

新原経営顧問公司 春季特別講演会  
2001年の企業経営はこうなる

・台湾及び日本と周辺国の政治経済のながれ

1. 台湾の政治と経済

(1) 第4原発 建設続行決定

10/27、行政院、建設中止を発表  
内閣不信任案、総統罷免案等で混乱

総統罷免

議員在籍総数の1/4以上の提案

2/3以上の賛成で可決し

国民投票過半数で成立

11/7 陳総統 謝罪声明

11/11 国民党、親民党、新党が一致行動

総統罷免 行政院長の任命は多数派の意思尊重

'92/11の大陸との合意を受け入れ大陸委員会を開く

11/12 原発反対、罷免反対の大デモ(10万人)

11/30 大法官会議が判断 「行政院の決定に瑕疵があった」

2/14 行政院 第4原発予算復活を決定

第4原発で譲歩し「脱原発」を堅持した

行政 立法の分立を貫いた

(2) 大陸政策 「3つの認識、4つの建議」

11/27 超党派小組がコンセンサスに達した

「3つの認識」

兩岸現状は歴史の変遷・結果

兩岸は隷属せず、お互いに代表しない

台湾は民主体制にあり、現状変更には民主的手続きが必要

人民は国家の主体、兩岸人民は長期的に共通の利益を享受できるはず

「4つの建議」 総統への建議

中華民國憲法に基づき、兩岸関係を増進し、大陸の「1つの中国」に応える

国家発展兩岸関係に対し、国内各政党、各方面の意見をまとめる

大陸が台湾の国際的生存空間を尊重し、武力放棄して、台湾人の信頼を勝ち取り、兩岸が共に勝利するよう呼びかける

台湾が平和と民主、繁栄の信念をもって、国際貢献し、最大の誠意と忍耐をもって、兩岸の新たな関係を打ち建てることを世界に宣言する

### (3) 知識経済への転換

2001年をニューエコノミー元年（知識経済元年）とする  
5ヶ年計画、総予算 364 億元（本年 68 億元）

知識経済とは.....情報伝達技術の革新を知的即ち、計画的、組織的に活用することによって、生産・産業の構造や様式等が効率的に発展した経済である

#### 主な重点項目

ベンチャー企業の促進・援助

電信市場開放

ブロードバンド建設、インターネット応用の基礎づくり

中小企業の電子化

伝統産業の情報技術応用

教育システムの構築

知識経済時代の人材育成

政府サービス

顧客主導への転換

IT 技術の導入発達はもちろんのこと、計画的、組織的に仕事ができる管理技術のレベルアップが不可欠

### (4) '01年 12月 立法委員選挙への動き

新党と国民党の合流

国民党と親民党の選挙協力

対中国政策や立法院、県・市長選挙での協力を確認した（2/27）

執政党としての民進党が過半数を取れるか？

### (5) 2001年 経済成長率

行政院主計処 は 経済成長率予測を下方修正した（2/16）

6.03%      5.25%

昨年第4四半期からの減速（年率 4.08%）を受けた修正

2001年 第1	四半	4.02%
第2	〃	4.52
第3	〃	5.85
第4	〃	6.49

後半年からの回復を予測している

(6) 陳總統、行政を批判 (2/25)

228 記念日の休暇  
集集大地震の復興  
高速鉄道の振動問題  
中部第2 高速道路の工事遅れ  
タンカー油漏れへの対応

(7) 總統の権限

対外代表権 (元首)  
三軍統帥権  
文武官任命権  
その他 法律公布権、覆議権、立法院解散権  
国家安全會議・国家安全局の設置権、戒嚴令発布権  
行政院長は 總統に任命権があり、立法院 には 不信任権がある  
不信任のときは 行政院長が總統に立法院解散を請求できる

従って行政の最高首長としては弱い  
ましてや少数党である為、現状更に弱い

2 . 日本の政治と経済

(1) 森おろし一色の日本の政治

1/6 行政改革が実行に移され、総理大臣の権限が強化された  
しかし、政局は森おろし一色  
支持率の低下、KSD、機密費横領  
えひめ丸沈没時のゴルフ場  
首相就任後の業績は顕著  
補正予算、教育改革、国民会議、沖縄サミット、e - ジャパン構想、  
規制改革、13 年予算 教育基本法改革指示有事法制化指示、株価対策  
.....継続中のものが多いが走り始めている  
この1年「森おろし」が続いた原因  
軽率発言よりも  
マスコミ対決 (大説教、ハコ乗り禁止、  
歩きながら話さない、行政改革)  
日本経済再生よりも森おろしに熱中  
3/11 自民党総裁選前例しを容認  
森総理の事実上の退任と見られるが、日本再生の為の重要事項は継続  
している

特に 教育改革、e ジャパン、有事法制、都市再生、土地流動化  
外交日程も続く

3/19 日米首脳会談

3/25 日露 "

後継は 野中、小泉

(2) 緩やかな デフレ にある 日本経済

3月の月例経済報告で示す(3/16)

景気の現状について 2ヶ月連続で下方修正

鉱工業生産、輸出、雇用、物価が下落

デフレの定義 = 持続的な物価下落

(3) '00年 第3四半期(10-12月度) GDP 0.8% UP

年率換算で 3.2% 成長

しかし、物価が下落する中、名目成長率わずか 0.2%

(4) 緊急経済対策(3/9)

金融・産業の再生

債権放棄時の税務

株式持合解消株の買い上げ機構、整理回収機構の不良債権買取り延長  
日銀への要請

金融緩和、物価安定目標

証券市場活性化

税制改正(譲渡益課税軽減、株式相続税、贈与税の半減等)

都市再生

都市再生本部設置、ファンド創設

土地流動化

建築基準などの規制改革

不動産取得税、登録免許税の半減(3年)

その他

交際費損金算入拡充、連続休暇の奨励、ハッピーマンデー

米経済の減速で、13年予算だけでは 安定成長軌道に乗せきれない

(5) 株安、円安

世界同時株安.....米減速

1/15 11,433円('84年12月以来の安値)

日本経済の停滞に責任を負わせる発言が続いている(2/17、G7、米国務  
長官発言等)

1/19 123円台

米、日本経済支援で円安容認の発言

韓国等 東南ア経済への影響大きい

## (6)教科書問題

2/21 付 朝日新聞記事が発端

検定中の修正内容報道は 検定自体に影響を与える

中国、韓国が 検定不合格要請、懸念表明

「新しい歴史教科書をつくる会」の教科書が問題視されている

森おろし、教科書問題に見られるマスコミの動きは、政治を左右する意図があり、危険

## (7)東アジア共同体構想 が進む

APAP (アジア太平洋 アジェンダ・プロジェクト) 会議

ASEAN + 日 中 韓

AMF 構想 (アジア通貨基金) も合意が出来つつある

## 3 . 中国

### (1)三代表論

共産党が 先進的生産力発展 先進的文化の前進

広範な人民の利益、を代表する

3/9 全人代でも 国家発展の基本理論として強調された (李鵬 全人代委員長)

### (2)急速な発展への批判

李瑞環 全国政協主席

経済較差、1人当たりの GDP の立ち遅れを指摘

「頭を冷静に、地に足をつけて前進」

を訴えた

中国社会科学院

「三代表論」による 経済発展の中で経営・管理や科学に携わる知識人 (経営者) も入党させるべき、との思想を批判

'02年 第16回党大会に向けた党内抗争の序曲か?

### (3)耕地確保の大号令

各地の地方政府が農地を商工用、宅地用への転用等の乱開発が続いている

3/11 全人代で朱鎔基首相が「勝手な変更は許されない」と発言

### (4)台湾海峡沿いに ミサイル 新配備

'98年 福建省に兵力集中、特に

東風 11号 (短距離ミサイル、射程 130 キロ)

東風 15号 (短距離ミサイル、射程 500 キロ)

を 200 基を配備した

2005年には700基に達する

台湾への米国 イージス艦等の武器売却を促す（3/22 銭棋シン外相、売却停止を要請）

#### 4. ロシア

##### (1) 東アジアでの大国戦略

国内経済は、まだまだ問題が多いにも拘わらず大国戦略を打出している  
中国 南北朝鮮 との接近、存在感を高めている  
日本との接近は 経済力頼みのみ？（領土返還意図はなし）

##### (2) 軍事力強化、米 NMD に対抗

太平洋艦隊に新原潜を新配備（2002年）  
2-3隻の空母を核に 10隻の原潜、25隻の多目的原潜 を主力 とする  
米国 を 仮想敵国とした軍備拡張

米国のロシア経済支援、日本の老朽原潜解体支援も見直しへ

##### (3) イランへの武器売却再開

ロシアがイランに於いても 米国との対立軸に立つ

#### 5. 北朝鮮

##### (1) 金正日総書記 訪中

1月中旬、総参謀長 や 軍人を同行  
2つの目的  
改革・解放路線への転換  
軍隊の 高度技術化、現代化  
10月には、江沢民主席が訪朝

##### (2) 南北統一

南北会談 は 継続しているが進展は遅い

#### 6. 韓国

##### (1) 太陽政策

ブッシュ大統領の支持は得たが、国内からの反発が大きい

##### (2) 経済不安が高まっている

企業が不良債権を抱えている  
特に現代グループ が 金剛山観光で行きづまっている（会長死去と経営危機）  
円安が続くと影響が大きい

## 7. アメリカ

### (1) ブッシュ大統領 施政方針演説

レイオフ増加、エネルギー価格上昇、学校の荒廃はあるが、神の恩恵に満ちてもいる

民間への関与は過剰にならず、支配的でもない政府  
財政黒字 は 税金が高いから

10年 16,000億ドル 減税

10年 2兆ドル 連邦政府債務を返済

1兆ドル準備金を留保

教育を最優先課題とし、社会保障、環境保護も重視

エネルギーの国内生産強化、電力供給増強

平和を維持する強い軍隊が必要(軍の変革)

テロリストからならず者国家まで、対抗する戦略

米国及び同盟国を守る ミサイル防衛システムを開発 冷戦の遺物(核)を棄てる

### (2) IT 不況

e - ビジネスの時代は情報収集力向上に伴い、在庫の減少効果が大きい  
従って一旦需要が減ると急激に生産が減少、回復すると生産の回復も早い、  
景気のブレが激しくなる

現在のアメリカの不況も IT 不況

## . 台湾経済の産業別動向

### 1. 産業別人口構成比(%)

	第1次産業	第2次産業	第3次産業	合計(千人)
'78	24.9	39.5	35.6	100%(6,231)
'83	18.6	41.2	40.2	100%(7,070)
'88	13.7	42.5	43.8	100%(8,107)
'93	11.5	39.1	49.4	100%(8,745)
'99	8.3	37.2	54.5	100%(9,290)
'00	7.8	37.1	54.9	100%(9,492)

### 2. 工業生産指数(1996=100)

	工業全体	鉱業	製造業	(内電機電子)	電力・ガス	建築	GDP
'96	100	100	100	(100)	100	100	100
'97	107.4	99.7	108.7	(119.2)	106.1	83.7	106.3
'98	110.3	78.0	111.3	(131.1)	114.2	84.2	110.9
'99	118.8	77.3	120.3	(157.1)	118.5	89.7	117.4

'00	127.5	72.1	129.9	(185.4)	130.3	76.2	124.4
(前年比)	(107.4)	(93.3)	(108.0)	(118.1)	(110.0)	(84.9)	(106.0)

### 3. 商業営業額指数(1996=100)

	商業全体	卸売	小売	貿易	レストラン
'96	100	100	100		
'97	107.6	106.5	108.4		
'98	112.4	109.2	114.7	112.3	111.3
'99	124.5	121.4	125.2	126.1	123.3
'00	135.9	125.5	130.0	149.5	135.2
(対前年比)	(109.2)	(103.3)	(103.9)	(118.5)	(109.6)

### 4. 内小売店営業額指数

	デパート	スーパー	コンビニ	量販店	その他	合計
'96	100	100	100	100	100	100
'97	107.3	106.9	118.1	114.9	108.9	110.6
'98	105.4	114.7	138.5	136.2	111.5	118.6
'99	114.6	120.0	164.8	162.4	114.6	132.2
'00	123.7	119.0	178.7	188.5	120.4	143.3
(対前年比)	(107.9)	(99.2)	(108.4)	(116.1)	(105.0)	(108.4)

以上生産・営業額指数から見て、現在の台湾経済の推進役は

(1)工業では製造業、特に電機電子器材、電力、ガス業

(2)商業では'99年まではコンビニ、量販店が索引役となっていたが、'00年には、様相が変り、量販店は続伸しているが、コンビニの勢いが落ち、デパートが復調、スーパーは減少傾向にある

### 5. 經濟部工業統計から、生産統計中分類21業種

(小分類320品目)の中、過去3年間('98年~'00年)継続して成長している業種は、次の7業種である

紙('96年100として'00年111.3)

印刷(同118.6)、化学材料(同127.2)

石油製品(同121.7)、金属基本工業(同139.2)

機械設備(同114.4)、電力電子(同185.4)

このうち、製造業全体の成長率(同129.9)を超える業種は、金属基本工業及び電力電子の2業種のみで、工業全体に於けるウエイトは25.5%にすぎない

## 6. '00年9月以後の生産状況

更に上記7業種と言えとも昨年9月以後は成長が止まり、減少に転じた業種が6業種（電力電子業を営む）あり、昨年9月以後も成長を維持している業種は、わずか1業種（石油製品、）のみで、工業全体にしめるウエイトはわずかに3.6%である

すなわち景気の現状は、わずか3.6%の業種を除き、今や不況の中にあると言える

米国発IT不況及び日本経済の足ぶみによるところが大きい

## 7. 金属基本工業、電力電子の品目別在庫状況

過去3年間、製造業全体の成長率を上回る成長率を挙げているこの2業種の品目別（金属基本工業24品目ウエイト8.1%と電力電子業70品目ウエイト23.2%）在庫状況を見ると次の通り

### (1) 販売に比べ在庫が増えているもの、( )内は年間アップ率

スチールインゴット(26)、HRシート(コイル)(39)  
コーテッドシート(37)、アルミ鋳物(207)、アルミシート(55)  
高低圧配電盤(39)、裸銅線(67)、通信電線ケーブル(53)  
カーエアコン(37)、洗濯機(45)、電子レンジ(29)、電磁炉(42)  
湯わかし器(55)、飲水機(45)、通風ファン(40)  
電燈バルブ(85)、デスクトップPC(137)、ノートブックPC(56)  
コンピュータデスク(194)、キーボード(57)、TV(65)  
ビデオ(31)、ファンドリーウエファー(139)  
ダイオードディスプレイ(170)、電子コンデンサ(115)  
レジスター(186)、液晶ディスプレイ(137)  
その他ディスプレイ(98)、コイル(629)

### (2) 販売に比べ在庫が減少しているもの

鉄筋(-23)、フロッピーディスク(-66)  
ラジカセ(-26)、スピーカー(-30)、電話器(-47)  
トランジスター(-59)、電子変圧器(-53)  
電子コネクター(-23)、プラグ・ソケット(-33)

好調業種においても、在庫のダブついているものが多いことが分る

## ・ 2001年の企業経営

2001年の経済は停滞に始まり、後半回復基調との前提にたつて前半から経営の重点を次の4つに置くべきである。即ちー

1. 経営会議の刷新
2. リアルタイム経営
3. キャッシュフロー 経営
4. 営業活動の革新
5. 企業幹部の育成  に取組むことである

### 1. 経営会議の刷新

果敢に決定し、行動する経営体を形成する

#### (1) 経営会議の型決め

会議資料の事前配布

”  事前熟読.....知識経済

トップのコメント (短時間、事前準備)

前回決定事項の報告と確認

今回の議案提案

議案討議

討議内容のまとめ (決定事項)

第2議題について  ~

本日決定事項の確認

トップコメント

閉会

議事録

(会議後) 議事録記載事項の実行

#### (2) 刷新のポイント

配布資料を事前熟読し、問題意識をもって参加する

討議は フリーディスカッション (発言の少ない者は参加資格ナシ)

必ず結論を出し、共通のまとめをする

決定事項は 担当者、実施期限、チェック者を決める

議事録は直ちに配布する (e-mail)

決定事項の実行状況は、次回会議で最初に報告確認する

定例配布資料フォーマットは型決めする

提案討議資料も第一ページは定型フォーム 添付資料 は 自由

### 2. リアルタイム 経営  実体が把握できる経営

現代の経営は、スピーディな決断と行動が求められており、その為に会社の  
実体が正確かつスピーディに把握できる仕組みが必要である

- ( 1 ) 全社方針展開と目標管理システムが明確に機能している
  - 経営会議の主要テーマになっている
  - 事務局が機能している
  - 情報インプット がスピーディかつ正確に行われている
  
- ( 2 ) 会社の動きを正確かつスピーディに把握できる
  - 業務の動きが把握できる
  - 課題、機能、部門、人の動き
  
  - 金額の動きが把握できる
  - 資産、資本、収益、費用の動き
  
- ( 3 ) インプットが正確かつスピーディに行われる
  - 業務の動き、金額の動きがスピーディかつ正確にインプットされる為には、経営者、管理者の行動革新が必要
  - 業務の動き
    - 1) 定時インプット
      - P-D-C-A の ルール下にある情報
    - 2) 随時インプット
      - P-D-C-A の ルール外にある情報
    - 3) 会議、口頭、文書によるインプットと IT インプットの重複
  - 金額の動き
  - 業務の動きに伴ってカネが動く場合、速やかにインプットされる習慣づけとシステムづくりが重要
  - IT のフル活用
  - ビジネスモデル ( ソフト ) の導入活用

### 3 . キャッシュフロー 経営

- ( 1 ) 利益とキャッシュフローのちがい
  - 損益計算書上の利益は計算方法や見解のちがい によって変動するが会社に  
残っているキャッシュは現実のもの
  - この現実のキャッシュを把握するのがキャッシュフロー

主要財務諸表 3 種の関係

貸借対照表

キャッシュフロー 計算書 ： ： キャッシュフロー 計算書は現金・ 預金の増加(減少) 理由の説明書	流動資産 現金・預金 売掛金 在庫	流動負債 買掛金 借入金
	固定資産 建物 土地 設備 投資	固定負債 長期借入金 社債 資本 資本金 剰余金

剰余金(利益)発生 ..... 損益計算書  
の経過期間説明書

( 2 ) キャッシュフローの成り立ち

営業循環キャッシュフロー ( (C) + (G) - (B) の増減 )

購買 製造 在庫 売掛金 回収の営業活動  
過程で生み出されるお金

投資キャッシュフロー ( (D) の増減 )

設備・土地等の固定資産を売ったり、買ったり  
して入ってくるお金

+ = フリーキャッシュフロー

財務キャッシュフロー ( (E) + (F) の増減 )

銀行その他の借入や返済によって出入りするお金

貸借対照表の増減

現金・預金 ( A )	流動負債 ( C )
流動資産 ( B )	買掛金
売掛金	その他
在庫	借入金 ( E )
在庫	社債
その他	
固定資産 ( D )	払込資本 ( F )
建物	
土地	剰余金 ( G )
設備	

#### (4) キャッシュフロー 経営の目的

キャッシュフロー 計算書の各項目を拡大させる為の方策を考え、かつ保有するキャッシュの有効な活用法を考え、計画的・組織的に実行して、トータルキャッシュフローを増大させること

.....その為には、IT化によって、結果把握（情報伝達）のリアルタイム化が前提となる

#### (5) 営業キャッシュフロー の増やし方

売上高の増加

1) 営業活動の革新 ( P.14 )

2) SFA ( Sales Free Automation )

営業員の活動を技術チーム等が支援体制を 組み 営業力向上を形成する

3) 重点管理

顧客、拠点、商品、サービスの重点 を 明確にする

4) CS、サービス 体制の徹底確立

現有顧客との関係を確固たるものとする

COST DOWN

1) 全社的原価企画活動

全従業員参加のコストダウン活動

コストターゲットを決め、全社展開する

現場でコストを計算できるシステムをつくる

現場でコストダウンを討議する

事務局とコストダウン室の設置

2) 強いリーダーシップと経営会議による指導

3) 在庫、面積、空間の減少

2S ( 整理、整頓 ) の徹底で減少

安全在庫の観念を打破

納期、受注情報の精度アップ

( 情報収集地点の増加 )

需要と供給のミスマッチで在庫が増える

流通の末端から中間までの需要情報を把握し、生産計画を決める

売掛金の減少、買掛金の増加

1) 現金化循環日数の改善

在庫日数 + 売掛金日数 - 買掛金日数

2) 売買契約時の条件交渉

SCM ( Supply Chain Management )

調達から顧客までの商品の流れを一つの連鎖ととらえ、全体最適を実現する

最終需要と流通各段階の在庫情報を共有し、生産量を決定する

#### 4. 営業活動の革新

##### (1) 営業活動の実体を強化

IT時代の営業はIT活用ができるだけでなく、営業革新時代の顧客ニーズを的確に把握し、顧客満足を与えるものでなければならない  
商品・技術知識の強化

e-ビジネスの時代は専門化時代

商品、技術知識を深めることが不可欠

従業員への商品、技術知識教育のシステムをつくり、徹底教育する  
業績先行管理

先行数ヶ月間の月度計画と受注確定金額との差額を把握し、この差額を埋める為の対策を考え、受注見込み情報（顧客名、金額、数量、機種、時期、担当者等）を列挙し、顧客ごとの具体的対策をたて受注活動を進めながら計画を達成して行く

営業活動の標準化

情報提供の仕方、人間関係強化の仕方、技術資料の作り方  
商品説明の仕方、等々、ベスト営業活動を標準化し、マニュアル化する

##### (2) 顧客の存在価値を高める

現有顧客との関係強化

サービス体制の徹底増強

、 の2点から わが社における現有顧客の存在価値を高める  
即ち、良い関係をきづく

##### (3) 営業ソフトの開発（ナレッジマネジメント）

営業活動の内容がPCにインプット報告され、その結果、顧客別、製品別、人名別、担当別、時系列にファイリングされるソフト  
これによって営業情報の共有化が進み、対応力が上がる

##### (4) 価格重視と機能・品質重視

e-コマースの時代には、価格重視の取引と機能・品質重視の取引に2分化される

顧客及び商品、技術を2種類に分類し、営業戦略を考える

特にB to B取引においては、次の2つに分れる

個別取引型

1対多数又は1対1で合意し、継続取引をする

設計・開発、技術提案を要するもの  
マーケットプレイス型  
多数対多数がウェブサイトにアクセスし双方が選択し合って、1対1  
の取引が成立する  
但し継続するとは限らない

顧客、商品、技術を2分類し、e-ビジネス時代の対応を組立てる

## 5 . 台湾人幹部の育成

台湾企業は台湾人幹部に経営・管理させる  
台湾企業を通して、海外工場展開（特に中国）を進め、台湾人経営者  
に経営させる

### （1）IT時代の幹部育成

IT 使える人材はどこにでも存在する  
重要なのは経営管理のできる人材、即ち人によい仕事（組織的、  
計画的な仕事）をさせられる人材を育てること

### （2）人材育成の主体は経営トップ

人材育成は 他の誰の仕事でもない  
経営トップの最大の仕事

経営会議 と 経営個別検討会（1対1）が OJT の基本  
プラス OFF. J.T の組み合わせ

### （3）効果の見える、効果の挙がる OFF. J.T

OFF. J.T 専門機関及び経営トップ、受講生（幹部）が三位一体  
で行なう教育（経営トップは参加決裁のみでフォローなしは効果なし  
教育期間中、経営トップと受講生（幹部）は面談指導を継続し、  
受講生の成長効果を測定評価する

新原経営顧問公司 「企業幹部訓練班」