

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

中小企業は製造、非製造業とも2ポイント改善

中小企業(資本金2千万円以上1億円未満)の景況判断指数は、製造業がプラス2、非製造業がマイナス12になり、前3月調査よりそれぞれ2ポイント改善した。非製造業の指数は97年6月のマイナス11以来の水準になった。しかし、先行き予測は、製造業、非製造業いずれもが1ポイント悪化を見込んでいる。

	選択肢別社数構成比%			
	製造業		非製造業	
	3月	6月	3月	6月
よい	23	22	13	14
さほど良くない	54	58	60	60
悪い	23	20	27	26
よい-悪い(指数)	0	2	14	12

業種別の景況判断

上表のとおり製造業は3月に比べて「よい」とする企業の割合が23 22に減少したが、「悪い」が23 20になり景況判断指数はプラス2になった。一方、非製造業は、「よい」とする企業割合が13 14に増加し、「悪い」が27 26に減少のため、景況判断指数はマイナス12になった。

製造業は素材業種のうち繊維、木材、非鉄金属などが改善、鉄鋼は引き続き好調を維持している。

加工業種では造船・重機、電気機械が改善しているが、自動車は6ポイント低下の21になり、先行きも5ポイント低下してプラス16を予測している。

非製造業は不動産が3ポイント改善のプラス7になった。卸、小売、運輸はマイナス水準ながらそれぞれ3ポイント改善したほか、情報サービスは先行きを含めて順調な回復振りが窺える。

05年度の設備投資計画

前年度に比べ製造業12.5%、非製造業が同6.4%とそれぞれ減少計画だが、全産業では前回調査に比べて13.3ポイント上方修正している。

05年度の売上と収益計画

製造業の売上計画額は前年比2.1%、非製造業は0.6%とそれぞれ増加計画。製造業の経常収益は前年比4.7%、非製造業が9.7%とそれぞれ増益を見込んでいる。

雇用と資金繰り判断 雇用過剰感はやや高いが先行きは不足に転じている。資金繰りは「苦しい超」が前回の5 4、金融機関の貸出し態度は「緩い超」が前回の7 8に改善されている。

大企業の景況感は3期ぶりの改善だが・・・ 日銀短観 7月1日 発表

大企業(資本金10億円以上)の6月の景況判断〔「良い」から「悪い」とする割合を差し引いた値〕は、主要指標の製造業で前回3月調査より4ポイント改善の18になった。IT・デジタル関連の在庫調整や素材業種も改善したことなどが原因。一方、非製造業も15と前回3月調査より4ポイント改善した。9月の先行きは製造・非製造ともに1ポイント悪化の慎重な予測になった。

業種別判断

製造業のうち素材業種では原油価格の高騰で石油が前回より5ポイント悪化し、先行きも9ポイント悪化を予測している。加工業種では精密機械と金属製品が悪化した。一方、改善した素材業種は鋼材価格の高値を反映して鉄鋼が高水準を維持したほか、紙・パルプ、窯業が改善。加工業種は電子部品の在庫調整で電気機械がプラス3になり、一般機械や食料品の改善が目立っている。

非製造業は、小売が7ポイント改善してプラス7になり、不動産が7ポイント改善してプラス27になったほか、対個人サービス(娯楽施設など)が15ポイント好転のプラス14になり、先行きも21と強気の判断。

売上と収益計画

05年度の売上計画は、前年度に比べ製造業が3.1%、非製造業が1.4%とそれぞれ増加予測。同経常利益は製造業2.4%の増加計画に対して、非製造業はマイナス0.6%の減少計画。

売上高対経常利益率は製造業が5.9%でバブル期並の水準。非製造業は3.72%でほぼ前年度並の水準。

設備投資計画

04年度の設備投資額は、製造業が前年比18.1%と大幅増加。非製造業は1.2%の減少。05年度計画は製造業が前年比16.2%の大幅増、非製造業も同6.1%の増加を計画。

業種	2005年		
	3月	6月	9月予測
製造業	14	18	17
繊維	2	9	9
木材・木製品	7	9	17
紙・パルプ	7	13	13
化学	15	16	12
石油・石炭	33	28	19
窯業・土石	0	10	10
鉄鋼	56	60	47
非鉄金属	21	23	16
食料品	3	10	9
金属製品	4	3	1
一般機械	35	39	38
電気機械	3	3	12
造船・重機	4	7	13
自動車	32	33	33
精密機械	22	18	21
非製造業	11	15	14
建設	5	5	8
不動産	20	27	23
卸売	16	18	15
小売	0	7	8
運輸	7	16	12
通信	22	17	17
情報サービス	24	30	35
電気・ガス	11	9	2
対事業所サービス	20	22	16
個人サービス	1	14	21
飲食店・宿泊	4	2	11
リース	26	17	20

大企業2,426社 回答率 98.6%

業種	2005年		
	3月	6月	9月予測
製造業	0	2	1
繊維	33	25	32
木材・木製品	28	21	19
紙・パルプ	13	12	0
化学	17	14	13
石油・石炭	7	11	19
窯業・土石	15	16	22
鉄鋼	41	41	25
非鉄金属	6	11	11
食料品	23	19	11
金属製品	15	10	10
一般機械	24	25	22
電気機械	0	2	4
造船・重機	7	11	9
自動車	27	21	16
精密機械	1	1	9
非製造業	14	12	13
建設	27	28	32
不動産	4	7	7
卸売	13	10	8
小売	16	13	14
運輸	10	7	7
通信	5	0	15
情報サービス	10	13	18
電気・ガス	9	12	20
対事業所サービス	2	2	3
個人サービス	5	2	3
飲食店・宿泊	40	36	26
リース	4	5	3

全国・中小企業 5,119社 回答率 97.1%

## 群馬の経済概況と全国・群馬の経済指数

【県内の経済概況】(大型小売店) 5月の売上は前年を下回った。身の回り品は増加したが、衣料は前年を下回った。(家電量販) 5月は前年を上回った。品目別ではTVやDVDなどが引き続き増加した。(乗用車販売) 5月は前年水準を上回った。車種別では、普通車がやや下回ったが、小型車、軽乗用車販売が増加した。(住宅着工) 4月は前年比9.9%減であったが、5月は前年比5.5%の増加。種類別では分譲が前年を上回ったが持家、貸家は減少した。(公共投資) 国、県の発注が減少のため前年比10.9%の減少した。

(企業生産) 電気機械はデジカメ用半導体の生産水準は引き下げているが、中国向け携帯電話用は在庫調整が進み、生産水準を引き上げている。一般機械は設備投資の増加を受けて、ロボットや工作機械、精密部品が高水準を維持。輸送機械は軽自動車を中心に生産水準を引き下げているが、自動車部品は輸出や新車投入効果で生産を引き上げている。

(雇用・所得) 5月の有効求人倍率は1倍を上回り全国第5位。雇用保険受給者は前年比8.9%の減少。4月の1人当たり賃金は、前年比2.7%増加した。

	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				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	全国	群馬
平成16年5月	0.5	4.2	7.7	6.5	0.9	2.1	0.80	1.25	23.2	26.4		
6月	1.3	8.9	2.7	8.5	3.9	5.7	0.82	1.20	2.2	25.3		
7月	0.0	5.9	1.7	6.4	6.2	8.1	0.83	1.19	20.6	26.3		
8月	0.1	9.7	1.6	15.6	4.3	7.2	0.83	1.23	2.6	1.7		
9月	0.4	4.1	4.1	2.7	2.6	2.8	0.86	1.35	11.4	10.2		
10月	1.3	0.8	0.8	0.7	1.6	1.9	0.89	1.45	22.4	16.6		
11月	1.7	4.5	6	2	2.3	0.8	0.91	1.43	4.2	16.0		
12月	0.8	1.8	4	6	1.8	0.2	0.90	1.37	14.6	11.2		
平成17年1月	2.5	1.5	7.9	7.7	1.4	0.5	0.91	1.25	12.6	32.0		
2月	2.3	1.0	1.9	5.3	0.9	0.7	0.91	1.24	3.2	17.8		
3月	0.2	1.2	2.3	8.8	1.5	0.1	0.91	1.32	3.1	16.8		
4月	1.9	0.3	1.4	3.4	0.5	1.4	0.94	1.37	11.3	1.5		
5月	2.3	0.9				4.1	0.94	1.34	0.4	10.9		
	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		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16年5月	6.3	0.3	5.5	18.4	1.4	0.8	0.40	3.90	0.9	21.8		
6月	2.8	0.3	2.6	8.9	2.9	1.7	3.3	1.0	7.4	21.4		
7月	1.2	1.6	0.1	6.4	0.1	3.6	9.9	17.4	7.8	31.9		
8月	4.2	0.9	1.8	1.3	3.4	0.1	7.3	7.0	10.5	8.7		
9月	2.2	7.7	7.2	9.1	0.8	1.6	8.4	1.7	10.1	9.2		
10月	5.3	5.2	4.3	7.5	1.6	1.1	1.2	18.8	1.5	5.8		
11月	9.6	8.5	7.5	11.0	2.8	2.7	5.5	5.1	0.2	19.0		
12月	5.5	10.7	13.5	4.1	1.8	3.2	0.3	7.1	2.0	18.0		
平成17年1月	1.1	5.3	2.9	10.9	1.4	0.4	1.3	9.3	6.9	4.7		
2月	0.4	2.8	1.3	6.4	4.1	4.5	4.9	1.6	0.4	9.5		
3月	1.9	3.0	0.1	10.8	2.5	0.6	1.1	6.1	2.7	34.1		
4月	8.9	9.8	14.7	0.4	0.5	0.3	1.5	4.7	0.6	9.9		
5月	7.9	6.3	6.5	5.7	0.7	1.9	1.9	1.0	3.0	5.5		

註:「大型小売店売上」は新設店ベース。

茂木健次の経営塾

## 「成功の経営」

その論理と結論 第五回

### [10] 不良在庫をつくらないためにマ・チャンダイジングを学べ

マ・チャンダイジングはマーケティング戦略の中の商品戦略であると位置づける。すなわち、マ・ケッティング戦略は「顧客戦略×商品戦略×競争戦略」から成り立っている。商品戦略(マ・チャンダイジング)を考える場合は商品だけを個別に捉えると不良在庫となる。顧客戦略と競争戦略を合わせて考えておくこと。

この考え方は「販売するために商品を仕入れる」という考え方であり、「仕入れれば売れる」という考え方ではない。「仕入れれば売れる」という考え方は過去の産物、過去の考え方、過去の戦略であり、商品だけを個別に考えていて顧客や競争という市場のニーズを考えていない独断的な、自分勝手な考え方となっている。このような顧客や競争を考えない仕入れは不良在庫となる。

「お客が先にあって、それに合わせて商品を仕入れる」という顧客適合のマ・チャンダイジングが不良在庫を少なくし、「仕入れが先にあって、お客が後」という顧客不適合のマ・チャンダイジングは不良在庫の倉庫となる。

不良在庫を少なくする顧客適合のマ・チャンダイジングは、「勘+計数管理(例えば商品回転率の分析とか、売れ筋売れ残りの単品管理とかの手法を取り入れる管理)」が不可欠となる。不良在庫の多い会社はこれらの計数管理が徹底されていない。ワンマン仕入れはいいときもあるが(上り調子のときはいいことが多い)偶然性が大きい。当たれば売れる。はずれば不良在庫となる。

ワンマン仕入れはその担当者が年をとるにつれて感性が鈍くなり、感性がずれてきて、勘が働かなくなり、昔の勘や感性で今の商品を仕入れるという時流不適合となる。これでは商品仕入れは「買出し」となってしまうマ・チャンダイジングとはいえない。この勘や感性を活かし、勘や感性を補完していくのが計数管理である。

### [11] 小規模事業者は独占販売を狙え。

小規模事業者とは売上高3億円クラスまでの事業者をいう。それには戦略を独占販売戦略に立て直すことだ。マーケティング戦略を独占販売戦略に鞍替えする。独占販売戦略とは「絞り込んだ顧客戦略×絞り込んだ商品戦略×絞り込んだ競争戦略」のこと。絞り込んだ顧客とは大きい市場の一角を絞り込む(オタク市場ではない、オタク市場は小さい市場である)。

絞り込んだ商品とは絞り込んだ顧客に最適化する商品の改良、加工のこと。

絞り込んだ競争とは無競争市場のこと。スキ間市場のこと。

どんな事業にもスキ間市場はある。絞り込みはできる。現業の中でこのスキ間の顧客を絞り込んで、この絞り込んだ顧客に対して現業を最適に改良させていく。進化、向上、創造させていく。これが独占販売となる。

### [ 1 2 ] デカクならうとするな、進化と向上と創造を狙え

小規模の会社や今赤字の会社はデカクならうとするな。デカクしようとするリスクが待っている。のっぴきならぬリスクが発生する。リスクのない事業というものはないものだ。しかし、イチかバチかのリスクは引き受けぬが賢明。当たり前リスクからは逃げてはならぬ。むしろ挑戦すべきだ。困難よ来たれ、来たれだ。敢えて進むべきだ。これが進化と向上、創造だ。

事業経営を進化させ、向上させ、創造させていくには当然の、当たり前、必然のリスクはついてくるものだ。このリスクは怖れてはならぬ。歓迎すべきものだ。このリスクから逃げている人間としてのミッションを忘れてしまうこととなる。人間として生まれてきた甲斐はない。事業経営者としての存在理由がない。事業をいまずぐ止めたほうがよい。この積極的なプラスのリスクには挑戦する。これが進化と向上と創造のことだ。イチかバチかのギャンブル的なリスクは避ける。

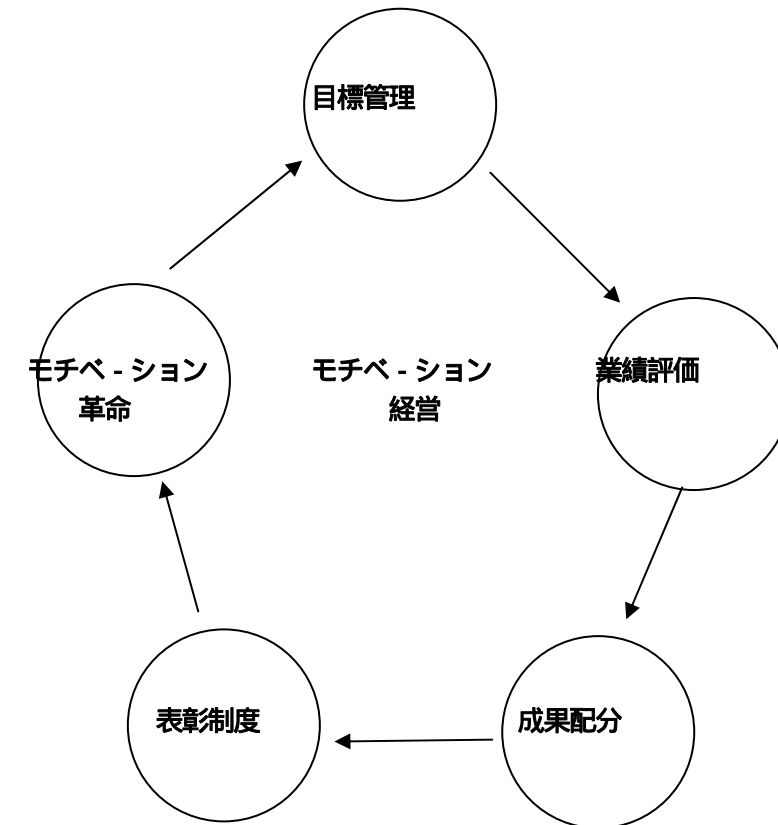
単にデカクやる。デカクならうとすることはギャンブル的なリスクである。これは消極的なマイナスのリスクである。これは避けること。近づかぬことだ。進化と向上と創造をしていったら結果デカクになった。これはしょうがない。

### [ 1 3 ] 危機からの脱出

## 五つの成功の輪を廻せ

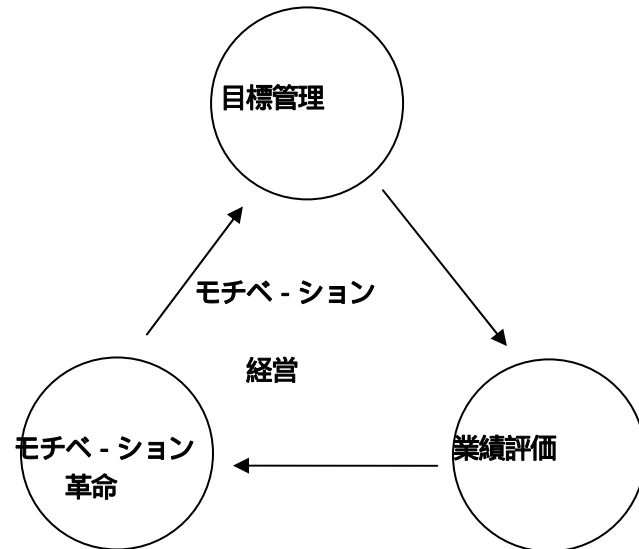
### 中規模事業のケ - ス

戦略は現業深耕戦略 + 出家戦略の変革戦略  
戦術は改良、改善、改革の三戦術  
管理システムは五つの輪を廻す



### 小規模事業のケ - ス

戦略は現業深耕戦略（洗替による変革戦略）  
 戦術は改良、改善、改革の三戦術  
 管理システムは三つの輪を廻す



[ 1 4 ] 事前分配による目標管理と業績評価での自己責任経営の導入

一昔前の経営では社員の先に、馬の先にニンジンをつらさげての例えどおりに、何々をしたら幾ら幾らの報酬をやるという、事後分配の目標管理手法が繁栄していた。しかし、今の社員にはあまり効果がない。（中には効果のある者もいるが）時代は変わり、移って、価値観も変化している。

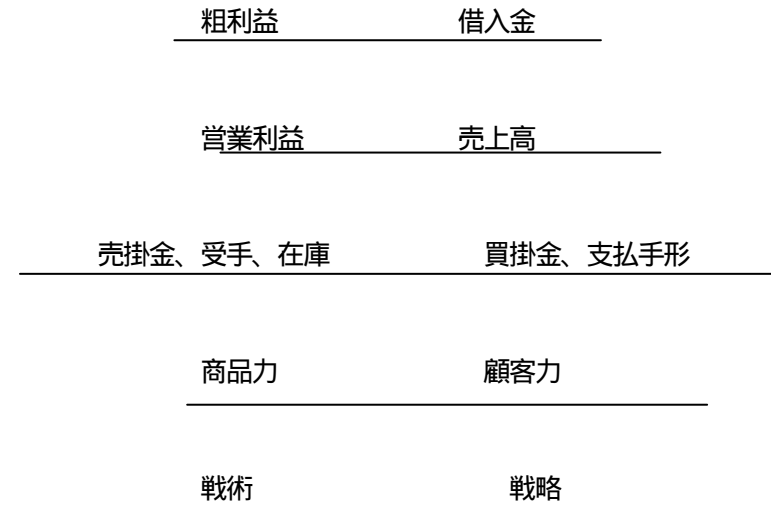
こういう時代には他社に先駆けて新しいシステムやらを開発したりして自社に導入することが競争の時代に勝ち残ることとなる。事前分配とは先に効果があったものとして、報酬を先に配ってしまうものだ。

どうせやるものならば後からではなく先にやる。というベンチャ - 精神である。しかし、資金繰りは悪化すること間違いのないから慎重にやること。それゆえに自己責任というウルトラ管理を導入することである。これが社員をして本当の大人になるための管理システムである。会社に本当の大人が何人もいればその会社は磐石となる。

本当の大人とは他人に言われて動くのではなく、自らの意思をもって動き、自らして管理し、自らしてリスクを負い、自らして責任のとれる人間をいう。

[ 1 5 ] バランスを崩さない

バランスさえ崩さなければ、たとえ赤字でもめったに倒産はしないものだ。



売上とは未知なるもの、未だ得ぬものを追求した成果である。これは創業の始めのころを思い出してみれば解る。誰でも始めには売上は無かったはずだ。現在の売上は過去の戦略の成果であり、現在の戦略が将来の売上の成果となる。

その戦略とは目に見えないものであ、その目に見えないものを目に見えるように現実化していくのが戦術である。

「始めに気ありき」

気が起こらなければ戦略は立たず。戦略が立たなければ戦術は生まれえない。戦術が生まれなければ戦術遂行の行動である戦闘力が発生しない

[ 1 6 ] 五つの経営改革の知恵と金運金力開発

経営の要諦はすべからく金運金力にあり。経営を活かすも殺すも金運金力次第。赤字会社とは上から下まで赤字する者の塊である。金運金力のない集団である。

その塊を一人一人、一つ一つ解して金運金力のあるように改革し直していかねばならない。金運金力がついてくれば赤字でも倒れない。

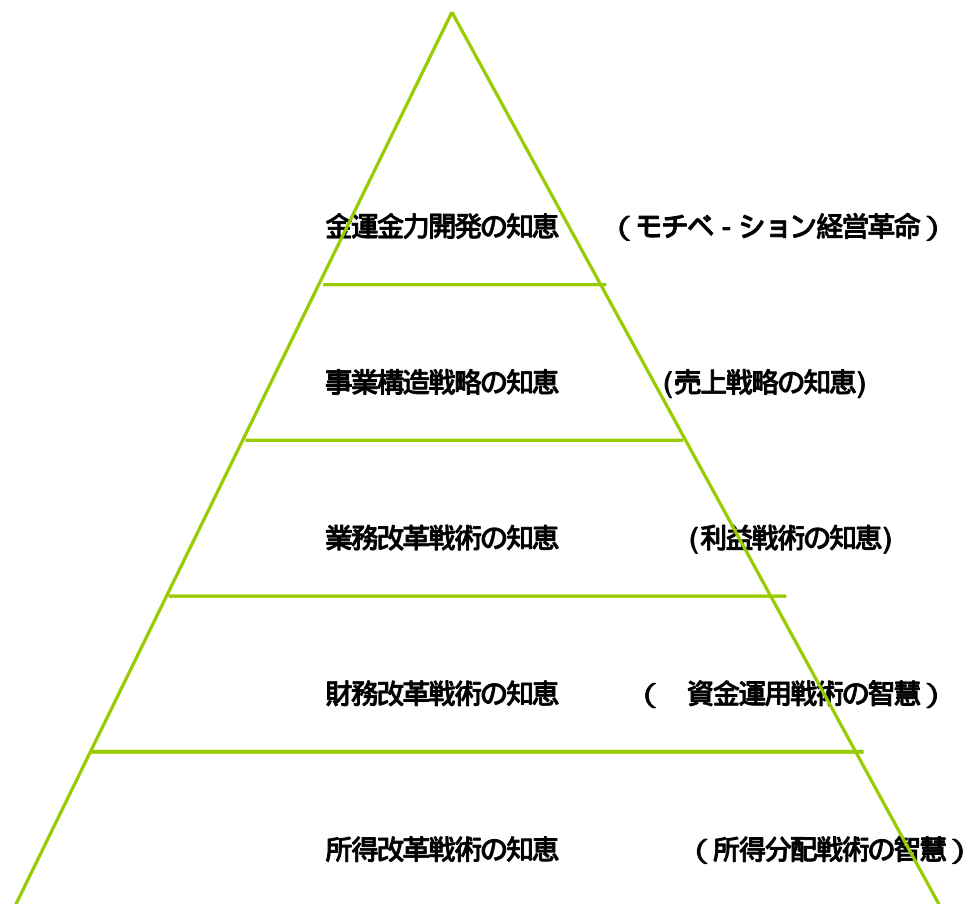
赤字でも倒れる赤字と倒れない赤字とある。金運金力の根がピンシツと張ってある赤字は倒れない。倒れない赤字を創る。金運金力があれば赤字であろうがなんだろうが生きていける。偉大な赤字経営がやれる。偉大なる貧乏人となれる。

貧乏ならば、ただ金がない成損貧乏人ではなく、筋金入りの堂々たる貧乏人になれる。信念のある貧乏人になれる。それはほとんど大金もちと同じこと。

金持ちならば、ただ金のある成金金持ちではなく、偉大な堂々たる金持ちとなれる。信念のあ

る金持ちとなれる。それはほとんど大貧乏人と同じこと。  
それが五つの経営改革の知恵である

経営改革とは次の五つの改革と知恵を断行すること



【次号につづく】

## 中央総研は「心と技術と数値」で企業経営をサポート!!

### 中央総研の目標

中央総研の所員は、一人ひとりが個性的で、豊かな感性と、能力を十二分に発揮して業務を展開しています。

私達の目標は、企業経営の環境が激変する21世紀にあって、旧来の発想から抜け出し、時代のニーズを察知する確かな目で、企業が抱える諸課題を克服するための戦略や戦術を提案し、新たな事業価値の創造に貢献することです。

### 経営する「心と技術と数値」が成否のカギ

業歴に安住していると、製品の質やサービス、独自性や新規性重視の姿勢がしだいに薄れ、経営知識の不足という新たな「壁」に直面するほか、不測の事態にどう対応するのか、「企業防衛」の視点もおろそかになってきます。

自助自立の精神はもちろんですが、経営する「心と技術と数値」を追求する努力が事業展開にとって必要不可欠です。経営する心は「経営理念」に、技術は「経営戦略」によって具体化され、数値は「経営戦術のチェック機能」に反映されなければなりません。要は手腕より戦略です。そして「市場(顧客)と領域(商品)と時(時流適応)」の選択が、事業の成否を決めるカギになります。

### 懇切で的確な指導と監査で顧客利益を最優先

#### 【私達の行動指針】

懇切で的確な指導と監査で顧客の利益を最優先する

「書面添付」システムを構築し、税務調査省略と申告是認99%確保する  
可能な限り倒産させない、見捨てない

成長は最善の倒産防止策だが、成長の裏に危険も潜む、と警鐘を鳴らす

### 【編集後記】

7月1日公表の日銀短観は、大企業、中小企業ともに足元の景況感はやや改善したものの、先行きは輸出や超原油高懸念から慎重な判断が窺えます。大企業・製造業の景況判断選択肢のうち「さほど良くない」の構成比をみますと、3月が64%、6月が66%、先行きが71%と次第に増加しており、「踊り場」から抜け出せるのか微妙な情勢です。

6月末、新「会社法」が成立しました。経営の多様化、効率化を受けて有限会社制度を廃止し、株式会社に統一され、最低資本金制度も廃止になるなど、会社設立も容易になりましたが、実際の経営になると容易ではありません。この際、茂木所長の「成功の経営」を参考に、自社の実態を冷静に把握し、課題克服に挑戦しよう。

発行日 2005年7月1日  
発行者 株式会社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