

NMO OfficeLetter

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

平成時代の経済を振り返る

平成時代の30年間の終わりを告げ、令和の時代が始まった。どうい時代になるかは分からないが、この平成の30年を30代から60代のビジネスマンとしてエネルギーに動いた当事者として、これを機会に一度冷静に振り返ることは意味があるだろう。

●平成の初期の時代は

よく言われることだが、平成元年1989年には時価総額で世界のトップ20社の中に、なんと日本の企業が14社も入っていた。1位はNTTで、日本興業銀行、住友銀行、富士銀行、第一勧業銀行などが続き、9位に東京電力、11位にトヨタ自動車、日立製作所、松下電器などがランクインしていた。20位はなんと東芝だった。

1889年は平成元年でバブル経済の真っ只中。土地の値段が上がり、株価が上昇した。時価総額の上昇には多分に土地や株価の高騰が影響している。

欧米の企業は、6位にIBM、10位にロイヤルダッチシェル、12位にGEが入っている。特筆すべきは中国企業がゼロだったことだ。

●平成の終わりには

2018年（平成30年）ではどうだろうか。トップ20社の中には日本企業は1社も入っていない。天下のトヨタ自動車ですら32位なのだ。世界の上位を占めているのは、いわゆるGAFAMと称されるアップル、アマゾン、グーグル、フェイスブック、そしてマイクロソフトなどのIT企業だ。

そして、中国企業が4社も入っている。6位にアリババ、8位にテンセント、14位に中国工商银行、18位に中国建設銀行だ。中国勢がこの30年間に大躍進し、米国のビッグネームの企業に迫っているのがよくわかる。

日本はこの流れに完全に置いて行かれた。バブル経済がはじけて以降、土地や株価が急落したことでモノに依存していた経済の弱点が露呈した。

●一人当たりのGDPも落ち込んだ

一人当たりのGDP（国民総生産）でも、平成元年には日本は世界第4位（1位スイス、2位ルクセンブルグ、3位スウェーデン）で、米国の第7位をも上回っていた。ところが、平成22年（2010年）には第16位に転落し、平成29年（2017年）には25位まで落ち込んだ。米国は8位、ドイツが19位、フランスが23位、あのEU離脱でもめているイギリスですら24位だ。

ここでも日本は世界の成長トレンドから完全に置いて行かれた。

●完全に日本は負け組

ある著名な学者の発言では、日本は米国から3周遅れになってしま

1989年 時価総額世界ランキング

順位	企業名	時価総額	国
1	日本電信電話 (NTT)	1,632.8	日本
2	日本興業銀行	713.9	日本
3	住友銀行	695.9	日本
4	富士銀行	670.8	日本
5	第一勧業銀行	660.9	日本
6	IBM	646.5	米国
7	三菱銀行	592.7	日本
8	エクソン	549.2	米国
9	東京電力	544.6	日本
10	ロイヤルダッチシェル	543.6	オランダ
11	トヨタ自動車	541.7	日本
12	GE	493.6	米国
13	三和銀行	492.9	日本
14	野村證券	444.4	日本
15	新日本製鐵	414.8	日本
16	AT&T	381.2	米国
17	日立製作所	358.2	日本
18	松下電器	337.0	日本
19	フィリップ・モリス	321.4	米国
20	東芝	309.1	日本
21	関西電力	304.9	日本

1989年時価総額ランキング

順位	企業名	時価総額	国
1	アップル	102.0	米国
2	アマゾン	85.5	米国
3	アルファベット	84.3	米国
4	マイクロソフト	82.5	米国
5	フェイスブック	59.5	米国
6	アリババ	54.9	中国
7	ハーサウェイ	54.1	米国
8	テンセント	54.4	中国
9	JPモルガン	42.6	米国
10	エクソンモービル	37.8	米国
11	ジョンソン&ジョンソン	37.5	米国
12	サムスン	35.8	韓国
13	バンクオブアメリカ	34.4	米国
14	中国工商银行	34.2	中国
15	ロイヤルダッチシェル	33.7	米国
16	Visa	32.4	米国
17	Wells Fargo	29.1	米国
18	中国建設銀行	28.7	中国
19	インテル	27.2	米国
20	シェブロン	27.0	米国

32	トヨタ	22.0	日本
----	-----	------	----

※1ドル=110円換算

2018年時価総額ランキング

い、完全な「負け組」になったという。

アメリカのGAFAMなどの新興企業は、創業者はいずれも20代で創業している（一部の企業では例外もあるが）。日本では、なかなか20代でこのレベルの企業が出てこない。30年前にベスト20位に入っていた多くの企業のトップは、ほとんどが60代、70代だ。

また、日本を代表するトヨタ、パナソニック、日立などの日本を代表する企業のメインの研究所はいずれもシリコンバレーにある。人工知能などの最先端の研究をする優れた人材は、なかなか日本に来てくれない。



アップル創業者ジョブズ

●失敗を恐れる日本企業の経営者

日本では経営者の経験が重視され、失敗を極度に嫌う傾向がある。一度大きな失敗をするとなかなか世間で再度頑張ることが難しい。一度バツのレッテルを張られると、それを払拭することが困難だ。しかし、米国では失敗したことは称賛される。順調に成功を積み重ねた経営者より、一度や二度大きな失敗をしてマイナスを作った経営者程評価が高い。失敗から多くのことを学んでいるからだ。

そういう空気、風土、文化からは、失敗を恐れず新しいことに積極的にチャレンジすることが尊い。新しいことには不確定な要素が多い。想定外のことも起こるし、当然計画通りに進むことは少ない。何かのトラブルが起こるし、結果が思わしくないことも多い。しかし、ビジネスの現場とはそういうものだろう。

エンジェル投資家の特徴とは？

- 出資額はおよそ500～2,000万円
- エンジェル投資家の多くは元起業家
- 企業が安定するまで経営アドバイス等を受けられる
- 同じ分野の起業家の紹介を受けることも可能

エンジェル投資家

●エンジェルが少ない

最近でこそようやく「スタートアップ」という企業を支援する仕組みが出来つつある。しかし、まだまだ仕組みは整っていない。外部からおカネを出す仕組みはできてきつつあるが、まだ他人事だ。仕組みが出来つつあるとはいえ、まずおカネを出すのに依然として相当ハードルが高い。また若い志のある経営者を支える「エンジェル」が少ない。相撲の世界で言う「タニマチ」なる人が少ない。カネを出して、じっと見守ってくれる「エンジェル」が出てこない。あのテニスで世界的に活躍している錦織圭が飛躍したのは、アメリカのテニスアカデミーに学ぶ多額の資金を出してくれたパトロンがいたからだ。



スタートアップ

●次の時代に期待すること

令和の時代になったが、この日本独特の空気、風土、文化を変えていくのは大変だ。もともと仏教国で、儒教の影響も強く、農耕民族であり、和を持って貴しとなすという古来の伝統文化がある。

しかしこれではこれからの世界に太刀打ちできない。少々飛び跳ねたやんちゃな経営者が出てこないといけない。楽天の三木谷さんが経団連に反旗を掲げて、別の団体を立ち上げたように、既存の価値観に異を唱える人を大事にしないとイケない。いままでと少々違う常識で行動、発言する人を阻害してはいけない。組織から多少はみ出す、飛び出すくらいの人材を温かく見守る度量が必要だ。失敗しても命までは取られないから。

※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

SDGsとは

最近街でビジネスマンが襟にカラフルな丸いバッジを付けているのを見かけた人も多いだろう。このバッジは、「SDGs（エスディージーズ）」といって、「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」を略した言葉を象徴したものだ。2015年9月、国連の「持続可能な開発サミット」において、全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標が「SDGs（エスディージーズ）」だ。



国連本部のプロジェクトマッピング

● どういう運動なのか

この国際目標は、持続可能な世界を実現するための17のゴールと、169のターゲットによって構成され、地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）ことを誓っている。SDGsは発展途上国のみならず、先進国も取り組むユニバーサル（普遍的）なものであり、わが国も積極的に取り組んでいる。民間企業の中でも、すでに



「SDGs」に取り組む企業が増え始め、お笑いの「吉本興業」では「2030年を笑顔であふれる世界に！」をコンセプトに、「SDGsウォーク2018」などの取り組みを実施している。

● 17の目標と169のターゲットと230の指標

2001年に策定された世界の貧困をなくすための「ミレニアム開発目標（MDGs：Millennium Development Goals）」の達成期限が2015年までだったため、その次の目標として今度は持続可能な開発目標にする必要があるだろう、ということで「SDGs」が生まれた。しかし、目標といっても法令で定めるように厳格なものではなく、長期的にこの方向をめざしていくという将来展望が掲げられている。SDGsが2030年にめざす目標（Goal）は17あり、世界が持続可能な開発を達成する道筋を示す。その17の目標の下に、169のターゲットがある。ターゲットは、具体的な数値目標などを入れて作られた。その目標とターゲットの進捗を計り、達成度を適宜モニタリングしていくためのフレームワークとして230の指標（indicators）を採択。17目標、169ターゲット、230の指標、この三段構えがSDGsの特徴のひとつになる。

● 先進国も対象

特に、発展途上国の貧困解消はMDGsのときと同様、SDGsでも大事だが、そのためにはさまざまな問題を解決しなくてはならない。例えば、

- ・ 気候変動の問題
- ・ 海の問題
- ・ 水の問題

さらに、貧困の問題、ゴミの問題、ジェンダー問題、人権・平等問題など、解決しなければならぬ多く



の課題が絡まりあっている。「SDGs」とはそうした包括的な目標であるがゆえ、発展途上国に限った話ではなく、先進国も対象となっている。SDGsの目標となっている「持続可能な開発」とは、「（未来の世代を犠牲にすることなく、現在の要求を満たす開発）」を意味する。

● 経済成長とのバランスが大事

もちろん、経済成長が必要なことは誰もが理解している。しかし、その負の側面と環境や、人々の幸福とのバランスを考慮することを忘れてはいけない。持続可能な開発目標に沿って、企業は経済成長を求めて活動し、人々は働きがいのある仕事に就く。環境を損なわない新たな技術革新が生まれ出され、世界のどこにおいても栄養のある食事が取れるようになる。誰もが差別されることなく質の高い教育を受けられ、ジェンダーの平等が実現する。



● ターゲットは

例えば、「8」の項目のターゲットは、具体的にはこのように定められている。

- 8.1 各国の状況に応じて、一人当たり経済成長率を持続させる。特に後発開発途上国は少なくとも年率7%の成長率を保つ。
- 8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上およびイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。
- 8.3 生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性、およびイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する。
- 8.4 2030年までに、世界の消費と生産における資源効率を漸進的に改善させ、先進国主導の下、持続可能な消費と生産に関する10カ年計画枠組みに従い、経済成長と環境悪化の分断を図る。
- 8.5 2030年までに、若者や障害者を含むすべての男性および女性の、完全かつ生産的な雇用およびディーセント・ワーク、ならびに同一労働同一賃金を達成する。
- 8.6 2020年までに、就労、就学、職業訓練のいずれも行っていない若者の割合を大幅に減らす。
- 8.7 強制労働を根絶し、現代の奴隷制、人身売買を終わらせるための迅速で効果的措置の実施、最も劣悪な形態の児童就労の禁止・撲滅を保障する。2025年までに少年兵の徴募や利用を含むあらゆる形態の児童就労を撲滅する。
- 8.8 移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、すべての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。
- 8.9 2030年までに、雇用創出、地元の文化・製品の販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。
- 8.10 国内の金融機関の能力を強化し、すべての人々の銀行取引、保険、および金融サービスへのアクセス拡大を促進する。
- 8.a 後発開発途上国のための拡大統合フレームワークなどを通じて、開発途上国、特に後発開発途上国に対する貿易のための援助を拡大する。
- 8.b 2020年までに、若年雇用のための世界的戦略および国際労働機関（ILO）の仕事に関する世界協定の実施を展開・運用化する。

注目 企業 のご紹介

有職人形司 京人形 み彌け様

【店 舗】 宇治市小倉町南堀池103-53
 【アクセス】 近鉄小倉駅下車北へ徒歩 8分
 【電話番号】 0774-22-5008
 【FAX 番号】 0774-22-3062
 【メールアドレス】 info@kyoto-miyake.co.jp



ひな人形

工房ならではの「質の良さ」と「安心」を届ける有職人形司 京人形 み彌け。

伝統的な作り方をした人形を数多く取り揃え、作品によっては注文から製作、納品まで一ヶ月程度の時間がかかることもあります。しかし、工房で製作した人形なので、安心のアフターケア、オリジナルな製品の提供が可能。安心して買い上げていただけるように、人形の仕立てや生地の説明なども。大切に長く飾って頂きたいので、良いも

のりの理由、人形の良さを知っていただきたいと思うからです。

息子の啓介さんが開発した「Samurai Bag」が評判に。京人形伝統工芸士がプロデュースする製品で、日本の伝統工芸である「京人形」の製作技術を通して、日本の伝統文化や伝統工芸の素晴らしい魅力を世界の多くの方に伝えたいと願い「Samurai Bag」を開発。MADE IN KYOTOの逸品。



宇治店舗



伝統工芸士三宅玄祥氏



伝統工芸士三宅啓介氏



宇治店工房



宇治店地図



Samurai Armor Bag



Samurai Bag 商品



宇治店舗 Samurai Bag

産業保健の現場から

第2回 地域産業保健センターをご存知ですか？

「産業医」をご存知ですか？会社*で従業員が健康で快適な作業環境の下で仕事が行えるよう、専門的立場から指導助言を行う医師です。労働安全衛生法（以下、安衛法）で、従業員数が50人以上の会社は、健康管理について産業医の指導・助言、勧告を受ける体制の整備が定められています。

では50人未満の会社はどうでしょう？人手不足の時代、経営者にとって従業員が病気で抜けるのは痛手です。予防の健康管理から始めませんか？

京都府下7エリア（京都上・下・南、中丹、舞鶴、丹後、中部）にある地域産業保健センター（以下、センター）は50人未満の会社の産業保健サービスを無料で行います。センターに登録している産業医（以下、登録産業医）が、従業員の健康診断の結果から、「通常勤務（今のまま働いて良い）」「就業制限（勤務を制限する必要がある）」「要休業（勤務を休む必要がある）」という就業区分の判断をします。

安衛法では会社の規模に関わらず、従業員の健康診断項目に異

常の所見があると診断された労働者（有所見者）について医師から就業上の措置に関し、その必要性の有無、講ずべき措置の内容等に係る意見を聴き、その意見を勘案し、必要がある場合には作業の転換や労働時間の短縮など、就業上の措置を行うことが義務となっています。

その他、登録産業医は高ストレス者や長時間労働者の面接指導も行い、保健師の私も従業員への個別の健康相談、治療と仕事の両立支援、がん予防セミナーなどを行います。

なぜ無料なのか？センター事業は労働者災害補償保険（労災保険）の社会復帰促進等事業（安全衛生確保等事業）の一環だからです。よって、労災保険料を納める会社へのサービスとなります。

*会社・法人または個人が経営する事業場。

松田雅子

独立行政法人労働者健康安全機構 京都産業保健総合支援センター 産業保健専門職（保健師）

〒604-8186 京都市中京区車屋町通御池下ル梅屋町361番1号
アーバネックス御池ビル東館5階

TEL：075-212-2600 E-mail：matsuda@kyotos.johas.go.jp

HP：https://www.kyotos.johas.go.jp/

*この記事は京都産業保健総合支援センターHPから承諾を得て転載しています。

6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210回

日時：6月13日（木）19:00～21:00…**第2木曜日です!**
 会場：COCON烏丸4階セミナールーム
 講師：企業経営者の方に登場してもらいます
 テーマ：外国人材を受け入れるポイントその2
 ～わが社ではこのようにしてうまくいった!～
 参加費：1000円（当日徴収）

8月度 勉強会のご案内

第212回 左大文字鑑賞の夕べ特別企画

今回で最後になる大文字当日開催の特別企画です。左大文字真下の衣笠オフィスの庭園、2階からの大文字鑑賞の夕べです。10月でこのオフィスは移転します。今回が最後のチャンスになりました。特別企画として、庭園バーベキューを行います。

日時：08月16日（金）16:00～
 （詳細時間後日決定。随時参加可能）
 ただし、天候によりバーベキューは中止もあります。雨天は室内にて開催。

会場：京都市北区衣笠西御所ノ内町26
 成岡マネジメントオフィス 衣笠オフィス
 （アクセス：市バス金閣寺道から徒歩3分）

内容：(1) バーベキュー・ガーデンパーティ
 (2) 近くの法音寺での地元保存会による採火式と松明行進見学
 (3) 左大文字送り火鑑賞

参加定員：40名（申込先着順・定員になり次第締め切り）

参加費：3,000円（当日徴収）

お申し込みは下記のアドレスに「参加希望」と送信ください。

送信先メールアドレス：naruoka@nmo.ne.jp



※写真は昨年度の鑑賞の夕べのものです

今月の 推薦図書

日本人の勝算 ～大変革時代の生存戦略

著者：デービット・アトキンソン
 発行：株式会社東洋経済新報社
 発行日：2019年1月24日
 定価：1,500円＋税
 ページ数：323ページ
 版型：A5版



著者は1965年イギリス生まれ。今年で日本在住30年。1992年ゴールドマン・サックスに入社し、2006年共同出資者として経営にあたるが、マネーゲームに嫌気がさし退社。2009年に小西美術工芸社という300年にわたり国宝・重要文化財の補修をてがける会社に入り、2011年から代表取締役。2017年からは日本政府観光局特別顧問。

日本人より日本文化に精通する著者が警鐘を鳴らすこれからの生存戦略は、「これまでの常識に囚われない」考え方。例えば、日本の大学教育。少子化が進み、高齢者が増加する現状で、国家の教育体系は今後大きな変革を遂げるはずだ。

人口減少、少子高齢化に立ち向かうには、本書に書いてある多くの戦略を実践する必要がある。しかし、それぞれはすべて既得権益との戦いだ。

日本人以上に日本人らしい著者が提唱する大変革時代の生存戦略は、目からうろこの提言がいっぱいだ。

- 目次
- 第1章：人口減少を直視せよ～今という「最後のチャンス」を逃すな～
 - 第2章：資本主義をアップデートせよ～高付加価値・高所得経済への転換～
 - 第3章：海外市場を目指せ～日本は輸出できるものの宝庫だ～
 - 第4章：企業規模を拡大せよ～日本人の底力は大企業でこそ生きる～
 - 第5章：最低賃金を引き上げよ～正当な評価は人を動かす～
 - 第6章：生産性を高めよ～日本は賃上げショックで生まれ変わる～
 - 第7章：人材トレーニングを強化せよ～大人の学びは制度で増やせる

イオンを創った女 ～評伝 小嶋千鶴子～

著者：東海 友和
 発行：株式会社プレジデント社
 発行日：2018年11月4日
 定価：1,600円＋税
 ページ数：218ページ
 版型：A5版



三重県の小さな「岡田屋呉服店」という家業を、ジャスコという企業へ成長させ、さらにはイオングループへと発展させた陰の功労者である小嶋千鶴子。岡田卓也の実姉として、数々の合併を成功させ、グループを発展させた。その手腕を称して、人は彼女を人事・組織専門経営のレジェンドと呼ぶ。彼女が第一線を退任してから相当経つが、あまりにも個性が強かったので、「小嶋さんだからできた」と言われていることが多い。しかし、当時彼女は今日でいうところの、「経営人事」「戦略人事」という概念を確立し、その役割を立派にやり遂げた。

著者は岡田屋に入社し、永年小嶋の下に仕え、その言動のすべてを見てきた。数多くの現代にも通じる教訓がある。特に、人事系に弱い経営者の方にお勧め。

- 目次
- 第1章：小嶋千鶴子を形成したもの～その生い立ちと訓練～
 - 第2章：善く生きるといふこと～小嶋千鶴子の人生哲学～
 - 第3章：トップと幹部に求め続けたもの～小嶋千鶴子の経営哲学～
 - 第4章：人が組織をつくる～小嶋千鶴子の人事哲学～
 - 第5章：自立・自律して生きるための処方箋
 - 終章：いまなぜ小嶋千鶴子なのか

編集後記

気が付けば、もう6月になった。1年の半分近く経過した。心配していた10連休も終わり、また正常なサイクルに戻りつつある。この連休で感じたが、日本は祭日が多すぎる。祭日や国民の休日を5日間減らして、有給休暇の上限を5日増やしたらどうか。農耕民族の日本人は、一斉に休み一斉に働く習慣が根付いているが、自己責任の働きかたが主流になりつつある。休むのも働くのも、自分で決める裁量を増やしたらどうか。(な)

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