐福」の話は興味深い。  
史記の中に「秦の始皇帝」との係わりから、渤海の中の島(蓬萊、方丈、瀛州)を経て、海外(日本、沖縄、台湾)へと広がって行く。
2. 始皇帝は天下統一(前 221 年)の後、全国巡回の旅に出ており、その第 1 回目(前 219 年)と第 2 回目(210 年)に徐福は山東省の「琅邪」において、始皇帝と面談し、3,000 人の童男、童女と莫大な資金を持って海外へ行って戻らなかった。
3. 史記の正確性は定評のあるところであり、始皇帝の求めに応じて、仙薬を求めてという名目で、山東省の港から出航したのは間違いないところである。
4. それを受け、日本各地の徐福上陸の地と言われるところがあり、特に和歌山県の熊野、新宮市と富士山に定住したとされている。
5. 東シナ海を突っ切って、江南地方から濟州島を経由して、日本の九州西海岸へたどり着くルートも考えられる。
6. 日本に「イネ」が伝わったルートと船は後世の「遣唐使船」のように平底船の不安定なものではなく、外用船で東シナ海を突っ切って日本へ到着したのかもしれない。
7. ともすれば「遣唐使船」の不安定さを思い浮かべるが・・・

## (徐 福 伝 説)

1. 史記の記録は正確なものであるが、「徐福伝説」というと日本全国各地に広がっている。  
遺跡等があるものだけでも、青森から鹿児島まで 20 数ヶ所に及んでいる。
2. 佐賀県には、徐福上陸地(浮盃)新北神社、徐福長寿館、金立神社など多くの徐福関係地とされるものがある。
3. 佐賀県の外にも、鹿児島県、宮崎県、三重県熊野市、京都府与謝郡伊根町、愛知県などに徐福上陸地とされるものがある。  
ネットで見るとそれぞれに立派な神社や公園が建てられている。
4. ネットの中で、「徐福伝説－邪馬台国」の記事の中で、中国大陸から横に見た日本海と愛知県立大学大学院「達志保先生」の記事は興味深かった。



文

化

いつの世の入りの固で、人間が長寿を望む気持ちは変わりはない。秦の始皇帝が不老不死を切望したために生まれたといつ「徐福伝説」の広かりは、そんな人々の思いを、如実に伝えている。私は、この伝説について研究を続けてきた。

約二千四百年前、中国・秦の時代。神仙の術を持つた徐福は始皇帝から、不死の薬を探す命を受けた。捕虜を連れていまさにする始皇帝が、最後に望んだのは長寿であつた。その執念は、當時未開の地と謂われていた東方にも目を向けさせた。

徐福は数千人の童男童女、五穀の種、技術背りを乗せて船出した。一行

は後に日本へたどり着いた。農耕文化や製紙などをもたらしたと伝えられる。司馬遷の「史記」では徐福の出發を紀元前一九年と記している。

この徐福渡来伝説が伝わるのは、青森から鹿児島まで二十数カ所に及ぶ。中国では徐福の故郷が一九八二年に確認され、以来、存在は史実として、國をあげて盛んに研究が行われている。これに対し日本では考古学上

は薬草の天台島(?)薬、八丈島ではアシタバ、佐賀県各地ではクロフキなど各地に自生する特徴的な植物である。

徐福は不死の薬は得られて以來、現在は史実として、國をあげて盛んに研究が行われている。これが徐福が探していた不死の薬も、三重県熊野市では薬草の天台島(?)薬、八丈島ではアシタバ、佐賀県各地ではクロフキなど各地に自生する特徴的な植物である。

徐福が探していた不死の薬も、三重県熊野市では薬草の天台島(?)薬、八丈島ではアシタバ、佐賀県各地ではクロフキなど各地に自生する特徴的な植物である。

徐福が探していた不死の薬も、三重県熊野市では薬草の天台島(?)薬、八丈島ではアシタバ、佐賀県各地ではクロフキなど各地に自生する特徴的な植物である。

明治時代末期に神社合

本が出ると、伝説の伝

は後に日本へたどり着いた。農耕文化や製紙などをもたらしたと伝えられる。司馬遷の「史記」では徐福の出發を紀元前一九年と記している。

この徐福渡来伝説が伝わるのは、青森から鹿児島まで二十数カ所に及ぶ。中国では徐福の故郷が一九八二年に確認され、以来、存在は史実として、國をあげて盛んに研究が行われている。これが徐福が探していた不死の薬も、三重県熊野市では薬草の天台島(?)薬、八丈島ではアシタバ、佐賀県各地ではクロフキなど各地に自生する特徴的な植物である。

徐福は不死の薬は得ら

れ親しまれている。

徐福が探していた不死

の薬も、三重県熊野市では薬草の天台島(?)薬、八丈島ではアシタバ、佐賀県各地ではクロフキなど各地に自生する特徴的な植物である。

徐福は不死の薬は得ら

れ親しまれている。

徐福が探していた不死

の薬も、三重県熊野市では薬草の天台島(?)薬、八丈島ではアシタバ、佐賀県各地ではクロフキなど各地に自生する特徴的な植物である。

徐福は不死の薬は得ら

れ親しまれている。

徐福が探していた不死

の薬も、三重県熊野市では薬草の天台島(?)薬、八丈島ではアシタバ、佐賀県各地ではクロフキなど各地に自生する特徴的な植物である。

徐福が探していた不死



徐福伝説のある各地を訪れるうちに、さまざま

## 日本の徐福伝説 永遠の命

達志保

◇始皇帝の使者、不老不死求め各地に様々な顔

愛知県立大学大学院

徐福伝説についてほ

と

はつきりしたことは何

と

分かっていない。だか

と

こそ、各地の伝説に沿

と

た多様な歴史があり、それ

と

それが地域の中で生きて

いる。

人々に夢をかげて

いる。

豊かな伝説の世界が、

それからも振り起こして

きたい。

百森町小泊村にある徐福像

養蚕医療の神として祀る

徐福伝説のある各地を

訪れるうちに、さまざま

な伝説、伝説を取り組む

多くの人と出会った。佐

賀市金立町では徐福への

感謝の気持ちから、農耕

またする始皇帝が、最後

に望んだのは長寿であ

つた。その執念は、当時未

開の地と謂っていた東

方にも目を向けさせた。

□ □ □

青森から鹿児島まで

徐福は数千人の童男童女

、五穀の種、技術背り

を乗せて船出した。一行

中国の人らしい顔を意味

する「波田須頬」という

言葉も残っている。

徐福の愛称をテーマに書

いた卒論は、「徐福伝説

考」として出版もされた。

きたい。

## 今後の沖縄産業をどうするか

2022.05.2

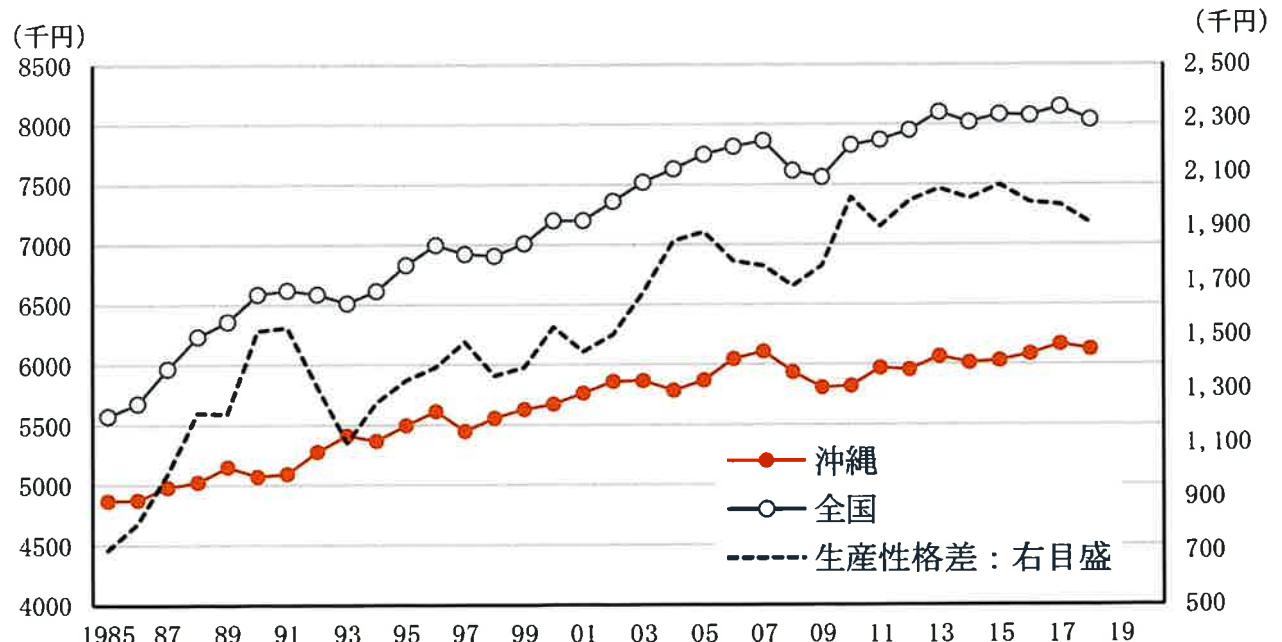
2022.04.11

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 (2) 実現性がない (3) 現場を理解していない (4) 現状を動かす力がない (5) レベルの低いアイデアレベル (6) 美辞麗句のレベル (7) 実現性の低いアイデア	統一方向性を出さない 今やるべきこと、てい
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 (2) 低いレベルからの上昇のすう勢ではダメである (3) 現状を具体的にどう動かすか (4) 地に足ついた稼ぐ力	統一方向性を出さない

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 (参考)

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。

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を持って行かれて、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。

引き続き宜しくお願ひ致します。

強味を記入し、(主要産業に流れがある)

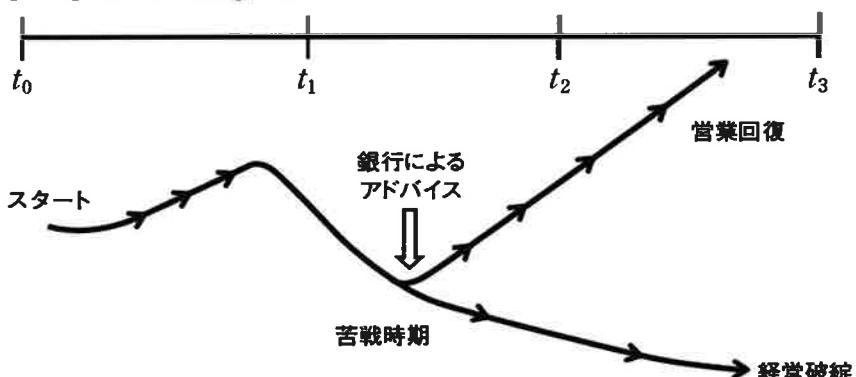
リスクをかけ、(県外からの力をもつて)

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

#### 4. 吉野直行先生の場合 (参考)

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、(以下略)  
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かなければ、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、多くの人々) に金を求めること。

不特定多数の人から インターネットを行って資金を集めること。

ソーシャルファンディング、マイクロファンディングともいう。

No.	項目	事 情	備 考
5.	現状の改善と将来の対応	<p>(1) 現状の改善(認識と方向の明確化)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 労働生産性の現状の認識</li> <li>② 課題の明確化</li> <li>③ きっかけ、課題解決の方策</li> <li>④ 方策への注力、努力、コスト注入 基幹産業の特定</li> <li>基幹産業の育成、強化</li> </ul> <p>(2) 将来への対応と方策(注力の方策)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 県外情報の活用</li> <li>② 県外資金の活用</li> <li>③ 県外人材の活用</li> <li>④ 再生事業の見極め</li> <li>⑤ 県内資源の活用と輸・移出</li> </ul>	 

本土復帰50年に際して

沖縄振興50年の開港式が記憶かれています  
 各種の復帰賛成措置は、今回も継続され  
 2030年には沖縄の如きあります  
 期限の延長は50年にはじめ、自らの判断は30年になります  
 支援、特例では解決すべき問題ではない  
 特例をして財政は結構な収支となります  
 どうぞけんにご理解頂く上へ行きたい!!

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

学の「稼ぐ力」アリ

### (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=产出／投入

2030年の新・沖縄戦略ビジョン基本計画を要す。

「稼ぐ力強化」へ努め  
目標は当然で、多岐にあります。その整理に具体的な方針  
是元より明確化、従来の行政的方針と併行して下さい。  
沖縄の現状を踏まえ、現実的な構造改革を重ねて下さい。  
「今度これ、今度これ」の地図や指針を作成して下さい

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

(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  
(固定費)

= 付加価値 ①労働②設備③その他④損益  
(貢献利益) ④  
①、②、③、④の稼ぎ

## 8. 付加価値の増加

A 生産量 up

B 支払 down ①向上②向上③  
効率化 効率化 効率化 ④

## 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・アドバイザリー・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「沖縄経済の特色的把握、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、全国と較べてその彈力性であった。「くしやくしゃにした紙」が、元に戻る回復力が沖縄にある。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、具体的で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数字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。

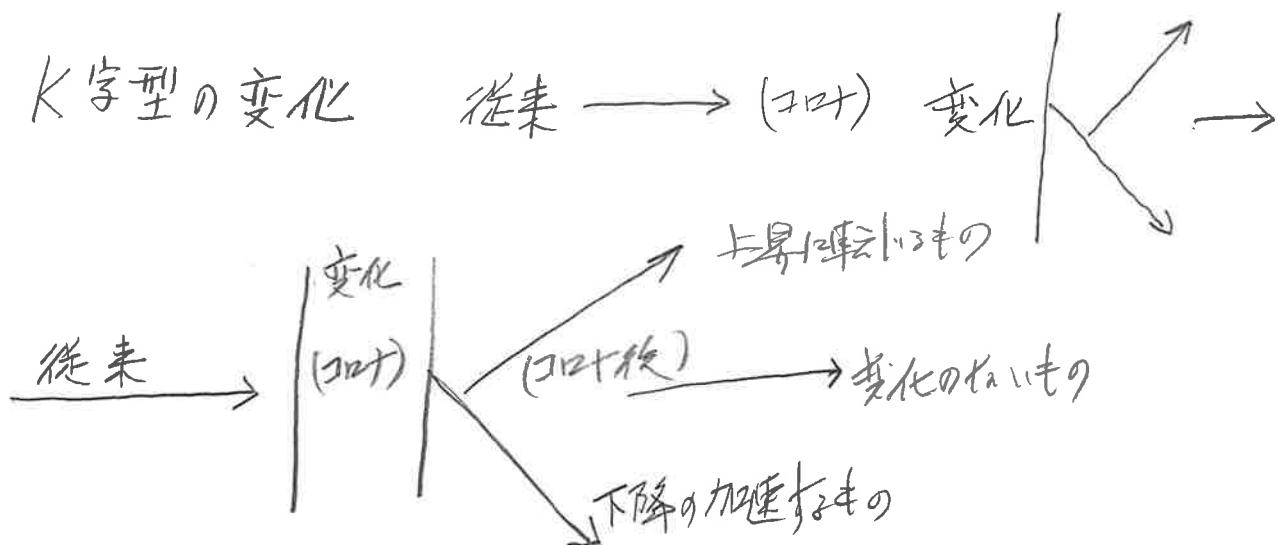


2

## 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気である
4. 人間の価値—~~変化~~ (コロナ)



~~変化~~ (ロシア)

従前の逃避には戻らない。  
その前提が過去へ、行動する必要がある。  
新しい首脳に靠むべいトライする。

## 5. 変化のきっかけ

Dr. 物	Cr.
卸売特価 ↑ ○ (仕 入)	債 務 ↑
人 件 費 →	売 上 ↑
従業員数 →	株 價 ↓ ○
人 口 ↓	消費物価 → ○
付加価値 ↓	企業業績 ↓
在 庫 ↑	給 料 →
G D P ↓	外国為替 ↑ ○
	石油価格 ↑

変化の結果起こるところ、きっかけ

+d

世界から100年毎の歴史流れにかかっている

1720年 ハロート(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年代は日本経済  
大恐慌。

# 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 (国内品)		国内企業物価 (連鎖指數)		輸出物価 (円ベース)		輸入物価 (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

技術の進歩か、

石油価格上昇か、

会社上昇か、

ロシアの攻撃か、

# 2022 年の経済

2022.01.19

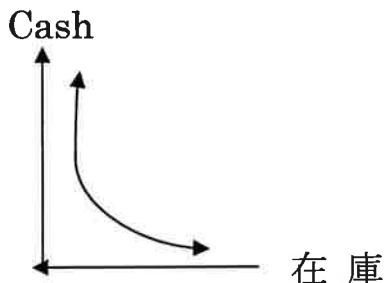
No.	事 態(理 由)	結果予想
1.	コロナ融資 35~40 兆円 年明けの緊急事態宣言	2022 年～返済義務 公的機関の信用リスク 企業の債務超過
2.	スーパーのデジタル化の促進 コロナ特需後の消費反動減 <i>狭い市場への競争激化</i>	競争の激化 縮小傾向の消費 既存店の売上低下
3.	コロナ後のコスト高 <i>新規物価上昇</i> からきかねん ↓ <i>景気後退?</i>	企業収益の低迷、失速 本格的な生残り競争 消費者は受入れない 消費者は外食や旅行を控え、 内食需要は高止まりから低下へ 2019 までの停滞復活
4.	反動復元力の乏しい日英経済 21年／20年比(日英だけは、元へ戻っていない) <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年	
世界	3.8	3.6	2.8	▲3.1	5.5 ↕ 6.0 ↗ 6.0 ↗ 5.9	
先進国					5.1 ↕ 6.4 ↗ 7.0 ↗ 6.0	
米国	2.3	2.9	2.3	▲3.4	4.2 ↗ 4.4 ↗ 4.6 ↗ 5.0	
ユーロ圏	2.6	1.9	1.5	▲6.3	4.5 5.3 7.0 6.8	
イギリス	1.7	1.3	1.4	▲9.8	3.1 ↕ 3.3 ↗ 2.8 ↗ 2.4	
日本	1.7	0.6	0.0	▲4.6	5.2 ↗ 4.7 ↗ 9.5 ↗ 9.5	
BRICS・新興国					8.1 8.4 8.1 8.0	
ブラジル	1.3	1.8	1.4	▲4.1	5.2 ↗ 4.9 ↗ 4.3 ↗ 2.9	
ロシア	1.8	2.8	2.0	▲3.0	11.5 ↗ 12.5 ↗ 9.5 ↗	
インド	6.8	6.5	4.0	▲7.3	▲マイナス	
中国	6.9	6.8	6.0	2.3	▲マイナス	
ASEAN5	5.5	5.4	4.9	▲3.4	▲マイナス	

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

△ ↗  
△ ↘

No.	事 態(理 由)	結果予想
5.	最低賃金の上昇 <i>人件費降低のため</i>	人手不足の再開 レジ回りの DX 生産性改善
6.	ネットスーパー	自社とアマゾンとの協業 中小スーパーと大手との連携
7.	個人金融資産の増加 2021.4~6 現預金、株式、債券等 6.3%増 1,992 億円	<u>消費の低迷、控え目</u> <u>経済回復の低迷</u> <u>消費者は値上げを受入れない</u> <u>→消費の減退</u> <u>産業の多文化化</u>
8.	在庫—Cash 曲線	



在庫は Cash の反応  
在庫増 → Cash 増  
在庫減 → Cash 減

## 9. 日本の医療費

△ 可能増加空間

① 在院日数の多い

② 薬剤使用量の多い医局 (各口の約2倍)

③ 検査・往診回数が多い (各口の約4倍)

④ 薬価が高い

(薬価指数の割合 22.1%  
他産業比 8.1% 後)



問題を解決する態度の必要



## 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 (△22.27)	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）

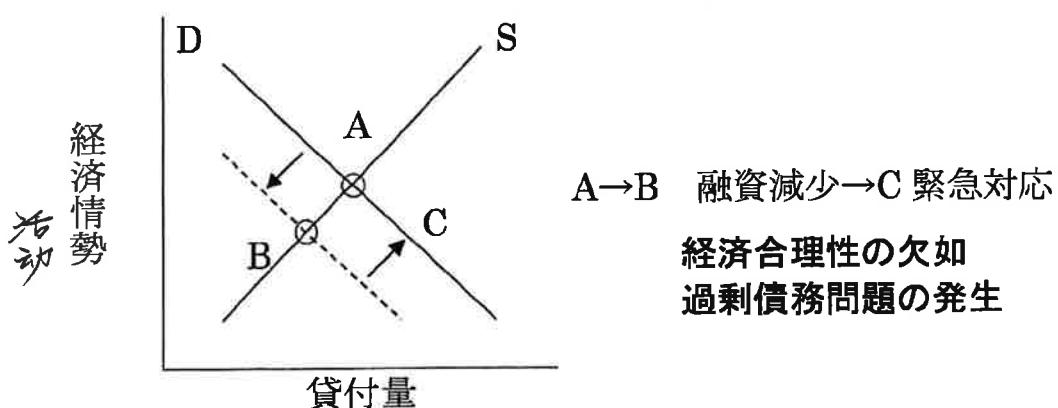
#### (1) 融資減少(資金不足)への緊急対応

#### (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



コロナ後に、時間をつなげるか



#### 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
- (2) 事業性の高い融資の縮小
- (3) 過剰債務問題
- (4) 将来の不良債権処理  
社会の過剰債務の外延
- (5) 実質的な補助金としての緊急融資

(今後の事業再生と債権放棄)

緊急対応、選択の余地なし

不必要的債務—過剰の削減の可否

将来の国家的負担、事業再生、放棄

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) 事業再生への企業意欲と人材
- (3) 信用保証協会の求償権問題

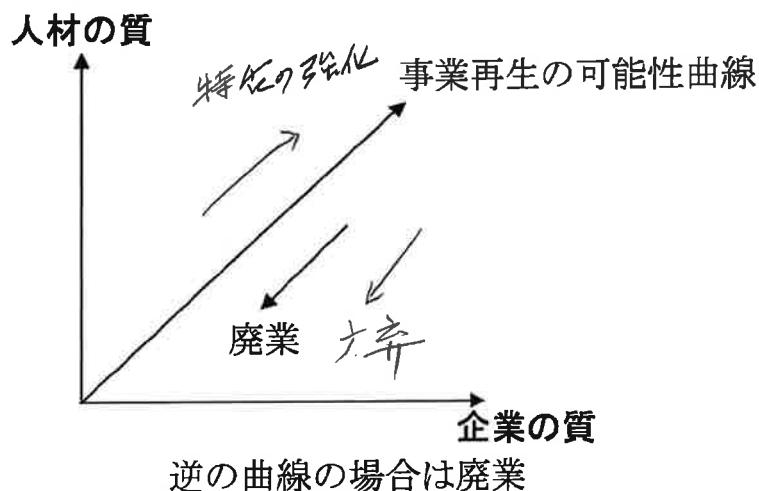
②

必 然 (公的機関が中心)

必 要 (金融機関等専門機関)

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       | (1)～(4)を考慮した意欲の必要性 |
| (5) 経営者意欲       | 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の重要性 | 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>社会の仕組み |
| (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 |

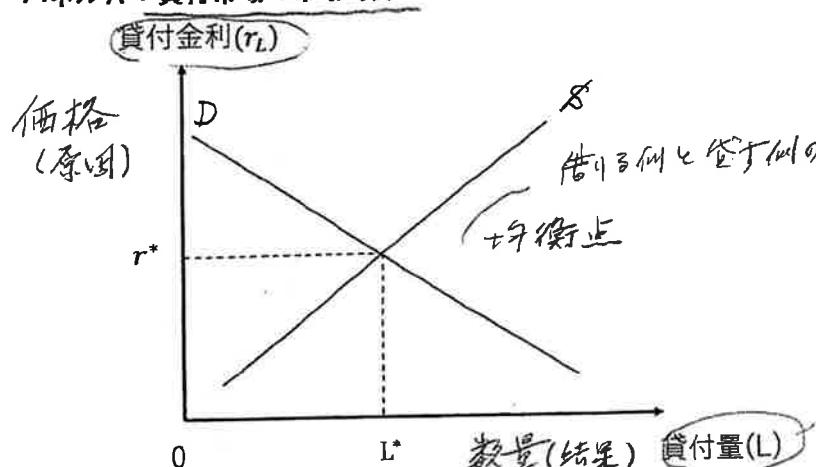
## 13. 貸付市場における情報の非対称と信用割当

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

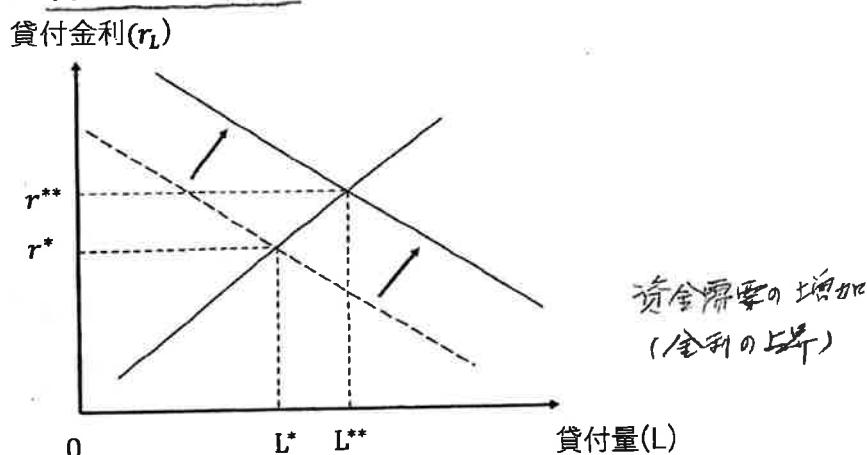
安田行宏著(一橋大学院経営研究科 教授)2021.4.5 事業再生と債権管理から

【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

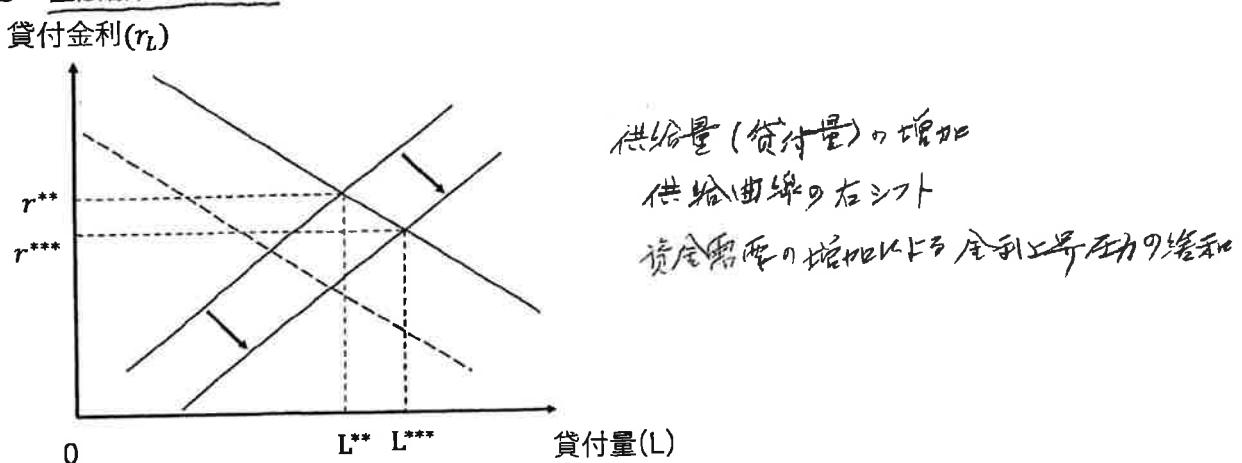
パネル A：貸付市場の市場均衡



パネル B：資金需要の増加による需要曲線の右シフト

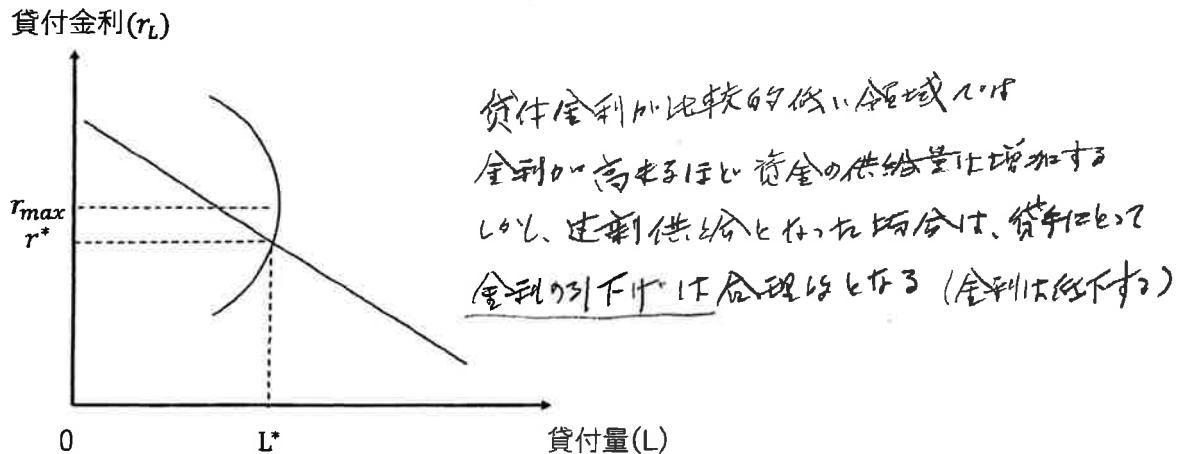


パネル C：金融緩和政策による供給曲線の右シフト

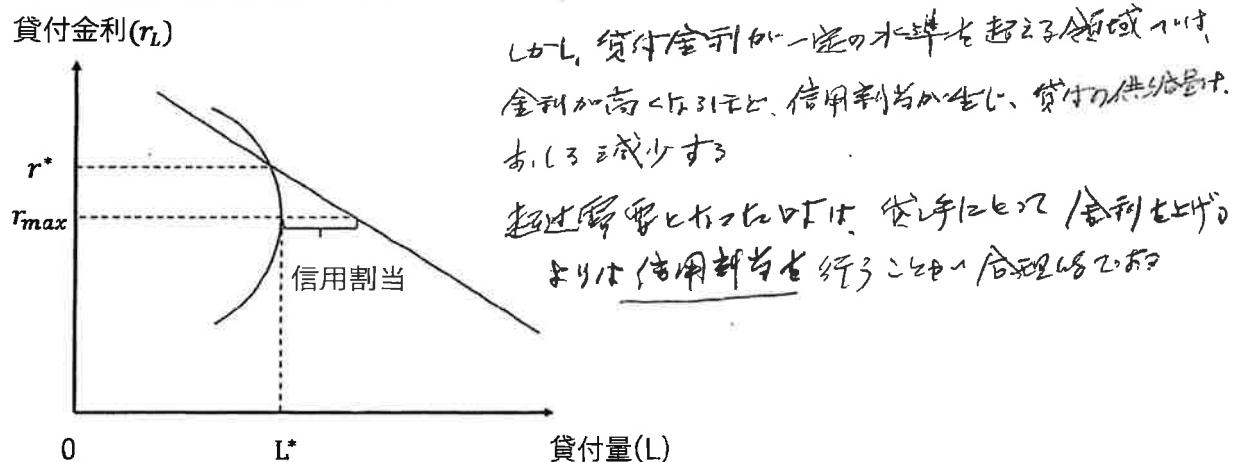


【図表2】貸付市場における情報の非対称性と信用割当の問題

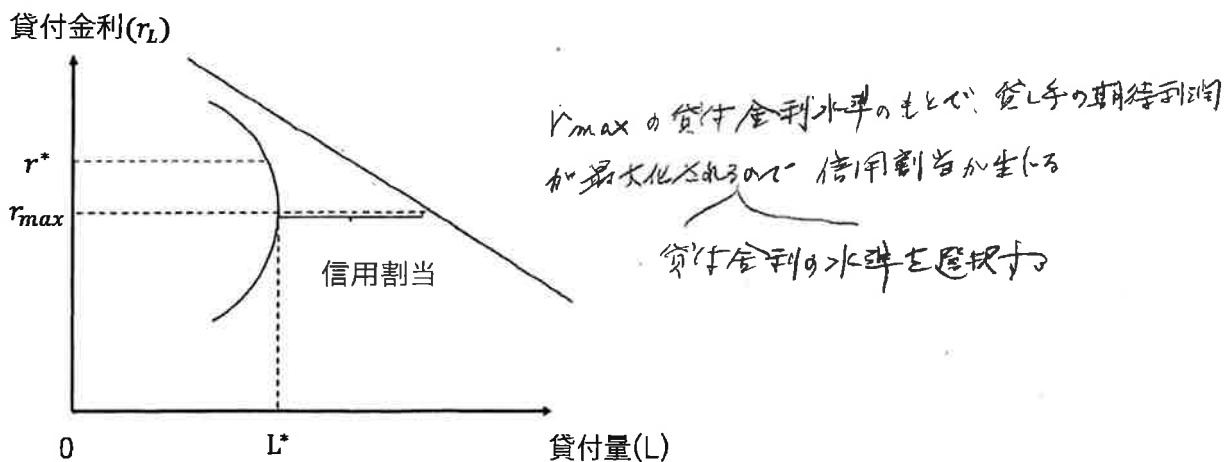
パネルA：資金需要が低く、信用割当が発生しないケース



パネルB：信用割当が生じるケースその1



パネルC：信用割当が生じるケースその2



## 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 投資をしほる（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)