

お忙しくても、約2分間で読めます

山内公認会計士事務所

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895  
FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### 日本電産と村田製作所の差は原価戦略

1. 日本電産、村田製作所の売上高に占める原価率を比較すると、日本電産は8割弱、村田製作所は6割弱と差は歴然だ。日本電産は、価格を抑えてシェアを拡大する、コストリーダーシップ戦略を柱としている。一方、村田製作所の戦略は、高機能化による差別化だ。高付加価値製品は代替品がなく、市場投入から時間が経っても価格を維持できる。
2. ともに絶好調だった2022年3月期決算だったが、とくに日本電産は売上高が前期比約2割増の1兆9181億円で、村田製作所を軽々と抜き去った。シェア拡大戦略が奉功した格好だ。しかし、営業利益率で見ると日本電産は前期比1ポイント悪化(8.9%)、それに対して村田製作所は4.2ポイント改善し、20%台(23.4%)に乗せた。
3. 要因は金属や半導体など部材の価格高騰と、その対応の差に在る。低価格戦略に重きを置く日本電産は、積極的には製品への価格転嫁が行えず、原価率が高まる要因となった。一方、村田製作所は主力製品の部品を内製化していることもあり、部品価格の値上げを最小限にしつつ、利益率拡大を進めている。

(参考:「週刊東洋経済」2022年6月4日号)

## 経営者のための危機管理

### 不正撲滅への5つの掟

1. 不正撲滅へ組織として打てる先手は、不正に走る動機や機会を与えないことだ。かつて不祥事に揺れた企業も組織運営の仕組みを変え、再発防止を誓っている。不正との戦いに臨むにあたり、まずはここで示す5つの掟を意識しよう。
2. (1)社員同士の対話促進…担当の垣根を超え意見交換。「モノ言えぬ風土」を変える。(2)顧客の声を聞く…耳の痛い本音を集めてこそ。苦情音声を役員会で共有する。(3)不正の早期発見…内部通報制度の充実。現場で不断の情報収集。(4)組織の見える化…組織再編で縦割り打破。「ワンチーム」に。(5)外部の目(デジタル活用)…AIが財務データ分析。不正の芽いちちはやく発見。

(参考:「日経ビジネス」2022年6月20日号)

## 経営者のための危機管理

### 大企業の搾取構造

1. 東海3県の「トヨタ自動車グループ」下請け企業調査(2021年)。昨年6月、帝国データバンクが公表したトヨタグループのサプライヤー調査によれば、20年度業績が前期比で「減収」となった企業が全体の7割超に上るという衝撃的な結果が得られた。トヨタや1次下請けなどサプライヤーピラミッドの上位企業が好決算を挙げる中、ピラミッドを構成する多くの企業が潤わない「ケイレツ格差」が浮き彫りになった形だ。
2. 実際に、自動車・自動車部品産業における「大企業による搾取構造」は公式データでも明らかになった。近年、銅価格の高騰で中小企業の原価率も急激に上昇している。一方、大企業の原価率は激減。資源高による「原価上昇分」は、大企業では中小企業が吸収しているともいえる。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2022年6月25日号)

## 古典に学ぶ

### 天才教育から常識的教育へ

(解説) 現今でも高等教育を受けた青年の中には、昔の青年に比較して遜色のない者が幾らもある。昔は少数でもよいから、偉い者を出すという天才教育であったが、今は多数の者を平均して啓発するという常識的な教育となっているのである。

(参考: 渋沢栄一「論語と算盤」: 国書刊行会)