

ISSN 1345-8620
ISSN 2185-503X



Research Institute for
Economics and Business Administration
Kobe University

研究叢書 88

鐘紡資料叢書

第11卷

社長訓示編

神戸大学経済経営研究所

榎本 正博・國本 光正・加島 美和 編

常任役員会社長指示集（その7） — 前編 —

目次

I	経営指導者のあり方	3
一	経営は成果であるという考え方の徹底並びにつねに衆智を集めるべきことについて	3
二	当社の経営姿勢に対する確信を持つべきことについて	5
三	全社的に執拗なまでの追求姿勢を涵養すべきことについて	6
四	責任権限と役員のあり方について	9
	（一）ペンタゴン経営発足に当たり各担当の責任権限による経営体制を確立すべきことについて	9
	（二）責任権限に関する考え方について	12
	（三）責任権限の範囲について	13
	（四）社長決裁事項について	15
五	組織の創造的運営・ボトムアップの重要性について	20
	（一）経営におけるボトムアップの重要性について	21
	（二）ボトムアップにより全組織を躍動せしむべきことについて	23
六	従業員の努力に報いる経営者のあり方について	25

(一) つねに従業員の側に立ち毅然として会社を守るべきことについて	…	25
(二) 経営者は従業員に先んじて苦しむべきことについて	…	29
(三) 第一線従業員の努力に報いるべきことについて	…	29
七 会社の信用を守るべきことについて	…	31
(一) いかなる場合にもあくまで正道を踏み当社の信用を守るべきことについて	…	31
(二) カーボランダム社による当社高評価の背景並びに経営者はつねに会社の利益を守るべきことについて	…	32
(三) 当社経営に対する社会的評価並びにそれに伴う社会的責任について	…	36
(四) 経営者の判断と行動の一つ一つが社会に与える影響の大きさについて	…	38
(五) 矢板土地返還に伴う当社の高評価について	…	39
(六) 会社の信用をつねに大切にすべきことについて	…	44
八 役員的心構えについて	…	44
(一) 会社の伝統、格式とこれを守る役員幹部の心構えについて	…	44
(二) 自己の経営行動に対し明確、明快を以て旨とすべきことについて	…	46
(三) 社長に対する報告及び決裁を求める際は社運を賭けた対決であることを銘記すべきことについて	…	50
(四) 自らの責任と立場を明らかにし、それに基づく諸対策を遂行すべきことについて	…	51

(五) 困難克服のため断固たる意志をもつべきことについて	53
(六) 役員相互間のチームワークを更に醸成すべきことについて	55
(七) 有意義な社外会合への役員の出席並びに社長の代理出席する場合の心構えについて	56
(八) 『幹部必携』作成の趣旨について	57
九 経営幹部の心構えについて	58
(一) 経営幹部を徹底指導訓練すべきことについて	58
(二) 部、次長というポジションの重さとその責務について	59
(三) 課長の経営的判断力を養成すべきことについて	61
(四) 上級幹部の品性について	63
(五) 部課長に対する教育はオンザジョブで実施すべきことについて	64
(六) 幹部の海外出張について	65
(七) 出張中の業務代行者をつねに明確にすべきことについて	67
十 会社の機密保持について	67
(一) 会社の機密保持を厳守すべきことについて	67
(二) ジャーナリストと話す際に留意すべきことについて	69
(三) 経営上重要な判断、手続きを要する事項の対外発表は厳重に慎しむべきことについて	70
十一 役員会等の運営について	71

- (一) 常任役員会に対する役員の心構えについて
- (二) 会議並びに報告は極力ポイントを絞って実施すべきことについて
- (三) その他関連事項

十二 役員人事関係について

- (一) 取締役の再任及び新任に当たり心すべきことについて
- (二) 新任理事紹介について
- (三) 宇佐美洵氏の当社相談役委嘱について
- (四) 役員の推薦基準について
- (五) 役員報酬の一部カット及び復元について
- (六) 賞与支給と会社に対する感謝の気持ちについて
- (七) 役員報酬改定に伴いより一層会社の御恩に報いるべきことについて
- (八) 役員 の定年は会社に対する貢献度を基準とすべきことについて
- (九) 社外有力者を顧問として採用することについて
- (一〇) 当社嘱託福良俊之氏ご逝去について

II 経営管理全般について

一 長期方針

- (一) ペンタゴン経営構想と全社的組織変更について

85	85	85	84	83	83	81	81	80	79	78	77	75	75	73	73	71
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

(一) 各総部二年以内の挑戦目標について	…	92
二 四十六年下期決算について	…	93
(一) 四十六年下期決算並びに今後の経営重点事項について	…	93
(二) 四十六年下期決算案について	…	96
三 四十七年上期計画について	…	97
(一) 四十七年上期五月度業績速報について	…	97
(二) 四十七年上期後半三カ月に入らんとするに当たって	…	98
(三) 四十七年上期各社決算予想に関連して合理化の徹底実行について	…	99
(四) 四十七年上期利益計画諸元の達成並びに五カ年計画三大スローガンの具体化について	…	100
(五) 四十七年上期計画の問題点としての物流費圧縮について	…	100
(六) 四十七年上期決算の概要と問題点について	…	101
四 四十七年下期計画について	…	103
(一) 四十七年下期重点方針について	…	103
(二) 〽攻める経営〽への転換並びに各部門挑戦目標について	…	111
(三) 新年に為さんとする経営上の諸施策を年内に完了せしめ、当期の万全を期すべきことについて	…	112
(四) 不況期における諸対策の成否を徹底討議の上、来たるべき好況に対処する方策を確立すべきこ	…	112

とについて

(五) 経営環境の変化に対し事業計画の細部実施段階において適切に対処すべきことについて

(六) 四十七年の年末に当たって

(七) 企業の景気対応策を適時適切に打つべきことについて

五 四十八年度の経営基本方針について

(一) 日本経済の転換並びにそれに対処する経営方針について

(二) 四十八年度の展望と当社の方針について

(三) 四十八年度の見通し及び当社経営体質を徹底強化すべきことについて

(四) 今後の日本経済の見通し並びに四十八年度当社経営の基本方針について

(五) 四十八年度事業計画並びに原則に則った景気対応策を展開すべきことについて

六 品質について

(一) 使命感をもって品質の向上に取り組むべきことについて

(二) 最高級品分野並びにディスプレイ分野を指向すべきことについて

(三) 当社の社会的信用に応えるべく四十八年度は品質第一主義に徹すべきことについて

(四) 全技術者あげて品質の改善に全力を尽すべきことについて

(五) コスト優先の生産者指向を払拭すべきことについて

(六) 全事業場の品質管理体制に万全を期すべきこと並びにそのための重点五項目について

： 145
： 144
： 141
： 141
： 140
： 137
： 137
： 134
： 128
： 126
： 124
： 120
： 120
： 118
： 115
： 114
： 112

(七) 「鐘紡」のブランドを厳格に守るべきことについて	147
七 在庫管理体制を確立すべきことについて	149
(一) 自己部門はあくまで自力で守る精神に徹すべきことについて	149
(二) 緊急事態に対する迅速なるアクションの必要性について	150
(三) 経営実態の的確なる把握並びにそれに基づく対策を迅速に打つべきことについて	152
(四) デッドストックの恐ろしさを真に知り在庫管理体制の確立を期すべきことについて	154
八 商機に合せた経営展開の重要性について	155
九 国内外プロジェクトの推進について	157
(一) 国内、海外プロジェクトの取扱いルールについて	157
(二) 社外からの各種申出に対する取捨選択の必要性について	158
(三) 海外プロジェクトに取り組む姿勢について	159
(四) 外国企業と合併、提携する場合の注意事項について	160
(五) プロジェクト推進に関する人事措置等について	163
十 設備投資の部門別成果について	164
十一 経営上の部分的統びに対する厳しい態度について	168
十二 債務保証の具体的反省事例について	170
十三 パレート管理を総点検すべきことについて	175

十四	複合販売ルートの開を強力に推進すべきことについて	180
十五	インフレ対策について	182
	(一) 経済のインフレ化傾向と当社としての対応策を検討すべきことについて	182
	(二) 当社としてのインフレ対策について(専務会による社長答申に関連して)	183
	(三) インフレ対策として準拠すべき事項について	185
	(四) あくまで本業に徹すべきことについて	187
十六	工場再配置と当社の対応について	188
十七	日本経済のアメリカ型先進国段階への到達に伴い、企業の体質強化をさらに徹底すべきことについて	189
十八	輸出の重要性について	191
十九	国際通貨問題への対応について	193
	(一) 円再切り上げには長期的視野と前回切り上げの時の反省に立って対処すべきことについて(植木蔵相並びに福田前蔵相との会合に関連して)	193
	(二) 国際通貨不安並びにその対応策をさらに徹底検討すべきことについて	195
二十	日米繊維首脳会談所見について	198
二十一	日中国交回復と今後の当社基本方針について	203
二十二	四十七年度全社中目標「全員セールスマンたれ」の具体的実践事例について	208

二十三	当社製品の社内使用徹底について	⋮	210
二十四	アイテム別マーケットについて	⋮	212
二十五	「高付加価値経営のための利益計画」について	⋮	213
二十六	レジャー産業に対する当社としての考え方について	⋮	214
二十七	社長出演テレビ番組「株式サロン」「大阪株式市況」について	⋮	215