

(2019年2月21日ご講演)

ファミリービジネスの永続戦略と金融機関の役割

株式会社フィーモ 代表取締役
大澤 真 委員

私は25年間日銀に勤務したが、12年前に辞め、7年前に今の会社を設立した。ファミリービジネスという領域が研究やコンサルティングの対象としてあることは、実は2005年に支店長として沖縄に赴任していたときに海外の人から教えてもらった。そこで非常に面白いなど、日本ではそういう話をする人は誰もいないなどと思って、これをやりたいといろいろやっているうちに日銀を辞めて、自分で会社を設立することになった。私自身この問題について約15年いろいろ考えてやってきているが、まだまだ若輩で今日は皆さんからご意見をもらえればありがたい。

日本はファミリービジネス大国 (スライド2)

まず、ファミリービジネスには様々な定義の仕方があると思う。日本では血縁に限らず娘婿といった姻族の方々が継いでいくケースも多いが、ここではざっくりとオーナーシップないしは経営を創業一族が代々つないでいる会社をファミリービジネスと定義させてもらいたい。

日本の会社は大体99%以上がファミリービジネスであると言われている。これは創業したてのベンチャーのようなところもファミリービジネスであることを考えると、ほぼ皆さんファミリービジネスだということである。

また上場企業においても、ファミリービジネスが非常に多い。後ほど紹介するが、日本でも11年前にファミリービジネス学会ができて、先生方がデータをかなり細かく調べている。上場企業で所有権を持つ株主は公表されているが、本当に創業家が支配しているのかわからないところが多く、それを丹念に調べて分類している。

ファミリービジネスと非ファミリービジネスの上場企業での占有率、かつ影響力の強さも調査している(スライド3)。創業家が10大株主のうち筆頭株主にいるか、またトップないし他の取締役役員1名以上に入っているかどうかを基準にして、かなり影響力が強いファミリービジネスをA、aとしている。トップの株主で、経営もトップにいるところが最も創業家の影響が強いことになるが、東証一部、新興市場のジャスダックやマザーズ、また地方単独まで全て含めると、大体4割がA、aである。創業家が引き続きかなり影響力を行使しており、これは意外と多いという印象を持ってもらえるのではないかと思う。

ファミリービジネスとノンファミリービジネスとでパフォーマンスを比べると、例えば利益率はファミリービジネスのほうが高く、これは統計的にも検証されている。また株価のパフォーマンスなども、そういうことが反映していると思うが、実はノンファミリービジネスよりもパフォーマンスがいい。つまり上がっていくときは市場全体よりもかなり勢いよく上がっていくし、下がる時もあまり下がらないことが検証されており、面白い結果なのではないか。日本全体だけではなく、上場企業においてもファミリービジネスのプレゼンスは高く、収益率等のパフォーマンスも良いことが分かってきている。

また業歴の長い企業が多い。100年以上続いている会社が3万社などとよく言われているが、200年以上続いている会社が約3,800社ある。世界全体で8,000社ぐらいしかないと言われているので、約半分が日本にあるということである。今世界で最も古いファミリービジネスは、一応ギネスブックに認定されているが、718年に作られた石川県粟津温泉の旅館「法師」で、46代目である。法師善五郎氏が当主で、酒蔵などによくある話だと思うが、善五郎という名前を代々継がれている会社である。

欧米におけるFB研究の進展（スライド4）

彼我の違い、日本と海外との違いについて。日本のファミリービジネスは非常にプレゼンスも高く、長く続いている会社も多いが、研究や実務的なサポートの分野では、私が見る限りは海外のほうがだいぶ進んでいる。私もそれがきっかけでこの分野に入ってきた。例えば海外ではファミリービジネスネットワーク（FBN）というものがあり、世界経済への貢献、永続性、収益力、社会貢献などを基準に評価して、毎年ファミリービジネス大賞を表彰している。第1回の大賞はレゴ。まだファミリービジネスだったころのエルメス、日本では矢崎総業などが選ばれている。

それから、学会や実務家育成という点でも、欧米のビジネススクールにはファミリービジネス学科がかなり当たり前にある。アメリカでは80以上の大学にあると言われている。また、*Family Business Review*や、ファミリーがガバナンスをするファミリーオフィスという組織があるが、そのファミリーオフィスを専門にしたジャーナルなど、学会誌も多数ある。こういった動きはアジアでも拡大してきている。さらに、実務家の養成機関もある。**Family Business Institute**では、いわゆるアドバイザーやコンサルティングの実務家を養成している。先ほどのFBNもそうであるが、ファミリーオフィスネットワークやファミリービジネスアソシエーションといった、ファミリー同士が交流して学び合う場もアメリカ、ヨーロッパにはたくさんあるということが特徴である。

日本でも、ファミリービジネス学会と、実務家あるいはファミリービジネスの経営者の方々に集まってもらっているファミリービジネス研究所が11年前に誕生している。実は両方の機関で、加護野先生に非常に重要な役割を担っていただいている。ただ、11年前にやっとなってきたという話なので、欧米に比べるとまだまだこれからという感じがしている。

永続ファミリービジネスの特徴 (スライド 5)

これは私が実際にコンサルティングをやっている中で気づいたことであるが、やはり 100 年、200 年と長く続いているファミリービジネスは、利益を追い求める経営というのか株主価値最大化の経営手法をあまり重視しておらず、むしろ利益は結果だという考え方の方が多い。10 年ほど前まで最古だった金剛組が残念ながら破綻してしまったのも、おそらく利益に走り過ぎて、本来の業務以外の不動産投資やコンクリート建築をやって、結局バブルの崩壊とともに立ち至らなくなってしまったため、千何百年続いていた会社も少し間違えると続かなくなってしまうという事例だと思う。やはり長く続いている会社はあまり利益第一主義ではないということが一つ特徴かと思う。

それから、やはり変えるべきものと変えてはいけないものをはっきり持っているのも大きな特徴だと思っている。特に、変えてはいけない理念や価値観、1 丁目 1 番地というか、北極星というか、そういうものをはっきりと持っている会社が強い。長く続いているファミリーの多くの方が言われるのは、自分のことが第一ではないのだと。まずほかの人のことを考えるという利他の精神を非常に強く意識されていて、それ自体がやはりその会社、創業家に対する信頼の基盤になっていると言えるかと思う。例えば、社員、お客様を重視する、あるいは取引先の方々も運命共同体だから重視する。また、業界自体、地域自体を意識して経営をする会社も非常に多いのが特徴である。

具体例を 2 つばかり申し上げると、一つは、6 年ぐらいつとアドバイスをさせていただいている、「オタフクソース」というお好み焼きや焼きそばのソースを造っている広島のある会社がある。この会社は、やはりお好み焼き業界、もう少し広く言うと「粉もの文化」ととにかく拡大していく、発展させていくことがまず大事であると。そうしていけば自然に自分たちのソースも売れるようになるということで、実際にお好み焼き屋、たこ焼き屋を開業される方々の研修センターのようなものを設けている。広島風お好み焼きなので、作り方が少し難しくそれなりの技術が要るが、その技術を伝授したり、経営の仕方、基本的な帳簿付けなどを教えたりするのが特徴である。

もう一つの例は、辛子めんたいこの「ふくや」という福岡の会社がある。創業して、辛子めんたいこを初めて造ったと言われている会社で、川原氏という一族がやっている。博多が空襲で焼け野原になったときに開発したのだが、みんなで辛子めんたいこを造って博多のまちを発展させていこうと、造り方を全部オープンにしたという有名な話がある。まさに経営学などでオープンイノベーションという言葉が使われているが、ふくやの場合には遥か以前からオープンイノベーションをして、いま数百の店が明太子をつくるほどの一大産業にまで発展している。そのように自分たちに関係するほかの人たちのことをまず考えて経営していき、それが結果として利益につながってくる、売り上げにつながってくるという考えの方々が非常に長生きされているというのが私の印象である。

ただ同時に、特に昨今は時代が本当に大きく変わってきており、デジタルトランスフォーメーションやディスラプションという言葉も使われるようになってきているが、一寸先は闇というか何が起こるか分からない、変化が急速に起こるような時代になってきているので、やはり変えるべきものもきちんと見据えてやらなければいけない。どういう方向に変わっていくのかという将来的なビジョンをきちんと持っているか。これが非常に大きい。変えていくものに対して、そこでリスクを取っていく会社がやはり伸びているので、理念とビジョンが基本にあると思っている。

パブリックカンパニーでもそのような考え方を持てるだろうが、やはりファミリーの場合、そういう考え方が家族の中で感染しやすい、つなぎやすいというところが非常にあるかと思っている。オーナーであるから、会社をとにかく中長期的に発展させていくことに非常に関心を持つというインセンティブ構造になっていることは当然だが、単にオーナー風を吹かせるのではなく、むしろオーナーとしての義務を非常に意識している。ご先祖様たちが作られたものを自分が引き継いで、それを次の世代につないでいく受託責任を強く意識されていたり、社会的責任を意識されている。オーナー風を吹かせてばかりいると、どこかではしごを外されたり総スカンを食うことがあると思う。

最近では **emotional capital** という言葉も使われているようであるが、創業家としての責任をやはり意識している方々が多い。これはもちろん長く続いている会社であるが、そのあたりに一つのキーポイントがあるかと思っている。

FBにおけるバランス（スライド6）

今の話は私が日本で感じてきていることであるが、実は先ほど紹介したように欧米ではこういったことがかなりシステマティックに理論化されていて、広く教えられているのが特徴である。

ファミリービジネス経営はバランスが非常に大事だとよく言われている。「経営」、「所有」、「家族」の3つのバランス。これをスリーサークルモデルというが、この3つのバランスをいかにうまく取るかというところに、実はファミリービジネスの成功、永続の秘訣があると言われている。

例えば家族ばかりを重視して、家族だから皆会社に入れる、家族だから社長にしてしまうことになると、やはり会社自体がうまくいかなくなる。逆に、経営ばかりにエネルギーを注ぎ過ぎて家族のことを顧みないと、家族はバトンを継いでいかねばならないが、そのバトンの継ぎ方がうまくいかなくなってしまう。だから、どのようにこのバランスをうまく取るのが重要だと言っている人たちがいる。

家族と事業のバランスのとれた発展 (スライド7)

もう一つ、パラレル・プランニングという考え方がある。事業と家族とをどのように並行的にうまくやっていくのかを考えるべきだと、特に INSEAD のカーロック先生や、アメリカでもそう言っている方々がいる。実は私自身、この考え方に基づいてアドバイスをさせてもらっている。紹介すると、スライド7のような概念図になる。

まず事業をどうやってうまくやっていくのかについては、日本でもアメリカでもヨーロッパでもビジネススクールで通常教えられており、体系化して共通のものができているはずである。やはり事業に対する理念やミッションが非常に必要であり、事業についての中長期的なビジョンが当然なければいけない。また事業戦略が重要であり、それらを実現するに当たっての資本政策が重要である。最後にコーポレートガバナンス、取締役会や監査役会の役割、株主総会といったガバナンスの仕組みが重要だということは、もう共通の認識としてある。

しかし創業家、家族として同じようなことをきちんとやっているかということ、残念ながら日本ではまだそういうことがほとんど言われていない。家族についても、やはり理念・価値観、ビジョン、戦略、資本政策、ファミリーガバナンスが非常に重要であり、これがきちんとシステマティックに作られていて、事業も家族もパラレルに発展させていくことが非常に重要だと。全体最適というか、こういったことをきちんとやっていないとかなかなかうまくいかないと言われている。

先ほどの利他の精神なども一つかもしれない。お客様に対する向き合い方といったことについて自分たちはどう考えているのか。なぜ自分たち家族がこの事業をやらなければいけないのか。なぜ自分たちでないとこの事業がうまくいかないのか。こういうことについての価値観をまず明確にして、家族として今後どういう方向に持っていくのか、どういう関わりを事業との間でしていくのか。例えば、今まで所有、経営の両方を家族がやっていたが、今後それで本当にいいのかといった問題についてきちんとまず考える。また、継承者がお嬢さんしかいないということで、経営が自分たちの手に負えないという話になったとき、どうやって創業家として影響力を及ぼしながらやっていくか。そういったことをきちんと家族で話しておくのがやはり非常に大事だと思う。

また、家族戦略では、将来家族として主要株主、主要経営者になることが必要になるが、その人たちをどのように育成していくのか。実際に会社に入れるときにはどういう基準で会社に入れるのか。あるいは後継者として最終的に指名するときにはどのようにやるのか、といったことも決めておかなければいけない。さらに、家族としての資本政策は、当然株式も承継しなければいけないので、その承継をどうするか。あるいは実際に上場もあり得るのか。あるいは再投資と配当のバランスをどう考えるか。家族のことばかり考えればもちろん配当を増やしてもらったほうがいいわけだが、やはり内部にもきちんと金を残していかなければならないということで、このバランスをどう考えるのか。あるいは事業資産以外にも金融資産や不動産を持っている家族が多いが、そういうものをどうやって減らさない

ようにしていくのかというあたりも、意外と日本の家族はあまり考えていないケースが多い。例えば金融資産の運用では、グローバルに分散投資をするのが海外ではイロハのイだが、日本でそういうことをやっている方々は私が知る限りではほとんど見ない。そのあたりは理論上でも実務上でもかなり彼我の差があるように思われる。

永続のためのファミリーガバナンス（スライド8）

ファミリーガバナンスでの理念や価値観やビジョンの重要性を少しお話したが、最終的にコーポレートガバナンス同様、どのようにファミリーとしてのガバナンスを考えていくのか、このあたりが長生きの大きなコツになるので、残りの時間はそこを中心にお話をしていこうかと思う。

3つの柱があると思っている。まず一つは、家族としてどのように共同体として運営していくかに関して、ルールを明確にするのが重要である。ルールというか約束事でもいいが、そういった憲法のようなものを作っていく。「家族憲章」と通常は呼ぶ。Family Charter、Family Constitution を訳した言葉であるが、そういったものをまずきちんと家族皆で作っていくのが非常に大事になる。

2つ目が、家族として意思決定機関である「家族会議」が重要な柱になっている。

3つ目が、ルールの実効性を担保する組織。こういったルールを作って会議をやっても、実際にそのルールがきちんと運用されていなければいけない。また、新しいいろいろなチャレンジも起こってくるので、どのように家族として対応していくのか、専門家なども含めて協議するような場を持っていないとなかなかうまくいかないと言われている。こういったことを実行していくのが、先ほど少し触れた「ファミリーオフィス」という機関になる。通常、コーポレートガバナンスには、取締役会、取締役会を運営する取締役会室、監査役会室があると思うが、同様の機関としてファミリーオフィスがあるということである。

家族憲章の具体的内容（スライド9）

①家族としての理念・価値観

②家族の行動規範

家族憲章の具体的内容としては、まず理念・価値観と、行動規範である。この理念・価値観は少し抽象的な概念になるが、その抽象的な概念をより具体的にこういうことをしてはいけないとか、こういうことをしていこうという、Rules and Norms と英語では言うと思うが、そういったことを定めたのが行動規範である。こういうものをきちんと紙に残して書いていくことが重要になる。

③事業・家族のビジョン

事業・家族としてのビジョンを明確にしなければいけないし、やはり株主としては、中・長期的に会社をどのような方向に持っていくのかというビジョンをまずきちんと持つことが大事だということである。もちろん事業体の取締役会あるいは執行の人たちが考えることも重要であるが、やはり株主として、永続していくためにはどういうことを考えなければいけないのか、あるいはどういうビジョンを持ってやっていかなければならないのかを明確にする必要があるということである。

④最高意思決定機関としての家族会議

家族会議をどのように構成していくのか、どういう運営をしていくのか。例えば家族会議には誰が入るのか。そのあたりをまず明確にするのが重要である。また、子供が入る場合にはどういうタイミングで意思決定の機関に入っていくのか、配偶者を入れるか入れないかなど、そういったことをきちんと家族で決めていかないと非常に不透明になって、皆さん疑心暗鬼になってくる。また、家族会議で決定するときに、最終的に株主、株を一番持っている人が決めていいのか。そうではなく皆が1票ずつ持つべきなのか。あるいは基本的には全員一致になるまで決めないという家族もたくさんおられるが、そういった意思決定の仕方もきちんと共通の認識を持っていけば、後々あまり揉めることもない。

⑤経営への関与

⑥後継者候補育成、入社基準、入社後育成、後継者選定

経営への関与をどうしていくのか。また後継者の育成の仕方、入社基準、入社後の育成はどうしていくのか。また、最終的に残った人からどうやって後継者を決めるのかといった、後継者の認定基準のようなものも皆さんで議論することが大事である。

⑦退任

後継者の話と裏腹であるが、いつまでも事業に残られて90歳になっても会社にしがみついている方も結構いる。それではやはり後継者が育たない。いくら後継者育成と言っても実際にバトンを渡してくれないと後継者として育たないので、そういうこともきちんと議論して決めておく。

⑧自社株承継・買取

⑨自社株以外の資産運用・管理指針

⑩懲罰ルールと紛争解決プロセス

株の承継や買い取りのルール、また自社株以外の資産運用をする場合にはどのような形で運用するのか、運用指針のようなものをきちんと決めて遂行することが非常に重要になってくる。

大体 10 ページぐらいになるが、一般的に以上のようなことをカバーしたものを作っている。我々の今までの経験だと、やはり皆さん集まる時間がそれほどないので、1 カ月に 1 回、3 時間ぐらい会議をして一つ一つ議論して決めていく。そうなると、たかだか 10 ページぐらいのペーパーであっても、そこにすべてのものを凝縮していくため、作るのに最低 1 年ぐらいはかかる。先ほど紹介したオタフクソースの場合は、この家族憲章の作成に実は 2 年かかった。ある一つのポイントについて非常に議論が白熱して必ずしも一致しなかったので、最後の最後まで皆さんが本当に納得するまで議論して決めた。

ファミリーオフィスの構造 (スライド 10)

今度はこれを実際に運用していく側である。日々いろいろな問題が当然家族にも起こるし事業サイドでも起こってくるので、そのような問題に対応していくのがファミリーオフィスというものである。

ここでは家族会議を企画・運営したり、資産の運用管理をしていく。実際に運用方針を決めるわけであるが、その運用方針にのっとって、どういう業者を使ってどのような分野に投資していくのか指図するようなことも必要になってくるので、専門家に入ってもらったり、自分たちの事業以外の分野への投資についても議論して決めていく。まさにファミリーの執事のような機関であり、基本的にこのファミリーオフィスの株主や取締役は家族のメンバーだけである。

実際の執行は、いろいろな専門家に業務を委託しているところが多いが、海外のケースで見ると、何十人も雇っていたり、ファミリーオフィス自体を業務にして、ほかの家族のファミリーオフィスの機能を預かっているところもある。私が一番驚いたのは、アメリカのファミリーオフィスの会社であるが、もともと自分たちの家族のために作った会社がだんだん大きくなって行って、いろいろな人からいろいろな委託を受けているうちに 100 社ぐらいの業務を請け負うまでになっている方もおられた。

形態としては、海外では信託を使うケースが非常に多い。税制面のメリットが非常に大きいので信託を使うが、日本だと信託を使うメリットがほとんどないため、株式会社や公益法人、一般社団法人を使っている会社が多い。ファミリーオフィスを作って本当に稼働させている会社はまだそれほど多くないので例も限られているが、私の知るところでは海外で作られているか、国内ではこのような形態で作られているところが多いようだ。

本邦金融機関の従来のアプローチ (スライド 11)

最後に、では、こういった欧米流のアプローチ、全体最適というアプローチだと思うが、日本では今どうなっているのか。

残念ながら日本では今申し上げたような全体最適のアプローチはあまり取られておらず、実は部分最適になっている。部分最適も特に相続税対策に焦点が当てられていて、ほぼ 95% くらいのエネルギーを皆さんここに注いでおられる。これはどちらが鶏か卵か分からないが、ファミリービジネス側の皆さんもこれが大事だと思っている部分もあるし、金融機関や専門家がこの分野に誘導している部分もあるのでどちらが悪いとはなかなか言えないと思うが、実際そのようになってしまっている。欧米のアドバイザーの人たちが口をそろえて言うのは、事業承継戦略や事業永続戦略を考えたときに、相続税対策を最初に考えると絶対失敗すると。それが欧米の人たちの完全なコンセンサスである。逆に日本はそれしかやっていないという非常にいびつな構造になっているのが特徴かと思う。

金融機関側も、相続税対策としては、株価を下げたほうがいい、企業価値を下げたほうが相続税を払う額が少なくなると。普通は長く永続していくことを考えれば、企業価値を下げるようなことをやるのはよくないわけである。だが、実際に相続対策としてそういうことをやったり、こういう保険を買うといいなど、とにかくプロダクトアウトでやっているのが非常に特徴的である。

株式も、相続を通じてどんどん分散していってしまう。私が今やっているなかでも、上場企業とあまり変わらないぐらい株主がいるような会社もあって、実際 100 人ぐらいの方が株主になっていると、証券会社などは種類株、無議決権株を使ってまとめたほうがいいのではないかとよく営業している。ただ、何もなしにこれだけやると言うと、親戚の方々と当然のことながら揉めるわけである。なぜそういうことが必要なのだという話になるし、ある方、ある一家に株を集めて、次の世代になったときにどうするのだと。次の世代でその家族がきちんと後継者を出せるという保証は全くないわけである。そういう先々のことなど全く考えずに、とにかく今手数料が入る、儲けることが大事だという視点にどうしても金融機関はなっけまいがちで、そのようなところで成績を上げた人が評価されるインセンティブ構造になっているので、残念ながら今はそのような状況である。

また、M&A も今非常に盛んに行われていて、国を挙げて M&A をやれというような話になってきているが、M&A についてももう少しきちんと考えてやったほうがいい。M&A 自体悪いことではないと思う。まず欧米のファミリービジネスの場合には、基本的には上場しようとする会社が多く、特にアメリカやイギリス、アングロサクソンではほとんどがそうである。上場して資産価値を高め、家族としての資産を増やすことが当然のことだと考えられているし、旬を過ぎてしまったビジネスについては売ってしまう。だが、売った後に当然キャッシュが入ってくるわけで、そのキャッシュをどのように次の投資に向けていくのか、どのような事業をやっていくのかを考えるのが欧米では当たり前である。日本で M&A と聞くと、何代も続けてきた会社でたまたま社長になった人がもうやりたくないの売ってしまって、後はそのキャッシュで別荘やスポーツカーを買ったり違う方向に行ってしまう方もたくさんいて、そのあたりもだいぶ土壌が違うなという感じである。

だから金融機関側も、M&A をもし本当にやるのだとすれば、そういうことまできちんと

考えてやらなければいけない。特に地方だと、M&A をしてしまったがゆえにその会社とは取引できなくなってしまったり、事業がうまくいかなければ閉めてしまったり、またほかの人に売ってしまえばいいということになってしまう。結果、地域としての経済が空洞化していくことにもつながりかねないし、地銀自身もお客さんがいなくなってしまうのだが、ここしか手数料が入らないということで、タコが自分の足を食べるような感じで一生懸命やっているという現状である。ただ、税務アドバイスは皆が参入して非常に競争が激しくなっているので儲からないという話や、結局お客さんからは喜ばれていないのではないかとこの認識はさすがに金融機関側でも出てきているので、これがきっかけでどのように変わっていくのが注目される場所だと思う。

事業永続支援再構築の方向性 ～ “trusted advisor” を目指して (スライド 12)

今私どもでは、そういった問題意識がかなり高い地銀の方々と一緒に、どうやったら本当に会社に役に立つようなことができるのかを考えている。

「事業承継」あるいは「事業継承」という言葉があるが、一時点にバトンをどうやって渡すのかという話ではなくて、事業がどうやったら長続きするのかをもう少し全体最適の観点から考えたほうがいいのか、そのためにはどうしたらいいか考えませんかという話をしている。

先ほど申し上げたような家族のルール作り、それを回していくための組織作りのお手伝いをむしろ金融機関側が率先してやっていくことができないか。あるいはそれをやっていく上で、永続企業という、永続していける条件を満たしている会社、あるいはそれを満たすように努力している会社について、例えば融資等で支援していくことはできないのか。その融資も、コベナンツが付いていて、コベナンツを満たさなくなったらすぐやめてしまうのではなく、中・長期的にサポートできる疑似エクイティーのような融資ができないか、あるいは資産を守っていく仕組みができないか。こういったことを今一緒に考え始めている段階である。

金融機関側にもだいぶ危機感が出てきているのでそういうことを考えていくわけだが、ただ、やはり一番問題なのは、永続する企業は何が大事なのかである。私は先ほどのパラレル・プランニングを一つのベースに考えているが、このあたりは日本の有識者の方々にいろいろたたいていただいて、もっと厚みのある議論をしていけば、きっと日本のファミリービジネスの永続につながっていくだろうし、また金融機関もそういうものをベースにして支援していくという考え方が広がっていけば、Win-Win というか、両者にとっていいのではないかと、そういう取り組みをしているところである。