

風の時代につなぐ

～ 渋沢栄一に学ぶ未来に続く企業の育て方～

物質主義や伝統と権威が評価される「地の時代」から知識、情報、ネットワーク、体験が価値観の主体となる「風の時代」へ。渋沢栄一の実績や思想を通じて時代の潮流にあった企業課題の解決策を考えるWEBセミナー（主催：渋沢栄一×事業承継プロジェクト実行委員会（事務局 静岡商工会議所））が開催されました。第3回目の模様を紹介します。

写真提供：渋沢史料館



基調講演

「論語と算盤」に学ぶ 渋沢栄一の事業・経営理念

渋沢史料館館長 井上潤氏

渋沢栄一の中心的な考えに「論語と算盤」があります。論語を道徳、そろばんを経済に置き換えて、「道徳経済合一説」を説きました。道理を伴う富の追求、それが事業を発展させ、長続きするというのです。

もう一つは、「道理は国家への献身である」。いくら自分が豊かになったところで、世の中全体が疲弊していると、十分な利益にはつながらない。むしろ世の中全体が豊かになれば、自分への利益もより一層のものがめぐってくるという考えです。

また晩年に語ったのが事業経営の必須条件です。①「周囲の事情に適応すべし」。周りの事象をよく知り、協力関係を結ぶことで業界全体が発展し、みずからの事業の発展につながるというものです。②「二重の手数（無駄）をかけないようにはしなければならない」。これは日常の小さなミスを見過ごさな

いようにという警鐘です。③「合本主義」。資本主義に代わるものとして主張しました。公益性があるか、資本が得られるかを重視しました。④「人材」。事業を立ち上げるためには、信頼に足る首脳陣、能力ある実務者がちゃんといるか。時代に適応している事業か、そこを見極めなさいと説いています。

立ち上げた事業を長続きさせるためには、まず事業主の絶大な忍耐が必要で、それから適切な労働環境、健全な労使関係の維持・整備が不可欠だと語っています。渋沢は単なる実業家ではなく、近代社会を築いた創造者であり、全体をうまく組織化したオルガナイザーでした。何より公益を追求した人で、官民一体となって、民間の人間が世の中をリードしていくのだ、という気概を持ってに当たらなければ、本当の世界の発展はないと考えていました。

渋沢は人材の発掘・育成を重視しました。明治政府によって教育の整備が進む中、商業を軽視するという江戸時代以来の風潮は根強く残っていました。そこで、商業教育、実業教育こそ必要だとして、商法講習所という私塾を拠点に大学昇格にまで導きました。単なる商人ではなくて、実業家、経済人という、新時代の国際的な感覚を持った人材が育つて初めて、さまざまな事業が長続きするのだと考えていたようです。

さまざまなネットワークも構築しました。大倉喜八郎、浅野総一郎、益田孝、益田克徳、馬越恭平といった財閥の人間を出資パートナーとして選び、共同で事業を立ち上げていきました。渋沢は財閥を築きませんでした。財閥にいる有能な人材を見出し、それぞれの事業を任せました。明治の時代にいわゆる民間委託経営の形をとって、事業自体を継続させていったのです。

特別講演

「従業員承継 成功の秘訣」

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

従業員承継のメリットは雇用の確保です。事業を継ぐ人が業界を熟知していれば、優秀な従業員が指名でき、飛躍のきっかけにもなります。そして先代が大切にしてきた理念を受け継ぐ可能性が高く、顧客の安心感にもつながります。

デメリットは自社株の買い取りです。親族外承継は、税制の恩恵がありません。多くの中小企業は、会社の借入金を経営者個人が連帯保証します。連帯保証を後継者が引き継ぐのは、非常にハードルが高いのです。

実際、私は後継者指名を受けてから、4年連続の減収減益と業績低迷期を迎えていました。苦悩の日々で社員との関係も悪化し、辞める人も増えてきて、リーダーシップの難しさを実感しました。独断で引つ張ってもついてこない、意見を聞いてばかりだと決断力を疑われる。社員を見る自分の目が変わったのではなく、自分が変わってしまったのだと実感しました。人を変える前に、まずは自分を変えなければなりません。社員を育て管理する、という発想をやめ、社員を応援するスタンスに変えたこ

とで、社員との距離もグッと近づきました。従業員から経営者になったのだから、社員の気持ちに分かる経営者になっていたはずが、見失っていました。やはり事業承継の一番の成功の秘訣は、「先代の任せる覚悟、継がせる力」だと思います。先代と同じになるうとする人がいますが、ゼロから成功した創業者のカリスマ性は真似できません。先代を否定せず、先代のやり方も受け入れる中で自分自身も新しく変えていく。思いを受け継ぐことと、新しいことに挑戦すること。このバランスが本当に大事だと思います。

伝え方もしつかりと変えていかなければということで、表現方法を見直すことにしました。例えば経営理念にタイトルをつけたり、解説をつけたら、これから入社する社員に伝えるような改革を行いました。「社員満足度日本一の総合コンサルティング会社」というビジョンを掲げ、自身が社員だったからこそ、その社員の気持ちの分かる経営を目指しています。

社員を応援する3つの取り組みも実施しています。1つ目は水

事例紹介

事例紹介では、後継者人材バンクを活用して老舗焼肉店の第3者承継を行なった有限会社ムクゲ代表取締役社長渡邊大介さんが自らの経験を語った。コーディネーターは静岡県事業承継・引継ぎ支援センター統括責任者の清水至亮氏。

清水：後継者人材バンクを活用して焼肉店を承継されたそうですね。



有限会社ムクゲ
代表取締役
社長
渡邊 大介氏

渡邊：もともと焼肉店を開業したいという思いがあつて、自分で不動産屋さんを回って探していたところ、三島商工会議所から連絡があり、有限会社ムクゲを紹介してもらいました。

清水：先代の印象は。

渡邊：韓国女性で、とても気さくなお母さんのような方です。私のことも息子のようにかわいがってくれました。ムクゲの顧問税理士が間に入って、双方

が納得するような適正な価格を提示してくれたので、4回ぐらい面談をし、1カ月半ぐらいの間で引き継ぎました。

清水：苦労した点や予想外だった点は。

渡邊：幼いころから知っている店でしたので、伝統の味をどう存続させるか悩みました。最初の1、2年はオーナーが変わったと思われないう、看板や味、サービス、接客を変えずに、お母さんに教えてもらったやり方を大切に心掛けていました。おかげでお客さまの半分くらい割ぐらいは引き継ぐことができました。

清水：葛藤はありませんでしたか？

渡邊：自分のお店になったのに、という葛藤がありました。で



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

木が100年以上生き続けるのは、揺るぎない幹や根の存在があるからこそ。時代に合わせた変化の中でも絶対に失ってはいけない先代の理念・想いをうまく掛け合わせた中で経営していくことが、事業承継で大切なことだと考えています。

すから焼肉屋によせた中華料理を取り入れ、知る人ぞ知るリピート率が高いメニューになりました。また誕生日や記念日に焼肉屋ならではの肉ケーキも考案しました。

清水：最後に事業承継のアドバイスをお願いします。

渡邊：やはりお店づくりは、人づくりだと一番に思っています。やはり良いお店には良い人がいます。どうしてもお客さんが来るのか、ではなく、どうしてもお客さんに好かれる人になるかをよく考えてみたらいいのではないだろうか。

清水：お店づくりは人づくりから。とても勉強になりました。ありがとうございました。



静岡県事業承継・
引継ぎ支援センター
統括責任者
清水 至亮氏