

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

### 利益には「出る」と「出す」の区別が欠かせない 三品 和広 (神戸大学大学院教授)

1. 利益には「出る」と「出す」の区別が欠かせない。事業に固有の上限まで利益は「出る」ものだが、その上限を超えてしまうと、利益は「出す」ものに転じていく。そして無理に「出す」利益は大なり、小なり不正が伴う。だからこそ、利益が「出る」状態が続くよう前もって事業の構造を変えていく作業が経営者の使命となるのである。
2. 例えば、パソコン事業は 2000 年代半ばまでに上限を超えた可能性が高い。そこで米アップル社は、スマートフォンやタブレットの市場を立ち上げる試みに経営資源を転じていった。技術に勝る東芝は、アップル社転進の端緒となった i P o d にコア部品を供給したにもかかわらず、自らはパソコン事業に拘泥し、不正会計に手を染めてしまった。
3. 営業利益が 5 年もフラットに推移したら、その事業は限界を迎えたと考えるべきでしょう。その時点でバリューチェーンを設計し直したり、事業の照準やポートフォリオを組み替えたりする作業が目に見えて進んでいなければ、経営者は失格である。
4. それなのに、日本では「社員がサボる、だから圧力を加え利益を出す」と使命を履き違える経営者が後を絶たない。これでは帝国陸軍や帝国海軍の時代から何も進化していないに等しい。

(参考:「週刊東洋経済」2015 年 8 月 29 日号)

## 経営者のための理念・哲学

### 遠きを慮る (その 2)

1. 遠慮とは、遠きを慮ることである。遠きには二つの意味がある。時間的な遠い将来と、空間的な広がりである。よき人間関係を保つには遠慮は必要で、そのために我々の祖先は礼という規範をつくった。時空間の遠きに思いを馳せ、人に対しては言動を控え目にする。それができる人を大人という。
2. 子供は遠慮を知らない。礼も弁えない。つまり、遠慮を知らず礼を弁えない人は、肉体的には大人であっても、精神的には幼児性の域を脱していない人、ということになる。心したいことである。いま・ここ・自分の都合だけでなく遠い将来に思いを馳せ、彼方此方を慮る。そういう父祖の営みがあることによって、私たちはこの時代の繁栄を生きていることを知らなければならない。

(参考:「致知」:2015 年 11 月号)

## 新規成長分野

### 新鮮な農作物をスーパーに直送

1. 農作物の集積を、全国で 50 カ所で運営する農業総合研究所 (本社・和歌山市)。同社は「サミット」や「ピーコックストア」など大手スーパー 23 社の 480 店の青果売り場に専用棚を持つ。そこで、約 5000 の契約農家が収穫した野菜の販売をしている。農家は通常、収穫した野菜を農業協同組合へ納めており、価格は市況で決まる。一方、農業総合研究所の流通システムでは、売価は農家が決める。
2. 農協ルートでは、農家は売価の 30% 程度が収入になる。農業総合研究所の場合、農家の取り分は 65% で、残りを同社とスーパーで折半する。同社は販売手数料を低く抑える分、店舗開拓や物流の請け負いを通じた手数料で稼いでいる。

(参考:「日経ビジネス」2015 年 8 月 10・17 日号)

## 古典に学ぶ

### 心の肉に記された律法

(解説) むしろそれは、口でも語られず、文字にも表わされぬ掟でありながらそれだけいっそう、まさにまぎれもない行為と、心の肉に記された律法とを力づよく裁可するものである。それは、どんなに有能であれ一人の人の頭が作りだしたものに基づいておらず、どんなに名高くあれ一個の人物の生涯に基礎をおくものでもなかった。

(参考:新渡戸稲造著佐藤全弘訳「武士道」:教文館)