

[論文]

コロナと企業経営の研究

木村清司

1) はじめに

2019年末には、中国の武漢で新型コロナウイルスによる肺炎患者の存在が確認されていたが、中国共産党により医師やジャーナリストたちは沈黙させられていた。このことは日本の報道機関によって日本国民に知らされ、中国が大問題を起こしたことがわかった。その後、2020年2月には、大型クルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス号」が横浜港、大黒ふ頭に到着した。同船が日本に到着する前に下船した乗客が感染者であったので、乗客・乗員は多数コロナウイルスに感染していたのである。

グローバル化はコロナウイルスを全世界に拡散させた。2020年末現在では、米国ジョージ・ホプキンス大学のまとめによると、感染者約33,646,800人、死者約1,007,800人である。感染者数が世界第1位は米国であり、後はインド、ブラジル、ロシア、ペルー、スペイン、メキシコ、南アフリカ、フランスとなっている。

日本では東京都などで毎日、新たな感染者を多数発生しているの、多種多様の防止策

を行っているが、感染は継続している。日本政府も防止対策を実施しているが、国民の経済活動に悪影響を及ぼさない対策との両立は困難であり、今後の感染拡大防止に対する方策は見つかっていないのが現状である。

現在、日本国民の多くは、感染の恐怖と巣ごもりストレスにより家庭崩壊や経営破綻などの危機感のなかで生活している。特に、中小零細企業は半年の短期間に多くが廃業を決定しなければならない状況に追い込まれたのである。オンライン販売が好調であると報道されているが、消費者の購買力にも限界がある。国民の大多数は貧困層と中間層であり平成不況とリーマンショック、米中貿易戦争、EU崩壊、グローバル化の失敗、デジタル化のセキュリティー失敗などにより所得が減少している。

日本は資本主義国であり、国民の多くは企業に雇われて給料で生活している。その企業の多くは、中小零細、個人企業である。このコロナ禍では資金不足の企業が一瞬のうちに倒産することが判明した。日本人は国内の企業が弱くて脆いものであることを知った。今後、大企業も経営規模を縮小し、海外の店舗を閉店することになる。日本は先進国で強い

国であると誤解していたことを反省する時が来たのである。これから日本が強国となるには、企業が国際競争に勝利するために、政府と国民が協力と努力をし、諸外国の虚像と実像の究明に邁進することである。

新型コロナは発生源が不明である。中国と米国の説明が対立して、SARSの時のようにハクビシンであると決定できたようには行かないのである。米国の報道では、武漢の食品市場の近くにウイルス研究所があり、コウモリの実験研究により生物兵器開発をしているとの指摘があったが、真相は分からない状態である。¹⁾

2020年9月現在の日本国内における感染状況は、日本経済新聞によると感染者合計が約80,500人で死者1543人である。感染経路は夜の繁華街から変化して、家庭内感染と職場内感染が増加している。大学の授業が後期から対面授業とオンライン授業の両方で行う傾向がある。前期は全面的にオンライン授業による大学が多数であったが、学生からの不満が爆発した。オンライン授業が失敗した理由は、質問に満足した解答ができていないとか、課題を送信したら教員からのコメントが1行だけで、期待した大学の授業とは違っていたなどの事例が多発していたからである。

企業の仕事が在宅勤務になり、オンラインを導入したが失敗の連続であった産業も多い。危機管理が不十分であったことにより、多額の損失を発生させ、オンラインのシステムを中断した企業が散見されている。日本の経営者は米国のIBM・ヤフーが数年前に在宅勤務を廃止したことを知っているのか疑問である。テレワークには落とし穴が存在していることを理解すべきである。

2) コロナによる日本企業の危機

コロナ禍は戦後最大の日本企業の危機を発生させたと同時に、企業の問題点をすべて洗い出した。コロナ倒産はこれから本番に入ることを誰もが予想している。存在価値がない企業は潰れて行くのである。東京商工リサーチが発表した資料によると、2020年に全国で消滅する企業は6万社と計算している。日本の全産業が一定期間ではあるが活動を停止したのは今回が初めてである。コロナが原因で業績に大打撃を受けた企業は多いが、観光業関連と飲食業、アパレル業界は悲惨な状況である。2020年5月には、東証一部上場のレナウンが民事再生手続きに追い込まれ、16カ月ぶりに上場企業の倒産が発生した。コロナ感染拡大による外出や営業自粛で経営が悪化し、資金繰りの目途が立たず廃業する企業は増加している。

2020年8月6日の日本経済新聞では、コロナ禍によりオリンパスが4月から6月期の連結決算で最終損益は27億円の赤字であると報道した。また、大正製薬ホールディングスは純利益が前年同月比45%減の60億円であったと発表した。新型コロナウイルスの影響で主力のドリンク剤や総合かぜ薬の売上げが落ちたのが原因である。その他、この時期の決算発表は多くの企業が赤字転落の状況を公表したのである。

貿易量の減少が海運大手3社、日本郵船、商船三井、川崎汽船を危険水域に至らせ、これら3社は赤字回避のために、市場変動を受けやすい船を処分することにしている。過去

には海運立国として、造船産業と外国航路の優秀な船員を養成し、貿易国日本を支えてきたのである。しかし、現在は船員養成の学校に入学する日本人が激減し、東南アジアの船員により運航している。内航海運企業は中小企業が多く、外航海運企業より経営基盤が弱体であるため、商品の運搬量が減少すると倒産する。

コロナ禍による倒産は過去の原因とは異質なものとなっている。従来は銀行からの融資が拒否されて、手形の不渡りにより倒産する企業が多いのが特徴であった。現在は政府や日本銀行が金融機関を通じて、無利子・無担保融資を推進しているので、資金を調達しようと思えば借りやすい状況になっている。日本の企業経営者にとって借金経営は当然のことであり、欧米と比較すると、他人資本の割合が異常に多いのである。財務構成の状態よりも当期純利益を達成することが経営者の目的になっているからである。

コロナ禍では、借金による資金調達が容易にできるのに、借金してまで事業を継続しようとする経営者が減少して倒産を選択している。その理由はコロナ禍が長期化すると借金が膨らみ返済の見通しが立たず、借入金に押しつぶされてしまうからである。企業経営者には、過去になかった事業継続を断念する傾向の倒産が増加している。日本人が得意としてきた借金経営が終焉の時期を迎えることになったのである。

コロナ禍による不況は国内企業の努力で解決できる問題ではなく、全世界で感染が継続して、終わりが見えない状況であり、各国が企業活動を停止したことによる不況である。日本国内の企業は自社努力により経営の継続

を模索しているが、赤字企業は毎日発生している。特に航空会社は国際的入国、出国制限により経営悪化の規模が大きい。人件費も設備も機体維持費も巨額であり、経営基盤の弱い格安航空会社の淘汰が進む可能性が高い。エアアジア・ジャパンは今年4月より全便を運休し、12月5日で全路線を廃止すると発表した。今後も航空会社の人員整理が行われることになる。

日本企業はコロナ禍により、過去に経験したことのない危機に遭遇している。生産拠点が海外に集中していた企業は国内に移転しようとしているが、問題が山積していて困難である。小売業の企業も海外の店舗を閉店してきている。グローバル化の失敗がコロナにより止めを刺されたことになる。企業が中心の日本経済にも家計や財政に打撃を与えることになったのである。財政支出による企業援助金と消費補助金は財政赤字を膨張させ、失業者の増加により、給与所得所の間層が崩壊し、貧困家庭が増加する。²⁾

少数の大企業は内部留保として蓄積された資金を利用して短期間は経営の活動を継続できるが、長期的にはコロナの状況によっては存在が危ぶまれるのである。コロナ以前から日本企業には、多くの危機的状況が発生していた。中国の一带一路構想が日本の海外市場を縮小させたり、EUのイギリス離脱が日本企業の欧州からの撤退を実行させたり、米中経済戦争の影響と香港問題により、日本企業の海外活動は危険な状態になっていたのである。

好調だった企業にもコロナは衝撃を与えた。都心のオフィスは建築すれば高値で売れる状態であった。商業施設を複合させた不動産事

業は高額なオフィス賃料が収益源であり、旺盛なオフィス需要を反映して賃料が一貫して上昇し、デベロッパーとしてはビジネスが成立する状況であった。しかし、コロナ禍により企業がテレワークの長期拡大に転換したことは、既存のオフィスを縮小することになり、オフィスの必要性がなくなったことから収入が減少した。

コロナは日本企業の多くに危機をもたらし、経営者の気力をも破壊し、倒産件数を増加させて行くのである。借金経営でも利益が増加する将来の見込みがあれば、企業経営者は倒産させないで、経営を継続させるために、気力と知力により努力をする。

平時における企業倒産の原因は販売不振と赤字累積であり、形態としては銀行取引停止処分と破産で、少数ではあるが任意整理、会社更生、民事再生などがある。資金繰りが良好な企業は有事でも倒産はしないのである。コロナ禍では財務管理における流動性が重要だが、これは日本の経営者の弱い部門である。

3) 資金管理の構築

日本企業は戦後の金融支配経営により、銀行融資を基盤として資金調達を行ってきた。少数の上場企業だけが株式により調達できたのであり、殆どの中小零細企業は金融機関からの借入により利息と元金を返済しながらの経営だったのである。最終支払い手段である現金が不足していると、利益が達成されていても債務不履行により倒産する。このような状況にならない為に資金管理が必要になる。

企業内における資金が現在、どのような形

態で存在しているかを把握できていることが重要であり、この管理方法が構築されている企業は少ない。その理由は、発生主義会計制度により、財務諸表が作成され、管理会計もこれらの諸表を基礎に行っているため資金の形態が理解できない状況にある。商品の売上金額は理解できても、代金回収の状態は不明である。代金が現金として回収される時期と売上時の受け取り状態には時間の差が発生する。受取手形勘定の金額が会計帳簿に記入された額で現金になる確率は100%ではないのである。売掛金勘定の金額も同じである。

発生主義会計では、資金の概念がない。貸借対照表の借方は資産であり、貸方は負債と資本（純資産）である。資産－負債＝資本であり、期末資本－期首資本＝純利益である。期末資産が膨張すると純利益が増加する。しかし、純利益の内容は支払手段の現金が皆無の場合もありうる。これでは資金管理ができないのである。

資産には、現在現金となっているものと、将来現金になれるものとが混在している。これが発生主義会計の欠点である、これを解決するためには資金概念が必要となる。資産には現在現金と同格のものと、将来現金となるものがあり、前者を実在資金、後者を潜在資金として、区別することが必要である。

企業は資金が人間の血液と同じであり、資金が不足すると企業は死亡する。コロナ禍では、資金が不足しないようにすることが最重要課題である。それには、給付金・助成金・補助金などを合理的に運用することである。³⁾

給付金は緊急的に国や自治体が給付するお金のことである。早急にお金を給付することを最優先として設計されたので、補助金や助

成金と比べて、用件も提出する書類の数や内容も簡素化されている。経費の支払いを前提としていないので、お金だけを受け取ることができる。これは特に大きな影響を受けた事業者に対して、事業の継続のための運転資金として、または事業再開に向けての立て直し資金として、事業全般に広く使える給付金である。給付額は法人が200万円で個人事業者が100万円である。

助成金は雇用維持や雇用促進を目的として、主に厚生労働省が実施するものである。助成金ごとの要件を満たしていれば審査で合格する。

補助金は中小企業振興、地域活性化、起業促進、技術振興などの施策を目的として、経済産業省や自治体などが行うものである。それぞれの補助金ごとの募集要件を満たした上で応募し、審査を通過することが必要である。企業は早く確実に資金調達をしないとコロナに対応できない。

特別融資が基本的には一番の頼りとなる。特別融資には、借入先によって3つに分類される。その第一は民間金融機関による保証協会の保証付き融資、第二は日本政策金融公庫の新型コロナウイルス感染症特別貸付け、第三が商工組合中央金庫の新型コロナウイルス感染症特別貸付けである。

資金管理が困難な業種は飲食業である。2カ月の休業でも倒産するのは手元資金が少ない特有のビジネスモデルがあるからだ。それは、低収益性が原因している、上場している外食企業でも営業利益率は平均約5%である。中小企業では約3%程度であり、海外の外食企業と比較すると低い水準である。この低収益率は日本国内に外食企業に期待する国民の

意識が安くて、うまいであるから、経営者は長年に渡り収益率を高くすることが怖くてできなかったのだ。

飲食業界では低収益率から日々キャッシュが入ってくる。ここから家賃や固定費を現金で支払い運転資金として活用している。手持ち資金は1カ月程度しかないから、短時間の休業でも資金不足で倒産してしまうのである。潤沢な資金が所持できない企業は日本には多く存在している。特に家賃と給料が飲食企業では重たい費用である。費用が利益を上回れば赤字になる。赤字が補填されなければ倒産するのである。

経営者に資金調達の知識と資金運用の能力が備わっていると、良好な企業経営が行われるし、信用もある企業として評価される。そのような経営者は中小企業には少数である。非常事態に対応できる手持ち資金を準備している企業は心配ないが、残念なことに日本は資金不足の企業のほうが多いのである。金融機関が指導力を保持していた時代は良かったが、バブル崩壊、リーマンショック、長期の低金利政策により、銀行の利益は縮小し中小企業の経営指導ができなくなったのである。特に最近では地方銀行の経営が悪化し、危機的状況になっている。都市銀行では店舗整理と人員の削減が大規模的に行われている。

コロナ禍は、利益が達成されていても、手持ち資金が不足すると、企業は倒産するということを多くの経営者に身をもって体験させた。資金管理ができる経営者は企業経営を継続させ、利害関係者に対しての責任を果たすことができる。企業内の資金状態について分析することが必要である。この資料により、資金計画を策定し、資金調達と資金運用の把

握ができていないかの確認が重要であり、資金力に合った経営を実行すべきである。

資金管理が得意ではない経営者は、公認会計士や税理士に相談するのも方法ではあるが、選択を誤ると逆効果になる。企業の業界についての認識力の程度が問題である。今回のコロナ禍では、企業の倒産が多い業界と少ない業界が顕著に分かれている。業界の隠されていた弱点が表面化したのである。同じ業界内でも立場の違いにより資金力に差異があり、その内容に適合した対応が必要となる。資金管理の適正な運用が財務担当者と経営者により推敲できる企業は繁栄できるが、事業だけに没頭している経営者の企業は危険である。

4) コロナ後の日本企業経営

政治的判断により企業に営業自粛を求めたことで、弱い事業は一気に赤字経営に転落した。コロナ禍では、平時から危機に対しての準備をしてきた企業とそうでない企業とは存続が分かれたのである。ウィズコロナの時代は、需要減少が進む中でキャッシュフロー・マネジメントが重要であること、そのために自社の今後の成長性と事業構造を見極めて、合併や事業売却を駆使しながら、次の事業に転換しなければならないのである。⁴⁾

コロナ禍は日本企業にリモートや非接触の可能性について気づかせてくれた。長年指摘されてきた低生産性については、本当に改善しないと生き残れないことを経営者に知らせたのである。雇用の過剰が企業経営に悪影響を与えてきたことは事実であり、コロナ後は一時的な失業者の増加ではすまない状態にな

る。⁵⁾

コロナでは人やモノの移動が制限されたことで、中国の都市封鎖だけでも世界のサプライチェーンなどに大変な混乱をもたらしたが、その後の世界的な感染の広がりにより、多くの経済活動が極端に縮小あるいは完全に停止され、世界経済は麻痺状態に陥った。製品が売れなくなれば減産とリストラ以外に手の打ちようがないのである。⁶⁾

コロナ後の企業経営者が準備しておかないといけないことがある。企業の活動舞台が以前とは変化していることを把握し、その対応策を構築することである。日本は財政支出により過度のインフレと円安になっている可能性が高い。経営者は円安に備え外貨を持つべきである。原料や部品を海外からの輸入に頼っている企業は円安が死活問題であるから、国内の生産者と取引関係を友好的状態にしておく必要がある。⁷⁾

日本の最大の弱点は少子化である。日本の高度経済成長は人口の増加によって成立した。少子化を止めないと、日本は衰退してしまう。人口が世界一の中国が、米国を抜いて将来はすべての面で世界一の国になっていると予想する人は多い。戦後の日本は戦前と生活が激変した。コロナ前とコロナ後の日本もこれと同様である。⁸⁾

コロナ禍では、飲食店業界の廃業が過去最高を更新している。一方、収益が大幅に向上している企業もある。それはマクドナルドとケンタッキーフライドチキンである。マクドナルドは過去に何度か経営危機になったことがある。しかし、知恵を出し合い問題を解決してきた経験がある。普段から子ども向けのセット商品やサービスを打ち出すことが子

も時代から愛着を刷り込む活動となり、好成績を実現することができたのである。⁹⁾

日本の企業はコロナ禍以前から経営者の後継者不足という問題を持っていた。中小企業庁によると、2025年までに70歳を超える中小企業・小規模事業の経営者は245万人で、約半数にあたる127万人が後継者不足に頭を抱えている。この後継者不足の経営者が廃業という選択肢を選べば、2025年までに累計約650万人の雇用が失われる。日本の就業者の総数は6700万人ほどであるから、10人に1人の雇用が失われることになる。これがコロナ禍により前倒しされ、2020年には中小企業の休廃業件数が5万件を超えると予想されているのである。コロナ後は確実に大廃業時代が到来する。¹⁰⁾

コロナ後には日本の産業構造が大きく変化している可能性が高い。業界全体が消えている場合も予想される。V字回復は期待できないのである。コロナ前に経営悪化していた企業は淘汰されている。人間社会が長年かけて構築したシステムが案外弱いものであったと知ることになったのである。¹¹⁾

コロナ後の世界経済も変化していると予測される。これまで中国に頼っていた国々が距離をとりつつある。トルコやアフリカ諸国は中国から思ったほど援助金が来なかったのである。中国の一带一路は自国の過剰生産力、過剰に購入した原材料、過剰労働人口を解消するためのものであるから、各国の現地では雇用を生んでいないのである。¹²⁾

日本がコロナ後の世界を生きるために何をしなければならないかを考える必要があるので、各分野の問題点を解決しなければならない。今回はコロナ対応について世界の違いを

発見できた。異文化の国の価値観が日本人と大きく異なっていることも理解できたのである。人間の自由と正義は同一ではない。¹³⁾

コロナはどここの国にとっても災害である。不幸なできごとである。これに対応するモデルを日本は構築することができる。日本は縄文時代から衛生観念が発達し、多くの感染症と共存してきた歴史がある。日本には政府を信頼し、協力する文化がある。マスクについて世界を見ると、個人の価値観からマスクを装着しない国が多い。欧米ではこれが原因と思われる感染者が爆発的に増加しているのである。¹⁴⁾

5) おわりに

コロナは企業経営に多くの打撃を与えた。個々の企業問題を解決し倒産しない方法を発見するのが経営学であり、経営者の役割である。企業経営は環境変化に適切に対応し適合しなければならない。その変化が何時到来するかはある程度しか認識できないのである。特に企業外部の要因については適合させる方法を発見できる企業とそうでない企業とでは差異が出る。いかなる変化にも適合できる方法など構築できない。その都度、変化に適合できる方法を発見するだけである。

経営学と経営者は相互に協力し正解のない企業問題に取り組んできた。人間の現象を研究対象としている社会科学に普遍妥当な原理や法則など存在しない。人間の行動や意思決定は条件により変化する。その時は妥当な原理や法則であっても、時代により適合しなくなるのは当然のことである。

統計データによる原理原則が正解のように研究発表されているのは問題である。人間の現象に対して、統計資料を基礎にすること自体が無意味である。個人の人間現象と集団の人間現象とは同じではないのである。ある統計学者が統計は正しい科学であると断言した書籍があったことに驚愕した。私が大学院の学生の時に統計学の教授から、統計から導いた答えは正しいとは言えないと指導された。その原因として、入力ミスやコンピュータの故障、人為的な虚偽データの入力など多くの事柄を教えられた。

正しいとされていた理論や制度が終焉を迎えているのに、それを受け入れないでいる人々が政界、学界、マスコミ界に多く存在している。グローバル化は正しくて、これに反対する人は無知のように批判されたが、グローバルリスト達の利権が消滅しようとしている。グローバルリストの影響下にあるメディアは、トランプ大統領をいろいろと批判して報道しているが、まったく逆である。このままアメリカのグローバルリストのウソに洗脳されていたら、アメリカという国が崩壊していくのに続いて、日本という国も衰退するのである。¹⁵⁾

アメリカは移民の国である。移民は協力して生活している。自分の力で生き抜くしか方法がないのである。アメリカでの起業は失敗しても次に起業する機会がある。社員も次々と会社を移動するのである。この現象は高く評価されるのがアメリカである。このような社会では、仮に自分が起業した会社を潰しても、既存の企業に転職する選択肢が豊富にある。

アメリカでは法制度的に事業がたたみやすだけでなく、起業家がキャリアをたたみやす

い社会でもある。リアル・オプション的に言えば、キャリアという側面からも、不確実性に対してオプション価値が高いのであり、起業に失敗しても食い扶持に困ることはないという背景があるからこそ、彼らは大胆にリスクを取って起業できるのである。¹⁶⁾

日本企業では事業環境にうまく適応できず、売上や利益を長期間低下させる、衰退という現象があり、ここを経て経営破綻するのである。非オーナー系の経営破綻は衰退のメカニズムに共通点があり、このメカニズムが駆動していても事業環境が安定している平時には大きな問題は起きないのである。しかし、ひとたび事業環境に変化が生じた有事には、企業の環境適応を著しく困難にさせ衰退を起こすのである。¹⁷⁾

日本企業で危機を乗り越えてきた経営者として、稲森和夫と孫正義がいる。孫は多くの失敗を繰り返して企業を経営している。しかし、ソフトバンクを時価総額が10兆円を超える企業に育て上げた。安倍晋三とはホットラインで話をし、トランプからも「マサ」とファストネームで呼ばれる関係を作り上げている。オーナー系企業が成長期に公開企業へと移行する過程では、しばしば、同族の非公開企業がブラックボックスとして登場する。ミネベアの髙橋高見の個人企業である啓愛社、松下幸之助の資産管理会社と言われた松下興産などがその代表格である。ソフトバンクにとってはMACという孫正義の個人資産の管理会社がそれだったのである。

MACは、資金繰りに追い詰められていたソフトバンクが、東証一部に上場して新しい資金調達手段を確立するまでの、過渡期の資金の手段だったのである。孫の持ち株を担保

に使ったファイナンス、銀行からのキャッシュフローの裏付けのある融資ではなく、ソフトバンクのヤフー株の含み益を当て込んだ融資などは、ソフトバンク本体ではなく、MACを通じてなされることが多かったのである。

稲盛は27歳で京都セラミックを立ち上げ、独自の製品群で半導体時代の時流に乗せた功績は文句なしである。経営者の人材育成のために盛和塾を開き日本の企業経営がどうあるべきかを指導した。この経営塾は2017年には国内56、海外41の支部ができ、1万2,000人を上回る経営者が集まっているのである。この盛和塾で指導を受けた経営者には孫正義もいた。稲盛は自分の塾生である孫を異質な経営者とみていたのである。¹⁸⁾

コロナ後の日本企業は経営者の努力で再生できる。日本には稲盛から経営指導を受けた経営者が多くいるからである。

引用文献

- 1) 宮崎紀秀 (2020)「中国コロナの真相」新潮社. pp192~197.
- 2) 岩村 充 (2020)「ポストコロナの資本主義」日本経済新聞社. pp100~110.
- 3) 中野裕哲 (2020)「新型コロナ資金繰り対策がすべてわかる本」日本実業出版社. pp16~17.
- 4) 森泰一郎 (2020)「アフターコロナの経営戦略」翔泳社. pp280~282.
- 5) 遠藤 功 (2020)「コロナ後に生き残る会社社食える仕事稼げる働き方」東洋経済新報社. pp164~165.
- 6) 浅井 隆 (2020)「コロナ大不況生き残りマニュアル」第二海援隊. pp124~127.
- 7) 渡邊美樹 (2020)「コロナの明日へ」アチーブメント出版. pp194~195.
- 8) 黒川公明 (2020)「アフターコロナを勝ち抜く処方箋」時局社. pp242~243.
- 9) 大西良典 (2020)「コロナ危機を生き残る飲食店の秘密」扶桑社. pp29~30.
- 10) 前川孝雄 (2020)「コロナ氷河期」扶桑社. pp29~30.
- 11) 廣田尚久 (2020)「ポスト・コロナ」河出房. pp43~45.
- 12) エミン・ユルマズ (2020)「コロナ後の世界経済」集英社. pp94~95.
- 13) 村上陽一郎 (2020)「コロナ後の世界を生きる」岩波書店. pp196~197.
- 14) ケント・ギルバート・石 平 (2020)「ウィズコロナ世界の反乱日本は民度の高さで勝利する」かや書房. pp106~107.
- 15) 馬淵睦夫 (2018)「反グローバリズムの逆襲が始まった」悟空出版. pp144~145.
- 16) 入山章栄 (2016)「ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学」日経BP社. pp260~261.
- 17) 小城武彦 (2017)「衰退の法則」東洋経済新報社. pp326~327.
- 18) 永野健二 (2018)「経営者」新潮社. pp250~253.