編集長インタビュー

「文化国家・日本の進むべき道」

株式会社資生堂名誉会長 福原義春氏 featuring 中谷巌理事長

Interview from the "Quarterly Journal of Public Policy & Management" -with Yoshiharu Fukuhara (Honorary Chairman, Shiseido) and Iwao Nakatani (Director of Research, Mitsubishi UFJ Research and Consulting)







福原義春氏



太下義之編集長

今回の編集長インタビューは弊社理事長・中谷巌も参加し、座談会のようなかたちで実施した特別版である。 インタビューをお願いした相手は、株式会社資生堂名誉会長の福原義春氏。

福原氏は、東京芸術文化評議会会長、東京都写真美術館館長、社団法人企業メセナ協議会会長、財団法人文 字・活字文化推進機構会長、パリ日本文化会館運営審議会日本側議長、パリ日本文化会館支援協会会長などに 就任されており、文化の振興に対して最も積極的に取り組んでいる経済人である。

また、福原氏は日仏経済人クラブ日本側議長、財団法人かながわ国際交流財団理事長、経済人同人誌「ほほ づゑ」代表世話人、全日本蘭協会名誉会長、社団法人園芸文化協会名誉会長、世界らん展日本大賞組織委員会 会長など、多数の公職も務めている。

さらに、福原氏は、主な著書に「文化資本の経営」(ダイヤモンド社)、「ぼくの複線人生」(岩波書店)等、 「だから人は本を読む」(東洋経済新報社)、共著・対談を含め70余の著書を執筆されている。

このように文化に関わる多面的な活動を実践されている福原義春氏を迎えた今回の編集長インタビューでは、 「文化国家・日本の進むべき道」について、中谷理事長とともに縦横に語っていただいた。

This special editor's interview with Mr. Yoshiharu Fukuhara, Honorary Chairman of Shiseido was conducted in the form of a round table discussion with the participation of Iwao Nakatani, Director of Research of Mitsubishi UFJ Research and Consulting.

Mr. Fukuhara is a business leader who has been actively making significant contributions to the advancement of art and culture, serving as the head of the Tokyo Council for the Arts, Tokyo Metropolitan Museum of Photography, and Association for Corporate Support of the Arts. He also leads the supporting organization and Japanese management council for the House of Japanese Culture

In addition, he holds numerous other important positions such as the head of the Japanese side of the club for Japanese and French business leaders. Kanagawa International Foundation, business coterie journal Hohodue, and Japan Grand Prix International Orchid Festival, as well as the honorary chairman of the All Japan Orchid Society and Japan Horticultural Society.

He is the author of around seventy books, including coauthored works and interviews. His major publications include Managing Cultural Assets (Diamond), My Multiple Lives (Iwanami Shoten), and Why People Read Books (Toyo Keizai).

In this interview, and together with Director of Research Nakatani, Mr. Fukuhara, with his experience of being involved in various cultural activities, discusses from a variety of angles the direction in which Japan should advance as a cultural nation.

日本文化のルーツとしての縄文とアイヌ

太下 本号では、「日本からの発信」という特集を組んでいます。その趣旨といたしましては、いわゆるアメリカ型のグローバリゼーションといいますか市場原理主義的がかつては世界を席巻してきたわけですけれども、昨年秋のリーマン・ショック以降、ちょっと違うのではないかという感覚がようやく自明になってきたというところで、では次に日本はどういうことを考えていくべきなのかといったときに、もう1度日本の本来の姿といいますか日本の根っこみたいなものを見詰め直して、そこから新しく進むべき指針というものを考えていく、そういう地道なことを最初にやるべきではないかということが大きな趣旨になっております。

そこでこのインタビューのタイトルを「文化国家・ 日本の進むべき道」としております。この中で4点ほど、お伺いさせていただこうと思っております。

1つ目が、ちょっといきなり大きな質問ではありますけれども、日本の文化の本質とはどのようなことかという点です。今まで私も、福原さんのお話とか書かれたものをいろいろ読ませていただいたり聞かせていただいたりする中で、福原さんがいつもこの点には触れておりますので、ぜひあらためてお考えをいただければと思います。

また、2点目といたしましては、そういう日本の文化というものが、今までの日本の社会とか経済の発展にどういうふうな影響をもたらしてきたのか、という点です。そういう日本の文化の有り様というものが、我々の社会、経済というものを大きく規定してきたといいますか影響を与えてきたのは間違いないところですので、この点についてもぜひお考えを聞かせていただければと思います。

3点目が、明治維新と第二次世界大戦によって、日本の価値観というものが大きく揺らいだといいますか、ある種の断絶が起こってきたのではないかと考えています。そういう中で、今般のグローバル金融資本主義

というものが第3のインパクトとなったのではないかと考えています。そういうロングスパンでの歴史的な認識についてもお話を伺えればと思います。

最後4点目といたしましては、では21世紀の日本、日本の文化というものを、「立て直していく」ためにはどうしたらいいのか、この点についてお考えを聞かせていただきたいと思います。

インタビューはこれらの4点で考えております。もちろん、もしこれら全てお答えいただいたら、これだけで2時間以上はお話ししていただくことになってしまいますので、今の4点を念頭に置いていただきながら、両先生の持論をいただくという流れにしたいと思っております。よろしくお願いいたします。

福原 1つ目に、日本文化の本質という点があったので すけれど、その点について私は最初は混合文化だとい うのが日本文化の特徴だと思っていたのですね。だけ ど、どうもそうじゃなくて、根源的に文字のないころ、 言葉だけあったころの日本文化というのが、それは縄 文なのか弥生なのかはわからないのだけれど、その頃 が日本文化の基礎ではないかと考えるようになりまし た。日本は四季の移り変わりが非常に顕著なところな ので、それに基づく感性が大変に洗練され、発達して きたのではないか、というふうに今は考えているので す。だから、宗左近1先生が縄文の土器を一生懸命お集 めになっていたということについても、「やっぱり縄文 が重要なのだな」というふうに今は思っているのです けれどね。ただし、縄文の中の1つのパターンとして、 たとえば火焔土器がありますけれど、それと後の土器 とはどうしてもつながらないのですよね。その点につ いてはどう考えたらいいのかと、ちょっと疑問のまま 残っているのです。

中谷 福原さんが初めに、縄文時代の話をされましたが、 それは「日本の基層文化」について考えるうえで非常 に大事だと思います。しかし、日本においてはこれま で、基層文化についての議論がほとんどなされていな い。いずれにしても、日本とはどういう国なのかとい

うことを議論する際にはどうしても縄文時代を避けて 通れないのではないでしょうか。

しかし、日本の歴史教育では縄文時代について教え ていることは極めて限定的なんですね。なぜそうなっ てしまったのか。その原因のひとつは「古事記」「日本 書紀 | によって創られたいわゆる「国づくり史観 | に あるのだと思います。そこで語られる日本神話には縄 文時代の本格的な記述はなく、国づくりはイザナギ、 イザナミによって行われるわけですね。それ以前の歴 史は語るに値しないものとして扱われている。

明治維新の「薩長史観」が江戸時代を否定し、第二 次大戦敗戦後の「マッカーサー史観」においては終戦以 前の日本がほぼ全否定されました。このように、歴史と いうのは、その時々に権力を握った人がその直前の歴史 を否定するということを繰り返して記述されてきたわけ ですね。縄文時代が日本の歴史教育から消えたのもその ような理由によるものだったのだと思います。

しかし、今、日本という国のあり方を本格的に考え 直し、これからの進むべき方向について根本のところ から考えなおす必要が出てきた。現代の私達には、過 去に切り捨てられた歴史的事実に立ち返って、日本と いう国の深層にあるものをえぐりだす作業が求められ ているように思います。

その意味で、私は、「縄文とかその辺のところに本当 の日本の基層文化があるんじゃないか」という福原さ んのご指摘には賛成です。実は私もことし(平成21年) の7月に、私がやっている「40歳代CEO育成講座」の 受講生たちとアイヌと東北、三内丸山遺跡等を視察に 行ってきたのです。もともと北海道(蝦夷地)にいた 縄文人が北方の樺太などの北方民族と混血してできた のがアイヌですね。他方、日本の東北以南の縄文人は、 縄文人・弥生人の混血民族になっている。つまり、ア イヌ研究の意義の一つはアイヌに弥生の血が入ってな いという点にある。ただ、アイヌには北方民族の血が 入っていますからいずれにしても混血なんですけど、 縄文の一番ピュアなところをひょっとしたらアイヌが



まだかなり残しているんじゃないかということがあっ て、アイヌの人たちと会ってきたのです。確かにアイ ヌには「足るを知る」「人は自然によって生かされてい る | 「みんなと分かち合う | 「すべてのものに神が宿る | といった日本の基層文化に関連すると思われる数々の 風習が残っていました。

他方、三内丸山遺跡を案内してくれた津軽の歴史を 研究している現地の研究者は、日本の歴史教育について 非常に批判的でしたね。「日本史の授業では、縄文時代 の文明をほとんど無視している。三内丸山遺跡を見ると すぐに分かるように、縄文文明は素晴らしく高いレベル に達していたのに、歴史の教科書はほんの1~2ページ だけで流して終わっている」ということでした。三内丸 山遺跡は、紀元前5000年前後の1500年間にもわたる 遺跡なんですがすごくおもしろかったのは、遺跡にある 構築物がすごかったという話だけではなく、周辺にお墓 がたくさんあるんですね。1500年間にわたる遺跡です から、時代ごとにお墓がいっぱいあるのだけど、どのお 墓を見ても、そこに埋められている骨には全く傷がつい てない、つまり戦争の跡がないのです。

1500年にわたって1つも争いの跡が見えないとい う、こんなすごいことが縄文時代にあったんだよとい うことを、その研究者は一生懸命語っていました。そ して、本土の歴史学会の研究者はそういう事実を無視 して、自分たちのルーツを全然振り返ってくれないと いうことですごく怒っていました。

でも、福原さんがおっしゃったように、中国文化が入ってくる前にでき上がっていた日本人の感受性、美意識とか、そういう美の体系みたいなもの、あるいは文化全体というものを、日本人はもうちょっと勉強すべきなのではないでしょうか。ちなみに、岡本太郎が火焔土器なんかを見て、「すごい、これは」と思ったと言いますけど、あれは越後のあたりの地域的にかなり限定されたところのものですよね。ほかの地域の縄文土器はもっと穏やかですよね。

福原 火焰土器は縄文土器の象徴ではないということははっきりしておかないといけないと思います。岡本太郎は火焔土器を最初は上野の博物館で見たのですよね。「火焔土器をどうやって発見したのですか」とインタビューで聞かれたら、「上野の博物館で」と答えたという有名なエピソードがあるのです。

│ 西洋文化を受け入れる基盤となった江 │ 戸の教養

福原 それから、縄文や弥生以後の時代の日本はどうなったかというと、文字が中国経由あるいは朝鮮半島経由で渡来したときに、元々あった日本文化と中国を起源とする表意文字の文化が衝突するのですよね。衝突したからそこに新しいエネルギーが生まれて、新しい日本文化が生まれたのだと思います。ここですごく特徴的なことは、日本はそれまで持っていた固有の文化を捨てて中国一辺倒になる道を選ばず、万葉仮名を経て成立した漢字仮名交じり文を使った日本文学の成立に及んだことだと思うのですね。漢字の読み方も中国読みを日本読みに変えているし、文法も違うし、語法も違うし、というようなことで日本の言語体系が確立したのは、7~8世紀ごろから10世紀ぐらいの間ではないかと思うのですね。

その時代を象徴する人物は、やっぱり空海²だと思います。空海は、今から考えても驚くべき大人物ですよね。空海は完全な二重言語者でした。中国語の文法も会話も完全に修得してから中国に渡るわけでしょう。それが中国人もびっくりするようなレベルだったので



す。さらに中国の経典の中で一番いいものを日本に持って帰ってきて、それを日本的に解体・編集してしまうのですね。この空海の事例のように、元々の固有の文化に対して外来からの衝撃があるときに、日本の新しい文化が生まれるということです。具体的に言うと8~10世紀ぐらいの間にそうしたことが起こって、その中から、たとえば紫式部³だとか清少納言⁴とかというような人たちも生まれる素地ができたのだと思います。

それから室町時代に足利義満⁵が文化のパトロンとなったように、日本の文化はすごく洗練されていくわけですね。

その後、江戸時代にまたもう1つ日本の文化が花開くのだけど、これはほとんどが、第1次の衝撃の結果できたものを反芻し、発酵し、洗練しという過程ではないかというふうに考えているのです。

というのは、たとえば歌の文句でも、本歌取りといって「新古今和歌集」だとか「万葉集」のフレーズをそのまま取り入れて、それを反復して使っているわけですね。9月9日の毎日新聞で近代詩人 上田敏のことを大井浩一さんという記者がお書きになっているのですが⁶、この記事の中で大井さんは「しかも、その表現には、『万葉集』『源氏物語』から江戸小唄に及ぶ日本古典の語句やリズムが自在に採られた。」と言っています。こうした文化が明治維新まで続いたのです。上田敏は、明治維新後に活躍した詩人ですが、おそらく明

治以前の教養を持っていたので、こういうことができ たのです。

次の大きな衝撃というのは明治であって、これは西 欧の、特にヨーロッパの文明・文化が入ってくるわけ です。もっとも、日本政府はヨーロッパに学ばなけれ ばいけないといったにもかかわらず、結果としてヨー ロッパになり切れなかったのですね。たとえば、明治 政府は森有礼 を中心として日本語のローマ字表記を考 えた人たちもいたけれど、実際にはそうはならなかっ たわけです。

それでも明治維新を機に西洋の文化を受け入れるこ とができたのは、江戸時代の教養を持った人たちがい たからですよね。だから大衝撃があって、結局そこで 新しい日本の近代文学、近代文明というものができた、 ということになったと思うのです。かつての遣唐使の 時代の中国文化導入の衝撃と明治維新の開国による西 洋文化の導入と、その2つの大きなピークが日本の文 化にはあったと思うのですよ。それ以外は、先ほど申 し上げたように反芻・発酵・洗練というようなことを 重ねて、だんだん変形したり新しいタイプのものがで きたりしたということに尽きると思うのですね。

中谷 平安時代、空海の時代にはそれ以前に出来上がっ た軸のしっかりした基層文化があった。だから、中国 文明に飲み込まれることなく、それを日本流に取り入 れながら時間をかけて反芻・発酵・洗練することで独 自の日本文化を作り上げることができた。明治維新に おける西洋文化の摂取については、江戸時代までの日 本文化の奥深さが大いに役立ったのですね。この時も 西洋文明に飲み込まれることなく、西洋文明を反芻・ 発酵・洗練することで独自の日本文化に仕立て上げる ことに成功した。

私は明治の洋館が好きなのですが、なぜかと考えて みると、完全に西洋かぶれになっていないからだと思 います。ヨーロッパで発達した建築工学や構造力学の 知識をふんだんに取り入れながら、建築物の中に日本 の伝統美をいかに取り入れるか、苦心の跡が見える。 だから、明治に造られた洋館は独特の風格がある。こ れが最近の西洋風の建築ということになると、あまり にも現代的になりすぎており、そこに「日本」が感じ られないものも多いのではないでしょうか。これでは あまり面白くないのですね。

ところで話は変わりますが、最近、法政大学の田中 優子さんから「大江戸生活体験事情」 というおもしろ い本をいただきました。作家の石川英輔さんとの共著 です。特におもしろかったのは、たとえば浮世絵の見 方。美術館で見る浮世絵は照明が当たっている。そう して見る浮世絵は本物の浮世絵と全く違うというんで すね。昔は行燈しかなかったから、作者も行燈の光の 中で浮世絵を書いていた。従って、行燈の光で浮世絵 を見ると、「こんなすごいのか」というぐらい、幻想的 で立体感があってすばらしいんですって。昔の人は、 行燈のもとで素晴らしい浮世絵をかいていた。ところ が、現代ではピカピカに明るくした環境の中でこれを 見ると幻想的、立体的な浮世絵も平板に見えて、「たい したことないな」ということになりかねない。これで は浮世絵がかわいそうですね。

そういうことで、近代化のプロセスで確かに生活は 便利になり、表面的には美しくなったように見えるけ ど、失っているものも多いんじゃないでしょうか。こ のこととのアナロジーで言えば、現代の西洋建築は日 本の伝統美を組み込むことに失敗しているため、面白 い作品が少なくなったということなんですよね。外国 からの文化を日本がもともと持っていた伝統的な価値 といかにうまく融合するのか、ということがもっと意 識されてよいと思いますね。

田中優子さんは、作家の石川英輔さんと一緒にある 実験をされるんですけど、それはとにかく江戸時代の 生活と同じ生活を自分たちもやってみるというもので す。だから、電気は一切使わないで行燈で生活します。 それから、時計も今の我々が使っている時間じゃなく て、昔の「明け六つ」とか「暮れ六つ」のように太陽 の動きに合わせた時間を使う。そうすると、季節によ

って夜の時間帯と昼の時間帯が変わるんですね。夏は 昼が長く、夜が短い。冬は逆です。江戸時代の時計と いうのはそういう時計だったんだそうですね。何と彼 ら二人は普通の時計を持たないで、江戸時間の時計を つくってその時間で生活してみたのです。そうすると、 体が江戸時間に順応してきて、夜が明ける直前に必ず 目が覚める。ちょうど自分が目を覚ますときと、虫と か鳥が鳴き出す時間とが一緒なんですって。そういう ことはとてもおもしろいですよね。

福原 同じような話を、神奈川県立保健福祉大学の保健 福祉学部長の中村丁次先生という栄養学者からお聞き しました。中村先生によれば、維新後、明治政府は、 日本人は体格も体力もヨーロッパ人に劣るので、ヨー ロッパ人の食生活に学び肉食を奨励したのですが、そ のときに、外人のお雇い医師の一部が、それはやらな いほうがいいということを言ったのだそうです。なぜ かと言えば、日本の飛脚はおにぎりと味噌汁だけであ れだけの距離をかなりのスピードで走っているじゃな いか、と。日本人というのは本来、省エネルギー体質 なので食生活は変えないほうがいい、ということだっ たようです。ところが、日本人の食生活は特に第二次 大戦後に大きく変わってしまい、その結果、成人病や 肥満の原因になっているということです。文化は100 年単位で大きく変わるけど、DNAは100年単位では 変わらない、と中村先生は言っていましたけどね。

ところで、江戸時代が見直されているというお話もあるけれど、僕は、江戸時代がすべてよかったという言説には必ずしも賛成しないのですね。確かに江戸だけを見てみると、ものはなるべく捨てないで循環しているとか言いますけれども、それは彼ら江戸時代の人たちとしては主に経済的な理由でやっていたのですし。治安も五人組みたいなもので保たれていると言われていますが、この制度にもいいところと悪いところとがあります。

だけど、明治の人たちというのは、藩校や寺子屋などに代表される、江戸時代の教育を受けているのです

よ。ということは、和漢の文化を知っているわけです。 その人たちが西洋の文化を取り入れるわけだから、お のずとそこに大きなカルチャーショックがあるわけだ し、取り入れ方にしても主体性があるのですよね。自 分としてはこういうふうに入れようと。それなのに第 二次世界大戦後の場合は、取り入れる人たちが「とに かくみんなアメリカになれ」というような感じだった ですからね。

もっとも、古いものを顧みないという性質は、マッカーサーの時代じゃなくて明治の時代にもあったのではないかとも思うのですね。そのころから日本人というのは、古いものを捨てるという習慣がついちゃったかのようにね。

今から考えて一番問題なのは、廃仏毀釈[®]ですよね。 大反対が一部であったにもかかわらず明治政府が断行 してしまった背景には、お寺や神社を合併・整理する ことによって、その用地を民生用や産業用に使ってい くという、極めて浅薄な思想があったのですね、今か ら考えると。

歴史認識のキーファクター:満州

中谷 おっしゃる通りですね。明治維新も相当ひどいことをやりましたけど、特にマッカーサー以降に戦後日本にその傾向がより強い。アメリカ文化にしっかりと立ち向かう文化的基盤が希薄になっている。これが根本的な問題です。

今、日本文化が危機的な状況になる中で、縄文文化は、梅原猛さんや折口信夫さん等によって見直しが行われました。また、最近は江戸の見直しも結構行われ、日本文化の新図を探る動きがだいぶん出てきてはいます。こうした中で私は、いちばん見直しが遅れているのは日本近代の歴史だと考えています。この時代に日本が何をやったのかについてはちゃんとした議論がなされてないんじゃないか。つまり、日本人は明治維新から太平洋戦争や第二次世界大戦に至る約80年の間に、一体何をし、何をしなかったのかということです。

福原さんが先ほどおっしゃったように、この時代には、 西洋文化をがっちり受けとめる日本的な土台が確かに あったと思うんですね。こうした土台があったからこ そ、どんなものでも受け入れて、これを日本流に焼き 直すことができた。それで日本の近代がここまで来ら れたんけど、ただ日米開戦という愚行をしてしまった し、やっぱりそこには何かの間違いがあったわけです よね。確かに西洋化にはある程度成功したし、近代国 家にはなったけれども、しかし、そこですごく大きな ミスをしているわけですが、ここのところを学校では 一切教えないし、大人になってからもタブーになって いて、本当に日本は一体何をしたのか、何をしなかっ たのかについての議論というのは全然ないのです。

だから、たとえば中国の人たちや朝鮮半島の人たち とかと歴史認識の議論するときに、大抵の日本人はち ゃんと受け答えをできない。日本はいいこともしたし、 かなり悪いこともしたわけです。そして、そこのとこ ろを1回ちゃんと納得行く形で認識を深めなければな らないと思います。かつての江戸時代を今見直しをし ているのと同じような意味で、日本の近代に照準を当 てて、一体どういう時代だったのかということをちゃ んと総括するという作業をしないと、日本は前に進め ないんじゃないと考えています。

司馬遼太郎でさんは、「坂の上の雲」や「竜馬が行く」 など、日露戦争の時代や維新の志士についてはたくさ ん書いておられますけど、最期の仕事としてノモンハ ン"をどうしても書きたいとおっしゃっていたようで すね。彼はノモンハンという非常に複雑な国際環境の 中で、日本が何をしようとしたのかということ、日本 人のあのときの気持ちはどのようなものだったのか、 そういったことについて生涯の仕事として書きたかっ たと思っておられたようですが、ついに果たせなかっ たようです。でも、まさにあの辺のことをきちっと理 解するということがすごく重要で、その時代の日本に ついて程度自分たちが確信を持つことができれば、私 は、これからの日本がどうしたらいいかというところ

にすごく大きなヒントがあるような気がするのですね。 太下 今、ノモンハンのお話が出てきましたけど、満州 という存在も現在の日本を考える上で1つのキーファ クターになるかもしれないと思います。ノンフィクシ ョン作家の佐野眞一さんは「阿片王 満州の夜と霧」、 そして「甘粕正彦 乱心の曠野」という二冊の満州モ ノを続けて執筆されていますが、この中で、日本の高 度成長は、満州国をグランドデザインとなっていたの ではないか、また、高度経済成長は、失われた満州を ある意味で回復するための壮大な実験ではなかったか、 と書いています。実際、高度経済成長のシンボルであ った、超特急も水洗便所のある集合住宅も、既に満州 国で導入済みだったのですね。

中谷 なるほど。結局、西洋中心の帝国主義の時代にあ って、日本が自制して満州で踏みとどまることができ ていたなら、歴史は変わっていた可能性がありますね。 欧米が支配していた世界で、欧米の虎の尾を踏まずに、 ぎりぎりのところで留まっていたなら、ひょっとした らその後の情勢はかなり変わったかもしれない。しか し、世界を見る目がなくて暴走しちゃいましたよね。

僕は、資生堂さんが中国に進出されたときのあの入 り方は本当にすばらしいと思うんですけど、日本の場 合、企業もそうですけど、国が外へ出張っていくとき は、大抵ひとりよがりで暴走しちゃうということが多 かったんじゃないんでしょうか。それこそ昔の白村江 から始まって秀吉の朝鮮征伐、それから日米開戦です よね。いずれも日本が積極的に外へ打って出るという ときに、国際情勢を十分深く分析することができなか った。それが日本の失敗の原点になるように思います。

福原 それは島国ですからね。

さきほど太下さんのご質問にあった通り、和漢を折 衷した文化が江戸時代まで残っており、それがヨーロ ッパの文化とまぜ合わさって、日本独自の技術なり日 本独自の製品なりというものをつくって近代化に貢献 したということは間違いないと思います。ただ、それ が第二次世界大戦にまで拡大していっちゃったという

ことは大きな間違いだったわけですよね。

日本がアジアに提供すべき"信頼"

中谷 いま、国内市場が飽和状態にあり、グローバリゼーションが進展する中で、日本の多くの企業は外国に出なきゃいけないと考えている。そのときに、かつて日本が外へ積極的に打って出ようとしたときにすべて失敗したという歴史的事実をどう考えるのか。どうすれば、海外進出で失敗しないのか。もちろん相手のことも知らなきゃいけないけど、もうちょっと自分というものをしっかり持たないといけないのではないか。どうも、自分が「何者なのか」ということを知らないで出ていこうとしているのじゃないかという気がするのですけどね。

福原 そこでさっきの話に戻るわけですね。日本人というのは何なのかと、日本の文化というのは何だったのかということですね。

この間も社内で話をしたのですけど、資生堂が中国に出たきっかけは、私が外国部長であったときに、北京市政府の傘下の第一軽工業局という、日本でいえば通産省に当たる組織の官僚から、「今、ヨーロッパやフランスの会社はどんどん北京にアプローチがあるのに、日本の資生堂は来ないの?」といううわさ話が出ているということを聞きつけて、乗り込んでいったのですよ。そのころ、私たち外国部はものすごい赤字を抱えていて、毎年大赤字なのですね。私は当時の企画部長から「これ以上戦線を広げてはいけない」と言われていたわけです。だけど、「投資はしませんから、隣の国ぐらい見てきてもいいでしょう」と言って、中国に行ったわけです。

そこから提携みたいなことが始まったのですよ。当時私は中国市場で儲けるなんていうつもりは毛頭なかったわけです。というのは、何といったって毛沢東時代ですから外国からの投資は一切できないのです。そういう状況で何ができるというわけでもなかったのです。それで私が北京に行ったときには、香港だとかシ



ンガポールだとか中国系の文化のところはよく知っていましたので、「同じ民族なのに、こんなに中国大陸の人々の生活が貧しいというのはどうにも気の毒だ。日本は、1000年前に法律から文化からすべてのものを中国に学んで今日の水準になった。いろいろな歴史的経緯があったにせよ、現実の問題としてこんなに両国人民の生活に格差があるということはおかしいと思うのでお手伝いします。ただし、私たちは株式会社だから損をするのは困ります」という考えが出発点なのですよ。ですから、初めから大きな仕事をして、投資やリターンを性急に求めていくようなことは一切なかったのです。それが結局信頼を買ってきたということです。そして今日の中国での好成績につながっているのだと思います。

中谷 それが日本企業に本来あったDNAなんですよね。 つまり信頼を裏切らないということです。あるいは相 手の国の事情に配慮するということですね。このこと はグローバリゼーションで日本企業が外国に出ていく 場合に特に重要な点だと思います。つまり、日本企業 が海外に出て行って提供できる価値あるものとは何な のかということをしっかり考えるべきだということで す。その中で、資生堂さんの今のお話にあった「相手 に対する配慮」「信頼を勝ち取る」という要素は日本企 業にとっては結構大きい事柄なのではないでしょうか。 このことは、外国においては、その場ですぐには理解 されないかもしれないけど、それを地道に続けていく

ことによって、やがて日本のよさが結局は理解される ようになる。そして、信頼というものを一たん勝ちと ることに成功するならば、それが非常に大きな財産に なるわけですよね。そういうことは、「自らを知る」こ とによって初めて可能になるように思います。

つまり、アメリカ流の経営戦略論とかを勉強するだ けで、一見格好の良い戦略論議をしているだけでは、 そこには心の響くもの、自分たちが心からそうだと言 える納得できるものがないから空疎なんですね。そう ではなくて、自分たちが信じていることを信じ、良い ものを地道に提供するという心構えが重要なんだと思 います。

教育改革という名の時限爆弾

福原 さて、次に第二次世界大戦後に今度はアメリカ文 化を一斉に導入して、アメリカ的な教育体制になった りした結果はどうなったかというと、そのときアメリ 力の文化を受け入れた人たちは、日本文化の教養を失 った人たちだったのですね。これは多分パージの影響 も大きいと思います。パージで旧世代の人たちを追っ 払ったのはいいけれど、同時に日本的な教養も全部追 っ払ってしまった。ですから、その後の人はアメリカ ナイズすることに狂奔して、文化的な衝撃なんか起こ ってないのですよね。現在から振り返ると、終戦直後 は、本来は衝撃を起こさせるべき時期だったと思うの ですけれど、ただひたすらにアメリカナイズしちゃっ たというわけです。それで、今日、根なし草の文化に なっちゃったというふうに私は考えているのですね。

中谷 いずれにしても、現代の日本人は戦後のマッカー サー指令による歴史教育の軽視の影響を受けて、歴史 を省みることが無くなってしまった。日本はこれまで の議論でも出てきたように、外国の優れた文化を日本 文化とをうまく融合させながら強い文化をつくってき たけれども、その「日本化プロセス」がだんだん風化 していってしまって、根っこの土壌が脆弱なものにな ってきているわけですよね。そこに外資系のファンド

とかグローバル資本というのがわーっと入ってきたの で、日本人はこれらを一体どうやって受けとめて、ど うやって日本流に活用したらいいかという点でぐらつ いていると思うんですね。

福原さんがかねてからおっしゃっているとおり、今、 日本の外国を受け入れる土壌が弱っている。日本の問 題を議論する場合、これをどうしたらいいのかという 話に結局は行くんじゃないかなというふうに私も思っ ております。

福原 実は私だって、マッカーサーによる新制大学の出 身なのです。新制大学の1期生ですからね。もっとも、 新制大学の1期から3期ぐらいまではまだいいのだけれ ど、それ以降、旧制高校的な教養教育、リベラルアー ツが大学の教育課程から全部外されたのですよ。大学 というところはわけのわからないことを教えるのでは なくて、大学を出たらすぐに役に立つこと、つまり狭 い意味での実学教育になってしまったのです。だから、 6・3・3・4制への改革というものは、マッカーサー 時代に仕掛けられた時限爆弾であって、仕掛けた20年 後に確実に機能したのではないかというのが私の考え ているところですけどね。

中谷 福原さんもどこかで紹介しておられたと思うんで すけど、チェコの作家のミラン・クンデラ12が「民族 の記憶をなくすことがその国民を弱体化する一番の方 法である | ということを書いていますが 3、マッカー サーは、結果的にそれとまさに同じことをやったんで すね。

福原 その通りです。

中谷 福原さんは大学からだったからよかったけど、私 は小学校1年生からまるまる戦後教育なんですよ。小 学校1年のときにちょうど学制改革が行われて6・3・ 3・4制ができて、完全なアメリカン・デモクラシーに 基づく民主化教育となりました。だから、中学、高校 の歴史の授業においても、日本のことを深く教わらな かったですね。私が米国に留学したときに、「日本の歴 史は西洋と比べてどういう意味でユニークであったの

かを語ってくれ」とアメリカ人に言われて、「えーっと」 と詰まって全然言えないのです。このふがいなさとい うか情けなさ……。

福原 アメリカに行った日本人はみんなそういうことを 感じているわけですよね。

中谷 はい。すごいショックを受けました。

福原 でも、日本にいる日本人たちは、そういう体験がないですもの。

中谷 そうなんでしょうね。そして、戦後のマッカーサー 一史観に基づく教育改革をやってから60年以上たってしまったので、悪い意味での再生産が相当行われている。今の教壇に立っている中学校とか高校の先生たち自身がそういう教育の犠牲者なので、この人たちに真っ当な歴史を教えると言っても、先生たち自身が自分で自覚でもしてもらわない限りできないわけです。このような事態をどうやって立て直したらいいかということは、日本のきわめて大きな課題なんだと思います。

太下 本機関誌の前の号で、日本の教育と人材育成を特集したのですけれども¹⁴、その中に、神戸大学から一橋大学に移られたばかりの小塩隆士先生の論文¹⁵を掲載しています。

小塩先生の論文によると、日本の人材育成システムは、高度成長から1980年代に至るまでは、企業が強く関与して、事実上の「学校」として機能していたというのですね。

ところが、1990年代に入ってバブルが崩壊して、 日本経済が低成長に移行するとともに、教育と企業と の好循環が崩れてしまい、人材育成の「失敗」が顕在 化するようになったというのです。たとえば、フリー ターやニートの増大なども、そうした失敗のあらわれ というわけです。

そして、このように顕在化した人材育成の「失敗」に対して、教育行政は十分に適切な対応をしておらず、企業もこれまで果たしてきた「学校」としての機能を発揮する余裕を失っているので、政府が積極的に問題解決に乗り出す必要があると指摘されています。

さきほど福原さんもおっしゃった通り、大学が教養教育をばっさり切り捨てて、実学、本当の意味での実学もないのでしょうけれども、要は社会で役に立つような教育だけしかしていなくても、従来においては実際の教育は、企業に入ってから全人教育をするからそれでもある意味では良かったのでしょうけれども、今までは要となってきた企業の方も教育をする余力がだんだんなくなってきているので、結果として、日本においてちゃんと教育をする機関が実は社会のどこにもないのではないか、という事態になっているのですね。これは極めて大きな問題かと思います。

福原 そういえばこの間、ある地方銀行の偉い方とお話したら、その銀行は研修所を2つか3つ持っていらしたのを、この前のバブルで全部閉鎖して売却したのですよ。

しかも、人を減らしたから、生産性本部だとか能率協会だとか経団連でやっているようなセミナーに人を出す余裕もなくなったのです。今は経団連だって、その種のセミナーをほとんどやめました。だから、社会人の教育は社会全体としてもできていない。すごく悪い状態ですね。

それから、ついこの間のテレビで放映していましたけど、日本の教育費の水準は世界でワースト2だということです¹⁶。そこに今度、新政権は巨額の子ども手当を出すという、この矛盾というのはどう考えたらいいのでしょうか。本当は、お金の問題じゃなくて質の問題なのですが、それを考える人がだれもいなくなったということです。競争に勝つことだけが目的ではないですけれど、一体これで世界の中で、日本がちゃんと存在し続けることができるのかどうかということをだれも考えなくなってしまった。この問題をどうしたらよろしいのでしょうか。

極めて高い庶民の文化力

中谷 ところで、私は暇なときはしょっちゅう美術館め ぐりをしているんですけど、美術館へ行くと、特に中 高年の女性たちのマニアックぶり、博学ぶりに驚かさ れます。

難しい書を読んだり、仲間同士でうんちくを傾けあ ったり、とにかくものすごく詳しいのですよ。男たち が恥ずかしくなるぐらい彼女たちはよく知っている。 しかも、東京にはルーブル美術館のような壮大なもの はないけれど、実はあちこちに小ぶりでもきらりと光 る素晴らしい美術館がたくさんあるんですね。あれだ けたくさんの人が美術館に詰めかけて、ああでもない こうでもないとやっているというこの庶民の力という か、庶民レベルの高さというのはまだまだ残っている と思います。この人たちは、多分学校ではこういう教 養教育は受けなかったけど、そういうものに飢えてい て、関心を持ち始めると「これはおもしろいね」とい うことで通い始めるわけですね。

私は、日本は確かに学会も、財界も、政界も、官僚 もそれぞれある種危機的な状況に陥っていると思いま す。しかし、「歴史の力」とでも言うのでしょうか、そ ういう歴史の記憶が心の底に残っているように思いま す。ですから、今だったら、それに適切な刺激を与え ることができれば、民族としての健全性は目覚めると 思うんですね。そういう意味から言えば、今、日本人 が覚醒し、民族的なアイデンティティを回復するには 何をすべきか考えることはすごく重要かなと思います。 あと20~30年もの間、何もしないでいたら、日本と いう国の基盤が崩れてしまうかもしれないという危機 感はあるんです。

福原 今、中谷先生が庶民のレベルの高さとおっしゃっ たけど、今確かに美術館に行ってもフランス料理店に 行っても、女性たちがだーっと押し寄せていますね。

庶民の文化度についてですが、「あらえびす」という 人が、この方の別な筆名は野村胡堂¹⁷ですけれど、た しか随筆で、日本というのは文化の高い国であって、 そば屋の出前がシューベルトの未完成交響曲を口笛吹 いて通っていると、そういうことを書かれました。で も今は、そういう状況ではないと思います。今の大学 生が、たとえばシューベルトの未完成交響曲を知って いるかというと、まず知らないのではないかと思いま す。

もう1つ庶民レベルの話をしますと、日本火災の社 長になっておやめになった、後に経済同友会の副代表 幹事になった品川正治18さんという方がいらっしゃい ます。ドイツのシュミット元首相がおいでになるとき に、品川さんがシュミットさんとの会合に呼ばれたの です。そのときに品川さんの社用車の運転手さんが、 シュミットさんのレコードを持ってきたからサインし てもらってくださいと言ったのです。実はシュミット さんは素人離れしたピアノの腕前でも有名でして、ビ クターの赤盤でピアノ独奏が出ているのです。品川さ んはそのレコードを持っていって「サインしてくださ い」と言ったのだそうです。シュミットさんがこれを 聞いて、「日本はすごく文化水準が高いところだ。私の レコードをあなたの車の運転手が持っている」と言っ てびっくりされたと品川さんから伺いました。ちょっ と前までは、日本はそういう文化国家であったのです よね。

「選択と集中」があるべき余裕を切り捨 ててしまう

中谷 私はこの間、旅の途中で白神山地に行きまして、 ブナの原生林の中を歩いたんですね。すばらしい原生 林なんですよね。樹齢300年ぐらいの大木があって、 根を張っているわけでしょう。木1本の根に蓄えられ ている水の量というのは、ペットボトルにすると 1.200本なんですって。すごいですよね。それがわー っと林立しているんです。だからすばらしい自然なん ですね。ところが、昭和30~40年頃の林野庁の一大 政策とは、「ブナなんていうのは材木としては何の役に も立たぬ。だから、これをスギにみんな植えかえる」 ということだったんです。それで、日本の森林はかな り植えかえられたんですね。ところが、幸いなことに 白神山地は結構山が険しいので、植えかえ作業がそう 簡単にはいかないところがあったようで、半分ぐらい 残っちゃったんですね。半分ぐらい人工的なスギ林になっているが、あとの半分は残っている。白神山地を世界遺産に登録しようとした時、現地を見に来たユネスコの方が「何でこんないいところにこんなスギ林を植えているんだ、スギ林のところは世界遺産としては指定できません」ということで、そこは外されて、飛び地で残されたブナ林だけを世界遺産にしたそうなのです。

つまり、当時の林野庁の官僚は多分、花粉症のこと も余り考えないでよかれと思ってやったんでしょうけ ど、もし白神山地がもうちょっと平らな土地だったら 全部スギ林になっていて、貴重なブナの原生林はなく なっていたかもしれないんですね。そういう意味で、 そのときそのときの短期的な利益、効率性だけで選択 と集中をやるということは、文化という観点からする と大変危ないんじゃないでしょうか。

福原 選択と集中ということは、経済効率性ということから考えると、原理的には確かに正しいのでしょうけれどもね。問題は、誰が選択と集中を決めるのかです。

中谷 おっしゃるとおりです。ちょっと大胆すぎるかもしれないことを言いたいのですが、日本という国においては多くの場合、「イノベーションは選択と集中からは生まれない」のではないでしょうか。会社でも余りに明白に、これは捨ててこれは残すというふうなゼロ・イチ発想で事業の選択をやった会社というのは、意外に伸びてないような気がします。松岡正剛さんがよく言っておられますが、要するに日本人はAorBでどちらかを選ぶんじゃなくて、AandBでどちらも残すと。どちらも切り捨てないで両方残しながら、ああでもないこうでもないと工夫を重ねているうちに、ひょんなことから全く新たな「C」が出てくることが多いというんです。別の言い方をすれば、日本の伝統は二分法ではなく、主客合一だということになるのでしょうか。

福原 それはその通りだと思うのですけれど、実際には、 どの会社もみんなそういうやり方はできなくなっちゃ っていますよね。

中谷 そうですね、だんだん余裕がなくなっている。

福原 このことに関連して言いますと、グローバル金融 資本主義に対して、僕は世間とはちょっと別な文脈で 考えているのです。今般のリーマン・ショック以前に バブル崩壊があったのですが、あれはアメリカ型の金 融資本主義が日本に入ってきて、その余波を受けたわ けですね。その象徴が土地ころがしですよね。日本は たまたま利用可能な土地が少ないから、土地の資産価 値が急に増大するようになって、続いて株価も上がっ て、その結果ダメージを受けた会社が大変多かった、 ということだと思うのです。このバブル崩壊のときに 日本の企業はどうやって生き残ったかというと、リエ ンジニアリングなり、あるいはリストラクチャリング なりしてスリム化をして、給与水準も上げるのではな くて下げる方向に動いた結果、見かけ上の利益率だと か見かけ上のGDPだとかというのは、何年後かに蘇っ たのです。しかし、見かけの業績は元へ戻ったのだけ れど、そのときに全部スリム化してしまったという負 の側面にだれも気がつかなかったのではないかと思い ます。スリム化したことによって何が悪いかというと、 簡単に言うと、余分なことを考えている人や経験豊富 な人がいなくなってしまったのですね。だから、目先 の利益しか考えなくなってしまったのです。

たとえばアサヒビールさんは、「スーパードライ」で 大成功したわけだけど、あの「スーパードライ」の大 成功の背景には、当時の住友銀行から来られた社長の 村井勉さんが「7人の侍」という新戦略を企画する組 織をおつくりになったわけです。今日の大企業では、 そんな余分の人たちに次の戦略を考えさせるなんてい うことはできないですよ。また、仮にそうした組織を 考えたとしても、その組織に抜擢するような人材が見 当たらなくなっちゃったわけです。たとえばマーケティングだったら、マーケティングのことしか知らない ようなマネジャーになっちゃっているのですよね。あ る分野のプレイヤーとして優秀な人がその延長線上で マネージメントしているのです。

そういうことで組織にも余裕がなく、とにかく利益 の確保に極端に狂奔する、会社はどんどんスリム化す る、ベテランの知識と経験を持った人たちはみんな 次々と追い出される、というわけです。追い出す方法 は、文字通り「追い出す」というやり方もあるし、早 期退職みたいなこともありますね。でも早期退職をや ると、意に反していい人から会社を去ってしまうので す。そしてどちらかといえば残ってもらわなくてもい い人がいつまでも残るわけです。そういうことで、人 数を減らして給料を減らして今日の利益が成り立って いるような状況になったところに、ハゲタカファンド みたいな存在が日本に目をつけて市場を荒らしたとい うのが実情であって、どうもリーマン・ショック以後 の問題じゃなくて、もともとひどくなっているところ にリーマン・ショックが来てしまった、というのが私 の理解です。だから小泉元首相の改革というのは、間 違っていたかいなかったかという議論以前の問題とし て、あれをやった時期が幾らなんでも悪かった、とい うふうに考えているのです。

実際、日本のサラリーマンの収入を調べてみると、 1997年は給料総額が220兆6.000億円であったの が、2007年の給与総額は201兆2,000億円となって おり、この10年間で1割ぐらいにあたる約20兆円も 減っているのですよね19。それは高給者を追い出して 若い経験のない人に置きかえた、あるいはいろいろな 手当をできるだけ少なくして、支払い賃金が増えない からです。また、正社員がふえると大変だからといっ て、どこの会社も正社員はできるだけ減らして、アウ トソーシングにするか、あるいは臨時社員みたいな人 に置きかえていくというような状況が加わったからで しょう。そうすると、ここから先10年、新しい政治で 何かをするといっても、はたして復活する道というの は一体何があるのでしょうかね。日本経済の基盤は既 に大分棄損してしまったのですよね。

ベテラン社員を全部削っていって組織をスリム化し



て、とにかく利益の出るものをつくっているわけだか ら、会社でつくっているものも品質劣化しているので はないかしら、という気がするのですけどね。

ところで話しは変わりますが、最近、グーグルが 「ARI²⁰ということを始めたんですね。バーチャル・リ アリティー (VR) に対して、augmented reality (拡 張現実・強化現実)です。コンプレックスド・リアリ ティーというか、見ているリアリティーと蓄積として の情報のリアリティーを全部1つの画面で見せるとい うようなことです。慶應義塾大学を中心にARの学会が できましたね。

一方、日本の会社というのは、技術はいろいろ進歩 しているのだけれど、そういう新しい概念を構築する ことはできないのですよね。それはどういうことかと いうと、グーグルはものすごく高い給料でたくさんの 有能な研究者を雇っているのですね。一方、日本の会 社は、すごく高い給料でいい人材を雇うなんていうこ とは、それをやったら大変な批判を社員から受けるし、 株主に説明すると大変なことになっちゃうし、そうい うやり方はなかなかできないのです。だから、最近僕 は言っているのだけど、日本人はあるルールの中では うまくゲームをやるようにだんだんなるのだけど、新 しいゲームをつくれないようになってしまっているの です。日本全体の品質が劣化しちゃっているのですね。 特に政治の品質なんかひどいというのは、最近身にし みてわかりましたね。



企業革新のツールとなる企業メセナ

福原 それから、企業が情報をディスクローズすることになって、今度は株主も細かいことまで読むようになって、たとえば「この部門は利益率が少ないのではないか」などというふうに指摘されるようにまでなりました。だから経営者は、みんな極めて保身的になってしまったわけです。

中谷 企業によるメセナ活動を例にとっても、最近は、企業が、これは株主説明責任を果たせるかどうかという観点から、なるべく直接利益還元できるような非常に底の浅いメセナに移ってきているような気がします。プロでないと値打がわからないくらい、深くて本物の目利きの世界には企業はもはや入っていけないというのは、すごく残念なことですね。

福原 特定の企業だけの事態ならいいのだけれど、もしこうしたことが社会全体のレベルだったら恐ろしいことになっちゃうわけですよね。

中谷 私は、この間福原さんからご推薦いただいて「メセナ大賞」の選考委員にならせていただきました。この間、初めて審査会に出て、どういうものが大賞候補になっているか見せてもらったのですが、私の率直な印象は今申し上げたとおりなんですね。つまり、深くて本物の芸術や文化を支援しようという企業は必ずしも多くなくて、一見面白そうな企画が多かった。民主的と言えば民主的なんでしょうけど、誰にでもわかる

ような、しかし、芸術レベルでいうと浅くて、みんなで楽しめればよいじゃないかというような程度の活動が結構多いんですよ。みんなでわいわいがやがややって、楽しければそれでいいからと、そういうところにお金を出すというんですけど、本当にそれでいいのかなと思いました。

昔の企業メヤナってそんなものじゃなかったでしょ う。たとえば、昔は事業に成功し、財をなした人の中 には、茶の湯や書に親しみ、価値の高い伝統美術品や 茶器などを集め、それらを収める美術館を後世に残す というスケールの大きいことをした人が多かった。最 近、新装なった根津美術館なんてすごいですね。その ほかにも、出光美術館、畠山美術館、三井記念館など、 今でもすごい文化施設が東京にもたくさんあります。 やっぱり昔の先輩たちのメセナというのはすごかった なと、後世の受益者の一人として私はすごく感謝する んです。東京だけではありません。よくこんなにたく さん美術館があるなと思うぐらい、篤志家たちが日本 全国にたくさんの美術館を残してくれています。本当 にありがたいことだと思うんですけど、今、ああいう 種類の、芸術を心から味わい、嗜んだ目ききの企業人 が少なくなった。これは短期的利益をあげるためのリ ストラや構造改革が流行になってきたせいかもしれま せん。しかし、企業人がそういう深いものを見ている というところに、本当は日本企業の競争力の源泉があ るんじゃないか。そういう美意識が背後にあっておも しろい商品が出てくるということもあるんじゃないか。 この種の関係性について、アメリカ的な経営理論とい うのは全然配慮していないような気がするんです。

福原 おっしゃるとおりなのですよ。結局すべてのものが市民化していくわけですよ。もっとも、市民化するということ自体は、ある意味では悪いことじゃないのですよね。ところが、すべての判断のメジャーを市民化でもって考えるようになると、中谷先生がおっしゃるようにみんなが喜ぶみたいなことになっちゃうのですけど、今みんなが喜ぶものというのはエンターテイ

ンメントのほうになっちゃうのですね。本当は、次な る価値というのはどうなのかということを社会的に支 援するようなものがメセナなのだと思います。

太下 今年(2009年)の1月に、私は長崎大学の経済学 部で企業メセナについて講義を担当したので、その際 に、直近における企業メセナの動向を整理してみたの ですが、昨今、メヤナに対しては逆風のようなものが 吹いている気がするのですね。と言いますのは、企業 においてCSR (Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任) という枠組みの中でメヤナが位置 づけられるようになってきて、それ自体、私は良いこ とだと考えているのですけれども、こうした動向の中 で、時に勘違いしたメセナと言いますか、無理やり本 業に結びつけるメセナとか、無理やり市民化するメセ ナとか、そういう方向に進んでいるような気がするの ですね。

一方で、たとえばトヨタ自動車さんの事例を見ます と、同社のホームページによりますと、トヨタの自動 車製造とは、最初は創業者の豊田喜一郎氏が周囲の反 対を押しきって始めた新規事業の一つにしか過ぎず、 いわば社内ベンチャー・ビジネスだったとのことです。 同社のホームページには、創業者・豊田喜一郎氏の 「先見性」と「強い信念」、そして「夢に向かって突き 進む力」が今のトヨタを作り上げた、と書かれている のですね21。

そして、このトヨタ自動車の歴史に登場した、創業 者の豊田喜一郎氏の「先見性」「強い信念」そして「夢 に向かって突き進む力」という三つのキーワードは、 実に意味深い内容を含んでいるように思うのです。な ぜならば、この三つのキーワードこそが、アートが持 つ力そのものではないか、と考えるからです。

同様に、この三つのキーワードを核とする活動が、 まさしく「企業メセナ」だと思います。別の言い方を しますと、企業が次の時代も生き残り、成長していく ための投資として取り組むべき活動、それがメセナの 本質であって、長期的なスパンで考えれば、メセナに は、より根元的な部分で企業そのものを改革していく 力があると思うのです。

翻って考えると、今ある企業が現在の本業だけを続 けていたら、もう50年後、100年後には存続していな いかもしれないということですね。異質なものを企業 に持ち込まないとイノベーションは絶対あり得ないと いうことです。そう考えたときに、異質なものを企業 に持ち込むすごく貴重なツールの一つになるのが社会 貢献でありメセナなのではないかと私は考えています。 そして、メヤナをやめてしまったら、実は企業の革新 力は弱まってしまうのではないかとも考えています。

そう考えると、もちろん本業が大事なのは当たり前 ですけれども、本業と同じぐらい、企業革新に向けて 社会とのチャネルとしてのメセナが企業には重要では ないかと思います。そこにぜひ経営者の方々も気づい ていただきたいと思います。

また、このように考えると、企業メセナを狭い意味 での"本業"に押し込める必然性は全くないと思いま す。

志ある財界人求ム

福原 しかし、今それだけの大きなことを考えたり、実 行したりする経営者たちは減っちゃったのですよね。 たとえば、寿屋時代のサントリーさんが「赤玉ポート ワイン をつくっていた時期に、「ウイスキーをつくろ う」と鳥井さんが提案したら、役員全員が反対だった のですってね。でも今日では、ウイスキーが主力の会 社になったのですからね。何が成功するかは誰にもわ からないのですが、見える人は、次にあらわれてくる ものを何となく感じているのですね。ところが、そう 感じているのですと言っても、数字には出てこないじ ゃないかということになるのです。

中谷 そういうことはロジックで説明できることじゃな い。そこには経営者の鋭い美意識や直感というものが あると思います。だから、佐治敬三さんはサントリー ホールを創ったりとか、やることの規模が壮大でした

ね。一般論として言えば、問題は後継者たちに創業者や先代の大きな思いがうまいこと伝わっているのかどうかという話ですよね。親子だったり一族であっても、血がつながっているからということだけで、その思いというものが本当に伝わるのかどうか。なぜこういうことを言うかというと、血のつながっている人ですら、暗黙知というか言葉で説明できないことがうまく伝わらないとすれは、じゃあ全然血のつながっていない一般の人に、そういう先人の大きな知恵というものをどうやって伝承していくのか。そこのところが実は私にはまだわからないのです。私も、そういうことを少しは伝えるような教育の場をつくろうと思って微力を尽くしていますが、抜本的な対策はわからないですよね。

福原 資生堂のことをお話しすると、私は第10代目の社長だったでしょう。でもこの十代の中で創業家である福原家の人は3人しかいないのですね。結局、創業者があり、初代社長の信三があり、信三のことをかなりわかっている私があり、それでおしまいなのです。だから、10人のうち7人は言ってみればサラリーマン経営者です。ところが、歴史を振り返ってみると、その人たちの時代にむしろメセナ活動が強化されているのですよ。たとえば戦後、世の中が食うや食わずでやっていたとき、資生堂も本業が大赤字のときに資生堂ギャラリーを再開したとか。

そういうことができたのは、サラリーマン経営者に 社風として伝わっているためなのか、あるいは彼らが、 直感的に「これをやるべきだ」というふうに考えたた めなのか、その辺はよくわからないですけどね。です から、おっしゃるように個人の暗黙知としては伝承さ れなくても、集団の暗黙知としては何となく伝わって いくのですよね。

中谷 昔から、江戸時代でも、息子の出来が悪かったら、 優秀な、暗黙知が伝わっていると思われる番頭さんに 任せた。その方が商売がうまくいくというケースはい っぱいありましたからね。

太下 今ご紹介いただいた資生堂さんのケースはすごく

うまくいっているケースだと思うのですけれど、一方で私が思いますのは、たとえば福原さんと東京芸術文化評議会²²でご一緒させていただいたりしますけれども、ああいう企業人が重要な役割を果たすべき会議でいつも必ず福原さんがヘッドに立たれてやられるわけですけれども、では福原さんのほかに、そういう重要な役割を担われる経済人の方がいるかというと、私見ですけれども、余りいらっしゃらないような気がするのですね。そういった意味でいうと、1つの企業の中ではそのDNAが社風として引き継がれているかもしれないのですけれども、日本の産業界全体として見ると、そういう志のようなものが何となく弱まっているのではないのかと懸念を抱いているんですけど、いかがでしょうか。

中谷 それはちょっとコメントされにくいでしょう(笑)。 そこで別の尋ね方をさせていただきますと、今の財界 の50歳代ぐらいの将来を担うような人たちの中で、そ ういうことで真剣に悩んでおられる方はいらっしゃい ますか。

福原 今は私の仲間にもあまりいないですよね。でも、 鈴木治雄さん²³と平岩外四さん²⁴の時代までは、間違い なくそういうことを考えていたと思います。

中谷 私も「40歳代CEO育成講座」を多摩大学で、毎年20数名の枠でやっているんですね。福原さんにもレクチャーに1度いらっしゃっていただきましたが、今お話をさせていただいたような観点から、「あなた方企業人といえども、歴史や哲学、文明や文化などリベラルアーツについてもちゃんとわかる感性豊かな人間でないと企業を引っ張っていくことはできないんだよ」ということを一生懸命語りかければ、それに強く反応する人たちは随分いる。だから私はまだ可能性があるなと思うんです。彼らは最初は何も考えていない典型的なサラリーマンなのですが、そういう話をインプットし、厳選された古典などをたくさん読ませるのです。1年間で数十冊の本を与えてとにかく読んでもらう。すると彼らは、最初は「なんでこんなことを勉強しな

ければならないんだ、おれは忙しいんだ」と反発して いた人も、だんだん目が輝いてきて、「こんなにおもし ろいんだ」とか「こういうふうに考えたら企業経営に すごい深みが出てくるなしというようなことをみんな 感じるようになるのです。こうした感受性をほとんど の人が持っていますね。

福原そうですか。今だったらまだ大丈夫ですね。

中谷 財界の方々は、福原さんがお話しされたようなこ とに対して反応されないんですか。

福原 私も経済団体などで話をすることはありますが、 「なるほど、すばらしい」と言ってそれまでですね。

中谷 経済同友会の「企業経営委員会」が、最近「新・ 日本流経営の創造 | 25という報告書をおつくりになっ た。あの中身を見ると、以前のようなアメリカ型改革 一辺倒の姿勢から少し変わってきたんじゃないかと思 います。

福原 長谷川さんは、いってみれば僕の定義ではデュア ルスタンダードをお持ちの方ですから、あの人たちが 中心になれば日本も変わっていくのではないか、とい う気がするのですけどね。

太下 今お話しに出た長谷川社長の例のように、数は少 ないかも知れませんが、志のある経営者もいらっしゃ ると思うのですね。今年の9月上旬に、福原さんもご 出席された横浜市の横浜クリエイティブシティ国際会 議2009 | のキーノートスピーチで都市計画研究者の ピーター・ホール氏26が日本の特徴を幾つかお話しさ れた中で、日本は地域金融が世界一発達しているとい う話をされました。実は私、きのう山形県の庄内地方 から呼ばれて行っていたのですけど、それは地域の荘 内銀行という地銀が「庄内価値開発研究会」という研 究会を始めたので、そのアドバイザーとして呼ばれて 行ったのですね。この研究会は、地域の金融機関とし て地域の価値をいかに創造していくかということを研 究する会合なのですが、こうしたことはとても素晴ら しいことだと思うのですね。もしかしたらほかの地銀 でも似たような勉強会をやっているのかもしれません が、この「庄内価値開発研究会」が特にすばらしいの は、その研究会に頭取が必ず参加されて、なおかつ研 究会のために役員級の専任者が1人いらっしゃるので す。そのぐらい力を入れていらっしゃって、やっぱり 地域がちゃんとと発展しないと地域の金融機関も持続 できないし、地域の金融機関はそれを支えるためにあ るのだということがきちんと認識されていると思いま した。

福原 頭取がお代わりになっても、それは続けてほしい ですね。

太下 ぜひ資生堂さんのように組織内でこのDNAをつな いでいただきたいと思います。こうしたことは、外部 からではどうしようもできないことですからね。

伊勢神宮の遷宮ができなくなる?

福原 今は2009年なのだけど、ちょっと飛躍して 2010年ぐらいから10年後ぐらい、2020年までの間 のことを考えてみると、世界的にもそうかもしれない けど、日本は、ほうっておくと日本の持っている文化 をことごとく失っていく時代になっていくと思うので すね。たとえば、今、私は伊勢神宮のご遷宮の事業に かかわっているのです。20年ごとに本殿を建て替える 伊勢神宮では、今度2013年に次の新しいお社ができ るのですが、さらにその20年後の2033年にはまた次 のお社に移るんですね。

けれども、この伊勢神宮でどういう問題が起きてい るかというと、初めは組み紐だとか金の飾りだとか、 そういう職人がいなくなってしまったということが随 分嘆かれていたわけです。そのうちだんだんわかって きたのだけれど、組み紐もマニアックな奥さん方の間 で流行っていて、庶民のレベルでの技術としては継承 されているのですね。ところが、組み紐をつくるため の昔の繭がないのです。次の2033年のときには素材 がみんななくなってしまう懸念があるのです。今回で も、大きな杉の値段がすごく上がってしまい、適切な ものを見つけるのが大変でしたので、大騒ぎしている

のですけれど、次の2033年には仮に何百億円積んだ としても素材そのものがなくなっちゃうというのです。

それから、伊勢神宮の正面を入ったところに宇治橋 という木の橋があるのですが、一切釘を使っていませ ん。どうして釘を使わないで橋が成立するかというと、 船大工の技術なのだそうです。実際に橋をつくるには、 平たい板をつないでいくのですが、接合面を木槌で何 日も何日も徹底的にたたくのですって。そうすると、 繊維が全部つぶされているから、その面を密着させて そこに雨が降ると二つの板が一体になってしまうので す。その技術は船大工が船底に用いるものなのですが、 和船というものが今ではなくなったので、船大工の技 術を継承している人がこの地域で60代の方一人だけな のです。それで、その人を棟梁にして、あとは若手の 宮大工に、この際勉強しておけと言ったら、ボランテ ィアで4~5人集まったので、その組でやっているとい うのです。でも次の遷宮の時には、その船大工の方は もう現役から引退されていますよね。そうすると、だ れがそれをやれるのか。その20年間、技術を再現する 人はいないのですよね。

同じように今ほとんどの伝統的な技術は、60代から80代の職人さんの手仕事となっています。その方々の仕事で今度の2013年のお社づくりはできるのだけれど、その後を継ぐ人はいないというのです。たとえば、欄間に張る金の飾りなどは注文がないので、職人として生きていけないのです。それから、刀の鞘をつくる人がもういなくなっているので、これも2033年にはできなくなりそうです。

それから、今の話とは別に、飛彈で柱に日本流の彫刻をしていく細工師の方がいるのですね。親子3代それをやっているのだけれど、3代目でほとんど注文がなくなってしまった。というのは、今、マンションでも戸建住宅でも、何百万円もする柱なんて使う人はいないですよね。そういうのは、昔は土地の金持ちだとかお社だとかそういうところで使われていたのだけれど、今は注文がないのですって。だから、この技術も

遠からずなくなってしまいます。

今の現代人というのは、僕たちも含めてちゃんとした彫刻のある柱だとか、絵の飾ってある屋敷とかに住んでいる人はいないのですよね。それを考えていくと、もう住環境からして品質が劣化しているのじゃないかしら。

中谷 本物がわからなくなっているのですね。

福原 本物は美術館へ行かなければ見られないし、美術館へ行っても、彫り物のある柱なんて見られないですよね。そうすると、たとえば、東照宮まで行かなくてはならないということになるのです。

中谷 民主党政権には、マッカーサーの「三教科停止命 令|27を跳ね返すような教育改革をぜひ断行してほしい ですね。私自身が戦後の貧困極まりない歴史教育の犠 牲者です。年代ぐらいは暗記させられましたけど、日 本という国が一体どういう国なのか、たとえば西洋と か中国に比べて一体何がどう違うのか、その最も本質 的なところを教わっていない。これは大変まずいこと ではないでしょうか。日本以外のどこの国でも歴史は 国語、算数と並ぶ最重要科目です。それに、神話も教 えてはいけないというので日本人は自分の国の神話に ついて知らないわけです。しかし、欧米諸国ではギリ シャ神話は小さい時から学校で学んでいます。日本人 だけが自国の神話を知らない。これは困るんですね。 私は今のような歴史教育のままだと、日本人は根なし 草になってしまうという危機感を強く持っています。 いずれにしても、日本人は自国のことを知らなさすぎ ますね。

福原 しかも、さっきの三内丸山の文化レベルというか 文明レベルの話なんていうのも最近わかったことです からね。

中谷 そうですね。ここ10数年のことですね。

日本の進むべき道

福原 さて、これから日本はどうしたらいいかということなのですが、縄文時代から続いて遣唐使の時代を引

き継いだバックグラウンドの大きな文化的遺産という ものは、依然として残っていることは残っているので す。今それを現代の文化ともう一遍混合して、新しい 衝撃を与えてつくりかえるようなことをしなければな らない。そういう指導者があらわれるべき時期じゃな いかなと思うのですよ。そうしないと、日本はこのま まずっと二流のアメリカ、三流のヨーロッパのような 小国ということにどんどんなっていくような気がする のです。だから、一種のルネサンスというか世直しみ たいなものが必要で、その世直しのリーダーみたいな 人が必要になってくる時代ではないかと思っているの です。

だから、中谷先生も取り組まれているような、次世 代のリーダーの育成をぜひ始めましょうよ。

中谷 はい。私も教育者のはしくれとして、ぜひともお 役に社会のお役にたてるような取り組みを始めたいと

思っております。是非ともご指導をお願いしたいとこ ろです。

福原 1つのヒントとして、この間、奈良県の荒井知事 が主催して奈良の企業経営者を集めて、松岡正剛さん と寺島実郎さんなどと私とで行ったセミナー がありま す。そうしたらその後、奈良県の経営者の方から、こ ういうセミナーを東京で組織的にお続けになるべきじ ゃないかという意見があったのです。だから、石を投 げれば波紋は立つのですよね。日本もこういう状況に なってきているのです。

太下 最後に日本の進むべき道が見えてきたように思い ます。本日は歴史的なパースペクティブもふまえ、多 様な視点から現在の日本全体に関わる課題についてお 話をいただきました。ほんとうにありがとうございま した。

- 宗 左近 (そう さこん、1919年~2006年)。詩人、翻訳家。法政大学教授、昭和女子大学教授などを歴任。
- ² 空海(くうかい、774年~835年)。平安時代の僧。おくりなは「弘法大師(こうぼうだいし)」。中国から真言密教をもたらし、真言宗の開 祖となる。
- ³ 紫 式部(むらさき しきぶ、978年?~1016年?)。平安時代の女性作家、歌人。世界最古の長篇小説と称される『源氏物語』を執筆した とされる。
- 清少納言(せいしょうなごん、966年?~1025年?)。平安時代の女流作家、歌人。日本三大随筆の一つと称される『枕草子』(まくら の そうし)を執筆したとされる。
- 足利義満(あしかが よしみつ、1358年~1408年)。室町幕府第3代将軍。南北朝の合一を果たし、公家文化と新興の武家文化を融合させ た「北山文化」を開花させた。
- 大井浩一「詩でよむ近代:上田敏 海潮音―詩風を一変させた名訳」毎日新聞 2009年9月9日 東京朝刊
- 森 有礼(もり ありのり、1847年~1889年)。明治時代の政治家、初代の文部大臣。日本最初の近代的啓蒙学術団体「明六社(めいろくし ゃ)」を福澤諭吉らとともに1873年(明治6年)に設立。
- 石川英輔・田中優子著「大江戸生活体験事情」(講談社文庫)
- 「廃仏毀釈」とは、明治政府による神道国教・祭政一致の政策のため、太政官布告「神仏分離令」(1868年)及び詔書「大教宣布」(1870 年) などによって引き起こされた寺院や仏像など破壊などのこと。
- □ 司馬遼太郎(しば りょうたろう、1923年~1996年)。小説家。いわゆる「司馬史観」と呼ばれる独自の歴史観に基づいて数多くの歴史小 説を執筆したほか、エッセイにおいても独自の文明批評を行った。
- ノモンハンとは現在のモンゴル国と中国内モンゴル自治区の境界の地名。1939年5月から9月にかけて、当時の旧満州国とモンゴルの国 境線をめぐって日本軍とソビエト軍が激戦を繰り広げた(ノモンハン事件)。近著では、田中克彦『ノモンハン』(岩波新書)が参考にな
- ¹² ミラン・クンデラ(Milan Kundera、1929年~)。チェコ出身の作家。主要著作はプラハの春を題材とした『存在の耐えられない軽さ』 (1984年発表)で、同作は映画化(1987年)もされた。
- 「一国の人々を抹殺するための最初の段階は、その記憶を失わせることである。その国民の図書・その文化・その歴史を消し去った上で、 誰かに新しい本を書かせ新しい文化を作らせ、新しい歴史を発明させることだ。」(ミラン・クンデラ『笑いと忘却の書』集英社)
- ¹⁴ "季刊 政策・経営研究".2009 Vol.2.特集:日本の教育・人材育成 <http://www.murc.jp/report/quarterly/200902/index.html>
- ¹⁵ 小塩隆士「戦後日本における人材育成:「失敗」の構図と改革の方向」 <http://www.murc.jp/report/quarterly/200902/03.pdf>
- 16 経済協力開発機構 (OECD) は、教育分野における国際比較が可能なインディケータ(指標)を開発・分析し、「図表でみる教育」として 毎年発行している。2009年10月現在の最新版は『図表でみる教育2009』で、2006年のデータに基づいている。この中で、GDPに占める公

費による教育支出(公財政教育支出)は、日本はOECD加盟国(28ヵ国)の中で下から2番目(最下位はトルコ)。また、私費負担の割合も、日本はOECD加盟国の中で下から2番目(最下位は韓国)。

- http://www.oecdtokyo2.org/pdf/theme_pdf/education/20090908eag_japan.pdf
- ¹⁷ 野村胡堂(のむら こどう、1882年~1963年)。小説家、作家。主要著作は『銭形平次捕物控』等。「あらえびす」の筆名でレコード評論等も執筆。
- ¹⁸ 品川正治 (しながわ まさじ、1924年~)。日本火災海上保険 (現日本興亜損保) 社長、会長を歴任。現在は経済同友会終身幹事、財団法 人国際開発センター会長。
- 19 週刊 ダイヤモンド 2009年 9/19号「給料 全比較」より
- 20 現実環境にコンピュータを用いて情報を付加提示する技術、および情報を付加提示された環境そのもののこと。
- $^{\scriptscriptstyle 21}$ < http://www.toyota.co.jp/jp/more_than_cars/new_business/index.html >
- ²² 文化振興のための施策を総合的かつ効果的に推進することを目的に、専門的な見地から調査審議するため、「東京都文化振興条例第17条」に基づき設置された知事の附属機関。会長は福原義春氏。http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/bunka/hyougikai/index.html
- ²³ 鈴木治雄(すずき はるお、1913年~2004年)。元昭和電工名誉会長。経済同友会設立のメンバー。1988年にフランス共和国芸術文化勲章を、1995年にフランス共和国からレジオンドヌール勲章を授与。
- ²⁴ 平岩外四 (ひらいわ がいし、1914年~ 2007年)。元東京電力会長、第7代日本経済団体連合会(経団連)会長。2006年秋の叙勲にて桐花 大綬章を受章、1987年に名誉大英帝国勲章KBE受勲。
- 25 委員長:長谷川閑史氏 (武田薬品工業 取締役社長)。報告書は下記を参照。
- http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/pdf/080702a.pdf
- ²⁶ Peter Hall、1932年~。ロンドン市のバートレット都市計画大学(The Bartlett School of Planning)教授。現代の創造都市研究を切り拓いた第一人者。
- 27 1945年、占領軍総司令部による「修身、日本歴史及び地理停止」命令のこと。
- ²⁸ 平城遷都1300年記念事業「日本と東アジアの未来を考える委員会」登大路セミナー(2009年8月6~7日、奈良市内の登大路ホテルで開催)