

新原経営顧問公司 秋季特別講演会  
不況下の経営を解く

・台湾及び日本と周辺国の政治経済状況

1. 台湾

(1) 経済成長率 0% へ

行政院主計処の発表、第 2 四半期 ( 4 ~ 6 月 ) マイナス 2.35%  
2001 年通年でもマイナス 0.37% と予測した  
民間消費も成長率悪化し、2001 年通年で 1.68% の低成長

(2) 経済発展諮問委員会が提言まとめる

投資、産業、就業、財政金融、兩岸の 5 組に分れて 3 日間の  
討議の後、コンセンサスを得た

投資組

- 1) 環境アセスメント審査規範をつくる
- 2) 工業区土地の活用
- 3) 放置建築用地の活用
- 4) 水資源の供給安定
- 5) 政府改革推進委員会
- 6) ハイテク産業の起業促進

産業組

- 1) 海外専門家の就業誘致
- 2) 知的財産権の取引システムを確立
- 3) 産学共同の研究・開発促進
- 4) 企業合併の促進 ( 法令改正 )
- 5) 産業情報サービス向上
- 6) ハイテク農業の発展
- 7) 農業生産の規模、効率、競争力向上
- 8) バイオ産業の発展

就業組

- 1) 2 週 8 4 時間を維持する
- 2) 弾力的労働時間制を採用する
  - i) 1 週のうち、1 日の労働時間を調整可能とする  
但し週の合計時間 4 8 時間を越えない  
2 週間の合計は 8 4 時間を越えない

- ii) 8 週間内で弾力的運用ができる  
但し、1 日の労働時間は 8 時間、週 4 8 時間  
8 週の平均は 4 2 時間を越えない
- iii) 1 年間の弾力的運用  
但し、1 日の労働時間は 8 時間、週 4 8 時間  
1 年平均は週 4 0 時間を越えない
- 3) 女性労働時間の延長は男性と同じ（残業 4 6 時間 / 月）
- 4) 労働者退職制度の改革、「携帯式」を採用
- 5) 外国人労働者  
直接雇用・採用、基本賃金適用、食費・宿泊費  
を含める
- 6) 失業保険を制度化

#### 金融組

- 1) 公営企業、行政機関の民営化
- 2) 行政院に財政改革委員会を設置
- 3) 市場システムの尊重

#### 兩岸組

- 1) 「戒急用忍」「積極開放、有効管理」  
開放する産業・技術を拡大  
核心技術は慎重評価
- 2) 基本原則：「台湾優先」「世界布陣」「兩岸互惠」「リスク管理」
- 3) 5000 万ドル以上の投資は個別審査
- 4) 中国資本による台湾土地・不動産投資解禁
- 5) 三通（交通、通信、通商）  
貨物海運から始める
- 6) 中国からの台湾観光を受入れる

#### (3) 1 2 月 1 日立法委員選挙に向っての政局

##### 国民党、親民党の選挙協力

長時間かけて協議を続けたが、候補者の調整つかず、不調

##### 台湾団結連盟

李登輝前総統の政治思想を支持する政治団体が発足した（8/12 党大会）

「海洋の台湾」を打出している

##### 陳総統選挙後連立政権を表明

どの党も絶対多数を取れない状況で連立による安定を探っている

## 統一派と独立派の争い

台湾人による台湾人の政府が時代の流れ

たが、景気低迷の責任をつく野党にも有利な風

## 2 . 日本

### (1) 経済諮問会議

構造改革の方向を提示

規制改革の前倒し実施

労働者「派遣」の期限延長、範囲拡大

公的雇用の拡大（補助教員、補助警官、森林整備等）

保育所の公設民営方式活用で女性就業の増加

貯蓄優遇から投資優遇へ

税率一律 20% 但し株式譲渡益課税は 10%に引下げる

特殊法人特定財源の見直しを具体化

9 / 2 6 までに改革日程表をつくり、諮問会議主導で進める

### (2) GDP ( 4 ~ 6 月 ) マイナス 0.8%

'01 年政府見通し 1.7%は難しい

GDP の 55%を占める個人消費は +0.5%

しかし、民間設備投資は - 8.8%で主役を降りた

### (3) 特殊法人の廃止・民営化

9 / 3 各省庁からの改革案が出たが、大半は否定的回答  
行革推進事務局案は着々と進んでいる

内閣特別顧問に樋口広太郎氏任命 本格実行の構え

郵政の民営化も規定の方向になった感がある

廃止、民営化に対して、推進派と反対派は色分けされる状況が

出てくる 衆議院解散、政党再編

自動車重量税の一般財源化も、首相が国交相に指示

### (4) 補正予算

国債発行 3 0 兆円に抑える、必ず守る

従来型公共投資を廃止、「改革先行プログラム」

新産業・チャレンジャー・雇用を生み出す制度改革、環境整備

セーフティネット

改革促進上緊急なもの

民間資本活用による社会資本整備など

(5)小泉内閣の泣きどころ 外交

靖国神社参拜、日をずらしたが、中国、韓国の反応は変わらない。  
謝罪外交から脱脚するには、外交課題から除外するのみ。中国、  
韓国とも、民族主義高揚が目的

外務省の混乱

田中外相の独走好き

有事法制の欠如

9 / 2 1 同時多発テロへの米国の対応に対する支援活動の弱さ

頼れない国 国内のテロ防止体制強化だけでなく、

米国との連携についても具体策が必要

情報収集力の欠如

(6)不良債権処理でリストラ、倒産の増加

マイカル倒産、1兆7000億円負債

リストラ 賃下げの必要性

日本の賃金は高すぎる

国際競争力をつけるには賃下げが必要

### 3. 米国

(1)9 / 1 1 同時多発テロ

リ ターシップの確立

1) 戦争行為と断定

2) 報復で国論統一

3) 諸外国との協調

危機管理

テロ発生後の対応（外交、金融、内政）

アフガニスタンへの侵攻

1) アフガニスタンはタリバン政権が95%掌握

5%の北部同盟はロシアが支援

2) パキスタンは米国から経済封鎖を受けていた

しかし、米国支援を採った

3) 個人消費は落ちていない

減税効果が出ている

が、テロ発生後、景気後退が見られる（自動車、ホテル、航空、CM等）

世界同時不況へ 但し恐慌はない

#### 4 . 中国

##### (1)輸出攻勢 世界の工場

中国のWTO加盟後、中国の競争力拡大を懸念する加盟国の保護策が検討されている  
国営企業などへの外資参入をし易くする  
対中特別セーフガード、(加盟後12年間)  
反ダンピング発動も15年間、相手国のコストに基づき正常価格を算定する

##### (2)ASEANの動揺

9 / 12 ASEANと日本が特別会議  
将来の自由貿易協定締結をめざす  
中国と対抗する上で、日本と協力して魅力あるASEANをつくる

##### (3)人権B規約批准に意欲

朱首相がEUとの会議で表明  
B規約(市民、政治的権制)を批准して人権改善を世界に示したい

##### (4)GDP成長率は8%台

政府目標7%を上回る勢い

##### (5)台湾閣僚を招いた米企業に制裁

CSFBが顔財務部長、政府当局者を招待したことに  
取引制裁を課した  
これに対し、米大使が抗議、「政治介入すべきでない」  
台湾への経済戦 台湾企業家と国民党を懐柔

#### 5 . 韓国

##### (1)北朝鮮からの会談申し入れに戸惑い

日韓、米韓関係が不順で、かつ国内のつき上げが大きく、  
北朝鮮との交渉が進展しない

##### (2)金大中政権、末期症状

民族主義高揚をはかるが限界  
北朝鮮の三国同盟(中、露)が日、米、韓関係を崩す

## ・台湾経済の産業別動向

### 1．工業生産指数(1996 = 100)

	工業全体	鉱業	製造業	電力・ガス	建築
'96	100	100	100	100	100
'97	107.4	99.7	108.7	106.1	83.7
'98	110.3	78.0	111.3	114.2	84.2
'99	118.8	77.3	120.3	118.5	89.7
'00	127.5	72.1	129.9	130.3	76.2
'01/1~6	116.8	81.6	118.3	127.7	69.1
(前年比)	(-8.4)	(13.3)	(-8.9)	(-2.0)	(-9.3)

### 2．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
'01/1~6	126.1	120.6	125.3	131.8	115.1
(対前年比)	(-7.2)	(-3.9)	(-3.6)	(-11.8)	(-14.9)

### 3．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
'01/1~6	122.1	118.8	194.0	189.3	114.7	144.3
(対前年比)	(-1.3)	(-0.2)	(8.6)	(0.4)	(-4.7)	(0.7)

工業・商業とも昨年に比べて7~8%落ち込んでいることが分る  
成長しているのは鉱業(大理石)とコンビニのみ

### 4．經濟部工業統計から

(1)生産統計中分類22業種の中、過去4年('96~'00年)連続して成長を続けている業種は7業種のみ

( '96年100とした'00年指数 )( '01年 / 1~6月 )

紙	( '00年 111.3 )	( 101.5 )
印刷関連	( 同 118.6 )	( 114.2 )
化学材料	( 同 127.2 )	( 133.1 )
化学製品	( 同 116.3 )	( 106.4 )
金属基本工業	( 同 139.2 )	( 128.5 )
機械設備	( 同 114.4 )	( 99.9 )
電力電子	( 同 185.4 )	( 161.1 )

このうち、製造業全体の成長率 ( 129.9 ) を上回る好調業種は金属基本工業及び電力電子の2業種のみで、工業全体に占めるウエイトは31.4%である

(2)しかし、この2業種も、'01年に入って、マイナス成長となった

金属基本工業 - 7.7%

電力電子 - 13.1%

'01年に入っても成長を続けているのは、ひとり化学材料のみ (+4.6%)

他は全てマイナス、工業全体に占めるウエイトは8.1%

(3)小分類業種209業種の分析

'96年から'00年の4年間連続して製造業全体の成長率 ( 129.9 ) を上回る成長を続けた業種は、16業種でウエイト18.5%

その中、'01年に入っても成長を続けているのは、次の6業種6.7%のみ

	'01年指数、	前年比
印刷製版	( 206.8	+ 17.8 )
石油加工原料	( 165.7	+ 20.7 )
石油製錬	( 134.2	+ 11.3 )
クラスファイバー	( 208.7	+ 7.8 )
鋼材表面処理	( 172.3	+ 1.1 )
その他光学精密機械	( 727.6	+ 22.9 )

## . 不況下の経営

不況下にも強い企業の3つの条件

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>(1) Topの方針が明確で徹底している</li><li>(2) 独自商品、独自技術をもっている</li><li>(3) 分配のルールが明確である。</li></ol> |
|--|

## 1. Top の方針が明確で徹底している

### (1) 経営理念と現実のマッチング

経営理念が経営 Top 自身の発想と一致しているか？

経営理念と経営者 Top 自身の行動が一致しているか？

経営理念の修正

経営トップの発想・行動を修正

### (2) Top 方針が明確で的確か？

Top 方針とは、Top 自身が当期間中に必ず実現達成する為に社内幹部に明示する経営課題であり、通常 5 項目以内。

Top 経営方針の点検

1) Top 自身が会社の重点項目を把握し、整理できているか？

経営課題が明確になっているか？

2) 事業分野、事業領域は従来分野領域にとらわれていないか？

関連新規分野、新規領域に取り組む方法を考える

(関連商品、同ルート商品、ライバル商品、輸入品の扱い等々、...)

3) 顧客へのサービスの総点検

経営理念で「社会貢献」「顧客満足」をうたいながら、顧客へのサービスに漏れはないか？

重要顧客にわが社の持てる情報・サービスの全てを提供しているか？

御用聞きに終わっていないか？

Top 方針の明示方法

分り易く伝達し、暗記させる。

### (3) Top 方針の徹底

経営会議の刷新

第 8 回講演会

直属経営幹部の重点方針項目の定期 check と指示・命令。

重点方針項目の進行状況を 1 対 1 (プラス事務局) で、個別検討会を行い、現状確認と方向づけ(指示・命令)を行う。

目標管理の継続実施

目標管理が効果的に継続できるポイント

1) 目標管理の進行状況を経営会議役員会の最重要議題とする

2) 事務局をつくり、進行状況を把握させ、Top も把握できる

3) 定期指導会を継続する

業績先行管理の徹底実施.....営業活動の革新

1) 先行 6 ヶ月について、月別目標金額と受注確定金額の差額を把握する

- 2) 差額を埋める為の受注情報を集める
- 3) 受注情報の顧客ごとに、具体的対策を決め、受注活動を実行する
- 4) 即ち、月別目標を達成する為の顧客別の対策が全て具体的に決められ実行する状態が完成する

#### キャッシュフロー経営

貸借対照表の2期比較増減額を見て、現金増減要因を追求し、現金増加策を講じる

#### 第8回講演会

#### 全員参加経営

#### 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

#### (4) 幹部の能力を発揮させているか？

幹部が管理能力を身につけているか？

- 1) あいさつ・マナーができるか？
- 2) 報告・連絡・相談ができていますか？
- 3) 会議の仕方、議事録ができていますか？
- 4) Top 方針や上司の方針を理解していますか？
- 5) 部下指導ができるか？
- 6) 部下の仕事を把握していますか？
- 7) 業績目標達成意欲は強いのか？
- 8) 計画性は良いか？

経営トップが経営学の基本を知っているか？

#### BASIC MANAGEMENT SCHOOL

人を動かす

#### コミュニケーションと尊重

- 1) 経営幹部の重点方針項目について個別検討会を定期実施する(1-(3)- )
- 2) 実力主義・成果主義の給与制度  
仕事をよくするものには多く報いる

#### (5) 教育投資を怠らない

効果が挙がり成果が見える教育

## 2. 独自商品・独自技術をもっている

#### (1) 自社商品・技術・サービスの独自性・優秀性を再点検

顧客への技術提案、方法を確立する

特に営業員が顧客に情報提供・技術提案する機会を増強する

技術提案の仕方 }  
情報提供の仕方 } を訓練

( 2 ) 自社にない技術・商品の取扱い

関連商品・技術  
関連ルート  
ライバル商品・技術  
海外商品・技術  
.....従来の商品・技術にこだわらない。

( 3 ) 自主計画型業績目標設定に、従来の事業領域、事業商品  
を超えた商品・技術を計画する

3 . 分配のルールが明確である

( 1 ) 職能資格制度の導入が急務

年功型賃金 実力主義、成果主義給与制度へ  
身分(資格)と職位・職階を分ける  
職能用件書がポイント  
部門別・資格別に仕事の内容レベルを書き表す  
資格ごとに会社が求める仕事レベルを書き表す  
資格別職能給表をつくる  
人事評価表を実力主義・成果主義時代に合わせ、つくり直す  
評価の「判断基準」と「判断のポイント」を明確にし、客観性を高める  
人事評価マニュアルの作成  
「人事評価の仕方」と「評価後の面接の仕方」を訓練する

( 2 ) 自主計画型給与制度の採用

職能資格制度導入が前提  
自主計画型、業績目標設定システムを導入する  
売上達成部門が業績目標を自主的に計画設定する  
1) 自主計画型業績目標設定の「基準書」をつくる  
2) 売上達成部門の責任者が業績目標及び給与目標を設定し、  
全社発表会で発表する  
3) 経営トップの承認を経て、計画がオーソライズされる  
4) 売上達成部門責任者は部下、関係部門メンバーとチームを編成し、  
計画を実行する  
5) 実行に当って、経営層は定期的指導会を開き、  
チームが業績達成する為の援助、指導を行う。  
6) 目標を達成したら、目標給与額を獲得する