

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

### 東芝漂流の原因は「言われたままに従う」文化にあり

1. 1875年創業の東芝、そして1910年創業の日立製作所。いずれもしのぎを削ってきた長年のライバルだ。ところが今、その明暗はくっきりと分かれている。日立の時価総額は6.4兆円。東芝は2.3兆円と、実に4兆円もの差が生じた。どこで、それだけの差がついてしまったのか。
2. ターニングポイントはリーマンショックの2008年。日立は損失処理でウミを出し切った一方、東芝は目をそらし中途半端にしてしまった。東芝は今なお、その頃のツケを払い続けている。社員の質や事業において、東芝と日立にそんな大きな差はなかった。ただ一つ大きく違ったのは文化だ。東芝OBは、顧客に無理難題を押し付けられても文句は言わず、言われたままに従うのが東芝。日立は、顧客相手でも「できないことはできない」とはっきり意見するという。
3. 東芝の現在の経営姿勢にも、この文化が影を落としているようだ。客、株主、従業員、政府などステークホルダーの要求に流されるまま、経営は無理を続け漂流状態に陥った。その結果、メーカーの強さが源泉である「技術」も、その歩みを止めてしまったかに見える。

(参考:「週刊東洋経済」2022年8月27日号)

## 経営者のための危機管理

### 明治の活力の源は何か

宮本 又郎 (大阪大学名誉教授)

1. 明治という時代についての話ですが、その活力の源に人々が植民地化の危機を感じていたことも挙げられると思います。欧米が日本を植民地化しようとしたという説には異論もあるようですが、いずれにしても当時の日本人はものすごい危機意識を感じたといえます。
2. また、そういう中でリーダーたちが割合早くに外国に視察に行っています。岩倉使節団にしても日本との大変なギャップに驚いています。そのギャップを意識しながら何とか外国に学び、追いつかなくてはならないという強烈な思いが、明治という時代を牽引していったといえます。

(参考:「致知」2022年11月号)

## 海外事情

### ドイツ企業が世界で活躍できる理由

1. 「欧米では国境を越えたら言葉が違って当たり前。話す言葉が異なることが一緒にビジネスをする上で高い壁になるとは考えない」。DMG森精機の常務執行役員で2009年から日独統合の最前線に立ってきたイレネ・パーダー氏の言葉です。国境を越えて言葉の違いを軽々と乗り越えていく。日本人にはない、しなやかな強さを感じました。パーダー氏も「日本人は言葉の違いを深刻に考えすぎている」と指摘しています。
2. 欧州連合(EU)、単一通貨ユーロと統合を進めてきた欧州ですが、一方で言語や宗教、文化に関しては多様性を維持しています。フォルクスワーゲンをはじめ、数少ないドイツ企業が遠く離れた言語も異なる中国で精力的にビジネスを展開する背景には、こうした欧州特有のメンタリティーもあるかもしれません。

(参考:「日経ビジネス」2022年8月22日号)

## 古典に学ぶ

### 賢哲が世に出るは婦徳に因る

(解説) とにかく優秀の人材は、その家庭において賢母なる母親に撫育された例は非常に多い。偉人の生れ賢哲の世に出づるは婦徳に因る所が多いと言うことは、独り余一家の言では無いのである。

(参考: 渋沢栄一「論語と算盤」: 国書刊行会)