

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

「他者依存」が招いた日産の危機 大西孝弘（「日経ビジネス」副編集長）

1. 日産自動車は経営危機に陥っている。日産の迷走は、内田体制になる前から始まっていた。その要因の一つは、「他者依存」にあるのではないか。日産は1990年代後半に経営危機に陥り、99年ルノーの出資を受け入れ、カルロス・ゴーン氏を最高執行責任者（COO）に招いてから、他者との提携や協業を続けてきた。
2. そのゴーン氏は、会社法違反などで起訴された。同氏に頼り、権限を集中させてきた日産のガバナンス構造にも原因があったと言える。ゴーン氏は独メルセデス・ベンツグループ（旧ダイムラー）と共同開発や合弁工場の運営で提携するなど、規模拡大のために他社の経営資源を活用することに注力した。伸びきった兵さんの弊害は、今も日産の経営に影響を与えている。
3. 23年にルノーの日産への出資比率を15%まで下げることで合意したが、依然としてルノーの意向は強く働いている。またグローバル化やダイバーシティーの名の下に、多くの外部人材が日産の幹部に就いては去っていった。そのたびに経営方針が変わった印象は拭えない。自社の意識や組織の改革を断行しなければ会社の軸が定まらず、外部の力に翻弄される経営が続いてしまう。
(参考：「日経ビジネス」2025年3月24日号)

経営者のための社会学

階級化する「貧困放置国家」

1. もはや、日本は経済大国ではなく、貧困放置国家になってしまったのかもしれない。金融危機以降、低成長にあえぐ日本では、企業の従業員の給与は伸びず先進国では最下位レベル、発展途上国並みの低賃金に陥った。一方、大企業は儲けた利益を内部留保としてため込んだ。それを、賃上げや人材資本投資、国内投資へ回してこなかった付けが、今回ってきている。
2. 日本の格差問題を固定化し、かつ深刻化させたのは、80年代から急速に労働市場に浸透した非正規労働者の存在である。正社員が担っていた仕事の一部を、低賃金の非正規労働者に置き換えていったのだから格差が拡大していくのは当然のことだ。
3. こうして日本社会を格差社会と呼ぶだけでは実態の過酷さが伝わらない。格差社会よりはるかにシビアな「階級社会」へ変貌を遂げていたのだ。それは出自や就職時期の経済環境などによって階級が決まる「現代版カースト」ともいえる理不尽な世界だ。ややこしいことに、階級格差は親から子へ、子から孫へと世代を超えて連鎖し、受け継がれていく。

(参考：「週刊ダイヤモンド」2025年3月29日号)

経営者のための危機管理

高止まりするゾンビ企業（50万社が倒産予備軍）

1. 数年にわたって債務の利払いすらままならず、実質的な経営破綻状態にあるにもかかわらず、銀行や政府などの支援によって存続している企業のことを「ゾンビ企業」と呼ぶ。今、日本中にそうしたゾンビ企業があふれている。コロナ禍に実施されたさまざま支援策を受けた結果、過剰債務に陥ってしまい返済に窮している企業が急増しているためだ。ゾンビ企業は20年度から増加基調となり、22年度からは3年連続で50万社を超える水準となっている。
2. 「コロナ禍の支援策は、緊急避難的に実施されたこともあって、もともと返済能力のなかった企業まで融資を受けて延命した。さらに政府から背中を押された金融機関が、本来必要のない企業にまで追い貸しをしたことで、過剰債務に追い込まれた企業が増加している」と東京商工リサーチの担当者は語る。こうしたゾンビ企業は倒産予備軍。金利上昇で利払いが増えればさらにその数は増加する可能性が高く、自ずと倒産件数は増えることになる。(参考：「週刊東洋経済」2025年3月29日号)

古典に学ぶ

真正面から問題と向き合えば胆力も培われる

1. そんな自分の本質を思い出せば、どんな困難が訪れても、逃げたりあきらめたりすることなく解決策を講じて突破していけます。もちろん、実際に問題が起きたら誰でも動揺するでしょう。
2. しかし、自分の中に黄金の質があることさえ覚えていれば、目標を投げ出すことなく、事態をしっかりと受け止められるはずです。また、真正面から問題と向き合うことで、胆力も培われます。

(参考：名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」：河出書房新社)