

## コロナ禍で見つめ直した経営理念 ～会社の「在り方」の重要性～

平野 寛 幸  
(株式会社平野屋)  
代表取締役社長



当社の経営理念は「我々に関わる全ての人たちに感謝し、幸せを与え続ける」ことです。恥ずかしながら、この創業者の経営理念について、4代目の私は、言葉の意味こそ理解していたものの、この言葉に込められた想いについて、深く考える機会はありませんでした。

変えることのない経営理念「在り方」と、時代に合わせて変えるべき経営手法「やり方」について、コロナ禍の中で私なりに気づいたことを、お話させていただきます。

当社は、昭和7年に愛知県蒲郡市三谷町の実家の海辺の小さな料理旅館「平野屋」として創業しました。創業当時は三河地方の繊維業が盛んで、地元の若旦那衆が芸者遊びをする、雅な空間を提供し、地域のサロンの役割も担っていたようです。名物料理は近くの浜から水揚げされた天然の渡り蟹。その美味しさは評判で、その味を求めて地元はもとより、名古屋からもお客様がお越しくださったそうです。その後の高度経済成長期には、東名高速道路や東海道新幹線の開通により、一大国内旅行ブームが到来。弊社もこれを機に、東京・大阪からのバス団体客を受け入れるために、旅館を現在の場所に移転し、施設規模を拡大しました。

そして、私が経営を担った10年ほど前からは、政府が推進する訪日外国人旅行客の誘客にも早い段階から積極的に取り組むことで、さらに成長してまいりました。

当社のお客様を振り返ると、時代の流れにより地元から遠くへ、さらに遠くへと新たな市場を求めて営業方針を変えてきたことが分かります。私もその時代にあった「やり方」を探求し、選択してきました。

そんな中、昨年新型コロナウイルスが出現し、訪日外国人旅行客、企業の団体旅行の蒸発、個人旅行も自粛となり、当社も大きな影響を受けました。当社の事業は、旅館業のみであったため、第1回目の緊急事態宣言では、政府からの休業要請もあり、2か月間ほど売上げがゼロという経験をしました。

民間企業にとって売上げとは、企業が社会のニーズをくみ取り、それを解決するべき商品やサービスを提供し、その代わりに購入者からお金を頂いた結果です。即ちそれは、その企業の社会的必要性を表しているのだと考えることもできます。その考え方に立った時、僅か2か月間でしたが、売上げゼロの当社は社会から全く必要とされていなかったのだと認識しました。その後、テイクアウト事業や宿泊券の前売り販売など、旅館業として何とか売上げを上げようと「やり方」を模索しましたが、大きな実績は出ませんでした。

そんな時、大河ドラマの題材が渋沢栄一ということもあり、「論語と算盤」を読みました。

そこには明治維新の混乱期を生き延びた渋沢の哲学が書いてあり、その中の逆境についての対処方法についての考え方は強く印象に残りました。

渋沢は、逆境には「人の作った逆境」と「人にはどうしようもない逆境」の二つがある。「人にはどうしようもない逆境」に立たされた時には「自己の本分（自分に与えられた社会の役割）」だと覚悟を決め、来るべき運命を待ちコツコツ勉強に励むことが良い。無駄に行動すれば、苦勞の種を増やすばかりとなる、と説いていました。そして、今はじっくりと自己の本分（企業の存在意義「在り方」）を考えさせる良い機会にしようと思前向きにとらえるようにしました。企業の「在り方」それは理念にあります。

当社の経営理念、「我々に関わる全ての人たちに感謝し、幸せを与え続ける」の言葉の先にある本当の意味は何なのか？

それを理解するためにまずは、当社の歴史を紐解くことにしました。そして、創業の地で旅館を営業していた頃を知る方から、お話を聞く機会を設けました。いくつかの話聞く中で、創業者が戦後の混乱期に事業を継続するため、努力してきたエピソードを聞き、私は特に刺激を受けました。それは、戦後の食料が不足しているときに、創業者が仕入れ業者に頼み込んで、こっそり分けてもらった話や、売り上げが無くて資金繰りに困った時に、無償で手伝ってくれた従業員や近隣住民の方々の話など様々な苦勞話でした。

コロナ禍の現状は、戦後の混乱と同じような状況です。もし疑心暗鬼になって仕入先が取引をしてくれない、将来の不安から従業員が辞めてしまう、そんなことになったら、旅館は機能不全に陥ります。経営理念にある、「全ての人たちへの感謝」という言葉の重みが今だから理解できます。

振り返ると、私は4代目として事業を預かった責任者として、また次代にも引き継ぎができるように利益を出すことに注力し、仕入れは良いものを安く、従業員には生産性向上を求め、様々なことを数字で管理した結果、利益を上げることはできました。しかし一方で、理念の浸透は朝礼の際の斉唱などに留まり、正直形骸化していました。この経営の死角に気づいた結果、すぐに仕入先と従業員に、今までの感謝の気持ちと共に、現状の資金状況と今後の運営方針、そして経営理念に基づいた私の考える平野屋の「在り方」について説明をして、これにより会社全員が一丸となって、この危機を乗り越えようという機運になったことを感じました。今当社では、人間の「在り方」重視の人事評価を採用することに至りました。しかし、現在の技術革新とグローバル化が進んだ社会では、理念や心の「在り方」だけで経営に当たっても、実力が伴っていないければ、その理念の実現も不可能です。そのためには、同時に時代に合わせた経営手法で稼ぐことも必要になります。渋沢栄一の「論語と算盤」のように、このコロナ禍の今だからこそ、「論語（企業理念、心、情熱）」と「算盤（経営手法、お金、論理）」のバランスが改めて大切であると理解しました。

厳しい経営環境が続きますが、さらなる成長ができるよう「在り方」を見失わず、「やり方」の変更には躊躇せず、今後とも努力を重ねてまいります。

(図表) 平野屋の目指すべき人材像

