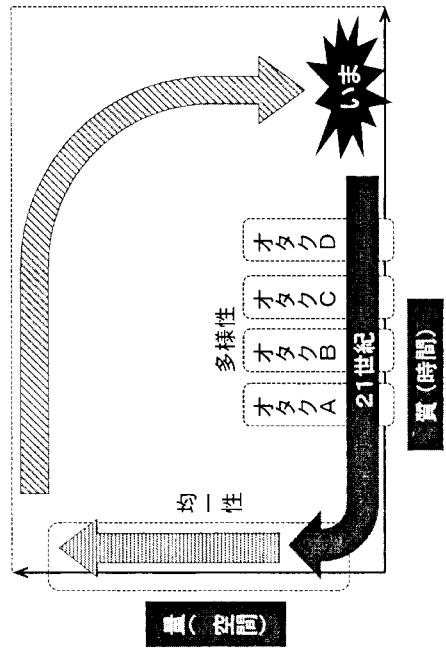
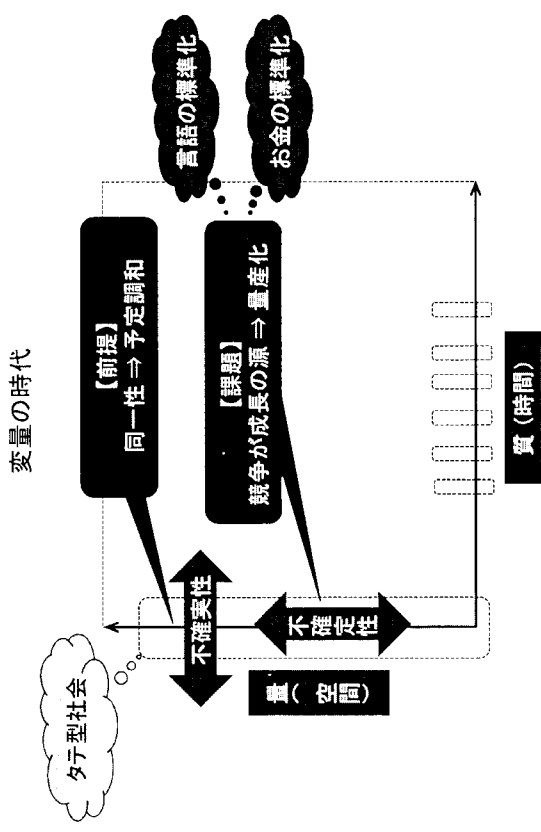


# 「タテ型社会」から「ヨコ型社会」へ



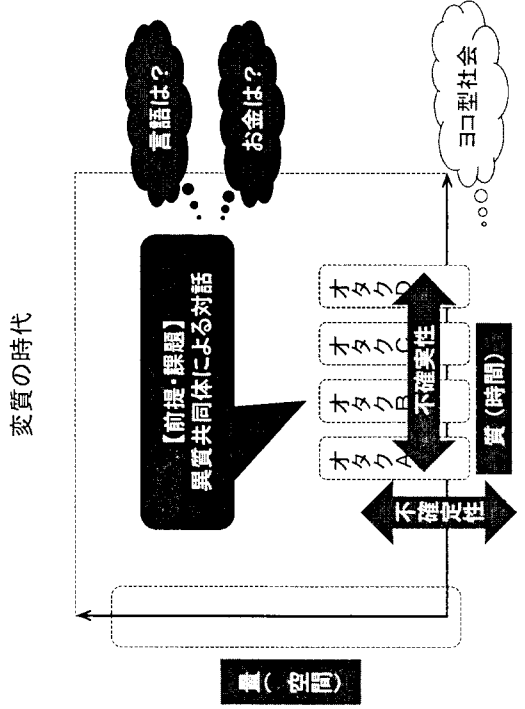
2018 ネクストライフ・コンサルティング

# 「タテ型社会」の不確実性と不確定性



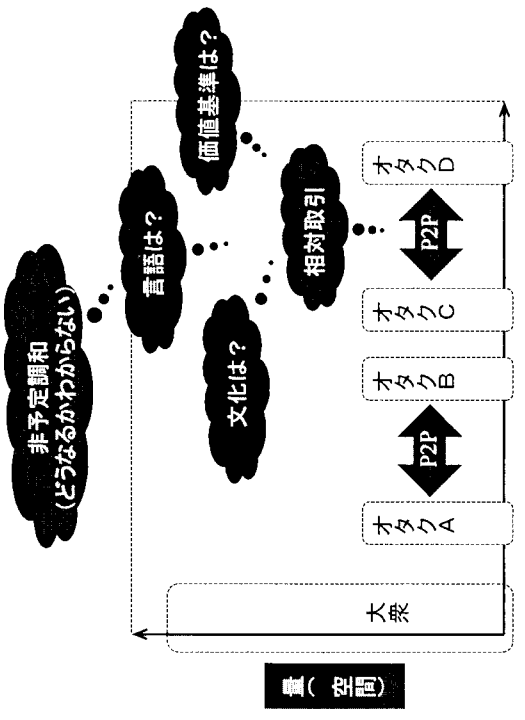
2018 ネクストライフ・コンサルティング

# 「ヨコ型社会」の不確実性と不確定性



2018 ネクストライフ・コンサルティング

# 「競争社会」から「共創社会」へ



2018 ネクストライフ・コンサルティング

# 店舗・設備に減損リスク

## 銀行迫る「不良資産問題」

銀行が持つ1万3000を  
超える店舗やシステムが経営  
を揺るがしかねない存在にな  
ってきた。収益性が下がって  
価値が目減りした資産の減損  
処理を迫られ、赤字に転落す  
る銀行が出てきた。低金利や  
人口減で収益基盤が細ってい  
る上、金融とITを融合した  
フィンテックの台頭で設備が  
陳腐化するリスクも高まっ  
てきたことが背景にある。全  
国で10兆円に上る銀行の固定  
資産の「不良資産化」に金融  
庁も監視を強めている。

「将来の収益を慎重に見積  
もり、もつかっている店舗  
を減損した」。2018年3  
月期決算で7期ぶりの最終赤  
字に転落した福島銀行。森川  
英治社長は聞き慣れない損失  
を理由に挙げた。12支店の土  
地・建物の価値が、収益力に  
照らして査定し直すと4億円  
減ったというのだ。

東北の第二地銀が踏み切っ  
た会計処理に各社は衝撃を受  
けた。今後の銀行業を揺るが  
しかねない会計基準の問題が  
浮き彫りになったためだ。

06年3月期に強制適用され  
た固定資産の減損処理（3面  
きょうのこぼ）。店舗など  
を収益性の観点で評価。価値  
が下がり回復の見込みがない  
場合、売却した場合の時価に  
関係なく失った価値を損失計  
上するルールだ。

### 慢性的な赤字に

福島銀は米リーマン危機後  
の09年3月期と東日本大震災  
直後の11年3月期にも最終赤  
字を計上したが、このときは  
監査法人が「一過性」と判断  
し免除された。だが今回は一  
部店舗の「慢性的な赤字」を  
認めざるを得なかった。原子  
力発電事故の影響もあり、  
福島県の人口は大きく減少。

そこに日銀が16年に発動した  
マイナス金利政策が直撃し本  
業の先細りが鮮明になった。

11日、島根銀行も10支店の  
土地・建物を減損処理したと  
発表した。最終赤字は確保し  
たものの、「コア業務純益」  
と呼ぶ本業の利益が2期連続  
の赤字。「要因は一過性でな  
い」との金融庁の指摘を認め  
ざるを得なかった。

同行では昨年1月にできた  
ばかりの新本店の減損リスク  
も高まっている。会社全体が  
慢性赤字とみなされ、収支改  
善が不十分だと、本店などの  
「共用施設」も減損対象にな  
り得るためだ。今回は避けら  
れたものの、金融庁の検査官  
は「減損処理しなくてよいの  
か」と問題提起していた。

約60億円を投じた新本店は  
ほとんど償却していない。連  
結自己資本が160億円の同  
行に減損負担は重い。鈴木良  
夫頭取は「全体の収益を上げ  
ていく」と危機感を示した。

17年9月末の地銀・第二地  
銀の有形固定資産は計3兆4  
423億円。これに対し、過  
去10年平均の純利益は700  
0億円台しかない。自己資本  
や利益水準が薄い地銀は減損  
処理すれば苦境に陥る。

産業界では一足早く、本業  
不振の製造業や流通業が店舗  
などの減損を計上。06年3月  
期には上場939社が1兆6  
563億円の損失を計上して  
いる。預金を集め、国債に回  
せば利益を得られた銀行はこ  
うした処理とは無縁だったが、  
日銀のマイナス金利政策  
でメッキがはがれた形だ。

### フィンテック台頭

メガバンクも人ごとではな  
い。三菱UFJフィナンシャル  
グループは18年3月期決  
算で不採算店舗を430億円  
分減損処理した。三菱自動車  
など問題企業を再建する際  
に負の遺産の前倒し処理を求め

てきた。「メーカーさんのリ  
ストにはらお」と葛藤が  
指示したという。

「一気に費用計上して損失  
を前倒し処理するか、議論が  
あった」。みずほファイナン  
シャルグループ幹部が日本経済

新聞に煽らした減損を巡る議  
論の対象は「設備」だ。

過去に2度のシステム障害  
を起こしたみずほ。新しい勘  
定系システムの円滑な導入は  
最優先の課題だった。ところが  
安定稼働に手を尽くした結果、  
開発費用は当初の見積もり  
を大きく上回り、5千億円  
に達する可能性も出ている。

問題は新システムが重荷に  
なる懸念が出てきた点だ。産  
業界がブロックチェーンのよ  
うな新しい決済を使うと収益  
に寄与しない危険をはらむか  
らだ。金融庁幹部は昨年秋、  
「一括償却し損失を出し切る  
手もある」と述べている。

坂井慶史社長は「5、10年  
かけて償却する」と説明する。  
しかし、その間に固定電話が  
携帯電話に置き換わったよう  
に銀行の決済システムがフィ  
ンテックに押しやられるシナ  
リオも捨てきれない。

全銀行の固定資産は総額10  
兆円。そこに不良資産問題の  
足音が忍び寄る。「マイナス  
金利で風量が一変し、減損が  
出やすい環境に入った」。大  
手監査法人幹部は銀行を巡る  
環境変化を指摘する。

1990年代の不良債権問  
題で銀行が損失処理したのは  
累計で100兆円規模に上  
る。それに比べれば不良資産  
の規模は小さいものの、フィ  
ンテックの台頭など金融環境  
が激変する中で店舗網に依存  
した経営モデルが限界に達し  
つつあることを示している。  
(玉木淳、浜美佐、佐藤雅美)

## 低金利・人口減で収益低下

# 福島銀、社長辞任へ

## 前期7期ぶり赤字で引責

福島銀行は森川英治社長が辞任し、後任に同じ福島県原地銀、東邦銀行出身の加藤啓氏を招く方向で最終調整に入った。2018年3月期決算で7期ぶりに最終赤字に転落することになったため、地元経済の立て直しに向け、政府系ファンドの支援も要請する。

## 後任に東邦銀元専務

前期は30億〜40億円の最終赤字を計上する。保有する債券の含み損を処理するほか、店舗の土地

2011年3月期	七十七銀（宮城県）や福島銀など8行
12年3月期	東京都民銀など3行
13年3月期	福井銀、関西アーバン銀など3行
14年3月期	0行
15年3月期	0行
16年3月期	0行
17年3月期	ふくおかFGの1社
18年3月期（見込み）	福島銀

・建物で関連損失を計上するも響く。配当は7期ぶりに無配にする。

赤字計上後も、銀行の健全性を示す自己資本比率は規制基準の4%を上回り、9%台を確保する。

森川社長は日銀出身。後任となる加藤氏は福島県原地銀でシェアがトップの東邦銀出身。東邦銀の完全子会社、とうほう証券の社長を務めていた。人事や総合企画、市場金融と幅広い経歴で、同行専務まで務めた。15年から現職に転じた。

福島銀は政府系ファンドの地域経済活性化支援機構（REVIC）傘下の日本人材機構に支援を要請する方針だ。トップ以外の幹部人材も受け入れ、地元福島県、とりわけ被災地の支援をより強力に進める事業モデルを構築する。

業績悪化は人口減の影響に加え、日銀によるマインナス金利政策の余波を受けた。「負の遺産」を一掃できれば、厳しい経営環境下で事業改革を進めやすくなる。

福島銀はバブル崩壊後、1990年代後半の金融危機時に経営危機に陥ったが、直近の自己資本比率は11%を超えていた。

日経 5/16

## スルガ銀不正「起きえない」

地銀協会長

全国地方銀行協会の佐久間英利会長（千葉銀行頭取）は16日の記者会見で、スルガ銀行のシェアハウス向け融資を巡る不正問題について「起こりえないことだ」と断じた。

「融資の際に返済能力などをきちんと見るのが顧客本位の業務運営だ」とも強調。スルガ銀が設けた第三者委員会の実態解明を待つ考えを示した。

日銀の金融政策については「出口が見通せない現在の金融政策も、我々にとつて大きな慢性ストレスと言わざるを得ない」と指摘した。低金利環境が続けば地方銀行の基礎体力がむしばまれ、「地域の金融仲介機能に深刻な影響が生じる恐れがある」との懸念を語った。

日経 5/17

## ■電事連会長、原発20%目標に自信

電気事業連合会の勝野哲会長（中部電力社長）は18日の定例記者会見で、2030年度の原発の発電比率を20〜22%とする目標が国のエネルギー基本計画の素案に盛り込まれたことについて「既設の炉の運転を再開し、安定的な運転に努めていくことで達成できる」と自信を見せた。

勝野氏は「しっかり原子力規制委員会の審査を受けることで、再稼働を果たしていく」と強調した。一方、再生可能エネルギーの主力電源化には「低コスト化に取り組むことが重要だ」と指摘した。

毎日 5/19

# 仮想通貨

# 個人で直接取引避けて

Distance	Location	Price/BTC	Limits	Buy
0.2 km	Tokyo, Japan	1,065,359.51 JPY	1,000,000 - 10,000,000 JPY	Buy
0.2 km	Tokyo, Japan	1,070,520.19 JPY	2,000,000 - 10,000,000 JPY	Buy
4.6 km	Popponigi, Minato, Tokyo 106-0032, Japan	1,074,500.11 JPY	100,000 - 1,000,000 JPY	Buy
7.6 km	Ginza, Chūō, Tokyo 104-0061, Japan	1,109,871.94 JPY	100,000 - 10,000,000 JPY	Buy
385.0 km	Osaka Prefecture, Japan	1,120,145.59 JPY	2,000,000 - 500,000,000 JPY	Buy

relative取引の仲介サイトの画面  
一部画像処理しています

個人間で仮想通貨を売買する「相対(あいたい)」取引を巡り、相手に通貨や現金を持ち逃げされるなどのトラブルが相次いでいる。交換会社を介さず取引するため、相手の身元を十分に確認するのが難しいためだ。犯罪収益の洗浄(マネーロンダリング)に悪用される恐れもあり、国民生活センターは「個人の直接取引は避けるべきだ」と呼びかけている。

## 持ち逃げ・詐欺 相次ぐ 相手の身元確認難しく

「今なら必ず利益が出る。現金を預けてくれれば仮想通貨に換えて後で送る」。1月、関東地方に住むタクシー運転手の60代男性は、乗客の男にこう持ちかけられた。以前から仮想通貨に興味があった男性は現金約30万円を渡したが、男は連絡不能に。仮想通貨も送られてこないままだ。

国民生活センターによると、2017年度の仮想通貨を巡る消費者からの相談は2666件と前年度の3倍以上に急増した。とりわけ仮想通貨が高騰し始めた17年秋ごろからは、相対取引を巡る相談が徐々に目立つようになっただけでなく、

「今なら必ず利益が出る。現金を預けてくれれば仮想通貨に換えて後で送る」。1月、関東地方に住むタクシー運転手の60代男性は、乗客の男にこう持ちかけられた。以前から仮想通貨に興味があった男性は現金約30万円を渡したが、男は連絡不能に。仮想通貨も送られてこないままだ。

国民生活センターによると、2017年度の仮想通貨を巡る消費者からの相談は2666件と前年度の3倍以上に急増した。とりわけ仮想通貨が高騰し始めた17年秋ごろからは、相対取引を巡る相談が徐々に目立つようになっただけでなく、

多いのは「今は交換会社では売られていないが、必ず値上がりする仮想通貨が買える」「自分なら交換会社の相場よりも仮想通貨を高く売ることができると言われて現金や仮想通貨を相手に渡したが、そのまま連絡が取れなくなるケースだ。詐欺事件に発展する場合もある。」

暴力事件も起きていて。警視庁は3月、仮想通貨交換会社の社長に「ビットコインを現金で購入したい」と持ちかけ都内のホテルに誘い出し、暴行を加えて1億円相当のコインを奪おうとした20代の男らを強盗未遂容疑で逮捕した。男らは、社長にスマートフォンアプリを操作してコインを送るよう要求したという。

仮想通貨はマネーロンダリングにも使われているとされ、反社会的勢力の影もちらつく。仮想通貨関連の事業を手がける男性実業家は18年初め、海外で生活する知人から「億円単位の現金をビットコインに交換したい人がある。相対取引に応じられないか」と頼まれた。交換を望む人物は明かさなかったが、会話の内容から暴力団の可能性があると感じ、断ったという。

それでも相対取引は水面下で活発に行われている。理由はコスト。相対取引だと、交換会社を介して売買した際にかかる手数料(取引額の0.5%前後)がかからない。相対取引を仲介する専門サイトには「1ビットコインを約100万円で購入。予算は最大5億円」といった投稿が後を絶たない。

トラブルや犯罪に巻き込まれるリスクは大きい。交換会社を介して売買するには利用者が氏名や住所などの個人情報登録する必要があるが、相対取引では不要なためだ。国民生活センターの担当者は「送金先が確認できない相対取引は危険。金融庁に認められた交換会社を利用してほしい」と呼びかけている。

「今なら必ず利益が出る。現金を預けてくれれば仮想通貨に換えて後で送る」。1月、関東地方に住むタクシー運転手の60代男性は、乗客の男にこう持ちかけられた。以前から仮想通貨に興味があった男性は現金約30万円を渡したが、男は連絡不能に。仮想通貨も送られてこないままだ。

国民生活センターによると、2017年度の仮想通貨を巡る消費者からの相談は2666件と前年度の3倍以上に急増した。とりわけ仮想通貨が高騰し始めた17年秋ごろからは、相対取引を巡る相談が徐々に目立つようになっただけでなく、

「今なら必ず利益が出る。現金を預けてくれれば仮想通貨に換えて後で送る」。1月、関東地方に住むタクシー運転手の60代男性は、乗客の男にこう持ちかけられた。以前から仮想通貨に興味があった男性は現金約30万円を渡したが、男は連絡不能に。仮想通貨も送られてこないままだ。

国民生活センターによると、2017年度の仮想通貨を巡る消費者からの相談は2666件と前年度の3倍以上に急増した。とりわけ仮想通貨が高騰し始めた17年秋ごろからは、相対取引を巡る相談が徐々に目立つようになっただけでなく、

日経 5/12

# 個人情報漏洩 22億件

## 世界のネット上 日本関連1千万件

民間調査

日本のセキュリティ会社の調査で、何者かのサイバー攻撃によりメールアドレスなど個人情報が大規模に漏洩し、インターネット上でファイル化されている実態が明らかになった。漏れた個人データ数は世界で少なくとも22億件ののぼる。日本関連は1千万件あり、企業や官庁など所属団体のアドレスもある。

ムズによる2018年4月までの調査でわかった。サイバー攻撃による過去最大の情報漏洩は13年に米ヤフーから漏れた30億件の個人情報。今回は1つの組織からの漏洩ではなく、交流サイトなど複数のサービスから得たデータをファイル化したもよう。

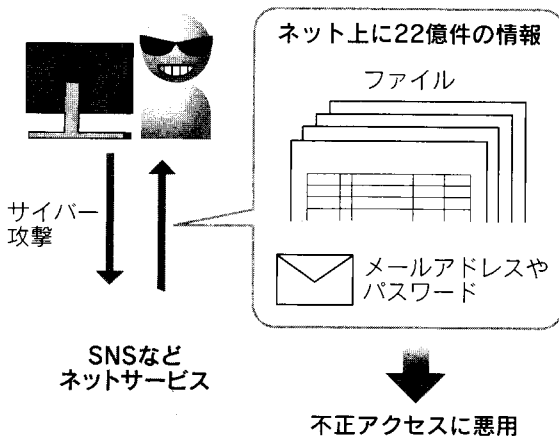
「14億クレデンシャル」と名づけられたファイルでは13億9千万件がさらされ、日本企業3000社のアドレスが含まれていた。

金融、情報通信、製薬といった業界大手や官公庁、自治体、大学など幅広い組織から漏洩している。会社などのアドレスで利用したネット通販サイトなどから情報を抜き取られたとみられる。

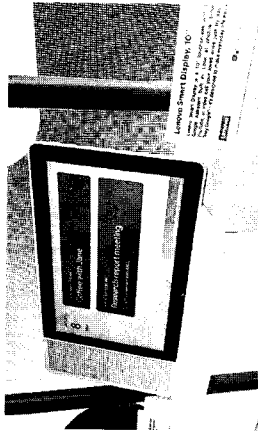
ソリトンは分析を進めているが、データを加工した勢力は次のサイバー攻撃に利用するためファイルをつくったもよう。アドレスはネットサービスのIDに利用されることが多く、ファイルは不正アクセスやフィッシング詐欺に悪用される恐れがある。

ソリトンによれば、個人はアドレスやパスワードを使い回さない注意が必要という。企業など組織のアドレスはシステムに侵入する足がかりになるため、不要に組織のアドレスを使わないことなどを従業員に呼びかける対策が必要となる。

膨大な情報が盗まれていた



# GoogleがIoT向けOS



【マウンテンビュー (カリフォルニア州) 共同】米Googleは7日、モノのインターネット (IoT) 向けの基本ソフト (OS) 「アンドロイド・シンタックス」の提供を正式に始めたことを発表した。グー

联想(レノボ)グループの新型ディスプレイ端末は、米三星、共同

## 家電やロボットに搭載

グルの人工知能(AI)やクラウドサービスと関係しやすい。冷蔵庫など家電からロボットまで幅広い機器を載せたいと考えた。米アマゾン・コムやマイクロソフトも同様のOSを展開しており、自社の陣営拡大を目指した競争が激しくなってきた。Googleは既に一部のメーカーと協業を始めている。中国の联想(レノボ)グループなどが発売する新型ディスプレイ端末は、このOSを搭載。ソニーも製品の開発で活用す

る。Googleはスマートフォン向けに「アンドロイド」、テレビでは「アンドロイドTV」といったOSを他に提供、自社サービスを連けてアプリの販売や広告収入につなげている。また、Googleは7日に開いた報道向け説明会で、検索やYouTubeなど自社サービスの利用増に向け、アジアやアフリカ、南米といった地域を強化する方針を示した。通信環境の整備や、対応言語拡大などの取り組みを進めているという。

毎日 5/9

日本社長には持ち株会社が就く。社長の小林充佳(60)

## 海賊版サイト遮断 「昨年10月から検討」

NTTの鵜浦博夫社長は11日の記者会見で、ネット上で漫画や雑誌を無料で読める海

るため、ネットの無法地帯状態を放置したくなかったと説明した。鵜浦社長は、著作権者や出版社から昨年10月、「NTTを訴えてもいいか」と連絡があったことを明らかにし、その頃から対応を検討してきたことを明らかにした。

になっているが、鵜浦社長は「当該サイトは今閉じているが、閉じたからといって、不法行為が清算できたわけでない」と指摘した。NTTグループは4月23日、政府が特に悪質と指摘した三つの海賊版サイトを対象に、準備が整い次第、遮断する意向を示している。

【森有正】

毎日 5/12

# 高額アップル苦戦

## 売れ筋新興国は100ドルから

東南アジアの主要新興5カ国のスマホ市場で、米アップルのシェアは5%以下にとどまり、世界の約15%を大きく下

回る。苦戦の背景には、「iPhone」が割高で、売れ筋から外れているところがある。17年の域内販売は前年比微減の450万台にとどまった。

日経 5/12