

経営する心
経営する技術
経営する数字
この三位一体が成功する経営だ

大企業・製造業の景況は大幅回復 日銀短観 7月1日 発表

6月の大企業(資本金10億円以上)の業況判断指数〔「良い」から「悪い」とする割合を差し引いた値〕は、製造業が3月調査より10ポイント改善のプラス22と5期連続で改善し、バブル崩壊後(91年8月調査プラス25)最も高い水準になった。出遅れていた非製造業も4ポイント改善のプラス9と2期連続して水面に浮上した。大企業の先行き判断は製造業が1ポイント低下の21、非製造業は2ポイント改善の11を予測している。

業種別判断

製造業の業種別判断は3月調査に比べて素材業種の鉄鋼、非鉄金属、窯業、石油の改善が著しい。

加工業種では電気機械、一般機械が大幅に改善したほか精密機械が好調を持続したが、自動車はやや低下している。

一方、非製造業は飲食店・宿泊が29ポイントと大幅改善の4になったほか、卸、運輸なども回復しているが、小売はマイナス7ポイント低下して再びマイナス4に落ち込んだ。

先行きは製造業がほぼ横這いの21を予測し、鉄鋼を除く素材業種や加工業種でも自動車、精密機械、金属製品がやや慎重な姿勢になっている。非製造業は2ポイント改善を予測する中で、小売が11ポイント回復のプラス7をはじめ、情報、個人サービス、飲食・宿泊が小幅な回復を予測。

売上と収益計画 04年度の売上計画は、前年度に比べて製造業が2.4%、非製造業が1.4%の増加計画。経常利益は製造業10.6%、非製造業7.0%とそれぞれ増加の計画。

設備投資計画 04年度の設備投資額は、製造業が前年度比20.4%と大幅増加、非製造業は同マイナス0.5%の減少計画。全産業では同5.7%の増加を計画。

| 業種 | 2004年 | | |
|---------------------|-------|----|------|
| | 3月 | 6月 | 9月予測 |
| 製造業 | 12 | 22 | 21 |
| 繊維 | 6 | 2 | 6 |
| 木材・木製品 | 15 | 0 | 8 |
| 紙・パルプ | 15 | 13 | 22 |
| 化学 | 6 | 14 | 10 |
| 石油・石炭 | 5 | 23 | 14 |
| 窯業・土石 | 10 | 10 | 6 |
| 鉄鋼 | 2 | 44 | 48 |
| 非鉄金属 | 10 | 31 | 21 |
| 食料品 | 10 | 12 | 14 |
| 金属製品 | 0 | 11 | 5 |
| 一般機械 | 21 | 31 | 33 |
| 電気機械 | 6 | 25 | 30 |
| 造船・重機 | 7 | 0 | 0 |
| 自動車 | 42 | 38 | 30 |
| 精密機械 | 28 | 36 | 31 |
| 非製造業 | 5 | 9 | 11 |
| 建設 | 20 | 14 | 14 |
| 不動産 | 19 | 7 | 5 |
| 卸売 | 12 | 21 | 25 |
| 小売 | 3 | 4 | 7 |
| 運輸 | 0 | 10 | 11 |
| 通信 | 8 | 11 | 10 |
| 情報サービス | 13 | 16 | 22 |
| 電気・ガス | 15 | 11 | 9 |
| 対事業所サービス | 18 | 20 | 21 |
| 個人サービス | 4 | 8 | 16 |
| 飲食店・宿泊 | 25 | 4 | 8 |
| リース | 27 | 19 | 6 |
| 大企業2,426社 回答率 97.1% | | | |

中小企業・製造業は12年ぶりのプラス 日銀短観 7月1日発表

6月の中小企業(資本金2千万円以上1億円未満)の業況判断指数は、製造業が3月調査より5ポイント改善して2となり、実に12年7ヵ月ぶりにプラスに転じた。非製造業も2ポイント改善のマイナス18になった。先行きは製造業がプラス2、非製造業もマイナス18とそれぞれ横這いを予測している。

| | 2004年 | | | |
|-----------|-------|----|------|----|
| | 製造業 | | 非製造業 | |
| | 3月 | 6月 | 3月 | 6月 |
| よい | 22 | 24 | 12 | 13 |
| さほど良くない | 53 | 54 | 56 | 56 |
| 悪い | 25 | 22 | 32 | 31 |
| よい-悪い(指数) | 3 | 2 | 20 | 18 |

業種別の景況判断

製造業全体では3月に比べて「よい」とする企業の割合は22→24に増加し、景況判断指数も5ポイント改善のプラス2になるなど、改善傾向にあるがいぜん大企業との格差は大きい。

今回調査では業績好調の自動車のほか、電気機械や一般機械などが手堅く推移している。素材関連では鉄鋼が13ポイント、化学が11ポイントと大幅に改善したのが目立つ。6月までの先行きは全体では横這いの2を予測する中で、好調だった自動車が17ポイント低下のプラス20を予測している。

一方、非製造業全体では、「よい」とする企業割合が12→13の微増。景況判断指数も2ポイント改善のマイナス18まで回復したが、建設や小売はいぜん厳しい判断をしており、先行きも建設は厳しい予測になった。

04年度の設備投資計画 前年度に比べて製造業が0.9%の減少、非製造業が18.3%の大幅減少。

04年度の売上と収益計画 製造業の売上計画額は3.59%、非製造業は2.27%とそれぞれ増加を計画。収益計画額は製造業が42.8%、非製造業が39.4%と前年度より大幅な増加を計画。

雇用と資金繰り判断 雇用過剰感は全業種で前回より3ポイント増加の過剰超5だが、先行きは過剰超1と過剰感は薄れてきた。一方、資金繰りは「苦しい超」11と前回より3ポイント改善した。金融機関の貸出し態度も前回の「厳しい超2%ポイント」から「緩い超2%」になった。

| 業種 | 2004年 | | |
|--------------------------|-------|----|------|
| | 3月 | 6月 | 9月予測 |
| 製造業 | 3 | 2 | 2 |
| 繊維 | 41 | 40 | 34 |
| 木材・木製品 | 24 | 17 | 16 |
| 紙・パルプ | 15 | 12 | 2 |
| 化学 | 4 | 15 | 16 |
| 石油・石炭 | 14 | 32 | 25 |
| 窯業・土石 | 33 | 32 | 31 |
| 鉄鋼 | 17 | 30 | 24 |
| 非鉄金属 | 15 | 13 | 19 |
| 食料品 | 9 | 4 | 1 |
| 金属製品 | 5 | 12 | 8 |
| 一般機械 | 11 | 13 | 14 |
| 電気機械 | 12 | 17 | 14 |
| 造船・重機 | 16 | 0 | 4 |
| 自動車 | 35 | 37 | 20 |
| 精密機械 | 13 | 21 | 19 |
| 非製造業 | 20 | 18 | 18 |
| 建設 | 30 | 33 | 42 |
| 不動産 | 4 | 4 | 4 |
| 卸売 | 22 | 13 | 14 |
| 小売 | 23 | 27 | 19 |
| 運輸 | 10 | 7 | 11 |
| 通信 | 0 | 9 | 20 |
| 情報サービス | 5 | 2 | 17 |
| 電気・ガス | 0 | 0 | 6 |
| 対事業所サービス | 6 | 3 | 7 |
| 個人サービス | 16 | 10 | 3 |
| 飲食店・宿泊 | 34 | 27 | 19 |
| リース | 6 | 9 | 7 |
| 全国・中小企業 5,161社 回答率 96.3% | | | |

全国と群馬の経済動向

【県内の経済動向】大型小売店の5月上は、新設店を含むベースで前年を下回った。食品等は前年を上回ったが衣料、家庭用品は下回った。家電量販店の5月上はOA機器は下回ったが、デジカメ、DVD、テレビなどが伸びた。乗用車販売は6か月連続で前年を上回った。小型車は減少したが普通車、軽乗用車の販売が増加した。住宅は前年を下回ったが、持家は順調、貸家、分譲の着工が減少した。公共投資金額は県や市町村の発注が減少のため12か月連続で減少(6月は前年同月比25.3%)した。一方、企業生産は輸出の増加や設備投資の回復、家電販売の堅調などで、電気機械、一般機械、輸送機械のほか、素材産業でも生産水準を引き上げている。5月の有効求人倍率は前月を僅かに下回ったが、9か月連続で1倍を上回り、雇用保険受給者人員は前年を32.4%下回っている。 【日銀前橋支店7月1日発表】

| | 生産関連指数 | | | | | | 雇用 | | 公共投資 | |
|---------|---------|-----|---------|------|---------|-----|--------|------|---------|------|
| | 鉱工業生産指数 | | | | 大口電力使用量 | | 有効求人倍率 | | 公共工事請負高 | |
| | 左・前月比 | | 右・前年同月比 | | 前年同月比 | | | | 前年同月比 | |
| | 全国 | 群馬 | 全国 | 群馬 | 全国 | 群馬 | 全国 | 群馬 | 全国 | 群馬 |
| 平成15年3月 | 0.1 | 4.1 | 1.2 | 1.6 | 3.6 | 4.1 | 0.60 | 0.88 | 15.6 | 14.8 |
| 4月 | 1.5 | 3 | 1.3 | 3.7 | 2.3 | 1.0 | 0.60 | 0.87 | 13.0 | 58.0 |
| 5月 | 2.6 | 1.3 | 2.1 | 5.1 | 1.8 | 2.0 | 0.61 | 0.91 | 16.4 | 33.6 |
| 6月 | 1.3 | 2.4 | 2.5 | 3.7 | 1.1 | 1.2 | 0.61 | 0.91 | 10.2 | 1.9 |
| 7月 | 0.5 | 0.3 | 0.6 | 0.9 | 2.9 | 3.9 | 0.62 | 0.92 | 5.1 | 16.1 |
| 8月 | 0.7 | 1.3 | 2.9 | 6.8 | 1.3 | 4.2 | 0.63 | 0.98 | 10.6 | 32.7 |
| 9月 | 3.8 | 4.1 | 12.2 | 9.6 | 1.2 | 0.7 | 0.66 | 1.04 | 6.9 | 14.9 |
| 10月 | 1.0 | 3.8 | 4.5 | 2.7 | 0.5 | 1.3 | 0.70 | 1.11 | 14.4 | 15.0 |
| 11月 | 1.3 | 2.8 | 2.1 | 3.1 | 0.3 | 0.3 | 0.73 | 1.22 | 23.0 | 38.8 |
| 12月 | 0.6 | 5.8 | 0.3 | 7.5 | 0.2 | 0.1 | 0.77 | 1.28 | 14.1 | 33.2 |
| 平成16年1月 | 2.9 | 5.3 | 8.7 | 8.1 | 0.8 | 0.6 | 0.77 | 1.26 | 16.6 | 19.8 |
| 2月 | 3.8 | 6.7 | 5.6 | 5.7 | 3.8 | 1.3 | 0.77 | 1.17 | 10.5 | 9.2 |
| 3月 | 0.6 | 8.3 | 3.2 | 11.5 | 2.1 | 0.3 | 0.77 | 1.23 | 22.7 | 26.2 |
| 4月 | 3.5 | 8.7 | 5.9 | 3.4 | 2.1 | 1.4 | 0.77 | 1.26 | 8.8 | 38.1 |
| 5月 | 0.5 | 4.2 | | | | 2.1 | 0.80 | 1.25 | 23.2 | 26.4 |

| | 個人消費関連指標 | | | | | | | | | |
|---------|----------------|------|------|------|---------|-----|---------|------|---------|------|
| | 乗用車登録台数(前年同月比) | | | | 大型小売店売上 | | 家電量販店売上 | | 新設住宅着工数 | |
| | 群馬の車種別内訳 | | | | 前年同月比 | | 前年同月比 | | 前年同月比 | |
| | 全国 | 群馬 | 登録車 | 軽乗用車 | 全国 | 群馬 | 全国 | 群馬 | 全国 | 群馬 |
| 平成15年3月 | 10.2 | 8.1 | 16.0 | 4.1 | 2.7 | 1.1 | 3.0 | 3.0 | 1.9 | 11.4 |
| 4月 | 7.0 | 12.9 | 4.3 | 8.1 | 3.8 | 1.2 | | 0.8 | 1.4 | 12.2 |
| 5月 | 0.8 | 5.3 | 4.3 | 8.1 | 3.6 | 0.7 | 4.7 | 0.2 | 7.7 | 12.6 |
| 6月 | 3.4 | 5.8 | 1.0 | 17.5 | 2.9 | 0.1 | 3.6 | 6.5 | 13.4 | 56.1 |
| 7月 | 0.7 | 0.6 | 1.8 | 2.8 | 3.9 | 1.2 | 11.3 | 14.9 | 2.6 | 19.2 |
| 8月 | 7.6 | 3.0 | 3.2 | 2.4 | 1.1 | 4.8 | 3.3 | 7.7 | 5.4 | 2.7 |
| 9月 | 2.9 | 9.0 | 7.3 | 13.7 | 3.2 | 4.5 | 6.3 | 5.0 | 1.2 | 0.9 |
| 10月 | 0.7 | 3.9 | 1.0 | 18.8 | 1.9 | 8.7 | 3.0 | 7.9 | 1.0 | 12.8 |
| 11月 | 9.0 | 5.2 | 9.5 | 9.1 | 4.2 | 0.6 | 1.4 | 6.5 | 0.3 | 33.0 |
| 12月 | 1.9 | 2.5 | 3.5 | 19.8 | 3.0 | 3.3 | 0.6 | 1.6 | 9.4 | 4.4 |
| 平成16年1月 | 4.2 | 8.1 | 0.4 | 30.9 | 0.6 | 2.2 | 2.5 | 3.7 | 7.3 | 3.5 |
| 2月 | 0.0 | 5.1 | 0.9 | 23.2 | 1.9 | 3.6 | 2.8 | 0.7 | 1.9 | 9.9 |
| 3月 | 1.8 | 5.3 | 1.3 | 26.7 | 2.9 | 2.3 | 8.6 | 11.5 | 6.9 | 24.4 |
| 4月 | 0.4 | 2.8 | 2.7 | 16.1 | 1.3 | 3.5 | 3.6 | 0.4 | 4.1 | 0.3 |
| 5月 | 6.3 | 0.3 | 5.5 | 18.4 | 1.4 | 0.8 | 0.40 | 3.90 | 0.9 | 21.8 |

注 「大型小売店売上」は平成15年8月より新設店ベースを掲載。

茂木健次の経営塾

「成功の経営」

その論理と結論 第二回

成功の経営の為の戦略

(前提1) はじめに気ありき、その気が戦略をつくる。金はそのあとからついてくる。

ただしその人に金運金力のオ-ラ-があればだ-。その戦略に従う適格迅速な戦術方法があり、絶えずチェックしつづけることにより戦略は遂行される。

(前提2) 売上は戦略が決め、利益は戦術が決める

現在の売上は過去においてどのような戦略を立てたか、また立てなかったか。あるいは何をやったか、またやらなかったかの原因の結果であるということ。

現在の利益は現在の戦術が適正であるか、また誤りであるか、どのようにやったか、またやらなかったかのその効果である。事業には原因があつて結果がある。だから売上をどうにかするには、今戦略を立て直して将来においてそれを実現させるしかない。

当面の売上を小手先の戦術でやろうとするとたいがい失敗し致命傷となることが多い。それゆえに現時的対応は利益の維持しかない。この利益は現在の戦術的対応からしか生まれないものだから。

いまやることは戦術的に利益を維持させながら売上強化の戦略をランランと見つけていくことである。それはまた時間との闘いでもある。最大許される時間が3ヶ年である。それゆえに3ヶ年中期重畳計画が必要なのである。

その期間を逃すと傷はさらに大きくなっていくし、3ヶ年よりも短いと性急すぎて小企業には実現困難となる。要は利益で応急措置をとりながら売上という体力の回復を待ち、真の生命力を強めるということである。

いい会社か悪い会社かの区別は売上の規模ではない。利益の多寡である。

概して、戦略家は売上は上げられるが利益を上げるのは苦手が多く、戦術家は、利益を上げられるが売上を上げるのは苦手が多い。

利益の元は売上と管理である。経営には戦略も戦術も両方とも必要だということ。

(前提3) 顧客のニ - ズは多様化しているというけれど

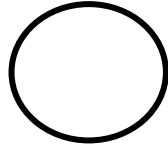
この顧客のニ - ズに注意することがある。顧客のニ - ズはいつの時代にも、いかなる分野においても多数派と少数派があるということ。

多数派は → 大衆派 (ベ - シック派)
少数派は → 個性派であるということ

世の中の流れは個性派が多くなるといっても、個性派は大衆派の多数には及ばないということ。個性派ニ - ズ顧客をタ - ゲットにする場合には売上をむやみに大きくしないことである。売上を過大評価しないことである。

個性派ニ - ズ対応の戦略を選択した場合は、売上はその少数市場の器以上には大きくならない。そこで売上は一定額を保つが、その他のおいしい部分を伸ばすことだ。これをはき違えて個性派対応の戦略をとりながら売上は大衆派対応のタ - ゲットにすると、その事業経営の個性そのものが失われ、しまいには倒産ということになってしまう。戦略と売上は分相応の関係があるということ。

(前提4) 健全な会社は人の面、金の面、モノの面において正常に近いマルであり



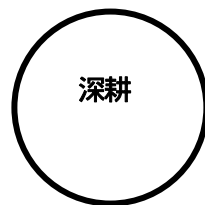
不健全な会社はイビツになっている。



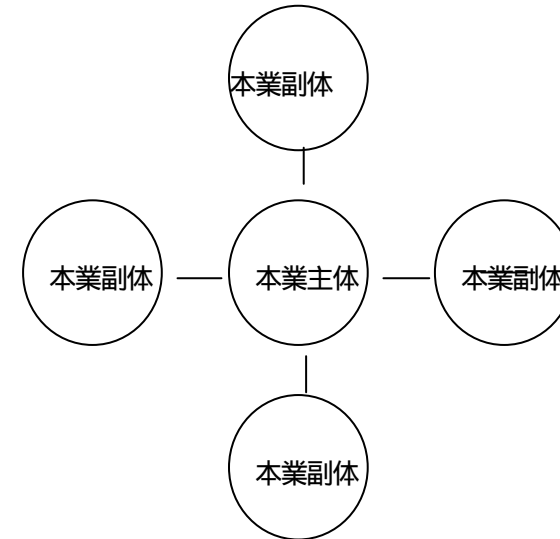
経営改善はこのイビツをできるだけ正常なマルに近づける技法である。問題はそこの会社の正常なマルはどれかということ进行分析しておくことである。

(1) 事業構造戦略の基本パタ - ンは四つある

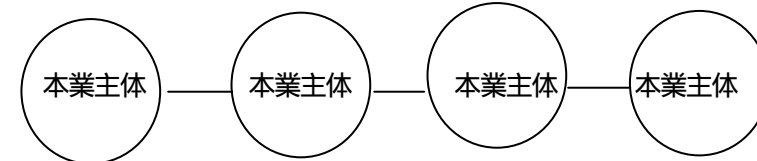
一つは、本業主体深耕戦略



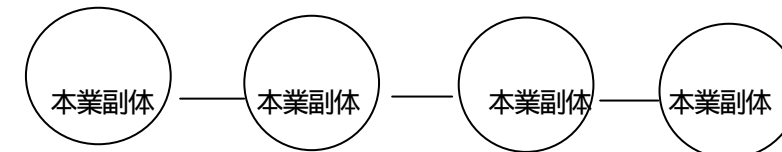
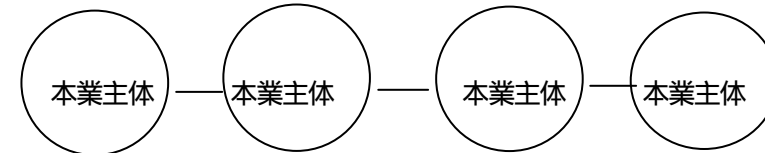
二つは、本業主体マンダラ戦略 (在家出家戦略)



三つは本業主体チェ - ン戦略 (ストレ - トチェ - ン戦略)



四つはマンダラチェ - ン戦略



以上の、四つの選択肢のうちどれかを選ぶ

これを事業構造戦略という

どの戦略を選ぼうとも、それぞれに強みもあれば弱みもある。

戦術上の難易度も違う。これらを総合的、長期的に洞察する。経営勘を高める。

(2) 在家出家の戦略(本業主体マンダラ戦略)を展開しよう

60才になったら在家出家しよう

60才になったら「好きと喜びが天地一杯に満ちた方向」へと、

理想実現の方向へと戦略を転換しよう

経営禅者には停年はない。しかし人生60年間酸いも甘いも嗅ぎ分けて生きてきた、これから先の遊行期ならば、その後は本当に好きなことや、喜望のことや、理想の実現や自己実現に向けて仕事をしていくことだ。

怖れをなくす。不安をなくす。心配をなくす。リスクをなくすのは簡単なことだ。その原因たる芽を摘んでおきさえすればよい。見なければよい。くつつかなければよい。その上で、喜びのある仕事、好きな仕事をやる。その喜びに向けて、好きな方向に向けて事業構造を転換する。その方向で売上を増やし、利益を増やし、所得を増やしていく。

人間は欲がなければ生きられないのだから、その欲は楽しい欲を実現する為に戦略を転換する。成功の経営戦略へと転換する。60才をすぎたら縮むのではなく、伸び伸びとやる。急ぐのではなく、ゆっくりとやる。なんら怖れるものはないのだから。これが経営禅者の成功の経営であり、進化と向上、創造の中に生きるということである。

安心立命の出家戦略で遊行期(玄冬期、60歳以降)を儲けよう

経営禅者は小乗の満足に甘んずることなく、大乘の満足を目指すことだ。それが遊行期の生き方である。小乗の満足に甘んずることは在家戦略といい、大乘の戦略を目指すのを出家戦略という。

経営禅者は儲けたら、その金を世の為、人の為に使う。なお、一番いいのは儲けること自体が世の為、人の為になる戦略を立てること。仕事そのものが世の為、人の為になるような戦略を立てて、それを実行する。

実行の過程においては実行できることを練って、練って、練りながら最良最適と思われることを実行することだ。それこそが、最上の出家戦略であり戦術である。

在家出家の戦略とは

在家とは今までの仕事、旧い困難をいう。出家とは新しい仕事、新しい困難をいう。今までの仕事や、旧い困難から逃げるのではなく、それはそれとして精一杯やりながら、新しい仕事や、新しい困難を求めて新たに挑戦する。これを在家出家の戦略という。

出家の戦略は「好きと喜びが天地一杯に満ちたもの」であるということ。これが肝要である。60才すぎたら、体力以上の重いものは持ち上げない。体力に見合ったものを持ち上げる。本当にやりたい方向へ、好きな方向へと事業構造を転換していく。体力に見合ったように戦略を

転換する。

その中で売上を増やし、利益を増やし、所得を増やす。くれぐれも言うが、在家出家とは困難から逃げるのではなく、むしろ新しい困難を求めて、新たに挑戦していくこと。ただし、その新しい困難は「好きと喜びにあふれた天地一杯のものである」ということ。

出家戦略の条件

自分にとって本当にやりたいことは何か？

本当に生きたい方向は何か？

二 - ズはあるのか？

儲けはあるのか？

採算はとれるのか？

以上の条件を戦略的に、戦術的に考えておく。

人間60歳にもなればそれぐらいのことは考えられるだろう。

以下、次号につづく

【編集後記】暑中お見舞い申し上げます。

季刊夏号は日銀短観の概要と茂木所長の「成功の経営」第2回を掲載しました。

主要経済指標の大企業・製造業の景況感バブル後最高の水準になり、そのなかでも、中国など海外向けの鉄鋼、非鉄金属など素材需要の拡大や薄型テレビ、DVDが好調の電気機械などが景気の牽引役になっています。

中小企業・製造業も実に12年半ぶりに水面に浮かび上がるなど、景気回復の兆しが中小企業にも浸透しつつありますが、中小企業・非製造業DIマイナス18と大企業・製造業のDIとの差は前回の32ポイントから40ポイントに拡大しています。過剰債務を抱える中小企業の経営はいぜん厳しく、個人消費を支える家計部門も所得や雇用環境不安もあるため、われわれ中小企業の「本格回復への道はなお遠し」の感があります。

その上、米国の金利引上げで日銀の金融緩和政策も舵取りが難しくなってきました。ただでさえ長期金利は上昇傾向にあり、設備投資や住宅取得にも影響なしとしません。「健全な会社は、人、モノ、金のすべての面で正常に近いマルであり、その反対はイビツである。経営改善の要諦はこのイビツをできるだけ正常なマルに近づける技法だが、問題はわが社の正常なマルとは、なにか、どこが歪んでいるのか、分析すること」と茂木所長が「成功の経営」で指摘しています。

皆様方のご健闘とご自愛を祈ってやみません。

発行日 2004年7月1日
発行者 (株)中央税法総合研究所
代表者 茂木健次
所在地 前橋市本町1-4-4
損保ジャパンビル 6F