

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・製造業の景況感は横ばい、非製造業は再び後退・・・

3月の中小企業(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7で横ばい。非製造業は前回より2ポイント低下のマイナス9と14四半期ぶりで悪化した。その結果、全産業では1ポイント悪化のマイナス3になった。6月の先行きは製造業が2ポイント改善のプラス9。非製造業は1ポイント改善のマイナス8を予測している。

	中小企業選択肢別社数構成比%			
	製造業		非製造業	
	12月	3月	12月	3月
よい	25	25	16	15
さほど良くない	57	57	61	61
悪い	18	18	23	24
よい-悪い(指数)	7	7	7	9

業種	中小企業の景況判断		
	2005年 ~ 2006年		
	12月	3月	6月予測
製造業	7	7	9
繊維	30	25	25
木材・木製品	14	20	13
紙・パルプ	5	12	9
化学	21	22	20
石油・石炭	8	19	19
窯業・土石	14	20	25
鉄鋼	46	38	29
非鉄金属	22	22	24
食料品	14	16	4
金属製品	22	19	23
一般機械	34	35	38
電気機械	13	17	16
造船・重機	11	17	13
自動車	27	32	21
精密機械	10	18	29
非製造業	7	9	8
建設	18	20	29
不動産	13	13	18
卸売	6	2	2
小売	18	13	10
運輸	0	8	9
通信	10	13	22
情報サービス	16	22	30
電気・ガス	6	12	20
対事業所サービス	2	1	3
個人サービス	0	6	0
飲食店・宿泊	22	22	11
リース	8	6	1
全国・中小企業4,977社 回答率 98.0%			

大企業・製造業の景況感は足踏み・・・ 日銀短観 4月3日 発表

3月の大企業(資本金10億円以上)の景況判断は、主要指標の製造業で前12月調査より1ポイント低下してプラス20になり、4四半期ぶりに悪化した。とくに素材業種の悪化が著しく、加工業種はほぼ横ばいであった。一方、非製造業はプラス18で前12月調査から1ポイント上昇し、2四半期連続で改善した。

業種別判断

製造業は原油高など素材価格の高騰で繊維、紙・パルプや石油・石炭など、殆どどの素材業種が悪化した。加工業種は、輸出が好調な電気機械が6ポイント上昇したほかは、ほぼ横ばいの判断になった。6月までの先行きは、素材、加工業種全体で、それぞれ2ポイントの改善を予測しているが、素材業種は石油・石炭、鉄鋼、加工業種では金属製品、自動車、精密機械などが悪化を予測している。

一方、非製造業は、全体として1ポイント上昇のプラス18になった。とくに小売は9ポイント上昇のプラス16に改善したが、耐震強度偽装問題や燃料高の影響で不動産や運輸は伸び悩んでいる。先行きは個人消費回復期待から小売や個人サービス、飲食・宿泊などが改善を予測している。

売上と収益計画

05年度の売上高対経常利益率は製造業6.1%、非製造業3.78%と過去最高を見込むほか、06年度も製造業が6.07%、非製造業が3.84%と高収益を予測している。

設備投資計画

06年度の計画は、前年度に比べ製造業が4.8%、非製造業が1.6%増と引き続き拡大見込み。なお、05年度計画は、製造業16.9%、非製造業7.0%。

業種	大企業の景況判断		
	2005年 ~ 2006年		
	12月	3月	6月予測
製造業	21	20	22
繊維	13	2	0
木材木製品	0	8	17
紙・パルプ	12	0	9
化学	19	21	24
石油・石炭	33	25	20
窯業・土石	14	6	13
鉄鋼	54	49	39
非鉄金属	30	28	28
食料品	0	1	9
金属製品	2	1	5
一般機械	41	39	40
電気機械	14	20	26
造船・重機	3	0	7
自動車	37	38	32
精密機械	35	33	28
非製造業	17	18	19
建設	2	0	3
不動産	39	39	43
卸売	20	22	18
小売	7	16	21
運輸	14	15	12
通信	29	28	25
情報サービス	29	32	33
電気・ガス	9	13	5
対事業所サービス	25	27	23
個人サービス	17	11	17
飲食店・宿泊	7	6	12
リース	31	31	28
大企業2394社 回答率 98.0%			

業種別の景況判断

上表のとおり製造業は12月と同じ割合で推移したが、非製造業は「よい」が1ポイント減少し、「悪い」が1ポイント増加のため、景況判断指数もマイナス9に悪化し、大企業・非製造業のプラス18と比べると格差は拡大している。

今回の調査では、中小企業も素材業種が3ポイント悪化のマイナス2となり、石油・石炭が大幅に悪化したほか、鉄鋼や木材なども低下している。反面、加工業種は3ポイント改善してプラス14になり、電気機械、自動車、精密機械などが手堅く推移している。

6月までの先行きは製造業全体で2ポイント改善のプラス9を予測しているが、素材業種は不透明感を滲ませているほか、加工業種では自動車が増加傾向を続けている。一方、非製造業は、個人消費の回復を受けて小売や情報、飲食が回復傾向にあるが、燃料高騰で運輸が悪化のほか、建設業が厳しい判断をしている。

設備投資計画 05年度は前年度に比べて製造業7.6%、非製造業8.9%と大幅増加計画だが、06年度は中小企業全体で16.1%の減少計画。

売上高と収益計画 05年度の売上高対経常利益率計画は、製造業3.63%、非製造業2.3%。06年度は製造業3.96%、非製造業2.52%を見込んでいる。

雇用と資金繰り判断 全体で雇用不足感が増加し不足超の8。資金繰りは「苦しい」が1ポイント改善してマイナス1。金利動向は現在の5から29へ上昇を見込んでいる。

全国と群馬の経済動向

【県内の経済動向】(大型小売店) 2月の売上は前年水準を上回った。衣料品・食料品は前年を下回ったが、身の回り品は引き続き増加している。**(家電量販)** 2月は前年を下回ったが、最近ではテレビが引き続いて増加している。**(乗用車販売)** 2月の販売台数は前年と同水準で、軽乗用車は順調に推移しているが、普通車、小型車は前年を下回った。**(住宅着工)** 2月は貸家、分譲が増加したため前年水準を大幅に上回った。**(公共投資)** 2月は市町村や県発注分の減少で前年水準を下回った。**(企業生産)** 自動車は欧米向けの輸出が引き続き増加。電気機械は、デジタル家電向けの半導体を中心に生産水準を引き上げているほか、一般機械も高水準の生産を維持している。**(雇用)** 2月の有効求人倍率は、1.62倍と高水準にある。雇用環境の改善から雇用保険の受給人員は、1月 11.8%、2月 8.9%と前年水準を下回った。

(日銀前橋支店:金融経済概要から抜粋)

	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		
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	3.5	9.3	1.5	0.1	0.91	1.32	3.1	16.8
4月	1.9	0.3	1.7	4.5	0.5	1.4	0.94	1.37	11.3	1.5
5月	2.8	0.3	2.9	8.3	0.4	4.1	0.94	1.34	0.4	10.9
6月	1.6	0.2	0.7	8.9	0.5	3.5	0.96	1.34	4.7	20.7
7月	1.2	2.3	4.4	7.1	2.3	5.8	0.97	1.42	12.7	17.0
8月	1.1	1.5	1.0	4.0	-0.1	0.0	0.97	1.56	0.2	16.2
9月	0.4	1.2	2.1	0.9	0.3	0.8	0.97	1.41	4.1	10.0
10月	0.6	3.0	3.3	4.0	0.8	0.3	0.98	1.46	1.4	17.6
11月	1.5	3.4	9.5	8.5	0.3	2.8	0.99	1.46	0.9	2.7
12月	1.3	3.7	2.2	7.1	2.3	1.3	1.03	1.52	4.7	3.6
平成18年1月	0.4	2.2	0.6	5.7	0.7	1.0	1.03	1.59	6.8	64.0
2月	1.7	3.7	-	-	-	2.8	1.04	1.62	8.3	13.5

	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	0.6	1.9	1.9	1.0	3.0	5.5
6月	8.3	7.5	6.9	9.3	0.0	1.8	1.8	2.1	2.4	11.8
7月	2.0	3.0	6.5	6.6	0.4	1.6	0.3	2.9	8.3	9.4
8月	0.3	2.3	6.4	9.3	1.3	1.0	-	5.6	7.0	7.7
9月	0.4	1.0	1.2	7.4	0.9	0.0	-	1.4	0.2	12.3
10月	1.6	1.8	4.5	5.2	1.9	0.7	-	10.1	9.1	8.5
11月	6.6	2.1	6.9	10.3	1.8	2.9	-	4.5	12.6	0.6
12月	12.4	14.3	14.8	12.8	0.7	2.4	-	7.5	0.9	33.7
平成18年1月	0.1	2.9	0.0	10.2	2.3	1.4	-	0.4	2.2	29.8
2月	0.7	0.0	2.9	7.3	1.6	0.9	-	1.9	13.7	18.2

注:「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 第八回

【前号から・・・】

赤字会社の生きる術は、「絶対にあきらめない」こと。これが最終兵器だ。

人生も事業経営も一緒である。ストレスを避けることはできない。覚悟を決めてやるしかない。あきらめて生きるのも、あきらめないで生きるのも、行き着くところは同じこと。同じことなら最後まであきらめないでやる。あきらめないという最終兵器をもってやる。

人生も事業経営も進化と向上と創造活動が本来の目的である。事業経営においても金は必要不可欠だが、最も大事なことはあきらめないということだ。あきらめたら進化と向上、創造活動はできない。

赤字企業が赤字で生きるには絶対にあきらめないこと。これが鉄則。なにがなんでもあきらめない。しぶとく生きる。これが急所。赤字会社はあきらめたらその時点で勝負がつく。破産である。

あきらめない限りはチャンスがある。このチャンスをじっと精進しながら待つ。これが赤字企業の生きる術である。最終兵器である。どんなに苦しくても絶対にあきらめない。これが最大の強みであり、最強の武器となる。家族の協力ある限りは他の誰も邪魔することはできない。最後の最後までしがみついている。手を離したら負けだ。手を離さない限りは勝てるチャンスがある。

成功の経営とは「本当の大人」になる道をゆくこと!

成功の経営を実現するには、金運金力を手に入れることだ。それには本当の大人になることだ。

本当の大人になる道とは 正法眼蔵生死の巻きより

仏(本当の大人)となるに、いとやすきみちあり

もろもろの悪をつくらず(経営者は脱税しないこと)

生死に着するところなく(生死から逃げたり、ひっついたりしないこと)

一切衆生のために、あはれみふかくして

上をうやまひ下をあはれみ(頭は頭、足は足を)

よろづをいとふところなく、ねがうところなくて(経営理念で仕事をやる)

心におもふことなく、うれふることなき(肚でやる)

これを仏となづく

またほかにたづぬることなかれ

金運金力を開く八大人覚

(道元禅師の遺言書)

正法眼蔵八大人覚の巻きより

八大人覚とは本当の大人になるためのお釈迦様の教え

金運金力開発とは本当の大人になることをいう

本当の大人になれば金運金力はおのずから開発されてくる

本当の大人、本当の大人としての経営者の道をゆけば金運は必ず開かれる

仏とは本当の大人のことなり

本当の大人たれば金運金力があるは当たり前なり

本当の大人でないと金運金力は開発されにくい

まずは本当の大人となるための思考と行修を積み重ねていくこと

一つ、少欲 広く追求せず、名づけて少欲と為す

本業マンダラ主体の戦略戦術を行ずる。利益を目的としないで、利益は維持向上の条件であり手段と認識する。利益は結果であると認識し原因を分析しながら解決していく。我が社の売上と利益の限界認識を把握して独占販売を狙うこと。

二つ、知足 限りを以ってす。ある程度にしておく。

我が社の売上と利益の限界認識を戦略の中に落とし込んでおく。

三つ、楽寂静（ぎょうじゃくじょう） 静寂を楽しむ。

四つ、勤精進（ごんしょうじん） 自己の生命に向かって精進する

五つ、不忘念（ふもうねん） 命の実相を守って失せず。実物を見失わないこと。

六つ、修禅定（しゅぜんじょう） 座禅瞑想する

七つ、修智慧（しゅちえ） 分別、無分別を超えた智慧

八つ、不戯論（ふけるん） 戯れの議論はしない。愚図らない、実相を究尽す。生老病死それくみみ生命を生きる。それを不戯論という。

何の為に生きるのか？

その答えが八大人覚にある。即ち、自己を大人にして生きること。小人は愚図る。大人は愚図らない。自己を愚図らずに大人として生きること。自己を只只に生きること。自己を只只に死せること。これに尽きる。分別を離れて、頭手放しにして、分別の分かれる前の「実体」に生きること。自己の命に只只に生きること。これに尽きる。

人生とは何ぞや？

その答えがここにあったのだ。私が今、生きているそのことだ。私が今、生きているそのことに価値がある。

幸福とは何ぞや？

その答えがここにあったのだ。私が今、生きている。そのことを幸福という。今、生きていることがどんなに苦しかろうとも、死にたくなるほど苦しかろうとも、今生きているということに価値がある。生きているからこそ苦しいということがわかる。死んでしまえば苦しいもなにも感じない。その答えがここにあったのだ。

生きるとは何ぞや？

その答えがここにあったのだ。私が今、ここに生きていることを生きるという。上手に生きようが、下手に生きようが分別しない。今生きているということは上手、下手を分ける前の実相のことだ。私が今生きているということを生きる。私が只只生きる。

死とは何ぞや？

その答えがここにあったのだ。死とは生と一体のもの。只只死ぬこと。

私とは何ぞや？

その答えがここにあったのだ。私が今生きている命のかたまりである。それが私の正体だ。

只只生きるとは？

只只とは外に何かを求むるのではなく、己の内なる命の進化と向上に求むることだ。私が只生きる。私が今を生きる。上手下手を分別しないで命の実相を生きる。命の実相は生きて生きて生きてたくてしょうがないものなのだ。この只只を修行する。それが人生だ。

繰り返す

人生とはなんぞや

人生とは日常生活の中であって進化し、向上し、創造に生きて、老いて、病んで、死ぬ

進化と向上、創造は飽くまで進化と向上、創造であって立身出世や荣誉栄達や金を儲けたかどうかとは関係ない。それらは飾りにしか過ぎない。

人生の本質は日常生活の中での進化、向上、創造そのものだけである。それ以外は飾りである。典座は典座として一所懸命に典座の仕事をする。それがその自己の人生そのものである。それ以外のものはない。

人生の幸福は日常生活の進化と向上、創造の中であって、どこかほかのところにあるのではない。また、進化、向上、創造といっても、進化だ、向上だ、創造だと特別に構えながら、肩肘を張りながらやるのではなく、自然体で、普通にやればよい。

「いま、生きている自分のこの命」そのものが進化と向上、創造そのものである。

ときに座禅瞑想し、仕事あらば仕事をし、仕事なければ何かをし、何もなければ何もなし、食って、寝て、起きる。生死あることなしの人生を生きている。以上を日常生活の中に取り入れ、経営活動の中に取り入れていけば、間違いなく金運金力は開く。

少欲の経営とは

欲を少し削って限界認識独占販売を狙う

少欲とは小欲（我欲、自利欲）ではなく、多欲（もっともっとと、10%増、20%増、50%増と

多く求める欲)でもなく、大欲(会社をデカクしたい、日本一にしたい、上場したいという欲、利他欲)でもなく、また無欲(欲がない)でもなく、
広く求めない欲をいう。これを少欲という。少欲とは小さな欲ではなく、少ない欲ではなく、広く求めない欲をいう。欲を少し削った欲を少欲という。

少欲の経営とは広く求めない経営、欲を少しだけ削った経営をいう。
もっともっと売上をとか、もっともっと利益をとか、**のもっともっと多くをと求めない経営**をいう。**赤字でも生きられる経営**をいう。

戦略的には本業主体の在家の出家戦略や不易流行の戦略のことをいう。多角化戦略にいく前の戦略をいう。少欲を現代経営に当てはめると、**限界認識独占販売の秘訣**が見つかる。**少欲を経営に活かすと限界認識独占販売がやれる。これは強い。**

少欲的売上高とは

- ① 無理、無益、ムヤリに売上げを増やそうとはしないこと
- ② やたらに拡大も成長もさせないこと
- ③ 減った分の売上げは戻す
- ④ 売上げは少しずつ少しずつ伸ばしていく。いっぺんには伸ばさないこと。
売上げの中身が肝心要。それゆえに売上げの中身は**不易流行**でいく。
すなわち、変えてはならないものは頑固に変えないで守り抜くこと。変えるべきものは時代の流れによって変えていくこと。
- ⑤ 利益がなくても、赤字でも生きられる経営体質をつくること。

何のために生きるのか

何のために経営するのか

その答えがここにある

自帰依、法帰依、不他帰依の教えである 阿含経 -

自帰依とは自己を依り処とする。自己をどこまでも高く、できるだけ深く考えながら行動していくこと。

法帰依とは法とは命そのものなり、**法帰依**とは命を依り処とする。命の実相を依り処とする。**不他帰依**とは他を依り処とするな。他人他社と比較するなということ。

自らに帰依せよ、他に帰依することなかれ。
自分の命を依り処とせよ、他を依り処とするなかれ。
自分とは天地の中の一個の尊い自分のこと。
自分の命とは宇宙の大生命に抱かれた尊い命。
この一個の自分、尊い命を抛り処とする。

依り処とするとは「自分の命を只只生きる」「自分の命を只只死ぬ」ことである。
只只生きるとは只只生きること
只只死ぬとは只只死ぬこと

他を抛り処とするなどは、他者を依り処とするなということ。

モノを依り処とするなということ。名誉や地位や肩書きを依り処とするなということ。
カネや財産を依り処とするなということ。
その他のあらゆるコト、モノを依り処とするなということ。

他を依り処すると只只死ねないこととなる。
死ぬということは他を捨てることなり。
この捨てるものが多いと死はそれだけ苦しくなる。只只死ねなくなる。
他を多くもてばもつほど、多く依れば依るほど捨てるのが惜しくなる。
その分だけ死は苦しくなるのだ。

何のためにこの世に生まれてきたのか ?

その答えはここにある
自己を生きるために生まれてきたのだ
自己の命を高めるために生まれてきたのだ

自己の命を高めるためとは何か ?

この宇宙の大生命力は常に進化し、向上している。
自己のこの命を宇宙の大生命力の進化と向上とに順応させ、現実化していくこと。

これを、命を高めるといふ。

父母未生以前の本来の面目とは何か

本来の面目とは諸法実相をいう。
諸法実相とは、**春は花 夏ほととぎす 秋は月 冬は雪**さええずしかりけり
これをいう。これをまた進化と向上という。これをまた「仏は気なり」という。
天地いっぱい満ち満ちている気なり。

お客様の為にとは何か?

顧客志向とは何か?

顧客満足とは何か?

この言葉をよく吟味しよう。
この言葉を表面的に捉えるとあぶない
この言葉の裏に「弱さ」が見える。「奴隷的卑しさ」が見える。「思い上がり」が見える。「傲慢さ」が見える。
お客ベッタリの戦法をとるとお客に潰される
お客の奴隷になるとお客に潰される
お客の奴隷になると自己が見えなくなるから潰れるのだ
お客とは適度な緊張関係を保ち、不即不離の関係を保つのがよい

お釈迦様も言っている

自分を依り処とせよ(自帰依) 真理を依り処とせよ(法帰依) 他を依り処とするな(不他帰依)

経営も同じ、自分自社を依り処とせよ。

お客様とは「堂々と勝負」せよ。

売れるということはお客様に勝つことだ。

売れないということはお客様に負けることだ。

経営の自帰依とは「自社商品の開発力と自社市場の開拓力」だ。

経営の法帰依とは「脱税、脱法しないこと」だ。

経営の不他帰依とは「お客様と堂々と勝負する」ことだ。

顧客志向とは顧客選択の戦略そのものだ。

顧客満足とは顧客に対応する戦術そのものだ。

単なるスロ - ガンではない。

本当の顧客志向、顧客満足とは経営の自帰依、法帰依、不他帰依だ。

本当のお客様の為にとは

そうありたいということではなく、それは全社的なものであり、それは経営そのものであり、それは経済活動、職業活動を通じての命の実相そのものである。

その前においてはお客様も自己も区別はない一如そのものである。

【以下、次号に続く】

中央総研 21世紀のビジョン

使命

- 1 正しい指導と計算と判断をして手続きをする。
- 2 税務調査省略と申告是認99%のための「書面添付」システムを構築する。
- 3 できる限り倒産させず、決して見捨てない。
最善の倒産防止策は成長であり、成長の裏には倒産の危険もある、と警鐘を鳴らす。

行動の指針

四摂法を「生きること、経営すること、職業をやる」ための指針とする。

四摂法とは、「愛語、布施、利行、同時」の四つをいう。

愛語とは親切と正しさをいう。布施とは指導をいう。利行とは他利をいい、同時とは自利をいう。

即ち、親切で正しい監査や指導を行ない、顧問先を利し、自らも利することをいう。

【編集後記】

春季号は3月の日銀短観の概要と茂木所長の「成功の経営・第八回」を掲載しました。

今回の日銀短観は、全体的に足踏み状態になりましたが、中小企業を含めて3カ月後の先行きは改善が予測されるほか、企業業績や設備投資、雇用動向など、大筋としては景気回復を裏打ちする内容になっています。

今回の調査結果は、日銀が量的緩和政策を5年ぶりに転換した直後の調査だけに、「借入金利の水準判断」がどう変化するか注目されましたが、大企業から中小企業を含む全産業で、3月のプラス6から先行きはプラス30と金利の上昇を予測しています。

中小企業は大企業の景況感や業績に比べて格差はいぜん厳しく、慎重な見方も否定できませんが、経営判断に迷ったときは、茂木所長の「成功の経営」や日銀短観を参考にして、業界の動向や自社の現状を的確に把握し、積極的に対応ください。

参考までに、**県内企業の景況判断**(大・中堅・中小企業を含む)は、製造業が前回のプラス22から24に改善。非製造業は前回の0からマイナス5に悪化しています。

職員一同、皆様方のご健闘とご自愛を祈って
やみません。

発行日 2006年4月3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