

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

**変えるべきはビジネスモデルであって、精神ではない 松岡真宏 (YCP Japan 代表取締役)**

1. 日本は長らく「選択と集中」という言葉が金科玉条のように扱われてきたがそれは誤りである。世界で成長するコングロマリット企業に学び、M&Aによる「多角化」を推し進めることこそ未来への投資である。だが、21世紀に入って四半世紀が経とうとしているのに、いまだに多くの経営者が「本業以外はやらない」「シナジーがない事業はやらない」と主張し、M&Aなどの提案を頭から否定する。
2. 多くの総合電機メーカーは、創業の「精神」と「ビジネスモデル」を混同しているのではないか。ソニーグループは、それまでのビジネスモデルを捨て、コンテンツ業に完全に舵を切った。富士フィルムホールディングスも、本業（写真フィルム）がなくなるという危機に直面し、ヘルスケアなどで大変革を遂げた。変えるべきはビジネスモデルであって、精神ではない。
3. 日本経済の復活は、ベンチャーやユニコーン企業の創出ではない。上場している伝統的な大企業が変革し、収益性を上げない限り復活はない。  
(参考:「週刊東洋経済」2025年11月22日・29日号)

## 経営者のための理念哲学

「無用の用」(老荘思想が教えるもの)

境野勝悟 (東洋思想家)

1. ノーベル化学賞を受賞した京都大学の北川進先生が新聞記事の中で、教え子にいつも伝えている言葉として、2500年前に説かれた老荘思想の「無用の用」を挙げていました。北川先生は「無用の用」を通じて、一見役に立たなそうなものが重要な役割を担っていることを学生にいつも伝えていたそうです。まさに古典を現代の化学に生かしています。実際、先生がノーベル賞を受賞した研究は、誰もがどこにでもあると思っっている空気(気体)をテーマにしたものです。
2. 坐禅も鼻から出入りする無の呼吸に学んでいくものですが、思えば呼吸は、人が生まれてから今日まで休むことなく自分の命を支えてくれている。私たちが話したり、歩いたり、ものを食べたりできるのも、全部呼吸。働きなんかなんにもないと思っっている「無」の空気の力なのです。しかも呼吸する無の力はお釈迦様でも達磨様も全く同じ。東洋思想の古典が持つ力を改めて実感しました。  
(参考:「致知」2025年11月1日・8日号)

## ワンポイント経営アドバイス

「経営トップの登竜門」(社外取締役)

1. 監督と執行が距離を厳密に取ろうとする環境下では、社外取締役というポジションを経営トップの登竜門として扱う対応はタブーに近かった。しかし最近、高度人材である社外取を「次のリーダー」に据える動きが出ている。
2. 「歴史的に見て、社内のリーダー育成が不足していた」。セブン&アイ・ホールディングス(HD)のステーブン・ヘイズ・ディカス最高経営責任者(CEO)は、2025年8月に開いた中期戦略の説明会見でこう語った。「人材が育ちにくい組織風土は、長年にわたる創業家の経営関与が響いている」との声もある。
3. ニデックは25年9月、不適切な会計処理の可能性のある事案が見つかった。ニデックの元官僚、法学者、弁護士といった社外取は役割を果たしていたのか。社外取を増やし、機関設計を改めただけでは会社は変わらない。取締役会という「仏」に魂は入っているか。重い問いだ。

(参考:「日経ビジネス」2025年11月17日号)

## 古典に学ぶ

菩薩として生きてみる

1. 自分のすべてを受け入れて、すべての事象を受け止めようとして、ただひたむきに「いま」に向かい、微笑みをたたえながら、生きていく。
2. そんな人は幻想だろうか。いや、本当は誰もが、そんな一面を持っているのだ。ほんの一瞬、菩薩として生きてみる。明日はもう少し長い時間、菩薩として生きてみる。そうして少しずつ菩薩に近づこうとすることこそ、菩薩に一番近い生き方なのかもしれない。  
(参考:加藤朝胤監修「超訳 般若心経」:リベラル文庫)