基調講演

老舗経営．承継はどこから来て、どこに行くのか

―生の根源から考える―

於：ハリウッド大学院大学
令和元年 11 月 30 日

横澤　利昌　氏
（ハリウッド大学院大学教授）

はじめに：

ハリウッド大学院大学の横澤と申します。

今回の基調講演のテーマは

「われわれはどこから来て、どこへ行くのか…生の根元から事業承継を考える」という非常に大きなテーマです。さて、私の研究は老舗企業です。今日はこれに関しまして、今までとはかなり違った視点からアプローチしてみたいと思っております。かなり大きすぎるテーマなので、「どこに行くのか」は省略し、またの機会にします。

よく「出会いの時から物語が始まる」といいます。いろんな出会いを紹介し、「事業承継」を背景におきながら話を進めたいと思います。まずは、われわれはどこからきたのか。それを老舗の美学を求めて縄文時代を訪ねます。

次に、この学会は京都から始まりました。京都学派を生んだ西田幾多郎とその論理を基礎に独自な経営学を樹立した京都大学教授であった山本安次郎の経営学説を紹介し、それで老舗企業（家業―以下老舗という）に応用して見ます。西田哲学というと宗教哲学だと思われます。そういう面もありますが、西田は数学者になろうとしていただけあって場の量子力学にも関心が強く、湯川秀樹の中間子論はじめ、物理学の最先端理論を視野に哲学を考えてきたことが近年明らかになってきました。

アーヴィン・ラズロー（1931 ～現在）の量子力学における「ゼロ・ポイント・フィールド」が近年、話題になっておりますが。それらは西田の後期に「絶対無の場所の弁証法」として記述しております。

最後に老舗を支える「ホスピタリティ＝おもてなし」との出会いについてお話させていただきます。

第 1 章　生の根源と美の位相

1. 生とは何か

まず、生（ヴィ、レーベン、ライフ）とは生命＜いのち＞のことです。生命＜いのち＞の根源について考えてみたいと思います。ここで生命と＜いのち＞の違いを説明しますと生命（漢字）は生命科学で解明できること。＜いのち＞（ひらがな）は科学では未だわからない価値が含まれます。

「事業承継とは生命＜いのち＞をつなぐことです」。

生命科学では、生命の始まりは受精卵。受精卵

ゴッホの糸杉の絵　図１

＊家にあった「ゴッホの糸杉」のコピーの絵をスマホで撮ったものです

は宇宙の原子から出来ています。生命は宇宙（星）の成分である原子から出来ています。ここにある机、椅子、我々の身体は同じ原子で出来ています。あの世に行ったら原子に戻り、原子に戻って、ある部分は鳥の一部になり、ある部分は木の一部になる。土の成分になり、海の成分になり、我々の身体は元に戻って分散します。

では、生命＜いのち＞は、形にした場合にどう表したらいいでしょうか。

生命＜いのち＞を形にするとしますと、私は「ゴッホの糸杉」の中の上下２つの渦巻きが融合した表現があります。生命＜いのち＞を形にすれば、こんな絵になるのではないかと思っております（図1)。縄文土器・土偶を見ていると、その多くがこのような渦巻き状の線で描かれています。

上の線は宇宙の始まりからの生命＜いのち＞であり、下の線は未来への存続を表しているように思われます。また、２つの螺旋状は遺伝子にも見えます。過去から未来に生命＜いのち＞を繋いでいるように見えます。

老舗企業を取材すると、その会話の中に「物事に＜いのち＞を吹き込む」とか「魂を入れる」というが、この絵の輝きがそれを示しているように思われます。

ところで、生命＜いのち＞の形の意味するところは、人間はどこから来て、どこに行くのかを表現しているように思うのです。これに関連してやや話は逸れますが、清水博（2015）は＜いのち＞とは「存在を続けようとする能動的な活き」であると定義しています。（清水博『いのちの普遍学』）

清水博の論理を簡単に説明して見ます。

人間の身体（以下固体という）は約60兆個の細胞から作られています。もともとは１つの受精卵から始まり、その内部に細胞が生まれ、次々と分裂を繰り返すことで多くの細胞が生まれて、この身体を持った一人の人間を作っています。ここまでは分かります。

それぞれの役割を担った細胞一つ一つにも＜いのち＞があります。つまり、一人の個体という居場所の生命＜いのち＞の中に、多くの細胞という生き物の＜いのち＞が存在している状態です。これは＜いのち＞が二重になって存在している状態であり「二重生命」といいます。「二重生命」とも、ひらがなで＜いのち＞と記述します。われわれ人間には＜いのち＞が２つあって一つは生命科学であり、他の一つは自己組織的に形成される、としております。

私たち自己組織的な見えない＜いのち＞の居場所には、「与贈循環」が起きています。

＜いのち＞は二重になっていて、「与贈循環」が起こっているということです。

これが＜いのち＞をつなげる。つまり、この「与贈循環」に「承継」の論理があると私は思っております。社会が大変革しないと難しい、とい

う課題があります。ホスピタリティやケアの精神が必要です。

2014年9月に実戦経営学会が亜細亜大学で開催されました。その時、清水先生と私とで対談したことがあります。私が会長をしておりましたので、清水先生に講演依頼のお手紙を出して講演もお願いしました。その対談で清水先生は、「老舗」に興味を持たれたことを思い出します。

また、縄文人あるいはタミル語の言葉として、河村央也（2018）は「いのちのイは食べ物。ノの動作形はヌで大地（「な」）からものを得ること。つまりイヌは生きることへの糧を得ることであり、その行為がなされる場であり、またその行為の主も表す。in は「いね（稲）」「いのち（命）」「いのり（祈り）」などに共通な不変部。チは「霊（ち）」とも書かれ、手の行為を起こさせる大元を示している」と指摘しています。（河村央也『神道神論』72頁）

何しろ、3万年前の人類は現代人の脳と構造は同じだと認知考古学でいわれております。これを敷衍して考えますと、いわば、縄文人の脳は現代の量子力学を考える脳と同じだ、ということです。また、縄文人の日常言語の基礎は、野生の思考＝隠喩（メタファー）や換喩（メトニミー）を通じて、全体が共鳴しあって小宇宙をつくるのが詩である。そこでは音響と意味が一体となって響きあっています。つまり、言葉の初めは「詩」になっているということです。

縄文人は、隠喩（メタファー）と換喩（メトニミー）を見いだし、比喩関係で表現してきました。しかし、縄文人は物事を、あらゆる角度から徹底的に探究し、物事を具体的に思考するのだといえましょう。未だ、文字はありませんが「神話」として残っております。

古事記とか万葉集に神話があります。神話とは「人と、大地やそれを取り囲む異界や自然、あるいは神も魔物も含めた生きもの全てとの関係を、始原の時にさかのぼって説明するものだ」それは縄文人にとって哲学、法律、道徳、歴史であって、人、大地、自然、神、全てのものとの関係を直観し、今、ここに生きて、未来も保証されており、共同体を揺るぎなく存続させ、それを語り継がれるものだ、と言われております。（三浦佑之口語訳・古事記、381頁）

さて、私は、生とは「生命＜いのち＞」と考えています。そして、生命の根源という場合、本来は、地球の始まりからアフリカの人類のルーツまでさかのぼることになります。しかし、ここでは先に申し上げました問題意識とも関連して、縄文時代中期ごろに焦点を当てます。山内丸山遺跡の頃の時代です。それは現在、研究中の老舗企業（家業を含む、以下で老舗とする）、そのルーツを探求したいためです。そのルーツの大半は、渡来人が伝えたという記述されております。渡来人が持ち込む以前、1万年も続く縄文時代にそのルーツがないか、という仮説です。

生、つまり生命＜いのち＞は、人間存在の輝きとして、いわゆる美や美学と密接な関係をもっています。生命を科学から取り扱いがちな傾向が強い中で、この美という契機との関連については、まだまだ研究が進んでいませんが、たとえば、大正時代の「白樺派」の美の実践にそれをうかがい知ることができると考えます。

そこで、まず、いささか僭越ですが、私の勤務するハリウッド大学院大学の理念から始めます。学校法人メイ・ウシヤマ学園の創業者であるメイ・ウシヤマ女史は「美とは命＜いのち＞の輝きである」という著書と名言を残しています。

私が美と出会ったのは、本学の「美の哲学」です。具体的の表現としては、「美の哲学」というのが6項目あります。すなわち、それは、①精神

美、②健康美、③容姿美、④服飾美、⑤生活美、⑥環境美であります。これには感動しました。美容学校は、容姿美とファッションと考えてきたからです。

それでは、この本学の「美の哲学」に基づいて縄文時代の生活をみていきたいと思います。

2. 縄文時代の「美の哲学」

ここでは本学の「美の哲学」を踏まえて、縄文時代・中期が1500年続いた青森県の山内丸山遺跡を中心に全体像を見てみたいと思います。私は山内丸山遺跡を見学して驚きました。縄文時代には、お酒も作っているのです。花も飾っていたと説明員の方は言っておりました。そこで縄文時代の美学を観ました。

紀元前の哲学者のヘラクレイトスは「矛盾するものには美しい調和がある」と言っております。この至言に、弁証法のルーツを感じます。以下、「美の哲学」に沿って縄文時代の生活は以下の通りです。

①精神美（Mind）：思いやり、手厚い介護、家族愛、平等、土器・土偶に見る精神性。祭祀道具は土偶をはじめ石棒、岩版等、豊穣、狩猟の安全を願ったものです。

②健康美（Health）：海の幸、川の幸、山の幸に恵まれ、魚介類の「旨み」も味わっており、中期、晩期は理想的な栄養バランスでした。また、酒造りとして、ニワトコ、山葡萄、山桑等を発酵させ祭祀に使用しておりました。

③容姿美（Beauty）：櫛（くし）、耳飾り、首飾り、入れ墨をして、とてもオシャレでした。

④服飾美（Fashion）：玉類、腕輪、彫刻木品、鹿のなめし皮の服、ヒスイの珠に穴を開ける（楽器の一種、糸魚川）、黒曜石（北海道）、琥珀（岩手県）。漆塗りの装身具、ベンケイ貝のブレスレットなどです。

⑤生活美（Lifestyle）：狩猟・漁撈・採集を生業の基盤として定住を達成し、協調的な社会を長期間つくりあげました。世界の他の地域と異なり極めて特徴のある重要な文化であります。

⑥環境美（Environment）：次第に定住生活が変化するにともないムラもできました。ムラの中には、住居や墓が作られ、地域を代表するような拠点的なムラも現れました。太い柱（直径1m、高さ15m）を使った大型の建物や祭りの場所である盛り土などの施設、大規模な記念物である環状列石（ストーン・サークル）も登場します。

見学の途中、説明員の方が、縄文時代の服装をきた男女を見せてくれました。なんとオシャレなのかと驚きました。それで縄文の美は「老舗の美学」に繋がると言う仮説を立てたのです。

縄文時代、①戦争はありませんでした。争いはあったと思われますが、矢尻とか骨など、身体に残っていないからでしょう。これから出てくるかもしれません。②多様性がいわれております。それでは「美」について説明します。

3. 美とは何か

先ほどのヘラクレイトスの定義はさておき、縄文の美を発見した岡本太郎（1952）は、縄文土器・土偶をみて「激しく追いかぶさり重なり合って、隆起し、下降し、旋廻する隆線紋。これでもかこれでもかと執拗に迫る緊張感。しかも純粋に透った神経の鋭さ。常々芸術の本質として超自然的激越を主張する私でさえ、思わず叫びたくなる凄みである」と記しております。（岡本太郎『縄文土器論』）

このことから、岡本は、縄文人の魂、土器・土偶に表現された「＜いのち＞の輝き」を見出したに違いないと思います。岡本太郎は、縄文の美をして、日本が世界に誇るべき美を発見し芸術であ

ると宣言しました。ご存知の大阪万博の「太陽の塔」も、縄文土器の発想で作られています。

なお、少し古い、古典的文献に、代表的な美の考え方があります。すなわち、フリードリッヒ・シラー（1795）は美の価値について、人格形成の上で真に好ましい効果を果たすと言います。この考えは、美と人間の構造的な相似性に基づくもので、その構造とは、人間が精神と肉体の統一であるのに似て、美は物質性と精神性の融合からなる、というものです。（シラー『美的教育書翰』）

しかし、何よりも輝いているのは芸術美よりも自然の美です。大自然を前にした時、山から見下ろす風景、雪間からこの姿を見て下さい（茶道の心）、と言わんばかりに咲く花などに縄文人は、「＜いのち＞の輝き」を感じていたのではないでしょうか。

日本には各地にいろんな土器があります。そのことは、多様性のある土が豊富で技術があり、美意識もある、と言うことになります。現在、珪藻土はセラミックになりました。今日のゲストである日本濾水機工業（株）の5代目の橋本美奈子社長は、素晴らしい100年企業です。セラミックを使用して仕事をしております。

現在、企業が追求する価値はますます変化しています。行きすぎた合理性・効率性を追求する「真」の経営から、コンプライアンスやCSRを基礎にした「善」の経営へ。そしてさらに、老舗のように社会の公器として地域から尊敬される、品格、思いやりなどの「美」の価値を創造する経営へと進展しつつあります。これからの事業や経営の姿勢は、まず「美しさ」から発想し、次に「社会的有益性」を踏まえて、そして「真・善・美」を逆にした「美・善・真」という発想とともに、日本の老舗企業の特徴である「野生の思考」を踏まえた価値創造経営が求められるのではないかと考えます。

4. レヴィ＝ストロースから縄文へ

いま、「野生の思考」と言いました。

「野生の思考」とは、目の前の出来事を考える際に、それと別の出来事との間にある関係に注目し、それらを再構成することです。それが新しい「構造」を生み出します。理論と仮説で考える科学的思考と同じです。それを縄文人は、概念ではなく、記号やコードを用いて実践していたのです。

そして、なぜ縄文かというと、1985年頃、山口昌男（文化人類学者）とテニスをやっておりました。そして、彼からレヴィ＝ストロースの話をよく聞きました。

ご存じの方も多かろうと思いますが、レヴィ＝ストロース（1908～2009）は、20世紀後半のフランスの偉大な思想家であり民俗学・人類学の騎手です。著書『野生の思考』（1962）はベストセラーになりました。

このレヴィ＝ストロースの考えに出会いまして、私の心に響きました。その後、ずっと封印しておりました。ところが、定年になり、本の整理をしておりましたところ、山口昌男とかレヴィ＝ストロースに関連した本が山ほど出てきました。これで老舗を捉え直してみようと思いました。いわゆる「構造主義」です。

経営を構造主義からとらえ、その精神的ルーツを古代にまで、つまり日本の場合は縄文時代までさかのぼって考えるようになったのであります。さきほども少し触れましたが、当時私は、山口昌男とのテニス後に、山口宅に押し掛けていろんな話をするのが楽しみでした。山口昌男からよくレヴィ＝ストロースの話を聞き、これが私とレヴィ＝ストロースとの邂逅であります。

彼の考え方の一端をしめしますと、我々は歴史の中に生きております。そして歴史は進歩・発展すると思っています。ところが、彼は、それに対

して反旗を翻し「構造」という概念を打ち出しました。よく「構造主義」と言われております。サルトルの主張する実存主義の立場の歴史に対する批判です。環境に投げ込まれた自己などという考え方は、西洋の歴史の伝統であるけれど、それは自分自身の中に閉じこもってしまう自閉的な意識の表現だといっております。要は、西洋は、自閉症を起こしていると批判したのです。ご存じのように、20 世紀初頭にあって、西洋哲学といえば、カントの流れを引く新カント学派、その系統の実存主義が当然のように受け止められていたのです。ハイデガーやサルトルはその代表格です。個人はその環境に決定づけられるという、やや図式的な考え方であります。レヴィ＝ストロースは、こうしたヨーロッパ近代に対して、「構造主義」という自らの新しい見方で対決したのです。では、そのレヴィ＝ストロースの構造主義とは、どんなものかと申しますと、端的に見て、トーテミズムに象徴されるような未開社会の持つ論理をひっくり返しました。つまり、人間社会、文化の現象の背後には、目に見えない構造があり、その不可視なものが、現実を形作っている、という考え方です。ここでこれ以上深入りできませんが、私は、このレヴィ＝ストロースの考え方に共鳴するにつれ、次第に日本の縄文時代に思いを馳せるようになったのです。

私の考えでは、縄文人は、身の回りの自然を徹底的に観察し、その自然を実生活に利用できる、できないにかかわらず、ある動植物、風、水など自然界の出来事をすべてに対して記号やコードを用いて考え抜いていました。つまりは「構造」の思考によって知識体系を作り上げていたといえます。実は現在のＩＴ社会も同様に、記号やコードを用いて発想しています。

私は、これだと思いました。レヴィ＝ストロースの少年時代はというと、父親のコレクションである浮世絵にも興味を持っていました。彼は、6 歳の頃から良い成績を取るとその浮世絵を 1 枚もらうことができました。小さい頃から美的センスや音楽、動植物、地学、なんでも興味の尽きない少年でした。

そのレヴィ＝ストロースは、日本に 5 回も来ております。訪問先については、意図的に、大都市はさけ、老舗の宝庫のようなところばかりを訪れています。すなわち、彼は訪日して極めて精力的に、輪島、金沢、五箇山、飛騨、伊勢、京都、奈良、隠岐など旅をしました。そして各地で陶工、漆芸家、刀鍛冶、金細工師、絵師、宮大工、杜氏、板前、和菓子職人、織物師、染織家などの職人、また文楽の人形遣いや邦楽の奏者などにも会っております。

（川田順造（2014）、月の裏側、152 頁）要するに、これはまさに老舗の訪問調査（本来は労働の調査）に等しく感じまして、心強くもまた嬉しいかぎりです。これを前提にして次に進みたいと思います。そしてまた、柳田國男関連の書物が家から出てきたのです。

5. 老舗の多くは縄文時代がルーツ：仮説構築へ向けて

今までの日本の老舗の研究でわかったことは、百年以上は約 3 万社、千年以上が 20 社強あり世界一多いということです。それが上記の縄文時代の特徴からも分かるように老舗の美学の多くは縄文時代のトーテミズムにもあります。しかし、レヴィ＝ストロースはトーテミズムについての従来の考えを逆転させ蘇らせました。機能主義によるトーテミズムの解釈は、ある動植物が主に食物として経済的に意味をもつため、トーテムとして選ばれるというもの。つまり「食べるのに適している」から選ばれる、と考えるのに対して、レヴィストロースはこれを否定します。特定の動植物

が、トーテムとして選ばれるのは、その動植物が「食べるのに適している」からではなく、社会において人間集団を区分するために「考えるのに適している」と反論します。

レヴィ＝ストロースの考えに従えば、老舗を継承している「のれん」も社会において人間集団を区分し独自性を示すために必要だ、と説明できると思うようになりました。

レヴィ＝ストロースによれば、近代西欧社会以外の多くの人々を単なる物体とみなし、他の文化とりわけ未開人たちの文化を劣ったものとして見なしてきました。ところが人類学は一般に諸文化が多様で同等の価値を持っていて、他の文化との全体的な優劣等は論じないことを明らかにしました。言語についていえば、長い間、王家含む抽象を多く含む文化こそが文明的であるとみなされてきましたが、人類学の研究によって、そのような基準がおよそ普遍的には通用しないことが明らかになりました。

未開人たちは好んで魔術を使いますが、それは、行為についての適切に考えられる無意識のシステムであり、れっきとした一つの知なのだということです。それは人間にとっての二つの認識の様式で、しかも両者は、理論の立て方や実践的な結果の点では異なりますが、精神の働きとしてはむしろ共通している、と言うことです。

ところで、小学校6年生の社会科教科書は、2011年までの10年間、なんと縄文時代が削除されていたのです。しかし、今、歴史は大きく変わろうとしています。分かってきたのは、縄文時代は、現代人の想像をはるかに凌ぐ独自文化を形成していたという点です。その確固たる土台の上に弥生時代以降、渡来人が持ち込んだとされる文物、思想、制度等を取捨選択してハイブリット化させ、さらに改善・創造し独自な物事や文化を作り出した、と言う事がよく分かります。縄文人は弥生人に征服されたのでなく、思考・行動は「共存」であったと言うことが近年わかってきました。

これをもって敷衍すれば、老舗企業に限らず、伝統工芸や各種宗教においても、そのルーツは縄文時代にその基層があり、それが現在にも存続しているといえます。

先ほども言いましたが、老舗企業に取材に行くと、日々創意工夫し物事に「魂」を入れるとか、＜いのち＞を吹き込む、とよく聞きます。南部鉄器（盛岡）や大樋焼（金沢）の取材の時などです。

縄文時代は魂を「タマ」といったと言います。折口信夫（1942）によると「昔の人が考えている「たま」は威力のある魂が物のなかに内在してゐて、それを発揮している體に入れる、そうするとはじめて霊力を發揮するという考え方、魂が動物の體を通してくることも、また物質の中に這入って、人間に發揮させることもある」と記されております。（折口信夫「古代人の信仰」『唯神論』第2巻2－4号）

つまり、縄文人が使っていた「たま」という言葉は労働の目的とその成果に関係する言葉であるということです。老舗の伝統工芸等を訪ねると「たましいを入れて作っているんです」とはこのことかな、と感じます。

次の話の中で述べる西田哲学の「純粋経験」とか「行為的直観」とかに通じることです。老舗に関わる人は、そうした縄文人の伝統を現在も受け継いでいるのではないかと思います。

むすび

柳田國男の書物に、「石神問答」と言う本があります。これは縄文時代の石の神様です。日本列島にまだ神々が存在しなかった頃、「古層に神」

として信仰を集めていました。これは列島で活躍していた精霊だと中沢新一はいいます。これが社会の表面から消え去ったかと思われていました。

中沢によると「この縄文的な精霊であるシャクジという「古層の神」がたくましく生き残っていた世界があった。芸能と技術を専門とする職人たちの世界では、この精霊はその名も「宿神（シュクジン）」と呼ばれて、芸能に生命を吹き込み、技術に物質を変形させる魔力を与える守護神として、大切に守り続けられていたのである。つまり、今日「日本文化」の特質を示すものとして世界から賞賛されている芸能と技術の領域を守り、そこに創造力を吹き込んでいたのは、――古い来歴を持つ精霊だったのだ」（中沢新一　精霊の王 5 － 6 頁）

つまり、仏教、儒教、神道以前の基層に活躍していた石神の側に神社が建立されたということです。そして、これが、日本の伝統である能の翁、そして歌舞伎までつながっているということです。これは西田哲学に底通しているのではないか、と考えております。

老舗の約 50％は、温泉旅館、料亭、和食、酒造、伝統工芸などです。これらの多くは縄文時代にそのルーツを見ることができます。我々は、今こそ、縄文人の「野生の思考」を踏まえて、生命＜いのち＞の美学の価値創造を考える必要がありそうです。

事業承継学会の研究会で、ゲストに冷泉家 25 代の冷泉為人様が来られました。「日本文化の継承についてー冷泉家をめぐってー」という素晴らしい内容の発表でした。手書きのレジメに感動したことを思い出します。（H、26・7・26）その一コマに日本の歴史を考察し次のようなことを話されました。

①、奈良時代から明治時代までは中国が先生であった。

②、明治時代から第二次世界大戦までは西洋が先生であった。

③、第二次世界大戦以後、今日まではアメリカが先生である。と話されました。

なるほど、そうですが、大切なことは縄文時代がその基層にあって、その DNA がわれわれの中に未だあるということを忘れてはならない、ということです。

また、レヴィ＝ストロースの理論を踏まえれば、縄文社会は、記号やコードを活用して生活していました。それは、現代の母胎として準備されたものということができます。

現代の ICT 時代も記号とコードを用いて社会を牽引しております。彼の予言は適切だったと言えるでしょう。これは「野生の思考」であるといいます。

実際、「黒沢明」や「宮崎駿」もテーマは、野生の思考です。ゲームの「ポケモン」もそうです。私は日本料理、和菓子、温泉・旅館、木造建設、伝統工芸、家元、伝統芸能、酒造等々。要は「老舗」こそ「野生の思考」を活かして存続しているのではないかと考えております。

われわれはどこにいくのか、ということですが、ICT 社会に向かっていくことは間違いありません。ロボットも発達して看護や介護などに役立つと思います。感情も表現するようになるかもしれません？。問題はこれを使用した戦争です。これをどう防げばよいでしょう。倫理規定はもちろんできます。守られるでしょうか。これこそ人間が人間であるかを試されていることです。

参考文献

レヴィ＝ストロース（1962）、「野生の思考」大橋保夫訳　みすず書房
レヴィ＝ストロース（1972）、「構造人類学」荒川幾男他共訳　みすず書房
レヴィ＝ストロース（1020）、「今日のトーテミスム」新装版

沖澤紀雄訳　みすず書房
山口昌男（1985）、「文化と両義性」岩波叢書
川田順造（2014）、「月の裏側」中央公論新社
メイ牛山・ジェニー牛山（2002）「きれいは命の輝き」グラフ社
岡村道雄（2008）「縄文の生活」
山田康弘（2019）「縄文時代の歴」」
瀬川拓郎（2017）「縄文の思想」講談社現代新書
横澤利昌編著（2012）「老舗企業の研究」
岡本太郎（1952）「「縄文土器論」
清水博（2015）「いのちの普遍」春秋社
河村央也（2018）「神道新」72
西田幾多郎（1965）「論理と生命」「西田幾多郎全集」第８巻 岩波書店
檜垣立哉（2005）「西田幾多郎の生命哲学」180 － 181 講談社現代新書

第２章　山本経営学への道：生の根源再論

この学会は京都で始まりました。京都は京都学派を作った、西田幾多郎の哲学があります。西田の最終年度の講義を受講し、それを基礎に経営学を構築した京都大学教授の山本安次郎という経営学者がいます。これが「生の根源」から存在論的に経営学を探究しました。若い人には、もう忘れ去られようとしています。しかし、一般・普遍的な理論だと思い話してみようと思います。ちょっと、難しいですが、できるだけ簡単に話します。

1. はじめに

山本安次郎（1904 ～ 1994）の経営学は、とかく諸外国の文献を表面的に紹介する傾向がある我が国で、日本を含む米、独、仏、英 等の主要な経営理論を奥深く研究し、上田貞次郎、馬場敬治他、戦前からの伝統を踏まえ、内外の諸学説を批判的に摂取し、西田哲学の論理を基礎に独自に経営学を樹立してきました。

50 年代～ 80 年代の日本の経営学会をリードして、現在もなおその影響力を及ぼしている偉大な経営学者の一人です。

山本の目標は最初の出発点から真の意味での経営学の基礎づけにあり、経営学本質論および経営学の自立性という根本的な難問に挑戦してきました。すなわち、山本は「ただ文献史的すなわち学説史的な研究や単に論理主義的な認識論による体系構成という安易な道には納得出来ず、むしろ生の根源から存在論的に究明しなければならない」というのです。（経営管理論 序５頁 現代漢字・改めた）。大変、厳しい言葉です。少し論文調になります

2. 山本経営学の全体像

まず、山本経営学の全体像を話してみます。経営（学）には目的があります。その結果成果を出さなければなりません。それを次のように説明しています。

1）経営の目的と成果

「経営の目的は、構成員全員の貢献価値である。これは経営存在論の立場からは経営目的を社会的要求に応える事業の遂行、つまり事業目的と考えることができる。そして、この目的に相応する成果は経営に利害関係を持つ構成員全員による構成員のための「経営」利潤と理解するわけである。」（経営学要論 279 頁）と言うことです。

これは 1964 年の本です。目的が社会貢献価値なのですね。それで構成員と言うのは経営を取り巻くステークホルダーのことです。もちろん従業員も入ります。そのための利潤が成果です。だから非常に広い概念の経営です。経済も入っております。

これは、ドラッカー等を踏まえて考えた目標です。一応、資本主義を前提にしておりますので利潤が必要です。ただ経営利潤といいます。

したがって、じゃ、山本経営学における「経営（学）」とはなにか、ということになります。その

存在としての経営構造と経営過程を見ていくことにしましょう。

先ほど、構造主義の話をしましたが、構造と言うのは非常に大切な概念です。近代の書物はダイナミックだと言って機能はよく書きますが、構造は省略されてしまいます。

そこで経営の構造を事業と企業と経営という三位一体ということで説明します。

2）経営構造＝ 事業、企業、経営

山本は次のように説明します。ここで「経営の構造分析と過程分析であるが、前者は空間分析で，一定の時点における状態を明らかにするもので静態分析といわれる。後者は時間分析であり時間の流れに変化する過程を把握するもので、循環・回転・発展の分析であり動態分析と呼ばれる」といっております。（『経営学要論』32 ～ 23 頁）

さて、山本経営学では、経営構造を分析して事業・企業・経営の三要素に分けますが。次にこれを詳しく見ていきましょう。

それでは、まず事業概念から説明します。

①事業概念———これは他利の「社会性、公共性」の性格があります。事業は財、サービスの内容で、それらを継続的に提供する仕事で、それは企業（資本結合概念）の存在理由として経営の目的であり、経営の対象をなしている。貸借対照表では借方に相当します。

なお、「事業」概念について上田貞次郎は経営学を「経営の学、事業の学」としています。（1930）『商業経営』1 頁）事業概念は、福祉事業、慈善事業、公官庁の仕事は事業といい本来、社会性の概念です。重要な概念でありますが正しく理解されてないのが残念です。

②企業概念———これは本来、自利の「私益性」の概念である。すなわち、企業は、資本結合を通じて成立する出資の組織であり、経営の営利意思主体であって 貸借対照表では貸方に相当します。一般にわれわれが企業というのはこの概念です。

③経営概念———これは経営者が事業（社会性・他利）と企業（私益性・自利）のバランスを取ることです。

これであらゆる組織を説明することができます。

3）経営の過程

次に経営の過程を説明します。これは時間の流れです。つまり歴史です。レヴィ＝ストロースは構造主義ですが、われわれは歴史で育っております。山本は両者を統合（止揚）して構造と過程で説明しております。統合するのが経営者です。

山本によると、経営の事業過程（経営存在の客体的過程）は、図表 1 のように、形の上では購買、生産、販売。さらに財務、労務それぞれの過程の反復のように見えます。しかし、これを管理面から見れば、事業過程は反対に販売から出発して生産、購買、さらに財務、労務と続き全体の調整の基礎として経営計画が策定され、その実行として各過程の活動が実施され、目的に向かって全体性が維持されます。

経営の主体性は、具体的には組織を通して管理（計画、統制、批判）によって実現されます。（経営学原論 1982、37 頁）

この経営 5 つの過程を通して ここが大事なところですが循環、回転、発展（衰退含む）がダイナミックに行われます。ここで一つ付け加えれば、まさに「承継」が入ります。

これは、60 年前のものです。現在では、購買＝調達、生産（財とサービス）、販売はマーケティングになっていると言っていいでしょう。

3. 山本経営学の三層構造とバーナード

これは山本経営学の一つの大きな特徴です。今、説明した構造と過程にバーナード理論を重ねると三層構造理論になります。

バーナード・サイモン理論は、東京大学の馬場敬治が研究しておりました。バーナードの理論は哲学的なのに対し、サイモン理論は科学的です。

山本は、バーナードに出会って、これは自分がやってきた経営学だ、と感激しました。まさに西田哲学でも説明できると思いました。自らの経営学も西田哲学を基礎に作り上げております。まだ、経営学が混沌としていた時代に、経済学から自立しようと打ち立てた経営学です。その頃、日本は戦前にドイツから、戦後はアメリカから経営学を学びました。ドイツの経営学は経営経済学と言って経済学です。アメリカは管理学です。これを統合して自らの論理を築くために西田哲学の主体的行為に目をつけたのです。山本は、心密かにマルクスの資本論から経営論を作ろうと考えておりました。

当時はマルクス経営学が全盛期でした。これを個別資本学説といいます。

山本は叫びます。叫んだりする先生ではありませんが、バーナード『経営者の役割』における三層構造理論は自説に極めて近いのに驚き、これこそ西田哲学の「主体の論理」に他ならないと悟った、といいます。三層構造理論とは、経営論（バーナードの協働体系）、組織論、管理論から構成されます。①経営は②組織を通して③管理する、という、いわば「三重の塔」の理論です。

バーナードは経済学を捨象しました。経済学は骨が折れるので取り扱わないとして組織論的管理論と言われたりします

バーナードは「経済学の側面があることは認めるが、純粋に経済学のケースは骨折って探さなければ見いだせない。貸借対照表あるいは損益計算書は私の知る限り最も明白に経済的な指標であると思うが――略――意思決定は全体状況の把握であって「物的、生物的、社会的、心理的、および、要すれば、経済的ないし要因に要素分析されよう。しかしながら、分析は目的行為の終わりではなくて、始めである。」と言っております。（新訳、経営者の役割　250頁）

また、バーナードは、経済の重要性は認識していたけれども、そのケースを探すのは骨折りだ、バランスシート等は要素だとする。山本はその要素も記述し、さらにダイナミックな過程（時間・歴史）まで描いております。

1）山本経営学の三層構造理論の理由

山本の経営はなぜ「三層構造理論」でなければならないか。その根拠はと言えば、次の5点が重要です。

①経営存在の根源が人間生活にありますから、生きるため、生活のためには、新型コロナ・ウイルスの流行を見てもわかるように経済が必要です。組織が完璧であっても、有能なリーダーであっても、経済がストップすると経営は成り立たなくなる。そこには、経済を踏まえた経営の構造と機能の統合として存在論がある、といえます。つまり、全体が見えなければなりません。今の経営学は細分化していて、全体像を見ていない、見る能力がなくなっていると言えるでしょう。

②山本の体系は、「三層構造理論」がリアリティであって、それらの基底では、バランスシート等の要素だけでなく、循環、回転、発展、そして承継のように時間（歴史）がダイナミックに貫かれています。

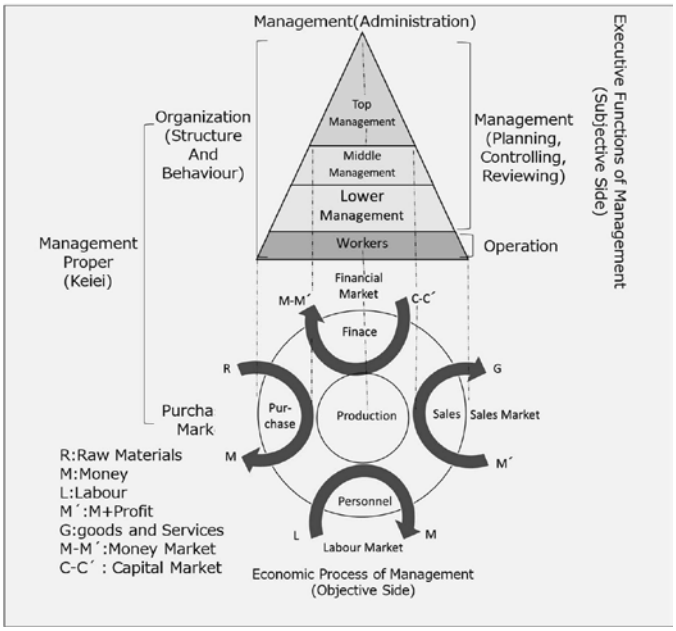
③西田の論理は三層構造理論である。論理的には「主語・述語・繋辞」であり、過程（歴

史）的には「物質・生物・人間」となります。

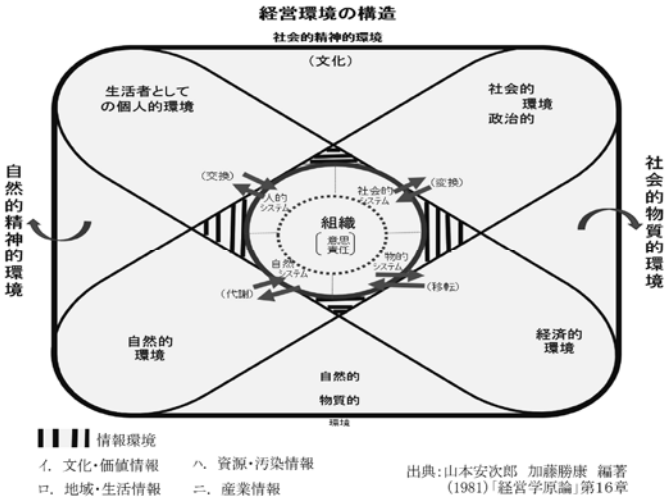
④西田によれば「永遠の生命の世界は、キリスト教的表現をもってすれば、その根底に於いて、父、子、精霊の絶対矛盾的自己同一的に三位一体の世界である」（『西田全集』第11巻333頁）山本の経営学も事業、企業、経営。および経営、組織、管理の「三層構造理論＝三位一体」になっております。3サークル・モデル（ファミリービジネス）も同様です。これには深い意味があり、キリスト教は一神教ですが、根源は「父、子、精霊」の三位一体です。資本主義もマルクス、ケインズも三位一体ですがここでは触れません。

図表1が経営の構造と過程です。図表2に山本経営学が土台（協働体系）です。この図にはバーナードは捨象した経済学的環境が入っております。

図表1　経営の構造と過程（山本、1965　京都大学英文紀要）



図表2　経営環境の構造（庭本）



4. 西田哲学の特徴と山本経営学

1）西田哲学の目的

西田哲学（注1）のその目的について、相形を「有」とし、形成を「善」とする西洋の哲学の歴史の中でその内容豊かなことを学ばなければならない、と西洋哲学の素晴らしさを認めた上で、西田は次のようにいいます。すなわち、「幾千年来**日本の形のないものの形を見、声なきものの声を聞く、私はかかる要求に哲学的根拠を固めて与えてみたい**と思うのである。」（『働くものから見るものへ』序文36頁）と。これが西田哲学の目的です。これは日本人であれば、誰でも身についています。それをこれから説明します。

われわれの知っている哲学はギリシャ以来、ソクラテス、プラトン、その弟子のアリストテレスと続く西欧の哲学です。それは主観（主体）と客観（客体）を分けて判断しています。分別、分かる、の文字にあるように物事について主客を分け

て判断しています。そのこと自体、そういう教育を受けてそれが身についているために西田哲学は理解しにくい。分けないから分別できないということです。

西田哲学は、未だ主客に分ける以前の「経験」を哲学の基礎におきました。例えば、色を見た瞬間、音を聞いた瞬間、事実そのままの経験であるといいます。それを「純粋経験」と呼んだ。意識と対象とが合一している経験です。老舗は永年の経験を土台にあり、毎日、意識・無意識に関係なく実践していることです。この「純粋経験」は、西田哲学の最初から最後までのテーマであり、これを時の経過につれ反省し、広く深く掘り下げた哲学ということになります。一言でいえば、「我を忘れて一心不乱で物事に没入する」ことではないかと思います。われわれが日常経験していることです。

西田はいままで、ギリシャ哲学から近代哲学まで続く 最大の難題である二元論に挑戦し、それを直観の視点で脱構築した哲学者ということができます。これは多くの思想家の問題意識にも重なっており、先駆けというだけでなく、その視点の独自性が注目されていて、哲学史の古典になりつつあります。最近、NHK で連続放映された、ドイツのマルクス・ガブリエルも自説が西田哲学と類似していると自らいっております。

2）ヘラクレイトスからのヒント

ここから大切です。

ここで重要な哲学者を取り上げればイオニア地方にヘラクレイトスという哲学者がいます。西田は、そのヘラクレイトス（前 540 年頃～前 480 年頃？）の思想を引用しています。すなわち、「万物は流転し我々は再び同じ流（生命＝横澤）に入らないと考えた彼が、初めてロゴスということを言ったのは、我々をして考えさせざるを得ない。無限に変ずるものの不変、そこに深い論理の根底があるかに思われる。———従来の論理から実在を考える前に、われわれは尚一度実在から論理を見直してみなければならない。真の弁証法とは、従来の論理の形式を深め広め行くことではなくして、真の実在の論理化でなければならない」（「論理と生命」、西田全集第 8 巻、276 頁）。これを西田は発見し、これを徹底的に深めていきます。

流れは「ピュシス＝自然」である。この「ピュシス」のながれ（歴史的生命）が絶対矛盾の逆対応である。「万物は流転する」＝「誰も同じ川に入ることはできない」「相反するところに最も美しい調和がある」。などの文言が有名です。

なんだか分わからないと思いますが、川の流れを想像してくだい。「万物は流転する」これは有名なので誰でも知っていると思います。これに生命＜いのち＞を重ねてください。我々の身体の生命は細胞でできています。その細胞は、瞬間、瞬間、作られては壊れ、その繰り返しだということです。常に変化していると言うことです。明日、同じ川に入ったとしても今日の川でも私でもありません。要するに、生命は創造と破壊の連続です。それで均衡を保っているわけです。経営も同じです。シュンペーターのいう創造と破壊のバランスが保たれております。持続的に変化に対応することでもあります。

これを西田は「時の構造」として過去・現在・未来は瞬間、瞬間変化します。時間の流れではなく時刻「いま、ここ」などで表現します。山本は過去（歴史）、理論（現在）未来（政策・戦略）が同時に遂行し、ダイナミックに変化している、といいます。

また、ヘラクレイトスの自然観（ピュシス＝あるがままの自然）に、西田の「純粋経験」発想のヒントがあるように思います。仕事に熱中すると皆さん、誰でもこういう経験をしています。

3）西田の弁証法

よく弁証法と言いますが、ヘーゲルやマルクスの弁証法と西田の弁証法とは違います。西田哲学の弁証法は、場所という空間（構造）の「於いてある」と言うように包み包まれつつ包んで行く弁証法です。この考え方に対しては、過程（歴史）が弱いとの田辺元の批判があって、その後、西田は自説を三位一体の弁証法に改正しています。論理的には「主語・述語・繋辞」。過程（歴史）的には「物質・生物・人間」となっております。

ところで、山本はこの田辺の西田批判をよく認識しており、弁証法という時には、西田の包む弁証法ではなく必ずヘーゲルの正・反・合で弁証法を用いています。なぜ分かったかと言いますと、ドイツ語（原語）で記載しているからです。西田の弁証法は「有」から始まりだんだん深まり絶対「無」の場所に到達します。

山本経営学は、あくまで科学です。ハウツウではなく実践理論です。統合して「実践理論科学」という社会科学です。

4）行為的直観

西田は「行為的直観といへば、或は神秘的と考へられ、或は芸術的と考へられる。併し史的唯物論は対象、現実、感性といふ如きものが、従来客観又は直観の形式の下に捉へられて、感性的・人間的活動、実践として捉へられなかつた、主体的に捉へられなかつたと云う。対象とか現実とか云ふものを、実践的に、主体的に捉へると云ふことは、行為的直観に捉へることでなければならない」といっています。（「哲学論文集第2」西田全集第8巻550頁、および「行為的直観」西田全集第8巻55頁）

何か、非常に難しいようですが、われわれが日常、「実践」していることです。これは長年の経験を踏まえて見るということです。老舗はまさに何十年も経験をしております。それを無意識のうちの直観的に実践してしまう。

私は、朝に妻と2人分、毎朝スムージーを作っています。リンゴ、小松菜。それにエゴマ油、レモン、卵を茹でる等々です。それらを洗って、切って、置いてある場所はいろいろなところにあります。慣れてくると、自然に身体が動いて自然に揃えて調理しています。毎朝、これを実践していると「行為と直観」が一緒になって何も考えずに「実践」に没入しています。陶芸、音楽、畑仕事等々の人々は「純粋経験」や「行為・直観」的に「実践」しているのだと思います。

老舗を取材すると、行為・直観で作っていると感じます。西田の「行為的直観」が日本の伝統工芸等、老舗を支えていると実感します。それを「タマシイを入れて作っているのです」、あるいは「＜いのち＞を吹き込んでやっている」とかの表現になっていると実感します。（2013, 横澤、事業承継学会誌、2号84頁）

注1）西田と関連のある外国人名や著書を記しました。
①リチャート・ローティ（1931～2007）－ 米国哲学の騎手—。「哲学と自然の鏡」（1979）は西洋の認識論的哲学の終焉を宣告。
②メルロ＝ポンティ（1908～1961）－「沈黙の背景」言葉の背景、ことば間、間隙を埋めること
③マイケル・ポランニー（1891～1976）－「暗黙知」非言語的な知に目を向けた。ちなみに、野中郁次郎の発想の原点には西田哲学がある、と自ら語っている。（月刊誌「致知」での対談より）
④マルクス・ガブリエル（1980～）「新実在論」の騎手。科学的な世界だけでなく心（精神）の固有な働きも肯定する。
⑤黒崎宏の書物から列挙すると、次のようになります。
(1)西田の「場」の理論は、現代物理学の最先端の「場の理論」とほぼ同じ性格を持っている。（63頁）
(2)西田の論文には、量子論がよく出てくる、京都大学に湯川秀樹の中間子論の考えとよく似ている。（66頁）
(3)1958年にN.R.ハンソンは「観察の理論依存性」を発表し、以後の科学哲学ではこの説を前提にして展開されている。その21年前の1937年、西田は「論理と生命」を出版しており「経験の理論依存性」の先駆として経験のロゴス理論依存性を主張している。（黒崎宏2020、128－9頁）

5）山本経営学と西田哲学との関連

山本は、西田哲学の全体に記述されている中で、特にこの行為的直観に「主体的、実践的」な論理を見いだしたのではないでしょうか。

山本は「経営は企業経営ないし工業経営として資本家ないし企業家によって「作られたもの」である。しかし単に作られたものではなく、商品を『作るもの』として歴史的現実から作られたものである。そしてその『作られたもの』たる経営や商品が却って『作るもの』、たる資本家や経営をそれぞれ資本家や経営たらしめるのである。この意味で、経営は他の存在と同様に客体的に主体的、主体的に客体的なのである」と言います。これも難しくて分かりません。簡単に説明すると前段で「行為的直観」とは、ものごとに没入する実践、と説明しましたが、同じことを西田は「作られたるものが作るものを作る」と説明しています。ここでは「作られたもの」は過去です。商品を「作るもの」として現在です。そして「働くものから作るものへ」と未来をあらわしています。経営は常に過去・現在・未来と同時に一刻一刻、動的、発展的、創造的に実践されているのです。

経営行動、経営意志決定、経営計画、環境思考などもすべて「行為・直観」的に「実践」され創造的破壊が行われているのである、と自明のことを言っております。だから、生き残るわけです。環境は変化しますし、経営学も変化します。

しかし、本物の哲学は生き残ります。来年100歳を迎える、三戸公先生は経営の科学化は主流、経営の哲学化は本流と言います。なるほど、と思いますが、さあ、みなさんどうでしょうか。三戸先生は、毎年、年末の文眞堂の研究会に参加しています。

西田哲学で西田の言語は、その一語一語が弁証法から成り立っていると思います。つまり、弁証法は運動であり、自己矛盾的運動であるという考え方であり、それに慣れないと理解に苦しむと思います。

図表3　老舗モデル（横澤 2011 日本経営学界編 81 号）

老舗モデル

個人主義社会（Atomizum）	ファミリー主義社会Familism
大企業中心消費者を取り込む	生活者（ファミリ）中心Life Innovator 創意、工夫、革新
個人中心功利主義	思いやり社会ケアの哲学（M・Mayroff）
階層社会	共生・調和・響存（人格の響きあい）
近代化・分析論理（部分性）	近代を超える・ホロニック
所有と経営の分離	所有と経営の非分離
大量生産・大量消費・大量廃棄	身の丈経営・バランス経営
アトミズム	Familism中庸
（原子論：全体は部分の総和）	場の思想（清水博）
個人主義　自由主義　合理主義	間人主義（浜口恵俊）
	ファミリ（絆）ネットワーク
拡大主義	Small is Beautiful(E.F.Schumaker)

（この図表は二項対立でなく、「場」の立場から左を介しながら右を考える。深い根底ではひとつであるが現実は混在している）

例えば、一つの言語は、正・反・合というように、潜在から顕現へと考えられます。しかし、最初に出発点の「正」は単なる「正」でななく、前の「合」を否定して現れています。そして自己自身も否定して次の段階に進みます。そして新たな自己が生まれるという考えです。つまり弁証法とは創造の論理であり、抽象論理によって対立的に考えられたものを相互媒介によって達し得る立場ではありません。西田は、西洋哲学の「借りものや単なる紹介」でなく日本語で日本語の論理をつくり説明するために悪戦苦闘もあったと言われております。

また、戦時中にあって、結構ラディカルな論理なので、憲兵に分からないように意図的に難しく書いたという考えもあります。西田の講義ノートをまとめた「哲学概論」は大変明快でわかりやすい書物です。

5. 西田哲学と山本経営学――老舗のモデル（横澤 1911、110 頁）

私は老舗企業を研究しています。老舗とは「先祖代々100年以上の業を守りつぐこと」です。日

本は老舗が世界一多く、約３万社あり千年以上存続の老舗が20社強あります。ほとんど同族（ファミリービジネス）です。同族企業（家業）は数では約97％あり雇用やGDPに果たす役割は大きいです（横澤、2012）。ファミリービジネスの研究は今や世界的になっています。

有名な古典を拝見して分かることは、この複雑な人間をどう定義するかが重大問題です。

私は、まず人間の定義について、①象徴を操作し、②意識と無意識の世界に生き、③文明と未開性、さらに④合理性と非合理生、理性と感情などをあわせもつ存在である。すなわち人間は―神話、言語、芸術、宗教、歴史、科学――を新たな状態、つまり社会的意識に発展させせようとする。（『経営学原論』　横澤稿　151頁）

経営の原型は家ないし家の生活だと思います。それが社会の発達に伴い、現在の企業形態になり、発展とは資本と経営が分離することです。しかし、老舗は、家の根源性を維持して「生業」や「家業」の経営を代々承継しながら今日に至っています。

事業の永続性はどこにあるのでしょうか。私見を話せば、それは①理念（哲学）とのれん（信用）、②身の丈経営（自己の器の範囲）、③伝統と革新のバランス（創造と破壊の非連続の連続）が永続の要諦であります。もうひとつ加えれば、いかに「承継」するかが重要です。

「身の丈経営」については、小規模と言う意味だけでなく、自己の器でどこまで見渡せるか、と言うことです。自己をどう知るか、西田哲学を応用すれば、自己の中に何人かの他人を置き、常に対話し反省しながら器を大きくしていく。トヨタの社長が、米国でリコールのあった際の記者会見で、「身の丈を考えずに無理をした」と語っておりました。

老舗の経営理念は、近江商人の「三方よし」（①売り手よし、②買い手よし、③世間よし）に代表されます。現代的にいえば、①新型コロナ時代後の働きかた改革、「経営」利潤と事業承継、②顧客価値創造（＝おもてなし含む）、③道徳を踏まえたSDGsとでもいえましょうか。

そこでの経営構造は、社会性（事業・他利）と私益生（企業・自利）のバランス「経営」である。空海のいう自利・他利の経営である。これは山本経営学と西田の弁証法で捉えることができるでしょう。経営過程は、老舗生活の循環・回転・発展そして承継です。

長寿につながる要諦に「伝統と革新のバランス」があります。これを「西田哲学」で考えると、人間の生命に限らず、あらゆる生命＜いのち＞ある細胞は一瞬・一刻、創造と破壊が同時におこなわれて生命＜いのち＞をつないでいく。老舗も長期間存続するためには、創造と破壊が必要です。シュンペーターも革新（新結合）とは創造的破壊だとします。和菓子の虎屋の17代当主によると「伝統とは革新の連続である」といっています。

すなわち、経営を存続させるためには、生命＜いのち＞と同じように、常に創造と破壊が必然であるといえるでしょう。

われわれ人間・個人の生命の一生は、科学的に出生・生存・死亡が生命の条件です。そこに時代を超えて共通して存続し続けるのはDNAです。生命はカオスから散逸構造そして自己複製を繰り返し、より多く自己増殖して細胞、多細胞生物になり人類・人間として、DNAを繋いできました。これら科学は反証可能な問題に限り、実験・観測によって可能です。

しかし、倫理や価値の問題は科学で扱いません。そこに長年にわたり経営のDNAを繋いだ老舗の強みがあります。それが、理念やのれん等に、意識的・無意識的に受け継がれております。

後継者の要件

①老舗はつねに自己革新をくり返さなければならない。老舗性を捨てることが存続を許されます。

②老舗はつねに我が子をはじめ、人材養成をはからなければならない。歴史は古くても経営は新しくなければなりません。

③老舗は常に（地域）社会への奉仕を心がけるべきです。老舗は（地域）社会の誇りであり、（地域）社会の心のよりどころでなければなりません。（横澤編著（2012）10頁）

ファミリー・ビジネスに経営・家族・所有の三位一体「3サークルモデル」があります。キリスト教も三位一体「父・子・精霊」、折口信夫の描く結びの神の内部は「物質・生命・魂」、西田哲学でも、山本経営学でも三位一体モデルが描かれています。これには深い意味がありますが、今回は触れません。

6. 結語としての課題

1）山本経営学は特殊理論ではなく、一般論・普遍を目指していると確信します。そうであれば、それを証明しなくてはならない。生きた具体的な実践と言うならば、事例で証明する方法があります。ただし、事例研究の限界を指摘する昨今の学会動向にも配慮する必要はあります。また、仮説を想定しそれを検証する、論理実証主義の科学性を西田の視角から批判することも可能でありましょう。アンケート調査やデータも恣意的なものが散見されます。生きた現実を知るのは「行為・直観」的な調査を実戦することが必要です。外観即内観、内観即外観です。文化人類学的調査も魅力的ですがやり方と時間がかかります。また、H.ミンツバークの調査方法も参考になります。

2）国際学会での発表。それは査読のチェックの段階で問題点が分かり、修正し、発表によりその理論が通じるかが分かります。ただし、国際学会によっては国際標準の陳腐化もいわれています。こうした分野の研究そもそもの評価基準を再考・提言する時機ではないでしょうか。

3）1980年代「Japan as NO.1」の時代と異なり、以前より日本企業の注目度も低くなり、学会レベルでも、山本経営学といっても、若手を中心に誰も知らないであろう。可能性としては、一方で、山本経営学説に限らず、日本の経営学の歴史に学び、過去の偉大な諸説と方法的視座を現代に生かす努力をすることです。また、他方で、魅力的な事例を探求し、考察に入れることによって現実に興味をもち、そこに山本経営学説が潜在する、ということなれば価値があります。例えば、老舗の研究などは、典型的な好事例であるといえましょう。

今や、中国から年に5～7回、老舗の講義を受けに六本木に来てくれます。事例を話し、日本橋に老舗を見学させています。中国は創業も早い、倒産も早いといわれています。老舗の長寿の原理を知りたいということですから、アジアの時代といわれる今日、中国をはじめアジア諸国に発信する仕掛を作る必要があるでしょう。21世期の経営理論になるには、魅力ある事例を調査し、国際学会で発表して検証し、特にアジア諸国が焦眉の的ということになります。

参考文献

Y.YAMAMOTO（1965）、「TOWARD A UNIFIED THEORY OF MANAGEMENT:A PROPOSAL--CRITICAL EXZMNATION OF MANAGEMENT THEORIES-」VOL. XXXV NO.2 THE KYOTO UNIVERSITY ECONOMIC REVIEW p9

上田閑照（1987）、「西田幾多郎哲学論集Ⅰ」岩波文庫
上田貞次郎（1930）、「商工経営」千倉商学
小坂国継（1995）、「西田幾多郎―その思想と現代」ミネルヴァ書房
黒崎宏（2020）、「西田哲学」演習　春秋社
下村寅太郎他編集（1965）、「西田幾多郎全集第８巻」論理と生命　p276 岩波書店
清水博（2013）、「＜いのち＞の普遍学」春秋社
中村雄二郎（1983）、「西田幾多郎」岩波書店
中村雄二郎（1987）、「西田哲学の脱構築」岩波書店
檜垣立哉（2005）、「西田幾多郎の生命哲学ベルクソン、ドゥルーズと響き合う思考」講談社　現代新書
山本安次郎（1954）、「経営管理論」P5　有斐閣
山本安次郎（1961）、「経営学本質論」森山書店
山本安次郎（1964）、「経営学要論」P15 － 16　ミネルヴァ書房
山本安次郎（1967）、「経営学基礎理論」ミネルヴァ書房
山本安次郎（1975）、「経営学研究方法論」丸善株式会社
山本安次郎・加藤勝廉編著（1981）、「経営学原論」文眞堂
山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（1968）、「新訳・経営者の役割」ダイヤモンド社
横澤利昌（1987）、「山本経営学の現代的意義」日本経営学会経営学論集 57 集　P306 ～ 311
横澤利昌（2011）、「新しい経営原理の探究ー企業経営の永続性―」日本経営学会編
経営学論集 81 集 110 頁
横澤利昌編著（2012）、「老舗企業の研究」生産性出版
横澤利昌（2013）、「陶芸（大樋焼）―土が奏でる「用即美」事業承継学会 VOL.2
芦野良男／大橋良介編（1987）、「西田哲学―新資料と研究への手引きー」ミネルヴァ書房

その他の最近重要文献

林廣茂（2019）、「日本経済哲学史」ちくま新書
後藤俊夫監修、落合康裕・荒尾正和・西村公志編著（2018）、「ファミリービジネス白書」白桃書房
落合康裕（2019）、「事業承継の経営学―企業はいかに後継者を育成するのか」白桃書房
曽根秀一（2019）、「老舗企業の存続メカニズム」中央経済社
王効平編（2020）、「日中長寿企業の比較研究」中華ビジネス研究センター叢書１
伊丹敬之（2020）、「直感で発想・論理で検証・哲学で跳躍」東洋経済新報社

内容の背景

1）筆者は早大大学院での恩師・古川栄一先生（一橋大学名誉教授）の勧めもあって、亜細亜大学大学院に席を置き、古川先生に招聘された山本先生の研究室に入室することになった、その縁で「経営学原論」執筆に参加できた。その後、1982 年、一橋大学大学院に一年間席を置き、雲嶋良雄教授と主に山本経営学の研究をした。この一年間、一橋大学の伝統をひしひしと実感した。ネットで「一橋経営学の系譜とその問題点」（雲嶋 1984）を参照してください。これを拝見すると、「一橋の経営学の特質は主体的立場からする実践理論の研究、―略―つまり、内容的には実戦的にして同時に理論科学の性質を持つ」と説明されている。古川先生は経産省の産業合理化審議会、専売公社、多くの国の主要な会合、学術会議などに学会を代表して激動する現実の中に身を置き、日本を牽引しながら、その実践指導書として著書を多数執筆してきた。山本先生はその発展していく経営を学として理論づけたのではないかと思われる。これは「山本経営学」が一般論として「一橋の経営学」も検証していることになるのではないでしょうか。古川先生の門下生である雲嶋先生は、両者を統合して「内容的には実戦的にして同時に理論科学の性質を持つ」と説明されておりました。

2）海外発表等について、事業承継学会では、有能な国際人が豊富である。学会の初代代表理事の中田喜文先生はまさに国際派で海外との交流関係が多く、本学会にもロンドンから教授を招聘された。林廣茂（前代表理事）先生はロンドンでは講演、西安交通大学での講義など現在でも活躍されている。東京では後藤俊夫先生、日本の老舗・ファミリービジネスを世界中に発信している。特に中国での講演が多く頼もしい限りである。高梨一郎社長は「キッコーマン」創設者の末裔であり、ファミリービジネス国際大会には全出席の国際派である。栗本博行先生（常務理事）は名古屋商科大学大学院（ビジネススクール）「国際認証大学院」である。国際認証された日本での先駆けである。栗本博行先生の国際的な指導力

である。

落合康祐（常務理事）先生は、日中韓の国際学会（ソウル大学で開催）で優秀論文賞を受賞された今後を期待される人材である。八木匡先生（常務理事）は、初代代表理事の中田喜文先生の推薦による新しいメンバーである。京都で創設されたこの学会を牽引してくれると期待している。1月の京都の研究会は京都の特色を生かした素晴らしい企画でした。

そして、古家野彰平先生には、学会事務局を運営してくださり、東京の研究会にも参加され、学会運営について今後ともご指導お願いする次第である。

中野雄介先生は、京都の多くの要職についており、古家野先生とともに、有名人なのでこの学会を盛り上げていただけるものと期待している。

3）1982年、西田幾多郎の誕生の地である宇ノ気で「宇ノ気の夏は哲学の始まり」という集いが3泊4日で開催された。全国から約40人が集まった。それに参加した有志で「東京無学会」が結成された。その10周年記念に山本先生をお招きして北鎌倉・東慶寺で西田幾多郎墓前に参拝。続いて徒歩で「浄智寺」のお座敷を拝借し、山本先生の主体的行為存在の経営学のお話を聴いた。その後、稲村ケ崎の西田の書斎「寸心荘」を見学した。2階6畳の書斎に質素な日本机があり、この机であの独創的な哲学論文を執筆されたかと思うと感慨無量。山本先生は88歳と思えぬほどお元気で、熱心に見つめておられた。（1992年10月17日）

第3章　ホスピタリティ概念（おもてなし）との出会い

1. 老舗を支える「おもてなし」の美学

1990年4月、当時奉職していた亜細亜大学の衛藤瀋吉学長からコーネル大学を含む4大学を訪問し、ホテル学部等の調査をしてほしいとの依頼がありました。日本からの教員2人と一緒にコーネル大学等を訪問しました。カリキュラムをみると、ホスピタリティ・マネジメント、ホスピタリティ・マーケテング等々、科目名に「ホスピタリティ」を冠していました。「ホスピタリティとはなにか」と考えました。

コーネル大の教授に尋ねたところ「ホスピタリティ産業とは、米国ではサービス産業、特に人間と人間、心と心の触れ合いにおけるホスピタリティ・スピリットを経営の中核概念とするホテル、レストラン、観光、旅行、クラブ経営、リゾート開発とその運営、コンベンションやイベント経営、エアラインビジネス、クルーズビジネス、そして広く解釈して病院経営、銀行、保険会社等も含まれます。これらを総称して「ホスピタリティ産業」だ、ということでした。

なるほど、ホテルの機能を考えてみても、今や宿泊、食事、イベントが重要な要素で、さらに、旅、学び、出会い、ロマン、憩い、遊び、装い、学び、夢、味わい、ショッピングなど「心の触れ合いと感動」があることがわかりました。

早速、経営学部に「ホスピタリティ・ビジネス」コースを設置しようということになり、これを研究することになりました。

2. 日本の茶道をモデルに

ところで、私は、つねづね、ホスピタリティに相当する意味のような行為を日本文化の中に見出

せないものだろうかと思案しておりました。そして、日本における最も洗練された人と人との関係、主人と客人との関係は、茶道に見出されると思いました。

茶の席では、いかなる人間も上下関係はなく対等・平等であり、茶道の場を通じて相互交流と真剣勝負の「おもてなし」がありました。そして「おもてなし」に対して、心から感謝する場でもありました。そこから、華道、書道、陶芸、石庭、各種デザインなどが発達し、新しい価値が創造され、「おもてなし文化」が生まれ、現在でも、これらの総合的な日本文化（財）は世界にインパクトを与え続けております。これらも老舗に通じております。

そこで、私は、これらを「西田哲学」ではどのように表現しているだろうか、と考えてみました。西田の論文に「私と汝」というのがあります。デカルトの「我思う故に我あり」の一人称の世界ではなく、私と汝は一体である、という意味です。両者を包み包込む根源的な場から発想して、私と汝は「人格と人格との相互応答関係」だと説明しました。例えば、海に２つの岩があるとします。表面は２つの岩ですが見えない海の深層ではつながっている、ということです。なるほどお互い響き合いこだまし会う存在なのだと思いました。ここで人格は意識の根源的な活動力ないしは統一力の別名です。

ホスピタリティ（おもてなし）は、茶道の場における主人と客人との相互交流を通じての「響存の世界」であり、単に響き合って終わるのではない。「呼応」するのです、それを電通の冊子に書きました。（何日か経って、サントリーから「響」というウイスキーとカレンダーが届きました。）

「私と汝」は対話や応答を通してむすびつくということは、「私」も「汝」も意識的自己ではなく、行為的自己であって、相互に行為をとおして結びつくということでありましょう。

ホスピタリティ（おもてなし）を「人格と人格の響き合い」と定義し「西田哲学」の視点からそのポイントを３つにまとめました。　1）関係性――上下関係でなく平等・対等の関係で役割交換できる相手の身になって行う行為　2）洞察性――日本人の特徴である本意を汲み取る察し。暗黙の了解を含む身体性（五感）を通した表現。3）多様性 -- 具体的な実践の中で 10 人 10 色の多様で生き生きとした本質に直接関わることである。

ここでの「私と汝」は再検討するつもりです。

ただ、「おもてなし＝ホスピタリティは、人間と人間だけの関係性だけでなく、「おもてなし」を大きく考えれば、山本経営学の目標にあるように、経営を構成する内外含めて構成員全員に対する貢献価値ということになります。

本学の「美の哲学」でいう精神美、健康美、容姿美、服飾部、生活美、環境美、全てで対応することが重要なことです。つまり、美容院の経営者は、お客様に対して、スタッフにたいして、マナー、店舗のレイアウト、設備、備品など、すべてに配慮するのが

本来の「おもてなし」になるであろう。しかし、現実には、不可能なので我が店舗はまず、接客に重点を置き、「美の哲学」に沿って努力する必要があります。

3．おもてなしの原点は京都にある。

インバウンドの時代、「おもてなし」は日本の良き伝統です。再び 25 代目の冷泉為人様の講演内容から引用します

日本文化について

①ちょっとした心配りが生み出すスムーズな人間関係、コミュニケーションができる。限りなく推し量る（推量）

②お金よりも信用（信頼）を重んじ絆を重視する。

③京都には昔から外部からの「人」や「物」を受け入れ、それを生かす伝統がある（日本人は受容型の民族）

④京都は学生の街である。若者の街。若い新しいエネルギーを吸収していつも活性化しようとしている。

京都には、まさに日本の「おもてなし」の原点があると、しみじみ感じました。

注）4大学の調査終了後、亜細亜大学に日本初の「ホスピタリティ・ビジネスコース」が創設されました。ある日、コーネル大学等の調査が終わってしばらくした後、服部勝人氏から電話があり、ホスピタリティの研究会をしないかという誘いがあり、その後、学会、および推進協会が創設され、現在のホスピタリティー推進協会・事務局は6年前から本学に設置し続いております。経産省も協力しております。服部氏は、本学で20年4月から「ホスピタリティ・ビジネス論」を担当することになりました。「出会いの時から物語が始まる」といいます。めぐりめぐってまた一緒に講義をすることになりました。

4. 生命＜いのち＞にケア

実は「ホスピタリティ」の語源はホテルやホスピタルに通じます。私はホスピタル（病院のケア）の方に進みました。私は「西田哲学」が生命＜いのち＞の哲学だと思っているからです。私は日本看護協会から「ホスピタリティ」研修を依頼されましたが、専門は「経営学」なので「経営、組織、管理」として山本・西田経営学で行いました。西田は深層の学問ですから「看護」にぴったりでした。米国から「ホスピタリティ」概念を導入した1990年から2018年まで続きました。日本看護協会が直営の清瀬と神戸でした。そして、看護の資格制度の基礎を作りました。ファーストレベル（主任クラス）。セカンドレベル（師長クラス）、サードレベル（部長・副院長クラス）です。最後は日赤看護大学の大学院を3年間、看護経営学を担当しました。長く続いた理由は西田哲学を基礎にした山本経営学の三層構造理論をわかりやすく講義・研修したからだと思います。西田哲学には深い深層心理が入っております。バーナードの組織的・管理論。毎回の受講生の評価（感想文）などで、そのことがわかりました。

「看護の歴史は医学誌の付録として付いているのではなく、悩める人のもとに駆けつけて、何はともあれ病人に声をかけ、いたわり励ます姿が、手を当てる（お手当て）ことであり、医療は看護に始まるといえよう。治すと言う意味の（cure）に語源が、実は今看護の立場でいうケア（care）と言う言葉であることが、忘れられているのではあるまいか」。という歴史書がありました。（看護・医療の歴史　1978年、480ページ）

上記のように、もともとcureはcareに包まれている、ということです。

2018年、国立科学博物館に行って遺跡から発掘された人骨を見学しました。

その中に、赤子が小児麻痺かなんかの病気でした。死ぬまでの約20年間、看護したことが記されておりました。どうして看護したことがわかったか知りませんでしたが人間が生まれた時からケアがあったことが当然として理解できます。

看護の「看」は手と目の組み合わせです。顔に手をかざして見るという意味です。日本看護協会の清瀬研修所の校歌に「手は手である前に支えだから、目は目である前に祈りだから」という歌詞があります。「看護」はいい漢字です、患者はどうでしょうか。この「患者」の「患」は「心を串刺し」というふうに見えます。いい字ではありません。顧客満足・おもてなしの時代に相応しくないと主張しました。今や、病院では本人の名前を呼ぶようになりました。私は「患」者を、頭の中では「看」者さんと考えております。

看護師等の医療従事者は、「看者」にケアをします。ケアされた「看者」はそのケアの価値によ

り、ケアした看護師の価値を決定します。ケアしケアされという関係です。

教育者は教育して教育され自分の価値が決まるのです。それが同時に行われるのです。

西田はこれを「作られたるものが作るものを作る」＝「行為的直観」といいます。

現代の諸学問は、普遍主義、客観主義、分析性も重要ですが、それを超えて、知るものと知られるものの生き生きとした交流を生み出す感受性、直観＝直感、経験などは大いに要求されている、といえます。

看護師はこの「行為的直観」に優れている、と思います。

哲学者の中村雄二郎は、西田の「行為的直観」を自らの研究「共通感覚論」と深く関わるとして「臨床の知」としてまとめております。

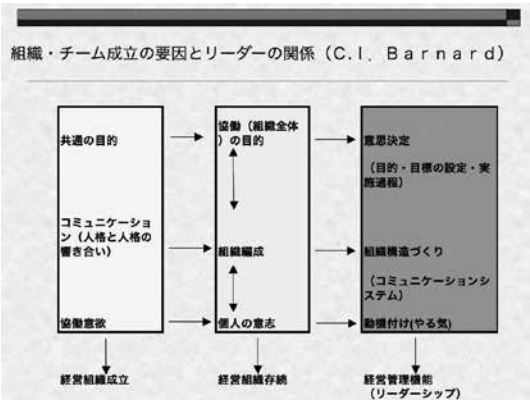
それを要約すると以下のようになります。

1）近代科学の知が原理上客観主義の立場から、物事を対象化し冷ややかに眺めるのに対して、相互に主体的かつ相互作用的に捉える。
2）近代科学の知が普遍主義の立場に立って物事をもっぱら普遍性（抽象的普遍性）の観点から捉えるのに対して、個々の事例や場合を重視し、したがってまた、物事の置かれている場所を重視する。
3）近代科学の違う分析的、原子論的であり管理主義的であるのに対して、総合的直感的に＝直感的である共通感覚的である、と３つにまとめました。

日本看護協会での講義内容の重要なポイントの一部を紹介（図４）します。これは山本経営学・三層構造である「経営（協働体系）は組織を通して管理する」の組織の部分です。

ここで、どうすれば組織が存続できるか、承継できるかの重要なポイントでまとめたいと思います。夫婦、家族、チーム、病棟、病院、企業、非営利組織等あらゆる組織が成立する要諦を話します。

図表４



それは、図４をご覧ください。

例えば、２人以上の人間が同族組織を作り、永続するためのは、図の右側にある①共通の目的があるか　②コミュニケーションが円滑におこなわれているか　③お互い一緒にやろうという意思があるか　この３点で組織ができます。どれか１つ欠けても組織は成立しません。経営がうまく機能しないのは、どれかが欠けているからです。

実は言うのは簡単ですが、実践は至難の技です。夫婦に子供がいる場合、この３要素で承継教育が必要です。コミュニケーションが中核になります。

図４の真ん中での問題は、共通の目的（組織全体の目的）と個人の意思とはなかなか一致しません。家族経営でも同様です。どうするか。

図の右側はリーダーの役割です。リーダーの目的・目標・方向性の決定、構成員・部下のやる気をどのように高めるか。話し合いをどうするか。

これは夫婦から始まります。子供の教育もこの図で実践できます。しかし、実践が大変です。

「経営（協働体系・図３）は組織・図４を通して　管理する」の管理する理論としてK.E. ワイ

クを踏まえたH.ミンツバーグの理論が相応しいと私は思います。この三層構造（三位一体）により、世界の経営理論30を完全網羅した入山章栄著（2019）「世界標準の経営理論」と言う本があります。山本・西田の3層構造経営学で概略説明（検証）できると思います。

我々の課題は、なるほど原理的には理解できるが、これらの原理について経営学始め社会科学、自然科学、歴史科学等々の総合的な知識が要求されると共に、複雑系の経営の現実に対して、経験の智慧、二項対立や因果関係を超えた弁証法等の思考がますます重要になってくるでしょう。

ホスピタリティ概念と出会って、大学にこのコースを創設し、この語源である病院のケアの研究（研修含む）に移ってきました。日本看護協会の看護認定資格の制度の基礎を作り、そこでも西田哲学と山本経営学の検証が続いた歴史ということができます。

ここで、強調したい事は、現在のコロナ時代に生命と向き合う医療従事者に敬意と感謝を申しあげたい、と思います。特に看護師の皆さんは、病院の理念と一体になってケアしているといつも感じました。理念が仕事をしている感さえありました。しかし、近年は、若い人達にその理念も風化していると年配の人達は悩んでおりました。

経営に関して言えば、一部を除いて医師よりも看護師の方が、確実に経営力はあります。ケアは経営に近いのかもしれません。しかし、日本では、医師が院長と法律で決まっております。今後、変化してくるものと思われます。看護師がもっと報われて良いと思います。そうなることを願っております。

看護師の方に独身が多い感じがします。是非、生命＜いのち＞を繋いで欲しい。そのためには、病院はじめ医療施設の子育てができる、働き方改革をして真剣に実施して欲しい。日本看護協会はワークライフバランスを掲げています。また、子育て等で退職し、職場に復帰するための「カエル運動」を進めていますが、どうも進んでいない感があります。そんな中で、新型コロナ発生です。これを契機に、医療だけでなく、日本全体の大改革が必須です。

看護師は女性が多いですが、現在、日本全体の医学部には女性が4割と聞いております。人生は生命＜いのち＞を繋ぎ、孫の顔を見て、一応完成としたいものです。これが難しい時代に差しかかっています。墓を守る人もいなくなり、「寺院消滅」の時代とも言われます。

この列島の成り立ちをみると、陥没したり、隆起したり、火山噴火、地震、津波、台風（大洪水）、火事等の連続です。人為的な戦争はどうしても避けたいものです。しかし、それらの災難を克服してきた民族です。人類の歴史はコロナ・ウイルスと共存し、それを体内に活用し進化してきた歴史でもあります。

新型コロナ・ウイルを契機に、危機を機会に変え大変革のDNAを次世代に繋ぎたいものです。皆さん、ご存知の約800年前（1212年）の「方丈記」に「ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず。よどみにうかぶうたかたは、消えかつ結びて、久しくとどまりたるためしなし。世の中にある人と栖（すみか）と又かくのごとし」われわれの生命＜いのち＞も「経営」も、かくのごとしです。経営・事業承継は創造と破壊の連続で存続するのです。

ご清聴有り難うございました。（この原稿は、校正の段階でかなり修正しました）

参考文献

鈴木亨（1983）、「響存的世界」三一書房
中村雄二郎（2000）、「中村雄二郎著作集Ⅱ、臨床の知」岩波書

店
J.A. ジェセフィン（1978）、小野泰博、内尾貞子訳「看護・医療の歴史」
名東孝二・山田暲・横澤利昌（1993）、「ホスピタリティとフィランソロィ」
税務経理協会
K.E. ワイク（1097）、「組織化の社会心理学」遠田雄志訳　文眞堂
H. ミンツバーグ（1991）、「人間感覚のマネジメント」北野利信訳　ダイヤモンド社
入山章栄著（2019）「世界標準の経営理論」ダイヤモンド社

最後に挨拶

本日はご参加ありがとうございます。まずは、この学会のルーツについてお話しします。

この学会は、京都の同志社大学の研究会から始まりました。私は講演を依頼されたのがこの学会との出会いです。いきなり、創設時に機関紙の編集長に指名され、初代大表理事の中田喜文先生よりハーバード。ビジネス・レヴューのような学会誌にしましょう、ということでサイズも大きくし文眞堂から3年間出版しました。IMD関係の河田淳氏（FBNJapan）に依頼して創刊号の祝辞をFBNinternationalの会長からいただきました。感謝申し上げます。また、河口充勇先生の協力があり、なんとか学会誌を4年間無事発行することができました。この学会の創設時に東京でも研究会を開催しました。ゲストに老舗の山本山の山本嘉一郎様をお招きし、これは日経新聞に大きく取り上げられました。この時はわざわざ東京に桑木小恵子先生と川口先生が参加されました。

京都での研究会は、京都らしい素晴らしいゲストが毎回感動を与える発表をしました。例えば、冷泉為人様とか、塚本喜左衛門様の近江商人の掛け軸は圧巻でした。掛軸の内容は、真面目に汗水流して働いている夫婦、次は奢り高ぶっている夫婦になり、最後には乞食になり犬に吠えられているというものでした。幼い頃からの教育の大切さを感じました。テーマは「近江商人の三方よし」であり、末永國紀先生の司会とコメントが心に響いております。

見学会も参加しました。六角堂の池坊。お茶会にも参加しました。

それから、今日の学会発表者は東京の老舗やファミリービジネスの大御所に参加していただきました。皆さん、私の研究仲間です。ありがとうございました。

会場の皆さま、ご参加くださりありがとうございます。今後ともよろしくこの学会を育ててください、お願い申し上げます。

（一般社団法人）事業承継学会　代表理事
（亜細亜大学名誉教授）