

株式会社ヒュッテやまなみ

若女将の覚醒

経営後継者研修がもたらしたもの^{*1*2*3}

2015年12月9日、ヒュッテやまなみ新本館の竣工式を終え、参列者を見送った田淵和香菜は小さくため息をついた。いよいよ新しい本館がオープンし、本格的なスキーシーズンが始まる。今日、朝から気を張って一日を過ごしてきて、少しホッとしたのだ。

- 10 この秋、和香菜は「次世代後継者」として家業である株式会社ヒュッテやまなみに入社した。9年ぶりに戻ってきた故郷で暮らしはじめて3ヶ月、住み慣れた土地、見慣れた風景は懐かしく、心が和む。しかし、「うちの仕事」についてはまったく違った認識で捉えるようになった。今の和香菜にとって、ヒュッテやまなみは、「うち」ではなく「会社」であり、父は「社長」、母は「女将」であった。

和香菜の認識を変えさせたのは、ここに帰る前に過ごしてきた経営後継者研修での10か月の経験であった。

- 20 「ヒュッテやまなみのお客様は、スキー客も家族連れも自然学校の子どもたちも皆、この土地の自然を求めてやって来る。しかし、彼らがこの地域の数ある旅館の中からヒュッテやまなみを選んでくれるのは、やまなみにしかない価値を見出してくれるからだ。1966年の創業以来、祖父から父母へと受け継がれてきたこの宿の50年の歴史は、そう簡単に出来上がったものではないのだ。」見慣れた当たり前が、どれほど大変で凄いことなのか、今の和香菜には、わかる。また、自分を研修に派遣してくれた父・社長の期待も痛いほど感じている。今まで親としてしか見なかった父を社長としてあらためて見て、和香菜は父の高い志やリーダーシップも「凄いことだ」、と思うのだ。

それでも、それだけに、会社の良いところを伸ばして、足りないところを補うために、もっと効率をよくしなければならぬのに——和香菜には現状の経営について問題ばかりが

*¹ 本ケースは、小規模企業支援事業（小規模事業者人材力強化事業）の一環で、中小企業大学校の研修受講企業の人材育成に関する事例として、独立行政法人中小企業基盤整備機構人材支援グループで開発したものである。また、本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科ケースメソッド授業法研究普及室特任准教授 竹内伸一の監修の下、静岡産業大学経営学部 小泉直子が作成したものである。作成にあたっては、株式会社ヒュッテやまなみから関連資料の提供を受けるとともに、代表取締役 田淵広次氏、専務取締役 田淵和香菜氏、取締役 田淵明子氏にインタビューを実施（2015年12月9日、12月10日）した。

*² 本ケースは、研修用机上演習の資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切又は不適切な例示をすることを意図したものではない。

*³ 本ケースの著作権は、独立行政法人中小企業基盤整備機構に帰属する。

目に付く。忙しそうに飛び回る社長と相対するわずかな時間に和香菜が口にするのは、批判じみた言葉ばかりだ。それで社長を怒らせてしまうのだ。

9年ぶりに間近で生活する現社長と次世代後継者のバトンリレーは前途多難であった。

第1節 大自然に抱かれた宿 ヒュッテやまなみ

【遠い道のり】

10

2015年12月。小規模企業の事業継承ケースを取材するため、筆者が新幹線品川駅を出たのは午前11時。京都駅から山陰線「きのさき」に乗り換え約2時間、八鹿（ようか）駅に降り立ったのは15時40分。ここからバスを2台乗り継いで山を登ること1時間半、深い山の斜面に拓かれた棚田の風景に驚かされつつ目的地に向かう。「天空の城 竹田城址」もこの近くだ。

山を登りきると途端に視界が開けてきた。山肌あらわな丘に人工雪の一筋が描かれ、リフトが動いているのが車窓越しに見えた。

20

ここは、兵庫県養父市ハチ高原 ハチ高原スキー場。スキー場がオープンしたのは先週だそう。広いゲレンデを取り囲むように20件あまりの旅館やロッジが立ち並ぶ。大きな駐車場にはキャタピラーのついた雪上車もあった。バスの運転手が行き先を聞いてきた。「ヒュッテやまなみさん」と答えると、「ああ、じゃあ奥まで行けばよろしいな」。バスはさらに砂利の坂を登っていく。

17時過ぎ。品川駅を立って6時間半あまり。座りすぎで傷んだ腰を押えてバスを降りる。目の前に、ホームページで見たとおりの赤い三角屋根があった。ヒュッテやまなみ 旧館。だが今日は静かだ。その代りに、右隣の真新しい鉄筋3階建てからは暖かい灯りがとまり、にぎやかに人が出入りしている。これが、この日に竣工式を終えたばかりの新本館である。

30

その人々の中から、若女将 田淵和香菜さんが走り出てきてくれた。小柄で色白の美人。テキパキと筆者を建物に招き入れ、新しい施設を細かく案内する。その所作は流れるように美しく、堂々としていた。女将の資質を感じる。

竣工式の祝いの品が並んだ宴会場でお茶をいただきながら、ヒュッテやまなみ社長と後継者、女将に対するインタビューが始まった。

【株式会社ヒュッテやまなみ 田淵家】

株式会社ヒュッテやまなみは、1966年に創業、2016年に50年周年を迎える。資本金は30,000千円。過去3年間の平均売上高は78,000～88,000千円。

父親である社長・田淵広次を筆頭に、女将(母親)、長女・和香菜、次女の4名の家族経営である。その他の従業員はすべて季節雇用で、冬季は20名、夏季は5名程度となる。

広次が社長を継ぎ二代目となったのは1987年、32歳の時であった。

- 10 新本館と、もとの本館である別館が旅館業、さらにスキー場駐車場脇にレストラン「シーズ」を運営している。売上に占める割合は宿泊が約70%、レストランが25%、その他は宴会等の収入である。

創業者の祖父・萬寿夫は元公務員。1966年、高度成長期のスキーブームに乗るように、但馬牛の放牧地であったハチ高原に自ら電気を引き、杉の根を人力で起こして土地を切り拓き、旅館を建てた。この土地の先駆者的存在である。初代の頃はスキー客をメインとした旅館業で、シーズン以外の季節は農業をしていた。当時はリフト待ちの長蛇の列ができるほどで、商売は右肩上がりだったという。

- 20 「祖父とは会ったことはありません。なぜ公務員を辞めてこの仕事を始めたのか、聞いてまわったのですがわかりません。新しいことが好きだったのかな、父もその血を受け継いでます。」(和香菜)

「初代が偉いのは、ド田舎で株式会社を始めたことです。世間ではなんだかわかんもんを設立した。人の住まない気候風土の土地を拓いて鉄の家を建てた。それでみんなはアホちゃうか、と。」(広次)

- 30 二代目 広次の時代には、モータリゼーションの波が地方にまで拡大し、スキーも日帰りが可能になっていた。そこで広次は宿泊以外の客も取り込もうと、ゲレンデサイドにレストランを作った。それも、ゲレンデ食は不味いという定評を覆すように、ピザの薪釜を設え、本格的なものに仕上げてみせた。常に意味のある新しいことをやる、やるなら徹底的に、がアイデアマン・広次の信条である。

広次は3人の娘に恵まれた。

長女の和香菜は1988年生まれ。1つ年下の妹と仲良しで、小さいときから2人で山に遊び、冬場はスキーを履いて林間コースを滑り降り麓の小学校に通った。姉妹にとってハチ高原の大自然はいつも共にあった。

【学校関連団体が利用客の主軸】

ヒュッテやまなみの年間宿泊売り上げのうち、一般利用客と学校関連団体の割合は、4 : 6 である。

一般の利用客は、冬はスキー客、その他のシーズンはハチ高原や氷ノ山の自然を楽しむ家族連れがメインである。小さいころに家族で来た思い出が忘れられずに、成人して家族をもってまた来館するという顧客もいて、大自然の中にある第二の実家のような存在感が魅力となっている。

10

学校関連団体は、春から秋にかけて林間学校などで利用する小中学校や高校、ヒュッテやまなみが併設する多目的ホールを利用して合宿する音楽関連団体などが主な客層である。2014 年度の利用団体は、小学校 25 校、中学校 6 校、高校 6 校、大学はサークル等の利用が中心で 11 団体であった。

【ヒュッテやまなみの存立基盤】

ハチ高原にはスキー場以外に、温泉やレジャー施設はない。観光資源がほぼないこの地に、ヒュッテやまなみをはじめとする旅館業が 20 数件という規模で営業できている理由を、広次はこう語る。

20

「兵庫県では平成 3 年から 5 泊 6 日の自然学校*4 を県内全小学校で実施 しています（現在は 4 泊 5 日）。ここはその受け入れ地となりました。学校の宿泊先に温泉があるのはいかかなものかという風潮が当時はあって、だからなにもないのが魅力となったのです。それで学校関係の教育旅行の需要が出てきました。4 月はオリエンテーション、5、6 月は林間学校自然学校、7 月は大阪市、8 月はクラブ合宿、9 月は大学の合宿、10 月も林間学校。ビジネスとして単価は安いですが数がまとまる。百人単位でキャンセルもない。学校だから踏み倒しもない。確実に読める。装置産業ですから助かります。春夏秋冬動く体制ができたことでなんとか成り立っています。」（広次）

*4 兵庫県では昭和 62 年の「こころ豊かな人づくり懇親会」での提言『人は自然とのふれあいの中で自然の神秘、優しさ、恐ろしさなどに感動し、豊かな感性、問題解決能力、粘り強さなどを培うとともに、人とのふれあいを通して、生きる喜びや苦しみを知り、思いやり、協調性、社会性などを身に付ける』を基本理念に、昭和 63 年から県下の公立小学校 5 年生を対象に自然学校推進事業を実施している。（出典：兵庫県教育委員会 HP <http://www.hyogo-c.ed.jp/~gimu-bo/sizen/sizentop.htm>）

【社長の持論 ヒュッテやまなみは教育産業】

スキーシーズン以外の需要を掘り起こす中、学校関連団体の集客に活路を見出し、長年にわたって子どもたちを預かってきた広次には、家業・旅館業についての持論がある。

- 10 「宿泊客の主体が学校関連団体になって気づいたことは、旅館は風呂、飯、布団を用意して、いらっしゃいませ、気を付けて、でお金をいただいて、もてなせば終わり。でも自然学校に参加する子どもたちに対しては、1泊3食を提供して、来てからのプログラムも用意する。2泊3日、長くて4、5泊、子どもたちを預かっているいろいろな体験して帰ってもらう。すると、来た時と帰るときの子どもの眼の色が変わる。彼らの成長が僕らには見える。学校でいつも同じ先生からガミガミ言われるのではなく、転地教育として違う場所で違う人に指導してもらうと、子どもたちにも新鮮で、成長する。それで、これは宿泊産業ではなく教育産業だと。学校教育、家庭教育、社会教育、とあるが、日本で一番弱いのは社会教育です。自然の中に学習の場を移し、子どもたちが人や自然とふれあい、地域社会への理解を深めるという県の教育事業の一端を民間企業として担っているというのが、会社の一番のやりがい、誇りだと思っています。だから、娘に継がせてもいいと。他の旅館が悪いわけではないが、ただの旅館だったらやめてもいいと思います。」(広次)

20 第2節 研修受講前 漠然とした不安の中で

和香菜をはじめとして、この地域の若者は、自然と共に暮らし、家業の旅館を手伝いながら育ち、育てられてきた。田淵家の長女である和香菜にとって、家が旅館であること、家の仕事が営まれることは日常であり、いつかは自分がそれを受け継ぐのだということも、当たり前であった。当たり前すぎるために、その意味や意義についてあらためて考えたことはなかった。

【自分に対して 継ぐつもりだが自信がもてない】

- 30 和香菜は2011年、西宮市内の大学を卒業、飲食関連の企業に就職し関東でサラリーマン生活を送った。その選択は将来を見越したものだった。

「故郷に戻り会社を継ぐと決めたのは就職活動をしている時です。それで就職先は同業種を選びました。もともと、家業を間近に見て育ちましたので、長女である自分がいつかは戻って後を継ぐのだろうなあという気持ちは、実は常にありましたね。」

(和香菜)

「継ぐことは決めていましたが、地元から離れて大学生活、勤めをしていたこともあり、家業を遠い他人ごとのように感じていた気がします。いざ経営するとなると、本当に自分にできるのかと不安になりました。」(和香菜)

【会社に対して 『普通の宿泊業』】

「(家業の会社に)入社する前は、家業は生活の一部で延長線上でした。『うち』っていう感覚でした。ここにいても会社として見ることはなくて、家でやっていることだと。」(和香菜)

10

「大学校に行く前は、社長から持論をいろいろ聞かされてはいましたが、心の中で、『普通の宿泊業だよな』って思っていました。旅館なら、うちよりもっと綺麗でサービスのいいところがたくさんあるのに、なんでお客様はうちに来るのかな、と。」(和香菜)

【手間のかかる経営 家族経営の課題を見出す】

ヒュッテやまなみが展開する自然学校プログラム^{*5}には、広次の持論がふんだんに盛り込まれている。それは大切なものではあるが、経営の視点からはいくつかの課題を含んでいる。

20

たとえば「マイ箸づくり」。自然学校に参加する子供たちは初日に、地元の山から切ってきた孟宗竹で、宿泊中に使う自分の箸を手作りする。他の旅館はただのクラフトとして手作り教室で終わるが、やまなみでは、竹の性質や生育のしかた、使い捨ての見直しなどエコの考え方、食育までを教える。丁寧な説明には時間と人手がかかる。

30

「魚つかみ」は、近くの八木川を堰き止めて瀬を作り、魚を素手で獲り炭火で食べる企画である。他社が初めから浅瀬で簡単に掴みとれる方法を用いているのに対し、やまなみでは、最初は自然に近い深い瀬でトライさせ、その後うまく獲れない子のためにだんだん瀬を浅くしていく配慮をしている。放つ魚も他社は割安のニジマス（外来魚）だが、高価な日本産のヤマメとアマゴを使うこだわり。ヤマメが棲んでいる八木川の生態系を教えてあげたいからだ。

^{*5} ヒュッテやまなみでは、「森の学校」と称して、自然学校に参加する学校団体に向けたさまざまなプログラムを提供している。プログラムは「クラフト体験」「自然体験」「食の体験」「啓発体験」の4分野。「クラフト体験」は竹箸づくり、藁ぞうりづくり、竹トンボ教室他。「自然体験」は登山(鉢伏山/氷ノ山)、魚つかみ、キャンプファイヤー、テント体験他。「食の体験」はバーベキュー、飯盒炊爨他。学校個別の日程、ニーズに合わせてプログラムを組み合わせ、きめ細かな対応をしている。
(ヒュッテやまなみ HP <http://www.yamanami.info/>)

「手間がかかって儲からないことをずっとやってきました。でも今の子にできるだけ自然体験をさせてあげたい。大変だけど、全部意味があることです。」(広次)

「手間をかけた企画であることがなかなか先生方には伝わらなくて、『どうしてやまなみさんのはちょっと高いの?』って聞かれます。他の経営者さんはビジネスライクです。簡単に短いスパンでぱっとやっています。楽しんで儲けようとは思っていませんが、このやり方は、めっちゃめっちゃしんどいです。」(女将)

- 10 子どもたちに対する広次の思いが詰まったプログラムは、外からは価値がわかりにくく、手間がかかるわりに競争力も発揮していない。
採算度外視でアイデアを実現させようと走る広次と、それを定着させコストを吸収しようと必死に支える女将。やまなみの経営は不安定で場当たりのにも見えた。その都度その都度、右往左往しながら苦勞する両親の姿は日常的で見慣れたものであったが、和香菜はいつしか、そのような家族経営特有の危うさ、脆弱さを課題としてとらえるようになっていた。

家業に対して問題意識を持ちながらも、経営に対する自信も実感も、すべてが漠としたものだった和香菜にも、後継者への現実的な一步を踏み出す時がきた。2012年、中小企業大学校 経営後継者研修の受講を決めたのだ。

- 20 「研修は、父から紹介されました。このころから、父の言う『やまなみは教育産業の一端を担う会社』と真剣に向き合って、社会的意義のある仕事なら、やっていて楽しいのではないかと感じはじめていました。同時に自分の力の足りなさを不安に感じていたこともあったので、これはいい機会だなと。社長の口車に乗ったのがきっかけですね。」(和香菜)

第3節 研修への期待

- 30 父と母が続けてきた旅館経営を見てきた和香菜は、現在の経営課題や小規模企業ならではの課題を客観的に認識していた。しかし、研修に対する期待を明確に持ちながら、同時に小規模企業としてのコンプレックスも抱いていた。

【和香菜の期待と不安】

「小さい会社って経営を間違えたりしても、そのダメージを吸収できる力がないと思

っています。小さいからこそ経営の知識、とりわけセオリーみたいなものを知っておいた方がいいのかなと考えていました。

社長は計画性とか一貫性とか、先を見据えていくのが苦手だと思います。だから研修で、社長が足りていないと思っている知識やスキルを、私が身に付けたいと思いました。」(和香菜)

- 10 「でも実は、研修参加にあたって、会社の規模が小さいことを引け目に感じていました。多くの人が集まっている会社だと知恵を結集していく力がありますが、小さいとそれがない。計画性についても小さいとそこまで手が回りません。会社の体制も違うし、そういうところから研修に参加してもいいのかって不安でした。」(和香菜)

【社長としての期待】

一方、広次の和香菜に対する期待も明確だった。和香菜を後継者とするなら、自分にはないものを補い、新しいチャレンジを続けるための知識やスキルを得、多くの人と出会って刺激を受けてほしいと考えていた。研修は和香菜を後継者として成長させる大きなきっかけであり、高額な費用負担もそれ以上の成果として返ってくると確信していた。

- 20 「計数管理とか計画ができないのが、最大の僕の欠点です。感覚でやってしまう。次の世代は感覚でなく数字をつかんで、ちゃんとやってほしい。娘世代が克服すべきなのは、普通の企業さんがやっているくらいのレベルに、会社を持っていくことです。

次の経営者は先代と同じことをやるのではだめ。新しいスタイルを持ってこないと継ぐ意味がありません。研修は安くないです。うちみたいな零細にとっては普通の人が考えたら大変な投資額ですが、長い経営では必ず返ってくると考えていました。だから、勉強して来いよ！と思いました。人と同じことはだめですよ。そして、出会いです。刺激を受けてほしい。研修には、社長が行けと言ったか本人の希望かはあっても、前向きな人が日本中から来る。人間の勉強する場としては最高です。」
(広次)

30

第4節 大学校で

自分自身も期待を抱き、父母からの応援も得て、和香菜は大学校へ入学した。関東での勤めも、これを機に辞めた。2014年10月のことであった。

【経営後継者研修】

中小企業大学校 経営後継者研修は、次世代の経営者を目指す後継者が経営に必要な基礎能力や知識を実践的に習得すること目的として開講されている。期間は10か月間、月曜から金曜、朝から夕方までさまざまなカリキュラムが用意されている。和香菜が参加した第35期の受講生は22名、25歳から39歳の次世代後継者が日本各地から集まった。和香菜は紅一点であった。

10 受講生は期間中、自社から完全に切り離された状態となり、自ら徹底的に自社分析を行い、経営意欲を高め、実践知識を身に付け、自社の将来像を描くことにまい進する。また、寮生活で寝食を共にする同期生の間には深いコミュニケーションを通じて固い結束が生まれるという。

【多くの学び】

大学校では、自社について知ること多くの時間を割く。その中で和香菜は多くのものを得、多くのことに気づかされていった。

〈知識 スキルを得る〉

20 経営に関する知識を学ぶ中で、和香菜は異業種で使われるノウハウが旅館にフィットすることを発見した。例えば、製造業の業務プロセス「5Sの考え方（整理 整頓 清掃 清潔 しつけ）」を取り入れて、施設の備品管理や厨房の環境整備に活用している。また、組織力を生かした経営を考えていくうちに、やまなみでの季節雇用従業員のモチベーションを上げるためにどうすべきか考えるようになった。現在は、将来の通年雇用実現に向けての計画も立てつつある。

〈自社の提供価値を確信する〉

自社についての歴史をさかのぼることを通じて和香菜は、やまなみの経営には50年の時代の流れに応じで変化しつつも、創業から受け継がれてきたものがあることを知った。

30 創業者・萬寿夫は、未開の地であったハチ高原を切り拓き、ヒュッテやまなみの基礎を築いた。萬寿夫はコミュニティの創造者であり、地域の産業振興に対する奉仕者でもあった。和香菜はそこに、祖父の社会に貢献しようという意思を感じる。もしかするとそれは、祖父が公務員であったことに由来するものかもしれない。

二代目の広次は、学校関連団体という新しい客層を取り込み、ヒュッテやまなみの通年営業を可能にした。常に多くの新しいアイデアを投入し、やまなみの事業を拡大し進化させて

きた。そして広次は、客となった学校関連団体のニーズに応えるよう試行錯誤を繰り返すうちに、「ヒュッテやまなみは教育産業」という持論を確立するに至る。ヒュッテやまなみならではのプログラムで子どもたちの成長に寄与したいという広次の思いは、中学教師だった女将にも共有され、現在のヒュッテやまなみを形づくる核となっている。競合他社がビジネスライクに旅館業を営んでいるのに対し、父・広次は儲け以上に人の成長に重きを置く。これは祖父と同様、強い社会貢献意識の表れではないか、和香菜はそう感じた。

ヒュッテやまなみの提供価値は教育であり、人の成長だということがわかっていくにつれて、和香菜の自信は深まっていった。

10

「ここで宿泊する子どもさんは、はじめて親元を離れて林間学校で過ごし、山登りや他のプログラムを通じて自分の殻を破って成長していきます。それはその子の自信になり一生の思い出になる。うちが、その人の一生の思い出の中に入れるわけです。記憶に残る仕事ができるって、従業員にとっても、すごく意義のあることだと感じています。

これは本気で取り組むとやりがいがあるし、面白いぞと。働く人も成長できるしやりがいを感じられる。この会社は子どもさんの成長のために存在しているんだ、と自分の中で思えたことが、経営をやっているという自信につながりました。」

(和香菜)

20

研修中に決めた自社のキーワードは、「人の成長を助け、経験を一生の思い出にするところ」。研修前の和香菜が漠然と抱いていた自社イメージ『普通の宿泊業』という感覚は、消え去っていた。

〈仲間を得る〉

全国から集まったさまざまな業種の同期たちの存在は、和香菜にとって大きな刺激となった。また、受講生は全員、経営後継者であるという環境におかれ、和香菜は初めて、自分が勤め人とは違うことを発見した。同時に、経営者ならではの孤独を受講生と分かち合い、真の共感を得るに至った。

30

「自分と違う視点の人の話を聞けるのは楽しかったです。ここで仕事をしているだけで旅館業の人としか話せませんが、大学校では製造業とか異業種の方と話せたのが有難かったです。」(和香菜)

「受講生の共通項は、後継者であることです。やはり、同じ地域の仲間はライバルでもあるので、経営の悩みを本気で打ち明けることは難しいです。また、大学の友人たち

はサラリーマンが多く、全然立場が違うのかなあというのもあって。そういうことを心から、何の気負いもなく相談できる同期を得られたのは、心強いです。」(和香菜)

「同期が全国でたくさん、同じように後継者の立場として日々頑張っていることを思うと、自分も負けられない、頑張りたいって強く思います。」(和香菜)

【社長も学ぶ】

広次も研修から多くの影響を受けた。

10

〈和香菜からの質問攻め〉

研修では、徹底的な自社分析を課せられる。沿革・創業理念分析、業務プロセス分析、財務分析、経営戦略分析、人的資源管理分析等、受講生は研修中のほぼ全期間にわたってあらゆる角度から自分の会社を分析し、課題を抽出し、あるべき将来像を描いていく。しかし、ヒュッテやまなみは経営的な体制が整っておらず、和香菜が自社資料や情報を手に入れるのは至難の業であった。都内の研修場所から会社は遠く、簡単に帰ることもままならず、情報収集は専ら電話による広次へのヒアリングになった。

20

「ほぼすべての分析分野にわたって、情報をとるのは難しかったです。例えば、カリキュラム最初の自社の歴史では、ヒアリング以外に情報源がありませんでした。でも社長に時間をとってもらいたくても忙しくてなかなか連絡がとれないし、一時は情報ゼロになってしまうのではと困りました。」(和香菜)

派遣された和香菜から次々に質問が飛んでくる。それは広次を大いに刺激した。

「いろいろな分野で娘は勉強してきているので、質問されると『ええ、なんのこと?!』って感じで、こっちもついていかんなん。派遣した娘から社長が刺激を受けている。だからちょっとくらい対応せないかんって、こっちも考えたりね。こっちが変えられているみたいでした。」(広次)

30

自社の歴史や財務状況、経営戦略、マーケティングの課題など、研修先の娘から電話やメールが来るたびに、経営の現場で自分がやってきたことを振り返り、整理し、言葉にすることを迫られる。それが自分を省みることになる。また、質問を聞くたびに、娘が自分の知らない知識や持ったことのない着眼点を得ていることがわかる。計数管理や計画を苦手と自認する広次は、これまで、アイデアやビジョンを描くことが本分であると自分にも周囲にも言い聞かせてきたものの、それに対する危機感を感じ、次世代後継者には自分の欠落部分を

補うこと期待した。和香菜からの質問は、広次にその欠落部分が埋まりつつあることを実感させた。

質問が来るたび、自分も勉強させられる。そしてなによりも、後継者として娘がどんどん成長していることを知る。それが広次にとってこの上ない喜びになっていた。

〈派遣元の社長同士で交流〉

10 研修のカリキュラムには、派遣元である現在の経営者向けセミナーや受講生のプレゼンテーション発表会など、派遣元企業経営者が出席する講座や相互交流の場が設けられている。経営者として、他企業のトップと話す機会を得たことも、広次にとって大きな意味があった。

「プレゼン発表会などで他の企業の社長さんにお会いしたこと、それもすごく刺激になりました。こちらのネットワークも広がりました。それから、講師の先生のお話を一緒に聴くことで、共通認識もできました。非常に勉強になりましたね」（広次）

第5節 研修で得たもの

20 10か月の研修を経て、和香菜はさまざまな気づきを得た。そして気づきを得るたびに、和香菜は経営後継者の面構えになっていった。

【リーダーシップと責任感】

30 「サラリーマンを否定するつもりはありませんが、後継者との違いは、責任だと思います。働くということが他人の生活も背負っていかなきゃならないところが、立場として全然違っているなどと思います。それに気づかされたのも大学校に行ったからです。責任と考えると、やはり怖いです。自分だけが失敗するのは自分の責任ですけど、自分の判断がほかの人の人生も左右するとなると、怖いです。でも、その怖いなっていう気持ちだけでは人はついてきてくれないと思います。社長のように、こうやりたいっていうエネルギーや理想の強さで、いろいろな人が支えてくれたり助けてくれたりするんだと思います。」（和香菜）

【経営者目線での新たな自社の課題】

後継者としてやまなみの経営が自分のことになっていくにつれ、和香菜の心に新たな疑問や課題が次々と湧き上がってきた。

〈疑問 お客様はなぜ、やまなみを選ぶのか?〉

「今まで会社を続けてきた中で、いったい何百校の学校と関わって何万人の子供どもたちとやってきたのだろうかと考えました。そして、それをずっと続けられてきたことは、実はすごいことだったんだということに気づきました。当たり前の日常だったことは、大変なことだったと初めて気づいて、本当にびっくりしました。」(和香菜)

どうしてやまなみは、50年も続けられたのだろうか?研修中に講師から問われた質問『なぜお客様はやまなみを選んでくれるのか』に、和香菜は答えられなかったという。

10

「(なぜ選んでくれるのかについては)学校の先生方が、この価値をわかってくさって応援してくれたのだと思いますが、やはり謎なんです。私たちも気づいていないようなうちの会社の価値っていうのがあるかもしれない。すごく知りたい。直接お客様に聞いてみたいです。」(和香菜)

〈課題 組織としての内外への価値提供〉

「学校の先生方に、値段だけ見るとうちは『高い』ってイメージがあります。それは、やまなみが提供するプログラムにどんな意味があって、どれだけ価値があるのかを伝えきれていないからだと思います。もっと言えば、うちの仕事の意味と価値は、従業員の人たちにも伝わっていないんじゃないかって思うんです。それを形にしてわかりやすく伝えていくことが、これからの私のやっていきたいことです。

20

そのためには、たとえばお箸づくりで伝えたいことは何か、山登りでは何か、だからこの値段、というふうに、それぞれのプログラムが伝えたい価値を、ひとつずつ洗い出して整理していかなければならないと思います。

それから、今はまだ、組織として価値の提供ができていない。100点満点で30点くらいです。社長の人柄や個人の力で成り立っているところが大きいです。それを組織の力にしていくことができれば、満点をとれるんじゃないでしょうか。会社の価値を全員が理解して、だれがプログラムや接客をやっても、その価値を提供できることが、組織の力だと思います。」(和香菜)

30

〈課題 従業員の安定雇用〉

「今は年間を通じて安定的な雇用が難しいですが、人の人生を預かって安心して働いていけるような会社にしていきたいと思います。」(和香菜)

【父・社長との違い 和香菜の持論】

経営者の目線を得て、あらためて父・広次への尊敬は高まった。それと同時に、和香菜は自分が考えるやり方は社長のそれとは違うことも認識しはじめた。

10 「以前は父のことを、ちゃらんぽらんで事務仕事が苦手で、これで大丈夫なのかと思っていました。でも今、社長として見てみると、何かのときに周りの人が助けてくださったり、お客様が社長と話すときリラックスして、ここを好きになってまた来てくださったり、子どもたちとの分け隔てない接し方を見たり、そういうことがわかってきて、社長はすごいなと尊敬するようになりました。」(和香菜)

広次は和香菜が子どものころから、自然のすばらしさや大切さを身をもって教えてくれた。明るくおおらかで、どんな人にもすぐに打ち解けて親しくなる。娘たちには自由に好きなことをやったらいいと言い、家を継げとは一度も言わなかった。社交家で外に出るのが好き、新しいことを思いついたらすぐにやってしまうが後始末は苦手で、いつも母親に任せきり。和香菜は父である広次を、少し頼りなく思ってさえいた。

しかし、今の和香菜には違って見える。父を社長として見ることによって、広次の行動や言動のとらえ方が変わったのだ。

20 社長は、会社を教育産業だと言う。その持論はやまなみを提供するサービスすべてに貫かれている。外見は明るく気のいいオヤジさんだが、内側での持論を握り実現し続ける覚悟はすさまじいほどだ。周囲への気配り気遣いを怠らず信頼関係を築き、家族を養い、従業員に給料を払い、50年にわたって家業をつなげてきた社長。大学校でそれに気づかされた和香菜は、あらためてそのエネルギーとリーダーとしての気概を感じた。

だからこそ、その良さをもっと発揮してくれたら、会社はもっと良くなるのと思う。

30 「社長の子どもさんへの思いは本当に深いです。打ち解けて心をほぐすのもとてもうまい。本当に天職、教育者だなと感じます。だからもっと子どもたちと接する時間が増えたらと思います。子どもたちにも良いし、会社の価値も上がります。お客様との接点を、社長にはもっと増やしてほしい。そのために外回りの業務を効率化すればいいと思っています。」(和香菜)

〈感覚先行よりデータや整理〉

「社長と同じようにはなれないと思います。私は私です。社長の今までを否定しているつもりはないんです。ただ、もうちょっとこうしたらもっと良くなるのって気持ちがある。でもそれを言うと社長は否定されているように感じるんだと思います。」

社長は私を、大学校から帰ってきたって視点で見えています。データばかりじゃダメだよって思っているのじゃないかな。

社長は先に先にと行きたいタイプです。私は、今までのことの何がうちの価値なのか、一度整理して、組織としての力をもっと強くしていきたいと考えています。」(和香菜)

〈効率化の促進〉

- 10 「社長は手間や面倒くさいことをやってきました。それをどうするかは難しいところ
です。効率化して、手間をかけるべきところ、かけなくてもいいところの優先順位
をつけたい。お客様接点はもっと時間をかけるべきです。そのために社長がやって
いる仕入れや外まわりの仕事を短縮してほしいし、他のやり方を取り入れるべきだ
と考えます。従業員も裏での作業時間を短縮させて、一人一人の子どもさんまで丁
寧に目が行き届くようにしたいです。それができたらうちの会社はもっと、人の成
長の手助けができます。」(和香菜)

【広次社長 対立の予感と既視感】

- 20 和香菜が経営を学び後継者としての意識を持ったことは、広次にとってうれしいこと
であり、まぶしいことであった。だが、徐々に対等な立場になってきた和香菜との関係に、初
代と自分の間で起きた対立の再来も感じ始めている。

「頼もしいですよ、僕にないもんを持っているというのがね。
僕に欠けている部分がよくわかるようになりました。指摘されると、以前の僕にで
きなかつたことがだんだんできるようになっていっているのがわかります。」(広次)

- 30 「おカネ儲けだけだったら効率のいい仕事をしていればいい。ビジネスライクにね。
でもそれだけではいかん。なぜその仕事をやっているのか、です。教育とか子ども
たちの成長とか、私はそれを天職だと思っています。計算もせないかんと思ってい
ますが、それだけではだめです。ひとつちゃんとしたものがなければだめ。計算だ
けするんならもっと割のいい商売すればいいんです。しんどいです、この仕事は。」
(広次)

「オヤジとはすごい喧嘩をしましたよ。親のやり方に反発していたこと、いっぱいあ
りますから。今は娘を見てやっぱり親の子だと思えますね。でもね、この年になる
と親のやったことがわかるようになる。気が付いたら親と同じことをやっている。
なんであの時あんなに親を責めたのかって、反省します。(和香菜が子どもを持った

ら) じきにまた娘もそうなるって脅かしときますよ。」(広次)

第6節 研修のすすめ

【見えなかったものが見える】

和香菜は研修中、自社について徹底的に考え続けてきた。こんなに考えたことは今までなかった。研修で詰め込まれた情報を考え咀嚼しているうちに、別の何かが意外な形となって表出する。今まで見えていなかったもの見える瞬間を体験した。

「人の成長がうちの提供価値であること、価値をもっとわかりやすく伝える必要があるとか、そういう大事なものは、どこかでぱっと出てきたというわけではないんです。研修でいろいろとインプットされて、時間かけてぐるぐるとやられて混ざり合っているうちにポロっと出てきて、『あっ!』というかんじです。」(和香菜)

「ずっとうちの仕事をしていると内側しか見られなくなります。関係ないところにぱっと離れて、10カ月間客観的に外から見る視点を持てたのが、よかったと思います。そんな機会ってずっと仕事していると難しいですから。」(和香菜)

経営後継者研修を勧めるとしたら、どんな人に?と聞いてみた。

「絶対に、小規模会社の人に勧めます!行ったほうがいいです。小さい会社の経営者だからこそ、何かあった時に人が寄って相談できないと思います。自分たちの限られた知恵と資源を使って何とかしていく中で、知識や経験があるかないかで判断が違ってくと思うから。小規模会社の後継者こそ行った方がいいです。

頑張った経験は自信になります。同期を得たことも頑張れる原動力です。

投資額も大きいかと思いますが、その後を考えたら効果は絶大です。」(和香菜)

第7節 将来に向けて

和香菜と広次の間で、事業継承の時期や方法について具体的に話されたことはまだない。

「社長も60歳です。あと5年か7年くらいの間で事業継承できればと思っています。でも、私もまだ頼りないし、社長は私のことを全然できてないって感じていると思

います。」(和香菜)

「経営に意味がなかったら継ぐ意味がありません。やりがいか、なぜこの仕事をやっているかとか、そういう意味がなければ、継いでもらう必要もない。もっと楽で儲かる仕事をやったら、ということになります。」(広次)

和香菜が家業を継ぐ意味はなにか。この会社が提供してきた価値『ヒュッテやまなみは教育産業』に、和香菜も価値を見出しているから、バトンを受け継ごうとしているのだ。三代目・和香菜の描く未来の会社像は明確だ。

10

「従業員が一生安心して働けて、ここに来てくれた人、関わってくれた人みんなが成長できる、そんな会社にしていきたいです。」(和香菜)

経営後継者研修での学びは、和香菜自身の後継者としての成長を促したことでなく、広次にも和香菜を通じてもたらされ、広次をも成長させた。

『人の成長を助け、経験を一生の思い出にする』。和香菜が作った自社のキーワードのとおり、和香菜の成長こそがヒュッテやまなみにとって一生ものの大切なことであった。

20

自らを『教育産業』と称し、教育の価値を誰よりも理解している和香菜と広次は、研修を通じて得た学びを駆使して、家業の継承に向かっていくだろう。途中に対立や意見の相違があったとしても、二人は、どこかに解があるはずだと周囲を見回すことができる。世の中にはいろいろな分野にいろいろな知恵があることを知ったからだ。

来るべき和香菜社長の未来、それは決して楽観できるものではない。子どもの数は減少傾向が進んでいる。次世代の学校環境はどうなっているのか。地方の経済状況は好転しているのか、グローバル化の波はどこまで来ているのか。激変し続ける環境の中で、ヒュッテやまなみはどう舵をきっていくのだろう。

30

和香菜が乗り越えるべき壁。その壁はヒュッテやまなみの外にも、内にもある。後継者研修で得たものは、和香菜がその壁をどう乗り越えていくのか、迷ったり立ち止まったりしたときの「判断の礎」となるだろう。それこそが、和香菜の足場を強くする力であり、彼女の成長を助ける並走者である。

素朴な疑問 (あとがきにかえて)

インタビューの最後に筆者は、『和香菜さんにとって会社とは?』を尋ねてみた。その反応は意外なものだった。

- 10 「難しいですね。やはり日常だし、人生だし。自分にとって、とかあまり考えたことがないです。言われてみれば、自分と会社を切り分けたことがないですね。休みをとって遊びたいとかも考えたことがないですね。休みは一応ありますが、目的があるときに敢えて取るっていう感じで、そこに疑問を感じたことはないです。でも従業員にはちゃんと考えて、しっかり整備していかなければと思います。従業員にとっては、職場は職場ですし。」

田淵和香菜さんは27歳、独身である。いわゆる女性としての幸せについて聞いてみると

「ライフステージ? ああ、あまり考えたことなかったです。考えなければならぬですよね・・・」

- 20 和香菜さんと4時間近く話した中で、筆者が最後まで解せなかったのは、27歳の女性が都会の暮らしも経験して、それでも大自然すぎるハチ高原、しんどそうな宿泊業に戻ることに、なんの疑問も抵抗感もなさそうだったことだ。筆者の素朴な疑問をぶつけてみた。ご両親に継げとは一度も言われてなかったのに、なぜ継ごうと思ったのか? 違う道をとろうと思わなかったのか?

「長女だったので、小さいころからいつかは継ぐんだろうなあって思っていました。」

あまりにあっけない答えである。家業というのはそういうものなのか? 勤め人の娘であった筆者はやはり解せない。

- 30 社長や女将にも聞いてみた。和香菜さんはなぜ会社を継ごうと?

「不思議ですよ、帰って来いなんて言ったことないですけどね。」(広次社長)

「生まれ育ったところが好きっていうのかな・・・。小さいときから自然が好きで、帰ってこようと思ったのが自然の流れだったのかもしれない。お父さんお母さんが喧嘩しながらしんどくやってるのにね」(女将)

「このロケーションを与えられているっていうのが、一番大きいと思います。お客様

は旅館に来ているわけじゃない。スキーの方、山登りの方は旅館に泊まらなければならぬだけ。他にニーズがあって、私たちはお金をいただける。世間には限界集落の問題がありますが、ここは異常な数字が出ると思います。どの家も違う思いで経営しているが、どこも後継者やお嫁さんが来る。とすれば、底辺にあるのは環境です。人を寄せる魅力がある。人が来るから経営が成り立つ、成り立つから後継者が帰ってくる、後継者もお嫁さんをもらう、という好循環が生まれる。ベースは環境だと思います」(広次社長)

- 10 和香菜さんの人生は仕事とほぼシンクロしている。長女として家業の旅館に生まれ、ハチ高原の大自然と共に育った和香菜さんにとって、家業を継ぐことは生きることであり、その家業は大自然をリソースとしながら、来る人の成長を助ける教育装置である。その価値を理解し自信をもって世の中に提供していくことが、自分の使命であり、アイデンティティそのものだと、華奢な体から大きな声が聞こえてきたようだった。

※資料

【ハチ高原スキー場】



(写真出典：ヒュッテやまなみ HP <http://www.yamanami.info/>)

ハチ高原(鉢伏高原)スキー場は兵庫県の北東部 養父市鉢伏山(1,221m)の南山麓 ハチ高原に位置するスキー場である。高原の標高は800メートル前後、氷ノ山後山名岐山国定公園に属している。

16本のリフト、6つのコースを持ち、鉢伏頂上リフトを使うと鉢伏山山頂を經由して北山麓のハチ北高原スキー場と往来でき、両スキー場を合わせた規模は西日本最大級である。

(出典:Wikipedia)

10

【氷ノ山(ひょうのせん)】



(写真出典:Wikipedia)

氷ノ山は標高1,510m、兵庫県最高峰で中国地方では大山に次ぐ高峰である。日本二百名山のひとつに選定されており、標高800m以上の山腹にはブナの自然林が残り、天然記念物のイヌワシやツキノワグマが生息している。豪雪地帯に位置するため近代以降、西麓・東麓とその北隣の鉢伏山にかけて多くのスキー場が建設されているが、それ以外は原生林が保全され、「21世紀に残したい日本の自然100選」や「日本の秘境100選」に選ばれている。

(出典:Wikipedia)

【ヒュッテやまなみ 新本館】



(写真出典:ヒュッテやまなみ HP <http://www.yamanami.info/>)

『新本館は鉄筋コンクリート造3階建て、延べ1,479㎡。1階は150人まで対応できる食堂と50人収容可能な宴会場で、2,3階に19室の客室を配置する。宿泊可能人数は150人。これにより施設全体の収容人数はこれまでの倍の200人となる。新施設の目玉は3階に設ける約250㎡の音楽ホール。天井は高いところで3メートル以上と高くしたほか、音響にも留意した設計にしている。フルオーケストラにも対応できる広さ。』

- 10 『ヒュッテやまなみは本館と別館、「森のホール」と名付けた多目的ホールなどの施設があり、スキーシーズンはスキー客の宿泊施設として営業をしているほか、春から秋にかけては自然体験メニューを用意し、小中学校や高校の林間学校やブラスバンド部や合唱部など音楽関連団体の合宿に対応している』 (出典:北近畿経済新聞 2015. 11. 21)

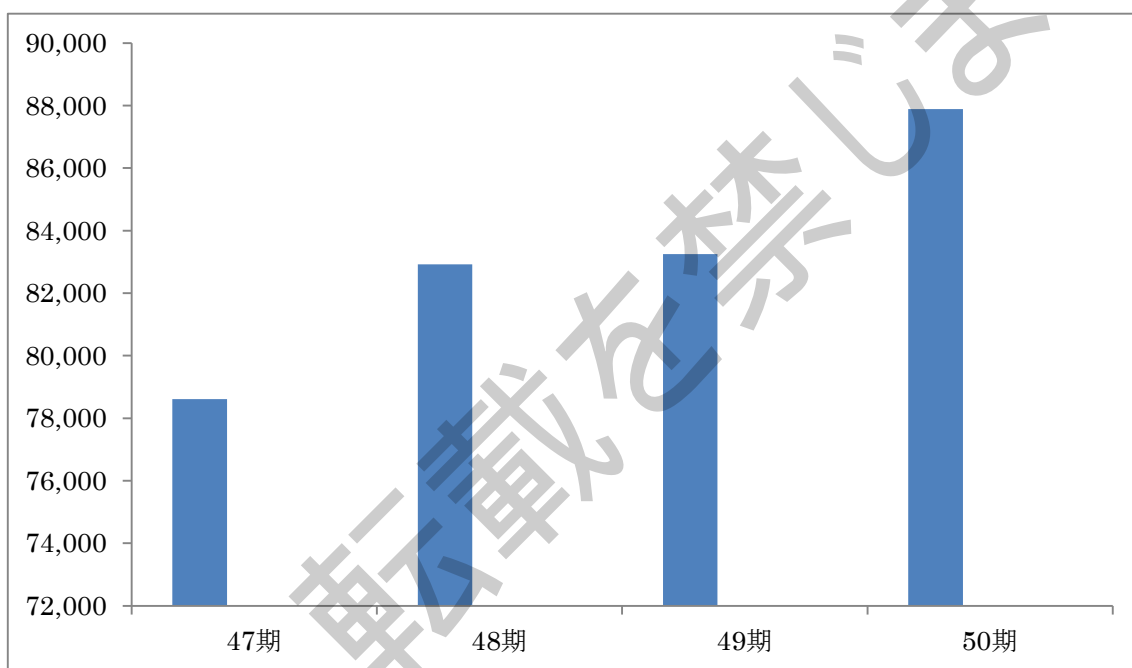
【ヒュッテやまなみ 経営概況】

■利用学校団体 (2014 年度実績)

- ・小学校 25 校
- ・中学校 6 校
- ・高校 6 校
- ・大学 11 団体

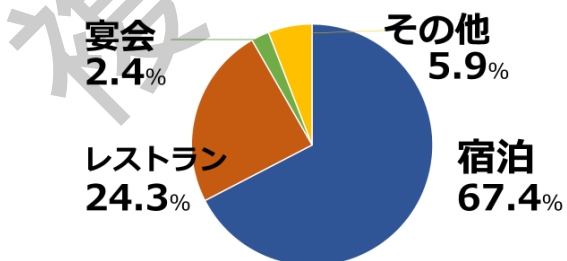
■売上高推移 (過去 4 年)

10



過去 4 年は 78,000~88,000 千円で推移。

■売上構成比 (昨年度)



宿泊売り上げのうち、一般顧客：学校団体はおよそ 4：6 の割合。