

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、非製造とも1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3、非製造業がマイナス11になり、前6月調査よりそれぞれ1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。先行き予測は、製造業が1ポイント改善、非製造業はふたたび1ポイント悪化を見込んでいる。

	中小企業選択肢別社数構成比%			
	製造業		非製造業	
	6月	9月	6月	9月
よい	22	23	14	14
さほど良くない	58	57	60	61
悪い	20	20	26	25
よい-悪い(指数)	2	3	12	11

業種	中小企業の景況判断		
	2005年		
	6月	9月	12月予測
製造業	2	3	4
繊維	25	31	34
木材・木製品	21	21	10
紙・パルプ	12	7	6
化学	14	9	17
石油・石炭	11	11	11
窯業・土石	16	24	20
鉄鋼	41	39	33
非鉄金属	11	19	14
食料品	19	20	9
金属製品	10	13	16
一般機械	25	32	27
電気機械	2	11	9
造船・重機	11	12	6
自動車	21	24	22
精密機械	1	11	6
非製造業	12	11	12
建設	28	24	28
不動産	7	6	7
卸売	10	7	7
小売	13	18	13
運輸	7	5	10
通信	0	6	12
情報サービス	13	14	14
電気・ガス	12	14	11
対事業所サービス	2	3	3
個人サービス	2	0	4
飲食店・宿泊	36	30	23
リース	5	3	2
全国・中小企業 5,033社 回答率 97.7%			

大企業の景況感 小幅改善、先行きは慎重判断 日銀短観 10月3日 発表

大企業(資本金10億円以上)の9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6月調査より1ポイント上昇のプラス19と2期連続の改善。先行きは1ポイント低下の18と慎重な判断。一方、非製造業は横ばいのプラス15で、先行判断も1ポイント改善のプラス16と全般に慎重な見方になった。

業種別判断

製造業のうち素材業種は前回より3ポイント悪化、なかでも原油高騰で石油製品が前回より18ポイントと大幅悪化したほか、高水準を維持した鉄鋼も8ポイント下げた。加工業種は精密機械をはじめ電気機械、自動車がそれぞれ改善したが、先行きは慎重な判断。

非製造業は、小売が3ポイント改善のプラス10、不動産も2ポイント改善してプラス29になったほか、飲食、リースは回復したが、対個人サービス(娯楽施設など)は低下している。

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3.9%、非製造業が2.1%とそれぞれ増加計画。同経常利益率は製造業が5.91%、非製造業は3.75%と、過去最高を記録した04年度に並ぶ水準を計画。

設備投資計画

05年度の設備投資額は、製造業が前年比16.2%と大幅増加。非製造業も同5.9%の増加計画。

雇用判断

「過剰」の割合から「不足」の割合を差し引いた雇用人員判断は、製造業が過剰超の3、非製造業は不足の4だが、先行きは製造業が不足1、非製造業は不足8を予測している。

業種	大企業の景況判断		
	2005年		
	6月	9月	12月予測
製造業	18	19	18
繊維	9	4	2
木材・木製品	9	0	17
紙・パルプ	13	13	3
化学	16	15	13
石油・石炭	28	10	14
窯業・土石	10	13	10
鉄鋼	60	52	45
非鉄金属	23	20	26
食料品	10	6	3
金属製品	3	2	6
一般機械	39	41	37
電気機械	3	10	17
造船・重機	7	4	3
自動車	33	38	35
精密機械	18	32	33
非製造業	15	15	16
建設	5	5	1
不動産	27	29	27
卸売	18	22	18
小売	7	10	15
運輸	16	15	9
通信	17	15	24
情報サービス	30	24	31
電気・ガス	9	3	4
対事業所サービス	22	24	21
個人サービス	14	7	11
飲食店・宿泊	2	9	8
リース	17	28	31
大企業2,411社 回答率 98.0%			

業種別の景況判断

上表の「選択肢別構成比」をみると製造業は6月に比べて「よい」とする企業割合が22 23に増加、「悪い」は横ばいの20で、景況判断指数はプラス3になった。一方、非製造業は、「よい」とする企業割合が14の横ばいで、「悪い」が26 25に減少し、景況判断指数はマイナス11になった。

製造業は素材業種のうち鉄鋼、非鉄金属などは好調を維持しているが、繊維、化学、窯業等は悪化している。加工業種では、一般機械、電気機械、精密機械などは改善しているが、先行きは全般に慎重な予測をしている。

非製造業は建設、卸、通信、飲食などの改善が目立つが、小売はふたたび厳しい判断になった。先行きは、建設、運輸がさらに悪化を予測している。

05年度の設備投資計画

前年度に比べ製造業は3.7%、非製造業が同1.8%とそれぞれ減少計画になったものの、全産業では前回調査に比べて6.3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度比2.7%、非製造業は1.1%とそれぞれ増加計画。製造業の経常収益は前年度比3.5%、非製造業が8.4%とそれぞれ増益を見込。

雇用と資金繰り判断

雇用過剰感は次第に解消し、先行きは全産業で不足6を予測している。資金繰りは「苦しい超」が前回の4 3、金融機関の貸出し態度も「緩い超」が前回の8 9に改善されている。

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） 7、8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） 7、8月は前年を上回った。品目別ではDVD や洗濯機などが引き続き増加した。（乗用車販売） 7、8月は前年水準を上回った。車種別では、普通車は下回ったが、軽乗用車販売が増加し、小型車は8月に前年を上回った。（住宅着工） 7、8月は持家が減少したが、分譲が増加した。（公共投資） 4月から8月の累計では前年比7.4%の減少。（企業生産） 輸出の下げ止まり、内需の増加で生産水準は高くなっている。中国向け携帯電話用半導体は在庫調整が進み、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、小型車は輸出の増加で生産を引き上げているほか、ステアリングなど自動車部品も生産水準を引き上げている。（雇用・所得） 7、8月の有効求人倍率は1倍を上回っている。8月の雇用保険受給者は前年比12.5%の減少。7月の1人当たり賃金は、前年比1.7%の増加。

〔日銀前橋支店10月3日発表 要旨〕

	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16年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	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	4.4	7.1	2.3	5.8	0.97	1.42	12.7	17.0
8月	1.2	1.6				0.0	0.97	1.56	0.2	16.2

	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16年7月										
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	0.6	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	1.1	0.4		5.6	7.0	7.7

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 第六回

[17] 金運金力開発経営に徹せよ

金に対しては大きくみると二つの考え方がある。一つは「金で買えるものなどたかが知れている」という考え方。もう一つは、「金で大概の幸せは買える」という考え方。

経営禅者の考え方は、このどちらにも偏らないということ。どちらも納得できるが一方に偏らないという考え方。どちらにも縛られない。どちらにも執われないという生き方をする。

金の力も知っている。
 金のないときの悲しさも知っている。
 金の凄みも知っている。
 金の虚しさも知っている。
 金以外の力のあることも知っている。

その上をいく。
 それが金運金力開発経営である。

会社は赤字でも個人は赤字ではない（債務保証ということはある）。もっと詳しく言えば、個人の命そのものは赤字ではない。赤字になるということはない。逆に会社は黒字でも個人は黒字ではないということ。

命には赤字も黒字もない。ここを明確に区分して悟ることだ

会社はつぶれそうであっても個人（個人の命）はつぶれないのだ。会社が赤字だったからといって心まで赤字にすることはない。心は赤字ということはない。心は赤字になることはない、また黒字ということもない。ここを明確に悟ることだ。

会社が赤字であっても個人の心は生きられるのだ。個人の心が強く強く、勇気に満ちて生きて、生きて、生きまれば金運金力が付いてくる。必要なときに必要なだけ金が集まり、その金を活かして使える経営。食いっぱぐれのない経営。飯を食うには困らない経営。赤字でも生きられる経営。飯の種を残せる経営。それが金運金力開発経営である。

所詮、人生は高速列車に乗って夢を見ているようなものだ。いずれにも執られるな。ただその中で精一杯生きる。肚で息をしていけばよい。人間の命は太平洋の海の中から一杯のバケツで汲

み取ったようなものだ。

その中で生きる。肚で息をしていればよい。死ぬとはバケツの水を海に戻すようなものだ。個々の個性はバケツの色や形が違うようなものだ。生死は一如なり、生死あることなした。赤字だろうがなんだろうが、病気だろうがなんだろうと、金があればあったで放っというて、預金通帳に放っというて、金がなければないで放っというて、肚で息していることを喜べ、喜べ、肚で息していることを確認して喜べ、喜べ。

こんなに嬉しいことはない、これほど嬉しいことはないはずだ、万金を超えて値するこれが己を開発する経営であり、金運金力の開発経営である。

即ち、経営とは自己を開発することなり。

[18] 社長は金庫にさわるな

これで倒れない経営ができる。赤字の原因はこんなところに潜んでいることに気づこう。どんなに小さな商売でも社長は金庫にさわってはいけぬ。女房に任すか、パートに任すかして直接には金庫にさわるな。ここが急所となる。デカクなれば当たり前のことを小さいうちにやっておくことだ。これをやり続けると経営の本質がわかり、社長としてやらなければならない仕事はわかってくる。

[19] 一週二点改善運動をやる

毎週一回定期的に社員全員から改善案を二点提出してもらい、それを全社的に改善していく。

- (1) 小さなことから始める
- (2) 身近なことから始める
- (3) 具体的なことから始める

一週間に二点改善できれば一年間で100点改善できる。5年で500点改善できれば圧倒的な強さを持った会社に生まれ変わる。

こうなった会社は強い。基礎から強くなっている。内部から改革されている。

他社との競争優位性を持っている。

会社とは派手なことばかりではなく、こうした地味だが足のついた運動がしっかりとした根を張ることとなり、会社の生命力を強くし、金運金力を高めていくこととなる。

[20] 掃除をする

風が吹けば桶屋が儲かるではないが、掃除をすれば金運金力が付き、売上が増え、利益が増え、資金繰りが楽になる

日常的に、習慣的に、さらに意欲的に、気を入れて

- 工場の中を掃除しよう
- 倉庫の中を掃除しよう
- 店舗の中を掃除しよう

- 商品を掃除しよう
- 事務所を掃除しよう
- 机の中も上も掃除しよう
- 便所も掃除しよう
- 心の中も掃除しよう

掃除をするとききれいになる。片付く。余分なものがわかる。衛生によい。気分がよくなる。汗を流し身体を動かすことで新陳代謝がよくなる。周りの人を幸福にさせられる。宇宙の大生命の進化と向上に順応することで金運金力は次第に開発されてくる。きれいなところにはきれいな人が寄ってくるで、売上も増え、利益も上がってくる。資金繰りが楽になり、さらに投資が可能となる。良い循環にハマる。

[21] 性格は変えられる

小規模事業の経営は女房次第だ

亭主(社長)をダメにする女房(専務)の七か条

- 一、神経質な女房
- 二、年中ケンカをする女房
- 三、わがままな女房
- 四、こだわりすぎる女房
- 五、浪費する女房
- 六、世間体を気にし過ぎる女房
- 七、ただブレ-キばかりかける女房

亭主(社長)を活かす女房(専務)の七か条

- 一、おおらかな女房
- 二、こだわらない女房
- 三、楽観的な女房
- 四、いつもニコニコの女房
- 五、積極的な女房
- 六、怒らず、怖れず、悲しまず、憎まず、恨まず、嫉妬せずの女房
- 七、社長のチェック機能となれる女房

(ただのブレ-キ役やただのアクセル役としてのチェック機能ではなく、それだけだと運転者は嫌がる。経営理念で仕事をやっているかどうかということのチェック機能となること)

**性質(オスはオス、メスはメス)は変えられないが
性格は変えられるのだから変えてみればよい**

[2 2] 利他とは大利をいう

利他。他人の為に利益を与える。

これは左腕が欲しいと言われたら左腕を差し出すことではなく、左腕がなければ右腕を使えと
言うことを教えること。

利他の他を狭義に捉えてはいけな。広義に捉えることだ。広義とは「大利」をいう。これゆ
えに「利他とは大利他のことをいう」。この大利他を考えると時には左腕を差し出すともいわない、
差し出さないともしわない。ほっとけ、放っとけ、ホットケ、仏っとけ、仏に任せてしまえとい
うことだ。

自分の小さな世界だけで考えるからしゃくにさわるのであって、大宇宙の目からみれば（仏知
見）とるに足りないことだ。仏っとけばよい。仏っとけばそれに執着しない。大宇宙の命ととも
に生きられる。悠然たるものである。利己チュでもなく、他己チュでもなく、同時にみる。それ
を利他という。

自利と利他を同時にみる。これを仏知見という。諸法実相という。
大利とは宇宙の根本主体である宇宙の大生命に、自分の命を任せて生きることという。
宇宙の根本主体である宇宙の大生命は絶え間なく進化と向上している。
自分もそれに合わせて絶え間なく進化と向上していく。
大利とは宇宙の大生命の利益のこと。
宇宙の大生命の利益とは進化と向上の動きのことをいう。

大利とは自利と利他の分別する前のこと。
自利と言った場合は利他を含み、利他と言った場合は自利を含む。
自利は利他と分別する前のこと。利他は自利と分別する前のこと。

自分とは命のこと。
命の動きは宇宙の大生命の動きと同じこと。
すなわち、進化と向上に順応すること。
この自分の命、この一個の命は宇宙の大生命の命と同じこと。
すなわち、他の命と同じこと、区別はない。

これに目覚めたとき金運金力は爆発的に開運される。進化とは昨日から少しずつ脱皮していく
こと。向上とは明日に向けて経営戦略を立てて、経営計画に落とし込み、それを実行し、実現し
ていくこと。

経営戦略といっても色々ある、まず事業構造戦略が先にありきだ。何よりも事業構造戦略が第
一優先だ。「市場、領域、時」の戦略三原則のことだ。

その実現に現在金があれば、他から導入するか、あるいは貯まるまで時を待つか、その間が
天からあたえられた時だ。本当にその戦略は自分の欲だけではないか？自分だけの夢ではない
か？小乗の満足ではないか？

本当に大利に適うか、大乘に適うか。天から与えられた時を温めて、分析し、検討しておくこ

とだ。

これが天の声を聞くということだ。一番重要な時である。

金が有るから何かをやる。金が無いから何もやらない、ということでは大利に叛くというこ
とだ。

大利に叛くとツキに見放される。破綻のすべてはここにある。金が有ろうと無かろうと事業経
営は先ず大利に合致する事業構造戦略が最優先だ。大利に合致すればツキはツキまくる。成功の
すべてはここにある。

事業経営は大利に適えば成功し、大利に叛けば破綻するという大法則が働く。経営禅者はこの
大法則である進化と向上の間に立って肚で息をしていることだ。精進していることだ。経営して
いることだ。これがモチベ - ション革命であり金運金力開発経営だ。

[2 3] 60才になったら誓願をたてて生きる

座禅推奨の為に乞食坊主となることも厭わなかった澤木興道老師や人類の為に智慧を残すと誓願
をたてた内山興正老師とか

「経営者に金運金力を開発する為の智慧を残す」と誓った無流とか
色々あるが、これから先の人生を過去の経験を踏まえて、新たに出発し、生死一如の最終地点に
到達する為の誓いをたて、願いをたてる。
この誓願を抛り所として生きて生きていく。
この誓願には、いま現在赤字だろうと黒字だろうと関係ない。金を持っていようと無かろうとも
関係ない。分別以前のことである。

[2 4] 少欲の経営

70%の人生を、70%の経営を

欲を少し削り、欲を少し少なくすると安心がみえる。安楽が手に入る。
損益分岐点を70%にしておくとう心の経営ができる。3割売上が減っても平気のへいちゃら
の経営がやれる。それが少欲の経営。70%の経営である。

人生も事業経営も70%でよい。腹7分でやる。コセコセしない、ガツガツしない、悠々たる
人生、堂々たる人生がやれる。景気に左右されない確固不拔の事業経営がやれる。

[2 5] 儲けなくてもよし、自分にとって役に立つ仕事をやる

売上を増やそうとする欲を少なくすると売上は増えてしまう

売上を増やそう増やそうとすると、すればするほど売上は増えないものだ。増えても危ない売
上しか増えない。良質な売上はかえって減ってしまう。

売上を増やそうとする欲を少なくし、気にしなくなると売上は増えるものだ。我が社の売上の
限界を知れば良質な売上は増えてしまうのだ。それが独占販売のノウハウだ。
しかし、仕事の量と質の欲は磨きをかけて、さらにもっともっとと欲深くなること。

この欲はかかないといけない。
仕事の中身の欲は高めて高めて、その成果は芸術的な領域まで完成させるつもりでやる。無理に
儲けなくてもよい、自分自身にとって役に立つ仕事をやる。
そうすれば、金運金力は次第に付いてくる。その結果売上は増えてしまうのだ。

[26] モチベーションを高め続ける

見ずや君 明日は散りなん花だにも いま このときを咲く
九条武子

たとえ、明日、不渡りを出すかもしれないときでも
社員や取引先の前で会社のビジョンや夢を熱く語る人が真の経営者の姿だ。
近代中小企業ダイジェストより

先がないから何もしない。
先がないから何かする。
先があるうがなかるうが只 やる。

本物の生き方は第三番目だ。

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】

10月3日公表の日銀短観は、前回の6月調査よりわずかに改善しました。参考までに日銀前橋支店管内の短観〔227社〕による足元の景況判断は、製造業が前回の12 19に回復、非製造業も 11 4に縮小しています。しかし、景気の先行きに対する大方の判断は慎重感が漂い、業種間格差や地域間格差もいぜん根強く、原油高がさらに追い討ちをかけている現状です。

茂木所長の「成功の経営」は第六回になりました。「構造改革」が声高に叫ばれている昨今ですが、自社の実態を冷静かつ客観的に把握し、小さなこと、できることから日常的、習慣的に課題克服に挑戦しよう。

発行日 2005年10月4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