

# 100年企業大国日本

## 未来の選択肢を広げる智恵



## 藤村 雄志氏

一般社団法人100年経営研究機構  
専務理事兼事務局長

1978年生まれ 山口県宇部市出身。同志社大学商学部卒業後、経営コンサルティング会社勤務を経て独立。2011年株式会社 VALCREATION 設立。2014年 G&C コンサルティング株式会社を設立。

2015年一般社団法人100年経営研究機構 専務理事兼事務局長に就任。2020年に故郷山口県宇部市と宇部商工会議所との共同出資のまちづくり法人、株式会社 にぎわい宇部の代表取締役社長に就任。総務省地域力創造アドバイザー、ふるさと財団地域再生マネージャー。座右の銘は「先義後利」。

日本は持続している会社が多く存在する稀有な国  
その背景には日本的な考え方や価値観があり  
継続すること自体に価値がありそこに答えがある  
会社の承継には経営の承継、財産の承継、社会資本がある  
「自分が何を未来に残したいのか」を言語化することが大切

# 世界に冠たる 100年経営は



## 橋場 涼氏

M&Aロイヤルアドバイザー株式会社  
代表取締役社長

千葉県出身 1989年生まれ。大学卒業後、株式会社三菱東京UFJ銀行（現・株式会社三菱UFJ銀行）に入社し、中堅・中小企業向けの法人営業に従事。銀行員時代に担当した企業の経営者が事業承継に不安を抱きながらも実現できずに亡くなったことをきっかけに、大手M&A仲介会社であるM&Aキャピタルパートナーズ株式会社に参画。事業承継や戦略的成長を目指す数多くの中堅・中小企業のM&Aを成約に導くと、成約件数・実績において同社トップクラスの成績と共に、入社最短での部長昇格を果たす。日本の事業承継課題を解決するため、2021年にM&Aロイヤルアドバイザー株式会社を設立。専門人材による分業化体制を取り入れるなど、オーナーの「想い」を第一に考えた新たなM&A支援の形を確立した。

100年企業の強さは神道的な敬神崇祖の考え方があるから  
ビジネスと商売は違う

共通するのは社会の公器的思考で運営していること

受け継いできたものを次世代に引き継ぐのは当然の感覚

陰徳善事の精神も100年企業のお金の使い方にも興味は尽きない

## 100年経営を紐解く なぜ日本には 100年企業が多いのか

**橋場** 本日は、100年経営研究機構 専務理事兼事務局長の藤村雄志さんにお越しいただきました。お忙しい中ありがとうございます。どうぞよろしくお願いたします。

**藤村** こちらこそ、よろしくお願いたします。

**橋場** 藤村さんとの出会いは、セミナーというよりも、交流会がきっかけでしたよね。

**藤村** そうですね。日本のファミリオフィスを、もつと身近なものにしようという活動をされている、Pragmaworks株式会社さん主催の「ルイダの会」でした。昨年の11月頃だったと思いますが、橋場さんが基調講演のゲストとして登壇されていました。単なる交流会ではなく、しっかりと学びの時間が組み込まれていて、「100年経営」という文脈でも、とても重要なテーマだったと記憶しています。

**橋場** その後、弊社にもお越しいた



藤村雄志氏

だき、いろいろとお話をさせていただきました。100年経営研究機構とM&Aは、一見すると相反するようにも見えますが、私の根底にあるのは「事業承継を解決したい」「日本の素晴らしい会社を後世に残したい」という思いです。その点で、藤村さんのお話には通ずるものを強く感じ、勝手ながらシンパシーを覚えました。

**藤村** それは嬉しいですね。

**橋場** 改めて、「100年経営研究

機構」の概要や、設立の背景について教えていただけますか。

**藤村** はい。100年経営研究機構は、2015年9月に設立し、昨年で10周年を迎えました。文字通り「100年経営」を研究する団体で、あえて言えばシンクタンクのような存在です。日本は、世界的に見ても「100年以上続く企業」が非常に多い国です。そのデータベースを、恐らく世界で最も誠実に集め、向き合っている団体が私たちだと

思っています。この活動の出発点は、1999年に代表の後藤俊夫（日本経済大学大学院特任教授）が、世界の100年企業のデータベース化を通じて、永続経営についての研究をスタートしたことになります。

**橋場** 主には、どのような活動をされているのでしょうか。

**藤村** 大きく分けて二つあります。ひとつは、100年企業のデータベース収集です。2019年には東京商工リサーチさんと連携する機会をいただき、私たちが現場で集めてきた情報と統合することで、理論上は日本で最も多くの100年企業データを持つ団体になったと言えると思います。もうひとつは、「100年経営を科学する」という観点から、100年、200年、300年と続く企業の当主や後継者の方々にお話を伺う活動です。共通点や、彼らが体験してきた社会の変化、歴史、文化といったものを聞いていくと、非常に多くの示唆が得られます。

**橋場** 100年企業のご当主様や後継者の方が、どのように伝統を受け継いできたのか、発展してきたのか、大変興味深いですね。

**藤村** さらに、そうした知見を共有するための勉強会や研究会、そして実際に現地を訪れる視察会も行っています。たとえば、昨年の視察では、創業400周年を迎えた金沢の酒蔵・福光屋さんを訪れ、ご当主自ら案内してくださいました。そうした体験を積み重ねる中で、「ここは大事だ」というポイントが、少しずつ見えてくるのです。

**橋場** 「どうすれば会社は長く続くのか」という問いに対して、明確な答えはあるのでしょうか。

**藤村** よく「秘訣を教えてください」と言われますが、いわゆる秘伝のタレのようなものは、正直ないと思っています。むしろ、継続すること自体に価値があり、そこに答えがあるのではないかと。時間軸を長く考えると見落としがちですが、歴史を分解してみると、日々の経営者の意思決定の積み重ねが、結果として100年、200年という時間をつくっている。経営者の仕事とは、まさにその意思決定にあるのだと思います。

**橋場** 「全世界の約40%の100年企業が日本に存在する」と、私も藤



橋場 涼氏

村さんに教えていただきました。これは、なぜなのでしょうか。

**藤村** ひと言で説明できるほど単純ではありませんが、突き詰めると「日本だから」「日本人だから」「日本のな考えだから」ということになると思います。

**橋場** なんだか、素敵な言葉ですね。

**藤村** 日本は世界最古の国家であり、権威と権力を分け、象徴として天皇が存在してきました。この背景には神道や先祖を敬うという思想が

あります。こうした価値観が、企業経営にも影響を与えてきた可能性は大いにあると思います。

**橋場** 確かに、日本人ならではの感覚かもしれません。

**藤村** 私が定期的にお時間をいただいている神職の方から、こんな問いを投げかけられたことがあります。「日本に100年企業が多いこと自体は理解できる。でも、これからも100年企業大国であり続けられるのだろうか?」と。核家族化が進み、

鎮守の森や仏壇といった、世代を超えたつながりを感じる装置が、少しずつ失われてきています。そうした中で、「次の世代に何かを残したい」という感覚そのものが、弱ってきているのではないかと、という問題意識です。

**橋場** 幕仕舞いの話も最近よく耳にしますね。地元を離れるなど遠隔化が進んだり、管理が精神的負担になるなど、幕仕舞いの件数も急増しているようです。

**藤村** ええ。日本の100年企業の強さは、神道的な敬神崇祖の考え方、つまり「自分は受け継いでいる存在である」という感覚に支えられてきたのではないかと思えます。国際比較をすると、日本には約6万4000社の100年企業がありますが、韓国は18社、中国や台湾でも300社程度です。この差は、制度だけでは説明しきれません。

「誰に残すか」よりも  
「何を残すか」が重要

**橋場** 私はM&Aの仕事をしていますが、M&Aはあくまで事業承継の



中のひとつの選択肢に過ぎないと考えています。まずは親族に継がせた、というのが経営者として自然な気持ちではないでしょうか。一方で海外ではその感覚が全く違うとも聞きます。継がせずに、もう会社自体を畳んでしまうというのが一般的な

のでしょうか。

**藤村** 「畳む」というよりは、パッと稼いで、数世代その資産を使い切つて、また次のことを始める、という感覚に近いと思います。ただし、商売そのものは続いていて、たまたま「会社」という形でのこっている

かどうかの違いとも言えますね。**橋場** そう考えると、日本の経営者心理とはまったく異なりますね。

**藤村** 講演などでは、日本最古の企業とされる「金剛組」の話を最初にします。百濟から来た宮大工集団が、聖徳太子の命を受けて四天王寺を建立したことが始まりです。つまり、日本の長寿企業文化は、日本だけで完結して生まれたものではない。外からの技術や文化を受け入れ、それを何世代にもわたって継承してきた結果なのです。

**橋場** そう考えると、「日本人だから当たり前」という感覚も、実はすごく特別なものなのかもしれませんね。

**藤村** ええ。私自身、後藤代表と出会ってから今年で15年になります。最初は鞍持ちとして、いろいろな場所に連れて行っていただきました。正直、当初は「長寿企業に着目する」という考え方に対して否定的な意見を向けられることも多かったです。

**橋場** 否定、ですか。

**藤村** 「企業は、一定数潰れるからこそ、新陳代謝が起き、生産性が上

がるのだ」と。「そんなことも分かっているのか」と叱られたこともありました。そのやり取りを通じて、私自身もはつきりわかったのは、「全ての会社が100年続けばいいと思っていない」ということでした。**橋場** そういった意見も一定数あるのですね。

**藤村** ただ、大切な人から継いできた会社や自分が精魂込めてつくった会社は、いわば「マイベイベー」のような存在です。少なくとも自分より長く生きてほしいし、できれば孫やひ孫の代まで続いてほしい。その感覚は、ごく自然なものではないでしょうか。そう話すと、「それなら分る」と言ってくれる方も多かったですね。

**橋場** 100年企業が日本には多いとのことですが、現実には事業承継がなかなか進まない企業も多いですよ。

**藤村** そうですね。親族内承継、従業員承継、第三者承継と、そもそもの選択肢が、きちんと整理されないまま時間だけが過ぎていくケースが非常に多いと感じます。中小企業のオーナー社長の平均年齢は60歳を大

大きく超え、後継者不在の会社は約200万社ともいわれています。

**橋場** そうですね。廃業理由の約3割が後継者不在とされていますし、休業業を選択した企業の約5割が赤字廃業です。これは深刻な数字だと思います。

**藤村** 問題なのは、緊急性がないよりは重要なこと程先送りされ、いざ「どうしよう」となった時に、急にM&Aの話だけが前に出て来る構造です。その時に私がいつも思うのは、「誰に残すか」よりも「何を残すか」が先ではないかということです。

**橋場** そうですね。「何を残すか」を考えるのが優先されるべきですね。私もオーナー様とお会いする時は、そのの整理からご一緒させていただくことが多いです。

**藤村** 会社として積み重ねてきた文化なのか、理念なのか、あるいは人なのか。全ては残せなくても、何を最優先で守りたいのか。そこに対する納得感がないまま承継の方法だけを選ぶと、後悔が残りますいのではないのでしょうか。

**橋場** 日本の場合は、オーナー企業が圧倒的に多いですが、コーポレー

トガバナンスだけでなく、ファミリーガバナンスをどう設計するか、も重要だと感じています。

**藤村** まさにその通りだと思います。

## ファミリーガバナンス 「100年経営」 という時間軸

**橋場** 長寿企業には、明文化されて

いなくても「家訓」のようなものがあり、それが無意識のうちに守られてきたケースが多いのではないのでしょうか。M&Aのご相談をいただくなかでも、「できるなら親族や一族で続けた方がいい」と感じる場面があり、その際はオーナー様にファミリーガバナンスについてお話しさせていただきます。

私はM&Aだけでなく、事業承継のプロフェッショナルであることを意識しているので、稀にオーナー様から「M&A仲介なのに、親族承継を勧めて大丈夫？」と心配される時もあります（笑）

**藤村** それは、とても健全な姿勢だと思います。

**橋場** ただ現実的には、どうしても

上手くいかず、M&Aを検討せざるを得ない会社も増えています。そこを履き違えて、「とにかくM&Aをしましょう」という話をする人達には、違和感を覚えますね。

**藤村** 本当にその通りですね。M&A自体は決してネガティブなものではありません。最後は、やはり経営

者本人の納得感が何より大切です。第三者承継を選んだ後に、「思っていたのと違った」と話される経営者の方も、一定数いらっしゃいます。

それはその時点で判断軸となる十分な情報や知識、見識を持たないまま、決断を迫られてしまった結果なのだと思います。経営者本人はもちろん



ですが、伴走する士業やコンサルタ  
ントも含めて、事業承継を「自分ご  
と」として考える機会を、もつと早  
い段階から持つ事が重要です。

**橋場** そうですね。私も事業承継は  
10年という期間で考えるべきだと思  
います。親族承継、従業員承継を見  
据えているとしても、初期的な段階  
から伴走させていただきたいです  
ね。

**藤村** ええ。承継には経営の承継、  
財産の承継、そして社会関係資本、  
いわゆる信頼や関係性の承継があり  
ます。この3つを同時に引き継ぐの  
は、決して簡単なことではありません  
。だからこそ、「100年経営」  
という時間軸で考えること自体が、  
経営者にとってひとつの判断軸を与  
えてくれるのだと思っています。

**橋場** 藤村さんは、これまで数多く  
の長寿企業を見て来られています  
が、特に「象徴的だ」と感じる企業  
にはどのような特徴がありますか？

**藤村** 100年企業もちろん学び  
が多いのですが、個人的には「200  
年企業」に、より象徴的な事例が多  
いと感じています。実は、日本には  
200年以上続く企業が約4000

社あります。都道府県別で見ると、  
最も多いのが京都、次いで東京、そ  
して意外かもしれませんが3位は長  
野県です。

**橋場** 長野県、ですか。少し意外で  
すね。

**藤村** そう思われる方は多いです



ね。理由を探っていくと、日本列島  
がまだ大きく改造される前、東海道  
をはじめとする街道が、人と物流の  
基点だったことに行き着きます。長  
野県内には軽井沢をはじめ26もの宿  
場町がありました。そこには宿、酒  
蔵、味噌や醤油といった醸造業、和  
菓子などの名産品が生まれ、地域全  
体がひとつのエコシステムとして機  
能していたのです。

**橋場** なるほど、地域構造そのもの  
が残っている、ということですね。

**藤村** ええ。200年以上続く企業  
を見ていくと、旅館業が非常に多い  
ことに気づきます。さらに1000  
年以上となると日本には22社ありま  
すが、そのうちトップ10のうち6社  
が旅館業です。旅館は、地域の水、  
自然、文化がなければ成立しません。  
だからこそ、地域との共生を前提と  
した経営が、自然と根付いていった  
のだと思います。

**橋場** 具体的な事例として、よくお  
話に出てくるのが法師旅館ですね。

**藤村** そうですね。法師旅館では「自  
ら学ぶ」「水から学ぶ」という言葉  
を大切にされており、温泉街全体、  
ひいては地域全体との共生を強く意

識されています。これは、代を超え  
て受け継がれてきた考え方だと思い  
ます。

## 企業の持続性が 地域の価値を高めた

**橋場** ほかに印象に残っている企  
業はありますか？

**藤村** 沢山ありますが、例えば、東  
京亀戸天神のくず餅で有名な「船橋  
屋」さんですね。神山社長は文豪と  
老舗の研究活動もしておられます。  
「船橋屋」の看板は吉川英治が描い  
たものだそうですよ。図書館等で文  
献を調べると芥川龍之介をはじめ、  
多くの文豪が作品の中で「くずもち」  
や「ふなはしや」に言及しています。

**橋場** それ自体が、もうブランドで  
すね。

**藤村** まさにそうですね。「芥川龍之  
介御用達」といった文脈が後世に価  
値として積み上がっていく。100  
年企業、200年企業は、単に古い  
だけではなく、歴史そのものを価値  
に転換する力を持っているのだと思  
います。

**橋場** 藤村さんは、かなり果敢に現

地に行かれていますよね。

**藤村** ええ。2泊3日で金沢に家族旅行した際も、初日はいつもの法師旅館に泊まり、翌日は思い切って「加賀屋」に宿泊しました。ダメ元で小田社長にインタビューをお願いしたところ、快く応じて下さったのは、今でも忘れられません。

**橋場** それはすごいですね。

**藤村** また、滋賀県近江八幡市の「たねや」さんが手掛ける「ラコリーナ近江八幡」も、非常に象徴的な事例です。年間300万人が訪れる観光施設ですが、2016年頃からすでに「我が社はSDGsカンパニーです」と打ち出されていました。**橋場** MDGsの後継としてSDGsが発表されたのが2015年なのを考えると、非常に早い段階で打ち出されていますね。

**藤村** 青年会議所（JC）の活動を通じて、世界を見てこられた経験が、経営判断にも自然と反映されているのだと思います。

**橋場** こうした企業の話を知っていると、企業単位というより、地域全体の話になっていきますね。

**藤村** その通りです。100年企業、

200年企業は単独ではなく、地域の中でエコシステムを形成しながら生き残ってきました。旅館、酒蔵、和菓子屋、醸造業、農業—それぞれが役割を分担しながら地域の価値を高めてきました。だからこそ、企業の持続性は、地域の持続性と切り離せないのです。

## 200年企業が実践していたSDGsの17項目

**藤村** 2018年頃だったと思いますが、SDGsを日本で本格的に推進していくという動きの中で、外務省の方々と意見交換をする機会が

何度かありました。その時に感じたのは、「持続している企業が最も多い国が日本であるならば、その企業たちはSDGsの17項目を、無意識のうちに実践してきたと言えるのではないか」ということでした。

**橋場** 確かに、あとから言語化されたものを既にやっていた、という感覚ですね。

**藤村** そうです。例えば、石川県小松市にある法師旅館は創業1300

年を超える老舗で、毎年訪ねていきます。46代目の法師善五郎さんに「1300年続く秘訣を教えてください」とお訊きすると「私は1300年生きていませんから」と冗談交じりに返されます。気候変動やパリ協定といった、極めて現代的なテーマについても普通に議論されます。ただ、その後が続く話が非常に深いのです。「法師旅館や栗津温泉が1300年続いたとしても、地球が1400年続かなければ意味がない」という言葉は、今でも強く印象に残っています。

**橋場** スケールの大きなお話ですね。

**藤村** 法師旅館では「公園と同じです」という言い方をよくされます。来た時よりも美しく返す。自分の代で使い切るのではなく、次の世代により良い状態で引き渡す。これは企業を「所有物」ではなく、一時的に預かっているものとして捉える感覚だと思います。

**橋場** 松下幸之助さんの「企業は社会の公器」という言葉にも通じますね。

**藤村** まさにそうです。100年企

業を見ると、この感覚が驚く程自然に根付いています。

**橋場** とところで、日本は寄付文化が根付きにくい国だとも言われていますよね。

**藤村** ええ。よくビル・ゲイツの話が引き合いに出されますが、あれはあれで非常に尊い行為だと思います。ただ、あれだけ勝ち続けた人の場合、多くの敗者や犠牲の上に立っている側面も否定できません。言い方を選ばずに言えば、贖罪としての寄付という側面もあるのではないかと思います。

**橋場** なるほど……。

**藤村** 一方で、日本の100年企業を見ると、寄付という分かり易い形ではなく、もつとべつの形で社会を潤しているケースが多いのです。それが近江商人の精神として知られる「陰徳善事」です。

## 近江商人に学ぶ 商売は勝つより どう続くの

**橋場** 「陰徳善事」という言葉はよく聞きますが、改めてどういう意味

なのでしようか

**藤村** 簡単に言えば、「言わなくていい、善いことを、黙ってやり続ける」という精神です。近江商人は「三方良し」という言葉を使っていなかった、という説もありますが、実際の行動としては、売り手良し・買い手良し・世間良し、を体現していたのだと思います。

**橋場** 結果として信頼が積み上がるわけですね。

**藤村** そうです。例えば秩父に矢尾百貨店という老舗があります。明治期の「秩父事件」、つまり生活に困窮した人々が金持ちや庄屋を襲った騒動の際にも「矢尾さんだけには行くな」と一切襲撃されなかったという記録が残っています。

**橋場** それは凄い話ですね。

**藤村** 普段から地域に対して誠実に、黙って善いことをしてきた結果、いざという時に、地域から守られた。これこそが陰徳善事の力だと思えます。

**橋場** ビジネスの世界ではどうしても「勝つ」「シェアを取る」という発想が強くなりがちです。

**藤村** ええ。100年経営の文脈で

は、ビジネスと商売は違うという言い方をよくします。ビジネスの世界は軍事用語が多く、市場シェアやランチェスター戦略のように、相手を打ち負かすことが前提になりがちです。一方商売は、どう勝つかよりも、どう続くかが問われます。

**橋場** なるほど。

**藤村** 以前、小学校の授業でこんな実験をした話を聞きました。「1分間、仲のいい友達と腕相撲をしながら、勝った数だけ飴をあげます」と。1分後、1勝1敗で飴を1つずつ貰ったペアもいれば、3勝0敗でひとりだけ3つ貰う形になったペアがいる中で、二人とも100個ずつ飴を貰ったペアがいたという話です。このペアは「勝った数だけ飴をあげる」という話を聞いて目を合わせ、お互いに100回ずつ勝つということを協力して腕相撲をしたのです。この話から「勝つ」と、飴を倒すという意味の「勝つ」と、飴を貰うという目的を達成する勝つ、の2つの意味があることが分ります。

100年企業は後者の勝ち方を無意識のうちに選んできたのではないかと思うのです。

## 100年企業のお金の使い方を考える

**橋場** そう考えると、「お金の使い方」そのものが違いますね。

**藤村** はい。今私達の中でも「100年企業のお金の使い方」を研究しよう」という話が出ています。何にお金を使っているのか。何に使うべきなのか。寄付という単純な形ではなく、地域や社会が自然に潤う形での使い方。そこに、100年経営の本質があるのではないかと考えています。

**橋場** ここまでお話を伺ってきて、100年経営というのは、単なる長寿企業の話ではなく、「物事の見方」そのものなのだと感じました。

**藤村** まさにその通りだと思います。私はよく「100年経営の眼鏡をかける」といいます。眼鏡をかける、一度その眼鏡をかけると、企業や社会の見え方が確実に変わってきます。

**橋場** 短期的な利益や成果だけでなく、時間の流れそのものを意識するようになりますよね。

**藤村** ええ。100年経営を学ぶということとは、「今、自分は何を受け継いでいるのか」「そして何を次に手渡そうとしているのか」を常に問い続けることだと思っています。

**橋場** 社会や市場環境は大きく変わっていますが、その中で変えてはいけないものと、変えていくべきものをどう考えればよいのでしょうか？

**藤村** 日本には「不易流行」という言葉があります。変えてはいけない本質の上に、時代に応じた新しさを重ねていくという考え方です。100年企業、200年企業を見ると、この感覚が極めて自然に経営の中に組み込まれています。

**橋場** 全てを守ろうとしている訳ではないということですね。

**藤村** そうです。むしろ変わらなければ生き残れないことを、誰よりも理解しているのが長寿企業だと思います。ただし、何のために変わるのか、何を守るために変わるのか、という軸は決して手放してはいけません。

## 事業承継は「未来づくり」



対談を終えて

**橋場** 私もオーナー様とよく話すのですが、事業承継も単なる引継ぎ作業ではなく、未来をどう描くかという話が重要です。

**藤村** ええ。承継とは過去を守るのではなく未来を創る行為だと思っています。そのためには親族内承継、従業員承継、第三者承継、どの選択肢が正しいかではなく、「自分は何を未来に残したいのか」を言語化することが何より大切です。

**橋場** その問いに対する回答を導きだせないまま進めると、事業承継では後悔する可能性が高いかもしれませんね。

**藤村** そうですね。だからこそ事業承継は10年単位で考えるべきテーマであり、決して差し迫ってから考えるものではありません。

**橋場** 日本には世界に誇れる企業文化があるということを、改めて感じました。

**藤村** 日本は世界でも稀有な「持続している企業」がこれだけ多く存在する国です。それは偶然ではなく敬神崇祖、地域との共生、陰徳善事といった価値観が、経営の中に溶け込んできた結果だと思えます。

**橋場** ただ、それがこれからも自然に続くとは限らない。

**藤村** おっしゃる通りです。だからこそ、意識的に学び、次の世代に考え方として手渡していく必要があります。100年経営は、過去を称賛する為の概念ではなく、未来の選択肢を広げる為の知恵なのです。

**橋場** 最後にこれから100年経営に触れようとする方へ、メッセージをいただけますか？

**藤村** 知識として学ぶことも大切ですが、最終的には「触れる」ことだと思います。実際に現地に行き、当主の話を聞き、その空気を感じる。すると自分の中に「自分だったらどうするだろうか」という問いが自然と湧き上がってきます。

**橋場** まさに、体験知ですね。

**藤村** はい。100年経営は教えを授かるものではなく、自分の中に育んでいくものです。そのきっかけとしてこの対談や私達の活動が少しでも役に立てば嬉しいです。

**橋場** 本日は非常に示唆に富んだお話をありがとうございました。

**藤村** こちらこそありがとうございました。