

## パネルディスカッション

## 人と企業の寿命から考える事業承継

於：ハリウッド大学院大学

令和元年 11 月 30 日

パネリスト：橋本美奈子氏（日本濾水機工業株式会社代表取締役社長）

奥村 昭博氏（ファミリービジネス学会会長）

高梨 一郎氏（ファミリービジネスネットワークジャパン理事長）

武井 一喜氏（日本ファミリービジネスアドバイザー協会事務局長）

司 会：桐明 幸弘氏（ファミリービジネス事業承継研究所パートナー）

桐明 皆様お疲れさまでございます。最後のセッションになります、パネルディスカッションでございます。テーマとしましては、本日の総会を通じてのテーマ、人の寿命と企業の寿命というものをどう考えるかということでセッションを行いたいと思います。

パネラーの皆様をまずご紹介申し上げますが、詳しくは自己紹介をしていただきますので、お聞きください。

お気づきかと思いますが、日本のファミリービジネスを代表する団体のトップの方々をお招きしております。日本はどうしても事業承継といえますとファミリービジネスの事業承継というのが主眼になると思いますので、本日はこのようなことでお願い申し上げます。

議題でございますが、こちらにございますように1から5まで、①長寿企業はなぜ事業継続が可能なのか。②人と同じく企業にも寿命はあるのか。③人に寿命があるとすれば、事業承継というのは何歳ぐらいから取り組むべきか。④人の寿命は、いつ死ぬかわからない、誰も知らないわけで

るので、事業承継は企業のリスク管理と考えられないか。そして最後に、⑤事業を円滑に承継していくために、何か秘訣があるかということ、パネラーの方にはあらかじめご意見を伺っております。ですので、一つ一つポイントをつなげてご質問をしながら、あるいは会場からもご意見を賜りながら進めてまいりたいと思います。よろしくお祈りします。

私は、きょうの司会を務めさせていただきます桐明と申します。ファミリービジネス事業承継研究所のパートナーでございます。よろしくお願いいたします。

それでは、大変恐縮でございますが、お一人お一人、まず自己紹介と、それから代表される組織の紹介なども兼ねてお話を、最初5分をお願いしたいと思います。よろしくお祈りします。

橋本 皆さんこんにちは。大分かわりに紹介していただいたので、私がしゃべれることがなくなっている印象があるんですけども、私自身は、横澤先生と座談会という場でお会いしまして、それで今回のお話をいただいて来てみたんですけど

も、学会の研究ということで、内容についていけるか、若干不安はあります。

当社は、こちらにも出ておりますけれども、大正7年(1918年)に創業しております、昨年100周年を迎えました。まず、当社の場所と規模を簡単にお伝えしますと、会社は横浜にあります。横浜市の南区というところで、周りは、もともとは準工業地域なんですけれども、工場はみんなマンションになりまして、純粹に近隣で工場としてやっているのは当社ぐらい。周りは住宅街に囲まれた中でずっと継続してやっております。会社の規模は、正社員が50名少し、非正規社員を入れて75名ほどという規模の会社でございます。

創業者はもともと病院に勤めていた人で、大正時代ですから、当時の病院というのは、今の東南アジアとか途上国をイメージしていただければ近いのかもしれないんですけれども、衛生環境が余りよくない。そういった中で、ドイツから輸入された非常に精密な濾過のフィルターを見まして、それを通すと水の中の菌が除去されて、非常に衛生的な水ができる。そういったものが日本でもつくれたらということ、薬剤師だったんですけれども、研究開発に熱心だったのか、フィルターをつくるということにチャレンジしまして、それをつくり上げました。それが先ほど横澤先生からご紹介いただきました珪藻土という土を原料とした濾過フィルターとなっております。

この珪藻土のフィルターは、こういったものを原料に当社と同じようなつくり方をしているものは、国内ではほかにはございません。大腸菌レベルの菌を取れるフィルター、違う素材で違う形のもの世の中いろいろありますけれども、珪藻土という自然のものをベースにしたものはないです。世界でも、私が聞く限りでは、ヨーロッパで2社ぐらい似たようなものをつくっているところがあると聞いているくらいですので、非常にユ

ニークな商品です。

そこからスタートしまして、最初はフィルターをつくる、業種でいうと窯業という、お茶碗をつくるのと似たような事業ですね。そこから、戦時中、軍の人たちはいろんな僻地に行きますので、そこで飲める水を確保するというのは軍事上非常に重要なことでして、そこに当社のフィルターが、非常に性能がいいということで採用されました。ですので、まず戦中はそれで乗り越えられた。

戦後は、また民需でどういったことをやろうかということを考えていく中で、フィルターだけではなく、濾過機という、フィルターをくっつけて機能させる機械も一緒にやらないと真の性能が発揮できないということで、窯業から機械加工業という、全くやったこともない新しい分野に入っていく。そこからフィルター濾過機というところ、いろいろな水処理、液体処理を進めていく中で、だんだんお客様から、こういったこともできないか、ああいったこともできないかということで広がっていった結果、現在は事業の8割ぐらいが、製薬会社が薬をつくるときに必要な水処理のプラントエンジニアリングの仕事になっています。珪藻土を使ったフィルターも100年間同じような形でつくり続けているんですけれども、それぞれものは、今製薬会社が必要とする水の装置がベースになって、少し違う分野で活躍しているということです。

水処理というと、インフラからかなり幅広い、市場もかなり大きいイメージを持っていらっしゃると思うんですけれども、当社がやるのは、人の体に直接入っても大丈夫な注射液ですとか透析液、これは一番品質管理も厳しく難しいんですけれども、ただ、マーケット的には、水処理というのはニッチもニッチ、それだけではちょっと食べていくのは難しいぐらい狭い業界。でも、非常に

難易度も高く、付加価値の高い事業をやっているところですよ。

きょうは事業承継ということで、私自身は2010年に会社に入りました。その前は公認会計士として仕事をしていましたので、全く会社を継ぐつもりもなく、継がないということも考えてなくて、無関心という状態だったんですけども、父親が心筋梗塞で倒れたのを機に、そういえば、会社どうなってるのかと聞いてみたところ、後継者もないし、売ってもいいかなど。それは、90年以上続いている会社がなくなるのは純粋にもったいないと思いましたし、会計士として仕事をしていく中で、いろんな会社が売買されるのを見してきましたけれども、大抵買われるほうの会社というのは余りハッピーな感じではなかったもので、社員のほうも何か気の毒な感じもするし、最終的に、継げとは言われてないんですけども、私が継がなきゃこの会社は売られていくんだろうという中で、私が瀧水機という会社に入って経営をやりたいのか、やりたくないのか考えたところで、やりたいなということで会社に入ることを決めました。

以上です。

奥村 奥村です。今はファミリービジネス学会の会長を務めておりますが、実は13年ぐらい前に沖縄でファミリービジネスの大会が開かれまして、そのときに私も参加したんですが、それを契機に、日本は世界に誇るファミリービジネス大国なのに、そのファミリービジネスの研究が最もなされていないということに気がつきまして、そこでファミリービジネス学会をつくらうということが13年前に起きたわけです。

きっかけは沖縄からスタートしたのですが、そのときに見てみると、例えば、ご存じかどうか分かりませんが、ハーバードビジネススクールから出版されている「同族経営はなぜ強いのか？」と

いうダニーミラーの本とか、それから私が卒業しましたケロック大学というところ、ノースウェスタン大学にはファミリービジネスセンターの研究所がありますし、それからヨーロッパへ行きますとIMDとかINSEADとかいろんなところで、ファミリービジネスがビジネススクールできちっと研究されているんですね。ジャーナルもどんどん出るようになっていまして、そういう意味で私たちは非常に焦りまして、現実には日本は世界に誇るファミリービジネス大国なのに、学者のほうに怠慢だったということに気がつきまして、それで日本のファミリービジネスの学会をつくったわけです。

現在は百何人メンバーがおりまして、ジャーナルも出していろいろと活動しているんですが、まだまだ研究すべきことがいっぱいある。きょうも参加して、いろんなテーマが未解決だということがわかりました。今、大廃業時代と言われるように、きょうお話もありましたけれども、日本の中小企業、特に同族経営が非常に厳しくなっている。後継者難に悩んでいるわけですね。こういうところでちゃんと日本のファミリービジネスの強みというか特色というものをきちっと学術的に明らかにしていけないと、世界の中で通用しないと言うとおかしいですけども、いわゆるコンペア、比較できないわけですから、そういう研究をぜひ進めていこうというふうにしているわけです。

蛇足なんですけれども、私は慶応大学のビジネススクールでMBAを教えていまして、論理的な左脳のほうばかりやってきまして、ここ10年ぐらひは、ファミリービジネスという非常にどろどろした世界に入ってきて、右脳のほうに入ってきて、きょうお話がありましたけれども、右脳と左脳のバランスというのが非常に大事なと思うんですね。そういう意味で、過去はまさにMBAの

世界、論理的な世界で切ろうとしたわけですが、そうじゃないことがわかってきて、先ほどの横澤先生のお話ではありませんけれども、価値とか哲学、フィロソフィーとか、そういうものが非常に重要なんだということに気がつき始めている次第です。

**高梨** こんにちは。高梨です。

まず経歴なんですけれども、最初は外部の会社で働いていて、その後、叔父が創業した東京コカ・コーラ、今のコカ・コーラボトラーズジャパンなんですけれども、そこに入社しました。その後はグループ会社の持ち株会社の丸仁ホールディングスですとか、フランチャイズをやっているヴィアンの代表を務めていましたが、今は一線は退いているんですけれども、ビジネスに携わってきたということです。

もう一つのビジネスがキッコマンということで、高梨家の本家だけが携われるんですけれども、キッコマンの創業家の1つです。キッコマンはもともと8つの家と一緒にいるんですけれども、茂木家と高梨家、それともう一つ堀切家。茂木家は6家なんですけれども、その8つの家が1916年に一緒にやってつくったのがキッコマンのベースになっているということです。

もう一つ、2002年にNPO法人でFBNジャパンという組織を立ち上げました。もともとこれを知るきっかけになったのは、私のファミリービジネスのほうで、父の世代ですね、男兄弟が6人いて、長男はキッコマンを継ぐということで決まっていたんですけれども、次男から六男までというのは外で新しいビジネスをしなければならぬということで、そういうビジネスの中で同業にかかわるとか新しいビジネスを始めていったんですけれども、その6人の中の5人の叔父さんが携わり、その子供も携わるということで、当時、我々の世代、いここになるんですけれども、

男が12人いました。そのうち6人、約半分がファミリーカンパニーでコカ・コーラを含めた丸仁グループと呼んでいるんですけれども、そこに入社していたということで、基本的には、ファミリー間のいろいろな葛藤とか、ファミリーをどういうふうにまとめていくかという課題に突き当たって、その解決方法を探しているときに会ったのが、ファミリービジネスネットワークという組織です。

この組織なんですけれども、1990年にスイスのローザンヌで生まれた国際組織になります。ヨーロッパ、アメリカも含めて、ファミリービジネスの研究が1980年代から活発に行われるようになりまして、そのころからファミリービジネスのいろいろな優位性とか、今日本でもそろそろ出てきているんですけれども、一般企業にはない特徴、要は、優位な面、当然不利な面はあるんですけれども、それを研究し出したということになっています。その組織として、スイスにIMDというビジネススクールがあるので、そのビジネススクールと産業界が中心になってつくったのが、FBN インターナショナルという国際組織ということになります。

私は2000年にいろんな課題を持って海外へ探しに行ったときに会ったのがこの組織で、聞いてみると、なかなかおもしろい活動をしている。日本にはこういう活動をしているところがないので、交渉して、日本支部を立ち上げさせてもらった。それが2002年で、最初からNPO法人として立ち上げた。ファミリービジネスのインターナショナルのNPO法人ということになっています。基本的にはファミリーだけを会員とする組織です。本部はスイスのローザンヌにあります。

活動なんですけれども、ファミリービジネスの永続的な発展、永続性を支援していこうということで、いろいろビジネス交流とか研究の成果事例

の共有化とか、当然、国際組織なので、国際間の交流とか、そういうことを含めてやっているということ。日本ではまだ組織としては小さいですけれども、海外では大きくなってきて、今、約60カ国、会員数では1万名を超える組織になって、ファミリービジネスの組織としては世界最大の組織になっているということで、その日本支部ということで活動させてもらっているということです。

あと、私が東京コカ・コーラに入るきっかけなんですけれども、私としては、自分の親がどういう仕事をしているかというのがわかっていたので、いずれは入ろうかなと思っていましたけれども、親からは、会社に入りなさいとか、そういう話は一切なかったですね。自分なりに意識して外部の会社に行ったんですけれども、外部の会社で3年ぐらいしたときに、叔父さんからたまたま呼び出されて、そろそろ戻ってくるかというか、自分の会社、コカ・コーラに入るかと聞かれたので、入りますというふうにそこで決断した。ですから、私は父と一切その辺の話はしてなくて、叔父さんから言われたので入ったということです。

入るときに言われたのが、おまえ、人の倍働けよと、そのとき言われました。何かすごいことを言うなと思っていましたけれども、今考えてみると、それは意味があって、普通の人の倍ぐらい働いて信頼とか実績をつくりなさいという意味だな。言われたときは、何てことを言うんだというふうに受けとめたんですけれども、それを言われてスタートしたということです。

以上でございます。

**武井** 武井と申します。一番上に「FBAA 理事、事務局長」とあります。きょうは、本来はFBAAの理事長の西川がお伺いするところなんですけれども、ちょっと所用があって、私がかわりに出させていただきます。

FBAAというのは、正式名は一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会ということで、設立から7年がたったところです。今、会員が300名弱、メインの事業として、ファミリービジネスアドバイザーの資格認定講座というのを年1回やっております、7回で170人の方が修了されているということで、皆さん、オーナーさんやその番頭さんのような方たちが全体の3分の1ぐらいです。あとは士業の方、金融機関の方、それから心理系の方ですね、セラピストとか、それからエグゼクティブコーチ、あるいは経営コンサルタントの中でも経営系の方もいますし戦略系の方もいますし、組織開発系のコンサルタントも参加していただいています。非常に優秀で勉強熱心な方が集まっていたいただいてまして、毎回熱い議論を交わしているというような講座をやっております。

FBAAの活動としましては、FBAAのアドバイザーとして、スリーサークルモデル、三円モデルの開発にもかかわってこられたケロログのイヴァン・ランズバーグ博士、ケリン・ガーシック博士、このお二人がFBAAのアドバイザーになっていただきまして、ちょうど2週間前に、イヴァン・ランズバーグさんがFBAAのために講演をしていただいて、FBAAメンバーでそれを勉強させてもらったということがありました。そういう海外との関係もしっかりと広げていこうということで、活動の1つとしてやっております。来年4月に第8期ということで講座を開きますので、ご興味があれば、ぜひホームページなんかで見いただければと思います。

私自身のことをちょっとお話しさせてもらいますと、生まれはやはりファミリービジネスの家でして、名古屋で繊維の間屋業をやっていました。私の曾祖父がスタートさせた会社で、私が4代目。私、長男なものですから、後継者ということ

で、いずれおまえもというようなことを幼稚園のころから親やら祖父、祖母から言われていました。大学を出て、しばらくよそで働いておやじのところに入りまして、社長交代したときにかなり崖っ縁の状況になってまして、ほとんどの仕事が、銀行とどうするどうする、リストラ計画を出してというような、社長になってからの生活はそんなことでした。1年ぐらいして立ち行かなくなりまして、そこで会社を整理したということがあります。

そういう中でいろいろ考えながら、あるいはその後自分で何の仕事をしていこうと模索しているときに、ちょうどアメリカのFFI（ファミリー・ファーム・インスティテュート）というのを知りまして、そこでいろいろ学び始めたのがスタートになります。そのころ、先ほどの沖縄の、ちょうど時期的に重なりまして、そこからこういうことをやり始めて、今はファミリービジネスコンサルタントという看板で、いろんなファミリーと仕事をさせていただいています。

以上です。

**桐明** どうもありがとうございます。というように、皆様ファミリービジネスと関係の深い方をお呼びしております、お二方は実業の世界ということで、この学会はもともとコンサルティングと学者の先生たちと一緒に作り上げていく、そういう精神のもとで開催しておりますので、いろいろ議論を闘わせていただくのにいいかなと思っております。

それでは議題に入りますけれども、まず、長寿企業はなぜ事業継続が可能か。

日本は、ご存じのように大変な長寿企業が多い。1,000年以上の会社が8社あって、そのうち半分は旅館なんですけれども、そういう老舗が多いということです。なぜ続いているのかというご質問を差し上げました。そうしますと、回答とし

ては、社会の公器になっているからとか、長期的な取引ができるからとか、あるいは承継の強い意思を持った集団だからとか、家憲・家訓があるから、あるいは身の丈経営、こういうご返事をいただいたのですが、皆さんに割と共通していたのは、やはり老舗というのはたゆまない変革を行っているからというのが、この答えの大きな1つかなと思っております、では、変革とは何かということ、たゆまない変革が必要だというふうにお答えになった奥村先生からご意見をいただきたいのですが、変革とは何を指すのかということですね。

**奥村** これはいろいろなことを思うんですけれども、表面的には、例えば製品とか事業とかマネジメントシステムとか、これを変えていくということがあると思うんですね。いずれにしても、長寿企業が一番直面するのは環境の変化なんですね。常に大きな変化が来るわけで、この環境の変化にどう対応するかということが企業にとっての鍵ですから、そうすると、この時代ですと、AIとか新しいテクノロジーとか新しい技術、治療法とかいろいろありますけれども、こういう時代の中で自分の事業をどうやって適応させていくかということを考えると、どうしても変革せざるを得ないということです。

変革というのはいろいろな意味であるんですけれども、先ほど横澤先生がおっしゃったことなんですけれども、変わらないものがあるんですね。その企業が持っている根幹にある理念とか信念とかクリード、信条、こういうものは多分変わらなくて、そういう意味でいうと、ここを変革するのは非常に難しい。逆に言うと、ここを変革するとその企業の勢いがなくなってしまうということだと思います。とりわけファミリービジネスにとって非常に大事なものは、コアにある信念とか価値とか、こういうものですから、変革というの

は、時代に対応して、生き残るためのさまざまな新しいものを導入していく。先ほどもありましたけれども、橋本さんのところもどんどん製品を変えていらっしゃる。これが変革だと思えます。でも、変えるものと変わらないものをよく見きわめなければならないと思います。

**桐明** それを受けて、橋本社長、いわゆる老舗には、「不易流行」という言葉があるんですね。変えてはいけないものと変えるべきものがあるということかというと、御社はその辺をどのようにしてこられたんでしょうか。

**橋本** 今の奥村先生のお話そのままだと思うんです。ちなみに、先ほどちょっと説明を失念したんですけれども、創業者は、実は比較的若いうちに亡くなってしまっていて、ですので、創業してすごい製品をつくって、その後、実際会社組織として土台をしっかり築いてきたのは、私の祖父に当たる2代目の社長になります。その2代目の社長のとときに、社是というもの、5つの項目があるんですけれども、これがいわゆる理念に近いものですね。これがつくられておまして、実際それは今、毎日社員が復唱しているわけでもなく、全然そんなの覚えていないという社員もいっぱいいるんですけれども、私が10年前に会社に入って客観的に見ると、社是に書かれている5つの精神的なものの考え方、それは事業の軸であったり、お客様に対する対応の精神であったり、経営としての考え、それは脈々と無意識のうちに引き継がれているんだなど。それ以外は、社内のそのときの環境に合わせて、お客様のニーズに合わせて変わってきたという形かなと思っています。ですので、同じように、何を变えてはいけないかという理念ですし、何を变革すべきかという理念以外は全て、必要なら変革するという形になるのかなと思っています。

**桐明** 武井先生、コンサルタントの立場から、家

憲とか家訓とか理念の作成をお手伝いしておられると思うんですけども、そのときに、何を变えるべきとか変えないとかいうことはどういうふうにご考えておられますか。

**武井** ビジネスのほうは、企業理念というのはいっさり筋を通す。ですけれども、その中に含まれている例えば事業領域とか戦略的な意味合いの絡むところは、やはり環境に合わせて変えていく必要があるということです。

もう一つ、ファミリーのほうの理念、家訓ということですね。大体お手伝いするところは最初からつくるといような、代々受け継いでいるものはないというところがほとんどですので、その機会に皆さんで考えていただくということになりますけれども、非常に難しいですね。例えば創業時、創業の理念って何だったかという、お金持ちになりたいとか、丘の上に住居を構えたいとか、そういう切実なことがほとんどなんですね。そんな高邁な理念なんて、おじいさんから聞いたことがないみたいなことがほとんどなんです。そういうものをちょっと、インチキかもしれませんが、今考えると、どうあるべきか、創業の理念として、3代目でこれから先に向かって何を思うのか、そういったものをその時点でもちゃんと考えていくということじゃないのかなと思うんです。それは実際にはおじいさんの考えとは違いかもしれませんが、気づいたところで変えて、それを続けていくという信念を持って、家訓としてつくっていくことかなと思います。

**桐明** むしろ変えてはいけないものをきちんと確認することによって、次のまた革新が生まれるみたいな、そういうことですかね。

高梨さんのところは、早くから8家が団結をして、どう事業を続けていくかという仕組みをつくってこられたと思うんですね。そのときに、変革については、革新、イノベーションについては

どういうふうに思っておられたんでしょうか。

**高梨** 変革については、8つの家が一緒になるというそのものが大変革ですね。それを受け入れたわけですね。普通であれば、個々の家で200年ぐらいですか、自分のブランドを守ってきて、ほかの家とある意味ブランドで競争してきたわけで、それがなくなる、要は自分たちのブランドをなくさないといけないという、大きな決断をした。それがそのときの一番大きな変革ですね。

だから、変革といっても、言葉で、変革が必要です、環境適応で変革と言っているんですけども、変革の段階になると、それを受け入れられるかどうかというのはすごい葛藤なわけですね。そう簡単ではないんです。結果的には、キッコーマンでもうまくいっているからよかったと今は言えるけれども、その段階ではうまくいくかどうかわからないわけですね。変革を受け入れた段階では、先の成功というのは見えていないわけですね。ある程度見えるからやったというのものもあるんですが、でも、結果はわかっていないので。だから、変革を受け入れる強い意思、それがやはり必要ですね。だから、単純に変革が必要で、変革しましたと言っているんだけれども、その裏側には、それを受け入れられる強い意思とか、変革に耐えられるとか、そういうのがベースになっていると思うんですね。

**奥村** 今のお話で2つほど思ったんですけども、1つは、有名な百貨店の創業家の人たちが変革しようとしてまして、百貨店というのは、ご存じのとおり非常に古い仕組みですから、ここで新しい欧米風の仕組みとかいろいろ入れて変革しようとして、東京にある有名なあれと、それから福岡にある有名な百貨店がありますね、創業家の変革を導入しようとしたけれども、結局はできなかった。それは大きな理由の1つに、従業員がこれについてこれなかったということで、結局、後継者

のひとり走りになってしまったということで、変革は大変難しいということはおっしゃるとおりだと思います。そういう意味では、どうやって、いかに巻き込んでいくかということだと思っただけですね。

それからもう一つ、私は岐阜県の出身で、子供のころ、近所に和傘屋さんがいっぱいありまして、晴れた日に傘がグアッと干してあるのを見たんですが、今戻りますと、一軒も残ってないんです。実はその中で唯一残ったのはどういう会社かということ、和紙を漉く会社がありまして、和紙の需要はなくなったけれども、和紙を漉く会社が残ったんです。この会社はどういうふうにしたかということ、何でも漉こうと、プラスチックでも何でもいいから漉くという技術に特化して、それをやって軌道に乗った。だから、世の中は、いわゆる和傘は要らなくなったけれども、基本的に、漉くという技術に関しては応用可能でしたから、それで生き残った。そういうふうに見ていくと、変革というのは、大概のところは潰れていく、適者生存と言われますけれども。しかし、知恵がある企業は、ある光明を見出して変わっていくという変革のダイナミズムということだと思います。

**桐明** この問題に関して、会場から何かご意見ございますか。

**吉村** 確かに自分自身も老舗の6代目として大胆な経営改革をしたんです。事業転換までしてしまったんですけども、その前の段階で、橋本さんにお伺いしたいんですけども、結構こういうことを言われませんでしたか。「先代はこうでしたよ」と。多分言われたと思うんですけども、僕は最初ちょっと反発したんです。おやじはおやじだし、じいさんはじいさんだと思ったんですけども、いろいろと近江商人の先輩から聞くと、先代を尊敬して超えていけるんだと。なるほどねと思って、そこからすっと落ちたんですけども

も、最初はやっぱり僕も若くて当時20代だったから反発したんですけれども、多分僕より人格ができていらっしゃると思うのであれですけれども、先代はと言われたときに、何かウツと思われたりしたことというのは経験としてなかったのかなというのは、同じ老舗としてちょっと感じたところですよ。

あとは、先ほどの先生がおっしゃったか、最初変革するときというのは、成功するかどうかもわからない。その中で、やるよと。確かにそのとおりで、成功したことも余りないんだということもおっしゃっていて、従業員の反発とかという、コンセンサスをとるという意味では、強力なリーダーシップというのが大事だなと僕は思うんですけれども、最近の若者にはやらないというギャップもあるので、その辺も含めてどうお考えなのか。2点あるんですけれども、まず橋本さんに。

橋本 前の社長はというのはよくありました。あったんですけれども、私が会社に入ったときは、私の父親は30年ぐらい経営していて、正直、90年続いている会社なので、どんなにすばらしい会社なのかと思って入ったら、中に入ってみると、社員はいろいろそれなりに不満があるという中で、どちらかという私と比較的年齢の近い人たちは、もっとこう変えたいんだけど、会長、当時は社長ですけれども、社長が怖くて言えない、でも私なら言いやすいとかいう感じで、前の社長はこうだったというのは、どちらかという変えてほしいことと言われるほうが多かったんですね。それはラッキーだったと思うんですけれども。

1つ、ちょっと性格が違う部分もあって、私も曲げなかったのは、前の社長はもっと優しくったとか。(笑声) 優しいというのは、いいところではあるんですけれども、結構やっぱり情で判断することがあったので、それは社員を大切にすると

いう意味ですごく大切なんですけれども、一方で、情で会社のお金を使う。かわいそうだから、これ、ちょっと負担してあげようとか。でも、それを情で、かわいそうで使い始めたら切りがない。これはやっちゃいけないんじゃないかなと思って、前の社長はそうだったけれども、私は情だけでは動かないという、そこだけは反発しました。それ以外は比較的、確かにそうだったよね、それはよかったよね、でも、これは変えたいよねという、自分なりにうまくやっているかなと思っています。

高梨 2つ目の件ですが、変革と改善は違って、改善は、既存のものを少しずつ変えていく。変革というのは、今までのものを、極端に言うと180度変えてしまうようなことになるので、業界から見ると異端とか言われたり、あの人、何考えてるの、全然おかしいと最初は言われるわけです。だから、それに耐えられるかどうか。でも、変革の前の段階で、要は、みずから変革していくのか、それとも、もうこれしかないというふうに追い詰められた中で変革せざるを得ないという2つに分かれると思うんです。追い詰められて、この選択肢しかない、変革せざるを得ない、一か八か手を打つしかないといった段階で、例えば新しい社長になられたということ、基本的にはリーダーシップがあるかないかというよりも、それをやらざるを得ない。だから、ある意味ではポジションが人をつくるというか、そういう状況になるので、逆にそこはリーダーシップが生まれてくると思うんですね。土壇場の、もうこれしかない、これをやるしかない。だから、立場によって、リーダーシップであり、生まれ方があると思うんですけれども、将来を見据えて大きな変革をしているときには、もともと備わっているリーダーシップは必要なんです。それってやっぱり違うので。追い詰められてからのリーダーシップというのは、地

位が人をつくるみたいな形になっていくのかなというふうに僕は感じますね。

**吉村** 異端児と言われたんです。

**高梨** 普通は異端児と言われます。

**吉村** 日本酒の業界誌のトップ面でたたかれました、僕は。名指してたたかれましたけれども、そのときのこって、一緒なんです。追い詰められた部分もあったし、かといって、その中でみずから選択してやろうという気概もあったし、両方。だから、高梨先生がおっしゃることはよくわかります。

**高梨** ある人は、何かを変革するときに、反対があるというのが正解だと言う人もいます。何かをしようということがあって、例えば役員会でも、こういうふうに変えたいと言って、役員全員反対して、それはやめたほうがいいと。だから、何かを変えたいということで、役員の、ほぼ100%というのはちょっとあれなんですけれども、反対するぐらいじゃないと変革の度合いが違う。要は、全員が、はい、わかりました、賛成しますというのは、それは変革ではないというふうな位置づけとか考え方というのが1つあります。逆に反対されるほうが、向かっている方向は正しいんだというふうな気持ち。それはやはり強い心がないと負けてしまう。そういうふうに行っている人もいます。すごくハートの強い人ですけれども。

**奥村** つけ加えると、ヤマト運輸の小倉さん、宅配便を始めるときに、全員反対でしたね。

**林** 先に進む前に、今までの議論を聞いて言うわけですけれども、伝統は変革の連続だということに全く異存はないんですが、もう一つ、テーマは「長寿企業はなぜ事業継続が可能か」という中で、変革が1つのキーワードになっているんですが、ファミリービジネスで考えたら、地域との不可分な関係性、地域に不可欠な経済存在、社会存在、

文化存在であり続けているかというのは重要な視点で、これを見落とすわけにはいかんと思うのですが、いかがでしょうか。長寿企業、老舗企業の中身を見たら、地方の老舗企業というのは大体が味噌、醤油、菓子、旅館ですよ。なぜこれらがずっと長寿でいられたかというのは、やはり地域との関係性。いわゆるファミリービジネス、必ずしも味噌、醤油じゃないかもしれないけれども、どういう地域との関係性を持っているのかという視点がないと、長寿企業というテーマで議論するのはちょっと片手落ちかなと思うのですけれども、いかがでしょうか。

**桐明** ご意見をまとめて、一番ポイントになるのが変革かなということでお出ししたので、その点を忘れていたわけではないし、軽視しているわけでもありません。その点については、橋本さんのほうからも地域との長い取引関係があるからというコメントをいただいています。それから高梨さんのところは、まさにキックマンというのは地域との密着なしにはあり得なかった企業だという歴史も聞いています。ですので、おっしゃるとおりであると思います。きょうの議論は、とりあえずポイントを絞らせていただいたということでご理解ください。

**林** わかりました。

**桐明** 次の議題に移ります。人と企業の寿命の話をしたと思っておりましたので。

人には寿命があることは皆さんご理解されているわけですけれども、企業に寿命があるだろうかという話をさせていただきたいと思っていて、お二方は、寿命はないとお答えになり、お二方は、寿命はあるとお答えになったんですね。多分見方が違う。何をもちょう寿命というかというところの違いがあるのかなと思っているんですが、橋本社長から順番に、どうしてそう思われたかというのをお伝えいただけますか。

橋本 私は、企業に寿命はあるかと聞かれて、「ない」と答えました。まず、寿命は、人の命のように、何をしたとしても、延命措置をしたとしても、必ずどこかで死を迎えるという意味で捉えたので、それでいくと、会社というのは、まさに事業承継をきちんとやり続ければ永続的に存続できるものというふうに考え、私も、今100年企業ですけれども、会社を継ぐと決めたときに、次、200年を迎えられる企業にしていこう、私の次の後継者はまたその次、300年続く企業にしていこうという形で何か続けていければいいのかなと思っています。

桐明 奥村先生は、「ある」と答えられたんですが。

奥村 これは結局マネジメント次第だということで、ミスマネジメントだと完全に寿命はある。しかし、事業承継をうまくやりながら、いわゆる時代の波をよく読んで改善とか変革を続けるということを企業として継続されれば寿命は続けられるわけです。だから、基本的にはマネジメント次第だという意味で、寿命はあるというふうに答えました。

高梨 僕は、寿命があると考えるのが普通ということにしてあります。やはり寿命があるから、要は手を打たないといけない。手を打つことによって長らえることはできるけれども、何もせず、今までのことをずっと続けていると寿命が来ちゃうというふうに捉えているということです。

武井 人は必ず死ぬときが来ますけれども、私は法律を専門に勉強した者ではないんですが、法人ということ自体が、人の寿命を超えて、責任をとるとか、債権債務を維持していける、その寿命を超えるための制度が法人というふうに思うんです。ですので、基本的に寿命はないという器の中で生きていくのが企業だということで、寿命はないと答えましたが、寿命があるとしたら、ビジネ

スマデルの寿命が企業の寿命ではないかと思いません。

あと、命を脅かす要素は本当にたくさんあるわけで、技術革新もそうですし、最近、気候変動も企業の寿命、命を脅かしていますし、働き方改革なんていうのは、ひょっとしたらこれも脅威ですよ。そういった政治的な脅威もあるかと思えます。

桐明 つまり、寿命があるかという聞き方が非常にまずい質問でして、基本的には、おっしゃるように自然人と法人を考えたときには、法人には寿命がないわけですね。しかしながら、マネジメントの失敗によって法人が死を迎えることはあるというのが、皆さんの共通したお話かなと思います。つまり、変化できない生物は滅びるのと同じで、企業も変化に対応できなければ滅びてしまうということになると思っています。

それでは、3に移ります。人に寿命があるということは、つまり経営者もいつかは死ぬわけです。あるいは急にお亡くなりになる経営者って多いんですね。いろんな事業承継の例を聞いていると、自分が二十二、三のときにおやじが亡くなって、急遽戻って後を継がざるを得なくなったというケースが結構多いです。経営者というのはストレスがかかるものですから、それだけ寿命が短いということもあり得るかなと思っていますけれども、そうなると、事業承継ということは何歳ぐらいになったら考えるべきなのかということをお伺いしたんですね。そうすると、皆さん異口同音に、自身が社長に就任したときから考え始めるべきだというふうにおっしゃっています。これは私も全く賛成なんですけど、午前中のセッションでちょっとありましたけれども、では、幼年期からきちんとした帝王学というか、承継をしてくれるための教育というのが必要なんじゃないかなと思っています。そうすると、幼年期の教育に

ついて、当然父親と母親の役割というのとは違うと思っていますですね。

この辺を例えばご自身の体験から、あるいは自分がこれから後を継がせようと考えするという点から、幼年期から自分の子供に後を継がせようとしたときにどんな教育が必要だと考えられるかということをお伺いしたいんですが、現役で今小さい子供をお持ちの橋本社長からお伺いしたいと思います。

**橋本** 私は高齢出産で、まだ6歳、来年小学校という年の子がいます。きょう初めてこのテーマをお聞きして、自分の子供に、将来社長になるための教育なんて全く考えてもいなかったです。

まず私自身を振り返ると、私自身も全くそういう教育はされてないです。途中まで、多分小学生ぐらいまでは、自分の父親が社長だということも知らなかったです。ですけれども、大学で経営学部に入っています。無意識のうちに経営学部という選択肢が入ったのは、途中で父親が会社を経営しているということを知って、そういう選択もあるんだというのを無意識のうちに頭の中に入れていたのかなとは思いますが。でも、親から経営学を学べとか言われたことも全くないですし、自分で選択したんです。

では、自分の子を改めてこれからどうするのかと考えたときに、最初から、あなたはこの会社を継ぐんだということは決してやりたくないですし、あくまでも個人の人生、自分がやりたいことをやってもらいたいと思いますので、多分、会社を継げなんていうことは全く言わないと思います。とはいえ、自分が子供の教育でというか、何を教えなきゃいけないかなと思うと、やっぱり人として正しいことをやりなさいということだけだなと思います。それは会社の理念、行動指針にも、自分の行動を、真実かとかフェアかとか、友情を築けるかとか人のためになるか、そういった

行動をとっていますので、恐らく、教育はされていないけれども、私の中には無意識にそういうものがすり込まれて、それを子供に伝えようとしているのかなと思います。

私と子供と明らかに環境が違うのは、私が子供時代、一切会社に行ったこともないですし、何の会社か全く知らなかったんですけども、私の娘に関しては、私がたまに休みの日、会社に行って仕事をしなきゃいけないというときに一緒にくっついてきて、机の横でブロックを広げて遊んだり、昨年100周年を迎えたときに、式典とパーティーで私が百何十人の前でしゃべっている姿を見て、何でママはあそこにいるのと聞いたりしています。周りから、おじいちゃんとママは会社のリーダーなんだよというのを自然と教えられているので、リーダーとはとか、自分もリーダーになりたいとかいうのは、教えてはいなくても、環境から何となくそういう意識は芽生えているのかなと思っています。

**奥村** 私も実家が小さな会社、父が創業者で、私、本来2代目になるはずだったのが、なぜかきょうはここにおけるわけですけども、子供のときにいろいろ見ていて、実は余りいいところを見てないんですね。銀行からお金を借りられなくて、布団の上でずっと黙り込んでいる父親を見たり、従業員の人がどなり込んできて、父親につきかかからんばかりの勢いであったり、子供のときに見ていて、こういうのになるのはどうなんだろうと思ったこともあるんです。

私、岐阜の田舎で育ちまして、18の年に慶応に行つて、慶応から今度はアメリカの大学に行きまして、大学で働くようになりまして、何が一番よかったかというのと、やっぱりネットワークなんですね、人的ネットワーク。多分私はあのまま田舎にとどまっていたら、すごく小さな世界にいた。それが東京の大学に行つて、アメリカのトッ

ビジネススクールに行つてということで、本当に手に入れられないような人脈を手に入れたということのを思いまして、もし自分に子供がいたら、こういう道を歩いてもらいたいなど。自分の力で人脈を築いていけばどんどんビジネスチャンスが広がるだろうし、研究も深くなるだろうし、知見も得られるだろうし、そういうふうにするので、もし後継者に育てようと思つたら、なるべくそういう環境に行かせるようにするかなというふうにする自分の経験では思いますね。

**高梨** 僕の場合は、子供のころ、さっき言いましたけれども、父からは継げというのは言われなかったんですけども、会社に連れられていって、そういう思いはあるんですね。そういう意味で教育というのは、そういう場面を見せるとか、興味を持たせる。今の先生の話ではないんですけども、楽しいとか、おもしろそうとか、子供ですから、そういう感覚を持ってもらえるかというのは大事かなと思いますね。

父親の役割もそうですし、母親の役割、昔ですとおじいちゃん、おばあちゃんの影響もあると思うんですけども、どちらにしても、やはり働きかける。昔は、おじいちゃん、おばあちゃんが孫に対して、おまえは将来何々になるんだよみたいなことをよく言ったというのは聞きますね。逆に親からは余りそういうことを言われなかったというのがよく聞くところですね。うちもそうですね。だから、そういう場所に連れていってもらったんですけども、両親から具体的な話はほとんど出なかった。でも、感覚的には、そういうことは子供なりには理解していたということで、次の世代、継いでもらうためには、やはりそういう環境を整えて、興味を持つとか、そういう場に連れていく。まさに橋本さんもおっしゃいましたように、そういう場に連れていくというのは必要なことだと思います。

**武井** ファミリービジネスコンサルタントとして、ファミリーのガバナンスというテーマで、クライアントさんのファミリーに集まってもらって話し合いをする、そういう進行のお手伝いをするんですけども、できるだけ子供も一緒に来てくださいということで、赤ちゃんもウエルカムですし、幼稚園ぐらいの、暴れん坊の子供たちも一緒に参加してもらおうようにしています。そうすると、お父さん、お母さん、おじいちゃん、おばあちゃんたちが真剣に議論しているその姿を見て、彼らも感じることもあるみたいです。ずっと何時間も椅子に座っていることはできませんので、部屋の中を走り回ったり、おもちゃを持ってきて遊んだりしているんですけども、その議論にたまに参加するんですね。この間起きたのは、この会の名前を何としましょう、どういう呼び名にしましょうかと言ったら、幼稚園の子が、「しあわせ会議」と言ったんです。満場一致でそういうふうを決めまして、それ以来、今度しあわせ会議、いつやるのと聞いてくるそうです。毎回子供たちがうれしそうにしている。それも1つ、教育が始まっているんだと思うわけです。

それからもう一つ教育という、きょうの林先生のお話の中で、戦後の人たちが家を壊してしまったというお話があるんですけども、そういう中で、私もファミリービジネスアドバイザーのセラピーとか心理学系の専門の人たちとよく議論になるのが、父性がなくなったねと。要は、母性ばかりで戦後ファミリーがきてしまって、父性がいない。父性というのは、規律とか、よい悪いの判断とかそういったものがなくて、それをちゃんと育てるようなファミリーの場をつくっていかねばならないという話をよくするわけです。そういったことも後継者を育てる中で大事なポイントかなと思います。

もう1点申し上げたいのが、これも心理学系の

人たちと話している中で出てきたんですけれども、エリク・エリクソンという心理学者がいて、心の成長段階を8つの段階に分けて解説しているんです。最初生まれて、お母さんと一体のような状態で、この世の中は安全な場所だという安心感を得る、そういう時代がある。だんだん乳離れをして、幼稚園、小学校へ行くステップがあるわけですけれども、そういうことを、まずお母さんが一番大事だと思いますけれども、学校でちゃんと教えるべきじゃないか。子供が成長していく、これはファミリービジネスに限らず、ちゃんと心が大人になるための大事なポイントを教える必要があるということ。

そのステップの7番目の段階が世代交代性と訳されているんですけれども、英語ですとジェネラティビティというんですね。要は、次世代を育てるというのが心の成長の場面で大事な段階だということです。エリクソンは、これをちゃんとできないとその後の人生が停滞してしまうと言っています。

最後の8番目というのは統合と呼ばれていて、人生を振り返って、ああ、いい人生だった、意味のある人生だったと思えるかという段階で、これができないと絶望して死んでいくということなんですけれども、経営者として、オーナー社長としての心も、次世代をちゃんと育てるところに向かわないと、それをやらないと人として成長できないということを心理学の分野で物語っているわけです。こういう意味でも、事業承継は、幸せになるためにちゃんと渡していくということとはとても意味のあることだと思います。ちょっと話が横にそれましたが。

**桐明** 大変ありがたいお話をしていただいたと思います。ここの狙いは、家業というものを小さいころから意識していくというのが大事なんだろうと思うんですね。その環境を誰がつくってあげる

のかということがすごく大事で、通常は、経営者は仕事に没頭していますから、子供と毎日接している母親がこの役をやるのが恐らく一番適しているのかなと思っています。

**吉村** ちょっといいですか。橋本さん、会社と家は別の場所に。

**橋本** 別の場所です。

**吉村** 僕なんかは一緒だったんです。だから、普通の家の玄関にめちゃめちゃ憧れたんですけれども、今振り返ると、かえってよかったのかなと思っているんですけれども、今、造り酒屋というのも、蔵と家と離れて住むのがふえたんですね、戦後になって。林先生のお話にあった地域というところでいくと、おまえさんはあそこのほんだろうと言われたりとか、いろんな取引業者の人と接することによって、地域社会で育てるとというのが昔はあったんだけど、なくなってきているから、お子さんを連れていかれる、そういうことに触れさせることは大事かなと思っていたんですけれども、かえって逆に従業員の人が押しかけてきたりするというのもあるのかもしれないんですけれども、そういう環境がもし無理になった場合だったら、そういうのを無理やりにでもつくっていくというのも大事なかなという発見がありました。

**桐明** 今ちょっとおもしろい指摘がありました。環境の中には、家庭だけじゃなくて地域の環境というものもあるということですね。老舗であればあるほど地域で有名ですし、皆さんがあなたのことを知っているということですかね。

**吉村** 悪いことをするとすぐばれちゃうんです。

**桐明** 吉村さん、たくさん悪いことをしてきたんじゃないですか。(笑)

先に進みます。4番目は、人の寿命は不明確、つまり、いつ死ぬかわからないんですね、人間は。ということは、経営者が急死してしまうとい

うリスクを企業のリスク管理として捉えるべきではないかという投げかけをさせていただきました。皆さんからは、そういうことだなということでお返事をいただいています。要するに、経営資源としての社長、CEOというのが急に亡くなるリスクが存在するわけですから、それに対して備えておかなければいけないだろうと思うんですが、お聞きしたいのは、経営者が急死してしまうというリスクをどうカバーしたらいいのかということについて何かお考えがあれば教えていただきたい。武井先生はコンサルタントとして何かアドバイスされたことはありますか。

**武井** 通常は10年計画とか承継計画を立てるんですけれども、それとは別に急なことがあったときに対応するプラン、コンティンジェンシープランを別に用意するというのをお勧めしています。簡単なことから言うと、例えば金庫の番号、社長以外に誰がそれを管理しているか、社長が亡くなったときに誰に連絡するか、電話番号とメールアドレス、ちゃんとそれがリストになっているか、そういったレベルのことをつくっておくということですね。

**桐明** 高梨さん、御社では、キッコーマンさんでも当然だと思うんですけれども、こういったリスクというのは考えられたことがありますか。

**高梨** 前提としては、つくってはいないんですね。言われてみると確かに必要だなとは思いますが、すけれども。

1つは経営者のリスクもあるし、要は後継者もリスクがあるんですよね。何人か知っているんですけれども、後継者である程度育ってきたんだけど、その方が先に亡くなってしまいうちの場合が多くて、よく聞くのが、兄弟がいました、お兄さんが優秀で継ぐ予定でしたと。でも、お兄さんが不慮の事故で亡くなってしまって、自分に役目が回って来ちゃった。自分はそんな能力がない

ので困っている、そういうリスクもある。人というのは何かあるかわからないので、それに備えて、経営者が亡くなった場合、急死した場合、後継者が何かあったときにどう対応するのかというのは確かに必要ですね。それをどう感じて計画に落とし込むか。武井さんみたいなアドバイスする方がいて、ちゃんと作りましょうと言ってくれないと、みずからそれをつくれるかということなかなかつくれないので、外部から言ってもらおうというのが一番いいのかなと思います。

**奥村** きょうの落合さんの研究の番頭の話、つなぎの番頭さんっているんですよね。例えばトヨタ自動車の誰だったか、自動車をやっている方、あの方も若くして亡くなられて、その後、番頭さんみたいな人が後を継ぎましたね。林原も、実は20ちょっと過ぎにお父さんが亡くなっちゃって、それで、何も知らないもので、急遽番頭さんたちが支えた。

そういう意味で、ファミリーに将来つなぐために、次の幹部候補をきちっとプールしておく、いわゆるリザーブしておくということ。CEOの非常に大きな仕事は次の幹部を育てるということですから、そういうふうに捉えると、何かあったときに、本来の創業家に戻すためのつなぎとしての候補者をプールして訓練していくということが必要じゃないかと思いますね。

**桐明** 落合先生のお話、どうですか、どういうことを話されましたか。

**落合** 今奥村先生からありましたけれども、人材をプールして、サクセッションプランニングを立てるとのことと、あともう一つ私が思うのが、社内の事情を知っているかということと、社外の利害関係者、例えば事業承継って、何も社内の経営幹部との関係だけではなくて、長期的な取引関係がある顧客や仕入れ先、あと地域の出資者、行政を含めて、そういった人との関係がどういふ

うに築かれているのか。それが後継者になって、全く知らないでそれを築くということは、引き継いだ段階でかなりビハインドになってしまうんですね。私が調べた中でも、事業承継を契機にして取引関係がぐっと下がってしまったという例は結構ありますので、次の人のつなぎ役、プールというところを充実すると同時に、社内、社外というところをきちと引き継ぐという工夫も必要じゃないかということ話をしたわけです。

**桐明** これを受けて、橋本さんが継がれたときは、そういう番頭みたいな人はいたんでしょうか。どういう感じだったんでしょうか。

**橋本** 番頭はおりません。私が継いだのは、後継者がいないと言われたので、じゃあ私がということ入っていますから、企業のリスク管理という意味では、私の父親は、いざとなったら売って、でも、そのときに、最後は困らないように、いい状態で売れるような、いい財務体質の会社にしておこうというのがリスク管理だったんだと思います。

私は、社長になった瞬間というか、会社に入ったときには後を継ぐという前提でしたので、自分の次どうするかというのはずっと考えているというか、24時間考えているわけではないですけども、ずっと根っこにはあります。今すぐ決められることではないんですけども、次にどういう形で継がせるかというのを考えた結果、娘はまだ6歳ですし、1人しかいないですし、親族広げれば妹の子供とかいますけれども、そこだけに期待するのはやっぱりリスクがあるので、社内の人でもこの会社を継ぎたいと思えるような、そういう魅力的な会社にしなきゃいけないかなと思っています。

たまたま1カ月ぐらい前に、ちょっとめまいがして、こういう立場なので、念のため大学病院に行って、何の問題もなかったんですけども、そ

のときに、やっぱり私ももしかして急に死ぬこともあるかもしれない。健康診断でも何にもひっかからない、オールAなんですけれども、飛行機にも乗りますし、万が一ということはあるなど。

ちょうどそのときに考えたのは、先の後継者のことを考えるのは重要なんですけれども、きょう私が死んだときに何が必要かといったら、多分、今この会社を何が何でも親族に、誰か依頼して社長になってもらいなさいみたいなことなのか、社内の誰々に相談して、会社を買ってくれる人を見つけなさいなのか、はたまた、一旦事業は諦めて、破産手続でもいいから、とにかくお客様にまず迷惑をかけない、そういうことをやって、どう整理するのか何も決めてはいないですけども、まずそういう社長としての意思を明確に伝えておくとか、書き残しておくことが必要なのかなと思っています。それがまた5年後、10年後には当然内容が変わると思いますけれども、今この瞬間私がいなくなったら、多分後継者なんて、すぐにはいい人は見つからないでしょうし、とすると、当社の仕事の場合、当社のフィルターを使って生産をしなければいけない。その生産しているものが人の命にかかわるということを考えると、まずその供給をとめないような体制を1年か2年どう継続するかとか、そのためには社員が必要なので、社員が2年間安心できるような約束、こういう約束をなさいますか、わからないですけども、そういうのを何かやっておくのが今のリスクヘッジかなと思っています。

**桐明** 今、経済産業省さんが、BCPという言い方で企業の存続計画をつくれと。基本的には災害対策なんですけれども、経営者がいなくなるといいうリスクもこれに含まれるんじゃないかなと思っております。総合的なリスク管理というのは日本企業が一番苦手なところじゃないかなということで、あえて出させていただいています。

それでは、時間も押しているんですが、最後にまとめとして、結局、事業を円滑に承継していくためには何が重要だと考えておられるか、何か秘訣があると考えておられるか、これを1人ずつお話しただきたいと思います。

**橋本** 私自身、当社の状況で言いますと、父親と私の間での事業承継は結構うまくいっているのかなと思います。かれこれ入社して10年。今も会長は私の隣の席で、毎日顔を合わせて一緒に仕事をしていますけれども、非常によきアドバイザーとして機能していただいていると思っています。

円滑な事業承継のポイントとしては、私の性格もあると思うんですけれども、やれと言われたわけではなく、自分で覚悟してこの仕事をやると決めて来ているので、まずはちゃんと後を継ぐ人が自分で覚悟できているのかというのは、非常に大きなポイントかなと思います。

あとは、前社長も、自分の父親ながらよくできていると思うのが、入社して3年半ぐらい、社長になるまでの時間があったんですけれども、正直、私自身は、いつ社長交代してもいいんじゃないかと思っていたんですけれども、後から思えば、その3年半というのは、前社長が私に譲るという覚悟をする期間だったのかなと思っています。社長が交代した瞬間から、もう譲ったんだからという姿勢で、私がこうしたいということは基本的に尊重してくれますし、何か自分の思うことがあっても、言葉でのアドバイスという形で、非常に私のことを尊重してくれていますし、私自身も、これまで前社長がやってきたことというのは非常に敬意を払っているというか、なぜ今こうなっているのかというのを必ず聞きますし、それを理解した上で、こうやっていきたいんだという会話を常にしています。なので、お互いそんなにけんかすることもなく、非常にうまくできている

のかなと思っています。

**奥村** 私は今ここで思いついたことを言いますが、今おっしゃるように、自分の父親なり先人のやってきたことをリスペクトするというのは非常に大事なんですね。しかし、後継者として大事なことは、リスペクトの上にさらに一歩進めるということが、後継者の非常に大事なミッションだと思うんです。だから、親のまねをする、もしくは後退するというのが一番よくないので、常に自分の目の前にある父親なり先人の経営をさらに進める、進化させるということが後継者のミッションであると思います。

**高梨** 円滑な承継の秘訣ですけれども、まず、会社を続けるという強い意思、それが前提になると思います。それを前提にすると、やらないといけないことが明確になっていくということで、1つが計画ですね。今、経営者の年齢が高くなってきている、なかなか事業承継が進んでいないという中で、結局、計画がなく事業承継しなくてはいけないことになる、いろんな問題、トラブルが発生するというので、基本的にはやはり承継の意思と、それに対する計画をつくっていくことですね。

その中で、先ほど橋本さんもおっしゃったんですけれども、お互いの覚悟ですね。継ぐほう、継がせるほう、ちゃんと覚悟しなければいけない。結局そうなると、今よく言われているのがコミュニケーションの問題ですね。現経営者と後継者とのコミュニケーション。それは先ほどの話にもありましたけれども、母親を通してとかそういう部分を含めて、今どうしてもコミュニケーションの量、質ともに不足していますね。だから、こういう時代になって、どういう形でコミュニケーションをうまくつくっていけるのかというのが1つの大きな課題になってきているのかなと思います。

**武井** きょうの林先生のお話、ファミリーが崩れ

てきている、さらに少子高齢化になってきている、そういうことも後継者がいないというその背景にあると思うんです。

オーナーシップという観点から考えると、基本的に家督の延長で長男が株を集中的に持つべき、一旦兄弟に分かれてもまたそれは買い戻すべき、そういう考え方が主流で来ていたわけですが、その家督を担うべきファミリーがぐずぐずになってきたというところとあわせると、欧米でやっているような、子供たちに均等に分けていく。例えば兄弟所有にして、また次の世代はいとこ所有にして、そういうような株の持ち方というのをちゃんと考えるべきじゃないかなということを思っています。

それは大前提としてファミリーのガバナンスがしっかりきいていること。ファミリーで価値観を共有できていて、事業に対してどういう姿勢を持つのかということ、株主としての責任感、スケジュールシップをしっかり持つための活動が必要だということですが、たまたま先々週FBA Aでやったレクチャーの中で、ファミリーのオー

ナーシップに4つタイプがある。1つはオーナー経営者としてやっていく経営型のオーナー。2つ目は統治型のオーナー、要は監督と執行の監督の部分で専門的に見るオーナー。社長は退任して、外部の人に任せる、株主としてしっかり監督をしていくというあり方。3つ目のタイプというのは、取締役にもならないけれども、ファミリーとして会社を応援しよう、あるいは株主総会にしっかり参加して、会社の価値を高めようという、それに協力するオーナー。4つ目は、ただ投資家としてだけ期待しているというオーナー。事業承継を考えたときに、経営型オーナーのことをイコールで考えてしまいがちなんですけども、統治型オーナーというのも選択肢にあるんじゃないか、その選択肢も含めて考えていくべきじゃないかと思っています。

桐明 ありがとうございます。

ということで、時間が大幅に過ぎてしまいましたので、セッションをこれで終わらせていただきます。