

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

### 危機は財務が救う 大根田 伸行 (ソニー元CFO)

1. 製造業的に今大事なのは、作り過ぎないことです。サプライチェーンが停滞して部品が集まらない、需要がかなり減りそうというなら、思い切った範囲の生産ボリュームにする。それを基に売上高を考える。そして無駄なお金を使わない。トップライン（売り上げ）がどうのこうのというよりも、こういうときはボトムライン（損益）とキャッシュフローをちゃんとしなきゃいけません。売り上げが想定外に減っても、なんとか生き残れるようにする。
2. それにやたらにものを作らない。やたらに作って外に押し込まない。押し込んでその相手のお金が回らなくなったら、自社に影響が及びます。また製造業はサプライヤーに対して、部品などの買い入れのコミットメントを2~3ヶ月先までやっています。信用されている大手企業である以上、確約した製品はできる限り引き取らなきゃいけない。だからきちんと生産調整ができるのは2~3ヶ月先になります。
3. 金融危機でも需要急減でも、何か一つ事が起これば、途端に在庫が膨れ上がって、連鎖的に悪いことが続きます。そしてそうなるからでは銀行は貸してくれない。リスクマネジメントという面で財務が最も注意しなければならないのは、お金が回らなくなる事態です。棚卸資産、売掛金、買掛金をうまく回して、手元のキャッシュを途絶えさせない。それが財務の最大警戒事項です。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2020年5月16日号)

## 経営者のための危機管理

### 売上半減でも社員の雇用は守る

#### 塚越 寛 (伊那食品工業最高顧問)

1. 企業は何のために存在しているのか。いい会社にして皆で幸せになることこそが目的です。私が実行してきた年輪経営は、ゆっくりと、しかし毎年どんなことがあってもどこかがよくなる経営、とっていい。非効率に見えるかもしれませんが、企業には終わりが無い。だから急ぐ必要は全然ない。むしろ手元資金を十分置いてゆっくり成長するから危機に強い。
2. 売り上げが半分になっても社員を2~3年雇用するくらいの力はあると思う。それだけでなく多岐にわたって危機に備えています。本社と各営業所には衛星電話を置いているし、もっと言えば農業にも取り組んでいる。他方、四半期ごとの決算を重視する効率経営は急成長が目的になっていて、いざというときの備えは十分ではなく、突然の危機に弱いのです。

(参考:「日経ビジネス」:2020年4月27日号)

## 経営者のための理念・哲学

### 真の人間になるために

1. 感染症のウイルスは身体に忍ぶ込むが、同時に心にも忍び込もうとするウイルスである。困難に耐え、努力する心をむしばむウイルスである。心の免疫力を高めなければならない。その何よりの特効薬は、よき言葉、よき教えに触れることではないだろうか。
2. 坂村真民さんの詩も心の免疫力を高めずにはおかない。「人間が真の人間になるためには いくたびの試みに会わねばならぬ 試みには 神の試み 悪魔の試みがある いずれにしても いくたびかの試みに会って 初めて人は本ものになる」

(参考:「致知」2020年7月号)

## 古典に学ぶ

### 帝国も調和を得ていない

(解説) 今日でも両者の調和不調和がその事柄の盛衰を示していることは、諸君がよく知られるところと思う。世界の二三等国について見ると明らかである。また一等国中にも、現に両者がその並行を失わんとしつつある国もあるように思われる。ひるがえって帝国はいかんと云えば、けっして十分な調和を得ておるといふことは出来ない。

(参考: 渋沢栄一「論語と算盤」: 国書刊行会)