

社長の経営哲学の構築にお役立ちする

経営者への活きた言葉

税理士法人 優和

TEL 03-3455-6666

FAX 03-3455-7777

経営者への活きた言葉

酷暑は災害だ 日本に残る根性論は命取りになる 土屋哲雄（ワークマン専務取締役）

- 総務省によると、2025年5月～9月に全国で熱中症により救急搬送された人数は、過去最多の累計約10万人だった。テレビなどで「災害級の暑さ」という表現を耳にするようになって、ピンときた。酷暑は災害なのだ。暑くても我慢する。じっと歯を食いしばって耐える。日本に残る根性論は、命取りになりかねない。社会は暑さへの考え方を変える必要がある。
- いち早く発想を転換しているのは企業だ。25年6月に改正労働安全衛生規則が施行され、企業は職場での熱中症対策が罰則付きで義務化された。当社は全ての自社倉庫に空調設備を導入し、外出する社員には水分補給を促している。広大な倉庫で空調を使うのは光熱費をかさむので、以前は一般的ではなかった。それでも作業員の安全や命には代えられないし、熱中症対策をおろそかにする企業には人材は集まらない。
- 私がワークマンに中途入社した12年は、冬物が当社の売上の7割を占めていた。そのため猛暑と暖冬の打撃を受けた。そこで猛暑対策商品を全社を挙げて開発した。現在は、冬物の売上構成は約4割に落ちたが、夏物の販売増で補い、25年～26年3月期の増収増益につながった。ピンチは変わるチャンスでもある。

（参考：「日経ビジネス」2026年6月1日号）

経営者のための危機管理

永守重信の命を受けた「特命監査部長」

- 25年に火を噴いた二デックの不正会計問題。当初は社内の監査等委員会主導で調査していたが、二デック本体やグループ会社の経営陣が関与・認識していた疑いが強まり、9月3日に第三者委員会が設置された。
- 委員長には、東京地検特捜部上がりのヤメ検で、弁護士に転じた後も多くの企業不正を調査してきた西村あさひ法律事務所の平尾寛弁護士が就任。委員には、証券取引等監視委員会への出向経験もあり、オルツをめぐる不正会計の第三者委員会の委員を務めた白井真弁護士に加え、やはり多くの不正会計の調査経験を持つ公認会計士の井上寅喜が就き、脇を固めた。
- 焦点の1つは、二デックの創業者である永守重信へのヒアリングだった。絶対的な権力者で、第三者委員会も調査を進める過程で不正会計の最大の責任は永守にあるとの見方を強めていたからだ。そもそも二デックが不正会計に手を染めた背景には、社内で「負の遺産」とよばれていた資産の存在があった。この負の遺産をめぐる、永守の命を受けた「特命監査部長」が表沙汰にならないよう処理を進めていた。

（参考：「週刊東洋経済」2026年5月16日号）

ワンポイント経営アドバイス

再生を成功させるリーダーの条件（長谷川和廣）

- 60年で約2400社。経営再建のプロである長谷川和廣氏（会社力研究所代表：7社の外資系企業の幹部や社長）が蘇らせてきた会社の総数である。
- 会社が赤字になってしまう要因は、大きく分けて四つあります。①競争力の弱体化（無謀な価格競争や開発力の枯渇）、②体力の消耗（収益力の低下）、③管理力の低下（経費の無駄が増える、在庫過剰、売掛金の回収力が低い）、④原価意識の衰え（浪費傾向の強い幹部がいる、経営者がお人好しすぎる、品質管理がずさん）。
- 再生を成功させるリーダーの条件を厳選して三つです。①嘘をつかない（絶対に隠し事をせず、行動の透明性を高める。②絶対に高潔であれ（リーダーの人格が尊敬に値するものでないと、決して従業員のモチベーションは上がらない）。③直言する部下を持て（リーダーも人間であり、間違いを犯す。周囲からイエスマンを退け、直言を聞く器量を持つ）。こうした心がけは、眼に見えずとも感覚で従業員に伝わり、信頼を勝ち取ります。

（参考：「致知」2026年8月号）

古典に学ぶ

天が用意して下さったもの

- 魂が肉体を得ることで私たちは生まれる。魂が肉体を離れることで私ひとり死んでいく。そう考えると、この肉体は借りものだ。
- 精神や魂が修行をして、幸せを実践するために、必要なものとして、天が用意して下さったものなのだ。

（参考：加藤朝胤修「超訳 般若心経」：リベラル文庫）