

# マネジメント 倶楽部

## 今月の勘どころ

## 当社にこんな強みがあったのか 中小企業のための「攻めの知財戦略」

### TAX TOPICS

- マイナポータルのサービス開始
- 滞納発生割合は1.1%で国税庁発足以来最低に
- 生産緑地にかかる2022年問題
- 国税庁 私道供用宅地に該当する歩道状空地を示す

### BUSINESS TOPICS

#### ダイバーシティ2.0

- 人事よもやま話 | 休み方改革
- 会計から考える  
経営の真実 | 痴漢冤罪保険が人気
- 人生を照らす  
銘言&箴言 | 畑村 洋太郎 氏  
東京大学名誉教授
- デジタル  
コミュニケーション入門 | フリーメール  
～便利だけど、リスクも考えて!～
- 今月の○○な本! | 料理
- 平成29年度  
税制改正解説 | 法人課税 その3
- ワールド・  
カフェ | アパレルメーカーが  
東南アジア市場に照準 他
- 三国志に学ぶ  
マネジメント | 敵を味方につけ  
強者に立ち向かう
- 体を守る  
健康成分  
たっぷりレシピ! | 体内でビタミンAに変わる  
β-カロテン
- 健康成分  
たっぷりレシピ | 豚肉とにんじんの南蛮漬け
- 世界レポート | プレトリア 南アフリカ共和国



ギョレメ国立公園(トルコ)

カッパドキア地方ネヴシェヒル県にある国立公園で、奇岩群とキリスト教徒によって建設された地下都市が有名です。空の上から奇岩群を見る気球ツアーが人気です。

カッパドキアの岩石遺跡群とともに1985年に世界遺産に登録されました。

Photo: ©Aflo

## TOPICS-1

### マイナポータルサービスのサービス開始

7月18日から、マイナポータルの情報連携の試行運用が開始され、マイナポータル・子育てワンストップサービスの試行運用も開始されました。

総務省は、3か月程度の試行運用期間を経て、本格的にマイナポータルの運用を開始する予定としており、本格運用が開始されると、行政手続きにおいて、「住民票の写し」や「課税証明書」などの書類の省略が可能になるとされています。

マイナポータルでは、下記の様々なサービスを利用することが可能となります。

- ①民間送達サービスとの連携……行政機関や民間企業等からのお知らせなどを民間の送達サービスを活用して受け取ることができます。
- ②公金決済サービス……マイナポータルのお知らせからネットバンキング(ペイジー)やクレジットカードでの公金決済が可能となります。
- ③自己情報表示(あなたの情報)……行政機関等が保有するあなたの個人情報を検索して確認す

ることができます。

- ④お知らせ……行政機関等から配信されるお知らせを受信できるようになります。
- ⑤よくある質問/問い合わせ登録……操作方法に関するFAQを確認したり、問い合わせができます。
- ⑥サービス検索・電子申請機能(ぴったりサービス)……子育てに関するサービスの検索やオンライン申請(子育てワンストップサービス)が可能となります。
- ⑦情報提供等記録表示(やりとり履歴)……あなたの個人情報を、行政機関同士がやりとりした履歴を確認することができます。
- ⑧もっとつながる(外部サイト)……外部サイトを登録することで、マイナポータルから外部サイトへのログインが可能になります。
- ⑨代理人メニュー……本人に代わって代理人がマイナポータルを利用できます。

## TOPICS-2

### 滞納発生割合は1.1%で国税庁発足以来最低に

国税庁が取りまとめた「平成28年度租税滞納状況について」によると、平成28年度末における滞納整理中のものの額は、前年(9,774億円)より803億円減少し、8,971億円となりました。

ここでいう「滞納」とは、国税が納期限までに納付されず、督促状が発付されたものをいいます。

国税庁によると、滞納整理中のものの額は、平成11年度以降、18年連続で減少しており、平成28年度末の8,971億円は、ピークとなった平成10年度(2兆8,149億円)の31.9%になっています。

また、新規に発生した滞納額も平成28年度は

6,221億円となり、前年(6,871億円)より650億円減少しています。

この新規発生滞納額についても、過去最も多かった平成4年度(1兆8,903億円)の32.9%となっており、引き続き低水準となっています。

このほか、滞納発生割合(申告などにより課税された徴収決定済額に占める新規に発生した滞納額の割合)は、新規発生滞納額(6,221億円)/徴収決定済額(57兆6,516億円)で1.1%となり、平成16年度以降13年連続で2%を下回り、平成28年度は、国税庁発足以来、最も低い割合となりました。



# ダイバーシティ2.0

第四次産業革命における経営改革の柱として、ダイバーシティ2.0戦略が提言されました。

ダイバーシティ経営とは

ダイバーシティとは、多様な人材を積極的に活用しようという考え方のことです。女性をはじめとする多様な人材の活躍は、少子高齢化の中で人材を確保し、多様化する市場ニーズやリスクへの対応力を高めるうえで、不可欠なものとなっています。

経済産業省では、企業の経営戦略としてのダイバーシティ経営の推進を後押しするため、「新・ダイバーシティ経営企業100選」や「なでしこ銘柄」の選定により、先進事例を広く発信するとともに、多様な人材を活かす政策を行っています。

男女雇用機会均等法が制定されたのが1985年で、すでに30年以上がたっています。1999年には男女共同参画社会基本法が施行され、ビジネスの第一線で活躍する女性の姿も今では珍しくなくなりました。今後は、第四次産業革命に向けた人材戦略の変革の柱としてのダイバーシティ経営が求められています。



ダイバーシティ2.0

ダイバーシティ 2.0とは、企業価値を実現するために、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」と定義できよう。

ダイバーシティ 2.0の実現には、①中長期的・継続的な実施と、経営陣によるコミットメント、②全社的な実行と体系的な体制整備、③多様な人材を労働市場から獲得・確保するための外部ステークホルダーとの関わり、④女性活躍の推進とともに、国籍・年齢・キャリア等、多様性の確保を目指す、という4つのポイントが重要となります。

日本において、ダイバーシティを推進する際には、その試金石として「女性活躍」が重視されてきました。他方、本来のダイバーシティは、女性に限らず、高齢者、障がい者、外国人、LGBT等の様々な属性が活躍できる環境を目指していく必要があります。

2017年3月に経済産業省が取りまとめた「ダイバーシティ2.0検討会報告書」では、ダイバーシティ 2.0の実践の普及に向けて、各企業における徹底的な実践の継続、企業経営を強化する関連政策との連携をあげています。また、少子高齢化等に起因する恒常的な人手不足の時代において、持続的な経営を目指すためには、多様性を通じた経営変革は不可避であると提言しています。

参考資料：経済産業省HP

# 休み方改革

## 登場人物

- A** 中堅衣料メーカー A社の代表取締役社長。「人が財産」を信条に日々社長業を全うしている。  
**C** A社の人事部長。社長の右腕として、人事全般を取り仕切る。

**A** これまで働き方改革といわれていたが、今度は「休み方改革」かね。一体どうなっているんだい。

**C** 同じようなことだと思いますよ。裏返しです。日本人は働きすぎだということでしょう。これからは、私生活を大切にということではないでしょうか。

**A** 給料やボーナスが高かったバブル期は、どんどん休んで遊ぼうという雰囲気だった。いわゆるリゾート時代だよ。休み方改革はそれとは違うようだね。

**C** 今回の休み方改革は、休みを増やして、人材を確保しようという趣旨ですよ。育児休業・介護休業の取得を促すのもその一つです。

**A** 要は、遊ぶために休むのではないということなんだね。ワーク・ライフ・バランスか。

**C** 労働力人口がどんどん減少している中で、学生が就職する時に、給料よりも休みの方が重要になってきたようです。

**A** サラリーマンの生き方が変わったね。働き方改革、休み方改革というが、何となく気の毒になってきたな。会社で仕事し、帰ったら家族サービスをして、楽しみなんてないんじゃないか。

**C** そうですよ、人生なんて楽しいことはありませんよ。社長のような、ごく一部の恵まれた方は別として。

**A** 何か変な方向に話が向いてきたね。それはそうと、当社は有給休暇だって相当あると思うが、あまり消化していないのかい。

**C** 男性社員は30%くらいでしょうか。女性社員は60%くらいでしょう。

**A** その他にも、慶弔休暇はもちろん、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇、特別休暇に

ついても積極的に取らせていかないかね。

**C** 形は立派でも、30%しか取っていないのでは、えらそうなことは言えませんね。

**A** そうだな。休み方改革ということになると、100%消化するということになるわけだね。よし、100%取らせるようにしよう。

**C** いかにも100%消化させるかについて会社としても検討しなくてはなりません。管理職が部下が休もうとするのを制止しないようにしないとイケませんし、計画的に残っている休暇を取らせるようにしましょう。

**A** そうなると、会社自体が計画を立てて社員が休暇を消化しやすいようにしなければならないね。さらに、管理職への教育が重要になってくるしね。

**C** 課ごと、班ごとなど組織ごとにまとまって休暇を取れるようにしたら取りやすいと思います。また、取引先にも協力をしてもらわなくてはなりませんね。

**A** そうだな。当社ばかりで実現しようとしても、取引先の注文がこれまでのようになると、休暇を取らせると他の社員に無理がいつてしまう。よく話して、協力してもらおうようにしよう。

**C** 社長、お願いしますよ。対外的なことは社長に頼るしかないんですから。

## 一口解説

### 休み方改革

ワーク・ライフ・バランスの推進、生産性向上や地域活性化の観点から、従業員が休みやすい環境をつくる「休み方改革」に取り組む企業が増えています。

政府は、1億総活躍社会に向け、働き方改革と表裏一体である休み方改革を進め、有給休暇取得率70%の達成を目指すとしています。



当社にこんな強みがあったのか

# 中小企業のための 「攻めの知財戦略」

販路拡大、モチベーション向上、人材育成、海外進出。そのすべてに関わるのが知財（ちざい）、知的財産権です。その意義は、特許を取って模倣を防ぐといった「守り」とどまるものではありません。中小企業ならではの「攻めの知財戦略」が、当社の未来を拓きます。特許庁上席産業財産権専門官・西田拓也さんのお話や具体的事例をもとに、考えてみましょう。

## 職人の技をマニュアルに

今回は7月4日に東京都内で開かれた「知的財産権制度説明会」（主催＝独立行政法人工業所有権情報・研修館、特許庁、各経済産業局知的財産室、内閣府沖縄総合事務局知的財産室）での西田さんの講義と、特許庁が何度か公表してきた『知的財産権活用企業事例集』をもとに、知財をどう活かすのかを考えてみましょう。

説明会で紹介された事例の一つは、しのはらプレスサービス株式会社（千葉県船橋市）です。同社は1973年設立、資本金9,000万円の、プレス機などの補修、メンテナンスの会社です。修理業者といえば知財には縁遠いと思われがちです。

きっかけは、大型プレス機の修理の過程で、顧客から入手した資料のなかに、修理を短期間かつ安価で行う上で参考になる情報が含まれていたことでした。調べてみると、大手自動車メーカーが出願した特許だと判明。協議、調整を経て、その特許の実施権（特許発明を利用するライセンス）が許諾されたのです。その結果、プレス機回転部分を分解せずに、充填剤を注入して隙間を埋める補修方法が使えるようになり、これを機に、同社

では自ら特許出願も行うようになります。

提供しているのは単なる修理ではありません。同社は、これまで修理を手掛けた約4,700種類のプレス機のデータを蓄積・分析し、予防のためのメンテナンスに力を入れるとともに、「たんに壊れた部分を直す、劣化した部分を交換するのではなく、旧型式の装置に新しい技術を組みこむことで、新型式の装置にも引けを取らない機能や生産性を実現していく」レトロフィットと呼ばれる、建物の改装にも似たサービスを提供しています。

古い機械に関する知識とともに最新技術の動向も求められるサービスを提供していくには、技術や経験の共有が重要になります。

「職人さんは『俺の背中を見てついてこい』』と考えがちです。そういう職人さんに取ってマニュアルを書いてもらい、そのマニュアルに書いた人の名前も記す。そのマニュアルをもって客先に行った若い社員が修理をきちんとでき、お客様に褒められ、会社に帰って報告するとマニュアルを書いたベテランが喜ぶというサイクルができました」と西田さんは言います。

しのはらプレスサービスの事例は、『2009年版 中小企業白書』でも紹介され、「同社は、一見、特許等の知的財産と縁が遠いと思われる事業を行

## 痴漢冤罪保険とは？

痴漢を疑われた人が線路に飛び降りて逃げる等の報道の影響もあってか、最近、痴漢冤罪保険への加入が急増しているようです。

痴漢冤罪保険とは、痴漢冤罪だけを対象にした単独の保険ではなく、「弁護士費用等補償特約付き個人賠償責任保険」の中に、「痴漢冤罪ヘルプコール」の特典が付いているものです。この特典目当ての加入が大半のようです。

このヘルプコールですが、自分が痴漢に間違われた場合に、スマホ等でヘルプコール利用のボタンを押すことにより、提携している弁護士にメールが一斉送信されます。対応可能な弁護士から返信が届き、指示を仰ぐことができるというものです。事件発生後48時間以内の弁護士費用が全額補償されます。

ジャパン少額短期保険が2015年9月に販売を開始した後、痴漢冤罪でこの保険が使われた事例もあります。大宮駅で痴漢に間違われた加入者がヘルプコールを利用したところ、通報後に2人の弁護士から連絡があり、逮捕に至らずに済んだといいます。

保険料は月額590円（年額6,400円）

で、契約期間は1年です。この保険は加害者および被害者両方とも対象ですが、加入者の9割は男性とのことです。

## カバーしている範囲に 注意が必要

この保険がカバーするのは、事件発生後48時間以内の「初動」段階です。勾留後の弁護士に対する着手金、示談を行う場合の示談金、裁判を争う際の弁護士費用まではカバーされません。

警察に逮捕されてからは、本人が否認を買っていても保険会社はその真偽を確かめられないという点と、有罪の人を救済する結果になってはいけないという点で、この取扱いはやむを得ないものです。

## リスクマネジメントの視点

電車通勤の方は、満員電車に乗る機会が多く、痴漢冤罪のリスクに間違いなく晒されています。リスク低減に一定の効果があるとなれば、あとはコストとベネフィットを比較して、加入の是非を判断することになります。将来的には、企業が福利厚生の一環として、保険会社と一括契約する動きが出てくるかもしれません。

会計から考える  
経営の真実



# 痴漢冤罪保険が人気

# 大切なのは “人(自分)は弱い”と いうことを認めることだ

畑村 洋太郎 氏 東京大学名誉教授

**失**敗学の創始者である畑村氏は、人が成長するには失敗体験が必要不可欠だと語る。そして大事なのは失敗から原因を理解し、失敗の法則性を学習することだと指摘する。

だが、失敗すると誰しもショックを受ける。人によっては必要以上に自分を責め、立ち直ることができないほど落ち込んでしまう人もいる。そんな人に欠けているのは「人は弱い」という認識だと言う。

「失敗したら誰でも傷つくし、エネルギーが漏れてガス欠状態になる。そんな状態では、失敗と向き合い、正しく対応しようとしてもよい結果は得られるはずがない。大切なのは“人(自分)は弱い”ということを知ること。自分がすぐに失敗に

立ち向かえない状態にあることを潔く受け入れ、エネルギーが自然に回復するのを待つべきなのである」

それでも真面目で責任感の強い人ほど自分でなんとかしようとするものだ。だが思うとおりにいかなくてますます苦境に立たされる。

「そういう人は、まず自分一人で何とかするという発想を捨てよう。つまり、『自分一人ではどうしようもない。だから、周りの人の力を借りて元気をもらおう』と聞き直っしまえ、ということだ」

そのために日頃から話を共有できる仲間をつくっておくことだとアドバイスする。

※参考文献『本当に役に立つ「失敗学」』(畑村洋太郎著、KADOKAWA)

## フリーメール ～便利だけど、リスクも考えて！～



メールアドレスを業務用、個人用、スマホ・ケータイ用…と用途によって使い分けている人も多いのではないのでしょうか。そんな中でよく使われるようになったのが、Gmail、Yahoo!メール、Outlook.comといった「フリーメール」です。Androidのスマホでは、機器の設定でGmailアカウントが必要になるので、Gmailを使っている人は多いかもしれません。フリーメールは、簡単に登録できて便利な反面、注意しなくてはならない点もあります。

今回は、フリーメールについて解説します。

### いつでもどこでも 同じメールが使えるから便利

一般的なメールは、パソコンやスマホにインストールされたメールソフトを使い、パソコン内またはスマホ内に送受信したメールが保存されます。そのため、業務用のメールは会社、自宅用のメールは自宅にいないとメールが使えない!となってしまうます。

一方で、多くのフリーメールでは、送受信したメールはパソコンやスマホには保存されません。パソコンやスマホのブラウザまたは専用アプリを使って、ホームページを見るように、閲覧・送受信します。そのため、自宅でも会社でも、そして海外でも、インターネットにつながったパソコンかスマホがあれば、1つのアドレスで、いつでも同じメールが閲覧・送受信できるので、大変便利です。そして何よりも、簡単な登録で無料ですぐ使えるところが魅力です。

### フリーメールの利用を 控えた方がよいことも

便利なフリーメールですが、ビジネスシーンでは“相応しくない”と評価されることもあるようです。フリーメールは、匿名性が高く、悪用されるケースが多いために、セキュリティ面で問題があるというイメージがあります。また、公私を混同して送受信することもあり、誤送信や情報漏洩が起こらないかと不安に思うことが

あるようです。なお、迷惑メール対策等でフリーメールを受信しないシステムもあり、相手にきちんと届かない（相手が受け取れない）おそれもあることから、ビジネスシーンでの利用は注意が必要です。

### 他のサービスと 連携していることに注意

フリーメールサービスには、メール以外にスケジュール管理、ファイル共有、ブログやSNSなど、複数のサービスを提供し、相互に連携できるようになっているものがあります。これらは、フリーメールのIDとパスワードでログインして利用します。そのため、フリーメールアドレスで使っているパスワードが他の誰かに知られた場合、メールだけでなく、スケジュール情報や保存していた重要ファイルが盗まれたり、SNSが乗っ取られたりするおそれがあります。

フリーメールを使用する時には、セキュリティをより強化する機能（2段階認証等）を備えたサービスを選ぶとよいでしょう。また、定期的に新しいパスワードを設定しなおすなど、パスワードの管理に注意するとともに、情報管理の意識を高めましょう。

#### 2段階認証とは

IDとパスワードの認証に追加して、さらにコード番号等による認証を行うことで、より安全にログインするための仕組みです。

秋の豊かな食材に腕をふるって、美味しく食べたい。そんなとき、レストランや小料理屋に行ってプロの味を堪能するか、高級食材を買い込んで趣味の料理に凝るか、そんな「ハレ」の美食も素敵です。でも「ケ」の日々をほんの少しばかりの手仕事で豊かに楽しくしてくれる料理ともうまく付き合いたいものです。



選書：久禮 亮太



東京堂出版  
2,200円+税  
2016年12月刊

## おいしさの表現辞典 新装版

川端晶子・淵上匠子 編

本書には近現代の文学作品やエッセイ350作、新聞記事から蒐集した約3,000の用例が収められています。「おいしさの表現」というと大げさで陳腐な形容詞ばかりかと思いきや、そうではありません。食を楽しみ、それをつづさに書き起こすことで反芻した作家たちの体験を、様々な作品から「おいしいところ取り」した、食にまつわる幸福の無数の断片を拾い集めた一冊です。作家たちは、身近な食材を前にして今日はどう料理してやろうかと日記のように綴り、シェフの鮮やかな妙技に多彩な言葉で応酬し、密かな悪食の楽しみを告白します。その言葉は、食の歳時記であり、食の官能小説であり、食べることに込められた毎日の小さな祈りの声でもあり、食への向き合い方の多様さを教えてくれます。



文藝春秋  
1,500円+税  
2017年1月刊

## 私が死んでもレシピは残る 小林カツ代伝

中原一歩 著

働く男女にとって、誰かに強いることも強いられることもなく、「手間ひま」や「愛情」の幻想を仮託することもなく、自分自身と家族の体と心を日々ほんの少しでもその手で大切にできたことと安堵できる、そんな料理との向き合い方がある。小林カツ代の生涯は、それを教えてくれます。1万点以上のレシピを残し、家庭料理の常識を次々と塗り替え、多くの主婦を救済した「家庭料理のプロ」は、意外にも21歳で結婚するまで料理はできず、漫画家を目指す一方で日本舞踊を教えたこともあったとか。商家に生まれ、発明好きで食いしん坊の父、料理名人の母に育てられた彼女には、天性の味覚と商才がありました。料理を通して働く女性の先駆けであり自立した個人であり続けた彼女の人生は、示唆に富みます。



共和国  
2,400円+税  
2014年6月刊

## 食べることを考えること

藤原辰史 著

本書は、農業技術の歴史を縦系に、様々な時代と場所における食の状況を横系にして、「食べること」と「生きること」の根源を捉え直す思考の網を示してくれるエッセイ。健康政策と農業を追求したナチス・ドイツが生み出したシステム・キッチン、料理を労働として洗練させた一方で、食べることを意味をどう変容させてきたのか。戦前に雪印乳業が国策を背景に推進した牛乳文化は、「北海道を日本のデンマークに」と夢見た開拓政策や満州建国の理想とどう結びついていたのか。コピー&ペーストできるデータが知や芸術の世界まで覆い尽くし、遺伝子情報のコピペが農業から食卓にまで及ぶ現代、多様な食と生を選び取る自由はどこにあるのか。私たちの食と料理を世界史の視点から紐解く刺激的な一冊です。

【第8回】

## 法人課税

## その3

**1 役員給与の損金不算入制度の見直し****(1) 趣旨**

多様な形態の給与等を支給する事例が増加しつつあることから、適正な手続等を経ていることとの要件を維持した上で、短期業績連動と長期業績連動、現金報酬と株式報酬など、各種の役員給与等について全体として整合的な制度となるように税制の整備が行われました。

**(2) 業績連動給与（改正前：利益連動給与）の見直し****① 算定方法の指標の改正**

「株式の市場価格の状況を示す指標」と「売上高の状況を示す指標」が追加されました。

また、将来の一時点又は複数年度の指標を用いることが可能となりました。

**② 株式又は新株予約権の確定した数を限度とする給与の追加**

株式又は新株予約権の確定した数を限度とする給与が追加されました。

**③ 非同族会社の100%子会社が支給する給与の追加**

同族会社のうち同族会社以外の法人との間に完全支配関係がある法人の支給する給与が、追加されました。

**(3) 退職給与及び新株予約権による給与の見直し**

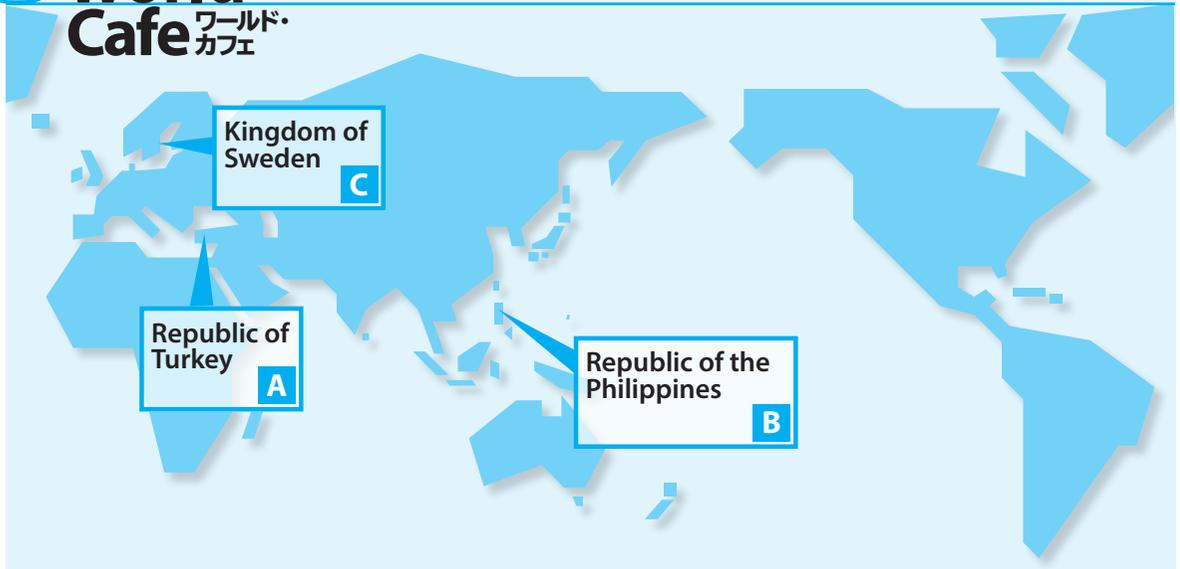
退職給与で利益その他の業績を示す指標を基礎として算定されるもののうち、業績連動給与の損金算入要件を満たさないもの及び新株予約権による給与で事前確定届出給与又は業績連動給与の損金算入要件を満たさないものは、その全額が損金不算入とされることになりました。

**(4) 事前確定届出給与の見直し**

事前確定届出給与の範囲に、所定の時期に確定した数の株式又は新株予約権を交付する給与が追加されました。

**(5) 定期同額給与の見直し**

定期同額給与の範囲に、「税及び社会保険料の源泉徴収等の後の金額（手取額）が同額である定期給与」が追加されました。



## A アパレルメーカーが東南アジア市場に照準

トルコ

イスラム教徒（ムスリム）の女性は、「ヒジャブ」と呼ばれる頭髪を隠すスカーフを身につけることで知られる。このムスリム向けのファッション市場が、中東のみならず東南アジアのイスラム教国家でも拡大している。世界のムスリムの服飾消費額は2015年に約2,430億ドル（約27兆5,000億円／トムソン・ロイター調べ）だったが、今後5～6年で約1.5倍に拡大するという試算もある。その消費を牽引するのが、トルコのアパ

レル最大手・LCワイキキだ。同社は今年3月、インドネシアに店舗を開き、ムスリムが人口の約9割を占める同国を皮切りに、東南アジア市場への攻勢に出た。トルコはもともと高い縫製技術を誇り、長年ヨーロッパ向けアパレル製品の輸出拠点として進化を遂げてきた歴史を持つ。このほかにも、ドバイのマックス・ファッションはマレーシアで店舗展開を図るなど、中東発のファッションが東南アジアでも注目を集めている。

## B 二輪車人気が増速

フィリピン

世界の二輪車市場は、インド・中国・インドネシア・ベトナム・タイなどが不動の上位を占める。道路を埋め尽くす二輪車の洪水は、アジアの大都市でお馴染みの光景だが、新たなマーケットとしてこのところ存在感を示しているのがフィリピンだ。これまで同国では一般的に、富裕層は自動車を受用し、庶民は「ジブニー」という乗り合いバスを日常的に利用していたため、二輪車への関心がそれほど高くなかった。しかし、変化

が起こったのは2007年ごろから。日本のヤマハやホンダが同国に製品を投入したことが、二輪車の市場拡大につながった。また、都心部で交通渋滞が悪化し、バイクの利便性が注目されたことと、中産階級が増えたことも要因に挙げられる。ホンダは、車体がピンクやオレンジなどの派手な蛍光色に彩られたフィリピン人好みのバイクを生産し、販売台数を伸ばしている。今後も二輪車市場の拡大は加速しそうだ。

## C AI対応の家具を次々に開発

スウェーデン

北欧の家具といえば、モダンなスカンジナビアンデザインで知られる。日本でも人気のイケアはスウェーデンを代表する企業の一つであり、家具販売では世界最大の規模を誇る。そんな同社はこのほど、家具と家電の融合を重要なテーマと位置づけ、IT企業などと提携し、AI（人工知能）を搭載した製品などの商品開発に取り組むと発表した。同社は多くの商品を自前で開

発・設計することにこだわってきたが、「IoT」の普及に対応するため、外部IT企業との連携にふみきった。中でも照明やスピーカーなどでのデジタル化を重視しており、異業種からの技術を柔軟に取り入れていく考えだ。また、NASA（米航空宇宙局）と提携し、宇宙船内で快適に過ごせる家具開発に着手したことも発表された。

# 敵を味方につけ 強者に立ち向かう



赤壁の戦いの後、劉備は着々と領土を広げた。勝利を下支えしたのは呉との同盟関係が一つとしてある。蜀、呉、魏の三国のうち、曹操が率いる魏と比べると、蜀と呉は兵力で劣る。そこで、単独で戦うのではなく、蜀と呉が同盟を結ぶことで、曹操に立ち向かえるようになることを考えたのだ。その中、呉の孫権は劉備との同盟を強めるために、妹を劉備のもとに嫁がせる。

ただ、もともとこの結婚は呉の武将、周瑜しゅうゆの策略であった。周瑜の考えとしては、劉備が得た領土、荊州けいしゅうは呉に帰すべき土地だ、という主張があった。そこで、縁談とともに劉備が呉を訪れたときに、劉備を捕えて、身柄と引き換えに荊州を呉のものにしようと考えた。同盟関係の強化だと思わせて、実は、劉備をはめ込もうとしたのである。ところが計画は上手くいかず、周瑜は病で亡くなってしまった。

孫権は周瑜のことを兄のように慕っていた。このと

き、孫権は周瑜の考えを引き継ぎ、劉備を倒すことも考えた。だが、実行しなかった。というのは、孫権と劉備が仲違いしたとなったら、曹操は劉備と同盟を組み、孫権を倒しに来ると読んだからだ。曹操だけでも強敵なのに、劉備軍が加われば、呉はひとたまりもない。そこで、孫権は劉備と戦うのではなく、同盟関係を維持して、むしろ劉備と曹操が戦うように仕向けようと決断したのである。

このように、三者で戦う場合は、自身は戦わず、残りの二者が戦うように仕向けるのが重要である。さらに、時を見計らい、他者と手を組んで、残りの一者を討伐するのが手堅い方法だ。

戦では、相手を倒すことに意識が集中しがちだが、戦略を立てるときは、視野を広げて、相手以外の存在にも目を向ける。呉が早期に消滅しなかったのは、孫権が劉備を倒すのではなく、同盟を組むことを選んだことが一つとしてある。

## マネジメントの ポイント

## ビジネスでの結婚は資本・業務提携

戦略結婚は、現代のビジネスに置きかえると、資本・業務提携のようなものである。業界第2位の企業と第3位の企業が提携を結ぶことで、業界トップの企業を打ち負かそうと意図することがよくある。これは、蜀と呉が手を結び、強者である魏の曹操を倒そうと試みる構図と似ている。

具体的には、ブランド中古品買い取りの大黒屋はブランドオフと資本業務提携を締結した。大黒屋は業界第2位、ブランドオフは第3位の企業である。両社が手を組むことで、業界トップのコメ兵よりも優位に立つことを狙っている。

このほか、佐川急便と日立物流が資本・業務提携を結んだ例もある。こちらは業界第3位と第4

位の企業である。両社の売上を足し合わせると、ヤマトホールディングスを抜き、業界第2位に浮上する。結果、第1位の日本通運に迫るといった狙いがある。

業界トップの座を狙うには、業界第2位以下の企業同士が手を組むことが有効である。単独では勝てない相手でも、他社と提携することで、勝ち目が生まれてくる。ただし、注意が必要なのは、提携は業界トップの企業も使える手であることだ。自動車業界では、トヨタ自動車とスズキが提携した。トヨタは業界トップの企業であるが、提携により、技術力や販売力を強め、他社の追随を許さないようにしたのである。

知っておきたい！  
しっかり摂りたい！

## 体を守る 健康成分 早わかり！

## 赤や橙の色素成分が健康に役立つ

# 体内でビタミンAに変わるβ-カロテン

緑黄色野菜に多く含まれるβ-カロテンは食物の色素成分であるカロテノイドの代表格で、にんじんやかぼちゃなどの赤や橙色の色素です。強力な抗酸化力をもつことで知られ、体内でビタミンAになり、視力を正常に保ったり、皮膚や粘膜を健康にする働きもあります。

監修／金丸絵里加（管理栄養士）

### β-カロテンって何？

健康成分としてしばしば話題にのぼるβ-カロテン。実はよくわからない人も多いのではないのでしょうか。β-カロテンは食物の色素成分のうち、脂溶性の成分であるカロテノイドの代表。緑黄色野菜に多く含まれる赤色、橙色の色素で、高い抗酸化力をもっています。自然界に最も多く存在する色素だとされ、にんじんから見つかったことから、キャロットが語源だといわれています。

β-カロテンの最大の特徴は、体内に摂り込まれるとビタミンAに変わることです。そのため、プロビタミンAと呼ばれています。ビタミンAは皮膚や粘膜を丈夫にし、免疫力を高め、視力を正常にする働きなどがあります。不足すると、皮膚がかさついたり、夜盲症を起こしたり、風邪を引きやすくなったりもします。

### ビタミンAとは

ビタミンAは主に動物性食品に含まれ、レバーやあんこうの肝、うなぎなどに特に多いことで知られています。

しかし、摂りすぎにも気をつけたいビタミンです。摂りすぎるとビタミンA過剰症になることもあり、頭痛や手足の痛み、めまい、吐き気、下痢、食欲不振、睡眠障害や脱毛などの症状があらわれることも。妊

婦の場合、胎児の奇形を誘発する可能性もあり、ビタミン=よい成分という概念を覆す側面もあります。レバーやあん肝などを食べすぎないことに加え、安易にビタミン剤やサプリメントを摂りすぎないことも大切です。

### β-カロテンの活用法

ビタミンAを摂りすぎると過剰症を起こしますが、プロビタミンAであるβ-カロテンは、必要量だけが変換されるので、β-カロテンを摂りすぎてもビタミンA過剰症にはならないので安心です。必要なときだけビタミンA不足をカバーし、ビタミンAに変換されなかったβ-カロテンはそのまま、抗酸化作用を発揮し、老化や免疫力の低下を防いでくれます。

積極的に摂りたいβ-カロテンは緑黄色野菜に多く含まれます。赤や橙色の野菜だけでなく、緑色のほうれんそうや春菊などにもたっぷり含まれます。いろいろな緑黄色野菜を組み合わせれば他の健康成分も摂れ、相乗効果が期待できます。

もう一つの特徴は、脂溶性なので、油に溶けやすく、油と一緒に食べると吸収が格段によくなることです。さらに熱にも強く、加熱すると吸収されやすくなるので油で炒めるのはいちばんのおすすめです。ゆでたドレッシングをかけたり、マリネや煮物、揚げ物にするのもいいでしょう。

#### 1日のビタミンA摂取基準（単位：μg RAE）

性別	男性		女性	
	推奨量	上限	推奨量	上限
18～29才	850	2,700	650	2,700
30～49才	900	2,700	700	2,700
50～69才	850	2,700	700	2,700
70才以上	800	2,700	650	2,700

厚生労働省「日本人の食事摂取基準（2015年版）」より

#### β-カロテンを多く含む食品（100gあたり）

しそ	11,000 μg
モロヘイヤ	10,000 μg
パセリ	7,400 μg
にんじん	6,900 μg
春菊	4,500 μg
ほうれんそう	4,200 μg
西洋かぼちゃ	3,900 μg



文部科学省「日本食品標準成分表2015年版（七訂）」より

β-カロテンとビタミンB<sub>1</sub>のコラボレシピ

## 豚肉とにんじんの南蛮漬け

豚肉の栄養をしっかりと閉じ込めた薄衣の揚げ物を南蛮漬けにしました。ピリッと辛味のきいた南蛮酢は秋になってどっと出てきた疲れを吹き飛ばしてくれます。彩りのよいにんじんからはβ-カロテンもたっぷり摂れるので、ぜひ作ってみてください。



料理／金丸絵里加（管理栄養士）、撮影／田辺エリ

1人分	304kcal
炭水化物	18.6g
食物繊維	1.6g
塩分	2.0g

### 材料 (2人分)

豚ロース肉（しょうが焼き用）… 6枚  
にんじん…………… 2/3本（120g）  
かたくり粉…………… 適量  
ごま油…………… 大さじ1  
酢…………… 大さじ3  
みりん・しょうゆ… 各大さじ2  
A だし…………… 1カップ  
赤とうがらし（輪切り）  
…………… 1/2本分  
万能ねぎ…………… 1～2本分

### 作り方

- 1 にんじんは4～5cm長さのせん切りにする。
- 2 Aを小鍋に入れて中火にかけ、煮立ったらにんじんを加えてひと煮して火を止める。
- 3 豚肉は半分に切り、全体にかたくり粉を薄くまぶす。
- 4 フライパンにごま油を熱し、3の豚肉をカリッとするまで揚げ焼きにし、返して両面がきれいに色づいたら2に加えサッと混ぜて、20～30分味をなじませる。
- 5 器に盛り、万能ねぎを小口切りにして散らす。

### Arrange

豚肉はビタミンB<sub>1</sub>が豊富で、疲れたかなという時に最適な食材です。β-カロテンたっぷりのにんじんとともに和風マリネにすることで、免疫力も高まり、さっぱりとした酢には疲労回復効果もあるため、旅行や運動会などイベント続きの時期に最適な一品です。豚肉を鶏胸肉や鶏ささみ、白身魚などに変えてもおいしいです。