

## パネルディスカッション

# 事業承継は、天命を聞く、経営・経営理念を継承する、 そして不惜身命

パネリスト：吉村 俊之（株式会社豊島屋本店 代表取締役社長）

山中 祥弘（ハリウッド大学院大学学長）

林 廣茂（西安交通大学管理学院客員教授）

栗本 博行（名古屋商科大学経営学部長）

司会：横澤 利昌（ハリウッド大学院大学教授）

**横澤** お待たせしました。これからシンポジウムを開催いたします。

最初は各パネリストに約10分ずつ話して頂き、それからフロアの質問を受けたいと思います。

豊島屋の吉村社長は、今日、中国の上海に出発しますので4時には退席します。そこで最初に、吉村社長からご発言をお願いしたいと思います。

まず、事業承継学会ですので、現在までどのように承継されてきたか。その苦労とか、大きな危機も3回ぐらいあったようです。それをどういうふうに乗り越えたか。そして吉村社長さんは新製品開発にも力をいれておられます。将来の戦略をどう考えているか。そして何を次世代に残そうとしているのかなど。その辺のことを踏まえてどこから話しても結構です。

**豊島屋の発祥は、江戸・鎌倉河岸の居酒屋だった**

**吉村** 皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました豊島屋本店の吉村でございます。

私ども豊島屋本店は、午前中、横澤先生に取り上げていただきましてありがたく存じておりますが、酒屋でございます。

簡単に紹介させていただきますと、慶長元年、1596年に鎌倉河岸、今でいう日本橋川に神田橋がございまして、その近くの神田側の岸、そこは

鎌倉河岸と呼ばれておりましたが、そこで、創業者の十右衛門という者が酒屋兼居酒屋を始めたのが商いの始まりでございます。

その当時は酒造りをしておりませんで、いわゆる酒屋で、関西からの樽を買わせていただいてお酒を量り売りし、おつまみも供していたということで、居酒屋のルーツと言われております。

初代が、おひな祭りに白酒を売るということを始めたとおき、おかげさまでご好評いただきまして、江戸時代、「山なれば富士、白酒なれば豊島屋」というふうに言われました。先ほど先生にお示しいただきましたように、江戸名所図会という、当時の観光案内にも入れていただいたということでございまして、おひな祭りに白酒を飾る、あるいは飲むという風習が、私どもの白酒から広まったというふうに使われているところでございます。

**明治の中期、清酒「金婚」で酒造りを始めた**

酒造りに関しましては、私の曾祖父、12代目が明治の中期に酒造りを始めました。当初、灘に蔵をつくりまして、清酒「金婚」というお酒を造りました。当時、明治天皇ご夫妻が銀婚式をお迎えになられたということでございまして、末永くお幸せにという願いを込めて、日本では広く知ら

れていなかった「金婚式」から「金婚」と命名したというふうに言われております。

おかげさまで「金婚」は、現在、明治神宮様、神田明神様に唯一の御神酒としてお納めしております。

昭和になって、地理的に遠いということで、東京の西部であります東村山に蔵を移しまして、以来、そこで清酒、白酒、味醂をつくり、今に至るということでございます。

### 続けることの価値に気づく

先ほど先生にご紹介いただきましたように、事業承継という点に関しまして申し上げますと、私はずっともともと家業に入る気は余りありませんでした。大学では物理を専攻いたしまして、大学院まで行き、電機メーカー日立製作所に入りまして、13年ほど半導体の研究に携わり、学位もいただきました。

そういう者でございますが、長男ということもございまして、40過ぎて家業に入りました。その後、2006年に社長を拝命いたしまして、今11年目でございます、まだまだ修業中の身でございます。

実は、父も同じような経歴で、父の専門は化学でございました。繊維メーカーの研究所にずっといまして、学位をいただき、やはり40代ごろ家業に入ったという変わった経歴であります。祖父は養子でございますが、もともと銀行におりまして、異業種から入ったということで、3代続けて異業種から家業に入ったという経歴でございます。

私自身、全く違う世界から入ったということで、良い面、悪い面がございます。良い面としては、違う世界にいたということで客観的に家業を見ることができるということです。悪い面は、当然知識が少のうございますので、まだまだ今も修

業中でございます、勉強中ということでございます。

もともと研究者で、半導体の基礎研究をしていて、失敗ばかりでございます、成功するのは100個のうち1個あればという状況でございますので、そこで新しい商品の開発に関しまして、年に1つは新しいものをつくろうということでやっている状況でございます。

承継という点からいたしますと、私自身、先ほど言いましたように、小さいころは余り意識しておりませんでした。しかし、よくよく考えますと、小さいころ麴を食べさせられたということがございまして、父の長期的な戦略にはまったのではないかと感じております。

日本の企業は、長く続ける、つなげるということに価値を置くということが多いというふうに考えております。日本人のDNAの中に、つなげる、つなぐ、続く、継承するということが大切だというようなものが流れているのかもしれないというふうに感じております。

### 「お客様第一・信用第一」で三つの存続の危機を乗り越えた

おかげさまで今まで何とか商いさせていただいておりますけれども、今まで3回ほど潰れかけたことがございました。1つ目が明治維新、2つ目が関東大震災、3つ目がさきの大戦でございます。

最初の明治維新で、お待さんへの売掛金が全くとれなくなって、資金繰りに窮して潰れかけました。2回目は、関東大震災で店が全部倒壊してしまっただけです。鎌倉河岸から移りまして、内神田で再開したのですが、3回目として、さきの大戦の空襲で全焼したということでございました。その後、現在の地でございます神田猿樂町に移しまして、そこで商いを続けております。

そこで何とか続けさせていただいたポイントと

いたしましては、私ども口伝の家訓がございまして、そこにあるのではないかと考えております。「お客様第一、信用第一」という何でもない言葉でございますが、信用と信頼をしっかり守るということです。短期的利益よりも中長期的なお取引様、お客様の方々との信頼関係をしっかり築き、中長期的な互いの発展関係を整えるということをやっつけていたということで、私も先代から厳しくそのように言われておるわけでございます。そういうことによりまして、豊島屋が困っていたら助けてやろうという形で、いろいろな方に助けていただいて、それぞれの危機を乗り越えることが出来たというふうに考えております。そういう意味で、今商いができるのは、そういう多くの方々の支え、それから先代たちの血の出るような努力の上に立っているというふうに考えており、日々感謝しながら商いをさせていただいているという状況でございます。

### 「不易流行」で将来に向かう

今後についてでございますが、ご承知のように今、酒の業界は、非常に厳しい状況でございます。日本酒の消費量は1970年代半ばから右肩下がりでございます、約3分の1でございます。酒蔵の数も、一時は3,000以上あったというふうに言われておりますが、今は1,000少しということになっております。そしてアルコールの消費量も減って、皆さんもお感じになるかと思いますが、若い方が余りお酒を飲まれないということで、乾杯、とりあえずビールというのがもうなくなってきているという形でございまして、アルコール離れ、あるいは低アルコール化が進んでいるという実情でございます。

そういう中において新しい価値を提供することをしていかなければいけないと考えております。私どもの行動規範としては、先ほど山中先

生のお話にありました「不易流行」という言葉でございます。守るべきものと変わるべきもののバランスが必要だというふうに考えております。守るべきこと、不易としては、信用、信頼、品質、のれん、職人氣質、こういうものはどうしても守らなければいけないと考えております。一方で流行ですが、商品構成、販売チャンネル、PR、マーケティング等に関しては、お客様の嗜好がどんどん変わっていきますので、それに合わせていかなければいけないということで、両方のバランスをとるということが必要だと考えております。

商品で申し上げますと、先ほど申しました白酒というものは300年以上続いているものでございますけれども、今も、年1回だけでございますが、昔ながらの製法でつくってございまして、待っていただいてもいいものをご提供させていただいております。また従来の清酒も引き続き続けて、昔ながらのお酒をご提供させていただいております。

その一方で、新しい商品、例えば発泡性のお酒でございますとか、あるいは新しい嗜好に合わせたお酒、あるいは最近力を入れておりますのは、免税品の取り組みということでございます。羽田空港さんから、5年ほど前からご用命をいただいております、それを発展させようという形で進めております。そういう形で、新しいものと古いもの、その両方を提供することによって新旧のお客様に価値を提供すると共に、新しい顧客開拓というのも続けているということでございます。

あわせて、新しいお客様の開拓ということで、国内では確かに人口は少子高齢化で飲酒人口は減るというふうに言われております。しかし、今までマーケットになかったような方々に注目しております。例えば若い方、お酒を忌避されている方、お酒はどうもという方ということで、特に若い女性にお酒に興味を持っていただくことは

きないかということで、先ほど申しましたように発泡性のお酒、これはシャンパーニュと同じ製法のお酒でございますが、そういうものをつくったりしております。

### 海外展開への挑戦中

そして新しいお客様としては、海外も視野にいられております。日本食が世界遺産に登録されたのと軌を一にいたしまして、日本酒も少しずつ広がっております。先ほど国内消費量は下がったというふうに申し上げましたが、輸出量に関しましては右肩上がりでございます。去年は1年間で約156億円の日本酒が輸出されたというふうに言われており、年率10%以上伸びております。従いまして海外の新しいお客様に価値を提供することがとても大事ではないかというふうに考えております。

先ほど羽田空港と申しましたが、10年ほど前に、最初は地域限定酒として国内向けに「羽田」というお酒を蒲田の酒屋さんの組合と共につくりました。おかげさまで、現在羽田空港で最も販売量の大きいお酒に成長いたしました。それを受けまして、羽田空港さんから5年ほど前に免税品もつくってほしいということで、東京国際空港免税品限定の「羽田」というお酒をつくり、これもご好評いただきました。そして、昨年小さい樽でございますが、樽酒を出しましてご好評を得られました。それを受けて今年の1月から、成田空港も含めて、お酒とカバーのセットの「和想」をつくりました。これは、飲み終わったらカバーをかけて飾っていただくというような趣向のお酒で、外国人のお客様、あるいは日本人のお客様も、お土産として買っていただくというようなことがございます。

そういう意味で、今後の方向といたしましては、これまでどおりの商いをしていれば必ず失速

するのではないかという危機感の元、新しい方向を見出すということで、国内においては若い方々、そして海外へは免税品や輸出でお客様に価値を提供するというを進めております。これらにより、何とか商いを次の世代へつなげるということをしたと思っています。

私といたしましては、口幅ったいことでございますけれども、創業500年を迎えられる礎を築くということが私に与えられたミッションというふうに考えております。海外の市場開拓に関しましては、昨年、中小企業基盤整備機構さんのお力をいただきまして、シンガポールに販路開拓に行き、ベトナムに新しい販路をつくり上げるという試みも進めております。また、最近、アメリカへの輸出も開始いたしました。そういうことを一つ一つ身の丈に合った形で進めることによって、次の世代へつなげる礎をつくっていければというふうに考えている次第でございます。

いずれにいたしましても、私ども小さいところでございますが、私どものような小さいところでも「あって良かった」というふうに言ってもらえるような会社を目指し、社員一同日々、精進しているという状況でございます。

**横澤** ありがとうございます。日本で最初に白酒をつくったということで、それまで女性はお酒を余り飲まなかった。それが白酒ということで女性に広まったという歴史的な史実もあるようです。今は「羽田」とか「和想」を、羽田空港等で販売しています。さらに「金婚」を豊島屋さんだけが御神酒として、明治神宮、神田明神に今でも納めている、ということです。

**横澤** それでは、続きまして林廣茂先生をご紹介します。林先生は、事業承継学会の代表理事です。また儒教などに造詣が非常に深い先生です。同志社大学定年後、現在は中国の西安交通大学に

において英語で教鞭をとっておられます。

### 京都人の精神空間と老舗経営

林 林でございます。きょうのテーマの「少子高齢化・経済低迷局面における事業承継の在り方」に関連して、ここ2、3年、私なりに考えてきたところをお話し申し上げたいと思います。

京都に住んでビジネス・スクールで教えて16年目になるのですが、それ以前は東京で経営コンサルティングの仕事をしておりました。どうやって全国制覇をするか、東京に本社のある会社のマーケティングのお手伝いをするというのが私の30年ぐらいの主な仕事でありました。東京から韓国や中国、タイとかアジア諸国に行く場合は、日米欧韓企業の世界本社から見てどうやってアジアを制覇するかというようなことのお手伝いをしてきました。東京本社から見ると、地方は全国制覇の草刈り場のような市場であるということになりますし、それから、世界本社から見ると、アジアは多国籍企業の草刈り場であるということになります。企業経営を、それぞれの市場をうまく攻略して売上を伸ばし、利益を上げることであると考え、コンサルタントとしてやってきたなと思っています。

京都に来ますと、京都というのは神道と仏教と儒教がメタ統合されていて、それが魑魅魍魎のように時間を越えて今でも生き続けています。京都人の精神空間には、神仏儒が今でも古代からずっとつながっているのです。そういう意味では大変重く深い精神空間の結界があって、よそ者はなかなかその中に入り込めないのですね。京都に住みながら、異邦人です。京都弁は一言もしゃべれませんし、京都人の友達は一人もいません。できないのですね。何故だろう。東京にいるときはいっぱい仲間ができて、酒も飲み、悪いこともし、仕事もしたのに、京都にいて教師をやっている、学

生とは仲よくなれるけれども、京都人とは一人も仲よくなれない。私が悪いのか京都人が悪いのか。私の京都人への近づき方がよくない、京都人の精神空間の理解不足のせいでしょう。

私は、京都のかなり多くの老舗の勉強をさせていただきました。もともとはマーケティングとか経営戦略の人間ですが、それをちょっと外れて京都の老舗の経営思想を理解しようとして、神道も仏教も儒教も、そしてそれらの数百年の系譜を10年近くかじり、しかしなかなか消化不良で、いくらかじってもなかなか身につかなくて体外に出ていってしまうのです。生半可ながらその知識で日本企業を見ると、老舗とか規模の大小にかかわらず、私はGIDという言い方をしていますが、グローバリゼーション、イノベーション、ダイバーシティの三軸でかなり問題が多いと考えるようになりました。

### 企業のGID競争の遅れと日本人「らしい・ならでは」の思想性の劣化

国内外でグローバリゼーション、イノベーション、ダイバーシティは進んでいて、国内外のGIDの競争に勝てる日本企業だけが生き残るといふか、持続する、そういう時代になってきているというふうには考えています。その観点から今の日本企業を評価しますと、日本企業の利益は増えている、海外でも成長してはいるのですが、実はそれ以上に欧米や、中国、韓国の企業は、グローバリゼーション、イノベーション、ダイバーシティがもっともっと進んでいます。ですから、売上も利益も伸びてはいますが、欧米やアジアの企業は日本企業よりも売上成長率や利益率が一段と高いのです。ここ20数年、日本企業は、大中小を問わず、GID三軸での競争力が相対的に弱まっています。

そのスタートは、バブルがはじけた1990年代

以降です。日本の戦後の経済成長を担ったのは、実は我々ではなくて我々の先輩の戦中・戦前派でした。私は1940年生まれです。1990年代に、それまで10数年勤めていたフランス系コンサル会社のアジアのCEO（社長）になりまして、5人で構成されるグローバル・マネジメント・グループの構成員の一人でした。日本企業の経営者たちも含めて、90年代から2000年代、我々の世代は何をしたかという、いわゆる停滞した経済と相対的に低い成長率、低い利益率の企業経営を残してしまいました。いまは若い世代に経営を引き継いで、我々はまさに消えようとしている、そういう状況だということが京都から見えてまいりました。

何故だろう。私の仮説は、我々日本人が戦前・戦中派までは持っていた日本人「らしい・ならでは」の「宗教性とか倫理性とか哲学性」を、失ったとは言いませんけれども、結果として相当に劣化させてきたのではないかと。

劣化させてきた理由の1つは、私は戦後教育の第2期生、1947年に小学校1年生ですけれども、その小学校から今まで、一度として「古事記」「日本書紀」を学校で習ったことがありません。儒教の仁・義・礼・智・信なんて、大人になって、あっ、そんな徳が戦前まではあったのだと聞きはしましたが、習ったことはありません。戦後教育からすべて外されてしまいました。仏教も、浄土宗も真言宗も、故郷の町の近くにそれぞれのお寺がありましたからムニヤムニヤムニヤと言っているだけで、仏様を拝んだことはありません。読経は、葬式とか法事の時にだけ聞かされました。つまり日本人「らしい・ならでは」の思想性というのが捨象された時代に育って成人したというふうに思います。

私は学部では法律を学びましたが、働きながら修士課程は経営学、コンサル会社の経営をしなが

ら博士課程も経営学で、しかもアメリカと日本でやりました。現代経営学はことごとくアメリカのフレームです。アメリカ的経営学というのがかっこいい時代があって、マーケティングというのはまさにアメリカのマーケティングの翻訳ですよ。その経営学で何十年間飯を食ってきました。

大学院で教えるようになって、翻訳マーケティングを主に英語を使って教えてきましたが、日本企業の競争力は劣化するばかりで、どうもむなしくなりました。そのむなしさというのが、先ほど申し上げた日本人「らしい・ならでは」の源泉である神道、仏教、儒教を我々自身が捨象してきたコトに由来すると思うようになりました。日本の老舗の、何百年も続いている企業の遺訓とか社訓を読めば読むほど、その中には全て神道、仏教、儒教の思想が込められているわけですね。これはえらいことだな、もう一度それを学び直さなければいけないなど、思うようになりました。かといって復古主義になるわけにはいきませんので、もう一度我々は「温故知新」「不易流行」「経路依存性」の視点で、日本人「らしい・ならでは」を再定義して身につけなければいけないのではないだろうか。遅いかもしれないけれども、遅すぎることはないだろう。

### データでみる日本人の思想性の変遷

それで、今の日本人の思想状態はどんなところにいるのかなと、今年（2017年）は春から秋まで、数理統計研究所とNHK世論調査の、5年ごとに1955年から行われている単純集計データをコンピューターの中に取り込んで、自分なりに解析してみました。

たくさんありますが、幾つか申し上げますと、この70年の間に、日本人の宗教の信仰者率はせいぜい3割以下に下がっています。欧米と比較します。例えばフランス、ドイツ、アメリカ、アジア

は韓国、台湾と比較しますと、大体欧米、アジアでは7割か8割以上の方が、何らかの宗教を信じているのです。日本人はせいぜい3割以下です。3割以下の信じている方の大部分は創価学会の人たちで、あとはほとんどいないということです。

宗教と倫理と、今日の発表で後藤先生がお話になった Socioemotional Wealth とか Social Capital の関係は大変強いのです。宗教心があるところに、そういう倫理観や人と人とのつながり、思いやりというのが生まれるのです。ところが、日本人は宗教を信じてないが宗教心はあるということです。神や仏はあると思う、でも信じてはいない、そういう宗教心です。その宗教心というのが、信仰はないけれども、どうも日本人のソーシャル・キャピタルやソーシャル・エモーショナル・ウェルスをまだ支えているのではないか。その宗教心もどんどん見られなくなって、劣化しているのです。若い人ほど希薄になっているのです。これは大変まずいことだと思っています。

そのほかに、我々は、正しいと思うことはとにかく命をかけてやれとか、あるいは清く正しく生きろとか、学校では習わなかったけど、先輩からそう言われ続けたし、そういう人を見ましたが、そういう気持ちを持った日本人は、平均して2割もいません。会社は人生をかける場所だと言う人と会社は金をかせぐ場所だ、金さえかせげればいいのだと言う人は、今半々です。昔は逆転していました。人生をかける場が会社でした。今は若い人ほど会社は金をかせぐ場所だというふうに考えています。

よく言われている国に対する思いですが、自分の国が侵略されたら戦うか。日本人では戦うと答えた人は10%前後です。大抵の国は4割ぐらい戦うと言っています。反面、どこの国も、戦わないと言う人が4割います。ほとんどの国で、戦う

と言う人と戦わないと言う人が拮抗しているのです。それが大体4割前後です。日本は10%が戦う。戦わないが40%。あと、わからないと言う人が5割いるのです。このわからないというのが日本人の特徴なのです。本当のところはよくわかりませんが、私の推論では、わからないと言う人は危機意識がないということでしょう。だから、回答できないのだ。平和が当たり前で、平和をアメリカから与えられて、憲法で「たたかう」意識を抜きとられて、戦って勝るものだという危機意識がないというのが今の日本人の特徴だと思っています。

#### 構造的慣性の桎梏と危機意識の欠如

同時にビジネスの世界では、企業に危機意識がない、自己変革しなければいけないとは自覚していない、つまり構造的慣性、ストラクチャル・イナーシア (structural inertia) 状態です。過去世界の経済大国になるまで成功した経験、特に電子・電機関係は、過去の成功体験が大きすぎて抜け切れない。

今国内での外国人との共生状態はこうです。外国人の人口比率はわずか1.6%、先進国で日本は最低です。1億2700万人の1.6%ですから170～180万人です。それに対する日本人の思いは、これ以上ふえないほうがいい、今のままで十分だと言う人が8割です。日本人は外国人を快く受け入れたいとは決して思っていないのです。

こういったことを、数理統計研究所とNHK世論調査のデータで調べていった後、先ほど申し上げたような日本企業のGIDの競争力を回復するには何が必要かを考えました。私はまず、日本人らしい、日本人ならではの意識・思想を再定義しなければいけないと思っているのですが、するとしたら、どう再定義すればいいのか。基本的に教育その他も含めて日本人は自らを変革、つくり返

えないといけないのではないか、これが私の今の気持ちです。事業承継も、そういった意識変革の中で、しっかりと意味づけし、日本経済の大黒柱の一つとして大切に扱っていきたいと思います。

**横澤** ありがとうございます。教育の問題、日本人らしさ、日本人ならではの意識・思想が欠如してきている。「危機感のないところに戦略はない」とよく言われますから、大変考えさせられる問題です。

**横澤** 続きまして栗本博行先生です。栗本先生は、名古屋商科大学のビジネススクールの校長です。現在、先生のビジネススクールは、国際認証を受け日本でトップレベルです。教育的な関係からどうぞ。

#### 今一番注目を集めているのは「経営倫理」

**栗本** 今ご紹介ありました名商大ビジネススクールの栗本と申します。

先ほど研究面につきましては林先生のほうから、実践面からは吉村さんがお話しされていました。残りの教育面で事業承継の研究と実践をどう生かしていくべきなのか？ビジネススクールを運営していく上で重要なポイントです。

ビジネススクールとは国内では1970年代に慶應ビジネススクールが活動を本格化させ、90年代から私たちが、そして多くは2000年以降に専門職大学院という形で開設しております。ちょうどその時期にミンツバーグという研究者が「MBAが会社を滅ぼす」という書籍を出版されました。この著書のタイトルは正確には(MANAGERS NOT MBAs)で、MBAではなくてもマネジャーは務まるという意味でしょうけれども、過激な日本語タイトルに当時困惑したものです。

ただ、この本は多くの示唆に富んでおりサイエ

ンス(知識)にばかり力を入れるのではなく、スキル(技術)やアート(発想)の側面、そういったものを重視していかないと経営なんて到底できない、ということを書いておりまして、まさにその通りであります。一方で、スキルとしての伝統的な手法で先代の言われたとおりに実行していても会社を継続できる保証はない。サイエンスとスキルを兼ね備えた起業家精神あふれる後継者が斬新な発想で第2創業、第3創業を行うことが大事だと理解しています。では、ビジネススクールでは事業承継に関連して一体何が教えられているのか？

皆さん方はビジネススクール、いわゆる社会人教育の中で最も人気のある科目は何だと想像されますか？「マーケティング」は確かに重要です、ブランドマーケティング、聞いただけで面白そうですね。そして定番は「経営戦略」、これもとても興味を引きますし、まさにこれを学びに来たのだという科目です。

ところが実際には皆さんが想像できない科目が、最近注目を集めているのです。それは「事業承継」と言いたいところですが、少し異なりまして「企業倫理」という科目なのです。表現を変えてガバナンスという表現でも構わないのですが、ビジネス・エシックスという科目が高く評価されているのです。

これは私たちが必要に迫られて設定した科目ではなく、実はリーマンショックの後に、ビジネススクールはあの金融危機に対して「有罪」だったのか、それとも「無罪」なのか？という議論が、当時ビジネススクールを国際的に認証する協会「AACSB」のカンファレンスのメインテーマでした。それはなぜか？アメリカ社会にはいわゆる企業用具説という考え方がありまして、乱暴な表現ですけれども、会社というのはお金もうけをする道具だと、そういう考え方をする人たちが一定

数存在する。それが経済的そして科学的なアプローチを使いながら金融商品を開発し、2009年のリーマンショックになってしまったのだということです。その背景にあったのは、ウォール・ストリートで働いている人たちはビジネススクール卒業生のMBAホルダだという事実です。ハーバード、スタンフォード、イエール、これらトップスクールは当時ファイナンス教育に力を入れていたのです。

ファイナンス教育そのものは否定しないが、それ以外に何かできないのか？という議論に対してAACSBが出した答えがビジネス・エシックス。これをいかにMBAプログラム「全体」で担保しているのか、という点をビジネススクールとしての認証基準に設けてきたのです。日本でそんな教育をMBAで実践しているところは私たちが知る限り存在していませんでした。

### 「経営倫理」講義—経済性と倫理性の葛藤

そこで、倫理を教える先生を募集したのですが、そう簡単には集まりません。私は倫理家です、倫理の教授ですという方はそうおられません。とはいいいながらも、それに近い領域の教授陣が面白い講義をなされています。どんなことを教えているか。簡単なケーススタディになりますけれども、倫理で一番人気の授業のケースをご紹介します。

主人公はゴールドマン・サックスの投資家です。年収1億円以上は貰っている人です。教授ではありません、証券マンです。彼は念願のヒマラヤに登山に行くことを決めます。この中にヒマラヤに登ったことがある方いらっしゃいますか？さすがにおられないですよ。富士山は？(挙手)

—ヒマラヤっていうのは山というよりも、もうほとんど宇宙ですよ。酸素は極めて薄いですし、登るために相当期間のトレーニングを積んで、チームを編成して山岳ツアーを組まなければ

ならない。そして登山料も何と入山料だけで1人100万円近いのです。それを考えると、トータルコストは1,000万円どころか2,000万ぐらいかかると思います。それぐらいの準備を重ねてアタックするわけです。

その主人公は、大体4,000メートルぐらいまで登った所で、最終アタックを行うための小屋があって休んでいる。彼が朝5時に起きて今から登山するぞ！というときに何が起こるかという、少し先に出発した別のチームが、生きてるかどうかわからない一糸まとわぬ状態の修行僧を抱えてきて、ほーらよっと山小屋の自分の前に投げて、出て行ってしまったのです。皆さん、その人を助けますか？もしくはそのまま登山しますか？

それでは、聞いてみましょう。そのままその人を無視して登山する人、どれぐらいいるかな？—じゃ、その人をできるだけ助けるという方。—そうですか。もう登山を始めないと安全に下山できない時刻が迫っていて、時間の猶予はありませんし、携帯も使えない場所です。ここで時間を費やしてしまうと、登山することは不可能になります。ヒマラヤにアタックするという人生をかけた夢が目の前にある、それでもその人を助けますか？そもそもヒマラヤで一糸まとわぬ姿っておかしいですが…ここで修行僧を助ける理由は何ですか？もしその方が修行僧ではなく明らかに裕福な身なりなら助けますか？みたいな議論で授業が進行していくのです。

経済的な視点で考えると助けるべきではありません。そこまで到達するまでに相当のコストが発生しているわけですから。でも倫理的には助けるべきです、人が目の前で死んでいるか死んでないかわからない状態ですからね。そして法律的には、関われば関わるほど助ける義務が発生するのです。そのジレンマをどう解決するのか？あなたはどういう立場ですか？みたいな事をMBAの倫

理教育では議論するのです。もちろん、そこに正解は存在しませんし、その修行僧がその後どうなったかはケースには書かれていません。こういったケースメソッド講義がとても今、求められているのです。

### 生きがい・働きがい

#### 一大企業での成功か家業の継承か

このケースにはビジネスの要素が少ないので、もう1つビジネスに関連したケースをご紹介します。主人公の父親は北陸で水産加工の会社を営んでいます。主人公は東京の大学に進学して大学院も修了した後、誰もが知っている東京の大手の食品企業に就職している。今、そこで研究開発を行っており、近々大きなプロジェクトのリーダーになれる可能性があるのです。まさにその時にお父親が倒れたという一報が入ります。一体あなたはどうか？経済的に考えたら、その大企業のプロジェクトリーダーになって、もしかしたら将来は…ということを考える。

そもそも彼はその道を熱望して化学の領域で博士号まで取得しているのです。でも、倫理というかファミリーの視点から考えたら、今の自分があるのはその会社のおかげです。お父さんが長年、何十年も生涯かけて、そして自分が大学へ行く費用すらそこから出てきた会社が路頭に迷いそうな状態であり、そして自分には兄弟がいない。自分の夢を追いかけてこのまま父親の会社を無視しますか？というケースです。

こうした「助けるか？助けないか？」というビジネス上の倫理に関連した答えのない議論をいかにファシリテートできるかが、ビジネススクールの教員に問われており、そこには当然ながら事業承継にどう向き合っていくのか？という非常にデリケートな話題も多く含まれているのです。

最後になりますが実は私自身もファミリービジ

ネスは単に研究対象としてではなく、学園運営という点において私は3代目の当事者であり、創立80周年が終わったばかりです。ビジネススクールでの教育活動を通じて、自分自身も勉強している最中でございます。

横澤 ありがとうございます。

大変刺激的な話でした。日本のビジネススクールは石器時代だと言われておりますが、その中で、先頭に立ってあるべき姿を探求されており参考になりました。

それでは、山中学長に何か言い足りないところがありましたら、何でも結構です。

#### 経営倫理の基本は、理念のある経営戦略

山中 倫理という問題は、価値観をどう事業に反映するかということだと思います。横澤先生の担当授業で経営理念戦略論です。理念なき戦略が余りに横行して戦略本が売れる。それに私は危機感を感じております。経営学はもう少し原点に戻るべき時代に来ているのではないかなと思っているところです。そんな時に事業承継学会がこのような問題をベースにして、本当にすばらしい方向に来ていると考えております。

特に日本がちょっとおかしくなったなと思うのは、バブルが崩壊したときに、自分がどう対応するかを真剣に考えなかった。あのときの後遺症でみんな萎縮している傾向があるのです。私どもはあのときは、あり得ないことが起きていて銀行も証券もばかじゃないかと思いました。金は幾らでも出すよと言われて、返さなくていいというならいいよと言ったら、それはできない。あのとき何も一切やらなかったのです。その後、土地も下がりまして、そのとき買い始めたのです。あの時期に懲りて、私どもはあぶく銭を狙うな、焦るなということをやっていたのですが、結果的には間

違ってなかった。しかし、我々は使命感というもの強く持ちながらベンチャー・スピリットが必要なと思って、林先生、栗本先生のお話を聞きながら考えていたわけでありました。何のためにという自問自答する経営が必要なという感じがありました。

**横澤** ありがとうございます。

先ほど山中学長から、皆さんにプレゼントということで、1989年から現在までの日本経済と日経平均の推移状況図表を皆さんに差し上げました。これを見ますと、26年ぶりに日経平均が2万3000円になりました。この間、ずっと低迷していたことになります。

**山中** そこにありますように、バブルの1990年からずっと株価の推移が出ていますが、約30年間、我々は縁がなくなってきたのだ、ということ強く感じて、もうちょっと元気出さなきゃと思います。

例えば美容業界も、日本では萎縮して後継者がいないなんて悩んでいるうちに、中国の企業がどんどん買収していった。そういう意味で、もう1回原点に戻って、元気を出して頑張りたい。ファミリー会社も、そういうところが頑張らなきゃ。大企業は半年とか1年先のことで追われますが、我々は20年、50年先を見ながらやっているわけです。少々のリスクを冒してもへこたれない投資の仕方があると思うのですね。私どもは、この学校の規模はもう大きくしない。この中で付加価値をいかにつけていくか。自由度の高い学校にしようと考えて、規模の利益からもう少し知的な向上を図る。いろいろな経営戦略があってもいいのかなと思ったりしているわけです。

#### 経済原理と経営倫理の判断基準は…

**問** 栗本先生のほうからヒマラヤの話があり、それから豊島屋さんは、大きな危機である明治維新

とか関東大震災、第二次大戦に遭遇して、それを乗り越えられております。何を言おうとしているかという、さっきのチベット僧の話、資本主義的な投資とその結果を優先するのか、商売を変えたら楽なのだけれども、第二次大戦のときに商売を変えたら楽だったかどうか、関東大震災のときに潰れそうになった。このようにいつでも危機がおきる。ある会社は、残りある会社はつぶれた。危機のときに、先ほど経営倫理の重要性はわかりましたが、判断基準はあるでしょうか。

**栗本** おっしゃるとおり、倫理も正義も答えがないじゃないですか。例えば今正義だと言われるものが中世においては不正義だったりします。今、人を殺すことに対して誰も正義だと言う人はいませんが、江戸時代とかそういうときだと、親の仇討ちはむしろ美德でしたよね。だから、時代とか地域とか宗教観が違えば、例えば先ほどのチベット僧の話ですが、チベット僧において彼らの修行を邪魔したと言われるのではないかと、そういうおそれもあるのです。よかれと思って、よかれというのは西洋的な考えですね。困っている人を助けなさいというのは儒教の考えですが、助けてあげようという気持ちが、逆に修行で極限にチャレンジしている、その修業を邪魔したのではないかと、後からうらまれるんじゃないかと、そういうことを思う発言も授業であるのです。

したがって、何を優先するかということは、知識ではないと思っているのです。知識というのはもちろんスキルになってきますが、大事なものは、優先すべきは、そのさらに向こうにある、知識でもスキルでもない、姿勢だというふうに私たちは理解しまして、自分がこういう状況だったらこういうことをしよう、先ほどの話だとチベット僧、仮に自分がこういうチャレンジして、お金も相当投資してやろうと思っている途端場でこういう状態になった。そのときに自分だったらどう接しよ

うという姿勢を磨いておくことが大事で、答えは私もわからないですし、誰にもわからないことでもある。しかし姿勢は大事だ。

### 企業の本当オーナーは次の世代の経営者

その姿勢というところのつながりをもっと見ているのが、IMDというスイス・ローザンヌにあるビジネススクール。特にここはファミリービジネスが強いところで、学長のドミニク氏がよく言うのですけれども、日本にもファミリービジネスの講義を提供するところをもっとふやしたほうがいいと。そのときに大事なコンセプトは何かということを幾つか紹介されまして、日本人が余り気づいてない、ただ、先ほどの山中学長の話の中で、受託、信託、英語にするとスチュワードシップですね。

社長にしてみれば、会社は自分のものじゃない。誰のものか。先ほどのアメリカ的な発想でいうと株主になりますけれども、そうじゃなくて、本当のオーナーは誰かと考えたときに、IMDが言うのは、次の世代が本当のオーナーで、自分たちはその会社を借りているのだと思いなさいと。実際にはオーナーだから株式を所有している。所有していると思ってしまうと、利益は自分のものだと。そうじゃなくて、だとしても、次の世代から借りているのだ、そういう意識だと、借りたものは返さなきゃいけない。しかも10借りて10返せば怒られますので、15にしたときに、大きくするつもりはないということを考えている会社は結構多いと思うのですね。そういう会社は10を借りて15とか16を返そうというのではなくて、10を、10.1とか11とかにして返せばいいんじゃないか。そこがファミリービジネスの場合は優先順位としてあるのではないかというような理解をしています。

### 経営倫理と CSR

塚本 私ども近江商人は、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」を経営倫理の基本だと捉えておりまして、「三方よし」がCSRの日本での原型だと思っております。

ところで京都には、「京都CSR研究会」がありまして、私もそのメンバーですが、その研究会で、「三方よし」は「世間」という「仲間内」の枠だけの共感ではないのか、という痛烈な指摘をいただきました。「三方よし」の経営倫理には、広く社会全体への視点が欠けているという限界がある。「社会の普遍性に目覚めよ」というわけです。

「世間と人」と「社会と個人」はどう違うのかを考えます。「世間」とは仏教でいう縁で結ばれた夫婦・親子・親戚・近隣・主従などの人間関係を指しています。世間と自分（人）は別々であって、かつ、別々ではない。その世間に活かされているのが人です。「社会と人間」は明治に入って、西洋流の法治国家になるために、SocietyとIndividualの訳語として考案されました。キリスト教の世界観では、神と向き合うのは個人であり、個人に価値と規範を求めるのは神でした。別々の個人が集まって社会を造ります。個人同士の縁は関係なく、です。日本では人に価値と規範を求めるのは世間であり、それを受け入れる人を世間は保護しました。

「世間よし」は縁で結ばれた人間関係を保ち強めることであり、日本の「CSR」は世間を核にして、かつ縁で結ばれてはいないが人間すべてである社会への貢献だと考えられます。そういう意味で日本のCSRは、キリスト教的ヒューマニティをベースにしたアメリカのCSRとは違ってきます。

日本人は、相手の顔が見えないままに、抽象観念で社会、社会と言っていると、実体が見えなく

なってきて、世間への恩返し、人が人の顔が見える貢献、を大事にしたほうがびんとくるのではないか。そんなことを含めて、CSRでも頑張ろうじゃないかと思います。

**横澤** ありがとうございます。日本の「世間」と欧米からの「社会」という概念の違いは宗教、文化、歴史、習慣等、多角的に検討すべき重要な指摘だと思います。林先生いかがでしょうか。

### 西洋の「我思う故に我あり」と東洋の「我はそれなり」

**林** 私は、中国の大学で教えていますが、私のクラスには中国人の学生は1人もいない、海外の学生ばかりが集まるのです。今年（2017）11月は43名、中国人なしの、東南アジア、中央アジア、アフリカ、ヨーロッパの学生に、経営哲学のテーマを与えて、日本語で書いた私の経営哲学の論文を英語にして読ませて、自分たちの国に当てはめて考えるテーマでしたが、今、塚本会長がおっしゃったことを目のあたりにしました。

フランス人とパキスタン人が議論を始めました。私なりの解釈ですけれども、フランス人というのは当然キリスト教文化の人たちですが、キリスト教から生まれた合理主義というのは、「我思うゆえに我あり」で、自分と他者とが、分かれているのですね。二項対立です。私が思うから、私が合理的な考え方をするから私は存在できるという考えを突き詰めていったら、他人も自然も全部自分のために利用できることになります。そういう意味では、自分と他人というのは対立概念で、経営は、アメリカ的な、あるいはヨーロッパ的な経営もそうですけれども、自然をうまく利用して、自然を破壊してでも利益を上げるとか、そういうふうな考えがちです。それだけだと、弱肉強食で世の中うまくいかなくなるから社会性というのを考えた。

私はモスレムというのはキリスト教徒と余り変わらないのかと思っていたのですが、そうじゃない。自分と他人の区別はないのです。ですから、他人もいいから自分もいいので、他人がよくなくて自分がいいというのはあり得ないと言うのですね。仏教もそうですね。それで、「あれっ」と思ってびっくりしたのです。イスラム教は仏教に近い。仏教は「我はそれなり」で二項同一。多即一、一即多です。

それで、パキスタン人たちは、調和とか共存というのがビジネスでも大変重要であると言うのですね。フランス人のほうは利益が大変重要であると。利益が上がらないで何になる、と主張します。確かにそうです。だけど、個人が利益を追求し過ぎたら世の中うまくいかない、争いがひどくなるから社会貢献したらいいじゃないか。

私は、日本人にとっての古くからの「世間の概念」と明治以来西洋から取入れた「社会の概念」はかなり違うのではないかと思っています。我々が言う世間というのは、お互いの顔が見られるコミュニティの人と人とのつながりや調和がある状態のことで、それを「世間」といって、人と人とのつながりのない、のっぺらぼうの人間が集まっている状態を「社会」と言うのではないか。社会というのは多分キリスト教文明での社会なのだろうなど。この社会に対して責任を負うというのは、余り自分の利益だけを追求し過ぎるなよという意味での社会貢献だと私はそのとき気がついて、同じCSRでも、我々はアメリカ経営学の中のCSRで物事を見ていたなというふうにつくづく思いました。今の日本では一方ではCSRが叫ばれながら、他方では「世間」がますます消えています。血族のコミュニティ、地域のコミュニティ、社内のコミュニティ、周囲への思いやりなど。

**栗本** 中国人はどう思っているのですかね、

CSR。

**林** 中国人は、クラスにいたら討議させたかったのですが、私のクラスは英語だけで議論が四方八方に広がるので、近年中国人は入ってこないのです。中国人は英語の読み書きは大変うまいのだけれども、英語での議論がなかなかできないのです。教え始めた最初の2年間くらいは2-3人の中国人院生もいたのですが。

**問** 社会と世間で意味が違う。最近中国に行ったんですが、社会と世間では意味がかなり違うようです。西洋には、神と個人がおって、個人が直接対する神がある。そうすると、社会という抽象観念をどう理解するのか。東洋では神はいない。だから、最近まで社会という言葉はなかったわけで、抽象観念として日本人が明治維新後につくった。やはり中国人のベースは仏教用語の世間という感じで、世間というのは中国から入ってきた言葉ですから、西洋の考え方ではない。中国人に世間とはどういう意味かという、あなたと私があってそれがつながっていく、何だ、日本人と同じこと言うなと思ったんです。

**山中** 中国が最近変わったなという気がしています。私ども中国の留学生がいるんですが、中国で日本について、どういう教育を受けたのかなと聞きますと、以前、日本は資本主義で金もうけの亡者で、人間性の全くない国だというふうに教えられて日本に来た。しかし、どうも違うんじゃないかと、日本に対する見方に変化が起きているようです。

今、中国でもいろいろやっていますが、やはり反日行動が起きているようです。知人のある政府高官の奥さんが持ってきたんですが、この仏教の本を日本人に広めてくれ、日本人は漢字が読めるはずだから、と言って般若心経をいただいた。我々が日ごろ親しんでいるお経も入っている、日本から逆に学び始めた。そのことを日本が忘れて

しまう、日本に学べというのは、日本の倫理観とかそういうものです。金だけじゃないんだぞということを日本人から学んだ。そして自分たち仲間で集まって勉強しているそうですが、これを日本にも配ってくれということでも沢山もらっているんです。そういうふうにお互い中国と日本は影響し合って生きている。なぜ日本に留学したかと聞くと、そういうものを求めて来ていると思います。

ところが、さっき林先生がおっしゃったように、今の日本がちょっとおかしくなっちゃっている。バブル崩壊以降、そこでちょっと軌道修正する必要がある。そういう意味でこの学会は非常に役割が大きいんじゃないかなと思います。

**横澤** 老舗なんかにお聞きしていると、今のような社会と世間というか、その相違を認識する必要性を非常に感じますね。明治時代に、近代化ということでほとんど否定してしまったという背景があると思うんです。もう一度見直して、そこからつくる、そういう作業が必要なのかなということ非常に感じています。

### 先祖の魂を引き継ぐ事業承継

**問** 僕は会計学が専門なので、事業の承継は専門ではないのですが、ちょっと6年ほど前から、俳句を少し勉強始めていまして、ちょっと考えがあつてのことですけれども、不易流行のお話が山中先生のお話にも出だし、吉村社長もお話にも出てきまして、それから俳句の季語の中に、死んだ人の魂への思いをはせる言葉があるんですね。そうすると、老舗のお話とか事業継承のお話とか聞いて、事業承継というのは、亡くなった人の魂に伝えるとか、亡くなった人から先へつなげていく歴史の完成を委ねられることだという気がしたもので、ちょっとそんなところをどんなふうにか考えるかお聞かせください。

**山中** 日本の仏教と中国の仏教と違います。これ

は林先生の専門かもしれませんが、日本の仏教、特に空海ですが、全て生きとし生けるものには仏性が宿っている。一步進めて密教になりますと、草木国土悉皆成仏、草も木も国土も全て成仏できる、そこに仏心が宿っているから成仏できるのだ。それが今、我々のところへ返ってつながっている。これが日本的仏教の解釈だと思います。

これにはやはり道教とか神道の考えがここにずっと入ってきている。高野山へ行きますと、必ず神社のお祭りをしている。弘法大師は高野山に入ったときに神社へお参りして、ここにお寺をつくります、と拝んだのです。こういう思いが日本の仏教だと思います。そこに我とか天とかいろいろなもの当たり前のように入ってくる。意識しない世界が宗教だと思います。

**林** 日本の仏教は、中国（特に南北朝時代）の中で既に儒教と習合した後に入ってきました。そして間もなく（8世紀ごろ）神道と集合し始めました。祖先を大切にするという思想はもともと仏教にはなかった。仏教は死後極楽に行けるかどうか（浄土教）、あるいは現世で成仏するか（即身成仏、真言密教）、現世で解脱する（禅宗）という話なので、祖先を大切にするというのは儒教の考え方で、仏教と儒教が中国で集合して日本に入ってきているんですね。

それ以前、日本に仏教も儒教もないときの日本人の思想・信仰というのは、死者の魂が天に昇ってまた戻ってくるという、循環する信仰がありまして、それと儒教の祖先崇拜が結びつきました。日本人にとって先祖はものすごく大切なのです。儒教の「孝」も祖先から未来永劫に連なる大切なものです。人間が続く限り永遠に大切です。その日本人の原始信仰・思想が日本の仏教をものすごく日本的にしているのだらうと思います。家業の承継も事業の承継も祖先・創業者への「孝」が根本にあると思っています。京都の老舗の多くで

は、事業を承継するときに、神仏儒が集合した証である仏壇の前で親子が承継の誓いを確認します。

### 事業承継研究の国際比較

**問** 日本人への儒教と仏教の影響は大きく、近江商人の家訓はほとんど儒教に沿った家訓で、何々しろとか、何々をするなどというのは大概儒教の考え方です。「諸行無常」とか「もののあわれとか」になると仏教になりまして、感情を支配するのは仏教ですけれども、道徳倫理面では儒教ですかね。家訓も商業の道徳倫理ですから。

**林** 儒教は何々するのが正しいことなのか、何々をすべきだということを教えてください。仏教は正しいか正しくないではなく、そうすることがいいことなのだと教える。儒教の「忠孝悌信」は実践し守るべき、正しいことです。仏教が教える「正直・勤勉・儉約・禁欲」は死後極楽に行くための善行です。そして前世・現世・来世と先祖・自分・子孫が幸せになれるのです。そういう意味では、両者は似て非なる教えでもあります。仏教は慈悲ですから、こうすべきだ、ああすべきだありとあらゆることを教えてくれるわけじゃなくて、それは儒教の教えです。何がいいのかというのを教えてくれるのが仏教ですね。そういう意味で、京都の老舗や近江商人の家訓の中に儒教も仏教も両方入っていますね。

**栗本** 全く逆のことを言うかもしれませんが、この学会は事業承継学会であって、日本事業承継学会ではないので、常に日本以外の動向や理念、例えばヨーロッパ型の事業承継のスタイルと日本の比較、そういうことをしていけないと、儒教、宗教を抜きにしても、日本だけじゃないですから、事業承継が行われているのは。

あと、企業は、金もうけの道具じゃないんだというふうに言っている国は日本以外でもあって、

ドイツもそうですからね。ドイツもキリスト教の国ですが、企業というのは、効率性を意識しなきゃならないが、要するに短期的な道筋よりも長期的な損得のほうを重視するという傾向にある国ですね。したがって、そういう国と国の間に立っての今後は事業承継学会としていかないと、自分たちの内向きだけの話になると、全くおもしろくないですね。そこは意識したいと思います。

**問** 午前に発表された後藤先生と一緒に、3日ほど前、上海に行きましたが、我々を大歓迎してくれましたが、FNT、ファミリー・ビジネス・ネットワークの主力の企業が、全くおっしゃるとおり、世界の事業承継の研究が必要だとおっしゃっていました。

**栗本** そこら辺を意識していかないといけないかなと感じております。

**問** 貴重なお話ありがとうございました。栗本先生のお話のように、私は事業承継学会というのは2つの条件を求めているのかなという気がしております。1つが、長年経営学が議論してきた合理性とか効率性を求める経営、例えばイノベーションを起こすとか、要は新製品をつくる、新市場を開拓するとか。一方で、今このディスカッションになっている合理性・効率性への批判的な話、価値観とか哲学とか理念とか出てきたと思うので、これは確かにどっちなのかという判断は非常に難しいと思うんです。私思っているのは、事業承継学会の次をつくっていくというときに、例えば、合理性とか効率性を求める経営を継承していくというのも重要である一方、規範性を次の世代に移転していくこともすごく重要だと思うんですね。各3人の先生方、山中先生も魂というか哲学のお話をされました。

次世代にそういったものを継いでいくにはどうすればよいのか。お考えを聞かせていただけたらと思います。

## 後継者育成に対する事業承継学会の役割

**横澤** ありがとうございます。もうひとり質問を聞いてから応えていただきます。

**問** 栗本先生にお伺いします。大学院・MBAというものの今後の役割についてです。私は学校の勉強はあまりやらないで成人しまして、30歳過ぎてから4年制の大学に入り働きながら学んでいます。事業承継の道を志して、非常に大学の学びというのは大きかったなと思っています。人生の節目で、あと1回大学に行きたいと考えているんですが、事業承継をする後継者の教育の場として、MBAの存在感が大きくなってきているのではないかと私は思っています。私の同級生で中小企業の後継者で大学院に行っている者も非常に増えていますし、大学院・MBAで学べて非常に有効なものだということはすごくわかっています。一方で、MBAの批判本に便乗して言うわけではないんですが、MBAというのが軽くなっているのではないかな、何か手軽に学位を取得できると勘違いをさせるよう宣伝をして生徒を集めているような例も少なくないのかなと思っています。そういった中で、今後の後継者育成としてMBAの行われているものについて教えていただければと思います。

**栗本** 先ほどからの質問に共通するところですが、次世代の後継者を育成する、学会としても次世代を育成しなきゃいけない。そういう使命があると思うのですよ。例えば先ほど質問があったように、事業承継者を育成する運営経費を示しつつ、有効な案はないわけです。一番やってはいけないのは、事業承継に関係する人たちだけを集めたセミナー、あれはやってはいけないタイプの1つだと思うのです。そうじゃなくて、多様性ですね、いろいろな視点で物事を見るという状況をつくり出すというのがビジネススクールの場だと思うのです。そうしないと、いわゆる企業内研修

になるのですね。大体同じ経歴を持った人間、同じ経験を持った、同じ長所を持った人間を研修するのは、大体やっていることは見えてくるのですが、グループ研修になるのですね。自分だったらこうするというようになかなかならない。

一方で、ビジネススクールは基本、依頼関係が存在しない受講生同士が集まったところで、ケースメソッドで、自分だったらこう考える、ああ考える、そういった形で議論する。実際に事業承継する側、される側、両方がいろいろな場で集まってくると、そんなことを思っているみたいな、そういうプレッシャーを感じるということを行っている。ベストな状況は、お父さんと次の世代の方が同時に授業をとってくれるというのがお勧めだと言っているのですけれども。しかも自分の会社の事例を使うと大げんかになるため、ほかの会社の継承の話題を使って親子で議論する。それができている学校が世界で幾らかあって、先ほど申し上げたIMD、ローザンヌにあるビジネススクール、そこは確かにできているのです。うちとしてもそういった状況をつくりたいのです。それはビジネススクールとして事業承継に対するアプローチの1つで、先ほどおっしゃった、合理性だけでなく規範性みたいな、そういった議論をきちんと次の世代につなぐためにも、やはり対話が大事で、いわゆる長寿企業の研究ができないか。その間で、何か1つのケースでいいから、それを使いながら、これはこういうアプローチをすべきだろう、違うだろうみたいな、そういう対話が大事じゃないかな。答えはないですからね、こればかりは。そういうふうに私は最近考えるようになっております。

林 私自身は、合理性と効率性・有効性でこれまで生きてきた人間です。合理性・効率性・有効性を追求する仕事をし、経営コンサルタントとし

て、200社超の国内外企業と仕事をしました。今、宗教性、道徳性だとか倫理性を言っているのは、そういう仕事だけをしてきたことに対する私なりの反動でしょうし、また東京を離れたおかげだとも思うのです。東京にいて、仕事をやって東京のビジネススクールで教えていたら、今も同じように合理的に効率的に全国制覇とか世界制覇のことを教えているだろうと思います。

京都に来てわかったのは、京都では日本の思想史・精神史の魑魅魍魎が今でも生きている。見えてきたのは、企業経営というのは、合理性、効率性だけでやるものではない。京都の企業のマーケティングはソフトでゆったりしており、東京の企業のようにハードで高圧的ではありません。神仏儒が今でも生きているからそうなのだと考えるようになりました。それでここ6-7年間神仏儒をかじってきました。

その間に会ったものの一つが日本の教育基本法です。戦後の最初の教育基本法を読むと、全く無味乾燥で、どこの国、どこの歴史・文化で生まれ育った人間を教育するのか。最初からグローバル人間というのがいて、世界に通じる人間性を育むなんてことを書いてあるのが教育基本法で、平成18年に改正された教育基本法で初めて「日本の伝統を尊重し」と書いてあるのですが、そういう新教育基本法に従って教えても、まだ20年もたたないと、新しい日本人は生まれてこないわけですね。京都の神仏儒の魑魅魍魎は、戦後の一片の教育基本法くらいでワイプ・アウトされないぐらい強い文化遺伝子として生き続けています。

全国的に今できることといえば、事業承継学会がもう少し社会に向かって、大学と協力して、事業承継の寄附講座をつくって、大学生や大学院生と一緒にあって、日本人「らしい・ならでは」の日本思想・経営思想の議論をして、日本の経営思想は日本思想・精神性のサブ・システムですか

ら、そういうことに対する目を開いてもらうとか、あるいは本を書くとか、教科書のシリーズを出していくとか、何らかのアクションを学会としてとらなきゃいけないのかなと、そういう気持ちで私は今います。

私は中国で国際経営や国際マーケティングを教えてくれと言われているのに、機会をとらえて、経営哲学を議論させているのですけれども、そればかりやると叱られますから、32時間のうちの5-6時間だけ経営哲学をやらせてみるのかしています。同志社大学大学院でも昨秋寄付講座を提供して、他の会員と共にほとんど毎回の講義に協力しました。私1人でやるには限度がありますけれども、日本の宗教や倫理とか、もっと言うと、神道、仏教、儒教を毛嫌いしないで、ほこりを払落して、もう一度真面目に取り組んでみる必要があるかなというふうに思っています。

山中 バブルが崩壊したときにもう一つ大きなことに我々が気づくべきだったんじゃないかと思うんですが、あのとき企業は社員教育をやめたんですね。やめて、派遣とか非正規の採用とか。日本では最大の競争力は社員教育にあったんじゃないかな、こういうふうに思うわけです。

次の世代に何をつなぐか、これも大事な質問がありますが、自分で考えられる人間を育て、行動できる人間を育てることである、こういうふうに思うんですが、経営学はどうしても今まで成功事例ばかり使っていて、成功からは知識しか得られないんですね。しかし企業の失敗、また我々の人生の中の失敗からは知恵が生まれてくるわけです。その知恵を教える。これが現場にいた者はできるんですね。

そしてさらにその次、お互いの苦労の中から何を学ぶか、これが英知だと思うんです。宗教とか倫理とかいろいろなことがあると思いますが、我々の今経営学のレベルは知識集約型。そこから

次は失敗から知恵を学ぶ。知識としてつなぐ。しかし、それで終わりじゃなくて、特に企業の社員教育の場合は、一緒に悩み、苦勞し、そこで英気を養って企業の営利を吐き出す。そういう面で、今後大学、大学院は、大学だけじゃなくて、企業と連携して、まさに産学一体となった、日本の本来持っている競争力を発揮すべき。今や企業に社員教育を求めるのは無理だと思っております。かつての社員教育にかわるものを今MBAとか大学院が担う、そういう新たな役割を我々は背負っている、そういう気がする次第であります。

横澤 ありがとうございます。来年あたり、FBN ジャパンと協力してスイスのIMD教授陣が主体の次世代の後継者教育を実施しようという計画があります。

現在、栗本先生がこの学会誌の編集委員ですから、学会の質を一層高めて世界に発信できるようなものにしていく、そんなことも必要なのかなと思ったりしています。

それでは、最後の各パネリストの先生方に一言ずつまとめをお願いします。

#### 日本人「らしい・ならでは」の心を持った人づくり

林 日本企業が相対的に国際競争力を失っているのは、モノづくりからコトづくりへの転換がおかれているからだとは私は認識しています。日本の家電企業とアップルやサムスンとの比較で申上げると、日本の家電企業は、家電王国と言われ、モノづくり世界一の栄誉を80年代に手にしました。90年代の10年間は、液晶テレビとかその他デジタル家電の先駆者で大変調子よかったです。2000年代に入り、いわゆる液晶テレビやスマホも含めて、アップルやサムスンに全く太刀打ちできないぐらいに、グローバルなバリューチェーン（VC）、サプライチェーン（SC）の構築で競争力を失ってしまいました。

モノというのは機能、性能であります。コトというのは、意味とか心理的な価値ですが、今アップルやグーグルが利益を得ているのは、モノづくりは全部下請に出して、プラットフォームの設計、デザインのところとブランド構築のコトづくりのVC・SCを構築したからです。そういうコトづくりでの利益の出し方というのがかなり主流になってきている中で、日本企業はそのコトづくりでどんどん遅れているというか、プラットフォーム1つ、スマホ1つとっても、日本発のグローバル・チャンピオンになれそうにもありません。

自動車の量販車は確かにモノづくりのところで、世界をリードしていますが、例えばBMWやボルシェやメルセデス・ベンツのようにデザインとブランドで稼ぐという点では、レクサスはまだまだ足元にも及びません。自動車でもコトづくりがおこなわれていますし、これから電気自動車なんというのが主流になってきたら、モノづくりでも今のスマホやテレビと同じデバイスをガシャンコと組立てれば誰にでもできるようになってしまうといわれています。トヨタやホンダは、これまでのように、モノづくりのプロセスで利益が出せなくなってしまう。

ますますコトづくりということが重要になってきますが、そのコトづくりは、いわゆる人間の創造力、クリエイティビティとイマジネーションの力、それから知恵の力、それを強化しなければいけない。そういう人間をこれから育てていかなきゃいけないときに、コトづくりの動機になる、どんなことがあってもコトづくりで頑張ろうというのは、まさにグローバル化、イノベーション、ダイバーシティを串刺しにする日本人「らしい・ならでは」の文化性と思想性・精神性の強さが必要ではないか。アップルの強さは、多文化との共生と対立を同時に実践するアメリカ人

「らしい・ならでは」のアメリカ人性にその源流があるのでしょうか。それぞれの文化性、思想性・精神性が持つ強みというのがベースにないとコトが創れないのではないかと考えています。そういう意味では、事業承継の経営思想を学ぶ中で、そのところが日本企業の競争力を高めるためには大変重要だということになります。

**栗本** 今の林先生のお話のように、まさに今大転換点にある日本の企業、日本経済を支えていくのは、何だかんだいって自動車産業。それが弱体化しようとしている。その大転換期における事業承継が、今まさに進行中なわけですね。

私はボルシェでよく検証するのですが、本気でボルシェがライバルだと思っている会社というのはどこかという、ベンツでもBMWでもないんです。中国企業です。本気でそういうことを社長の七五三木さんがおっしゃって、あなた大丈夫ですかと一瞬思ったんですが、本気でそう思っているのですね。車なんか買う気はなくなる、シェアリングを視野に入れる、本気でそうおっしゃっているのですね。そういう時代に部品メーカーは事業ドメインを本当に再定義できるか、この10年間にかかっていると思うのです。

したがって、事業ドメインの再定義というのは事業承継とほぼイコールだと思うのですね、第2ソウゾウ、第3ソウゾウですから。そこに対して事業承継学会としていろいろアプローチはできると思うのです。幸いにして事業承継学会というのは、士業の方、弁護士、税理士、会計士等々、いわゆるプロフェッショナルの方たちがいらっしゃる。そしてもう一つ、長寿性を保っていらっしゃる企業の実践家の方がいらっしゃる。そういったことを三位一体で頑張りますので、ぜひとも大転換期における事業承継を、ここで考え、効果を上げていきたいというふうに私は考えており

ます。

山中 私どもの学校は、ものづくりと対照にあるんです。美容とか化粧品とかそういう分野は、まさにハウツーでありまして、コンピューターの時代、ITの時代、またIRの時代にも生き残れると言われているんです。

ここで日本の美容業界のことをご紹介しますと、技術は世界最高水準です。しかし、経営は生産性が最も低い。そこで美容業の経営革新を実行しているのが本学の大学院大学であります。現在、日本経済のGDPの75%、人口の75%はサービス業です。その生産性向上をどうするかという課題の中で、最も基礎的な専門サービスである美容業の生産性向上のビジネスモデルができれば、ほかのサービス業よりももっと活用できるんじゃないかと思っております。経産省のサービス経営のモデルケースとして京都大学、筑波大学、そして本学を選ばれており美容業界の啓蒙も含め努力しております。日本が生き残る、また世界で冠たるサービス大国をつくる、こういうのもまだ捨てたものじゃないなという気がします。

そうなる人づくりですね。だから、ものづくりが人づくりにシフト、では具体的にどういうことを言うのか。例えばサービスの内容は自分で考え、行動できる人間をどうつくるか。人間としてどうあるべきかというのをもう1度原点に戻ることが必要なと思います。サービス業というのは

本当の価値が自分で決められるんです。ものは価格競争がありますが、サービス業は価格競争ではないと思っております。日本人はどうしてもものを原価から値段を決める、これがおかしいのでありまして、私ども化粧品やっていますが、一般的に売れ行きが悪いと値下げするわけです。私どもは売上げが悪いと付加価値をつけて値上げすると売れることがあって、その価値をお客さんがどう見てくれるかなと、そういうおもしろい世界もあるということをご紹介します。

横澤 ありがとうございます。日本のサービス業が米国に比べて生産性が低いというのが日本の特徴です。技術は世界的でも経営力が課題です。経産省は本学が美容でも「経営実践」に力を入れているということでモデルケースとして紹介してくれました。ビジネススクールや大学のサービス業への教育も生産性向上が経産省の狙いようです。そういうことで一生懸命頑張っております。

さて、事業承継学会の年次大会は今年で8回目ですが、初めて東京で行いました。これを契機に研究会を開催してまいりたいと思います。宜しくお願いします。

それではこれをもちまして、シンポジウムを終了いたします。

会場の皆様、パネリストの先生方、ありがとうございました。事務局、スタッフの皆様にも御礼申し上げます。