

共通論題：『女性企業家の多様性と可能性～伝統産業からハイテクまで～』

総括コメント

京都女子大学 准教授  
武蔵大学 教授

西尾 久美子  
高橋 徳行

【西尾久美子

(京都女子大学現代社会学部 准教授)】

京都女子大学現代社会学部の西尾久美子でございます。

〔以下、映像によるコメント〕

私の専門分野は人材育成で、企業家研究についてコメントできる立場にあるものではございません。ただ、きょう企業家のお1人としてご登壇された武田伊久子さんのいらっしゃる業界、京都花街を経営学の視点からとりあげ、唯一継続的に調査している学者でないかと自認しております。そこで、京都のおもてなしの事業者、お茶屋さんの経営者を京都花街ではお母さんと呼ぶことが多いのですが、この女性企業家たちのご様子について拝見してきたことを少しコメントにかえてご報告させていただきたいと思えます。

伝統産業というと非常に古いもので、衰退していく一方のように思われるかもしれませんが、今、全国の花街で、この業界で働きたいという女性の参入が増えています。例えば、新潟では新潟交通の会長が音頭をとられ地場の経営者の支援のもとに、芸妓さんを育成するための会社が設立され、毎年のように新人の芸妓さんたちがデビューしています。東京は6つの花街があり、やはり伝統的なおもてなしにあこがれた新規参入者の希望者が増えています。名古屋では舞妓さんが復活し、料亭で一般客が参加できるイベントも実施されています。金沢には

3つの花街があり、若い人材を育成するために市が支援をしておりますし、博多は商工会議所が芸妓さんの育成や支援をしております。盛岡などは緊急雇用の制度を利用して若手を育てています。このように、全国で日本ならではのおもてなしを担おうという若い人が増え、その人材を育成する取り組みがあります。

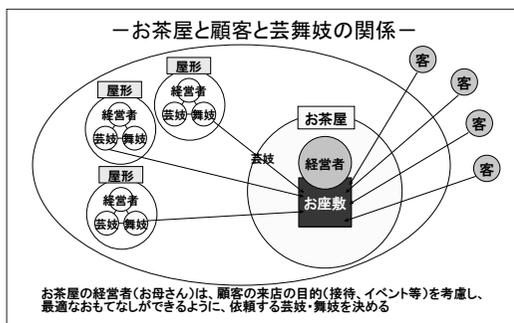
その中で京都には昨年度末現在、舞妓さんが85人、芸妓さんが200人おられ、この芸舞妓さんたちを育て顧客接待をマネジメントするお茶屋さんが147軒ございます。このお茶屋さんが、京都の中で集積して事業を営んでいます。京都の繁華街の中心四条大橋から徒歩20分圏内ぐらにお茶屋さんが百三十数軒はあります。お茶屋さんの経営者はほぼ女性ですから、この会場から京阪や阪急で移動すれば四十数分で移動できるところに、日本でも有数の一大女性企業家の集積地があると思っていただいても間違いはないかと思えます。ただ、今までだれもそういう視点で花街をとらえ研究をしてこなかったもので、本日はとても貴重な機会かと思えます。

さて、京都花街の芸舞妓さんたちの人数は、家業を受け継がれた方や武田さんのような京都以外の出身のお茶屋さんあるいは屋形（京都では置屋のことを屋形と呼ぶことが多い）さんのお母さん方が努力されて、舞妓さんの数は増えています。そして、舞妓を卒業して芸妓さんになっていく人もここ数年は、私の観察では増えているように思えます。女性の晩婚化を反映し

ているのか、30歳ぐらいまではせっかく技能を身に付けたのだから気張ってみよう、という方が多いように思われます。舞妓さんの時代は屋形に住込みですから、生活やお稽古、お衣装などにかかる経費などの心配はいりません。しかし、芸妓さんになって屋形から独立すると「自前さん」と呼ばれる、自営業者になります。かかる経費を考え売上げ責任を持つといったマネジメントの能力、実はここで非常にできていきます。お客さんに自分から積極的なアプローチはできない業界ですから、過去の実績をもとにどれぐらい今後お客様からご最厚にさせていただけるのかを考えて投資をするということ、20代半ばの芸妓たちがやっているのです。

武田さんのお話で詳しく紹介されていましたが、企業家を生み出す背景になっている業界の構造の特色を図1にまとめていますので、それをもとにご説明します。お茶屋さんというところは、武田さんのような女性の経営者が、お座敷というおもてなしの場をマネジメントする事業者です。このお座敷はお茶屋さんのお家の中だけには限っていません。身近な事例をご紹介します。本来は個人情報なのでオフレコのお話ですが、加護野先生をお連れしてお茶屋遊びをしようということがありました。(笑声)でも、座敷に正座というわけにはいかない。困ったのでお茶屋さんのお母さんにご相談をかけたら、「先生、椅子と机が入られる料理屋さんがあります。またお昼でもきちんとした宴席を設けることができます」と。「ありがたいです、階段の傾斜が急なことは無理です」と言ったら、

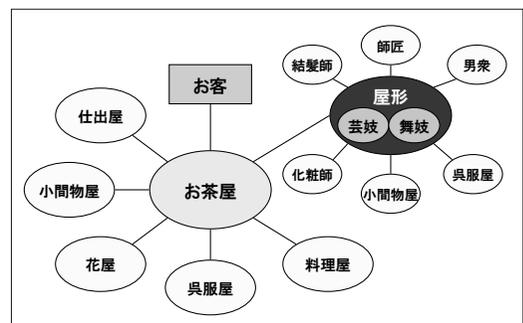
図1 お座敷の成り立ち



わかりましたと言って、料理屋さんへの予約、お料理の内容、芸舞妓さんの手配、段取りをすべて顧客の要望に応じて整えてくださいました。このように、お昼の宴会、ホテルの宴会、観光のイベント、上海万博への出張、日本企業の海外支店オープンのイベントなど、お茶屋さん頼むとどこでも、顧客の要望に応じて最適なおもてなしができるように、依頼する芸舞妓さん、お料理、あるいはタイムマネジメントも含めて、すべてコーディネートされるのがお茶屋さんのお母さんなのです。

ですから、お茶屋さんを経営するということは、活用できる外部資源を考慮しながら、顧客のニーズ実現のために最適なサービス提供ができるように組み立てるということです。図2を参照していただければ、わかりやすいと思います。しかも資金回収をするというところまで考えなければなりません。お客さんから支払いをいただくまでの間、お茶屋さんは芸妓さん、舞妓さんたちの花代、料理屋さんへの支払いなど先に立て替え払いをされていていっしょいします。もし、高額な請求を予定するお客さまに何かあれば、お茶屋が全部持たなければなりませんので、必然的に実は非常に経済の動向にも明るい。どの業態が今景気がよくて、だから、よく来ていっしょいするのだろうという情報を持っていっしょいする。それが可能になっているのは、先ほどからご説明があった口座制とか宿坊とかいう形で、ある特定のお客さんを特定のお茶屋さんが会員制で受け入れ、おもてなしのトータル

図2 「一見さんお断り」を支えるお茶屋を中心とした取引関係



のマネジメントをされているからです。顧客の要望に応じて芸妓さん、舞妓さん以外の外部資源を全部調達して組み立てるといふ、在庫を持たない産業を400年近くずっと日本でやっていたということが、顧客情報を蓄積することにつながっています。

そして、これが女性企業家を生み出す背景になっています。日本人らしいきめ細やかな配慮をもとに顧客に向き合い、メニューや価格表がなくても、市場環境の変化に応じてお客様の要望に対して最適なマネジメントをしてサービス業を提供してきた、そのノウハウが業界に蓄積されています。私たち研究者は、日本がキャッチアップするために発展してきた重厚長大な産業、そして物づくり、さらに情報といった産業を見てきました。きょう改めて武田さんのお話を伺って、目を大きく開くことができたと思います。特定の業界ばかり見続けていると、知らず知らずのうちに見方が固定化されていたことを、3人の女性企業家がご登壇されているのを見ながら、思い当たった次第です。

さて、伝統を受け継ぎ現代に適応できているのは、お茶屋さんを中心に取引制度が整備されているからです。お茶屋さんは顧客をマネジメントされていますので、顧客満足度ははかられます。お客さんの目の動き、顔色、そういうものをお茶屋のお母さんは読んでおられますし、お母さんが同席されないときには、任せられる芸妓さんがその様子をキャッチされています。もちろん芸舞妓さんの評判というのは花街にとっては死活問題ですので、伝統芸事を頑張っているとか、お客を絶対怒らせないとか、情報が共有されているわけですね。お料理屋さんの評判もちろん、出入り業者の評判も知っておられます。合見積もりを取られることはないですけども、センスがよい悪い、うちになかったものを提供できるのかどうかという評価情報は、伝統産業が集積しているから、取引のネットワークの中できちんと収集されています。ですから、信用できる情報をつかんで、屋形やお茶屋さんの経営者の女性たちが行動し

ますので、見えないようなイノベーションが知らない間に行われている業界でもあります。

ホームページをつくられて、それでやってきたのが舞妓はん希望者なんですと、簡単におっしゃいますけれども、50年ほど前まで京都の舞妓さんは業界関係者でした。ネットを見た子を受け入れて育成するというのは、経営者が希望者を信用できるというふうに判断して行動された結果で、大きな決断をされたということだと思えます。

このような伝統産業が持っているダイナミズムとして、京都花街の業界のいろいろな変遷を少し挙げてみます。それは、観光向けのお仕事です。節分の豆まきに、年男とか年女だけでなく舞妓さんが豆をまいてはります。京都の戎さんに行くとも舞妓はんが笹を渡してはります。大阪の戎さんは福娘を選んでおられますが、京都では戎さんの近くのまちなかの舞妓さんが渡してはります。このようにその場を盛り上げるお仕事、イベントのお仕事としては北は北海道、南は沖縄まで京都の物産展などにも舞妓さんや芸妓さんたちが行きます。

そして、最近の新しい仕組みが、お茶屋さんの中にバーがあるという形態ですね。この中で行かれた方、いらっしゃるかもしれません。お茶屋のお母さんの居住スペースだったところを改装して、バーにして、カウンターの中にお母さんなどがいてもてなしてくださる。いわゆるバー形式ですから1人で複数人に接客できる。もうちょっと平たく言えば吉野家のカウンターだと思っていたら、1人のサービス・プロフェッショナルがそこに入って、複数人のお客さんをもてなして、しかもお客さんは正座をしなくていいと、そういう形式が多分30年ぐらい前に始まって、あっという間に五花街全部に流布しています。当たり前のように、格子戸の奥にこういう新しい空間の場所があります。この新しい試みは花街の中の緊密な経営者同士のネットワークを通じて伝達されていきます。女性経営者同士のネットワークが業界の中にありますので、これをやったらうまいこといくとい

うことの工夫の情報は、ある程度オープンになっているというふうに思います。

伝統産業の女性経営者像について、私がまとめてみたことを最後にご紹介します。

自分なりの価値の提供、これについてはすごくプライドを持ってはります。同じ業態だからこそ、少しずつの差別化を目指されています。例えば、お花にこだわる、あるいは掛け物にこだわる、建具にこだわる、いろんなことに自分なりのよさを何とか形として提供しようと工夫されています。

次に、価値をつくる基本はそういう物ではなくて、人であり、その育成に注力するということです。舞妓さんや芸妓さんの育成は、屋形が担っていますが、お茶屋のお母さんたちも人材育成には深くかかわられています。今、インターンシップは当たり前になっていますけれども、京都には伝統的に見習い茶屋というシステムがありまして、デビュー前の舞妓さんを1カ月ぐらい毎日自分のところで預かって、現場を踏ませています。そして見習いの舞妓さんに対してフィードバックをしていって、実際デビューしたときに困らないように、しかもデビュー直後で御最良のお客さんがまだついてないときに、見習いを引き受けたお茶屋のお母さんが営業も引き受けるという仕組みがあります。

さらに、こうして舞妓さんをお客さんにご紹介しながら、顧客満足度を把握します。お客さんのご様子を見ると同時に、お客さんの変化も非常に察知してはります。このごろ横文字、片仮名の名刺の方は多いですよと仰ってくださったお茶屋のお母さんもいらっしゃいますので、どの業態の方がどれぐらい足を運んでくださっているのかということは考えておられます。

最後に、規模を爆発的に拡大することは、エリアが限定されている地域産業ですので、できませんので、質に重点を置く。そして、質に重点を置くということは、経営者だからこそ、もうかって10年で辞めるのではなくて、経営者であり続けるという継続性重視の経営姿勢というのが顕著だということ。このあたりは、私

の専門ではありませんけれども、例えばアメリカの西海岸の経営者の方が、スピンアウトして、もうかって、バイ・アウトして、また、次の事業をされるということとは違うように思います。「もうけてやめる」と言わはったお茶屋のお母さんはお話を伺った中では一人もいらっしやらなかったということです。

伝統を受け継ぎイノベーションを起こす源泉は、しなやかさではないかと思えます。変わってないようで変わってる、「しなやかさ」ということです。ですので、花街の皆さんは、「気張らしてもらいます」とおっしゃいます。頑張りますとはおっしゃいません。他人とのネットワーク、他者から見られていることの様子も見ながら、こちらは気張らしてもらいますという、意味です。ですので、ごあいさつも、私のような、売上に貢献していないようなものにも、「毎々相変わらずおたの申します」とおっしゃってくださいます。相変わらずということ、関係性を結んで、相変わらず足を運んでももらえるよう満足度を提供できるように、少しずつ工夫をしてやりますので、また来てくださいと言われる続ける姿勢があるということです。

しなやかさというものが日本の女性の経営者を1つ貫く柱ではないかなということを統括のコメントとして提示させていただいて、言葉足らずですが、私のほうのお話を終えさせていただきます。

どうもありがとうございます。(拍手)

#### 【高橋徳行（武蔵大学 教授）】

武蔵大学の高橋です。

このような華やかな場面にどうして、私のような男性が出てくるのかと言う方もいらっしやると思いますけれども(笑声)、今しばらくの間、よろしくお願ひします。

女性企業家をテーマにいろいろ話が進んできたのですけれども、ご案内のとおり、女性企業家の数はアメリカの3分の1か4分の1ぐらいの水準です。これはずっと昔からそうだったわ

けでもなくて、1980年ぐらいは、女性企業家の数はアメリカも日本も同じでした。この30年間に開いた差が3倍、4倍という数です。それでは多ければいいのかとか、少ないから問題なのかと聞き直してそういう質問をされる方もいらっしゃると思いますが、そのことがまさに本日のテーマである多様性と関わる部分だと思います。

私見になるのかもしれませんが、国でも、特に地域で考えると一番わかりやすいかもしれませんが、企業城下町と言われている地域は、やはり何か変化が起こると、すごく脆いですね。しかし、そうではない地域経済、企業城下町とは違う構造を持っているところは強いです。では次の問いかけとして、女性が増えると多様性が増すのかということですが、私は、多分増すのだと思っています。

その理由の1つは、事業機会、どのようなビジネスを始めるかということですが、その着眼点は、どういう立場の人が見たのか、その人がどういう環境にあったのか、そして、その人が何を見たのかという3つの組合せに大きく依存しています。

そうすると、やはり今の日本の社会、世界どこでも同じと思いますが、やはり女性と男性の置かれている環境は違いますし、目にするものも違うわけです。例えばフライトアテンダントが目をつけるような事業機会、男性はなかなか気がつきません。それから栄養士という仕事もありますが、やはり女性がほとんどです。そのため、栄養士が使いやすいような献立ソフトというのは女性から生まれるわけですし、24時間保育といったビジネスも女性から生まれます。今、社会企業家という形でいろいろな人が起業していますが、産前産後の女性のケアを行う社会企業家的なビジネスも女性が担い手になっています。そのような事業機会の多様性は、どうしても女性もビジネスの世界に入ってこないと生まれません。

それから、事業機会だけではなくて、つまりビジネスを展開していくフィールドだけではな

くて、ビジネスのやり方、人の管理の仕方も、すべてではないにしても、女性はきめ細かく、働きやすいような環境をつくる能力があるように思えます。このような意味でも、働き方についての多様性をつくり上げていくために、今の日本の状況では、女性の企業家はもっと増えたほうがいいだろうと。

もう1つは、女性が活発に起業活動に参加することによって、男性を含めた起業活動全体の水準が上昇するのではないかという期待もあります。

それでは、現状はどうかというと、私が把握している数字で言うと、女性の企業家のストック、つまり絶対数は残念ながら減少し続けていると思います。図表-1で、私のほうで推計した数字を紹介していますが、内職も含めた女性全体の数が減少しているのはやむを得ないとしても、一番上の企業家的な経営をされている方の数も残念ながら減っているのが現状ではないか。マスコミの報道などが活発になりますので、私たちが混乱してしまうところがあるのですが、美容院とか飲食店とか小売店とか、女性が非常に多かった部分の廃業があまりに多いので、差引きで言うと減少しているというこ

図表-1 わが国の女性企業家数の推移

(単位：千人)

	1992年	1997年	2002年	2007年
A 法人数	122	135	141	151
B 自営業主(雇い入れ有り)	373	349	312	291
<b>企業の経営</b>	<b>495</b>	<b>484</b>	<b>453</b>	<b>442</b>
C 自営業主(雇い入れなし)	1405	1412	1250	1209
<b>自立的経営</b>	<b>1900</b>	<b>1896</b>	<b>1703</b>	<b>1651</b>
D 自営業主(内職)	782	548	308	222
<b>全女性企業家</b>	<b>2682</b>	<b>2444</b>	<b>2011</b>	<b>1873</b>

資料1：総務庁統計局「日本の就業構造－就業構造基本調査の解説（時系列統計表を収録）」(1997年)

2：総務省「就業構造基本調査」(2002年、2007年)

4：法人数は、国税庁調べ（法人税課税対象法人数）に帝国データバンク調べの女性社長割合を乗じたものである。

注) 1. 農林業を含む全業種である。

2. 企業の経営は女性が社長の法人数と雇い入れ有りの自営業主の合計、自立的経営は企業の経営に雇い入れ無しの自営業主を加えたもの、全女性経営者は自立的経営に内職を加えたものである。

とです。別に今までの話の足を引っ張るつもりはないのですけれども。

それから、日本の女性の企業家の活動を見たときの特徴は、**図表-2**にあるように、日本は男性と同じように、ほかの国と比べると水準が低いということがわかつています。

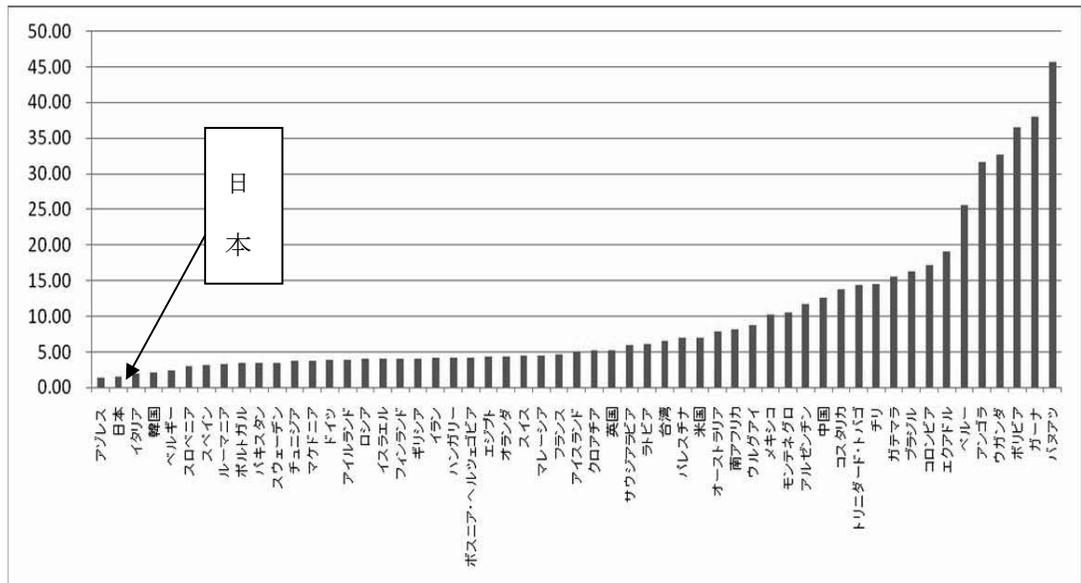
このような状況の中で、どうすればいいのかという話ですね。花街が活発になって舞妓さんが数多く誕生すれば、女性の企業家の数が増えるかもしれませんけれども、いずれにしても、どうすればいいかという話が当然次に出てきます。女性に限って言えば、やはり起業活動、会社を起こしていくという活動の後半部分を何とか改善したいと思っています。つまり、起業活動は、大きく分けて2つに分けて考えることができ、1つは、アイデアを考えつく、こういう分野でこういうビジネスをやりたいという考える部分と、もう1つは、そのアイデアを実現化していくプロセスです。私は、女性の場合、アイデアを実現化するプロセスが弱いと思っています。アイデアを考えつく部分は男性よりはるかに優れています。

女性の場合、特に今、社会企業家的な分野が

かなり活発で、そこでいろいろなビジネスチャンスが生まれているので、意欲のある人は多分増えてきていると思います。こういう分野でこういうビジネスをやりたいというアイデアを持っている人も増えてきていると思います。ただ残念ながら、実現化するプロセスをうまく歩いていけない、実現化につないでいけないという人が絶対数で言うと多いのではないかと。本日来ていただいた方は、見事起業までたどり着いた人たちです。しかし、変な言い方ですが、きょうのパネラーの人たちを標準に考えてはいけない部分もあると思います。多くの人はもう少し手助けがないと起業に到達できない。**図表-3**では、身近に企業家を知っている人が起業する可能性が高いことを示していますし、それから、企業家のマスコミの露出度が高い国ほど、起業活動は高いという調査結果もあります。身近なところに企業家がいるような環境はとても大切です。

もう1つ重要なのは、起業するために必要な能力をきちんと持っているかどうかという認識です。この認識と、起業活動の相関関係も非常に高いのです。特に女性で注目しなければい

**図表-2 女性のTEA（起業活動指数）（2010年）**



資料：グローバルアントレプレナーシップモニター（GEM）調査（2010年）

図表-3 TEAと起業活動に対する態度との相関係数

		2008年調査	2009年調査	2010年調査
企業家の認知度	男	0.458	0.482	0.700
	女	0.437	0.516	0.741
事業機会の認識	男	0.469	0.544	0.627
	女	0.442	0.557	0.732
企業家的能力	男	0.674	0.642	0.620
	女	0.788	0.644	0.781

(注) いずれも1%水準で有意である。

けないのは、企業家としての能力を持っているという自信と、実際起業する関係性が男性と比べて安定的に高い。毎年実施している調査なので時系列のデータから、そのようなことが言えます。ですから、パネルディスカッションで指摘されたことに加えて、やはりトレーニングと言うと少し語弊があるかもしれませんが、企業家を育てる教育とか訓練を地道にやっけていくことが、女性の起業活動の水準を少しでも上げる、そして、わが国の起業活動自体にも多様性が生まれていくという大きなステップになるのではないかと思います。

以上です。どうもありがとうございます。

(拍手)