

From Kobe 8月 ひまわりの夏

fkobeR0408.pdf

2022. 8. 1. 掲載

コロナ感染急拡大・酷暑が続く中で迎えた ひまわりの夏 2022.

厳しい夏ですが、無理せず元気に

◎ 酷暑の夏を明るく爽やかにしてくれるひまわりと朝顔

◎ 日に日に深みを増す緑の絶景 周囲の街・野山・田園の緑の美しさにふと気がつく

収録 1. ポストコロナの新時代 低炭素社会構築のために 今月気になったインターネット記事

収録 1. 自動車メーカーの「下請けイジメ」の記事に思う

2022. 7. 15.

サプライヤーの「ケイレツ格差」もう随分長いなあ…と

収録 2. 神戸新聞コラム 2022. 7. 29. 「正平調 -聞くと聞く-」

& 元阪大総長 臨床哲学の鷲尾清一氏エッセイ「汀にて - 謙虚な叡智 -」

収録 3. 「GE 帝国盛衰史」Book 紹介コピー お役に立てばと……

2022. 7. 12.



From Kobe 8月 ひまわりの夏

fkobeR0408.pdf

2022. 8. 1. 掲載

コロナ感染急拡大・酷暑が続く中で迎えた ひまわりの夏 2022.

厳しい夏ですが、無理せず元気に

酷暑 不安定な気象が激甚化 「もう自分だけは・・・」「日本だけは・・・」が通用しない世相・時代に
厳しい状況の中で、日本のほころびが見え、みんながみんな先が見通せぬ。

みんながみんな気が休まらぬ昨今。

でも ひとりじゃない 時には声を上げて がんばらないで!!

仲間がいる 仲間の笑顔・思いは みんなの応援歌

お互い声かけあって、スクラム組んで この厳しい夏を乗り切りましょう

今はコロナにかからぬことが一番 無理せず 自らをお守り下さい。



また、8月 忘れてはならぬ平和のこと 今一度 平和な暮らしを考えましょう

地球人としてみんながみんな 穏やかで平和な暮らしを取り戻せますように

今世界各地でそして日本で 幾多の困難に直面し、闘っている人たちに

感謝を込めて 連帯のエールを送ります。

2022. 8. 1. From Kobe Mutsu Nakanishi



厳しい2022年酷暑の夏 周囲をばつと明るくしてくれるひまわりを届けます
 あれもこれもしたい、中間に会いたい、なあと、の思いはあれど コロナ感染急拡大・酷暑が続く中
 行動規制神戸籠り籠りの中で迎えたひまわりの夏2022。
 無理せず体調変化に気を付けて新型コロナ・熱中症にも感度をあげて 御身大切にお過ごしください。
 毎朝朝早く起きて眺める朝顔の清々しさ。そして、日に日に深みを増す近郊の緑の絶景
 周囲の街・野山・田園の緑の美しさにふと気がつく
 また、8月は ひまわりの夏 HP 更新と共に いつもわが身を振り返りつつ 平和の事を考える。

地球人として みんながみんな 穏やかで平和な暮らしを取り戻せますように

暑い夏がやってくるといつも頭をよぎるのは「命は宝」「広島」「平和ってなんだろう」
 日本から「戦後」の言葉が見消え、高度情報化の刹那・仮想現実彩られる「自己責任」競争社会に
 また、今年はほど「地球人としての自分」を考えたことはなし
 ロシアの侵攻によるウクライナの悲惨な現実と核の危機・歯止めがかからぬ世界的コロナ感染の大流行・CO2地球環境変化による激甚災害等々
 われら地球人 自分さえよければ・・・ではどうにもならず。
 地球規模 人類が生きてきた道「相手を思いやる心」今一度かみしめよう「平和ってなんだろう」
 2013年夏 広島で当時小学1年生だった安里有土君が朗読した詩「へいわって すてきだね」がいま頭の片隅にあります。
 いま 世界各地でそして日本で幾多の困難に直面し、闘っている人たちに感謝を込めて 連帯のエールを送ります。

平和を願って 決意も新たに!!

へいわって なにかな。ぼくは、かんがえたよ。
 ねこがわらう。おなかがいっぱい。やぎののんびり
 あるいてる。ちょうめいそうがたくさんはえ、
 よなぐにうまが、ヒヒーンとなく。
 みんなのころから、へいわがうまれるんだね。
 これからも、ずっとへいわがつづくように、
 ぼくも、ぼくのできることからがんばるよ。

安里有土/詩 長谷川義史/画
 ◆ 安里有土君の詩 (2013.6.23.発表当時小学1年生.)

「へいわって すてきだね」

◆Photo「[原爆資料館](#) & [オバマさんの折り鶴](#)」

◆原爆資料館

[映像展示資料 原爆を投下された広島](#)

平和憲法は日本の柱 平和憲法を守ろう

国の大きな転換点 今 声を上げねば !!

平和を今 自分の頭で考えよう

小学1年生、安里有土君の詩「へいわって すてきだね」を今一度

昨年紹介した当時 小学1年生、安里有土君の「へいわって すてきだね」を今一度全文を紹介

安里有土/詩 「へいわって すてきだね」全文

2013.6.23. 沖縄全戦没者追悼式で 1年生の安里有土君が朗読

へいわって なにかな。
 ぼくは、かんがえたよ。
 おともだちとなかよし。
 かぞくが、げんき。
 えがおであそぶ。
 ねこがわらう。
 おなかがいっぱい。
 やぎののんびりあるいてる。
 けんかしてもすくなくおなり。
 ちょうめいそうがたくさんはえ、
 よなぐにうまが、ヒヒーンとなく。
 みなどには、フェリーがとまわっていて、
 うみには、かめやかじきがおよいでる。
 やさしいところがにじになる。
 へいわっていいね。へいわってうれしだね。
 みんなのころから、
 へいわがうまれるんだね。

せんそうは、おそろしい
 「ドドーン、ドカーン。」
 ばくだんがおちてくるこわいおと。
 おなかのすいて、くるしむことも。
 かぞくがしんでしまって なくひとたち。

ああ、ぼくは、へいわなときにうまれてよかったよ。
 このへいわが、ずっとつづいてほしい。
 みんなのえがおがずっと、つづいてほしい。

へいわなかぞく、
 へいわながっこう、
 へいわなよなぐにじま、
 へいわなおきなね、
 へいわなせかい、
 へいわってすてきだね。

これからも、ずっとへいわがつづくように
 ぼくも、ぼくのできることからがんばるよ。

酷暑・天候不安定の中で 新型コロナの感染爆発 世は厳しい変革・混乱の渦に
 先が見えぬ厳しい世相に気候変動・激甚化する自然災害が追い打ちをかける
 気が休まらぬが、「自分の身は自分で守るの心意気」 God be With You!! 元気に前向いて
 厳しい夏ですが、おたがい無理せず元気に
 God be With You!! も もう口癖に 2022 盛夏 Mutsu Nakanishi from Kobe

夏の朝を清々しくしてくれる朝顔 夏の朝の楽しみ



神戸籠り中ですが、近郊の里景色は日に日に緑を濃くする素晴らしい時節 盛夏だけの短い夏の絶景
 熱中症には留意せねばなりません、木陰に座ってゆったりと 吹き来る夏の風に吹かれるのも心地よし



もう何十年ぶり まどかから漏れる光に輝く釈迦三尊像をお堂の橋に座って眺めることができました 小野市浄谷浄土寺で
 また酒米山田錦の郷 三木市細川町には、青田の畔にもう酒蔵の旗が翻っていました

ひまわりの夏 収録記録 この夏目に留まった新聞記事を私の資料保存を兼ねて収録記録

● ポストコロナの新時代 低炭素社会構築のために 日本が生きる道への模索

「立場の異なった人たちとつながる」【2】 最近の新聞記事より

先が見えぬ日本 新聞記事より いろんな立場の意見をどう受け止めるか

1. 神戸新聞コラム 2022.7.29.「正平調 -聞くと聞く-」
2. 元阪大総長 臨床哲学の鷲尾清一氏 エッセイ 「汀にて - 謙虚な叡智 -」
神戸新聞 2022.7.29.より

参 考 From Kobe8 月 ひまわりの夏 2022 神戸便りより

インターネットで見つけた巨大企業トヨタの記事に最近の世相を重ねて

要 旨 自動車メーカーの「下請けイジメ」の記事に思う

サプライヤーの「ケイレツ格差」もう随分長いなあ…と By Mutsu Nakanishi From Kobe

収録 1. ポストコロナの新時代 低炭素社会構築のために 今月気になったインターネット記事
自動車メーカーの「下請けイジメ」の記事に思う 2022. 7. 15.

サプライヤーの「ケイレツ格差」もう随分長いなあ…と

<https://infokkna2.com/ironroad2/2022htm/2022mutsu/fkobeR0408A.pdf>

収録 2. 神戸新聞コラム 2022. 7. 29. 「正平調 -聞くと聞く-」

& 元阪大総長 臨床哲学の鷲尾清一氏エッセイ「汀にて - 謙虚な叡智 -」

<https://infokkna2.com/ironroad2/2022htm/2022mutsu/fkobeR0408B.pdf>

収録 3. 「GE 帝国盛衰史」Book 紹介コピー お役に立てばと… 2022. 7. 12.

<https://infokkna2.com/ironroad2/2022htm/2022mutsu/fkobeR0408C.pdf>

風来坊の生活にどっぷり浸かっていて、頭にあれど もやもやの日本の先行きの不安感 思いは人それぞれでも インターネット・マスコミ情報・スマホの情報 まるで速射砲。真偽のほどは考えず、いいね いいねの連発。それがもてはやされ、悪乗りする風潮。

もうリタイヤした我が身にとっては違和感とともにいつ行けぬ孤独感も……………。

また、新聞で先行きの考え方に触れた記事や一世を風靡したトップ企業を中心としたサプライチェーンのトラブル時の危うさやトップ企業の在り方に疑問を投げる記事を目にする機会が随分増えた。日本経済・社会のほころびともいえるでしょうか?、随分 環境状況も変わっているのに日本的というか、いまだにトップ企業の「下請けいじめ」「ケイレツ格差」が続いているという。

大企業と中小企業の立場の変革が日本の課題でもある今 自分なりにぶつぶつ言ってきたこともあり、上記したこれらの記事も一つの視点として 2022年のひまわりの夏の収録記録としてまとめました。

また 先が見えぬ日本「そんな思いの中 神戸新聞に掲載されたコラム・エッセイ・評論記事で説かれた「立場の異なった人たちとつながる」 事の重要性。いろんな立場の意見をどう受け止めるかは大変重要だと。

今の日本では すべてオープンとすぐ言いながら、その実 現実には蓋をしているのではないかと……

自分だけが取り残されているとの不安感 まさにだまし絵の日本の現実が頭の片隅に。

また、今や日本先進国の立ち位置は先進国のビリに近いという人も多くなった。

先日掲載した私の「政治家やコメンテーターの三人称発言」発言もそんな思いから。

ここずっと同じことを言いつづけて進歩がないなあ……との思いもあって、今回で一度ストップにしたいと。

私の勝手な受け止めで、思いは人それぞれ。ご批判もあると思いますが、こんなことを感が 得ているやつもいるとご容認ください。何かの判断・思考に ふっとお役に立てばと

最近目に留まった上記資料の書き写しで、整理掲載させていただきました。

2022. 8. 1. From Kobe Mutsu Nakanishi



夏の暑さには夕食に手を変え、品を変え。
 ビール・ノンアルコールに焼酎ロック
 ピンクの紫蘇ジュースも造ってくれました。
 清酒は思い入れのある剣菱・ゴマ焼酎に
 樽仕込の焼酎も
 最近TVのコマーシャルを見ていて、
 眠っていた昔のグラス引き出し、グラス飲み。
 ちょい いい気分に
 何はともあれ「コロナにかからぬ
 コロナをうつさぬよう」 熱中症にも気を付けて。

もう 自分の時代ではないと感じる昨今ですが、
 まだまだ好奇心旺盛 気力もあり、足も復活。
 不定期になりそうですが、元気に前向いて発信をと。
 後期高齢者だからとは言えなくなった新型コロナへの戦い
 そしてポストコロナの時代へ
 みんなの一番の願いは穏やかな日常の生活を取り戻せること
 前向いてがんばりましょう
 困難の中にある仲間に 思いをはせています。
 みんな老いと向き合う年に
 一人で頑張らず、無理せず みんなに声あげて!!
 仲間がいる。仲間の元気はみんなの応援歌
 互いに連絡取り合って 元気に前向いて笑顔で今を。

仲間の元気は みんなの応援歌 !!
 頑張りすぎず、時には声をあげて !!
 お互いスクラム組んで
 助け合ってこの難局を乗り越えましょう
 笑顔で逢えるのを 楽しみにしています
 ワクチン接種も済ませましたが、
 まだまだ収束は道半ば
 どうか 無理せず、元気に前向いて
 お過ごしください

また連絡ください God Be With You!!
 From Kobe Mutsu Nakanishi

From Kobe 8月 ひまわりの夏 fkobeR0408.pdf 2022. 8. 1. 掲載

コロナ感染急拡大・酷暑が続く中で迎えたひまわりの夏 2022.
 厳しい夏ですが、無理せず元気に

- ◎ 酷暑の夏を明るく爽やかにしてくれるひまわりと朝顔
- ◎ 日に日に深みを増す緑の絶景 周囲の街・野山・田園の緑の美しさにふと気がつく

<https://infokkna2.com/ironroad2/2022htm/2022mutsu/fkobeR0408.pdf>

収録 1. ポストコロナの新時代 低炭素社会構築のために 今月気になったインターネット記事

収録 1. 自動車メーカーの「下請けイジメ」の記事に思う 2022. 7. 15.

サプライヤーの「ケイレツ格差」もう随分長いなあ…と

<https://infokkna2.com/ironroad2/2022htm/2022mutsu/fkobeR0408A.pdf>

収録 2. 神戸新聞コラム 2022. 7. 29. 「正平調 -聞くと聞く-

& 元阪大総長 臨床哲学の鷲尾清一氏エッセイ「汀にて - 謙虚な叡智 -」

<https://infokkna2.com/ironroad2/2022htm/2022mutsu/fkobeR0408B.pdf>

収録 3. 「GE 帝国盛衰史」Book 紹介コピー お役に立てばと… 2022. 7. 12.

<https://infokkna2.com/ironroad2/2022htm/2022mutsu/fkobeR0408C.pdf>



酷暑ですが、まだまだ不安定な天候 激甚化する気象変化にも気を付けて 入道雲 毎日walkの中で

1. 神戸新聞コラム 2022. 7. 29. 「正平調 -聞くと聞く-」
2. 元阪大総長 臨床哲学の麓尾清一氏
エッセイ 神戸新聞 2022. 7. 29. 「汀にて -謙虚な教習-」

1. 神戸新聞コラム 2022. 7. 29. 「正平調 -聞くと聞く-」

最近 TV やインターネット等で見聞きする日本のリーダーやコメンテーターたちの言葉・行動のあまりにも軽さ・不可思議なのに危惧を抱いている。 どうも自分の役割・責任範囲をわきまえていないのでは? と感じることも多い。高度成長の時代を経て、高度情報化の時代。 次から次へと過剰な情報が玉石混合で耳にする時代。 それでいて 自分もそんな情報に頼っていると感じることも多い。

7月26日の神戸新聞コラム「正平調」にそんな日本の風潮を危惧するコラムが書かれている。

皆様にはどううつるでしょうか……

「聴く」と「聞く」

神戸新聞朝刊 1面コラム「正平調」 2022. 7. 26. より

正平調

「聴」という字は、耳に十四の心と書きます。他人の話を聴くには、多くの心で耳を傾けるような気持ちが大切です。能力開発セミナーで仕入れた話だ。同じ「きく」でも、「聞く」には「自然に耳に入る」という意味があり、辞書の例文の中には「聞き流す」があった。人の話に気持ちを向けて耳を傾けるのは「聴く」となる。こちらは傾聴、静聴などが記されている。◆「特技は人の話をよくきくこと」と公言する岸田文雄首相の場合は「聞く」か、それとも「聴く」だろうか。というのも国民の声に耳を澄ませていると思っていれば、いろんな考えに触れることなく大事な物事を速断してしまったから。凶弾に倒れた安倍晋三元首相の国葬である◆事件から一週間、多くの人が事態をどう受け止めればいいのか、整理が付かない中で表明だった。先日は閣議決定を済まし、法的にもオーケーという。ずいぶん荒っぽいやり方だ◆ネットに限らず、本紙の発言欄やイイミミにもさまざまな声が寄せられる。首相はこうした意見にこれから耳を傾け、丁寧に説明するとか。いや、順序が逆では◆「聴く」には、「きき入れる」「認める」の意味も。突然、首相の決定を聴かされて、きき入れるよう国民に求められても困惑するばかり。

2022. 7. 26

日本では「五感を研ぎ澄まして……」というが、その五感と中味を一度吟味せねばと思って……。

正平調氏は「聞く」と「聴く」では大違いという。「聞き流す」と「傾聴する」のでは大違い。

「見る」と「観る・見る・診る」では大違い。 若い頃「何を見てたんや」とよく注意されたことを思い出す。

言葉にすればおなじであるが、その理解力・行動力そして行動パターンに大きな違いが見えてくる。

でも、今の風潮はほとんど「ことば」で済ましてしまう。

ましてや「どっちやねん」と聞き返すことには抵抗がある。

いまや世界の潮流から取り残され始めた日本 多量の情報に酔うことなく中身をしっかりと「聞き分ける」

「見わかる」ための判断力・理解力を研ぎすまさないことと。

激動・変革の時代と言われることも多いのですが、言葉に酔ってはいけなないと正平調氏にふむふむと。

国内の新型コロナ新規感染者数の推移
毎1日当たり
2022年1月 2 3 4 5 6 7

コロナ新規感染20万人超

第6波ピーク時の倍 重症者も増

4回目の接種は済ませたが、ますます新型コロナ感染拡大
経済再建と感染防止策の両立がむづかしく「手詰まり」のようだ
解説よりも具体的な手を……と思ふ毎日
検査キットばかり流通してもコロナは収まらぬ
コロナ慣れなど何の力にもならず
ならば 自身の身は自分で守る
コロナに逆づくかぬよう、でも厳しいなあ……

【歴史的】アメリカを象徴する会社の
信じられない崩壊
最強だった組織はどこで間違えたのか

LIGHTS OUT

GE 帝国 盛衰史

内部では何が起ころのか? ビル・ゲイツ絶賛

『GE帝国盛衰史』——「最強企業」だった組織はどこで間違えたのか? トーマス・グリタ、デッド・マン著 御英史訳、定価2200円、ダイア

多くの日本人は気づいていなかったが、2000年以降のアメリカでこの100年経っていない異変が進行していた。発明王・エジソンが興した、決して沈むことがなかったアメリカの魂と云える会社の一社、ゼネラル・エレクトリック (GE) がある。その企業価値を失ってしまったのだ。

ただ、鈴木さんはそうではありませんでしたが、一般的に経営者は、社長の期間が長くなるほど「自分が辞めると会社が回らなくなるのではないか」と不安にかられ、引退のタイミングを逃すこともあります。20人ほどの会社を26年ほど経営している私もそう思うことがあります。私はもうすぐ65歳です。結果として会社の成長機会を奪うことになることも少なくありません。

成長できない中小企業には三つの共通点がある
ピーター・ドラッカーは、ある程度まで成長した中小企業の成長が鈍化する理由として、以下の3点を挙げています。

- (1) キャッシュフローより利益を重視する
- (2) マネジメントチームの欠如
- (3) 経営者が自分の位置付けを見失う

「経営者が自分の位置付けを見失う」とは、成長への次のステップに直面した時、自分は次にどういう役割を担うべきだと考えるということ。本来なら引退の決断をするべき場合でも、自分が何かをやらねば、という錯覚にとらわれてしまう。私も経営者の引退の決断は、なかなか難しいので

参 考 From Kobe8月 ひまわりの夏 2022 神戸便りより

インターネットで見つけた巨大企業トヨタの記事に最近の世相を重ねて

要 旨 自動車メーカーの「下請けイジメ」の記事に思う

サプライヤーの「ケイレツ格差」もう随分長いなあ…と By Mutsu Nakanishi From Kobe

全 文 <https://infokkna2.com/ironroad2/2022htm/2022mutsu/fkobeR0408A.pdf>

紹介記事 1. ダイヤモンド on line 2022. 7. 10.

自動車メーカーの「下請けイジメ」を示す衝撃データ大公開！搾取構造が浮き彫りに

ダイヤモンド編集部 浅島亮子：副編集長

自動車産業は裾野が広く、完成車メーカーを頂点とするサプライヤーピラミッドを形成している。

近年、完成車メーカーやティア1（1次下請け）などピラミッドの上位企業が好決算を挙げる中、それ以外の中下位サプライヤーが潤わないケイレツ格差が問題視されるようになってきた。

実際に大企業による下請けイジメは存在するのか。特集『決算書 100 本ノック！ 2022 夏』（全 21 回）の最終回では、大企業による搾取構造を示す衝撃データを明らかにする。（ダイヤモンド編集部副編集長 浅島亮子）

■ 特集『決算書 100 本ノック！ 2022 夏』（全 21 回） https://diamond.jp/list/feature/p-fs100_2022summer

紹介記事 2

THE OWNER 編集部 「下請けいじめと呼ぶかは自由だが…」

■ 「下請けいじめ」の成果？コロナ禍でもトヨタ 2 兆円超えの黒字

<https://the-owner.jp/archives/5624>

■ 「下請けいじめと呼ぶかは自由だが…」との上記紹介記事の論調そのものが、大企業・経済団体・官僚などが考える中央の考え方か？
あの例の「トリクルダウン」の考え方そのものと

2022. 7. 15. Mutsu Nakanishi From Kobe

体力のある企業が収益を得て、現状に甘えて、新しい技術開発・先端技術開発を強いに押し進めず、後回しにしたことが現在の日本の現状 出口のない日本衰退の道へと至らしめているのではないかと・・・。

「二番手ではいけないのですか・・・」「トリクルダウン」の考え方に甘んじれば、長期の展望は開けないと。企業集団の中心にいる大企業と下請け企業とが、ほぼ同じタイムで利益を享受できるのが筋ではないかと・・・と。

自動車事業とは別の企業集団 かつての高度成長時代を支えた鉄鋼集団の雄 日本製鉄がトヨタに出した鋼材価格引き上げがもたらした日本経済全体に対する効果を見るがいい。

国際競争力に名を借りた大企業集団の横暴とみるべきではないかと・・・

なぜならこの「下請けいじめ」といわれるトヨタの体質は 本年のみ急に現れたものではないと見えないか？

日本のトップ企業が持つ体質とも見える。

いま 日本をけん引してきた自動車のみならず、鉄鋼・家電産業・エネルギー等々日本を引っ張ってきた産業がほぼ時を同じくして その成長性を失い、先の見通しが取れずで、その中身の実態は承知していないが、少なからず「下請け・中小企業いじめ」と捉える対応がはびこっているとも。

今 日本の先行きのためには「成長」と「配分」と声高に言うだけでなく、しこたま内部留保を高めた企業集団からの「配分」資源 そして新しい成長へ向けた積極投資の道で 社会底辺・インフラ整備を進めないと日本の没落はさらに進むのではないかと・・・。

そんな目でながめると「トヨタ」の存在のなんと大きいことか……。 「トヨタ」への注目が高まるのも致し方なし。また かつて「トヨタ」と同じ立場にあった「鉄鋼・素材」「エネルギー」「エレクトロニクス」等の産業にも先行投資の声の大きい「新産業」とともに新しい息吹を吹き込むことが必要だろう。

いまや「成長と集中」の方向を見余らぬよう考えねばならぬポイントにあると思う。

いつもの年寄りのぶつぶつです。暴論あえて 一言

2022. 7. 15. Mutsu Nakanishi

自動車メーカーの「下請けイジメ」の記事に思う

サプライヤーの「ケイレツ格差」もう随分長いなあ…と

By Mutsu Nakanishi From Kobe

ダイヤモンド on line 2022. 7. 10.

自動車メーカーの「下請けイジメ」を示す衝撃データ大公開！搾取構造が浮き彫りに

ダイヤモンド編集部 浅島亮子：副編集長

自動車産業は裾野が広く、完成車メーカーを頂点とするサプライヤーピラミッドを形成している。

近年、完成車メーカーやティア1（1次下請け）などピラミッドの上位企業が好決算を挙げる中、それ以外の中下位サプライヤーが潤わないケイレツ格差が問題視されるようになってきた。

実際に大企業による下請けイジメは存在するのか。特集『決算書100本ノック！2022夏』（全21回）の最終回では、大企業による搾取構造を示す衝撃データを明らかにする。（ダイヤモンド編集部副編集長 浅島亮子）

■ 特集『決算書100本ノック！2022夏』（全21回） https://diamond.jp/list/feature/p-fs100_2022summer

決算書100本ノック！2022夏

超円安・資源高・インフレの三大テーマが一気に押し寄せており、日本企業は正念場を迎えている。

こうしたマクロ環境の激変が、企業業績にどのような影響を与えるのか――。

2022年3月期通期決算から「最速」のタイミングで決算書特集をお届けする。

中でも重要なポイントは「今期（23年3月期）の見通し」。

企業がどのようなストーリーを描いて成長戦略を構築しているのかが、手に取るように分かる。

ビジネスパーソンや投資家にとって、決算書は最大の情報源なのだ。

本特集では、ダイヤモンド編集部の業界担当記者が最新決算の「勘所」をひもときながら「ニュースの裏側」を解説。

【参考】 日本製鉄「逆張り戦略」で過去最高益！ 国内リストラ効果だけじゃない「2つの収益源」

生産能力縮小によるコスト削減や鉄鋼の値上げで業績が回復する日本製鉄。 2022. 7. 7 4:55

国内製鉄事業の動向に注目が集まる同社だが、実はその利益の3分の1は「別の収益源」が支えている。

日本製鉄の業績が復活している。新型コロナウイルス感染拡大前の2020年3月期は、事業利益が2844億円の赤字に落ち込んだが、22年3月期は一転、過去最高となる9381億円をたたき出した。好業績の要因は、直接的には長年低迷していた国内製鉄事業の改革が功を奏したことが大きい。

一つは、トヨタ自動車を筆頭とする大口顧客向けの「ひも付き」価格で、大幅な値上げを断行したことだ。

「世界一高品質だが、世界一安値」とやめられる国内の鋼材だが、原料炭などの原料価格の高騰は限界を超えている。

21年以降、原料高騰の価格転嫁とともに、付加価値に見合うマージンを獲得する強気の交渉を進めてきた。

さらに、その前提として「買いたたき」を生む元凶だった余剰生産設備を削減。

粗鋼生産能力で年間1000万トン減じる大リストラを断行し、固定費削減も行った。まさに不退転の決意である。

そのかいあって、長年赤字に沈んでいた国内製鉄事業の中核である単体の営業利益が大幅に回復、全体の利益を押し上げた。規模の大きい国内製鉄事業の改革が全体の業績の行方を担うのは、当然ではあるが……。

上記記事 巨大企業トヨタ自動車に挑んだ日本製鉄の不転退のリーダーシップがあぶりだした数々の課題

やっと表に出てきた巨大自動車企業の横暴と日本の「ケイレツ格差」が生む社会問題。どう考えるかは人それぞれですが…

トヨタグループで浮き彫り サプライヤーの「ケイレツ格差」

東海3県の「トヨタ自動車グループ」下請け企業調査（2021年）――。

昨年6月、帝国データバンクが公表したトヨタグループのサプライヤー調査が大きな波紋を呼んでいる。

20年度の業績において、トヨタ系サプライヤーのうち7割超が「前期比で減収」になるという衝撃的な結果が得られたからだ。トヨタや1次下請けなどサプライヤーピラミッドの「上位企業」が好決算を挙げる中、ピラミッドを構成する多くの企業が潤わない「ケイレツ格差」が浮き彫りになった形だ。

実は自動車産業で「大企業による搾取構造」が明らかになっているのは、トヨタグループだけではない。

実際に下請けイジメが行われていることを示す「自動車産業のデータ」を公開……（以下有料記事で読めず）

この先を読むことで、2019年の同種記事を見つけたので、そちらからも内容を推察しました。

また、その批判記事も…… ひとそれぞれですが、変革の時代の今 立ち位置と果たす役割と責任を確りと

■ 日経クロステック 2021.11.02 近岡 裕

日本製鉄は統合後最高益へ、トヨタとは「良好な関係望む」

「係争中の事案については回答を差し控えたい。」

トヨタ自動車は最も重要な顧客の1つ。今後も良好な関係を継続したい」――。

2021年11月2日、日本製鉄が2022年3月期（2021年度）第2四半期の決算を発表。

その（オンライン）会見で、無方向性電磁鋼板（以下、電磁鋼板）に関する特許侵害でトヨタ自動車を訴えた件が決算に与える影響を報道陣から問われた日本製鉄は冒頭のように回答した。

同社は高収益体質に変化すべく、「ひも付き取引」と呼ばれる鋼材の大口需要家向け長期契約取引の是正に向けた取り組みを強化している。21年度上期にトヨタ自動車に対して一部の是正に成功した。

引き続き下期も、原料価格の高騰によるコスト上昇分に加えて、ソリューションや商品価値に足りない部分の是正を日本製鉄は狙っていくという。

特許侵害訴訟の水面下で、今後も両社の間で価格交渉に関する激しいつばぜり合いが繰り広げられそうだ。

21年度は売上高6兆7000億円、事業利益8000億円の見通し

一方で、決算の数字は極めて好調。21年度通期の事業利益の予想は8000億円と、「統合後、過去最高益を実現する見通し」（日本製鉄）。20年度に実施した抜本的なコスト削減により、固定費を大幅に圧縮して損益分岐点を引き下げたことが大きく貢献した。他にも、先のひも付き価格の是正や海外のグループ会社の収益力の向上などが事業利益の押し上げ要因となった。同年度の売上高の見通しは6兆7000億円のため、利益率は11.9%に達する。「生産合理化の痛みの上」（同社）で高収益を実現した格好だ。

なお、21年度上期（21年4～9月）の売上高は3兆1639億円（前期比9220億円増）、事業利益は4778億円（同5843億円増）だった。

会見では、中・長期的な成長に向けた取り組みも発表。開発面では、カーボンニュートラル（温暖化ガスの排出量実質ゼロ）への取り組みに力を入れる。超革新技術（鉄鋼製造プロセス）の開発および実用化で他国に先駆ける他、ハイグレード電磁鋼板や超高張力鋼板（ハイテン鋼板）など脱炭素ニーズを満たす高機能商品の開発を強化する。

水素吹き込みなどでCO₂を30%減、「COURSE50」が挑む次世代高炉

鉄鋼大手が高炉からの二酸化炭素（CO₂）排出量削減に一層力を入れ始めた。鉄を製造する高炉は大量のCO₂を排出する。それ故、早い段階から業界を挙げてCO₂排出量削減のための技術に挑んできた。

2021/06/29

■ トヨタ、過去最高益の裏にある新次元の「ケイレツ搾取」【決算報19秋】 2019.11.8 5:30

ダイヤモンド編集部 新井美江子：記者

トヨタ自動車の2020年3月期上半期の決算は、売上高と純利益で過去最高をマークし、絶好調となった。しかし、トヨタグループの“ケイレツ”筆頭格であるデンソーやアイシン精機は減収減益に終わっている。トヨタが笑い、サプライヤーが泣く。この対照的な構図の裏には、現在、自動車業界で起きつつある新次元の「ケイレツ搾取」があった。

（ダイヤモンド編集部 新井美江子）

お家芸の原価低減と新型車の発売で着実に利益を積み上げる果たして、トヨタ自動車は“無敵”なのか。

米中貿易摩擦、中国減速、円高――。

2020年3月期の上半期決算では、国内製造業に「三重苦」が直撃し、下方修正ラッシュとなっている。ところが、ことトヨタについては、それらの苦しみとは無縁だったようである。

連結ベースで売上高は前年同期比4.2%増の15兆2856億円、当期純利益は同2.6%増の1兆2750億円と、二つの主要指標で過去最高（上半期）を更新しているのだ。

好調の理由は大きく二つある。

一つは、“お家芸”として着々と進める原価低減だ。

トヨタ自動車の連結業績の推移

（単位：億円）	2019年 3月期上半期	2019年 3月期	2020年 3月期上半期	2020年 3月期（予想）
売上高	146,740	302,257	152,856	295,000
営業利益	12,618	24,675	14,043	24,000
純利益	12,424	18,829	12,750	21,500
有利子負債	208,855	201,502	199,920	—
株主資本比率 （%）	37.2	37.3	37.9	—
フリーキャッシュ フロー	-281	10,694	5,761	—
販売台数 （千台）	4,419	8,977	4,639	8,950

上半期過去最高

主要国での環境規制への対応や、ライバルに負けないための基本性能の向上のために、製造原価は上昇している。しかし、それをカバーするだけのコストダウンに成功した。TNGA と呼ばれる共通プラットフォームを用いた車両造りの洗練化や、部品コストのさらなる削減などによって、利益を捻出できたのだ。そしてもう一つが販売台数の増加だ。実はこの上半期に、トヨタは販売台数でも過去最高をマークしている。実は、むしろ主要国の市場環境は厳しい。

中国やインド、インドネシアなどのアジア市場は需要が減少傾向にあるし、北米市場でも若干縮小している。この向かい風を、トヨタは新型車の投入で打ち返した。例えば、出遅れていた中国では、元安の影響で中国事業全体の利益こそ前年同期比で減少したものの、18年に発売したレクサスの新型ESや今年発売した新型カローラで販売数を伸ばした。また北米では、今年発売した新型RAV4やカローラが好評だ。そのため、無駄なインセンティブ（販売奨励金）を払わずに済むようになり、営業利益（所在地ベース）が前年同期比62.2%も増加している。

「誰かが犠牲となっているのでは？」 潜むトヨタの悩ましい事実

ただ、絶好調だからこそ浴びせられる疑問の声もある。

「素晴らしい決算だ。でも、誰かが犠牲となっているのではないか」。

決算説明会で出た質問がまさに取引先の声を代弁している。

無理もない。トヨタグループの筆頭格である1次下請け（ティア1）のデンソーやアイシン精機ですら、この上半期は減収減益に陥っているのだ。

減益の要因には、中国事業の減速などに加えて、「CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング&サービス、電動化の4つの技術トレンド）と呼ばれる新領域での開発コストが上昇し、疲弊してしまっていることがあげられる。

「100年に1度」の大変革期だから致し方ない 自動車産業のメーカー幹部は声を揃える。

だが今、自動車業界ではトヨタなど完成車メーカーによる新次元の“ケイレツ搾取”が行われつつある。

クルマをハードウェアとしてではなく、移動のためのモビリティという“サービス業態”として捉えるMaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）なる概念が登場して以降、クルマに関する価値観は一変した。

消費者にいかなるサービスを提供できるかが問題になり、近い将来にはもはやハードウェアとしてのクルマには重きが置かれない時代がやってくる。そこでトヨタなど完成車メーカーは、未来のモビリティ業界でもプラットフォーマーとして君臨し続けるために、どこにコア・コンピタンス設定するのか、ビジネスの「土俵」を変える覚悟で生き残りを模索している。

誤解を恐れずに言えば、

それは、クルマの商品価値の差別化に繋がらない「ハードウェア」部門の開発や製造を（完成車メーカーから）下請けへ譲りわたすことだ。

実際にトヨタは、半導体事業やディーゼル事業をデンソーへ移管している。そうすることで身軽になったトヨタは、CASE時代でも価値を生むソフトウェアやサービスの領域へ心置きなく開発コストを注ぎ込める。翻って部品メーカーは相当な苦難に直面する。というのも、クルマの差別化には繋がらないのに構成部品を造り続けなければならないのだ。しかも既存のガソリン車向けのCASE領域に対応できる新技術の搭載も必須となる。

完成車メーカーからティア1へ。ティア1からティア2へ ―。

トヨタグループ内での「重複事業の廃止」と銘打たれたサプライヤーピラミッドの下位企業への

「ノンコア部品・儲からない部品」の集約は今後も増えていくだろう。

「コストは作り込むものだ」。トヨタ技能者養成所を卒業した工場現場たたき上げの河合満・トヨタ自動車副社長はあくまでも原理原則を貫く。だが、従来、トヨタのクルマ造りはケイレツの下請けメーカーが磨く部品や部品メーカーによる年間3000億円（gross）の原価低減があってこそ成り立っているもの事実だ。

難しいのは、ケイレツ部品メーカーとはいえ、れっきとした独立企業であるということ。

建前ではトヨタに依存することなく外販で稼ぎ自立せよというのがサプライヤー政策の方針である。

CASE時代に用済みとなったからという理由で、これまでの功労者であるサプライヤーを切り捨てる行為がトヨタに許されるのか。トヨタの社会的責任はますます重くなっていると言わざるを得ない。

“ケイレツ”犠牲の上に成り立つ好決算をいつまでも続けられるのかどうか。トヨタは重い課題を突きつけられている。

■「下請けいじめ」の成果？コロナ禍でもトヨタ2兆円超えの黒字

文・岡本一道（金融・経済ジャーナリスト）

大手自動車メーカーの2021年3月期決算が出揃った。特に純利益の金額ではトヨタが相変わらず突出した数字を残した。しかし、コロナ禍においても業績が堅調であることから、「下請けいじめの成果」と揶揄する声も出ている。その批判は正しいのか。

自動車メーカー各社の2021年3月期の決算概要

まず2021年3月期（2020年4月～2021年3月）の自動車メーカー各社の決算を紹介していこう。全ての企業が売上高を落としているが、最終損益は黒字の企業と赤字の企業に分かれている。

<自動車メーカー7社の2021年3月期の売上高と最終損益>

自動車メーカー	売上高	前年比	最終損益	前年比
トヨタ	27兆2,145億円	8.9%減	2兆2,452億円	10.3%増
ホンダ	13兆1,705億円	11.8%減	6,574億円	44.3%増
日産	7兆8,625億円	20.4%減	▲4,486億円	-
スズキ	3兆1,782億円	8.9%減	1,464億円	9.1%増
マツダ	2兆8,820億円	16.0%減	▲316億円	-
スバル	2兆8,302億円	15.4%減	765億円	49.9%減
三菱自動車	1兆4,554億円	35.9%減	▲3,123億円	-

※出典：各自動車メーカーの決算短信から

トヨタ自動車：コロナ禍でも増益、最終利益2兆円超

トヨタはコロナ禍でありながら、2兆円を超える純利益を確保した。売上高を落としたものの、前期より10.3%増の増益という結果だ。諸経費の低減努力で700億円のコスト削減もあり、1,500億円の増益効果を生み出している。

ちなみに今期にあたる2022年3月期の通期（2021年4月～2022年3月）は、売上高は30兆円、最終損益は2兆3,000億円の黒字を見込んでいる。達成できれば、それぞれが過去最高の数字となる。

日産自動車：2期連続の赤字、厳しい経営状況が続く

厳しい経営状況が続いている日産では、2018年3月期に7,469億円あった黒字が、翌期は3,191億円までしぼみ、2020年3月期には6,712億円の赤字に転落した。そして2021年3月期は4,486億円の赤字となり、2期連続で赤字を計上する結果となってしまった。2022年3月期の通期業績も600億円の赤字を見込んでいる。

三菱自動車：赤字額3,123億円、日産自動車に次ぐ規模

三菱自動車の赤字額は3,123億円で、日産に次ぐ大きさとなった。赤字は2期連続だ。販売台数は前期から比べて29%減となり、力を入れているASEAN（東南アジア諸国連合）地域での販売が回復しなかったことが響いた。

ただし、2022年3月期は黒字に転換する見通しだ。販売台数の回復などにより、100億円の最終損益を見込んでいるという。

増益のトヨタに「下請けいじめ」との声

このように、自動車メーカー7社の決算の結果を比較してみると、赤字を計上した企業の経営の厳しさが目立つが、一方でトヨタ自動車の2兆円超の黒字も際立っている。

ホンダも6,574億の黒字を残しているが、金額でいうとやはりトヨタ自動車が圧倒的だ。

コロナ禍において2兆円超の黒字を残せた理由はさまざまだが、その1つに原価改善や諸経費の低減努力があることは先ほど説明した通りである。しかし、この原価改善や諸経費の低減努力に関し、「下請けいじめだ」と批判する声も漏れ聞こえてくる。

では、トヨタは本当に下請けいじめをしているのか。

そもそも自動車業界における「下請けいじめ」とは下請けの部品メーカーなどに対して価格引き下げを要求することを指す。確かにトヨタもコロナ禍において価格の引き下げを一部の部品メーカーに求めた。

日経新聞の報道によれば、通常の価格見直し時期の4月でも10月でもなく、2020年7月ごろに引き下げを要求したという。これは異例のことだ。

トヨタに納品する際の価格が引き下げられれば、下請け企業の業績は当然、短期的には悪化することになる。

しかし、このような引き下げ要求を「いじめ」と呼んでいいかは微妙なところだろう。

なぜか。それはトヨタ本体と下請け企業は一蓮托生であり、トヨタの業績と下請け企業の業績は比例的な関係にあるからだ。トヨタ本体の業績が悪化して、ほかの自動車メーカーとの競争力が低下していくことになれば結果として下請け企業もダメージを受ける。つまり長い目でみれば、いま下請け企業が値下げ要求に応じることは、結果として自社の将来の業績を守ることにもつながる可能性があるわけだ。

「下請けいじめ」と呼ぶかは自由だが……

トヨタの下請け企業に対する価格引き下げ要求を「下請けいじめ」と呼ぶかどうかは、究極のところは個人の自由ではある。しかし、トヨタ本体も下請け企業に支えられている状況の中、下請け企業の経営にマイナスとなる悪手をあえて打つはずはない。最も望ましくないのは、トヨタ本体が競争力を失うことだ。

実際のトヨタの考え方はトヨタの経営陣でなければ分からないが、下請け企業に対する価格引き下げ要求はトヨタと下請け企業がともに生き残るための最善策だったと考える方が自然なのではないか。

文・岡本一道（金融・経済ジャーナリスト）

■「下請けいじめと呼ぶかは自由だが……」との上記紹介記事の論調そのものが、 大企業・経済団体・官僚などが考える中央の考えか？ あの例の「トリクルダウン」の考え方そのものと

2022. 7. 15. Mutsu Nakanishi From Kobe

体力のある企業が収益を得て、現状に甘えて、新しい技術開発・先端技術開発を強力に推し進めず、後回しにしたことが現在の日本の現状 出口のない日本衰退の道へと至らしめているのではないか……。

「二番手ではいけないのですか……」「トリクルダウン」の考え方に甘んじれば、長期の展望は開けないと。

企業集団の中心にいる大企業と下請け企業とが、ほぼ同じタイムで利益を享受できるのが筋ではないか……と。

自動車事業とは別の企業集団 かつての高度成長時代を支えた鉄鋼集団の雄 日本製鉄がトヨタに出した鋼材価格引き上げがもたらした日本経済全体に対する効果を見るがいい。

国際競争力に名を借りた大企業集団の横暴とみるべきではないか……

なぜならこの「下請けいじめ」といわれるトヨタの体質は 本年のみ急に現れたものではないと見えないか？

日本のトップ企業が持つ体質とも見える。

いま 日本をけん引してきた自動車のみならず、鉄鋼・家電産業・エネルギー等々日本を引っ張ってきた産業がほぼ時を同じくして その成長性を失い、先の見通しが取れずで、その中身の実態は承知していないが、少なからず「下請け・中小企業いじめ」と捉える対応がはびこっているとも。

今 日本の先行きのためには「成長」と「配分」と声高に言うだけでなく、しこたま内部留保を高めた企業集団からの「配分」資源 そして新しい成長へ向けた積極投資の道で 社会底辺・インフラ整備を進めないと日本の没落はさらに進むのではないか……。

そんな目でながめると「トヨタ」の存在のなんと大きいことか……。 「トヨタ」への注目が高まるのも致し方なし。

また かつて「トヨタ」と同じ立場にあった「鉄鋼・素材」「エネルギー」「エレクトロニクス」等の産業にも先行投資の声の大きい「新産業」とともに新しい息吹を吹き込むことが必要だろう。

いまや「成長と集中」の方向を見余らぬよう考えねばならぬポイントにあると思う。

いつもの年寄りのぶつぶつです。暴論あえて 一言

2022. 7. 15. Mutsu Nakanishi

「立場の異なった人たちとつながる」 - 聴くと聞く -

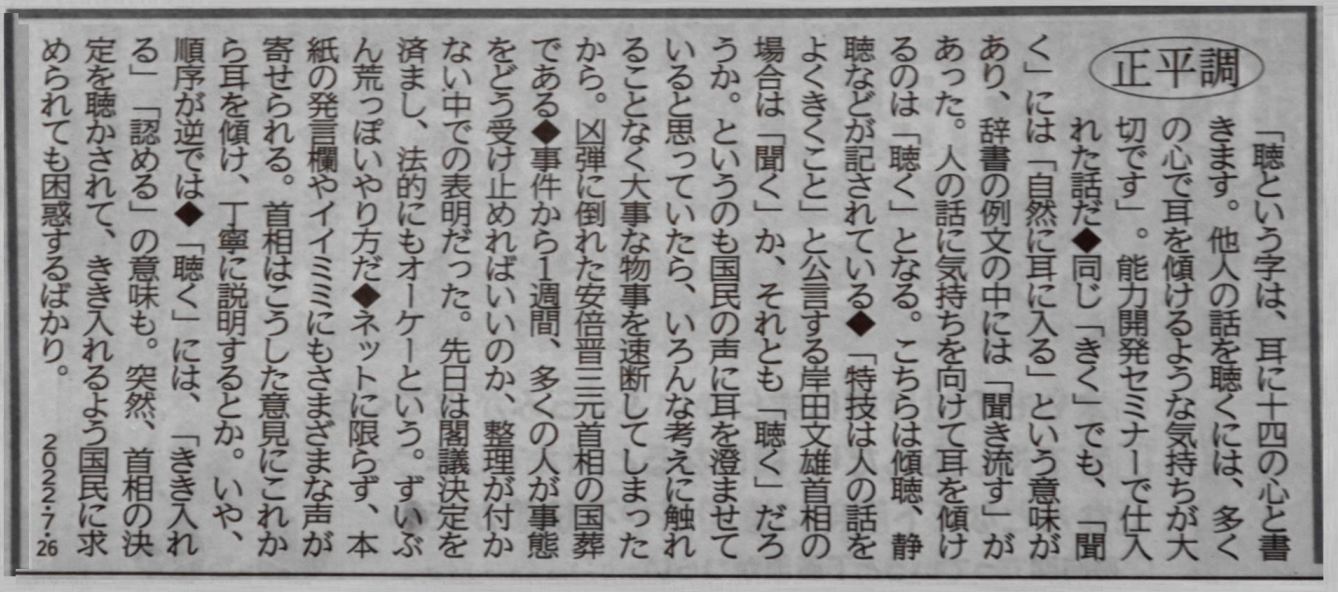
◎ 「聞く」と「聴く」 7月のインターネット・新聞記事より

最近 TV やインターネット等で見聞きする日本のリーダーやコメンテーターたちの言葉・行動のあまりにも軽さ・不可思議なのに危惧を抱いている。 どうも自分の役割・責任範囲をわきまえていないのでは? と感じることも多い。高度成長の時代を経て、高度情報化の時代。 次から次へと過剰な情報が玉石混合で耳にする時代。 それでいて 自分もそんな情報に頼っていると感じることも多い。

7月26日の神戸新聞コラム「正平調」にそんな日本の風潮を危惧するコラムが書かれている。

皆様にはどううつるでしょうか……

「聴く」と「聞く」
神戸新聞朝刊 1面コラム「正平調」 2022. 7. 26. より



日本では「五感を研ぎ澄まして……」というが、その五感と中味を一度吟味せねばと思って……。

正平調氏は「聞く」と「聴く」では大違いという。「聞き流す」と「傾聴する」のでは大違い。

「見る」と「観る・見る・診る」では大違い。 若い頃「何を見てたんや」とよく注意されたことを思い出す。

言葉にすればおなじであるが、その理解力・行動力そして行動パターンに大きな違いが見えてくる。

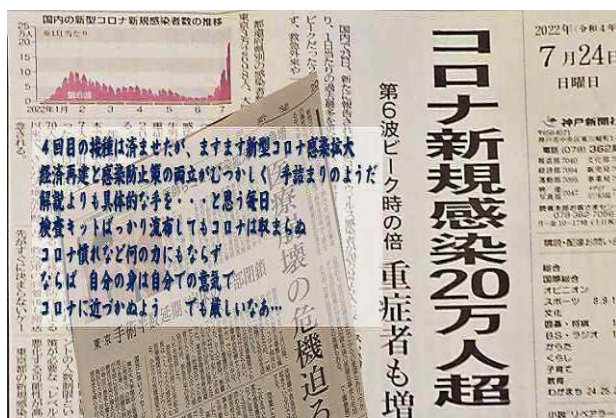
でも、今の風潮はほとんど「ことば」で済ましてしまう。

ましてや「どっちやねん」と聞き返すことには抵抗がある。

いまや世界の潮流から取り残され始めた日本 多量の情報に酔うことなく中身をしっかりと「聞き分ける」

「見わかる」ための判断力・理解力を研ぎすまさないことと。

激動・変革の時代と言われることも多いのですが、言葉に酔ってはいけなないと正平調氏にふむふむと。



【歴史的】アメリカを象徴する会社の
信じられない崩壊
最強だった組織はどこで間違えたのか



多くの日本人は気づいていなかったが、2000年以降のアメリカでこの100年経ってない異変が進行していた。発明王・エジソンが興した、決して沈むことがなかったアメリカの魂と云える会社の一社、ゼネラル・エレクトリック (GE) がある。その企業価値を失ってしまったのだ。

ただ、鈴木さんはそうではありませんでしたが、一般的に経営者は、社長の期間が長くなるほど「自分が辞めると会社が回らなくなるのではないか」と不安にかられ、引退のタイミングを逃すこともあります。20人ほどの会社を26年ほど経営している私もそう思うことがあります。私はもうすぐ65歳です。結果として会社の成長機会を奪うことになることも少なくありません。

成長できない中小企業には三つの共通点がある
ピーター・ドラッカーは、ある程度まで成長した中小企業の成長が鈍化する理由として、以下の3点を挙げています。

- (1) キャッシュフローより利益を重視する
- (2) マネジメントチームの欠如
- (3) 経営者が自分の位置付けを見失う

「経営者が自分の位置付けを見失う」とは、成長への次のステップに直面した時、自分は次にどういう役割を担うべきだと考えるということ。本来なら引退の決断をするべき機会でも、自分が何かをやらねば、という錯覚にとらわれてしまう。私も経営者の引退の決断は、なかなか難しいので

参 考 From Kobe8月 ひまわりの夏 2022 神戸便りより

インターネットで見つけた巨大企業トヨタの記事に最近の世相を重ねて

要 旨 自動車メーカーの「下請けいじめ」の記事に思う

サプライヤーの「ケイレツ格差」もう随分長いなあ…と By Mutsu Nakanishi From Kobe

全 文 <https://infokkna2.com/ironroad2/2022htm/2022mutsu/fkobeR0408A.pdf>

紹介記事 1. ダイヤモンド on line 2022. 7. 10.

自動車メーカーの「下請けいじめ」を示す衝撃データ大公開！搾取構造が浮き彫りに

ダイヤモンド編集部 浅島亮子：副編集長

自動車産業は裾野が広く、完成車メーカーを頂点とするサプライヤーピラミッドを形成している。

近年、完成車メーカーやティア1（1次下請け）などピラミッドの上位企業が好決算を挙げる中、それ以外の中下位サプライヤーが潤わないケイレツ格差が問題視されるようになってきた。

実際に大企業による下請けいじめは存在するのか。特集『決算書 100 本ノック！ 2022 夏』（全 21 回）の最終回では、大企業による搾取構造を示す衝撃データを明らかにする。（ダイヤモンド編集部副編集長 浅島亮子）

■ 特集『決算書 100 本ノック！ 2022 夏』（全 21 回） https://diamond.jp/list/feature/p-fs100_2022summer

紹介記事 2

THE OWNER 編集部 「下請けいじめと呼ぶかは自由だが…」

■ 「下請けいじめ」の成果？コロナ禍でもトヨタ 2 兆円超えの黒字

<https://the-owner.jp/archives/5624>

■ 「下請けいじめと呼ぶかは自由だが…」との上記紹介記事の論調そのものが、大企業・経済団体・官僚などが考える中央の考え方か？
あの例の「トリクルダウン」の考え方そのものと

2022. 7. 15. Mutsu Nakanishi From Kobe

体力のある企業が収益を得て、現状に甘えて、新しい技術開発・先端技術開発を強力に推し進めず、後回しにしたことが現在の日本の現状 出口のない日本衰退の道へと至らしめているのではないかと・・・。

「二番手ではいけないのですか・・・」「トリクルダウン」の考え方に甘んじれば、長期の展望は開けないと。

企業集団の中心にいる大企業と下請け企業とが、ほぼ同じタイムで利益を享受できるのが筋ではないかと・・・と。

自動車事業とは別の企業集団 かつての高度成長時代を支えた鉄鋼集団の雄 日本製鉄がトヨタに出した鋼材価格引き上げがもたらした日本経済全体に対する効果を見るがいい。

国際競争力に名を借りた大企業集団の横暴とみるべきではないかと・・・

なぜならこの「下請けいじめ」といわれるトヨタの体質は 本年のみ急に現れたものではないと見えないか？

日本のトップ企業が持つ体質とも見える。

いま 日本をけん引してきた自動車のみならず、鉄鋼・家電産業・エネルギー等々日本を引っ張ってきた産業がほぼ時を同じくして その成長性を失い、先の見通しが取れずで、その中身の実態は承知していないが、少なからず「下請け・中小企業いじめ」と捉える対応がはびこっているとも。

今 日本の先行きのためには「成長」と「配分」と声高に言うだけでなく、しこたま内部留保を高めた企業集団からの「配分」資源 そして新しい成長へ向けた積極投資の道で 社会底辺・インフラ整備を進めないと日本の没落はさらに進むのではないかと・・・。

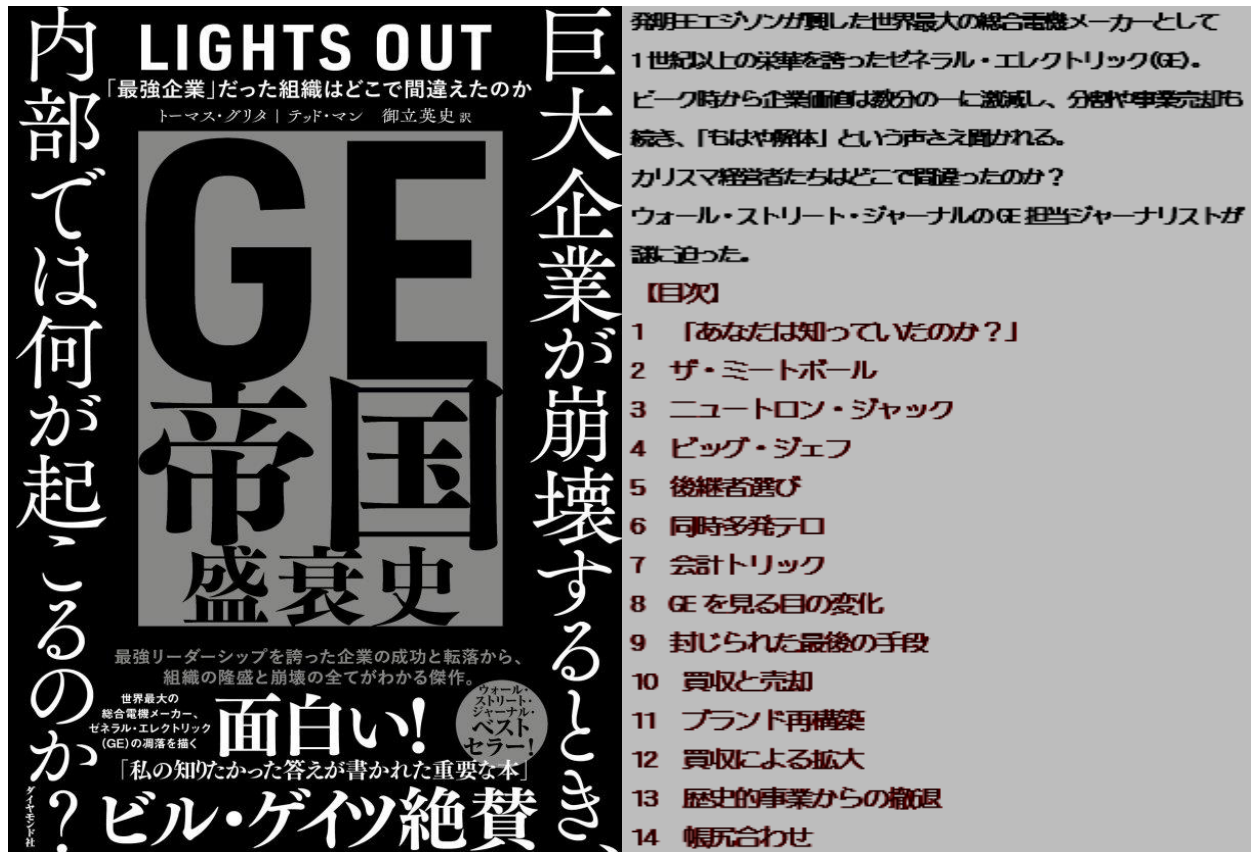
そんな目でながめると「トヨタ」の存在のなんと大きいことか……。 「トヨタ」への注目が高まるのも致し方なし。また かつて「トヨタ」と同じ立場にあった「鉄鋼・素材」「エネルギー」「エレクトロニクス」等の産業にも先行投資の声の大きい「新産業」とともに新しい息吹を吹き込むことが必要だろう。

いまや「成長と集中」の方向を見余らぬよう考えねばならぬポイントにあると思う。

いつもの年寄りのぶつぶつです。暴論あえて 一言

2022. 7. 15. Mutsu Nakanishi

GE 帝国盛衰史「最強企業」だった組織はどこで間違えたのか



トーマス・グリタ、テッド・マン著 御立英史訳、定価 2200 円、ダイヤモンド社刊

巨大企業が崩壊するとき、内部で何が起こるのか？

パナソニック、東芝、ソニー、日立製作所、三菱電機、三菱重工、IHI といった日本の電機、重工業業界を中心とした大企業にとって GE は常にお手本でした。

巨大企業が崩壊するとき、内部では何が起こるのか？ビル・ゲイツが絶賛！

「私の知りたかった答えが書かれた重要な本」 ウォール・ストリート・ジャーナル・ベストセラー！

【歴史的】アメリカを象徴する会社の信じられない崩壊

アメリカを代表する「真に偉大な会社」

GE のロゴは、世界で最も識別しやすいものの一つだ。青地に白く4つの波形が円を描くように配置され、19 世紀中頃の卓上扇風機の羽根を思わせる。円の中央には、数十年前にわずかに変更された筆記体で「GE」の2文字が記されている。

このコーポレートロゴの GE での正式名称は「モノグラム」(組み合わせ文字) だが、昔の人は愛着を込めて「ミートボール」と呼ぶ。

多くの日本人は気づいていなかったが、2000 年以降のアメリカでこの

100 年起こっていなかった異変が進行していた。発明王・エジソンが興した、決して沈むことがなかったアメリカの魂と言える会社の一社、ゼネラル・エレクトリック (GE) がみるみるその企業価値を失ってしまったのだ。同社が秘密主義であることもあり、その理由はビジネス界の謎であった。ビル・ゲイツも「大きく成功した企業がなぜ失敗するのかを知りたかった」と語っている。その秘密を 20 数年にわたって追い続けてきたウォール・ストリート・ジャーナルの記者が暴露したのが本書『GE 帝国盛衰史 「最強企業」だった組織はどこで間違えたのか』(ダイヤモンド社刊) だ。電



機、重工業業界のリーダー企業だったこともあり、常に日本企業のお手本だった巨大企業の内部で何が起きていたのか？（訳：御立英史） <http://www.amazon.co.jp/o/ASIN/4478115249/diamondinc-22/>

このコングロマリットは1世紀以上にわたり、この特徴的なロゴを、目眩がするほど多様な製品—自ら開拓した事業、買収した事業、あるいは一時的に手を出した事業から生まれた製品—に刻印してきた。ジェットエンジン、超音波診断器、風力タービン、テレビ、融資契約、時計付きラジオ、トースター、原子炉、電球、セキュリティ・システム、シリコン・コーキングチューブ、戦闘機の機関砲、機関車、洗濯機などだ。モノグラムが付けられたGE製品の総価値は300億ドルに迫るという試算もある。

1892年の創業以来、GEは単なる企業ではなく、米国そのものを代表する企業であり続けた。

何十万人もの従業員にとっては人生の当たりくじ、株主にとっては損をする心配のない賭けだった。

幹部社員にとってはエリート養成機関であり、そのうちの一部の者にとっては巨万の富に続く道でもあった。

GEは米国に電気を供給し、最大のマシンを動かし、社会に深く根を下ろした。GE以外にそんな企業はない。

人びとはGEに米国政府と同等の信頼を置いた。

エンジンの工作台とJPモルガンの金融力が合体して生まれたGEは、中産階級に力を与え、軍事力を強固にし、国民の金融資産を爆発的に増やししながら、近代アメリカの台頭と歩調を合わせて進む巨大金融機関へと変身を遂げたのである。

GEは国の成長と共に成長し、時代と共に進化し、創業以来最大の力を蓄えて21世紀に歩を進めた。

2000年のピーク時には、米国で最も価値のある企業となり、その企業価値は6000億ドルに迫った。境界を知らない広大な事業領域で、先進国の膨大な人口に影響を与えた。

GEの工業機械や消費財は、国中に電力網を張り巡らせ、居間やキッチンを照らした。GEのエンジンは、米国の戦闘機や旅客機、大統領専用機を世界の空で飛ばせた。金融サービスはマクドナルドのフランチャイズ店の新規オーナーを支援し、石油や穀物や木材を運ぶ鉄道車両をリースした。

超音波診断器は妊婦に胎児の画像を見せ、X線検査装置は折れた骨を映し出し、MRI（磁気共鳴断層画像）装置は臓器をスキャンして癌を見つけた。米国人はGEの冷蔵庫からスナックを取り出し、ソファにもたれて、GEがつくった人気テレビ番組の『となりのサインフェルド』や『フレンズ』を観た。GEは工業系企業だが、あらゆるものを売った。

GE 終焉の深い意味

それから20年も経たないうちに、ミートボールはまだ至る所で見られるものの、GEは想像できないほど衰えてしまった。いまでも世界に数百の拠点を有する巨大企業だが、株価はピーク時の一欠片にすぎない。

もはやメディアの寵児でもなく、アナリストのお気に入りでもなく、ダウ・ジョーンズ工業株平均の銘柄でさえなく、気前のよい配当も消え去った。かつてGE株は投資初心者のポートフォリオに欠かせない銘柄だったが、いまでは投機的銘柄と認識されている。一世代前にそんな見方をしたら、株式市場で異端児扱いされただろう。

ドルとセント、そして雇用者数で見れば、GEの凋落は短期間のうちに起こった。年金生活者や退職者は人生の後半で、当てにしていた金が消えていくのを目の当たりにした。何千人もが職を失い、首のつながった従業員も将来の不安を抱えることになった。解雇を免れた従業員の多くも、GEが存続に必要な現金と引き換えに歴史の一部を売却したため、別の名前の会社で働くことになった。しかし、米国人が知るGEの終わりは、そんな目に見える崩壊が起こるずっと前から始まっていた。

ある重要な一点で、GEの終焉には株価では表せない深い意味がある。

従業員や幹部社員、その家族の痛みや失望をも超える、深い意味だ。

何世代にもわたって米国企業にすぐれた経営の意味を教えてきた企業の崩壊は、それほど大きな問題を提起しており、それはまだ解決されていない。

GEを追いかけて、模倣してきた他の多くの企業の成功は、どこまでが本物なのか？

どこからが彼らの—そして私たちの—想像の産物なのか？

巨大企業が崩壊するとき、内部で何が起こるのか？

パナソニック、東芝、ソニー、日立製作所、三菱電機、三菱重工、IHI といった日本の電機、重工業界を中心とした大企業にとってGE は常にお手本でした。

GE は日本企業に家電ビジネスを奪われ、その日本企業は中国に家電事業を奪われ、GE が採った「選択と集中」の戦略に日本企業が学ぶということが行われてきました

GE は業績不振から家電事業を含むさまざまな主力事業を売却、分割し続けた結果、かつての超巨大コングロマリットの面影はいまや薄く、近年では「GE の解体」が囁かれるほどに変貌してしまいました。ジャック・ウェルチ、ジェフリー・イメルトをはじめとするカリスマとして知られた経営者たちはどこで間違ったのか？ それは、21 世紀のビジネス界の謎の1つでした。

その謎を、ウォール・ストリート・ジャーナルの GE 番記者が本書で解き明かしています。

20 数年にわたる秘密主義で知られる GE の内部の詳細な変化をはじめて暴露したのです。

ビル・ゲイツが「2021 年夏の推薦図書 5 冊」の筆頭に選んだことで、邦訳刊行前から注目されていた本書。

「大きく成功した企業がなぜ失敗するのかが知りたかった」とビル・ゲイツが長年抱いていたという疑問への答えを、ぜひ本書で読み解いてください。

カリスマ経営者たちはどこで間違ったのか？

ウォール・ストリート・ジャーナルの GE 担当ジャーナリストが謎に迫った。

本書は、エジソンに由来する家電事業に陰りが見えた後、果敢な「選択と集中」で経営の神様と呼ばれたジャック・ウェルチの下、世界最大規模のコングロマリットとしてその栄華を誇ったところからの綿密な取材に基づき、ウェルチのあとの CEO を引き継いだ、ジェフ・イメルト時代の経営を中心に、同社の苦闘の内幕が描かれていく。

ウェルチ時代から、GE はいわゆる電機メーカーの枠を大きくはみ出した存在となっており、航空機エンジン、高機能プラスチック、医療システム、発電システムなど先端分野へと広がり、さらに金融サービス、放送、情報サービスなどのサービス分野が大きな割合を占め、メーカーという枠ですら収まらなくなっていた。

多岐にわたるこうした事業分野の間で難しい舵取りを迫られた後継者たちは、どうしてここまでの凋落を許してしまったのだろうか？

巨大企業が崩壊するとき、内部で何が起こるのか？

GE は日本企業に家電ビジネスを奪われ、その日本企業は中国に家電事業を奪われ、GE が採った「選択と集中」の戦略に日本企業が学ぶということが行われてきました。

GE は業績不振から家電事業を含むさまざまな主力事業を売却、分割し続けた結果、かつての超巨大コングロマリットの面影はいまや薄く、近年では「GE の解体」が囁かれるほどに変貌してしまいました。

ジャック・ウェルチ、ジェフリー・イメルトをはじめとするカリスマとして知られた経営者たちはどこで間違ったのか？ それは、21 世紀のビジネス界の謎の1つでした。その謎を、ウォール・ストリート・ジャーナルの GE 番記者が本書で解き明かしています。

20 数年にわたる秘密主義で知られる GE の内部の詳細な変化をはじめて暴露したのです。

インターネットに掲載された
本書の案内コピーより

【歴史的】アメリカを象徴する会社の
信じられない崩壊

最強だった組織はどこで間違えたのか



「GE 帝国盛衰史——「最強企業」だった組織は
どこで間違えたのか」 トーマス・グリタ、テッド・マン著 御立英史訳、定価2200円、ダイヤ
モンド社刊

多くの日本人は気づいていなかったが、2000年以降のアメリカでこの100年起こっていなかった異変が進行していた。発明王・エジソンが興した、決して沈むことがなかったアメリカの魂と言える会社の一社、ゼネラル・エレクトリック（GE）がみるみるその企業価値を失ってしまったのだ。

成長できない中小企業には
三つの共通点がある

ピーター・ドラッカーは、ある程度まで成長した中小企業の成長が鈍化する理由として、以下の3点を挙げています。

- (1) キャッシュフローより利益を重視する
- (2) マネジメントチームの欠如
- (3) 経営者が自分の位置付けを見失う

「経営者が自分の位置付けを見失う」とは、成長への次のステップに直面した時、自分は次にどういう役割を担うべきだかと考えるということ。本来なら引退の決断をすべき場合でも、自分が何かをやらねば、という錯覚にとらわれてしまう。経営者の引退の決断は、なかなか難しい

<https://diamond.jp/articles/-/306218>

20 数年にわたる秘密主義で知られる GE の内部の詳細な変化をはじめて暴露したのです。

892 年の創業以来、GE は単なる企業ではなく、米国そのものを代表する企業であり続けた GE。

多くの日本人は気づいていなかったが、2000 年以降のアメリカでこの 100 年起こっていなかった異変が進行していた。

発明王・エジソンが興した、決して沈むことがなかったアメリカの魂と言える会社の一社、ゼネラル・エレクトリック (GE) がみるみるその企業価値を失ってしまったのだ。

同社が秘密主義であることもあり、その理由はビジネス界の謎であった。ビル・ゲイツも「大きく成功した企業がなぜ失敗するのかが知りたかった」と語っている。



その秘密を 20 数年にわたって追い続けてきたウォール・ストリート・ジャーナルの記者が暴露したのが本書

『GE 帝国盛衰史 「最強企業」だった組織はどこで間違えたのか』(ダイヤモンド社刊) だ。

電機、重工業業界のリーダー企業だったこともあり、

常に日本企業のお手本だった巨大企業の内部で何が起きていたのか？

就任したばかりの新 CEO は何を知らされたのか？ (訳：御立英史)

隠されていた事実

新 CEO のジョン・フラナリーはいま、GE パワーの会議室にいる。

長テーブルの片方にフラナリーと彼のチームが座り、反対側に GE パワーの経営チームが座っている。

話しているうちに、両サイドに並ぶ人びとの表情がこわばっていった。

フラナリーは数字、特に財務諸表を見ることに長けていたので、スネネクタディの視察もそこから始めていた。問題に気づくのにそれほど時間はかからなかった。

財務数字を見たフラナリーは、GE パワーがキャッシュ不足に陥っていることを知った。

驚きを通り越して、考えられないような事態が進行していた。GE 最大の工業分野の事業が火の車になっていたのだ。

GE パワーの利益は、よく見ると、ほとんど帳簿上の数字にすぎなかった。

いわゆるプロフォーマ調整 (将来の損益を勘案した会計処理) により、発電用タービンの販売とその保守サービス契約によって利益を上げているように見えるが、サービス契約がもたらす売上げは帳簿上のもので、実際には現金はまだ入ってきていない。さらに悪いことに、発電用タービン市場の世界的な縮小のあおりで、完成品と部品の在庫が膨れ上がっていた。

のちにフラナリーは「GE パワーはがけっぶちを走っていたが、ブレーキを踏んだ痕はなかった」と述べている。

GE の中核事業である発電用ガスタービンは、航空機エンジンの従兄弟のような機械で、巨大なローターが回転して発電機を動かす。その点では、エジソンがロウマンハットンに設置した初期の発電機と変わらない。GE は発電所の心臓である巨大なタービンをどこよりも多く製造しており、世界の電力の 3 分の 1 を発電していた。

災厄の予感

提出された数字を見ながら、フラナリーは頭がくらくらした。調べれば調べるほど、問題の根深さがわかってきた。

市場がこの先どう展開しようと、GE パワーのポジションは最悪で、改善に必要なキャッシュもなかった。

投資家には、パワーは手堅く利益を上げているように見えたが、そう見えたのは、将来の儲けを前借りして現在の問題を隠す、会計上のトリックにすぎなかった。

パワーは、顧客の多くに、数十年にも及びサービス保証を販売していた。
その契約を履行するための将来のコストの推計をいじることで、目標どおりに利益を嵩上げすることができたのだ。フラナリーは思わず首を振った。GE の主要部門がこんな深い墓穴を自ら掘っていたことが信じられなかった。
世界は突然グリーン化したわけではない。風力発電や太陽光発電との競争は数年前から激化の一途で、天然ガス火力発電タービンの需要は日に日に減り続け、パワーにとって金のなる木である保守サービスの頻度も減っていた。
その一方で、売れ残った完成品の在庫があった。売れなければ何の役にも立たない資産だが、市場の低迷が続くなか、到底売れるとは思えなかった。GE 最大の事業の悪循環が破壊力を増していることを、ボルツやイメルトなどごく少数を除いて、高額な報酬を得ている取締役や多くの幹部は知らなかった。

フラナリーはスケネクタディの会議室に座り、地平線の向こうから近づいてくる災厄を見つめていた。
人生を懸ける仕事に備えるため、迷宮のようなコングロマリットの帳簿に目を通していたら、GE の存在意義そのものとも言える最大かつ最重要の事業に、あるはずのキャッシュがなく、深い空洞が口を広げていた。
これまで報告されてきた利益は、ただちに不正とまでは言えないものの、ありったけの願望を注入したものだだった。
この混乱を世間の目から隠してきた会計上の工夫は、もはや持ちこたえられなくなりはじめていた。
米国を象徴する企業でキャリアを積むこと 30 年、頂点に立ってみたら、その会社全体が奈落の底に突き落とされようとしていた。
フラナリーはパニックこそ表に出さなかったが、手を振り上げ、眉をひそめ、
20 年来の知己であるボースタインをにらみつけて叫んだ。次期 CEO の思いは会議室の全員にはっきり伝わった。
「きみは知っていたのか？」

本書は、エジソンに由来する家電事業に陰りが見えた後、果敢な「選択と集中」で経営の神様と呼ばれたジャック・ウェルチの下、世界最大規模のコングロマリットとしてその栄華を誇ったところからの綿密な取材に基づき、ウェルチのあとの CEO を引き継いだ、ジェフ・イメルト時代の経営を中心に、同社の苦闘の内幕が描かれていく。

ウェルチ時代から、GE はいわゆる電機メーカーの枠を大きくはみ出した存在となっており、航空機エンジン、高機能プラスチック、医療システム、発電システムなど先端分野へと広がり、さらに金融サービス、放送、情報サービスなどのサービス分野が大きな割合を占め、メーカーという枠ですら収まらなくなっていく。
多岐にわたるこうした事業分野の間で難しい舵取りを迫られた後継者たちは、どうしてここまでの凋落を許してしまったのだろうか？
GE の頂点から解体へと向かう歩みを綴った本書は、
日本のメーカー企業のビジネスパーソンにとって、気になる本となることは間違いない。

インターネットに掲載された本書の案内コピーを拾い読みして、この資料作成
ポストコロナの大変革の時代の今 日本の置かれている位置付けが大きく変化 混乱も生じている。
でも 高齢化・人口減の中で 日本の先進力としての位置づけが大きく揺らぎ始めている。
日本の国力・企業の成長性・技術力 なにか行方定まらぬ日本 もう 頂点同調ではどうにもならぬ国際化の大波
人任せにできぬ時代 それぞれが立ち位置をしっかりと眺めねば…と。
こんな資料も参考になるかもと…收藏しています。

2022. 7. 12. From Kobe Mutsu Nakanishi