

閉会の挨拶

承継とは「いのちを繋ぐ」

—持続可能な経営（生命体）のために—

横澤 利昌（ハリウッド大学院大学 特任教授）

A. 持続可能な事業承継のために

日本において、事業承継は、喫緊の課題である。これを「いのちを繋ぐ」視点から言及してみよう。

1. 老舗の源流は縄文文字（ヲシテ）にあった

なぜ日本には長寿企業（老舗）が多いのか。ちなみに、概算ではあるが、1000年以上存続する企業が20社強ある。こうした背景には、日本の長寿企業は、それぞれの業種、製品、サービスにおいて、いわば匠の技の伝統とも言えるべき、歴史的な基盤と経営風土の環境があると考えられる。そのため、日本の長寿企業（老舗）は、日本の伝統工芸、並びにその順風の担い手として、地域貢献度が高く、長年の信用と信頼は、いわゆる「暖簾」という価値表象・シンボルとして具体化している。

その要諦は、「三方よし」に代表される公益性の追求にあるといえよう。しかし、現在、そうした事業承継は喫緊の課題である。

ところで、歴史的を遡ると、近年の日本史では、縄文時代への注目と研究の進展は驚くべきものがある。それは単に、三内丸山遺跡の発見ばかりではなく、むしろ広く縄文時代の全体像の再考が迫られている。そうした動向を掘り下げるとき、いろいろな議論の余地がある。とは言え、ここに老舗の源流は、縄文時代にあるという仮説を

提唱して研究している次第である。そこには老舗の理念とその実践を根源的に捉え、経営の論理や倫理、ひいては経営の源流が説明できる。包括的な経営学は、単に既存の経営学諸分野や科学的な実証主義だけではなく、むしろ広く、民族学や文化人類学、構造主義等を踏まえて、これを超える地平に開ける道を進むことになる。こうした態度との関連で、古事記・日本書紀の原点とも言われる大和言葉の文字（ヲシテという）に出会った事は、世界が混沌としている現在、日本の歴史、文化、伝統を再考するにあたり、古来の日本の歴史を貫く理念・哲学を見いだすことができると考える。

すなわち、それは、まさに表題のタイトルに示した「いのちを繋ぐ」という継承の本領である。なお、以前から研究している「ホツマツタエ」は、記・紀の原点であり五七調の叙事詩で記されている、この古代「ヲシテ」を解読することで、老舗の歴史を始め、今後、老舗やファミリービジネス等を研究する上で、日本の歴史、文化、伝統とその源流を認識し、今まで学んできた中国や欧米の視点と比較することにより、固有な文化や思想を確認、日本独自の学問が把握できるものと考えられる。この研究は、過去を過去として研究するのではなく、現在、活力のない日本を、奮い立たせるための研究である。

2. 経営（学）は、科学と実践（目的論）との統合

翻って見ると学問や学芸の成熟そして円熟という事は、約100年から200年、つまり、1～2世紀の時を要している。あえて極言すれば、21世紀の今日の学問は、19世紀のその円熟する過程であるように見受けられる。

ところが、経営学のように人間の生に近い学問は、単に近現代科学の進化という縛りの中では、解き明かせないものであり、近現代科学を踏まえつつも、これを吸収して越えていく視座が必要である。ここに人間の営為、人間の生の根源である「いのちを繋ぐ」という命題を取り上げ、長寿企業（老舗）の経営体その精髓を導き、古伝に語らせる形で事業承継の本質的原理と要素を浮上させ、これを持って経営原論を革新したいものである。

上記でも触れたように、経営学としての科学のスタンスである。現代、目下の経営学は、まさに科学主義の洗礼を受けている。命題選択と読み込み、仮説構築、先行研究、因果則導出、事例標本収集、標本重回帰分析、因果律妥当性、仮説検証、新命題提唱、より安全なAI等と一種の軌道を走ることを定石としている。これによって、実践理論「科学」（山本 1982）としての経営学の精度は向上するであろう。しかし、企業（経営体）を運営する経営者はどうか、経営者は研究者や科学者ではない経営の実践者（行為）である。実践者は目的を設定し、それを計画、実践し成果をださなければならない。つまり因果関係ではなく目的・成果の世界である。目的には主観や価値が入る。すなわち実践には主観や価値観が入るのである。経営研究者も同様である。周知のように計画の達成は必ずしも成功を意味しない。むしろ経営（学）者個々の学びの成熟、ひいては学問の円熟が問われている。

3. 経営における科学と直観（縄文時代はサトリといった）

往古に及ぶ歴史の認識は、太古への参入を経て、それを背負う直観を媒介に将来との結節を成す。ここに真の意味での将来的な現在の本領があると考えられる。言い換えれば、将来の姿を遠望して現在のあり方を知るためには、単に現在只今においてのみ将来を案ずるのではなく、むしろ往古から縄文に参じ普遍の真理に思いを馳せ、将来、遠望との間に何らかの統一するという言葉と行為には、古きものを伝え統一する必要がある。その方法が「直観」なのである。それはまた、上記のように、「サトリ」の境地であるが、この統一と言う言葉と行為には、古きものを伝え、統一して新たに進んでいくと言う意味において、「縄文」の持つ革新性が秘められていることに注意すべきである。このように考える時、時空間の遠き者同士に瞬時に統合する現在の方法論は、直観であり、縄文時代のサトリである。しかも、そのサトリの本質には、縄文時代にあった「ヨシテ」と行為が、現在を起点とする過去と将来の媒介契機として、積極性を帯びることを指摘しておきたい。1978年、ノーベル経済学賞を受賞したH. A. サイモンは当初は科学主義といわれたが、晩年は「直観」の重要性を強調し、利他主義を主張した。伝統という事の中には、温故知新の経営の精神が宿っているのである。

4. 縄文時代からの自然と老舗力を活かす

将来、科学及び、より安全なAIの力、それにより速度、記憶力、分析力、計算力など抜群の強みがある。しかし、それらの意味と価値については排除されてしまう。それに対して、人間は、生まれながら五感を使つての経験・鍛錬・学習力など他「共感の哲学」（野中・山口 2019）に裏打ちされた「ひらめき」がある。それが「直観力」であ

る。私の経験では未知の物事に挑戦すると5感が働き、「直観力」が養われる。そこには何らかの美意識がある。それが一致すると創造が生まれる。

「老舗」にはそれらが備わっている。日本が世界に誇るべき日本文化以上の財産である。

「老舗『事業』」(山本・加藤 1982)はファミリービジネスのモデルである。

具体的に日本を活性化するにはどうすれば良いか。まずは観光である。日本のどこでも老舗はある。これら縄文時代にルーツをもつ「老舗『事業』」が世界一多い。

縄文時代、山あり、川あり、湖ありそして海があった。現在もこれらの自然は日本中どこにでもある。

島の数が多いが島国ではなく、古代からそして現在も海洋国家である。3万8千年前に神津島から良質な黒曜石を何らかの方法で計画的に運んでいた(佐藤 2019)。現在でも海域の広さは世界6位である。メタンハイドレイド100年分、石油、天然ガスなどエネルギー・鉱物資源の存在が確認されており現在は眠っているが資源大国である。

世界で有名な日本の「おもてなし」。同じような意味で、私は「ホスピタリティ」(横澤等 1993)という概念を日本に最初に導入した。そして大学でホスピタリティ・ビジネスコースを創設した。ホスピタリティとは、日本では思いやりの心である。これは縄文時代からあり「ミヤビ」といった。これこそ、「他人への思いやりの心」であり日本のルーツである。日本各地にどこにでも美しい自然があり老舗はある。これは文化遺産以上であり、日本の宝である。これらを、うまく活用して「いのちを繋ぎ」日本を活性化する基礎にしたい。

B. スタジオジブリ 「もののけ姫」

2005年に「世界一受けたい授業」(読売TV)に出演した。「世界一古い建物は日本にあった」で始まった。次回、出演するときは、「我が列島には縄文時代に文字があった」から始めたいと思う(笑)

スタジオジブリが、テレビ局に売却された。注目の今後の親子承継について、副社長を招きハリウッド大学院大学で事業承継学会の研究会を開催する。(詳細は最後の段参照)

それに関連して宮崎駿(2023)「もののけ姫」について、すでに言い尽くされているが、ここでは、私の関心のある箇所を話してみる。

21世紀の混沌の時代に、この作品を作る意味はどこにあるか。世界全体の問題を解決しようというのではない。あらゆる神々と人間との戦いにハッピーエンドはありえないからだ。しかし、相当、殺戮の最中であっても、生きるに値することがある。素晴らしい出会いや美しいものは存在し得る。これらも描くが、それはもっと大切なものがあることを描くためである。呪縛を描くのは解放の喜びを描くためである。描くべきは、少年の少女への理解であり、少女が、少年に心を開いていく過程である。ここで少女とは、動物に育てられた人間である。少女は、最後に少年に言う。「アシタカは好きだ。でも人間を許すことができない」と。少年は微笑みながら言う。「それでもいい。私と共に生きてくれ」と。

今までの時代劇は、例えば、黒澤明監督の名画、「七人の侍」では武士と農民が主人公であった。しかし、宮崎駿監督の作品は、歴史といっても武士も農民も出てこない。わずかに公方様や武士が出てきても脇役である。舞台の室町時代。混

沌とした時代であった。

宮崎監督（2023）は「地球環境と人間を分けるのではなくて、人間も他の生き物も、地球環境も、水も空気も全てひっくるめた、世界の中で、人間の中に次第に増えていく、憎しみを人間が乗り越えることができるかどうかと言うことを含めて、映画にしたかったんです」と語る。

まず、主人公アシタカは、エミシの末裔（高橋2020）である。エミシの世界から話が始まり、森を破壊する砂鉄のような鉱脈のあるタタラ場が描かれる。山地にあるのが普通だが、都会風に描き対比させている。そこに女性が働いている。そのリーダーがエボシ御前、それも被差別民集団である。歴史、民俗学、考古学等をよく踏まえており、とくに網野（善彦）史学をしっかり理解していると関心した。その網野史学（2000）の特色は①従来の日本像の書き換えである。例えば、借りていた古文書を返還のため能登に行き、そこは水飲み百姓のはずが、家の襖の裏張りに海で得た莫大な利益が記されてあった。船を8艘も所有し、遠くサハリンの方まで漁業をしていた。しかし、食べる米はないので、水飲み百姓と認識されていた。このような事例を数多くあり、地道の調べ、百姓とは農民にあらず、ということを実証した。

②根本から問いかけ調査する学問の姿勢に共感する。稲作中心の柳田史学から距離を置き、島国と考えず、海洋民族と考えている。著書に「海と列島の中世」「中世の非人と遊女」「東と西の語る日本の歴史」「蒙古襲来」等々、今後ますます注目されるであろう。

さて、老舗の源流を探究して、縄文時代、さらに古事記・日本書記の原典といわれる「ホツマツタエ」＝「ヤマト文字（ヨシテという）」を追求していると、そこに「もののけ姫」で描かれる

「タタラ及びフイゴ」（鎬1997）ということばがあった。縄文時代にも砂鉄を熱して、鉄らしきものを作っていたことが判明した。

縄文時代に、以下のような驚きのものづくり技術があったと最近明らかになった。（志村1997）

そこで、①この時代の物づくりを調べていると、地震で倒壊した木塔は皆無であるという。周知のように、スカイツリーは五重塔の制震機構を現代に生かしていることはよく知られている。

②今や世界屈指の世界文明に匹敵する。三内丸山遺跡での驚異の超技術を知ることができた。「もののけ姫」にも暗示的に大型の掘立柱“建物”の復元に、柱1本・重さ8トン、長さ17m、直径1m。これだけの栗の巨木は現在の日本になく、わざわざロシアのソチから運ばれた。錆びない釘。結論からいえば、古代中国と同レベルの建築技術を持っていた。

③装飾に使う「ヒスイ」、どのような方法で孔（あな）を平行に開けたか。現在はレーザー光にして革命ならず。レーザーは円錐には可能だが平衡には開かない。縄文人の知恵と技術力の高さに驚きを隠せない。

④世界初、カキを養殖していた。中里遺跡（小林三郎明大教授）縄文人は「バイオ」を知っていた。

三内丸山遺跡の縄文人は1500年の間、定住していたことがわかってきた。

縄文人は物事を完成させるよりは、「いのちを繋ぎ」作り続けること、森と共に生き続けること、変化し続けること、縄文を知れば知るほど「ホツマ」だけに限らず、驚くほど技術力と精神性の高さを感じる。「移動生活」から「定住生活」に移ったということは、無が有を産む回路が繋がりを（西田）、話すコトバだけでなく文字（ヨシテ）を創り出したのではないか。脳内に革命的な変化

が起こったに違いない。これを「縄文人の定住による脳内革命」と名付けよう。

松下幸之助が戦後すぐ、「繁栄を下にした平和と幸福」（松下 1995）＝PHP を提唱したが、繁栄とは「物心の繁栄、特に精神の繁栄」であると創刊号に記している。縄文時代は高い「ココロ（心）とヤスラカ（安らか）とサイワイ（幸い）」の時代であった。（鎬 1997）

宮崎監督は、照葉樹林文化（上山 2018）にも初期のころから興味をもたれているが、山内丸山遺跡発見以前に書かれた照葉樹林文化はここでは取り上げない。ただ、エミシを主役にしたのは縄文時代には、東北が栄えていた。そこでエミシ（アシタカ）を主人公にして現在カオス状態の世界を見渡した時、動物に育てられた少女「サン」（森の象徴）と森を破壊する砂鉄精錬所の女性ボス「エボシ」。その対立を調停するのが「アシタカ」である。さまざまな角度から解釈が可能であり「もののけ姫」は、現在の日本の状況をいろいろ考えさせられる。

アシタカの次の言葉で終わる。サン（森の象徴）はいう。繰り返しになるが「アシタカは好きだ。でも人間を許すことができない」と。アシタカは微笑みながらいう。「それでもいい。私と共に生きてくれ」と。

一社）事業承継学会 東京研究会

「事業承継における親子間コミュニケーション問題」

日 時：2024年7月27日（土）13:00～17:00

と ころ：ハリウッド大学院大学 5 階ホール

六本木ヒルズ ハリウッド・プラザ内

基調講演：「迷子になろうよ、いっしょに」

ゲ ス ト：スタジオジブリ副社長 中島清文氏

パネルディスカッション

「親子が事業承継について素直に語るには何が必要か？」 オーナー男女 4 人が語りあう。

参考文献

A.

佐藤宏之（2019）「旧石器時代——日本文化の始まり」 敬文舎
名東孝二・山田卓・横澤利昌（1993）「ホスピタリティとフィランソロビー」 税務経理

野中郁次郎・山口一郎（2019）「直観の経営」（株）kadokawa

山本安次郎・加藤勝康編著（1982）『経営学原論』 文真堂

ここで老舗「事業」という概念を使用した。事業というのは社会性・公共性の概念であり「借り方」に該当する。

「企業」というのは私益性の概念であり「貸方」に相当する。そのバランスをとるのが経営（者）である。老舗は社会性が高いので老舗「事業」とした。

横澤利昌（2020）「老舗経営の源流と「ヤマトコトバ＝ホツマツタエ」との関係性 —— 縄文の国家経営と現代の国家経営の比較を踏まえて—— 事業承継学会 Vol. 11

B.

網野善彦（2000）「古文書返却の旅」 中央新書

上山春平編（2018）「照葉樹林文化」 中央新書

鎬邦男編（1997）「ホツマツタエ（下巻）」 浜声社

志村史夫（1997）「古代日本の超技術」 講談社

高橋崇（2020）「蝦夷の末裔」 中央新書

松下幸之助（1995）「人間を考える」 PHP 文庫

宮崎駿他（2023）「もののけ姫、ジブリの教科書 10」 文春ジブリ文庫