

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

台湾海峡有事で経済への影響は

最近、台湾情勢で政治的な緊張が高まっている。昭和48年（1973年）秋には中東で戦争が勃発し、原油の供給に支障を来し俗に言う「オイルショック」が起こった。それ以来日本は省エネ技術の開発に注力し、経済構造が大きく変わる契機になった。さて、台湾海峡で大きな臭い煙が上がるとどうなるだろうか。

◆台湾海峡とは

最も狭い海峡北部で幅は約130km。東シナ海と南シナ海を結ぶ主要航路。海峡中心部のやや台湾寄りにある澎湖諸島と、中国大陸沿岸に点在する島々のうち金門島、馬祖島は台湾側が実効支配している。国共内戦に敗れた中国国民党が台湾へ退避して以来、台湾を自国領土とみなして併合・統一をめざす中華人民共和国側と、台湾側が政治的・軍事的に対峙してきた。台湾海峡は台湾にとって実質的な海の軍事境界線であると共に、台湾を中国から守る最大の防衛境界線でもある。



台湾海峡

◆対立の火種

台湾海峡とその上空では、中台の海軍・空軍が活動するほか、アメリカ海軍やフランス海軍、カナダ海軍の軍艦が通過している。こうした第三国軍艦の台湾海峡航行に対して、中華人民共和国は抗議や警告を行っているが、アメリカ海軍は「国際法の許す限り、いかなる場所でも飛行・航行する」、フランス政府は「事故も反応もなく、台湾海峡を年に1回程度航行している」と述べている。中華人民共和国国防務部は、フランス艦による2019年4月7日の台湾海峡航行に対して「中国の領海に違法に入った」との見解を示している。

なお国連海洋法条約では、領海の幅を基線から12海里（約22キロメートル）以内と定めている。中華人民共和国は中台統一工作の一環として、2016年開始の5カ年計画に、海峡北部に面する平潭島を経由して海底トンネルを通す構想を盛り込んだ。

◆囚人のジレンマ



台湾海峡危機の潜在的発火点東沙諸島

台湾が中国に対し一番恐れているのは武力侵攻であり、中国が一番恐れているのは台湾独立。とはいえ両者ともこの問題を武力で解決したいとは考えていない。にもかかわらず、両者の間には解決に向けた政治レベルの話し合いが行われていない。交渉は中国の呼びかけに対し台湾が拒否した形になっている。中国はマスコミを通じて江八条（江沢民の八条件）という平和交渉の条件を発表している。台湾経済の完全自立や台湾の自主軍備、さらに外交関係に含まれない部分の立法、司法、行政の独立も認める極めて現状維持に近い条件だ。では、台湾はなぜ平和交渉を拒否するのだろうか。台湾のある政治家は「武力侵攻の影をちらつかせる中国をどうして信頼できるだろうか。台湾はいま国際社会の応援を受けている。しかし、一旦交渉に応じれば、この問題は中国の内政問題となりどの国も口を出せなくなる」と言う。まさに囚人のジレンマだ。

台湾が中国に対し一番恐れているのは武力侵攻であり、中国が一番恐れているのは台湾独立。とはいえ両者ともこの問題を武力で解決したいとは考えていない。にもかかわらず、両者の間には解決に向けた政治レベルの話し合いが行われていない。交渉は中国の呼びかけに対し台湾が拒否した形になっている。中国はマスコミを通じて江八条（江沢民の八条件）という平和交渉の条件を発表している。台湾経済の完全自立や台湾の自主軍備、さらに外交関係に含まれない部分の立法、司法、行政の独立も認める極めて現状維持に近い条件だ。では、台湾はなぜ平和交渉を拒否するのだろうか。台湾のある政治家は「武力侵攻の影をちらつかせる中国をどうして信頼できるだろうか。台湾はいま国際社会の応援を受けている。しかし、一旦交渉に応じれば、この問題は中国の内政問題となりどの国も口を出せなくなる」と言う。まさに囚人のジレンマだ。

◆LNGがピンチ

当然商業船の航行が難しくなると、燃料や食料の様々な物資の供給が断絶され、サプライチェーンが大混乱するのは必至だ。石油の備蓄は現在250日分ある。問題はLNGに不足を来すことだ。LNGの発電に占める割合は40%あるので、超低温での貯蔵が必要であり備蓄があまりない。輸入元がオーストラリア、東南アジア、中東などで南シナ海経由に限られる。航路を急に切り替えればしのげるだろうが、世界的に物流の混乱が起こるので、マスクの緊急輸入ですらできなかった日本にそんな芸当ができるとは思えない。今年の1月に厳冬でLNGが底をついてあやや停電と言う状況に追い込まれた。スポット市場での調達も難しい。



東アジアの軍事バランス

◆他にも混乱が

日本の食料自給率は4割以下。米や小麦の備蓄は3か月分あるが、多くの食料品で需給がひっ迫し買い占めが起こるだろう。製造業はサプライチェーンの分散を進めているが、南シナ海が火薬庫となれば混乱は避けられない。中国や台湾で事業を営んでいる企業への打撃は間違いなく大きなものになるだろう。操業停止となれば、中国や台湾からの製品、部品の供給が止まり、急に生産計画を変えられない企業は大きな打撃になる。

◆リスクマネジメントを検討しておく



日米合同演習

危機のときに物資の調達をどうするかを事前に検討し、平時にどのように備えておくのかを検討するのは、当然のことだが必要だ。カナダはシーレーンの異なる国に交易を分散した場合、どれくらいコストが上がるかを常にチェックしている。世界で台湾有事がテーマになっている今こそ、格好の機会だから国と企業と一緒に台湾有事の際の対応のシナリオを作る必要がある。日本の国民性では危機を直視するのを歓迎しない風潮がある。最悪の事態を想定するとコストもかかり、事業の生産性も低下する。嫌な夢は見たくないのは誰もが、現実には厳しい。

◆ラッキーに恵まれた

かつてオイルショックや食糧安全保障が盛んに話題になった時期があったが、冷戦終結以降これらの危機をあまり意識せず、日本は繁栄を謳歌した時間が結構長く続いた。中国隣国が一大生産地であり、同時に巨大な消費地でありながらそれほど脅威ではないという幸運に恵まれた。効率性を追求できた平和な時代は過ぎ去ったとみるべきだろう。これからは少々の非効率の時代に生きるのだと覚悟したほうがいい。これが米中新冷戦時代の新常态となるのだろう。政府の対応は常に後手、後手に回る。福島第一原発の事故処理や、新型コロナ禍での対応で、何がまずかったのかを検証し、台湾有事の際では失敗は許されない。事前にこれくらいアラートが上がっているのだから、予測可能な危機だ。

※関連のWEBサイトから著者改編

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

近江商人と三方よし経営

最近SDGsという考え方の普及に伴って、近江商人の三方よし経営が脚光を浴びている。つい最近の日経ビジネスの特集にも取り上げられ、この考え方が企業永続のキーワードになりそうだ。意外と知っているようで知らない「三方よし経営と近江商人」を今回取り上げた。

●近江商人とは



天秤棒

近江商人とは、鎌倉時代から江戸時代にかけて活躍した商人のことで、彼らの大きな特徴は、一介の商人から身を立て、一代で巨万の富を築くということを成し遂げたスーパー商人。彼らがどのようにして自分のビジネスを拡大させていったのか。まず、彼らは天秤棒を担いで、自分の地元の商品を他の地域へ行って、売りさばくという行商ビジネスモデルを行っていた。そして、その地域で商品を売りさばいて得た利益を使って、今度はその地域の特産品を買って、地元に戻り、それを売りさばくという一石二鳥のビジネスをしていた。そして、ある程度事業が軌道に乗り、儲かりだすと、行商に行って、各地で築き上げたコネクションを使いながら、各地にお店（＝販売代理店）を出して、人を雇い、さらにビジネスを拡大させていく。

そして、さらに事業で利益を上げて、各地で出店していくと、全国に自分のお店のネットワークができるようになる。大阪、京都、東京、北海道、奈良、熊本…といった具合に。もちろん、それぞれの地域によって特産品や、販売しているものの価格、ニーズも違って行くわけで、全国に情報網を作ってしまうと、地域間による価格差などを利用して、更に儲けを拡大していくことができる。また、近江商人は、単独で活動していたわけではなく、「講」という近江商人同士のコミュニティを作って、各地で、同族同士の無用な競争を起こさないようにも調整していた。

●事業の拡大

そして、さらに事業で利益を上げて、各地で出店していくと、全国に自分のお店のネットワークができるようになる。大阪、京都、東京、北海道、奈良、熊本…といった具合に。もちろん、それぞれの地域によって特産品や、販売しているものの価格、ニーズも違って行くわけで、全国に情報網を作ってしまうと、地域間による価格差などを利用して、更に儲けを拡大していくことができる。また、近江商人は、単独で活動していたわけではなく、「講」という近江商人同士のコミュニティを作って、各地で、同族同士の無用な競争を起こさないようにも調整していた。

●三方よしの意味とは

重要なのは、近江商人のビジネスモデルではなくて、彼らのマインドセット（考え方）。同じビジネスモデルを採用しても、近江商人のように上手くいく人と、上手くいかない人がある。その差は、考え方の差であり、考え方が違えば、行動が違い、行動が違えば、結果が変わってくる。では、彼らのビジネスに対する考え方というものは、どういうものだったのか？彼らのビジネスに対する重要な考え方として挙げられるのが「三方よし」というものだ。三方よしとは売り手よし、買い手よし、世間よしというのがビジネスの基本であるという考え方。つまり、何か商品・サービスを売る人（売り手）も、それに対してお金を支払って買う人（買い手）も、両方が幸せになるようなビジネスをするべきであり、そして、そのことによって、社会（世間）がより良くなる方向に導かれるのが、ビジネスの基本だというわけだ。

●意外とできている企業は少ない

アングロサクソン型の資本主義の発想ではあり得ない。シンプルだが、売り手も満足して、買い手も満足してくれたら、まずビジネスは



長期的に見ても、上手くいく。買い手が満足してくれたら、リピートもしてくれるだろうし、定期的に何らかの商品・サービスを購入してくれるはずだ。そして、買い手からの紹介も生まれて、またそれが循環して、評判を呼び、新規顧客にも困らないだろう。意外とできている人・会社・店は少ない。そして、そのビジネスが社会をより良い方向に導いていくものであれば、更に世間の評判も呼ぶことになる。また、そのビジネスに共感して、多くの人を巻き込める。彼らの大きな特徴は、誠実だということ。これほど人から信用を得ることができる要素はない。

●近江商人の商売の十教訓



東近江市近江商人博物館

商売の十教訓というのが、近江商人にはある。この現代語訳は『「商い」で成功した江戸商人、「ビジネス」で苦しむ現代人』（植西 聡）という書籍からの引用。（一部中略）

『商売とは世のため、人のために奉仕することである。

世のため、人のために勤勉に働いていけば、利益はきちんと後からついていくものである。店の大小は問題ではない。商売をする場所が良い悪い、という問題でもない。いい商品をお客さんのために提供できれば、おのずから商売は繁盛するのだから。「お世辞を言って商品売りさばいてしまえば、それでいい、その後のことは知らない」というのでは商売は繁盛しない。（中略）「正直な値段」で、一生懸命「正直な商売」をするのが商売繁盛のコツである。不当な利益をとろうとすれば、お客さんは離れていくものである。しかし、一方で無理な値引きをすれば、自らの商売が成り立たなくなることも忘れてはならない。つねに損益のことを考えながら商売をするのが本当の商人である。今日一日どれだけの損益が出たか、しっかり計算して明らかにしないうちは、夜寝てはいけない。「今は景気が悪いから、物が売れない」というのは言い訳にすぎない。景気が悪い時であっても、繁盛する商人は色々な努力や工夫をして、儲けを出していくものである。』

●誠実さの追求

ここから読み解けるのが、いかに近江商人が、人の「信用」ということに重きを置き、「誠実」なビジネスを心がけてきたのかということだ。「誠実さ」というのは、ビジネスをする上で非常に重要な要素だ。誠実でない人間は、短期的に人に信用されることはあっても、長期的に信頼されることにはあり得ない。信頼が得られないなら、そのビジネスは衰退の一途を辿るはずだ。

※関連のWEBサイトから著者改編

京都の 「地区」 紹介シリーズ



中京区エリア



京都市役所

第5回 「中京区」

中京区は、旧上京区の丸太町通以南と旧下京区の四条通以北（四条通に面する町は下京区）。但し、現在は四条大宮より西の壬生と呼ばれる地域では南は五条通・西は西大路通まで、西ノ京は一部が北は市立北野中学校の位置まで・西は木辻通まで中京区から分離して成立した。現代でも、京都市役所本庁舎が置かれるなど京都市の行政的な中心でもあり、京都御苑や京都府庁舎などがある上京区や、京都駅や、京都河原町駅、烏丸駅などがある下京区などと共に都心を形成する地区。京都市営地下鉄の烏丸線と東西線の乗換駅である烏丸御池駅周辺などは、オフィス街が形成されている。また、二条駅もJRと地下鉄の乗換駅であり、立命館大学や佛教大学などの施設が設置され、シネコンが入居するBiViのような商業施設がある。

また二条城、京都文化博物館、先斗町歌舞練場などがあり、錦市場は、寿司や豆腐の屋台、生絹の着物や京焼の陶磁器を販売する店が立ち並ぶ商店街として賑わっている。

平成17年国勢調査における推計人口が昭和60年以来20年ぶりに10万人の大台を回復した。

中京郵便局



中京警察署



市立病院



市立中央図書館

法律の現場から

第2回 「債権回収」

今回のテーマは、「債権回収」です。

「債権回収」に関する、よくある法律相談としては、①「商品の代金を支払ってもらえない」、②「弁護士から手紙が来た。どうやら、得意先（売掛先）が破産するようだ」といったものです（①と②の違いは、得意先が危機的状況にあるか否かです）。

①（通常時の債権回収）の場合、対処方法として訴訟、調停、任意交渉等、様々なパターンがあり、債権額や相手方の支払能力、予算等によって方針を検討していくことになります。当事者からの請求には応じない場合でも、弁護士名の文書を送ることで、任意の支払がなされるケースもあります。

②（危機時期の債権回収）の場合、一般的な回収行為は差し控える必要があります（破産の準備に関する弁護士からの通知は法律上、「支払停止」にあたるものとして、それ以降の回収行為は否認される（取り消される）可能性が高いです）。②の

場合、弁護士としては、相殺、担保権の行使、保証人に対する請求等の可能性を検討することになります（検討の結果、「何もすることができない」ケースも多いです）。このうち、担保に関して見落とされがちなのが商事留置権です。商事留置権とは、得意先から何かを預かっている場合（加工委託で、原材料等を預かっている場合等です）、未払金全額を支払ってもらうまでは、預かっているものを留め置くことができるというものです。

視点は変わりますが、時折り、時効期間が満了した後に相談を受けるケースがあります。そこまではいかないとしても、債権回収に関しては、時間の経過とともに回収の困難性が高まるのが一般的です。債権回収でお困りの場合、専門家への相談を含め、早期の対応・検討をお勧めします。

Profile 井上 和人

昭和47年高知市生まれ。都銀勤務を経て平成23年弁護士登録。平成27年つかさ法律事務所開設。

〒604-0857 京都市中京区烏丸通二条上ル蒔絵屋町263京榮烏丸ビル7階

TEL：075-231-2751

気になる **数字シリーズ No.4**

71.3%

中小企業庁が令和3年4月に発表した2021年度版中小企業白書・小規模企業白書概要によると、新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響に関して、「影響が継続している」と回答した企業の割合は71.3%にのぼる(株式会社東京商工リサーチ第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査(2021年3月実施))。倒産件数は金融支援の拡大や持続化給付金などの各種支援策が奏功し低水準ではあるものの、依然として経営状況は厳しいものがある。

第29期 成岡秀夫経営塾 **マネジメント基本講座シリーズ**
貴社オリジナル版のご案内

NMO 勉強会の主宰代表であり中小企業診断士の成岡秀夫が、**貴社オリジナルのマネジメント基本講座**を提供します。

- (1) 会社経営に必須の項目を、少人数制で基礎から懇切丁寧に講義します。
- (2) 貴社の業界、規模、業態に合わせた内容に編纂して提供します。
- (3) 少人数での研修ですので、特に他の受講者を意識せず、気楽に受講できます。
- (4) 講義内容に関しては、貴社と事前に打ち合わせを行い貴社オリジナルの内容といたします。

経営者の方、後継者の方、幹部社員の方のご参加をお勧めいたします。ご検討いただけますよう、ご案内申し上げます。

- 日程** 貴社ご希望の日程で設定します。土日曜日、祝祭日も可能です
時間 貴社ご希望の時間帯で設定します。1コマ2時間です
場所 貴社ご希望の場所で設定します(会場費が有料の場合は会場費を貴社ご負担ください)
形式 成岡からの講義形式/参加者との質疑応答
費用 参加人数×@3,300円(消費税込)/回
定員 特に上限はありませんが、最低人数は3名以上です

標準的なスケジュールと内容 ※講義内容の進捗によっては、回数の増減や順番の入れ替えなど、臨機応変に行います。

講座番号	開講日	曜日	課 題
1	第1か月目	土曜日	決算書・試算表を理解する ～損益計算書が表す売上と利益の考え方～
2	第1か月目	土曜日	決算書・試算表を理解する ～貸借対照表の資産と負債の意味～
3	第2か月目	土曜日	キャッシュフロー計算書からつかむ資金の動き ～現実の資金繰りのポイント～
4	第2か月目	土曜日	設備投資の投資判断基準と管理会計の活用 ～収益管理の考え方～
5	第3か月目	土曜日	事業計画の作り方 ～3年先を考えて来年を考える～
6	第3か月目	土曜日	経営戦略の立て方と考え方 ～会社運営のポイント～

編集後記

依然厳しい経営環境が続く日本経済。緊急事態宣言が京都市にも発出されたが、一向に改善する兆しが見えない。海外諸国のように2か月程度の強力なロックダウンで一気に感染者数を激減させないと収束の出口が見えない。対策を小出しにして、規制、緩和の繰り返しでみんな疲れて来た。疲れてくると、ストレスが溜まって規制破りが横行するだろう。出口の基準を明確に見せることが大事だ。(な)

今月の
推薦図書

コロナ後の日本経済

著 者：須田 慎一郎
 発 行：株式会社エムディエヌ
 コーポレーション
 発行日：2020年8月11日
 定 価：980円
 ページ数：196ページ
 版 型：新書版



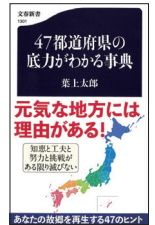
現在進行形の「コロナショック」は世界経済、日本経済に大きな影響を与えている。このままで行くと、中小企業、大企業、金融業界の順で実体経済を少しずつ破壊する方向に進むだろう。政権が大量の国債を発行して、未来に借金を先送りしてでも緊急経済対策を打つのは、「恐慌」を招かないようにするためだ。コロナ禍による世界恐慌が起こると、1929年以来の大ショックに陥る可能性がある。しかし、ピンチはチャンス裏返しでもある。過去からの負の遺産をここで一気に清算して、次のステージに這い上がるか、はてまたずるずると衰退の一途を辿るか。ここは大きな分かれ道だ。生き残るだけでは意味がない。成長して生き残ることこそが大事だ。そのヒントが本書にはある。

目次

- 第1章：経済恐慌に突入不可避の世界
- 第2章：深刻化する負のスパイラル
- 第3章：新冷戦時代の幕開け
- 第4章：コロナと共存する社会へ
- 第5章：逆オイルショックの衝撃が銀行を襲う
- 第6章：現実化する金融恐慌

**47都道府県の
底力がわかる事典**

著 者：葉上 太郎(地方自治ジャーナリスト)
 発 行：株式会社文芸春秋
 発行日：2021年2月20日
 定 価：1,320円
 ページ数：371ページ
 版 型：新書版



「地方消滅」の危機が叫ばれて久しい。政権は何かと地方創生の施策を打ち出すが、ことごとく空振りに終わっている。かたや、もともと持っている地方独自のポテンシャルを活性化し、小さな規模だが立派に成功を収めている地方自治体もある。そこに暮らす住民の知恵と努力があってこそ、成し遂げることができる業なのだ。決して補助金や助成金のなせる結果ではない。本書は過去に雑誌に連載された各都道府県の成功物語を徹底的に取材した事例が満載だ。同じような環境にはないだろうが、必ずヒントが隠されている。元気な地方にはそれなりの理由がある。

目次

- 第1章：北海道・東北地方
- 第2章：関東地方
- 第3章：中部地方
- 第4章：近畿地方
- 第5章：中国・四国地方
- 第6章：九州・沖縄地方

成岡マネジメントオフィス事務所通信



発行人：成岡秀夫
 〒600-8411 京都市下京区烏丸四条
 COCON烏丸ビル4F シティラボ内
 TEL：075-366-6611 FAX：075-366-6100
 E-mail：naruoka@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