2017年8月号
Vol.139
成岡マネジメントオフィス事務所通信
NMO OfficeLetter
BUSINESS MANAGEMENT & COORDINATION NMO 株式会社 成岡マネジメントオフィス

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

中国の一帯一路構想を検証する～その真のねらいは何か～

中国は以前から、習近平国家主席が中国を起点として、アジア～中東～アフリカ東岸～ヨーロッパを、陸路の「一帯」（シルクロード経済ベルト）と海路の「一路」（21世紀海上シルクロード）で結び、ゆるやかな経済協力関係を構築するという国家的戦略を提唱している。この壮大なプロジェクトは、何を目的に、何を達成しようとしているのだろうか。日本への影響はどうなるのだろうか？

■そもそも目的は

中国の習近平国家主席が就任以来、再三強調するのは「中華民族の復興」。「一帯一路」構想はこの思想を具体化しようとするものだ。このプロジェクトは、経済政策、インフラ、投資・貿易、金融、人的交流の５つの分野で、交易の拡大や経済の活性化を図ることが狙いだ。このうち高速道路、鉄道、港湾などの交通インフラ関連は、中国・パキスタン経済回廊（CPEC）を始め、各地で大規模プロジェクトが既に着工されている。経済圏に含まれる国は約60カ国、その総人口は約45億人で、世界の約６割に相当する。習主席がこの構想を公の場で表明したのは、2013年。翌2014年のアジア太平洋経済協力会議（APEC）で、構想実現に向けた「シルクロード基金」の創設を発表したことから、にわかに注目を集めるようになった。2017年５月には、北京で第１回の「一帯一路フォーラム」が開催された。

■ルートは

一帯は中国西部から中央アジアを経由してヨーロッパにつながる「シルクロード経済ベルト」、一路は、中国沿岸部から東南アジア、インド、アラビア半島の沿岸部、アフリカ東岸を結ぶ「21世紀海上シルクロード」をさす。2014年から2015年にかけて設置したシルクロード基金とアジアインフラ投資銀行（AIIB）などを通じて、二つの経済圏の関係国に対しインフラ投資や融資を行い、市場の拡大と活性化などの経済効果をねらう。中国外務省、商務省などが2015年３月に発表した公式説明によれば、「一帯一路」は北線、中線、南線の計三つのルートによって構成される。通過するおもな都市と国は以下のとおり。

中国の一帯一路構想

北線　北京（ペキン）ー ロシア ー ドイツ ー 北欧。
中線　北京 ー 西安（せいあん）ー ウルムチ ー アフガニスタン ー カザフスタン ー ハンガリー ー パリ。
南線　泉州 ー 福州 ー 広州 ー 海口 ー 北海 ー ハノイ ー クアラ・ルンプール ー ジャカルタ ー コロンボ ー コルカタ ー ナイロビ ー アテネ ー ベネチア

■周囲には不安視の声も

中国の地政学的な影響力の拡大を不安視する声を意識して、習主席は「ウィンウィンの関係が基本であること」「他国の内政に干渉しないこと」「他国に体制モデルを押しつけないこと」などを強調した。しかし、国際社会には覇権主義を強める中国への警戒心が強く、主要国の首脳で参加したのはロシアのプーチン大統領とイタリアのジェンティローニ首相のみで、インドは代表団の派遣も見合わせた。また、イギリス、フランス、ドイツなどは貿易推進関連の提案文書への署名を拒否したと伝えられる。

一帯一路国際会議

■アジアインフラ投資銀行（AIIB）とは

中国主導で設立するアジア地域のインフラ整備を支援する国際金融機関。港湾、道路、鉄道、空港、下水道など旺盛なアジアのインフラ需要のために資金供給する役割を担う。2013年10月に中国国家主席の習近平が創設を提唱した。当初、2015年３月末までに参加を表明した国を創設メンバーとするとしていたが、参加表明は４月まで続き、創設メンバーは57か国となった。参加国は、中国を含めたBRICS５か国、東南アジア諸国連合10か国、ウズベキスタン、カザフスタン、韓国、スリランカ、ネパール、パキスタン、モンゴルなどのアジア諸国のほか、イギリス、イタリア、オーストラリア、オマーン、カタール、クウェート、ドイツ、フランスなど。日本とアメリカは創設時の参加を見送った。中国政府はアジアインフラ投資銀行を創設することで、４兆ドル近い中国の外貨準備を活用し、アジアの親中派を増やし、非欧米・脱ドルの中国経済圏形成を目ざしている。

AIIB総裁金立群氏

■日本の対応は及び腰

中国が主導する国際金融機関「アジアインフラ投資銀行」の年次総会が６月中旬、韓国で開かれた。AIIBは中国政府の現代版シルクロード経済圏構想「一帯一路」を金融面で支える組織だが、日本政府は代表を派遣しなかった。５月に北京で開催された「一帯一路」に関する初の国際フォーラムには「首脳級」として親中派の実力者である自民党の二階俊博幹事長らを派遣していたが、依然として日本側は慎重な姿勢を崩していない。同フォーラムには120か国以上から29か国の首脳を含む約1500人が参加した。

■これからどうなる

まだまだこの構想は流動的な部分はあるが、中国はいったんやると決めたら少々の軋轢は覚悟のうえで、国家戦略プロジェクトは推し進めるのが常だ。南シナ海の埋め立ても、その一環だ。地政学的に考えれば、中国は寒い北に行くより、温かく経済圏の大きい南から欧州に向いて経済圏を構築しようとするのが当然だ。さらにこのプロジェクトは進める覚悟だし、その過程で日本やアメリカと電撃的な妥協が図られる可能性は高い。逆に、インドとは軋轢が増す可能性がある。

いずれにしても、遠い異国の出来事だ、などのんびりしている暇はない。世界は、毎日激動している。会社から出て、海外を見て、目を覚ますことだ。

※WEBでの各種資料を著者改編しました

経済に大きな影響を与えた出来事を検証するシリーズ－その2
為替レートの変遷　第２回

戦後円とドルの歴史はどうだったのか。一度、過去を振り返りおさらいをすることは意味がある。今回はプラザ合意以降の変遷を検証する。昭和60年以降平成から現在まで。

●ルーブル合意

プラザ合意後のドル安があまりにも急激すぎたために混乱が生じ、今度はドル急落を食い止めることが必要となった。1987年２月に再び主要国の大蔵大臣および中央銀行総裁がフランスのルーブル宮殿に集まり、日本の内需拡大や米国の財政赤字縮小などが合意され、為替相場については、「１ドル=153円50銭」を中心とした水準に安定させる旨の声明を発表した。また、為替相場安定のために、協調介入を行うことが合意された。しかし、為替相場を安定させようとする協調介入の試みも十分には機能せず、ドルは下落を続けた。

80年代以降の円相場

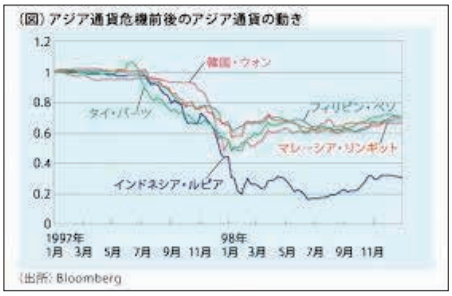
また、米国の財政と国際収支の「双子の赤字」が膨らむなどの要因からドル安懸念が強まる中で、1987年10月19日ニューヨーク株式市場が１日で508ドル（22%）の大暴落（ブラック・マンデー）に見舞われるなどの状況もあり、1988年には円高は120円水準まで進行した。

●１ドル＝100円を割り込む円高水準へ

1990年に160円水準まで戻した円相場は、その後５年間にわたり再び円高傾向が強まり、1995年４月には１ドル=79円75銭という史上最高値をつけた。この円高の背景は、80年代後半に積極的に海外投資をした機関投資家が、株式市場の暴落（バブル崩壊）により含み益が激減したために、急激な円高によって巨額の為替差損を抱えた海外資産を売却したこと、ソルベンシー・マージンの導入により、機関投資家が海外投資から撤退したこと、バブルが崩壊した日本経済の内需が冷え込んだため、輸入が落ち込み、貿易黒字が増加傾向を示したことが原因だった。

●日本の超低金利政策と円高の修正

あまりにも急激な円高に危機感を強めた先進主要国は1995年４月にＧ７をワシントンD.C.で開催し、「円高・ドル安」の水準が行き過ぎであるとの声明を発表した。また、大蔵省が「対外投融資促進策」を打ち出すなどの円安対策を示し、為替市場でも主要各国が円売りの協調介入を実施したことから、円は同年９月には１ドル=100円水準まで値を下げ、1997年の山一証券、1998年の日本長期信用銀行、日本債券信用銀行の相次ぐ破たんで1998年８月には１ドル=147.66円をつけた。



アジア通貨危機前後の動き

●相次ぐ通貨危機、ヘッジファンドの破綻で円高進む

1997年７月にタイから始まったアジア通貨危機が1998年８月にはロシアへ波及して、レバレッジを掛け新興国の株式・債券に投資していた巨大ヘッジファンドのロング・ターム・キャピタル・マネジメント（LTCM）が経営破たんしたことで、比較的安全資産である円が買われたが、１ドル=100円を下回ることはなかった。1998年～1999年の米国の超低金利を背景に、1999年頃から米シリコンバレーを中心にベンチャー設立ブームが到来、IT関連（ドットコム関連）企業の株価が大幅に上昇する中、ドル高による円安局面が到来し、2002年１月には１ドル=135.14円まで円が下落した。しかし、ITバブルは2001/９/11の米国多発テロに続き、米国がアフガニスタン、イラクへとテロとの戦いに進んだこともあり、株価の低迷から、2005年１月には１ドル=101.68円まで円高が進んだ。

●リーマンショックによる最高値更新

2007年頃から米国の住宅価格の上昇に陰りがでて、信用の低い人向けのサブプライム・ローンに焦げ付きが見られるようになった。このサブプライム・ローンが金融工学により複雑に証券化されていたことで、証券自体の信用がなくなり、大量に証券を保有していたリーマン・ブラザーズが2008年９月に経営破たん、比較的安全とされる円へ資金が流れた。その後も、ギリシャでの政権交代で財政赤字の報告での虚偽が明るみになり、GDP比12%と修正されると一気に市場に不安心理が高まったことに加え、2011年３月11日には東日本でマグニチュード９の巨大地震が発生し、福島の原子力発電所が事故を起こしたことなどから一気に円高が進み、2011年10月31日の日本の市場が開く前には１ドル=75.32円をつけた。

リーマンショックを報じる新聞各紙

●種々の円高要因

金融危機を受け、諸外国は利下げを実施し、お金が市場に回るような政策を実施した。その結果、利下げされた国の通貨を持っていても、金利が低いので、なかなか殖えない。このため、利下げされた国の通貨は売られ、その通貨の価値は目減りしていく。ところが日本はもともと超低金利で、これ以上の利下げができない状態だった。このため、利下げが繰り返される諸外国通貨が売られ続ける一方で、これ以上の利下げできない日本円に、マネーが集まるという現象が起きた。

もうひとつの要因として、日本はデフレの国。デフレはモノの価値が下がり、お金の価値が上がる現象。帳簿の上では低金利で殖えないが、実質的にはお金の価値が上がるため、外国人投資家にとっては高金利通貨に見える。このため、円が買われることになる。

●最後に

円ドル相場も含めて、為替の変動は多くの複雑な要因から発生するので、なかなか予測が難しく変動の影響も業種により大きい。経営的には、為替の変動を最小限に吸収できる運営を心がけることが、最善の対策になる。両建てでの取引を増やすとか、円とドルで両方資産を保有するとか、影響が大きい企業は何らかのリスクマネジメントを取る必要がある。

●戦後の円ドル為替の変遷

昭和61年（1986）168.52
昭和62年（1987）144.64／昭和63年（1988）128.15
平成05年（1993）111.20／平成07年（1995）　94.06
平成15年（2003）115.93／平成26年（2014）105.94

※WEBでの各種資料を著者改編しました

シリーズ 京都の施設紹介

第18回 京都商工会議所

【洛央支部】〔担当行政区：上京区、中京区、下京区、東山区、山科区〕
〒604-0862　京都市中京区烏丸通夷川上ル　京都商工会議所ビル１階
TEL：075-212-6460　FAX：075-212-6920

【洛北支部】〔担当行政区：北区、左京区〕
〒606-0864 左京区下鴨高木町６　アトリエフォー１階
TEL：075-701-0349　FAX：075-791-8505

【洛西支部】〔担当行政区：右京区、西京区〕
〒615-0014　右京区西院巽町13　西院くめマンション１階
TEL：075-314-8771　FAX：075-314-8911

【洛南支部】〔担当行政区：南区、伏見区〕
〒612-8086 伏見区京町北７丁目11　増田組第２ビル１階
TEL：075-611-7085　FAX：075-603-2601

烏丸丸太町を南に少し下がった西側にある京都商工会議所。職員の方は、ここを「本所」と呼び、京都市内に３か所支部がある。左京区に洛北支部、右京区に洛西支部、伏見区に洛南支部の３か所と、この「本所」の４か所で構成されている。担当する業務は多岐にわたり、補助金の窓口、中小企業向け融資の取り扱い、知恵の経営、創業事業承継など、それこそ小規模事業者や中小企業者の経営の大いなるパートナーという存在になっている。会員は１万数千社の企業と個人事業者で構成されている。いろいろな部会があり、それぞれ多くの講演会、研修会、委員会、勉強会などが開催されている。若手の経営者や後継者を中心とする青年部や女性会員の集まりもある。

2019年には、現在四条室町に建設中の「京都経済センター（仮称）」へ移転する予定だ。この移転後は、京都の多くの支援機関と中小企業団体が集積し、京都の中小企業の一大メッカになる。

建設中の京都経済センター完成予想図

ベンチャーキャピタリストから起業家へのアドバイス

木村美都
フューチャーベンチャーキャピタル株式会社
（JASDAQ上場　コード8462）

その16 経営者の仕事と評価その１

経営者について話しましょう。

経営者は責任者です。株主にも社員にも、取引先にもユーザーにも社会に対しても最終責任があります。

経営者はビジネスモデルを創造しメインテナンスしなければなりません。

経営者は利益の管理者です。利益とは付加価値の創造、お客さまにとっての価値です。

経営者は目標の設定者です。カルロス・ゴーンは経営幹部や取引先に目標のコミットメントを求め日産自動車を立て直しました。

経営者は人事を行い組織を創ります。人事権が経営権の源泉です。

経営者は歴史仮説を立てねばなりません。戦略の作成やポジショニングに重要であり、人を動かすためのわかりやすい説明根拠となります。

経営者はリスクの管理者です。リスクを予見しリスクリターンを見定め、方針を決定します。分散によるリスクの軽減と集中による効率化を秤に掛けながらです。

経営者は広告塔であり、指導者です。社員も社会も経営者を見ています。

では、ベンチャーキャピタリストである私が経営者を評価するポイントは次の３点です。

「潜在的成長力」「人を動かせるか」「倫理観」

確かに若い人ほど伸び代は大きいですが、優秀な経営者はどんどん成長します。意志の強さがある一方で頭が柔軟で人の話を聞く謙虚さがある人か。計画性、戦略性があり、時間の使い方やお金の使い方に考えがあり、目標設定力がある人か。また、リーダーシップには色々な形がありますが、一番大事なのは真剣さであり、人を信頼できるか、公正な判断ができるかということも忘れてはなりません。

8月度 勉強会のご案内

NMO勉強会 京都例会

http://www.nmo.ne.jp/business/it-kyt.html

初めての大文字当日開催の特別企画。成岡マネジメントオフィス衣笠オフィスからの大文字鑑賞の夕べです。
来年度以降開催の可能性は不透明につき、今回が最後のチャンスになるかもしれません。

第188回 左大文字鑑賞の夕べ特別企画

日　時：08月16日（水）16：00～
（詳細時間後日決定。ただし夕方から）
天候により中止もあります

会　場：京都市北区衣笠西御所ノ内町26番地
成岡マネジメントオフィス 衣笠オフィス
http://www.nmo.ne.jp/company/company.html

内　容：（1）金閣寺無料拝観
（2）地元保存会による採火式と松明行進登山見学
（3）ガーデンパーティと左大文字鑑賞

参加定員：20名（申込先着順）

参加費：2,000円（当日徴収）

※大阪例会は第148回をもって終了します。

第22期（2017年度後期） 成岡秀夫経営塾
マネジメント基本講座シリーズ

時間　13：30～17：00

場所　京都市下京区烏丸四条COCON烏丸ビル４階シティラボ内
セミナールームにて

形式　成岡からの講義形式／毎回自由参加

費用　毎回5,000円（テキスト代金・諸費用込み）
※６回すべて受講される方は25,000円（ただし前納ください）

定員　10名で先着順／申込後のキャンセルはできません

申込　ホームページ、Eメール、FAX、電話にてお申込みください

スケジュールと内容

講座番号	開講日	曜日	課　題
22-1	2017/10/15	日曜日	決算書・試算表を理解する ～貸借対照表～
22-2	2017/11/12	日曜日	決算書・試算表を理解する ～損益計算書～
22-3	2017/12/10	日曜日	決算書・試算表を分析する ～キャッシュフロー計算書～
22-4	2018/01/14	日曜日	設備投資と資金繰りの基本 ～投資判断基準と現実の資金繰り～
22-5	2018/02/18	日曜日	管理会計と財務会計の違いと活用 ～収益管理の方法～
22-6	2018/03/11	日曜日	経営計画を作成する ～中期計画を作成する際のポイント～

編集後記

８月のNMO勉強会は、初めての試みとして弊社の衣笠オフィスで大文字の鑑賞会を行う予定だ。弊社の衣笠オフィスは左大文字の真下。２階から見る大文字は、大の字には見えず点火された火が点々と連なる。近くのお寺で採火され、地元保存会の人たちが松明にして山へ登る。地元でないと、なかなか見られない光景だ。（な）

今月の推薦図書

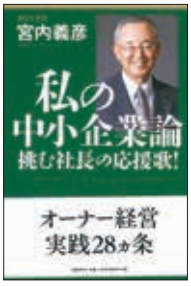
あの会社はこうして潰れた

著　者：藤森　徹（帝国データバンク情報部）
発　行：日本経済新聞出版社
発行日：2017年04月10日
定　価：850円＋税
ページ数：234ページ
版　型：新書版

著者は25年間信用調査会社にて、倒産を扱う「企業情報部」で倒産企業の取材を担当してきた。リーマンショック後の2009年ン12月に「中小企業円滑化法」が施行され借入金返済猶予を受けた40万社企業の延命が図られた。その結果、2010年以降７年連続で企業倒産は減少しており、「危ない会社」が「潰れない」という「無倒産時代」が続いている。しかし、現実は2016年には約8,000社の企業倒産があり、少なからず日本経済に影響を与えている。倒産の裏側には、急激な産業構造の変化、高齢化による人手不足、事業承継の失敗、為替の変動、不正会計など、様々な要因、人脈が絡んで、企業の倒産がある。どうすれば企業は倒産するのか、なぜ防げなかったかを中心に、実際の倒産事例のもとに、その傾向、陥りやすいポイントに言及している。

【目次】
第１章：構造変化に呑まれた企業はこうなる
第２章：老舗企業のたどった末路
第３章：あの上場会社はこうして潰れた
第４章：ベンチャー企業はどこでつまづいたか
第５章：捨てられる会社、捨てられる社長
第６章：闇経済、不正、詐欺の舞台裏
第７章：出版業界のタブーに迫る
第８章：貴方もその倒産に巻き込まれる

私の中小企業論 ～挑む社長の応援歌！～



著　者：宮内　義彦
発　行：日本BP社
発行日：2017年06月05日
定　価：1,800円＋税
ページ数：191ページ
版　型：A５版

本書は、特に中小企業やベンチャー企業の経営に焦点を絞り、その経営者が会社を成長させるためにどのようなことに気を配るべきか、どのような手順を必要とするか、あるいは何を目標にすべきか、など著者が思う最も大切で重要なテーマに関して、その経営経験をベースにまとめたものである。そのテーマのひとつひとつに行動指針を明記してある。当然すぎて当たり前のようなものが多いが、全てを頭に入れて日々実践するとなると、なかなか難しい。成功談ではなく、著者が長い間に様々な事態に直面し、多くの経験の末、やっと「これかな」と思い当たったことを書いてある。非常に意味が深く、読めば読むほど味わい深い内容が並んでいる。

【目次】
PART１：中小企業経営６つの真実
PART２：組織を固める着眼４カ条
PART３：体験的ベンチャー経営、失敗しない４つの鉄則
PART４：事業承継に関わる３つの信条
PART５：起業家とその志望者に向ける６カ条
PART６：忘れがちな心持ち５つの付則

成岡マネジメントオフィス事務所通信

BUSINESS MANAGEMENT & COORDINATION
NMO 株式会社 成岡マネジメントオフィス

発行人：成岡秀夫
〒603-8377　京都市北区衣笠西御所ノ内町26番地
TEL：075-366-6611　FAX：075-366-6100
E-mail：info@nmo.ne.jp
送付先の変更は、上記へEメールまたはFAXでお知らせください。

NMOホームページ
http://www.nmo.ne.jp
勉強会の様子や講演活動の記録など掲載しています。
メールマガジンのお申し込みもこちらからどうぞ。
成岡マネジメント　検索