

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

### 日本の長寿型経営の再評価 (その1、日本の休廃率10%の意味) 延岡 健太郎 (大阪大学大学院教授)

1. コロナ禍で、多くの中小企業の存続の危機にある。OECD (経済協力開発機構) の調査では、日本の中小企業 (500人以下) における休廃業率は、5月時点で10%に達した。ただし、世界50ヶ国の平均は26%なので、他国よりは低い。例えば英国では43%、シンガポールは31%だ。
2. 他方、日本は世界で最も長寿企業が多い。日経BPコンサルティングの調査では、創業100年以上の日本企業は3.3万社を超え、世界で最多を誇る。200年を超える世界の企業のうち、65%が日本 (1340社) に集中し、2位の米国 (239社) を大きく引き離す。長年生存する企業は当然、多くの危機を乗り越えている。この点からも、コロナ禍による休廃業が比較的少ない点と整合する。
3. 利益を高めることが企業の存在理由であれば、ダイナミックで新陳代謝が高いほうがいい。時代を先取りした企業が次々に生まれ、合わなくなれば撤退する。悪く言えば多産多死の企業社会だ。長寿企業が多い安定した社会と頻繁に企業が入り替わる革新的な社会とどちらがいいのか。利益剰余金 (内部保留) は空前の500兆円超まで積み上がった。内部保留によってある程度は倒産を遅らせることができたともいえる。

(参考:「週刊東洋経済」2020年10月31日号)

## 経営者のための危機管理

### もはや製紙企業ではない

#### 加来正年 (王子ホールディングス社長)

1. 「もはや製紙企業ではない」と当時会長だった故篠田和久氏が言ったのは2014年。同年春、イノベーション推進本部が発足している。当時の王子は縦割り組織の弊害にさいなまれていた。2012年にHD制となり、現在189ある連結子会社の意思決定は速くなっていた。一方で、横のつながりが薄れていく。グループの総力を引き出すため、「人材や技術に横串を刺し込む」(加来正年社長) ために置いたのがイノベーション推進本部。
2. 脱製紙企業の掛け声の下、紙の新しい用途提案、新規事業がないと乗り切れない。不織布を使ったマスク、ガウン基材の生産にも力を入れている。このほかにも医薬品の医療機関や大学との開発、生分解性プラスチックの原料となるポリ乳酸の開発を進めている。「紙だけではしんどい」。常にそう思っている。

(参考:「日経ビジネス」:2020年9月28日号)

## 経営者のための理念・哲学

### 苦しめば苦しむほど人格は深くなる (鈴木大拙)

1. 株タダノの名誉顧問、多田野弘氏は当年100歳。氏は昭和14年海軍横須賀航空隊に入隊、終戦まで兵役を務め、昭和23年父弟と共に会社を創業、東証一部上場のタダノを育て上げた。戦争を通じて切実に死と向き合い、命は預かりものと心の底から実感した。このことが大きな転機となり、以後、世のため人のためにお役に立つことを人生の目的としてきた。
2. 多田野氏は言う。「苦難こそは自分を成長させてくれる一番の先生である」。「苦難は自分の可能性を引き出してくれるチャンス。逃げずに向かっていくことが大事」。鈴木大拙は次の言葉を残している。「人生はどう論じようとも、結局苦しい闘争である。だが、苦しめば苦しむほど、あなたの人格は深くなり、そして、人格の深まりとともにあなたはより深く人生の秘密を読みとるようになる」。

(参考:「致知」2020年12月号)

## 古典に学ぶ

### 智能啓発の工夫をする

(解説)すでに忠信孝悌の道に根本的修養を心掛けた以上は、さらに進んで智能啓発の工夫をしなければならぬ。智能の啓発が不十分であると、とかく世に処して用を成すにあたり完全なることは期しがたい。したがって忠信孝悌の道を円満に成就することも出来なくなる。

(参考: 渋沢栄一「論語と算盤」: 国書刊行会)