

# 新原經營顧問(股)公司 1999 年夏季特別講演会 「1999 年後年半の企業経営はこうなる」

## I. 1999 年後年半の世界経済を見極めるポイント

### 1. 日本

#### (1) 今次不況の原因

1996 年 GDP 成長率 3.6% (アメリカの 2.4% を上まわっていた)

1997 年橋本内閣発足 . . . . 財政再建路線

消費税アップ、特別減税の廃止

社会保障負担費アップ、大型補正予算見送り

財政支出を減らして、収入を増加 景気後退

銀行の「貸し渋り」が円安で加速

1994 96 年 1\$ = 100 円

'97 年には銀行の対外資産 100 兆円

景気後退で円安 (140 円)、対外資産は 140 兆に

貸出資産の増加で自己資本比率が低下

自己資本比率向上の為には貸出資産圧縮

国内外での「貸し渋り」「引き上げ」 完全冷却

東南アジア経済危険を一層深刻化

日本売りで円安、株安が同時進行

#### (2) 景気は「回復」へ

銀行は不良債権がバブル崩壊以来増加を続けていた

銀行の「貸し渋り」で不良債権は更に増加

銀行タタキ、経営責任追及

北海道拓殖銀行、長銀、日債銀、破綻

銀行の自己資本強化が必要、とのコンセンサス

'98 年 11 月 24 兆円「緊急経済対策」

'99 年度経済成長率 0.5% を公言

'99 年 1 月、公的資金投入開始 (15 行)

1 3 月 GDP 成長率年率で 8%

しかし、失業率 4.9% は尚高く更に亜化の傾向

消費回復も遅い

暑気需要で好調業種も (黒い日傘、ビール、空調等)

### ( 3 ) 小渕内閣の支持率向上

'98年7月発足時支持率は極めて低かった

「冷たピザ」「ボキャ貧」「真空」

日本経済再生内閣として成立、着実に個性を発揮

北朝鮮人工衛星を認めず、ミサイル実験と断定した

APEC で水、林産物自由化を徹底拒否

江沢民来日時「謝罪」の文書化と「台湾三不」を拒否

自自連立内閣の発足

ユーロ発足後の欧州各国に「円の国際化」を PR、挨拶

「日米防衛協力のための指針」を決定

組織犯罪対策三法

通信傍受法、組織犯罪処罰法

改正刑事訴訟法（証人保護）

改正住民基本台帳法

国歌国旗法

衆議院議員定数削減の方向確認

憲法調査会の設置

国会活性化法（政府委員制廃止、副大臣制導入）

7月には支持率の50%を上回った

特に上記は日本の今後を左右する決定

行政官吏支配の「規制、許認可」政治から政治優位の改革政治へ

政治もリストラして国民の求心力を高める

政治が行政を抑える

### ( 4 ) 戦後54年の日本

米国の日本弱体化政策

「日本が再び米国の脅威とならざることを確実にする」こと

と原爆投下への国際非難を回避

日米安保体制(1951年)

米国との軍事同盟の庇護のもと「平和日本」を続け、「経済大国」

の実現と「アジア離れ」が起こった

高度成長期の発想

規格大量生産体制の確立を目ざし、没個性人間、「みんな良い子」

を育てた 一律の価値観を育て、戦前の価値観を否定

経済成長の成功をおさめた

バブル崩壊後に、価値観が問題化

金融行政システム、経済構造の停滞、景気の低迷と政治の混迷、  
モラルの低下、国家意識の欠落  
教育の荒廃、若者の精神劣化、政治的無関心、忠誠心の欠如、  
危機管理体制の欠如、戦没者の価値否定、官吏主導の護送船団方式  
戦後憲法のタブー視、JR西日本のトンネル事故

(5) 今後の日本

政治体制への信頼感の確立

戦後54年間の矛盾した制度に対するシラケ感

選挙離れ、無党派層の増加

時代遅れの矛盾多い制度を改革

議員定数削減、政府委員制度の廃止

閣議の多数決制、首相の権限強化

政治改革による国家観の確立

政治が国をリードし、制度改革を行う

国家、企業組織におけるリーダーシップの回復と国家観、組織観  
の回復(上長を敬う)

憲法改正(国会は国権の最高機関で唯一の立法機関、戦力の永久放棄、  
集団安全保障、首相の国民直接選挙、環境保護、プライバシー保護等々)

日本経済再生への戦略(2/26)

1) 10年で日本経済再生

2) 税の直間比率見直し

3) 将来を決めるのは教育(个性的人間)

4) 市町村減少(3,200 1,000)

5) 産業再生

6) 司法制度改革(司法試験合格者700 2,400人)

これからの企業

1) 時価主義への転換(2003年)

ディスクロージャー(公開)の原則

2) 国際的企業合同

地球環境対応の合同

巨額な開発費

3) 共生理念の確立

地球、国家、環境、法律、契約との共生

- 4) 徹底したトップダウン経営
  - 重責に相応した高報酬と税率の低減
  - 意志決定と伝達のスピードアップ
- 5) 研究開発投資の継続強化
- 6) 円建て取引きの増加
- 7) 外形標準課税

(6) 21世紀の技術

日本の技術は民生用を中心に開発投資が行われ、世界の技術をリードして来た  
今後の方向

- 情報技術関係 (ゲーム機による情報伝達)
- 移動体への情報技術の組み込み
- 生命科学 (遺伝子治療)
- エネルギー (原子力)
- 環境
- 新材料
- 加工技術

2. 中国

(1) 人民元の行方

年内に切り下げか？

従来は東南アジア経済救済の為、レート維持を公言  
が、今や東南アジアは回復の兆し

自国経済浮揚の為、切り下げでも大義名分が立つ

1 - 6月輸出前年比 4.6%

海外からの直接投資 19.9%

GDP 1 - 3月 8.4%      4 - 6月 7.1%

国営企業、銀行、ノンバンク (国際投資信託公司) の業績悪化  
と不良債権増加、在庫の山積み

海外からの資金でまかなって来たが、外国資金が中国離れ  
すでに失業者は10% (7,000万人) に達している  
経営破綻すれば更に大量失業者流出で社会不安増大  
人民元切り下げで、輸出増加 + 操業アップ

(2) 人民元切り下げ後

山積み在庫の輸出

国内生産の増加 (但し、在庫消化後)

輸入材料、部品の COST UP

対外債務 1,500 億ドルが水ぶくれ  
人民元信用低下で海外からの資金流入は減少（中国売りが加速）  
すでに投資済みの海外資金の引き上げ禁止  
国内需要は増えない  
輸出企業は若干好転、企業間拡差増大  
外貨の個人所有の増加（軍、特権階級、富者）  
投機資金の引き上げ

（ 3 ） 江沢民の政権基盤

江沢民賛歌制作 権威強化に腐心  
高圧的態度、近隣諸国の属国視  
7月小渕首相訪中時  
歴史認識、会談時に言及せず  
しかし、訪中前後の中国各紙は謝罪問題を大きく取り上げ「中国首脳が  
小渕首相に強く要求した、小渕首相は謝罪した」と報じた  
日中間の排他的経済水域内への中国艦船の活動に抗議したが  
「指摘を言われる筋合いはない」と拒否  
ノンバンク破綻処理で邦銀の債権回収を求めた（小渕首相）が「事前の  
リスク調査が不十分だったのではないか」と逆指摘  
江沢民、クリントンから日本を属国呼ばわりはしないようアドバイス

（ 4 ） 対台関係

李登輝総統の「両国論」に対し「売国奴」と批判、汪兆銘と同列視  
汪道涵会長の今秋来台は中止

（ 5 ） 「両国論」後も、台湾との政経分離を表明、

台湾の台中投資（ 4 2 8 億ドル）企業の活動を保護する旨発表  
1 - 6月海外からの投資が前年比 20%もダウンしている中、台湾から  
の投資引き止めにかかっている

（ 6 ） 民主党幹部有罪判決

民主党のみならず民権党、法輪功と反政府活動を抑え続けている  
「安定はすべてを圧倒する」

（ 7 ） 8 / 2 大陸間弾道ミサイル「東風 3 1 号」試射成功

日本は文句言わず（北朝鮮と好対称）  
スホイ 30MK ライセンス生産をロシアと合意

- ( 8 ) 先富論、「一部の人、地方が多く働いて多く受け取り、先に裕福になる」  
実際は貧富の差拡大、デモ争議続発

### 3 . 北朝鮮

- ( 1 ) 旧式ミグ戦闘機(21 型)40 機 CIS から購入  
金剛山収入を転用
- ( 2 ) 弾道ミサイル発射を予定  
日米韓合同で警告  
発射注意日 8 / 15、8 / 31、9 / 9  
ミサイル・カードで米を交渉に引き出す 物、金を獲得

### 4 . アセアン

- ( 1 ) インドネシアを除き、生産、貿易とも回復へ  
特に円高が追い風、日本の景気回復待ち
- ( 2 ) マレーシアの中国接近  
日本へのいら立ち
- ( 3 ) 外相会議共同声明 ( 7 / 2 4 )  
中台間の関係正常化を求め、異例の声明  
「一つの中国」政策への支持を打出した

### 5 . アメリカ

- ( 1 ) FRB 議長、再三にわたり景気、株価の加熱に警鐘
- ( 2 ) ヘッジファンドの収益低下 転機  
米株式のバブル相場、ユーロ投資で損失
- ( 3 ) 米企業のリストラ好況下でもリストラを展開する経営体質  
情報化の導入が進んでいる
- ( 4 ) 最大の債務国だが、産業体質の活力が世界の資金を集めている  
資金の流出が増えるとアメリカ経済はとまる  
日本の景気回復と対称をなす懸念

### 6 . EU

- ( 1 ) 構成各国の統合が難しい 経済発展の足を引っ張る
- ( 2 ) 国家を超えた企業努力 ( コストダウン、技術 )  
日本にはない発想

## 7. 台湾

### (1) 「両国論」の発表(7/9)で世界が注視

「一つの中国」は大陸の民主化後

大陸は台湾を統治した経験はない

(台湾は大陸から独立する立場にない)

対等の政治実体(即ち国と国)間の関係が政治交渉の前提

台湾海峡の安全は台湾の手で守っている

国際空間を要求し、国際社会で国家として認知させる

中国に対する国際社会からの民主化圧力を促し、

国際社会での独立国家の地位を獲得する

### (2) 李総統「台湾の主張」

政治理念

大台湾を経営し、新中原を打ち立てる

総統の条件「台湾を愛し、台湾人のために粉骨砕身

大いに奮闘する者」

「一つの中国」

大陸の主張する「一つの中国」には同意できない

統一は民主、自由、均富に合致したもの

民主化の「台湾モデル」「台湾経験」は中国人すべてのもの

台湾の民主化は「静かな革命」

1) 民主化 2) 現実外交 3) 兩岸関係の展開

4) 経済のグレードアップ への努力であった

日本へ望むこと

中国への遠慮が大きい

円はもっと強くてよい

日本には蓄積と深さがある 自信を持って

日本へのアセアンからの期待は大きい

APEC でも存在感を増やすべき

大局観のある信念の政治家がほしい

台湾の存在

退任前に、世界の国際法学者に呼びかけて、法制面からも

ゆるぎのないものにしておきたい

中国大陸は依然、武力行使を認めるが

台湾は内戦状態は終結しており、今や二つの対等な政治実体同士の関係

## 21 世紀の台湾

### 1 ) 4 大プロジェクト

- i 金融
- ii 衛星メディア
- iii 空港
- iv 港湾

### 2 ) 国会の改革                    2 院制へ

- 3 ) 国防の整備
- 4 ) 社会保障の充実
- 5 ) 文化活動の推進

### ( 3 ) 銀行の不良債権増加

民間の預金引受保険で対応、国民の安心を保証

## II . 1999 年後半年の地殻変動

### 1 . アジアでは冷戦が続いている

- ( 1 ) 中国、北朝鮮では国内の不安定要因が大きく、結果として、民族主義、覇権主義が支配、近隣諸国に緊張感を与える
- ( 2 ) 独裁体制で民主化を抑える
- ( 3 ) 物や金の流れは自由でも、政治思想、政治体制は大きな壁がある  
政治的緊張が続くのは避けられない

### 2 . 資金の流れ

- ( 1 ) 国家、企業に魅力のある所へ金が流れる
- ( 2 ) 魅力ある国家、企業づくり  
ヒト、モノ、カネが自由に入り易い国家、企業  
ハイリスク、ハイリターン  
早い意思決定と情報のリスポンス
- ( 3 ) 国家的コストダウン    ( 例 : 送、配電線コスト )

### 3 . 供給過剰の時代

高度成長時代後の供給力オーバーラン  
国家、企業の不断のリストラ

### 4 . Y2K 危機管理

- ( 1 ) Y2K 問題の原因  
時間管理をする集積回路チップの設計ミス  
暦年管理の基本ソフト、BIOS の設計ミス  
プログラムミス

( 2 ) 対策は行われているが不十分

対策した企業でも、分からない部分が残る

パソコン：専門家の点検を受けること

チップ、マザーボード

'97 / 6 月頃以前のは買い換える

ソフト：会計ソフト等、古いものは買い換える

( 3 ) 危機管理

経営者の危機管理が試される

Y2K 原因自体の対策

Y2K 問題発生時への対応

1 ) 水、ガスパンペ、医薬品、電池、電灯、蝋燭、

携帯電話、ラジオ、食料、自転車

2 ) 社員の連絡網と連絡方法を定める

政府、交流協会との連絡方法

3 ) 銀行の残高確認

4 ) 12 月 31 日 外出、旅行は避ける

年をまたぐ TEL、FAX、エレベーターは使わない

5 ) 1 月年始 航空機は乗らない、手術はしない(年内に)

ホテル予約の確認、自動車のチェック

Ⅲ . 1999 年後半年からの企業戦略

1 . 経営者の経営力を強化せよ

( 1 ) 決断力を強化せよ

決断の遅い企業は敗北する、優柔不断は不適確 NO. 1

従来の企業は決断が遅くても高い成長率で助けられた

供給過剰の時代、低成長の時代にはライバルよりも速い

クイック・デレジョンが求められる

決断力強化のポイント

1 ) 普段から思考力をみがく

2 ) 絶えず P - D - C - A を廻す ( 実行結果を検証する )

3 ) 情報力をもつ

4 ) 30% の情報でも決断する訓練をする

5 ) 経営のノウハウを積み上げる

経営の基礎技術、基礎知識を体系的に把握しておく

6 ) 「今、何が大切か？」を常に考えて決める

## (2) トップダウン経営の徹底

企業の強さは方針の徹底力の強さで決まる

企業の各階層で意思伝達が容易に出来る組織をつくる

社長は副社長、専務を完全掌握する、遠慮や反目がある場合は経営の根幹が崩れている

社長は副社長専務にトップダウンの指示命令が出来るような組織運営を行う

## (3) 情報力を強化せよ

上から下への伝達のみならず、横の伝達ならびに下から上への

伝達「レスポンス」の速さを定着させる

レスポンスを定着させるポイント

1) 下からの情報は必ず注意深く聴く、あるいはよく読むこと

2) 聞いたり読んだりしたら必ず反応を返してやる

## (4) 経営の基礎技術・基礎知識を体系的に身につけよ

経営のペンタゴン(5角形)

営業、生産、技術(開発)、財務、管理

すべてを熟知することは不可能

しかし各分野のポイント、定石、ノウハウを把握しておくことが不可欠

弊社「BASIC MANAGEMENT SCHOOL」は最適

## 2. 企業の優位性をつくる

### (1) 技術力、商品力で他社にないものをつくれ

他社に真似の出来ない物があると、市場(MARKET)はついてくる

1 T 3 M

しかし、技術、商品(TECHNOLOGY)に独自性がないならば

管理(MANAGEMENT)と財務(MONEY)で独自性を持つ

### (2) 独自性のある(他社にない)経営管理システムをもつ

Ⅲ-1 及び Ⅲ 3、4、5

## 3. 経営幹部の本土化を進める

### (1) 経営思想の統一

経営理念、経営方針の明確化

経営思想を明確にする

経営手法、経営管理技術、経営管理知識を  
体系的に学習し、自社の経営思想を築き上げる  
管理幹部にも同じ経営思想での管理手法、管理技術、管理知識を学習させ  
実行させる

( 2 ) 方針管理、目標管理を徹底する

全部門の方針展開、及び業績目標体系を明確にし、業績を達成するの具体的  
方策も決める

( 3 ) 全部門、全階層で P - D - C - A が廻るよう、チェックシステム  
をつくり、定期実行する

( 4 ) 経営トップと次位経営幹部との個別チェックを定期的継続的に実行する  
経営会議と併せて、経営幹部層の業績、個別検討会を定期実施する

( 5 ) 次位経営幹部が次の管理者に対しても、業績個別検討会を実施する  
約束したことは必ず守ることを徹底せよ

( 6 ) 弊社「企業幹部訓練班」が三位一体方式で実効が大きい

#### 4 . 実力主義、成果主義給与の導入

今、台湾企業でも年功型賃金から、実力主義・成果主義型賃金へ、給与制度を変える  
企業が増えている

即ち、職能資格制度への移行である

ステップは次の通り

( 1 ) わが社の現状給与制度を把握する

( 2 ) 職位と資格の対応を決める

( 3 ) 昇格条件を決める

( 4 ) 職能要件書を作成する

( 5 ) 個人給 ( 年金給、年資給 )

( 6 ) 職能給表をつくる

( 7 ) 新制度への格付け

( 8 ) 人事評価表を見直し、人事評価マニュアルをつくる  
この給与制度の導入に当たっては、給与の専門部門の人が  
作成するのではなく、各部門から選んだ経理クラス以上の  
人からなるプロジェクトを作りながら、わが社独自の給与  
制度を完成することが大切

## 5 . 台湾人営業力強化の仕方

台湾企業の営業員は我流の営業活動を行っている人が多い会社で「わが社の営業活動の仕方」を決め、マニュアル化して、営業員にこれを実行させる

### ( 1 ) 営業マニュアルの内容

経営理念、今年の経営方針  
業績向上のために要因分析  
新規顧客開拓のプロセス  
人間関係強化の要因  
人間関係強化の評価表  
顧客カード  
商品知識  
話法  
業績先行管理  
受注情報管理ボード  
他社商品を取り扱う MERIT  
ロール・プレイングの仕方

### ( 2 ) 営業員訓練

上記「営業員活動マニュアル」によって営業員を教育する

### ( 3 ) 営業各部門単位の業績個別検討会を定期的・継続的に実行し、業績目標を達成する為に、誰が、いつ、どこで、何を実行するかを約束するものである

**経営とは「TOP の方針を明確にし、従業員（幹部）のコンセンサスを得て、これを達成し、実現する活動」である。**