

新原經營顧問(股)公司
春季特別講演会 第 1 1 回

「知識經濟時代の企業経営」

レジメ

と き：民国91年4月15日(月)

ところ：台北 天成大飯店 17F「悦華庁」

講 師：新原經營顧問公司董事長 皆川榮治

新原経営顧問公司 春季特別講演会 第 11 回
知識経済時代の企業経営

・台湾と周辺国の政治経済のポイント

1. 台湾

(1) '01年 IT 不況で成長率 -1.9%

'00年 10月に始まった IT バブル崩壊による不況で、台湾経済も停滞に陥った。

実質 GDP 成長率の推移

95年	6.3%
96	5.9
97	6.3
98	4.3
97	5.6
00	5.9
01	-1.9%

(2) '02年の台湾経済はプラス成長へ

米景気の底入れに伴い、台湾経済も回復軌道にある。本年は 2.3%の成長を見込んでいる（政府）。

過去 2 年及び '02 年見込みの経済諸指標は次の通り。

	'00	'01	'02
経済成長率	5.9%	-1.9%	2.3%
消費者物価上昇率	1.3%	0.0%	0.4%
GDP (億ドル)	3,139	2,883	2,857
1人当り GDP(ドル)	14,188	12,941	12,756
輸出成長率 (%)	22.0	-17.1	1.0
輸入成長率 (%)	26.5	-23.4	1.5
貿易黒字 (億ドル)	83.1	157	153
民間投資成長率	15.7	-26.7	2.3
民間消費成長率	4.9	1.4	2.6

業種別動向は 6 ページに詳述

(3) 知識経済時代

知識経済とは「情報伝達技術の革新を知的活用することによって、生活・産業の構造や運営方式等、経済・社会全体がより深く考える行動様式に変化し、効率化すること」である。

2001年が知識経済元年

政治・経済・文化各分野で考える台湾社会をつくろうとの戦略。

行政の構造改革、サービス改革、経済産業の高度化と開発力の向上や人材の育成。IT時代のビジネス技術、伝統文化の継承発展等を進めて行く。

(4) 国家建設 6ヶ年計画発表（游行政院長）

4 大施政方針

質実新政治

行政院組織の改正

選挙制度改正、公営事業民営化

地方分権強化

科学技術新経済

バイオ技術の発展

デジタル技術の発展

研究開発投資 2.2%（対 GDP）

協力新社会

男女、貧富、政党間、族郡の差別や介離をなくす

高齢者年金制度、失業保険と救済制度

女性、児童福祉の充実

人文新台湾

礼儀改造運動

生涯教育、コミュニティ学習

世界の競争は知力中心

品質、創意、スピードであり、価格、量ではない。

(5) 統一派と本土派の対立

‘01年12月の立法委員選挙を通して、台湾のアイデンティティを問う、議論が活発し、統一派と本土派に国論が分れ、今も続いている。

統一派...今や世界の工場となった中国との対話を進め、台湾の主体性の中で協調を進めるところに、台湾の発展があると主張する。

本土派...武力放棄しない中国は信頼できないし、いずれは政権が崩壊する。
台湾は、日本、米国と手を組んで、国際的活動範囲を拡大すべきであると主張する。

(6) 立法院長、副院長選出で与党の多数派工作失敗

2月1日から新立法院発足に当たっての院長、副院長選出で院長を国民党に譲ったにも拘らず民進党は副院長を取れなかった。

政党間コミュニケーションの未熟。

院長 王金平 (218票獲得 / 225票中)

副院長 1回目 江丙坤 (111)、洪奇昌 (108)

2回目 江丙坤 (113)、洪奇昌 (106)

(7) 地方選挙 (1/26) で国民党が圧勝

	郷・鎮・市長	県・市議
国民党	194 (-38, 45.0)	382 (-141, 36.0)
民進党	28 (± 0, 19.0)	147 (+34, 18.2)
その他	4	59
無党籍	93	309
合計	319	897

国民党が前回に比べ減少が目立ったが、50数年来の地方勢力との結びつきの強さが残存していることを示した。

()内は前回比増減、得票率 (%)

(8) 国家安全局の機密漏洩事件

李登輝前総統時代の国家安全局機密文書が漏洩し、週刊誌、中国時報に流れた。政府の守秘能力への信頼の失墜、と国家機密暴露を狙った国家犯罪 (外患罪)。

(9) 鉄路局運賃値上げ

時代錯誤

2. 中国

(1) アフガン戦争の衝撃

米国の圧倒的軍事力 (特に IT 技術を駆使した) を目の当りにし、自国東海岸ミサイルの無力を覚った。

表向きはともかく、実体は武力を背景とした行動の無力を悟った。

民進党との対話発言（銭）

北朝鮮不審船引上げへの暗黙了解

北朝鮮亡命者の出国許可

ブッシュ訪中時のパートナーシップ強調したが、民主化の遅れ指摘受ける

李鵬訪日、記者会見ナシ

台米国防サミットへの抗議無視される

日本の対中ODA 25%削減決定

ブッシュ大統領の参院演説（2/19）

日米同盟強固を強調

菲、泰、豪、韓、台を守る、と発言

米、韓国へのイージス艦売却決定

米、日が台湾のWHO加盟承認へ

日本の有事法制

(2)中国経済のバブル

‘98年以来、デフレ状態にある

国有銀行の不良債権比率は27%に達する

固定資産投資伸び率鈍化

内外投資拡大による過剰生産、過剰在庫があらゆる業種に蔓延

経済高成長に拘らず、エネルギー消費量はマイナス成長

給与所得は上昇なし、購買力ナシ、デフレの進行→バブルの崩壊

高度成長を続けた経済でバブルのはじけなかった経済はない

→ 倒産の増加 → 回収不能 → 株価下落

→ 成長率の低下、マイナス → 失業の増大

→ 生活苦 → 交替期の政権が耐えられる？

3 . 北朝鮮

食糧危機、年間必要量60万トンに対し、15万トンしか集まらない。

日、米との対話再開を手探り。歩みよりが進む？

しかし、日米とも、数問題、拡査問題を理由に強行路線へ。

4 . アメリカ

(1)「悪の枢軸」発言と併行し、共産主義政権打倒を決意

(2)中国、北朝鮮包囲網
日米(台)同盟強化

(3)ITを中心に景気回復へ兆し
しかし消費の回復は遅い(従って中国の生産に影響)

5. 日本

(1)構造改革、規制改革の方向は見えた
小泉以外に後継はいない状況 長期政権へ
抵抗勢力の勢が焦点
親中、親露、親北ははずれる

(2)デフレ時代への対応

失われた10年からの脱却

1)強いリーダーシップの不在
‘01年1月中央省庁統合法
内閣の権限強化
首相のリーダーシップ発揮し易くなった
強いリーダーシップのもと長期政権が必要

2)理念の欠如

「国をつくる」「国を守る」理念のそう失
...憲法前文

「組織尊重」観念のそう失
...教育基本法

「有事法制」成立で理念の技術的
一端が回復

しかし、根本は憲法、教育基本法の改正
人間の行動はその人の考え方、発想できまる。従って、
組織の行動も組織の理念で決まる

産業界にもリーダーシップ強化が求められる
リーダーシップ及び理念欠如の不肖事続発
原発、雪印、三菱自動車
談合、塩砂
半導体企業の敗北、外務省、議員
「みんなで渡ればこわくない」式の経営

・台湾の産業別動向

(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	118.2	77.8	119.5	132.6	66.8
(前年比)	(-7.3)	(-7.9)	(-8.0)	(-1.8)	(12.3)

(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	104.2	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	126.9	121.3	126.1	132.5	117.8
(対前年比)	(-6.7)	(-3.3)	(-3.0)	(-11.4)	(-12.9)

工業・商業とも、'01年は'00年に比べて、落ち込んでいる
成長しているのは、鉱業(大理石)と電力・ガスのみ

(3) 商品のルート別営業額指数

	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	127.9	122.5	198.0	198.5	113.3	149.2
(対前年比)	(3.4)	(2.9)	(10.8)	(5.3)	(-5.9)	(4.1)

コンビニと量販店の伸びが著しい

(4) 經濟部工業統計から

生産統計中分類27業種の中、過去4年('96~'00年)連続して成長を続けてきた業種は7業種のみ

	(' 96 年 100 とした ' 00 年指数)	(' 01 年)	(対前年比)
紙	(' 00 年 111.3)	(105.2)	(94.6)
印刷関連	(同 118.2)	(119.4)	(101.0)
化学材料	(同 127.2)	(134.6)	(105.8)
化学製品	(同 116.2)	(106.0)	(91.2)
金属基本工業	(同 139.2)	(127.4)	(91.5)
機械設備	(同 114.4)	(97.0)	(84.8)
電力電子	(同 185.2)	(168.1)	(90.7)

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

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	- 8.5 %
電力電子	- 9.3 %

' 01 年に入っても成長を続けているのは、印刷関連 (+ 1.0 %) 化学材料のみ (+ 5.8 %) 他は全てマイナス、工業全体に占めるウエイトは 9.2 %

小分類業種 198 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、35 業種でウエイト 30.0 %

その中、' 01 年に入っても成長を続けているのは、次の 11 業種 9.9 % のみ

	' 01 年指数、	前年比
印刷製版	(201.5)	+ 14.8)
石油加工原料	(168.8)	+ 23.0)
鋼鉄冶金	(139.6)	+ 0.2)
ガラスファイバー	(201.8)	+ 4.2)
鋼材表面処理	(175.1)	+ 2.8)
その他光学精密機械	(648.3)	+ 9.5)
データ処理設備	(288.3)	+ 6.8)
データ保存メディア	(1,830.0)	+ 33.5)
その他コンピュータ設備	(238.4)	+ 7.8)
電子部品コンポーネント	(194.7)	+ 3.8)
用水供給	(135.3)	+ 2.2)

' 01 年 11 月 ~ ' 02 年 1 月にプラス成長に転じた業種

小分類 30 業種 (ウエイト 12.4 %) がプラス成長に転じている。

主な業種...タバコ、紙、石化原料、新薬、セメント、プラスチック用品、電燈
燈具、データ処理装置、データ端末装置、コンピュータ設備、電子
パーツ・コンポ、搬送工具、時計、玩具等。

・知識経済への対応

知識経済時代には、経済、社会全体に訓練された「考える人材」が育っていることが必要。

従って、経済、社会各分野に人材を育てる強いリーダーが必要となる。

1. 知識経済時代の経営

(1)強いリーダー

「みんなで渡ればこわくない」式経営は過去のもの

経営者が責任を持って「トップダウン経営」を行う

同時に、「活発な自由討論で決議できる経営会議」を持つことが前提

経営理念の再確認

特に「国家貢献」「共生」の理念を忘れない

経営者の価値判断

「会社第一」、「仕事第一」の価値判断

(2)理念の確立

「利潤」概念

効率の追求

今までよりも、「考える集団」をつくることが必要

考える従業員だけが残る会社

「国家貢献」概念

利益を挙げ、税金を納め、良い製品・サービスを顧客に届け、国家・社会に貢献する

「共生」概念

法律・契約・環境等と仲良くし、決まったことを遵守する

(3)戦略構想の転換

現状企業戦略の継続では、「世界の工場」中国に敗北する会社が多い

台湾工場の意義は消滅する

従って、まず第一に現有の設備、技術、商品、ネットワーク、人材、資金で
よいか？

次に、台湾工場を永続させる革新の方向は、どこか？を考える

2 , 戦略構想の転換

(1) 経営

経営者自らが革新しなければならない

仕事第一の価値判断

大過なく過ごしている出向経営者は辞職せよ

土・日でも仕事がある

ゴルフ、マージャン、飲み屋に入りびたるな

経営学の徹底学習

営業、生産、技術、財務、管理の経営のペンタゴンをマスターせよ

素人経営者が自社を実験材料としているような暇はない

中国に飲み込まれる

社内の知恵をフル活用せよ

経営会議の革新で社内情報・提案を吸い上げよ

経営者層の個別検討会を定期継続実施し、部門の動向を完全把握せよ

社外の知恵をつかえ

経営のアウトソーシング

経営会議の仕方、中期計画、キャッシュフロー経営、情報管理システム、

目標管理、コストダウン、2S活動等

働かない幹部を減員すればアウトソーシング費用は捻出が簡単

考える人材を徹底育成

1) 管理者の育成

「三位一体方式」による行動革新訓練が最適

効果が挙がり、成果の見える研修

2) 「簡単仕事」「大まか仕事」から「具体策を考える仕事」へ

3) 幹部・従業員の行動革新は経営者の最大任務

役員会・経営会議の主要テーマ

経営者 高級幹部、高級幹部 幹部、幹部-従業員の個別検討会

方式の徹底（個別検討会の連鎖）

(2) 営業

「御用聞き営業」「要望処理型営業」からの脱却



情報収集力の革新

顧客の真の需要（ニーズ）を把握するには

訪問相手、顧客の顧客、末端ユーザー、顧客の多部門を訪ね、情報

収集する

情報入手の相手はどこか？何を把握するか？考え抜いて徹底行動

する

「顧客への提案は技術部門の仕事」からの脱却



技術知識、商品知識をフルに駆使し、顧客多層多部門に
自社技術の伝達、提案、情報提供を行う

すなわち、我が社の優位性をまだ知らない顧客に伝達する
既存顧客でも、知らないことが多い

「わが社のファン」をつくる

「誰に何を提案するか？」絶えず考え、準備し、方法を考え、実行
する営業

価格競争しか眼中にない営業員は、商品知識不足の典型

営業マニュアルの完成とそれを使った継続訓練

上記、の実現にはマニュアルが不可欠

「考える営業活動」をマニュアル化し、それを使って徹底訓練する
全営業員のレベルを合わせる

完全顧客満足のサービス体制をつくる

(3) 工場

中国工場には出来ない生産体制を作り上げる

損益分岐点操業度 50% を実現する

全社的原価企画活動で、従業員自分の身の回りのコストダウン要素を常に
考え、実行する習慣を身に付ける

製品の基本機能は維持し、総コスト MIN. 20% 引き下げる

スペックの見直し、材料部品の見直し、商品機能の見直し、生産ラインの
見直し、

中国及び東南ア工場の活用、半製品の輸入

設備と生産方式の転換

全従業員多能工化で分業による工程間ムダの排除
ラインのU字化、円形化

受注変動対応型生産

2S 徹底は常識

数量表示も常識（今どこに、何が、いくつある）

(4) 技術

台湾工場の魅力を輝かせる

製品機能の徹底見直し
スペックの洗い直し
日本親会社の目を、台湾に向けさせせる
日本親会社との強力折衝
日本親会社の言うなりになっていては、台湾工場の存続が危い
親会社の技術力を台湾工場に引っ張り込む
世界のライバル社材料・部品の採用

技術部員のあり方

象牙の塔、実験室、設計図上で考える技術者



部門を越え「相談する技術者」「歩く技術者」「話しかける技術者」「意見を聞く技術者」へ脱却し、
広範囲に情報をひろえる技術者（部門を越えて）
コストダウンの要素を見つけ、教え、手伝うことの出来る技術者へ

3、管理者の役割が更に重要になる

(1) 部門管理者とは？

「トップの方針を理解し、組織力・チーム力を発揮して業績を挙げるひと」

トップ（上司）の考え方を理解する

積極的な報告・連絡・相談の出来る幹部

リーダーシップの強い幹部

「会社第一」の価値判断を持つ幹部

部下との間に定期・継続的に個別検討会ができる

「考える仕事」を実行させる

部下の仕事を具体的に把握出来る

部下の仕事に具体的対策を考えさせ、指示ができる

業績を挙げる

問題の真の原因を把握出来る（なぜ？なぜ？なぜ？を5回）

具体策が決められる

具体策のフォロー・実行が確実にできる

(2) 管理者の指導力を保証する

幹部訓練班・三位一体方式の日常活用

個別検討会のフォーマットに具体策記入を定式化する

個別検討会の連鎖を全社的につくる

個別検討会の記録は上位者が必ずフォローする（了）