

# 報 告 書

～～「生涯現役の日」制定記念シンポジウム～～  
65歳以上をどう生きるか！ どう働くか！

## 【第2部】パネルディスカッション

### 「人生100年時代を先取りする先駆的企業に聞く」

- ◆パネリスト：川村 邦明氏（前川製作所）  
菊岡 大輔氏（大和ハウス工業）  
金沢 春康氏（サトーホールディングス）  
緒形 憲氏（高齢社）  
望月 篤氏（大和証券グループ本社）
- ◆ファシリテーター：岡本 憲之（高齢者活躍支援協議会 理事長代行）



岡本：ファシリテーターの岡本です。よろしくお願いいたします。

まず流れを説明しますと、第一ラウンドでは、60歳定年、65歳までの継続雇用、そこで雇用打ち切りという会社が多い中で、本日ご出席いただいている企業では、65歳定年、あるいは65歳以上の継続雇用に踏み切られたわけですが、それは希望者全員なのか、どういう方が継続雇用になるのか、希望するシニアと会社側がほしいシニアの方、あるいはそのマッチングに関するお話をさせていただきたいと思います。

第二ラウンドは、モチベーションの問題で、人事管理上、会社としてはどのようなことをされているのかをお聞きします。第三ラウンドでは、高齢者はモチベーションが高ければ65歳以上でも継続雇用で働けるようになったが、会社としては高齢者ばかりが元気でもまずいわけで、若手にも元気に働いてほしいけれど、こういう制度の導入により、若手世代へはどういう影響があったのか、若手と高齢者はうまくいっているのか、などをうかがいたいと思います。そして最後は、将来の雇用制度のあり方についてお話させていただきたいと思います。



## ■65歳以上も働きつづけられる制度導入のきっかけと、社内でのマッチング制度について

川村：第1部でもお話したように、前川製作所は一応定年はありませんが、65歳以降も年齢に制限なく同じ職場ですっと働くことが可能です。基本的には職場のリーダーと本人が60歳以降はどうかを話し合っただけで決めますが、その職場とは別の職場に63歳から68歳までのサポートメンバーというのを決めており（全社で8人ぐらい）、その人にヒアリングの場に同席してもらって調整しています。60歳以降もこれまでと同じ職場で同じ仕事ををお願いすることもあれば、リーダーから今後はここををお願いします、という場合もあります。そして毎年1回ヒアリングをして、今年はどうだったから来年はこうしてもらいたい、とかの調整をしています。

実際には、60歳で辞める人はほとんどいません。自分の都合で辞める人はいますが、全体としては5%以下で、65歳になると3割ぐらいは退職されます。それから65歳以降は、週3日にしたい、週4日にしたいという方もいて、それは話し合いで決めます。70歳以降も、それは全く同じです。給与体系は、今のところ60歳で退職金をもらって、60歳から65歳までは評価があり、あまり下がる人もいれば、3割ほど下がる人もいます。それから以前は60歳で役職ははずしてありましたが、続けたい人とやってもらいたい人には60歳以降もリーダーをやってもらっていて、その方たちには手当も付いています。

菊岡：大和ハウスの場合は65歳以上の再雇用制度において、私の記憶している限りでは、一定の基準はあるものの、本人が希望しているのを会社側から断った例はないと思います。ハードルが低いかといわれると、そうかもしれませんが、年功序列的な制度はかなり以前から廃止しています。ヘンないい方ですが、60歳・65歳まで勤め上げてきた人は、それなりの知識・経験・スキルを身に付けていると考えており、会社側から辞めてほしいという人間は基本的にいなくて、本人の意欲さえあれば基本的には受け入れているということです。

金沢：サトーホールディングスでは、65歳になって再雇用された方を「プラチナ社員」と呼んでいます。再雇用の条件は、本人にやる気があって、かつ職場がその人を迎え入れたいという条件が整えば可能です。毎年更新ですが、基本的には条件が整えば、何年でも更新することができます。ただし定年退職者全員がマッチングできるかといえば、難しいケースもあります。職務上の専門性があることが前提ですが、それだけではだめで、最終的には、人柄が大きな要因となっています。一緒に仕事をつづけたいと職場の後輩に慕われることが重要です。当社の場合、65歳になると半分ぐらいは引退し、半数ぐらいが残りたいと希望されますが、そのうちの半数近くは、職場とマッチングできないのが現状です。

望月：大和証券はもともと70歳までは働けるという制度になっていましたが、60代後半の社員がそんなにたくさんいたわけではありません。やる気があり健康で、豊富な経験を更にブラッシュアップしてくれれば、コンサルの仕事はできるんじゃないかという仮説の下に、70歳定年という制度にしておりました。実際にそのきっかけとなったのは、ちょうど1年半前に68歳の社員がいて、

この人が1年半後には退職するというイメージがわからなかったので、本人さえよければもっと働いてもらいたいと考え、その人をベンチマークにして、去年の7月に制度を変えました。

**緒形**：高齢社で登録後に待機している社員が多いのは、いろいろこだわりを持っている人が多いからだと思います。こういう仕事がやりたいとか、通勤時間や勤務時間が長いところは困るなど、いろいろありますが、もう一つ困るのは、現役の時に仕事をしていた会社に行って先輩風を吹かせてしまう方です。仕事をする場合は、いつでもどこでも謙虚な姿勢が大事だということです。

### ■いかにして高齢社員のモチベーションを高めていくのか？

**岡本**：人事管理上、どのような工夫をされているのかを差し障りのない範囲でお話してください。私はポイントは3つあるように思うのですが、まず仕事の内容、今までやってきた仕事をやるのか全く違う仕事をやるのか、それから就業形態・働き方で、就業時間は現役社員と同じか、それとも別の就労形態なのか。3番目は評価報酬体系です。この3点を中心にお話しいします。

**菊岡**：今岡本さんのいわれた3点の中でも仕事の内容について特に心がけているのは、ベテランなりの知識や経験、人脈が活きる仕事をやってもらうことが大切だと思います。実は、大和ハウスはこれまで役職定年はありませんでしたが、定年を60歳から65歳に引き上げたときに、60歳を役職定年と決めました。とはいいつつも、余人をもって代えがたい人物は長のポジションに留まるという例外処置も設けており、60歳以降も長として働いている社員もおります。一方で、多くの社員は60歳で役職定年となりますので、元々長であった人間をどこに再配置するかには気を遣います。職種によっては体力的なこともあり、ジョブチェンジしてもらいますが、なかなかシブイ職種もあり、そういう人をどこに再配置するかが大きなポイントだと思います。再配置先は、今までやってきたことができるだけ生きるという点を重視しております。

また、ずっと現場で工事監督をやっていた、もしくは工事監督を束ねるようなマネジャーをやってきた人間が、そのスキルをどこで活かせるのか苦労して考えます。もちろん70歳を超えても元気に現場監督をやっている人もいますが、これまでの現場でのスキルをどこで活かせるかといえば、特にうまくいっている再配置先とよくいっているのは、品質検査や安全管理の部門です。

最近、いろんな企業で、この品質検査がおろそかにされている傾向があり、社会問題にもなっていますが、企業にとって品質検査は大事です。忙しくてなかなか手が回らないという会社もあるようですが、当社としては、品質管理部門にシニアを重点配置しており、今では、その部署はほとんどがシニア社員で回っています。うまく再配置すれば、今まで現場で培ってきたスキルや経験が活かして、彼らがそれを担ってくれることで、逆に若手は現場の最前線で思いっきり力を発揮できるという、いい循環が生まれつつあります。若手にもシニア社員にも非常に喜ばれており、モチベーションアップにもつながっていると思います。

**金沢**：3つのポイントですが、職務については、自分の得意分野をやってもらうこと。就業形態は、

本人の希望にできるだけ沿うようにしています。本人が希望すれば、常勤ではなく週 2 日でも 3 日でもいいことになっています。評価・報酬体系については、あまりガチガチにやるのではなく、コミュニケーションを大事にすることを心がけています。先ほどの上田理事長のお話にもありましたが「人に愛される」「褒められる」「認められる」「役に立つ」、これがモチベーションが高まる一番の方法ですので、ABCD・・・という厳密な評価付ではなく、しっかりとコミュニケーションをとるよう職場にお願いしています。

**望月：**仕事の内容とか勤務形態については、皆さんとほぼ同じです。そういう中で工夫している点は、コンサルの仕事についてはある程度実績が出るので、給与は多少違いますが、賞与は全く同じ払い方をしています。これは 68 歳だろうが 48 歳だろうが同じです。

それから 2 つ目は、マネジメントのあり方です。やはりいくつになっても褒められればうれしいもの。今の若いマネジャー層はそういうことに慣れてないので、接し方だったり話し方だったり  
のマネジメントを教育しています。

**緒形：**シニアの方は非常に真面目で、自分のやった仕事が本当に役に立っているのかどうかをいつも気にされます。ですから、お客様には、その辺をよくケアしてほしいとお願いしています。派遣元としては、その辺の話をよく聞くよう心がけており、研修会後の懇親会などで、悩みや不満、改善すべき点等の話をしています。仕事も様々で、朝早い仕事や夜勤もあり、経験のない仕事にチャレンジしている方も多いので、そういう方には本当に頭が下がる思いです。

**川村：**65 歳までは基本的にはそれまでと同じ仕事をしてもらっております。経験を積んできたことを、その後も活かしていくということです。仕事をする日数は、65 歳までは現役と同じですが、65 歳以降は、希望があれば 3 日とか 4 日とかになります。評価は、実は前川製作所は人事部がなく、人事グループが担当しています。60 歳が近づいてきた人をインストラクターとリーダーがヒアリングして、その結果をみて、今後のことを決めるのが人事グループです。出てきた結果は担当役員が評価・調整しますが、実際の評価は現場に任せてあって、現場間の凹凸だけを調整しています。65 歳以降も、毎年ヒアリングして、評価します。待遇は、その評価を、最初にリーダーと決めた項目に照らして、どうするかの話はしますが、実際はほとんど変わらないですね。

## ■高齢社員の活躍が若手に与える影響はあるのかないのか？

**岡本：**それでは次のテーマに移らせていただきます。各社さん共にいろいろ工夫され、高齢者社員のモチベーションを高め、成果をあげておられますが、高齢社員だけが元気になってもダメで、若手社員にも元気で活躍してもらわないといけないわけで、高齢社員と若手が上手く噛み合っ  
て会社の生産性を向上させているのか、そのためにはどんな工夫をしているのかを話してください。

**金沢：**若い社員のモチベーションを上げるための工夫は特にしていません。むしろ、高齢社員が若い社員の邪魔をしないようにすることと、どういうサポートに回っていただくかが重要だと考えています。高齢社員の働く姿を見て、若い社員が、ああいう人になりたいなと思ってもらえれば

最高だと思います。実際に若い社員に聞くと、雇用延長の機会があることは、自分たちの将来の処遇としてプラスだと考えているようです。

**望月**：当社はマーケットに携わる仕事ですので、ベテラン社員の方はやはり経験が豊富ですから、そうした方の話を聞くことは、若い社員にも参考になるだろうと思っています。そしてベテラン社員は将来の自分の鏡でもあるわけで、ベテラン社員が生き生きと働いているのを見れば、自分の今後のキャリアも描きやすくなると思われれます。

**川村**：私自身は技術のことをずっとやってきましたので、開発現場の話をする、ロボットの開発なども若手とベテランがチームを組んでやっています。先ほどは若手がチャレンジしなくなっているという話をしましたが、実際には新しい技術は若手の方が詳しいわけで、ベテランの方は昔の技術には詳しいけれど、本当に新しい技術がわかっているかどうか少し心配な点もあります。私の世代のベテランの話では、若いメンバーは新しい技術を使ってどんどん設計から開発・実験をやろうとする場合、これをやったらうまくいかないかもしれないと、逡巡することもあり、それを見たベテラン社員が、もう少しやってみろよ、と励ますことがあるそうです。若手のチャレンジが心配だというようなときに、そこを後押しているのがベテランで、そういうことがもっともっとやれるようになるといいなと思っています。

**菊岡**：ベテラン社員が若手にとっては「お助けマン」的な存在として動いてもらえるように、人事としては意識的にやってきているつもりです。先ほどは技術者の話をしましたが、営業の例を申し上げますと、支店長や営業所長という立場で数字のことをガンガン追及して、それなりの立場にあった人間に降りてもらわなければならないときに、弊社には営業推進部という部隊がいて、その部隊で今まで培ってきた経験・人脈を活かすようにしてもらっています。

彼らが何をやっているかということ、若手の営業が普段は攻めないけれど、長い目でみたらリレーションをとっておかないといけないお客様、例えば、銀行などの金融機関と常にコンタクトをとって、土地などの情報が出てきたら即座に動けるようにする、というような長い目でみたらリレーションづくりには、ベテラン社員の経験が必要です。あるいは、若手の営業マンが新しい会社を攻略したいといった時に、ベテラン社員がつくってきた人脈や蓄積をたどれば、たいがいの会社には行き着くことができます。そういった点は若手がうまく頼めます。また、若手がどこかを攻略する際には、同席して手助けをする。今の若手は、自分一人でやるのは苦手で、むしろチームとして動く能力が高いということもあるので、そういったサポートにベテランが付くことにより、若手の能力も存分に発揮されることがあると思います。ベテランが付いてきていろいろ言って困る、という声はほとんど聞かないので、若手にとってはベテランの経験が非常にプラスになっていると思います。

**岡本**：一つだけ確認ですが、若手とベテランが一体になって会社に貢献していくというその一体感が重要な感じがしましたが、特に大和ハウスさんの場合、以前は60歳になると嘱託社員になって

現役と嘱託社員の間には給与面でも格差があったと聞きました。その後 60～65 歳の間にはシニア職員という制度を設けて、やや連続的に変わっていく工夫をされているように見受けられましたが、その効果はかなりありましたか。

**菊岡**：そうですね。60 歳定年、それ以降は嘱託としてやっていた時には、「嘱託」となった瞬間に、自分たちはこれまでとは違うのだと思われたようで、大ベテランの方が非常に憤慨して私のところにきて、若手社員から「嘱託さん」と呼ばれたが、これは一体どういうことなんだと言われたことがありました。その後の制度改定で、シニア職員を現役世代のサポート役にしたのは正解でした。処遇の面でも、嘱託の時は評価なしでボーナスも年 2 ヶ月の固定ということが、現役社員との関係を阻害する要因になっていたと思います。そこで制度改定をして、同じ職員で評価の対象としたことで、やはり一体感が生まれたのかなと思います。

**岡本**：高齢社さんでは、派遣した高齢社員が派遣先の若手社員と問題を起こすことはありませんか。

**緒形**：あまり問題は起きませんが、ゼロではありません。現役の若い方にいい影響を与えていると思います。シニアの皆さんの心構えや真摯に仕事に取り組む姿勢などに経験の妙味を感じていただいているのではないかと思います。また、いつも自分に合った仕事を与えられるわけではないので、そういうことを長く経験してきている高齢の方が一生懸命働いている姿をみれば、自ずといい影響を与えているのではないかと思います。

#### ■将来の雇用制度のあるべき姿について

**岡本**：最後の質問になりますが、それぞれの会社の人事管理制度ではなくて、長期的に見てこういう形がいいのではないかとと思うことがあればお聞きしたいのですが。このへんは一企業だけではなく日本全体として、また政府の行政制度改革などとも関連して、将来のあるべき姿をどんなふう考えているかを、個人的な意見として結構ですので、お話していただけますか。

また、日本の雇用制度は、皆さんご存知のように年功賃金、終身雇用制が残っており、現在はだいたい 50 歳代前半ぐらいに賃金カーブのピークがきて、そこから徐々に賃金は下がって定年、継続再雇用ということになっていますが、今後もこのパターンでいけるかどうかは疑問です。もう少し早く、例えば 40 歳代前半ぐらいにピークがくるようにしないと、65 歳以上の継続雇用は難しくなるのではないかと、というようなことでも結構ですので、お話してください。

**望月**：よく研修で話をするのですが、昭和 20 年代の前半にサザエさんがスタートした時、当時は 55 歳が定年で、男性の平均寿命は 58 歳ぐらいだったと思います。そうした中、波平さんは 54 歳、フネさんが 52 歳という設定でした。定年と平均寿命に余り差がない時代から、現在は仮に定年を 65 歳としても、平均寿命との差は 15 年以上もあり、何らかの形で定年以降も長く社会との関わりを持つ必要があります。これまでは 60 歳定年を明確なゴールとして働き、企業も雇用してきました。

一方、60歳以降はどちらかというとオマケで、雇用する側も仕方なく、という状況だったと思います。働く側も企業もこうした関係性では、生産性が高まる気がしません。ですから数十年後には定年という概念がなくなるのではないかとさえ思います。60歳定年制という、ある意味国が主導してきた明確なゴールは、これからは自分でつくる・自分で決める時代になっていくのではないかと考えています。営業部門で雇用上限を外したという背景はその辺にあります。そういう意味で、これからは60歳になってからではなく、もっと若い時代から自分でキャリアをつくっていく時代になるのではないのでしょうか。一方、ビジネス環境も相当厳しくなっていますので、それに対応していく必要もあると考えております。

**川村**：これまで私共は60歳定年で、その後も希望すればずっと、働ける限りは働いていただく形でやってきましたが、社内の議論としても、65歳定年にする必要があるだろうということになっており、これまでの前川の考え方を踏まえてどういう制度がいいだろうと議論しているところです。60歳まではフルに働き、自分でお金を生み出す、これは営業も技術も製造も同じです。60歳以降は継続雇用という形で、少しアイドリング状態になっています。これを65歳定年に引き上げれば、当然65歳まではお金を稼いでいくことになりまして、ここから先は、生涯現役ということで仕事を続けていくことも考えなくてはいけないので、どういう風に自分の生涯をつくっていくのかと議論しているところです。その中では、65歳ではなくて定年そのものをなくした方がいいのではないかという意見もでてきます。

これまで前川製作所としては、メーカーさんとの給与基準で比較すれば、標準ぐらいですが、前川の場合は、自分を磨きながら仕事すればずっと働けし、その間給与もでるので、生涯給与は自分で算定してみれば、他よりもそんなに悪くはない、という説明をしていました。前川製作所として新しいものを生み出していくためには、やはりベテランの力が絶対に必要だし、長くお金を生み出していく仕組みも考えなければならぬと思っています。

**菊岡**：大和ハウスの場合、60歳以降も同じラインの長として仕事をつづけている人間はいるし、その場合には、60歳以降も給料は下がりません。むしろ評価によっては60歳以降も給与は上がっていくこともあるという仕組みをとっております。仮に60歳の段階で一旦プレーヤーに退いたとしても、長に返り咲く人はたくさんいます。そういう意味では、60歳以降も評価によれば賃金を高めていくチャンスはあるし、ここは機能していると思います。一方、60歳の役職定年の段階で、現状では年収は3~4割ダウンになるという部分については、社員アンケートなどをみると、納得している人もいれば納得していない人もいます。その辺の水準をどうするのかについては、社員調査やヒアリングを通して、今後見極めていかなければならないと考えています。

あと、全体的な課題としては、いずれにしてもこれだけの労働力の減少、人口減少という状況の中では、国としても企業としても、65歳以降も生涯現役で働き続けられる制度を、あらゆる企業が設けていかざるをえない世の中になっていくのではないのでしょうか。

先ほど、大和ハウスとしては、この人に残ってもらっては困るというシニアはそんなにいないという話をしましたが、今はそうですが、これは将来どうなっていくかはわかりません。多くの会社にとっても、ミスマッチな人材をずうっと雇用し続けなければならないということになれば、やはり二の足を踏むでしょう。多くの企業が二の足を踏まずにそういう制度の導入を目指すという点では、一方で雇用の流動性を高めていくことを、国としても企業としても議論する必要があると思います。これは、いわゆる解雇しやすいルールづくりだけの話ではありません。欧米企業がそういう流動性を保っているのは、ミスマッチを起こした人がキチンと新しいスキルを学び直して、再び新たなチャンスをつかむことができるという社会全体のセイフティネットが機能しているからだと思われまます。

今後は、雇用の流動性という点について、国や産業界全体として考えていかなければならないと、個人的には思っております。

**金沢：**皆さんの言われるとおりだと思いますが、結論的にいえば、生涯現役で働くことは当たり前になりますが、その雇用をすべて在籍企業が受け入れる義務があるかは懐疑的です。70歳定年が100歳定年になったとしてその長い期間を一つの会社で過ごすことが、個人や社会にとって幸福かといえ、そうでないと思います。

近年、新卒一括採用制度の効果性も揺らいできていますが、企業一社単線型の人生ではなく、学びや仕事を繰り返しながら複線化していくのが理想と考えます。人事制度としては、社内的には複線型にしつつ、外部にも、兼業や副業などの機会をつくる必要があります。後継者不足を理由とする中小企業の黒字廃業が問題となる中で、大企業だけが優秀な人を長く抱え込むのはやめて、様々な個性の人財が社会全体で活躍する、そういう日本にしていくべきだと思います。

**岡本：**サトーホールディングさんの場合、兼業・副業を奨励されているのですか。

**金沢：**今まさに、導入しようとしているところです。

**岡本：**高齢社さんにお聞きしたいのですが、高齢になるとどうしても健康に不安が出てきます。その場合に備えてワークシェアリングで2~3人で一つの仕事をされているようですが、健康維持とワークシェアリングがセットで機能するとお考えでしょうか。また、こういうシステムは派遣に限らず、各社で導入できるものでしょうか。

**緒形：**一つの仕事を2人~3人で、週2~3日で働いてもらっていますので、だいたい月に8~9日働いて、それ以外の日は自分の好きなことや家庭の仕事などもやっているの、ワークライフバランスがうまくとれていると思います。おかげさまで、高齢社で働いている方は皆さん、非常に健



康ですし、責任感も強い方が多く、その点は非常に助かっており、お客様からも評価していただいています。働くことで元気になると、いろんなところで話していますが、企業の定年後に、その会社で働ける人と働けない人が出てきます。

そこで、登録された皆さんに配っているパンフレットの最後に、「働く前にチェックしてみよう！6つの心得」というチェック項目が書いてあります。ここには「過去の肩書で威張らない」「使命感を持っているか」「気に食わないことがあってもすぐに怒らないでいられるか」・・・最後は「頭は下げるためにある」と書いてあります。企業側も、健康で、責任感が強く、仕事のできるシニアのニーズが高くなっていると思います。

**岡本**：先ほど回収させていただいた会場からの質問の中から、ピックアップしての質問です。

本日の議論は、それまで社員だった人を引続き雇用するかどうかという継続雇用に関するお話が中心でしたが、どのような条件の人なら採用するのか、という質問が何枚か出されています。大和ハウスさんは、65歳以上の社員でなかった方を採用されることはありますか。

**菊岡**：実際に例としてはありますが、ただ法定資格保有の技術者でした。

**川村**：特別な事例としては、国立の研究所のベテランの方で、長い間指導してもらっていた方に来ていただいたり、工作機械のメーカーの技術屋さん、また食品関係のお客様のエンジニアに来ていただいたり、どちらかといえば技術を持った方、また営業では人脈を持った方とかです。

**岡本**：最後に一言ずつ、何か言っておきたいことがあれば、お話してください。

**川村**：私共は、高齢者を大切にしようという運営をずっとしてきましたので、これを今後も活かしながら、どういう形でやっていけば前川らしさが持続できるかを考えているところです。

**菊岡**：事例発表の資料にも書きましたが、シニアの処遇の見直し、生涯雇用していくという制度を入れたときに、どうしても人件費との兼ね合いがでてくると思いますが、ある程度は投資として前向きにとらえていく方がいいのではないかと考えております。じゃあ大和ハウスがいくら投資していくらリターンがあったと聞かれると、それを数字で出すのは非常に難しい。しかし、そういった施策に5年前から取り組んでいなければ、建設業界においては、かつてない人材不足といわれている中で、現在の業績を確保することはできていなかったと思います。ですから、私としてはそういった前向きな投資は絶対に必要だと思っております。

**金沢**：私個人では、一般社団法人を引き継いで運用しようとしています。それは、社員に自律的キャリアや複線化、兼業や副業を奨励すると言っているのですが、まずは、自分で範を示さないといけないと考えました。「100年ライフデザイン・ラボ」という名称として、今後、具体的に活動していきます。

**望月**：いくつか申し上げましたが、少子高齢社会においては、シニアの活躍なくしては企業の成長・成功はのぞめないと思っています。そういう意味で69歳の社員の話をしました。簡単にいうと「シニアのスターをつくりたい」というのが、我々の今の望みです。

**緒形**：今、日本の企業では安全神話が崩壊して、現場はちょっとおかしいことになって、たいへん残念だなと思っているところです。現場の足腰をきちんと固めるという意味でお役に立てることがたくさんあると思うので、ぜひ高齢の方々の働く場を提供していただきたいと思います。



**岡本**：以上をもちまして、本日のパネルディスカッションを終了いたします。長時間ご清聴くださりまして本当にありがとうございました。

(完)