

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)

公認会計士・税理士
齊藤栄太郎事務所

TEL 03-6206-8010
FAX 03-3254-0118

経営者への活きた言葉

対等な関係性構築が会社を強くする（接待は原則禁止、ディスコ）

1. 半導体切削・研磨装置大手のディスコ。売上高 4300 億円（2026 年 3 月期）、社員の平均年収は 1672 万円、営業利益率 40%を超える同社には鉄の掟（おきて）がある。「バイヤーの誓い」だ。入社後、全社員がサインする書面には、こう記されている。「サプライヤーからの金品・贈答品は一切受け取らない」「接待は原則禁止。受ける場合は購買部長と自部門長に事前の許可を得て、事後にも両上司へ報告書を提出する」。誓いには「著しく反した場合は、懲戒免職を受け入れる」と明記されている。
2. このルール最大の特徴は、サプライヤーに、ディスコのバイヤーの罷免権を持たせていることだ。一般的に、顧客であるメーカーに対して、買ってもらう立場のサプライヤーは立場が弱くなりがちだ。そのため、自社製品を買ってもらおうと接待する動機が生まれる。ディスコはこの接待を禁じ、かつ罷免権を与えることで対等なビジネスパートナーとしての関係を維持する仕組みを構築した形だ。
3. ディスコの営業担当者も接待する機会があるが、その際には社員が持つ社内通貨「ウィル」から支出する。ウィルは営業成績に左右されるボーナスと連動しており、売上が見込めなければ、担当者は身銭を切る形になる。接待をめぐる強固なガバナンスが、半導体製造装置で世界屈指の企業を支えている。

（参考：「日経日ビジネス」2026 年 2 月 23 日号）

経営者のための理念哲学

失敗したことのない人は、何もしてこなかった人

尾関宗園（臨濟宗大徳寺大仙院閑栖）

1. 他人が評価するあなたは過ぎ去った過去のあなたです。いまの一瞬を生きるあなたではありません。過ぎ去った一瞬を否定しながら、新たな一瞬に立ち向かって進むのが私たちの人生。絶え間ない自己破壊と自己改革を繰り返してこそ、よき人生を送ることができるのです。
2. よき人生を送ろうとすれば、恥をかいったり、他人様に馬鹿にされることを恐れてはいけません。知られたくない部分をオープンにし、そこに栄養を与えてあげることで、逆にいきいきした生命が育まれていくものです。
3. 失敗したことのない人は何もしてこなかった人です。いつ死ぬかも分からない寿命の中で、様々な失敗や苦痛を独り占めして自分のものとして味わう。そこに人生の醍醐味があり、だからこそいまをどう生きるかが大事なのです。（参考：「致知」2026 年 5 月号）

建設業界の動向

倒産件数は過去 10 年で最多

1. 2026 年 1 月 13 日に帝国データバンクが公表した 2025 年の建設業の倒産件数によると、1 年間に発生した「建設業」の倒産件数（負債 1000 万円以上、法的整理）は前年比 6.9%増の 2021 件となり、過去 10 年で最多となった。
2. 倒産件数が増加傾向にある背景には、人件費や建材価格の高騰がある。積み重なるコストアップ要因に価格転嫁が追い付いていないのが現状だ。建設業界では、首都圏を中心とした再開発やデータセンターの建設ラッシュで請負需要が好調だが、価格転嫁が進んでいるのは鹿島などの大手にとどまり、業界全体に浸透していないのだ。
3. 帝国データバンクの倒産理由の内訳をみると、「物価高倒産」が最も多く 240 件。次いで「後継者難」が 120 件、「人手不足倒産」113 件と続いている。

（参考：「週刊ダイヤモンド」2026 年 2 月 21 日・28 日号）

古典に学ぶ

私たちは守られている

1. 「空（くう）」とは、私たちを包みこむものであり、常に姿を変えていくものであり、自然に受け入れているものであり、絶対的な何かである、と考える。
2. 私たちはそんな何かを受け入れ、いつも守られている。

（参考：加藤朝胤監修「超訳 般若心経」：リベラル文庫）