

## テーマ（教育）セッション

### 経営教育は事業承継に役に立つのか

モデレーター：落合 康裕 氏（静岡県立大学 教授）

パネリスト：栗本 博行 氏（名古屋商科大学 学長）

パネリスト：吉村 正裕 氏（吉村酒造株式会社 代表取締役会長）

司会 それでは、定刻より少し早いですが、これより「教育セッション」を始めさせていただきますと思います。セッションのテーマは、「経営教育は事業承継に役に立つのか」ということで、モデレーターとして、事業承継学会常務理事で、静岡県立大学経営情報学部教授の落合康裕先生。パネリストとして、事業承継学会常務理事で名古屋商科大学学長の栗本博行先生。

栗本 よろしくお願ひします。

司会 吉村酒造株式会社六代目代表取締役会長の吉村正裕さま。

吉村 よろしくお願ひします。

司会 以上のお三方にご登壇いただきます。それでは、落合先生、よろしくお願ひします。

落合 あらためまして、静岡県立大学の落合でございます。ただいまから、「経営教育は事業承継に役立つのか」というテーマで、ディスカッションをさせていただきますと思います。

今回のセッションの概要についてご説明いたします。最近、経営学に関して、世の中の関心が高まってきているように思います。例えば、早稲田大学のビジネススクールの入山章栄（あきえ）先生の『世界標準の経営理論』（ダイヤモンド社）はベストセラーになりました。通常、経営学の教科書は、なかなか売れないのですが、この書籍は

快挙だと思います。また、インターネット上において、一橋大学の楠木建先生と堀江貴文さんとの議論（「経営学者は、なぜ経営しないのか」など）が話題になりました。お二人の議論は、私のような経営学者にとって考えさせられる議論です。

今日のパネルディスカッションでは、理論と実践の架け橋となる経営教育について取り上げたいと思います。事業承継学会が対象とする事業承継の現象に対して、経営教育がどのように役立つのかということを、皆さまと一緒に考えてまいりたいと思っております。

#### 本日の内容

1. 問題提起（事業承継教育の課題）
2. 事業承継における経営教育のあり方
3. 事業承継教育において学会が果たす役割

最初に問題提起として、私の右側にお座りいただいている栗本先生から、教育研究者としての立場からお話しいただこうと思います。次に、私の左側にお座りいただいている吉村会長から、事業承継者もしくは事業承継のコンサルタントとして

ご活躍されていますが、そういった実務の観点からお話をいただこうと思います。

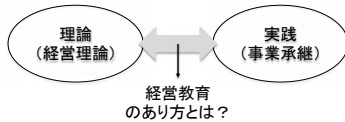
そのうえで、事業承継における経営教育のあり方を議論してまいります。この問題に対して、事業承継学会がどのように関わっていくべきかを考えていきたいと思っています。学会とは、いわゆる最新の理論を公にする場であり、妥当性などについて議論する場です。これはもちろん重要ですが、理論を研究の場で終わらせてはいけません。いわゆる事業承継の理論を使って実践に活かす、そのような方々に対して提供していかねばなりません。学会の果たす役割はどのようなかということ、最後に議論したいと思っています。

### 本セッションの目的

経営理論書を読んでも、名経営者になれる保証はない。

他方、良い理論ほど実践的なものはない。  
By クルト・レヴィン

「役立つ」「役立たない」の二元論ではない議論が必要。



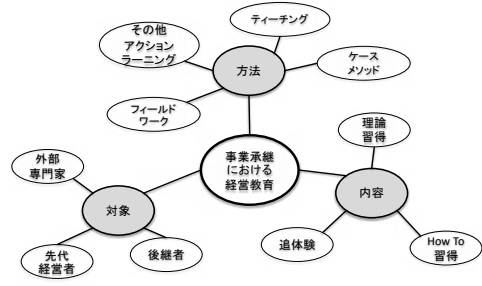
経営学の議論では、よく次のようなことが言われます。「経営理論書を読んでも、名経営者になれる保証はない」ということです。これはプロ野球の世界でも言えると思います。野球の技術書を読んでも、イチローのようなプレイができるとは限らないということです。

他方で、クルト・レヴィン (Kurt Zadek Lewin) という心理学者が、このようなことを言っています。「良い理論ほど実践的なものはない」と。これは言い方を変えれば、「実践的な理論ほど役立つものはない」ということだと思います。これは、おそらく経営には経営学が役立つとか、役立たないという二元論で終わらないということの問題提起していると思います。

では、経営学の理論と、われわれ学会が目指すべき事業承継の実践をつなぐものはいったい何なのでしょう。私は、それがまさしく経営教育なのではないかと思っております。

そのようなことで、今から栗本先生、それから吉村会長にお話をいただきたいと思っています。では、栗本先生、よろしくお願ひします。

### 事業承継における経営教育の論点



栗本 最近、腰痛に悩んでおります栗本と申します。昨日も鍼を打ってまいりました。

皆さんのなかで、経営教育が事業承継に役割を果たす上で、事業承継に有益なのだろうか、それとも有益ではない、無益だと。この二つの対立軸があるとする、皆さんはどちらでしょう。事業承継に有益な示唆を与えるのではないかとと思われる方はいらっしゃいますか。(挙手) ありがたいですね。ないだろう、ノーの方はいらっしゃいますか。

男性A 言いにくい。

栗本 言いにくいですね。では、あえてノーだとすると何が言えるだろう。あえて事業承継に、教育で貢献できない理由があるとする、何でしょう、いかがでしょうか、どうぞ。

男性B 僕は、あると思っているんですけど、あえてないというのであれば、それ用のいろいろな事例を参考にしすぎて、頭でっかちになってしまって、本来、自分では適応できないものを間違えて使うという、実施してしまうというような

話かなと。

栗本 なるほど。確かにね。他にはいかがでしょうか。

男性C 大企業の理論を中小企業に当てはめることはできない。

栗本 amazonの話聞いて、金のなる木の樹海を持っているような…(笑い声)…当てはめるかどうか。ほかにございませんか。

男性D 私の友達には、事業承継に教育はいらないうる人は多いのですが、僕は違いますよ。その人たちが言っているのは、成功する方法を教えてもらったという自信が、逆に自分の事業に合っているか、合っていないか確認する前にやりたがる。

栗本 なるほどね。

男性D それがとても怖いと。

栗本 書いてあるもの、聞いたのでよかったというものを当てておいて。

男性D そうです。

栗本 いかがでしょうか。

男性E 学部生に事業承継を教えているのですが、やはり、一般化された知識が、あなたが継ぐ会社にしっかりストーリーとして当てはまるかは、また別問題だということ。

栗本 他から聞いた話も怪しいけれど、一般化されたものも、結構、怪しいと。ほかにはございませんか。どうぞ、お願いします。

男性F 知っていることと、行うことは全然違う。学者は知っているけれど、やれない。何かうちのトップなんか見ている、何でも知っているんですよ。でも、しない。

栗本 そうなんだ。ノウイング (Knowing) とドゥイング (Doing) のギャップみたいな話もありますね。先生、いかがでしょう。

後藤 あそこに「ケースメソッド」と書いてあるから、後ほど、先生が触れられるのだろうけれど

も、ハーバード・ビジネス・スクールは、まさにケースばかりなわけですよ。私は1972年から2年間、行ったでしょ。1年間に500ケースやるわけですよ。ところが、そのときの意味は、理論から何も経営学は得られないのだと、だから事例なのだ。で、最後の授業で、バワード先生が何と言ったかという、「今まで2年間やったことを全部忘れなさい」と。これが答えになるのではないかと思うんですよ。知識は必要だと、事例も必要だと。しかし、そんなものは現実に役に立たないと。逆に、それを持って行って、どこかの会社に行っても、「俺は、ハーバードビジネスのMBAだ」と言ったら、みんなからケチョクケチョクにされると。その両者の間に答えがあるのではないかと思います。

栗本 いいですね。アンラーニング (unlearning) とマネジメント (management) と、完璧なご回答ですね。実は事業承継に関わっている、ここにいらっしゃる方々のお顔を見させていただいても、研究者の方がいらっしゃれば、大学院で教えていらっしゃる方、もしくは専門職として会計士・税理士、そして、弁護士としてバックアップされている士業の方もいらっしゃるし、実際に経営されていらっしゃる方もいらっしゃいます。同じ四文字の「事業承継」という言葉を聞いたとしても、見ている世界が違うと思うんです。たぶん、見ている景色が違う。

同じように、景色が違う、バックグラウンドがそれぞれ違うわけですよ。同じ現象を見ても、複数の人が見ることによって全く違う見え方がする。知識って、いったい何のための知識なのだろうと。

確かに2年間ケース、座学でもいいです、いろいろなことが学べます。知識としてのインプットはできる。ただ、もし知識だけほしいのであれば、2年間、数百万円、いや、数千万円の授業料

を投じてまで学ぶ必要があるのだろうか。もしくは、外注でコンサルティングする必要があるのだろうか。今どき知識はアマゾン（amazon）やウィキペディア（Wikipedia）でたやすく手に入る時代です。

そうすると、知識の上に何かないかと探していくわけですね。ノウイングの次はドウイングだと、実践知かどうかということを問うているわけです。「実践知こそが経営教育の価値だ」と言う人も、やはり数十年前にはいらっしまいました。

では、そういった実践知としてのスキルがゴールなのかと言われると、私たちは何かのスキルを高めるために学校に行くわけではないし、MBAを取るわけでもない。もう一つスキルの上に何かないかという問いが、まさに、先ほど先生がおっしゃったハーバード・ビジネス・スクールが、最近よく使っている言葉で「アティテュード（attitude）」、その学んだこととか、スキルということは確かに大事だけれども、アンラーニング（unlearning）していかなければいけない。何のためにかというと、「自分はどうしたいのですか」「あなたはどうしたいのですか」と、最終的には個人の部分に置き換えて、「あなたがこの会社をどうしたいのか、どのように変えていきたいのか」というアティテュードな部分がとても重要なのではないかと思います。

やはり、事業承継における一人称になりやすい経験者においては、特にアティテュードが重要なのではないかという見方を、私などはしております。

ただ、それにおいて、別にケースメソッドがいかということ、別に100満点だとは、もちろん思っておりません。机上で与えられたものだけですから、それ以外の部分を、やはり実践知としてのフィールドの部分を組み合わせた教育が重要なのではないかなと、そんなことをずっと考えてい

るわけでございます。

そういった意味で、右側の部分も言ってしまいましたが、私の問題提起は知識とかスキルではなく、アティテュードに関われるような経営教育、事業承継学でありたいと考えています。そんなかたちで、私の問題提起を終えておきたいと思えます。

落合 栗本先生、ありがとうございます。非常に重要なキーワードだと思いますが、「アティテュード」、ここで言う「経営への姿勢」ですね。つまり事業承継者に経営への覚悟をどのように高めさせるのか、それが本当に経営教育で可能なのか、実現できるのかどうか。これは、後ほどしっかり議論してまいりたいと思えます。

続きまして、事業承継者の立場から、吉村会長にお話ししていただきたいと思えます。

**吉村正裕**  
株式会社 サイバー・アシスト 代表取締役社長  
株式会社 ハイフット 代表取締役社長  
吉村通造株式会社 代表取締役会長（6代目 藤元）

- 1972年 京都市生まれ（一性派生児の次男）
- 2001年 京大工学部を卒業後、国研行線造研究所を経て1997年に吉村通造（入社）。
- 2003年 巨額債務を返済して事業転換。
- 2005年 第二創業として義サイバーアシスト、新規創業として義ハイフットを設立。
- 2005年から12年間、危機管理の第一人者・佐々淳行氏（故人）に師事

現在は、全国各地の公的機関や大学を中心に、DX、Webマーケティング、SNS、EC、フロンディング、若手の経営者、同族企業等の事業承継、中小企業の危機管理、創業、事業転換などをテーマとしたセミナーや講演に、年間100ヶ所以上で講師として登壇。

その他  
● 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中小企業アドバイザー 専 横濱サポーター  
● 大福産業 専 門 家 ● 京都府工業研究所の専 門 家 ● 兵庫県職工会連合会の専 門 家  
● 一般社団法人 イーコマース事業協会の 代表理事 会長（第5代）、前 代表理事 理事員（第6代）  
● 楽天グループ株式会社 品質向上委員会アドバイザー・パネルの委員（外部有識者）  
などを務める。 <2021年12月現在>

吉村正裕  
公式Webサイト

吉村 皆さん、こんにちは。吉村でございます。今日は、顔見知りの方もいらっしやると思えますが、ご存じない方は、1枚目のプロフィールをご覧ください。

**吉村の事例**

事例	1994~1997	1997~2001	2002~2005	2005~2015	2015~
● 経歴で重要 ● 一性派生児	国研行線造研究所 専 門 家 時代	吉村通造 専 門 家 時代	吉村通造 専 門 家 時代	第二創業 新規創業 初期	現在
主な業務・職務 活動の内容	遺伝子研究および 発酵・醸造による 発酵・醸造による 発酵・醸造による 発酵・醸造による	営業・販促 監査業務 経営者への教育 経営者への教育	経営 （経営再建）	経営 （創業・新規事業）	支援（中小企業等） 講演（公的機関等） 経営者への教育
社会人教育・学習	経営・組織 マーケティング 財務・会計	無	無	無	無
技術 オペレーション	遺伝子解析技術 発酵・醸造による 発酵・醸造による	ECの技術や知識 発酵・醸造による 発酵・醸造による	無	ITの技術 発酵・醸造による 発酵・醸造による	無
所属学会	無	無	無	無	無

吉村の事例ですが、実は、私は経営学を学んだことは全くございません。東海大学開発工学部で生物工学を学んだ後に、国税庁醸造研究所に研修員として入所しました。主な任務は酵母の遺伝子研究でした。そして研究に従事する傍ら、醗酵や醸造に関する知識と技術の習得もしていきました。その後、1997年に実家に戻り吉村酒造に入社しました。父が5代目、私は6代目です。入社時に父から命じられたのは営業、商品開発、そして製造現場でした。酒造りの現場には杜氏という専門の職人集団がいるのですが、後でお話しますが、父からは「醸造現場に対しては、助言に留めろ」と命じられました。

1997年から2001年までは、主に営業の責任者をしていたのですが、2001年12月、父が癌により65歳で亡くなり、私は29歳で社長に就任しました。その直後に某メガバンクから8億円の一括返済を迫られました。迫られた際には銀行に対して「3年で返してやる」と言いましたが、1年繰り上げて2年で完済しました。

そして今に至るのですが、2005年からは、第二創業や新規創業として、新たに会社をつくって新規事業を開始し、現在3つの会社を経営しています。他にも、独立行政法人中小企業基盤整備機構のアドバイザーや、他にも大阪、京都、兵庫の公的機関でアドバイザーとして中小企業支援に携わっております。

さて今日のテーマである経営教育ですが、経営学の「経」の字も知らないド素人が、一応Googleで「経営学」を検索してみました。皆さんに笑われるかもしれませんが、調べてみたら、経営教育分野でいうと、「戦略・組織」「マーケティング」「財務・会計」という分野があり、経営教育から外れた分野では「技術・オペレーション」という分野があるのだなということを、私なりに付け焼き刃で、一夜漬けで知りました。

この経営教育について私の事例をもとにお話しますが、1994年から1997年までの国税庁醸造研究所の研修員時代は、上司が大蔵省技官、1種国家公務員の技官でしたので、自分で学習したというよりも、上司に体系的な知識を習いながら遺伝子解析研究を行っていました。経営教育分野については全く学んでおりませんでした。

その後、1997年に実家に戻り吉村酒造の社長室長に就任しました。実家に戻った2か月後に祖父が他界したのですが、祖父は「ワシが生きる間に、おまえに伝えるべき事を伝える」と言って、亡くなる直前にいろいろと教えてくれましたし、親父との会話でいろいろと学んでいきました。戦略・組織の分野については体験学習でした。

マーケティングの分野では、得意先のバイヤー幹部や得意先の店長、マーケティング担当者たちから、仕事を通じていろいろと教えてもらいました。これも体験学習です。では、「おまえは、何か体系的な学習をしたのか？」というとき、当時、農林漁業金融公庫（現、日本政策金融公庫）に食品企業研究会という融資先むけ勉強会があって、著名なマーケティングの先生たちが登壇されてきましたので、そこだけは積極的に行っていました。財務・会計の分野については、体験会得も体系的な学習も全く行っておりませんでした。

技術的な分野については、当時は珍しかったのですが1997年にネットショップを開始しまして、いろいろと独学で学んだり、システム会社のエンジニアに聞きに行ったりしていました。これも体験会得です。

2001年末に親父が亡くなって、2002年に社長に就任しました。銀行から「8億円返せ」と言われた時期です。戦略・組織の分野では、私は実践を通じた経験や亡き父の人脈との会話、蔵元仲間との会話といった体験会得でした。体系的学習は

書籍・記事などを慌てて読みました。桐明幸弘さんに笑われるかもしれませんが、M & Aの本も付け焼き刃で読みました。

マーケティング分野については、この当時は借金を返すことが経営の最優先課題でしたから、「マーケティングなんて言っている場合ではない」と、全く知識吸収は行っておりませんでした。

財務・会計の分野は、当社の顧問会計士、公認会計士や、親父の人脈である元銀行員の人たちに教わる中で、「資金繰りって、思っていたのと違うな」といったことを感じていきました。この時期は、技術的な分野は必要ありませんから、全くやっております。

2005年には経営再建が完了した安定期に入り、そして第二創業や新規創業を行いました。戦略・組織分野では、初代内閣安全保障室長の佐々淳行（さっさあつゆき）先生から、「危機管理はこういうものだ」ということを学びました。マーケティング分野では、一般社団法人イーコマース事業協会という日本で最大級のネットショップの事業者団体に入りました。もうすぐ任期満了で退任しますが私は現在、代表理事を務めております。他にも佐藤義典というマーケッターの先生に習いに行きました。佐藤先生の研修費は高額でしたが、今の自分に必要だと価値判断をしたので行きました。

財務・会計の分野では、顧問の公認会計士、ビジネスセミナー、そして、わが中小機構が誇る中小企業大学校……どうですか？見てください、★マーク（体系で学習）が急に増えていきます。技術的分野では、うちの関連会社のIT企業のシステムエンジニアに、「これ、ちょっと分からないから教えて」といった感じで体験会得をしていました。

さて、現在はどうかというと、全ての分野で★マーク、体系的な学習ばかりです。戦略・組織分

野では、後藤（俊夫）先生が代表理事を務めておられる100年経営研究機構に入らせていただきました。また、後藤先生と落合（康裕）先生が開催されているファミリービジネス研究会に参加させていただいていますし、他にもFBAA（日本ファミリービジネスアドバイザー協会）にも入会させていただいて、いろいろと学ばせてもらっています。

マーケティング分野では、イーコマース事業協会でも学ぶだけでなく、日本マーケティング学会に入会しました。マーケティング学会にデザイン思考研究会という研究会がありまして、近畿大学の廣田章光教授がリーダーを務めておられます。廣田教授とは非常に仲良くさせていただいております。廣田教授のご縁で神戸商業経営研究会という研究会にも入らせていただいて、知識のブラッシュアップを行っております。

財務・会計の分野では、顧問の公認会計士に習っていますし、桐明さんが主宰されているファミリービジネス事業承継研究会に参加させていただき、僕の知らない財務・会計面でのM & Aというところを学んでおります。


技術・オペレーションの分野では、DX（デジタル・トランスフォーメーション）推進研究会という団体に入って知識向上を図っています。また、WEB関係のセミナーイベントであるCSS Niteというものがありますが、僕自身が何回も登壇しています。他にもデジタル関連のセミナーイベントとしてデジタル神無月というものがありますが、これも毎年登壇しています。セミナーの登壇者同士って結構、仲良くなるのです。そうすると、それぞれ専門分野が違うから、「そっちの分野について、教えて」ということができます。

落合先生から、よく「吉村さん、なんで学会に入ったの？」と聞かれます。所属学会についていうと、国税庁醸造研究所の研修員時代は、皆さん

と全く畑違いである日本農芸化学会、日本生物工学会、発酵工学会、醸造学会に入っていました。その後はというと2015年まで、ずっと学会には入っていませんでした。

ところが、2015年以降は、急に日本マーケティング学会、事業継承学会、ファミリービジネス学会、日本リスクマネジメント学会に入会しています。では、「おまえ、なんで急に学会に入りだしたの?」という疑問にお答えします。

**「知識と経験」 恩師からの教え ①**




**大学時代の指導教授 (1981-)**  
**松橋通生 先生**

- 東京大学農学部 卒 (理学博士)
- 東京大学 名誉教授
- 東京大学 応用生物研究所 教授 なども兼任
- (門下生: 農芸化学・生化学・生物物理学)
- 私の学生時代は、東海大学農機工学部 教授 (食品工学の専攻)から、東海大学工学部(工学)

**常識を疑うという確かな目を養いなさい**

- 常識ほど不確実なものはない
- 実証と論証の相互が大事
- 実証の根拠は、根拠を辿ってほしい
- 論証の際は、道徳から逃げない



**大学時代の学部長 (1929-2008)**  
**吉田庄司 先生(故人)**

- 海軍兵学校(78期)在学中に終戦
- 東北大学 工学部 通信工学科 卒 (工学博士)
- NTT 取締役、産業電気通信研究所 所長 などを兼任
- (NTT時代に、組立、INSシステム、ISD 等の開発も担当)
- 私の学生時代は、東海大学 理事 農機工学部 教授 助学部長 (後継: 私は1期生で、学生時代の学部長のあとで 担当させていただきました)

**「習う」と「学ぶ」は違うよ**

- 「習う」の語源は「慣らう」
- 「学ぶ」の語源は「真似ぶ」
- 知識と経験の両方が大事

実は、私の大学時代の恩師からの教えが関係します。松橋通生(まっはししみちお)という私の指導教授の教えです。松橋先生は、東京大学の教授を退官された後、ちょうど私が東海大学に入学した時に東海大学の教授に就任されました。僕は出来の悪い学生だったのですが、「出来の悪いやつほどかわいい」と言われて、かわいがっていただきました。大学4年生の時に夜中まで実験していて、研究室で先生と2人きりになりました。その時に、先生から「常識を疑うという確かな目を養え」と言われました。「常識ほど不確実なものはないし、実証と論証の相互が大事だ」と。「実証の際には、願望を捨てろ」「おまえは、ずる(データ改ざん)をしそうだから邪な願望は捨てろ」と。もし、それをやっていたら、たぶん私は、今頃、小保方晴子さんになっていたと思いますけど……。

他にも「論証の際は源流から辿りなさい」ということも言われました。これが今にも生きてい


ます。一例ですが、イノベーション (innovation) の源流を辿ると、ピーター・ドラッカー (Peter Ferdinand Drucker) ではなくて、ヨーゼフ・シュンペーター (Joseph Alois Schumpeter) と教えていただいたのは落合先生です。源流を辿れということですね。

落合 うん。

吉村 落合先生に「そんなこと、教えたことがない」と言われると非常に困るのですが……良かったです。

あと、大学の学部長をされていた吉田庄司先生にもかわいがっていただきました。卒業のときに、こう言われました。「吉村君、『習う』と『学ぶ』は違うよ」と。「『習う』の語源は、慣らう。つまり慣れていくという意味だ。『学ぶ』の語源は、真似ぶ。つまり真似ていくという意味だよ」と。知識と経験の両方が大事だということを、吉田庄司先生に教わりました。

**「知識と経験」 恩師からの教え ②**




**父 (1936-2001)**  
**吉村源一郎 (故人)**

- 京都大学 大学院 農学研究所 博士課程
- 研究者の道を志すも親に、親父に止められて資材課長入社
- 資材課長退任後会社 第5代 代表取締役社長 (後継)
- (日本で初めてガラス繊維強化プラスチックの製造)
- (日本最大のカーボン繊維生産の複合材料の製造と開発に成功)
- 私の父と一緒に仕事したのは1997年から2001年までの4年間

**技術者と技能者は違うぞ**

- 社長は、親であり社長者、経営陣の責任者
- 会社は親戚者中から、選りたてた社員によって上から目線で口出しするよ。権勢が強いよ。
- 社長、社長の承認してきなさい。自分の組織をなんとかするよ。常にアップデートをしろ。



**ミスター「危機管理」 (1980-2018)**  
**佐々淳行 先生(故人)**

- 東京大学工学部を卒業後、製造業の経営者(後継)に入門
- 国内の国家安全保障局長 専攻 防衛施設庁 長官
- (本邦の防衛事務の最高責任者として「危機管理」の命の職)
- 2005年から12年間、危機管理について指導を受けた
- (個人的に感謝して、後、危機管理の指導者心構えに指導を受けた)

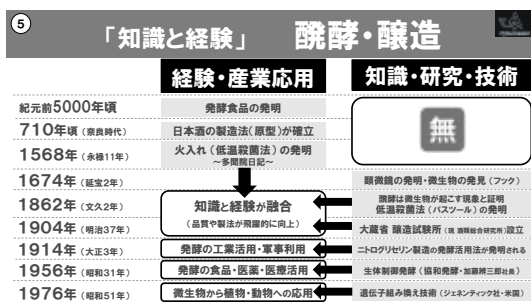
**「インフォメーション」と「インテリジェンス」は違う**

- "Information" は「生の情報」
- "Intelligence" は「加工された情報」
- 経営者は情報を生かすために上で解釈をして判断して決断しない

そして、わが父です。うちの親父は技術者社長でした。もともと醗酵生理学者でした。国税庁醸造研究所を退所する際に、父が京都から車で迎えに来てくれました。京都までの帰り道に、父が車を運転しながら私に言いました。「おまえ、醸造研で学んだかもしらんが、技術者と技能者は違うぞ。」「杜氏さんには杜氏さんの経験をもとに会得した美味しい酒を造るという技能がある。」「醸造研で醗酵技術を学んだからといって、おまえみたいな大柄なやつが上から目線で口出すると、酒

蔵の製造現場が崩壊してしまうから気をつけろ」  
「ただし、杜氏さんが相談してきたときには、おまへの知識・経験をもとにアドバイスというかたちで助言しろ」と。

もう一人の恩師は、佐々淳行（さっさあつゆき）先生です。私は佐々先生のご生前に12年間、危機管理についてご指導を賜りましたが、佐々先生の教えの一つに「情報というのは、英語で言うと、“information”と“intelligence”だ。“information”は生の情報であり、“intelligence”は加工された情報である。経営者は、そういうことを吟味したうえで解釈を施して判断して決断しなさい」というお言葉がありました。



知識と経験についてですが、私は、もともと造り酒屋でございますので、酒で例えさせていただきます。日本のお酒の起源はワインです。ヤマブドウをすりつぶして、壺に入れておいたら、ブクブク泡が立った、それを飲んだ人の顔が赤くなって言動がおかしくなりました。最初に飲んだ人はすごいなと思います……。

当時の人は、この飲み物は酵母菌で醗酵しているとか、そういったことは全く知らなかったわけです。経験則を積み重ねて酒を造っていました。日本酒の製造法が確立されたのが、奈良時代といわれています。710年でございます。

1568年に低温殺菌法である「火入れ」という技法が日本で発明されました。日本酒だけを腐らせる乳酸菌の一種「火落ち菌」(Lactobacillus

hiochii など) というものがあります。ほとんどの日本酒はアルコール濃度が高い（アルコール度数が15%）ために、一般の細菌は生育できません。しかし火落ち菌はアルコール耐性が非常に強く、日本酒の中で簡単に増殖する可能性のある特殊な乳酸菌です。その火落ち菌が活発に活動できる温度帯は28～30℃ですが65℃前後で死滅します。当時の人たちは何も知らない中で低温殺菌法を編み出しました。経験則による技能はあっても、知識・研究・技術は全くなかったわけです。

では、学問的にいつ解明されたのかということ、1674年にフック（Antonie van Leeuwenhoek）という人が顕微鏡を発明しました。そして、1862年にパスツール（Louis Pasteur）が発酵と腐敗は微生物によって起こすものだとすることを証明しました。これがパスツールの3回滅菌法という低温殺菌法です。よく言われるのが、パスツールが発明する300年も前に、日本の杜氏は大変なことをやっていた。確かに偉いことをやっていたのでしょうか。しかし、あくまでも経験則で火入れ殺菌法を行っていただけで、知識は全くなかったのです。

ところが、パスツールによって微生物と醗酵の原理が解明された後の1900年頃に知識と経験の融合が起こるわけです。融合によって、いきなり醸造技術が飛躍的に進歩しました。それと同時に、発酵の工業活用が行われました。一例ですが、第一次世界大戦のときに大量生産されたダイナマイトが登場しました。ダイナマイトの主原料はニトログリセリンです。ニトログリセリンは「グリセリン」をもとに作られますが、ドイツのカール・ノイベルグ（Carl Neuberg）が、糖を発酵させる過程でグリセリンを大量生産できる方法を発見し、その直後にアメリカでも別の発酵方法による大量生産法が発明されました。

第二次世界大戦後には、発酵が医薬・食品・医



療活動に応用されるようになりました。これは協和発酵（現・協和キリン）の加藤辨三郎という社長が中心となって、世界に冠たる生体制御発酵を日本で編み出しました。そして昭和51年には、ジェネンテック社が遺伝子組み換えを行い、発酵がよいよ遺伝子組み換えまでいくというところに来てまで発展飛躍したわけです。

何が言いたかったかという、冒頭で落合先生が仰ったように、経験、そして、知識は二元論ではない、合わさったときほど進化を発揮するのだということ、私は身をもって体験しているということで終わらせていただきたいなと思います。ありがとうございました。

落合 吉村会長、ありがとうございました。今のお話の中で一点お伺いしてもよろしいでしょうか。

吉村 どこですか。

落合 最初の方のスライドです。

吉村 これですか。（スライド 吉村の事例）

落合 はい、ありがとうございます。この表（スライド「吉村の事例」）にすごく関心を持ちました。なぜかという、まさしくこのスライドは吉村会長の事業承継そのものだと感じたからです。こう見てみると、事業承継のプロセスで一番大事なところは前半ですね。

吉村 はい。

落合 吉村会長のスライドにおいて、経営教育の影響が「なし」になっている部分が特徴的だなと感じました。例えば、承継プロセス初期の会社入社時の覚悟形成の部分や経営再建の部分が全部「なし」になっているわけです。われわれ教育研究者としては、すごい悔しいというか、何かそこが……。だから、むしろ、そういうところに対して、経営教育が貢献できないかなと感じました。

栗本先生、どうですか。今の吉村会長の事業承継プロセスで、「なし」と出ているところは、先

生なりにどう思われますか。

栗本 「なし」という部分を認識されているところが、とても大事なのではないかなと思います。多くの経営者は、あるか、ないかに関わらず、できてしまっているという事実で満足することが多いので……。何かのときに、自分がないものはこれなのかなと、振り返ることがあるわけですね。

あと、印象的だったのは、「経験知」という言葉が使われたところかな。自分に足りていない知識ではなくて、「経験知」とおっしゃったのが印象的で、そこがとても大事ではないかなと思います。先ほどの私の教えたアティテュードもそうですが、やはり経験知を高めることは、事業継承教育の重要な視点ではないかなと、今、聞きながら思っていました。

吉村 栗本先生のお話に追加させていただくと、中小企業の支援や創業支援に携わっている中で、面白い傾向を発見しました。2代目、3代目の経営者は、社会人教育とか、MBAとか学ぼうとしないのです。「では、吉村はどうだったのだ」と問われると、「僕は借金を返すのに大変だったから……」という回答になるわけです。

対して、アントレプレナーの人たち、創業した人たちですが、最初は無我夢中で会社経営を行います。ところが、会社の業績が順調になると、いきなりビジネススクールに通いたいと言い出すわけです。「俺に足りないのは知識だ」と言い出すわけです。これは、なぜだろうかと考えたときに、僕の予想ですが、例えば、老舗の2代目、3代目たちは、親から習っているからもう十分だと思いつているのではないのかなと。そして親は親で、江戸時代の商家が息子に対して学校とか寺子屋に行くくらいだったら店を手伝えと言っていたけれど、そのような文化が、まだ残っているのではないかなと思うわけです。どうですかね、勝手にそう思ったんですけど。

落合 欧米の研究では、実は、今、吉村会長のおっしゃった創業者と2代目以降の経営者の経営姿勢については、先行研究があります。創業者というのは、経営危機に陥ったときには自分の経験に基づくと。一方で、2代目以降は、困ったときに、本来なら会社内に聞けばいいのだけれど、むしろ外に意見を求めるという。

吉村 真逆…。

落合 例えば、地域の商工会や青年会議所とかに後継者の方が来ていますよね。その人たちの会話を聞いていると、すごい家のなかのドロドロしたことが、結構、彼らの会話に出ていたりするわけです。むしろ、社内で完結すべき話が、外部の同世代の後継者の仲間うちでなされているようです。事業承継における経営教育では、要は家業の中で学ぶことと、商工会や商工会議所青年部、さらにビジネススクールも含めて外の世界で学ぶことと、それぞれの特徴や良さ悪さがあると思いました。

栗本 ヨーロッパのIMD (International Institute for Management Development：国際経営開発研究所)の研究でも、1990年代かな、ファミリービジネスの当主の方に、「事業承継にあたって一番何を悩みましたか？」という問いを發して、5択か6択だったかな、1位、2位に何があったと思いますか？ 事業承継にあたって何に悩んだのか。会場の皆さん、いかがでしょうか。

落合さん、どうですか。

落合 奥さまの説得。

栗本 奥さまの説得、なるほど。どうぞ。

女性A 従業員との関係づくり。

栗本 従業員との関係づくり、いいですね。ほかには何だろう。家族、従業員との関係づくり。そういった内容もありましたし、もちろん、業績に関する悩みもあったと思います。ただ、断トツで一番多かったのが、先代経営者とのリーダーシッ

プの違いです。それだけは、その人と、直接、話し合っても答えは出ないですし、社内で聞いても、「いや、それは、あなたたちの問題でしょ」と。外に問いを投げかけるしか選択肢がないのではないかなと、今、お話を聞いていて思いました。

落合 そうですね。私は、仕事柄、先代と後継者の両方にインタビューする時があります。私はインタビューしたその日のうちにテープ起こして先方にご確認いただきます。その際、必ず言われることがあります。「今日、息子は何を言っていたの？」と、逆に、息子さんや娘さんは、「お父さん、お母さんは何を言っていたの？」と。そんなことは、従来、家業のなかで、日々、話しているのではないかと思うことを聞かれるのです。

吉村 落合先生、これね、面白い話があって、私が国税庁醸造研究所の研修員だった時代ですが、醸造研修のために講習生として全国から集まって来た造り酒屋の息子たちとも寮で寝食を共にしていました。蔵元の息子同士で自分の家の話などをしていたのですが、「吉村君のところは、親子仲がいいね」と言われたのです。僕は一卵性双生児なのですが、兄は優等生で、私は親が手を焼くほどの破天荒な性格でしたから、僕が後継者と決まるまでは学者肌の父とは距離がありました。

面白い現象があって、父親と、あまりうまくいっていない人たちでも、お祖父さんとの関係は良好な人が多かったのです。彼らが醸造研究所を離れて実家の蔵元を継いだ後も、会社経営をしている中で何か迷ったときに、「お祖父さんはこうしたから、俺も」という会話がものすごく多いのです。僕も、お祖父ちゃん子でした。後継者と決まった後は父との仲もよかったのですが、父親との会話ができていなかったり関係が良好でない人たちであっても、お祖父さんからの経験知を伝え聞いたという人は、結構いました。

落合 なるほど。いい意味で、世代を超えてしまうと、いい翻訳者になっている。

吉村 かもしれないですね。

落合 なるかもしれませんね。このお話をもう少し深く掘り下げたいのですがよろしいでしょうか。

吉村 まだ掘るのですか。

落合 実は、私はこの表（スライド 吉村会長の事例）を見て次のように考えました。事業承継において、一番重要なのは、いかに後継者に経営の覚悟を持たせるのかという点だと思います。事業承継研究でもこのことは示唆されていて、二代目以降の経営者における大きな課題なわけです。創業者というのは、覚悟は当たり前にあります。しかし、ファミリービジネスの二代目以降の経営者は、必ずしも経営者になりたかったわけではない場合もしばしばです。経営再建などは覚悟がないとできないことですね。先ほどの栗本先生のお話で考えると、「アティテュード（姿勢）」ということではないかなと思うのです。この点について、栗本先生、いかがですか。この事業を自分は担っていくんだと、自分が担わなければ誰が担うんだという、そういったことは、教育という観点から育成できるのですか。

栗本 私はね、私は、もちろん、できるという立場にあります。ただ、ビジネス・サクセッション（business succession）のうちのビジネスの部分は、いろいろな教え方があるでしょうが、サクセッションに、もし話をフォーカスすると、教育機関としての役割として、それこそほかの会社でうまくいった事例を、お互い教え合っても、もしくは教科書に書いてある話をみんなで考えて読み解き合っても、何か有益なものが出てくるかというと、「？」がどうしても付いてくる。

ただ、一つ言えるのは、自分だったら、この状況をどう考えるのかなという、その追体験の場を

提供することは、経営教育において、特に事業承継ということにおいて、プラスの貢献ができると思いたい。その場を提供する、考える追体験をするという。

もちろん、例えば、吉村さんの酒造会社がうまくいったことが、またB社でうまくいくとは、もちろん限らないけれども……。そこの再建のときに、自分は何を考えて、何が苦労したんだという話を、自分自身の目で考えるという部分ですか、同じ状況は起こりえないですが……。

吉村 おっしゃるとおりで、僕が実家に戻った頃の1997年に、例えば、借金を返す方法とかを聞いても、たぶん、「ああ、そうですか」と言っても、ただの知識としてはインプットしたかもしれないけれど、自分がアウトプットするのにどうしたら良いかという変換まではできなかったのではないかと思います。受け手の意識の問題だと思うのです。

ところが、いざ必要に駆られた時、自分が経営再建に迫られた際には「あのとき、そういえば、あんな話を聞いたな」と、格納庫から出してくることができると思うのです。

皆さんの前で釈迦に説法ですが、教育者の人がケースメソッドにしても、理論にしても、教えるという機会提供は極めて大事なことではないかと思えます。実践で使うか否かは受け手の問題であって、受け手が意識したときや必要に迫られた時期に、初めて自分のものにできるか否かという話だと思うのです。そういった意味でも、経営教育は、中身の整理とアーカイブがきちんと出来てさえいれば、良いのではないかと思います。

落合 アーカイブ。

吉村 人間は忘れる生き物じゃないですか。特に、僕などは、皆さんのような頭がよい人間ではないので。僕に限らず「あれ、どうだったかな？」と、名前すら出てこないことだってある

じゃないですか。そのときに、「ここに行けば格納庫があるよ」という場を用意する。最近、デジタル技術を使ってアーカイブを検索することだって可能です。「あっ、そういえば、あれ、こうだった」ということがわかって、引っ張り出してくることが出来る。オンラインを使って、その人に瞬時にアクセスすることも可能です。意識していない段階で何気なく聞いていた時には波瀾万丈伝を聞いただけ終わっていたけれど、後々に改めてアクセスしてみたら受け止め方が違う場合だってあると思うのです。

栗本 なるほど。

落合 アーカイブ資料があるのは良いですね。自分の経験をアーカイブ資料の知見にそって振り返りつつ自分の経験を体系的に整理することができます。また、今後どのように行動をすべきかについても、アーカイブ資料の知見に依拠しながら意思決定することも可能になるかもしれません。

吉村 経営再建を経験した人間として申し上げると、再建している最中は結構、焦ってしまって、冷静に判断できないものです。冷静に判断できないときに、客観的に教えてください方、例えば、もし僕が若いときに、落合先生、栗本先生、後藤先生とかとお会いしていたら、たぶん違っていたと思います。「こういう時は、こうすれば良い」ということを。

後藤 いや、違うかと思う。会ったら、まずかったと思う。

吉村 そうですか？

後藤 というのは、決断しなくなってしまうかも。

吉村 僕は決断に、ものすごい時間を食っていたのですよ？

後藤 それは分かる。

吉村 うん。

後藤 でも、時間を食ったからこそ、真剣な決断

をするというか、覚悟、そこのところは、すごい言えると思うんです。

吉村 すぐに手に入ってしまったら駄目という話ですか、そうか……。

後藤 よろしい？ 私、実は瀬戸信用金庫の水野会長にお会いできるということで、これを持ってきたんだけど……。藤井聡太に凝っているわけですよ。

で、言いたいのは、将棋に詳しい方、そうでない方もいるかもしれないけど、彼がほかの人と何が違うかという、今の覚悟なんですよ。確かに、彼が強いのは、子どものときから詰め将棋を2万回やったとか、いろいろあります。それから、人よりも早くAIを学んだとかあるけど、今、見てて違うのは、例えば、ついこの間も、近藤七段に逆転勝ちしたけど、どうやったのかと見ていると、どうも私は分からないけれど、いろいろな解説を読んでも、ほかの人が怖くて指せない手を、彼は指すというわけです。AIを勉強しているから……。

渡辺（明）名人だって、AIを勉強しているわけです。たくさんの手があるなかで、「やっぱり人間だったら指せないよね」と渡辺名人は言うわけ。でも、それをあえて指すというのが……。しかも終わった後の彼の感想を聞くと、「すごい難しかった」とか、「駄目じゃないかと思った」とか、そんなことを言いながら、決断するときは、おそらく90対10ではなくて、51対49だとか、50.5だと49.5、ぎりぎりのところで決めるわけです。「危険な手を指している」ということを何回も言うから、危険な手をどうやって指せるのか。そこで危ないから、木村一基さんは、受けの名人だけれど指さないとか、その最後の違いがあるのではないかと。

そのときに、吉村さんの言われるように、確かに知識があったほうが良いということは事実だけ

れども。私が言いたかったことは、そういうことを考えさせる場として、大学院はすごく重要なだろうと。ただ、もともとの人間に、そういう決意が……。やはり、藤井聡太は負けず嫌いだったですよ。それがない人に、負けず嫌いを教えることはできるのだろうか、チャンスはできるけど……。

それから、周りの人たちと切磋琢磨する場を与えることはできますね。しかし、本人にそれがなかったときに、火が燃えるのだろうか、そう思うわけです。

**落合** ありがとうございます。やはり、後藤先生のおっしゃったことは、学びの場で追体験すること、実際に自分が経験するなかで学んだこととの相互作用ですね。これも両輪でないといけませんね。

**後藤** そうです。

**落合** この覚悟ができないのではないかと。

**後藤** そうです。片方ではないと、先ほど冒頭に言われた。

**吉村** これ、でも、落合先生、あと残り時間がわずかになってきましたけど、学会としてどうすべきかという……。

**落合** われわれ学会としても、事業承継に関する知見の発信だけではなく事業承継教育にも取り組んで行かねばならないと考えています。今までの議論のなかでも、追体験とか、実践と理論の両輪など、いくつかのキーワードが出ました。栗本先生、学会として経営教育に対してどのように貢献できるか、この点についていかがお考えですか。

### 3. 事業承継教育における学会の役割

6

Copyright 2020 Yasuhiro Ochiai. All rights reserved.

**栗本** また大きく来ましたね。ちょうど、この直前のセッションで、ケースの話を簡単にご紹介させていただいたときに、「ファミリービジネス」というキーワードで、英語で書かれた、いわゆる教材、ケースを考察されたものは400以上ありました。では、日本語で書かれたものがいくつあったかという、たった1とか2だったわけです。この格差は、ちょっと大きすぎる。いわゆる研究として、実務として、教育として、全ての面において、公開されていない、共有知になっていない。それぞれの経営者の頭の中か、研究者の頭の中か、もしくは実践家としての頭の中に閉じこもってしまっている。「n数=1」の状態が終わってしまっていることが多い。そこを「共有」と書いてまして、経営の共有、これは学会として、いわゆるフラットな立場として促進していく、収集していく、これは大きな役割があると認識しています。

**落合** ありがとうございます。吉村会長、いかがですか。

**吉村** 今日、第3会場の司会をさせていただいたのですが、発表者の静岡県立大学の濱口正樹さんが、「経営資源」「事業承継」「ファミリービジネス」の論文の比較をされていたのですが、事業承継と経営資源という論文が圧倒的に少ないとおっしゃっていました。同じですね。日本語で書かれ

たものが少ないという話をされていました。

では、日本の事業承継においてケースメソッドがどれだけ出てくるのかという話ですが、なかなか出てこないと思います。ケースの中身というものは、自分の家の恥もあるだろうし表に出したくないだろうし、「事業承継は30年に一度しか代替わりしない」となると数も減多に出てこない。

そんな中で、学会として何をすべきかということを見ると、研究者の方々にとって僕らはモルモットです。私たちのような経営者や後継者の知見やケースメソッドはたくさんあったほうが良いということになると、落合先生が「ネットワーキング」と書いていらっしゃるんですけど、そういう場をつくっておいて、事業者がたくさんその場に来てくれたら、モルモットになる代わりに、学者の先生方がいろいろ知識と教えてあげて。ギブ・アンド・テイクという利がないと民間の経営者は自発的に動かないので、そういうことが出来る場や交流会があれば、新たなイノベーションが起こるかもしれないという気はしています。

落合 ありがとうございます。なぜここに「ネットワーキング」と書いたかという、先ほどの商工会や商工会議所の青年部の事例が関係します。地域の商工会に行くと、後継者の方が本当に忌憚なく話し合っている。そういうコミュニティを学会で提供できる可能性があるのではないかと考えました。

残り時間は少ないですが、ぜひ会場の学会員の皆さまからも、この件に関して、何かご意見があれば、ご発言いただけたらと思います。いかがですか。藤原さん、お願いします。

藤原 貴重なお話をありがとうございました。私も、やはり吉村さんがおっしゃるとおり、ネットワーキングに対して、こういう題材をお話いただけるような関係性は、非常に重要だと思いま

す。私は、今までのお話や議論をお聞きして、どうやったら覚悟ができるのかという、そのメカニズムが重要ではないかと思っています。

例えば、親から授けられて、あるいは吉村社長のように祖父さまから授かったとか。あるいは授かっていなくてもどうやって、例えば、これはファミリービジネスでなくても、社長としての覚悟はどういうふうにして一般の企業でできるのか。その覚悟のメカニズムを、こういうサロンとか交流を通じて分かってくれば、それはギブ・アンド・テイクのギブの部分の非常に強いものとして、一般化して提供できるなと思いました。

吉村 これ、よく言われるのです。落合先生と一緒に関西の経営者団体でのセミナーに登壇したときに、そこに参加されていた近畿大学の先生に、「吉村さんの覚悟はいつできたのですか」と聞かれて、答えに困ったのです。「いつかなんて覚えてないし、わからないな」と。

藤原 ただ、お話を聞いていて、やはり、親族から、上から来ているなというのは、すごく感じたのです。

吉村 今日、このことについて新幹線のなかで考えたのですが、祖父や父との日々のコミュニケーションの中で自然と育まれたものだったかもしれないです。祖父や親父の背中を見て育ちましたし、祖父が亡くなる前に、「俺は、豆腐屋サイズの家を残す」と伝えて、死んでいく祖父の手を握りました。僕の覚悟は、たぶん、そういうハートではないかと。こんな話をする、だんだん学術から外れていってスピリチュアルのほうにいつてしまいうのですが、何となくそこかなと思います。

藤原 この間、隔絶されたですね。お子さんを見たことがあって……。親とか、その上とか、ずっと隔絶されている。そういう方の考え方と、吉村社長の考え方を聞いていると、全然、違うわけで

す。そこは、なぜだろうかなと考えたときに、やはり。

吉村 自分でも分からないのです。

藤原 何か、すごく伝わってきた、そんな感じがします。

吉村 そうですか。自分では分からないから、それを引き出してもらう場面があってもよかったです。たぶん、これは言葉にできないですよ。

落合 本当に、皆さん、ありがとうございました。このテーマは、たぶん45分で終わらないテーマですね。ぜひ学会でも、このような議論を行っていきたいと思います。学会を単なる研究報告の場だけでなく、研究によって導き出された知見を伝える教育のあり方に関する議論をしていきたいと思います。どうも本日はありがとうございました。