

市場経済環境の変化に対応する 会社・企業経営の生き残る戦略 日本における企業経営と経営管理基本

ロマン・ミハイロヴィッチ・ウツジニコフ

「日本のタイヤが変わりました。」というコマーシャルをみんな見ただろう。これは、タイヤだけではなくて日本の工業の全部が変わったことを表していないだろうか。主な理由の一つは日本の経済支配が終わったことである。特に悩んでいる分野は自動車産業で、ニッサン、マツダは数年間赤字である。他のメーカーも厳しいコストダウン政策を行っている。こういう環境では会社、企業の経営の基本も変わるはずだ。

そこで、この基本を見てみよう。

A. 経営の仕組み。

<1> 経営環境の変化に対して環境適応業になる政策を行っている。

経営環境というのは：

- ・市場環境（顧客のニーズ、競争環境など）
- ・技術環境（労働市場、仕入市場、製品・技術・サービスの3つ組、コンピュータなど）
- ・その他の環境（経済環境、法律環境、国際化ほか）

<2> 経営基本と経営管理。

株式会社の仕組み：

- ・株主総会（株主全員で構成する最高の意思決定機関）
- ・取締役会（株主総会から委任された範囲内での最高の執行機関である。代表取締役は取締役会で選任される。取締役は利益の極大化と株主に対する配当の義務がある。）

2. トップマネジメントと戦略的リーダーシップ。

日本の企業の場合は、経営者と平社員、労働者との精神的な統一は大きな役割りを果たしている。そこで、トップマネジメントとしては、企業家精神の雰囲気、あるいは望ましい組織風土の形成など、行動のリーダーシップを設定するのは大事なことであり、そうするためには経営理念、方針についての説明をするはずだ。経営者のイメージについては、冒険をおかしながら利益の最大化を試みる革新者のイメージをつくりあげる。

稟議制度

稟議制度は日本の特徴であり、稟議書によって社長等の上位者にたいして決裁を求める事務手続きで意志決定方式である。関係者全員の承認が得られることで、コミュニケーション

(2)

ンや実行面でのコントロールに役立つ。その反面、権限と責任の不明確、もたれ合い、責任のがれ等の欠点もある。

3。マーケティング。

4。製品開発。

5。人事・組織化（能力主義賃金体系、人材の育成）。

6。戦略的な経営計画の隊行。

7。生産管理。

- ・ 名品種小量生産が進み、高品質、短納期、コストダウンの要請が一層高まっている。
- ・ 生産計画と生産統制、工程改善、品質管理（QUALITYCONTROL）原価管理等。
- ・ 5Sの実行（整理、整頓掃除、清潔、しつけ）。

QC（品質管理）

買い手要求に合った品質の品物（サービス）を経済的に作り出すための手段の体系をいう。日本が、品質管理にQCを取り入れたことは世界中で有名であり、一般的には、統計的手法を活用し、従業員の全員参画を求めて実施される。なお、現在では、製造に関する品質管理を越えて専務部門等のスタッフ部門を含む全社を対象に実施されている、これをTQC（TOTAL QUALITY CONTROL）という。

B。企業会計。

（1）企業計画の体系

財務会計－外部報告会計 . . . 企業会計原則、商法、税法
株主総会、税務署、銀行等

。企業計画

管理会計－経営意思決定会計 . . . 各種規則にとらわれない

(2) 財務会計

月次決算書 毎月作成

年次決算書

税務申告 決算期から2カ月以内税務署に申告

(3) 管理会計 (主なもの)

中期経営計画

3 - 5年の経営方針、経営戦略をたて中期的経営ビジョンを明確にする。

利益計画と予算

1年間の利益計画、資金計画をたてる。これが今後1年間の経営予算になる。

利益責任会計

営業所別、担当者別、商品別等部門の業績を把握して、部門のスクラップ&ビルドあるいは部門業績の評価を行う。

設備投資と採算計算。

比較的大規模な設備投資については個別投資の採算計算を行う。

(4) 法人にかかる主な税金

(税目)	(対象)	(税率)
法人税 (国税)	利益	40 - 50%
住民税 (県、市)、 消費税	利益 売上高	10 - 15% 3% (1997より5%)
固定資産税	固定資産の価格	

(5) 銀行取引の仕組み。

銀行の種類	民間金融機関と政府金融機関
銀行金利	5 - 6% / 年利
借入の種類	手形貸付、証書貸付、手形割引
担保の種類	人的担保と物的担保

(4)

C. マーケティング

日本の市場は成熟期での競争は益々厳しくなり、競争関係もパイの奪い合いによる本格的競争の時代を迎えている。

(1) マーケティングとは何か

適切な商品とサービスを、適切なコミュニケーションとプロモーションによって適切な時間・価格・場所で、適切な人々に送り届けることをいう。

(2) 競争の戦略的三角関係

多様な市場の中での
 目標のセグメント . 顧客 .

製品、サービス	価格	価格	製品、サービス
.
・自社・	コスト		・競争相手・
.	製品、サービス	

(3) 企業成長のマーケティング戦略

アンゾフの成長ベクトル

現製品		新製品	
現市場	市場浸透戦略	新製品	開発戦略
市場	・スキマ戦略	・商品ラインの追加	・新しいサービス
		・新しいノウハウ	
新市場	新市場開拓戦略		多角化戦略

- 市 ・新チャネル開拓
 - 場 ・営業所新設
 - ・海外進出
-

・市場浸透戦略

新規得意先開拓、インスタア・シェアの拡大

・新市場開拓戦略

マーケティングに強い企業に適する。

・新製品開発戦略

新製品の継続的開発力を保有できれば、競争企業との差別化と

高付加価値化を獲得することができる

・多角化

新市場開拓戦略と新製品開発戦略を同時に進める戦略。したがって危険性は高い。

(4) 競争優位の3つの戦略

(自社がライバルに比べてどのような地位を占めるか)

1. 差別化戦略

買い手が重要だと認める特性をもって、このニュースを満たすのは当社以外にないという体制を作る。この特異性の報奨として、他社よりも高い価格で販売できる。

差別化の手段としては、製品、サービス、販売方法、流通システム等種々の方法がある。

2. コストリーダーシップ戦略

自社が業界内において、底コスト・メーカーの評価を得ること。

底コスト・メーカーになるには、コスト優位になるすべての問題を発見し、これを解決しなければならない。

3. 集中化戦略

1あるいは2の戦略の中で、市場をセグメントし、絞り込んだセグメントで競争優位を確保する戦略である。

差別化による集中化戦略とコストリーダーシップによる集中化戦略がある。

(5) 製品のライフサイクルと新製品開発

----- ライフサイクル -----
売上高

ライフ	研究	導入期	成長期	成熟期	衰退期
サイクル	開発期				

成長ビジネスの紹介

日本で成長しているニュービジネス

最近、日本で急成長しているビジネスの紹介

1. デイスクOUNTERによる価格破壊

(1) 業種

スーパーマーケットの安売り

レディメイドの紳士服

酒の安売り

オモチャ(トイザラス)

100円、300円ショップ

(2) 成長の原因

プライベート・ブランド(大手小売業)がナショナル・ブランド(大手メーカー)にたいして相対的に強くなってきた。

日本と海外の価格差

消費者の低価格志向

規制緩和

今までの業態を刷新したもの

2. スキマサンギョウ

(1) 業種

掃除機の付属品(扱い込み口)

(2) 成長の原因

消費者に必要であるが、大手電機メーカーが製品化をしていないスキマ商品

3。インターネット

(1) 業種

コンピュータ通信の高度利用による製品情報等の入手
電子メール、ネットワーク・ニュース

(2) 成長の原因

今後急激に成長する見込み
インターネットへのアクセスにより、世界中の新製品情報等が入手でき
情報発信基地が構築できる。

4。異業種交流

(1) 業種

全種

(2) 成長の原因

異業種間での情報交換による新製品開発、新市場の開拓。
異業種交流会は民間及び行政の主催するもの等多数ある。

5。今後の成長が期待されるニュービジネス

(1) 業種

在宅看護サービス
有料老人ホーム
総合スポーツ施設
ソフトウェア業

(2) 成長の原因

個人のゆとりと豊かさを満足させる
高齢化社会
少子化社会・・・高級化志向

エヌケーグループ事例

製品名－はばき

所在地－広島市西区商工センター内

売上高－1992年 22億円

1994年 90億円

成功の原因

スキマ商品開発に成功

当社社長の製品開発に関する高い興味度と能力

(8)

今後の課題

継続的な製品開発力が必要

すでに、30アイテムの新製品開発の目度が立っており、
近々に販売開始の予定とのこと。

企業経営成功の鍵

これらの実例から見て、ニュービジネス成功の鍵を整理してみよう。

最小は、企業家精神雰囲気、トップマネジメントが発揮した高い興味度等。

また、企業として製品開発に関する内部経営資源が充実している。経営資源とは、ひと、もの、かね、情報があるが、この内とくに情報の活用に優れている。

将来は? Only Almighty knows. . .

参考文献

"Collected articles on the Far East economy" Moscow, 1994

"Japan today"-different issues 1992-4, russian edition

"The Economist"-different issues 1992-3