

閉会挨拶

事業承継学の方法論

横澤 利昌 (ハリウッド大学院大学 教授)

コンサルタントや各種経営士学の方は、現実のクライアントに即答しなければならないことは十分理解できる。近年は教育も社会にすぐ役立つものが求められている。しかし、その指導において、ある程度の長期間、変動しない現実の根底にある基礎理論が必要である。

哲学や科学のように、考えている問題にぴったりの「概念」を発見・発明して、その概念を使って整合性のある世界をつくることが重要である。それを具体的な事例で説明すると理解しやすい。ここでは、その基礎理論の骨格だけを述べてみたい。

1. 近代・現代の学問観の反省

経営学の方法論を顧みるとき、戦前から1960年代ころまでは、近代合理主義、とりわけ経済性が通底した認識の基礎であった。この時期、日本の経営学では、その基礎づけの哲学として、カントに始まりヘーゲルを経てアモンらの新カント学派へ至るドイツ観念論から、デューイに代表されるアメリカ実用主義へのシフトが認められる。

進んで、1970年代から20世紀末にかけては、次第に経済合理主義への反省と反動が現れ、社会性、および人間性への言及が進展し、一部でレヴィストロースらの構造主義を越えようとする視座として、ドゥルーズやデリダらのポストモダン、およびワールドロップやカウフマンの複雑系の哲学が基礎とされた時期がある。

しかし、21世紀に入り、いわゆるネオリベリズム（社会的市場経済に対して個人や市場原理を再評価する）の席卷によって、それらの動きは急速に相対化され、再び経済志向の科学主義に偏向して、一部を除き経営学の基礎哲学はあまり問われることはなくなる。そこでは、概してポスト構造主義を与件として、重回帰分析に基づくなどした数理実証主義、科学的な仮説検証の方法論が台頭している。

こうして、経営学は、専門分野によって狭い対象に細分化され、マイクロコスモスの観を呈している。したがって、往時のように、経営学、ならびにその対象である経営を大局的に捉え、それを洞察するスタンスには後退が見られるといえよう。

こうして、事業承継学を学問として体系構成するうえで、経営学の辿って来た方法論上の経緯と上記の諸問題を克服するスタンスが重要であろう。

2. 歴史観（時間軸）の転換

さて、学問の方法論を議論する場合、歴史観が問題になる。というのは、歴史観にはその学問の認識の対象を選択するうえでの重要な基本姿勢と価値判断の根拠があるからである。

そこで、事業承継学の歴史観をどのような視座に見出すかには、実にいろいろな意見や見解があるであろうが、どの道必要なのは対象の固有性（つまり事業承継の本来の姿）を現代の眼で見ると

ということである。そこでは、現代は、只今現在から将来を見通すという展望であり、また将来的なビジョンから現在を照射するという先見でもある。

また、この歴史観は、学問の観点、認識の基礎的な立場を構成する基幹、根本の態度であり、事業承継学は、まさしくこの歴史観に沿って見渡され、その観点に相応しい方法論によって構成されることになるであろう。これを一概に決めてかかることは見る者が見る者の視野に束縛される危惧を覚悟しなければならないけれど、現代の歴史観の先端を見つつ、伝統的な歴史観を踏まえるという姿勢が求められよう。

では、端的に見て、事業承継学の歴史観とはどのようなべきであろうか。ここで主張したい歴史観は、少なくとも、近代を踏まえたうえでの現代の鑑識眼である。その意味で、事業承継学の歴史観は、第一に、実存主義や構造主義を踏まえたうえでの「ポストモダン」史観であり、第二に、進歩史観を踏まえたうえでの「循環史観」であるといえよう。第三に、利他的な公益資本主義史観の問題も重要であろう。これは江戸時代以前から仏教等を信じていた時代は一部を除いて基本的に利他的であった。

このうち、ポストモダン史観というのは、いまだ言葉としてさえ流布されていないが、考え方としては、日本に関する限りにおいて、従来のいろいろな史観をふまえつつこれを越えることを意味している。たとえば、稲作中心史観を踏まえて海民・海村史観、農業起源史観を踏まえて海運商工史観などである。(網野善彦史学)

次に、循環史観については、進歩史観を踏まえたうえでこれを越えることを意味している。すなわち、近代美術史に関する中ザワヒデキ氏の芸術の遍歴である「前衛」→「反芸術」→「多様性」というシェーマに準拠すると、「変革」→「反学問」→「実践性」、「創始」→「反伝統」→「斬新

性」、「創業」→「循環・回転」→「発展」、「始祖」→「反伝承」→「承継」、「協働」→「組織・管理」→「戦略」、「購買」→「生産」→「マーケティング」とかいうように、すべて右肩上りではなく、時代状況に照らして、螺旋状にぐるぐる廻る形を想定できるように思うのである。そのことは、常に、一段上がってもとに戻る(弁証法的な回帰)のではないだろうか。

さらに、利他的な公益資本主義史観という言葉もまだ言葉さえ存在していないが、成熟資本主義社会の価値前提として、古く空海及び仏教の經典にある利他の精神からした歴史観が重要であろう。それは多くの経済学者や思想家に影響を与え初期の資本主義を礼賛した18世紀の英国の思想家マンデウィルの「蜂の寓話」の利己心と対極をなすものである。また、いっそう具体的には、ネオリベラリズムの私益化の原理に対して、公益の精神と原理を高揚して、公益資本主義史観ともいべき地平に立つ必要があると考えられる。老舗事業には利他的先進が残っているといえよう。

こうして、事業承継学の歴史観は、総じて螺旋的な回帰と循環とを意味するものと考えてみたいと思う。

3. 事業継承をどのような論理でとらえるか

事業承継は、長年に亘り続けられてきた当代の事業を今後へ発展すべく引き継ぐ意味で、第一義的に歴史的な現在を基盤にしている。この歴史的な認識枠組みなしには事業承継論は成立しないだろう。上述の史観とも大きく関連するが、ここで、事業継承をどう見るか、また、どこまでさかのぼって考えるかという視点が問題になる。

まず、事業承継をどう捉えるかは、経営の学問と実践の双方にとって有効な包括的な視座である必要がある。学問的には筋がとおるが実践的には晦渋で用を足さない理屈では致し方ないのであ

る。それをふまえた上で、ここでは、1) 主体、2) 存在、3) 行為という3つの論理（スジ・道理）を指摘したいと思う。すなわち、

1) 主体の論理とは、事業継承は、学問的にも実践的にも、かならずその当事者の主体の立場から自立して捉えられなくてはならないという道理である。その本質は、目的性、独立性、および創造性にあると考えられる。主体の論理は、その事業の経営主体には固有の目的意識が存在し、その経営は他社に依存したり束縛されたりせず、その事業は日々にして向上してやまない克己と革新の気に根差すものであることを示唆している。この論理からして明らかなように、事業継承学は、決して傍観者的な現象の観察ではなく、第三者的な批評の立場に終わるものではないことを意味している。

2) 存在の論理とは、事業継承は、学問的にも実践的にも、つねにその事業経営の实在、とりわけ生きた経営の全きありさまの立場から真実として捉えられなくてはならないという道理である。その本質は、個性、全一体性、および発展可能性であると考えられる。存在の論理は、経営主体ならではの個性の具有と自覚がみとめられ、その経営は分断されないで自社の統一体としてあり、その事業はあすへ向けて進む英知と先見の明に富むものであることを示唆している。これもこの論理から明らかなように、事業承継学は、決して理想や空想の作りごとではなく、実態の生の躍動から乖離した無機質な説明ではないことを意味している。

3) 行為の論理とは、事業継承は、学問的にも実践的にも、おおよそ事業経営の動きや働きとしての立場から動的に捉えられなくてはならないという道理である。その本質は、義、理念、および使命であると考えられる。行為の論理は、経営主体がいったい何が正義であるかを見抜いているか、その信条を果たす上での根本的な思考なり思想、

そこから導かれる事業上の任務の自覚と実行であることを示唆している。これもこの論理から明らかなように、事業承継学は、決して他律的な処理やお仕着せの定型行動ではないことを意味している。

ところで、事業承継をどこまでさかのぼって観るかの問題は、上述の事業承継の捉えた方とあいまって、事業承継学の歴史的な射程を定めることに進んで来る。つまり、事業承継は、主体・存在・行為の3つの視点で捉えられるものの、そうした視座による事業経営は、歴史的にどのように把握されなくてはならないかの問題である。これをいいかえれば、事業承継の歴史観、あるいはいっそう突き詰めて、事業経営の史観の問題であるといえるだろう。

ここでは、従来の近現代経営学で前提とされてきた企業経営史観をふまえつつも、なおいっそう包括的な経営史観を主張したい。すなわち古代経営史観がそれである。

経営の起源や原初形態を古代に求める史観は、すでに20世紀初頭にドイツの経営学者レップフェルホルツによる「事業七千年史」が存在した。氏はピラミッドの造営に経営の起源の一端を垣間見るのであった。ただ、周知のように、氏の古代史観経営学は、20世紀初頭の経営経済学の設定であった企業の経済性と相いれず、その後、顧みられることも少なかったようである。産業革命以降の資本主義経済における私企業の経済性に経営の始原が求められたからである。

経営はその主体・存在・行為の別はあれ、有史以来存在した営為である。経営学の原理では、生活性という最も古くて根本的な原理である。ともあれ、ここでは、経営を20世紀の経営学一般のように企業経営学に限定せず、いっそう原初的に古代の生活経営や生業の経営にまで射程を延長することにしたい。そうすることによって、日本の

歴史上は、いわゆる縄文時代の生活や生業にまで、事業経営を歴史的にさかのぼる歴史観を想定するのである。というのは、特に「老舗の経営」をみると、水＝温泉、土＝土器・陶芸、木＝木造製品、火＝和食など縄文時代からの自然を素材にしたものが多い。そこには、「老舗の美学」に通じるものがあるように思う。

たとえば、黄金比、美の法門、わび・さび、ものあはれ、真諦、三位一体（3サークルモデル）などである。ファミリービズネスの「3サークルモデル」は、キリスト教でいう「三位一体」が根底にあるものと推察する。キリスト教は、一神教であるがその根底に「父・子・聖霊」の三位一体の構造がある。これを事業承継に応用すれば、聖霊は時代精神（経営理念）であり、親から子へと事業が承継される三位一体のモデルになるであろう。これは構造（空間）であるが承継は歴史（時間）である。この両方が重要である。

日本の歴史に転換を迫るのは、網野義彦（1978）「無縁・公界・楽」などがあるであろう。とりわけ、現代歴史学の卓見に学ぶならば、こと日本の事業承継学の方法論としては、フランスの革命思想を根拠とする従来の民主主義思想を踏まえつつも、なお網野史学のいう日本の中世に存在していた自由・平和・平等への着目に注意してみてもよいであろう。また、稲作中心史批判、農民とは百姓ではない、漁民、商工業が半分近く存在していたなどは、老舗の研究には刺激的な歴史観である。

4. 事業承継の管理原理の必要性

ところで、事業承継は、単にその時限りの当事者（家の関係者）の事務処理ではなく、むしろ広く家・ソトのすべてのステークホルダーを念頭に置いた経営管理であると考えられる。その意味で、事業承継は新たな創業であり、創業者精神の

更新と浸透の管理過程であると考えられる。そうであるとするならば、事業継承学は、事業承継もマネジメント（経営管理）の対象であるという立場から管理原理を扱えるに足るものである必要があるであろう。それを一歩すすめるならば、事業承継は戦略問題（ガバナンスの問題であり、かつ経営学方法論でいう経営性的問題）であるとも考えられるのである。

この事業承継の管理は、次の3原理と5要素から構成されるとみてはどうであろうか。すなわち、1) 事業承継管理の3原理とは、先見、史観、刷新の3つの要件である。

まず、先見とは、先見の明とかいうように、経営者として機先を制することを意味する。これは、古く20世紀初頭に、ファヨールやトムスの説くところでもあり、その本質は計画の概念に発展した。

次に、史観は、原理になりうるか疑問視もされるが、事業承継学の方法論にとっても、実際の事業承継にとっても、経営観を左右する根本的な思想と視座であるので、あえてここに加えたい。

さらに、刷新は、進歩にせよ循環にせよ、歴史的な転回点においては不可欠な決意と行動であり、どのような刷新をするのかは、後述するパレートのいうレジデューのどれに着目するかにもかかってくることだろう。

2) 事業承継管理の5要素とは、頭首の資質闡明、歴代事業理念の基底、中核事業範囲、番頭養成抜擢の機先、出資組織の確保の5つの要件である。

まず、頭首の資質闡明とは、身内において事業承継に足る資質を備えた人材を見極めることである。アンゾフのいう能力プロフィールなどは有効であろう。

次に、歴代事業理念の基底とは、代々に亘って受け継がれて来た自社の経営理念（家訓等）はさるものとして、えてして形骸化しがちな自社の

モットーを再考察することで創業者の教訓を学び直すことである。

また、中核事業範囲とは、自社の本業の再確認であり、自社本来のビジネスモデルの確立を意味する。これには常にビジネスモデルのイノベーションが不可欠である。

さらに、番頭（事業承継）養成抜擢の機先とは、将来を見通して一定の時点で有能な人材を番頭役として抜擢する先見性があるかないか、また、たとえそれがあったとしても偏見はないかという点の自己監視機能である。「ファミリーオフィス」の役割・機能性を備えた現代にマッチした番頭の養成が必要であろう。

最後に、出資組織の確保とは、いうまでもなく自己資本比率、内部留保、および得意先配置の適正基準の明確化である。

5. 戦略性の原理

次に、事業継承の戦略性とは、事業の自己超越性×エキセントリシティ（中軸離心力・脱構築の美学）×大局性＝創造性という3つの原理で構成され、その実践のサブ原理は次の5つであると考えてみたい。

すなわち、

- 1) 事業の主体性の認識：これは事業主体のアイデンティティの確立を意味する。
- 2) 事業の歴史性の自覚：これは事業主体を取り巻くエートス（気質、ないしは時代精神）を意味する。
- 3) 事業の解体構築（脱構築）：佐久間賢佑（2013）の言説を要約すれば、「脱構築」とは、J. デリタの概念で、主体を内部から揺り動かし解体し再構成することである。これと通底している思想として日本の中世に道元がいる。道元は常に問いを投げかけることによって、動的な多様性を求めていくこと、

「脱構築」も「身心脱落」もどちらも何ものにも固定されず、開放していく、と捉えている。混迷の時代には「脱構築」が必要である。（大谷哲夫編「道元・読み解き事典、p.274）これは、事業主体が承継する事業を核として何をどのように進めようとするのかという欲望や野望であり、端的には、パレートの言うレジデュー（残基）を想定してみてもよいであろう。

ちなみに、これまでの革新（イノベーション）は、シュムペーターがパレートのいうレジデューのうち「結合」の項目に注目したことに由来しているといわれるので、残り5つの残基への可能性もある。

- 4) 事業の混沌醸成とその脱出：これは事業主体が、事業承継を契機にして自社のあり方をめぐり思案熟考のすえに、意図的に先々への混沌を創り出して組織をゆさぶり、そのカオスとゆらぎをなんらかの先祖伝来の老舗のストーリーで再構築して新しい経営機軸を打ち出すことである。
- 5) 事業の時代即応性の獲得：これは、事業承継によって、自社のコンテンポラリー、つまり当代・ご時世・目下の理念・使命・目的を再確認することである。

事業承継学の方法論は、歴史的で、かつ論理的である必要がある。それは、事業承継という対象持つ峻厳性から来ている。恣意的や主観的な成り行きでは済まされない。家族の継承のあり方は重要であるが、その時、その場所で、どうだったのか、その時代の生きた「生（なま）」エネルギーを伝えなければならない。そこには、老舗の長い歴史の中で、生命の危機、家族の危機、経済の危機、思想の危機があったに違いない。そのような根源的な課題にどう向き合ってきたか。事業承継学は、そうした事業承継の性格を体現した実践原

理で構成されなくてはならない。経営学の実践原理は、主としてドイツ経営学で行われたとおり、経済性（生活性、営利性、収益性、生産性を包括する）、社会性、人間性という変遷を遂げているが、日本とドイツの経営学では、これらを止揚して経営性という包括概念で把握する立場が往時に存在した。これを一歩進めれば、経営を存在から発展（衰退も含む）で捉える視座と方法が必要であり、それは戦略性の原理に象徴されるとみて良いと思う。昨今のダイナミック・ケイパビリティもこれを意味していると考えられる。

6. 価値諦視の原理

事業継承学の方法論は、経営の究極的な存否をめぐる「つなぐ」の論理でなくてはならない。すなわち、事業承継によって、既存の事業経営の存在から事業の発展を導くうえで、その媒介として、経営上の価値問題に関する主体的な認識と洞察の問題がある。すなわち、事業承継学の方法論としては、事業承継によって、自社が繁盛して信頼を得るために、何が自社の価値（よさ・のぞみさ）の目のつけどころなのか判然とわからなければならず、それを可能にするような方法論を考案・採用する必要がある。

こうして、事業承継学は、価値問題を包括的に整理・体系化できる視座である必要がある。たとえば、ニコライ・ハルトマンやマックス・シェラー（1980）の考案した価値階層モデルに準拠して、「人格・宗教」、「精神・文化」、「生命・生存」、「感覚・快楽」、「効用・財（経済財と関係財）」に5段階で価値を捉え、よく凝視してどこかの価値に自社の究極価値を見出すかを勘案する方法がある。

事業承継学の方法は、価値の諦視（直観のこと）に行き着くものであることは、詩人のマラルメがいうように、「世事、すべては経済か美」の

選択の問題を扱えねばならないことを示唆するのではないだろうか。すなわち、ここで、事業の経済性は大前提の問題としてしばらく措くとしても、その経済価値の把握観点の再構築（たとえば仏教経済学系への視点の拡大）、美的価値の把握観点の再構成（たとえば美的直観）を包摂しうるに足る方法的な視座が用意されねばならないであろう。その一例としては、美的直観の原理がある。事業経営をアートとして捉える眼、事業承継を何らかの美的・美学的な観点によって、好ましくセンスの良い感覚的に優れた実体に具体化させるような哲学的な洞察と使命を扱うような方法論が必要であろう。これは、ペーメ（2005）のいう現代経営美学の問題であるとともに、中世の隠者の美学にも通じていそうである。

7. 科学を越えた洞察と構成

老舗やその承継には美学がある。事業承継学は、単に科学的な合理性だけではなく、それを踏まえたうえで、むしろ歴史的主体の生命性の美学に立脚すべきものと考えられる。すなわち、事業承継学は、承継における相続税制論等の重要性は認めているが、学会としては承継範囲の限定に見るような典型的な計算合理性や法的な合理性の必要ではあるが、それのみで把握され処理されるものではなく、むしろ承継する事業の包括的で統合的な「命脈」を捉えて「繋ぐ」美学である必要があると考えたい。

そこでは、事業承継学は、経済性、社会性、人間性を超越して、広く高く生命性（根源性）の美の原理で体系構成されるべきであろう。では、その生命性の美の原理とは、端的に見てどのようなものか。いくつかその要素を指摘すれば、自己組織化、動的平衡、ホロニックループ、複雑系、靈性、わび・さび・しおり、および「結（ゆい）」、ひいては老舗の美学などを挙げることができよ

う。今後の課題である。

小倉紀蔵（2013）によれば、生命には3つの生命があるという。

第1の生命…肉体的生命，生物学的生命，一つ一つの生命，それ自体の命。

第2の生命…集団的生命，宗教的生命，精神的生命，生氣論的生命，すべての命，乗り越える命。

第3の生命…間主観的生命，偶発的生命，美的生命，「あいだ」的生命。立ち現れる命，第3に生命に美学があるという。ヒントになる言説である。

以上，事業承継学の基礎理論としての骨格について概観的に私見を述べた。

ノーベル賞受賞した細胞生物学者のポール・ナース（2021）によれば、「現在の地球上の生き物の誕生は、35億年前のたった一回だけ起きた単細胞からの奇跡であり、全ての生き物はわれわれと親戚関係にあることになる」この繋がりに何かしら美学を感じるのは私だけであろうか。

要は過去から現在に至る経営・承継の実態が説得力をもって豊かに伝えることである。理論やモデルはその時代によって変化していくので常に新しいモデルを創造・想像していかなければならない。しかし、そこに哲学的思考が入ると永続性があると考える。というのは哲学は物事の全体性や根源性および深層を探求するからである。しかし、哲学といっても観想に終ることなく経営学は「実践理論科学」なので実践および科学の重要性を忘れてはならない。

科学とは分けることである。分けて深めわかることが重要である。しかし物事の本質を探求しようと思えば、学問の境界（必要であるが）は関係なくなることも気づくようになる。したがって、哲学的思考と科学的思考が必要であろう。

以上，事業承継学の基礎理論としての骨格について概観的に私見を述べた。

参考文献

- 網野善彦（2008）『「日本」とは何か』講談社
網野は奥能登の時国家の襖の裏張りからの古文書等を丹念に解説し、日本の歴史を変える言説は網野史学と言われる。
（1999）『古文書返却の旅』中央新書
Wissler.W（1931）Business Administration p49
この中でホッチキスによれば、①狩猟時代 BC5000-1000
②牧畜時代 BC1000-AD1000 以下 ③農業時代 ④工業時代 と続く。この頃から経営が書かれている。
小倉紀蔵（2013）『新しい論語』p24-25 ちくま書房
M. シューラー：小倉志祥（1980）『講座・哲学4 価値の哲学』p40 東大出版会
ゲルノート・ペーメ（2005）『感覚としての美学』勁草書房
ポール・ナース（2021）『生命とは何か』竹内薫訳 p264 ダイアモンド社
山本安次郎（1954）『経営管理論』有斐閣
山本安次郎（1961）『経営学本質論』実践理論科学について p196 森山書店
「山本経営学説」は、西田（幾多郎）哲学を踏まえ日米欧を視野に入れた世界に唯一の経営学説である。多くの経営学者は部分的に纏めたり引用したりしているが、本格的に「承継」する研究者はいない。筆者はこの「山本経営学」で世界を描き英文（中国語含む）にするのが現在のテーマである。具体的には経営環境全体を認識しながら、老舗や承継のケースを描くが、背景として近年の現象学、認知考古学、文化人類学、捉え直されている日本の歴史、AI等を適宜に取り入れてスケッチしてみたい。
横澤公道（2019-21）『研究戦略としてのケーススタディ①～⑤』横濱経営研究 上記のケーススタディについては参考になる1つの方法論である。（2021）Role of personal anxiety in individual kaizen behaviour and performance : evidence from Japan 国際学会機関誌

本日は、コロナ禍のなか第10回・事業承継学会のために、ご参加くださった会員の皆様に御礼申し上げます。また基調講演の高畑高様、学会発表の皆様にも感謝します。そして何よりもこのはじめてのリモート学会を主催者である八木先生、リモートの環境を提供された栗本先生に感謝します。リモート学会は初めてでもあり、事務局（東京も含め）の準備、当日会員の皆様に情報提供した多くのスタッフの皆様がいなければ成り立ちませんでした。

この事業承継の方法論は、東京の研究会の総括も含めたものです。最後にこの学会誌編集委員の先生方、その窓口の浅野一明先生に御礼申し上げます。

（一社）事業承継学会代表理事 横澤利昌