

## パネルディスカッション

## 事業承継と企業の持続的成長

モデレーター：後藤 俊夫 氏（日本経済大学大学院 特任教授）

パネリスト：水野 和郎 氏（瀬戸信用金庫 会長）

横山 研治 氏（名古屋商科大学大学院 教授）

司会 それでは定刻となりましたので、これより「事業承継と企業の持続的成長」と題しまして、パネルディスカッションを執りおこなわせていただきますと思います。

パネルディスカッションにご登壇いただきますのは、モデレーターとして日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫先生、パネリストといたしまして瀬戸信用金庫会長の水野和郎様、名古屋商科大学大学院教授の横山研治先生、以上のお三方となります。それでは後藤先生、よろしく願いいたします。

後藤 それでは時間が限られておりますが、もう既に水野会長からはたっぷりお話を伺い、最後に問題提起もいただきましたので、横山先生から、早速、発言をしていただきたいと思います。今回のテーマの「事業承継と企業の持続的成長」は、具体的には片方にファミリービジネスがいて、それが地域という舞台の上でどのように成長していくのか。そして、他方にそれを支える、いわゆるステークホルダーとして、今回は特に地域の金融機関ということになりますが、そのあたりの関係性に、いろいろな光の当て方があるかと思いません。

それでは、早速、横山先生からいただきたいと

思います。お願いします。

横山 ありがとうございます。まずは今、後藤先生がおっしゃったなかで、ファミリービジネスが地域の金融機関とどのような関係を持っているかということについて、今まで観念的に考えてきたことが、「あっ、こういうことなのか」と少し分かりかけていたところでは。それについて、ちょっとまとめてお話ができればと思っております。

例えば、1980年にはフランスの社会学者のブルデュー（Pierre Bourdieu）が、ヒューマンネットワークがとても重要で、ヒューマンネットワークに入ることによって、大きな利益を得るということを強く主張し始めました。さらに、このブルデューは、そこに参加している人とそのネットワークに入っていない人の格差についても大きな格差があると主張しました。

2000年にロバート・パットナム（Robert David Putnam）が『Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community』という本を書きまして、社会関係資本が大変大きな役割を果たしていると主張しました。ただアメリカではこの社会関係資本が過去50年、どんどん衰退していったということもこの本で書きました。それが

とても残念だった、と言っています。

その後、ロバート・パットナムは、今でも自分のウェブサイトで、社会関係資本の重要性をずっと主張し続けております。要約しますと、その社会関係資本は四つの大変大きな強みがあるのではないかとっております。

一つは情報です。インフォメーション (information) ですね。これは “information” と “intelligence” という違いではなく、むしろデータとインフォメーションということですから、どちらかという、その場合によって少し整理された情報なのかもしれません。これが、つまり公的なルートで、通常ルートで情報が入るよりも、はるか早くに情報が入ってくる。例えば、どこどこかが合併しようとしているとか、どこかで公的なプロジェクトが始まりそうであるとか、ある企業がある分野に手を出し始めたとか、そういう情報が先に入ってくる。これをどう利用するかによって、大変大きな差が出てくると言っております。

それから、2番目は先ほど言いましたが、相互扶助、相互主義ですね。つまり、これはもう利害を超えて、助けられたから相手を助ける。相手が助けてくれたから、こちらが助けるとか、あるいは、こちらも助けたいとか、そういう相互扶助の精神が経済的な合理性を超えて存在する。儲ける、儲けないではなく、お互いに助けるという感覚が、このネットワークのなかで自然に出てきていると。

3番目は集団行動。例えば、あるグループ、ライオンズクラブならライオンズクラブ、ロータリークラブならロータリークラブに入っていると、そこで何かの行動を起こす。場合によっては、それが圧力グループとして、政治的な力を発揮することもあるかもしれませんが、そこに参加している人には大きな利益を与えるという。

それから4番目として、そのグループに参加しているという所属意識が、人の持つ所属欲求を満たされるということも言っているようです。となると、所属欲求が満たされると、さらに、その上の欲求、何か社会に対して自分はやるべきことをやらなくてはいけないという欲求に満ちあふれた人が、やはり、そういうグループのなかには多くいるということを言っています。

さらに1991年にはジェイ・バーニー (Jay B. Barney) という人が、競争戦略の一つとして、競争戦略はそれまでマイケル・ポーター (Michael Porter) が言っていたことですが、つまり、市場のなかでどうこうするよりも、ジェイ・バーニーが言うには、自分の強み、経営資源、キャパシティをしっかりと見つめて、そのキャパシティが価値を生み出すものである。希少なものである。さらには、ただ真似できないものである。さらに、その背景には、それを事業化する組織があることである。こういうものがきちんとされていけば、それが競争優位の一つの大きな要因になるということを言っております。

社会関係資本と、それからもう一つ、バーニーの言うリソース・ベースド・ビュー (RBV: resource based view) が一緒になって、リソース・ベースド・ビューをいわゆるファミリービジネスに当てはめると、そこには社会関係資本という大変大きな強みを持っているのではないかと。それがファミリービジネスの強みであると。そんなことを言っていると思います。

そして、今日、水野会長のお話を聞いたときに、まさに、その社会関係資本の強み、それは相互扶助である、相互主義であるということを感じました。それともう一つは、そういう恩恵というか、地方金融機関と密な関係を持っている企業と、持っていない企業の大きな差もかなりあるのではないかと思っております。

以上のようなことをまとめてみましたが、それ以外に、幾つか聞きたいことが出てきたのですが、それはまた後藤先生の後の話のなかで聞くことができればと思います。どうもありがとうございました。

後藤 横山先生、ありがとうございました。ソーシャル・キャピタル (Social Capital)、「社会関係資本」というふうに日本語では訳しておりますが、一言で言えば人脈、人と人との関係というものが実は資産なのだと、資本なのだと、そういう概念だと思います。実は、これは現在、われわれが体験しているところ、直面しているところのコロナのような非常事態のなかにおいて、大きく発揮し得るポテンシャルを持っていると私は思うわけですね。

今日、実は、この学会は朝10時から始まりました。これと並行して、私はもう一つ別の学会にも参加しておりました。Zoomなのですけども、それはアジアの学会ですが、そこで報告したのは共同体という概念です。このコロナのなかで強い地域というのは、地域の地縁共同体、そしてそこには地縁だけではなく、血縁の共同体もあるのですが。

具体的に事例として出したのは兵庫県城崎温泉ですが、そこにはたくさんの長寿の旅館があるわけです。そこが大変な歴史の中で、相互の戦いもあったのだけれども、それをきちんと総括した上で、非常に密着したスクラムを組んで、それが平時のときには地域の活性化で頑張り、そして、このコロナのなかでは、よその地域よりもいち早く立ち上がって、お客さまを守る。お客さんというのは旅館ですから、お客さんなのですけども。そして、そのことを通じて自らも守る。そして、地域からは倒産の企業を1社も出さない。先ほど、水野会長からも同じようなご発言がありましたけれども、そういうものがあると。

ここでお二方に、会長にもお伺いしようと思うのだけれども、それを見ていると、いわゆる共同体というのは、日本では古くから全国各地にありました。東京にあっても、そういうものがあつたけれども、ちょうど私たちが小学生ぐらいまでは、そういうものもあつたのかなと。高度成長のなかで、いつしか地域の共同体が薄れてきているのではないかと思います。

ただし、城崎温泉では共同体が、いまだに強いわけです。何が背景にあるのかと調べたところが、地域のお祭りです。神社のお祭りが年に1回ある。いわゆるだんじり(城崎だんじり祭り)なのですが、それを実際に運営しているのは若い人から50歳までの人たちで、もう町ぐるみで運営していると。しかも、もっと面白いのは、城崎は小さな町なものですから、小学校が1校しかない。その人たちは、みんな同じ小学校なわけです。中学校も1校しかない。

従いまして、例えば、私は昭和17年に生まれたけれども、同年に生まれた同級生は一緒のクラスに入り、そして、上がって行って中学校にも入る。そして、16歳になると、今、言ったお祭りの役割に当てられまして、それが5歳ごとに上がっていくというわけです。

彼らが言うには、その組織、役割は若衆からいろいろ上がるわけですが、その一緒に若衆に入り、5年ごとに次の上に上がっていく人たちを「連中(れんじゅう)」と呼ぶのだそうです。ふるっているんですよ。連中の言うことは絶対。それから、死ぬまで一緒と。どういうかという、葬式で棺おけを担ぐのも連中だというわけです。それは城崎での発見でした。

もう一つ、私は長寿企業を研究しているものですから、旅館も研究します。長野県に野沢温泉というところがあります。野沢菜の発祥の地で有名です。スキーの導入が非常に早かったということ

でも有名ですけれども、そこも極めて似たような仕組みを持っている。そうしますと、やはり、地方での共同体・地縁、そういうふうなものが強い地域は、やはり何かそういうふうな伝統のようなものはあるのかなと。

会長にお伺いしたいのですけれども、会長の知っていらっしゃる範囲、あるいは瀬戸市では、そのあたりはどんなものなのだろうかと。

**水野** 私ども42歳本厄の時に、やっぱり私もそうですが、同じ中学校を出た連中がみんな集まって、東明神社というところにお詣りに行くわけです。そこも、今、先生がおっしゃるように、今の人たちが41歳とかになったときに、それが続いていたかという、自分の息子がそういう年になってきましたから、それがなくなってしまうわけですね。やはり、そういうものは大切なものだと思うのですが。愛知県にお住まいの方にしても、皆でお詣りにいかれる地域はたくさんあると思いますけど、よくよく見ると、昔はバスを借り切って瀬戸から行ったものですが、もう今は個人でばらばらに行くとか。もうそんなふうになっていますね。それがいつ頃になくなったのか、分かりませんが、自分が行く時代になったときに、「おまえ、中学の仲間と一緒に行くんじゃないの?」と聞いたら、「いや、そんなの誰も、何もないよ」という話を聞きましたので、ちょっと寂しい思いを、実はしたところですね。

お祭りというのは、やっぱり大事なものだ。私も地方のお祭りをずいぶん見させていただきましたけど、地方に行きますと、日本中に仕事でばらばらになっていた方が、そのお祭りだけは集まるというふうな地域も聞きましたので、お祭りというのは非常に大事だというふうに思っています。

ただ、残念なことに、徐々に、そういったものが薄れていくという環境がどこかにあるのではな

いのかなという、これは私の個人的な話ですけれども。

**後藤** 先ほどの水野会長のご講演、それから、今のセッション、キーワードは相互扶助、そして、それが具体的には地域密着ということですね。そのなかで、今、問題を提起したわけですが。

今、東京で見ますと神田明神、ここのお祭りは、江戸っ子としては非常に有名で、神田明神は、私も家から歩いて通えるところですが、ここでは御神輿を担ぐ人がいないという問題にも直面している。みんな、これは高齢化ということが後ろ側にあるんですけど、私はやっぱり……。

そして、先ほども、私は先ほどのアジアのほうの学会で発表したのは、「CRM」という言葉を言ったのですね。コミュニティ・レジリエンス・メカニズム (Community Resilience Mechanism) ということです。平時もそうですけど、非常時に地域で助け合って、実際にそうやって立ち上がる。そのことを「CRM」と言ったのですけれども、そのことを危機になってから提案しても誰も来ないわけですね。日頃からやっていたらいい。そういうものを復活させるという方法はないのだろうかというように思うわけです。

そのことについて、地域で根を張っていらっしゃる瀬戸信用金庫さん、まず何かできないだろうか、そのあたりいかがでしょうか。

**水野** 大変難しいお話で、そうあるべきだというふうには思っております。先ほど来、申し上げていますように、地域から、われわれは出ていくわけにはまいりませんので。

**後藤** そうなのです。

**水野** ですから、何とか、その地域のなかで落ちこぼれをつくらないとかいうことを申し上げましたけど、やっぱり、その経営理念というのは、昔からつくって、私どもの発祥の時から経営理念で

すから、これは守っていかなければならないですけど、なかなか、今、おっしゃるように、高齢化とか、いろいろな問題があって、とは思うのですけれども、そういうことのないように、できる限り、お客さまとの接点をつくるようには。

ここは、まだ私ども、うちの職員がやっていますけど、当行はフェース・トゥ・フェースでお客さまの顔を見てものを言うと。皆さんと地銀さんと戦っていかうという取り組みは、やっぱり地域のどこの誰が、幾つのお祖父ちゃんがいる、幾つのおばあちゃんがいる、健康が……というようなところの、先ほどおっしゃった情報が私どものほうへ、これこそがよその銀行との違いだと思っています。

例えば、コロナがあって、融資をしなければいけない。そのときだけ飛んでいって話をするようなことでは、われわれの仕事は成り立たない。常日頃、先ほど、おっしゃった情報がうちのほうにあれば、すぐに、そのお客さんのところへ、「こういう状況なので、こういう融資が出たので、利用されたらどうですか」というような話ができる。やっぱり、原点はフェース・トゥ・フェースというようなところにあるのではないかなと。これを徹底してやっています。そんなところ。

後藤 ありがとうございます。

横山 後藤先生。

後藤 どうぞ。

横山 一つ。水野会長に質問してよろしいですか。

後藤 どうぞ。

横山 すみません。お話を聞いていて、観念的ではなくて、具体的に。「あっ、こういうことなのか」と一つ分かったことがあります。それは、地方の金融機関と企業の関わりのなかでおっしゃいましたが、信用金庫は営業地域が限定されている。他に逃げるできない、ということです

ね。そうすると、その企業を育てて発展させることが、一つの金融機関の持続的発展にもつながる。ここがやっぱり相互主義というのか、相互扶助の基本が、そこにありますよね。お互いに頑張らなければいけない。

その際、よく企業側からすると、小さな企業では、お世話になっている金融機関の方の意見が意思決定のなかで非常に重要な意味を持つと。あるいは頼りにしているという調査結果を拝見したことがあります。

では、金融機関として、どの程度、企業の経営にタッチされているのか。どこまで介入されるのか。あるいは「通常、そういうことは入らないよ」と、「お金の貸し借りの問題だけだよ」ということなのか、あるいは長期的な経営も含めて、どこまでどのように各企業のなかに入っていっているのか。それを教えていただければ幸いです。

後藤 この話は、キーワードとして、いわゆるリレーション・バンキングのお話だと思うのですが、都銀だとかメガに比べて、地域密着だから、まさに信用金庫さんがリレバンの強みを発揮できる場所ではないかということを含めて。

水野 おっしゃるとおりでして、まさしく、われわれの使命はそこにあるわけですし、先ほどらい、申し上げているように、この家には、お祖母さんがいて、うちは一人娘で、息子さんの後継ぎがあるのか、ないのかと、やっぱり……。

後藤 昔は、縁談の世話までしたことがありますね。

水野 昔はそうです。昔は、結構、ありましたね。私は、もうそんなことはあれですから、今は、そういうことを言うと、何とかハラというので……。

後藤 やっぱり、そういう問題も出てくると。個人情報のお話も出てくる。

水野 ですから、窓口に行って、いいのを探してこい。

後藤 少なくとも言えることは、金融機関というのは、お金を預かっているから、クライアント側の懐の状態、それはもう痒いところまで分かっていると。強いところも、弱いところも分かっていると。まず、これがありますよね。その上で、どのぐらい親身になって、寄り添って、それをやることができるだろうか。そのことを横山先生は聞かれていると思いますが。

水野 本当に何から何までというのが一番あれですけども、愛知県の場合は競争激化の地域でして、先ほど申し上げましたように、周りから見ると愛知県は儲かる場所なのですね。結局、先ほど来、どなたかにもお尋ねになりましたけど、名古屋金利というのが昔からあります。それは何かというと、まさしく競争が日本中で一番厳しい地域。「名古屋金利」というような言葉が生まれて。それは何かというと、たたき合いといいますか、闘っていたわけですけど……。

振り返ってみますと、一つの要因は旧東海銀行がなくなったときから、また余計、その話がひどくなりました。要するに、リーダーバンクがないと、短期プライムレートも全く関係なしというところも出てくるわけですよ。それで厳しくなってきたのですけども。

さも言いながら、「われわれは金利だけじゃないよ」ということを言い続けてきました。それがたぶん答えだと思います。「金融だけじゃないよ。何かのときには、一番最初に声を掛けてくださいね」と。これは、常にお客さまの情報を持っているという。お邪魔をして話を聞いて、その情報を持っているという強みを持っている。やっぱり、これは継承していかなければならないというふうに考えています。

後藤 この話をもう一步、二歩、進めてみたいと

思うのですが、今回のテーマは、そして、学会の名前は「事業承継」であります。事業承継が、アメリカの学会で学術的に研究の課題になったのは1990年頃です。ファミリービジネスの論文が、最初に出たのが1959年。ですから、今から、もうずいぶん昔なですけど。少し経ちまして、ファミリービジネスの学会がアメリカでもできました。『ファミリービジネス・レビュー (Family Business Review)』という学術誌もできました。その頃のファミリービジネスにおける研究のテーマを見ますと、9割が事業承継です。今では、その比率はぐっと下がりがまして、20%台になっておりますけれども、いまだに最も大きいテーマであることには変わりがないと。

ただし、事業承継がテーマだけれども、どのような研究しているのかと見ますと、変化がある。初期においては、創業者あるいは当主と言ってもいいですけども、創業者がどのように事業を承継するかという、主体はそこでした。その次に焦点は後継者に移りました。後継者は、どういう人が承継しやすいだろうかとか、準備はどうすべきかとか、そこに移ったわけです。

そして、その次に移った、それが今ですけども、それは、その両者の間、当主と後継者の間の、ある意味では親子、父親と息子が多いわけですけども、親子の間ということになるわけですけども、今、その関係性に移っております。

今日の学会は、朝10時から始まったわけですけども、例えば、このお昼ご飯の前ですか、教育セッションでの話は、事業承継の最大の課題は何なのかと。これは全く同じでして、当主とのお子たちの間の関係性の問題だったわけです。

あるいは午前中のなかに見ましても、四つのセッションが並行しておこなわれたわけですけども、そのなかには第4会場を見ますと、「女性」というテーマがあり、その次に「事業承継者の早

期教育モデルの構築」が出ています。伺いますと、家のなかでは、なかなか親と子どもでも会話ができません。これは会長のほうに伺おうと思っただけなんですけれども。この報告では、実際には小学校で、事業承継教育をやるというわけです。成功しているというのですよね。面白いなと。

前々回の年次大会で私が報告したのは、「関西における事業承継講座」という、これは大学ですけども、そのゼミに参加した人たちのことを見てみると、家では親とは会話ができませんというのです。しかしながら、ゼミに行ったら、宿題が出たというのですよね。自分ちの家業を調べてこいと。調べるにはしょうがないから。しょうがないから、親に聞かざるを得ない。聞いたというわけです。そして、びっくりしたことは、うちはこんな歴史があるのか。じいさまはこんなに頑張ったのか。ばあさまはすごかったんだと。そして、親父も頑張っていると。初めて分かったというのですよね。

先ほどの午後のセッションにもありました。親と子どもが、直接、会話ができませんときには、中間に立つ人の存在が極めて重要であるということが、この二つで言えるのではないかと思うわけです。そのときに、私は地元の信用される信用金庫さんは、中間に立つ資格が十分にあるのではないかなと。

ということは、私は静岡に12年間、お世話になったのですが、そのときに、やはり地元のJC（日本青年会議所）だとか、他にもありますけれども、いろいろとコミュニケーションがありました。面白かったのは、皆さん、ご存じだと思いますけど、青年会議所は40歳が定年です。しかしながら、そこに入った人は、40歳を超えてもOBとして組織を持っているわけです。そのお子さんたちが、今、メンバーなのです。

私が講師を務めたときには、無理をお願いして、後継者に対してというか、会員向けのゼミだけれども、そこにOBの方にも来ていただいたわけです。となると、後藤という講師を介して、親と子が同じことを聞いているわけですね。

そこで、グループセッションをやりました。一緒に議論してもらおうと。さすがに、親と子どもが一緒のところにはならないけど、親は親で一つのテーブルを持ち、子は子で一つのテーブルを持ちみたいなものが幾つもできて発表し合うわけです。それを親が聞いているわけですよ。「おっ、うちの息子、結構、いいことを言っているんじゃないかな」とか。この話は、先ほど落合先生が言われたことと似通っているのですが、人を介して親と子の会話がようやくできると。

先ほど私は、日本において地縁の共同体がどんどん薄れてきていると。あるいは壊滅に近づいているということを申し上げましたが、もう一つ、戦後の問題は、家族も崩壊に近い状態です。これも言葉を選んで言わないといけないのですけれども、やはり、直接の会話がなかなかできなくなっているのではないかと。

そんなことに関して、何か信用金庫さんがやれることはないかどうか。あるいは、やっていることがないだろうかというのはいかなるものでしょうか。

**水野** 若い職員は別ですけども、私など長いこと金庫にいますと、親子3代の経営者の方と、いまだにお付き合いをしていただいているところがあるわけです。私が営業マンで走っていた頃は、そのお祖父さんが社長で、隣に必ず自分の息子さんを置かれて話をする。そこは上手に事業承継されました。最初は、営業マンぐらいのときに、赴任をしました。

それから十数年後、名古屋支店長として赴任することになったわけですけど、やはり、そこで一

緒に隣で聞いていた方が社長になっておられました。今度は、その社長の息子さんですね。私がお邪魔する折には、必ず一緒に話を聞くという経営者の方がおられます。やっぱり、われわれが話ができるというのは、そういう場所で、一緒にお話をさせていただけるというのは非常にありがたい話です。

ところが、今、先生がおっしゃるように、親子の間でなかなか話ができないという会社もあるわけです。そうすると、ここは難しいです。お父さんの話を聞きます。息子さんの話も聞きます。でも、どちらの肩も持てないというのが、われわれの置かれた立場なのです。ここは本当に難しいところで、いろいろなお客さまがいます。特に今、先生がおっしゃるように、正直に言いまして、どちらかの肩を持つというのは、われわれではちょっとやりづらいところです。

後藤 これは、どちらの肩を持つという議論の前に、当事者同士が腹を割って話ができるような環境をどのように作りあげるかと。そして、誰がその口火を切るかということではないかと思うわけです。

それから、最後に、もう一つの問題が出てくるのが、先ほど会長が最後に言われたけれども、事業承継したとしても、引退した親父のほうの身の置きどころがないと。このことも、やはり家族の問題なわけです。放っておくわけにはいかない。全てがファミリーのなかにおける関係性の議論です。

だから、このところを、やはり、われわれが目をそらせることなく、最大に重要な課題だと考えて、しかも、どちらの肩を持つのではなく、それぞれが意見を吐露し合えるような……。二人で、突然、吐露してしまったらケンカになりますから、ケンカをしたらどうしようもないわけですね。それを、いかにうまい方向に持っていくのか

と。方向は、当事者たちが決めれば一番いいことだと思うわけです。何か、私はそんなふうに思っているのですけども。

横山 ちょっとよろしいですか。

後藤 はい、どうぞ。

横山 今の事業承継の問題に関わってですけど、お話のなかで子供が職場を遊び場にするという話がありました。瀬戸ですから、瀬戸物の窯元があったとすると、親とか、お祖父ちゃんの轆轤(ろくろ)を子どもが遊び道具にしている。これはいいことですね。確かに、子どもにとって回るものは魅力的です。そのなかで粘土遊びができるわけですから。

いろいろな小さい企業に行きますと、職住接近がとても重要で、子どもの頃から親の仕事を手伝っているということが重要だと言われました。それがどうやってスムーズな承継に結び付くかということに、ひとつ関心があることですが、本当にそうなのか、やはり調べる必要があると思います。

それから、もう一つは、そうだとすると、これから先、職住接近の環境が、果たして、中小零細企業でもあるのかどうなのか、非常に難しい状況だと思います。会社が大きくなればなるほど、そういう職住接近つまり子どもが職場に入るなどということは難しくなりそうですね。そのエッセンスつまり職住接近の持つ事業継承における重要性はどうなるのかという点です。職住接近は考えられないという環境のなかで、そのエッセンスを家庭のなかに、どのように育んでいくのか。これが重要になってくるように思うわけです。

後藤 さて、いかがでしょうか。

始まってから33分が経っているわけですが、一度、私たち3人だけではなくて、皆さんのほうでも何か発言したいという方がいらっしゃれば……。あっ、ちょうど期待しておりました、吉



村さん、どうぞ。

吉村 はい、すみません。大丈夫です。先生、たぶんマイクが入っていないですよ。

横山 マイクが入っていない？

吉村 いつ言おうかと思ったんですけど……。すみません。ありがとうございます。

実は、後藤先生のお話にあった城崎温泉、あそここのエリアを担当しているのは但馬信用金庫というところですよ。信用金庫さんも二つ、理事長さんが代々同族ではないところと、代々同族を継承している。実は但馬信用金庫は、宮垣家という、僕のお友達の宮垣君のお父さんが前の理事長、お祖父さんがもっと前の理事長。この但馬信用金庫は何をしているかという、「たんしん経営塾」というのをやっているんです。何かというと企業の後継者たちを、但馬信用金庫が面倒を見るというだけではなく、但馬信用金庫の若手も一緒に入れるわけです。だから、第何期というつながりができるんです。

ついに、どういうことが起きたかという、お父さんも入っていました。息子も入っていました。OB会をつくっているわけです。先ほど、どちらの肩入れもできないという話ではないですか。これはソーシャルキャピタルではないけど、周りの同期がいるわけです。「親父、悲しんでるぞ、おまえ。今、宴会におまえ、行ってこい」とかやるわけですよ。だから、ある種のJCみたいな、そういう感じができているかなと思うので、何かそういうことをされているのかなというのが1点。

それと、職住一致のお話をされました。僕は小さいとき、酒蔵が……。普通の玄関に憧れたわけです。なぜかという、学校から帰ってきたら、「まず、あいさつしなさい」でしょう。もう大学のときに、一人暮らしをしたときに、マンションでドア一つで自分の空間に入れることが、ものす

ごくうれしかったのですが、今から考えると、職住一致がどう影響したかという話です。

僕にはDNAが同じ一卵性双生児の兄貴がいます。兄貴は継ぎたくないといって警察官になったわけです。そして、僕がなった。これはどういうことかなと考えたときに、兄貴と僕とで違ったこと、僕はあまりにも悪かったから、うちの親父が「おまえは、うちでバイトしろ」とバイトをさせられました。兄貴はしていないのです。だから、何か経験としてやると、普段、威張っている親父が、結構、つらい思いをしているのだなみみたいなことが見えるわけです。そこが、ちょっと小さいときの……。反抗もしましたよ。だけど、浪花節的な子どもの心をくすぐるものがあるのかなと。

あと、僕は親子の会話でいうと、わが家は代々ちゃぶ台文化です。だから、おそらく、それがよかったのかなと思っています。だから、意見になったのか、あれなのか分からないですけど。

ただ、一つだけ言えることは、信用金庫さんが果たせる役割は、ソーシャルキャピタルの醸成という意味では、十分、そういうことができるのではないのかなと思いました。意見でございます。

水野 うちも、そういう意味では「せとしん青年経営者会」というものがありまして、今、会員数が、ちょうど昨日、対面の会合をすることができまして、寺島実郎（日本総合研究所会長）さんに来ていただいて、講演をやったところです。親子2代までというのは……。あと、今、歴史的には、それぐらいの時期になってきたな、入ってきたのかなというぐらいでして、500人の規模にはなってきたのですが、後から後から増えてくるような状況下で、本来ならば、今、おっしゃるようなかたちで残していけると。

吉村 いや、実は、但信（たんしん）の場合は、職員さんも同期なのです。そこになると、関係なく同期として話をするから、銀行と会社ではない

関係なのです。それができるので、これは、うまいなと思っています。

後藤 そこは大事なポイントですね。銀行との関係では駄目です。人と人なのだと。

吉村 「銀行さん」と言わないですよ。「信金さん」と言わないです。「おい、モリモト」とか「おい、タナカ」と言うのです。それが同期の絡みたいなのがあって、それがうまいなと思っています。

水野 そのへんは、私どもは先ほど申し上げたように、72の支店のなかで、店舗網が名古屋のほうが多いという傾向があって、瀬戸市内のなかでは70%ぐらいのシェアがあるわけですけど、なかなか、今、おっしゃるようなかたちが取れていないのかなという思いはします。そこは、やはり、課題として、一つ持って帰りたい情報だと思います。ありがとうございます。

後藤 今の問題提起一つで掘り下げていくと、いろいろな展開の仕方があるのではないかと。それは、おそらくメガとか都銀ができないことだと。きめ細かさが勝負ですからね。それこそ地域密着性の具体的なかたちなのだと、私は思うわけです。

3時40分になりました。もう一つのテーマがあります。先ほど会長から問題提起があった、実は、それを誰かが言ってほしいと思ったので、言っていただいたのだけでも、実は事業承継というのは承継だけではないですよ。そこから退場した、引退した人の人生は、それから始まるわけです。今、人生、平均年齢が男でも80歳ちょっとになっているわけですから、70歳で引退しても、まだバリバリなわけです。その人間がどうするのかと。このことも、地域が第二の人生を計画し促進する役割があるのではないかと、できるのではないかと思うわけです。

私が常々言っている、これは問題提起ですか

ら、皆さんに、ご意見を頂戴しますけれども、私は二つのことを申し上げています。まずは、60歳になったら引退しなさいと。でも、現実には難しく、60歳ぐらいから考え始める。65歳、せめて70歳では身を引きなさいと。それでも、まだバリバリですよ。だから、とにかく早く引退しなさいというのが一つ目。

二つ目に、その引退した後の、先ほども会長は、「身の置きどころがない」と言われた。そうではなくしようではないかと。そのときに、年上の人、引退する人は、幾つもの資産を持っているのではないかと。一つは、お金を、ある程度、持っているでしょうと。それから、知恵がありますよね。それは仕事上の知恵もあれば、人生の知恵もあるわけです。

三つ目が人脈です。この三つの資産を活用して、第二の起業。その起業はビジネスであってもいいけども、NPOでもいいではないか、何でもいいのではないかと。要するに、自分の生きがいを会社以外に置いてあげないと、後継者が迷惑するわけです。実印を渡したとは言いながら、毎日、会社に来る。でも、社員は誰を見るかといえば、年上を見るに決まっているわけですよ。それは仕方がないですよ。そうすると、二頭政治になってしまうわけです。

同じような事例が、イタリアにありました。私は今でも記憶が鮮明です。日本でも、ある有名な体重計の会社がありまして、そこが食堂もつくっています。あそこも有名な話です。親父が決断して、早めに子どもに移したわけです。しかし、その後、やいのやいの言って、結局、ちゃんちゃんばらばらになった。今では仲直りして、息子さんの社長は、「私は親父を尊敬している」とおっしゃっているけれども、そこに至るには歴史があるということです。

ですから、やはり来ないようにしたほうがいい

のだと。ただし、困ったときには、相談には喜んで乗ってくれると。社長として息子が困ったときに、相談相手になり、力になってあげられるような、まだ知力も体力も気力もある時点で引退しなさいというのが、私の心なのですけどね。

さて、そのときに、それでは第二の人生をいかにするか。それはNPOというのが一番いいのかなど。でも、やはり、連続起業家の方は起業してもいいし、いろいろなやり方があると思いますけどね。そのあたり、先生、何か。

**横山** 今、話を聞いて、二つの意味で感心したことがあります。一つは、やはり学会のなかでも、こういう議論ができるということです。先ほど言ったように、どうしても観念的に考えて、概念で考えて、そういう話をするとところが学会だと思っていたわけですが、そうではなくて、具体的な事例について、どうソリューションを与えていくのかということから発想を始める。これは大変感心いたしました。それが一つ目の点です。

それと、おっしゃったとおりで、第二の創業というのは、普通は企業経営や戦略という文脈で使うんです。しかし、人生のなかでの2番目、3番目の創業を促進させるようなマインドセット (mindset) とか、アティテュード (attitude) とか、そういうのがありますと、ひょっとしたら、60歳、70歳、80歳ではなくて、もう50歳ぐらいで見極めをして、「これは息子に継がせよう」「次に自分はこんな仕事をやろう」というようなアティテュード、マインドセットができれば、これは大変面白いことだと思います。そして、事業承継も非常にうまくいくし、それぞれの前の企業、自分がつくりあげた企業、そして、第二の創業としてつくりあげた企業の相補な関係、シナジー (synergy) も何か見えるような感じがしてきました。

**後藤** 最後の元の会社と次の舞台とが相乗効果が

あるか、ないか。それはあったほうがいいのかもしれないし、むしろ切り離れたほうがいいのかもしれない。そこは、二つのパターンがあると思います。いずれにせよ、引退した後の人生が、より羽ばたくというか、光り輝くというか、そういうふうにあってほしいなど。たぶん、そのことが息子さんたち、あるいは奥さんたちにも、いい影響をもたらすだろうということは思うのですけれども、何か、そのあたり……。

**横山** すみません。後藤先生、一つだけ。

**後藤** はい、どうぞ。

**横山** ご案内のように、アメリカのIT企業のなかでも、早めに引退して、あとはおっしゃったとおりで、慈善事業に邁進 (まいしん) している人もいますし、そうではなく比較的長くとどまっている人もいます。この違いは面白いですね。

特に前者のほう、その事業から早めに身を引いて、また別の自分の生きる意義を見つけるというのが大変面白いなど。追加ですけれども、そんな感想を持ちました。すみませんでした。話の腰を折りました……。

**水野** 提起として申し上げましたが、ただ、少しずつ、そのあたりも変わってきました。

実は私、ロータリークラブに、常務の頃から入っていましたので、20年くらい経ちますかね。先日、会長と話をして、「ぼちぼち退任するときには、次の人に代わらないかんでしょ」と。実は、ロータリークラブはそういうものだと思っていました。会社員で10年も同じクラブにいるは珍しい話で、たいてい3年ぐらいで転動しますので、ロータリークラブが変わってしまうわけです。

そうしたら、会長が「いや、今は話が変わっている。そのまま残ってください。ただ、個人で会費を払う」と。だから、昔は業種はありましたね。何々業から一人というようなことだったので

すけど、今はもうそういうのがなくなっていて……。要は何が言いたいかというと、ロータリークラブも一つは人集めもあるかもしれませんが、年金受給者でもロータリアンとして残ることができるというルールができました。ぜひ、私みたいに瀬戸で生まれて瀬戸で育った人間なので、「そのまま残ってください」なんて言われました。これも、そういう部分の一環なのかなという気はします。現実的に、そういうメンバーの方も見えて……。

要は何かというと、1週間に1度、昔からロータリアンの仲間に会えると。昼ご飯を食べながら会えるということで、そういうルールができた。国際ルールでできたということで、世界中に、そういう問題が起こっているのかなという思いがします。

できる限り、今、おっしゃるように、ここにみえる方々も何かそういったことで、NPOだとかというような話が出ていますけれども、何かそんなことでやってもらえることができるといいかな。結構、私どものOBの方も町内会の会長だとか、そういったことを引き受けてやっておられる方がたくさんあります。やはり、そういった場所でボランティアですね。ボランティアをやる人は、それなりに「忙しい、忙しい」と言ってやっておられます。

かといって、こちらもいい話ではないですけど、偉い方が退任をされると、「俺がそんなことやって」と。老人会の会長なんかを頼みに行くと、「俺、まだ老人じゃねえ」と言ってですね、それもまたいかがなものかと思うのですが、やはり、そういう何らかの居場所、冒頭に申し上げたように何らかの居場所をつくっていくことは大事なことだなと思っております。

後藤 ある意味で、日本の最大のNPOは自治会だと、町内会だと言う人もいるわけです。だけど

も、大きな会社の社長さんや会長さんをやられた方が、次は自治会だというのは寂しいかもしれないです。人によるかと思います。もちろん、そういうことでもよろしいし、趣味の世界でもよろしいですけども、私が先ほど申し上げましたような知力、体力、それから財力、そして、人脈というようなものをフルに使えるような第二の人生をつくるようなデザイナー、あるいはコンサルティングというお仕事もよろしいのかなと思います。

こんなことを申しますのは、実は私、大学に移るのが57歳のとき。33年間、NECにおりました。そこにある中興の祖がいたわけですが、彼が会長を辞めないわけです。言うわけですよ。「アメリカの友人たちは皆早く引退したが。しかし引退したら、みんな、ぼっくり死ぬだろう。だから、僕は最後までいるんだ」と。こういうことで老害になってしまうわけです。

ファミリービジネスに老害がいたら、目も当てられないわけですね。力が強いですから……。そのあたりも、今日は大きな問題提起もいただきました。もしくは、このなかにはコンサルティングをやっている方も会員としていらっしゃるかと思いますが、このような第二の人生の設計、これもお仕事のメニューに加えるとよろしいのかなと思います。そろそろお時間が1分30秒を残すのみとなりましたが、どなたか、ぜひ発言したいとおっしゃる方がいれば……。それでは、どうぞ。短く。大山さん。

大山 コンサルタントであれなので……。まさに今、こういう第二の人生をお手伝いをしながら、事業承継のお手伝いをしている者です。今、現場として何が起きているかというと、親子だけではなくて、直接の父親、息子の関係ではなくて、母親の親戚関係から相談がきて、「実は問題が……」と言って。実は面白いことに、この問題ではないわけです。もうすぐ、たぶん金融機

関とか、われわれも知らない人が、実はケアをして事業承継が成り立っているわけです。

そういうところを、皆さんは、特に金融機関さんは、一番、家族に近いところにいらっしゃると思いますが、どのようにケアをしているのかということと、あと、私自身は、母親自体が事業承継をする上で後継者を育成するというのも……。

後藤 大山さん、すみません。時間が。

大山 分かりました。

後藤 それでは、そこで終わらせていただいて、今の問題はあと、後ほどやっていただきたいと思います。今日のお話は、関係性のところまで申し上げましたが、その外側の関係性の話を、今、ご指摘がありました。まさに、そうですね。これ

は、たくさんの大きな問題があるわけですが、いとこの問題もあれば、いろいろとありますが、そのあたりまで含めて、今日、申し上げたかったことは、事業承継というのは関係性の議論だということに、やはり、いろいろな視点から光を当てるといふふうにお考えいただければよろしいかと思います。それでは、すみません。時間になってしまいましたものですから、以上で終えさせていただきます。会長、ありがとうございます。

司会 後藤先生、水野会長、横山先生、ありがとうございます。それでは、これで本日のプログラムは全て無事に終了いたしました。