

NMO OfficeLetter

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

2022年を占う

2022年が始まろうとしている。この2年間世界が、日本が新型コロナウイルスに振り回された。ようやく国内では感染は沈静化しつつあるが、世界に目を向けると必ずしもまだ感染は収まりそうにない。収束しつつある国と、そうでもない国が混ざり合い、不確実な環境は当分続くだろう。新しい強力な変異株の出現も報告されている。さて、2022年はどのような業界で、どのような動きが始まるのか。中小企業に関係の深いいくつかの業界の動きを追いながら、2022年を占う。

◆自動車関連業界

いわずと知れたEV車と燃料電池車の普及が今後の環境問題の鍵を握る注目の業界だ。メーカー単位での戦略が異なり、外野から見ていると非常に興味津々だ。トヨタはPHV車に投資しEV車は捨てていたが、ここに来てEV車にも力を入れ出した。スバルとの提携もリリースされた。日産と三菱はもともとEV車に先発的に進出していたが、あまり商売にはならなかったが、俄然本腰を入れ始めた。しかし、充電ステーションの拡充やそもそもEV車への切り替えが進むと日本全土の電源対策が必要になる。ガソリン車ではユニークな車を多く輩出したホンダが、EV車や燃料電池車では出遅れ感が否めなかったが、ここに来て2040年までに世界で生産するすべての車をEVに切り替えると宣言した。全固体電池に投資しようとしている。

しかし、海外ではEV車の生産台数はけた違いの数になり、日本メーカーがとても世界で戦える状態ではない。テスラが圧倒的な存在感を示し、それ以外のEV車メーカーとの競争も激化している。本気で各社がEV車にシフトを開始し、かつ同時に燃料電池車の開発に力を入れだすと、業界地図が大きく変わるだろう。2022年はそのスタートの年になる可能性がある。

◆デジタル電機関連業界

巣ごもり需要で薄型TVが売れたかと言うと、実はそうでもない。世界市場規模では前年比0.4%の減少だった。スマホの普及で伸び率が鈍化した。むしろTVは今後単に放送番組を見るだけでなく、オンライン配信サービスの視聴やゲームのオンライン対戦を楽しむ装置としての性格を強めている。同時に液晶パネルの生産の伸びは前



パソコンの出荷台数

地域	電動車達成目標	達成時期	
トヨタ	日本	85% (EV + FCV 10%)	2030年
	北米	70% (EV + FCV 15%)	
	欧州	100% (EV + FCV 40%)	
	中国	100% (EV + FCV 50%)	
ホンダ	日本	EV + FCV 20%	2030年
	米国・中国	EV + FCV 40%	
	先進国	EV + FCV 80%	
	世界	EV + FCV 100%	
マツダ	世界	100% (EV 25%)	2030年
三菱自	世界	50% (全車種に電動車設定)	2030年

国内各社の電動化戦略

年比6%で、パソコンやタブレット向けが大きく伸びた。スマートフォンではアップルの新機種が有機ELパネルを採用したことで、今後液晶パネルからの移行が進む。日本メーカーは苦境に立たされることになる。スマートフォンの生産では、米中の対立が激化したことで、ファウエイのスマホ生産に必要な部品調達が難しくなり、減産を余儀なくされた。2020年の生産台数は21%減少した。コロナの影響で全国の小中学生に1人1台のパソコンを配備するプロジェクトによりパソコンの出荷台数は伸びている。

◆材料関連業界

2021年からの原油高に関連して、多くの製品の価格が値上がりした。1973年秋のオイルショックほどではないが、一時ガソリンが180円台になり、18リットル灯油価格も2000円以上になった。素材製造業は特に化石燃料への依存度が高いから、これら原材料の高騰は収益を直撃する。SDGsの動きから、徐々に化石燃料製品からのシフトが進みだす。樹脂製品を使わない素材の開発、リサイクル製品の利用などが一気に進むだろう。生分解系プラスチックの開発が進み、地球環境に優しいというキーワードで代表される製品の開発競争が加速する。そうすると逆に石油化学系のプラントの稼働率が落ちる可能性もある。製鉄所の高炉が廃炉になっていくように、日本から石油関連の素材産業が少しずつ消えていくことにもなりかねない。一方で、CFRPに代表される先端素材の生産、使用が増えていこう。意外な中堅企業が脚光を浴びる可能性も高い。



炭素繊維強化プラスチック

◆流通小売関連業界

コロナウイルスによる消費の落ち込みからなかなか抜け出せない小売業界。デパートの売り上げは2年前と比較すると大きく落ち込んだ。2021年の10月以降から徐々に高額商品がリベンジ消費という名目で少し売上の挽回に寄与している。しかし、全体を大きく押し上げるほどの消費者がおカネを使うかというと、それはそこまでいかない。年末の賞与も出づらい企業が多く、一般大衆の消費を喚起するほどの押し上げ効果もない。

一方食品を中心とする大手スーパーは堅調だ。巣ごもり需要が依然活発で、自宅での消費が増えつつある。一時的な野菜の高騰があったが、何とか天候の異変の影響が小さく、消費者物価を大きく押し上げるまでにはいかない。ただ、中規模以下の食品スーパーは堅調だが、大規模ショッピングセンターの売り上げは落ちている。これほどまでに人の流れが止まると、食品以外の購買意欲は沈滞するのは明々白々だ。

※次ページに続く ▶

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

2022年を占う

専門店では勝ち組と負け組の明暗がはっきり出た。ニトリは増収増益になり、ユニクロは減収減益になった。ヤマダ電機は大塚家具の買収で売り上げを伸ばした。さて、2022年とはどのような企業が業績を伸ばすか。興味津々だ。

◆旅行関連業界

コロナショックで大打撃を受けた旅行業界。以前から旅行代理店の業務がWEBに移行し、一等地の店舗の集約が叫ばれていたが、このコロナウィルスの感染拡大で一層その傾向が顕著になった。大手企業が資本金を減資し、資本金1億円の中小企業になったのは、その象徴的な出来事だ。以前は女性の就職人気ランキングで、常にトップの位置を占めていた旅行代理店だが、ここに来て大きな赤字を出し存亡の危機に瀕している。



国内感染者数

宿泊業も同様だ。第5波の感染拡大時期は、どこのホテル、旅館も閑古鳥が鳴いていた。インバウンド、修学旅行、国内旅行など、どれも全く人がいなくなり、どこの旅館、ホテルも同じだった。運悪く、東京五輪の開催を当て込んで、多くのホテル建設のラッシュが重なり、当地京都をはじめ東京や大都市圏でのホテル建設ラッシュが続いた。2025年の大阪万博開催も徐々に迫りつつあり、今後この業界は淘汰が始まるだろう。

◆2022年の中小企業は

(その1：国内感染)

国内の感染者数は「収束」しつつあり、第6波があっても比較的軽微に乗り切れるだろう。おそらく、今後これくらいの小さな山は何回か訪れ、その都度対症療法的に一時的に規制が強化されるが、一定期間での解除というパターンを繰り返すだろう。まさに「Withコロナ」であり、コロナウィルスと共生しながらの生活が標準になる。海外への渡航や海外からの入国者の受け入れも、以前とほぼ同様の規制水準まで戻りつつあるが、以前のように多くのインバウンド観光客が来日する光景はもう見られない。

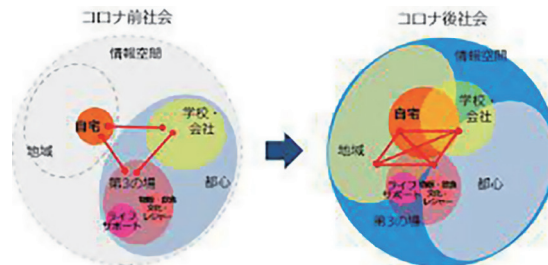
(その2：景気動向)

このように経済の回復は業種業界により、大きく様相が異なる。好調な製造業は、依然として半導体や環境分野で好調を維持している。当分、この好影響は続くだろう。一方で、観光関連産業はいまだに不況の波からは抜け出せない。観光関連産業は、地元京都では裾野が広く、影響は大きい。近隣からの旅行者を呼び込むマイクロツーリズムという動きもあるが、やはり京都は域外からの観光客の来場で成り立っている。ビジネスの人の動きは少しは戻ってきたが、やはりまだ当分はこの停滞した状態は続くと感じておいた方がいい。修学

旅行も、5月以降は徐々に戻るだろうが、以前のような活況を呈することはない。

(その3：労働環境)

当然のことだが、回復を目指して多くの企業で再スタートが始まったが、人手不足でダッシュできない企業や店舗も多い。居酒屋の深夜営業も難しく、チェーン店の新規開店のスタッフが募集をかけても集まらないので、開店を延期したお店もあった。雇用調整助成金の特例措置は順次廃止になり、その他の助成金や補助金も次第になくなっていく。人手不足の業界があるかと思えば、希望退職を募集する企業もある。国内で多くの労働人口の移動が始まっている。サービス業から多くの労働力が排出されても、いきなりIT産業にシフトできるものではない。一時的に実家に戻っていた従業員が、これを機会にまた戻ってきてくれるかはわからない。人にはそれぞれの事情があるので、コロナ以前と同じ状態に戻るとは限らない。いや、戻らないと思っておいたほうがいい。



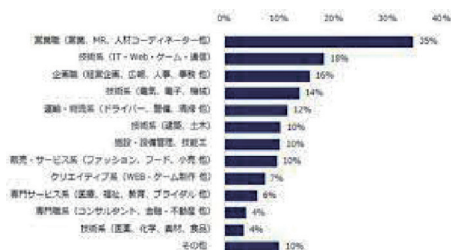
コロナ後社会のイメージ

(その4：ニューライフスタイル)

メディアのアンケートによると、コロナが収まってもマスクを着けたままでの生活をすると答えた人が全体の25%程度に上った。マスクがそうであるように、日常生活のパターンも大きく変化した。自宅で過ごす時間が増えて、そのための需要や新製品の市場が活況を呈している。逆に、人が外出することで成り立つビジネスは厳しい。しかし、例えば学習塾や趣味の教室なども、オンラインでできる内容であれば自宅でもできるだろう。そうなると逆に市場が活発になっているビジネスも出現している。一例をあげると、子供のスポーツ教室で個人単独での競技なら、オンラインでの教室が可能だ。また、依然として密を避けるという切り口で、一人でできるようにすることで集客できているビジネスもある。個室のフィットネス、個室のエステ、個室のデンタルクリニックなど、個室という密を避けるコンセプトで訴求している業種もある。要は、経営者の考え次第で、ピンチにもチャンスにも成り得るといふことだ。

◆最後に

新しい世代が台頭するチャンスが広がっている。成功しつつある企業を見ると、同時に世代交代し新しいビジネス感覚で新しいジャンルを切り開いている企業が多い。同じ糸偏の業界でも、明暗が大きく分かれかけている。同じ金属加工の製造業でも、大きく差がついてきている。この格差は広がると想定しておいたほうがいい。いずれも業績を伸ばしている企業は、総じてここ数年で世代交代した企業だ。若手の経営者の時代になり、先代からの成功体験が一気に通用しなくなった。変化の速度が速く、以前の感覚ではついていけない。過去の10年間での変化が、この2〜3年で起こった。戸惑っているうちに、もう局面は変わりつつある。思い切って、次世代に託すのも悪くない。



人手不足

第12回

「京都丹後地区」

京都丹後地区は、読んで字のごとく京都府の北部丹後地域を中心に、西は兵庫県との県境などの広い地域を指す。多くの地域が日本海に面していて、数年前に「海の京都」というキャンペーンが行われ、多くの観光客が日本海を目指してこの地を訪れた。また、京都縦貫道の高速道路が完成し、京都市内から終点まで2時間前後の時間で車で行くことが可能になった。さらに、現在延伸工事が進められている。この高速道路の開通で、舞鶴若狭道路と接続されており、北陸方面とのアクセスも非常に良くなった。

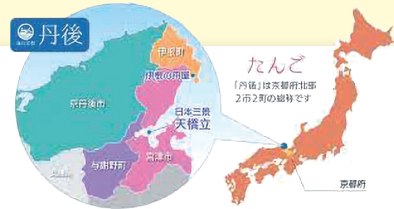
京都の 「地区」 紹介シリーズ



丹後町間人のカニ



宮津のとりがい



京都丹後地区



京都縦貫道・舞鶴若狭道



天橋立



伊根町舟屋

京都丹後地区の売り物は、何と言っても豊富な海産物と観光資源だ。冬場のカニに始まり、5月の宮津のとりがいなど多くの水産物に恵まれている。また、宮津の天橋立に始まり、多くの温泉地が各地にあり、日本海に沈む夕日の絶景とセットになり多くの観光客を呼び込んでいる。昔は、海水浴の家族連れが多く日本海を訪れたが、最近では海水浴客は減少し、中高年のグルメ+温泉と言う組み合わせが喜ばれている。まだまだ多くの資源が眠っている京都丹後地区では、今後も多くの集客が見込める観光資源の開発が欠かせない。

また、京丹後大宮地区には、意外にも多くの製造業、金属加工業が集積し、一大工業地帯を形成している。自動車部品関連を中心に、京都市内にも負けない技術を誇っている企業が多い。その反面、昔からの養蚕、絹織物の製造業は衰退の傾向が強い。

法律の現場から

第9回 「株式買取請求」

株主から株式の買取りを求められた場合に、会社として株式を買取る必要があるか、という問題です。馴染のない方も多いかと思いますが、近時、このような類型の相談が増えていることから、今回取り上げさせていただきました。

次のような設定で考えてみます。

- ・発行済株式の10%を保有する元取締役から、同人所有の株式の買取りを求められている。なお、株式には譲渡制限（株式譲渡には会社の承諾が必要との定め）が付されている。

株主からの請求が単なる買取請求であれば、会社側でこれに応じる義務はありません。

他方、株主は会社に対し、「保有株式を第三者に譲渡したいので承諾してほしい。承諾しないのであれば、会社で株式を買取るか、他に買い取ってくれる人を指定してほしい」と請求することができます。

この請求に対し、赤の他人が株主になるのは困るとして、譲渡を承認しない場合、会社は株式を自社で買い取るか、他に株式を買取る人を指定する必要があります（これは、法的な義務です）。そして、その場合の買取価格は、会社の業績や純資産の状況によっては、想定外の高値となる可能性があります（買取価格に関しては、当事者間の話し合いで決まらなければ、裁判で争うことになります）。

また、株主からの株式譲渡承認請求に対しては、一定の期間内に、承認するか否かの回答を行う必要があります。その期間を過ぎれば、第三者への譲渡を承認したことになります。

このように、株主からの株式買取請求に関しては、非常に難しい法律上の問題があることから、早期に弁護士に相談することをお勧めします。

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 京樂烏丸ビル7階
TEL：075-231-2751

気になる**数字**シリーズ No.11 **1.5度**

ご存知イギリスのグラスゴーで開催されたCOP26で、地球温暖化対策として温暖化の気温上昇目標を従来の2度未満の長期目標から1.5度をメインにすることを鮮明にした。これを達成するために、2030年に地球温暖化ガスの排出量を2010年比で45%削減。さらに、2050年にゼロにすることを明記した。市場メカニズムのルールも決定し、これによりパリ協定は一応完成した。しかし、この取り決めは国内の温暖化対策がまだまだ足りない日本には大きな課題を突き付けることになった。まだカーボンプライスが存在しない日本で、特に発電での脱炭素化を現実的なスケジュールで進める必要がある。この際にいつも問題になるのが、「原子力発電」の取り扱い。東日本大震災の多くのトラウマが残る日本で、この1.5度という目標を現実的に達成するのは容易なことではない。国の本気度が試される。

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。ご検討いただきますよう、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

あっという間に年末になってしまった。今年1年もコロナウイルスに振り回された1年だった。数多くあった大人数での忘年会もなくなり、数名のこじんまりしたミニ忘年会というパターンが定着した。それも、一次会で解散するので、二次会市場やタクシー業界は大きな痛手を被っている。何か起これば問題になるので、どうも先頭切って言い出す勇気がない。新年会もほとんどないようで、コロナ後の経済の回復はまだ遠い。(な)

今月の
推薦図書

観察力の鍛え方

著 者：佐渡島 庸平
 (株式会社コルク代表取締役)
 発 行：SBクリエイティブ株式会社
 発行日：2021年9月15日
 定 価：990円
 ページ数：238ページ
 版 型：新書版



著者は中学時代を南アフリカで過ごし、その後灘高から東大文学部を卒業し講談社の「モーニング」編集部で多くのヒットマンガの編集担当を務める。2003年にドラゴン桜をヒットさせTVや映画化を実現。2012年に講談社を退社しクリエイターのエージェン会社を設立した。いいクリエイターの発掘、育成がミッションの会社だが、いいクリエイターの第一条件は「観察力」だという。俗説ではニュートンはリンゴの木を観察して、万有引力の法則を発見したというが、著者はその俗説を信じている。リンゴが木から落ちることと万有引力の法則との間には大きな飛躍があるが、なぜリンゴが木から落ちたのだらうという単純な問いを、世紀の法則の発見に導く力が観察力だという。この観察力を身に付け、インプットの質を高めることが大事だ。そのヒントが満載だ。

目次

- 第1章：観察力とは何か？
- 第2章：仮説を起点に観察サイクルを回せ
- 第3章：観察はいかに至むか
- 第4章：見えないものまで観察する
- 第5章：あいまいのすすめ

ライフシフト2

～100年時代の行動戦略～

著 者：アンドリュー・スコット/リンダ・グラットン
 発 行：東洋経済新報社
 発行日：2021年11月11日
 定 価：1,980円
 ページ数：327ページ
 版 型：A5判



人生100年時代と言う新しいキーワードを提示した著者たち。じつは前の著書が書かれた時は新型コロナウィルスの感染がまだなかった時代だ。それがこの2年で環境が一変した。2021年以降、このパンデミックをきっかけに社会と経済の変化が加速し、新しい未来が到達しつつあることが明らかになってきた。いま、まさにわれわれは時代の転換点に立っている。本書ではテクノロジーが急速に変化する現代において、今後長い人生を送る我々にとって健康、スキル、人生の目的、仕事、雇用、人間関係などを維持することがいかに重要かを説いている。そのような生きかたを選択するには、もっと柔軟な働き方とキャリアの選択が必要だ。「長寿の配当」を実現するには、今までと異なる新しい人生のあり方を構築することが大事だ。本書はそのガイドブックとなる。

目次

- 第1部 人間の問題
 - 第1章：私たちの進歩
 - 第2章：私たちの開花
 - 第2部 人間の発明
 - 第3章：物語
 - 第4章：探索
 - 第5章：関係
 - 第3部 人間の社会
 - 第6章：企業の課題
 - 第7章：教育機関の課題
 - 第8章：政府の課題
- おわりに：未来に向けて前進する