



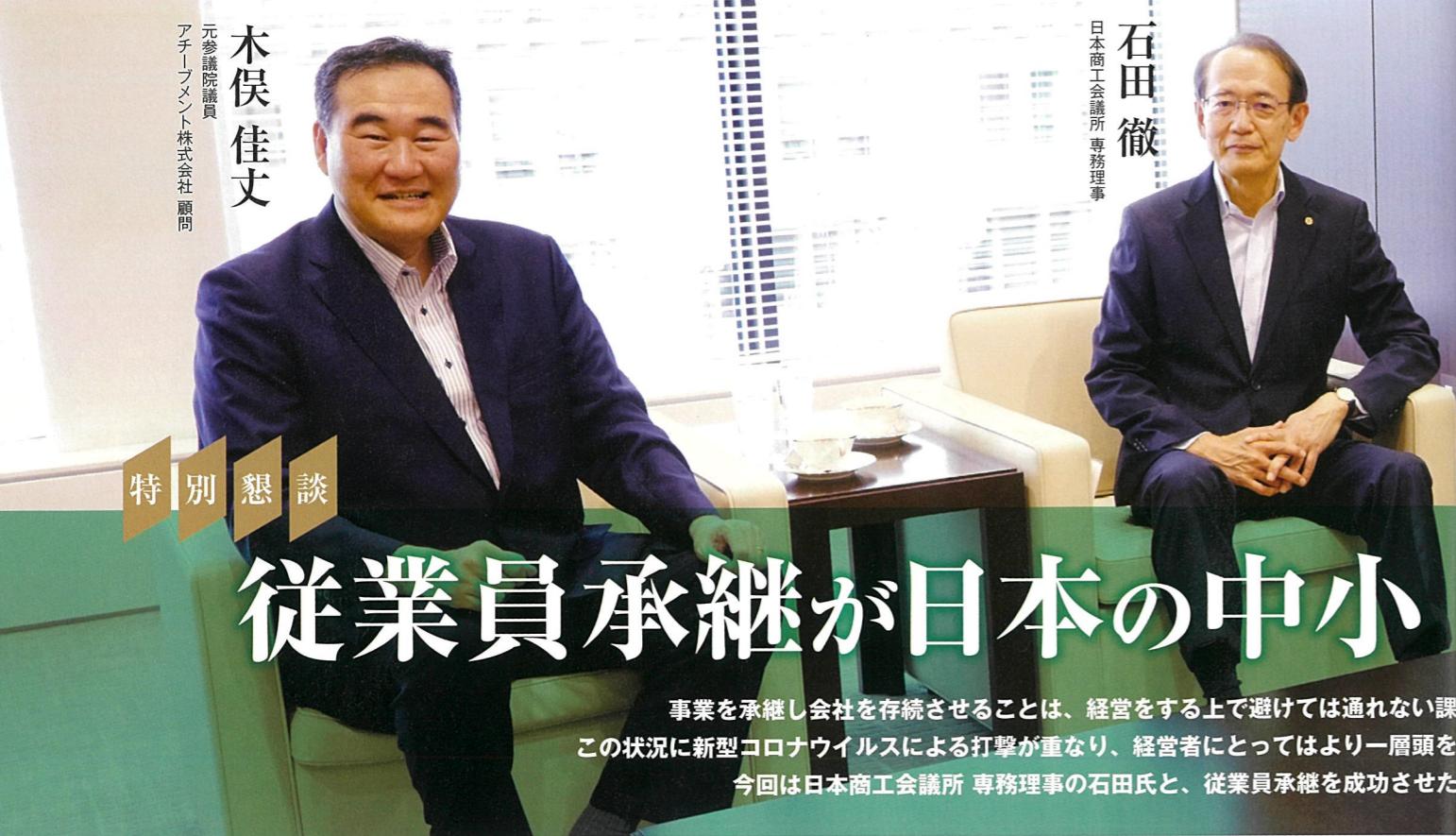
吉川 正明

株式会社イワサキ経営代表取締役社長  
日本商工会議所青年部 令和3年度会長



青木 仁志

アーフメント株式会社 代表取締役会長 兼 社長  
アーフメントグループ 最高経営責任者(CEO)



石田 徹

日本商工会議所 専務理事

特別懇談

# 従業員承継が日本の中

事業を承継し会社を存続させることは、経営をする上で避けては通れない課題です。この状況に新型コロナウイルスによる打撃が重なり、経営者にとってはより一層頭を悩ます問題へと変化していますが、いかにしてこの状況を打破していくとよいのか。

今回は日本商工会議所 専務理事の石田氏と、従業員承継を成功させた

# 企業経営の未来を拓く

題の一つですが、後継者難による廃業が社会問題の一つともなっています。日本商工会議所 青年部会長の吉川氏にお話を伺いました。

## コロナ後の経営と 経営者のあり方

木保

2022（令和4）年には、日本商工会議所は設立100年を迎えます。この記念すべきタイミングで、2年前には石田専務の肝入りで東京商工会議所が新しいビルに生まれ変わったなど、大きな転換点になりました。

新型コロナウイルスの流行で、日本経済は今まで、重大な危機に直面しています。そうしたなかで、商工会議所が果たす中小企業支援の役割、また、アフターコロナの経営や経営者のあり方について、お話を伺っていきます。

**吉川** 今回のコロナ禍によって、経営資源が乏しい中小企業は大きな打撃を受けましたが、全国に515ある商工会議所は、事業存続の危機に直面した中小企業に対してさまざまな支援を行ってきました。また、各地の商工会議所から上がってきた生の声を集め、政策要望・政

策提言を行い、いくつも実現してきました。商工会議所は中小企業支援という機能を確実に果たすことが期待されている点において、社会におけるエッセンシャルワーカーとしての役割を担う組織だと改めて実感しました。

一方、中小企業の多くはコロナ禍による危機を乗り越えながら、何とか雇用を維持し、事業を存続させてきました。大事なのは、事業を維持しつつ、アフターコロナをにらんで変えるところを変えていくことです。今回のコロナ禍で日本はデジタル化の遅れが指摘されまし

たが、中小企業はピンチをチャンスに変えるような方向で事業を再構築していくことが大事だと思います。

国もそうした事業再構築支援の予算をつけていますから、我々は引き続き、国と中小企業の架け橋として力を入れていきたいと思っています。

**木保** 商工会議所の果たす役割と出番は大きいですね。

日本の雇用の約7割を占めるのが中小企業です。私はこのコロナ禍によって、「人が働くことの大しさ」が改めて浮き彫りになつたと感じます。福澤諭吉が「世の中で一番楽しく立派なことは、一生涯を貫く仕事を持つこと」と言つた

ように、働く場の提供こそが企業の使命です。

**吉川** そうですね。今回のコロナ禍で特徴的だったのが、中小企業は経営状況が厳しくても、雇用削減しないことです。「雇用削減を実施した、あるいは検討した」という企業は、2020年

でわずか4%くらいでした。2021年のいまは少し上がりましたが、それでも6%くらいにとどまっています。中小企業にとって、従業員が非常に大事であるとの証しではないでしょうか。

**吉川**

いまは国の支援策が充実しているので倒産が少ない状況だと思います。しかし、これからです。今後、中小企業は本当に経営が厳しくなっていくでしょう。金融支援を受けてなんとか一時的にお金借りたものの、もうすでに使い切っている企業がたくさんあります。すでに返せなくなっている企業も少なくありません。ここ2~3年が勝負になるのではないかでしょうか。

**青木** 私は会社を創業して34年経ちますが、いまこそ、経営者の経営能力が試されていると思います。観光や外食など、間違なく打撃を受けている業界のなかでも、業績を伸ばしている企業があります。

このコロナ禍は、本物の経営者を生き残らせるための「天の意志」でもあると思います。逆風でも業績を伸ばせるかどうかは、経営者のメンタルの影響が非常に大きい。「もうダメだ」と諦めてしまうと、業績が下がってしまいます。経営者は経営力強化に向けて自ら努力していくしかなければいけません。

**吉川** 同感です。よく「自助・共助・公助」といわれます。確かに、公助によって事業を維持する局面は必要ですが、最終的には公助だけに頼るわけにはいきません。経営者は自助で浮上していくしかない。それはまさに経営者の決断

やメンタル、そしてその会社の「自己変革力」にかかりています。

東京商工会議所がアンケート調査したところ、ビジネスのやり方を少し変えるというのも含めた広い意味でのイノベーションに取り組んでいる、あるいは取り組もうとしている企業の割合が7割を超えているという結果が出ました。

**木保** それはすごいですね。ちょっと厳しい方になりますが、このコロナ禍は、きちんと産業として成り立つていかつたところをプラットフォームとして、またお客様に真向かうことを考えみてようという、よいきっかけになつたのではないかと思っています。

もうひとつ、近年では、「日本が好きな、いパターンに入つてきた」というのが私の考察です。それはひとつには、「公」つまりSDGsを考えない企業はダメだという意識が全世界に広がりました。「理念」にまつわる部分は、これは日本が得意なところです。もうひとつは、日本はDX（デジタルトランスフォーメーション）では遅れていると指摘されていますが、私はかえつて日本得意な「追い付け追い越せ」のパターンになつたと思うのです。というのも、「論語と算盤」でいえば、SDGsは論語、DXは算盤に当たります。日本人は昔から、算盤の部分も得意でした。

## 中小企業が光れば、日本が光る

石田

日本は長寿企業が非常に多い。100年



Toru Ishida

1952年生まれ。1975年に東京大学法学部を卒業し、同年通商産業省(現経済産業省)に入省。2008年に資源エネルギー庁長官を経て、日本アルコール販売株式会社の取締役などを務める。2015年より日本商工会議所・東京商工会議所専務理事に就任し、現在に至る。

石田氏が大切にしている3つの言葉  
「感謝」「責任感」「努力」

を超える企業だけでも3万3000社くらいあります。長寿企業に共通しているのは、経営理念・哲学がしっかりとしていることです。なんのために自分の会社は存続しているのか、社会にどう貢献するのかという理念が明確です。同時に、先ほどの自己変革力も持っています。環境変化に合わせて、ただ変わればいいというわけではありません。理念という背骨を軸に変わっていくというのが日本企業はうまい。ですから、いまは、いい方向に変わるためのチャンスのときを迎えているのかかもしれません。

**青木** おっしゃるとおりです。「物心両面の豊かな人生の実現」というのは、いつの時代も変わらない万民の願いだと思います。お金で全て解決するのではなくて、「心」が大切だというのが私の考え方です。社員を幸せにできる経営、お客様に喜んでもらう経営、社会のためにもっと納税できる経営。そうしたことを本気で目指すのが経営者のあり方だと考えていま

す。多くの人が経営の「やり方」ばかり勉強しますが、私は「目的」が大事だと思います。  
**吉川** 私は理念経営をアチーブメントの講座で学んだとき、当社の先代もやつてきたことだと改めて感じました。

当時は珍しかったようですが、先代は30年以上前の数人規模のときから経営理念を掲げていました。朝礼では、社員全員で毎日、理念を唱和していました。理念浸透が徹底していたから、私が事業承継した今でもその状態が継続して、社員の考え方や行動にも落とし込まれていると感じています。

また、私が専務だった承継期間中は、月一度、先代とのミーティングがありました。経営方針などが議題でしたが、先代がいつも話していたのは、経営者のあり方やお客様への姿勢。最後は挨拶と掃除の重要性で締めるのがお決まりでした。話す内容は9割方いつも同じで、「また同じ話だ」と当時は思ったこともあつたので

すが、自分が経営者になると、案外、社員の前で同じ話はできないものです。振り返ると、経営者が理念を繰り返し、反復して伝えることが、いかに重要かと思います。「また同じ話だ」と思うころにはもう自分に浸透している。

**木俣** 先代は理念経営を徹底されていたのですね。吉川さんが事業承継された際も、先代のことは、著書でも触れていますね。ですが、自分が経営者になると、案外、社員の前で同じ話はできないものです。振り返ると、経営者が理念を繰り返し、反復して伝えることが、いかに重要かと思います。「また同じ話だ」と思うころにはもう自分に浸透している。



理念は変えずに引き継いでいらっしゃいます。  
まさに、「不易と流行」の「不易」の部分ですね。

一方で、「流行」つまり変えなければいけない戦術的な変えるという吉川さんの考え方も、色濃く出でています。

**吉川** 私は基本的には先代の考え方をそのまま踏襲しました。しかし、かつてとは時代が違います。働き方について、昔は深夜まで働くのが美德と見なされていましたが、いまはそれは悪いです。だからといって、いまの基準と照らし合わせて、昔が間違っていた方が正しいのかと云うと、そうではありません。いまと昔では正しさが異なるのです。時代に合ったやり方を常に考えなければなりません。例えば、ブランディングもそうです。また、当社はDXには早い段階から力を入れています。私自身、2014(平成26)年から日本商工会議所青年部に出向し

まれていました。私がやることに対する、先代は「口出しそれず、温かく見守っていました。事業承継の肝は「先代の寛容さ」だと、自分自身の経験からは感じます。

## 価値ある企業資産をつなぐ、 人材教育の重要性

**木俣** 吉川さんから事業承継のお話を出しました。後継者不足によって、このままだと黒字経営の企業の約半数が廃業する恐れがあるそうです。中小企業の事業承継について、現状や将来をどのように見ていらっしゃいますか?

**石田** 事業承継は、本当に重要な課題と捉え

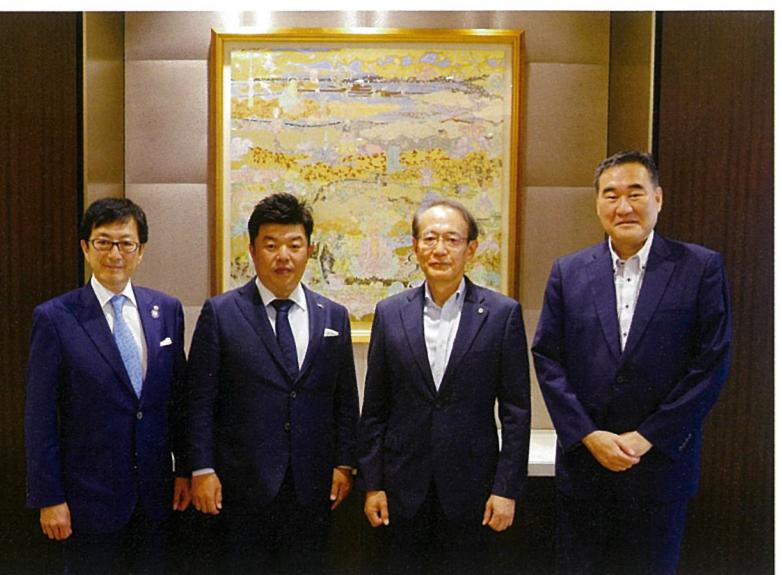
ています。中小企業白書によると、1995年から2018年までの間に、中小企業の経営者の年齢のピークが47歳から69歳に上昇しました。23年間で22歳上昇したということは、経営者の若返りがほとんど進んでいません。しかも、いま60代以上の経営者の半数近くは後継者がまだ決まっていません。このままでは貴重な経営資産が失われてしまうリスクが大きいわけです。

これを何とか次代につないでいかなければなりません。ところが、いま、親族内承継が難しくなってきており、吉川さんのような従業員承継、あるいはM&Aが増えてきています。価値ある企業資産が失われないように、どうやって意欲と能力のある人につないでいくかというの、が、国にとつても商工会議所にとつても大きなテーマです。

そのために、税制や事業の磨き上げ、先代経営者の啓蒙など、さまざまな側面でシームレスな支援を組んでいく必要性を感じていますし、國への政策要望もしながら取り組んでいるところです。

**木俣** 実際に従業員承継をして、どう感じましたか?

**吉川** 親族内承継ができず、他の方法を考えるしかないとなつたとき、いまはどちらかといふとM&Aを検討する傾向が強い。私は自分が経験したこともあって、その間にワンクッショーン、もちろんM&Aにも売り手側・買い手側双方



「いになんた?」  
と言われたのがきつかけだったそうです。

青木 次に、この「人間の目的は何か?」  
ということを我々は考えるわけです。究極は「幸せになること」です。ピーター・ドラッカーが「経営の目的は利潤の追求ではない」と言っています。「人を幸せにできる経営を目指す」ことが、我々経済人としての目的だと思います。この目的さえ見失わなければ、人はまとまり、経営がうまくいくのです。こういう時代こそ、もう一回、原点回帰すべきです。損か得かではなくて、本当の意味で生かされていることへの感謝、日本の国への感謝が大切です。この心を持つて経営していくば、必ず会社は成長し、国家もよくなると思います。

コロナ禍前でしたが、中国のある超巨大企業グループが「渋沢栄一を勉強したい」と、チームを組んで私の所にも取材にきました。急成長はしているけれど、その先、自分たちは一体何を目指したらいいのかを中国企業も考え始めています。

**木俣** 100年経つて、1周まわってまた渋沢栄一が求められる時代が来た感じがします。

**石田** そのとおりです。いま、渋沢栄一が脚光を浴びているのは、世の中の価値観が揺れいるからでしょう。会社が急成長していくも、その先の究極の目的は一体なんなんだというところが、必ずしもはつきりしていないのではないでしようか。

**青木** 本当にそうです。

だと語りがでています。理想はそれくらいです。  
**青木** まさしく、吉川さんのおっしゃるとおり、  
いまのお話で大事なのは、事前対応です。いか  
最低でも5年以上は必要だと思います。

**木俣** 吉川さんは「経営者保証は覚悟の問題だ」とおっしゃっておられますね。

**吉川** 借り入れの金額と財務状況によるとは思いますが、自分で商売を始めても借金するわけです。経営者としての覚悟を持てるかどうかということも、後継者として大事なことだと思います。そこは教育にかかっていると思います。私も、指名されてから7年間、先代から教育を受けていますので。

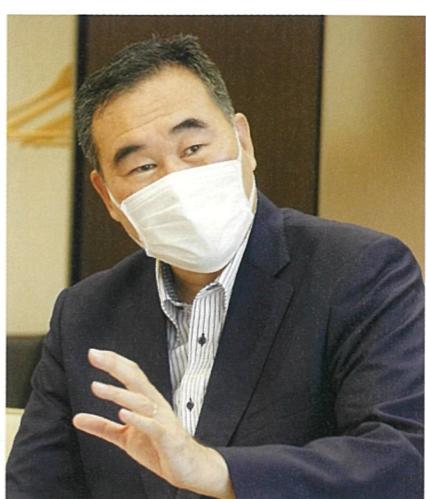
**石田** いきなり「明日からやつてくれ」といわれても難しいですね。

**吉川** さまざまな事業承継のガイドラインを見ると、事業承継計画を10年スパンで考えるべき

A professional headshot of a middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue suit jacket, a white shirt, and a blue patterned tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

Masaaki Yoshikawa

幼少期から野球に打ち込み、学生時代は強豪校として数多くの大会に出場。大学を卒業後に株式会社イワサキ経営に就職。税務会計の事業よりも相続関係をメインに担当し、入社5年目には個人売上で全社1位を達成。新たな事業展開など、会社に新しい風を吹かせようと経営陣にさまざまな提案をし続ける。入社10年目に突如として後継者指名を受け、専務に就任。そこから、従業員の退職が増え、業績も悪化し、一時は後継者辞退の申し出をすることもあったが、専務就任から7年後に代表取締役に就任。その後、社員を大切にするという価値観から一貫した舵取りを続け、組織の活性化を成し遂げる。就任当初から従業員数は約2倍になり、売上も過去最高記録を更新している。社員満足度日本一のワンストップコンサルティンググループというビジョンを掲げ、サービスの質の向上を追求し続けている。



吉川社長の7年という承継期間は本当にいい期間だったと思います。