

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

「脱・伝統的日本企業」のポイントは「失敗を認める文化が必要だ」 東原 敏昭（日立製作所会長）

1. 重電大手の一角だった日立製作所が脱炭素や生成AIをテコに再評価されている。売上高は10年前から10兆円前後で一定だが、本体の儲けを示す当期利益は10年前と比べて約2.5倍に拡大。成長期待を表すPER（株価収益率）は約30倍と、市場平均を大きく超えた。
2. 世界のGDP（国内総生産）に占める日本の比率は4%前後まで落ちてしまった。これを中長期的に再拡大するためには、日本の多くの企業にとって多様性の確保とリーダー育成がカギとなる。日立は外国人従業員が6割以上の会社になった。多様性が高まったことでたくさん意見が出て、議論をして将来の方向性を決めていける会社になったと自負している。
3. 不確実性の高いこの時代のリーダーには、批判的な意見でも傾聴できること、必要があれば修正できること、ビジョンの実現に向かって実行する力があることの3つが求められている。日立社内でも次世代のリーダー育成に努めてきた。パーフェクトな人間はいないから、ある程度の失敗を認める文化でないとダメだ。

（参考：「週刊東洋経済」2024年12月28日・2025年1月4日号）

## 経営者のための理念・哲学

### リーダーの手本は舜帝にあり

田口佳史（東洋思想研究家）

1. 人間は斯（か）くあるべしという、人格者としての終着点を心身両面から示しているのが、五経の一つ『礼記』であります。その中に「虞帝には及ぶべからざるのみ」があります。名君として名高い堯帝（ぎょうてい）の次の帝王に舜帝（しゅんてい）がおりますが、虞帝とはその舜のことです。この名言は孔子の言葉です。「今後どの様な名君が出たとしても、舜帝には及ぶことができないだろう」。
2. 孔子という聖人が、これほどまでに高い評価を与える舜のリーダーシップとは、一体どの様なものであったか。幸いにその詳細が語られています。「天下の名君として、その生き方は無私を貫いていた。そして死しても、わが子に利を厚くしなかった」。
3. まず最も重大なリーダーの在り方として、「生き方」そして「死に方」が上げられています。考えてみれば、これが治政にとってどれほど重要なことなのかに気付かされます。

（参考：「致知」2025年3月号）

## 経営者のための社会学

### 社員1人当たりの納税額を公開すべきだ

土屋 哲雄（ワーカーマン専務取締役）

1. 企業は社員1人当たりの納税額を公開すべきだ。本業から得られる利益による納税こそ企業の社会貢献。過度な節税策に走るのはいかがなものか。ワーカーマンは2024年3月期、法人税などの税金（消費税を除く）を約78億円納税した。社員1人当たりの納税額は約2200万円。これは誇りだ。
2. 企業の社会貢献には様々な手法がある。貧困や自然災害、難民支援。こうした分野に本業と関係ない形で精を出す企業もある。どれも大切なテーマばかりだ。それでも当社が納税を重視するのは社会に対し公平かつ高い生産性で貢献できるからだ。公務員は公平性への意識が高い。企業は本業に専念して利益を生み出し、積極的に納税することで果実が社会に広く行き渡る。
3. 政府にばらまきのような無駄な支出があるのも確かだ。政府は支出の効果を絶えず検証すべきだ。

（参考：「日経ビジネス」2024年12月16日号）

## 古典に学ぶ

### 目標が曖昧だと心は定まらない

1. 一方、目標が曖昧だといつまでも心は定まりません。事あるごとに、引き返したくなったり脇道にそれたりしてしまいます。また、石橋を叩いているうちに、せっかくのタイミングを逃してしまうかもしれません。
2. そのうち時間はどんどん過ぎ、気がつくと、人生の終わりが近づいていたということになりかねないでしょう。

（参考：名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」：河出書房新社）