

第2部 パネル・ディスカッション 固有価値の継承

パネリスト：林 廣茂氏（中国・西安交通大学管理大学院客員教授／事業承継学会理事名誉会長）
 飯塚 まり氏（同志社大学ビジネス研究科教授）
 松岡 憲司氏（龍谷大学名誉教授）
 辻田 素子氏（龍谷大学経済学部教授）

コーディネータ：八木 匡氏（同志社大学経済学部教授）

1. 基調講演に対するコメント：林廣茂

まず、京都の老舗企業の継承と経営哲学との関連についてお話しさせて頂く。この問題を考えるためには、企業および地域が持つ固有価値と、我々の生活なりビジネスがどのように繋がっているのかを振り返って見るのが大切と考える。現状では、企業の固有価値と地域の固有価値が分離していると言って良いと考える。地域の固有価値とは、地域が持っている地理的、環境的資源、商工資源、観光資源、社会歴史伝統文化、地域のライフスタイルであり、地域の企業は地域固有価値を資源として成立している点が重要である。地域の価値を経営資源として、企業としての価値を創造し、作り上げている企業が存続していると言って良いであろう。これが企業の固有価値の継承の本質と言える。

現在、企業・地域の固有価値の継承が困難になってきており、企業と地域の連携が切れている。地域の企業も、地域のライフスタイルもすべて東京化している。コンビニ文化が蔓延し、コミュニティに昔から存在していた商店は不要となりつつある。現代人は、便利さを追求し、それを捨てがたいと考えている。その結果、地域のコ

ミュニティが崩壊する。商業だけでなく、地域の特産物を作っている生産者ともコミュニティを形成していたのが、地域の生産者と分離してビジネスが進んでいる。地方創生もこの点に着目しないで、成功することは無い。

このような状況の中で、地域の固有価値の維持も困難となる。地域ならではの生き方（トポス）を基盤とした経済、文化が必要であり、京都は例外的に地域と企業の固有価値が共存しながら存続している。重要なのは地域の普遍的価値が、当たり前のように存在するのでは無く、意識的に継承していかない限り消滅することである。地域でスタートし、地域の資源を使い、全国展開したいと考えると、やがて地域が消滅する。成長が常に望ましい戦略とは言えない。地元で生存することを重視することにより、固有価値の継承が可能となる。折り合いをつけるべきかを問われている。私は折り合いをつけ、共存の仕組みを作っていくべきであると考えている。

2. 基調講演に対するコメント2：飯塚まり

まず自分の立ち位置を説明すると、私は、同志社大学のグローバル MBA 選考に所属しているた

め、経営に対して海外からの視点を常に意識している。また、国連の世界的な企業の責任ある経営推進のイニシアチブであるグローバルコンパクトの中で、アカデミックとしての活動を続けているのだが、2015年に国連が採択し2030年をターゲットにしたSDGsの推進を積極的に行っている。このSDGsは国際的に重要な意味を持っており、また、京都の長寿企業の経営とも深い関連を持っていると考えている。また、自分は同志社大学 Well-being 研究センターの活動も行っている。

サステナビリティを重視するSDGs時代の企業経営において、ウェルビーイング（幸福）は重要な課題である。個人や人々の幸福を、企業経営を通じてどのように生み出すのかを考えた時に、長寿企業は様々な示唆を与えてくれると考えている。例えば、松岡先生のお話の中で、京都の人々が神社・仏閣が誇りに思うと回答していることをご紹介されたが、このことはウェルビーイングと関連の深いAWE（畏敬の念を持つこと）に通じている。SDGs経営を考える際に、攻めるSDGsと守るSDGsがあるが、さらに社会の構造をどのように変革していくのかというシステム変革のSDGsがあり、その点を企業経営の中で考えることも必要である。

グローバリズムの限界に直面している世界の資本システムをどう変革していくかを考えるとき、京都長寿企業と固有価値が重要な意味を持つ。グローバルなシステムの変革は、すなわち企業のガバナンス（統治）をどうしていくかの問題でもある。今、一般的に資本市場で取り沙汰されているコーポレートガバナンスには、長期的な時間軸が抜けている。京都長寿企業の経営には、次代に次いでいくという長期的な時間軸が重要な意味を持っており、経営者が短期的な利益追求の欲求から暴走することを制御している。この歴史的時間を常に感じる感覚によって、価値の長期的継承が

可能となり、それがサステナビリティやウェルビーイングの経営につながっている。

新しい革新によって世界のシステムの問題を解決しようとした時に、企業組織が長期間の時間軸の中で存在するものであり、また、経営者はその時間の一部を預かっているスチュワードシップという感覚や、自分は（次世代をも含めた）組織の皆に献身的に奉仕するために存在しているというサーバント・リーダーシップの感覚を持つことが重要となる。この点に関しては、京都は京都なりの発現の仕方をしている。京都老舗企業では、長い時間軸の中で自分がバトンを受け継ぎ、次世代にバトンを渡すためにも、自分の役割として革新をしなければいけないという、ミッションを強くすり込まれている30代、40代の長男が革新を進めるという構造を持っている。この使命感が、サステナビリティと革新、ウェルビーイングの追求の経営に結果的につながる。

サーバント・リーダーシップやスチュワードシップは、もともとはキリスト教の中からでてきた宗教的とも言える概念である。飯塚が2019年にヨーロッパ各地のサステナビリティ経営活動家を調査していて気がついたことであるが、ヨーロッパでは、経営者にサステナビリティを重視させるに当たり、かつての十字軍の騎士ではないが、地球を存続させるミッションを遂行する騎士を意識させるような、説明がされている。レトリックこそ違え、京都の長寿企業にあるエトスは、このような欧州企業にも存在しており、このようなエトスを整理し普遍化することが可能である。ヨーロッパと京都という異なる文明の間での対話を進めることによって、SDGsの達成を含め、人類の幸福に資するあらたな経営やシステムを模索し、世界に貢献できると考える。

3. 討論

八木 林先生からは、地域の資源を用いながら企業が発生してきたという経緯の中で、地域の固有価値と企業の固有価値が分離することによって、その企業の存続自体が危機に直面しているお話しができました。また、飯塚先生からは、京都の老舗企業をグローバルな視点で捉えた場合の意義づけがなされました。林先生から提示された「固有価値の分離が老舗企業の継続に影響を与えている」という点に対して、松岡先生、辻田先生からご意見を頂けますでしょうか？

松岡 地方都市のコンビニ化が進んでいるのは、その通りだと思う。京都府でも北部では、シャッター街が広がり、商店が消滅している。京都市では、祇園祭の稚児の伝統習慣に代表されているように、コミュニティと企業が固有価値を共有し、固有価値の継承が行われていると言える。全国で見た場合に、違った動きもある。徳島では、神山町に東京のサテライトオフィスが生まれている。このような動きが点から線に繋がる必要がある。グローバル化については、イタリア調査を実施した結果、イタリア・フィレンツェの場合、ライフスタイルと地域固有価値が共存しており、ビジネスが地域固有価値を共有することによって存続している。

辻田 京都では伝統文化を企業が支えており、それによって企業の存続意義を持っている。京都の地域固有価値が国際的な高い評価を得ており、それによって京都老舗企業の固有価値の存続が可能となり、これらの固有価値が相乗効果を持って高い価値を創出できている。この意味においては、京都ならではのビジネスモデルであるとも言える。

しかし、多くの老舗企業は様々な形での革新を必要としている。例えば、大和郡山の老舗酒蔵では、中国で米を生産し、中国で日本酒を生産して

いる。中国市場といった海外で新しい市場を開拓することによって、新しい可能性を見いだして、継承を可能なものとした。

飯塚先生の「使命」という話に関して言えば、京都の試作ネットの例を思い出しました。心臓の試作品を製作し、お医者さんが心臓手術する際に最初に試作品で練習をしてそれから本番に臨むということをして可能にしている会社であります。この会社の方が常に口にしていた言葉が「使命」であります。この例のように、老舗企業でなくても「使命」を意識している企業は多くあります。このような使命感は京都の企業に限ったものではなく、アメリカのドラッカーは常にこの「使命」を強調していたことを考えると、かなりビジネスにおいて普遍的な価値観であると考えられます。

八木 京都では、京都の固有価値を守り、企業の固有価値と相乗効果を持たせることにより、企業競争力を高めることができることを、老舗企業がよく分かっているのではと考えます。しかし、このことは必ずしも京都において特別なことではなく、一般化できると思いますが、林先生いかがでしょうか？

林 私は一般化したいと考えている。確かに、京都には、150万人の人口規模があり、多くの市民が京都のライフスタイルを持ち続け、固有価値の循環構造を維持できている。このように、京都には固有価値を維持できる条件が揃っていたと言える。地方では、市場を維持できる程人口が無いため、このような循環構造を維持できず、コンビニ頼りになっている所が多くなっている。

飯塚先生の「使命」に関しては、それは日本人ならではの哲学思想が経営哲学に転化したと考えております。特に重要な言葉は、儒教的精神を表す、「忠孝悌身」の「孝」であります。それが実は日本人が歴史的に大切にしてきた使命感であります。つまり、命を繋ぐとは、家族を繋ぐことを

意味します。家業は命を繋ぐためにあり、家族を繋ぐために生まれた生業である。ですから家業を繋ぐということは、家族を繋ぐことと等価であるという考え方であり、このことを昔から日本人がずっと守ってきたと言える。このことを今の人は忘れかけている。

昨年の事業承継学会でも議論したように、今の日本国憲法では、家族のメンバーはすべて平等であると規定しており、家業を繋ぐために必要な権利の集約が困難となっている。また、相続税も日本では国際的に高い水準にあり、家業の承継を困難にしている。このような状況の中で、事業の承継を可能にするのは、事業を承継することの使命感であると考えます。

八木 飯塚先生がお話しになられたグローバリズムの中でのサステナビリティですが、ダボス会議でもあったように、分配の不平等化はすでに制御不能な状況に陥っており、サステナビリティを危機的状況に陥れていると言って良い。この問題を解決する一つの方向として、企業と地域の固有価値を再びつなぎ合わせながら地域の存続を図るという考えがありますが、いかがでしょうか？

飯塚 私はよく「格差の罠」という言葉を使うが、私達はすでに罠に嵌まった状況にある。格差が一旦できればその格差を固定化するようにシステムが動く。私自身がフィリピンというアジアの中では非常に格差が長時間に亘り継続してきた国に長らく住んでいた経験から言うと、格差構造から抜け出すことは難しい。経済格差が、政治的格差、社会での格差の連鎖をまねき、その一例はメディアやほぼすべての情報の支配である。日本の現状もまさにそうで、ポリティカルなコメントは差し控えるが、罠に一度ハマると抜け出すのは非常に難しいから「罠」であり、問題解決に対して悲観的にならざるを得ない。

しかし、そんな世の中であるからこそ、解決の

ための方向性としては、ウェルビーイング研究センターでの研究にも関連するが、人間がどのような状況にあれば幸せになれるかを明らかにしていくことにある。例えば、神社がなぜ重要かという問題を考えることにする。神社の存在は、自分よりも大きな自然などに対する畏怖の感情と密接に関連し、これは実は幸福感を高めることにつながる。また、神社で開かれる祭を通じて人と人との繋がりがはかられると思うが、人との繋がりが幸福の重要な要素である。

京都では、茶道・華道は重要な嗜みとして、市民の生活に浸透している。茶道の心理学を研究されておられる岡本浩一先生（東洋英和女学院大学）の議論にもあるように、茶道、華道にはマインドフルネスやコンパッション的な要素が入っているが、これは、実は、Well-being（幸福）トレーニングの意味を持っている。京都では、このように五感を鍛える認知能力、さらに場にいる人全体を見回して自分の立ち位置と振る舞いが自然にとれるようなメタ認知能力を高めることにより、向社会性を身につけた知恵として活かすことが行われてきている。

現在、コンパッションも重要なキーワードになっており、自分に対してどれだけ優しくなるか相手に対してどれだけ優しくなるか、そして人の苦しみをどれだけ理解できるかが問われている。このような概念が、京都文化の中に散見され、これが経営の中の行動としても「京都の常識」として機能している。これらの経営者にとって、若いときは別として究極的には、使命感は利己的（エゴ）な「俺が、俺が」の使命感では駄目で、ご先祖様から脈々と続く家族や一族郎党に対してや、「世間様」という言葉であらわされる社会に対しての使命感でないと機能しないのではないかと。事業の継続のためには新しいイノベーションを求める必要があるからこそ、その原動力とし

での価値を守ることの重要性が大きくなる。世界の人達が、京都を訪れるが、彼らはこのようなエトスから発現する京都市のものに対して非常に心惹かれていると考えられる。現在、地球上の多くの種が絶滅の危機を迎えている。この心惹かれるというのは表面的に惹かれるのではなく、潜在意識の中で生命の保持に近い感覚で惹かれるといった、非常に力強い根源的なものであろうと考える。

八木 飯塚先生のお話は、新しい切り口で老舗企業の行動を述べていると考えられる。老舗企業の意思決定の土壌には、社会の中で長時間にわたってあの醸成されてきた幸福追求の考え方が埋め込まれていると思われる。

辻田 幸福追求を重視して議論することは、経営学者としてそぐわないかも知れないが、老舗企業が長時間続くためにはやはりみんながそれなりに幸福であり、それなりのメタ認知能力がなければ続かなかつたはずだと考える。

老舗企業の方の話で印象的であったのは、「白黒つけないことが大事であることを学んだ」ということです。皆がある程度納得できる形で、それなりに幸せを感じられるためには、白黒をつけない方が良い。本人はそういう性格でなくとも、地域の長老が集まる会合などで、別の価値観を許容することを学ぶ。京都でビジネスをやって生きていくためには、このような智慧が重要と学ぶことになる。

林 日本人のメンタリティーの基本は、白黒つけないことである。もともと我々の頭の中には神道と仏教と儒教と道教がメタ統合している。先ほどメタ認識とは、本質的にメタ統合のことである。多くの宗教が対立する中で、仏教も神道も儒教も喧嘩しない。

京都に神社仏閣が多いということに関連して、大阪大学の竹文雄教授の論文が興味深い研究を

されている。それによると、小さい時から自分の家の近くに神社仏閣がある場合には、そこでの行事に参加する機会が多くなり、宗教心が醸成されることが統計的に確認されている。京都には、血縁共同体を大切にする人々が多く、このことが思考や哲学に影響を与えている。利益を貪るのではなく、ほどほどの利益と成長を求める考えも、京都市的な思考と哲学によって生まれていると言って良い。

松岡 京都の老舗企業も、経営環境によって様々なタイプが存在します。市場規模が大きな産業に在る企業は、革新をしなくとも優良企業として存続することが可能な場合もある。しかしながら、市場規模が縮小している業界では、分業構造が崩壊し、産業自体の存続が危うくなっている場合もあり。また、老舗企業は、伝統産業ばかりで無く、福田金属箔のような先端企業もある。

京都人のライフスタイルにおいて重要なのが、出身校である。京都では、出身大学よりも出身小学校が重要であり、小学校の中で人間関係の基盤が作られ、地域に密着したライフスタイルが形成されている点の特徴となっている。

フロアディスカッション

A (吉村) 私は、代々造り酒屋を営んでいるものです。京都には、仏壇文化といろり文化があり、造り酒屋の会合などで、これらの文化の重要性を刷り込まれます。仏壇文化は、仏壇に手を合わせて拝むことが生活の一部であり、いろり文化はいろりを囲んで家族が様々な話をする文化である。また、家と会社と一緒にいるため、子どもが親の商売を見ている。お天道様が見ているといった言葉によって、倫理規範を守ることを躰けている。

地藏盆は極めて京都市であり、町内単位で行われているため、参加するとコミュニティが監視員になる。グローバルリズムに関しては、それに

よって地域の会社が衰退し、地域と分離した会社のみが残っている現状もある。

B (落合) 京都の特殊性として、長期的な信頼チェックシステムの存在がある。これは、参入障壁でもあるが、信頼が確立すると長期的関係が成立する。このことは、コミュニティの目を気にするという行動に繋がっている。たとえば、市内では高級車に乗れないということもある。このように、京都には暗黙知が存在していると言え、グローバル化の限界を解決するための智慧もそこには含まれている。

C (若林) 京都人は見栄っ張り、「あいつで会社が無くなった」と言われたくない。これが事業承継の原動力になっていると考える。また、京都には稲盛和夫氏が作った盛和塾があり、これが京都の経営者の教育の場となり、経営哲学が普及したと言える。この意味で、恵まれた環境にあったと言える。

D (横澤) 事業承継学会の代表理事に就任した横澤です。今日は有意義で刺激的な発表やシンポジウムをありがとうございました。これらを参考にして今後運営していきたいと思います。私は以前から西田哲学を研究してきました。西田哲学は生命の哲学とも言われております。〈いのち〉を繋ぐことが、「承継」の意味であれば、どのように老舗企業が、〈いのち〉を繋いできたか。今までの発想とは違い、老舗企業を生々の根源から考えております。老舗企業を取材すると〈いのち〉を吹き込むとか、魂をいれて作るなどと言います。この辺のところから見直してみたいと考えております。

林 立命館大学で事業承継学の講義が開講される

という話を聞き、一歩先を越されたと感じると共に、重要な一歩を歩み始めたと考えている。価値を創造しているから、命を繋ぐことができる。存続しているのみでは、価値を生むことができない。日本という地域固有価値に基づいた経営学が重要となる。

飯塚 ガバナンスの本質を考えた時に、他者の目が重要となる。世間の目をグローバルにできるのかが問題となる。長期的な信用が獲得できれば、取引費用を下げるのが可能となる。共存するために、どのように信用チェックをするのかが問題となる。西田哲学は、マインドフルネスと関連しており、欧米の人が関心を高めている。この点に着目して、経営を考える必要がある。盛和塾がなぜ京都で生まれたかを考えた時に、盛和塾を育てる土壌があったのではと考える。最後に、共生の命があることをどのように考えて行くのかが重要であろう。

松岡 ライフスタイルとSDGsの観点から事業承継を考えるという部分は新鮮であった。信頼関係をガバナンスの観点から考えることの重要性を感じている。社会学にスモールワールドという概念がありますが、ネットワークの存在によって、物理的な広さとは独立に、スモールワールドが形成可能となっており、それによって地域の固有価値と企業の固有価値が結びついている。

辻田 現在、中国のソーシャルキャピタルが企業の発展にどのように寄与するかを調べている。地域性が企業の発展に寄与しているのかという視点で分析を進めたい。

八木 以上で本日のオープンフォーラムを終了します。ありがとうございました。