

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

### 「規模」と「優位」の経営戦略 (その 2) 三品 和広 (神戸大学大学院教授)

1. 「優位」を生まない「規模」追求は必ず徒労に終わる。ゆえに社員の生産性も企業実績も犠牲になる。電通社員の痛ましい自殺やヤマト運輸の未払い残業は、その典型であって決して働き方の問題ではない。スジの悪い戦略こそ見直してしかるべきであろう。
2. 「優位」の支えがない「規模」は凶器に転じることもある。たとえばシャープ。材料や装置を通じて液晶技術が拡散してしまい、消失した「優位」を挽回すべく堺工場で「規模」を取りに行った。その「規模」に母屋が押し潰されてしまったのは、皮肉としか言いようがない。東芝の原子力発電事業も顧客との信頼関係という「優位」がない国外で「規模」を取りに出て自滅した。
3. 今はわが世の春を謳歌しているトヨタやアップル、セブンイレブンも、いずれ「優位」を失い「規模」を持って余すときが来る。かつてのダイエーも同じ道を歩んだし、拙著「戦略暴走」に登場したケース群も、公私混同か因果混同によるものが圧倒的に多かった。経営戦略の使命は、「規模」によらない「優位」の構築と、「優位」に見合った適正規模の実現にある。それを経営陣が放棄すると、遅かれ早かれ社員、顧客、株主が代償を払うことになる。

(参考:「週刊東洋経済」2017年12月2日号)

## 経営者のための経済学

### デフレの原因は何だったのか

池尾 和人 (慶応義塾大学教授)

1. デフレの原因は、基本的には成長期待が失われたことがその背景にあります。日本は明治維新以来、欧米の先進国に追い付こうとキャッチアップ型の成長を追求してきました。戦後はその最終局面で特に高度成長期は、ラストスパートだったといえるでしょう。
2. その結果、1980年代に日本経済はキャッチアップ型の目標を達成し、成熟した先進国となった。その間、社会・経済の仕組みはキャッチアップ型をベースにつくり上げられてきました。1980年代に成熟した日本にふさわしい社会・経済システムに移行しなくてはいけなかったのに、100年続いたシステムを変えていくことができなかった。経済の実態と社会経済の仕組みの間に大きな不適合が生じた結果、経済が暴走したのがバブルだったといえます。

(参考:「週刊ダイヤモンド」:2017年11月25日号)

## 人事・労務について

### 信賞必罰の実践は徳の極至

数土 文夫 (JFEホールディングス特別顧問)

1. 政・官・財、あらゆるところで不祥事が相次いでいます。さらに残念なことは、いずれの不祥事も責任の所在が明らかにされないことです。古代中国の斉の名宰相・管仲は次のように説いています。「明賞は費えず、明刑は暴ならず。賞罰明らかなれば、則ち徳の至れるものなり」。(正当な報奨は浪費、不要なコストではない。正当な刑罰は暴虐、パワーハラメントではない。信賞必罰こそ最高の徳である)
2. リーダーは信賞必罰の重み、そしてその実践は徳の極致であることを理解すべきだと言っています。リーダーたる者、部下から好かれようと思うあまり、組織のたがを緩めるようなことがあってはならないのです。

(参考:「致知」2018年2月号)

## 古典に学ぶ

### 行為と動機と満足する点との三拍子揃う (正しい人)

(解説) いかにも外部に顕われる行為が正しく見えても、その行為の動機になる精神が正しくなければ、その人は決して正しい人であるとは言えぬ。また外部に現われた行為も正しく、これが動機となる精神もまた正しいからとて、もしその安んずるところが飽食暖衣逸居するに至りというようでは、時に誘惑に陥って意外の悪を為すようになるものである。ゆえに行為と動機と、満足する点との三拍子が揃って正しくなければ、その人は徹頭徹尾永遠まで正しい人であるとは言いかねるのである。

(参考: 渋沢栄一「論語と算盤」: 国書刊行会)