

起業化での留意点とは何か（その2）

後藤 裕

倉敷芸術科学大学国際教養学部

(2003年9月30日 受理)

3. 経営的な問題点

3. 1. 投資効率を引き上げよ

経営環境が悪化してきており、企業経営者は危機感を表明しているようだ。多くの企業経営者が危機感を表明しているのは、デフレ・スパイラル現象で売値を簡単に上げられる状況ではないのに、円安基調に輸入資材が次第に値上がりしてきたため、企業の粗利益率が大幅に縮小したからだ。粗利益率の縮小に対応するためには、投資効率を大幅に引き上げることが必要だ。現在の日本企業の弱点は、①不良品に対する考え方が甘い②製造現場の技術や技能を大切にしない③大量生産を軽視している、ことなどが挙げられる。

日本の中小企業を見ると、製品や半製品などを大量に生産する傾向が強いことから、不必要な在庫を長期間にわたって保有する場合があるようだ。「消費者は価格が安いと購入する」というような考え方があるようだが、消費者ニーズに合わない製品を大量に生産すると、大量の売れ残りが発生し、デット・ストックになる。デット・ストックは良品として扱われる場合が多いが、消費者のニーズに合わない製品は不良品として扱うべきだ。たとえば、衣料品は製品のライフ・サイクルが短いことから、しっかりした需要予測を実施し、余剰在庫を回避する必要があるだろう。基本的に不良品や滞留品などは損金処理し、製造原価に加算するべきだ。不良品や滞留品を製造原価に加算すれば、原価が増えることから、滞留品などは速やかに製造原価を割り込んでも売却して、商品回転率を引き上げ、投資効率を改善するべきだ。

日本企業の製品が優れているのは、最終的な製造段階でしっかりした製品チェックをしているからだ。日本メーカーの金型はアメリカメーカーのものよりも6倍以上の耐久性があると言われている。日本メーカーは金型内部での製品加工がどのように行われているのか、ということ徹底して調査して、金型の精度を高めているという。日本メーカーでは、製造現場での技術開発を徹底的に行っており、アメリカメーカーのものよりも金型の寿命を飛躍的に引き上げている。現場の技術を大切にすることが日本企業の競争力を強化することにつながることを忘れてはならない。

日本企業の中には、多能工制度を実施して人件費を削減しようとする動きが一部の中小企業の中にあるが、このような考え方ではコストを大幅に低減することはできない。厳しい国際競争に打ち勝つためには、品質レベルを飛躍的に向上させ、完全無人化で大量生産を実現していることから、大量製品を軽視してはならない。

3. 2. 企業の付加価値拡大でデフレ解消

日本経済は製品の販売価格が下落し、デフレ・スパイラル現象が定着してきた。デフレーションになると、出荷価格の値下がりによって企業の業績が悪化し、国内総生産（GDP）が鈍化し、企業の債務負担率は増加する。その結果、企業の資金繰りが悪化し、銀行の不良債権も次第に増加する。現在、銀行の不良債権が増加しているのはデフレ・スパイラル現象によるところが大きい。多くの企業は売上原価を引き下げ、人件費の安い中国に生産拠点を移しているため、日本国内の生産拠点は次第に縮小され人員削減が拡大することから失業率が増加している。このような現象だけを見ていると、日本経済は縮小均衡に突入し、「先行き不安感」が増えるしかないように見える。

「当初、日本の経済規模が縮小してきたのは多くの資金が不動産に投資され、塩漬け状態になったからだ」と言われてきた。確かに、不動産投資を拡大してきた一部の企業は業績が低迷し、資金繰りが悪化してきているが、本当の企業業績の犯人はデフレであることを認識しておくべきだ。このような閉塞状況を打破するためには、資金不足の原因になっている状況を打開することだ。日本経済全体で言えば、銀行の不良債権をなくして企業の資金調達を円滑にすることと、赤字部門を整理して付加価値額を拡大することしかないわけだ。

「中国に進出して製品を生産すれば、大幅に製造原価を引き下げることができる」と多くの企業が考えているようだが、いくら原価を引き下げても商品を販売できなければ付加価値をはじき出すことはできない。販売数量を増やすためには、製品を消費者ニーズに合致することだ。たとえば中国進出企業の優等生、ユニクロ店舗を展開するファーストリテイリング社が消費者に飽きられ、業績が低迷している。つまり企業は消費者のライフ・スタイルに合致しなければ付加価値額を稼ぐことができないわけだ。各企業は新しいライフ・スタイルに沿ったファッション性のある製品を販売することが必要だ。価格だけで勝負する時代は過ぎ去るだろう。デフレ・スパイラル現象は「日本売り」が叫ばれながら、価格転換できる企業とできない企業との格差を拡大し、企業の統廃合を進める中で終焉に向かうだろう。

3. 3. 組織の形骸化

アルゴス・ゴーン社長が登場して、日産自動車の業績がV字型回復したことが大きな話題となっている。だがゴーン社長は特別なことを実施したわけではなく、「かつて日産自動車が策定した再建計画を素直に実施しただけだ」と言われている。ゴーン社長は投資効率を上げることに主眼を置き、徹底した余剰資産を削減することによって大幅にコストを引き下げ、資金調達力を回復したわけだ。「コスト・カッター」という異名を持つゴーン社長は徹底した合理主義で日産自動車を再建したことから、多くの日本企業は資本効率を引き上げることに躍起になっている。企業が資本効率を引き上げるためには、組織の形骸化を取り除くべきだ。組織の形骸化現象を列記したい。

企業が組織を改革するためには、官僚化を打破することだ。赤字会社の会社風土に共通して

いるのは、社員が会社を誹謗中傷することが多い。会社組織が組織として機能するためには、社員全体に危機感が必要で危機感のない会社は死を意味する。会社にとって欠くことのできないのは、激しい議論を避ける傾向はないのかということだ。企業では、「すでに結論が出ているのではないのか」とか「下手にクビを突っ込むと余計な仕事をやらされる」ということを考えて議論を手控える場合があるが、「おかしい」と思うことは遠慮せず意見を言わなければ、「黙認する」ことになる。後日、反対してみても多くの社員の賛成を取り付けることはできない。

最近、人材の流動化が進み、外部からの中途採用者が増えているが、いつまでも、「よそ者扱い」していないだろうか。会社によっては部門を超えた人事異動がなされない場合があることから、いつまでも外部からの中途採用者を「よそ者扱い」にする場合がある。「よそ者扱い」は人材の固定化を招き、組織の形骸化を助長することになる。さらに企業の成長が止まると、過去の栄光にすがる人が多くようだ。「昔、優れた仕事をした」ということを言い訳に、現在の仕事を改善する意欲を出さない。

参加者が多い会議があるが、概して、組織が形骸化した企業が多いようだ。会議の参加者が多いと、「話題が社内の人事に関する話」に終始する場合がある。成長を続ける企業は組織が頻繁に変更され、社員の異動も日常茶飯事だ。ダメ企業では人事問題が話題になる。さらに成長が止まった企業では、社員が赤字の痛みを感じていない場合がある。事業が赤字であれば、大きく事業を方法を変えなければならないのに、自分の正当化し、外部に会社の不満を垂れ流しするが多い。

3. 4. ネットビジネスは中古品販売で

書籍のオンライン販売の大手、アマゾン・ドットコム社はネットビジネスの雄として、創業当時から注目されてきたが、創業以来、一度も黒字転換することがなかったことから、アメリカ国内で、ネットビジネスの将来性について投資家の間で不安感が発生し、店頭市場（ナスダック）に上場しているネット関連銘柄を中心に大幅な株安が起こった。しかし多くの証券会社は「ネットビジネスの将来性はバラ色だ」として大宣伝し、個人投資家に多大な損失を招き、アメリカ経済をネットバブル崩壊をもたらした。アマゾン社の業績不安は日本のネット企業やハイテク企業などの株価を大幅に引き下げ、日本の株式市場を大幅に引き下げたことは記憶に新しいところだ。

今年1月22日、第4四半期のアマゾン社の業績が創業以来、はじめて黒字転換し、営業利益が5,900万ドル（約9億円）、純利益が500万ドル（約6億7,000万円）になったという。同社が黒字転換したのは滞留した製品在庫を圧縮したことと、大手流通企業との業務提携によって、流通管理システムを簡素化したことだ。滞留在庫は全体の12%近く削減されたが、まだ削減余地は残されている。売上高が前年同期比15%増になったことを考えると、在庫削減はさらに20%近く削減する必要がある。さらに流通管理システムを簡素化するため、一部の流通部門を

外注化することによって、コストを引き下げた。このことから我々は「ネットビジネスという事業にも得意な分野と不得意な分野があり、ネットビジネスが得意な分野に経営資源を集中することが重要だ」ということを理解すべきだろう。

日常生活を見ると、新規販売しようとする商品はメーカーや流通業者などが業績を向上させる必要から、商品の在庫状況などの詳しく情報開示するのだが、消費者が使用している商品などはほとんど把握されていない。消費者が産業廃棄物として商品を廃棄する場合、「製造年月日を明らかにして、廃棄されていない」のが実情だ。仮に中古品を販売したくても、製造年月日がわからなければ、商品の再生などは大変、難しい。従って、電子商取引を成功させるためには、中古品販売のネット化が重要な起爆剤になるだろう。

現在、アマゾン社は年率10%以上の売り上げ増を計画しているようだが、大規模なネットビジネスを成功させるためには、消費者の中古品の所在をはっきりさせ、マージンの高い中古品販売によって業績を拡大するべきだ。それができなければ、アマゾン社は大幅に規模を縮小する道しかない。

3. 5. ワークシェアリング採用は時期尚早

現在、産業革命と言われた「情報通信技術」の発展に支えられたアメリカ経済が低迷してきたのは、「石油価格の高騰と半導体不況などによって発生したからだ」と言われている。欧米諸国の企業は新市場になったハイテク分野に経営資源を集中してきたことから、ハイテク不況の影響をまともに受けた。アメリカの連邦準備銀行（FRB）は過去2年間に10数回に及ぶ利下げを実施し、国内消費を回復させようと考えている。FRBが景気回復の効果を期待するのは、アメリカの消費者の購買資金のうち、3分の2はローンから資金調達しているため、国内消費を復活できると考えているからだ。

アメリカ企業は連邦準備銀行の金融政策に対して非常に高い信頼感をもっており、今回の大幅な利下げを支持し、「アメリカ経済は利下げの好影響を受けるだろう」と信じられてきている。それを裏付けるように、12月のクリスマス商戦は活況のうちに終了することができたし、消費動向の先行きが復調する兆しが出てきた。だが情報通信分野を経営資源を集中してきたアメリカ企業の業績を回復するためには、生産設備の過剰感を緩和させ、国内消費を回復することが企業の生産を復調させることが条件になる。

アメリカ企業は製品在庫が平準化してきたことから、コスト削減を目的にした人員削減を取りやめ、操業時間を短縮して人件費を抑制して本格的に販売数量が拡大してくる時期を待っているようだ。アメリカ企業が人員削減を回避しているのは受注が回復してきたときに、人員不足で売上高を向上できないことを避けるためだ。人員を削減すれば、人員削減への新たな資金が必要になり、資金繰りが厳しい企業では、容易に人員削減できない事情もあるようだ。

「アメリカ経済が次第に回復してくることから、今年後半には、日本の輸出数量は回復するだろう」と予想されており、日本政府は日本国内での雇用悪化にハドメをかけるため、雇用不

安を抑制するためのセイフティ・ネットである「緊急型ワークシェアリング」を推進しようとしている。緊急型ワークシェアリングとは労働時間を短縮するにつれ、賃金を引き下げる方法だ。日本企業が緊急型ワークシェアリングを採用すれば、既存設備を存続させなければならず、生産性の低い設備で生産しなければならなくなり、生産設備が老朽化すれば、さらに生産性が鈍化することから、日本企業の国際競争力はさらに悪化するだろう。日本企業が緊急型ワークシェアリングを採用するのは時期が早い。

3. 6. 外資が注目する京都型企業の魅力

最近、外人投資家が来日すれば、必ず、関西の有力企業を訪問しているという。関西の有力企業というのは松下電器産業、シャープ、住友電工などの企業ではなく、村田製作所、ローム、日本電産、任天堂、京セラなどの京都に本社を置く企業のことだ。外人投資家は元気のない日本株の中でハイテク企業に復調の兆しが出てきたと見ており、その中で注目しているのが京都型企業だ。京都にあるハイテク企業に共通しているのは、日立製作所、NEC、富士通、TDKなどの大手企業が軒並み赤字に転落しているのに対し、黒字を堅持しており、世界市場でトップ・シェアを誇っていることだ。京都型企業の特徴を列記して、これからの中小企業のあり方を考えてみたい。

京都型企業には、①ハイテク志向②伝統工芸の文化③独立性が強い④意思決定が早い⑤ケチの精神⑥国際性などの6つの共通点があるようだ。京都でハイテク企業が育つのは京都大学などの先端技術が生まれる土壌が伝統的にあることや産学協同的な教育に熱心だからだ。京都には平安時代から伝統工芸の文化が発達してきており、それが精密技術のベースになっている。このような産業構造は海外には全く見られないもので、京都型企業の独創性の原点になっている。

京都型企業は政界や官僚との癒着が少なく、自主独立路線を堅持している。京都は長年、革新系が地盤を堅持してきたのも、中央政府との関係を嫌ったからにほかならない。京都型企業の経営者にはトップシェアを取るという意識を持っており、それが経営基盤を強めているようだ。さらに京都型企業は意思決定が早く、財界活動などには興味がなく、経営に専念する経営者が多い。

京都人は「ケチの精神」が徹底している。関西には「大阪の食い倒れ、京都の着倒れ」と言われ、京都人は日常生活では質素儉約を旨とし、行事などにはお金を惜しみなく使うようだ。京都型企業は1980年代のバブル崩壊の影響を全く受けなかった。京都型企業は合理主義の精神が根づいている。

京都型企業の国際感覚は抜群だ。京都には保守的なイメージがあるが、精神的には革新的で、国際都市的な色彩が濃い都市だ。京都は外国人の訪問が多く、外車が日本一多いのも、京都の国際性を表している。

3. 7. ‘他人の飯を食わせろ’は古い

中小企業経営者が50歳代を迎えると、後継者問題が大きな経営課題として登場する。特に、オーナー経営者にとって、自分の息子を優秀な後継者にすることは企業の将来性を決定づける最重要課題だ。ほとんどの中小企業経営者は育て上げた企業の次期経営者にする場合が多い。後継者に選ばれた息子が事業を成長させるためには、斬新な発想と強い行動力が欠かせない。多くのケースを見ていくと、優等生の息子よりも劣等生で異端児扱いされた息子の方が潜在的に後継者としての資質を備えている場合が多い。

多くの中小企業経営者は息子に対して「幼少の時代から帝王学をたたき込み、取引先で修業を積ませる」といった教科書的な2世教育は時代遅れになりつつあるようだ。これからの2世教育は親が子供の教育方法を設けるのではなく、子供に自ら試練を乗り越えさせることが大切だ。ある建設会社の社長は息子に「本業は俺がやるから、会社を起こして自分の好きなことをやれ」と新規事業を手がけることになったという。現在、その企業は年商300億円にも達する優良企業グループに成長している。現在、先行き不安感から、企業の中には消極的な経営姿勢を取っているところがあるが、そのような企業で次代を担う2代目を派遣しても、何の効果がないのは明らかだ。

2世経営者を育てるためには、先代経営者を説得させるだけの具体的な目標を提示させ、実現させることだ。たとえば、2代目に対して売上高を5年後に現在の2倍するなどを目標にするべきだ。現在、販売数量を増やすことは「難しい時期」と言われているからこそ、2代目に対して厳しい経営環境を乗り越える経営感覚が問われている。2代目にはある程度の失敗を体験させることと、「失敗を反省することによって得られる貴重な経営感覚」を育てるべきだ。昔から「先代は2代目に経営感覚を伝達することはできない」と言われていることを考えると、後継者教育は実践の中からつかみ取るしか方法がない。厳しい経営環境が今後も持続することが予想されることから、2代目には「発想の転換とそれを実践する能力」が問われている。従来型の帝王学教育は全く意味がない。

3. 8. 円高不況論は空理空論

7月24日の終値の日経平均株価は前日比26円62銭安の1万215円63銭となり、「円高によって企業業績が悪化するのではないか」ということを懸念する経済の専門家がいる。だが一般的に言われているように、「為替相場が円高になれば輸出企業の収益が悪化し、回復しはじめた景気の雲行きが怪しくなる」との見方は本当だろうか。結論から言って日本企業の輸出競争力はそんなに脆弱なものではなく、日本企業の円高対策は十分にでき上がっている。

平成13年度の日本の国際総生産（GDP）は500兆円だが、製造業全体では123兆円（対GDP比24.6%）となっている。先進諸国のなかで対GDPの製造業比率で、日本と同レベルの先進諸国はアメリカとドイツだけだ。つまり製造業比率が高いことが経済力の証しと言えるわけだ。日本国内で産業の空洞化論が定着しているが、製造業比率を見る限り、日本の製造業比率

はほとんど減少していない。むしろ空洞化論の論拠になっているメーカーの海外生産は「中小企業は旧来の生産方式をやめて新しい生産方式を創造するべきだ」というメッセージだ。

日本企業の海外生産比率は全生産比率の24%を超えてしまった。企業が国内生産拠点を縮小して海外生産しているのは日本の人件費が高いからだと言われているが、製品コストに大きな影響を与えるのは、材料費、生産効率、製品在庫などであり、人件費はコストの一つの要素であるが、大きなものではない。日本企業が海外拠点を拡大しているのは為替レートに左右されないで海外市場を拡大しようと計画しているためだ。「日本の国内市場がこれ以上に拡大しない」ということから、海外に生産拠点を設けたわけだ。日本国内の生産能力の一部は輸出に依存しており、海外拠点が整備されるに従い、国内の過剰生産能力はさらに削減される。

円高不況論の根拠になっているのは「円高で輸出数量が減れば、良くなりはじめた国内景気が悪化する」ということだが、円高になればなるほど、海外拠点から輸入された製品や部品の価格は値下がりし、むしろ日本企業の価格競争力は強化される。さらに、日本の輸出額の70%は製品ではなく部品や生産機械などであり、しかもそのほとんどが外国企業などに納入されている。円高になれば、逆に海外のライバル企業のコストを引き上げることになる。つまり、円高傾向は日本企業の競争力を強化しても弱体化させることにはならない。円高不況論を論じているエコノミストは現実の経済を把握せず、空理空論を論じているに過ぎない。

3. 9. 収益計画は利益目標設定で

新年度を迎えるたび毎に、企業経営者は収益計画を作成している。多くの中小企業の経営者に聞いてみると、収益計画を作成する目的がはっきりしていないようだ。目的がはっきりしていないため、厳しい経営環境の中で「企業をどのように経営していけば良いのか」と悩んでいる中小企業経営者が多いようだ。そこで、収益計画を作成する着眼点を説明し、経営環境が悪化しているときでも、自信を持った経営方法を考えてみたい。

多くの企業経営者が収益計画を作成するのは経営目的や経営目標を社員に衆知徹底させることによって、経営効率を上げることが狙いだ。そのためには、固定費（人件費＋減価償却費＋固定経費＋金利）と計画利益額を算出することだ。計画利益額は〈借り入れ返済額－減価償却費＝利益額〉の数式で算出することができる。減価償却費は会計上、認められた経費で社外に支出されるわけではないことから、資金が内部留保され元本返済原資として充当することができる。

企業経営で重要な粗利益額を算出することであるが、粗利益額は〈固定費＋利益額〉で算出することができる。つまり借り入れ返済額が粗利益額と同額になる。粗利益額は別名、付加価値額とか限界利益額などと呼ばれ、企業の稼ぎ高に相当する。企業はこの稼ぎ高を稼ぐために経営されていると言っても言い過ぎではない。最近、東京都が都内に本店を置く大手金融機関に対して外形標準課税という税金を徴収したことから、大手金融機関が東京都を相手に訴訟しているが、その対象になっているのは稼ぎ高だ。

計画売上高を算出するためには、変動費を確定しなければならない。変動費は製造業の場合には「材料費＋資材費＋光熱費＋購入部品＋運賃＋諸経費＋外注費」などで構成されている。また非製造業では「仕入商品＋光熱費＋運賃＋諸経費」などで構成されていることから、変動費計と粗利益額との合計が計画売上高になる。これで収益計画書が完成するわけだが、人件費などのそれぞれの経費を売上高で除すると売上高対比の経費率が算出することができる。

社員に目標とする売上高や粗利益額を提示するためには、売上高や粗利益額を社員数で除すると1人当たりの目標額が算出できる。社員に目標を提示することができれば、社員のやる気を向上させることができ、粗利益額を高めることができるだろう。

3. 10. 売り上げ急増で慢心するな

多くの企業は生き残るため、売り上げ確保に躍起になっている。仕入れコストは海外から価格の安い商品を簡単に入手できることから気にすることはないが、売り上げを増やすのは激しい競争をしなくてはならない。各企業は売り上げを拡大するため、大幅な値引きをしたり、目新しい商品を販売して顧客の目を引き付けることに躍起になっている。売り上げ増だけに目を奪われると、大変な落とし穴が待ち受けている。売り上げ増もコスト低減も稼ぎ高である粗利益を増やすための方法だということを忘れてはならない。

企業が売り上げを増やすため新商品などを開発したり新しく仕入れる場合があるが、新商品などを導入すれば開発するためのコストがかかることから、新たな資金が必要になる。さらに商品を拡販するためには販売促進費用を要することから、資金負担が高まり、一時的に資金需要が高まることになる。新商品を販売しても、販売数量が増えるかどうかははっきりしないことから、新商品開発で要した費用は回収できない場合が多い。

多くの企業は売り上げが急増した時に銀行から借入れに依存するケースが多いが、新たな資金調達は経営効率を悪化させる。多くの企業は売り上げが増加する可能性が高いとわかって、商品在庫を増やして販売数量の高めるようにすることに注力するため、過剰な商品在庫が保有し一時的に商品在庫が拡大することから資金回収率が鈍化し、資金面がひっ迫する場面がある。企業は資金ひっ迫状態を打破するため、銀行などから運転資金を調達するわけだ。だが銀行は企業に信用力がなければ資金を融資することに消極的だ。銀行は新商品の販売数量が伸びても「いつまで販売数量が伸びるのか」ということと「商品在庫の増加が資金圧迫をしている」と考えており、「販売数量の増加は担保力を高かめる条件でない」と見ている。

新商品の拡販で収益力を高めるときに重要なことは資本利益率 $(\text{利益額} / \text{投資額 (商品在庫)})$ を改善することである。販売数量が増加するに従い、売掛金の回収率や過剰在庫の是正などを実践することによって、銀行に依存した経営姿勢を改めることが必要だ。売掛金の回収率や過剰在庫を削減すれば、資金回転率 $(\text{売上高} / \text{投資額})$ が大幅に向上し、最終的に資本利益率が改善される。資本利益率が改善されれば、銀行の企業に対する見方は経営効率が増したということから、逆に企業の信用度は飛躍的に向上するに違いない。売上高が急増すればするほど

資金回転率を引き上げる努力が必要で、売り上げ急増で経営者が慢心すると、企業は「黒字倒産」という事態を招くことになるだろう。

3. 11. 銀行は総資本経常利益率を重視

最近、多くの中小企業が資金調達に苦慮している」と言われているが、確実に資金を調達するためには、計画通り経営実績をあげることだ。このような実績をあげることができる計画を「優れた事業計画」と呼んでいる。しかし多くの中小企業経営者は事業計画を税理士などの他人に任せることが多く、計数管理に基づいた事業計画を立案することをせず、感覚に頼る場合が多い。このようなことでは、計数で会社の業績を判断している金融機関などを説得することなどは非常に困難であることは言うまでもない。

都市銀行が査定する企業の格付け・債務者区分を調べてみると、正常先、要注意先、破たん懸念先、実質破たん先、破たん先の5つの分類されている。さらに正常先を調べてみると、6つ分類されており、財務指標（収益性、安全性、成長性、キャッシュフローと資金繰り、売り上げ規模）に分けている。ここで注目しなくてはならないことは収益性と安全性への配分が全体の60%に及んでいることだ。収益性は総資本経常利益率、安全性とは自己資本比率と借入金対月商倍率を重視していることだ。逆に言えば、成長性、キャッシュフローと資金繰り、売り上げ規模などは軽視されている。

総資本経常利益率とは $(\text{売上高} \div \text{総資本}) \times (\text{経常利益} \div \text{売上高})$ のことだ。総資本経常利益率は経常利益率 \times 商品回転率のことであることから、投資効率を示す経営指標だ。経験値であるが、総資本経常利益率は5%以上が望ましい。事業計画で重要なことは経常利益を赤字にしないことだ。この数式からわかるように経常赤字を放置すると、投資効率を拡大しても決して利益を出すことはできない。

自己資本比率は銀行が10%以上が健全な経営状態と決められていることから、企業は最低15%の自己資本比率が必要だ。さらに借入金月商倍率は「借入金が月間売上高の何倍になっているのか」という指標だが、借入金は2カ月の月商に抑制することだ。たとえば「月商1,000万円ならば2,000万円を限度にせよ」ということだ。これらの経営指標を満足すれば、金融機関は融資を再開するだろう。

3. 12. 付加価値生まない情報通信技術

アメリカはクリントン政権時代に日本企業の強さと弱点を徹底的に調査した結果、「その強さは製造業の技術開発力であり、弱さは情報技術にある」という結論に達した。その根拠とするところは、第1には保護行政によって世界情勢の変化に疎く、情報に対する価値意識が低いこと、第2には国民感情としてモノに執着する傾向が強く、目で確認できない情報分野に対しては極めて鈍感ということだ。日本には「情報タダ論」というのがあり、特に中小の製造業が多い関西地区では、特にその傾向が強い。さらに、日本国内では、「欧米崇拜主義」という考

え方が強く、アメリカで普及した技術には信頼性が高い。このことから、アメリカは世界的に張り巡らされた軍事ネットワーク網や軍事技術などを民需転換することによって、世界規模でインターネット網を確立することによって、日本企業の包囲網を作ったわけだ。

アメリカは世界各国に対して市場開放を強く要求し、インターネット網の拡大を図ってきた。さらにアメリカ政府はインターネット網の活用が経済発展に大きく寄与することを宣伝し、アメリカ国内で情報通信技術分野の将来性を美化してきた。だが石油価格の値上がり、昨年9月11日の同時多発テロ事件などでアメリカの威信は大きく揺らぎ、情報通信技術に対する信頼性が失われてきた。そのうえ情報通信技術を駆使した電子商取引などは赤字を脱却できない状態が続いている。これは情報通信技術だけでは付加価値は拡大しないことを意味している。

日本政府は電子政府構想など、情報通信技術を活用したシステムに切り替えるように考えているが、国内では賛否両論があり情報通信技術が認知される状態ではない。日本企業では情報通信技術の普及度はかなり進んできているが、利用頻度は十分ではない。利用頻度が十分でないということは情報通信分野の市場が政府が推定するようなビッグ市場にはならないことを意味している。日本の強さは情報通信技術ではなく、微細加工技術や素材技術を積み上げ、付加価値を高めてきたことだ。「なぜ、情報武装したアメリカがテロ事件を防止したり、不況を克服できないのか」という素朴な疑問に日本政府は答えるべきだ。

3. 13. 価格破壊時代の終焉

多くの中小企業は売上数量を増やすために店舗の改装や、商品の販売価格を引き下げたりして顧客を呼び込もうと懸命の努力をしているが、販売数量は思うように増えていないようだ。販売数量を増やすためには、販売促進に力を入れることよりも「安心第一」を企業のモットーにするべきだ。現在、社会が求めているのは「安心・安全第一」であり、「価格の安さ」だけでは商売にならない。価格を安くすることは仕入れ値を安くすれば可能だが、顧客に安心感を定着するためには、社内の危機管理が徹底していないと実現できない。最近、アメリカのマクドナルド社はハンバーガーを調理するのに使用している天ぷら油をヘルシータイプに切り替えるため、ハンバーガーの価格を値上げしたにもかかわらず、販売数量を増やすことができたという。

最近、日本の和食レストランでも、産地直送の無農薬野菜を使用することを売り物して業績を伸ばしている店舗が増えてきている。特に、女性購買層は自然食品への執着が強く、このような自然食品を使ったメニューが人気を博している。このような消費傾向は商品価格を引き上げるきっかけになる。特に女性購買層は関西の消費動向に強い影響力を持っていることから、大阪地区を中心に商品価格が値上がりする可能性が高い。最近の商品表示を見ると「塩分控え目」とか「甘さを抑えた」という表示は具体性に乏しくヘルシーな感じが商品にはない。

現在の消費者はショッピングを楽しみや意外性と本物指向になっている。多くのデパートの地下街の食料品売り場では、産地直送商品を販売して売り上げを伸ばしているようだ。産地直

送と言っても生鮮食料品だけを指すのではなく、製造直販体制のすべての商品を言う。産地直送商品になれば、生産地、生産方法、成分などが明確に明示されていることから、顧客が希望する商品を手で確かめながら納得して購入している。品質がはっきりしなく、唯、安だけの商品は逆に消費者を離反させるだろう。消費者は品質と価格とを天秤にかけており、価格破壊商品からコスト・パフォーマンスの高い商品へ関心が移っていることを理解するべきだ。

（つづく）

"what is the key points of Entrepreneurship?"

Yutaka GOTO

College of Liberal Arts and Science for International Studies

Kurashiki University of Science and the Arts

2640 Nishinoura, Tsurajima-cho, Kurashiki-shi, Okayama 712-8505, Japan

(Received September 30, 2003)

3. The management problem.
3. 1. Pulling up investment efficiency.
3. 2. By the value added expansion of the enterprise, deflation solution.
3. 3. The formalization of the organization.
3. 4. As for the net business, by saling used goods.
3. 5. As for the work market share ring adoption, time is early.
3. 6. Kyoto pattern enterprise which foreign capital pays attention.
3. 7. 'Feed stranger's rice.' is old.
3. 8. A strong yen depression argument is the empty, impractical theory.
3. 9. As for the management planning, by a setup of a goal for a profit.
- 3.10. Don't have pride by a sales rapid increase.
- 3.11. A bank takes a total capital ordinary profit rate seriously.
- 3.12. The information technology which doesn't produce value added
- 3.13. The end of the price destruction age.