



今後の世界

2022.07.25
2022.07.18
2022.07.11

1. 時代は大きく変わる状況が生まれている

5/31 '22 値上げ品目家計 sea7-9

5/30 '22 消費量が停滞、下降 sea3-4

アナログ



デジタル✓

2. 米、中、露は人口増加

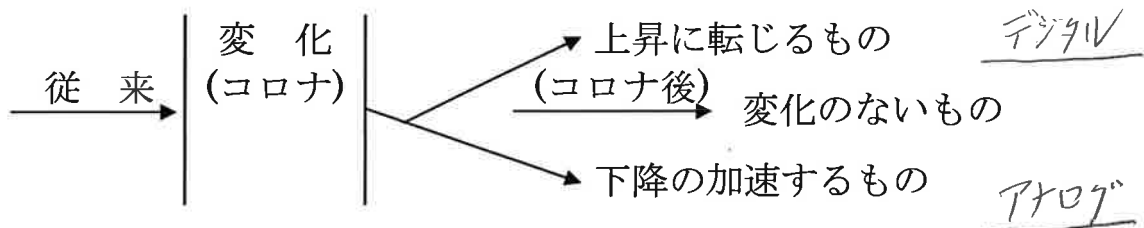
日本は人口減少

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

事実から出発

4. 価値観の変化(コロナ)

K 型の変化 従 来 → (コロナ)



5. 変化(ロシア)

従前の状態には戻らない。

その前提で思考し、行動する必要がある。

新しい方法に遅れないようにする

傾 向

人口減

少子高齢化

外食利用

世界的な原料高

値上げ圧力

エネルギー高

コストダウン

小売販売減

消費量減

人件費停滞

デジタル化

変革の重視

6. 変化のきっかけ

Dr.		Cr.
卸売物価 (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 →
G D P ↓		外国為替 ↑ ○ 原油価格 ↑

変化の結果起こるところ、キッカケ

⊕ α

世界が 100 毎の感染症にかかっている

1720 年 ペスト(フランス)

1820 年 コレラ(世界)

1920 年 スペイン風邪(世界)

1920 年代はどんな経済になったか

2020 年 コロナ(世界)

M&A キャピタルパートナーズ(株)

前川勇慈企業情報部長

GEKIRYU 2022 August

日本はこの先もデフレ傾向が
続くのではないかと見てい
ます。

^物
足元はインフレに振れていま
すが、基本的には者が溢れて
いる中で人が減り、消費意欲
の高い若い方の構成比が減
るわけで、インフレ基調にな
っていく未来は想像しづらい。

為替も日本だけ政策金利を
上げていません。

先々を見ても経済活性化のイ
ンパクトを起こすような要素
がありません。

^{投資}
インフラはある、住宅もある
で、何か大きなものを建てる
ような損益は必要性が薄い。

市中銀行の融資先がなくな
ってくると、中央銀行も中々
金利を上げづらいですね。

2022年、日本の内なるリスク

◆金融「正常化」へのバネの喪失

- ・米欧：インフレ抑制で正常化
- ・日本：超低金利と異次元の量的緩和を25年

新聞部の明す
2022、初夏

◆「恐怖の円安」の顕在化 =スタグフレーション

- ・「有事の円高論」の終わり（貿易、経常赤字国化）
- ・「川上インフレ、川下デフレ」（企業物価指数[2021年1月→22年3月比]）

素原材料	最終材
66.8%上昇	5.4%上昇

デフレ - 経済

- ・原油入着価格の推移[2021年1月→22年3月比]

ドルベース	円ベース
79.2%上昇	104.8%上昇

企業物価 → 10%
消費者物価 → 3%
平均物価 → 0%
消費者物価 → Δ0%
2%
2%

- ・円安のインパクトを再点検

*輸出数量は伸びず

*輸入インフレ：食料・エネルギーだけでなく

財政出動と赤字国債の先にあるもの

◆出口なき異次元金融緩和

	2012年平均	2020年平均	2021年平均
マネタリーベース	121兆円	555兆円	643兆円
貸出残高（銀行計）	397兆円	491兆円	502兆円

◆財政出動による債務の拡大

	2012年度末	2020年度末
政府債務	992兆円	1,216兆円

SDGs 経済
美辞麗句は
経済の世

◆国債の格付けの低下：24位へ …米欧は金融「正常化」を探る

2022.4.22現在

全体順位	国名	ムーディーズ	S&P	フィッチ
1	ドイツ	Aaa	AAA	AAA
1	ルクセンブルク	Aaa	AAA	AAA
1	オランダ	Aaa	AAA	AAA
1	オーストラリア	Aaa	AAA	AAA
1	スイス	Aaa	AAA	AAA
1	デンマーク	Aaa	AAA	AAA
1	スウェーデン	Aaa	AAA	AAA
1	ノルウェー	Aaa	AAA	AAA
1	シンガポール	Aaa	AAA	AAA

第1の矢

「異次元金融緩和」

	2012年平均	2020年平均
マネタリーベース	121 兆円	555 兆円
貸出残高（銀行計）	397 兆円	491 兆円

第2の矢

「財政出動」

	2012年度	2020年度
政府予算 （一般＋特別会計）	487.5 兆円	567.5 兆円 ※コロナ対策補正 76.6 兆円含む
政府債務 （各年度末）	992 兆円	1216 兆円

第3の矢

「実体経済の中核たる国民生活」

	2012年→2020年
現金給与総額【全産業】	+0.97%
消費者物価（CPI）	+5.6%
消費支出【全世帯】	▲2.8%

2022年～

0.1%

10%～

▲7%

（×70%ということ）

物価の上昇と
消費量の減少

株高

円安

	2012年	2020年
日経平均株価【終値平均】	9108 円	22705 円
円ドル相場【年平均】	79.8 円	106.8 円

（出典）日本銀行、財務省、内閣府等HP

産業現場に立って見ると「金融政策」と「財政出動」

った。産業現場の資金需要が増えないからである。余ったカネは「マジックマネー」となって株式市場をはじめとするマネーゲームに向かった。コロナで世界中が金融緩和に踏み込む八年前から、日本だけが先行して際限ない金融緩和に突っ込んでいた。

第二の矢は「財政出動」であり、財政規模（政府予算）は二〇一二年度の四八七・五兆円から二〇二〇年度の五六七・五兆円へと増大した。それは、その財源としての赤字国債の増発を招き、政府債務は二〇一二年度末の九九二兆円から一二一六兆円へと増加、政府の借金がGDPの二倍以上という先進国において例のないほどの債務大国になっているのである。この債務は、結局「後代負担」であり、孫子の代に膨大なつけを回して生きることなのである。

だが、それでも第三の矢は飛ばず、実体経済の中核たる国民に恩恵は向かわなかった。二〇一二年から二〇二〇年の八年間で、全産業の現金給与総額（サラリーマンの収入）は、わずか〇・九七%しか増えなかった。年間二%の物価上昇目標（デフレからの脱却）は達成されなかったが、消費者物価は八年間で五・六%も上昇しており、生活者には重くのしかかったといえる。それ故に、全世帯の消費支出は、八年前よりも二・八%減少しており、国民の経済生活はむしろ縮小したのである。

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>ネット通販の競争激化</i>	競争の激化 縮小傾向の消費 既存店の売上低下 <i>消費者減少傾向</i>
3.	コロナ後のコスト高 <i>卸売物価上昇 かき引きあねに ↓ 景気後退? 消費余力の不足!!</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 1月発表	22 4月発表	21年 7月発表	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
BRICS・新興国								
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
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

6. 何をキッカケに世界は変化するのか
何が始まるのか
どこから始まるのか

株価の下落か

石油価格上昇か

金利上昇か

ロシアの攻めか

久 川上インフレ - 川下デフレ (2021.1 → 2022.3 比)

新米部の財政収支 22. 初頁

川上インフレ

川下デフレ

素原材料 66.8% ↑

最終財 5.4% ↑

原油価格 79.2% (↑)

104.8% (↑)

財政出動

2012年度

2021年度

2次創-10.1	10.1	→	643
省生費	297	→	502
政府債務	992	→	1,216

生活品値上げ 負担重く

4月の消費者物価指数の上昇率が2%に到達した。食品やエネルギーなど生活に直結する品目の値上げラッシュで、家計負担の実感はさらに重い。資源高と円安によるコスト押し上げに賃金の伸びが追いつかない現状は、9年に及ぶ異次元の金融緩和で日銀が思い描いた「デフレ脱却による「経済の好循環」とはほど遠い。

(1面参照)

4月消費者物価指数2%上昇

「トイレットペーパーの特売が減り、日用品が高くなったと感じる」。東京都内の小売店を今週訪れた女性客(65)は不安げに話した。全国のドラッグストアで、4月のトイレットペーパーとシャンプーの店頭価格は前年から平均5%上昇(インテリジ調べ)。高価格帯への商品入れ替えが進んでいるという。

手頃な価格でデフレ下の「勝ち組」とされた外食チェーンも例外ではなく、「餃子の王将」や「天丼てんや」などが価格引き上げに加わった。

消費税3%分

三菱UFJリサーチ&コンサルティングの小林真一郎主席研究員は、消費者物価の2%上昇

日銀の黒田東彦総裁が異次元

政策の不整合

すると予測する。

金融緩和9年 遠い好循環

が1年続く、2人以上の世帯の平均支出は年6万7千円も増える試算。これは個人消費にとつて消費税3%増税と同程度のインパクトだという。

「物価上昇の打撃は低所得層や高齢者層がより受けやすい」と指摘するのは、野村総合研究所の木内登英エグゼクティブ・エコノミスト。生活に欠かせない電気・ガスの光熱費は、東京電力と東京ガスの管内の一般的な家庭で、7月には1年前より計3千円以上も膨らむ計算になる。木内氏は、足元の原油価格と円安水準が続けば、消費者物価の伸びが年末に2・7%に達すると予測する。

「物価上昇の打撃は低所得層や高齢者層がより受けやすい」と指摘するのは、野村総合研究所の木内登英エグゼクティブ・エコノミスト。生活に欠かせない電気・ガスの光熱費は、東京電力と東京ガスの管内の一般的な家庭で、7月には1年前より計3千円以上も膨らむ計算になる。木内氏は、足元の原油価格と円安水準が続けば、消費者物価の伸びが年末に2・7%に達すると予測する。

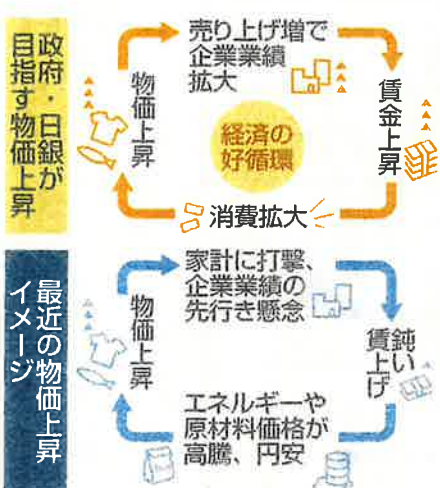
標を実現すると大見えを切つてから9年。しかし実現したのは、資源高と急激な円安がもたらした意図せぬ物価高だった。黒田氏は13日の講演で「単に物価が上がるだけでなく、賃金や所得が増える中で好循環が形成される必要がある」と淡々と語り、アベノミクスを主導した安倍晋三首相と二人三脚で目指した「デフレ脱却」の達成を意味しないと説明した。

足元ではむしろ、政府と日銀で政策の不整合が目立つ。日銀は金利上昇を抑え込む姿勢を崩さず、インフレ対応で利上げに動く米国などの金利差が開き円売りドル買いが加速。輸入物価の上昇に拍車をかけた。一方で岸田政権はガソリン価格抑制の補助金や困窮世帯への給付金などの物価対策を打ち出し、物価高への国民の不満を和らげようと躍起になっている。

主な品目の消費者物価指数の伸び率

	3月	4月
食パン	8.6	8.9
中華麺	2.0	9.8
食用油	34.7	36.5
電気代	21.6	21.0
ルームエアコン	▲2.6	4.3
携帯電話の通信料	▲52.7	▲22.5

※単位は%、前年同月比、▲はマイナス、総務省調べ



注目された今春闘は、経団連の第1回集計で賃上げ率が平均で2%を超えたが、内訳は定期昇給が大半を占め、所得全体を底上げするベースアップは力不足の印象を否めない。松野博一官房長官は20日の記者会見で「幅広く賃上げの流れが広がっていくよう取り組みたい」と強調したが、賃上げが勢いを欠く中で「悪い物価上昇」が続けば、2%目標を掲げ続ける正当性も問われる。

ラインモ小容量 半年間実質0円

新規と乗り換え客

ソフトバンクは20日、携帯電話の割安ブランド「LIN

EMO (ラインモ)」の小容量プランに新規契約したり他社から乗り換えたりした利用者に、半年間ポイントを付与して基本料を実質無料とするキャンペーンを開始した。楽天モバイルが基本料0円からのプランを廃止するの

を機に、利用者

対象となるの
本料が990円で
用できる「ミ
2728円で20ギ
ラン」は対象外

人事

上毛新聞社 (6月17日)
印刷担当(統括・印刷担当)専務吉田典之(専務・常務)営業本部長・関連会社・特命担当関口雅弘(取締役・総務・経理・労務)経営企画担当(役員待遇・高崎支社長)高橋徹(6月18日)顧問(取締役・営業副部長)秋原俊一(顧問・本社周辺整備事業調整役(取締役・総務・経理・労務)経営企画担当)田中茂

大手企業賃上げ2.27%

22年春闘 4年ぶり改善
経団連が20日発表した2022

年春闘の第1回集計によると、定期昇給やベースアップを含む大手企業の月給の賃上げ率は平均2.27%となり、昨

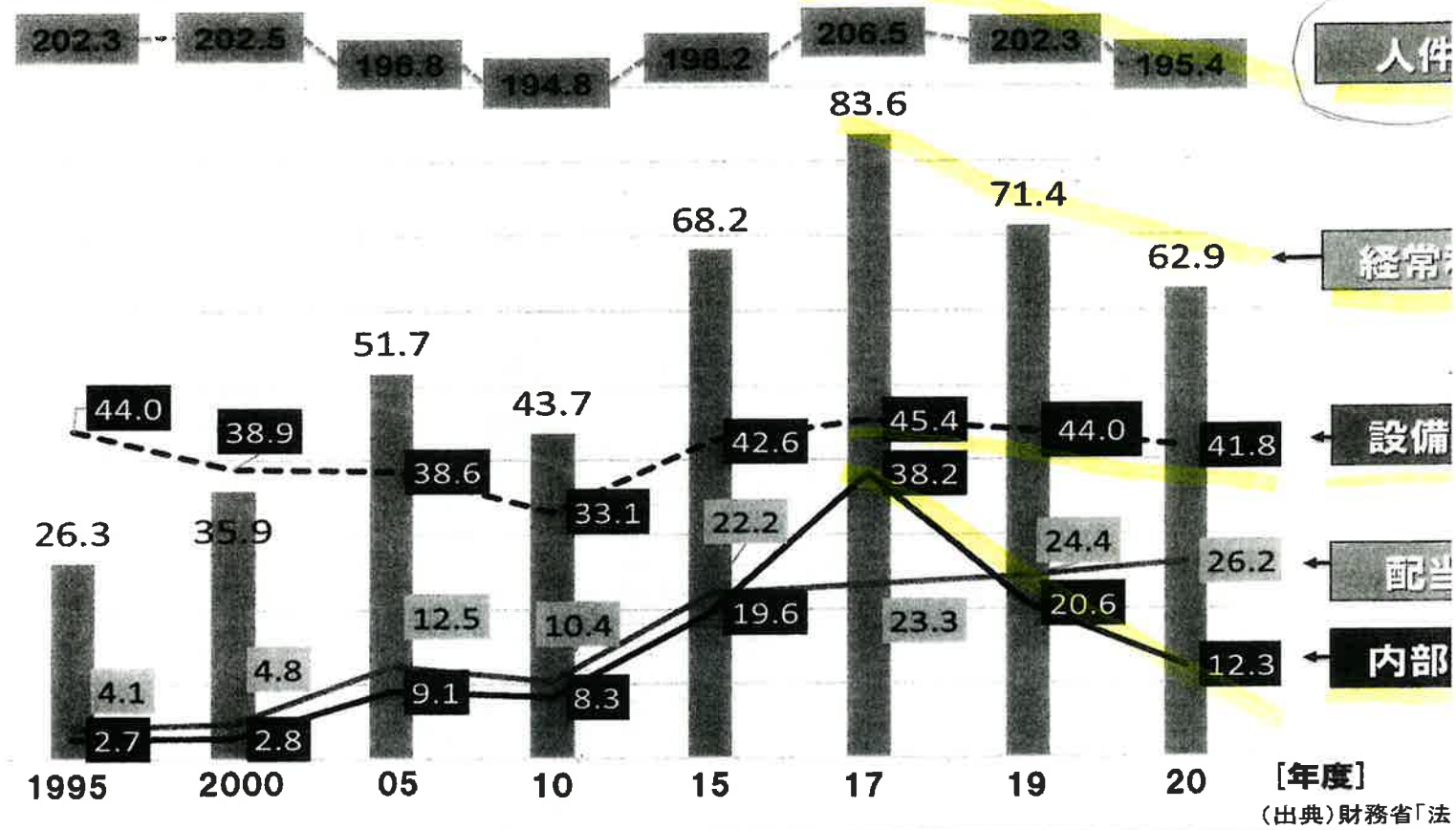
年の第1回集計に比べ0.45%上昇した。賃上げ率の改善は4年ぶりで、00年以降では5番目の水準。回答額は1390円

増の7430円だった。新型コロナウイルス禍で落ち込んだ企業業績の回復を反映し、経団連は「賃上げ純化の

流れが
中国、
【北

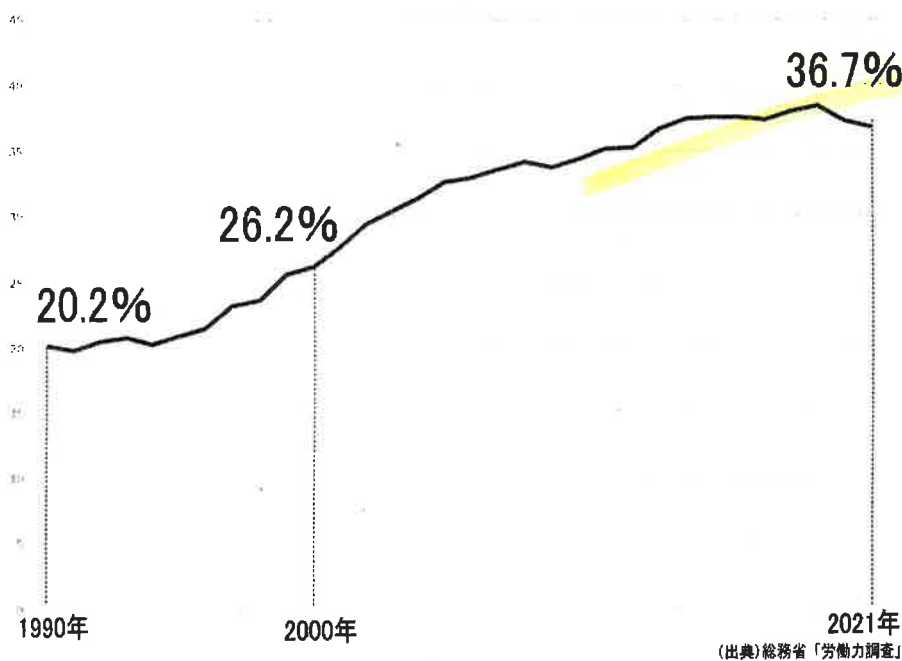
日本企業経営の変化

[単位:兆円]

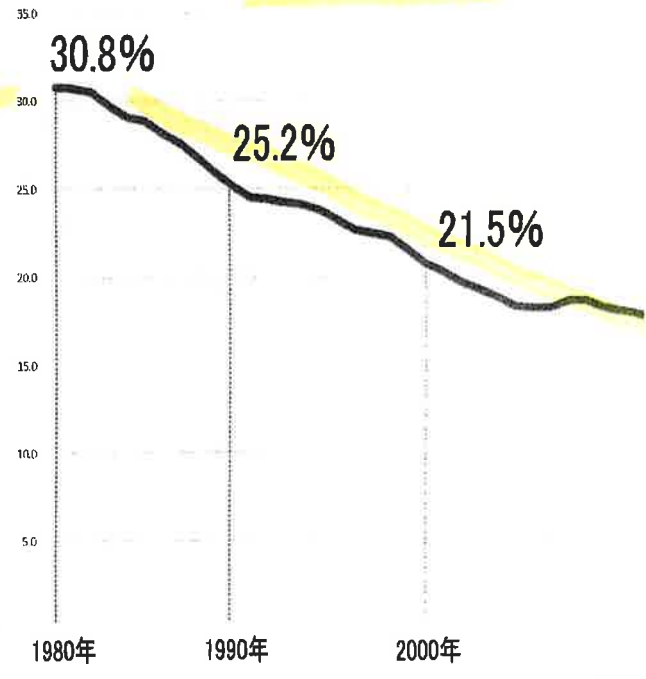


非正規雇用者比率の推移

*分母は「役員を除く雇用者の人数」



労働組合組織率の推移



製造業の海外生産比率の推移



コンビニの復活なるか

(激流 2022 July)

値上げは始まったが、給料は上がっていない。人は動いて景色は見ても、土産物屋の売上は上がっていない。資源、原材高、物価上昇、消費低迷など、営業環境の激変の中、業種間の争いは激化している。スーパーマーケットの隣接業種であるコンビニは、復活のための経営努力を一斉に行っている感がある。

コンビニ業界の市場規模は 10 兆 8 千億円、店舗数は 16,000 店。

(ファミリーマート)

- ① コロナに続き産業界の環境の激変の認識(加盟店と本部)
- ② コンビニ事業の基盤の強化(更なる便利さ)
- ③ 新規ビジネス(金融、広告、デジタルコマース事業)への投資
- ④ 加盟店の強化(ヒット商品の強化)
- ⑤ 商品価値を伝える(店内広告の強化)
- ⑥ 物販だけでは片手落ち(SV が企画案に)
- ⑦ コンビニのカバーする範囲の充実(無人決済店の出店)
- ⑧ 品揃えの強化、看板商品の育成
- ⑨ ワンストップニーズへの対応
- ⑩ コンビニエンスウェア
- ⑪ サプライチェーンの再構築が再成長より先
- ⑫ 看板商品の育成(クリームパン)
- ⑬ 価格を超える価値訴求、差別化商品
- ⑭ 日々の生活に必要な品揃え
- ⑮ ワンストップの品揃え
- ⑯ 価格以上の価値の提供
- ⑰ いい商品、告知、売り場 (価値以上の提供)
- ⑱ 新たな売上のための施策

(セブンイレブン)

- ① 新規、サービス向上、商品範囲の拡大
- ② 売場 (対応、会話)
- ③ 広域
- ④ 店員活性化の戦略を立てている
- ⑤ 店の利用を増やす
- ⑥ 品揃えの強化
- ⑦ 客数増・試み
- ⑧ 日々の買い物を家の近くでのニーズ
- ⑨ メニューの増加
- ⑩ ワンストップ機能
- ⑪ ダイソー商品(割安)の導入
- ⑫ イトーヨーカドーの野菜の導入
- ⑬ スーパーの強味への挑戦
- ⑭ 40坪の店舗
- ⑮ 遠くのスーパーより近くのセブン
- ⑯ 距離の近さとお客様との近さ
- ⑰ セブンへ行こうと思ってもらう商品の開発
- ⑱ デイリーで勝負する
- ⑲ セブンプレミアム

2024 問題

時内外差の上期規制が適用される。

運搬の問題

自己運搬の必要性

伝わり型も垂直型

物流世界の再編

人材採用の問題

製造機能の重要性

利益率の向上

コロナ特需が利益増大、SMは生産力不足にかけられる

(ローソン)

- ① もう一度、売りをしっかり取りに行く
- ② 生活対応の店舗改装、7,000 店
- ③ エリアにおける最適な店作り(固定主義)
- ④ 固定利益基軸経営
- ⑤ KPI は加盟店利益継続
- ⑥ 排気ロス削減(値引販売の推奨)
- ⑦ 生活の基本となるアイテム
- ⑧ 陳列商品数の倍増
- ⑨ 価値に見合った価格設定
- ⑩ 発注の自動化(セミオートの現状改革)
- ⑪ AI による売り切りシミュレーション
- ⑫ デリバリー業者の活用
- ⑬ 中国、東南アジアなど、海外展開
- ⑭ エリアカンパニー制度
- ⑮ 遠くのスーパーではなく、近くのローソンで買い物を済ませる
- ⑯ 店で炊くから毎日うまい(まちかど厨房)
- ⑰ 定温弁当の伸び悩み
- ⑱ 出来たての調理パン
- ⑲ コロナ禍を経て、売場、品揃えの刷新
- ⑳ コロナ後の新しいコンビニの姿を求める
- ㉑ 商品力を上げるためにすること
- ㉒ 既存の売場をそのままで広くする
- ㉓ 同じ坪数でも広く使い、広く見せる
- ㉔ 真鯛、カンパチの新鮮な「お刺身」パック
- ㉕ コロナ下で増えたニーズ
- ㉖ ワンストップショッピングの売場刷新
- ㉗ スーパー替わりの来店者増
- ㉘ 品質向上
- ㉙ 値上げ後の価値としての消費
- ㉚ コンビニの特色、便利さを磨く

更に

一人のお客様に減税をつくる

或いは接客、清潔な売場、味、鮮度、品揃え

お客様の課題

照明が新しくなって、棚割りが変わった中で、生活のやりかたが
くまなく変わって来ている

沖縄とコロナ (失った観光関連数値)

コロナ後の現象

6月③のごあいさつ
山内公認会計士事務所
2022年6月15日(水)

(沖縄県の場合)

沖縄県の宿泊客数とコロナ新規感染者数を比較して見た。V-RESASで見ると、2022年4月現在で、沖縄県における宿泊客の現状は△60% (回復率40%) である。新規感染者数は、最近異常に多くなっているが、宿泊客が減少に比べていい。

沖縄県の特徴は、落込の後の回復力の弱さにあるように思える。

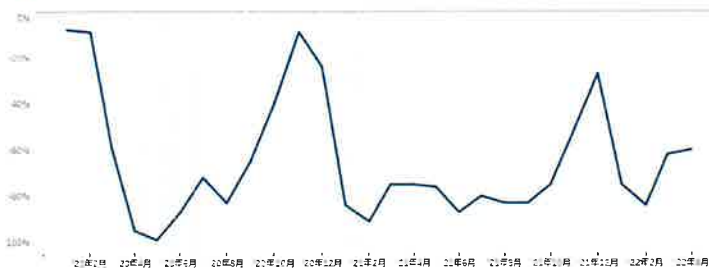
1人あたり

新規感染者数は2.2倍に、

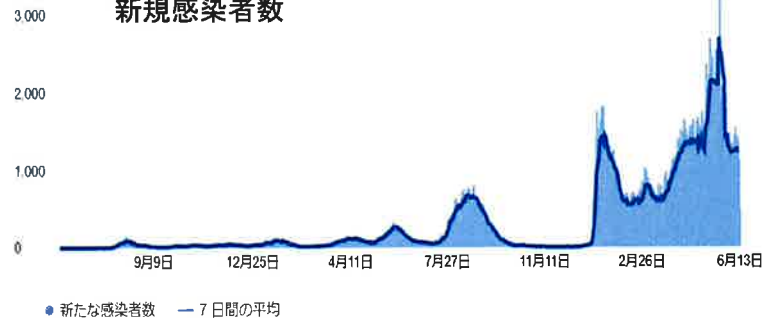
コロナに対する対応の変化

2020年1月1日～2022年4月30日
宿泊客の分母
すべての宿泊客の分母

宿泊客数

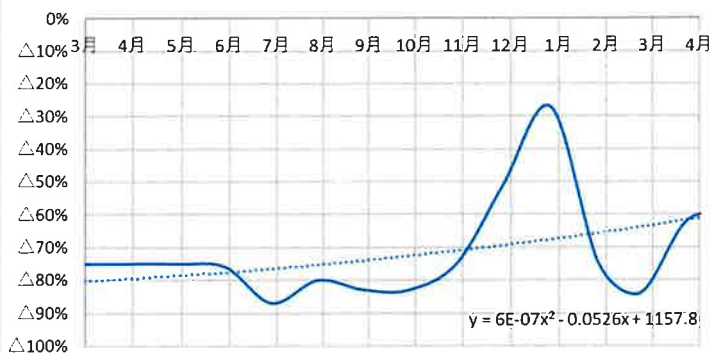


新規感染者数

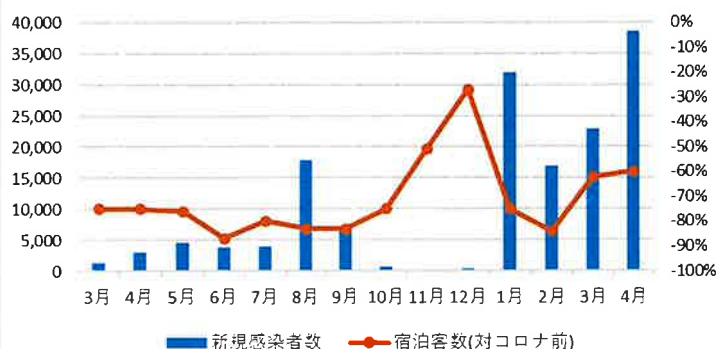


(2021年3月～2022年4月)

宿泊客数(回復率)



新規感染者数と宿泊客数



年月	宿泊客数	新規感染者数
2021年3月	△75%	1,289
4月	△75%	2,945
5月	△76%	4,578
6月	△87%	3,751
7月	△80%	3,971
8月	△83%	17,865
9月	△83%	6,939
10月	△75%	608
11月	△51%	85
12月	△27%	347
2022年1月	△75%	32,022
2月	△84%	16,875
3月	△62%	22,862
4月	△60%	38,608
3～4計	△993%	152,745
月平均	△71%	10,910

2

50年間に渡る

今後の沖縄産業をどうするか

今年への投資は北回り効果はどのくらいあるのか

いじり行ったのかへ

2022.07.11
2022.06.27
2022.05.2
2022.04.11
2022.03.21
2022.03.14

1

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

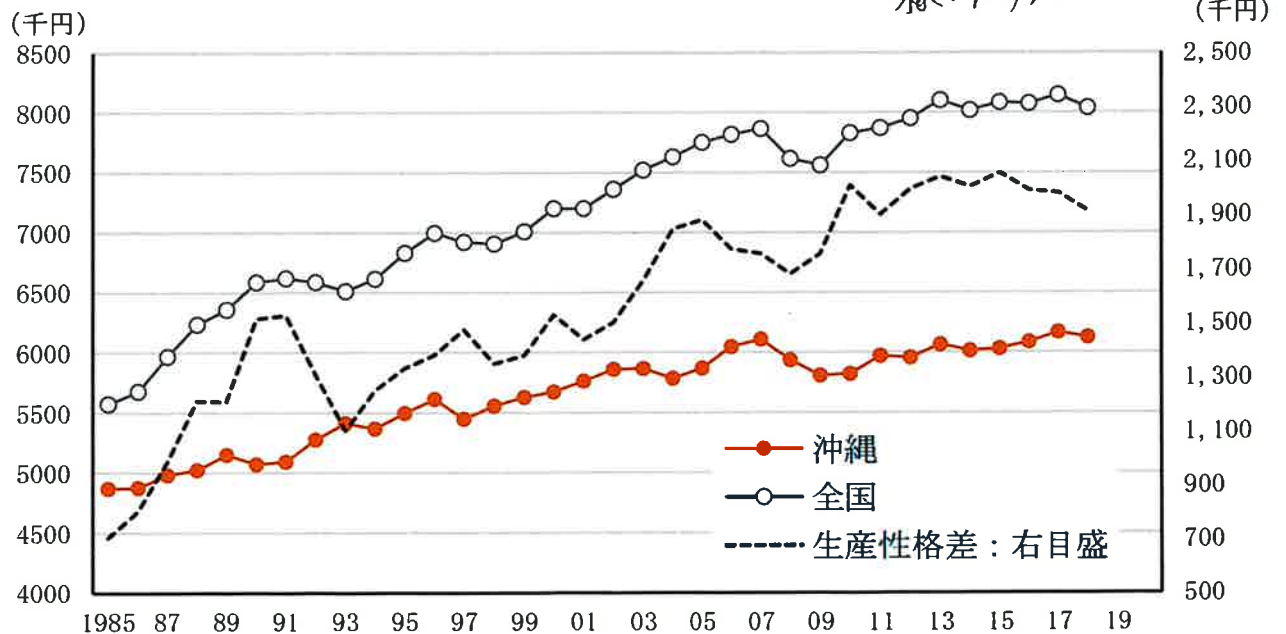
後から来た人たちが
今年にはまだない

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

後から来た人たちが

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、県内企業の活性化を図ることも有用であろう。

チャンス

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。

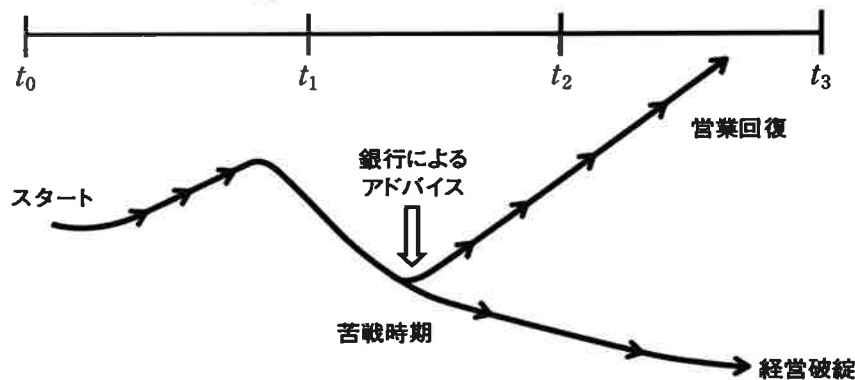
強化
強味を認識し、(主要産業に注力する)
他県を生かす、(県外等からの力を生かす)
見直し

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) に出資を求めること。

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。

ソーシャルファンディング、マイクロファンディングもいう。

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

強味を付ける

(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年に際して

沖縄振興50年の達成感や嬉しさを

各分野復興政策推進、今更に継続され

2030年本心は当然の如くである

期限の延長は50年に及ぶ。自らの到達は満足に及ぶ

支援、特例等は解決すべき問題ではない

特例を以て排除する気持が必要と成る

それだけには所得向上は必要ない!

今年度の調査 10月(財政支出)の効果は 2011年より

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、中経21世紀の2030年基本計画の要約は、

「稼ぐ力強化」にある

目標は当然、金があるから、その実現は具体的には

足元は明確に、現実的な行動指針は与えている。

中経の現状を踏まえ、現実的な構想が必要である。

「今度、今度」の地産地消を作文である

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 (後継利益)	
		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。



生産性向上の 必要性を強調

日銀支店長が講演

沖縄経済同友会の6月例会が13日、ダブルツリーbyヒルトン那覇首里城で開かれ、日本銀行那覇支店の飯島浩太支店長が講演を行った。写真。



て解説。沖縄の中長期的課題として生産年齢人口の減少を挙げ、生産性向上の必要性を強調した。

飯島氏は「所得を高めるためにも稼ぐ力を高める必要がある」とし、①機械や設備への投資による資本装備率の向上②人材教育によるスキル向上③今までにない革新的サービス（イノベーション）の創出（イノベーション）の3点が生産性向上の鍵になるとした。

イノベーションについて、飯島氏は「外部からさまざまなアイデアを持つ人々を引きつける土地。そうした場所はイノベーションが生まれやすいと思う」と話し、沖縄の将来に期待を示した。

（小波津智也）

対面とEC両方に強み

明言 深聞

すばり答える 本音を探る

リウボウホールディングスの新社長に親川純氏(50)が就任した。コロナ禍で感じたという世の中の変化の速さに「スピード感と柔軟性を持って対応したい」と語る。リウボウインダストリーとリウボウストアをけん引する立場として、グループの団結の重要性を挙げる。今後の事業展開などを聞いた。

(聞き手)政経部・知念豊
— 昨年度の決算はグループで3期連続の減益となったがどう評価しているか。

親川純氏

リウボウホールディングス社長



おやかわ・じゅん 1971年、本部町生まれ。山形大学卒業後、94年にリウボウインダストリー入社。リウボウホールディングス情報システム部長やリウボウインダストリー取締役管理本部長兼運営管理部長、リウボウホールディングス人事部長などを経て現職。

「コロナ禍で百貨店は外出自粛など、地元客の足が遠のいてしまった。2018年度には過去最高の182億円の売上高を記録したがそのうち15%を占めていたインバウンドの売り上げが蒸発した形となった」

「ホールディングスとしては、リウボウインダストリーからは賃料をもらうという立場。百貨店が厳しい状況で賃料を減免し、結果経常利益は赤字となった」

か。
「百貨店では『樂園百貨店』という売り場で独自性を出す。対面販売の強みを生かし、商品のストーリーを伝えながら接客のストーリーを伝える。スーパーでは店頭の商品レジや基幹システムなどの情報システムを切り替え、業務の効率化や利益率の改善に取り組む。さらに老朽化した2店舗をリニューアルし活性化に取り組む」

む」

「百貨店とスーパー両方でEC(電子商取引)を強化し、百貨店では21年度のEC売上高は前年比で約140%と伸びた。両利きの経営として、既存事業の改善とECを含めた新しいビジネスにチャレンジする」

「本年度の県経済の見通しについて。」

「海外団体客の再開や県内離島へのクルーズ船も動き始める。基幹産業である観光から徐々に活性化していくだろう。今

期の下期からはいい風向きになると期待している」
— 物価高や資材高などの影響は。

「リウボウストアではこの春に『価格見直し宣言』をしたが、原価が上がることで価格見直しの取り組みも鈍っている。また、百貨店ではパンの店舗や中華麺を扱う店舗など、一部では値上げせざるを得ない状況となっている」

「本年度の業績見通しは。」

「百貨店は、県経済が緩やかに回復し23年度には単体で黒字化、24年度にはコロナ前の水準に戻るとみている。スーパーは収益力を回復させ、力を蓄える時期で首里りうぼうも近くリニューアルを考えており、個店の収益性を高める」

「将来的には国際的なビジネスも展開し、収益の柱となるよう事業を拡大したい。中長期的にはそこまでステップアップできるよう取り組みたい」

7

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)

2022.07.19
2022.02.21
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

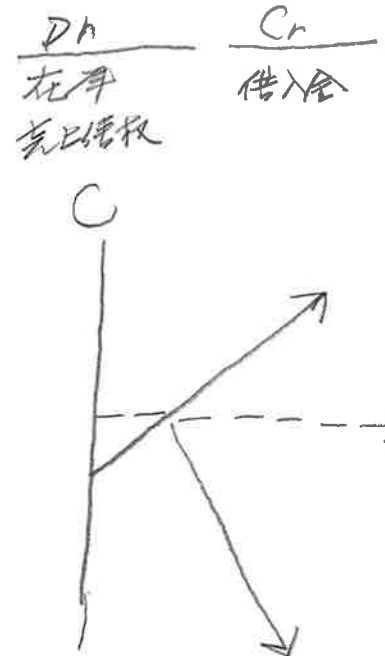
2. コロナ対応の支援策の経済合理性 (転機)

(1) 融資減少(資金不足)への緊急対応

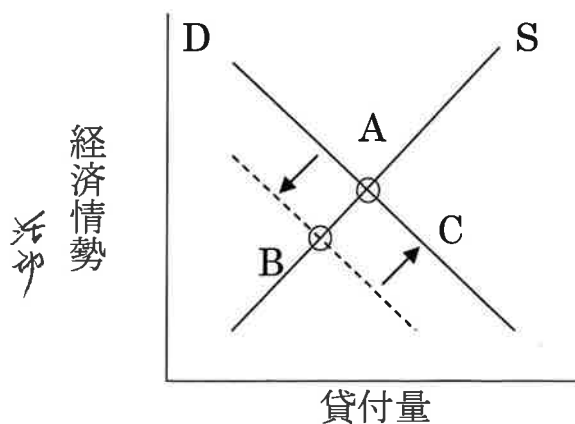
(2) 将来の設備投資の大いなる停滞と「縮む日本」

(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

B→C 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

山
岳
峯
部
群
山
系
列
群
山
系
列
群
山
系
列

電 力 公 司 代 理 店 「カ、ノ、ト、ド、ー」

在庫の現金化は早く

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—過剰の削減の可否

不良債権
G 足額か、D 返済在庫、過剰投資の削減
べるか?

(4) 将来の不良債権処理

将来の国家的負担、事業再生、放棄

(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
必然 (公的機関が中心)

(2) 事業再生への企業意欲と人材

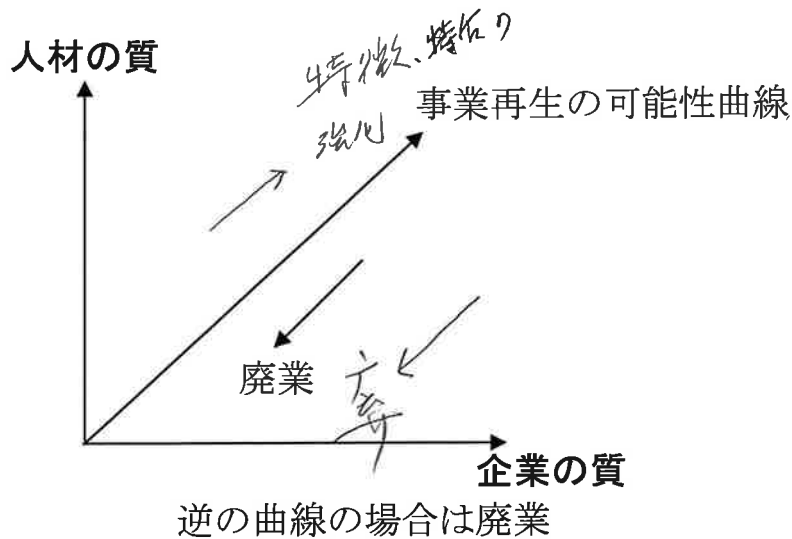
必要 (金融機関等専門機関)

(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

過剰 — 必要を超えた



(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

(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)

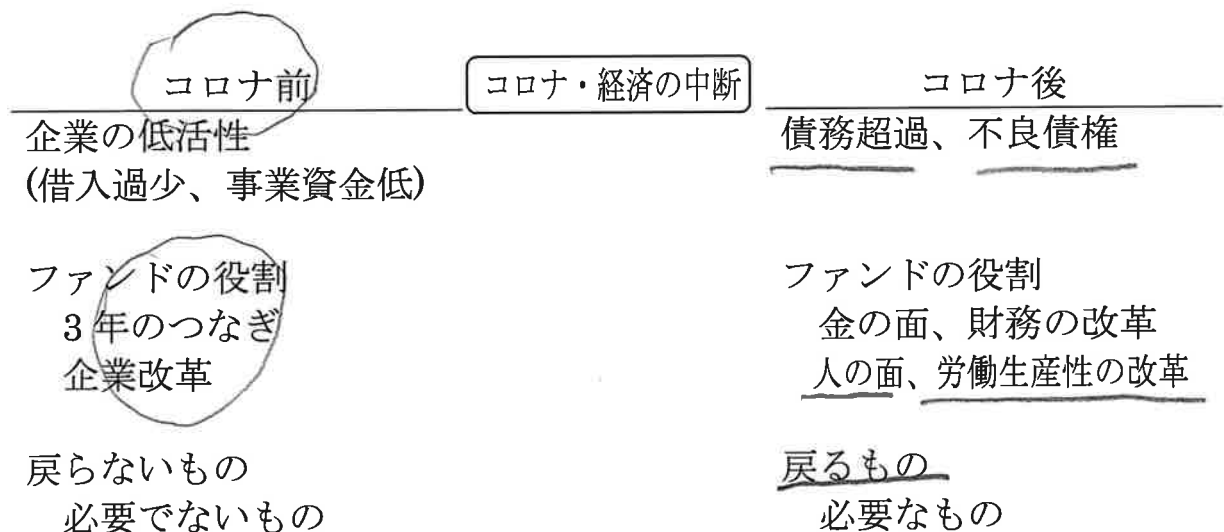
11. 政策介入の合理性

- | | |
|------------------|---------------|
| (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

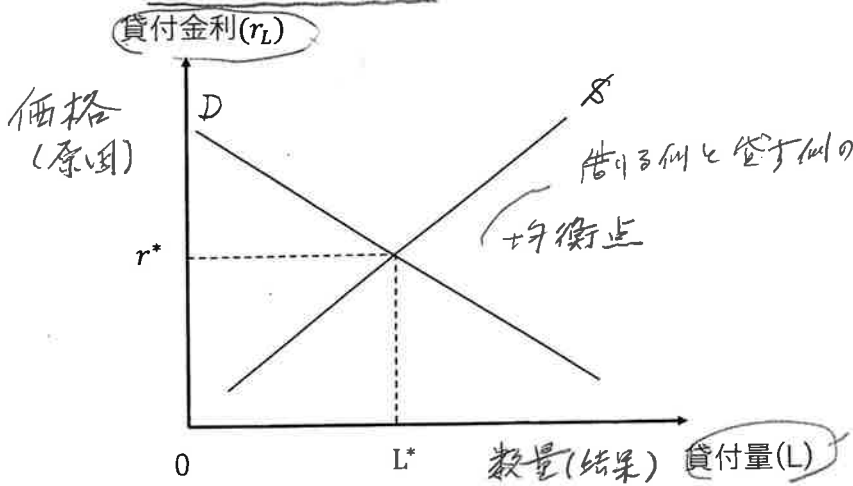
- | | |
|-----------------|-----------|
| (1) ゾンビ企業の問題 | 過去の苦い経験 |
| (2) 明確な経済的社会的意義 | 絶対に必要 |
| (3) 過去の失敗の反省 | 明確であった問題点 |

13. 貸付市場における情報の非対称と信用割当

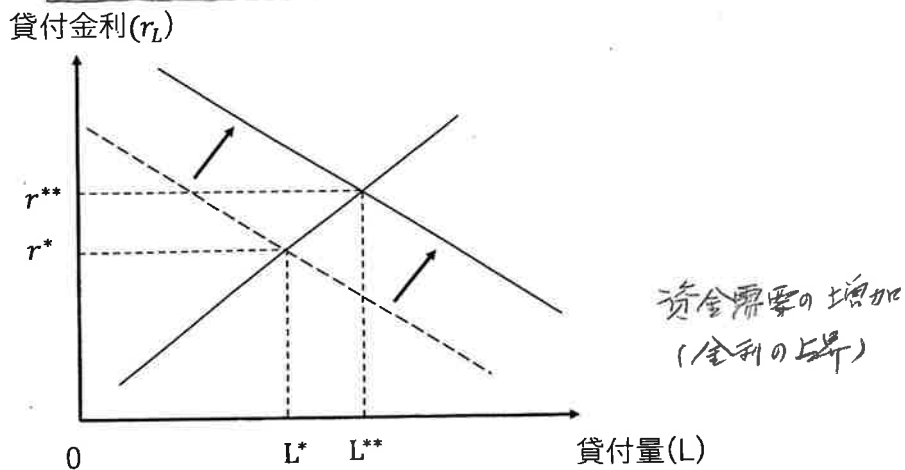


【図表 1】 貸付市場について：情報の非対称性の問題がないケース

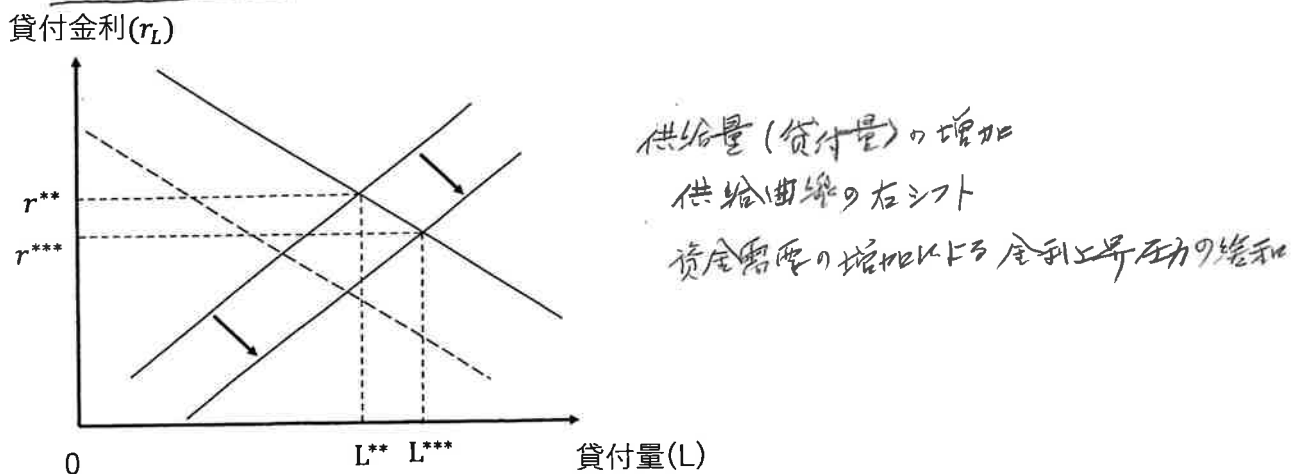
パネル A：貸付市場の市場均衡



パネル B：資金需要の増加による需要曲線の右シフト

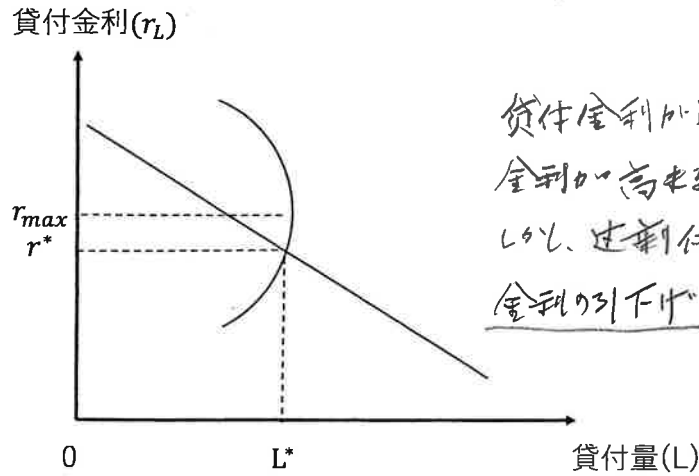


パネル C：金融緩和政策による供給曲線の右シフト



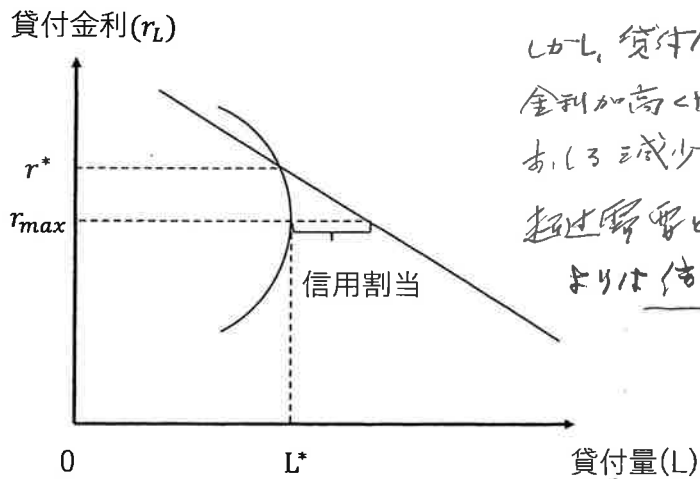
【図表2】貸付市場における情報の非対称性と信用割当の問題

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
しかし、過剰供給となった場合は、貸手にとって
金利引き下げは合理的となる（金利は低下する）

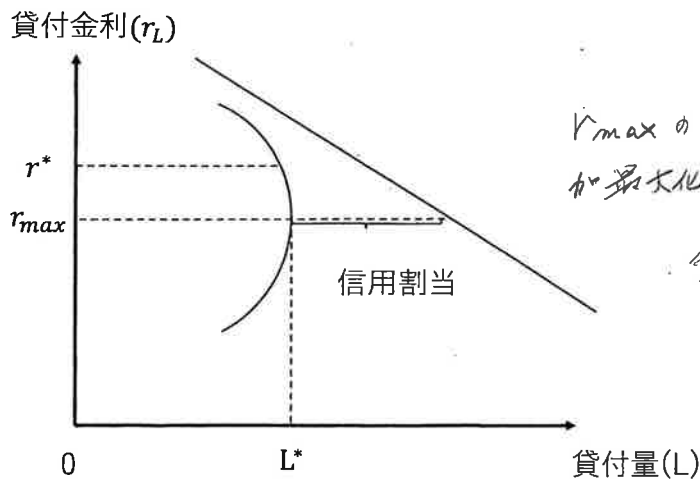
パネルB：信用割当が生じるケースその1



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、貸付の供給量が
ある程度減少する

超過需要となった場合は、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



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

貸付金利の水準を制限する

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）