



## 論語と算盤の精神を経営理念に

### 第2回 IHI (江東区)

本連載では渋沢の功績を振り返りながら、その意志をつなぎ現在も活躍する企業の取り組みや想いを紹介する。



IHIは1853年に「石川島造船所」として創業し、76年に創始者の平野富二社長(当時)が江戸幕府から造船所の払い下げを受け、民間初の洋式造船所「石川島平野造船所」を創設した。

渋沢は創設期の資金調達や会社の組織化に大きく携わった。元来造船業は多額の資金が必要で、平野社長は当時第一国立銀行を創業した渋沢に度々融資を依頼。渋沢は当初「馬車馬のように、前ばかりしか見ないで困る」と厳しい言葉を投げかけたが、海運・造船

業の振興を力説する平野社長に理解を示し、同行から8千円の融資を行った。

同社で広報・IR部長を務める白井崇喜理事は「渋沢は欧州各国で進んだ社会インフラを見る中で、日本をインフラで豊かにしたいという想いがあり、そこが平野と合致したのだろう」と語る。

その後も渋沢は同行の融資とは別に、他の出資者を説得して自らの出資とともに多額の援助を行った。また、今の株式会社の原型といえる匿名組合を発案、そこから融資を受ける仕組みを作り上げ、89年には「有限責任石川島造船所」を設立。渋沢は委員・会長を務め、会社の発展に寄与した。

#### 渋沢の精神を引き継ぐ

渋沢の「公益第一、私利第二」、「企業は人である」という精神は、同社の経営理念「技術をもって社会の発展に貢献する」「人材こそが最大かつ唯一の財産である」に反映。同社には「技術



渋沢を特集した社内報

も人も一朝一夕では会社に根付かない」と長期的視野で育てる風土があり、それがジェットエンジンはじめ様々な事業の成長につながっている。「グローバル化が進む日本だが、ここに渋沢イズムを残すことで良い影響を与えるのでは」と白井理事は強調する。

#### 意志をつなぐ取り組み

同社の釜和明相談役(東商副会頭)から「明治維新150周年の節目に、草創期の精神に立ち戻り渋沢を学ぶべき」という提案があり、さらには「海外を含め多様な社員がいるため、当社に功績や影響を与えた先輩方を知ってもら

い想を受け継いでいきたい」との願いもあり、社内報「あい・えいち・あい」の中で昨年12月、渋沢の理念や同社との関わりを紹介した。また、平野社長の生涯をたどりながら創業時の精神を振り返る本「夢と次代への挑戦」を作成し、新入社員などに配布している。

渋沢の印象を「やはり『論語と算盤』は言い得て妙だと思う」という白井理事。利益を上げることはもちろん大事だが、公益との両輪が必要である。同社は資源・エネルギー、社会インフラ、産業機械、航空・宇宙と4領域で事業を行っているが、今後育てたい事業は沢山あると語る。また、同社の太田正彦総務部部長は「10年、20年先を見据えた長期的な研究を今後も行いたい。社会に貢献しつつ利益も上げる柱が重要。次なる当社の柱を長い目で生み出したい」と未来を見据えている。

白井理事



太田部長



令和が幕を開け、日本経済は今後どのように新たな活路を開くか。深刻化する人手不足が続く中、成長が持続できる産業基盤の確立が求められる。

そのためには、目下進行中の第4次産業革命への順応が焦点となる。AI(人工知能)やロボット、IoT(モノのインターネット)などに象徴される第4次産業革命の流れは、もはや不可逆的になっている。これに合わせ働き方も大きく変わることが予想される。既存の技術を改善すれば利益が上げられるというより、イノベーションを活発に行い開発された新技術で見たこともない商品やサービスを生み出さないと利益を上げられないことさえ有り得る。

#### 求められるイノベーション

こうした革命的な技術変化に順応できないければ、国内の経済成長は持続できない。第4次産業革命時代では、特許などの知的財産を合法的に独占することが許され、それらが利益の源となるという特徴を持つ。今後、多少の競争政策の変更(先発者の過度な独占の

是正)はあれども、基本的な構造は変わらない。

特許などの知的財産は、イノベーションによって生み出されていく。イノベーションは、無形故に、捉えがたいところがある。経済学の文脈では、技術とイノベーションを峻別している。生産活動において、インプットをアウトプットに変換する関係を「技術」と呼び、生産活動に利用される技術が変化するプロセスを「イノベーション」と呼ぶ。

経済学者シュンペーターは、不断に古きを破壊し新しきを創造して、絶えず内部から経済構造を革命化する産業上の突然変異を「創造的破壊」と呼び、これこそがイノベーションの本質だと説いた。そして、新製品や新技術の導入を通じた動的競争こそがイノベーションにとって重要で、そのためには独占的な市場支配力を革新企業に保証することが、

研究開発のインセンティブを確保する手段として不可欠である、と彼は主張している。

#### ビジネスモデルの変化

確かに戦後の日本経済は、自由貿易体制の下、加工貿易により発展してきた。他国の企業と競争する中で、絶対的に優位に立つよりも、自らの中で相対的に得意なものに特化する(比較優位)ことで、利益を上げ地位を確立した。1980年代に貿易摩擦が激化し、日本の不公正な商慣行が海外から批判されたこともある中、自由貿易体制内で競争的な環境を整えて、比較優位を見出すビジネス展開に慣れてきた。従って、第4次産業革命が進み、独占力に利益の源を見出すビジネスモデルに、多くの日本企業は慣れていないかもしれない。しかし、前述のように、今や比較優位ではなく、絶対優位を持つ企業が

国際市場を席巻するようになった。経済学から見れば独占は良くないといえども、市場の構造がそう変化している以上、それにどう順応するかを考えなければならない。

他方、AIやロボットなどの発達により、人手をかけていた既存業務の多くは不要になると予想されている。特に、定型化された業務は、これらに置き換わるだろう。しかし、わが国は現役世代の人口が減り、人手不足の状況にある。新技術に順応するべく人材の再教育は必要だが、それにより大量の失業者が発生することにはならない。AIやロボットがいくら発達しようとも、人間にしかできない業務はまだ残るからだ。例えば、臨機応変な対応や想像力が必要な仕事、そして人間が直面する課題の発見である。働く者が生きる道は数多くある。

イノベーションを促しつつ、限られた労働力を有効に活かすことによって、日本経済の新たな活路が開かれる。(慶應義塾大学経済学部教授、東京財団政策研究所上席研究員 土居 丈朗)

# 経済ViewPoint

## 令和の日本経済が進む道

その悩み一度お聞かせください。

東京商工会議所

厳しい経営状況の改善を支援

秘密  
厳守

無料  
相談

事前  
予約制

- 売上が減少して資金繰りが厳しく、借入金のリスケジュールを考えている。
- 過去の過大な設備投資や不動産により借入金が多い。
- 金融機関から事業改善計画の提出を求められている。
- 追加融資や折り返し融資に応じてもらえなくなった … etc.

※ 融資の斡旋は行っておりませんのでご了承ください。

事業再生専門のアドバイザー

東京都中小企業再生支援協議会  
千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル4階

03-3283-7425

(受付時間 月～金曜日 9:00～17:30)  
経済産業省・関東経済産業局委託事業

安心と信頼、国の公的機関です。

東京 再生支援 GO