

未来<sup>眼</sup>とうほく 第9回

## 将来を担う人々のために「今」を考えよう

わずか10歳で将来は社長になることを決意し、24歳で有限会社渡美商事（当時）を設立した渡邊美樹氏。たくいまれなる才覚と努力でワタミグループを築く一方、介護、環境、教育など社会が抱える諸問題にも取り組まれている。さらに、最近秋田県において風力発電事業も積極的に推進しておられる。今回の対談では、経営者としての理念や、東日本大震災を契機とした日本、東北の今後などについてお話をうかがった。

## 撤退は失敗ではない

●町田 渡邊会長とお会いしていつも印象に残るのは、スピード感、つまり判断と行動の速さが並外れているということです。風林火山の「疾きこと風の如く」を彷彿させられます。



渡邊 美樹 (わたなべ・みき)

1959年、横浜市生まれ。明治大学商学部卒業後、経理会社・セールスドライバーを経て1984年有限会社渡美商事設立。86年株式会社ワタミ（現、ワタミ株式会社）を設立し社長就任。98年に東証二部上場、2000年に東証一部上場。1999年には外食産業で初めてISO14001を取得。09年に取締役会長就任。公益財団法人School Aid Japan代表理事、学校法人都文館夢学園理事長、医療法人盈進会理事長などを兼任。

●渡邊 ありがとうございます。

●町田 会長にはスピードの一方で、着実性も感じられます。それを象徴するのが撤退の早さです。私が銀行経営を行ってきて、一番難しかったのは撤退です。

●渡邊 それは、私の原体験によるところが大きいと思います。10歳の時に父親が会社を清算して、非常に貧しい生活を強いられました。それで、私は会社を設立した時に、絶対に潰さないことを決めました。会社が潰れることの恐ろしさや、周りの人を不幸にする現実を嫌というほど見ていましたから、そのことに対して大変な恐怖心を持っているのです。ですから、アンテナを立てて絶えずリスクマネジメントを行っています。チャレンジもするけれども、一定のラインを引いて、それをクリアできなければ即座に撤退します。

●町田 目標がクリアできなかったら撤退すると最初に決め、実際そうなら撤退するというのは、失敗ではなくむしろ戦略だと思います。

●渡邊 会社の一角が危なくなると、みんなの意識がそちらに向いてしまい、会社全体が危なくなってしまう。ですから、新しく店舗を開く時も、ここまでの期間でここまでの目標がクリアできなければ撤退すると、最初にゴールを決めるようにしています。

●町田 そのような危機感を共有することで、社員の方々も一生懸命になるのでしょうか。

●渡邊 そう期待しています。

## 偶然の結果としての必然

●町田 最初は外食事業からスタートされて、介護、宅食、環境など、多角的に事業を展開してこられました。これらはどういうつながりがあったのでしょうか。

●渡邊 難しい質問ですね。私はこれまで、好きなこと、その事業のために自分の命をかけたいと思うことしかやってきませんでした。それが自分の経営スタイルなのです。ですから、全然論理的ではありません。例えば、外食事業を行う中で、安全・安心な食事を提供したいという思いがわき上がり、有機農業に進出しました。そして、安全・安心な食材を“手づくり感”

で提供させていただきたいという思いから店舗毎の仕込みからはじまり、店舗数、業態の拡大に伴って、自社で集中仕込みセンター「ワタミ手づくり<sup>ちゅうぼう</sup>厨房」の仕組みを構築しました。また、外食事業ではたくさんのごみが出ます。このごみを何とかしたいという思いから環境事業を始めました。いわば、目の前にあるいろいろな事象を何とかしていきたいという思いが、結果的に多角化につながったのです。

●町田 あらゆる事業が一本の線でつながっている気がいたします。ところで、介護事業へはどのような経緯で参入されたのでしょうか。

●渡邊 あるきっかけから病院経営に携わることになり、目の前に困っているお年寄りを見た時に、居ても立っても居られなくなりました。それで、今までのノウハウで何がどこまでできるのだろうと考えた時に、老人ホーム（施設介護）ならできると思いまして、チャレンジしました。

●町田 お話をうかがうと偶然のように聞こえますが、外食事業としてのワタミさんのノウハウが介護事業にも生かされたということで、これも必然だったのではないのでしょうか。

●渡邊 私たちは、「地球上で一番たくさんの“ありがとう”を集めるグループになろう」という経営理念で事業を行っていますから、その言葉を求めていたこういうモデルができ上がったのです。やりたいことばかりやってきたのですが、今はいいカタチになったと思っています。

●町田 すばらしい経営理念だと思います。

## 感謝することは息をすることと同じ

●町田 私は常々、会長のような起業家が増えることが、日本のために特に必要と考えています。そこでお尋ねしたいのですが、起業家にとって必要な条件とは何だとお考えですか。

●渡邊 まず人生観を身につけることです。私は10歳の時に母親を病気で亡くしましたので、幼心にも時間の大切さや命の大切さを実感しました。2つ目は、これは先ほど私が述べたことと矛盾してしまっていますが、逆境を経験することです。それによって物事を慎重に考えるようになります。私は父親の事業精算から、それを擬似体験しました。3つ目はハングリー精神です。私は10歳で母親を亡くし、父親が会社を清算しましたので、本当に辛い思いをしました。「何とかこの状況から抜け出したい」という気持ちを、その頃から強く持っていました。幸か不幸か、私はこうした条件をすでに子どもの頃から備えていました。

●町田 なるほど。お辛かったでしょうが、そうしたことが、会長の成功の礎になっているのでしょうか。また、過去の成功事例をみますと、松下幸之助であれ本多宗一郎であれ、やはり、高い志や大きな夢を持っていたと思います。それから、成功した起業家は皆さん感謝の気持ちを持っています。われわれから見ると実力だと思ふことでも、「自分は幸運だった。本当にあの人には世話になった」と感謝の気持ちを忘れていません。これは大事なことだと思います。

●渡邊 そうですね。ただ、私はあの時あの人と出会っていなければ、会社が倒産していたかもしれない、今の自分はなかったかもしれないという経験を数多くしてきました。そのため、誤解を恐れずに言えば、私自身には、実は感謝という意識すらないのです。とにかくありがたい、ありがたいと思うだけで、言ってみれば息をするかのように感謝しているのです。今も5,000人以上の社員が働いてくれています。彼ら彼女らがいるからこの会社があるのだという思いは、皮膚の中にまで入り込んでいます。ですから、感謝することは当たり前のことだと思っています。

●町田 いいお話ですね。会長のお人柄を垣間見た気がいたします。

## 権限は現場を知る自治体にこそ必要

●町田 話は変わりますが、東日本大震災から1年少し経ちました。会長も岩手県陸前高田市の参与として



町田 睿 (まちだ・さとる)

1938年、秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、富士銀行に入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、1994年荘内銀行取締役副頭取、95年取締役頭取、2008年取締役会議長を歴任。09年10月よりフィデア・ホールディングス取締役会議長・北都銀行取締役会長、11年6月より荘内銀行取締役相談役、12年4月より東北公益文科大学学長、同年6月よりフィデア総合研究所理事長を務める。

力を注いでおられますが、復興の動きについてどのように感じいらっしゃいますか。

●**渡邊** はっきり申し上げて国の対応は遅いと思います。現実問題として、いまだに住むところがない方々さえいらっしゃいます。そうした方々に対して、われわれ何も被害を受けなかった人間がやるべきことはたくさんあります。私は起業家ですので、被災地において事業を興してもらい、それに対してサポートをさせてもらい、雇用を生み出すような事業に成長させることで、復興に貢献していきたいと考えています。

●**町田** 東日本大震災への対応を見ても、戦後一貫して続いてきた東京一極集中の弊害が露呈してきたと言えます。何としても多極化していく必要があると思います。交通網を例にとれば、現在は東京と地方とが放射線状につながっていますが、これでは地方の自立的発展は望めません。それぞれの地域内で相互にネットワークを張っていくことが大切だと痛感しています。

●**渡邊** まったく、その通りですね。

●**町田** それともう1つ、少子高齢化の進行で、地域の経済規模はさらに縮小していきます。したがって、日本の行政機能を再編成して、東北全体を1つの経済単位として発展させていく方向性が望ましいと考えています。今の地方分権は中途半端な感が否めませんので、より主体性を持った地域のあり方を検討していくべきでしょう。

●**渡邊** 先日スウェーデンに行ってきました。日本の10分の1の人口ですが元気のいい国だなと思いました。スウェーデンは、年金は国の責任ですが、医療は100%県の責任です。また、介護、教育は100%市町村の責任です。収入も支出も役割分担も明確です。結果として住民にも分かりやすいのです。介護行政をちゃんとしてくれる市長は評価され、医療行政がダメな県知事は選挙で落とされます。行政が何をやらなければならない



1992年4月、渋谷区笹塚に「和民」1号店を出店。「居食屋」という新しいコンセプトがお客様の心をとらえた。右が渡邊会長（当時社長）。写真提供：ワタミ株式会社

いのか非常に明確なのです。それに対して、日本は国と地方の役割分担があいまいです。私は被災地に行きまして、現場により近い、県や市町村が大した権限を持っていないことに驚きました。官僚が東京に居て、北海道から九州、沖縄まで目配りするのには限界があると思います。

●**町田** ちなみに、東北地方はオランダと同じくらいの経済規模です。

●**渡邊** そうですね。オランダと競争できる道州があってもいいと思います。これからの日本は、より小さな地域単位で独自に管理運営していくべきです。その意味で、大阪都構想や関西広域連合といった動きは基本的に賛成です。国は、権限や財源を分散させるグランドデザインを描くことが大事だと思います。

### 自然エネルギーへの取組は将来のため

●**町田** 地方分権のお話とも関連しますが、東北地方は日本海側の風況が良いため、現在フィデアグループが中心となって、風車など自然エネルギーを活用した「TOHOKUスマートシティ構想」に取り組んでいます。ワタミさんには、秋田県にかほ市に風車の拠点を作っていたいただき感謝しています。

●**渡邊** 先般稼働した1号機に続いて、2号機、3号機の発注を先の役員会で正式に決定しましたので、こちらこそ、また秋田にはお世話になると思います。

●**町田** ありがとうございます。ところで、会長が自然エネルギーに傾倒しておられる大本は何なのでしょう。

●**渡邊** 一言でいえば価値観です。つまり、今、原子力のような便利で安いエネルギーに頼ることによって、将来の子どもたちに対して負担をかけるのは潔くないと考えているからです。言い換えれば、次世代に負担をかけないためには、循環型の自然エネルギーに今取り組むことが、私たちの世代の責務だということです。風力の単位あたり発電コストは、原子力の2倍以上とされています。しかし、多少コストがかかっても発電効率が悪くなくても、いいじゃないですか。もっとも、私は今すぐ原発を廃止せよと声高に訴えるつもりはありません。ただ、私たちの世代がよければいいということで、将来の子どもたちを危険にしても、地球を汚しても、原子力を使うという考え方には賛同できません。私は、人間として当たり前のことに取り組もうとしているだけです。

●**町田** 大変すばらしいお考えだと思います。将来を担う人々のために、今私たちが何をすべきかが重要なのです。

### 若者よ、夢を抱いて大いに語ろう

●**町田** 将来ということで、会長はラジオのニッポン放送で「渡邊美樹 5年後の夢を語ろう！」という番組を担当しておられますが、反応はいかがですか。

●**渡邊** 「渡邊さん、ラジオ聴いてますよ。」と沢山の方々にお声をかけていただいています。ただ若い世代の方々からの反応が少ないのがやや残念です。若者はあまりラジオを聴かないせいかもしれませんが。私は若者こそ、夢を抱いて、その夢をどんどん語ってほしいと思っています。

●**町田** 私は今年の4月から東北公益文科大学（酒田市）の学長を務めており、夢を持った活力のある若者を育てていきたいと考えています。そのための1つの取り組みが全寮制です。仲間と一緒に生活をしながら、規律ある自立した人格を形成することが目的です。

●**渡邊** 良い取り組みだと思います。私も自分の経営する学校を全寮制にしたいのですが、場所がないので、今は夢合宿という10泊11日の合宿を、中1から高3までを対象に1年に1回実施しています。そこでも町田さんの大学のように、生活習慣と仲間意識を身につかせます。また、この合宿では「夢だけを考えなさい」と生徒たちに言っています。中学・高校時代、1年に1回10日間、ひたすら夢だけを考える時間があってもいいと思いませんか。

●**町田** おっしゃるとおりです。それから、大学でのもう1つの取り組みとして、地元羽根三山の修験道や只管打坐の座禅修行など、座学では得られない体験をさせたいと思っています。文科省の認可が下りないとカリキュラムには組み込めないのですが、まずは小さい規模からでも始めたいと考えています。この取り組みの目的は、日本文化の源流を身につけさせることです。学生たちは、これから海外の人たちと交流する機会が多いと思います。その時、外国人から「日本人は宗教心のない民族か」と言われても、「そんなことはありません、きちんとした哲学と宗教があります」と堂々と言えることが大事だと思います。

●**渡邊** 私も全面的に賛成です。

### 夢に日付を。でも時に日付のない夢も

●**町田** 最後に、会長ご自身の今の夢を聞かせていただければと思います。

●**渡邊** 私は、これまで夢にはずっと日付を入れてきました。いつまでに社長になる、店頭公開する、一部上場企業になるということで、夢に日付を入れ、それに対して綿密な計画を立てて前に進んできました。し



秋田県にかほ市に設置された「ワタミの夢風車 風民(ふーみん)」1号機。3月16日より本稼働。ワタミが融資する一般社団法人このうら市民風力発電が売電し、すべてワタミグループが買い取る。このシステムは日本初の試みである。背景は鳥海山。写真提供：ワタミ株式会社

かし、今の夢は日付が入らない夢です。仕事や、私が代表理事を務める公益財団法人を通じた教育支援活動で、カンボジアやネパール、バングラデシュを訪れたのですが、世界には、貧しくてご飯が食べられない子ども、学校に通えない子ども、医療を受けられない子どもが大勢います。そんな子どもが1人でも少なくなったらいいと思っています。そのためには教育が極めて重要だと感じ、これまで160校近い学校を作ってきました。また、来年にはバングラデシュに先生を教える学校を作る予定です。そこでは、その先生を教えることによって教育レベル全体を上げる計画を立てています。これからは教育の重要性をしっかりと認識して、海外の子どもたちと向き合っていくつもりです。

●**町田** 人類愛といえますか、会長がマザー・テレサを尊敬しておられるという話を聞いて、私も感激いたしました。

●**渡邊** 私など彼女の足元にも及びませんが、自分が今できることはやらせていただきたい、1つでもいいから現実を変えたいと思っています。

●**町田** これからも会長のご活躍を期待しています。本日は貴重なお話をありがとうございました。