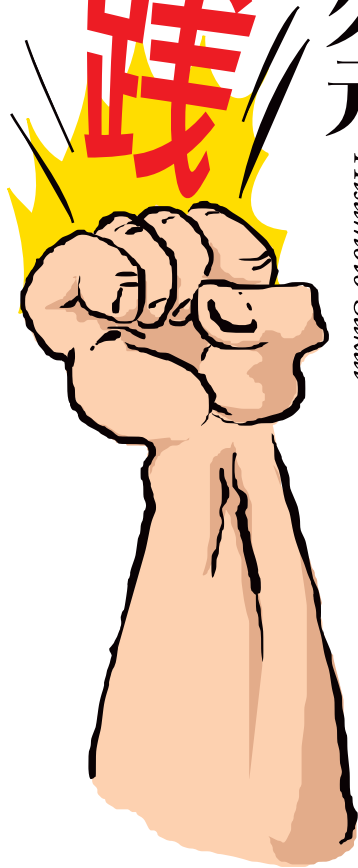


酒井久元

*Hisamoto Sakai*

実践



会社経営の  
ノウハウ

強い企業体質を構築するための条件

文芸社

# 『Boon-gate』のPDF作品を ご覧いただく前に…

## 操作について

- 作品の多くは「もくじ」のページで、進みたいページの項目を押せば、そのページまでジャンプし、また、ジャンプしたページのタイトルを押せば、目次のページに戻るよう設定しております。
- 直前に開いていたページに戻るには、画面上の「◀」ボタンで、直前に開いていたページに戻ります。

## 読み方いろいろ

- 通常は画面の「倍率」が100%前後になっていますが、「倍率」を150%まで高めると文字が読みやすい大きさになります。
- 通常は「見開きページ」で設定されていますが、「単一ページ」にすると読みやすく感じます。
- 読み進めるときは、「十字キー」を使用すると手軽です。
- 「サムネイル機能」を使用して読み進めると、2～3頁からとばし読みするのに便利です。
- 頁を「回転」させることが可能です。地図などを拡大して見るときに便利です。

[http://www.bungeisha.com/PDF\\_is/05-top1.html](http://www.bungeisha.com/PDF_is/05-top1.html) でPDF作品についての説明を致しております。ご参照ください。

酒井久元

*Hisamoto Sakai*

実践



# 会社経営のノウハウ

— 強い企業体質を構築するための条件 —



同じ経済環境で同じような商品を扱っている企業の中でも、伸びていく会社とダメになって倒産または身売りに追い込まれる会社があります。

伸びていく会社には伸びていくための要因があり、共通した特徴があります。ダメになる会社にはダメになるような共通の欠点があり、原因があります。

著者は40数年にわたる会社生活の中で、セールスマンとしてあるいは管理職として、国内、海外の多くの企業と直接接触する機会に恵まれました。その中で、伸びる会社とダメになる会社とは何が違うのか、伸びるための条件は何なのか、ダメになる原因は何だろうかということにずっと関心をもって、調べ、考察してきました。

その結果、それぞれに共通した特徴、原因があることが理解されました。

また、実際に2つの会社で10数年間にわたって社長として経営を実践、経験しました。

1社は、フィジビリティ・スタディ (feasibility study) Ⅱ企業化調査) から会社設立に中心となって参加し、初代社長として経営にたずさわり、軌道に乗せました。もう1社は、業績不振で債務超過に陥った会社の再建に当たりました。本書は著者の40数年の会社生活の中で見聞、習得した会社経営に関するノウハウをまとめたものであります。

会社の経営者として、あるいは管理職として現在活躍されている方や将来の経営者、管理職を目指しておられる方々のお役に立つことができれば幸いです。

2004年3月

酒井久元

# 実践 会社経営のノウハウ

—強い企業体質を構築するための条件—

はじめに	3
第1章 環境と動向についての認識	7
第2章 会社の存在意義と目的	11
第3章 健全で強い会社の条件	15
第4章 健全で強い会社の組織の条件	27
第5章 経営者のあり方（経営者の条件）	33
第6章 よい管理職の条件	47
第7章 トップから一般社員まで共通の心すべき姿勢	51
第8章 各部門を強化する条件	57

	II. 製造	63
	III. 購買	68
	IV. 経理・財務	72
	V. 総務（人事含む）	76
第9章	管理手法について	81
第10章	人事、業績評価について	91
第11章	リストラクチャリングについて	97
第12章	企業の海外進出について	101
おわりに	.....	109



# 第1章

## 環境と動向についての認識

個人がよりよく生きていくために、また企業を存続させ、発展させるためには、取り巻く環境とその動向について、しっかりとした正しい認識をまずもたねばならない。

これが不十分であれば、適切な意思決定、行動がとれず、生き残り、競争に勝ち残っていくことが困難である。現在の環境ならびに今後の動向を正しく認識するための基本として、次のことをしっかりと理解していなければならない。特に企業のリーダーは次のことを認識していることが大切である。

- ①世間諸事は、常に変化する（変化を常とする）。
- ②グローバルな大競争時代に突入した。そして今後、ますます競争が激化する。
- ③高度情報化社会となり、スピードがますます重要となる。
- ④「人」も「情報」も「金」も、迅速に関心をもって大切にしてくれる所に集まる。
- ⑤人間の優劣は「発想力」と「行動力」、そして「集中力」と「持続力」で決まる。

企業の優劣もまったく同じで、トップから一般社員まで全従業員の「発想力」、「行動力」、「集中力」、「持続力」のレベルの差で決まる。

21世紀は高度情報化社会となり、グローバルな大競争時代に突入し、世界的情勢、社会や経済環境の変化がますます激しくなる時代と考えられている。

このような時代には、会社の経営もこれまでのような小手先の改善、改革では、その変化に適切に対応できなくなる。これからの時代に必要なのは、企業が従来もっていた社風や人事評価や組織を変革し、さらにはトップから一般従業員まで全員の意識、人生観を変えし、時代の変化に敏感で、創造的な活力ある組織体にならなければならないことである。

現状固定、保守的になつたら成長が止まり、競争社会では落伍者となる。

特に経営者や管理職は会社を創造的な活力ある組織にするために、大量の情報の中から必要な情報をすばやく見つけて取捨選択し、価値あるものを活用していくことが大切である。そのためには最新の情報、知識をどんどん習得し、それを読み取る力と活用する力、すなわち情報力、発想力、行動力を高めて自己変革していかなければならない。



## 第2章

### 会社の存在意義と目的

あらゆる組織には、はっきりした存在意義と目的がなければならない。そして、その存在意義と目的が、組織の関係者に理解されていることが大切である。

企業が社会に存在する意義と目的は、以下の3つに要約できる。

## 1

### 利益を追求すること

社会に必要な物やサービスを提供することによって利益を追求すること。

利益を上げることによって、従業員ならびにその家族の生計を支え、株主や地域社会等に貢献できる。

## 2

### 人づくりをすること

社員は会社の仕事を通して種々のことを学び、経験して成長する。

会社は社員の成長、人づくりの助けをすることが大切である。

社会に有用な物やサービスを提供することによって、人々の生活を豊かにする。

また、環境保全等の支援活動をすることによって、人々の生活の向上、社会の発展に貢献する。

もちろん、上記以外の意義、目的を掲げている会社はあるけれども、本質的に営利を目的とする民間企業の存在意義と目的は大枠として右記の3つに集約される。



## 第3章

### 健全で強い会社の条件

21世紀に入って、世界の情勢、社会や経済環境はますます激しく変化し、グローバルに競争が熾烈化する大競争、大変革の時代に突入している。この時代の潮流にうまく適応して生き残っていく企業と、適応できずに退場する企業、すなわち、勝ち組と負け組に分かれる二極化現象が明解になってきた。この大競争、大変革の時代に勝ち組として生き残り、健全で強い企業体質を構築する条件とは何だろうか？



### ▼ コンセプトがしっかりと確立されており、それが社員に十分認識されていること

コンセプトの確立とは、会社本来の哲学、ビジョン、目的をはっきりさせることである。これがあつて初めて会社の求心力となり、全従業員の力を1つの方向に向けて結集することができる。全員が共通の目標に向かってエネルギーを集中し、持続して当たることが強大な力となる。

伸びる会社、強い会社にはしっかりとしたコンセプトがあり、それが幹部から一般社員まで十分認識されている。逆に、コンセプトがはっきりとしない会社は目的地がはつきりせず、各自、各部門がバラバラに動いている。こんな会社は衰退し、いず

れ市場から退場することになる。

## 2 経営力が優れていること

会社とは事業目的を達成するために活動する組織体である。あらゆる組織体の活動には、リーダーが存在しなければスムーズに機能できない。

「企業は人なり」と言われるが、とりわけリーダーの経営力、力量の差が会社の優劣を決める最大の要件と言っても過言ではない。経営力については、「第5章 経営者のあり方（経営者の条件）」で詳述する。

## 3 人間を基本として発想する経営であること

会社は人々で構成された組織体であり、社会の公器である。決して、特定した個人の利己的な欲求のためだけのものであってはならない。

会社の経営には「きびしさ」が必要であるが、同時に「人間的な温かさ」がなくては

ならない。人間性を無視した、温かさのない経営では関係者の協力を得ることができないし、有能な社員が会社を去っていき、会社を存続させていくことが困難となる。

#### 4

#### マーケットから発想する経営であること（市場、顧客重視の経営）

自社の製品やサービスが顧客、市場に受け入れられなければ、会社は存続できない。顧客のニーズは何か、市場の動向はどのようなようであるかに最大限の注意を払って調査し、情報を集め、分析して適切に対応しなければ業績を伸ばすことはできない。

個々の顧客や市場の動向に細心の注意を払って、敏感に読み取り、的確な対応策を打ち出していける会社は好業績を手にすることができ、発展していけるのである。

反対に、顧客や市場の動向に関心が薄く、鈍感な会社は顧客や市場から見捨てられて、衰退の運命をたどることになる。

#### 5

#### 環境の変化とともに会社の体質、事業構成、社風を変革すること

世の中のあらゆるものが、時代とともに発展成長を続けており、変化を常としている。会社を取り巻く環境も常に変化している。顧客のニーズ、市場の動向も常に変化している。その変化に応じて顧客や市場が求める製品、サービスを提供することで会社が存続でき、存在価値があるのである。時代の変化、環境の変化に鈍感で、うまく適応できない会社は消え去る運命となる。

### ライバルとの差別化、自社の独自性を図ること

ビジネスの世界では、ライバルと同じ事をやっていると、よい業績を上げることにはなかなか困難である。強い会社にするためには知恵を絞って、ライバル会社にはない画期的なアイデアや独特のコンセプト、技術、製品等を考え出し、自社の得意技、独自性を見つけてライバルと差別化することが大切である。

ライバルとの差別化を追求しないで、自社ならではの得意技や独自性のない会社は、競争に敗れて衰退する。

7 法令を遵守し、約束は守る（不正は絶対にしない）こと

個人も会社も、社会の中で生き、活動している社会的存在である。社会の秩序を維持するために従わなければならないルールとして、法律や規則がある。これらの法律や規則に違反し、社会的秩序に反する行動をした場合は、犯罪者として制裁される。

法律や規則に違反するような行為は絶対に行ってはいけない。また、約束は絶対に守らねばならない。

法律や規則に違反したり、約束を守らなかったりするような会社は誰からも信頼されなくなり、いつまでも事業を継続していくことはできない。

8

現実を直視し、現実に合った行動をとること

現実、現場の実態をまず正確に把握すること。その上で会社のビジョン、目標を達成するための具体的な対策をとること。会社の実態を把握せず、実状を無視した対策、

行動は、ただの夢にすぎず、かえって混乱させるだけである。

特に経営者や管理職は、単なる評論家や夢想家であってはならない。

常に現実、現場、現物を正確に把握して現実的に対応することである。その上で将来のロマン、理想、構想を練り、追求すべきである。

現実を無視した経営では、希望的観測や願望で価値判断することになり、会社の実力からかけ離れた無謀な目標を立て、行動することになる危険性が高い。それでは組織を効率的に動かすことができず、失敗する。

**投資と投機を混同しないこと。ギャンブル的な投機はしてはならない**

投資は企業の運営を継続させるため、発展させるために行うものである。

投資にあたっては、投資によって期待できる効果と予想されるリスク、マイナス面とを十分に検討し、自社の体力を考慮した上で、採算に乗るというプラスの効果に確信がもてた時に、初めて行うべきものである。

厳しい現実を無視して、単なる希望的な観測に基づいて苦しませる投資をすれば失

# 途中省略

本編はダウンロード時間短縮のため省略版でお届けしています。  
途中省略なしの完全版をご希望の方は製品版をご「購読」ください。

## 著者プロフィール

### 酒井 久元 (さかい ひさもと)

1939年(昭和14年) 富山県入善町に生まれる  
1962年(昭和37年) 中央大学経済学部卒業後、日本冶金工業(株)に入社  
1985年(昭和60年) 日本冶金工業(株)仙台支店長  
1986年(昭和61年) 日本精線(株)輸出部長  
1988年(昭和63年) THAI SEISEN CO.,LTD.代表取締役社長  
1993年(平成5年) ナストーア(株)取締役鋼管部長  
1997年(平成9年) NAS TOA (THAILAND) CO.,LTD.代表取締役社長  
2003年(平成15年) 退任  
2004年(平成16年) から、会社顧問並びに会社経営のアドバイザー

## 実践 会社経営のノウハウ —強い企業体質を構築するための条件—

---

2004年 8月31日 電子出版発行

著 者 酒井 久元  
発 行 者 瓜谷 綱延  
発 行 所 株式会社文芸社

〒160-0022 東京都新宿区新宿1-10-1  
電話 03-5369-3060 (編集)  
03-5369-2299 (販売)

<http://www.boon-gate.com>

© Hisamoto Sakai 2004 Corded in Japan

ISBN4-8355-7744-2 C0095

(文芸社発行の通常書籍(紙の本)については、全国書店でお尋ねいただくか、「文芸社ON-LINE」  
サイト、<http://www.bungeisha.co.jp> を御参照ください。)

新 04.08.23 Y.H.