

平成とは何だったのか



シリーズ その5

今回は、平成15年から平成19年までの時代を俯瞰した。政治の不安定さから首相が短期間で転々とし、国際社会から距離を置かれた5年間だった。今回はようやく経済が回復軌道に乗り始めたと思ったら、突然起こったリーマンショック。そして東日本大震災。激動の平成20年から24年まで。

●平成20年（2008年）

1月中国製冷凍餃子から殺虫剤に使用される有毒成分メタミドホスが検出され大騒動に。3月円高で12年ぶりに1ドル100円を突破。都議会、新銀行東京へ400億円追加出資を可決。4月三越伊勢丹ホールディングス発足、国内最大のデパート連合。7月北海道洞爺湖町で第34回サミット開催。アップル社の「iPhone」が日本で発売。9月米大手証券会社リーマン・ブラザーズが経営破綻。メリルリンチは身売り。世界金融危機の発端。日銀など世界の中央銀行5行、総額1800億ドルのドル供給を決定。ニューヨーク証券取引所、ダウ平均で777ドル安と史上最大の下げ幅。10月政府、27兆円規模の新総合経済対策を発表。11月米大統領選、バラク・オバマ氏が当選。初のアフリカ系黒人大統領。パナソニック、三洋電機子会社化の方針発表。12月ソニー、従業員1万6000人削減を発表。東証大納会、終値8860円で年初比42%減。東京・日比谷公園に「年越し派遣村」開設。



リーマンショック

●平成21年（2009年）

3月日経平均終値バブル後の安値を更新して7054円98銭。4月オバマ米大統領、ブラハで「長期的に核兵器のない世界」を目指す演説。北朝鮮がミサイル発射し日本上空を通過。5月トヨタ自動車3月期に71年ぶりの営業赤字に転落と発表。6月新型インフルエンザ流行、WHOはパンデミック（世界的大流行）と判定。7月民主党鳩山代表、沖縄市の選挙遊説で普天間基地代替施設は「最低でも県外に」と発言。8月第45回衆議院選挙で民主党が大勝利し政権交代へ。自民麻生、公明太田両党首は引責辞任。9月民主党、社民党、国民新党の3党が連立政権樹立で合意。鳩山由紀夫内閣発足、鳩山内閣支持率75%歴代2位。鳩山首相、国連気候変動首脳会議で20年までに温室効果ガスを90年比25%削減と演説。10月オバマ米大統領にノーベル平和賞。11月行政刷新会議が10年度予算に関して事業仕分けを開始。



鳩山首相（当時）

●平成22年（2010年）

1月年金機構発足し社会保険庁廃止。日本航空会社更正法通用申請。米トヨタ、アクセル不具合で230万台リコール。米下院公聴会でトヨタ自動車の豊田章男社長が謝罪。輸出過去最大の前年比33%減。

中国が米国を抜き最大の輸出相手国に。3月EU首脳が財政危機のギリシャ支援合意、IMFとユーロ圏で融資。平成の大合併終結、市町村数半減。4月宮崎県で口蹄疫の牛確認。東国原知事が非常事態宣言。5月上海万博入場者数7300万人は史上最高。参加国等246。6月鳩山首相、普天間問題で引責退陣表明。菅直人氏が民主党代表に、菅内閣成立。9月尖閣列島付近で中国漁船が海上保安庁巡視船に衝突、漁船船長逮捕。中国各地で反日デモ。中国で日本人4人拘束。中国レアアース対日輸出禁止。11月北朝鮮韓国延坪島を砲撃。韓国兵2人、民間人2人死亡。12月東北新幹線新青森まで全線開通。



ギリシャ支援で一致するEU

●平成23年（2011年）

1月チュニジアのベンアリ大統領が退陣要求デモで亡命、民主化を求めアラブの春の端緒に。エジプトのムバラク大統領辞任。中国の国内総生産が日本を抜き世界第2位へ。3月東日本大震災、三陸沖震源でM9.0。地震・津波で岩手、宮城、福島3県に壊滅的被害。東京電力福島第1原発の炉心冷却システム停止で初の原子力緊急事態宣言発令。福島第1原発で水素爆発。多量の放射性物質が拡散。東電は1～3号機のメルトダウンを認めレベルを5と発表。後日レベル7へ修正。5月米軍がオサマ・ビンラディン殺害。6月復興基本法が成立、復興庁新設へ。7月東日本で電力使用制限令発動。9月東京で脱原発集会6万人が参加。10月タイ洪水で首都バンコクも冠水。EUのユーロ圏会議、銀行はギリシャ国債の50%以上の減価受入れ。11月野田首相、日米首脳会議でTPP参加意向を表明。12月北朝鮮、金正日総書記の死亡と三男金正恩の承継を発表。



押し寄せる津波

●平成24年（2012年）

2月半導体製造のエルピーダメモリが倒産。3月野田内閣消費税法案を閣議決定、国会に提出。5%の税率を2014年4月に8%、15年10月に10%に引き上げる予定。4月北朝鮮の朝鮮労働党代表者会議で故金正日総書記の後継者正恩氏が北朝鮮の事実上トップに。5月高さ634m世界一高い東京スカイツリーが開業。8月日韓が領有権を主張する中、李明博大統領が竹島上陸。9月野田政権は尖閣諸島を国有化。抗議する反日デモが中国で広がり、日本企業の工場が焼き打ちに遭い、日系デパートの一部



尖閣諸島

が破壊される。自民党総裁選では、1回目投票で1位だった石破茂を決選投票で安倍晋三元首相が逆転。総裁の再登板は初。10月iPS細胞の製造に成功した京都大学山中伸弥教授がノーベル医学生理学賞受賞。11月アメリカ大統領選挙が投開票され、民主党のオバマ大統領が接戦の末再選。胡錦濤氏に代わり習近平氏が中国共産党総書記に。12月第46回衆議院議員総選挙が投開票され、自民党は294議席を獲得し、31議席の公明党と合わせて3分の2の議席を確保。安倍晋三総裁が首相に選出され、自公連立政権。

※関連WEBサイトから主に経済関係を中心に著者改編

診断士の デスクから

今こそ新事業展開に取り組みましょう! その6「課題に早く気づき、事業性を高めましょう」

前回は、「営業・販路とPR」の考え方をご紹介しました。今回は本シリーズの最終回として、事業課題を見つけるポイントと対応策をご説明します。

1. 事業の課題

新技術を利用した商品開発、新しいジャンルや新規顧客に向けた市場参入等、様々な新事業展開がありますが、全ての見込みが見えている訳でなく未知の要因もあります。それらがいわゆる「事業課題」となります。

ところで、事業課題があるのは良くないことでしょうか。ちなみに、「課題」は「問題」でなく、乗り越えていく「ハードル」です。もちろん、事業課題が少いに越したことはありませんが、新事業はチャレンジですから事業課題があってもおかしくありません。事業課題は「事業成功を目指して乗り越えて行く、途中のハードル」と考えてみれば如何でしょうか。

事業課題として考えられる幾つかの例を、以下に記します。また、各業務における課題例を図1に示します。

- 商品：顧客ニーズの実現、品質、原価低減、差別化
- 生産：生産能力、製造体制、設備、原材料調達、品質、コスト
- 流通：納期、配送効率、コスト、スピード、保管、ルート、品質確保
- 営業：顧客獲得、販路確保、PR活動、営業体制
- 財務：損益性、資金調達、キャッシュフロー
- 市場：対象顧客の妥当性、顧客ニーズとの整合、他社との競争
- 連携：協力先、契約内容

これらの点を具体的に検討していくことで早めに課題に気づき、そのハードルを上手く乗り越える対応策が具体的に見えて来るようになります。その課題検討に役立つツールが、事業計画です。



図1 各業務における事業課題の例

2. ブラッシュアップ

事業計画策定の際に、「事業計画をブラッシュアップしよう」と助言されることが多いと思います。事業計画のブラッシュアップでは、一通り作成した計画内容を改めて振り返りながら、更に課題が隠れていないかチェックし、より良い事業計画を作り込んでいきます。

ところで、私もこれまで数多くの事業計画策定をサポートしていますが、時々次のような問題点を見かけます。

- 個々の内容は特に問題無いように見えても、全体を見ると、関連項目の内容がお互いに合っていない（部分最適・全体不最適）
(例) 毎日の生産数は100セットだが、売上計画で年間50,000セット販売を考えている。
- 事業性の根拠や説明力の客観性が不十分である
(例) この商品は大変良いので、売れるに違いない。

それらの問題点を改善するのもブラッシュアップの重要なポイントであり、次のことを意識していただきます。

- 全体を眺め、関係する項目間の内容が整合して、計画全体が一つの流れになっているか？
- 自分の思いだけで考えているのではなく、出来る限り客観的に考えられているか？

ブラッシュアップでは、具体的に次のような質問をしながら全体を整理して行きますが、答えの中で大切にしているのは「それは何故か？」です。

- ターゲット顧客と市場規模は妥当か？
 - 顧客ニーズをどう考えているか？
 - 顧客ニーズに合った商品・サービスか？（機能、品質、価格、メリット）
 - 他社の商品・サービスと比較して、どのような特徴や優位性があるか？
 - 流通コストも含め、販売価格は妥当か？その販売価格で、継続的に利益を確保出来るか？
 - 想定する体制で事業が遂行出来るか？
 - ターゲット顧客が商品を購入する場所や方法を想定し、効果的な販路を考えているか？
 - ターゲット顧客が利用する媒体や場所を考えてPR方法を考えているか？
 - 損益は問題ないか？
 - 投資コスト（開発・設備・新規販路開拓等のコスト）は、何年で回収出来るか？
 - 資金調達は問題ないか？
- ～それは何故か？～

3. アクションプラン

新事業展開では、新商品開発、新規顧客開拓、新たなPR方法、新たな体制、資金調達等がお互いに関連しますので、図2に示すように全体を俯瞰しながらアクションプラン（例）の検討をお奨めしています。

アクションプラン検討で大切なのは、後ろから考えることです。「何時、何を達成する。」「その達成のために、何時までに何を行う」というように、先に「目標」を設定して「行動」を具体化して下さい。

(参考) 事業計画全体を俯瞰するフォーマット(イメージ)

	1年目	2年目	3年目
商品売上の計画	売上利益計画と関係		
営業利益の計画	売上利益計画と関係		
事業の目標	***を達成	***を達成	***を達成
布石	***を実施○ そのために	***を実施○ そのために	***を実施○ そのために
(マイルストーン、途中の目標設定) ※○は達成の確率を示す	***を完成○	***を完成○	***を完成○
そのために必要なこと			
マーケティング	販売計画と関係		
生産	実施体制と関係		
経営資源	資金計画と関係		
	実施体制と関係		

図2 アクションプランのイメージ

これまで、6回のシリーズで新事業展開のポイントをご紹介しました。京都は老舗企業が多く存在しますが、長く続く企業こそ継続的に「革新」に取り組まれているとお聞きしています。これからの時代の変化を掴まえて、皆様が積極的に新事業を創出されることを願っています。お読みいただきありがとうございました。少しでも皆様の参考になれば幸いです。

多田 知史 (ただ さとし)

中小企業診断士
合同会社Business Departure 代表社員
株式会社成岡マネジメントオフィス 社外取締役



招徳酒造 株式会社 様

注目
企業
のご紹介

【会社名】招徳酒造 株式会社
 【創業】正保2年（1645年）
 【代表者】代表取締役 蔵元 木村紫晃
 【社 氏】大塚真帆
 【所在地】〒612-8338 京都市伏見区舞台町16
 【電 話】075-611-0296
 【F A X】075-611-0298
 【U R L】<https://www.shoutoku.co.jp/index.html>



蔵元代表取締役木村紫晃氏

京都伏見の酒蔵「招徳」の由来は禅語の「福以德招」。福は徳を以って招くからです。招徳酒造は正保2年（1645年）、洛中にて木村家が酒造業を興したのが始まりで、大正中期中に名水の地・伏見の現在地に移転しました。昭和18年に伏見の4醸造場が企業合同し、共栄酒造株式会社として認可されました。その後、社名を酒銘と同じ招徳酒造株式会社に変更して現在に至っています。

お酒は天然自然の恵み。そして先人たちの知恵と工夫の賜物。「酒造り」というひとつの不思議に携われることは、おおきな喜びです。いつも「美

味しいお酒」「楽しいお酒」をお届けできるよう願っています。

招徳酒造は、かねてより「純米酒こそは清酒本来の姿」と考えいちはやく、昭和40年代より純米酒の製造販売に取り組み、純米酒の普及に取り組み、純米酒にこだわった酒造りを続けています。穏やかな芳香と柔らかな味わい、米の旨さと自然な酸味が調和する招徳の純米酒は京都の食文化と伝統に生まれ、爛でよし、冷でよしの美味しい酒とご愛顧いただいています。

※企業HPから著者編纂



酒米生産の丹波西山農場



社氏大塚真帆さん



シリーズ“診療室から”

第4回

ピロリ菌と胃がん

「ピロリ菌がいると胃がんになるんですか？」という質問をよく受けます。ピロリ菌の保菌者は若い世代は少なく、50才を越えると急に増加し半数以上の方が保菌者です。感染経路ははっきりとわかっていませんが、口を介した感染が大部分であろうと考えられています。ピロリ菌の検査は大きく分けて、胃カメラを使う方法と使わない方法があります。胃カメラは苦手な方方には、採血、検尿、検便、呼気試験と方法はありますが、保険診療が出来ず、自費診療となります。（胃カメラによる検査は健康保険が適用されます）1982年オーストラリアの医師によりピロリ菌が発見されるまでは、「塩分、魚や肉のおこげの取り過ぎ、喫煙、野菜、果物不足」などが胃がんの発生に関係しているといわれていました。しかし、現在は「ピロリ菌感染のないところに胃がんは発生しない」ことが分かっています。今迄のところ、生まれつきピロリ菌を持っていない人から胃がんの発生はありません。また、ピロリ菌を持っていても除菌が成功した人の胃がん発

生率はゼロではありませんが、かなり低く抑えられます。

それでは、ピロリ菌を持っている人の胃がん発生率はどうかというと、一生陽性で考えると1割の人が胃がんになると言われています。除菌は2種類の抗生物質と胃薬を1週間内服します。抗生物質の1つはペニシリンのため、アレルギーのある人は要注意です。1回の除菌成功率は約85%で、2回の除菌でもっと成功率は上がります。除菌後に再感染することは、衛生環境が整った現在では著しく低下しており神経質になる必要はありません。数十年後の将来、除菌が徹底されピロリ菌が消滅すれば、胃がんは撲滅されるでしょう。

垣田 時雄（洛星高校第13期卒業）

かきた内科医院
 京都大学医学部医学博士
 〒600-8107 京都市下京区五条通り室町西入高橋第6ビル2階
 TEL・FAX：075-351-1275

2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>

第206回

日時：2月14日（木）19：00～21：00

会場：COCON 烏丸4階セミナールーム

講師：未定（現在交渉中）

テーマ：新しい京都のビジネス拠点完成
～京都経済センターの全容をご紹介します～

参加費：1000円（当日徴収）

第25期（2019年度前期）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條COCON烏丸ビル4階シテラボ内
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
25-1	2019/4/14	日曜日	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～
25-2	2019/5/12	日曜日	決算書・試算表を理解する ～損益計算書が表す売上と利益～
25-3	2019/6/16	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からつかむ資金の動き～
25-4	2019/7/7	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のポイント～
25-5	2019/8/4	日曜日	管理会計を活用し収益管理の方法を知る ～どうすれば収益が増えるのか～
25-6	2019/9/8	日曜日	事業計画を作成する ～3年先を考へそこから来年を計画する～

編集後記

平成最後の年が始まった。4月までは平成で、5月から新元号になる。手帳やカレンダーは一斉に西暦表示に切り替えている。5月の10連休は間に合わなかったようで、5月1日が祭日になっているカレンダーはほとんどない。12月23日の現在の天皇誕生日はなくなるのは計算済みようだ。30年に一度の承継イベントだから仕方ないが、あまり日常生活に支障を来さないようにして欲しいものだ。10連休は、いかがなものか。（な）

今月の 推薦図書

日本史の新常識

著 者：文藝春秋編

発 行：株式会社文藝春秋

発行日：2018年11月20日

定 価：800円＋税

ページ数：228ページ

版 型：新書版



鎌倉幕府成立は1192年ではない。近年の研究で塗り替えられた日本史の常識がたくさんある。蘇我氏と藤原氏はなぜ繁栄したのか。秀吉の朝鮮出兵は愚策だったのか。坂本龍馬はなぜ暗殺されたのか。32編の日本史の謎を一流の執筆陣が解き明かす。応仁の乱は、実は東軍が勝った。古代、奈良、平安、鎌倉、室町、戦国、江戸、幕末、明治……。日本史の転換点となった出来事や時代を作った人物について、最新の研究成果をもとに謎を解き明かす。

目次

- 序 章：通史／交易から見れば通史がわかる
- 第1章：古代／蘇我氏と藤原氏が繁栄させた最新技術／他
- 第2章：奈良・平安／光源氏は暴力事件の常習犯／他
- 第3章：鎌倉・室町／元寇の真実「神風」は吹かなかった／他
- 第4章：戦国・江戸／応仁の乱は東軍が勝った／他
- 第5章：幕末・明治／日米戦争の知られざる原点とは／他

感動経営

著 者：唐池 恒二（JR九州代表取締役
会長）

発 行：ダイヤモンド社

発行日：2018年9月12日

定 価：1,600円＋税

ページ数：332ページ

版 型：四六版



国鉄分割民営化のときから、JR北海道、JR四国、JR九州は「三島JR」と中央では称され、逆境と屈辱を味わってきた。著者の言葉を借りると、幸いだったのは当時の全社員が「このままではJR九州は必ず潰れる」という強い危機感を共有していたことだ。新たな活路を見出さなくては、鉄道事業だけではいずれ立ち行かない。歯を食いしばりながら明るく前向きに取り組んだ。もう、夢しかなかった。

大きな夢も、小さな夢も、果たした時の嬉しさはどれも格別のものだった。そんな時間を経たからこそ、いま著者が一番大切にしているのは、「感動のない仕事は仕事ではない」という思いなのだ。かつての日本企業は感動させる者と感動する者とのコミュニケーションが非常に高いレベルで成立していた。それが、いまはない。経営は感動することから始まる。

目次

- 第1章：仕事は人を感動させる
- 第2章：仕事は人を元気にする
- 第3章：仕事は楽しむもの
- 第4章：仕事とは伝えること
- 第5章：仕事とは気づくこと
- 第6章：仕事とはつくること
- 第7章：仕事とは時代を読むこと

成岡マネジメントオフィス事務所通信

BUSINESS MANAGEMENT & COORDINATION



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