

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

### お客様や社会に対して誰にも負けない貢献をする 楠見 雄規(パナソニックホールディングス社長)

- パナソニック(旧松下電器産業)は2011年4月にパナソニック電工(旧松下電工)と三洋電機を完全子会社化。翌12年1月に3社は事業を統合し、1つのグループになった。それから12年。パナソニックHD全体の利益の「約3分の2が松下電工由来の事業が稼いだ利益」(関係者)ともささやかれる。裏を返せば、松下電器や三洋電機由来の製品やサービスは思うように利益を上げておらず、グループ全体の業績も低迷している。
- 当社グループが過去に成長していた時期の考え方は、はっきりしていた。お客様や社会に対して誰にも負けない貢献をする。その結果として適正な利益をいただき、それを従業員、株主、社会に還元したうえで、十分な成長投資をする。その十分な成長投資のためには、やはり高い利益を獲得していかなければいけない。これできていないなら直ちに改革をするというのが、当社グループの伝統だ。
- ROE(自己資本利益率)で10%超えは、絶対にやらないといけない。そうしないと箸にも棒にも掛からない。そして「パナソニックがいるから、今の私たちはこういう豊かな生活ができる」というような認識を持ってもらえるような会社であるべきだ、というのが当社が掲げる250年計画の目標だ。

(参考:「週刊東洋経済」2024年8月24日号)

## 経営者のための理念・哲学

### 捲土重来の気概で立ち上がる

#### 数士 文夫(JFEホールディングス名誉顧問)

- 今夏のパリ・オリンピックは久しぶりに興奮し、元気が出ました。一方、考えなければいけないのは、スイスのIMD(国際経営開発研究所)から毎年公表される「世界競争ランキング」です。日本はかつて平成の初め頃は1位から4位の間で安定し、上位でした。しかし2024年には前年から三つ順位を落として38位、下降の一途を辿っています。オリンピックとは裏腹に、こちらは危機的な状況にあります。真に国家の大事であるにもかかわらず、新聞やテレビなどのマスメディア、国会、経済界も含めて、オリンピックの寸分も取り上げていません。
- このままでは日本は沈没します。国民は自分の国の立ち位置を認識できているでしょうか。ぬるま湯に浸かっているのは、捲土重来の気運は起こりません。捲土重来は正常な理性と精神を有する者の特権です。いまこそ心ある人たちが捲土重来の気概で立ち上がらなければならぬと思うのです。

(参考:「致知」2024年11月号)

## 経営者のための危機管理

### トップの経営判断が「失敗を生んでいる」

- トヨタ自動車や日本航空など名だたる企業で不正や過失が明らかになっている。背景にあるのが現場への負荷の高まりや組織風土の悪さだ。失敗の原因は現場ではなく、日々の経営判断にこそ内在している。労働災害も増加傾向にある。23年、休業4日以上死傷者数は13万5371人と前年から約300人増え、3年連続の増加となった。
- 企業が直面する失敗の本質的な原因は、不正を働いた当事者や、過失を犯した現場にあるのではない。すべての失敗の芽は、ビジネスモデルや組織体制、企業風土など、経営の根幹に潜んでいる。つまり、トップの日々の経営判断が「失敗を生んでいる」のだ。そして同じ失敗が繰り返されるのは、経営層にその自覚がないからだ。失敗の芽はどんな組織にも内在している。

(参考:「日経ビジネス」2024年8月26日号)

## 古典に学ぶ

### 自然に目を向けましょう

- 人間にとって、自然は切っても切り離せないものです。しかし慌ただしい日々の中で、私たちはその存在を忘れ、頭でっかちな状態になっているのではないでしょうか。
- 身近にある自然に目を向けてみましょう。必ずしも大自然の中に行く必要はありません。庭の草花や街路樹の葉に手で触れてみる。五感を研ぎ澄ませて自然に触れると、私たちを取り巻く神秘に目を見張ることでしょう。

(参考:名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」:河出書房新社)