

新原經營顧問(股)公司 創立 7 周年記念
春季特別講演会 第 13 回

「新国際体制の構築と企業経営のあり方」

レジメ

と き：民国 92 年 4 月 21 日（月）

ところ：台北 天成大飯店 17 F 「悦華庁」

講 師：新原經營顧問(股)公司 董事長 皆川榮治

新原経営顧問(股)公司 創立7周年記念
春季特別講演会 第13回
新国際体制の構築と企業経営のあり方

1. イラク戦争を巡るマスコミ報道の3つの錯誤

イラク戦争が3月20日に始まり、3週間後の4月10日、ほぼ終了した。
この間、3つの段階でマスコミ報道は現実から離れた方向に視点を注ぎ続け、世界の
人々の判断を誤らせた。

(1) 開戦まで

大量破壊兵器に関する国際社会との約束をイラクが守るか守らないか、の議論から
戦争か平和か？の議論に移った。

戦争を進める米英が悪で、平和を叫ぶ仏独露そしてイラクまでもが正義になりか
ねない報道が大きく、世界に反戦デモが組織された。人間の盾までもが出た。

(2) 開戦後

米国のイラク攻撃の失敗を大きく取り上げ戦争の長期化が避けられないとの報
道が支配した。

(3) 戦争終結後

イラク市民の反米感情と米国の一般市民攻撃不当性を大きく報道

イラク市民はバクダット始め大都市での市外への避難が禁止されていた

米が一般市民を意図的に攻撃するとの宣伝が広くなされていた

米の一般市民攻撃の不当性を国際社会に訴えるようイラク国民は教育されて
いた

イラクは元来利害対立関係のある様々な民族が併存し、統一の難しい国

2. イラク戦争を見るポイント

(1) 戦力、火力の差

戦車、大砲の飛距離

GPS ITの活用

(2) イラク側特別防衛隊の強さ

傭兵（外人多いープロ）は強い

しかし GPS を使った弾薬庫、兵舎攻撃で戦意喪失

(3) 米国一極支配体制の確立容認の可否

軍事力を持って米国に対抗できる国のなくなった今日、軍事的一極支配のなかで経済的バランスを取る方向

しかし一方では軍事的一極支配を嫌う国もある(仏、露)

(4) フセインの過去 10 年間の西欧勢力分断戦略が奏効

湾岸戦争後、仏、露、中国に石油利権を与えることによって米との分断をはかり成功した “ 平和勢力 ”

(5) ドイツは社会民主政治国家

(6) 開戦前の国連の無力

国際ルールに反する国家を国連の意思で正すことができ始めて国連の意義がある。ただし現実は無力であることを露見した

第二次大戦の国際連盟と同じ。

3. 新国際体制

国連の無力化を修復する動きに米国を中心とした集団安全保障連合の考え方が出て来る。

例えば

太平洋安全保障連合

大西洋安全保障連合

中近東安全保障連合等

国連の機能は縮小し、世界に 3 ~ 4 つの集団連合ができ、米国はいずれにも加盟し、世界の安全の要の役割。

日本は太平洋安全保障連合の主要国であり、同時に国連の主要国となる。

4. 日本の政治課題

(1) 構造改革

規制改革特区

4 月 26 日 5 6 特区が活動開始

一般規制改革

今月中に規制改革委員会が規制改革に反対する省庁の事例を公開、一般国民の判断に供する。

(2) 経済政策

再生機構発足（４／１６）

１）金融機関が支援を受け易い環境をつくり、不良債権処理を進める。

２）担保貸付け 経営力貸付への転換。

経営力を判断されて、金融が受けられる。

今後の金融判断の基準

経営計画の具体性

独自性ある商品・技術・経営管理

業績に直結する目標管理

能力を発揮させ得る管理制度

経営分析

個人資金の株式市場への移動

企業所得税と配当課税の二重課税の廃止（配当課税が無くなる）

郵政公社の発足と独自経営活動の活発化

新投資先の選定や新事業展開が期待される

経済成長率

	‘ 98	‘ 99	‘ 00	‘ 01	‘ 02
GDP 成長率	- 0. ⁷	1. ⁰	3. ²	- 1. ²	1. ⁸
個人消費は堅調	+ 1. ⁵ %				

輸出頼みの経済成長と言われるが、輸出の構造が変わっている。設備、機械が主力、かつての輸出主力の消費材は今 20% 以下。輸出頼みとは言え世界の産業構造基礎部分を支える輸出であり、一過性のものではない。

構造改革の成果は ‘ 04 年に期待できる。

対中貿易

（兆円）	‘ 98	‘ 99	‘ 00	‘ 01	‘ 02	‘ 03
輸出	2. ⁶	2. ⁷	3. ³	3. ⁸	5. ⁰	0. ⁹
輸入	4. ⁸	4. ⁹	5. ⁹	7. ⁰	7. ⁷	1. ³
出/入(%)	54	55	55	54	64	70

輸入は低価格消費材が中心

輸出は機械、設備、材料、部品などが増加

中国の産業構造基礎部分是最基層を日本が、その上層部分を台湾が（後述）支える構造が出来上がりつつある。

デフレ対策

- 1) 構造改革、特に行政改革、規制改革により新需要、新ニーズに答える産業を作り出す
- 2) 企業ベースでは、販売後のサービス充実が販売増に直結
現有顧客との関係強化
来店客の増加
- 3) 価格カルテルは違法で無効
- 4) 生産カルテルは必然の動き
鉄鋼では世界的生産カルテルが進んでいる
日本の二大系列がリード

(3) 有事法制

「歴史認識」を利用した中国・韓国の対日優越確保戦略

北朝鮮のノドン 170～200 基配備

台湾の兩岸緊張

これらに対し、有事対応できる法制が不可欠

国際政治上の日本の弱さは、憲法及び教育基本法、そしてその結果としての軍事力に起因する

日本の自衛隊は戦力、火力では世界有数の強さがあるが、軍事対応力がない

有事法制は攻撃を受けることを想定した対応法を決めようというもの

今国会中の成立が待たれる

(4) 北朝鮮問題

日本、3 / 28 偵察衛星打ち上げ成功

北の動きが日本独自で把握できる

北は6～7月に備蓄重油が底をつく、北の兵器は大半が旧ソ連製。動力はディーゼルエンジン。重油が底をつくると動かなくなる

4/15 の金日成生誕慶祝行事も例年になく小規模

日米韓の援助が無ければ政権存亡の危機

韓国の太陽政策は金正日延命策、韓国は統一を恐れている(2対1で生活援助)

日本は拉致事件解決が最優先課題

多国間協議でも強行主張すべき、弱腰は増長に通じる

弱体化した政権に存続の余地はない

5. 台湾の国際社会での存在と人民幣の行方

(1) 台湾の課題

04/3 総統選挙

‘04/3 総統選挙

国民党と親民党が連携、連宋連合

宋連連合より弱い

統一派と独立派の分岐点となる選挙。

現状、連宋連合が陳水扁総統より優勢と見られている。

今や、中国は武力行使を前面に出さず、経済繁栄を見せることと台湾人の多数の訪中経験で統一への安心感醸成を狙う

台湾経済の強さを国民に示すことによって陳総統が勝てる。

対中貿易構造の転換

今や中国の産業基礎部分を日本と同様、台湾が支えている

対中貿易の推移

(億元)	‘98	‘99	‘00	‘01	‘02
輸出	278	816	1313	1602	3430
輸入	1376	1462	1943	1996	2750
差引	-1098	-645	-629	-394	679
出/入(%)	20	56	68	80	125

輸出の主力は機械、設備、材料、部品である

1) 会社ぐるみ(設備や資金、借金までも)で中国へ移転し、失敗した企業が多い

2) 中国移転の失敗事例と中国移転活用法のポイントを台湾人がしっかり整理・認識することが必要

安価な労働力活用ができる産業。加工・組立て産業、消費財産業、

熟練を要する技術は困難
全部移転はリスクが大きすぎる 部分移転

台湾の勝てる方向

頭脳集約産業

組立・加工産業でも多能工・CELL 生産方式へ
熟練技術産業
販売後サービス重視型産業

知識経済社会への転換（後述）

自己中心型 人の立場を思いやる社会
台湾全国思いやり運動

(2) 産業経済の現状（統計分析からの判断）
（別紙）

(3) 人民幣が高すぎる

1) 1 / 28 日本内閣府、提言書発表

現行の為替レートでは、中国は輸出主導型の経済構造となり、経済発展の恩恵は輸出企業に偏る。雇用や所得も伸びが限定的となる
人民幣切り上げによって全産業型経済構造に転換すべき

2) 2/22 G-7 で塩川財務相が先進各国に呼びかけた

賛同を得ていないが共通のテーマとなった

中国のアジア経済主導意欲の高まりをみて、日本もリーダーシップ発揮しようとの動き（？）

3) ‘ 0 4 年にかけて人民幣引上げ論議は高まっていく

6. 知識経済時代の価値観の転換

(1) 知識経済社会とは？

「情報伝達技術（IT）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あらゆる分野で、より深く考える行動様式を持つ人々が存在し、共に協力し合って活動している経済社会である」

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
自己中心の考え方 人の立場を思いやる考え方

(2) 企業における知識経済時代のあり方

「考える仕事」

- 1) 対象 顧客、上司、関連部門、部下、その他関係する人々のことを考える
- 2) 内容 仕事の改善、向上、前進、進歩の方法
- 3) 目的 顧客を始めとする「対象者」のニーズへの貢献

「考える仕事」の定着

- 1) 三位一体による訓練
管理者のあるべき姿を修得する 「企業幹部訓練班」
- 2) OJT の徹底
会議の仕方を型決めする
資料の前日配布、参加者は意見をもって参加
全員発言、全員討論、共通議事録
「議事録」は仕事を進める道具
主体的随時報告の促進
定期個別検討会
- 3) 管理者を通して仕事の仕方を教える
レベルアップを図る
- 4) 最も基本的方法は基本動作マニュアルの作成と日常指導による定着
これによって管理者の指揮、命令力がアップする

7. 台湾人幹部の徹底育成

(1) 経営トップが経営を知る 「BASIC MANAGEMENT SCHOOL」

経営とは「トップの方針を明確にし、幹部（従業員）のコンセンサを得て、これを
実現達成する活動」である

事業センス

事業を成功させ、利益を増加する

経営センス

幹部（従業員）の能力を発揮する力
.....方針貫徹力、マネジメント力

経営トップは幹部を掌握し、能力を発揮させて、彼らを通して目的目標を達成しなければならない

(2) 幹部に「管理者のあり方」を修得させる

「三位一体方式」による行動革新訓練が最良

管理とは？

「一定の基準値を設定し、計画的・組織的活動を通してこれを達成すること」

1) 基準値ができていますか？

管理しやすい、評価し易い基準値
できるだけ具体的な基準値

2) 計画的・組織的活動の仕方を修得し、実践できる幹部

幹部とは？

「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人」

1) 業績を挙げる幹部

問題（課題）の原因を考える

いくつかの原因をチェックして、真の原因を見つける

真の原因を解決する為の具体策を考える

このステップが弱い幹部が多い

従って具体事例ごとにこのステップを経験させ、修得させることが必要

2) 計画書の作成とチェックフォローの継続

年度業務計画書
個別テーマ計画書
定期チェック指導会の継続

3) 計画書の作成段階で何度もキャッチボールし書き直させレベルアップする

8. 経営戦略の構造的転換

(1) 商品、技術の独自性

他社にない優位性を顧客に伝達する
伝達力の独自性
特徴の分からない商品、技術、表示が多い
サービスの独自性、優位性の確立
営業活動・サービス活動マニュアル

(2) 扱い商品・技術の拡大

従来品、従来技術、自社品、自社技術に拘らない商品を扱う
自社ルートに乗る他社商品・技術

(3) 従来ルート、従来顧客からの脱却

新ルート、新顧客に自社技術を伝え、提供する

(4) 新用途の拡大

(5) ライバル品の採用

海外ライバル品の輸入販売

(6) 専門知識の活用

ソフトの利用、労働委員会

(7) 経営管理の外注

業績向上に直結する目標管理の定着、経営会議を正す
中長期計画の策定、コストダウン活動
営業体質の革新（マニュアル作成と定着）
生産方式の革新（セル生産方式の実現）

(8) サービス No.1 の確立

定期サービスの充実と報告の励行
顧客に喜ばれるサービス、配達
次の注文につながるサービス、配達
マニュアル作成と定着

(9) 組織の簡素化

(10) 経営会議の活性化

9. 経営に専心

(1) 労基法に習熟しているか？

1 / 1 から施行 労働時間の弾力的運用が可能となった
原則：1日8時間、2週間で84時間を超えない
弾力運用 ニュースレターNo.19 参照

(2) 直接高級幹部を掌握できているか？

総経理 - 副総経理

総経理 - 協理 の定期・随時個別検討会

コミュニケーションに3倍努力

対象は直属の高級幹部

担当者レベル、従業員とのコミュニケーションは原則として督励、慰労のみ

中国語の学習に努力する

(3) マネジメント力を磨いているか？

経営会議の刷新ができているか？

資料前配布、全員発言、共通議事録で仕事を進める会議が多くないか？

幹部と一体となって中期戦略・中期計画をつくっているか？

経営方針が自己の必達宣言になっているか？

会社各部門に実行させたい項目の羅列になっていないか？

目標管理が業績達成の根幹になっているか？また定期指導会が確実に実施できているか？

現有顧客との関係強化、サービス第一主義が徹底しているか？

実力主義、成果主義の給与制度があるか？

2S活動や原価企画活動、新生産システム導入が定着しているか？

月次決算が5日以内に出て、財務データから経営判断が読み取れるか？

部門別損益管理や損益分岐点が把握・管理されているか？

(4) 業績目標だけでなく台湾人幹部の仕事の品質レベルアップに専心する

経営力 幹部（従業員）の能力を発揮させる力

(5) 夜遊びはほどほどに

外国にいることを忘れずに、遊びは派手にならぬように

台湾は経営に専心する日本人経営者を必要としています