第二部　鼎　談

『日本百年老店―伝統と革新―』邦訳本の（文眞堂）出版に寄せて

対 談 者：李　新春（中山大学管理学院元院長，中国家族企業研究所所長）
山中祥弘（ハリウッド大学院大学学長）
司会進行：横澤利昌（一般社団法人事業承継学会　代表理事）

横澤　まずは，李先生が基調講演で話し足りなかったことがありますか？

李教授　特に補足することはございません。

横澤　それでは，山中学長，李先生に伺ってみたいことありますか？それから，今回出版されました著書についての感想などお願いします。

山中　李先生，本日の講演誠に感動しました。現在，日本経済が低迷していますが，日本の社会及び経営者が忘れていたことを想起させていただき，日本への警鐘として聞いていました。日本がかつて繁栄していたときの日本的経営（伝統と革新）の真髄をまた改めて認識しました。この書籍は，日本再生のバイブルともいえる大変貴重なご意見をいただいたものと考えています。本当にありがとうございます。日本へのプレゼントだと思っています。

少し，自己紹介をさせていただきます。実は，横澤先生と大学院の同級生で，卒業後は日本で最初のベンチャーキャピタル（日本中小企業投資育成）に勤務して，上場まで世話になっていました。その後，ハリウッドビューティ学院（化粧品販売・美容室・美容学校）に入社し，実業を経営すると同時に大学院・専門学校の経営をしております。
ハリウッドグループは，今年で設立97年となり100年老舗企業に3年不足しますが，ロスアンゼルスでの創業から数えるとちょうど100年になります。そういうことで，アカデミックというよりも，実業家の立場から李先生とお話したいことがあります。

（パネルNo.1）これは，創業以来のわが社の経営理念になります。一流老舗企業（Prestige Company）を目指すということです。それには大きく3つのポイントが重要です。ひとつには，お客様あるいは社会からの「信頼」を得ること。すなわち「選ばれる」会社でなくてはならない。それともうひとつは，「only one」そこの企業にしかないものを磨きぬくことが必要ということ。あともうひとつは，同じ分野では「競争優位」にたつ「Number one」ということです。この3つ，select one，only one，number oneをどれひ

とつ欠くことなく大事に経営をするということを創業者から引き継いでまいりました。それには，しっかりした経営理念と経営理論，そしてそれを実践する，中国でいえば「知，仁，勇」ということになるのでしょうか。この背景には，中国からの伝統的な思想と日本の思想との融合のなかでこのような考えがでてきたわけで，李先生が示された伝統と革新を実行してきたと思っています。現在，私は学校経営においては2代目で，まもなく3代目に継承することになるのですが，李先生からこの事業承継についてのアドバイスはありますでしょうか？

李教授　（感想とご意見を）ありがとうございます。2016年に初めてハリウッド大学院大学を訪問して，山中理事長と面談させていただきました。創立100年を迎えられるということでこの場をお借りしてお祝いを述べさせていただきます。今ここに掲げられている経営理念は非常に重要なものです。一流の経営理念に加えて，一流の価値観をもつことで一流の老舗企業が生まれます。この概念には全く同感で，この資料は明確にそれを示していますね。我々が調査した老舗企業の場合も，一番重要なのは価値・理念だと思います。この価値観に加えて市場の価値観との合致ができれば競争が優位になると思います。山中理事長がおっしゃられた経営の価値観，特に異文化との融合についてもこの大学ご訪問の際に体感させていただきました。敬天愛人あるいは神を敬い，先祖を大事にするということを経営のなかに実践する，それは非常に大事なことだと思います。伝統を継承するだけではなく，それを実践に活かすことが重要で，中国の儒教は2000年の歴史があるけれども，中国企業はこれを経営のなかに活かすことができませんでした。しかし，日本の老舗企業はこのような儒教の文化や教えを禅の教えとともに経営に活かしているところが素晴らしいと思います。ハリウッドグループが100年を迎えられ，山中理事長から3代目に引き継がれるについてもこの一流の経営理念があれば必ずや事業承継に成功されるものと思います。

横澤　はい，李先生ありがとうございます。このパワーポイントの資料は何年もかけて山中理事長が創りあげてきたもので，海外の研究者からも非常に評判がいいものです。特に経営について，わかりやすく説明がされていて，私の授業でもよく活用させていただいております。

山中　この資料の右側にある「創業」と「承継」の話も重要なのですが，実はもうひとつの「再生」というものが大事です。何十年にもわたって経営を継続するなかでは，常に再生を経験してきました。創業と承継の間を繋ぐために，李先生がおっしゃった伝統と革新が連続的に行われないと再生ができない。そして再生から承継へ繋ぐ部分は「進化」ではないかと思います。進化していくとは，守るべきものを守りながら革新していくということです。明治維新は，実は革命ではなくて，古いものを維持しながら新しく変えるということの組み合わせでした。日本的発想というのは，常にこの進化論だと思います。伝統と革新とさらに段階的に進むという特徴をもって日本企業は継続されてきたと思います。その背景は，（No.6のパワーポイントを示してください。）中国から導入された仏教・道教・儒教の影響ではないかと思っています。空海が中国で学んできたわけですが，彼の教えに「三教指帰」という三教の比較を行っています。また，中国では「菜根譚」のなかで三教融合という概念もありますが，いずれにしてもこの仏教・道教・儒教という教えのなかで日本的経営というものが形成されたきたもの

と考えています。その中核となる部分に「神道」をおいて日本の風土や伝統に必要なものを取り込んでいくという，良いものを残しながら新しいものを取り込んでいくという日本的なやり方が形成されてきたものと思います。経営学のルーツはいろいろ言われていますが，石田梅岩の「心学」を抜きにして語れないと思います。そういう流れが今日の日本の長寿経営を作ってきたのかなと思います。しかし，この石田梅岩の思想の背景といえば，やはり中国の王陽明が影響しており，中国の儒教の教えを朱子学ではなく王陽明の解釈によって日本に取り込んできたと考えているのですが，李先生はどのようにお考えでしょうか？

李先生　ありがとうございます。日本の宗教と商業文化の融合には，以前から興味深く注目していました。ですので，本書のなかでも宗教が商人の倫理・道徳にどのように影響があったのか研究してきました。また，仏教と神道あるいは禅から受けた影響についても研究を行いました。この三教融合（菜根譚―洪応明）は明の時代から中国人に受け入れられてきた思想ですが，しかしながら商人の間にはそれほど大きな影響をしていないと思います。逆に，禅や儒教の精神をいかにして商（ビジネス）の分野に応用できるかを考えると2つの方法が重要だと思います。ひとつは，どのようにして商人に儒教や仏教の教えを学んでもらうのかということです。日本では寺を建立して，そのなかでイベントを行ったり，教えを伝えたりということを行ってきました。日本の老舗は，近代からそのような優れた伝統価値，理念をビジネスに転嫁して，ビジネスの基準行動としてシフトしていく，こういった面では日本は大変優れているのですが，中国ではあまりうまくやれていません。儒教の教えは，文人の間にとどまっていて，商人は重要視していませんでした。ですから，このような儒教をビジネスに活かすというようなことは中国ではまだまだできていないのです。

山中　（コメント）ありがとうございます。さきほど，李先生は日本の長寿企業は，家族主義経営ということをおっしゃいました。本当にその通りだと思います。これを李先生は「疑似家族」という言い方をされましたが，（パワーポイントNo.5）にあるように，家族主義経営というのは血がつながっているというだけではなく，むしろ血のつながりよりも，同じ目的のために協力するということを重視する「大家族主義」経営というものが日本にはあります。それはひとつには，企業というものは自己実現の場である，運命共同体として喜怒哀楽を共有する仲間，同じ舟に乗っているという意味で，オーナーだけでなく，社員との垣根が低いということが特徴です。欧米の場合は，ファミリービジネスというとオーナーが権力を持って経営しているわけですが，日本では権威の象徴としてのオーナーという位置づけで，まさに疑似家族としての大家族主義経営ということが正しく，疑似家族という言葉は初めて聞いたのですが，李先生の分析は全く正しいと思います。これからも李先生の考えを広く伝えていきたいと思います。

横澤　山中理事長は，西欧の経営理論を日本的にどう言えばいいのかということをいつも考えています。というのも，理事長の叔父さんは高野山の役員で非常に偉い方だったんですね。それで名前も「祥弘」の「弘」という字は弘法大使の「弘」という字なんです。そんなことから宗教に詳しくて，学者だなと思います。

山中　それでは（パワーポイントNo.3）を出してください。ここにある「長寿は芸術」という言

葉は創業者であるメイ牛山の言葉なんです。叔父の話が出たので，その話をしますが，私が学校経営と化粧品会社など株式会社の経営もやっているときに，100年経営を目指す話を叔父にしたところ，宗教団体は1000年続いているのだから，その経営のことも学ぶべきだと言われました。確かに，考えてみればキリスト教も仏教も，1000年以上続いていて，しかもフランチャイズ制度というか，各国・地域に根差した活動を展開しています。そういう面で，宗教から学ぶ長寿経営があるではないかと叔父から言われたときに，はっとしまして，改めて考えてみました。まず仏教の始祖である釈迦は，どういうことを言っていたかというと，涅槃経のなかで教団が永遠に続く方法を伝えています。その冒頭に「修行僧たちよ，会議をたびたび開いて，皆の叡智を集めれば衰亡することはないであろう。」と言っています。そのころから，衆知を集めるということをおっしゃっていたわけです。それから，日本の社会組織の根幹を成していると思う聖徳太子の十七条の憲法には，「和を以て貴しとなす」とあります。それに，「和諧」という言葉があるのですが，これは良く話し合えば道理にかなうことがひとつになるということです。このような流れのなかで，松下幸之助は，日本の伝統精神というものに触れていて，「日本の伝統的精神は天皇の姿に表れている，日本全体が天皇の疑似家族としての集団のなかで今までやってきた。」と言っています。それには3つの要素がある。衆知を集める（よく話し合う），主座を保つ（中心を外さない，理念とか人とかいろいろありますが），そして和を貴ぶということ。このような流れは仏教や儒教から発して長い歴史のなかで日本化してしまったものと思います。日本人は，勝手にこれが日本的なものとして理解しているが，そのルーツを辿ると仏教や儒教という中国にあるということだと思います。仏教，儒教，道教というものが外国の思想ではなく日本人の思想として受け継いでいるのではないかと思います。この繁栄のひとつが老舗企業というものに表れていて，この老舗企業の理論は，決して企業だけではなく社会構造まで生きているのではないかと思います。私は学校経営をしていますが，学校も何百年と続いている学校もあります。そういう面で，李先生の教えは，単に日本の長寿企業にとどまらず，日本の社会構造が目先の繁栄とか成長よりも永続性を優先してきた社会として，あらゆる分野に李先生の分析がぴったりあてはまるのではないかと思って感心しているところです。

横澤　山中理事長，ありがとうございます。あと10分程度ありますので，李先生から何か追加コメントありますか？

李教授　ありがとうございます。さきほど宗教団体が長寿という話が出ました。確かに老舗というのは企業や利益団体だけではなく学校や宗教団体も入るのですね。宗教団体は現在のところ最も長寿の団体と思います。キリスト教は2000年以上ですし，500年以上の団体もあります。なぜ宗教団体はこのように長生きすることができるのかというのを考えると，さきほど山中理事長がおっしゃったように，運命共同体であったり，あるいは衰退しない方法であったり，すなわち自己管理の方法とかいうものがあるのではないかと思います。ですから，今後我々が老舗の研究を続けていくうえでもこのことを考えるべきだと思いました。

横澤　私は総括で別途コメントさせていただきますので，山中理事長もう少し資料が残っておられますか。

山中　パワーポイントはもうないのですが，今の李先生のお話のなかで，日本の文化は仏教と儒教の教えを中心としていると思われているのですが，実は道教の教えから大きく影響を受けているのではないかと思います。道教が神道に繋がっているということで，日本は「道」の文化なんですね。武士道もそうですし，石田梅岩は商人道といっておりますし，匠の世界もそうですが，農民であっても農民道というものがあるというふうに，「道を究める」つまり仕事を通して自分の人格を高める，仕事のなかに修行という意味付けをしていくというような意味では，会社経営というのは「経営道」というか道の文化の流れがあります。道教は神道に取り込んでしまっていて，認識としては薄いのですが，神道という「道」の文化として日本では華道，茶道あらゆる行動のなかに，技術系の分野で道の文化を形成してきているのです。これが今後の日本で維持できるかどうかが怪しいところなんです。李先生のアドバイスのなかで，「日本はかつて階級・階層社会として士農工商があった。」と言われましたが，これは決して階級ではなくて，それぞれの専門分野の道を究める階層のことを言っているのであり，この商人道がいま経営道に変わってきたと思うので，こういう「道」の文化としての経営をこれから追求していきたいと思います。李先生のご意見はいかがでしょうか？

李教授　はい，中国でも道教は哲学的な思想として理解されています。「無我の境地」というものが仏教や儒教にも影響していると思います。ただ，多くの人は道教と仏教・儒教との区別がつかなくなっているのではないでしょうか。菜根譚を書いた洪応明も儒家だったのですが，道教もかなり勉強したということでした。そして修行のなかで，三つの思想を融合するという考え方に至ったわけです。日本でも老舗のなかで，あるいは社会のなかで三者が融合するということがよくあります。また，日本自体にも地元の神道というものがありますから，前回私が見せていただいた武士道の本のなかでも，武士道は実際には日本の地元での神道と同時に仏教も入っている，そして心を清らかに保つ，すなわち禅の境地に達するといった内容も入っているのです。厳格にいうと，この道教というものには孔子の教えも入っていると思います。すなわち，孔子が儒教の「仁義礼智信」といったその考え方が武士道に影響を与えていると思います。そしてその武士道が商人道に影響を与えるというとても有意義な内容だと思います。今後，日本の文化や歴史をもっと理解して，横澤先生や山中理事長からもっと勉強したいと思います。日本人がどのようにして融合したのか，文化と商人道というものを重ね合わせていったのかを研究したいと思います。日本の老舗を知る前は，中国では農業を重視し，商人はなかなか尊敬されませんでした。近代になって，さきほど山中理事長がおっしゃっていたように士農工商が階級になってしまって，商人は一番低い階級と言われました。しかも，中国社会の伝統的な考えのなかでは偏見があり，商人は利益だけを追求するということで軽蔑されるようなことがありました。また，道徳のうえでも商人の行いは社会的な非難の的となりました。もちろん大多数の商人は儒教の教えを実践しているのですが，なかには不道徳な商行為をするものもいました。それで，わたしたちは現代の文化のなかで，商人はどのようにして正道を歩み，モラルをもってビジネスをやる，それはとても大事なことです。利益だけを追求することに対して反省しなければなりません。

日本の老舗は道徳，倫理を非常に重んじ，現代社会においてもこれを受け継いできました。これはとても大事で重要なことです。自由競争のグ

ローバル化のなかで，利益の共同体が維持しづらくなってきている現代社会において，老舗企業が正道を歩むこと，それは一層重要性を増しています。以上です。

横澤　あと2分ほどですので，ここで総括に繋ぐ話を少ししたいと思います。この資料に空海が出ていますが，空海は中国に渡って長安（現在の西安）において密教を伝授されるのです。帰国して三教を比較して仏教（密教のこと）が最高だといってこれを広めたわけです。ところが，密教がいま何をやっているかというと，「禊」と「祓い」をやっているわけです。これはまさに神道なんですね。そして，空海の出自は最近の研究では天皇家に通じるといわれています。ですから，空海は密教をやりながら融合というか，神道を悪いとは言っていなくて，三教を比較して結局は神道に融合するということをやっているのではないかと思います。それでは，この辺で，この鼎談を終了させていただきたいと思います。