

## パネルディスカッション

## 危機対応における老舗のリーダーシップ

モデレーター：落合 康裕（静岡県立大学教授）

パネリスト：畑 正高（株式会社松栄堂 代表取締役社長）

栗本 博行（名古屋商科大学学長）

上野 善久（株式会社布屋本店 代表取締役）

落合 只今より、パネルディスカッションを始めたいと存じます。ご紹介ありがとうございます。静岡県立大学の落合でございます。本日はパネルディスカッションのモデレーターを務めさせていただきます。最初にパネラーのご紹介をさせていただきます。改めてではございますが、松栄堂の代表取締役社長であります畑社長でございます。畑社長、よろしく願いいたします。

畑 こんにちは。

落合 それから、私の右側にお座りいただいているのが、名古屋商科大学学長の栗本先生でございます。よろしく願いいたします。私の左側にお座りいただいているのが、株式会社布屋本店代表取締役、上野社長でございます。上野社長はこのセッションからのご参加となりますので、ご紹介させていただきます。上野社長は東京大学経済学部ご卒業のあと、英国でMBAを取得され、三菱総合研究所、ボストンコンサルティンググループを経て、32歳で江戸時代から続く家業の酒蔵にご入社されます。38歳のときに同業者と新会社を設立し、代表取締役に就任以降、年商125億円、従業員230人の企業集団に導いて、54歳で後進に道を譲られておられます。現在は理念と実務ノウハウの両面から、日本中の事業オーナーを

応援する活動を展開されておられます。また、学会活動にも非常に精力的にご活躍されておられ、最近、8月にはご著書も出されており、今日はそのお話もいただけていると思っております。それでは、このメンバーでパネルを始めていきたいと思っております。

最初に私のほうから、このパネルディスカッションにおける問題意識を、お話をさせていただきます。昨年5月に、私が顧問を務める100年経営研究機構が老舗企業95社に調査を行いました。その調査は、コロナショック直後の老舗企業の初動を調査することを目的に実施されました。この調査からは、いくつか老舗の経営行動の特徴が明らかになりました。最初に、「新型コロナウイルスの影響はいつまで続くのか」という問いに対して、約60%以上が「1～2年」程続くと回答しました。次に、「コロナショックをどのように捉えているか」の問いに対して、なんと約90%以上の老舗が、一過性のもではなく「社会経済の変化の兆し」と捉えていたのです。通常、厳しい状況が続くと、人間心理としては早く過ぎて欲しいと考えがちです。ところが、そうではない。むしろ、老舗の多くは、じっくり腰を据えて、環境の変化に適応しようとしているように思います。

なぜ、老舗はこのような行動がとれるのでしょうか。この調査結果を受けて、三つの問題提起をしたいと思います。

第一に、「老舗の事業承継者は、経営環境の変化に伴う自社の経営危機をどのように認識するのか」です。典型的な経営環境の要因として、政治、経済、社会、技術、自然、業界などがあげられます。政治とは法規制の変更や政権交代のようなものです。経済は、景気循環、株価、金利、為替のようなものです。社会とは、人口構成、宗教や文化を含みます。技術は、AIやIOTなどのデジタル技術の進展などです。自然とは、地震、台風、それに今回のCOVID-19のような感染症などです。これらの経営環境は時間経過とともに変化します。政治、経済、社会は比較的時間をかけて変化しますが、技術や自然の要因は急激に変化するという特徴があります。技術や自然などの経営環境の変化は、企業活動に大きな影響を与えます。それは、従来の方法や経験が通用しなくなることです。今回のコロナショックが典型的でしょう。これまで想定していなかった、ニューノーマルの時代への対応が求められる。しかし、このような環境変化は程度の差こそあれ、数十年に一度の割合で生じています。例えば、コロナショックの前を考えてみると、2011年には東日本大震災、2008年にリーマンショックなどがありました。老舗は100年以上存続してきたわけですから、これらの経営危機をその都度乗り越えてきた経験を有しているわけです。その意味で老舗の事業承継者は、先代世代の経験と教訓を何らかの形で学び、自分の時代の経営に生かしている可能性があるかもしれません。

第二に、「老舗の事業承継者は環境変化に応じて、いかに革新的行動に挑戦するのか、また様々な制約をどう克服しているのか」という問題です。先ほどご説明した経営環境の変化が生じる

と、企業は新たな適応行動、つまりイノベーション行動を起こしていかなければなりません。しかし、伝統的な慣習がある老舗において、このイノベーション行動を行うことは難しいものです。特に、若く経験が浅い老舗の後継者の場合は尚更のことです。後継者が新たな革新行動をしようとしても、先代世代の幹部や技術者から反対を受ける可能性があります。それだけではありません。若い後継者が、先代から取引のある仕入先や顧客先から協力をえられるかも未知数です。このような多様な経営革新に対する制約に対して、事業承継者はいかにこれらを克服し、経営環境の変化に適応するのでしょうか。

最後に、「経営危機を克服する覚悟はどのように事業承継者の中に芽生え、さらにこの経営の覚悟が世代間で連鎖するのか」という課題です。私はよく講演会で、生得的地位と獲得的地位というキーワードを使って老舗の事業承継の問題を説明します。老舗の事業承継者は、多くの場合、生得的地位を有しています。これは、生まれながらにして、高い確率で将来経営者になるという意味です。反面、最初から将来経営者になる覚悟を持っているかというところではありません。幼少期からの意識づけ、家業入社前からの家業との関わり、さらに家業入社後の様々な仕事経験の中で、将来の経営者としての覚悟が芽生えてくるのだと承知しています。それでは、覚悟もしくは当事者意識というものは、具体的にどのように生み出されているのか、さらには各世代の経営者の家業に対する当事者意識がどのように次の世代に移転されていくのかについて、パネラーの皆様とのディスカッションを通じて考えていきたいと思いません。以上が問題提起の説明となります。

それでは、これから第一の「老舗の事業承継者は、経営環境の変化に伴う自社の経営危機をどのように認識するのか」の問題について、お伺いし

ていきたいと思います。まずは、畑社長、この問題についてどのようにお考えでしょうか。

畑 はい。まあ、そんなに人様の前でお話しできるほどのことはないんですけども、さっきもちろんと申し上げたように長い歴史の中で本当にいろんなことがあって、特に私の仕事は、原材料を海外から調達するという大きな要素があって、そういうものを一つ考えても、例えば、戦時中とか、明治とか、幕末とか、いろんな社会環境の中で細々となった時代もありましたが、それをやっぱりしないと商いはできないわけですね。だから、社会環境とか、社会情勢とか、自然環境とか、ものすごく影響を受けるんですが、目先のことにとらわれすぎないで、おおらかな気持ちを失わないように長いスパンでものを考えるようにというのを常に意識します。で、今度のコロナもちろん、4月、5月頃、本当にまいりましたけども、とりあえず社会の状況を見ながら、私たちの現場がどういうふうに変化するのか、最悪のダメージを受けないで済むにはどうしたらいいかというふうなことはよく会社のみんなど考えました。

落合 ありがとうございます。今、お話の中で「おおらかな気持ちを失わないように長いスパンでものを考える」というご発言がとても印象に残りました。経営環境の変化をどのように受け止めるか、承継者としての気持ちについてのヒントのように感じました。後ほど、ぜひお聞きしたいと思います（笑）

畑（笑）

落合 危機に対する事業承継者の気持ちが、前の世代から引き継がれているのか、非常に興味深い論点だと思います。先ほど、ご説明しました通り、急激な環境変化が生じた際には、従来の経験や教訓が通用しなくなってしまう、組織にとっては八方塞がりのような状況に追い込まれる場合がしばしばだと思います。次に、栗本先生にお伺いした

いと思います。今回のコロナのショックでは、教育産業にも大きな影響があったと思います。Zoomなど遠隔講義の対応で、私も教育界の一員として大変苦労しました。栗本先生の場合は、今回のコロナショックに対して、どのように受け止められ、どういうふうに乗り越えてこられましたか。

栗本 ほかの企業に倣い、情報を海外から収集するように努めました。国内には限られた情報しかないので、例えば欧米やアジアのビジネススクールはどのような対応を検討しているのかをまず考えました。学内での利害関係やバランス感覚よりも、私たちが生き延びるために何をすべきかが重要でした。比較競争というライバルとの戦いではなく、今回は存続をかけた生存競争に切り替える必要があったのです。生存競争と比較競争で求められるロジックは異なるので、通常とは異なるリーダーシップや行動規範が求められます。優先順位というのはおのずと決まり、生き延びるためにすべきことを優先しようという感覚がありました。

落合 ありがとうございます。やはり急激な変化の中にあっても、生き残るという強い思いが非常に重要だということですね。今度は、上野社長にお伺いします。先ほど畑社長からは企業経営の当事者として、栗本先生は教育者の立場からのお話をいただきました。上野社長には、企業経営の助言者としての立場から、今回のコロナショックの中にある老舗の対応に関してお考えあればお話をいただけますか。

上野 はい。自分は企業の経営と、それから、特にファミリービジネスの方々に特化した助言をさせていただいております。経営に伴うリスクはいろいろあるわけです。例えば、これは私の先祖の話ですけれども、明治維新という政変があって、酒造業は規制業種でございますので、その規制の

主体自体が変わってしまうという激変がございました。あるいは洪水とか自然環境の激変、それから、蒸気機関車が走ったり、汽船が走ったり、樽詰めが瓶詰めになることが明治に起こったわけですね。そうしますと、流通範囲が激変してしましまして、エリアエリアでやっている業者が全部つぶれてしまうとか、いろんな大きな変化が数十年おきに定期的にやってくるのがわかります。これをどういうふうに認識したのかということなんですけれども、突然やってくるものは、天災のように認識できないこともございますけれども、例えば、社会環境とか、技術の変化とか、経済、産業構造の変化、こういったことは高い視野から長期的なスパンを持った人間であればある程度予測はできるんじゃないかということがいえるかと思えます。私のアドバイス先で非常に順調な事業承継をされている会社の例をみましても、まず視野を広げるために総合社に後継者が入社して、10年間、先ほどの栗本先生のお話と全く符合するわけがございますけれども、国際的な視野をつけて、新しい技術にどのように対応するかということを着々と準備されている事例があります。

落合 ありがとうございます。今、上野社長がお話になられたように、確かに環境変化というものは一様ではありません。例えば、経済要因と技術要因は異なります。また、経済要因の中でも景気循環、例えば景気後退局面などはある程度の間の中で変化していきますし、他方でリーマンショックのように経済環境を急変させてしまうものなど様々です。また、技術要因は、テクノロジーの変化や代替品の出現などであり、また自然要因も技術要因と同様、地震、台風、今回のような感染症の蔓延など急激な変化を伴うので、企業にとってのショックが大きい要因と言えるでしょう。多様な環境変化が存在する中で、先ほどの栗本先生のお話にもあったように、国際的に視野を

広げてみる方法、あるいは、上野社長が話された高い視野から長期的なスパンで俯瞰して物事を見るという方法は、環境変化への姿勢もしくは捉え方として重要であると思います。

次に、これまでの議論をもとに、今回のコロナショックなどの経営危機において、いかに次世代経営者が革新的な行動を起こしていくのかについて考えていきたいと思えます。今後、コロナ感染症が収束した場合でも、私は人々の日常生活がコロナショックの前の常態に100%戻るようには考えておりません。ウィズコロナの時代、アフターコロナの時代において、新常态（ニューノーマル）が必ず出現します。しかし、世の中が新常态に移行する過程でも、特に歴史や慣習を有する老舗は中々新しい取り組みが行いにくいものです。例えば組織の内部であれば、企業が長くなればなるほど文化や規範や慣習などが強くなりますので、なかなか次世代による新しい行動を受け入れてもらえない。一方で、社外においても、先代世代から取引のある利害関係者、取引先もあります。後継者は、これらの取引先に対して先代と比較して十分な交渉力を持ち合わせていないこともあります。このように危機対応においても、様々な制約が存在するわけです。

次に、畑社長にお伺いします。このような危機を乗り越える際、ご自身のご経験の中で、どういうふうな制約があったのかという点と、それをどのように乗り越えてこられたのかについてお話をお願いします。

畑 例えば、このコロナに直面してからの私の経験で言うと、今まで会社を形作ってた社内の組織みたいなものもそれなりにありますけど、そういうものはもう本当に流動化して、刻々と変化していきます。環境に対する対応がどうだからなんて言ってもらえないわけです。だから、朝令暮改じゃないけど、1週間の間に2回、3回とコロナ対応

のミーティングをしながら、支店の対応とか、東京の対応とか、じゃあ、本店はどうするかとか、人の配置をどうするかとか、みんなのコンセンサスをどう取るか、そういうのは実は本当に社内の30代、40代の若い世代が必死でやってくれてました。だから、逆に克服する制約は何だっていったら、私自身が制約になってるわけですよ、最後のゴールを出すかどうかっていうのは私ですから。例えば店舗を閉めるという、店舗を閉めない、社会的なコンセンサスの中で説明がつかないのです。店舗を閉めようというときに、本店だけは絶対開け続けるという、私は強い信念を持ってました。そういうものはある意味、制約にもなりかねないですね。だから、どうお互い、みんなで理解しながら一丸になり続けるかというのはとても大切だと思いました。

落合 ありがとうございます。大変興味深いお話しですね。さらにお伺いしたいことがございます。畑社長の場合、事業承継されてある程度時間がたたれると思うんですが。

畑 そうですね。社長に就任したのが平成10年でした。

落合 事業承継後の間もない頃、先代であるお父様やお母様、あるいはお父様お母様世代の方ってかなりおられたと思うんですが、皆様との関係はいかがでしたか。

畑 いろんなことありましたけども、私もこの年になってつくづく思うのは、父世代が本当に次の世代を育てることに一生懸命になってくれてたなというのを感じるのです。だから、うまくバトンを渡されたなという気がすごくしてますね。だから、それは社長という肩書きを引き継いだのがいつかとか、そういう問題ではなくて、もっと早くから導いてもらったり、後ろから押してもらったり、あるいは見守ってもらったりして、こちらが若干やけどをしそうなときも、父だけじゃなく

て取引業者の方からアドバイスがあったりとか、いろんな経験があります。そういう中で今、私は次の世代にまたバトンを渡すべき立場にあって、父たちの世代とか、あの時代の取引業者の皆さんみたいに上手に次の世代に本当にバトンが渡せるかって考えると、実はすごい試練の現場にいるんです。

落合 ありがとうございます。事業承継を考える上で示唆的なお話ですね。身内の方々だけではなく、取引業者つまり利害関係者からも教育を受けることもあったのでしょうか。

畑 ありました。

落合 具体的にお話しいただけますでしょうか。

畑 そうですね。あるとき、パッケージングのデザインを大きく改める計画をしてたんです。それと同時に印刷業者もそれについては変わる予定だったんですけど、年末に全部社が終わって、みんなが帰ったあと、古い業者のご主人から電話がかかってきて、今夜どうしても会いたいって、自分がどういう思いで今までのそのパッケージングを担当したか、松栄堂のこのデザインはどういうところにポイントがあるのか、それを取りあえず聞いてくれと。で、次の仕事を邪魔するつもりはないけど、心配で仕方がない、と。そういう年末の夜のひとときがあって、忘れもしない思い出があります。

落合 ありがとうございます。次に栗本先生、先ほど生き残るというお話がありました。それをお聞きしたときに、組織を率いる者としての覚悟といますか、自分がやらねば誰がするいう話だと感じました。実は、私は二代目以降の事業承継者がどのように経営の覚悟を持つのかという点に非常に関心があります。創業者の場合は、自分でリスクをとって事業を立ち上げるわけですから最初の段階から覚悟を持ち合わせている。ところが、二代目以降の経営者は、必ずしも最初から経営者

になろうと考えるわけではありません。事業承継者が覚悟を育み、そして事業承継者が覚悟をもって経営をする中で、重要な要素にはどのようなものがあるのでしょうか。

**栗本** 今回のコロナだけではなく、例えばオイルショックや戦争など、いわゆるブラックスワンの事象は単体では100年に一度、もしくは1,000年に一度かもしませんが、私たちは10数年に一度程度の頻度でこのような事象を経験しています。戦争、震災、津波、株価の変動や政権交代などを思い出せば明白です。落合先生の資料にも記載されていますが、組織を動かすモチベーションというのは一体何になるのか？もちろん法律に基づいて動く部分もありますが、社内の規定、規範、ルールみたいなかたちで、いわゆる明確にされたルールに伴い動いている部分もあります。もう一つ、カルチャーで動いているという側面も忘れてはいけません。組織は、生き物のような要素がありカルチャーで動いている側面があります。自身が実践したいことと実際に可能なことには当然ながら大きな乖離があります。従業員とも時代の流れと必要に応じて意識を変えるよう互いに歩み寄ることの必要性を感じています。カルチャーという要素を無視して経営すると悲惨な目に遭うというのは何となく理解していますし、昨今のような危機に直面している状況でも平時においてもカルチャーで生き延びるといえるのは十分あり得る話だと思います。ルールのみで危機を生き延びるのは難しいと個人的に考えています。

**落合** ありがとうございます。カルチャーいわゆる組織文化というのは、事業承継者にとってキーワードですね。当然、事業承継者は、新しいことに挑戦する自由はあるかもしれない。しかし、何をしても良いというわけではない。そこには、組織で長年培われてきた歴史がある。文化がある。先代世代の環境変化を乗り越えてきた経験のエッ

センス、いわゆる教訓が散りばめられている可能性がある。カルチャーとは、次世代経営者がこれから進べき経営のベクトルに対して、本当にその方向で良いのかという、いわば組織のガバナンスの役割を担う可能性があるように思いました。

次に、上野社長にお伺いしたいと思います。上野社長の最近のご著書は、実は私も拝読して非常に感銘受けたのですが、すごく資料価値が高く、先代世代の実績が克明に書かれたものです。先ほど栗本先生が経営危機は何年かに一度起こるってという話がありました。上野社長の先代世代の方々は、どのように様々な経営危機を乗り越えてこられたのでしょうか。上野社長のご著書などからご紹介いただいてもよろしいでしょうか。

**上野** 実はこの5年間でマイファミリーヒストリーをつぶさに調べる機会がございまして、古文書が偶然出てきたり、あるいは地元の古老を訪ね歩いたり、お寺の過去帳をひっくり返したりしましたところ、調べるたびに50年、100年単位で遡って行って、どうやら1600年代ぐらいから始まってることまでがわかったのですが、記録に残っている中でも1724年に当時の酒造の産業構造が変わりまして、村内の同業者7軒が私どものファミリーによってすべて統合された経緯があり、そのファミリーの当主が今度は1833年に病気で、私どもの直系の先祖に事業譲渡をしていたとあります。これは、経営者の健康リスクです。その40～50年後には琵琶湖大洪水がありまして、2年間もお米が作れないぐらい滋賀県中が水浸しになった洪水がありました。それから、大正6年には、さっき申し上げたように、瓶詰めになったりして産業構造が変わって、蔵をクロージングして東京へ進出しました。事業環境激変リスクですね。それから、金融大恐慌でもう一つのファミリーが非常に苦境に陥った。これは経済環境のリスクです。さらに大正12年の関東大震災、昭和

20年の東京大空襲という、自然災害と戦争のリスクですね。それから、昭和30年代に戦後の朝鮮動乱のあとの急な景気の回復による物不足という産業構造の変化リスク。中興の祖が突然死したのが1965年にありまして、再び経営者の健康リスクです。21世紀に入ると、酒類小売免許が原則撤廃という政策の大転換がありました。このようないろんなリスクが、まさに栗本先生おっしゃるように、数十年単位で家系が存亡の危機に陥って、そのたびごとに克服してきたんですけども、やはりファミリー企業は経営資源が限られておりますので、これを一つの直系ファミリーだけではなくて、グレーターファミリーと申しますか、近親者のファミリーを巻き込むとか、あるいは東京にいる滋賀県出身者をエコシステムにして、その中で、人、もの、金の調達を回すとか、いろんなことで乗り越えていったということが最近わかってまいりました。

**落合** とても興味深い内容ですね。エコシステムで守るというのは、自社だけじゃなく例えば地域社会を巻き込むということですね。先ほどの畑社長がお話しされた利害関係者から指導されるお話とも関連するように思います。また、午前中の亀井先生のご報告でも地域社会の復興に関わるお話がございました。経営危機を一社単独で乗り切るだけではなく、地域で巻き込んで乗り越えていくことの重要性を感じました。

ここからさらに議論を進めて参りたいと思います。経営危機を克服することは、並大抵のことではありません。栗本先生や上野社長の話にあった通り、大きな危機は何十年かに一度起こるものです。だからこそ、現世代の経営者にとって、先代世代が危機をどのように乗り越えてきたのか、つまり先代世代の経営実践を学ぶというのは、重要なことになると思います。これは、スタートアップの企業には真似ができない、老舗の事業承継者

ならではの強みであると思います。

では、このような先代世代の経験や教訓は、どのように後継世代に連鎖していくのでしょうか。畑社長にお伺いします。畑社長の場合は、先代世代の経験や教訓をどのように学びとられましたか。

**畑** さっき、1時間話をさせてもらった中にも口伝の家訓みたいなもの話もしました。広く世の中を見ていると、いろんな、ご両親世代とのコミュニケーションとか、なぜこの商いしてるかとか、改まった機会に気づくこともあるんですけど、本当は、一番大事なのやっぱりファミリービジネスというんだったらファミリーの中で日常の中のコミュニケーションがいかにか円滑なガラス張りになってるかということだと思います。実はファミリーの中でのコミュニケーションがガラス張りだということは、そのファミリーがビジネスのために存在してる、ファミリーの功罪になるんですね。ファミリーが存在することがそのビジネスそのもののネガティブ材料になってるんでは何の意味もありません。そのファミリーが存在することは、ほかにはないビジネスのポジティブ要因としてみんなが享受できる意味を持ってない。そのためにはファミリーそのものの中でさまざまな古い経験値とか、ファミリーの外で積み重ねられてきた歴史なんかも含めて、常にコミュニケーションの材料として、自分たちの肥やしとして共有してる必要があると私は思います。まあ、必要があるって言ったら重苦しくなるから、そういう日常を楽しんでいくことが大事なんだと思います。

**落合** ファミリービジネスにとって、日常の中のコミュニケーションがいかにか大事かということですね。

**畑** そうですね。私の父はその点、本当に未練を持たない人というか、見事やったなと自分でも思

うんですけど、私が30歳ぐらいのときに専務の肩書きをあずかった頃かな、もう代表者の判子を全部預けられて、30歳ぐらいからずっと判子は自分で押してきましたね。父の名前の判子を押していました。そういうふうなことも含めて、何でもコミュニケーションを、思ったことを素直に、それを言われたからそのとおりやるんじゃないくて、言ってることを聞いて自分はまたどうしたいかというのを返すんですけど、そのコミュニケーションというのは本当に大事だと思って、私も息子とは気がついたことは忘れないうちにミーティングするんです。聞く耳を持つてることとお互い感じてることは、やっぱりストレートに話し合うっていうことで、そのコミュニケーションは、会社で一緒にやってくれてるさまざまな人たちとのコミュニケーションにもつながっていくと思います。

**落合** 世代間のコミュニケーションが大切なのですね。あまり言いすぎるのもよくないし、逆にあまり言わないと伝わらない。私は、ファミリービジネスを研究している中で、親子の関係は難しいと感じるのです。なぜ難しいのか。それは、実の親子関係に加えて、仕事世界の上司部下の関係があるからだと思います。特に、どうしても親子関係を仕事世界に持ち込んでしまう。これは些細なことと片付けられるかもしれないが、周りの従業員たちは、この様子をよく見ている（笑）。このような中で、親子関係にあっても仕事上の秩序を守ることは重要だと思います。

**畑** そうですね。

**落合** 次に、栗本先生にお聞きしたいと思います。今のコミュニケーションのお話をさらに深めたいと思います。通常、親と子であれば、世代も隣接しているので互いにコミュニケーションはできます。しかし、もっと前の世代の人たちの経験や教訓を次の世代にどのように伝えていくかは

難しい課題です。一つ前のセッションで、栗本先生と事業承継教育のあり方について考えてきました。栗本先生は、教育者の立場として、もしくは事業承継教育の観点から、先代世代の経営実践を現世代が学ぶ問題をどのようにお考えでしょうか。

**栗本** ありがとうございます。この問いは後継者であってもそうではなくても、過去の教訓は後継者から学べるのか否かというところに近いのではないのでしょうか。違いを違いとして理解して受け入れることは大切で、親世代のリーダーシップやコミュニケーションのスタイル、そして価値観の持ち方を押しつけるのは望ましいとは思えません。当時と今では違って当然です。例えば20～30年以上経過すれば多くの前提条件が変化しているため、オイルショックの際の危機対応の方法と、今回のコロナショックに対する危機対応の方法は違って当然でしょう。とはいえ、過去から学び、自分であればその時にどのように対処しただろうか？と追体験しておくことは後継者としてのリーダーシップを形成する上で有効だと思います。

**落合** 違いを違いとして理解する。要は現世代の人は先代世代と生き抜く時代環境が違います。私どもは、これをライフコースと呼びます。例えば40歳という年齢をどの時代で生き抜くか。戦後間もなくの頃に40歳を生き抜くのか、もしくは現代において40歳を生き抜くのか、これによって人の持つ価値観の形成のされ方が違ってくるのです。事業承継においても、先代経営者と後継者の価値観が異なることがよくあります。私は、この形成される価値観の違いは、対立の種にもなりえますが、一方でイノベーションの種にもなりえると考えています。経済学者のヨーゼフ・シュンペーターによると、イノベーションとは異質なものの衝突もしくは組み合わせであると表現してい



ます。特にファミリービジネスであれば、親子関係が担保されるので、世代間で気兼ねのない率直な意見交換の関係ができるわけです。その意味で、ファミリービジネスは、イノベーションを生み出す装置がビルトインされているようにも感じています。今の点に関して、上野社長はいかがでしょうか。

**上野** 畑社長のほうは随分、濃厚な移行期間があって、ご指導されたということですが、私はほんと渡されて、そしたら、中内功さんが価格破壊というのをやって急にレッドオーシャンになっちゃって、お客さんから毎日安くしろという電話がもうじゃんじゃん鳴り始める日に入社して最前線に立たされました。何にも手助けしてくれなくて、千尋の谷に落とされたスタイルでした。どうしてそれに耐えられてきたかというのは、やっぱり子どものときから母親とか、おばあちゃんとか、長男だろ、責任持てとか言って、きょうだいと平等じゃないんですね。妹や弟に先に飴とかおもちゃやっちゃって、おまえは長男だから我慢しろということ、ずっと。で、父親は何も言わない。父親は家で将来のこと一つも言わないで、結局、やはりここは母性の影響力というのでしょうか。若い頃からのコミュニケーションが大切だということを事業承継で言われるのですが、そんな生易しいものではなくて、自我が芽生える前にもう考える気力も奪ってしまわれたというのが私のケースです。おまえやれとか、跡継げとは一回も言われたことないです。ただ、普段テレビを見ますと、磯野波平さんとか、マスオさんが上司に怒られてるんですけど、うちの父親は誰からも怒られてないっていうのを子どものときから見て、上に立つっていうのは面白いんだと、人を怒ることはあっても怒られることはないんだっていうことで、こういう楽しい立場もいいなというのは子どものときに思ったので、二分法で言えばエ

ンプロイヤーかエンプロイイーだったら、なぜか今、エンプロイイーを選ぶ人が多くなっているのが不思議でしょうがないんですが、エンプロイヤーの面白さ、自分次第であるところを父親は何も言いませんでしたけど、示したのかなというふうに今は感じております。

**栗本** 先ほど母性の話がありました、畑社長と別の部屋でお話をした際に「事業承継における母親の役割は大きい」と話題に上がりました。仕事に出た経営者の父親が、9時5時で帰ってくるケースは少ないでしょう。この場合、子どもの目の前にいるのはほとんど母親です。教育面、例えば学校や塾への送迎は全て母親が担い、道中で色々な会話が飛び交います。そのときに、父親はなぜ帰ってこないのかと聞く息子さんがいるとして「お父さんは仕事を頑張っているから家にはいないけど、私たちは豊かな生活を送れている。」と子どもは母親から学びます。父親（家業）のサポートをするだけでなく、そこで子供にしっかり説明をし、理解させる母親の役割はすごく大きく、事業承継においてはきちんと家業に関心を持つ母親の存在が重要だと私は思います。

**落合** ちなみに畑社長、どうでしたか、お母様お父様、そういった役割分担というのは、ご経験としてございましたか。

**畑** 戦後、昭和30年代なんかは非常に厳しい環境でしたから、今の私が預かってる家業とは全く違う大変な状態でした。父も母も祖父も祖母も、みんなが一丸になってやりましたね。今、先生がおっしゃるように母親が、さっき、私が口伝で使ってるうちの家訓みたいなものっていうのは、私は母から聞かされて、父から聞かされたことあんまりないんですね。母から聞かされて、それはおじいさんが、祖父がそう言うてはったという話を母から聞かされてますね。だから、先生がおっしゃるとおりだと思います。それともう一つ、話

題に出てこないんですけど、私の場合は実はご先祖様の存在というのは非常に大きくありまして、家ののれんを預かることとご先祖様を守ることというのは、全く一致はしてないですね。でも、かなり大きくオーバーラップしています。だから、両方を預かる以上は責任を持って、それを背中に背負えば重いけども、自分の根っこを張る土壌だと考えれば、こんなすごいコンテンツはないというふうに認識ができるようになったわけです。

**落合** 時間が迫ってまいりました。会場の皆様のほうから何かご質問、ご意見などがあればいただけますでしょうか。それでは、後藤先生、よろしくをお願いします。

**後藤** よろしいですか。後藤ですが、ありがとうございました。いくつもあるんですけど、畑社長の場合に、普通、お父様と息子っていうのは男同士のライバルってことがあるから、先ほど栗本学長が言われたとおりなんですけども、母親との関係は比較的スムーズです。また、女性が果たす役割の重要性に着目して、中国では社長の夫人のために教育、ファミリービジネスの教育の一環ですけど、そういうプログラムが始まっています。で、畑社長の場合には、恐らく私は年から見て、おじい様の影響もあるのかなと。で、社史を拝見しますと、アメリカに輸出を始めたのは明治30年ですよね。で、恐らくひいおじい様の時代なのかもしれません。恐らくそういう歴史もしょってるのではないのでしょうか。先ほどの、いろんなご発言がありましたけども、落合先生が地域の重要性を言われましたよね、亀井先生の発表を踏まえて。で、なぜ地域ってところまで視点を広げるのかっていうところがポイントじゃないかと思うんですよ。今、日本の老舗に対しては海外から非常に注目が集まっています。午前中の第1部会では申し上げましたけども、今日づけ、12月5日の

『ニューヨーク・タイムズ』が、「日本の老舗特集」を掲載しました。大規模な特集です。その重点メッセージとして、日本の長寿企業はコロナを生き延びるすべを知っているって、そういう大見出しです。で、コロナのような危機対応策として、一般企業であればまず固定費を削減するわけですよ。従業員カットです。だけど、それは日本では考えもしないわけですよ。私たちがアンケートした回答結果にも出てこない。ただ、これは日本だけじゃなくて、ファミリービジネスは海外も共通です。アメリカの長寿企業、アメリカのファミリービジネスも調べましたけども、われわれはファミリービジネスだからみんなを面倒見るんだと、“I take care everybody”と表現しています。で、私は、今日のテーマは、このセッションは老舗におけるリーダーシップだから、やっぱり長く続くってことにおいて何が違うのかというところがポイントだろうと思うんですね。そういうような意味で、やっぱり歴史の視点が重要です。それで、特に私は地域ってことになるのは、やっぱり私は自分の利益のためだけに考えない、そういう理念が代々続いている、だから、従業員を首切らないし、地域に頼るんじゃないかというふうに思うんですけども、そのあたりコメントいただければ。

**落合** 実は後藤先生と一緒に実施した100年経営研究機構の調査によると、地域の取引先を重要視していることが明らかになりました。コロナショックの際に、老舗の対応で最も多かったのが「販売方法を変える」、最も少なかったのが「サプライチェーンの変更」でした。販売方法の変更は、自社単独の工夫で行いやすい。一方で、サプライチェーンの変更は、既存のビジネスシステムの変更を意味します。つまり、既存の取引先を変えるということにもつながります。その取引先に

は、地域の取引先もあれば、それ以外もあるかもしれません。地域の取引先を大事にする姿勢が、この調査で明らかになったと思います。栗本先生、いかがでしょうか。

**栗本** 会社を取り巻く社会環境と置き換えますと、やはり危機に陥ったときにその会社が何をしたかというのは残ります。それはその地域だけでなく周囲にも記憶として残り、それが信頼につながると私は思います。「あの時にこんな支援をしてくれた」といったような記憶の積み重ねが信頼として、そしてブランドとなり継承されているのだと思います。危機に対して柔軟に対応できる企業は、同時に危機を通じて信頼を勝ち得ることもなりますね。

**落合** 今の栗本先生のお話は、地域の中で老舗とその取引先企業との間に相互のギブアンドテイクの関係が形成されるということですね。つまり、自分の代においては相手先企業を助けるのみであっても（ギブ）、自分の将来世代が今後苦しい局面において相手先業より助けてもらえるかもしれない（テイク）。そのような相互作用の記憶が地域に埋め込まれていると理解しました。上野社長は、今の点についていかがお考えでしょうか。

**上野** まさに地域の記憶っていう点では、関東大震災の、大正12年のことを地域で、当時、地元の新川酒問屋内で一番大きかった金星鈴木商店が、取引先だけではなくて、エリアに住んでる全員に対しておにぎりの炊き出しをやったということを最近まで語り継いでるんですね。私も小さい頃、祖母からよく聞かされたんですけど、それがおっしゃるように企業のブランドになる。これは地域にいるファミリー企業としての矜持というものがなせる技じゃないかなというふうに感じました。

**落合** 恐らくファミリー企業の矜持の部分が、後継者の行動に影響を与えるものだと思います。地

域におけるファミリービジネスの経営者としての責任というべきものでしょう。

**山田** すみません、名古屋の弁護士の山田尚武です。今日の危機対応の環境ですが、この危機の問題が例えばコロナとか大震災みたいな、顕在化された急激な危機のことで議論されているのか、それとも、例えば人口動態の変化とか、消費文化の変化とか、家族観の変化みたいな、緩やかな変化というものも危機と捉えて議論されているのか、今日の議論は最初に危機をどう認識するかというような問題提起があったので、多分、それは急激な顕在化した危機の話ではないのかなと思っていましたが、急激な危機なのか、両者の対応が変わらないのか、その点はいかがでしょう。

**山田** 今日の議論の前提で言う危機が、例えばコロナとか大震災とかいう、誰の目にもわかる顕在化された危機の話なのか、それとも、例えば人口動態の変化とか、消費文化の変わり方とか、家族観の変化とか、そういうちょっと潜在化した、だけでも、重要な危機、そういう緩慢な危機なのか、どちらを前提とされた議論なのか、両者は本質的に一緒なのかもしれないし、違うのかもしれない。その点について簡単にコメントがいただければと思います。

**落合** ご質問ありがとうございます。議論の冒頭で、経営環境には、政治、経済、社会、技術、自然の要因があるご説明しました。今回の議論では特定の環境要因に限定した議論ではございません。比較的ゆっくりと変化するもの、技術革新やコロナショックのように急変するものと様々ですが、このパネルの主たる目的としては老舗が様々な環境変化をいかに乗り越えていくのかを議論してきたと承知しています。

**栗本** 人口が大きく減少する傾向にある、30年、40年かけてそういった比較的予見が可能なものよりも、今回のように突発的で社会に与える影響

が大きい、インパクトのある事象を私は前提としてお答えしておりました。通常、所与として与えられるような環境変数が突然動き出すような場合です。

落合 よろしいでしょうか。それでは、次に大山様ご質問をお願いします。

大山 はい。先ほど母親の影響でというお話があったのですが、私、一昨年ほど前から母親の影響に関する発表をさせていただいてきています。その点で、ご質問させていただけますでしょうか。このコロナの時期において、オンラインイベントですとか、イノベティブな活動に、私も含めて、全面に出てそういう改革をしているのは女性の方が多んじゃないかと実感してるんですね。それでご質問は、畑社長と上野様、それから、栗本様、家業をされてる中で、女性が、あるいは母親として、こういう危機的な状況のときにお母さんがあるいは妻が、どのように行動されていらっしゃるのか、それがどのようにこの危機を乗り越えるのに役立つのか、もしあるようであれば教えていただけますか。

また、それを女性の方に私はどんどん伝えていきたいんですけども、どういう形で伝えたら女性の方がうまくファミリービジネスの中で役割を達成できるのか、ヒントになることがもしあればお願いいたします。

落合 大山様、パネラーの三名から聞きたいということですね？

大山 お時間がもし許すようであればお願いいたします。

落合 簡単に、じゃあ、畑社長からお願いいたします。

畑 私の場合はというか、うちの家の場合はというか、会社と住まいは全く同期してるんです。だから、私の家族が会社とほとんど一致してるんです。だから、そういう中での母とか、私の家内

とかの存在っていうのはすごく責任も重いし、意味があると思うし、日常、参画してないように見えてても、実はやっぱり見守ってたり、会社の人の顔色とか健康状態とか、私が気がつかないところを見てくれてたり、あるいは私がいろいろ判断してやることに、それは違うんじゃない？っていう、みんなが言いたいことをストレートに言ってくれるのは家内であったり、一步離れたところから会社全体を私と違う視点を置いて見てるのはやっぱり女性の目なんですね。だから、そういう意味で非常に重要だと思います。

落合 ありがとうございます。役割分担という話がございました。

栗本 なかなか難しいご質問ですね。事業承継にフォーカスした話ではありませんが、例えば女性は育児や介護などライフイベントなどで、モチベーションを高く持ちながらも、制約があり家から出られない状況があります。本学は2018年から厚労省の支援事業で、育休中の女性に向けてオンラインでのMBA入門を開講しています。当初はどの程度まで集まるのかと未知の領域でしたが、蓋を開けてみると修士課程を修了しているような高学歴の方が貪欲に学びに来られています。男女に違いはありませんが、チャンスを探してらっしゃる方がいかに多いか痛感いたしました。そして、多くの制約の中でも成長したいと思ってる方が多いことも理解いたしました。積極的に学校としてそういった方に事業承継を担う母親のための学びだったりとか、そのような教育も提供していくとより豊かな経験になるんじゃないかと思います。

上野 やっぱり男と一緒に右往左往しないという、母の強さというか、女性の強さというのも見せどころじゃないかなと思います。

落合 大山さん、よろしいでしょうか。

大山 はい。

落合 大山さんのご研究は重要なテーマだと思います。ご研究の進展をお祈りしています。

大山 はい。みなさま、ありがとうございます。みなさまのファミリービジネスのためにも女性の活躍，妻とか母親の活躍について，何かサポートできればと思います。引き続きよろしく願いいたします。

そうしましたら，質問はこのぐらいになるかと思しますので，それでは，落合先生，皆様，本当に素晴らしいパネルディスカッションをありがとうございました。

では，それでは，会場の皆様，Zoomの皆様，拍手でお送りください。

本当にありがとうございました。