



社長の経営哲学の構築にお役立ちする

# ハートフルワード

(心からの言葉)

VoL.1296 令和7年1月24日

ヤマダ総合公認会計士事務所

〒124-0012

東京都葛飾区立石 1-12-11

ヤマダビル

TEL:03-3694-6091

FAX:03-3691-6680

**YAMADA  
TOTAL  
SUPPORT**

## 経営者への活きた言葉

中堅・中小企業は経営者次第で伸びる 入山 章栄(早稲田大学大学院経営管理研究科教授)

- 1.日本は基本的に中堅・中小企業の国で、そこが盛り上がるのは重要だ。近年は大企業で人余りが生じる一方、成長する中堅・中小企業では人材不足となっている。雇用の受け皿としても重要だ。中堅企業のほうがしがらみも少なく、経営者次第で会社を変えやすい。デジタル技術の進展で経営改革や海外進出も容易となっている。工夫と経営力次第でいくらでも業績を伸ばせる時代であり、大企業かはもはや関係ない。
- 2.ただ重ねて言うが、経営者次第だ。生き残るためには変革が必須で、長期ビジョンも必要だ。変化が激しく目の前の分析ばかりでは外れてしまう。数十年後にどんな未来をつくりたいか、納得感ある姿を考えるべきだ。納得感があれば「両利きの経営」ができる。
- 3.つまり現業の効率化(進化)と新たなチャレンジ(探索)が両立する。日本の多くの会社は進化ばかりで探索ができていない。探索は大変なことで、失敗すれば減損にも見舞われる。それを継続するには納得感あるビジョンが必要だ。ガバナンスを利かせる上では、融資などで中堅企業と関係がある地方銀行など金融機関の役割は重要だ。人手不足や事業承継問題が深刻化し、M&Aも大事になる中で、再編を促す存在として地銀は役割を果たしていかなければならない。

(参考:「週刊東洋経済」2024年11月23日号)

## ワンポイント経営アドバイス

社外取締役はオーナーと刺し違える覚悟を持って

八田 進二(青山学院大学名誉教授)

- 1.上場企業のガバナンスの議論は所有と経営の分離がスタートです。つまり、業務執行と監督を明確に分けなさいということが前提になっています。しかし、オーナー企業の場合は、必ずしも所有と経営が分離していません。実は、これまでオーナー企業は、オーナー自身がガバナンスを利かせてきたといえます。仕組みなどではなく、オーナーや創業家の存在自体がガバナンスとなっていたのです。従業員は安心し、逆らうこともない。
- 2.オーナーがリーダーシップを発揮して企業価値が高まり、株価も上がり、業績も上がれば文句を言うこともないわけです。ただし、企業はオーナーの所有物ではなく、将来にわたって成長を遂げ、企業価値を高めていかなければなりません。オーナー企業の社外取締役は、オーナーに対して、対等以上の立場で物がいえなければなりません。人格者で、発言力のある人が選任され役割を果たす必要があります。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2024年11月2日・9日号)

## 海外事情

欧州の病人「ドイツ」を他山の石に

大西 孝弘(日経ビジネス副編集長)

- 1.ドイツ経済のダイナミズムが失われて久しい。2024年の実質成長率の見通しを、従来のプラス0.3%からマイナス0.2%に引き下げた。マイナス成長は2年連続で、「欧州の病人」との呼称が定着しつつある。一つは、エネルギー問題だ。ロシアから安価な天然ガスの輸入に依存する体制を強めていたが、ウクライナ戦争が起こり、ロシアからの天然ガスの輸入が止まると、代替えで高価な液化天然ガス(LNG)等の輸入量を増やしてエネルギー価格が上昇し、国内産業のコスト競争力の低下を招いた。
- 2.また、中国経済への依存度も高めた。ところが中国経済が低迷し、保護主義を強める中で、ドイツ企業は急速に中国市場での競争力を失いつつある。ただ、中長期視点ではドイツを見習うべき点もある。財政規律を重んじ、政府債務の国内総生産(GDP)比が60%台だ。それに対し、日本は財政拡張を続け、政府債務はGDP比200%を超えている。金融危機など有事への備えという点では、ドイツと日本の格差が際立つ。

(参考:「日経ビジネス」2024年10月28日号)

## 古典に学ぶ

悲嘆にくれるときでも行動することをやめない

- 1.私たちにとって耐えがたい苦しみの一つが、愛する人の死です。その深い悲しみは、簡単に癒えるものではありません。
- 2.しかし、「涙流すに益あらず(泣いてもいいことはない)」と空海はいいます。残された者は、ただ嘆き悲しんでいられるだけはいけない。故人のためにできることがあるのだと。

(参考:名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」河出書房新社)

