

## 平成とは何だったのか

シリーズ その1

現在の天皇陛下が2019年4月末に退位することが正式に決まっている。平成という時代が30年で終わることになる。振り返ると、平成という時代はバブルの崩壊に始まり、2度の震災、数回の通貨危機、リーマンショックという激動の時代を経験してきた。その間、日本経済は大きく成長するどころか、世界経済の成長から徐々に取り残されてきた。数回にわたり、この平成という時代を振り返り、そこからの得難い教訓を書き記すことにした。

- ・第1回：平成元年（1989年）～平成4年（1992年）
- ・第2回：平成5年（1993年）～平成9年（1997年）
- ・第3回：平成10年（1998年）～平成14年（2002年）
- ・第4回：平成15年（2003年）～平成19年（2007年）
- ・第5回：平成20年（2008年）～平成24年（2012年）
- ・第6回：平成25年（2013年）～平成29年（2017年）

## ●平成元年（1989年）

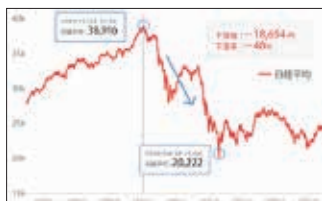
昭和の終わり昭和64年はわずか1週間くらいだった。1月になって毎日報道で容態の変化が伝えられ、とうとう7日に崩御された。そこから相当の期間、国民は喪に服することになる。派手なイベントや歌舞音楽は遠慮され、しばらく重たい気分の時間が流れることになる。元号が昭和から平成に切り替わった。4月に消費税が3%で導入される。リクルート事件の影響を受けて、竹下内閣が総辞職し宇野内閣ができたが、わずか1か月半で辞職する。その後、海部内閣ができるがトップがころころ交代し海外から大きな非難を浴びることになる。6月に天安門事件が起こる。11月にベルリンの壁が崩壊し、ブッシュ大統領とゴルバチョフソ連議長が冷戦の終結を表明。東証の大納会で日経平均株価が史上最高値の38,957円44銭を記録。これを最後に1990年の大発会から株価は下落へ転じ、バブル景気は崩壊へ向かう。



ベルリンの壁崩壊

## ●平成2年（1990年）

バブル景気最後の年で、翌年には土地バブルも崩壊し、平成不況へと突入していく。東西に分裂しており冷戦の象徴的存在だったドイツが、西ドイツ主導で東ドイツを再統一し、1945年以来の東西ベルリン市が首都に復帰した。冷戦構造で戦後世界に東側諸国の盟主として君臨してきたソビエト連邦は、構成連邦国家の独立宣言が相次いだ年でもあり、この年から翌年にかけて急速に有名無実化し、ソ連政府は1991年12月25日に活動を停止する事をゴルバチョフ大統領が発表し、事実上ソ連は滅亡した。東欧では旧ソ連から独自性の高い地域であったウクライナとベラルーシなどが新たに独立国となり、名実共に1950年



バブル経済の崩壊

代から続いた欧米地域の東西冷戦構造は解体された。

## ●平成3年（1991年）

年明け早々米軍を主体にペルシャ湾岸地域に展開する多国籍軍がイラク軍に攻撃を開始する。「砂漠の嵐作戦」と命名。湾岸戦争が始まる。海部俊樹首相が「確固たる支持」を表明し湾岸戦争支援策として90億ドル（約1兆2000億円）の追加支出、避難民輸送のための自衛隊機派遣等を決定。2月末にはブッシュ米大統領がクウェート解放の完了を確認して勝利宣言。皇太子徳仁親王の「立太子の礼」が31歳の誕生日に皇居で行われる。7月大阪地検が中堅商社イトマンの河村良彦前社長、伊藤寿永光・前常務、許永中・不動産管理会社代表ら6人を自社株取得、特別背任容疑で逮捕。バブル経済がもたらした異常な取引が明るみに出る。ソ連では8月ゴルバチョフ大統領を軟禁していた非常事態国家委員会が解散、保守派によるクーデターは失敗。ゴルバチョフ大統領がソ連共産党書記長を辞任、共産党解散を提唱。74年間の共産党支配に幕。経企庁長官が「日本の景気は拡大局面にある」との8月月例経済報告。大型景気は57カ月になり、過去最長の「いざなぎ景気」と並ぶ。12月ゴルバチョフ・ソ連大統領が辞任。ソ連最高会議共和国会議が最終審議を行い、ソ連消滅を宣言。年末旧ソ連の11共和国が「独立国家共同体（CIS）」としての活動を開始。92年度政府予算の一般会計総額は72兆2180億円で前年度当初比2.7%増の緊縮型に。



取り壊されたレーニン像



湾岸戦争始まる



イトマン事件を扱った書籍

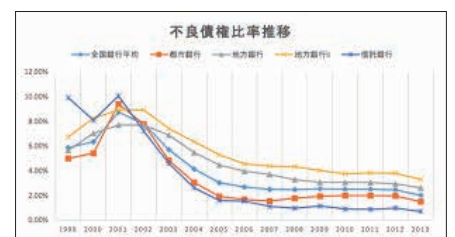
## ●平成4年（1992年）

初めての大学入試センター試験が始まる。2月東京地検と警視庁が「佐川急便マネー疑惑」で強制捜査に着手。東京佐川急便の渡辺広康社長ら4人を特別背任容疑で逮捕。東海道新幹線に「のぞみ」が登場。8月東証平均株価終値が景気先行き不安などで大きく反落、1万4309円41銭に。6年5ヵ月ぶりの低水準。バブル景気の終焉。金丸信自民党副総裁が東京佐川急便から5億円を受け取っていたと公表して副総裁辞任を表明。のちに議員辞職を表明（佐川急便事件）。9月学校週5日制月1回スタート。3年後に月2回に。10月大蔵省が都市銀行など21行の不良債権額が9月末で12兆3000億円と発表。改めてバブルの後遺症の大きさに驚愕。11月米大統領選でクリントン候補が圧勝。12年ぶりの民主党政権誕生へ。

※各種WEBサイトの情報を著者改編



佐川急便事件を報じる新聞



不良債権の推移

街からなくなるビジネスへの提言

# 減っていく街の電器店はどうなる

シリーズ第3弾は「電器店」を取り上げる。ここでいう「電器店」とは町内には以前必ず数軒はあった「電器屋さん」。大きな家電製品は並べてはいないが、蛍光灯、電池、照明器具、テレビなどが店頭においてある。家庭で使う電気製品は、必ずと言っていいほどこういうお店で買った。また、よく故障する製品の修理も依頼した。高いところの蛍光灯が切れても、すぐに飛んで来てくれた。こういう電器屋さんが絶滅危惧種になっている。



NMOオフィス近くで廃業した電器店

## ■どれくらい減っているのか

家電量販店の拡大やネット通販の普及、電化製品の性能向上による修理機会の減少など、街の電器屋さんに対する「需要」が減少している。その代表格とも言うべき「パナソニックショップ」は全国に約15,000店あるが、この数もピーク時と比べて10,000店以上も減少した。某経済紙の記者によると、「パナソニックにとって同ショップは国内家電販売額の約2割を占めるほどの重要な販売網として機能しており、この減少基調を何とか食い止めるためテコ入れを図っています。最近、各店舗にさまざまな調査を実施。そこで明らかになったのが、約3割の店舗において後継者難が生じていたということです。そのため同社は10月より、社員約1000人を動員した取り組みを始めました。後継者を探すと同時に中小企業診断士や公認会計士など、専門家のサポートを受けられるプログラムを用意して円滑な事業承継ができるようにしたり、周辺の系列販売店等に対して支店などの形で引き受けが可能かなど、かなり踏み込んだ支援をしていくようです」と述べている。

が形成された。

## ■どうして衰退したのか

1960～1970年代に、いわゆる三種の神器（白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫）に代表される大衆の強い購買意欲の対象となる家電製品が登場した。各メーカーはこぞってそれらを発売、激しく競争して全国各地の電器店を支援することで、地域の電化を進めてきた。この時期に、脱サラして独立し繁盛電器店を開業した人が数多くいた。2001年ごろのパナソニック系列の「電器屋さん」とセブン-イレブンの店舗数を比べると、その時でも圧倒的に「電器屋さん」の方が多かった。こうしたメーカー主導の流通構造に挑戦を挑んだのがダイエーをはじめとする量販店。ダイエーは全国展開を行ってバイイングパワーを高め、松下電器をはじめとするメーカーに値引きを要求して価格競争を挑んできた。なかでも松下電器との価格決定権争いは激化して90年代まで続き、後に30年戦争と呼ばれた。こうした中でメーカー優位の流通構造が80年代にアメリカから批判され、92年に松下電器、ソニー、東芝、日立家電の大手4社が公正取引委員会の立ち入り検査を受け、93年には排除勧告が出されてメーカーは価格維持政策ができなくなった。家電流通がメーカーの特約店から量販店にシフトして価格競争が激しくなるにつれて、メーカーは価格決定権を失った。さらに、大店法撤廃をきっかけに大型量販店が全国のあちこちに見られるようになり、価格競争力を失った街の電器屋さんは消えていった。



有名な電化のヤマグチ

## ■量販店のやらないことをやる

「量販店に負けるのは価格が高いからである。負けないために価格を下げないと売上が減る」と言う恐怖感に駆られて価格競争をしても、体力が追いつかず結局は場外退場となる。でも、それが分かっただけで改めない。それほど売上重視の体質は根深い。成功している店は、いずれも店員、家族、取引関係者などの反対を押し切り、経営者の独断でこの罠からの脱出を決断している。成功する確信はなくても、それ以外に競争に勝つ方法はないと論理的に決断した。このような決断ができるか否かが、競争環境での生き残りの成否を分ける。このような決断ができれば、とるべき方策は自然に見えてくる。量販店が苦手なことをやれば、粗利が取れる。量販店が構造上できない顧客対応に固定費を使いブランドイメージを高め、そのイメージに反応する顧客に対しての商品・サービスの価格を上げる。一番わかりやすいのが量販店と差別化できる商品・サービス。エアコンなどの設備品の販売とその設置工事などだ。元気な電器屋さんは、どのお店もこの種の設備品の工事の獲得に注力している。ここで設備品とは、エアコン、エコキュート、IHクッキングヒーター、温水洗浄便座、浴室乾燥機など。これからわかることは、エアコン以外はどちらかという生活に余裕があったり、意識の高い顧客が対象だ。

※各種WEBサイトの情報を著者改編

電器屋さんの地域一番店戦略比較

	でんかのヤマグチ	セブンプラザ	アトム電器チェーン
商圏	市街地、自給圏内（比較的狭小）	五州圏内の都市（3000世帯）	全国の郊外（郊外店によって異なる）
顧客戦略	顧客を絞る	買込で低価格を実現	顧客の流出防止
マイナーブランド	自身の自産自銷サービス	店舗の得意品と店長の得意品の販売	量販店と異なる
ノンカスタマー	安心・利便性を求める顧客	地域の地域住民（年配層）	地域の得意な顧客

O-FLEX  
生き残り作戦

## ■どのようにして街の電器屋さんが産まれたのか

家電は今や家電量販店で買うのが常識となり、街の電器屋は年々減り続けている。営業を続けている店にしても、経営者の高齢化が進んでいるうえ、親の苦勞を見て子どもが後を継ぎたがらないため、後継者がいないケースも多い。このような電器屋はどのようにして生まれ、どのように現在の苦境に至ったのか？街の電器屋さんは、元々は電球や二又ソケットなどといった電気関連の器具や照明器具を細々と販売していた。それが、家庭の電化の進行に伴って商売の範囲を広げ、家電製品が日常生活の中で一般的に使われ始めた高度経済成長期に、急速に増えて行った。その多くは個人経営の商店だが、家電メーカーがこれらを手厚く保護することで他業種には類を見ない流通形態

# 株式会社中蔵様

【会社名】株式会社 中蔵（なかくら）  
 【所在地】本社 〒604-8375 京都府京都市中京区西ノ京池ノ内町24-12  
 御池事務所 〒604-8381 京都府京都市中京区西ノ京職司町67-19  
 【電話番号】075-841-0182  
 【FAX番号】075-822-9001  
 【E-mail】info@th-nakakura.co.jp  
 【代表者】石川 耕三 青木 義照



## 注目 企業 のご紹介

明治43年に個人創業、昭和41年に屋号を「中蔵工業」に変更し、昭和60年に株式会社中央工務店として法人設立、平成3年に株式会社中蔵に商号を変更した。

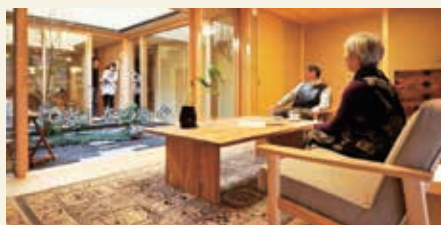
### ●ホームページより

京町家の意匠の基本形は江戸時代中期に形成され、大正時代から昭和初期に完成されたといわれ、大戸・格子戸や虫籠窓、土壁などが外観の特徴です。このような京町家と軒を連ねたとしても、町並みとしての調和を崩さないよう、中蔵の家は、新築でありながら、京町家の意匠のエッセンスを採り入れた外観のデザインや質感となっています。

### ●事業内容

#### ・新築

京都のまちの歴史に培われた伝統的な意匠・外観を継承しつつも、現代の暮らし方を考慮した機能性や、災害に対する強靭さ、さらに自然のエネルギーを活用した温熱環境づくりも考えた、これからの町家づくりを提案します。



#### ・リフォームリノベーション（町家・住宅）

「災害から暮らしを守る安心な住まい」「温熱環境を改善し防音性能を高めた快適な住まい」「京都のまちに溶け込む住まい」をキーワードに、お客様の暮らしがより良くなるリフォーム・リノベーション提案をいたします。

#### ・店舗・マンション・公共工事

中蔵は住宅だけではなく、店舗やマンションなどの大型建築物、また公共工事の設計・施工も行っています。これらさまざまな経験から得た知恵と経験を次の案件に活用していくことで、より幅と深さのあるご提案をすることができます。

#### ・左官

中蔵は左官業から始まり、また近年においては建築や不動産の仕事なども通じて、京の町並みと深く関わってきました。現在でも、左官の技に誇りをもち、住宅や店舗などの左官案件を数多く手がけています。

## 弁護士のデスクから 第8回

### 「高齢社会への対応 後見制度の利用」

今回は後見制度についてお話しします。高齢化社会になり、今後高齢者に関するトラブルは増えていくと思われれます。その一つとして物事の判断が難しくなった場合に、そのことに付け込んで高額な商品の勧誘をしたり、ご本人が自分の財産の管理がうまくできず、財産が急激に減少してしまうといったことがあります。このような場合の制度として、成年後見制度（法定後見制度、任意後見制度）があります。後見人などの第三者がご本人の財産管理や身上監護に関する事務などを行う制度で、民法上の制度（法定後見制度）としてはご本人の状況に応じて後見、保佐、補助という3種類が用意されています。法定後見制度の申し立てはご本人の他、一定の親族も可能で（実務上は親族による申立が多い）、家庭裁判所がご本人の判断能力の程度を踏まえて後見制度を開始することが相当かどうかを判断します。ご本人が後見制度を利用

#### 加福雅和 弁護士

〒604-8187 京都市中京区東洞院通御池下る笹屋町436番地  
 永御池ビル3階 302号 加福法律事務所  
 TEL：075-251-7222 FAX：075-251-7272  
 Email：mkafuku@kafuku-law.jp

することに特に異議がない場合は、申し立て手続もスムーズにいくことが多いですが、後見申し立てをすること自体にご本人の親族間で争い（たとえば、ご本人の子同士の争い）がある場合もあり、申し立て手続がスムーズにいかないこともありますので、その場合は弁護士等の専門家にご相談下さい。以上の他に、任意後見制度といって、物事の判断が難しくなった時のために事前に信頼できる任意後見人と委任する事項を決めておき、判断能力が衰えた段階で裁判所に申し立てをして任意後見監督人を選任してもらって後見を開始する制度があります。この制度は公証人の作成する公正証書により締結しなければいけません。どのような事項を任意後見人に委任するのか等も含めて、専門家に相談することをお勧めします。

# NMO勉強会 京都例会

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

## 6月度 勉強会のご案内

### 第198回

日時：06/14（木）19：00～21：00…第2木曜日です  
会場：COCONからすま4階セミナールーム  
講師：小峰 潤氏  
（KJグローバル経営事務所代表 中小企業診断士）  
テーマ：失敗しないアジアビジネス  
～商流・物流・金流別の留意点～  
参加費：1,000円（当日徴収）

※一般的な販路開拓・物流制度・回収の注意点について、国をまたがることで発生する国内ビジネスとの違いを説明。失敗を回避するためのポイントも解説します。

## 8月度 勉強会のご案内

昨年度も実施しましたが、大文字当日開催の特別企画。左大文字真下の衣笠オフィスから大文字鑑賞のタベです。来年度以降このオフィスがなくなる可能性もあり、今回が最後のチャンスになるかもしれません。（昨年度もそう言っていました）初回参加の方を優先します。

### 第200回 左大文字鑑賞のタベ特別企画

日時：08月16日（木）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）ガーデンパーティ  
（2）地元保存会による採火式と松明行進見学  
（3）左大文字鑑賞  
参加定員：25名（申込先着順・定員になり次第締め切り）  
参加費：2,000円（当日徴収）



※写真は昨年度の鑑賞のタベのものです

## 編集後記

お盆には少し早いですが、今年も大文字の当日に弊社の衣笠オフィスを開放して、「左大文字鑑賞のタベ」を行うことにした。昨年は初めての開催だったが、30名ほどの多くのご参加をいただいた。減多に見られない間近での大文字の送り火を、ビールと共に堪能いただいた。初めての参加の方を優先するので、ご参加希望の方は今からご予約を。ただし、天候次第だが。（な）

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。

## 今月の 推薦図書

### 日本の中小企業 ～少子高齢化時代の 起業・経営・承継～

著者：関 満博  
発行：中央公論新社  
発行日：2017年12月25日  
定価：800円＋税  
ページ数：216ページ  
版型：新書版



過去の高度経済成長を支え、高い技術力を賞賛された日本の中小企業。しかし近年の急激な人口減少や、中国・アジア諸国との競争の中で経営的には非常に苦しい状況にある。既存の企業は後継者不足に悩み、起業件数も激減している。1986年には約87万社あった製造業事業所は、この30年間のうちに半減した。こうした状況をどのように突破すればいいのか。地域産業、中小企業には「外から所得をもたらす機能」「就労の場を提供する機能」「人々の暮らしを支える機能」の3つがある。大きな役割を担っている中小企業の、生き残る道を探る。

### 目次

- 第1章：減少する日本の事業所と中小企業
- 第2章：既存事業部門で起業
- 第3章：新たな事業分野に踏み込む創業企業
- 第4章：事業承継が中小企業の最大の課題
- 第5章：人口減少・高齢化、そしてグローバル化を前にして
- 終章：新たな構図へのチャレンジ

### 再起動 ～リポート～

著者：斉藤 徹  
発行：ダイヤモンド社  
発行日：2016年12月15日  
定価：1,500円＋税  
ページ数：300ページ  
版型：B5版



発行は少し古い書籍だが、タイトルに惹かれて買ってみたい。一度しかない人生に賭けた著者は、日本IBMを退職しベンチャーを起業する。最初に創業した会社はダイヤルQ2ブームに乗って、瞬く間に月商1億円を超える。しかし、それはバブルの恩恵に乗った成功だった。クレーム対応、資金繰り、口座の差し押さえなどの難関が待ち受け、難局の迷路に落ち込むことになる。自殺を考えるほど追い詰められたが、そこで何とか踏みとどまる。正面から向き合おうと覚悟を決めると、事業を売却し借金を丸抱えして再出発を図る。背水の陣で臨んだ再起動は成功し、テクノロジーベンチャーとして復活する。しかし、その後金融危機が勃発し、貸し剥しに会い、一転して苦境に陥る。波乱万丈のベンチャー企業経営を描いた真実の物語だ。

### 目次

- 第1話：ブレイクスルー自由への道
- 第2話：リアリティ起業の現実
- 第3話：ブレイクアウェイ依存心との訣別
- 第4話：ベンチャーバブル狂乱の宴
- 第5話：ロックボトム失意と戦いの日々
- 第6話：パラダイムシフト再挑戦、そして覚醒
- 第7話：リポート再起動

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