

提 言

「事業承継の危機」克服への道筋：経営哲学の継承が必要です

林 廣茂 氏

(前・事業承継学会代表理事 (2019年11月30日まで))

現・事業承継学会理事名誉会長)

家業の花は、その経営哲学の持続・実践です。家業が承継されていくのは、血筋のつながりに依るだけではありません。

その経営哲学を継承してこそ、家業が承継されるのです。

だからその家に生まれたというだけでは、家業の後継者とは言えません。

その経営哲学を受け継いでこそ後継者なのです。

出典：世阿弥『風姿花伝』第七別紙口伝から筆者が翻案。

原文は以下の通り。

「家、家にあらず。継ぐをもて家とす。人、人にあらず、知るをもて人とす」といえり。

「事業承継の危機」を年次大会のテーマにして3年たちました。その克服の道は一筋ではないと議論しあってきました。

事業承継の危機は、特に家業・同族経営の中小企業の、人的資本・経済的資本・社会関係資本(中でも、社会情緒的資産)の内、後継者が不在という「人的資本の不足・欠落」が最大の原因のように論じられてきました。

そしてM&Aとか第3者などによる事業の継承の道筋が敷かれています。しかし私は、家族が家業を継続することこそが、事業承継の王道であると思っています。歴史的・伝統文化的に、事業承継は何を承継するのかという観点から、その理

由を以下に述べたいと思います。

事業承継を期待されている子弟たちが、家業を承継するための「社会情緒的資産(現オーナーの経営哲学を含む)を継承していない(しようとしていない・できない)」ことが、危機の最大原因であるという視点でこれまで、学会で深く論じてこなかったと思います。経済的資本の相続については、今日は触れません。

「中小企業180万社が廃業し、650万人の雇用喪失、22兆円のGDPが奪われる」(中小企業庁)と報道されました。廃業の主原因は、後継者がいない(息子・娘に承継する意思がない、意思があっても能力がない)ことに求められています。私は、後継者がいないのは、「社会関係資本(社会情緒的資産)の継承が欠落している⇒その結果が人的資本の不足・欠落につながっている」という認識のもとで、克服の道筋を考え提案します。私のここ数年の関心領域でもあります。拙著『日本経営哲学史』をその視点から執筆しました。

日本の企業数は380万社。そのうち上場企業は3700社で全体の0.1%未満に過ぎません。上場企業の約半数は同族企業です。(上場企業=大企業とする、非上場で大企業も多いが)。残り99.9%は非上場で中小企業=家業・同族企業がほとんどです。全企業の売上高は約1500兆円(2008年3月期、金融業を除く)ですが、概算で、①1100-1150兆円(全企業売上高の3分の2)は家業・同族企業による売上高で、その内、②中小企業の売

上高は700-750兆円と推定しました。ちなみに、上場している同族企業の成長性と収益性は一段と高い、という実証研究があります。

中小企業は特に、地域社会・共同社会の不可欠な経済存在・社会存在・文化存在で、雇用者の圧倒的多数を抱えています。事業承継の危機は、雇用の危機、地域の経済・社会・文化の危機だけでなく、日本を支えてきた社会文化の基本単位である家族の危機でもあると認識しています。

事業承継に大切な社会情緒的資産を、「日本人の思想（宗教観・倫理道徳観・世界観）とそのサブ・システムである経営哲学」と読み替えて、以下私の考えを述べます。

「森羅万象に命を生む魂が宿り、魂は循環して命をつなぐ」。縄文時代から現代まで続く（現代は途切れている？）日本人の基層信仰（原始神道）です。基層信仰が通底している神・仏・儒のメタ統合である日本人のアイデンティティ（和魂）の核は、「命をつなぐことが絶対価値で、その絶対価値が家族とその継続として顕在化」しています。家族をつなぐことが「孝」の務めで、それが社会そして国家への「孝」（尽くす・貢献する）に繋がります。人はだれしも家族で育てられ、成人してからは何らかの組織を通して社会・国家に「孝」を務めます。

組織である家業・同族企業を承継するのは命（家族）をつなぐことと等価です。家業・事業の社会的な存在証明・存在理由を経営哲学として形成し、それを暗黙知として家族で共有する。「世のため・人のため・そして、最後に余得として自分＝家族のため、つまり、孝＝義を尽くしたあと利益を得る」（先義後利－荀子）という経営哲学がこうして日本に定着しました。

経営哲学は、「神道による国柄（万世一系で祭祀の主宰者である天皇を尊崇する）・寛容・清浄」（X）「仏教の慈悲と善」（X）儒教（正義・孝）

という本来異質な3つの宗教・哲学のメタ統合＝「一即多、多即一」の日本人「らしい・ならでは」のアイデンティティ「和魂」を母として形成されています。和魂そして経営哲学は宗教と不可分なのです。経営は、「お金はきれいに・人の道に沿ってかせぐ」「正直・誠実・勤勉・儉約・禁欲」「秩序を守りつつよりよい社会変革に役立つ」などの実践です。

封建日本・江戸時代は「商人道で領主に忠義を尽くす」、帝国日本・明治から敗戦までは「士魂商才で産業報国する」、民主日本・敗戦から1980年代までは「和魂商才で国家・経済・家庭の再建に邁進する」の経営を、つまり経済的・社会的・文化的存在として家族・社会・国家に「孝」を尽くすことを、それぞれの時代の文明システムの下で、共有して実践してきたと思います。現在、グローバル日本の経営哲学はまだ見えません。

1990年代以降日本経済は停滞・衰退を続け、日本企業は売上伸長のない30年が続いています。企業の（G）グローバリゼーション・（I）イノベーション・（D）ダイバーシティでの、つまり、GIDでの国内外競争力は低下しっぱなしです。国内では、事業承継の危機が続いています。日本経済は更に弱くなる一方です。私たち日本人は何を見失ったのでしょうか？ 私は、日本人が自らのアイデンティティ「和魂」を見失っている・見失いつつあると認識しています。

何故か。90年代に戦前・戦中世代から経済・経営を引き継いだ戦後世代（1940年代生まれ）以降の日本人は、日本人「らしい・ならでは」の「和魂」を切断した憲法・教育基本法の下で教育を受け、個人の自由・個別合理性が国家・社会全体の最適化に優先すると考えて成人したために、和魂を引き継がなかった・引き継げなかったのです。2006年に全面改訂された新・教育基本法（日本の伝統を継承する・和魂をつなぐ）による教育

を受けた世代が社会に登場するのは2022年頃です。

戦後世代に続くポスト戦後世代、そして「ゆでガエル世代」と言われる今の経済・企業経営を担っている人たちは、宗教心が弱く、個人主義でお金が一番と考えが強く、マナーやモラルを守る・自分を犠牲にしても人のために尽くす・組織への忠誠心・愛国心が弱いと指摘されています⁽¹⁾。彼らは、「和魂」を基軸にした経営哲学を持たないで、世界に通じるどんな経営哲学・家族/社会/国家への「孝」の哲学、を持っているのでしょうか？そして、「家業を承継する意思・意欲がない子弟たちのほとんどは、ゆでガエル世代かそれに続く世代の人たち」でしょう。

日本人「らしい・ならでは」の「和魂」（浄・善・正義）の中に現代にも通じる「普遍」が存在し、普遍は和魂として顕在化する。和魂のない普遍は存在しないのです。私たちは、和魂を再定義する学びをしなければなりません。

渡辺利夫・拓殖大学事顧問（元総長、東工大名誉教授、日本経済論）のコラム『「家族の解体」はここまでできている』（産経新聞10月21日「正論」欄）に触発されました。渡辺名誉教授はコラムの中で、樋口陽一東大教授（憲法学）による憲法24条の解釈、そして、西修教授（憲法学・駒沢大名誉教授）の憲法と家族の関係の国際調査研究の結果を紹介されています。

樋口教授は、大意ですが、「日本国憲法24条は家族の保護とは反対の家族の解体を意味する」と述べています。「日本国憲法24条は、前近代性を色濃く帯びていた日本型家族国家観の基層としての『家』を否定し、『両性の本質的平等』と『個人の尊厳』という憲法価値を、公序としての私法上の家族関係に課すものだった。（中略）『個人の尊厳』を家族秩序内にまで及ぼそうとする点で、日本国憲法24条は際立っている」。「家族の問題

について『個人の尊厳』をつきつめていくと、憲法24条は、家長個人主義のうえに成立していた近代国家にとって、家族解体の論理を含意したものとして意味づけられるだろう」。（下線は引用者）。

一方で、西修教授（憲法学・駒沢大名誉教授）は、103か国の内87か国の憲法で家族は、「社会的自然的かつ基礎的単位であること」「国家・社会の保護を受けること」がほぼ共通に書き込まれていると指摘している。（下線は引用者）。

渡辺名誉教授は、「確かに第24条は個人の尊厳と両性の本質的平等性をうたうのみ、家族が国家・社会とどのように関わりをもつか、もつべきかは何もかたっていない。はたしてそれでいいのか」と、西教授は問題提起している、と述べています。

私は以下のように提言したいと思います。

1. 先ず法的整備を通じて、「家族と家族秩序を国家・社会で守る仕組みを作ること」です。個人の自由・尊厳と家族秩序は、あれかこれかの2項対立ではなく、あれもこれも2項動態です。「家族あつての個人、個人あつての家族」です。個人と家族は2項対立ではありません。

2. 日本人の思想「和魂」を初等・中等・高等教育を通して段階的に学ぶ教育をすることです。そして、命をつなぐ・家族をつなぐ=家業を承継する、が同価値であることを自然に学べるようにする。

3. 「個人の職業選択の自由」と「家業を家族が承継する」のも、2項対立ではなく、2項動態で、「職業選択=家業の承継」だと認識・気づく教育・環境を国・社会で整備する。家族による家業の承継が最優先されるべきです。少子高齢化が進行中の今こそ急がねばなりません。

4. 家業の承継は子弟の「孝」の務めであるから、遺産相続の平等性や相続税に特例処置を設け

るなどの法改正が必要ではないか。この点、私は専門外ですが、法制度の見直しを含む抜本的な発想の転換が必要です。

5. 上記1 - 4を含む「事業承継学」を本学会が立ちあげて発信していく。

注

- (1) 荒牧央・小林利行（2015）「世論調査でみる日本人の‘戦後’」 - 「戦後70年に関する意識調査から」 - 『放送研究と調査』8月号