

『道経塾』誌

創刊十周年記念シンポジウム

初秋の京都に読者二百名超集う

平成二十一年、本誌は創刊から十周年を迎えました。それを記念した経済シンポジウムが十一月四日、執筆陣や読者三百二十名の参加のもと、ホテルグランヴィア京都で盛大に催されました。

開会にあたり、主催者であるモラロジー研究所の廣池幹堂理事長が創刊十年の謝意を表し、「京都は創立者・廣池千九郎が二十代を過ごしたゆかりの深い土地。経済偏重の今こそ、道徳経済一体の原点に立ち戻り、ここ京都から時代を切り拓く一歩を」と挨拶。その後、後援団体である日本道経会・十川照延会長が挨拶を述べ、第一部がスタートしました。

第一部では、近代日本資本主義の父・渋沢栄一翁の五代目子孫に当たる渋澤健氏（シブサワ・アノド・カンパニー(株)社長）が「渋沢栄一の『論語と算盤』の現代意義〜これからの資本主義の行方」と題して基調講演。渋澤氏は「正しい道理の富でなければその富は完全に永続することができない」として論語（道徳）と算盤（経済）の合一を説いた。

基調講演をする渋澤健氏



熱心に聴き入る参加者



120分間の濃密な討論  
(パネルディスカッション)

道経一体の原点  
心あらたに

た栄一翁の思想を紹介しつつ、持続可能な経済秩序が模索される現代にこそ不可欠な視点であると指摘。「滴」のような民間の小資本を集めて国家発展の原動力とした栄一翁の精神を継ぎ、自身が展開する「コモンズ投信」のビジョンを解説、「小さな滴が集まって大河となっていくように、一人ひとりの思いを結集していくことが時代を変えていく力となる」と結びました。

第二部はパネルディスカッション。引き続いて渋澤氏と、地元京都から経営コンサルタンの田須美弘氏（(株)新経営サービス専務）、老舗計測機器メーカー(株)インシダの次期社長・石田隆英氏（(株)インシダ副社長）をパネリストに加え、「伝統と革新、道徳と経済、事業成功と人生の幸福など幅広い切り口から意見を交わしました（コーディネーター／永治達彦・モラロジー研究所経営者活動推進部長、〈54頁〜59頁に要旨を掲載〉）。

その後の懇親会では、本誌登場者である平林克敏・住友ゴム工業(株)元専務、石田隆一・(株)インシダ社長による挨拶、谷口全平・(株)PHP総合研究所参与、川越森雄・松下資料館館長、柴田秋雄・ホテルアソシア名古屋タワーミナル総支配人のスピーチが花を添え、読者同士のよき交流の場となりました。

当日ご参加でない方々も含め、日ごろ本誌を愛読・ご活用いただいている皆様に、この場を借りて心から御礼を申し上げます。（本誌）



記念品として全員にオリジナルクリアファイルと本誌名言集を贈呈

■ご希望の方には名言集を1冊100円で頒布します。  
☎04-7173-3294(編集担当)まで。



北から南から「道経塾」を愛読・活用する経営リーダーが来場



**パネリスト**  
 シブサワ・アンド・カンパニー(株)代表取締役  
**洪澤 健氏**  
 (株)新経営サービス 専務取締役  
**田須美 弘氏**  
 (株)イシダ 取締役副社長  
**石田 隆英氏**  
**コーディネーター**  
 (財)モラロジー研究所 経営活動推進部長  
**永治 達彦氏**

# 事業の永続と繁栄をめざして 道徳と経済をひとつに

創刊10周年記念のシンポジウムにおけるパネルディスカッションは、パネリストに基調講演の洪澤健氏と、ご当地京都を中心に活躍の経営コンサルタント・田須美弘氏、同じく京都の老舗企業(株)イシダ副社長・石田隆英氏を迎え、終始和やかな雰囲気の中、本誌創刊の原点に立ち返るべく、「道経一体」の経営哲学を学びました。

## 「大転換の時代」をどう読むか

——リーマンショックに端を発した経済危機によって、いま世界経済は大きく変わろうとしています。しかしこの嵐のなか、事業を永続させることはできません。大転換期だからこそ事業の本質をしっかりと押さえた経営が求められているのではないのでしょうか。

最初に、洪澤さんの基調講演のご感想からお話しします。

**田須美** ウォール街育ちの洪澤さんを日本に引き戻したのは、天国の洪沢栄一翁だったのではないのでしょうか。洪沢翁の経営哲学に共感されたこと、日本的な発想で長期投資を目的としたファンドを設立されたことを伺って、よくぞ日本の経営に回帰してくださったと思いました。

金融は経済の血液ですが、今回の金融危機で「お金だけでは

経済はやっていけない」と、血液が入れ替わったような気がします。これからは、『論語と算盤』つまり「道徳と経済はひとつ」という考え方が主流になっていくように思います。

**石田** 一滴の水から始まる時代変革が必要だというお話に感銘を受けました。小さな滴が集まって大河になるといふのは自然の法則であり、今の日本の閉塞感を突き破るエネルギーはその滴を集めることにより生まれてくるのではないかと意を強くしています。「自分が頑張っても何も変わらない」ではなく、「一人ひとりの力は小さくてもそれが集まれば大きなエネルギーになる」と思えば、「じゃ、もうちょっと頑張ってみようかな」という気になります。今日のお話で「元氣」をいただきました。

世の中を動かしている三つの気、「元氣」「天氣」「景氣」のうち、「天氣」と「景氣」は自分ではどうにもできません

近年、日本の「ガラパゴス現象」(周囲から隔絶された環境で進化する)が指摘されていますが、私は今の時代は次の進化のちよっと手前の段階だと思っています。今こそ日本人は一人ひとりが当事者意識を持つて元氣を出し、新しいことにチャレンジしていかなければならないときだと思えます。

「経済と道徳はひとつ」は古くて新しい考え方

——『論語と算盤』を著した洪沢翁と、『道徳科学の論文』を書き上げた廣池千九郎博士とは強いご縁で結ばれていました。二人に通底していたのは「道徳と経済はひとつ」という理念ですが、現実の経済は道徳を離れて勝手気ままに動き出し、バブルを生み、破綻して経済危機を引き起こしました。それが実体経済にどんな影響を与えるのかお聞かせください。

**田須美** 繊維製品を地盤とする京都の経済はずっと厳しい

状況が続いていますが、そこにリーマンショックですから大きな打撃を受けました。ここまできたら「量から質へ」の転換に踏み切るしかありません。

二百六十二本の年間最多安打数を記録した大リーグのイチローが、記者の「次の目標は？」との質問に、「もっと野球がうまくなりたいですね」と答えていました。二百八十本とか打率四割という数字ではなく、「野球がうまくなりたい」というのは量ではなく質です。量的な限界を超えたら質的な転換に入る好例だと思います。

その意味で、リーマンショックは日本企業に「質的な成長をめざし、方向性を変えるべき時」と示唆しているのではないのでしょうか。

——石田さんには現場の状況と今後の見通しをお話しいただけますでしょうか。

**石田** 当社は、計量器や計測器を食品関係の工場や流通小売店(スーパーマーケット)に納

が、「元氣」は気の持ちようではないかとあります。洪沢栄一翁も「元氣振興の急務」と題する講演で若い世代を叱咤激励されたようですが、不況に負けずに元氣を出してやっていきたいと思いました。

**洪澤** ありがとうございます。私は外資系の会社に勤めていたころ、日本人には素晴らしい人たちが多いのに対して正當に評価されないのだからかと常々疑問に思っていました。いま石田さんがおっしゃったように、魅力的で元氣な一人ひとりの「氣」を一つにして同じ方向に向けられたら、国や会社の評価も高まるはずですよ。

閉塞感の強い時代には人々の元氣がなくなります。江戸時代の末期がそうでしたし、昭和の戦争の時代もそうでした。しかし、その閉塞感を打ち破る元氣を出せば、近代化を成し遂げた明治時代のように、また急成長を遂げた戦後の日本のような発展が可能になります。

めておりますが、前者の産業用機械機器部門は底堅く推移しています。外食産業が厳しく、家で食べる内食需要が伸びているお蔭で食品メーカーの投資意欲は衰えていません。一方、後者の流通部門は前年比で二桁も落ち込んでいます。背景にはプライベートブランド(PB)商品がナショナルブランド(NB)のシェアを食って売価を下げているという事情があります。量は同じでも売価が下がりが収益を圧迫しているからです。流通部門は八割経済になっています。流通部門は八割経済になっています。

——海外ではどんな変化が起きていますか。

**洪澤** 米国型資本主義は日本的経営と相容れないという話を聞きますが、実はアメリカはかなり多様性がある社会で、いい経営者は日本企業と変わらない経営理念を持っています。ただし、コーポレートガバナンス(企業統治)の考え方はかなり違います。アメリカでは、会

たすみ・ひろし / 1954年生まれ。中小企業を中心に600社以上の指導実績を持つ。著書に『赤字経営に絶対しない三次元経営』など。



社の所有者は株主であり、経営者は株主から利益の最大化を託されてそれを実現することが絶対的な使命とされます。いわゆる「上から目線」の統治スタイルです。

ポーランドで日本の経営について議論する会議があったとき、一橋大学准教授の田中一弘先生は、アメリカ型の上から下を見るバーティカル(垂直型)ガバナンスには限界があると指摘されました。そして日本の経営は、株主から自立し、顧客や従業員や取引先などすべてのステークホルダー(利害関係者)に配慮するホリゾンタル(水平型)ガバナンスだと両者の違

いを述べられました。そのバックボーンになっているのは儒教的な考え方だそう。もう一つ、日本の経営の特徴には時間軸が長いということがあります。アメリカ的ガバナンスでは株価値を企業価値と考えますが、株価値は本当の意味のコーポレートバリュー(会社の価値)を反映しているとは言えません。なぜなら、価格はその時点だけのものですが、もっと長い物差し(時間軸)ではかかるのがほんとうの価値であり、価格と価値はイコールではないからです。

**企業の永続性を支える経営理念**

——京都には多くの長寿企業があります。大手信用調査会社の調査では、百年以上続いている会社の割合は京都が一番だそうです。田須美さん、なぜ京都には長寿企業が多いのですか？

田須美 京都商法には二つの

特徴があります。一つは「一点集中」です。一つを深掘りして永続してきた企業がたくさんあります。私は日本道経会会員の山田繊維さんの風呂敷を愛用していますが、この会社は風呂敷だけの一点集中でやっておられます。単なる四角い布切れと思いきや、今の風呂敷はフアッション性もあり機能的です。から、企業の贈答品需要を開拓して宝の山のマーケットを掘り起こしました。もう一つの特徴については後ほどご紹介いたします。

——石田さんの会社は創業百十六周年を迎えられた長寿企業です。会社を長続きさせている経営理念があるとお聞きしています。

石田 「三方よし」の経営理念です。もともとは近江商人の言い伝えだった「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三つの商道德を守って信頼を得てまいりました。

創業者からずっと伝えられ

てきた「三方よし」の理念に、当社は非常なこだわりを持っています。私の祖父の代にちよつと経営が傾き、コンサルタンのトの先生にご指導を受けたときの話ですが、「会社は断崖絶壁の淵にあります。御社がこれ以上三方よしの理念にこだわっていると会社を危うくしかねません」と厳しく言われたそうです。それに対して祖父はニコツと笑って、「三方よしの理念を守って潰れるのは厭わぬ」と答えたと聞いています。

技術やお客様のニーズは時代や環境によつて変わります。その流行には柔軟に対応していきますが、祖父が「会社を潰しても貫きたい」と言った「三方よし」の理念は不易の考え方で守り続けていこうと思います。

田須美 世の中の事象を陰と陽、あるいは表と裏ととらえていくと、いろいろなことが見えてきます。月と太陽、女と男のように、道徳と経済もその一つ

しづさわ・けん / 1961年生まれ。小学校時代に父の転勤に伴い渡米。カリフォルニア大学にてMBA取得。ゴールドマン・サックス、ムーア・キャピタル・マネジメント等に勤務。2001年に独立、創業。著書に『巨人・渋沢栄一の「富を築く100の教え」』など。



だと言っていると思います。例えば「売り手よし、買い手よし、世間よし」が表の「三方よし」なら、裏には「経営者よし、従業員よし、株主(オーナー)よし」という考え方も必要でしょう。表だけでなく裏の「三方よし」もうまく使い分けているのが、長寿企業の特長です。——経営の理念として「三方よし」を掲げても、現場の社員レベルまで浸透させるのは大変だと思いますが、石田さんのご経験ではいかがですか？

石田 一人ひとりに納得してもらおうのはなかなか大変です。当社では社長が毎月一回、東京や滋賀や本社の朝礼に出て一

時間ほど話をしておりますが、経営者自身が現場に行つて繰り返し話をし、自らも再確認しながら現場に浸透させる努力を続けていくことが大切だと思います。——私自身経験したことです。経営理念というのはそう簡単に変えられるものではありません。当社でもこんなエピソードがあります。十六年前、百周年を迎えるにあたってコーポレートアイデンティティ(CI)を導入し、理念系の見直しをしたのですが、現代的に修正した新しい理念は額縁に飾られていただけになってしまいました。その理由の一つは、メンバーを集めてつくった理念は多数決的な感じがすること、もう一つは毎月の朝礼で社長が話してきた理念と比べると、影響力に格段の差があったことです。その反省から、新たに作った経営理念はもう一回見直し、強い思いを持って経営トップが、公の場で繰り返し語

つていけるものにするつもりです。

——先ほど渋澤さんは時間軸でとらえないと本当の企業価値はわからないとおっしゃいました。長寿企業というのは財務諸表など目に見えるものほかに、経営理念とか信用とか、後継者の育成などを含めた経営力という、目に見えない価値を資産として持っているのではないのでしょうか。

渋澤 数字は世界の共通言語であり、売上げやマーケットシェアや収益などは数値化できますから、資本市場はこの数値をもとに割安なのか割高なのかを判断しています。しかし、数値化されたデジタル情報は伝達には効率的ですが、実は情報をこそぎ落としている面もあります。例えば、従業員がわくわく働いているとか、会社は元気があるとか、風通しのいい会社だとかの情報は見えてきません。今は目に見えなくても将来は花が咲くかもしれない

研究開発もあるように、長期的な投資をする企業のほうが寿命は長くなります。

**伝統と革新の繰り返しで守られる企業の遺伝子**

——伝統を守りながら成長するというのはかなり難しいことだと思えます。伝統に安住していてもマンネリになりかねませんが、老舗企業はどうしているのでしょうか。

田須美 京都に佃半兵衛麴という、三百年前から麴一筋にやってこられたお麴屋さんがあります。先代の半兵衛さんは、戦中戦後の食糧統制の時代に原料の小麦粉が入手できなくなつたため休業を決定されています。闇の小麦粉を扱うことを潔しとしないからですが、「伝統は守るものではなく潰すもの」と明言されています。京都の老舗はそういう究極の決断をしながら、企業の遺伝子(DNA)を守っているのです。

いしだ・たかひで / 1970年生まれ。麗澤高校、米オレゴン大学修了後、97年(株)イシダ入社。07年に米マサチューセッツ工科大でMBA取得。



先ほど話に出た京都商法のもう一つは、「わりきらない」ということです。これを「かたつむり商法」とも言います。かたつむりはゆっくり進みますが後戻りはしません。また雌雄同体で両性を兼ね備えているのです。つまり、矛盾するものを排除せず、すべてを受け入れて、淡々と事業を続けていきます。例えば、同じ屋根の下で昔ながらのワンマン経営者と個人的な若い社員が同居し、伝統と革新が対立することなくやっています。

また京都の経営者は細かいところにはケチですが、使うべきところにはドーンと使います。無駄は削ぎ落とすが邪魔は切り捨てない。役に立たないように見える社員や何をしていくかわからない研究開発でも切り捨てることなく、バランスを取りながらしたたかに着地点を考えています。こういう強みを発揮できるのは太腹で長期的な視点を持ったファミリー企業だと思います。

「日本一の和菓子屋」を目標にして店舗網を拡大してこられました。奈良の大仏さんを見てほんとうの日本一とは大ききではないと気付かれまして。それ以来「日本一おいしい和菓子屋」に方向転換されました。「おいしい」という本質を求めて、桜餅の葉も小豆も自社の田畑で作る、農産物を一切使わず、素材からすべて自ら手がける和菓子屋さんへ転換されました。

今回の経済危機でアメリカの財政赤字が拡大して前年の三倍になったと報道されていますが、それでもGDP(国内総生産)の10パーセントです。一方、日本はGDPの二倍に達する財政赤字であり、国は莫大な借金を抱えています。増税するか、インフレで評価額を減らすかして、借金を減らしていかなければ破綻しかねない状況です。次世代の日本のことを考えると、長期的な視点での政策や投資が欠かせません。百年後の日本のことを思い、次の世代のために何ができるかを考えていかなければならないときになっていくと思います。

次世代へ経営者の課題

次世代への投資となると、お金だけではなく人づくりも

コーディネーター / ながや・たつひこ



大切です。後継者教育についてもお聞きしたいと思います。

石田 私は全寮制だった麗澤高校に入学し、毎晩反省会で和室に正座させられ、先輩から、挨拶がなかったとか話がつまらないとか、正しい土座の仕方なんてことまで教えられました。その中で横のつながりが大切だということを学び、また理不尽なことにも耐え忍べる精神力が身についたように思います。

後継者は育てるものではなく育つものだと考え、「親」という字のように「木の上に立つて見る」という心の余裕を持つことが肝心です。

石田 日本に元気がなくなっているのは、まず景気をよくしていくための元気を出し、仕事を楽しくやっていくための元気を出していききたいと思っています。

田須美 企業の問題です。いろいろな企業のお手伝いをしてきましたが、後継者問題に関しては、それは息子さんではなく父親の側の問題だと言えます。人それぞれ魂が違いますから、父親が自分のやり方を押しつけてもややこしくなるだけです。

田須美 精神論だけでは経営

石田 日本に元気がなくなっているのは、まず景気をよくしていくための元気を出し、仕事を楽しくやっていくための元気を出していききたいと思っています。