

## 景気不透明下における食品企業の経営戦略

芝崎 希美夫

## 1 「価格破壊」として進行する「デフレ現象」

前段でもみたごとく「デフレ現象」を正確に捉えたデータは存在しない。デフレ・インフレ等の経済現象については、一般的には政府が発表する「消費者物価統計」や「企業物価統計」が利用される。しかし、今回についてみると、物価の低迷・停滞を如実に示すデータは存在しないようだ。それにも拘らず、社会的には「デフレ経済」という用語が蔓延化している。

何故、このように経済統計と企業実績との間に経済現象に対する違いが発生するかである。その要因として、一つには経済現象が極めて複雑化・多様化そして国際化している点である。従来、一国経済を中心とした景気変動は、国内の生産変動や在庫変動等を基準として報告されていた。また、海外経済との交流が閉ざされた状況にあっては、それで十分であった。しかし、今日のごとく国際化・複雑化した社会にあっては、貿易問題や国際商品市況、さらには為替変動等の要素も絡み、単純な経済指標で捉える事ができないのである。

もう一つは、マクロ経済統計とマイクロ企業実績間におけるデータ認識に対するタイムラグの問題である。マクロ経済統計において、調査・解析されるデータは、特定期間における個別企業の平均的なデータである。平均値とは、いわゆる統計学上の数値であって、実存しない数値でもある。これに対して、マイクロ企業経営が把握するデータは、企業行動を日々・刻々把握するデータである。マクロ経済とマイクロ企業行動間には、データの認識度と利用手法・時期との間に格差が生じる。

今回調査の特色は、マクロ経済における「デフレ問題」を個別企業経営者がどのように捉えているかを見た点である。従来の企業経済ではあまり話題となりにくいテーマである。ここで言う従来の企業経済とは、中小企業を中心とした企業構造で、内国市場を対象とした企業経済を指す。特に、中小企業主体の食品企業にあって、デフレ等のマクロ経済問題は、話題となりにくいテーマであった。

しかし、食品企業において、本テーマを取上げた意義は次の2点にある。一つは、わが国食品企業も従前の中小企業中心の企業構造から大企業・中堅企業が成長し、企業構造が大きく変わってきたこと。企業規模には業種間格差があるものの、特定業種には数社で国内市場のほとんどをカバーする企業も存在する。二つには、今日のごとく国際化・多様化した社会では、マイクロ経済とマクロ経済は密接に関連しており、個別企業もマイクロ経済の動きを捉えなければ存立が難しくなっている点である。

## 2. 企業調査からみた「デフレ認識」の格差

今回の調査で、食品企業におけるデフレの認識度についてみたのが次表である。これに

よると、「デフレである」とした企業が44.8%、「少しデフレである」とした企業が38.8%である。この二つをトータルすると、83.6%となり、ほとんどの企業が今日の経済状況をデフレと認識しているようだ。

だが、デフレ認識は高いもの、そのデフレ認識の度合いは、企業規模や業種によって異なるようだ。企業規模でみると、中堅企業でのデフレ認識また認識度合いが高くなっている。これに対して、大企業・中企業ではそれほどでない。特に、小企業・中企業の場合、デフレでないとする企業もみられる。意外な結果と言える。考えられる要因としては、マクロ経済に対する経営感覚の違いと思われる。または企業サイドからみて価格低下がそれほど起きていない可能性もある。大企業の場合、デフレ認識度は高いもの、デフレの程度についてはそれほど高くない。大企業の場合、価格支配力や市場競争力が強いので、価格低下等の問題があまり影響しなかったのかも知れない。

これに加えて、業種別にみると、製穀・製粉やパン・菓子部門において、デフレ度合いの低さが多くみられる。これらの部門は、最近輸入穀物価格の上昇により、価格改定が実施された部門でもあり、デフレ認識はあってもその度合は低かったようだ。

表1 食品企業におけるデフレの認識度

	回答数	計	デフレで	少しデフ	デフレで	わからな	
			ある	レである	はない		い
	社	%	%	%	%	%	
計	415	100.0	44.8	38.8	5.8	10.6	
売上高	50億円未満	315	100.0	46.7	36.8	6.3	10.2
	50～300億円未満	77	100.0	36.4	44.2	5.2	14.3
	300～1,000億円未満	15	100.0	53.3	46.7		
	1,000億円以上	8	100.0	37.5	50.0		12.5

ところで、デフレ現象が浸透したとされるここ数年間における食品の販売価格がどのように変化したかをみたのが次の二つの表である。一つは消費者物価と比較した自社製品の販売価格低下の度合いをみたものであり、もう一つは前年対比で主要製品の販売価格がどのように変化したかを見たものである。

デフレ浸透期間と言われる平成20年から22年の間に消費者物価は、3.8ポイントの低下であった。企業調査によると、「変わらない」とした企業が最も多く57.7%、「低下幅が大きい」とした企業は、低下幅がやや大きいとした企業を含めて28.3%、「上昇している」とした企業が4.9%となっている（分からない8.9%）。すなわち消費者物価の低下とそれほど変わらないとみている企業が多い。これに対して、消費者物価以上とした企業は3割程度である。

表2 消費者物価と比較した自社製品の販売価格低下度合い

		回答数	計	低下幅が大きい	低下幅がやや大きい	変わらない	上昇している	わからない
		社	%	%	%	%	%	%
計		407	100.0	8.4	19.9	57.7	4.9	9.1
売上高	50億円未満	309	100.0	7.8	18.4	59.9	4.9	9.1
	50～300億円未満	75	100.0	12.0	28.0	45.3	6.7	8.0
	300～1,000億円未満	15	100.0	6.7	13.3	66.7		13.3
	1,000億円以上	8	100.0	0.0	12.5	75.0		12.5

次表は、消費者物価の低下と関係なく、自社主力製品の販売価格が前年対比でどのように変化したかをみたものである。この結果によると、「概ね変化なし」が51.3%、「低下」したが低下の程度はあるものトータルで40.3%、「上昇」したがトータルで6.2%となっている（回答無し2.2%）。変化無しが半数を超えている。変化無しとは、厳密に言えば消費者物価が3.8ポイント下がったにもかかわらず変化がなかったということである。最もこの点については、調査企業がこのことを考慮して回答したか、疑問も残る。

表3 主要製品の販売価格の変化（前年同期比）

		回答数	計	10%以上低下	8～9%低下	6～7%低下	4～5%低下	2～3%低下	概ね変化なし	2～3%上昇	4～5%上昇	6～7%上昇	8～9%上昇	10%以上上昇	該当なし
		社	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計		406	100.0	6.4	2.5	3.9	11.1	16.7	51.0	2.5	1.2	1.0	0.2	1.5	2.0
売上高	50億円未満	306	100.0	6.2	2.9	4.6	8.8	14.7	54.2	2.0	1.3	1.0	0.3	1.6	2.3
	50～300億円未満	77	100.0	7.8	1.3	2.6	19.5	20.8	37.7	5.2	1.3	1.3		1.3	1.3
	300～1,000億円未満	15	100.0	6.7			13.3	33.3	46.7						
	1,000億円以上	8	100.0				12.5	25.0	62.5						
デフレ認知	デフレである	182	100.0	8.8	4.4	4.4	15.9	20.3	39.0	1.1	1.6	0.5	0.5	1.1	2.2
	少しデフレである	159	100.0	4.4	1.3	3.1	8.2	16.4	58.5	3.8	0.6			1.3	2.5
	デフレではない	24	100.0			8.3	4.2	8.3	75.0					4.2	
	わからない	41	100.0	7.3		2.4	4.9	7.3	61.0	4.9	2.4	7.3		2.4	

一方、価格低下はトータルで40.3%となっている。前段で消費者物価と比較した価格低下の割合は28.3%であるからこれと比較して高い。最も、この点も詳細に検討するならば、消費者物価の低下と同じ程度の低下部分は削除しなければならない。例えば、2～3%の低下は消費者物価と同程度として削除すると、実質低下の回答割合は23%程度になる。先の消費者物価の低下を考慮した場合とあまり変わらない。最も、2～3%低下の削除部分は変化なしに加算されることになる。二つの表に大きな差異は無いようだ。

この表の下段は、デフレ認知と販売価格の変化の関係をみたものである。デフレ認知者

(44.8%)についてみると、「価格変化なし」が38.2%、「価格低下」が54.8%、「価格上昇」4.7%となっている。デフレを認識して価格低下があったのは55%、デフレは認識したものの価格変化なしが40%近くになっている。

企業におけるデフレ認識と販売価格の低下には、かなりの差異がみられる。デフレ現象は、一般的にみて消費者物価の連続的な下落を意味するが、企業調査によると、販売価格の低下はそれほど進行しなかったようだ。デフレ現象は、食品企業全体における大きな課題となっているもの、価格低下等直接的な実情については、企業間・業種間にかなりの格差がでているようである。

デフレ問題は前段も考察したごとくマクロ経済の問題である。企業サイドのミクロ経済からみた場合、社会全般の問題として関心は高いものの、企業経営における販売価格問題とは、あまり関係がなかったように思われる。このことは、社会的にデフレ現象と言われても、個別企業にあっては、市場価格の維持に向かって積極的に行動する姿が映し出されたともいえる。

### 3 食品企業における経営行動の検討

#### (1) 原料対策

食品企業において原料問題は経営を左右する大きなテーマである。次表は国産原料と輸入原料について価格上昇時における対策をみたものである。国産原料価格上昇時における確保対策をみると、「仕入先の絞込み」(35.6%)、「直接相対取引の強化」(30.4%)、「生産者・団体との契約取引」(26.5%)、「規格の見直し」(25.2%)、「長期契約」(23.5%)等となっている。

多様な原料対策が取り上げられているが、仕入先の絞込み・直接相対取引・契約取引・長期取引・それに仕入ロットの大型化等の対策は、特定仕入先とのパイプを強化し、太くする手法である。仕入対策としては一点集中仕入方式である。手法としては最も安易な方策とも言える。

ただし、この手法の採用にあたっては、注意しなければならない点がある。仕入先が利用サイドの要求に対して、常時対応可能な能力を持っていることである。仕入先を絞り込んだとしても、仕入先に供給能力がなければ成り立たない。また、ここで問題となるのは、そのような大型仕入先に対しては、多くの需要者が殺到するために仕入価格の上昇を招く可能性がある点である。

これに対して、規格の見直しと農業生産への参入は、まったく異なった原料対策と言える。規格見直しは、品種は同じでも商品価値としては異なる素材である。その採用にあたっては、当然新たな材料選別・調整方法が必要とされ、設備の変更・調整を招き施設費の増加となる。これに取り組んでいる企業が多いが、比較的低廉な設備投資で実現可能のためであろう。

原料確保のための農業生産への参入はほとんど見られない。この対策は、農業部門に対する新規投資である。農業部門への投資は、きわめて危険性の高い部門とされている。具体化にあたっては、緻密な投資計画と行動計画が要求される。また、投資規模も多額となり、企業経営に負担をかけることとなる。

表4 国産原料価格上昇に対する取組

	回答数	直接相対取引の強化	仕入先の絞込み	生産者・団体との契約取引の強化	仕入ロットの大型化	年間契約など長期契約による安定調達	共同仕入	規格の見直し	農業生産への参入	その他	
	社	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
計	325	30.2	36.0	25.2	10.8	25.2	2.2	25.2	3.1	12.9	
売上高	50億円未満	246	31.3	38.6	23.6	10.2	23.6	1.6	25.2	2.8	12.6
	50～300億円未満	60	28.3	23.3	30.0	13.3	28.3	3.3	25.0	1.7	16.7
	300～1,000億円未満	14	21.4	42.9	28.6	7.1	35.7	7.1	28.6	7.1	7.1
	1,000億円以上	5	20.0	40.0	40.0	20.0	40.0		20.0	20.0	

輸入原料上昇時における対策をみると、「仕入先の絞込み」(39.6%)、「長期契約」(29.1%)、「規格の見直し」(26.1%)、「直接取引」(18.3%)、「仕入ロットの大型化」(17.4%)、「先物取引にヘッジ」(8.7%)等となっている。

回答内容は、国産原料対策とあまり変わらないようだ。現状取引先への集中・長期契約・直接取引・仕入量の大型化等である。国産材料対策と同様、手法としてはきわめて安易な方策である。最も、国産原料と異なり、供給先は海外であり、供給力の問題は少ないであろう。しかし、輸入原料のため国際市況に左右され、価格上昇時にはさらに価格上昇の可能性があって、輸入原料価格の上昇期における対策となり得るか疑問である。

規格見直しにたいする意欲も強いようだ。国内原料も同様だが、一種の原料変更であり、価格上昇時には有効な方策と言える。しかし、国内原料利用と同様、製造・設備への増加投資が必要となる。

国内原料・国産原料の双方に若干みられる回答に「その他」がある。原票は確認していないが、考えられる回答として、原料仕入先の変更、国産原料から輸入原料への変更、あるいは輸入原料から国産原料への変更、さらには原料の変更・転換等が挙げられる。

例えば、国産原料上昇時における輸入原料への転換や原料変更による代替原料の利用、さらには仕入先の変更等が考えられる。また、輸入原料上昇時における国産原料への変更や代替原料の利用、さらには輸入先や仕入先の変更等が考えられる。短期的な方策としては困難な面もあるが、長期的には考慮される対策であろう。

表5 輸入原料価格上昇に対する取組

	回答数	直接相 対取引 の強化	仕入先 の絞り 込み	生産 者・団 体との 契約取 引の強 化	仕入 ロットの 大型化	年間契 約など 長期契 約によ る安定 調達	共同仕 入	規格の 見直し	農産生 産への 参入	為替・ 商品先 物取引 による ヘッジ	その他	
	人	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
計	245	18.0	39.6	10.2	17.6	29.4	4.1	25.7	0.4	9.0	11.8	
売上高	50億円未満	177	16.9	41.2	7.3	16.9	27.7	4.5	26.0		9.0	12.4
	50～300億円未満	48	22.9	35.4	14.6	22.9	33.3	2.1	20.8	2.1	6.3	12.5
	300～1,000億円未満	13	23.1	30.8	23.1	7.7	30.8	7.7	46.2		7.7	7.7
	1,000億円以上	7		42.9	28.6	14.3	42.9		14.3		28.6	

## (2) 生産性の向上

調査企業における生産コスト削減策についてみると、「設備・機器等の更新」(54.8%)、「人件費の削減」(43.5%)、「工場の再編統合」(18.1%)、「販売促進費の削減」(18.1%)、「製造の委託受託による集約化」(15.5%)、「広告宣伝費の削減」(14.1%)等となっている。

設備・機器等の更新による生産性の効率化は、業種・規模に関係なく多くに企業で実施されているが、特に、中企業・中堅企業では70%を超えている。小企業・大企業では50%程度でかなり差がみられる。

人件費の節減については、企業規模によってかなり異なっている。特に採用が高いのが小企業で5割近くになっている。次に多いのが大企業と中企業で3割近くになっている。これに対して中堅企業での採用は低く1割程度である。小企業では、設備投資にたいする意欲も少なく、合理化として人員削減策が取られているようだ。

販売促進費や広告宣伝費の削減の節減について企業規模間の格差がみられる。販売促進費の削減は小企業に多いが、中企業・中堅企業・大企業ではあまり採用していない。広告宣伝費の削減は、大企業ではほとんど採用されていない。中堅企業では3割程度で、中企業・小企業ではあまり見られない。小企業や中企業では、本来広告宣伝を実施していない為であろう。大企業の場合、販売促進費の削減があるもの広告宣伝費の削減策はない。

委託や受託による生産の集約化や工場の再編・統合については、全体的にみてあまり積極的でないが、食品企業の中核に位置する中堅企業で関心が高いようだ。

表6 製造販売で重視したコスト削減・生産性向上策

	回答数	設備・機 器等の 更新に よる生 産の効 率化	工場 の再編 統合に よる生 産性の 改善	製造 の委託 や受託 による 生産の 集約化	M&A による 競争力 強化	販売促 進費の 削減	広告宣 伝費の 削減	SCMの 導入	人件費 の削減	その他
	社	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計	376	56.1	18.6	15.2	2.1	18.1	13.6	2.4	42.6	5.9
売上高	50億円未満	284	50.7	16.5	16.2	2.1	19.4	0.7	47.9	4.9
	50～300億円未満	70	74.3	27.1	10.0		14.3	7.1	28.6	7.1
	300～1,000億円未満	15	73.3	13.3	26.7		13.3	26.7	6.7	13.3
	1,000億円以上	7	57.1	28.6		28.6	14.3	14.3	28.6	14.3

生産性向上策としての設備・機械の導入による効率化は、食品産業の発展・成長を推進するものとして理解されるが、人件費の削減や人員整理は、経営的には極めて単純な方策と言える。特に、大企業において多く採用されているが、食品工業や食品企業の将来性を考慮した場合、生活者の不信を招く可能性がある。

### (3) 今後の経営

最後に、今後の経営展開についてみたものである。第1は、「軸となる分野への経営資源の集中」(81.6%)で、最大の経営課題となっている。業種・規模に関係なく主要な経営策である。コア部分の一層の推進である。

第2は、「軸となる部門を主体とした関連事業の垂直統合」(30.2%)である。第1の課題を延長したものと言える。大企業・中企業・小企業ではリストされているが、中堅企業では取上げられていない。主な垂直的統合としては、素材加工から2次加工への進出、あるいは2次加工から調理加工や総菜品生産への進出等があげられる。すなわち、コアを主体とし川下部門への進出である。

第3は、「他業種・他品目部門への進出等の経営多角化」(14.2%)である。中小企業や中堅企業にみられる。だが、大企業では関心が低いようだ。売上減少策として採用されるが、成熟化した経済社会において、新分野を開拓することはかなりの資源・能力が必要とされる。

第4は、「東アジア等海外市場進出」(16.5%)である。大企業での関心が高く6割を超えている。また、中堅企業での関心も高い。低迷・減少する国内市場の狭隘化にあって、アジア市場進出は最上の方策のようだ。

第5は、同業種間の経営統合(M&A)(5.2%)である。大企業での関心が大きい。大企業の場合、自社部門での成長戦略に加えて、垂直統合や経営統合によって規模拡大を掛かることに関心が高いようだ。

表7 今後の経営展開方向

	回答数	軸となる分野へ経営資源を集中し、成長をめざす	軸となる分野を主体に関連事業の垂直統合による成長をめざす	他の業種・品目など新規ビジネスへ参入し、経営多角化による成長をめざす	同業種間による経営統合(M&A)等で規模拡大による成長をめざす	東アジアなど海外市場へ参入(または強化を図る)し、成長をめざす	その他	
		社	%	%	%	%	%	%
計	381	81.6	29.9	13.4	5.2	16.5	5.0	
売上高	50億円未満	290	80.3	31.7	14.8	4.8	14.5	4.8
	50～300億円未満	69	84.1	26.1	8.7	5.8	17.4	5.8
	300～1,000億円未満	14	92.9	7.1	14.3	7.1	28.6	7.1
	1,000億円以上	8	87.5	37.5		12.5	62.5	

#### (4) デフレ時の経営対策

この項目については、アンケート調査では直接的には実施していない。以下は企業ヒヤリングによって行ったものである。主要な方策としては、一つには新製品開発が、もう一つには代替品販売等が講じられている。

##### ①新製品開発

最も一般的に採用される手法である。デフレ時のみならず、価格引下げ要求時に採用されるもので、従来品を変更して新製品の販売に転換するものである。その場合の新製品とは、新たな材料による製品もあるが、これには多くの時間と多額の費用を要する。そのため、新製品とはいっても内容量変更や、容器変更によるケースが多いようである。

しかし、このような内容量変更や容器変更であっても、製造工程の変更も伴うことが多く、設備費等を要し、コストアップになるケースもあるようだ。大企業ではともかく、中小企業にあっては、このような変更設備投資は企業経営を圧迫するようだ。

##### ②代替品販売

これは、従来の食材からより安価な食材への転換である。例えば、牛肉使用から豚肉使用へ、あるいは豚肉使用から鶏肉使用への転換等である。高価格原料から低価格の原料に転換し、販売価格は引き下げる方法である。これによって、販売総額は減少するもの、原料費が低下するので、総利益額は確保する方策である。

企業経営からみると、利益は維持できるものの、価格引下的な手法ともいえる。当面の対策として有効である。しかし、将来経営環境が変化して、材料変更による価格の引上げを行う場合、消費者が従前のごとく購入するか不安材料が残存する。

## 4 景気不透明下における経営戦略

### (1) 企業姿勢

今回取上げたテーマは、デフレ経済下の企業経営のあり方である。マクロ経済のデフレ現象が、食品企業の経営環境にのさばっている。特に問題なのは、川下部門から食品企業に押し上げている点である。価格交渉の枕詞のようになって食品企業を突き上げるのだ。

食品企業に対する突き上げは、デフレ問題だけではない。従来から取り入れられていた「価格破壊」問題も加わっている。川下からのデフレ現象と価格破壊現象が、二重苦となって押し寄せている。まさしく近代社会における搾取行為が現代社会で実施されている。

しかし、このような状況下にあっても、食品企業として、凛として取らねばならない基本的な企業姿勢がある。一つは安全管理であり、もう一つは経営管理であり、最後は企業連携・社会連携である。

#### ①安全管理



食品工業にあって、安全・安心な食品の生産は企業行動として最低限の基本条件である。言い換えるならば、安全を軽視した生産体系の整備や効率化のための品質管理過程の削除、コスト削減のための検査行程の削除等は許されない。

安全な食品の生産は、単に製造工程の安全策のみならず、原料（主原料・副原料等）の調達から保管まで、さらには製品の保管・出荷から消費者・需要者に至るまで安全性が徹底されなければならない。

特に重要な点は、食品生産に携わる従業員に対する安全意識の徹底である。単に工場内の衛生管理だけではない。直接生産者にあっても、間接的生産者であっても常時安全認識の視点から業務に取り組むことである。

## ②経営管理

食品生産は、安全・良品な商品を順次生産・販売することであるが、企業はこのプロセスを継続して実施しなければならない。その為には、生産・販売の過程で一定の利益を確保しなければならない。当然のことながら、企業経営において利益が確保されなければ継続が困難となり倒産する。

経営管理は、一般的には管理部門の業務として位置づけられている。一般企業では、生産・販売・保管・配送等を担当する現業部門と人事・経理・企画・調査等を担当する非現業部門は確実に分離され管理されている。企業経営を細分化・専門化して経営効率を高めている。

だが、このような専門化・部門化・分離化はセクショナリズムを招き、責任を擦り付け、企業経営の混乱を招く可能性もある。企業経営において重要なことは、各部門の担当者が経営意識を身につけ、方向性を統一して経営環境に立ち向かうことである。そのためには、現業部門・非現業部門を問わず、食品企業としての行動力・経営力を身につけ、常時自己改革・自己研鑽に努力しなければならない。

## ③企業連携・社会連携

安全管理と経営管理は、企業内部における管理問題である。これに対して、企業連携と社会連携は、企業が外部経営環境とどのように調和・協調するかの問題である。

食品企業に限らず、企業の多くは垂直的・水平的に種々の企業と係わっている。一般に食品工業は川中部門と言われ、川上部門の農業・漁業との関係、また、川下部門である流通産業・外食産業・中食産業等との関係が深い。これらの産業との協調・調和は食品企業の安定・成長に不可欠である。

従来、食品企業にあっては、垂直的な連携が重視されていた。しかし、今回発生した「3・11 東日本大震災」は、これに加えて、水平的結合の重要性を再認識させたものであった。食品企業の多くは、地域経済との結びつきが強いが、素材の中には特定地域に集中・集積したものもみられる。個別企業が各地域に分散することも可能だが、それぞれの地域企業

が水平的に結合することも必要であろう。常時結合することだけでなく、大震災のような特定事件の発生時に結合することは、今後必要であろう。

次に必要なことは、生活者で構成される地域社会・広域社会との関わりである。食品産業のマーケットは、特定地域に限定されず、近隣地域から遠隔地域まで広範囲に及ぶことである。すなわち、全ての生活者が対象である。その中でも、特に地域社会との結びつきが強い産業と言える。

食品企業に限らず、雇用者の多くは周辺地域に所属している。企業が地域社会を構成しているが、企業は地域社会によって支えられている。そこで必要なことは、生活者が所属する地域社会や広域社会との協調・調和をいかに進めるかである。

## (2) 経営戦略

経済が国際化・多様化したこともあって、最近の経済は変動が激しく、先行き不透明の状況にある。そのような変動期にあっては、刻々変化する事態への短期的な対応も必要であろうが、長期的に企業経営の基軸を構築して、変化に対応する戦略も必要である。

企業経営の支柱として、一つには、リスク回避のための安定策、二つには、経営資源の充実、三つには、機をみて瞬時に対応する行動力・実践力が要求される。

### ① リスク管理

先の原料価格上昇時における仕入対策として仕入先の絞込み、仕入ロットの大型化、契約取引への転換等、仕入先を特定企業に集中させる方策が取られていた。大量仕入れにより仕入価格の上昇は免れることは可能かもしれないが危険性も伴う。

このような集中方式も可能だろうが危険性が大きい。集中によるリスクを回避し、経営安定化のためには、特定仕入先に集中させるのではなく、仕入先の分散化・複数化を計る必要がある。

仕入先の分散化・複数化は余分な労力を要するためコストアップの可能性もあるが、一方では、分散化・複数化により、価格競争を引き起こし、仕入価格を引下げも可能もある。

企業経営は、いかなる状況下にあっても継続して運営して生活者の要望に応えなければならない。企業自身の都合により、あるいは企業内部の問題により中止・停止することは社会の信頼を失うことになり、社会的意義を失うことを意味する。

### ② 経営資源の充実

経済現象における変化・変動はその程度に差はあるもの常時発生する。企業経営においてもこのような変化・変動は発生する。このような変化・変動のキャッチ能力は、企業経営者の能力によって異なる。

一般に、企業は常時利益を確保して成長しなければならない。しかし、拡大のチャンスは常時存在するものではない。だが、拡大・投資への準備は常時進めなければならない。

そのためには、日頃から自らの経営資源の評価・充実を図る必要がある。主要な経営資源としては、第1は製造設備であり、第2は原料調達であり、第3は人材評価であり、第4は情報分析であり、第5は資金管理である。

経営管理にあたっては、企業内部における経営資源がどのように蓄積・集積されているか、その資源力の評価・問題を常時チェックしておかなければならない。また、企業内部にこのような経営資源が不足・欠如している場合、これをどのように補足・充実させるか、また、外部から補充・調達するか否か等について十分検討しておかねばならない。

### ③瞬時の行動力・実践力

企業経営において、新製品販売や新事業分野への進出は、一大戦略であり、最大の経営行動である。経済社会にあつて、チャンスはそう多くは無い。このような千歳一遇と言われるチャンスを利用するかしないかは、日頃の経営資源の蓄積力とこれを実践する行動マニュアルの有無に係わる。

前段で取上げた経営資源の蓄積が順調に行われ、新規事業展開のマニュアルが完成しているならば、即時実践に移すことが可能であろう。このような瞬時の行動力・実践力は日頃の鍛錬から進められるのである。