

第2部 パネル・ディスカッション

変革時代の事業承継の在り方

老舗企業に学ぶ事業承継の匠技

パネリスト：佐々木孝富氏（オタフクホールディングス株式会社専務取締役）

林 廣茂氏（本学会代表理事 西安交通大学客員教授）

後藤 俊夫氏（日本経済大学特任教授）

大山 美和氏（ネクストステージコンサルティング代表）

コーディネータ：横澤 利昌氏（ハリウッド大学院大学教授）

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）

桐明幸弘 それではパネル・ディスカッションを始めたいと思います。今回は4人のパネリストの方においでいただきまして、横澤先生にコーディネータをお願いしております。

4人の方をご紹介申し上げます。

先ほど基調講演いただきましたオタフクグループの佐々木さんです。それから、当事業承継学会の代表理事を務めていただいております林先生でございます。それから、日本経済大学の特任教授で『ファミリービジネス白書』を作成されている後藤先生でございます。そして、私と同じ東京事務局を務めております大山でございます。大山は、ネクストステージコンサルティングという事務所で、ファミリービジネスの事業承継研究会を開催しております。

それでは、ここからコーディネータの横澤先生にお渡ししたいと思います。私としましては、ぜひこのパネルで、事業承継学会として今後、本来の事業承継の在り方について外部に発信をして

いただきたい。それについては何らかの結論を持ってパネルを終了していただきたいと思っております。という期待を込めまして、横澤先生、よろしく願いいたします。

横澤利昌 それでは、これからパネル・ディスカッションを始めたいと思います。

事業承継学会は京都に事務局があります。これから東京でも研究会を開催しようとおもいます。今年11月30日土曜日ですが、第10回全国大会を開きたいと思います。一昨年のように、午前は研究者の発表、昼に懇親会を行いまして、5時ごろに終了という線で行きたいと考えております。それから大山さんと桐明さんには、東京の事務局を運営していただいております。この際に紹介しておきます。

もう一つは、林代表理事ですが、『日本経営哲学史』（ちくま新書）という400ページもある本を出版されました。林先生からも後ほど触れられるかと思っております。

後藤先生は、以前一緒に老舗・ファミリービジネスの研究会をやってきた仲間です。『ファミリービジネス白書』他、現在第一線で活躍しておられます。

それでは早速始めたと思います。桐明からテーマの紹介がありましたが、事業承継の現状はどうなっているのか。コンサルタントの立場とか経営の立場とか。少子高齢化とかそういう危機感もあります。では、どうすればいいのかということで、最後は提言をいただいて閉めたいと思います。フロアの方々も遠慮なくどんどん質問してください。よろしくお願いします。

それでは、まず事業承継、現状認識と問題点、その辺を5分程度、後藤先生から。その後、皆さん、先ほどの基調講演についていろんな質問があるかと思しますので、それもよろしくお願いします。

では後藤先生から。

ファミリー・ビジネス研究は、最近まで、マイナーだった

後藤俊夫 トップバッターということで、皆さんのお手元に資料が幾つかあると思いますが、A3の新聞のコピーを同封しました。その理由は、キーワードとして、ファミリービジネスという言葉が何回も出てくるからです。それから、先ほどの基調講演でもファミリービジネスという言葉が出てきたわけで、それについて簡単に情報をご提供しておいたほうがいいかなと思った次第であります。

この記事は日本経済新聞の「経済教室」ですけれども、2008年ということで、もう既に10年たったんだな、11年経とうとしているということです。真ん中の横見出しは、ファミリービジネスは時代遅れか。もちろんそうじゃないという意味ですけれども、「同族企業こそ経営の主流」

という言葉を選びました。その横に縦見出しで、通説に挑むというのがあります。これは上中下の下なんです。どういうことかと申しますと、その時ちょうど日経の「経済教室」そのものが40周年を迎えるときで、今まで取り上げていない異端の理論ということです。世の中、学会でいえば、認められていないけれども注目したほうがいいかなと、そういうものの1つとしてファミリービジネスが出た、こういうことを言いたかったわけです。すなわち、10年前には全然箸にも棒にもかからなかったものが、ちょっとひっかかったという事例です

さて、それから11年経ちましたが、世の中変わったかどうかというところの問題意識です。少しは変わったかもしれない。しかし、私が期待するまでには変わっていない。ある意味私の期待が強過ぎるのかもしれない。

この記事の左下のほうに、「米国で」というところがございます。米国でファミリービジネスに関する最初の論文は1953年に発表されたということですから、あちらでは60年ほど前にファミリービジネスに関する博士論文が出た。60年間の差があるということをごここでは最後に言っているわけです。一方、日本ではようやく研究が緒についた段階で、半世紀遅れの状況にある。その半世紀遅れの状況を、そのままではいけないと思うわけですが、いかに早く差を詰めるかということが重要なことだと思います。

今手元に持ってまいりましたのは、『ファミリービジネス白書』の第2版、2018年版であります。実際には私というよりも、編集委員長は落合先生にお願いをしているわけですが、そのもとで2016年に1回目が出て、1年置きに出すことを決めています。

なぜこれを私たちが出したかということだけを申し上げておきたいと思います。1つ、日本では

ファミリービジネスに関する世論の認識が極めて低調でありネガティブな認識の方が非常に多いということです。2つ目、その1つの原因ではあるんだけれども、実態がよく理解されていない。3つ目、やはりファミリービジネスの方に頑張ってもらいたい。そういう3つの思いからこれを出したということでもあります。

新聞のほうに戻りますけれども、なぜ経営の主流なのかということで、「通説に挑む」の左側に線を引きました。日本にある全ての企業数の96.9%、すなわち、日本にある全ての法人企業、ですから、約260万社を対象にしております。個人企業は入れておりませんが、個人企業はほとんどファミリービジネスと思われれます。要するに、全ての日本の企業の中の96.9%、そしてそこで働いている人というのは、常用雇用者数という統計用語を使っておりますけれども、その77.4%という数字を、これを発表したころに出しております。その後、この白書では専ら、細部データが入手できるという理由で、上場企業を対象とした細かい分析をしております。結論を申し上げますと、1つは、日本に上場企業は全国で約3,800社あるわけですが、そのうちファミリービジネスが占める割合は52.9%、つまり半分を超えているということです。一番大きいのはトヨタ自動車さんであることは皆さんご存じのとおりです。

そしてもう一つは、これらの企業業績が一般の企業よりもよいということでもあります。特に収益性と安全性においては、統計的に有意な差があること。そして成長性におきましても、それほどの差ではないんだけれども、やはり一般企業よりもよいということが、2回続けた白書で我々は数字として示すことができた。そのほか細かいことはありますが、以上をもちまして、同族、ファミリービジネスこそ日本の経済を支えている経営の主流なのだということを知ってほしい。

それから、ご自身たちは、同族だからといって下を見て歩く方が随分多いんですね。上場企業の場合はファミリービジネスであると言わない傾向が多いですけれども、上場、非上場に問わず、自分たちが支えているんだと自信を持っていただきたい。長続きするから、それはやはり経営に長期的な判断ができる、責任を持つ経営ができるから業績がよくなるのは、ある意味当たり前のことでもあります。

きょうオタフクソースさんのお話を聞かれて、皆さん非常に深い感銘を受けたと思う。それは皆さんが、家業で始まった事業をぜひ何とか続けていきたい、発展させていきたい、そのためにどうすればいいかということを非常に長く、みんなで真剣に考えたということですよ。そしてそれは単に考えただけではなくて、きちんとした形に、これは一言で言うとガバナンスということになると思うし、それについてはこれから議論があると思うけれども、それをそこまで持ってきた。

一方、今、日本では、オタフクソースさんのような動きはだんだん加速しております。一般には表面化するには至っていないのですけれども、例えばお話があった家族継承、それから家族会議、これを私たちも進めている中で、これを持ち始めているところはかなりあるんだろうなど。ただし、残念なことに、これが日本全体の共有知にはなっていないということです。というのは、多くの方々は余りそれを公表したがない。今日はかなりオープンにさせていただいたので、私はそれについて感銘を受けているわけですが、やはりそういうふうな世の中に一刻も早く持っていく必要があるんじゃないのかなと思っております。

あと2つだけ申し上げたいことを言ってマイクを林先生にお渡ししたいと思います。事業承継学会が京都で生まれまして、ようやく関東で初めてこの支部が第1回の研究会を開くというのは非常

に重要なことだと私は思って、これについても感慨深いわけです。そこで、ぜひこれを実践の学問として広めていく、深めていくというふうにしていきたいということは、強い思いとして最初に申し上げたいと思います。

それから2つ目に、この学問あるいは研究は非常に広い視野を必要とします。ある意味では学際的ということだと思います。私自身で申し上げるならば、経営学が中心なわけですがけれども、経営学、会計学ももちろん必要ではありますけれども、例えばアメリカ、ヨーロッパのファミリービジネス研究では心理学が非常に重要になっております。なぜかというならば、家族の方々のそれぞれの思いというものが非常に交錯する。これはともすると争いに発展してしまいがちであるということは、皆さんも新聞などでごらんになっているとおりで、その研究並びに解決には心理学が不可欠なわけです。

もう一つ、それと関連するんですけども、社会学、特に家族社会学と言われるのですけれども、そのあたりの知見というものも総動員する必要があるのだろうなど。この中にそういうことに関連する方もお見えになっているかもしれません。私もぜひそういうところを、少しずつ学んではおりますけれども、もっともっと皆さんから学びたいと思っております。

横澤 ありがとうございます。

それでは林先生お願いします。

事業承継は危機に瀕しているという認識

林廣茂 私の事業承継に対する考え方をまずお話ししたいと思うのですが、事業承継とのかかわりは、経営哲学を研究しているということとの関連でかかわってきました。

1990年代の終わりごろか2000年の初めに、同志社大学で事業承継研究会を立ち上げまして、そ

のときから参加しているのですが、それが学会になり今日まで続いてきたということでもあります。今この会場でも飛び交っている「事業承継の危機」という言葉は、多分私がつくって、昨年、ここの事業承継学会のテーマは「事業承継の危機」にしようね、と言い出したのです。

なぜ危機かと言う前に、事業承継の意味を私なりに整理しておきたいと思います。私は、もともとは経営学、マーケティングとか、特にマーケティング・サイエンス、統計学や数学を使う分野で長い間飯を食ってきました。経営学の、ものすごくミクロの世界にいたのですが、大学の先生になる前は、東京に根拠地を置いて、フランス系のマーケティング・コンサルティング会社で、アジアのCEOを20年やりまして、その仕事で世界中を飛び回って、いろんな市場でマーケティングの戦略構築のお手伝いをしたという経験があります。それから大学の先生になったのですが、大学が京都にあるということで京都に本拠地を移したのです。それで、京都に行って目が覚めたといひましようか。

事業承継。事業の継続というのは、意味があるから継続するわけですし、どんな意味があるか。私は自分なりに、経済的な価値、お金を生み出すという価値ですね、それから社会的価値、雇用を生むとか顧客の便益をつくるとか。それから文化価値。京都でいえば菓子とお茶の文化、茶道文化というのがありますね。それから京都の食文化。料亭とか料理屋とか、文化価値ですね。そういう地域・社会にとって不可欠な経済、社会、文化価値があれば、その事業は継承するあるいは継続する価値があるということです。

なぜ事業承継という言い方をするかといいますと、事業承継というのは家族の継続と不可分だということで、実は同族経営ともかかわってくるということで関連しているわけですが、事業の承継

は家族の継続と不可分なのだ。その家族の継続というのが、だんだんと現在、世の中曖昧になって、事業の継続と不可分だという認識が薄れてきた。事業承継の環境が大変よくない。日本全体の社会構造、社会制度として、家族による事業承継の環境がよくないという状況がまず全体的な危機だと思っています。

危機のABCの基本は、親も子供も事業継承の価値を気づいていないこと

具体的な危機というのは3つあると思うのです。危機A、B、Cというふうに考えます。

まず危機Aというのは、これが今一番大きな問題になっていると思いますが、事業承継をする候補者がいて、鍛えれば物になりそうなのに、その候補者に事業承継する意思がないということです。これが危機のAだと思っています。

それから危機のBは、事業承継はしたいけれども、その当事者であるせがれや子供に能力がないという問題。

危機のCというのは、後継者の問題ではなくて、現在の経営者、所有者、おやじのマインドセット。1つは唯我独尊であるということと、もう一つは子供を甘やかした。新憲法下で職業選択の自由というのがある。確かに職業選択は自由ですけれども、職業選択の自由というのは、ある意味では無責任なのです。なぜかという、事業承継というのは、その子供が生まれたときから、あるいは、子供のときからおやじの背中を見せるとかして、子供は気がついたらこの仕事を自分が継いでいくのだという自覚を持てるように自然となってく仕組みというか、そういう文化が昔はあったのです。それがなくなって、おやじやおふくろは物わかりがよくて、好きなようにしたらいいのだよと子供に言うておきながら、ぎりぎりになって、事業承継してくれよ、なんてなかなか言えたものじゃないし、一方では、おやじは唯我独

尊で、俺がやっているのだ、おまえなんか役に立つか、などとずっと思っている。実は私の弟も中小企業のおやじなのですけれども、おやじが亡くなったらあの会社潰れると私は思っていますけれども、一切私の言うことも聞きませんね。そういう事業承継A、B、Cというのが危機なのです。

そこで、どうすればいいか。具体的に私がすぐ提案できる根本療法があるわけではありませんが、対症療法的に、例えば事業承継Aの場合は、気づきの機会を与えたらいいじゃないか。だから、大学で事業承継の教育をどんどんしていかなければいけないじゃないか。危機Aは、後継者がいっぱい入っている学校でそういう教育をしたほうがいいじゃないかという議論が当然出てきますし、それから危機Bの場合は、国も地域も、行政も、周りで一生懸命研修したり指導したり手を差し伸べて、能力を高めたらいけないか。危機Cについては、お父さんを説得しなければいけないじゃないか。

実はこれは全て対症療法です。悪いとは思いますが、対症療法でやって根本的な危機の克服にはならないと思うのです。私はそういうことを踏まえて最後に提案しようと思うのですが、この学会が「事業承継学」というのを本格的につくって、そしてそれを各学校とか必要なところに提供する、学会として事業承継の危機に取り組むような、そういう学会になってほしいと思って日々過ごしている、こういうことであります。

横澤 ありがとうございます。この本にもある程度出ておりますので、詳しくはぜひ手にとって読んでいただきたいと思います。

では、大山さん、コンサルタントからの問題意識がいっぱいあるようですので、どうぞ。

経済価値を生み続けられない会社を改革・再生する

大山美和 はじめまして。ネクストステージコンサルティングの大山と申します。先ほどご紹介いただいたように、ファミリービジネス事業承継研究会というのを開催しております、その背景をお話したいと思っております。

先ほど佐々木様からオタフクソースさんの事業承継の在り方、大澤様というすばらしいコンサルタントの方にご指導いただきながら、承継をするために自分たちでルール化をしていって、親族みんなで結束を高めて、あるいは社員含めて結束を高めていくことが必要だというお話をされてきました。私は、事業を承継していくために、自分たちの親族だけではなかなかうまくいかないパターンをたくさん見てきています。

20年ぐらい前から会社の再生の局面で支援をしてきておまして、日本の多くの会社が、経済的に危機にある、だから承継ができないという現実を認識しています。家族の問題だけでなく、経済的な事業の問題があって、かつ後継者が育っていないという問題があるんですね。会社の財政的な状況を解決しつつ、かつ家族の絆という連帯的なものをあわせないと事業承継できない、今そういう時代になっております。

では、なぜ「ファミリービジネス事業承継研究会」なるものをやっているか。我々は、事業の承継を、コンサルタントすなわち外部の人間として家族間のコミュニケーションの場において通訳的に入ることによって円滑に進めていく支援、そういう現場をずっと歩んできています。けれども、世間では、事業承継イコール相続対策、事業承継イコールM&A対策、その2つの言葉が大きく聞こえてきます。でも、これは、いわゆる事業を承継していくための最後の最後に考えればいい話です。佐々木さんの先ほどのお話にもありましたよ

うに、家族として事業をどういう方向に持っていくんだという方針を作り、それをそれぞれの家族がどのように分担して役割を引き継いでいくのか、そして、ガバナンスをきかせるためにどういうストラクチャーが必要で、それぞれがどのように株式を継いでいくのかを協議する、その上で、最後の最後の資金対策が相続税対策ではないでしょうか。

事業承継は「第三者による M&A」、は安易なソリューション

また、事業承継はイコール第三者による M&A だと思われている節があります。しかし、事業承継は、企業所有権のみならず、経営権や経営文化等総合的な引継ぎとなります。また、仮に所有権の移転という側面のみ考えても、第三者でなくても、親族内であってもそれは所有権の譲渡という M&A となるのです。ですから、M&A は事業の承継の一連の準備の最後のツールとして考えるべきなのですが、世の中ではなぜか事業承継イコール相続税対策と M&A その2つの言葉がすごく聞こえてくるんですね。それはおかしいと考えています。

私たちは、事業をきちんと次の世代にバトンタッチしていくためには、まずは、何十年もやってきたビジネスモデルの陳腐化が起こっている、これを再生しなくてはいけないと考えています。もう一つは、今までやっていた経営体制、これも陳腐化しているわけで、同時に改革していかなくてはいけない。そして、プラス財務面の課題ですね。頑張って利益を出している会社は大丈夫なんでしょうけれども、それでも皆さんやはり財務的にそんなに楽をしているわけではないと思います。皆さん、いかに利益を出すか、あるいは今ある財産をどのように投資していったらいいのか。多くの会社が不動産設備を持っています。不動産

設備は老朽化していきますので修繕やリノベーションが必要です。でも、そのための引当金を立てていない、あるいはそのための資金を積み立てていないがために、いざ新しい展開にビジネスモデルを変えようとしたところで同時に必要な不動産設備に対する資金がなかったりするんですね。ですから、事業を底上げするには、財務的なものも含めてビジネスのかじ取り、方向性を決める、といった考え方がまず必要ですね。

オーケストラの指揮者のようなコンサルテーションを提供する

これに、ただビジネスモデルを変えるだけではなくて、ビジネスを実際に担っていくのが社員という人材です。ファミリービジネスですと、大体がファミリーの長が社長であり大株主であり、そこを支えるファミリー家が仲よく支え合ってこそ会社の発展だと思えます。ですので、どのようにファミリー家の結束をつくっていくのか。後継者にもファミリー家のことも念頭におきながら新しいビジネスモデルを展開する場をつくっていくかなくてはならないと思うのです。

これは会社のファミリー家が考えることではありますが、サポートする私たちコンサルタントが、ファミリー家のことも配慮しながら、ビジネス面を様々な視点で考える知識もあり、さらに、総合的に見て、どのタイミングで何を先にしていかななくてはならないのかということを理解し、プロデュースしていかななくてはならないですね。ビジネスに入っているファミリー家の人たちだけでなく、ビジネスに入っていないファミリー家の人たちにもきちんとコミュニケーションをとって、みんながうまくまとまって新たなビジネスモデルをつくっていく、あるいは、後継者が次代を繋いでいくように伴走しなくてはならないのですが、コンサルタント側にそういった力量がない

と、自分達の得意な領域のサービス提供ばかりになってしまう。事業承継の現場で、それが今一番の問題だと思っています。

私たちが今提唱しようとしているのは、コンサルタント自身が、いわゆるオーケストラという指揮者みたいに、各パートの、誰が、いつ、どういうタイミングや強弱で入っていくかというのをきちんとわかって指揮ができるような、そういったコンサルタントが必要ということで、今ファミリービジネス事業承継研究会を開催しております。コンサルタント自身も総合的に支援できるように能力の底上げをしなくてはならないという危機意識があります。

事業承継として、今の問題意識としてもうひとつあります。ビジネスなので、皆さんビジネスをどのように盤石化して、誰をどのように育成して、どのように事業承継させていくかということが前面に出ています。しかし、ファミリービジネスの場合には、ビジネスだけでなく、ファミリーサイドがどのようにそれをサポートしていくのが重要だと思っています。

重要な、母として・妻としての役割を機能させる

その中で、私の持論でもあるのですが、事業承継をするときにすごく重要だと思っているのは、妻の役割、母の役割なんですね。これはなぜかという、ファミリービジネスにかかわらずですが、多くの方が、自分の進退や次を決めるときに誰の言葉がきっかけになったかという、実はお母さんなんですね。ですから、後継者を育成していく中でのお母さんの言葉や役割をすごく重要視しています。かつ、このお母さんは、つまり、経営者である社長の奥さんです。この奥さんというのは、実際に経営に入っていないかろうが、株式を全く持っていないかろうが、毎日の生活の中で実はすごく影響を与えているのです。

皆さん自身にとってもどうでしょうか。実際には経営に入っていないくても、日々の考え方、コミュニケーションの中で、お母さん、妻の立ち位置というのは自分の考え方に影響を与え、それがビジネスに影響していることがすごく多いんですね。いろんなファミリービジネスとおつき合いさせていただき中で、また、自身もファミリービジネスに属していますが、そういった母の役割、妻の役割というのはすごく重要なものです。

学会でも何回かお話させていただいているのですが、事業承継学会として、ビジネス面の重要さもさることながら、人材の育成の中に、人材をサポートする側の妻、母の役割というものも研究の対象にしていったら良いんじゃないかということで、2つ、支援する側のコンサルタントの総合的な能力の底上げと、それからファミリーサイドでもあまり注目をされていない妻、母の役割も研究の対象にしていきたいと思っております。

横澤 ありがとうございます。

それでは、専務さんに、先ほど佐々木商店が後継者教育をされたということですね。それを大澤さんが担当しているということをごちゃと聞いたんですが、差し支えなければそれは具体的に、どんな教育なんでしょうか。

実務を通して身につける・学ぶリーダーシップ

大澤 きょうは佐々木孝富さんがいらっしゃるということで誘われて、学会に初めて参加させていただいたので、その中で何を話ししていいのか、正直わからないので、ピント外れなことを言うてしまうかもしれないですけども。

やはり後継者育成というのはすごく大事で、若いうちから、いわゆるハードマネージとソフトマネージというのがあると思うんですけども、ハードマネージは、大学院でガイダンスとか組織学とか戦略論とかこういうのは勉強できるのです

けれども、意外と勉強できないというか、実地でやると、もちろん実地で事業をやって失敗することで学べるのですけれども、意外とできないのがソフトマネージだと思うのです。例えばリーダーシップとは何かとか。リーダーシップ論というだけでも、すごくたくさんいろんな本があるのでですけども、自分自身はどういうリーダーになりたいかということとか、リーダーだけではなくて、パートナーでいなければいけないという役割とか、パートナーでもあるしオーナーでもある、その3つの機能を持っていて、そこをどういうふうによくバランスさせていくのかということ。これは答えがないのです。教科書があって、こうすればいいという答えはないのですけれども、本人に対してこういうことを考えてもらうということをやっています。

オタフクのいわゆる第4世代、孝富さんのお子さんの世代の方々、そういう意味では生徒さんなんですけれども、オタフクソースだけではなくて、広島県のほかのファミリービジネスをしている方にも入っていただいて、そういうほかの会社で同じ立場の人たちからどうやっているのかということをごちゃと学ぶことがすごく大事なので、そういう環境の中で、ハード面についてではなくて、失敗に学ぶというのはどういうことなのかとか、失敗するというのはどういうことなのかとか、もちろん本もいろいろ読むのですけれども、単にノートをとって知識を得るというよりは、ワークショップ形式でいろんなことを議論してお互いに気づき合うというか、そこでできることというのは限られているのですけれども、なかなかふだんは考えていないようなことを学んでいただくということでやっています。今2年目に入っていて、さらに4人ぐらい新しいメンバーが加わって、実は私の娘も私の会社に入って、ファミリービジネスの一員になったので、娘も加わって一緒に勉強してい

く、そういうふうな感じでやっております。

横澤 それは月に何回ですか。

大澤 最初は月1回やっていたのですが、ことしは少し頻度を減らして、数カ月に1回やっています。

横澤 貴重なお話、ありがとうございます。

それでは、今度は、フロアのほうからどうぞご質問ください。あるいはどなたに答えていただきたいとか、全員に同じ質問でも構いません。

ファミリービジネス継承の利点と欠点

落合 静岡県立大学の落合といいます。私もファミリービジネスの研究をしている研究者の立場なので、どうしても斜に構えて現象を捉えるのですが、例えばファミリービジネスで、上場企業だと、横澤先生、後藤先生のご研究では、ほぼ99%に近いところが非ファミリービジネスであると。

私は、ファミリービジネスを残していかなければいけないという議論もあると思うのですが、他方で、なぜ永く続く会社というのはファミリービジネスが正当化されるのか。つまりファミリーで継承されるというのは正当化されるということだと思うのですが、佐々木専務も執務者の立場として、ファミリービジネスでファミリーを継承する、先代からご自身が継承を受ける、もしくは次世代に継承していく上で、ファミリーであるからこそこういったメリットがある。逆にデメリットもあるかと思うのですが、その利点、欠点というところをお聞かせいただければありがたいです。

佐々木 難しい話なんですけど、佐々木商店が理念だけはきちんとやっていく。これは大澤さんとも決めたことなんですけれども、創業からの思いをファミリー以外の人を受け継いだときに、本当に100年先までそれをきちんとやってくれるのか。

不易流行の不易の部分だけはやはり継いでほしい。それが一番具現化しやすいのはファミリーなんじゃないかという思いにおいては、長く続けたのがファミリーでやっているという、継続しようとした結果が、ファミリービジネスとして継続していたという結果なのかもしれないと思います。流行のところは別に変化しても構わないことだし。だけど、そこだけは曲がってほしくないんですね、一族の人間として。

横澤 ファミリーであるための強みもあるし、弱みもある。

佐々木 ファミリーの弱みはとにかく消そうとしています。ファミリーだから、一番嫌なのは公私混同や甘え、ここは徹底して排除ですね。かといって、性悪説で、全部チェック事項でチェックして、誰かがやる、そんなことはしませんけれども、その辺の弱みは絶対に出ないようにしたいということと、だから大義を大事にするとか事業優先であるとかそういうことも、守れないものはその場では受けない。実際に異動させています。例えば1年前、全体の流れの中で、あなたの考えは間違っていると。それができないようになったらファミリービジネスはだめだと思います。

横澤 ありがとうございます。

そのほか、どんなことでもいいです。

SDGs とファミリービジネス

ヤマダ 長野のヤマダです。今先生からファミリービジネスのメリットというお話があったんですけど、「21世紀の消費」という本があって、20世紀は世界的に見て、成長、収益性、消費がどんどん出やすくて大量消費で、持っていることはいいことだということで、21世紀は、その修正が迫られて、SDGs とか持続可能ということが今言われているんですけど、持続可能というのは、大会社もファミリーも、全ての会社の

大前提なんですけれども、持続可能という観点から考えたときに、ファミリービジネスというのはひょっとしてチャンスがあるのかなと。

日本は急速に持続可能的消費で社会をうまくやっ
ていかなくはいけない状況にあるわけで、ファミリービジネスというのは、ファミリーだから少しアドバンテージがあるんじゃないかなということを今思っています。そのような観点からいくと、佐々木さんの会社のハングリーさとか、こんな会社になられたというのは、このまま行こうぜみたいなことになって、無理しないと大量消費しないと悪いことしないと、従業員を叱ったりしないと、そんなことも出てくるような気もするんですけれども、今後築かなくてはいけない持続可能な消費観とファミリービジネスという関連で何かコメントがあれば、お願いしたいと思います。

佐々木 ちょっと話が変わるかもしれないんですけれども、半年前から始めているのは、今後15年先を見据えた会社がどうありたいかというのを、実はファミリー全員に個別に、また別のコンサルタントの方にヒアリングをして出してもらいました。これはもともと、変化に強い会社になるために、会社の規模やいわゆる人員構成も含めて考えなければいけない中で、大もとは中期方針。そうすると、下は事業規模310億円でいいよと言う人もいれば、500億円でいいよと言う専務の2人いたので、そのうちの1人ですけれども、そうしたらその目指すべき姿、何でそうなりたいのかということももちろんつけていますし、それに対して今からどう歩いていけばいいのかという話も必要です。その辺は一方ではなくて、事業規模は300億でいいんだ、これ以上無理することない、このまま老舗企業で進めばいいじゃないかという思いもあるし、その辺は今表に出して、それをテーマに、では今後どうしようかというのを始め

ている段階ですけれども、なかなかここまでやるかなと……。違いはあります。そこはギャップがあるからもめごとになるというわけではないんですね。合わせるわけじゃないとか。その中には、どんな会社でありたいかという、社風なんかは大体同じなんです、さっき言った金太郎飴みたい
に。規模とか事業内容は全然違いますけれど。

家族を継続させるために企業を継続するという思想

林 企業の持続可能性についてですが、今のお話
にすこし反論するかもしれませんが、企業の持続が本来の目的ではなくて、人間社会の中で家族の継続が本来の目的なのですね。そのために事業がある。そういう意味では、今、世界中でファミリービジネスが経済の中心であるということは、まさにファミリーを継続するために事業があるのだということの証拠だと思うのです。例外的にファミリーを外れて大きい会社になっているところが当然あるのですが、それは数から言ったら少ないです。基本的にはファミリー、家族を継続させるために人は働いているのです。

継続するためには、単に働くだけではなくて、世の中に対して経済的価値を提供している、社会的価値を提供している、文化的な価値も提供している。ですから存在意義がある。価値提供を継続すれば、ファミリーも継続できる。ファミリーが継続するためには、ファミリーが持っている哲学をしっかりと持ち続けなければいけないのではないかと。私は、文明システムの変化とともに、企業が生み出す価値も、それからファミリーを継続する価値も変わる、よくなることもあれば悪くなることもある、そういうことだと思います。

きょうの佐々木さんのお話は、ファミリーをどうやって継続させるか、そのためにソシオ・エモーションな資産（SEW=socio emotional

wealth) をどうやってつなげていくのか、不易として。それが物すごく大きな比重を持っているなということを感じています。

非財務価値の継承

後藤 今の林先生のご意見をベースにして、その上での議論なんだけれども、ファミリービジネスに聞くと、これは日本だけではなくて海外、アメリカも含めてなんだけれども、事業の最大の目的は、次の代にバトンタッチするまで続けることだということなんですね。そこから出てくることは2つある。1つは規模を余り求めないということなんだけれども、日本語で言うと、いわゆる身の丈経営ということになる。不思議なことに、身の丈経営という言葉自身は日本にしかない。よその国にはなくて、外国人への説明で苦労するんだけど、続ける意識が非常に強いというのが日本なので、そういう用語が出てくると思うんだけど、要するに身の丈経営ということですね。

それからもう一つ出てくるのは、これも洋の東西を問わず出てくる特徴で、ファミリービジネスの学会では、非財務的業績という用語が出てくるのです。私が海外の学会に初めて足を踏み入れたのは2004年です。そのとき、正直言って何を言っているのかわかりませんでした。だって、業績と云ったら当然売り上げであり利益を想定するのに非財務的とは何なのか。答えは、お客さんや従業員を大事にする、最近はCSRも入っているのですけれども、自分のファミリーの名声を大切にするため、これらを非財務的業績と総称し、そのほうが財務的な業績よりも重要であるということです。それは実際にアンケート調査をやっても出てくるし、それが恐らく先ほどの身の丈経営を支える価値観ということになるのかなと。

そんなふうなことと、先ほど林先生が言われたけれども、経営と所有が分離し、経営者支配の時

代になると言った有名な人がアメリカにいたんですね。それは1932年のことです。そうなると、ファミリービジネスは過去の遺物ということになります。しかしながら、アメリカでもファミリービジネスの比率は大きくは変わってないわけですね。それは先ほどの林先生のご意見のところに帰るのだろうと思います。

もう一点、先ほどからファミリービジネスのお話があり、ややもすると事業承継というのはファミリー内部だけというふうに思われるといけないので、ちょっとそこだけつけ加えておきたいと思います。

経営権は親族外で承継し、所有権は親族内で承継する

事業承継学会では「事業承継」という雑誌を1年に1回発行し、既にこしは8回目になるわけですが、そこにいろいろな論文が出ておりまして、その論文はかなり皆さんの実務にもつながることが多いので、読まれるとおもしろいと思いますが、その中に、親族内承継と親族外承継に関する論文があります。この2つ、両方あるのだということは早目に申し上げたほうがよいと思いました。

先ほどもご紹介しました『ファミリービジネス白書』の中でも、上場企業を対象にして、上場しているファミリービジネスの社長は、ファミリー出身なのかノンファミリー出身なのか分析しています。どっちが多いと皆さん思われますか。私たちは、2014年の年間に誕生した、上場ファミリービジネスの社長、171名を分析しました。その結果、3分の2はノンファミリー出身だということです。もう一度申し上げますけれども、上場しているファミリービジネスの新任社長の内、ファミリー出身は3分の1しかいない。どういうことかといったら、株はファミリーが相対的多数を持つ

ているんだけど、経営については、むしろすぐれている人にやってもらおう、こうした経営権の親族外承継が全体の2/3もあるのです。

ですから、事業承継には多様なパターンがあるということです。全てを親族だけでひとり占めすることは余りいいことではないだろう。もちろん能力があればよろしいだろうし、あるいは意思、非常に強い決意があれば、正確に表現すれば、周りの親族以外の役員とか従業員の方から尊敬されて、ぜひやってくれと言われるのであればそれはやってもいいかもしれない。しかしながら、中には、言葉は悪いけれども、ボンクラだっているかもしれない。それに任せたら大変なことになってしまうわけですね。しかしながら、逆に全てを親族外に任せるとどうなるのか。そうすると、これは経営がぐらぐらすることにもなりかねないということなんですね。

ですから、あるところでのバランスというものが多分求められるだろう。そのバランスを見きわめるのが実は学問的にも重要なんだけど、それについては、株式のほうの相対的多数はファミリーが持っていて、その中において非同族の人たちを役員に、幹部に、あるいは社長に抜擢してどんどんやってもらう。だけど、それを一番奥のところを支える、それはやはりファミリーだというのが一番いいのかなというようなことを思っているのです。申し上げたかったことは、多様な事業承継の形態があるのだということを頭に入れておいたほうがよいのではないかとことです。

大都市の核家族での家族継承の難しさ…

大山 今、林先生と後藤先生がおっしゃっていたポイントにちょっとつけ加えさせていただければと思うのですが、1つ、林先生がおっしゃっていた事業承継は、すなわち家の承継じゃないかとい

うことを、実は私も特に日本ではそうではないかなという理解しております。昔は、そこで働いていた従業員もみんな家族ということで、それを食わせていくためにビジネスがあって、その稼ぎでファミリーがつながっていったという次世代につながっていったということであると、家をどういうふうに継続させるか、それが彼らのビジネスだったということであると理解しています。

今その中ですごく危機であると思うのは、例えばオタフクソースさんのように、ある程度地域で親族が仲よく団結できるような家族があるのはいいと思うのですが、特に危機だと思うのは都市部、家族が核家族化しているんですね。核家族化すると、なかなか親族同士集まる機会もない。特に関東圏なんて、マンションだと隣に住んでいる人を知らない人がたくさんいると思います。そういう状態で、家族も親族として集まらない。ましてや地域でもなかなか協力関係が行われない中で、家の継続自体が危うくなっています。ですから、ファミリーのビジネスも、なかなかファミリーの結束ができないがために継続できないのではないかと感じておまして、東京に一極集中してきている今の経済圏のバランスはすごく問題だと思っています。これを解決するために、みんなが地域で地域の事業を盛り立てる。そうしたらそこに住まう親族たちが結束できる、そういう良い側面を秘めています。それは事業承継だけではなく、地域創生的な問題と絡み合わせてファミリービジネスをもっと盛り立てることで日本の経済がよくなっていくので、政策にも盛り込んでいただきたい観点です。つまり、核家族中心ではなくて2世代、3世代で住まうような生活を取り戻そうということ、それがひいてはビジネスを2世代、3世代後に続けていけるポイントかと思っています。

戦後の憲法・民法が日本の伝統的な家族制度を壊したという事実…

後藤 家とか家族ということになってきたときに非常に重要な概念は、歴史的な視点だと思っています。先ほど林先生はA、B、Cに区分されたんだけれども、継ぐことが可能な人がいるにもかかわらず継ぎたくない、これは日本だけの現象ではなくて、どうも世界的な現象のようです。私が出ている範囲で、中国もそうです。それからヨーロッパ、ドイツなどもそうなんです。核家族というようなことが影響しているのかもしれない。しかしながら、それにさらに輪をかけているのが日本の状況だと私は思うのです。

ということは、敗戦後、憲法が変わった中において、憲法の中における家というものの役割、位置づけ、そういうものが大きく変わってしまったということです。家督という言葉、家長という言葉は、我々にとっては死語であります。戦前の憲法におきましては、長子、具体的には長男ですけども、これが家督を継ぐ、そして事業承継をするということも決められた路線だった。新しい憲法の中においてそれがなくなったわけですね。この持つ意味は非常に大きいわけです。ただし、それはすぐにはなくならなかった。数十年間あるいは1世代、2世代の間では続いていた。

『中小企業白書』によれば、2000年代、21世紀になって初期のころに大きな変化が指摘されているわけですけども、要するに憲法が変わってもしばらくは昔どおりだったんだけれども、その慣習がだんだんに風化してきた。ですから、世界中で同じような状況、若い人が継ぎたくないという、それに輪をかけているのが日本の深刻な状況なんだと。ですから、今大山さんが言われたような家、家族ということ、あるいは林先生が言われるように家族の継承、それが根本的な課題なんだというふうに言われるときには、それに対する法

律的な、憲法の形、民法の形ですけども、この変わってしまったことをどのように考えるのかというのが1つあるだろう。

日本の家族の、再定義が必要になっていると言えないか

それからもう一つは、現行憲法の枠内であっても、家というもの、家族というもの、あるいは家族の輪というものを大切にすることを見直そうということを考えてときには、全てのと云ったら大げさかもしれないけれども、多くの省庁を巻き込むようなことにしなければならないだろう。具体的には、事業承継を今中小企業庁が一番矢面で行っていると考えています。中小企業庁の施策についての議論はいろいろありますけれども、私が今言いたいのは、この問題は中小企業庁と経産省だけの話じゃないだろう。例えば文科省、これは義務教育を主管しています。義務教育の中において、家業の重要性を今教える人はいないわけです。それから家を継ぐこと、そんなことを教えてはいない。厚生労働省、労働の観点から重要です。少なくともこの3つが非常に深くかかわらなければ、この環境は非常に変わりにくいんじゃないか。そのあたりを大山さんはどうごらんになっていますか。

大山 後藤先生がおっしゃる議論にちょっとつけ加えるような形になるのかもしれないんですけども、教育というのがやはり私はすごく重要だと思っております。それで、その教育のベースになるものが家族仲よくという、これこそファミリービジネスというビジネスを持っていらっしゃるオーナー家が目指すべきだと思ってます。家がうまくいくというのは、妻がご機嫌で、夫婦仲がよくて、子供もうらやむ関係の状態がすごくいいと思っているんですね。そうしたら子供だって、お父さん、お母さんがすごく仲よさそうだ

し、自分もこういう家庭をつくりたいとか、奥さんがご機嫌ということは、だんなさんを立てている状態なので、お父さんみたいな、こんなビジネスマンになりたいなと子供が思ったり。それは簡単じゃないと思います。母親が子育てをするのは、いろいろ生理的な面でいらいらすることもいっぱいあるので、それを乗り越えてそういう応対にならなくてはいけないので、周りが、そういう子育てをする、いらいら感とかそういう女性特有のものもちゃんとわかった上で奥さんを盛り立て、お互いに盛り立てながら家族が仲よくするような教育というかサポートが1つと、あとは奥さんがやはりキーだと私は思っているんですね。

先ほど言ったように、子供が家業を継ごうというときの支えはお母さんなんですね。お母さんのためなら継ごうかというのがあるので、奥さんが子供を育てるときに、自分がどういう状態であるのがいいのかとか、子供に対してどういうふうに接したらいいのかとか、ファミリー家に入る妻であれば、子育てをするために、ある程度そういう子育て的なこと、あるいはファミリービジネスを知って、子供にある程度はちゃんと母親としてファミリービジネスの後継者とは何たるやを教育できるような知識、覚悟、そういうものを醸成していく必要があると思うのです。これは簡単じゃないと思います。教育でこれが全てできるわけでもないと思うのですが、行く行くは教育という中で、すぐではないかもしれませんが、後継者教育、今注目されていますけれども、それにプラス奥様教育とか支援とか、そういったものも教育に取り入れていくような施策が出てくるといいなと思います。

林 今話されている議論は、ちょっと自分のPRで申しわけないのですが、私の『日本経営哲学史』第6章「戦後日本人の思想変遷」に、かなり詳しく現状と問題点の指摘をしております。ぜひ

ともお読みいただければと思うのです。問題の解決は並大抵のことではありませんけれども、やらなければいけないことだと思います。これは事業承継だけの問題ではありません。

経団連は2015年の提言で、日本の戦後の社会通念とか意識が劣化している、何とかしなければならぬと、それだけ書いているのですね。何の提案もしていないのですよ。提案もしないで日本の経済の活性化をしなければならぬと言っている。私は提言になっていない提言を読んで、この本の第6章を書く気になったのです。まさにそういう意味では、家族の継承とか事業承継の環境は、世の中、今不利だと。とてもアンフェアラブルな(unfavorable)状況に事業承継はあって、それが事業承継の最大の危機だと申し上げている理由です。

横澤 それでは、一言ずつ言ってもらいますが、何か質問がありましたら出してください。それを踏まえながら、最後に提言ということで、答えていただこうと思います。

それからもう一つ本を紹介したいのですが、由井常彦先生の石田梅岩の本を持っているのですが、研究の集大成で今度出版されました。現在88歳、非常にお元気です。これは『『都鄙問答』と石門心学』（富山房インターナショナル）です。とてもわかりやすいし、なかなかうんちくのある本ですので、ぜひ手にとってみてください。

それでは、フロアーから質問ありませんか。

「会社は誰のものなのか」を踏まえた提言を…

質問 1 弁護士をしているんですけども、最近、事業承継で相続の事件を扱って、失敗する事案もかなり出てきたりする。その中で事業承継ということで、事業をつなげていく、佐々木専務のお話でも、同族企業の中のお話をされていた考え方の議論の中で、株式会社というのはそもそも誰

のものという古典的な議論もあるんですけども、会社というのは誰のものなのかということについてお伺いできればと思います。

横澤 それでは、今の質問なども踏まえながら、これからあるべき学会、あるいは事業承継の提言、そういうことを話していただいて、25分ごろに終えたいと思います。林先生の最後に挨拶もございまして。

大山 最後に一言。今おっしゃっていた事業承継が失敗している例、実は再生と同じような確率じゃないかと思うのですけれども、9割ぐらいが失敗していると言われているんですね。特にM&Aがそのぐらいの失敗率なんですけれども、事業承継イコール相続税対策だとか事業承継イコールM&A対策みたいなものが横行していて、本来の事業承継、すなわちきちんと何年もかけて準備すべきものをしていないからではないかと考えます。学会としても事業承継はどうあるべきかというものをきちんと考えていきたいと思えます。私は特に現場の人間なので、学会の中でも現場から「どうあるべきか」というのを伝えていきたいと思えますし、学会員の方々にもぜひそういった声もお寄せいただき、学会の中で発表していただければいいんじゃないかと思えます。

佐々木 きょういろいろお話しさせていただいたんですけれども、私たちとしては、今とるべきことはこうだということを議論して進んでいます。これが正解かどうかというのは、実際に100年たって振り返ってみて本当の意味でわかるのかなと自分たちも思っているんで、いろいろ見ていただいて、また皆様からのアドバイスもいただけたらと思います。こういう機会をいただいて勉強になりました。ありがとうございました。

林 私自身、事業承継学会を10年ぐらいやってやっと見えてきたのは、「事業承継学」というのを学会としてつくっていききたいというふうに思い

ます。きょうの論点を見て、事業承継というのはいろんな論点がありますね。1つということはありません。例えば事業承継の形も多様です。それから事業承継のやり方も多様です。意味も多様です。事業承継の価値も多様です。それを全部ひっくるめて、1つ、事業承継はこれだというのはあり得ないですね。そうしますと、さまざまな事業承継の形があると思います。さまざまな事業承継の形が現代の文明システム、政治や経済や社会や技術、グローバリゼーション、イノベーション、ダイバーシティという大きなグローバルな流れの中でどうやって日本経済を強くしていくか、そういう位置づけの中で事業承継を学問として捉えてみたいというのが現在の私の希望です。

後藤 学会ということだからでもあるのですけれども、世間の、例えばマスコミの報道等々に惑わされてはいけないと思うのです。今回我々のテーマは事業承継です。事業承継の本質は何なのかということを広めるのが我々の仕事だろうと思う。あるいは事業承継の危機と言われるけれども、その危機の本質は何なのか。例えば先ほど林先生はA、B、Cと区分されたけれども、Aという問題は、若い人はいるんだ、だけど継ぎたくない。違う、本当は継ぎたいんですよ。継ぎたいんだけど、そのことを言い出せない。親とのコミュニケーションができない。実態はそういうことなんです。例えばそういうことです。その細かいことは、今度出る『事業承継』の第8号に書いてありますからお読みいただきたいけれども、そういう非常に重要な課題ですから、本質論を議論していきたい、そのことで一緒に助け合っていきたいと思えます。一緒に頑張りましょう。

横澤 ありがとうございました。いろいろな問題が提起されました。今度11月30日に全国大会がありますので、是非ご参加ください。現在、日本の事業承継は喫緊のテーマです。いろんな角度か

ら多くの人たちが真剣に考えなくてはなりません。第10回の全国大会、ご期待ください。まだ学会に入っていない方はぜひこの際、学会に申し込んでいただいて、闊達な議論、あるいは発表していただきたいと思います。

それでは、代表理事の林先生、最後に。

事業承継成功の4つのポイント

林 きょうはご参集いただきましてありがとうございます。これは横澤先生がおっしゃるべきことかと思いますが、きょうのオタフク・グループさんのお話で、4つのポイントをいただきました。

1つは企業ミッションの浸透とか語り合いというポイントの中で、商品の価値観と会社の価値観が一緒であるとき、企業ミッション、企業ミッションというのは企業の存在意義ですけれども、企業の存在意義、商品の価値観と会社の価値観が一緒であるとき、立派な商品が生まれるというふうに私は判断しています。そういう視点でオタフク・グループはいい仕事をなさっている。いわゆる同族の価値観をとにかく共有する、維持する、ぶれないようにするということが多大な時間と精神的エネルギーを使っていらっしゃる。これは大変なことですけれども、物すごく重要なことです。事業承継がうまくいっていない同族企業に聞かせたいぐらいです。先ほども言っていますけれども、自分の大切な息子に、「おまえの好きなようにやったらいい」という育て方をした両親はけしからぬというふうに思っています。何が個人の職業選択の自由であるのか。おまえだけがよければいいというわけではない。私は、それが日本の家族がこんなにばらばらになった根本だろうというふうに思っています。そういう意味で、同族のソシオ・エモーショナル・ウェルスをしっかりと確認する。ぶれないようにする。世の中の変化に合わせて変えていく。これが第1点のポイント。

それから、事業承継というのは、子供が生まれたときからスタートしているのだと。オタフク・グループさんはそういうふうにしてお子さんを育てていらっしゃる。生まれたときから教育は始まっているのです。それぐらい重要な教育をしないでおいて、突然、大学を卒業したせがれに向かって、事業承継してくれやと。あるいは、したいと思っても言い出せないというような状態にしてしまっただけはいけません。素直に、「事業承継するか、うんするよ」というふうに言わせたい。それは幼児のころからの教育ですよ。

私は京都にいて、京都の老舗がうらやましいと思っているのですが、京都の老舗は子供のときから家業を見せている・体験させているのです。京都の、450年続く瓢亭の店主が言っていました。自分は子供のときから厨房で包丁を握っていた。誰に言われなくても、野菜が切れた、芋もむいた。だから、自分が継ぐのは当たり前だと思っていたという言い方をされました。あるいはお香の松栄堂さんも、自分はおやじの背中を見て育った、おやじの背中から漂ってくるお香の香りをかいで育ってきたというのです。そんなものだと思うのです。ですから、後継者は生まれたときから既に教育が始まっている。

3番目です。同族の経営は、同族を守る、同族を守るために経営を継続する。事業承継のほとんどは中小企業であり同族ですけれども、そういう意味では同族経営の原則をオタフク・グループさんはしっかりと実践されているなというふうに感じました。それに関連して、最後のポイントは、「せがれの育て方を間違えちゃいかんよ」が結論でございます。

横澤 きょうはわざわざ京都からお越しになっている、京都の事務局の方いろいろありがとうございました。

桐明 きょうは皆さん大変お疲れさまでございま

した。横澤先生の閉会挨拶の前に、先ほどもやもやした質問がありました。企業は一体誰のものかという質問がございましたけれども、我々は老舗を学んでいるわけです。老舗企業というのがなぜ長く続いているのか、そこには事業承継の秘訣があるのではないかという話の一端として、きょう佐々木さんにお見えいただいて実例をお聞かせいただいた、こういうことだろうと思います。

老舗企業は誰のものでもないんですね。社会の公器なんです。これが答えです。でも、その事業が社会的に意義のあるものであれば、それは存続されるべきものであると考えて、我々はその大半がファミリービジネスであるという事実を踏まえて、ファミリービジネスの事業承継というのは非

常に大事なんだということを提唱している、そういうことでございますので、皆さんも、事業承継ということは、ファミリーであろうがファミリーでなかろうが、存在意義のあるものをつないでいくということをぜひ心にとめておいていただければと思います。

それから、きょう質問したかったけれどもできなかったとか、いろいろ言いたかったことがあったんだけどもということがあると思います。アンケートに書いていただければ必ず先生方のほうからご回答いただくようにしますので、ぜひアンケートに書いて帰っていただければと思います。

きょうはどうもお疲れさまでございました。