2017年10月号
Vol.141
成岡マネジメントオフィス事務所通信
NMO OfficeLetter
BUSINESS MANAGEMENT & COORDINATION
NMO
株式会社 成岡マネジメントオフィス

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

様変わりする自動車業界の今後を考える

完璧な垂直統合モデルであらゆる面で盤石だった自動車業界に、とうとう地殻変動の兆しが見え始めた。キーワードは「EV（電気自動車）」。これから数年間は自動車産業における歴史的な転換点となるかもしれない。

■トヨタもEVに行くと決断した

トヨタはこれまでの方針を大きく転換し、EVの量産化に踏み切るという決断を行った。EVの開発を担う社内ベンチャーを発足すると発表し、EVの開発を本格化させる方針を内外に示した。これは見方によっては、従来のトヨタの戦略を根本から変えてしまうほどのインパクトを持つ。同社は次世代のエコカー戦略について、一貫して燃料電池車（FCV）とハイブリッド車（HV）を中核として位置付けてきた。特にFCVについては、日本の国策にもなっており、全国に水素ステーションを建設する計画まで浮上している。だが、こうしたトヨタの思惑とは逆に、世界ではEVがエコカーの主役となりつつあり、FCVは劣勢に立たされている。トヨタは世界最大の自動車メーカーなので、あらゆる製品ラインナップを揃えておく必要がある。EVが相対的に有利になってくるのであれば、それに対応した製品を開発するのはトップメーカーとしてはごく当たり前の行為だ。だが自動車業界のEVシフトはかなり本格的なものであり、今回のトヨタの決断は、単にラインナップの中にEVが加わったということ以上の意味がある。

トヨタが発表したEVカー

■環境技術、エネルギー制約の要求の高まり

新興国の排ガスによる大気汚染問題から、世界的な環境技術の高まりと化石燃料使用に対する制約が高まることで、従来の化石燃料をエネルギー源とする車の販売が、規制されていく地域が増えて行く事は容易に予想できる。今現在、化石燃料に代わるものとして、バイオ燃料が研究されているが、技術的限界としてE３（エタノール３％）上限があることから、現在の内燃機関を素材から変えて研究し、排気ガスを少なくするよりも、一気に次世代自動車＝EVにシフトしたほうが容易だと各メーカーは判断している。

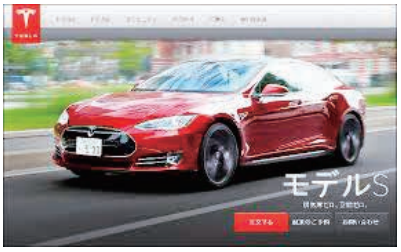
■インフラの整備

次世代自動車へシフトすることにより、エネルギー源を供給するインフラストラクチャー（社会基盤：充電ステーション、水素ステーション）の整備が立ち遅れている。EV充電ステーションは、段々増えてきているが、EVが増えた場合にはまだまだ足りない状況であり、利用する際のルール構築も必要である。また、FCV（燃料電池車）に関しては、水素ステーションは皆無に等しい状態だ。EVが急激に増加すると、電力全体の需給バランスも当初の想定から大きく変わる。国全体の電力供給計画にも、大きな影響がある。原子力発電所の未来も、EVの普及で変わる可能性が出てきた。

EV充電ステーション

■新興国需要も

それまで自動車の世界は、先進国のメーカーが新興国で…という流れだった。しかし、新興国も安定し需要も沈静化してくると、どうすれば良いのかという問題になってくる。例えば中国市場。販売市場としてはまだまだ見込めるものの、既に人件費は高騰しているので、中国での生産はそこまで割の良いものではなくなっている。安く作って高く売る。これは自動車だけではなく、ビジネスの基本でもあるが、その環境が難しくなりつつある。それらを考えると今後どうなるのかというのはどのメーカーにとっても懸念すべき材料だ。



テスラモデル

■電気自動車の登場で業界地図が一変

技術革新の進みが早く、時代の流れがEV（電気自動車）になったことによって、皮肉にも新たな競争相手を作り出すことになってしまった。それは電子部品業界という、昨日まで取引先だったメーカーや、ベンチャーの参入を許すことになってしまった。理由は、従来の内燃機関で構成されていた自動車は、部品点数がおよそ３万個と非常に多いことから、新規参入は困難と言われてきたが、EV（電気自動車）になることによって、その機械的部品点数が激減してしまった。これによって、EVは電子部品と言うハードウェアと、制御ソフトというソフトウェアで構成されるようになってしまった。

GLMが開発するEVスポーツカー

■新進気鋭の参入チャンス

老舗と呼ばれている自動車メーカーにとってはあまりよい事ではないが、近年の自動車はIT化が進んでいるので、既存メーカーだけではなく気鋭のメーカーにも進出のチャンスが広がっている。その代表がテスラ。ガソリン車を作るノウハウとなるとさすがに老舗メーカーにはかなわないが、電気自動車はモーターで良いので、これにIT技術を加えれば、それなりに「自動車」になる。AppleやGoogleなどそれまで自動車とは無縁だったメーカーが、自動車業界にまで進出してきている事からも分かるように、それまではいわば老舗自動車メーカーだけで作っていた「縄張り」に新進気鋭のメーカーも登場するようになった。この流れは今後もさらに増えていく。新規参入のチャンスがある。

※関連のWEBサイトの情報を筆者がまとめました

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

中小企業の「働き方改革とは」

最近「働き方改革」という言葉を聞かない日はないくらい、このキーワードは世間を席捲している。しかし、大企業ならいざ知らず、中小企業での働き方改革とは、いったいなんだろうか。ノー残業デーを作ったり、定時退社日を設けるのが「働き方改革」ではない。今月号では、以前にも取り上げたが「中小企業」に絞って、「働き方改革」のいろいろな切り口を紹介する。

■働き方改革とは残業廃止ではなく生産性の向上

立ってする会議

世間では「働き方改革」といえば、残業廃止、定時退社などと誤解されているむきがある。毎週水曜日は、早帰りデーで17時30分に定時退社というルールを設けているような会社もあるようだが、それは真の働き方改革ではない。意識をするのは悪いことではないが、定時に帰るくせをつけるという意味では効果があるだろう。しかし、本当の働き方改革とは、毎週決めた日に早く帰ることを奨励することではない。結果的に定時に仕事が終わるように、日常業務を含め日頃からの生産性を挙げることだ。この生産性を挙げることが、中小企業は特に苦手にしている企業が多い。

製造業の現場では、３Ｓや５Ｓなどの職場改善運動が古くから浸透し、それなりに成果を挙げている職場も多いが、事務所や営業といった、ホワイトカラー部門の生産性は非常に低い。事務職、ホワイトカラーの生産性を上げること、それがとりもなおさず中小企業の「働き方改革」につながる。

■トップが自ら旗振り役になる

ホワイトカラー、特に事務職は各自が各自なりに自分の仕事を分担して抱えている。自分の存在価値を示すために、自分の仕事のやり方を開示しない。独特の各自のやり方、方法でそれぞれの仕事を完結させている。その人がいないとその仕事のやり方が分からない。その人の効率が悪いと、その仕事がボトルネックになる。棚卸の方法、顧客クレーム対応、営業のツール作成など、それぞれが思いつきでやっていることが多い。トップもあまり干渉せず、自分がオーダーした資料がうまくできてくればそれでいい。生産性などという発想は、ほとんどない。トータルの仕事の仕組みができていないから、その場その場の対応で終わっている。過去のデータを集約し、分析し、使えるものを抽出し、加工し、将来に活かすという発想がない。宝の持ち腐れであり、有効に活用されていない。誰かが音頭をとって改革をすべきであるが、マンパワーに余裕がない中小企業では、手がつかないまま放置されていることが多い。要は、トップが自ら旗振り役になって声高に生産性の向上を目指さないと実現しない。自らが変わらないと会社は変わらない。

中小企業向け働き方改革のポータルサイト

■トップの意識の持ちようを変える

従来からの慣習でだらだらやっている定例の会議をやめて、立ったままで90分だけやるように変えた会社がある。今までは３時間くらいかかって、社長の演説が大半だったが、この方式に変えた途端に意識は高まり、効率は見違えるくらい良くなった。幹部が半日会議で潰れるので、その間業務が止まる。お客さんからの問い合わせの電話にも対応できない。この３時間の会議がいかにムダだったかを、やり方を変えて改めて思い知った。

情報公開を積極的に行うように踏み切った会社もある。今まで、売上数字や原価、経費などは幹部にしか知らされてなかった。しかし、業績の悪化に伴いリスクもあったがほとんどの経営情報の公開に踏み切った。社員各自の給与以外は、ほとんどの情報を開示することにした。その結果、想定していた情報漏洩の不安は払拭され社員全員が自分達を信用してくれているとの意識が芽生え、徐々に業績も回復してきた。情報公開によって、それまでいろいろな経理数字を加工していた面倒が、一気になくなり会議の生産性も上がった。何より、社員が活発に意見を言うようになった。

トップ自らが営業に出るようにした会社もある。今まで営業は営業部門の専権事項であり、社長もあまり営業部長に口を出さなかった。しかし、この４月から社長自らがトップ営業を行うことにした。当初はなかなかうまくいかなかったが、やはりトップが営業現場に出ることで、営業部門の意識も変わってきた。数字に対する執着も生まれ、ここ数カ月連続で営業目標を達成している。以前は、いくら言っても目標を連続して達成したことがなかったが、見違えるほどの効果が生まれている。

大企業と中小企業の労働生産性の比較

（単位：円／時間）

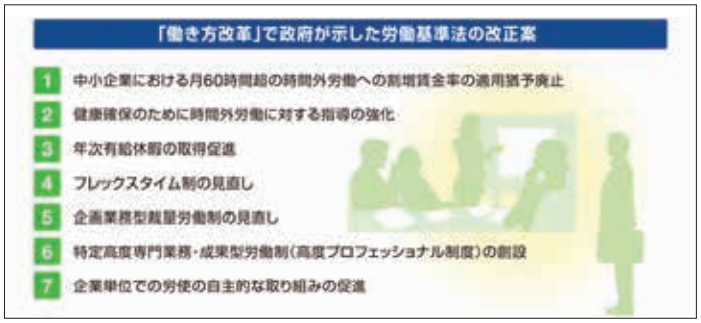
	中小企業	大企業
製造業	2,976	6,611
卸売業	2,899	5,339
飲食宿泊業	2,704	2,609
小売業	2,596	4,590
運輸業	2,330	5,766
建設業	2,302	5,479
サービス等その他	2,268	4,408

中小企業庁「2011年版中小企業白書」より作成

大企業と中小企業との労働生産性の比較

■企業文化を変えるのは事業承継がチャンス

一番大事なのは、会社の風土、空気、文化を変えること。しかし、これは容易ではない。特に業歴が永い企業での、企業文化を変えるのは大変なエネルギーが要る。永年染みついた仕事のやり方を、徐々にせよ抜本的にせよ、変えるには相当のエネルギーが要る。何もきっかけがないのに、急に変えるのはもっと難しい。何か大きなきかっけがあると、変える口実や大義名分を作ることができる。このひとつのチャンスは、後継者への事業承継だ。第二創業とも言うべき後継者への事業承継は、永年堆積していたマイナスの企業文化を変える大きなチャンスである。急に抜本的に変えると、組織にひずみとガタが来るが、急がず慌てず、それでいて抜本的に変えるには、後継者がどれだけ命がけで注力するかだ。承継する以前から、自分がやるときには、こう変えようと予め研究したり、勉強しておかないといけない。



政府の示した労働基準法の改正案

京都の施設紹介シリーズ

第20回 京都リサーチパーク

【社　　名】京都リサーチパーク株式会社
【代 表 者】代表取締役社長　松尾　一哉
【所 在 地】〒600-8813　京都市下京区中堂寺南町134番地
【設　　立】1999年7月1日（創業1989年10月1日）
【資 本 金】１億円（大阪ガスグループ 大阪ガス都市開発（株）100%出資）
【従 業 員】85名（2017年4月現在）
【事業内容】リサーチパークの開発・運営
【アクセス】JR丹波口駅から徒歩３分

東地区１号館

京都リサーチパークは、全国初の民間運営によるリサーチパークとして、京都府・京都市、地元産業界との協力・連携の下、1989年にオープン。創造的な研究開発環境や各種サービスの提供を通じて、新たな分野を切り開く企業を支援し、地域の産業発展・活性化に寄与する一方、大学や研究機関、海外リサーチパークなどの交流・連携を積極的に進めている。幅広い業種の企業や研究機関のニーズに応る設備と、経営・技術・特許等にかかる相談から人材育成支援までの多彩なサービスを提供。民間運営ならではの柔軟な発想と、グローバルネットワークを構築している。

具体的な事業としては、

（1）場の提供

個人事業主向けのブース仕様スペースから1,000㎡を越えるオフィス・実験研究スペースまで、共用部（ロビー、打合せスペース）とともに提供。

（2）創造を育む空間づくり

人材育成支援として、地区内で受講できる社員教育サービス、講演、ワークショップ等の提供をはじめ、各種交流会や、集団健康診断の実施、サークル活動のサポートなど。

（3）企業サポート

事業拡大を目指す方を強力にバックアップするため、専任スタッフや外部専門家によるビジネスサポート、ビジネスマッチングの企画運営や、企業支援施設運営受託など。

（4）新産業創出

産学公連携による新事業の創出を目指し、京都大学情報学研究科及び京都大学デザインスクールとの連携による「ICT・デザイン」、京都の知的資産の再構築と新産業創出を目指す「クリエイティブ事業創出」、次世代の電気・エネルギーシステム産業創出を目指す「電子・エネルギー」、医療や研究の現場で求められるものづくりの製品化から事業家までをサポートする「ライフサイエンス」の４つの分野で活動。

全施設

アクセスマップ

次号予告

木村さんの連載が終わりました。次号から弁護士加福さんの連載が始まります。

▶プロフィール

1995年私立洛星高校卒業（第38期卒業）、2002年東京大学法学部卒業後に司法試験に合格。2004年10月から弁護士登録。当初東京の某法律事務所において、主に企業法務・労働関係（使用者側）・倒産関係などの分野に従事し、2008年４月に地元の京都に戻る。これらの分野以外にも交通事故、相続、離婚、その他の一般民事案件等、非常に幅広く、様々な案件に従事。

▶事務所紹介

2017年７月から独立し、新たに「加福法律事務所」を設立。新事務所では、引き続き、様々なトラブルへ迅速に対応することはもちろん、紛争回避・予防法務にも力を入れていきたいと考えています。まだトラブルには至っていないけれど、「大丈夫かなぁ、これ。」と不安に思っていらっしゃる方々にも、気軽にご相談いただけるような事務所にしていきたいと考えています。

▶予定の目次

・交通事故：保険会社・弁護士の使い方、壊れた車や所持品の賠償、怪我の治療と賠償、交通事故における『過失』とは？
・相続：相続をめぐる紛争のあれこれ、遺留分という制度
・遺言書の作成・後見制度：高齢社会への対応
・お金の貸し借りと連帯保証：貸し借りや保証をめぐるトラブルの実情
・労働問題：従業員の採用、解雇、残業代

▶オフィス

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

10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190回

日　時：10月19日（木）19：00～21：00
　　…第３木曜日です

会　場：COCON烏丸４階シティラボ内セミナールーム
　　http://www.citylabo-ino.com/
　　（市営地下鉄烏丸線「四条駅」下車 / 阪急京都線「烏丸駅」下車すぐ「地下鉄02番出口」より１階正面玄関へ）

講　師：某企業経営者の方

テーマ：わが社の■業の経営戦略
　　～これで生き抜く10年～

第22期（2017年度後期） 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条COCON烏丸ビル４階シティ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

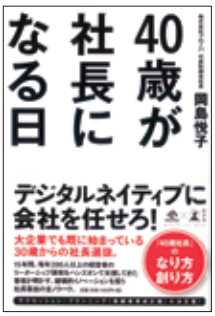
講座番号	開講日	曜日	課　題
22-1	2017/10/15	日曜日	決算書・試算表を理解する ～貸借対照表～
22-2	2017/11/12	日曜日	決算書・試算表を理解する ～損益計算書～
22-3	2017/12/10	日曜日	決算書・試算表を分析する ～キャッシュフロー計算書～
22-4	2018/01/14	日曜日	設備投資と資金繰りの基本 ～投資判断基準と現実の資金繰り～
22-5	2018/02/18	日曜日	管理会計と財務会計の違いと活用 ～収益管理の方法～
22-6	2018/03/11	日曜日	経営計画を作成する ～中期計画を作成する際のポイント～

編集後記

またまた機会があって、ベトナムのホーチミンと足を伸ばしてシンガポールに行ってきた。この５月の連休にもベトナムのハノイを縁があって訪れたが、やはりベトナムを知るにはホーチミンに行かないと分からないと言われて、今回訪問した。前回もそうだったが、海外に出て日本を見ると、以前とは違う日本が見えてくる。非常に勉強になる。（な）

今月の推薦図書

40歳が社長になる日 ～デジタルネイティブに会社を任せろ～



著　者：岡島　悦子
発　行：株式会社幻冬社
発行日：2017年07月30日
定　価：1,500円＋税
ページ数：230ページ
版　型：A５版

著者は三菱商事に入社後、ハーバードビジネススクールを出てマッキンゼーで戦略コンサルタントを歴任。その後グロービスで経営人材紹介会社の社長を務めた後、独立。幅広く経営に関わる仕事をしている。その著者が提唱する、次の若い経営トップの育て方、作り方。今後、リーダーは偶然に生まれるのではなく、必然的に輩出される「仕組み」を組織に内在化させないといけない。そう遠くない将来、伝統的な上場企業でも、40歳の経営者が生まれるようになると予想する。若い人材が抜擢される背景には、デジタル革命の経営に対する影響が大きいと力説している。

目次
第１章：40歳社長が必要な理由
　～ビジネスモデルの寿命が極端に短くなっている～
第２章：リーダーシップの「型」が変わる
　～「カリスマ型」から「羊飼い型」へ～
第３章：「40歳社長」の作り方
　～会社は配置中心の「エリートプログラム」を作れ～
第４章：ダイバーシティ推進論の誤解
　～組織のOSを変えなければ多様性は機能しない～
第５章：「40歳社長」になる方法
　～経営トップの場数を踏むための機会開発方法～

マイホーム価値革命 ～2022年、「不動産」の常識が変わる～

著　者：牧野　知弘
発　行：NHK出版
発行日：2017年06月10日
定　価：780円＋税
ページ数：214ページ
版　型：新書版

2022年、広大な面積の生産緑地が宅地になり、団塊世代の大量の「持ち家」が賃貸物件に回ることで、不動産マーケットが激変すると予想される。日本中の家の３分の１が「空き家」になる時代に、戸建て・マンションなどマイホームの資産価値を高める方策はあるのだろうか？本書のテーマは「マイホーム」。マンションが「負動産」へと変わる時代に、これからマイホームを買っても大丈夫か、所有する持ち家をどうしたらいいのかなどを、不動産のプロが解説する。

目次
第１章：マイホームが危ない
　～空き家になる戸建て、負動産化するマンション～
第２章：「マイホーム信仰」の正体～私たちはなぜ家を買うのか～
第３章：マイホームの大転換～「家」で稼ぐか、住み倒すか～

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。

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