

パネルディスカッション

事業承継における女性の果たす役割とは

登壇者：小川 裕子（㈱ブルックスホールディングス代表取締役社長 ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパン理事）

：山中 祥弘（学校法人メイ・ウシヤマ学園理事長 ハリウッド大学院大学学長 教授）

：ジェニー牛山（学校法人メイ・ウシヤマ学園副理事長 ハリウッド美容専門学校 校長 ハリウッド大学院大学教授）

：小林 美穂（㈱奈良屋取締役若女将）

：大山 美和（ファミリービジネス事業承継研究所代表 ネクストステージ・コンサルティング代表）

：横澤 利昌（事業承継学会代表理事 亜細亜大学名誉教授）

司 会：桐明 幸弘（一般社団法人事業承継学会東京支部事務局）

桐明 それでは、後半のパネルディスカッションに入りたいと思います。

パネルディスカッションのテーマは「事業承継における女性の果たす役割とは」ということで、改めて進行役と登壇者のご紹介をさせていただきます。

進行役は、当事業承継学会代表理事であり、亜細亜大学の名誉教授、それからハリウッド大学院の教授もしておられます横澤先生をお願いしております。横澤先生には最後に総括をお願いしたいと思っております。

それから、本日、学校法人メイ・ウシヤマ学園の理事長であり、ハリウッド大学院大学の学長であられる山中様に特別にご登壇をお願いしております。と申しますのは、後ほどご紹介しますが、メイ牛山の後継者ということで承継をされた方もいらっしゃると思います。奥様と一緒に今事業をなさっているということでございまして、よろしく

お願いいたします。

その奥様が創業者の長女で、学校法人メイ・ウシヤマ学園副理事長ということで、今校長もなさっているということでございます。今日はお二人でご登壇いただけるということです。

それから、奈良屋、草津の大変有名な老舗旅館の小林様にも特別にご登壇をお願いしております。こちらはまさに女性が事業承継されたケースでございますので、いろいろなお話をお聞かせいただければと思っております。

そして、大山美和さん、ファミリービジネス事業承継研究所の代表で、実はご自身もお父様が会計事務所をやっておられるんですが、いろいろな場面でファミリービジネスの事業承継の支援をやっておられて、特にファミリーの中で母親の果たす役割が大事だということで、いろいろなことを提唱しておられるということでございます。

それでは、ここから横澤先生にバトンを渡しま

すので、進行をよろしく願いいたします。

横澤 こんにちは。ご無沙汰しております。皆さんありがとうございます。

それでは、これからパネルディスカッションに入っていきたいと思います。

小川社長さんのすばらしいプレゼンで、事業承継の事例としてはすごいと思いました。ブルックス社主（お父様）のプレゼンテーションは10年以上前にいろいろ拝聴しましたが、小川社長は初めてで、すばらしく、お父さんの教えもよいと感じました。

それで、小川社長さんにはこれからいろいろ何うとして、順番としては、奈良屋の若女将、ハリウッドのお二人、それから大山さんと、5分程度、自分のところの歴史などと、近況や将来の考えを話していただきたいと思います。

では、奈良屋の小林美穂さん、お願いします。

小林 よろしくお願いします。

皆さん、初めまして。草津温泉・奈良屋の若女将をしております小林美穂と申します。

まずは、うちの家業であります奈良屋の紹介をし、その後、承継の経緯をお話しさせていただければと思います。

※（パワポ）の箇所は、「草津温泉、奈良屋」で検索をお願いします※

我が社は創業が明治10年でございます。今年で144年。初代から数えまして我々が6代目になります。まだ代表は両親の小林貴・禮子が行っております。皆さんご存じの湯畑からすぐ近くのところ営業しております。現在従業員は奈良屋単体で61名、そのほかにもいろいろな事業をしておりますので、何十人かいるという感じでございます。

（写真）これが冬の様子ですけれども、雪が降

るとこのようになります。のれんにも掲げておりますが、奈良屋は「湯宿」をうたっております。この土地で、自然の中で生きていくという事を家業の中心としておまして、自然の恵みである温泉を大切に、そこを軸にお客様に楽しんでいただくよう、日々生活しております。

創業は1877年、明治10年ですが、1951年に株式会社化いたしました。その後、リゾートホテルのオープン、素泊まりの宿・湯畑草菴オープン。「暮らすように泊まる」というコンセプトの源泉一乃湯、あと、昨年コロナ下4月、「レストランに泊まれる」といううたい文句で、2室しかない宿兼レストランの、湯川テラスというものをオープンいたしました。

（パワポ）社訓ですが、我々ホテル産業が大切にしなければいけない事を、40年ぐら前に、知り合いの先生に決めていただいた社訓です。常に人として誠実であれということ。コミュニケーションを大切にチームワークで会社を盛り上げていこうということ。常に自分自身の言葉に責任を持っていこうということ。最後がとても重要でして、ホテル産業というのは24時間の仕事でシフト制でございます。健康を損ねてしまうと生活が成り立たなくなるということで、一人一人の健康を大切に、一人一人が常に前よりもよくなっていこうということで、健康に留意し、生活の向上に努めようということをおたっております。社訓の唱和ということで、こちらを毎日社員とともに唱和しております。

奈良屋ですけれども、先ほども申しましたように、温泉をととても大事にしております。創業当時から湯守という役職があります。常に湯をもんで一定の温度に保って、皆様にいいお湯を提供しようというのが一番大事にしているところでございます。2番目ですけれども、とにかく館内を清

潔にということで、全館畳敷きにしております。3番目ですけれども、誠実さを忘れずに、常にお客様の心に寄り添って、心のこもったおもてなしをしようということで日々やっております。

(パワポ) こちらは、興味のある方は読んでいただければと思います。

(パワポ) 大事にしているお風呂です。このような形で皆様に入らせていただいております。

こちらが貸切りのお風呂でございます。

こちらが、湯守も6代目ですけれども、6代目の湯守さんです。

(パワポ) このような形で、全館畳敷きでございます。

(パワポ) こちらがフロントと呼ばれる昔ながらの帳場で、こちらでチェックイン、チェックアウトなどを行っております。

(パワポ) 客室も、常に新しいものをとということで、ほとんど今ベッドの部屋に変えておるところでございます。おもてなしということで、私たちの忘れてはいけない和の心ということを大事にしながら、それでも快適に過ごしてもらおうような形で、近代的なものを取り入れながら、さりげない心遣いとサービスを心がけながら営業しております。

ご視聴ありがとうございました。

次に、承継の経緯ということで少しお話しさせていただきます。

私は奈良屋旅館の3姉妹の末っ子として生まれております。小さいときから商売に興味があったのと、上の姉2人が音楽と美術という、芸術家肌な姉たちがいたもので、自然と商売を継ぐなら三女だというような形で親からも見られるようになりました。大学に進学するときに、当時まだ少なかった、ホスピタリティが学べる場所、海外への留学ができる場所ということで亜細亜大学に入学しまして、ゼミを選ぶ時に教授として横澤先

生がいらっしゃいました。横澤ゼミは将来社長になりたい人を募集しますというたい文句でございましたので、横澤ゼミでお世話になりました。先生のご指導の下、卒論なども仕上げた次第でございます。

卒業後は横浜ベイシェラトンホテル&タワーズに勤めまして、子供ができたのを機に辞めました。子供は多くございまして、1男4女、現在5人の子供たちを育てているところでございます。

家業についても、現在十数年関わっておりますが、一番下の娘が小学校に入ったのを機に本格的に経営者として仕事を始めたところでございます。会議にも参加して、母親と父親から経営者とは何かという事を目下勉強中というところでございます。

横澤 奈良屋は湯畑のすぐそばの旅館ですが、もう一つ、高台にナウリゾートホテルというすばらしいホテルがあるんですね。それはご主人が経営をやられていると聞いていますが、ご主人とは学生結婚で、ここは個人情報ですが、一生懸命頑張っているのうれしく思います。皆さんもぜひ旅館・奈良屋に一度行ってみてください。

それでは、今度は山中理事長ご夫妻、お願いします。

山中 ハリウッドの山中です。どうぞよろしくお願いします。

これが戦前銀座で創業したときの、当時の歌舞伎座の隣のビル、ここに美容室とか美容学校、化粧品部門がありました。

これが、戦争中疎開してしまいましたので、戦後六本木に再開したハリウッドのビューティサロン及び美容学校であります。

これが最近、2003年ですが、六本木ヒルズの新しいハリウッドグループの建物です。

これが六本木ヒルズの全景です。全体で11ヘクタールある複合施設でして、森ビル、テレビ朝

日、そして、ハリウッドグループの合作みたいなものですね。

左上にありますのが三位一体経営。ハリウッドグループとしては、美容学校と美容室、化粧品の三位一体で創業して、今年で96年になります。創業者牛山清人、同時にメイ牛山、こういうことになります。

牛山克己と書いてありますが、これは創業者のお父さんでありまして、事業承継というところから始まるのかなと思いますが、アメリカのロサンゼルスで小さなホテルを経営しておりまして、お父さんが亡くなって牛山清人が日本に帰ってきて、化粧品、美容室、美容学校を始めたということです。

ハリウッドという名前は、当時、牛山清人はアメリカのハリウッド映画の俳優をやっておりまして、早川雪洲の弟子として俳優家業をやっていましたが、その後、日本に帰ってきてビューティービジネスを始めたというのが牛山家のルーツであります。創業者のお父さんの事業からすると、明治の時代ということになります。

かたがた、右手のほうに山中家とありますが、これは私、宮崎の出身でございますが、海運業を中心に、それから派生して山林、木材、木炭、その後、バス、ハイヤー、新しい事業をどんどんやっておりましたが、一貫しているのは社会教育。特に青年団とか社会人教育、また学校教育に非常に熱心な家庭でありました。

そういうことで、ハリウッドグループは、牛山清人の代から次の時代へ移るとき、左下のピンクの部分の化粧品部門は家内の兄が引き継いだのですが、六本木ヒルズにこのビルを造ったのを機会にテナント事業も始めましたので、現在、牛山家としては化粧品事業と不動産事業をやっているということです。

教育部門につきましては、今から30年ぐらい

前になりますが、美容学校が事実上経営困難に陥っていたので、これを閉鎖するというとき、私と家内が学校部門を買い取って教育事業を始め、専門学校から大学院の一貫した教育をやるということで今日まで来ております。そういうことで、学校教育部門と、右下のグリーンのところですが、卒業後は美容室に就職しますので、美容室の経営をやっているということでもあります。

そして、私と家内との分担は、私は美容のことは全然分かりませんので、美容のほうはジェニー牛山、経営のほうは私がやるということでやっております。

牛山家も山中家も非常に宗教熱心な家庭でありますので、経営理念は非常に近いわけでありまして。そういった宗教心の強い家系にそれぞれ生まれています。それを事業にどう生かすかということでやっております。

そんなことで、あとは家内のほうに。

ジェニー牛山 ジェニー牛山と申します。よろしくお願いいたします。

私は昭和21年に生まれまして、第2次世界大戦後の復興の時代、父と母の奮闘ぶりを目の当たりに見て育ちました。2人とも仕事漬けで、本当にすごい仕事の仕方、またいろいろな出来事があってもそれを乗り越えていく、そういう場面をじかに見ているのは私しかいないかなと思っているんですけども、そのたびに会社が大きくなってまいりました。

28歳のときに主人と結婚しまして、主人は経営のプロフェッショナルなので、主人と一緒に、美容学校を中心として、主人が経営をしまして、私は学問とかいろいろな面でお手伝いをしながら今日に至っております。

創業者の父母の信念をハリウッドグループの方々にお伝えするのは私しかいないので、一生懸命自分の使命を全うしたいと思っていますし、母

のいろいろな美容食とか健康の、非常に人の役に立つ、そういう体験というものを私が継承しておりますので、多くの方々にお伝えしたいと思って今奮闘しているという状況でございます。

横澤 中にも、ジェニー先生のこういう流れというのは、なかなか伺えない貴重なお話でした。また後でいろいろなことを伺います。

それでは、大山さんをお願いします。

大山さんは、今この事務局を桐明さんと共に切り盛りしていただいております、2人とも私の後継者です。授業にも参加しております。

大山 初めまして。ファミリービジネス事業承継研究所の大山と申します。事業承継学会の東京事務局もさせていただいております。今日はファミリービジネス事業承継研究所の代表としてお話をさせていただきます。

昨今、事業承継に悩んでいる会社がすごく多く、皆さまにこの研究所でさせていただいていることの話差し上げたいと思います。

こちらは、プレジデント社の本に掲載していただいたものです。日本には良い事業がたくさんあります。100年以上の会社が5万社以上ありまして、奈良屋さんをはじめとした旅館業など1,000年以上の会社も多くあります。そんなに老舗の良い会社がたくさんあるのに、実は廃業がどんどん進んでいます。

何がネックかという、どんなに頑張っても、次の世代に繋げられないという現状の課題が見られます。その問題解決のためには、ビジネス上のことだけではなく、ファミリー面、ファミリーの方が納得した承継の段取りをすることが大事なのです。こちらに書かれている3円モデル。同族会社を運営していらっしゃる皆さまは、ビジネスと自分たちが会社所有しているということ以外に、ファミリーのサイドが重要だということをお分かりで経営されていると思

いますが、まだまだそのことを知らずに経営をされている方もいらっしゃる。我々は、ビジネス経営面や、所有者である株主としての面だけではなくて、ファミリーの面がとても重要だと思っております。何代も前の先祖から継いできたものをどう承継していくのか。まさに事業のバトンを渡していく、ここが一番の会社の肝であり、これを間違えるとなかなかつながっていかないので、きちんと皆さんがビジネス面でも、株主面でも、ファミリーとしても納得して承継をしていただきたいということで、我々、ファミリービジネス事業承継研究所を立ち上げ活動しています。

実際の活動ですが、私ども研究所としましては、事業経営をされている皆様が悩まれている承継を全面的に支援しています。悩まれている問題もいろいろあります。後継者が育っていないということもありますし、家族の中のコミュニケーションがうまくいっていないこともあります。またビジネス面で仕組みができていない、借金がたくさんあるなど様々ありますが、それをファミリービジネスとして承継する人たちがきちんと理解して次の世代につなげるようにということで、お手伝いしております。

今申し上げた業務内容としてこんな形で、我々、ファミリービジネスの方々が次の世代に承継できるように、後継者の方々に経営者としての役割をしっかりとできるような場づくり、講座からコンサルティング、あるいは中継ぎが必要な場合もあるでしょうから、中継ぎ社長、あるいは番頭に当たる方の紹介などお手伝いしております。

イメージはこんな感じですね。我々研究所として、いろいろな専門家の方々と協業しています。場合によっては、今日お話しさせていただきます女性の経営者、後継者の方々に支援する団体、事業承継ネットワークとも一緒に活動しておりま

す。そういったところと協力体制を取りながら、いろいろなプロの方たちとチームアップをしてご支援しているところです。

これが私どもの研究所でございまして、ファミリービジネス事業承継研究所としてこのように女性の承継について捉えているということをご簡単に説明をさせていただきます。

こちらが、先ほど申し上げました私どもが協力している事業承継ネットワーク、エヌエヌ生命さんが今立ち上げているプラットフォームですが、こちらの調査をご紹介します。

これは、女性の社長さん、経営をしていらっしゃる方々に向けて調査をしたものでございまして、去年の8月の後半ですか、300人以下の従業員を持っていらっしゃる中小企業さん向けの調査結果です。

母数は206社。女性社長に向けての調査結果です。なぜ自分が社長になったのかということで、事業承継をきっかけに社長になったという方が74人、この中で36%です。女性は自分で起業する方がまだまだ多いですが、とはいえ、この結果では4割ぐらいの方が事業承継ということです。その中でも圧倒的に、親から、あるいは配偶者から引き継いだというのがほとんどで、親族内承継が8割を占めています。

では、後継者として自分が社長となることを覚悟していたのかという問いに対して、圧倒的に多くの方が、そんなに自分の承継に覚悟がなく、突然だったということです。右側のグラフを見ていただくとお分かりですが、突然でほとんど時間がなかった、あっても数か月。1年まで含めるとほぼほぼです。数年以上あったというところが17%なので、8割ぐらいで突然承継が起こっているということです。男性の方々は、ある程度承継に余裕があって、自分の覚悟もあり、準備期間もあるということですが、女性は意外と突然なこと

が多いのが、ここでは読み取れます。

次は、承継をしてみてもという困難があったのかという調査です。皆さん多分イメージできると思いますが、ガラスの天井と言われたことがありますね。男性の社長と比べて業務上で不利になると考えている方が相当程度居るということです。何に悩まれているのかというのが、顧客との関係で、本当に圧倒的です。これは不利な点ですけれども、一方、女性として承継してみてもスムーズにいったと思われることも調査があります。面白いのですが、実は女性だからスムーズに進んだというのも、同じく顧客との関係性です。ですから、どちらもあり、女性ならではの関係性でスムーズにいったということもありますし、いやいや、女性だからこそ苦労したということもここでは読み取れるのです。

このような背景もあり、我々の研究所では女性をターゲットにしたご支援も厚くしていきたいと思っておるところです。これは先ほどの3円モデルです。ファミリーの円の中の大きな緑のところ。女性の活躍という意味では、ファミリーですから、このファミリーの円のどこかに該当します。今までの多くの場合は、社長が男性で、外からお嫁に入った奥さん、あるいは娘さんということもあります。ここの緑の円、ファミリーと書いてある広いところ、これが外から入ってくるお嫁さんが、ここの方が多かったんですね。娘さんですと、会社の中に入ることですと、そのすぐ右側のビジネスと関わっているところになります。多くの場合、子育てもあってなかなかビジネスに入れず、このファミリーというところに重点があり、我々は、ここが大切だと思っております。

2つありまして、1つは、先ほど来お話がありました。社長が男性だった場合、女性はパートナーとして思想的にもサポートする、影響のある

立場だということです。

もう一つは、後継者の母という役割があります。これは小川社長の基調講演でもお話しいただいたので、重なるところではあります。私どもとしてはこれだけの役割があると思っております。1つは、社長の夫人としての家庭内での役割、それから会社への影響ですね。そして、後継者のお子さんを育てるということで、乳を与えるところから愛情を与え、子供にこういうふうになってほしいと哲学を持って育てるのは母親の影響がすごく大きくて、後継者の方にたくさんお聞きしていますが、かなりの確率で、お母さんのために継ごうと思いましたがという方がいらっしゃるんですね。ですから、そういった意味では女性の母親としての役割がすごく大きいと考えております。

そしてこれは、学会でもいろいろな先生が発表されて、海外でも発表されているものもありますが、家業の中の一員として、今までは総務・経理系として入られる方が多かったんですね。どちらかというと金庫番的な役割が多いです。そういった中だったんですが、最近、今日ご講演いただきました小川社長、ジェニー校長、それから小林様はじめ、女性のリーダーが今突出してきているところでして、総務・経理だけでなく、営業、製造の現場、そしてまさにリーダーシップを執る方がどんどん出てきているんです。なぜこういった傾向があるかという、女性はコミュニケーションがうまい方が多く皆さんのバッファーとなる役割もあり、可能性がたくさんあると思っております。

ただし、女性後継者としての成功体験を持てる方というのがまだまだそんなにいないと思っております。成功体験がある方、あるいはうまくいっていらっしゃる方として、これも以前学会で発表していますが、実家に家業がある方の傾向があります。自分の育っていく中で、親の背中、親が働い

ているところを見ている方々はかなり継げるという可能性が高いのですが、例えばサラリーマン家庭から奥さんとして入ると、離婚に至ってしまうとか、なかなか悲しい状況になっているのも見受けられるんですね。

それで、我々の研究所で1つ掲げているのは、女性だからこそ、家業を持っている人に嫁ぐ場合、あるいは自分のところの家業がある人の場合の支援です。例えば、事業経営をしている旦那が亡くなるなどどうにかなってしまったときに、いきなり事業承継が起り、自分が継ぐとなったときの心構えがなく、できることもできない。いきなり事業を継がされて、廃業に追い込まれるというケースが実は出ています。銀行主導でそうなっている実態もあるものですから、ぜひ早いうちから承継の可能性のある方への女子教育というか、家業を持つ方に嫁ぐ可能性や、あるいは自分で起業する可能性も含めて支援していきたいと思っております。私どもの研究所でご支援している背景をご紹介させていただきました。

横澤 今のスリーサークルモデル、PPTをちょっと出してください。これはファミリービジネスで非常に重要で、しかも有名なモデルですが、ファミリーでない場合は、ここのファミリーを抜いたところで経営学が成り立っていたんですね。こういうのはずっとやってきたわけですが、実は数の上では、日本企業の96.7%、ファミリービジネスだと言われております。前は同族と言われて、何しろ批判されていたわけですが、12年ぐらい前にファミリービジネスの経産省の研究会があって、私もメンバーだったんですが、ファミリービジネスで地域を活性化させよう、今後、ファミリービジネスを絶対に同族と言って批判するなということが結論でした。それ以来、ファミリービジネスだからという批判はなくなってきていると思います。海外では同族（ファミリービジネス）

というのはすごいんですね。日本と韓国は批判が多い。最近はそのようではないですが。

しかし、ファミリーというのが入ることによって非常に複雑になります。したがって、ここはもっと研究も必要ですし、お金が絡んできて、オーナー、お金、これは分かるんですが、それにファミリーが入るとちょっと難しくなるんですね。ですから、今からの研究というのはファミリービジネスが大事だなと思います。老舗はそのモデルじゃないかなと私は思っています。

それでは、皆さんに今度伺いたいのは、小川社長さんはかなり多くのことに答えられて、モデルケースみたいになっているんですが、例えば奈良屋の小林さん、これから後継者、子供さんが小さいんですけれども、今教育でどういうことを考えていますか。何かありましたら。

小林 今うちは8歳が一番下で、上から言うと21, 19, 17, 15歳と続いていまして、男女女女で、1男4女がいるんですね。それぞれまだ学業を一生懸命というところですが、全員、親の姿を見ているので、商売に携わりたいという気持ちは強く持っているようです。それが家業であろうと嫁ぎ先であろうと起業であろうとという感じなので、そういう意味では、親の姿を見せながら、常に家で経営会議じゃないですけれども、いろいろな話をしてきたことが子供たちの中にしみついている感じがします。まだ誰が家業を継ぐということは分からないんですけれども、大きくなったらとにかく自分で商売をしたい、起業したい、老舗の企業にお嫁に行くなり、そういったものを描いているようですので、教育というのはやっぱり大事なんじゃないかなと感じているところです。

横澤 ご両親から何か言われたことはありますか。

小林 かなり厳しく育てられたとは思っています、甘やかされたことはないですね。常に気持ち

を強くと申しますか、どんな逆境でも前を向いて生きていきなさいということは常々言われていました。商売というのはいつ何時、例えば災害にしろ何にしろ、何もなくなることがあるので、何もなくなったときに自分自身が独り立ちして生きていくだけの気持ちとスキルを身につけなさいということと言われて育ってきたように思います。

横澤 私は、昔、ご両親にお目にかかって、老舗の承継、いろいろお話を伺ったことがあります。そのときに、美穂さん、その辺どうやって教育したらいいとか、いろいろ考えていましたね。高梨さんのFBNジャパンでしょっちゅう海外の老舗を見学したりしたんですが、あるイタリアの老舗へ行きました。そうしたら、まだ子供が女の子2人小さいんですけれども、今から海外で勉強させるとか、計画を持っていたんです。小川社長の次世代へのコメントが出ていましたが、すごいなと思いました。

今度うちのジュニー先生、理事長、何か。今度は後継者について、今、後継者が、教授会にも出ておられますけれども、どんなことを考えていらっしゃるんですか。

山中 後継者については、息子と娘がそれぞれ40を超えたんだけど、次の時代はオーナーとしての立場というのを後継者として、番頭さんに代わる、私どもの子供を支えるスタッフが充実していますので、実際のオペレーションはそちらで、オーナーとして大局的な立場でうちの子供たちは経営をしていく、そういう想定をしているわけがあります。

そしてなお、牛山家もそうですが、私ども山の家もまさにファミリービジネス、家族式の経営というので一貫しておりまして、企業を、社員及びその家族、また学校でいえば学生たちの自己実現の場としての学校経営、また事業経営ということ今考えておりまして、そういう面で教育事業の

延長線上で後継者を育てていくということを今やっているんですけれども。

ジェニー牛山 根底には、父からポジティブシンキング、サクセスの哲学ということで、谷口雅春先生の哲学を私も学んで継承しております、息子もその哲学を身につけておりますので、それも非常に芯になっているのかなと思っております。

母からは美に対するすばらしい感覚というものを継承してもらいまして、子供たちもそれぞれ美に対するすばらしい感覚を持っております。おじいさんとおばあさんの中で育った子供たちなので、すばらしいものを身につけることができました、それがこれから事業に非常に役立っていくのではないかなと思っております。

横澤 ジェニー先生、さすがに俳優の娘さんだけあって、うちはビューティショーという物すごく大がかりなショーをやるんですが、それを企画、運営、プロデュースして、髪型、美容、洋服も全部学生が手づくりして、そういうのを指導しています。さすがに俳優の娘さんだと感心しております。

ジェニー牛山 子供の頃から父と母に連れられて、レビュー、宝塚とかすばらしいアートの世界をいっぱい見ましたので、そういう舞台から衣装とかヘアメイクの感覚、そういうものを母から教わっております、それが今非常に役立って、学生さんのショーのお手伝いができますし、もともと演劇が大好きでしたので、演劇関係のものは全てぜいたくに学んでまいりましたので、それが今ビューティショーでは非常に役に立っております、父と母に感謝しております。そういう環境をつくってもらったのが今役に立っているなと思っております。

横澤 あれは学生のためにも本当にすばらしいと思います。

次に、小川社長さんに伺いたいんですが、先ほ

ど巡礼、スペインと熊野古道について、それから大井町に行ってみると空海の銅像があります。私もお父さん（社主）からいろいろ教わったんですけれども、例えば宗教が今の経営に影響しているということはどんなことを考えられますか。先ほど答えが出ていたような感じもするんですが。

小川 例えば、日常的に宗教の話が社内に出ることはほぼ皆無です。宗教法人を持っていませんし、あまり宗教色が強い感じは受けないんじゃないかなと思います。

ただ、私自身のストーリーを語ると、阿闍梨の、三光密教の先生の存在は非常に大きかったですし、私が今現在ここにいることについても、あの先生なしには多分なかっただろうと思うと、父も非常にお世話になった先生なので、親子で先生に対する敬意、感謝の意というのは、次の事業の中でも何か体现したいという気持ちで、先生がこだわって学んでいた空海の教えを思って空海の銅像を建てました。

未病をやっていることからしても、神奈川県、大井町との官民の取組というのは、柱は先ほどお伝えしましたが、当時、どこまでいっても体の健康だけだったのです。私とすると、ちょっと偏りがあるなど。心の健康なしに体の健康はないだろうということで、体の健康と心の健康のバランスということで、空海の像に手を合わせた方にご朱印を発行する。特にお寺でも何でもないので、参拝記念ということで、よく田島先生がおっしゃっていた「あしき年にもよろしき年にも福寿草」という文言を書いてビオトピアでご朱印を発行し始めましたら非常に多くの方が手を合わせに来て、そのうちコロナになって、閉塞感の中で希望を持ちたい方に多く来ていただけているということで、直接的な未病との関わりというよりも、来場者にとっての心の関わりは思う以上に強かったのではないかなと拝察しています。

横澤 190年も続いている老舗ではあるんですが、未来の計画、特に強調したいのが、ブルックス・グループは未病という未来、もう一つ Gnzo というベンチャーを育てています。その辺がすごいなと思いますけれども、Gnzo はどうなっていますか。

小川 Gnzo は、マルチムービーをシングルストリームでということ、いろいろな通信の基盤に載せるためのマルチ動画、そういったものの圧縮技術が基本になっているベンチャーです。Gnzo に関しては、コロナでテレワークが増えて需要も高まっているという中ではあるのですが、今後、どちらかという、未病関係の連携事業に対してサービスを提供していくという形に変えていこうと考えています。先ほど私のプレゼンの最後に皆さんにお伝えした事業連携というか法人会員の入口、そういった生産者と消費者をつなぐプラットフォームという中に Gnzo の動画事業が入っていくと良い形になるかと思えます。

横澤 Gnzo というのは、担当者がヤファーの方だったんですが、その人がヤファーの社長になって、今度そこから Z ホールディングスのトップになって、すごい影響を受けている。あれはブルックスさんでいろいろなことを学んだり育てたという感じに受け取ったんですけれども、未来を描き、実行するというのが老舗やファミリービジネスに非常に大事なんじゃないかなと思います。

次に、山中理事長、ロゴマークを、ちょっと説明してください。

山中 真ん中にあるのが我々のロゴマーク。縦から読んでも横から読んでも牛山山中なんですね。これも何かの縁だと思うんですが、牛山家、山中家の連携で今事業を行っているわけでありませう。

楕円のマークは東洋と西洋の黄金比を合成したものです。西洋の黄金比は縦横の比が1対1.618なんですね。東洋の黄金比は1対1.1414なん

す。そういうのを合成して、東洋と西洋の文化の統合といいますか、融合を図ったのがこのロゴマークです。

右側に HOLLYWOOD と書いてありますが、私どもの経営理念は、創業者以来、両方の家庭がそうなんですが、ファミリービジネス、まさに従業員もお得意さんもみんなファミリーだという概念で来たわけですので、ここにファミリーと入れたわけでありませう。

それと、今小川さんからお話が出た真言宗、密教ですね、私の実家も真言宗の熱心な信者でありますし、おやじは浄土真宗のお坊さんを一時やっていたんですけれども、長男が亡くなったので次男として実家を継ぐという、どっちも宗教の一家なんですね。そしてメイ牛山の実家も、山口県ですが、真言宗で、メイ牛山は真言を唱えながら亡くなった。そのお母さんもそうなんですね。そういう熱心な宗教、特に真言密教の家系で、小川さんと非常に近い流れかなと思えました。

そして、今小川さんが健康という概念から未病という概念、これはすばらしいことだと思いますね。今の神奈川県知事がしきりにそれを言っておられますが、未病、精神的な健康と肉体的な健康、美容も健康産業だと見て、一緒に何かできたらいいなと思っています。今私どもの健康食品も販売していただいておりますが、そういう面で幅広く、未病というのは全ての産業にそういう概念で統合できるのかなと思って期待しているところです。

横澤 小林美穂さんのところは、昔からよく関西では有馬、関東では草津という、今、草津温泉はナンバーワンを何年続けているんですか。

小林 18年です。

横澤 18年、日本のナンバーワン温泉だそうですね。そこで奈良屋はリーダー格なんですね。お父さんがテニスのシャラポワ選手を招いてイベント

をしています。シャラポワが日本に来ると必ず草津に寄っていくと伺っています。それから、草津温泉は海外と提携しているんですよ。

小林 ドイツです。ピーティハイム・ビッシンゲンなど、いろいろな場所と姉妹都市を結んでおります。

横澤 これを機に、ぜひ温泉・奈良屋、ごひいきをお願いします。私からPRです。

それでは、桐明さんのところに質問は来ておりますでしょうか。

桐明 特に会場からはご質問がないんですけども、私のほうからの質問ですが、最近、利他主義とか利他心とか、このパンデミック下において、自分たちだけがよければいいという事業は成り立たない、継続しないということを盛んに言っている方が多いんですが、皆さん、聞いていると、地域に対する利他心というか、そういったものがあって長続きしておられるんじゃないかという気がするんですけども、そういうものをお母様とかお婆さんから引き継いだというようなイメージはありますかというのをちょっとお聞きしたいんですけども。

横澤 どうでしょうか。では、小川社長さん。

小川 当然、地域での面のプロジェクトになりますので、単体でとか、我が社だけということではなくて、我々としても、地域、まずスタートは神奈川県西部地域に対して、地域活性の一助となるプロジェクトなり我々の取組になりたいという気持ちは特に強いです。

ただ、そうはいつでも、では地元の人間だったらできるのかというふうに考えますと、私自身は生まれも育ちも神奈川県ですが、東部であって、西部では全くなくて、たまたま大井町の隣の町に30年ほどやってきたコーヒーの焙煎工場や物流センターがあったのです。そこでピオトピアをやるという形になりまして、いわゆる新参者だった

わけです。なので、地域でやりたいと言っても、現実問題として地域の方が振り向いてくれるというのは難しい現状がありました。

黒岩知事もよく言われる「ミッション、パッション、アクション」という言葉、私が置き換えると「若者、余所者、馬鹿者」という、もう決して若者ではないのですけれども、経営者の若造ということです。ある意味、しがらみがない、地域の人をまとめて一緒にこういう目的をつくってこういう活動、ムーブメントを起こすということは、地元であったら複雑なしがらみもあったのではないかなと思います。

横澤 老舗と言われるところは、大体過去にいろいろな社会貢献をして、橋を造ったりとか、そういう歴史があります。利他心というと非常に難しい言葉ですけども、小林さんのところで、社会のためとか、何かそういう活動、あるいはそういうのをお父さんから言われていますか。

小林 地域のために、というのは祖父の代からかなり力を入れているところであります。祖父はクロスカントリースキーを初めて草津に広めた人でもありますし、草津のスキー場に初めてリフトを造ったメンバーの1人でもあります。長いこと町会議員や議長なども務めておりました。父も町会議員を務めたり、テニスのポイントがつく国際大会を誘致したりしてます。旅館というのは地域と一体で生きているので、自分たちだけがよければいいということでは絶対にありません。常に地域のために何かできることがあればするという事は先祖の後ろ姿を見ながら学んでおります。

現在は、もう10年になりますが湯畑の熱の湯で「温泉らくご」を興行しております。夜の楽しみを観光客の人に提供したいということで毎日行っています。また後継者がいない旅館を引き継ぎまして、新たに旅館としてオープンしたりすることで地域の活性化になればと常に考えておりま

す。

横澤 今コロナ禍で、例えばインバウンドにしろ、温泉は大変だと思いますけれども、その辺どうですか、草津温泉あるいは奈良屋。

小林 草津温泉もかなり厳しい状況ではありません。去年の状況でいいますと、もちろん1月、2月は普通にお客様がいらっしやったんですけども、緊急事態宣言が出る前の3月からお客様がぱたりといなくなって、前年比20%ぐらいまで落ち込んでおりました。その後、群馬県の愛郷キャンペーンという群馬県内の旅行をサポートする補助金が出たりとか、GoToキャンペーンが始まって、9月、10月には前年比100%を超える状況になったんですけども、またパンデミックが起こって、12月からはまた下がったというような形で、去年1年間、トータルすると前年比50%ぐらいしか売上げも、お客様もいらっしやらなかったというような状況で、現在も、今年に入ってから6月までの業績を見ると、50%いかないかなというようなところで推移しております。

ただ、明るい話題もあります。草津町全体で盛り上げようということで、コロナに草津温泉が効くという科学的な実験をしたり、そのための手洗いを設けたりなどして、町全体と個々の旅館で今努力して、コロナ禍が過ぎたらまた盛り返そうというような形でみんな頑張っているところです。

横澤 それでは、ハリウッドの利他心。

山中 利他心というお話が出ましたけれども、自利と利他はワンセットだと思うんですね。また、横澤先生の本に「先義後利」と表紙に書いてありますが、まさに先義後利ということで、利他がなければ自利にならないということだと思うんです。先に貢献があって、その結果自利になる。ドロッカーが、利益は社会貢献のバロメーターであると。まさにこれは自利利他という表現だと思いますし、先義後利という荀子の言葉につながっ

て、これがビジネスだろうと思いますね。

経営という言葉ももともと仏教用語でありまして、人を育てるとか事業を育てるとか、そういう宗教心から来ているのが日本語の「経営」で、ビジネスを経営と翻訳した人はすごいなという気がするわけでもあります。

そういう面で、日本の経営と海外のビジネスというのは概念が、日本の場合は仏教精神が背景にある、海外の場合はキリスト教精神が背景にあるんでしょうけれども、そういう面において全く同じ。先義後利、そして利他があって自利がある、こういうことかなと思います。

それともう一つ、ファミリービジネスの共通点が今出ていると思いますが、地域貢献が基本になっているというのが非常に大事なことだろうと思うんです。地域に根差す、また地域の人たちも含めてファミリーという大きな概念の中で経営がされているという点は非常に大事なことかなと思うし、創業者・牛山清人も、地域の人はどうなんだということをよく言っておりましたね。

横澤 ジェニー先生、何か一言ありませんか。

ジェニー牛山 美容は人にお仕えするお仕事ということで、まさに利他の精神そのものなので、それが基本だなと思っております。人としての生きる基本でもあるし、そうすることが自分たちの事業の繁栄につながっていくので、常に人のお役に立つようにという信念を持つことだと思っております。

横澤 では、締め大山さん、一言。

大山 利他についてということですかね。今回、女性の果たす役割というテーマであるので、ぜひご登壇の皆さんに教えていただきたいと思うんです。

幾つかあるんですが、まず、女性として自分が承継をするというふうに皆さん覚悟を決めてきたわけですけども、覚悟が決まらない方たち、結

構たくさんいらっしゃると思うんですね。男性であっても、継ぐとなるときに、お母さんのためなら継ごうと思ったと。何か心の支えがあると思うんですけども、具体的に継ぐというふうになるためにどういう準備をしていったらいいのかというのを皆さんに聞きたいのと、よそからお嫁さんとして入ってくるパターンで旦那を支える女性というのすごく重要だと思っているんです。後々の後継者を育てる役目でもあるんですね。皆さんは娘さんとして今登壇いただいているので、まさに家業の中で自分が継ぐという使命感を小さい頃から醸成できたと思うんですが、外から入ってくる女性の方に、その人が継ぐというよりは支える側だと思うんですが、この方がどういう心持ちで家業を支えたらいいのか。その2つ、いかがでしょうか。

横澤 では、小川社長さん、自分で何となくやろうと思っていたけれども、お父さんから涙ながらのお願いで、それで、よしというふうなことを伺ったんですが、その辺はどうでしょうか。

小川 私自身の話になりますと、私が入社するきっかけになったのは、田島先生の遺言があった。その前まではずっと父に反発しておりました。私が入社することはないと完全に考えていましたので、遺言があったことは1週間後——当然他界されたこともショックだったのですが、そういうきっかけをくださいました。私自身が本来やるべき仕事は、周囲に反発することではなくて、自分がこの道に入って家業を継いでいくことだろうと。そうしたときに、父のために入社したというよりは、私にとってはお家再興したおばあちゃんの遺志を継ぐということが非常に強かったのです。なので、父に「あなたに対してではなくて、あなたのお母さんのためになら私やる」というのは大変生意気な言葉だったと思うのですが、実際に、小さい頃から手を引いて日本舞踊に連れて

いってくれたり、帝王学の基礎を教えてください、お尻をたたきながら厳しく育ててくださったのは全ておばあちゃんでありまして、それが一番大きかったのです。

なので、入社した時点では既に、私はこの会社を継がないという選択肢はなかったのです。父から継いでほしいという言葉を受けたときに逆に驚いたという言い方を先ほどしましたけれども、実はそういう感覚で、私としては本当に驚いたのです。それも、俺がこれはできないからやってくれと。自分ができないということを言う父の姿は見たことがなかったので、今までは考えたことのない一言であったかなと思います。

あと、旦那さんを支える妻としての女性というのは、今いろいろなことを自分でやり始めて何年もたってはいますが、子供がティーンエージャー、上の子が14歳、下が双子で8歳が2人いまして、大切な時期になってきて、自分の事業としてもいろいろなことに手足を取られている中で、私が逆に旦那さんを支える妻としての立場だったらいなと思っております。

なので、どんなポイントでというアドバイスはなかなかしにくいところではありますが、当然、女性社長としての経営の部分で、苦しいこともありながら、いろいろな希望があって、これをやりたいな、これをこまでしたいなという野心もありますし、実際にそれに対して、一步一步けれども、二歩下がりながら三歩進もうという気持ちで毎日やっているところではあるので、旦那さんを支える妻としての、こうだというふうにはなかなか言えないなと思っています。逆に、そういう時間の余裕がもし今生まれたら、こういうことを家族にしてあげたいなということはたくさんあります。

横澤 小林美穂さんは3姉妹の末っ子で、上の2人が芸術系ということで、お父さんから、美穂、

社長はおまえだよというようなことはあったんですか。

小林 小さいときから何となく自分が継ぐんじゃないかというような感覚はあったんですけれども、実際に具体的な話があったのは、大学4年生のとき、それこそ結婚するときでした。親に結婚したいんだけどという相談をしたときに、将来継ぐ気があるのかという意思確認をされまして、ありますと答えました。

ただ、バブル崩壊後でありまして、業績は一番ひどいときだったんですね。そのときに、親からの話だけではということで、私と夫が弁護士の先生に呼ばれまして、会社の実情ですとか、それこそ姉妹間のことですとか、そういったもの全て、負の遺産というのを説明されまして、それでもあなたたちは2人で未来を築いていけるかという覚悟の確認をされました。それでも2人で頑張っていくますという宣言をして、結婚しました。しばらくして、草津のほうにそろそろ帰ってきなさいということで呼ばれて、草津に引っ越したという経緯なんですね。

横澤 結婚で思い出したんですが、ご主人を女性として助けるとか、彼はナウリゾートホテルの担当ということですが、その辺のことをちょっとお願いします。

小林 会社は別になっていますけれども、銀行関係とか取引なんかは重なっている部分もあるので、得意分野をお互いがやるというような形で、お互いに支え合っているという感じがしております。数字に強いのは夫ですし、内部の人事ですとか総務などは私のほうが携わっております。常に家庭でも会社でもコミュニケーションを取りながら、意思疎通をしながらやっているような形で、どちらかが仕事が遅くなるときには密に連絡を取って、どっちが子供を迎えに行くとか、夕飯はどっちがつくるとかという形で、本当に二人三脚で

やっているような感じですね。

横澤 ハリウッドの場合はどうでしょうか。

ジェニー牛山 私の場合は、男が3人兄弟で、私が1人女で、小さいときから後を継ぐような雰囲気を持っていましたので、絶対に自分が後を継ぐんだという強い意思是っかり持っていて、そういう形になりました。

28のときに主人と運命的な出会いで、ちょうどお互いにないものを持ち合っていて、まさに二人三脚で、主人に経営のほうをしっかりとやっていただいて、私のほうは自然食とか健康食が専門なので、そういう研究をしておりますので、一生懸命健康で支えて、そういう形で一緒にお仕事をさせていただいております。

山中 結局、2人でやっと一人前なんですよ。片っ方だけじゃやっていけないような関係ではありますが、事業承継ということは、何を承継するかということが大事ですよ。1つは経営理念を承継する、うちはそういう色彩が非常に強いんですね。そして、信用も承継していく。私ども、家内と一緒にハリウッドグループの学校を引き受けたときは、資産を買い取ったんですけれども、それより大きな無償のもの、信用を引き継いだ。これは無償で提供していただきました。

そういうことで、経営理念を引き継ぎ、信用を引き継ぎ、そして残っている人材を引き継ぎ、あとノウハウもありました。そういう無償の資産を引き継いで、実質的には金銭的な継承はしてないんですね。そういう意味で、事業承継というのは、お金とか株式という、いきなりそっちへ行きますが、もっと大事な承継があるのかなという気がするんです。

私は、結婚する前は政府系金融機関の日本で最初のベンチャーキャピタルにいましたので、常に事業承継の仕事をしていましたが、そのときも、事業承継というのは資産ではない、財産よりも経

営の理念とか信用とか人材を評価しながら投資していたんですね。皆さんがおっしゃっているのはそういう意味かなと思って聞いていたところですよ。

桐明 ちょうど時間ですね。しかも今、山中理事長から見事にまとめていただいた部分があったので。

横澤先生のほうでコンクルージョンをお願いいたします。

横澤 まず、今日の私の問題意識は、老舗あるいはファミリービジネスと宗教の関係はどうなんだろうかなということ、たまたま小川社長さんから、未病の街づくり・大井町に行ってみれば空海の銅像があって、そしてスペインの巡礼、それから熊野古道の説明がありました。さっき桐明さんから利他主義のこと。それは日本の仏教は全部利他主義ですね。空海は自利利他です。ですから、日本で生きると、それは、老舗は当然のこととしてやってきたんだと思います。今それが崩れつつある。

キリスト教は聖書で三位一体と言っているんです。三位一体というのはとても意味があって、例えばこれは父、子、聖霊となっているんです。これは承継のモデルじゃないかと思うぐらいです。さっき大山さんが、経営、それからファミリー、そしてそこに所有とか、スリーサークルモデル(3円モデル)がありました。キリスト教は三円モデルです。これこそ承継のモデルじゃないかと思えます。

さらに、山本安次郎という西田哲学から経営学を考えた人は、三位一体について①経営というのを置くんです。父というところに経営。ファミリービジネスと同じです。そして、②事業(社会性・利他主義)。さらに、③企業(利益性)というんです。

事業という概念は、もともと社会性、利他の概

念です。企業というのは、自利といって、要するに私欲、私益性の概念。だから、貸借対照表でいうと、資本とか負債というのはここなんですよ。これは私欲性、自利です。製品、サービスというのは社会貢献のために利他なんです。それを経営者がどういうふうにバランスを取るかということで、ドラッカーなどは、まずお客さんでしょうというわけですから、利他なんですよ。利他でいい製品、いいサービス。

老舗は結構宗教的なことを踏まえているので、利他を当たり前のようにやってきた。福祉事業、慈善事業、公的な橋を造ったり、そういうのはみんな事業というんですね。今経営学では、事業というと、全体の中の事業部制とか、下位の概念になっているんですが、そうではなくて、事業というのは非常に利他的。そして、起業概念は自利で、私欲的、私益的です。だから、公益と私益のバランスを経営者が取るんだという、これもスリーサークルモデルですね。

西田はどう考えたかという、主語面、述語面、主観的、客観的。「私は」というのはここに置くんです。主語面ですね。「人間」というのはここですね。「である」という啓示、それを結びつける。ここに絶対無の場所、要するに置いてある場を設けるんです。それでキリスト教も仏教も統合しようとしているんです。

そういうことで、私は、スリーサークルモデルを見ると、キリスト教の文化を知っているので3円モデルはここからできたのかなと思ったりしました。

例えば、バーナードの100年ぐらい前の名著ですが、それは道元とびたっと符合するんです、パラレルに。外国の書物というのはどうしても西洋の文化です。しかし、それが道元という、これは実践ですよ。宗教というのは実践ですので、実践をやると、なるほどこれが符合する。例えば、

外国で一生懸命習ってきたコンサルタントは、日本のファミリーにどうしても外国的に指導したりするんです。だけど、それを我々、信じようが信じまいが、宗教を知ろうが知るまいが、日常生活としてやっているわけです。例えば道元もそうです。愛語はコミュニケーションです。愛語はホスピタリティです。そんなことがあって、その辺を融合する必要があるのかなというのが私の問題意識でした。

今ホスピタリティ、おもてなしというのはもう日常語になっていますが、私が亜細亜大学のときにコーネル大学を訪問して初めて導入した概念なんです。そこで初めての論文「ホスピタリティ・ビジネス」というのを発表して、そのパワーポイントを見ていただきましたかったんですが。

今おもてなしはこんなに広がっているんですが、例えば奈良屋、旅館、接客がホスピタリティの1つの狭い意味ですね。コーネル大学は、まず狭い意味は、人格と人格の響き合いというか、ヒューマン・ツー・ヒューマン、ハート・ツー・ハートだということです。しかし、そこからホスピタリティ産業として、おもてなしというのは、まず場所のよさ、奈良屋という老舗の風格、そしてそこでは、おもてなしというか、狭い意味での接客をしている。そこに何が飾ってあって、どういうバックグラウンドミュージックかという、全て関係してくるんです。そういうふうなことを、精神的ホスピタリティ、物理的とかいろいろ、それを家庭から地域、日本、国際的という広がりのあるマトリックスにしまして。——ああ、これです。これは1993年ですね。私はそのときに導入して、こういうことを考えたんです。響存 (= 共存) のマネジメント、響き合いのマネジメントということです。人間と人間の響き合い。その頃、西田を一生懸命やっておりました。

西田哲学というのは、例えば伊勢湾に夫婦岩と

いうのがあります。夫婦岩というのは海面上は2つに分かれていて絶対交わらないんですが、下の海水の中では1つの岩になっているんだそうです。だから、絶対矛盾の自己同一ということです。言葉だととても理解できないんですが、例えば電磁場。プラスとマイナスがあったとします。そうすると、電磁場というのはぱっとそこで結びつく。目に見えないんですが、結びついて、そこから何か生まれる。明かりがつく。そういうのが絶対矛盾の自己同一なんです。量子力学という一番先端の物理学も、光は波動か粒子か、それは絶対矛盾なんです。だけど、実際は自己同一。それを物理学では相補性というのがあって、私もこの中では相補性概念を使っているんです。どうも宗教というと、もちろん信じるか信じないかの問題がありますけれども、数学者になろうという西田はその辺を数値で考えてやっているんですね。

その辺から考えると、ハリウッドの、①精神美、②健康美、③容姿美、④服飾美、⑤生活美、⑥環境美という美の体系にもちょっと似ているんですけれども、家族へのホスピタリティ、従業員、それから住民、国際社会、グローバルというようなことを、導入したときにホスピタリティの世界を考えてみたんです。今考えると、SDGsなんかと非常に重なる面があると思います。インバウンドでホスピタリティは大事なんです。奈良屋のホスピタリティというのはどうなのかなと思ひ、それが問題意識でした。

最後は美学。今私は、老舗というのは何か美学があるんじゃないかと思っているわけです。たまたまハリウッドにお世話になって10年以上になりますが、ここはビューティービジネスなんですね。美。そして、創業者が「美はいのちの輝き」と言っているわけです。なるほどなということ、素人ながら10年ぐらいつと考えてきまして、ちょっと前から、老舗というのは美学があると。

ところが、美学というのは大変難しいんです。いのちの輝きだというわけですが、生命には3つあるんですね。我々は生物学的な生命です。それから、老舗へ行くと、魂が入っているんだとか、そういうことを言います。そういう生命がある。もう一つは、日本の文化ですが、人と人との間。木村敏の「あいだ」という本があります。それから間人主義。和辻哲郎の「風土」の中に間人。そこから、個人主義に対して間人主義というのが一時あったと思います。そういう間のところに表われる美というのがあるんだろかなと考えているんです。そういう問題意識を持って、今回はどうしても、私の問題意識では小川社長じゃなければ駄目だと思ったんです。

それからホスピタリティ。これは奈良屋のホスピタリティ。それから美学となると、これは何しろ100年近くになる、パーマから何から先駆けなんですね。そういうことを感じますし、私も、ハリウッドはどうしてハリウッドかなと。何しろ創業者が、早川雪洲という、デビッド・リー監督の「戦場にかける橋」の主人公です。世界的な大俳優ですね。創業者はそこにいた、そしてその美容を見てそういうことをやっただけです。ですから、皆さんも老舗という美学があるなと言うけれども、その美学はどこにあるのかというと、非常に難しい問題になるわけです。

そんなことをまとめて文書にしたいと思います。今日はパワーポイントだけにしました。

今日は承継というテーマでいろいろな問題点とかあるべき姿が出てきたのかなという感じがします。前回、全国大会で、老舗の再定義が必要なんじゃないかということを言われたり、いろいろな問題提起がありましたので、私も半年ずっとそのことを考えていました。

広辞苑なんかには定義があるんです。それに、我々研究会で提起した100年。これは非常にイン

パクトがあって、何でも100年になりましたので、100年以上続いた、そして広辞苑には「繁昌している」と書いてあるんです。この「繁昌している」というのはちょっと分からないんですね。何かデータを取ろうと思って、これは繁昌しているのかどうか、トレハロースとかの林原を表彰したら、そこが買収されてしまったんですね。ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパンが表彰して、表彰式をここのハリウッドでやって、私も林原さんに会ったんです。ひょうひょうとした人なんです。それで表彰した後に買収された。学者にとっては、「繁昌している」というのはなかなか数値化しないと難しいんです。

しかし、そこに美学を入れようと。美学を検討して、なるほど、美学があって老舗だというふうにしたいというのが今の課題です。

今日は、皆さんお忙しい中、本当にありがとうございました。

桐明 それでは皆様、これでプログラムのほうは終了させていただきます。

今日は、事業承継に女性がどういう役割を果たしているのかというテーマで、女性の承継者、社長の皆様においでいただいてお話をしました。あまり結論的なことは出していないんですけども、何となく分かるのは、事業承継において女性という存在なしに、つまり、経営者の妻であり後継者の母であるという存在なくして、恐らく円滑に事業は承継されていかないんじゃないかというのが1つの結論かなと思っております。この問題はまた皆さんでどんどん掘り下げていただければと思っております。