

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

### 企業と社外取締役の理想の関係とは

江川 雅子（一ツ橋大学大学院教授等を経て学校法人「成蹊学園」学園長）

1. 社外取締役のあるべき姿は、執行側幹部のパートナーとして、力を合わせて企業価値の向上を目指すこと。孤独な社長が信頼を寄せるアドバイザーのイメージだ。ただ社長に大きな問題がある場合、退任を迫る必要があるかもしれない。また重大なコンプライアンス事案で意見の相違があれば、自ら辞任することでシグナルを送る必要もある。こうした行動を含め、本当の意味で経営にコミットすることが大切だ。
2. 会社について理解していないと実質的なアドバイスや経営の監督ができない。海外では社外取締役に対し、社員と同じ水準の社内情報へのアクセス権を与えつつ、取締役会で付加価値のある助言や質問を求める企業がある。会社に女性社員との対話を求められることも多いが、社内の文化を知る重要なチャンスと考える。
3. 海外では、投資家らが社外取締役として積極的に経営戦略の立案などにかかわる「ボード 3.0」の考え方が出てきた。社外取締役が戦略の策定や企業価値の向上にもっと貢献すべきだという点では賛成だが、投資家以外のステークホルダーや環境に対する配慮は欠かせない。長期的に、サステナブルに企業が発展することを考えるのが社外取締役の課題なので、短期的な利益のみに偏ってしまうのは問題だ。

（参考：日経ビジネス「2022年10月7日号」）

### ワンポイント経営アドバイス

#### 常識を疑い、常識を覆すこと

鈴木 敏文

（セブン&アイ・ホールディングス名誉顧問）

1. 物事はあまり複雑に考えないで、単純に考えたほうがいいんです。売り手、つくり手の常識では困難に思えることも、お客様の側から見て、本質的に何が重要かを考え、物事をシンプルに捉えれば、迷うことなく決断し、挑戦できるものです。セブン-イレブンの立ち上げに臨んだ人間が、私をはじめ全員素人集団だったことも幸いしました。それまでの常識を疑い、常識を覆してサービスを磨き上げたことで、セブン-イレブンを成功へと導くことができたわけです。
2. 自分を信じ、人真似ではなく新しいことに挑戦する。とても単純ですが、それ以外になかなか成功に至る道はないと思います。自分がやり遂げようと思うことを執念を持って貫いていく。その一念でやり抜くことによって、事を成すことができるのだと思います。

（参考：「致知」2023年1月号）

### 人事・労務について

#### 重要性が増す人文学（学び直し）

深井 龍之介（COTEN代表）

1. ベンチャーが人や資金を集めるには、ビジョンやミッション、パーパスなどを表現される哲学がしっかりしていなければならない。だが、私が関わったベンチャー企業のメンバーは全員30歳以下で、二十数年生きただけの人生観でいくら考えても大した哲学は生み出されなかった。二千数百年の人文知には絶対的に勝てない。だから、偉人たちの人文知を踏まえるのが重要だと思った。
2. 例えばビジョンを語るには、ウェルビーイングや幸せについて考える必要がある。このときただかたかた二十数年ぐらいの人生経験だけで考えると、アリストテレスの「ニコマコス倫理学」や陽明学（儒教）の「知行合一」や「致良知」といった概念、仏教の教えなどまで知ったうえで考えるのは明らかに知性レベルが違う。

（参考：「週刊東洋経済」2022年10月22日号）

## 古典に学ぶ

### 「大日経」に出会う

1. 空海は、その密教をさらに洗練させ、真言密教（真言宗）を完成させます。真言密教は、人は生きている間に煩惱から脱して仏になれるという「即身成仏」を説き、当時の朝廷をはじめとして多くの支持を集めました。
2. 空海は、讃岐国（香川県）の地方役人の子に生まれ、両親から「貴物」と愛されて育ちました。子どもの頃から賢く、18歳で大学に入ったものの1年半で退学。仏教を学ぶために各地で修行する中で、密教の根本経典である「大日経」に出会います。

（参考：名取芳男監修「空海 道を照らす言葉」；河出書房新社）