

第Ⅱ部 ディスカッション

(1) 「これからの企業存立の条件とは何か」

コーディネータ	神奈川大学	照屋 行雄
パネリスト	伊藤忠商事(株)	田中 富士雄
パネリスト	野村證券(株)	小林 広
パネリスト	神奈川大学	海老澤 栄一

照屋：海老澤先生からの基調報告を踏まえ、そして本日の統一テーマである「地球村時代の企業と地域経営のあり方」に基づき2つのパネルディスカッションを行いたいと思います。

わが国の社会経済の枠組みの変容を迫る時代状況が到来しています。加茂適塾では、社会経済の構造改革や企業経営の革新を求め、この半年間で9回の連続セミナーを行ってまいりました。

また我が社会の基底を流れる動態変化として、①経済活動の国際化 ②生産消費の情報化 ③生活産業の成熟化 ④人口構成の高齢化 ⑤製品・サービス・文化の個性化といった要因を踏まえ、これらにどう対応すべきか究明してきました。

中でも特に、福本氏が問題提起したのは「グローバル化」(国際化)という環境要因であり、我々が考えている以上に進んでおり、先に挙げた大きな変化の中でも「グローバル化」という要因はいろんな領域に変化を求めています。

企業経営における国際化が重要なファクターであると認識し、それをどう受け止めていくかを論点の一つにしてゆきたいと思います。

本日のメインテーマは「地球村時代の企業と地域経営のあり方」ですが、クニヤ地域社会や企業経営がこの「グローバル化」にどう対応し、21世紀においてどのように存続、発展してゆくか、という大きなテーマが提示されています。

前半のパネルディスカッションは、これからの企業存立の条件を、どう見るかに絞って議論を進めたいと思いますし、その意味で時代状況を、マクロ的にどう認識

するか、またそれにどう対応するかが中心になると思います。

海老澤報告を聞いて

まず、海老澤先生の基調報告と、そこにおける問題提起で提示された、未来志向型企業と、その共生の思想、相補性の原理をどう受け止めたか、また、そのモデル企業が、目指すべき21世紀に生きることができる企業経営スタイルとして理解できるか、について意見を頂戴したいと思います。

加えて、それぞれのお立場から、企業存立の条件についてもご提示願います。

田中：まず、海老澤先生の多様なプレゼンテーションについて、一言だけ申し上げます。

我々の世界は急速に拡大し、国、仕事のカキネのない、今までとは違った世界が現出しています。また、企業を経営する立場から、共生、発展、進化といった言葉に、重要性を感じました。

海外とも関係のある仕事をしているので、実務的に申し上げますと、グローバル化の中で、経済の競争条件が変わってきています。これは、欧米型の新しい経済文化に接していることだと思います。その基本は契約社会であり、3つのポイントがあります。

1つ目は「フェア」であるかどうか、2つ目は「リーズナブル（合理的）」かどうか、3つ目は「うそをつかない」ことであり、これらは契約社会では大変重要です。

これらに凝集されるような、新しい現象が、昨今、日本においてもいろんな形で実現しています。企業存立の条件について必要なのは、まず①ビジョンであり、それが社会的ニーズに適応しているかが重要です。次に②構想力が重要であり、それを実現するシステムかが必要であり、それを推進するための信念と情熱、そして実際のトップから現場までの推進が必要です。

実例を挙げるならば、1つはフクエーであり、皆の知るところです。もう1つは静岡のハマキョウレックスという会社で、一介の運転手から身を起こし、生産性が低いと言われている物流の分野に、画期的システムをもたらし、前出の事例を実践している方です。

②における、取り組みや、売買のチームの作り方についての重要な項目の1つ目は、人間系のコミュニケーションです。それぞれの分野に詳しい人と親しくし、対応することが重要です。もう1つは、情報系のネットワークです。データベースの中で適切な情報を選択できる能力を持った人とのネットワークが必要です。もう1

つは、お金です。

これら3つの総合的ネットワークで、アウトソーシングを含めた、企業のあり方を考える時期かと思います。

企業存立の条件の③つ目は、経営力そのものであり、リーダーシップ像も変わってきています。今までは、同質の中から選んできたリーダーも、これからは違った文化、異質な資質を持った人のリーダーシップが重要かと思います。

基本は、差別化であり、モノ、サービス、生産性、生産コスト等があります。同族経営の件等もありますが、経営者のあるべきスタイル、勉強すべき分野も、世の中の変化のスピードに合うような対応が重要な鍵ではないかと思います。

小林：企業存立については、スピード、アウトソーシング、コアコンピタンスなどが重要と言われますが、それ以前に考えねばならない、企業存立の第一条件は何かという2つあります。

1つ目は、「収益を上げること」です。利益が無いと言うことは、社会的存在価値が無いと言うことです。株式において50円以下の株価になるということは「いない」と言われていることと同じです。存在意義の基本には収益があるのです。

2つ目は、「どうやって収益が出ているのかを明らかにすること(ディスクローズ)」です。今までの取引先、従業員などへの説明だけでなく、これからは、社会に、そして資金提供者へも明らかにする必要があります。疑われない会社であるべきです。

これから21世紀には何をやるかは、その基盤の上に載って出てくるものであり、まずは①スピードが重要です。これは経営判断の速さを意味します。

②つ目は、独自性(コアコンピタンス)です。オープンネットワークにおいて、能力ある者同士の結びつきが重要で、能力のない者との結びつきは意味がありません。

③つ目はアウトソーシングであり、これらの頭文字を取ってスコアになりますので、「スコアを上げましょう」と言っています。

照屋：海老澤先生の基調報告へのコメントも戴きましたが、存立条件について補足があればお話ください。

海老澤：お二人からヒントを教えてくださいました。

気になっていることは、マスプロダクションにおける、過剰生産が蔓延しており、小林先生のお話で、収益を上げることに於いて、売上-費用の中の費用において過剰生産がどのようにコスト計算されているか、ということです。グローバルスタンダードの中でメルクマールがあるのでしょうか。

21世紀は、飛行機と自動車が過剰生産に陥ると言われています。競争に勝つためには原価を安くし、収益を上げる為に過剰生産になるのですが、その結果、自社でコストを吸収できないために、社会にコストの吸収を委ねてしまい、それを税金で

処理することになるのです。

どうなのが健全な収益の上げ方なのか、人減らしなのか、適正規模の維持なのか教えていただきたい。

もう一つ、西武のように大規模であっても、法人税をほとんど払っていない会社があり、社会問題にもなっています。デパートで買い物することが、本当に良いことなのか疑問があります。

企業は消費者、生活者、地域そのものとの関係を問題にしなければならないと思いますが、その時にどのような行動基準や行動理念が必要か気になっております。

グローバリゼーションとは

照屋：ありがとうございました。基調報告につきまして、フロアからもご質問や意見を求めましたが、質問が特によせられておりませんので、今お話しされた事を踏まえて企業の21世紀に存立、維持、発展していくための状況をもう少し詳しく、もっとミクロ的に日常の我々の企業経営の領域まで掘り下げて、パネリストの方々と議論を進めていきたいと思えます。

その前に、先ほど私は、キーワードは「グローバリゼーション」である、と話をしました。

「グローバリゼーション」という場合には、企業活動のボーダーレス化、証券金融市場・資金調達活動のグローバル化、会計基準の国際的調和化と具体的に展開されていくのですが、この地で企業経営者が日常的に流れとしては「グローバリゼーション」を理解してと思うのですが、実際には先ほど福本氏がおっしゃられたように「グローバルスタンダード」という概念（フリーアンドフェアという概念）が重要な意味があるという事を受け止めて、対処していかねばなりません。

是非この機会に、先生方の立場あるいはご理解で「グローバリゼーション」という言葉をどう理解して受け止め、具体化していくべきかを改めてご意見を頂きたいと思えます。

まず田中先生からお願いします。

田中：私は「グローバリゼーション」という言葉は、そんなに昔から使っていなかったと思えます。まずこの言葉が身近に感じられる様になったのは、そもそも日本は貿易立国ですが輸出している方は自分が輸出しないと実感が湧かないものですが、近年輸入が増えて入ってきたものを目の前でみるとか、市場構造が変わるとかで、この言葉が物を通して感じられる様になったという事が一つだと思えます。

次に、物が大量に入るという事で価格体系が変わってきたという事です。日本の場合は自分の消費する物は国産が多かったのが、先進国はもちろんアジア諸国特に

中国、この関連が物事の価値観を変えてきている、これが一番身近な事だと思います。

もう一つは、とっても平凡な事ですが、私も含めて皆さんが、海外に出かける事が多くなったという事だと思います。特に若い人にとっては自分の目で見て肌で感じる国際化が、「グローバル」という視点をもっと研ぎ澄ましてきたと思います。交通の面での時間の短縮も目にみえた現象だと思います。

最後にもう一点は情報だと思います。それは、情報の国際的な公開性とスピードにあると思います。CNNがあれほど瞬時にして世界中の情報を自分の目で確認できるという時代になりますと我々自身がそれに目をつむる事ができないという事です。人、物、情報という面で「グローバル化」という言葉が実態化してきて、またそれが企業経営に不即不離の関係になってきているという事だと思います。それが「グローバルスタンダード」という新しい言葉ですが、そういう環境の中で企業そのものが時代対応するという事になってきたのではないかと理解しています。

照屋：我が国のある地域の中で、一人一人が個人の生活も、企業経営も、社会の運営も構成員として責任があるわけですが、その場合の「グローバル化」への対応はどのようにすべきか、田中先生もう少しお話をして下さい。

田中：企業経営という観点からもう少し違った目で見ますと、私は1～2週間前に岡山、広島で有力取引先との会合に出てきましたが、繊維でいうと紳士服の青山やジーンズなんかはみなあの辺なんです。地方にいてもあそこから、大阪、東京あるいは日本全部を見ると、そういう風に視野を自分の立脚するところから少しずつ広げて自分がどうあらなければならないかと考えておられるという事例を多く見ました。おそらくこの新潟、また加茂も同じ事だと思います。海老澤先生のお話にありましたが、「グローバル化」という言葉の中で自分の経営活動の領域を自分の力にあわせながら目線を広げ先生の言葉を借りれば遠いところに点を打つというお話もございましたが、そういう新しい視点で経営を見直すという事が考え方の起点になるのではないかと考えます。

照屋：それでは先ほどと同じような質問になりますが「グローバル化」の意味を改めて理解するとすれば、どのように企業経営の局面で対応しなければならないかを小林先生お願いします。

小林：「グローバル化」、あるいは「グローバルスタンダード」これらは70年頃から言われているんですが、今言われている「グローバル化」とは大きな違いがあると思います。それを一言で言うところにいる皆様が全員「グローバル化」の波にさらされているという事です。昔は、自動車や家電のように海外で物を作る、海外で

物を売る、こういう意味での「グローバル化」であったのです。両方ともキーワードは海外という言葉がついていて、海外に関係ない人には関係なかったのです。でももう変わってきたのです。加茂にいても世界中の情報がとれ、世界中の物が手に入れられる。農産品や食品の輸入の割合をみると85年と95年で10倍に増えています。これだけいっぱい物が入ってきています。そうすると今起きている「グローバル化」は加茂の町自体が、このマーケットが「グローバル化」しているという事なんです。世界中のあらゆる商品が溢れている、あらゆるサービスが溢れている、今来ていなくても、東京に来ていた物は少しの時間差でやって来ます。

そう考えますと今この「グローバル化」は全員が対応しなければならない「グローバル化」なんだという事です。何が起きるかといえば、全員がグローバルな競争にまきこまれるということであります。自分が出ていなくても向こうから商品がどんどんやってきます。

その状況の中でどういう基準どういう判断でそういう人達と戦うのか、あるいはビジネスをやっていくのかの基準が変わるという事です。例えば俺は日本で一番安いとか、一番品質が良いというのが通用しなくなるという事です。もっと安いのが、もっと品質の良いのが入ってきたらアウトですから。ある意味ではそういう所の基準を全世界にあわせなければなりません。日本で、または加茂で通じたやり方が全世界で通じるとは限らない、こういうことです。でも逆に考えると非常に良い事もあります。マーケットが加茂とか日本に限らず、全体に広がったという事です。例を挙げると医薬品関係は、マーケットが全世界3極（アメリカ、ヨーロッパ、日本）で同じ発売をしています。その3つに合わせた商品開発をしています。これが今言われている「グローバル化」であり、そのためにどう対応していくかが「グローバルスタンダード」なんだという事です。全員が同じそういう境遇にあるんだということです。そうすると要求される物が色々と変わってきます。取り引きしようと思っても契約の形態がぜんぜん違う、日本ではこれでよい、というのが通じなくなってきました。企業でも外資系の企業と対応しようとするれば相手の土俵で戦わなければならない事もあるし、逆にこちらが優位であればこちらの土俵で戦える事も出来ます。「グローバルスタンダード」だからといってすべてが欧米がスタンダードということはありません。そういう意味で変わる事があり、相手が「グローバル化」していると考えるのが今の「グローバルスタンダード」であり、またそのために何をやらなければならないかであり、一番重要な事はお客が変わるという事です。

照屋：かつてのグローバリゼーション、言葉としては長いですけど、決定された業種や特定の領域においてグローバル化として進行したけれども、生産者や消費者全てがボーダレスの時代に入っているということでお話が理解されたと思います。

このグローバリゼーションについては当然グローバル化という意味ですからプロセスという意味だろうと思います。我々はグローバリゼーションという言葉を使わなくなっていく時代が21世紀だと思っています。ここまでのプロセスをどう乗り切るか、また、自分の領域でどう自己変革、自己革新をしていこうかということでグローバリゼーションの考え方、概念と、その持つ影響力をもう一度改めて新しい概念のもとにつかもうということです。

海老澤先生の先ほどの基調報告は、当然グローバリゼーションが進行していった先のあるべき企業のスタイルですから、企業を取り巻く社会環境もそれに伴う地球上で起こる様々な条件変化も当然グローバル社会における諸構成要素と理解されますが、オープン化という社会現象としてオープンネットワークコミュニティという概念の中でやはりグローバルスタンダードという言葉を使っておりますが、海老澤先生がおっしゃるグローバルスタンダード、グローバリゼーションについてももう少しお聞かせください。

海老澤：いろいろ難しいテーマに入ってきましたが、大学の教員なので、言葉の概念について大学で研究しまして、グローバリゼーションという言葉の前に、ぼくらが大学の頃はインターナショナル……国と国の間という言葉がはやりまして、その論文も沢山ありました。国際化という言葉がそうです。その次に多国籍企業という言葉が出てきました。

その後グローバル化という言葉が出てきて、次に無国籍、多国籍、インターナショナル、トランスナショナルの4つの段階を迎えて今日に至っています。

その言葉のそれぞれの意味は微妙に違うのですが、先進国諸国の論理による発展途上国の押しつけ……これが多国籍化であり、国際化であり、グローバル化であったと思います。そういう実態の中で加茂とか我々が生きている地域の間人がどう対応していったらよいかといいますと、今現在のハイテクの商品はたぶん4カ国から5カ国のお世話になって製品ができています。コンセプトはソニーの中核で作って、プロタイプは東南アジアで作って、タイム生産は南米とか、輸送はどこかの国と言ったふうに5カ国や5カ国が絡んでいます。従って、メイドインジャパンとメイドインUSA、メイドインマルタインアショナル、メイドイントランスナショナルということで、複合的な国がまたがって消費財ができています。これはある意味で新しいトレンドではないでしょうか。

そういう中で我々が生きていく、またはビジネスを展開していくときに個々の企業で生き残る為を考えて見ますと、やはり先ほど小林先生からお話がありましたが、社会的に認知される個性をきちんと持っていて世界中からニーズがある。

そのニーズを自分でセレクトしてどこでアナウンスをとるかを考える……そうい

う時代に入ってきています。従って苛酷な競争があると同時に自由競争ですから自分の思っていることができる、プラスとマイナスが混在している時代、これが新しい時代のグローバル化であり、むしろ、あえていえばグローバルとローカルが混在している時代と考えられます。

照屋：はい、ありがとうございます。グローバリゼーションについては、それなりの考え方でフロアの方々もいろいろ議論しました考え方を基に、ご自分の意見もあると思いますが、グローバリゼーションというものの持つ意味、あるいは影響、それから現段階の状況、そして将来に与える影響についてそれぞれ明らかになっただろうと思います。

つぎに進みますが、グローバリゼーションというものの基本的な考え方をベースにしながら実際のプロセスや企業が存立していくための諸条件、あるいは存立出来ない諸要因は何かということ为先ほど簡潔に発言してもらいましたが、それをブレイクダウンしていく形でもっと細かくディスカッションしていきたいと思います。

その一つとして海老澤先生から逆に質問がございますので、それを取り上げるのが渡世の義理ですので海老澤教授のパネリストへの質問をさせていただきます。次に小林、田中先生に先ほどいわれた存立条件について明らかにしていきたいと思います。海老澤先生の質問は、過剰生産について一つの企業倫理といえますか、それについての取扱いについてまだ概念が形成されていない、従って収益を上げるための企業の健全性を求める場合、その求め方、あるいは経営上の収益の範囲、企業の当期利益の中身、これらをどのように考えたらよいか、これは海老澤教授が基調講演の中で出てくる当然の質問であろうと思いますが、小林先生、収益のあり方、求め方についてどのように考えたらよいですか、今、収益は限界まできている企業もありますが、答えてもらいたいと思います。

企業利益と企業倫理

小林：大変な質問が来て、さっきから困っているのですが、これが解明できればノーベル経済学賞が取れるのではないのでしょうか。

収益の取り方についていろいろあろうかと思いますが、その会社が何をめざしているか、その企業の戦略ですね。それとどこに存在を求めていくのか、その企業の方針と見合った収益になっているのか、ということです。

今、フランスにエノキアンクラブというのがあります。これは一つの事業で400年続いた企業だけが入れるクラブです。

日本からは2社だけ入っています。一つの事業で400年続くというのは結構大変なことです。と言いますのは、400年売りつづけなければならないということだか

らです。それをやめないようにやっていかなければならないということです。これは安定ということを考えながら、自分のところにどれだけのものを持っているか、これは拡大という考え方ではありません。そうすると、安定的に収益をきちっと取っていく中で、ある一定の顧客層を掴んで対応していきたい、この顧客に満足の頂ける価格、これをいったいいくらにすれば買っていただけるのかという部分を明確にしていかなければなりません。

もう一つは量でもって生産していきますよ、大規模というでいまはもう殆ど破綻しましたけれど、これは成長、拡大路線でいきますから、過剰となって破綻していきます。ただ、過渡的ととれる戦略なんですね。

もう一つは収益の率を上げていこうというやり方があります。その収益率を上げていくためには、例えば、100円のを売って10円多くくださいと言っているわけですね。その価値が10円なのか20円なのかは相手の要求の度合いによって異なります。つまり、売り手は顧客をセグメンテーションする、あるいはマーケットをどこにおくか、それに対して自分はどうか対応していくか。逆にお客から見ると、その商品はどのように生産しているのか、明確に分かりますから変なことはできませんね。

いらないところにお金をいっぱい使って、例えば100円のところもう50円多くかかったので150円ください。これはだめですね。こんどはいらぬコストをはずしたら70円でできるじゃないか、だったら120円しか払わないよ、こういう話になりますね。お客をキチッと吟味すればするほど高い高い収益をとれるけれども、その分だけ生産行動やサービスをどうやっていこうかと検討しなければなりません。ここが苦しいと過剰生産に入ってきます。マーケットを広く取る、たぶんこういうパターンだと思います。

こういう3つのパターンがあります。それぞれ取っていけるのですが、やはりマスで取ろうとするのは無理です。というのは日本でやったとしても世界をマーケティングした製品が出てくれば負けてしまいます。そう考えると必要な所をどう対応していくのか、コストがきっちり把握できているのか、こういう行動で収益を取っていく方法と、安定的にここしかやりませんよという企業行動もあります。たぶんこの2つの方法が今後残っていくと思います。

海老澤：非常に貴重なヒントをありがとうございました。僕は他の学会の講義で収益性が大前提だと言われ、収益性を上げるためにはゴミを出し続けて良いのかと思いいコストの内部化は、先進国企業の21世紀の根底にあり、アメリカの企業ですすでに財務訴訟の備考欄にアナウンスされてきている。そうすると回転率とか機会損失などの考え方が悪になってくる。回転率を上げるためにはたくさん物を作り続け

なくてはならず、機会損失を無くするためにはたくさんバックヤードに物を置かなくてはならなくなる。そうすると過剰生産となりそれは消費者にはね返って来てしまう。企業は自分の出した製品の面倒は最後まで見る。そして社会、環境、地域社会に負担を与えない、もっと言いますと直接の消費者以外にも迷惑が掛かっているわけですから、顧客という概念を拡大して一緒に生きている地球人に対する礼儀作法等を考えていく企業が、世の中に認知されていくことを目指したいと思っています。

非常に難しいことですが、今、議論している途中です。

「我が社はこういう努力をしていますので、この値段で売って下さい」と企業が言い、それに付いてきてくれるお客さんとの顔の見えるマーケット、そしてそれをお互いに認めあえる生産者と消費者の関係。そんなことが新しいパラダイムで起こるのではないか、特に大量生産、大量消費ですとお客さんの顔が分からないために無責任になってしまう。

照屋：今の海老澤先生のご意見は「地球村時代の企業経営」という視点に照らしてなかなか強烈な主張だと思えますがどう実際の企業経営で行うかは努力が必要だと思います。

では田中先生に利害関係者の話を広げて企業と消費者の関係をどこまで責任を持っていかなければならないのかお聞かせ下さい。

田中：地域の人に影響を与えているのはコストで近隣諸国では人件費が20分の1で欧米と比較しても英国の5割くらい給料が高いコストを考える必要がある。

もうひとつは売る方で、製、販のバランスは基本的にはマーケティングの調査能力次第であると思う。いかに素晴らしい製品でも、どんなに消費者が見えていてもそれをコントロールする力は総合的なマーケティングの力だと思います。

特に日本でおくれているのはこのマーケティングの力である。今日来られたヒトはビジネスに直結されている方々だと思いますけど、自分の商品の市場性がどの範囲でどの量が適切かという事が、これから企業をやっていく上で大切になってくると思う。日本はマーケティングが弱く、そのソフトがあまり無いわけで、それを人脈に折り込んで皆さんの企業経営を考えることだと思います。

それからもう一点、皆さんは現実の商売の中で日々苦勞されていると思いますが、過当競争で売場が広がった中で本当に売れる力というのは、商品に力があればもちろん売れますが、売ることだけの特別な販売力という事も検討する時代になっているようです。ひとつの例では私の知るアメリカの中堅企業のトップセールスマンは日本ではあまり無いが社長より給料をたくさん取っている。このようなことを検討して取り入れ、コア人材を入手しながら、経営者は意識して運営をして行かなく

てはいけない、それがグローバルの中の経営者の意識変化に繋がると思います。

小林：今の田中先生に関連して、私はベンチャー企業に数多く行くのですが、全体的には物を作るのが上手いが売る力が弱いところが多い。せっかく良いものがあるのに、マーケティングをやっていないのでどうやって売るか、だれに売るとか、どういうセールストークで売るのか分からない。その点アメリカは強く、それ専門に考える人を引っ張ってくる。そういう事も考え強化していくことが課題だと思う。

照屋：ありがとうございます。小林先生より企業の存立条件のお話を伺いました。「収益力を高める」この事は企業経営の原点であるわけですが。では、実際にどうすれば良いかという事が問われる訳です。先生の数多くの調査研究の中で、存立できなかった例について、どうしてできなかったのか、お話を伺いたいと思います。

企業の存立条件

小林：2つ程申し上げたいと思います。1つは先ほどから言ってますように、「自分の強い所とは何か」、「特徴は何か」という事です。この事は、非常に重要な事になるのです。今現在「これが非常に強い」という事が最低条件です。そして3年後もそれが強いかという話ですね。例えば自分がいるマーケットなり、お客が3年間のうちにどう変わるのだろう。これを見た上で強いと言える事を考えなければいけない。非常にやりにくいですが、今が強いという事が、今後も強いという事ではないという事です。

第2点は、バランスシートを持ってない会社は、2、3年後にほとんど潰れると思います。理由は簡単です。銀行が金を貸してくれません。’91年に潰れたある会社は、マンションの販売をやっていたのですが、’85年の時の売上が206億円、潰れる直前期の’90年が1,353億円の売上でした。利益は26億円が143億円になりました。この会社が翌年潰れました。損益計算書のデータだけではだめなんです。つまり貸借対照表の方が、自分のお金をどんなふうに使ったのかよくわかるんですね。この会社のバランスシートを見ますと、94億円から1,516億円増えているんです。つまり売上高以上の在庫を持っているのです。そして借入金も1,648億円あって、これがうまくいかなくなって、結局倒れてしまいました。そうすると、これから資金提供する側はどうするかというと、過去の事実でもこれだけわかりにくいことから、将来の計画はもっとわかりにくいのだろうと思うわけです。売上が倍になっても、借入金も同時に増えるのであれば危なくて仕方ありません。そういう意味でも、損益計算書だけでなくバランスシートもより大切になるのです。これが最低条件です。これがないと、どこも資金提供してくれないと思います。バランスシートを作り、バランスシートをよく見る事です。これがまずよくやられていないのであれば、

すぐに経営者としてやってみる事です。

照屋：ありがとうございます。私は会計学を大学で教えているわけですが、今日の企業会計は損益計算書が基本的には中心になっているわけですが、しかしアメリカを中心に、これからはバランスシート志向が強くなっている事は事実です。損益計算書が相対的にその重要性を落としたという訳ではないのですが、小林先生がおっしゃられた事は、貸借対照表に記載された企業の財務的な基盤を、重要な経営判断や意思決定情報として、是非活用してほしいという事であると思います。

小林先生、倒産の話をしてはいけないと思うのですが、倒産にもいろいろなパターンがあると思うのです。1つ2つあればお話を願いたいのですが。

小林：倒産は大体3つ4つのパターンがありまして、1つは基本的な典型的な倒産。これは構造不況だとか、そういうものの中で売上がドーンと落ちていく、つまり事業が終末を迎えていくパターンです。これは新たな物に展開していかなければだめなわけです。2つめは販売の中でマーケット的には落ちているのではないが、販売不振つまり販売力が非常に弱い。3つめは過大投資ですね。ここ最近みてますと、過大投資つまりマーケットの読みまちがいをして倒産するパターンです。これら3つが全体の8割を占めています。

照屋：この話をしてもらいましたのは、いわゆる先ほどの財務情報の十分な分析に基づいた判断をしていかなければ、この厳しい状況の中で維持、発展していかないという1つのマイナスファクターとして話をさせていただきました。

もう1点だけ田中先生から先ほどリーダーシップの重要性、新しい時代における新しいリーダーの役割というものを話ししていただきましたが、中小企業における企業経営者の役割について、最後に一言お願い致します。

田中：皆さんご存じのように、日本では中小（堅）企業が圧倒的に多いわけです。中堅企業は企業規模から見ると、経営者のリーダーシップいかんだと思います。ビジネスのスケールはマーケティングを良く調査しなければいけません。やはり経営マインドを知識的にも高い所を目指して努力しないといけないというのが、昨今の環境だと思います。もう1つはヒューマンネットワークだと思います。こういう会を通して、よりその方面の情報にすぐれた方にアクセスをとり、それを自分自身が判断できる、生きたネットワークを作っていく事が、中堅企業の経営者にとってとっても大事だと思います。

照屋：ありがとうございます。時間がまいりました。今、グローバリゼーションという事をキーワードにしてまいりました。今日あらためてフロアの皆さんにも、グローバリゼーションという言葉の持つ日常的な意味、あるいはグローバリゼーションという大きな流れの中で、どう対応しなければならないかという事が一人一人

に問われてきてますし、今日、帰られた時に自分の持ち場でどう具体化して実行していくかという事が、これから先、努力が求められていく事だと思います。それを踏まえながら企業の存立条件として今、いくつか重要なご指摘をいただきました。結局は企業の存立条件はかなりせばめられてきていますが、そこから飛躍する事として、合理的に科学的に実践していく姿勢と努力工夫、そのことが存立条件というものを、不利な状況から有利にもっていくというふうに受け止めさせていただきました。第Ⅱ部（1）のサブテーマは「これからの企業存立の条件とは何か」というテーマで、限られた時間内で先生方にディスカッションしていただきました。ありがとうございました。

基調講演の海老澤先生ありがとうございました。フロアの皆様方もいろいろ思考して緊張感を持って、我々の話を聞いてもらったと思います。

以上をもちまして第Ⅱ部（1）を終了致します。ありがとうございました。