

# 女性 経営者 に聞く!

聞き手／矢吹光一

一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長



大和自動車交通(株) 代表取締役社長  
大村 雅恵

## 「一心精進」 ～人生に無駄なことはない～

### 1. 1975年に大手商社に就職…大卒女子第1期生として

**矢吹** はじめに、社長のご経歴、社会に出られた頃の思い出など、お話しください。

**大村** 大学卒業の1975年は戦後30年、高度経済成長期・第1次オイルショックを経て経済の転換期にありました。国自体に活気を感じておりました。当時、初めて4年制大卒女子を採用する商社（三井物産）があって、企業が4大卒女子を育成しようという時代の流れに、ピタッとはまった感じです。

**矢吹** 商社にいらっしゃったんですね。どんなお仕事をされていたのですか。

**大村** 私は機械部門の営業会計部（営業部の契約内容・信用状況の確認、それに伴う会計処理担当）に配属され、プラント関係、特に石油化学プラントを担当していました。石油化学プラントは契約から完成までの期間が長く、多くの会社に関わり、特殊な契約内容や会計処理があり、面白かったですよ。

矢吹

商社の財務戦略は、商流の中でしっかりビジネスを捉えるモデルです。商社の財務部門は相当審査能力が高く、担保金融というよりは取引先の事業価値に着目して信用供与するスタイルですね。

大村

個々の会社の信用保証額を決めて、どの程度まで契約していいのか判断する、1プラントには関係企業が複数あるので、実際には企業ごとの信用程度によりそれぞれ契約が成立することになります。当然、契約内容から経理の入出金の流れまで全体像を見ることができ、大変興味深かったです。

当時、商社といえば営業部が花形で、入社時の希望が多いと聞いていました。私は専門性も得意分野もなく「特に希望なし、何でもいいです」と答えた結果、プラント営業会計を担当することになりましたが、とても勉強になりました。結果、貴重な財産になったと思っています。

矢吹

三井物産には何年くらいお勤めされたのですか。

大村

3年4カ月です。その時はまだ婚約中の主人が福島へ帰ることになったので退職しました。

矢吹

ご主人も三井物産だったのですか。

大村

はい、同部署でしたが、私たち女性とは異なる試験を主人はたくさん受けていました。会社には英語や財務会計等の試験でそれなりの成績をとらないと海外勤務や昇進できないという仕組みがありました。大卒女子には指導面でこれまでと違う様々な工夫をしていただきましたが、やはり社内業務における男女の位置づけの違いを強く感じました。「女性にここまで担当させていいのですか？」という声を聞き、がっかりしたこともありましたよ。

矢吹

それでご主人のご実家のある福島に来られたのですね。

大村

そこは全くの想定外でした。転勤はするかもしれないけれど主人は商社勤務を続けて、本社勤務が中心であろうと思っていましたから。



本社社屋（福島市入江町）



HP

矢吹

最近ホワイト企業でも、働きやすさはあるけれど成長する感じがしない会社は、実は人気がないのです。一方、モーレツ型の会社も、やりがいはあるけれど働き方は良くないので、両方兼ね備えている会社が求められています。

大村

なにより「やりがい」は大事だと思います。確かに労働時間の問題もあるかもしれませんが、やりがいがないと、ここで仕事したいとは思わないでしょう。私の場合は、それまで女性の仕事はここまでの範囲といわれていたところを、その枠を見直す会社の方針を感じ、非常にラッキーでした。仕事の環境が整っている会社に入社できて、会社が女性の働くことに対して前向きに取り組もうと考えていたタイミングが最高でした。



矢吹

3年4カ月の三井物産での原体験が、社長のベースになられたのですよね。ところで、社長のご出身はどちらですか。

大村

横浜です。中高6年間ずっと横浜の女子校で、そこから早稲田大学へ進学しました。

矢吹

福島へいらっしゃってからは、家庭に入られたのですか。

大村

はい。15年間専業主婦でした。主人の母の体調が悪かったので、両親と同居して、子供を3人育てていました。

矢吹

最初はお知り合いやお友達もいなかったのではないですか。

大村

もちろん、友達付き合いはもとより、子供が幼稚園に入るまでの6~7年間は、家庭外での交流はほとんどありませんでした。家事修行に無我夢中でした。



## 2. 社長就任の経緯について

矢吹

ご結婚後15年経って会社に入られたきっかけは、どういうことだったのでしょうか。

大村

1994年からパートとして勤務を始めました。総務担当の社員が退職し書類が山積、そのため書類整理に行きました。

1997年に主人の病気が判明、手術するなど闘病生活に入り、また、父も経営から引退していたため、私が役員として主人の体調管理をしながら勤務することとなりました。主人の復帰後は、社内の担当は私、社外は主人が担当するといった役割分担でスタートしました。

矢吹

その後、病状は一旦良くなりましたね。

大村

そうです。でも7年後に再発し、骨転移が判明して1カ月後に51才でなくなりました。

当時は、主人（社長）と私（取締役）の役員2名体制で、主人の再発治療が始まるため経営体制をどうしようかと検討をしているさなか、年末に入院し1週間での急逝だったため、社員をはじめ周囲は驚くばかりでした。

主人と一緒にやってきた8年が無かったら、すぐに横浜の実家に帰っていましたね。その8年間では、主人の仕事ぶりをいつも間近で見ることができましたから社長になる決心がつきました。社員との親しみを込めながらもピリッとした話術、組合との団体交渉での毅然とした対応、社外における経営者としての発言姿勢を見ることができたこと、私自身も社内業務管理を担当したことにより旅客運送業の流れを学べたことなどが大きかったと思います。

矢吹

ご自身が積極的に望んだわけではない中で、これだけの会社を引き継がれることは、やっぱり腹をくくる局面だと思いますが、そこは、やるしかないということですか。何が大村社長を突き動かしたのでしょうか。

大村

主人の経営方針を理解し、主人が安心して任せられるという人財を周りに用意していなかったことが悔やまれました。経営者は、自分に何かあった時の次の体制を常に考えておく必要があると思います。ただ、主人はまだ若かったし、たとえ自分が病気だとしても、死を意識することはなく、二人でこれから先も続けていけると最期まで思っていたと思います。それ程、想定外のできごとでした。二人でやってきた経緯があって、そのうちの一人が突然亡くなって、一緒にやってきた責任もあり、同志と思ってくれたことなどから、私が引き受けるしかないということでしたね。

多くの主人の親しい友人が会社の今後を心配し「自分達がサポートするから頑張れよ」とお声掛けをくださったり、励まし・見守りのお食事会を開いてくださったり、本当にありがたく感謝しかありません。

いま改めて当時を振り返ると、一緒に二人でやってきたのだから、8年間という一緒にやってきた時間があるって、そこで見てきた、学べた機会があったから、一人じゃないから頑張ってたという周りのサポートがあったからこそ、決断できたのでしょう。

矢吹

社員のみなさんはどのように受け止められたのですか。

大村

おそらく皆、心の中では不安（この業界、女性の社長なんて大丈夫かな）を感じていたと思いますが、ありがたいことに、新社長は大変なのだから応援しよう、みんな一緒にやりましょうという雰囲気を感じました。その年はまさに介護事業設立の準備中でした。タクシー事業の運送収入が減少し続ける中、タクシー乗務員から、自分達もヘルパー資格を取得するので、介護事業を立ち上げて



介護利用として車いす対応タクシーや大型ストレッチャー車など計20両



タクシーは環境にやさしい  
ハイブリッド車など計55両保有

欲しいと要望されて、主人ともども前年から取り組んでおりました。

乗務員にもタクシー事業の将来に危機感があって、経営者と社員が一緒になってタクシー事業の存続を考えていた土壤があったことは、前社長が築いた社員との信頼関係によるものであり、心から尊敬し感謝しております。

**矢吹** 業界との関係性はどのように作られたのでしょうか。

**大村** 業界の会議があれば必ず出席しました。やるからには情報を取りにいかないと…自分の仕事を責任をもって判断しようと思ったら、必要な情報が全部そろっていないと正しい判断はできないと思います。タクシー業界に飛び込んで、情報をもって、その情報の中で最初にやるべきことは積極的に取り組むことかなと思いました。

**矢吹** 業界団体のみならず、地域との関わりや、経済団体の役員にも就任されていますが、誘われれば引き受けるようなお気持ちだったのですか。

**大村** 社長として社会との関わりを持っていないと会社は経営できないと思ったので、対外的な会合には積極的に出席するよう心がけました。私の性格はどちらかというと社内業務向きと思いますが、様々な学びがあり、何より会社を認知してもらうには相互の関係性が重要だと、多少無理してまいりました。

**矢吹** 使命感といいますか、行かざるを得ないということですか。やっぱり、お客さん商売ですし、ビジネスは人と人との繋がりの中から生み出されますね。

**大村** そうですね、タクシーは誰もが簡単に利用できる身近な業種なので、話題となりやすかったです。多くの方がタクシー業界の直近の取り組み（キャッシュレス、アプリ配車、UDタクシー等）、地震発生時の対応や需要について、コロナ禍では感染予防や需要動向、コロナ明けの環境変化などについて話しかけてくださいました。また、私としても皆さんにしっかり情報を伝え、説明できる機会をいただくことができました。

### 3. 企業経営と人材 人手不足への対応

**矢吹** これまで東日本大震災やコロナ禍など、いろいろありましたね。

**大村** 会社を引き受けた2005年から東日本大震災が起きた2011年まで、業界は運送収入が下がってきた時期ですが、震災で鉄道などの公共交通機関の大量輸送



大切なお客様をお乗せするなら  
アルファード

手段が止まったことにより、タクシーなど小型の輸送手段の役割が見直されました。多様な輸送体系の必要性、更には貸切バス事業や介護タクシーも公共交通機関としての役割があると思いました。震災があって、交通というものをどう考え、私たちの会社が提供できる手段やサービスは何だろうと改めて考えさせられました。除染作業員さんのバス輸送なども頼られました。

その後、少し安定的な状況になったかなと思った途端にコロナ禍ですね。コロナ感染症拡大により貸切バス運行もタクシー需要もパタッとなくなりました。特に、貸切バス運行は日々の送迎関係以外はゼロ、タクシー需要も半分以下になって、乗務員さんも休業補償で生活するような状況になりました。

ただ、コロナ禍が終わった後にしっかりした体制が組めるように、この3年間でできることは全てやりました。例えば、40年続いていたタクシー乗務員の勤務交番の見直しをしたり、キャッシュレス対応、クラウド型配車システム、アプリ配車、自動日報システムの導入などです。現在はコロナ感染症が5類となり、今後は人の動向にあわせてこの体制をどう効率的に運用していくかが課題といった状況です。



バスは大型5両など計12両保有

**矢吹** 人材確保はどんな状況でしょうか。

**大村** ドライバーさんは、実際本当に足りないですね。一つの要因として、タクシーはコロナ感染リスクが高い仕事だからと、持病のある高齢のドライバーさんに対して、ご家族が仕事を辞めることを勧めたり、当社雇用の最終年齢に到達するタクシー乗務員が年齢構成上増えつつあることから、次から次へと退職が続き、補充が追い付かない状況ですね。

**矢吹** 厳しい環境ですが、これをきっかけとして次なる一手はどのようにお考えですか。

**大村** これからの経営環境は変化のスピード感が増していき、需要形態も大きく変わりつつあります。経営感覚がついていけるか不安はありますが、自動運転では対応できないタクシーの役割や、タクシー乗務員としての仕事の魅力の明確化に取り組むことが求められます。

生き残るためにはどんなタクシーの需要が求められるのか、即対応していかないと乗り遅れるという危機感があります。若いタクシードライバーさんから、楽しくて、面白くて、働き甲斐がある仕事と思われないと、この業界に入ってくる人はいないと思います。

東京ではタクシー業界に入ってくる若い方が非常に多くて、業界のカラーが少し変わってきているような気がする一方、コロナ禍以降の需要減少が顕著な地方都市である福島では、どの方向にタクシーのあり方を持っていくかが最重要課題です。

現在、子育て応援タクシーを企画し研修中です。子育て中の方が子どもさん一人でも安心してタクシーを利用できるように、また、出産の入退院時にストレスなく利用できるようにと、安心して乗車したいという需要への対応として取り組んでいます。

乗務員募集にあたっては、タクシー利用者には高齢女性も多く、きめ細やかな心遣いができる女性ドライバーへの期待が大きいので、女性ドライバー募集にも力を入れております。勤務時間帯も個々の都合に合わせることが可能ですとアピールしていきます。

また、インバウンド需要にあわせて、外国人向けノーストレス観光コースの設定にも力を入れております。等々

速やかな効果発現は難しいとしても、詳細な需要分析の上、キャッシュレスやアプリ配車、環境にやさしい車種選定はもとより、多種多様なニーズにあわせたタクシー利用を提供してまいります。

地域の皆様から信頼される企業であり続けることが一番で、そのためには個々のドライバーの安全運行・心のこもった接客・快適な運行の実現への強い思いにより、いままで積み重ねてきた努力の歴史を守り、これからも地域からの信頼・信用を積み重ねていきたいですね。



明るく元気で、そのうえとてもやさしい  
当社の女性ドライバー「DAIWA レディース4」

## 4. 次世代の経営者へメッセージ

### 矢吹

最後に女性経営者やこれから起業しようとしている方に向けたメッセージを一言いただければと思います。

### 大村

経営者は、女性であろうと男性であろうと、経営する責任は同じです。私のように突然その立場になってしまったとしても、社長としてすべきことにひたすら取り組むしかないと思います。そこに責任が加わるし、社員の生活も守らなければなりません。自分がどういう立ち位置で、どういう考えでやっていくかという強い思いをもって進むしかないのです。悩み

もある、迷いも不安もある、しかし、ここだけはぶれないという信念があれば、乗り越えられるような気がします。

- ・ 社長としての信念を持つこと。
- ・ 信念を貫くためには、一生懸命な姿勢を忘れないこと
- ・ ぶれない姿勢を堅持することが社員からの信頼につながる

「魂のピアニスト」と呼ばれ、先日亡くなったフジコ・ヘミングの言葉に「人生に無駄なことなんか一つもない。生きるってことはいろいろ経験すること。その時は、自分と全く関係ないことのようにも、その経験を大切に思える時がきってくる」があります。まさに商社時代に未知の世界の簿記にかかわる時間があったこと、そこで得た知識は、予想外に使える贈り物で、今も非常に役立っています。「何事にも正々堂々と正面から向き合い、最大限の力を尽くせばよい」と信じることで気持ちが本当に楽になります。

もう一つ、私の好きな言葉に＜一心精進＞があります。すなわち、一つのことに心を集中させて励む、他のことに心惑わされず、自らの信念に基づいて努力する、という意味なのですが、いつもこの言葉に励まされています。

**矢吹** ストレスや悩みの解消法はありますか。

**大村** あまり深く思い込まない性格で、自分自身助かっています。

**矢吹** ご趣味は何でしょうか。

**大村** やっぱり気分転換になる旅行ですね。この場所（会社）にいると頭の切り替えがなかなか難しいので、この場を離れる機会を作ることが一番いいのかなと思っています。



**矢吹** 同感です。今日は、貴重なお話をいただきありがとうございました。

※編注：文中に登場する企業名、団体名は敬称を省略しました。

本稿は新企画「女性経営者に聞く！」シリーズの第一回目です。この企画を通じて、女性経営者の皆さんが経験された事業継承や経営・マネジメントに関する貴重な経験を紹介し、将来経営者を目指す女性を励まし、背中を押すような内容にしたいと思います。年4回程度を目安に、初回はインタビュー形式とし、次回以降、寄稿を掲載します。どうぞご期待ください。

なお、福島県の女性社長比率は全国39位で、東北六県中最下位です。就任経緯も「同族承継」による就任が全体の6割近くを占めており、今後、「創業者」（女性起業家）の増加に向けた育成・支援が求められています。

福島県「女性社長」分析調査（2023年）

女性社長比率（前年比）		就任経緯別比率（前年比）	
全国平均	8.3%（+0.1%）	同族承継	58.0%（+0.3%）
福島県	7.3%（+0.1%）	創業者	30.2%（△0.1%）

出典：帝国データバンク