

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

今後は「ライトブルー人材」が求められていく 大木清弘（東京大学大学院准教授）

1. 従来の仕事を整理すると、「ホワイトカラー業務」は情報を創造・設計する作業で、「ブルーカラー業務」は設計された情報を転写し現場で生産する作業だ。今後は双方の業務を組み合わせ、生産現場を理解した上で、新たな情報を創り出す「ライトブルー人材」が求められていくだろう。
2. ライトブルー化促進のカギは組織体制の転換だ。日本企業は生産側ではコストカットを中心に競い、営業もその分安く売る思想が根付いていた。現場人材に安価な労働力を求め、事務系人材も情報を創造するホワイトカラー業務が弱かった。そうした会社は淘汰されないといけなかったが、「現場が無茶をして仕事をつなぐ」体制で、気合いで乗り切ってしまうていた。このまま安価だからと外国人を入れたり、単にロボットを導入したりするなら、人材のライトブルー化は進みにくい。
3. 単純作業ではなく現場発で新たなアイデアを発見したり、顧客のニーズを新たに発掘したりして付加価値を生み出す。そこで正しくお金を取る仕組みをもつくる。例えば、製造業なら、現場を知る人材が短納期の新サービスを創造し、顧客からの対価を得る形だ。このようなライトブルー的なイノベーションを起こせる体制を日本企業は築く必要がある。
(参考:「日経ビジネス」2026年2月9日号)

経営者のための危機管理

進むも地獄退くも地獄の窮状（中国依存・自動車業界）

1. 日本の自動車・自動車部品メーカーにとって、中国事業はもはや生長エンジンではなくなりつつある。価格競争は激化。ソフトウェアの主導権は中国勢に握られ、日本メーカーの競争環境は厳しくなっている。かつての稼ぎ頭だった中国事業は、いまや三つの撤退リスクを抱える存在へと変容してしまった。
2. 第一に、EV分野で中国が主導権を握り、日系メーカーが利益を確保しにくくなっている点だ。「稼げないが、やめることも難しい」というねじれが、中国事業の経営の足かせにしている。二つ目は、米中対立の激化に伴う地政学リスクだ。自動運転に関わるデータ規制など、中国ビジネスはもはや経営努力だけでは制御できない国家リスクにさらされている。
3. そして三つ目は、最も厄介な構造問題だ。完成車メーカーは長らく合弁方式での進出を義務づけられ、工場や研究開発拠点への投資は中国域内に固定されてきた。いったん投じた投資は、容易に回収することができない。つまり、中国ビジネスを畳もうとしても、経営判断だけでは撤退できない。ここに、「進むも地獄、退くも地獄」といわれるゆえんである。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2026年3月7日号)

造船・海運業界の動向

造船業が弱まれば海運業も弱まる、仕様の統一に協力
長澤仁志（日本船主協会会長）

1. 造船業界と海運業界は車の両輪の関係だ。支え合って戦後の日本経済を牽引してきた。しかし2000年代以降、韓国の台頭や中国の急成長により、造船シェアは後退した。現状を消滅に向かう危険なサインだと認識している。日本の貿易量の99.6%（23年）を海運に依存している。仮に日本の造船業が消滅すれば、中国に船を発注せざるをえなくなる。地政学リスクが高まった際にどうするか。強い危機感を持っている。
2. 現在、LNG船は世界に800隻あり日本郵船、商船三井、川崎汽船の3社でその3割程度を保有しているが、日本での建造は途絶えている。エネルギー政策の観点から、日本で調達できない現状を変えていかなければならない。
3. 次世代船の開発では海運業と造船業がより密接に連携する必要がある。個人的には、海運会社側も「仕様の統一」に協力すべきだと考えている。海運大手は「日本の海事事業を次世代につなぐ」という哲学を造船業と共有している。

(参考:「週刊東洋経済」2026年3月7日号)

古典に学ぶ

見方が変われば世界が変わる

1. 家族は自分の気持ちをわかってくれず、会社の同僚も表面上のつきあいで、取引先には距離をおかれ、幼なじみとは世界が違いすぎ、友だちには暗い話はしたくない。
2. そんな日は、外に出て目を浴び、目をつぶり、風を感じ、深呼吸をして、小さく縮こまった自分を伸ばしてやる。
(参考:加藤朝胤監修「超訳 般若心経」:リベラル文庫)