

お忙しくても、約 2 分間で読めます

山内公認会計士事務所

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895  
FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### R&DよりM&Aの方が効率が良い 小林 喜光 (三菱ケミカルホールディングス会長)

1. 各事業を 4 象限 (次世代事業、成長事業、基盤事業、再構築事業) に管理しています。ある事業から撤退するにも、M&Aを含めて新しい事業を生み出せないと、ただ (売り上げ規模) が減る一方では経営的にもつらいですから。自前の R&D (研究開発) もやっていますがすごく成功率が低いです。
2. M&Aなら、(買収対象の事業) がすでに事業化しているので、収益性や次の投資の時期や額、既存事業とのシナジーも見通せる。一方 R&D はどれだけテーマを厳選しても事業化できるのは 1 割以下。仮に事業化がうまくいってもすぐに中国や韓国のメーカーにコストで負けてやられる。
3. 今後、基礎的な R&D は国の研究所や大学と共にオープンイノベーションで手掛けた方が、アカデミアもマーケットを意識して研究できるし、全体が活性化するでしょう。ベンチャーにおける研究も、成功の確率が低いとはいえ結果が出せるのは、やはりガッツ故です。大企業にいれば、生活が保証されているから切迫感がない。切迫感を社内ベンチャーにどう植え付けるかは大きな課題です。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2018年9月15日号)

## 経営者のための理念・哲学

### 自己を丹誠する

1. 禅の高僧、松原泰道師は、「生涯現役、臨終定年」を座右の銘にされていたが、その銘の通り亡くなられる三日前まで有志の集いで法話をされ、戻られると、「のどがかわいた。ビールが飲みたい」と横になられた。その三日後に 101 歳の天寿を全うされたのである。
2. その泰道師は晩年よく、「空しく老いないためには、自分自身への丹誠が欠かせません」と言われ、「一生、自己丹誠」を目標として日々を過ごされていた。自分自身への丹誠は死ぬまで続けなければならない、というのである。晩年の泰道師が杖言葉にしていた佐藤一斎の言葉。「たとえ視力や聴力が落ちて、見える限り聞こえる限り、学を廃すべからず」。

(参考:「致知」:2018年11月号)

## ワンポイント経営アドバイス

### 高収益企業の 4 つのパターン

1. 日本の上場企業は 2 年連続で最高益を出しており、分析するといくつかのパターンが見て取れる。1 つ目が B To B に軸足を置き精緻なモノづくり、品質、顧客支援などの強みを生かすパターン。クラレや堀場製作所、日立製作所や、パナソニックなどが挙げられる。2 つ目が花王や味の素のようにアジアの成長をうまく取り込んでいる企業だ。アジアの消費者の生活水準が上がり、日本の製品の安心・安全・高品質といった特徴に、支持が集まるようになってきた。
2. 3 つ目は社会や産業構造の変化を先導する企業だ。高齢化や教育、ダイバシティ (多様性)、生産性改善といったテーマにうまく対応するビジネスモデルがある会社は強い。4 つ目は M&A で成果を上げるパターンだ。

(参考:「日経ビジネス」2018年9月24日号)

## 古典に学ぶ

### 志が微動にしない境域

(解説) 更に進んで「三十にして立つ」と言われたのは、この時既に世に立ってゆけるだけの人物となり、修身齊家治國平天下の技倆ありと自信する境地に達せられたのであろう。なお「四十にして迷わず」とあるより想像すれば、外界の刺激位では決してその志は動かぬという境域に入って、どこまでも自信ある行動がとれるようになったということである。

(参考: 渋沢栄一「論語と算盤」: 国書刊行会)