

## 基調講演

# 老舗企業における日本の宗教が果たした役割

開催日 2017.12.2

山中学長の基調講演

場 所 ハリウッド大学院大学

司会 横澤利昌（ハリウッド大学院大学）

それでは本学の山中祥弘学長・基調講演をお願いしたいと思います。テーマは「事業承継と宗教」です。学長の叔父さんが高野山の執行大僧正をされていて、名前の祥弘の「弘」は弘法大使の「弘」だそうです。その辺の生い立ちを含めて自己紹介からお願いします。

山中祥弘学長

私は1941年、宮崎県の出身で、12歳の時に上京し、千駄ヶ谷中学、海城高校に通いました。

父は浄土真宗、母は真言宗、母方の叔父は宮崎の高野山真言宗住職でした。実家は木材、山林、木炭、海運業を経営しておりました。早稲田の商学部に入り、1965年にドラッカーに出会い、論争しました。そのことは後ほど話します。1970年ハリウッド専門学校を寄付行為で設立しました。

**長期戦略がオーナー企業の強み**

このビルもかなり研究し自分で思ったようにデザインして、美の殿堂をめざして、基本設計しました。設計全く門外漢なのですが人のまねは絶対しない、というこだわりでつくったわけです。先ほどの12階、あれは最初プライベートスペースで考えていたのですが、ゲストルームとしてフリーでいろいろな形でお迎えするには、いいかなと思っております。

数年前、NHKが東京を代表する1枚の写真をあちこちで探していたのです。いろいろ探したようですが、ここからの景色が最も東京らしい東京ということで選ばれて、広く紹介されたところでもあります。正面にはテレ朝の本社とスタジオがあります。

このエリアは大体11ヘクタールございます。平成15年に完成したわけですが、完成するまで約20年かかっております。なぜ長期間かかったかという、この辺は救急車も入れないような狭いところがいっぱいありまして、防災上もいろいろ問題があるということです。そこで約500人の地権者に、いろいろ話しかけましたが、なかなか埒があかない。目が黒いうちは絶対同意しないという人が大勢いました。20年たつと大分減りました。そんなことがありまして、具体的に話が出たときは地権者が400人でした。それでも1件1件、全員の同意を取りつけました。法律的には多数決でやれるのですが、全住民1人ずつ説得して、約20年かけて全員同意していただきました。

なぜこれができたかということが今日のテーマにもなるかと思います。

このビルのあるこのエリアの重点地帯は私どもが駅前まで押さえていますので、うちの土地を通らないと向こうへ行けないのです。交通量もございます。

大口の地権者というのは、ハリウッドとテレビ朝日です。その後森ビルが地権者となりました。

これで、400人の地権者をどう説得するか。これはじっくりやるしかない。長生き競争なのですね。3者のうち、森ビルと私どもはオーナーですので、長年の地権者との交渉は一貫して変わらないのです。しかし、テレビ朝日だけ何度も社長が代わるものですから、代わるたびに条件が変更されるのです。だから、オーナーの会社というのは強いなというのはそこなのです。しかも、20年間ずっと説得し続けられるというのは、上場会社じゃできません。ほとんど代がわりすると、前の社長さんのときはこういう話でしたよ、と言われます。ファミリービジネス・オーナー会社の強みというのは、長期戦でやるにはやはりいいのではないかと思います。この六本木ヒルズの前に、森ビルさんはアークヒルズで同じことをやったわけです。あそこも大規模でした。

これはオーナー企業だからやれる。しかし、後継者がしっかりしていないとできない。長期的なビジョンの完成がここにある、こういうふう思うのです。

このビルは、地下2階から地上2階は全部テナントを入れまして、本業が支える事業としての家賃ということです。家賃も思った以上にすごい金額です。

#### 相対するものを一つにする、楢円の思想

このビルの入り口のデザインを、皆さん、どういうふうにイメージされますか。実は美の神殿、神殿の大鳥居をイメージしたのです。ここはビューティー・センターになっておりますので、ここに何かシンボリックなものをつくらうと思えました。

神社に赤い柱がありますが、それをイメージしてつくりました。しかし、それじゃ芸がないから、最初、外人のデザイナーであるジョン・ジャーディという有名な建築家がありますが、鳥居

のイメージでやりたいと言ったら、デザインで鳥居そのものを持ってきちゃったのです。これじゃ話にならないということで、上のほうを取っちゃって、とまり木は天空にあるということで赤い柱。しかも、これは岩盤まで入っているのです。地下35メートルまで入っています。そのところに関係するお経が埋めてあります。そんなことでいろいろこだわりを持って無駄な金使ってしまったのであります。

上が楢円になっているというのは、楢円というのは2つの中心がある。それを1つに調和させて1つにしていくというのが楢円の思想である。だから、相対立するものを1つにまとめる弁証法ですね。大調和の精神と言っているのです。

#### 日本人を美しくする戦い、「ハリウッド」の美容室・講習所・化粧品

先ほど、何で「ハリウッド」という名前かとの質問にお答えします。1925年に創立いたしました。ちょうど92年になります。実はその創立の3年前、アメリカで創業していたことが判明しました。その後、関東大震災があって、これは大変だということで日本に帰国して、日本の女性をきれいにして元気を出させようと思ったわけでありました。

ハリウッドというのは、創立者がアメリカの早川雪洲の弟子としてアメリカのハリウッド映画の役者だったんです。スターと言えるかどうかわかりませんが、役者としてハリウッドを見てきた。ここに1つのヒントがあったんです。

当時、創立者がアメリカに行ったときは、日本人及びアジアの人は動物以下の扱いを受けていました。人種差別も甚だしかった。英語を話せないから、なお損だったんです。これはいかんということでしたが、よく見ると、日本人でも大女優、俳優がいるんです。その人達は本当にお城のよう

なところに住んでいて、みんなから尊敬のまなこで見られている。当時有名なのは早川雪洲と青木鶴子という人です。これだなど。人種差別を撤廃するには幾ら世間と闘ってもだめだと思ったんです。皆なきれいになって、憧れて女性がきれいになれば、日本人もアジアの人も差別されないだろうということです。一生懸命、当時3年間アメリカで創業し帰国して、今度は日本人を元気にしようと銀座で始めたわけです。

最初はハリウッド美容室として日本で最初にパーマメントを始めました。パーマをやるにしても技術者がいないので、社員教育の場として講習所を運営しておりました。この講習所がだんだん大きくなって、今の学校法人になったわけです。

当時、まだ日本には「白粉・おしろい」しかないわけです。アメリカの俳優さんたちが行っている美容室のように、メイクアップとかネールとかフェイシャル、エステティックの化粧品が何もないわけです。そんな個人までお化粧するという考え方はなかったんです。そこでお店用の化粧品をつくったわけです。よそでは販売しておりません。それが大きくなってハリウッド化粧品になったわけです。この3つが、創立以来のビジネスモデルとしてそのまま来ているんです。

マックス・ファクターはご存じだと思いますが、彼とは友達同士です。マックス・ファクターというのは、もともとメイクアップ・アーティストの名前です。マックス・ファクターも美容室と化粧品です。そして学校もやっていたんですが、今はみんなもう売却してばらばらになっております。そういう歴史的な過程をたどってきたわけです。

#### ドラッカーとの交流と理論と実践が結合した大学院の設立

最初の自己紹介の続きであります。私は76

歳です。宮崎県日南市で生まれました。実家は材木とか木炭、山林、海運業をやっておりました。その後、青雲の志といいますか、あの頃、かわいい子には旅させろということで、江戸時代は全国から10歳前後の人が長崎に勉強に行きました。そういう風土が九州にはあるんですね。私は小学校6年の2学期から、東京の千駄ヶ谷小学校に通ったわけでありました。

その後、大学時代は学生運動が全盛期、第1次安保闘争、1960年のころでありました。しかし、これは変だな、こんなことをやっていたいいのかなと思ひ、もっと実践的な研究をすべきだ。大学のあり方はおかしい、もっと実践的な人間をつくる大学院をつくりたい。勉強もしないくせにこんなことを考えていたんです。それが現在の大学院大学構想です。私が学部の学生時代に、アメリカなどを随分調べて、そのときのキーワードが、理論と実践の有機的結合のもとに産業経済研究会をつくった。そして今日の大学院の基本的なイメージ、骨子はそのときにつくって、約50年かかったんですね。これも諦めないで来たわけです。

その後、学生時代、清里の清泉寮があります。そこのキープ協会とご縁がありまして、そこで初めてドラッカーと会ったんです。あのころ、まだドラッカーは日本には数回しか来ていない時代です。キープ協会の幹部に私の大学の先輩がおりましたので、ちょっとおもしろいから何か対談しないかということになり、ちょうど私ども、毎年清里で学生のゼミナールをやっていました。

そこで清里にドラッカーが来たときに。ドラッカーと論争したわけです。どうも日本人をばかにしているようなことを言うから、それはいかんじゃないか、ドラッカーは日本のことをよく知らないんじゃないかという話をしたんです。

というのは、その当時、戦後の復興で高度成長に入ろうとしているとき。しかし、日本は本当の

後継者が育っていない。日本を復興させた人は年配の、戦前・戦中の人たちで、今の若者はそういう能力はないんじゃないか、だから日本の成長は間もなくストップするだろう、こういう予測をしていたんですね。

それはないだろうと。我々は日本の敗戦を招いた人たちの失敗とか成功とか、あらゆることを学んでいる、むしろ我々こそが高度成長に導く栄光の世代である、いずれアメリカを日本は脅かすときが来るでしょう、なんていうようなたんかを切ってきたんですね。向こうはびっくりしたらしいんです。

そのとき、ドラッカーさんに日本の企業をもうちょっと研究してください、しかも中小企業も研究してほしい、大企業の一流の社長ばかり相手にしていたのでは話にならないじゃないか。

やはりそこがドラッカーのえらいところだなと思いますけれども、そのことを「経営とはなにか」の序文のところに、ドラッカーは「自分の考えが間違っていた、新しい経営者を形成しようとする若い人々は、与えられた偉大な業績という遺産を適切に評価するとともに、明日がもたらす新たな要望に敢然と対決しようとしているようである」。こういう言葉ほど私は感動させられたものはない。ちょっと言い過ぎですが、こういう話をして、これからうまく行くんじゃないか、と思っておりました。この本は1964年の日本能率協会（絶版）からの出版で、売れていないんです。売れていないものほどおもしろい本がある。

その後、ドラッカーさんといろいろ交流があって、キープ協会の創立者のポール・ラッシュとも親友です。協会は金が不足すると送金してくれと言われていた関係であります。そのキープ協会のアメリカの後援会副会長がドラッカーです。そんなことで、日本に来ると必ず清里のキープ協会を訪問しておられた。こういう経緯もありまして、

いろいろ交流があったわけでありまして。

その後、大学院で古川栄一先生の研究室に入りました。これは横澤先生も一緒ですが、一橋大学から来られた古川栄一先生のところで（早大・商学研究科）で勉強したわけでありまして。その後、日本で最初のベンチャーキャピタルの東京中小企業投資育成会社に勤めました。ベンチャーというのはアドベンチャーというようなことをみんな言うんです。似たようなものだなと思っておりますが、かなりリスクなことをやりました。国策会社ですので少々損してもいいよということですが、しかし、この中でベンチャーキャピタルとしての株式の評価、方式を日本で最初に国税局と交渉しました。非上場株式をどう評価していくか、その企業をどのように上場させるか、こういうことをやっておりました。その半分以上はファミリービジネスであります。あとはニューベンチャーですね。そこで事業承継と創業支援等をやりました。今、中小企業投資育成会社は上場益で内部留保が多過ぎて、ベンチャー投資をやめちゃったんですね。

#### 「ハリウッド」のグループ経営を任せられて…。

そんな中で、このハリウッドに何で関係があるかと言われるのでありますが、投資育成会社にハリウッドからグループとして事業承継とかそういう問題について相談があったんです。たまたま私が担当だったのです。そこでいろいろやっているうちに、そんなこと言うなら、おまえやってみろと言われて、ここに入っちゃったんです。創立者の長女が私の家内です。ミイラ取りがミイラになったわけでありまして。

そのころ、私はまだ30代でした。女房の男兄弟もいますが、創立者というのは自分の子供のことをなかなか評価しないんです。そこで、「おまえ、やってみろ」と私がやらされたんです。その

当時、社員が600人ぐらいおりましたが、任せるからやってみろということです。そのかわり、女房の兄弟は、別のところを担当してもらおうということでした。その後は、私は学校に専念しております。

その間、美容学校は赤字だらけだからやめようじゃないかという話がありました。やめるなら、どうせダメ元ですから、ちょっとやらしてくれないかと言っているうちに、専門学校に昇格し、個人立だったのを学校法人にしました。ここが1つの分岐点だったんですが、私の全財産と家内の全財産を全て投入して学校法人をつくりました。そういうことで今日ここまで来たわけです。

その後、六本木の再開発の副理事長をやってきたわけでありまして。何が本業かわからないような経緯をたどっておりますが、突き詰めて言えば、創立者の思いをどう実現していくか、これをいろいろ考えた結果であります。

さて、私は今いろいろなことをやっているんですが、こちらの大学院大学もありますが、もう一つは、東京都内に約400校の専門学校があり、約14万人います。その専門学校の会長をしております。専門学校の専門職の人材はなかなか評価されないんです。中小企業が評価されないのと同じように、専門学校生は就職先がほとんど中小企業です。こんな状態ではいけないということで、今、東京の専門学校に元気を出すように声かけております。

### 社会に必要な人間になる—仏法僧の実践

さて、私が東京に出てきたとき、親がこういうことを言っているんです。「社会がどんなに変化しても社会が必要とする人間になれ」ということです。あの当時は、皆さんご存じでしょうけれども、日本が社会主義、共産主義になる可能性もあったんです。それほど社会が混沌としていた状

況であります。だから、社会主義、共産主義になっても生き残れる人間とは一体何だということ常々考えろ、ということでした。

それには3つある。「信頼される人、よく学問する人、そして理屈ばかり言わないで実践する人」以上であります。これは何のことはない、仏教で言われております仏法僧ですね。仏を信じる、潜在的な能力を信じる、そして世の中のルール、人間のルールを守る、そして仲間との集団的な行動ができる人間、こういうことを言われたわけです。

そんなことで自己紹介が長引きましたが、では、なぜ私が経営のことに興味を持ち始めたかということ、実家が130年から140年続いている材木と海運業でした。あの当時、九州の片田舎、宮崎の日南というところは港が栄えたところでした。しかし、鉄道がないわけです。そういう陸の孤島であります。海運業が一番栄えた街であります。宮崎の材木を東京、大阪へ持って行って、帰りは宮崎にないいろいろな物を満載して、往復もうけていた、こういう時代であります。しかし、時代とともに中小企業はなかなか厳しい時代が来ました。

また、私の宗教的な背景というものもここに書きましたけれども、私のおふくろの実家は真言宗であります。親父のほうは浄土真宗の坊さんでした。なぜ坊さんかということですが、長男が後継ぎでしたが、急に亡くなって、お坊さんが商売をやるはめになってしまった。また母の父親になりますが、あの当時、今でもそうだと思いますが、ある程度財力のある人はお坊さんを抱えて、お寺をつくって、その宗派を育てていたんですね。

そういうようなことで真言宗である南九州で一番大きなお寺で潮満寺というんですが、叔父さんが高野山の執行大僧正というご縁があって私は仏教、神道、また漢文が生来好きだったので、いろ

いろな要素がまざっているんです。おまえは何宗だと聞かれても、いろいろな影響を受けて今日がある、ということです。

## 企業は 100 年、宗教は 1000 年続いて本物

高野山に私の叔父が執行でいるときに、あそこに歴代の殿様とか、いろいろな有名財界人のお墓があります。その墓の前を一緒に歩きながら、きみは会社の研究をしている。100 年続けばいいだろうと思っているけれども、そんなものじゃない。宗教は 1000 年続いて本物だ、だから会社の研究もいいけれども、宗教がなぜ 1000 年続くのか、またそれがなぜ本物なのかを研究しろ、ということをお叔父から言われたんです。そんなことで、宗教としてよりも、経営的側面で宗教に生きることのきっかけにもなったわけです。

それがこれからお話する内容になるかと思えます。だから、企業 100 年、宗教 1000 年、高野山は 1200 年ということでもあります。

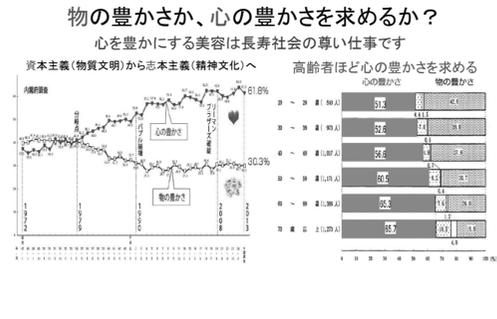
私も、学校を 2 年制、4 年制、大学院とやっております。

本論に入る前に、人間の寿命、企業の寿命、宗教の寿命で、まず一番身近な人間の寿命はどんどん伸びております。アジアは特に急激に伸びておりますが、高齢化社会についてどういうふうに変ってくるかということで、我々直面している問題はここです。健康寿命と平均寿命の差、男性は平均的に約 10 年介護を受けている。女性は長生きしても、介護が 13 年。これをどう生きるかが今後の課題で、これは企業のテーマでもあるわけです。企業は介護を受けるような企業になってはまずいんじゃないかと思えます。これは人間の生き方と企業の生き方は違う。しかし、やはり何かあるんじゃないかと思えます。

さて、内閣が約 50 年間とっているアンケートが、同じ質問をやっているんですが、「物の豊か

さと心の豊かさはどっちが大事ですか」、こういうことに対して、まず、バブルがはじけ、リーマンブラザーズが破綻しても、この表のように年々

図 1

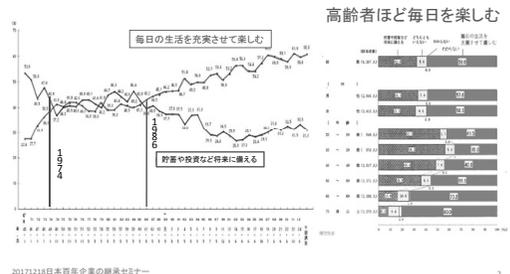


やはり心の豊かさが大事だということです。にもかかわらず、安倍内閣は経済政策 1 本ですね。成長、成長と言っているんです。しかも、高齢者ほど心の豊かさを大事にする。高齢化社会であれば、その傾向は高くなるんです。

もう一つ重要な質問をしていますね。「将来に備えるか、毎日の生活を充実させて楽しむか」ということに対しましても、毎日の生活を楽しむ。

図 2

将来に備えるか、毎日の生活を充実させて楽しむか？  
毎日を「明るく、楽しく、美しく」するには、美容が SWITCH ON



貯蓄して将来に備えるという人は少ないんです。これはある程度満たされているから。特に高齢者において、毎日を楽しむ、こういう傾向があります。これをどういうふう到我々はビジネスに結びつけていけるかということでもあります。結局、こ

これは幸福の研究ということで、民主党時代に膨大な数千ページの調査資料があります。あれが自民党になってお蔵入りになってしまった。すばらしい研究でした。

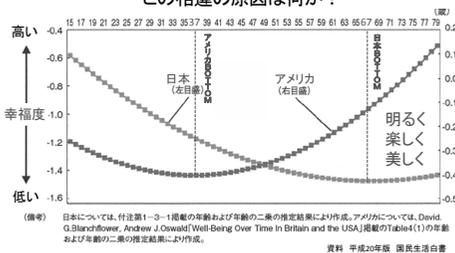
そして、この種の本もいっぱい出ているんです。ハーバード・ビジネスの「幸福の戦略」というのもありますが、これには共通点が自己実現でした。マズロー、ドラッカーもやはりそうですね。そして今、コトラーも「マーケティング4.0」というところで自己実現のマーケティングを主張しております。では、自己実現って具体的に一体何だろうというところが問題です。

### 天命を聞く人が継承する

具体的なものとして、GDPと幸福度は関係ない、経済と幸福度とは相関関係がないと国民生活白書で言及されているんですが、もう一つここで重要なことは、ここを見ていただくと（図表3）、

図3

年齢別幸福度・日米比較  
高齢になる程、上昇するアメリカ・下降する日本  
この相違の原因は何か？



20171218日本百年経営

日本とアメリカの年齢別幸福度指数が、アメリカは年とともに徐々に幸福度が上がっている。しかし、日本——これはアジアも共通——は年とともに幸福度が下がる。なぜだろう。ここに次のビジネスチャンスが相当あるんじゃないか、と私は思います。

そのヒントが先ほどのアンケートでありまして、毎日を楽しく充実させる、そうなる、これ

は自画自賛になるんですが、美しく生きる。美しくなると、人と会いたくなるし、旅行もしたくなるし、消費が盛んになる。国内需要がそれだけ喚起されるわけです。アメリカの場合は37歳の時点で幸福度が上がっていく。日本はやっと晩年、67歳のころ下がりかたまるという状態なんです。

では、幸福って一体何ぞやということは、既にも言われておりますが、時間があって、健康であって、お金があって、仕事があって、家族がある、こういうことでしょうか。しかし、幸福感は相対的かつ主観的ということでもあります。論語の中に「寡きを患えずして均ひとしからざるを患う」、この延長線上に革命思想が出ているわけです。格差是正、差別撤廃、こういう平等志向がある。みんなが貧乏していれば、それで満足というのもあります。

もう一つ、物の乏しさを心の豊かさで補う、こういう精神志向。これは比較的貧困な国。心が大事であるということ。逆に物質志向、心の乏しさを物で補う。金だけ与えれば幸せになれるだろうという、今、安倍さんはどちらかというと物質志向の傾向ですね。

今や日本は変わってきた。物を活かす心が心を豊かにする、物を大事にする。これはシェアリングとか、そういうのもそうだと思いますね。物を持つということよりも、シェアして、物の有効性、価値、付加価値を活用する、そういう時代に入ってくる。それに応えられる組織は何ぞやということではありますが、これが今後の我々の課題となるかと思えます。

そういうことで、創業者精神は企業のDNA、自己増殖する組織、細胞分裂は核分裂からと、こう言っているわけではありますが、これについて私どもは常々、創業者が亡くなって、また子供たちに伝えるときのことを考えるんです。創業者だったらどのような経営をしたであろうかと、今の私

たちが考える。創業精神を具体的に、金科玉条で言葉を覚えているんじゃないくて、創業者が今生きていたらどういう判断をして、どういう行動をしたか、そういうことを常々私は思いながら次の100年を目指しているわけであります。創業精神は、その実現に専念し、努力している、まさに天命を聞く人のみ継承できるんじゃないか。

真の遺伝子の継承者とは、時間的、空間的な環境変化に適応し、さらに革新できるような遺伝子、まさにイノベーションの遺伝子を継承しなければ正しい遺伝子ということではない。

中でも大きな変化を与えられるのは、心であります。松下幸之助の本の「日本の精神」、こういう本をごらんになったと思いますけれども、この本が売れないで絶版になっていた。そこでPHPのほうに無理やり言って、これを再版してくださいとお願いました。

## 日本人の心の中心軸

### 一神道、仏教、儒教の融合 (1)

「日本の伝統精神 日本と日本人について」というところに、こういうことが書いてあるんですね。日本の伝統精神は天皇家の姿にあらわれている。それは、主座を保つこと、衆知を集めること、和を尊ぶことです。では、この考えはどこから来たかと突き詰めていくと、やはり十七条憲法。「和を以て貴しとなす」、第2条に「篤く三宝を敬へ 三宝とは仏法僧なり」というのがありますが、そこに松下さんの話が出てきた。これです。

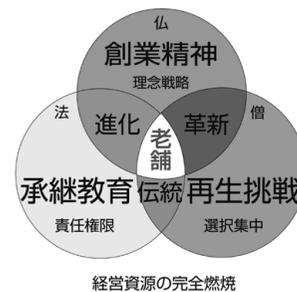
主座を保つ、衆知を集める、和を尊ぶ、こういうことに全て集約されていくのかなと思います。天皇制の中に日本の伝統精神があらわれるということでもあります。主座というのは中心ですね。中心がぶれない。精神的にも中心がぶれないと同時に、社長、トップ、組織のトップをしっかりと支え

ていく。和を尊び、平和を愛する。そういう意味で、松下精神、天皇家のことが書いてあるすばらしい本であります。

ということで、老舗企業経営のサイクルには3つのポイントがある。これは我々なりの考えですが、創業精神を大事にするということと承継者を教育する。そしてその長い歴史の中には必ず再生という作業があります。その3つの要素を組み合わせながらやっていくことで段階的に変わるのはないか。常に3つの場面に立っている企業、これがやはり老舗企業と言われるのではなからうかと、これは私なりの考えであります。

図4

## 老舗企業経営のサイクル



2017/12/18 日本百年経営

ここに、横澤先生のすばらしい本がありまして、この辺からちょっとヒントを得ていろいろ自分なりにまとめたわけでありまして。この中で、特に先義後利、不易流行というキーワードがありますが、まさにこれに尽きるかなと思います。

さて、日本の経営理念の流れには3つあるかなという私なりの勝手に解釈ですが、まず仏教的な傾向を持っているのは、鈴木正三、稲盛和夫さんも松下幸之助さんもそうですね。稲盛さんの本、ご存じだと思いますが、必ず冒頭に書いてあります。生長の家の谷口雅春先生の「生命の実相」、それが自分の大きな転機だったということを書いておられます。谷口雅春哲学は、神道を中心として仏教、儒教、キリスト教を融合したといひます

か、そのエッセンスを表現したものです。

アメリカでいうと、ニューソート、クリスチャンサイエンス、それも背景にしたのが生命の実相哲学です。最近、稲盛さんは仏門に入られました、だんだん仏教のほうに入っていかれたわけです。松下さんもどちらかというのだんだん仏教のほうに入っていかれたわけでありまして。これが日本は一神教ではなくて汎神教というんですか、多神教です。

佐藤一斎、二宮尊徳、渋澤栄一さんですが、渋澤栄一さんの本を読むとわかると思いますが、必ずしも論語だけではないんです。根底には日本的な神道とか仏教が入っているんです。だから、みんな日本人というのはそこを融合している。それは松尾芭蕉、石田梅岩、新渡戸稲造等になるのではないか、ということです。お互いに日本的発想で融合している、と言えるのではなからうかと思えます。

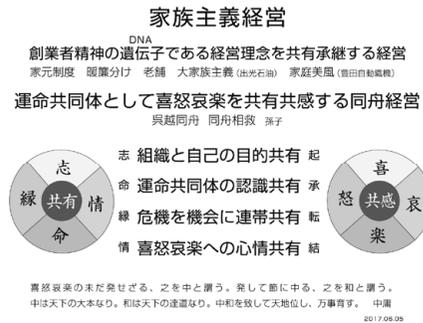
### 長寿企業の「信」「誠」「和」

帝国データバンクが出した本があります。100年企業の新書版がありましたが、全企業にアンケートをとって、何が大事ですかという中に、「信」、「誠」、「和」という3つのキーワードが上位に入ってきております。これは「篤く三宝を敬へ」という中に、何を信じるか。仏とか自分の潜在能力を信じる。夢を信じるのもそうです。誠というのは、衆知を集めるというふうに解釈できるし、和というのは、和を尊ぶ、組織力、こういうことになってくるのではないかと思います。

そして、いろいろな企業の社は、本学の12階にもありますが、豊田自動織機の社はなど。その共通点を拾っていくと、感謝報恩、報恩感謝、顧客満足、私は顧客感動と言っていますが、他に家族主義というのがあります。特に欧米と違うところは、こういうところが欧米の企業との違いでは

なからうかと思えます。報恩感謝と感謝報恩というのはちょっと違うんです。順番が変わることによって意味が変わってきます。

図5



2017.12.18日本百年経営

経営理念 5

そこで、きょうは時間もありませんので、日本の家族主義についてですが、欧米でいう家族と違って、欧米はまず血統とか流れをいうわけですが、日本の家族主義というのはむしろ家族的経営。当然、経営者もオーナーもですが、社員も家族、お客様も家族、お取引先も家族、そういう大家族的、これが護送船団方式と言われていたわけです。そういう家族主義経営という視点で見ると、日本的経営がよくわかると思います。それは家元制度とかのれん分けとか老舗企業、大家族主義等です。出光石油がそうですね、家庭美風が豊田自動織機に出ております。

運命共同体として喜怒哀楽を共有し共感する同舟経営、これは孫子の言葉で呉越同舟というのがあります。まさに同舟、一緒に舟に乗った以上は、けんかなんかしないで生き残るために一緒に協力をする、一緒に栄えることが大事じゃないかということに行くのではなからうか。それは何が絆になっているかという、喜怒哀楽を共有することになるのではないかと思います。

4つに分けると、組織と自己の目的を共有する。そして運命共同体としての生命をともにする認識を共有する。そして危機を機会に連帯する。

非常に大きな危機に差しかかっているけれども、それをチャンスに切りかえて共有する、そういう連帯共有。そして喜怒哀楽への心情を共有する。この4つを共有するところに家族主義の本質があるのではないかというのが私流の解釈であります。中庸の中にもこういう言葉があります。「和は天下の達道なり。中和を致して天地位し、万事育す」と書いてあります。

### 「神託経営」の実践

企業という場合、オーナーという言葉がありますが、これは誰が本当のオーナーかということを考えなければいけないと思います。「神託経営」は神がその使命を達成するために必要な全ての資産（信用・時・人・物・金・情報）を経営者に預ける。いかにも自分のお金で会社をつくったと思っても、そのもとのところをたどっていけば、神から「おまえ、やってみろ。これで世の中に貢献しろ」と言われて預かる、まさに信託銀行です。神から信託された経営、それはまさに神託経営です。神から預けられたということで、企業は神が経営者を信じて託した信託財産である。こういうことで、自分のものだというおごり高ぶりは神が許さないということです。逆に公私混同を許さないということは昔から言われる天罰というのがある、そこですね。

経営者は、信託された総資産を使命達成のために、創業理念を实践し、神の期待する付加価値経営による利益から経営協力者に配当（富の還元循環）する経営責任があります。その使命達成の評価指標が利益（付加価値）です。社会に貢献したバロメーターが利益だということで、利益を目的にするというその根底は、社会に貢献した度合いが利益であるということです。永続的な利益ということで、使命感なき企業、利益なき企業の存続は許されない、こういうことを学生に話している

わけです。これは「篤く三宝を敬へ」ということです。

### 「儲」の真の意味、人・言・者の融合

「儲」は「もうけ」と読みますが、「信+者」と読めます。これは、お客様が信じてくれる、信者。もう一つは「人+諸」、「もろびと」と読め、大勢という意味です。信者というのは信仰度合い、どれだけ信じてもらえるかという心のきずな、これをマインドシェア。多くの顧客のことをマーケットシェア、こういう表現ができると思います。合わせて「儲」はブランドシェア、ブランド価値、付加価値、それが利益というふうになるのではないかと思います。

図6



2017.12.18 日本百年企業の継承セミナー

そして、経営というのは一体何だろうということで、先ほどの言葉の繰り返しになりますが、経営という言葉は、お経を営む、真理を実践するというふう解釈できると思います。かつては、皆さんもご存じのとおり、お経という言葉は仏教用語だったんですね。昔は、子供が小さいときは子供をお寺に預けて、育ててくださいということを言います。つまり、昔は、育てるという言葉を使っていないのです。この子供を経営してください。つまり、真理を教えて、立派な人間にしてください、というのが経営という意味らしいのです。

## 日本人の心の中心軸

### 一神道，仏教，儒教の融合（2）

これは、私が勝手にこういう曼荼羅をつくったのであります。

十七条憲法、先ほどの松下幸之助もそうですが、花王石鹼の元丸田社長は、十七条憲法が全てだと言っておられた経営者であります。

十七条憲法の五重塔的解釈をする哲学者の梅原猛さん、儒教を柱にして仏教、法家思想を組み立てたら条文がこういうふうになっているというのです。そのとおりにになっているなという気がします。しかもこれは円環的、第1条から第17条、内容をよく読んでいくとまた振り出しに戻るんです。この中には仏教的な条文、法家的な条文、儒教の条文があります。

そして、十七条憲法をベースに五箇条の御誓文、教育勅語も全部そこからつながっているように解釈できるのではないかと私は思います。

そして、先ほど出ました日本の伝統精神のルーツというのは、空海が書かれたもので、三教指帰（さんぎょうしき）、「さんごうしいき」ともいいます。仏教、儒教、道教の比較で、菜根譚は三教の融合です。空海はそれを比較して、仏教が一番いいということで、仏教を中心に考えていた。

これは三教比較、仏教、道教、儒教の比較がここに出ています。空海によれば、仏教、儒教、道教は深いとか浅いとかそういう差はあるけれども、いずれも皆聖説なりということです。1つだけやってもそれは他の宗教を否定したことにはならない。

空海の三教指帰を読みますと、儒教というのは、「忠・孝・仁・義などの世間道徳を教示し、仏・道の両者を納得させる」ということです。道教のところは「儒教はしよせん世俗の役人の道それより仙人のような境地を求めなさい」と老子は言っている。仏教については、「もっとも大切

なのは自らの悟りと他者をも救う慈悲とからなる仏教である」ということで、仏教優位になっているわけです。

図7



これに関するものがいろいろあるわけですが、それを図式化すると、仏教を中心に道教、儒教を取り入れて三教を比較していくことです。仏教については、四苦八苦で苦ばかり、要するに人生は苦だとか人間は苦だと言っているけれども、そうじゃないんです。仏教が最後求めているのは、極楽浄土とか、抜苦与楽によって極楽浄土の世界をつくる。なぜ苦なのかという認識が大事だと言っている。人間は苦ばかりではないというふうに捉える。儒教というのは、道徳という言葉がありますが、道と徳は違うんです。道と徳の合成語が道徳というふうには私は解釈しています。人の道、人の徳。

それと道教については、人間としての幸福、幸と福は違うんです。幸というのは、幸いにも、とか瞬間的とか、そういうイメージがありますが、だから幸と福というのはフローとストックの関係です。幸というのはフロー、福というのはストックです。これが長く持続する、蓄積する。こういうことで将来性、安定性、それが道教の教えの中に出てくる部分ではないか、というふうには私なりに解釈しています。

日本的な精神はどういう構造になっているかと

いうと、これは無意識の世界で、日本人の伝統的な考えは、仏教、道教、儒教の考えを日本の精神、神道の考えから、融合する。

儒教や仏教が入る前から、その地域の伝統的な生活スタイル、生活習慣、生活手法があったわけですが、神道もやはり同じであったと思います。そういう面で日本の神道は道教と比較的に近い線になる。だから、日本は仏教的というよりも神道というものを中心に、左右、仏教と儒教を合わせたものが日本の精神、日本的経営かと思えます。

このほかに、こういう言葉が仏教の世界にあります。万法帰一、全ての教えは結局同じことをいっているのだ、ただ教え方が違うのだという言葉があります。もう一つは万教帰一、全ての教え、これは同じことをいっているんじゃないですかね。仏教では万法といっているのですが、その根源は一致するということになると思います。

## 「ハリウッド」グループの経営理念

### —長寿は継続のため

このハリウッドグループの経営理念は、私どもの会社の創立のとき、創立者の伯父であります中央気象台の当時7代目の台長が書いたものです。

それと、私の叔父が、宗教は1000年たたなければ本物ではないとか、そんなことを言っていて、えっと思ったのですが、それがどこかお経に書いてあるんじゃないかと。永遠に教団を維持するためにはどこかにあるはずだと思っっている見ますと、涅槃経、「ブツダ最期のことば」というのがありました。岩波文庫の「ブツダ最後の旅」にも出ておりますが、「サンガを守るためのお経」というところに、三宝のうちの『僧』つまりサンガの維持・管理を説いた『組織論』にあたる。この考え方は、どうしたら長く、教団を維持できるかということで、企業と違うのは、「なぜなら仏教サンガのコンセプトは『拡大』ではなく『維

持』にある」、まさに事業承継、長寿化であって、拡大路線ではないということです。活動の場を長く維持していくことに重きを置く組織にとっては格好の手本となりましょう。

涅槃経の中にどういうことが書かれているかというと、「教団が繁栄し、衰亡が無い条件」ということで、比丘というのは信者の集団ですが、比丘たちがしばしば会議を開き、衆知を集め、多くの者が参集しなさい。これは十七条憲法の最後のところに、大事なこと、大きなことは話し合っただけで決めなさい、しかし、ささいなことは責任を持って自分で決めなさいとあります。しばしば集会を開き、決まったことは、信者の人たちが一丸となって集合し、一丸となって行動するというのをやりなさいと。会議で終わりじゃないんです。重要なことは全員による会議で決定するということが2番目。3番目が、定められたことを破らない。これはお互いにルールを守っていく。この3つが教団を結果的に1000年以上続けさせ、それこそ2000年になるんですね。

このことは先ほど触れましたが、信者と儲と諸人ということですが、仏教でいうと、利益というのはリヤクです。経営学用語はリエキですが、リヤクとリエキを使い分ける経営、これが大事だと思います。マインドシェアというのは心、これはオンリーワンでありますので、ゴールドオーシャン戦略とも言えると思います。マーケットシェア、これはまさにお互い争って勝ち取る、レッドオーシャンです。ではブランドシェアは何と言うか。私はゴールドオーシャンと言いたいところです。

我々は、サービス業であります。グッド、ベター、ベスト、そしてパーフェクトな信者というのは、宣伝しない会社、宣伝しなくても売れる会社、宣伝しなくても成長する企業、これが信者経営ですね。客が客を紹介してくれる仕組み、これ

が究極の儲経営ではなかろうか。多分、永続企業、数百年続いている企業はほとんど宣伝しませんよね。客が宣伝してくれるんです。「この企業なら」というのが、特に美容業はそうです。宣伝に依存している会社はほとんど潰れています。宣伝しない会社は100年続くんです。そこに何か共通点があるかなと思っています。

これはおもしろいですね、この字が。美容師、牧師、教師、医師というふうに「師」がつくのです。

進化経営ということで、不易流行ということで、成長力に相對するものとしては安定性、私益に対しては公益、こういうものをどういうふうにやっていくかということで、リエキとリヤクと

いうことがあるわけでありまして。

自分で考えて自分なりの解釈の経営が自分らしい経営学です。

**横澤** ありがとうございます。

山中学長は本学の学生にも、美容の他にこのような内容を話しますと、留学生は中国の古典を聴いて日本の経営を認識し、日本大好きになり修了し帰国します。近年は、中国からこの話を聞くために経営者グループが訪れております。

それでは、これもちまして、基調講演を終了します。みなさまご清聴ありがとうございました。