

研究ノート

女性起業家のサステナビリティへの取組事例研究

山本 美貴
ECC 国際外語専門学校

<要旨>

社会における女性活躍が上昇傾向にあり、女性も男性と同じように活躍できる環境にある。しかし現実にはジェンダーギャップや妊娠、出産などのライフイベントにより、社会での活躍が十分にできないのも事実である。

このような社会のなかで、女性が抱える問題を克服し、今も企業活動を継続している女性起業家がいる。持続的経営を成し得ている要因がどこにあるかをインタビュー調査した。調査の結果、女性起業家達は直面する問題を障害と捉えずに、企業経営の一部として対処していること、規模に囚われない顧客満足度を高める経営をしていることがわかった。

キーワード：女性起業家 ジェンダー サステナビリティ ダイバーシティ 関西

1. はじめに

厚生労働省の「令和3年度版 働く女性の実情」によると、令和3年の女性の労働人口は3,057万人で前年に比べて13万人増加し、労働力人口総数に占める女性の割合は44.6%（前年差0.3ポイント上昇）となった。現在ダイバーシティの取組において、政府はさまざまな施策の取組や援助の方針をうちたてている。しかし実際には女性が社会での活躍を様々な要因で制限される状態が解決されていない。欧米諸国やアジアにおいても、女性首相が政権を担っている時代に日本は追いついていないのが現実である。ライフイベントにより、社会での活躍が十分にできないなか、活躍の場を起業という形で叶えた女性達がいる。

ハンディを乗り越えながら、現在も企業活動を継続している企業の秘訣は何なのかを考察していくことは、今後の女性活躍の場所を広げるうえでも参考になると考える。

2. 女性労働者を取り巻く環境の変化

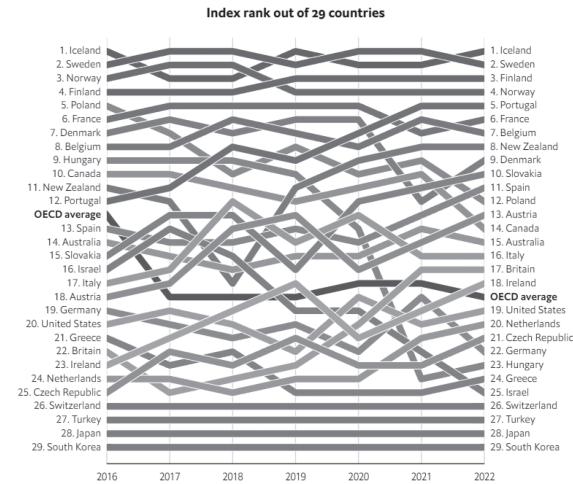
男女差をなくす労働条件のもと女性は労働をすることができるようにはなったものの、現在の労働環境では、女性がライフイベントにより仕事の継続を断念せざるを得ない状態は変わらない。核家族化により身内による育児のサポートが受けられない、意識が変わりつつあるとはいえ、男性稼ぎ主とする社会通念のなか、男性配偶者の育児休業取得への理解がないなど、女性が妊娠、出産、育児をこなしながら仕事をするのが困難なために継続することができない状態は続いている。

厚生労働省では女性活躍推進法を策定し、企業に努力目標を与えている。積極的に女性活躍を推進している企業を「えるぼし」認定企業とし、女性労働者の労働意識の向上を意図している。ライフイベントによりキャリア形成を断念することがないように職場環境づくりを、国は企業に求めているのである¹⁾。

また経済産業省では「新・ダイバーシティ経営100選」や「なでしこ銘柄」の選定により、先進

事例発信を行い多様な人材の活用を経営戦略の推進として検討している²⁾。

しかし The Economist が 2023 年に先進国 29 か国で行った女性の働きやすい国ランキングで、日本は下から 2 番目という不名誉な結果がでている。



出所：The Economist³⁾

図1 glass-ceiling index

3. 先行研究

3.1 女性労働者の現状

女性の働き方はその時代の意識と社会制度が反映される。高度経済成長のなか国土復興にむけて夫が働くなか、妻は家事育児を専業とする性別役割分業が通念となり、女性は学校卒業後結婚するか、または企業で働くも結婚後は退職し家業に専念するという考え方が主流となった。そのため結婚後子育て期間にはいる女性は働く場から離れ、日本での女性の年齢別労働者の数はM字カーブをしめす。

政府は専業主婦の立場を保護するために主婦を扶養家族とし、社会保障面や、税制での優遇をはかっており、この優遇策が女性の労働意欲を低減させるものとなっている。

このように日本の女性労働者の労働状況のなか女性はライフサイクルにあわせて、大石（2002）による分類①専業主婦型、②継続就労型、③育児後の再就職型とそれぞれの選択により社会生活をおくることになる。このなかで③の育児後の再就職型の女性の場合、育児にかかる時間的な問

題、年齢などの問題で就業先を探すことが困難となり、パート社員で働くことを余儀なくされる。佐々木（2003）は大卒女性の生涯賃金と結婚後パート社員で働く大卒女性の生涯賃金の差を1億8000万円とし、就業中断による生涯賃金損失額（機会費用）としている。さらにマクロ的な面では機会費用を持った主婦層が1年間に112万人いるとした場合の機会費用総額は、約6.2兆となり2002（平成14）年の名目GDPの1.2%と指摘する。

3.2 女性起業家の人物像と特徴

2022（令和4）年の日本政策金融公庫総合研究所「女性による新規開業の特徴」⁴⁾によると女性起業家の開業直前の職業は、「非正社員」29.5%、「正社員・正職員（管理職以外）」26.1%で勤務経験や斯業経験がある人が大半である。しかし管理職経験は3.6%ポイント、経営経験がある割合は1.6%ポイント男性よりも低いとしている。また開業時の年齢が42.8歳となっており、育児に一区切りついた女性が社会復帰する際に、自身が思う仕事に就職することができない、もしくはやりたいことができる環境でないことから起業という手段を選ぶとも考えられる。このことは女性起業家の開業動機で「自由に仕事がしたかった。」52.3%に続いて「仕事の経験・知識や資格を活かしたかった」43.4%とあるように、女性が企業内でスキルや知識を十分に発揮できない「企業内勤務の限界」「ガラスの天井」の問題が大きく起因している。

女性起業家が開業時に最も重視したことを男女別に比較した場合、収入よりも仕事のやりがいを重視した割合が女性の方が高く、収入についても、最も重視することのなかの収入の割合が、男性起業家と比較して9.2%ポイント低い。このことから収入よりも働き甲斐を重視していることが読み取れる。また開業費用は平均744万円で女性起業家は男性起業家より203万円少なく、資金調達額は平均833万円で男性起業家よりも383万円低い。このことは女性起業家の企業規模の大きさに

も比例し自己が満足する仕事を形に囚われないで行う姿勢がみてとれる。

女性起業家の成功要因として山中(2014)は女性起業家の情熱は男性をはるかに凌ぐことを指摘し、企業及び事業継続支援のための「人的ネットワーク」についても、その構築力は女性のほうが勝っている優位な項目としている。反面女性が男性に比べて開業率が高いが廃業率も高いとしている。厚生労働省「平成18年度版 働く女性の実情」⁵⁾のなかでも男性の廃業率11.8%、女性の廃業率22.9%で女性の廃業率は男性の2倍になっている。男性が前職で得た知識・経験を活用して起業するのに対して、女性は無業から開業する割合が高く、企業経営の知識・経験がないにもかかわらず起業することを要因と指摘する。日本政策金融公庫の調査⁶⁾においても、採算状況が「黒字基調」の割合は、12か月経過時では男性よりも女性が8.6%ポイント下回る。形態にとらわれず、自己実現のために熱意で起こした会社も人的ネットワークだけではなりたらず、女性起業家にとっては持続経営をするための知識・経験の習得も必要な項目なのであろう。

これまで述べてきたように女性起業家は起業を利益獲得のためだけの手段で考えず、自らの価値観に合致させる生きがいとなる仕事として、起業という手段をとる傾向がみられる。主婦の持つ感覚に似た堅実経営が企業規模拡大を抑制し、企業形態が個人経営や、小規模企業からの脱却をはかろうとしない場合、知識や経験の乏しさから事業を継続していくことが困難なことがわかる。このことから女性起業家にとっての持続的経営を行ううえでは、経営についての知識向上のための勉強会や経営者の交流会における意見交換会、成功体験者の経験をシェアする機会が必要かと考える。

4. 事例研究

起業家には企業の成長度合いに応じてさまざまな課題が現れるがこれらの問題を克服し、現在も企業経営を継続している企業はある。これら企業

のなかで2001(平成13)年の近畿経済産業局の「“元気印の会社”はココが違う!~チャレンジする関西の女性・若手起業家~」掲載16社の中から現在も経営を持続している女性起業家企業3社⁷⁾にインタビューを行い、持続経営の要因について確認する。

5. 女性起業家の持続的経営方法

5.1.1 株式会社夢工房の企業概要と沿革

創業は1986年(昭和61年)6月であり現在創業37年となる。事業内容はアプリケーションソフトの開発および販売、コンピュータ利用に関するコンサルティング、コンピュータに関する教育を手掛ける企業である。

代表者の田中氏は、大学卒業後大手重工業企業に入社しその時代であれば珍しい、ジェンダーギャップのない職場で働く。しかしライフイベントにより仕事の継続を断念することになる。高学歴にも関わらず、職歴にブランクのある女性ができる仕事は、安価なパートの仕事であり、保育料が収入よりも勝ってしまう経験をする。田中氏はこのことが女性の活躍を妨げてしまうと考えた。この状況に見切りをつけ、女性だけの会社、女性のための会社というスローガンのもと自宅を開放し起業する。田中氏は家庭で才能を眠らせている女性達を広告で募集した。設備投資も開業当初は十分にできない状態であるにもかかわらず、多くのプログラマーが応募してきた。すべての人を雇用することができない事情を応募者全員に伝えると、「時間をわけてパソコンを共有する形でいいので働きたい」と申し出てきた。現在ではよく耳にするが、当時はその発想さえなかった「ワークシェアリング」や働ける時間帯を短く分けて労働する「短時間労働」をこの申し出をきっかけに行う。女性が育児で時間を作りにくい状況を全員でカバーしあいながら、長く勤めていく職場の環境づくりが田中氏の会社組織の基本であった。さまざまな分野で活躍してきた女性たちが、女性らしい発想で主婦に支持されるソフトを世に出し、そこか

ら学校給食献立ソフトを開発する。現在は全国の学校給食現場で使用されている。

5.1.2 持続的経営手法

田中氏の経営理念は、女性が働き続けられる会社として経営を行っていくことである。そのため女性がライフイベントにより働くことが困難なときには、無理をせず労働できるように配慮している。モノを作り上げ、顧客満足を感じるにより仕事に対する充足感を感じさせる。それが収入につながり自身の生活の安定や充足に繋げる意図がある。この会社の姿勢が会社への帰属意識を高める効果をもたらし、そのことが顧客満足度をあげる製品開発やアフターフォローに繋がっていく。

田中氏は、扶養家族として、社会保険加入や納税の義務から逃れることができる制度に否定的である。

「女性は男性とどのような点でも違いはなく、唯一違いが現れるのはライフイベントにより何人もの役目をこなしていかなざるを得ないときだけだ⁸⁾」という。田中氏の働き方からも女性の働く環境改善、意識の向上に努めてきた姿勢がうかがえる。田中氏の女性のための企業でありたいという企業理念、顧客価値創造の経営姿勢、働く女性の納税を推進するなどのCSRへの取組がサステナビリティの要因であると考えられる。

5.2.1 有限会社フットクリエイトの企業概要と沿革

創業は1996（平成8）年2月であり現在創業28年となる。事業内容はウオノメ、タコ等のフットケア、足に負担をかけない靴の専門小売、インソールの製造販売をする企業である。

代表者の櫻井氏は当時3歳と小学生の子供を持ち、その子供を保育所に預けながらスポーツクラブの事務の仕事をしていた。その当時外反母趾の足のトラブルを抱えていたが、なかなか効果的な治療法が見つからず悩んでいたところ、ドイツには整形外科靴という分野があることを知る。

1995（平成7）年に阪神淡路大震災が起こった。震災経験者は今まで築き上げてきたものを一

瞬で失い、自身の生き方や人生について深く考えた。櫻井氏もその経験と友人の死がきっかけになり自らの生き方を自問自答する日々が続いた。「悔いのない生きがいをもった生き方をしたい」と同じ足のトラブルを抱える人のために仕事がしたいと整形外科靴の販売をすることにした。

夫が会社勤めをしていたので家族の生活は夫の収入で賄い、「自分は好きな仕事をしていけばいい」と当初櫻井氏は思っていた。ところが夫も妻の志に感動し、夫婦でその仕事をしていきたいと夫もまた会社を退職する。小さな子供を抱えた夫婦の収入が突然なくなるのであるから後には引けなかった。それが会社をつぶせない状況を作ったと櫻井氏はいう。

今でこそフットケアに対する認識は一般的なものになり、インソールの存在も目新しいものではなくなったが、当時はその世界にはいる人は少なく櫻井氏も知識がなかった。そのため専門学校に通い知識習得にも意欲的に取り組んだ。開店当初は最低限の投資に抑えるべく小さなビルの4階の狭い部屋にドイツの整形外科靴を並べ、店をオープンさせた。認知度の低い靴の販売は最初から苦戦をしいられ、新聞広告なども試みるが、広告宣伝費に十分な資金投入ができない櫻井氏は、手作りのチラシを作り自らが配って営業を続けた。

その折に生足ブームから、美しい素足が注目されるフットケアブームが起こる。当時少なかったフットケアを施してくれる店ということで注目をあび、女性誌などに取り上げられるようになる。記事を読み訪れた客にフットケアを施しながら、靴の存在が足にどれだけ重要な要素をもつかについて説明をするうちに、靴も売れるようになってきた。しかし当時店舗に並ぶ靴は種類も少なく高価であり、外注のインソールの調整にも時間がかかり、顧客を満足させるには不十分であった。この状況の解決策に苦慮するなか、夫がドイツでマイスターとしての技術を習得した。CADを使用しインソールの制作が可能になった事により、顧客の足に合わせたインソール作りが可能になった。徐々

に増えてくる顧客により2、3年にも及ぶ経営の苦しい時代からも脱出でき、順調に事業を行っていた。そのなかウォーキングシューズの販売に乗り出していたヨネックスからの申し出で、ウォーキングシューズの販売を始めた。足に合ったインソールをセットしたウォーキングシューズは、整形外科靴よりも安価で種類も豊富なため、さらに顧客の幅を広げることができた。

櫻井氏は中小企業診断士の助言もありフランチャイズ展開も考えた。しかしそもそも櫻井氏の経営方針は顧客に即した顧客が満足できるものを提供し、足から健康になってもらいたいというものであった。個々に違う足のトラブルの解決法やアドバイスは、長年の蓄積した櫻井氏の経験から導きだされてきたものである。フランチャイズを希望して何日間か研修をただけの人達に、果たして自分と同じことができるのだろうかという疑問をもった。自分達が築き上げてきた信用を経験浅いフランチャイジーによって壊されることに懸念を感じ、フランチャイズ展開は考えなくなった。

5.2.2 持続的経営手法

沿革、経歴のところで述べたが、櫻井氏の経営の軸は顧客であり、顧客満足をあげるための努力を惜しまない。高価であるがゆえに良い商品であっても購入をためらい、足のトラブルを抱えていながら断念していく顧客や、高価であっても商品の良さを知り購入した顧客が、自分にあったインソールに調整が必要であるにもかかわらず、自社で即座に対応できない状況への解決策を模索する姿勢がある。この姿勢は顧客の付加価値を深め、顧客を増やす効果をもたらす。顧客に対しては1時間余の時間をかけ1人1人のカルテを作り、顧客の状態をカルテから読み取る。顧客が抱える悩みの解決方法を検討し、改善する商品を提供するという経営だ。そのため経営革新は考えておらず、経営理念である日本人の足の環境をよくするという、顧客のための経営を続けている。28年間自分達の足の健康に対する思いや情報をメールマ

ガジンで会員に伝え、お金では買えない顧客との絆づくりに励んできた。その結果大手企業がインソール事業に乗り出しても、顧客がフットクリエイイトから離れることはない。

5.3.1 株式会社ミセスリビングの企業概要と沿革

創業は1986（昭和61）年11月であり現在創業37年となる。事業内容は住宅の企画、設計、施工、インテリアデザイン、コーディネート、セミナー企画運営である。

代表者の宇津崎氏は大学を卒業後小学校の教員をしていた。教員という天職の仕事をしてきたが、結婚と同時に有無をいわず家業の建築業の手伝いをさせられ、教員の仕事を辞めることになる。この形は典型的な日本における女性の働き方の考え方である。

しかし建築の仕事は男社会の職場で、宇津崎氏に強いられた仕事は事務や現場の跡片付けの仕事が主で、建築やインテリアについて意見をいうことはできなかつた。宇津崎氏は専門家として対等に話をできるようになりたいと思うようになる。インテリアコーディネーターとしての知識を得るために、配偶者の仕事の手伝いをしながら家事、育児をこなし学校へと通った。配偶者からの家事、育児のサポートは一切なかつた。

建築業界では代表者でないと現場の人たちに意見を聞いてもらえない状態を解決すべく宇津崎氏は起業する。しかし会社は一般的な設計施工ではなく、主婦が最も滞在する時間が長い家のなかで、家事、育児、介護を行う際に、自らの経験で不自由だと感じていたことを解決できるようなインテリアを取入れることを実行する。母親にとって快適な家づくり、また家にいることによって、よりよい家族関係を構築できるような家づくりを目指す、女性の目線にそった建築業であった。

5.3.2 持続的経営手法

① 理念型経営

宇津崎氏の経営理念は常に視点がお母さんの

存在であり、家事、育児、介護をこなすうえでお母さんが困らない家づくり、お母さんの元気で楽しく暮らせる家づくりというのが経営理念である。その理念に基づいて事業の多角化や経営革新を行うことはせず、母のための家づくりにこだわっている。

② 顧客満足度の充足にむけた取組

宇津崎氏のところにはどこの設計事務所でも引き受けてもらえないという相談がくる。費用面や建築法の関係で宇津崎氏でもすべての要望に応えられないが、それがかなわない場合の代案やそうしなければならぬ理由の説明などきめ細やかな対応が顧客満足度をあげるものとなる。

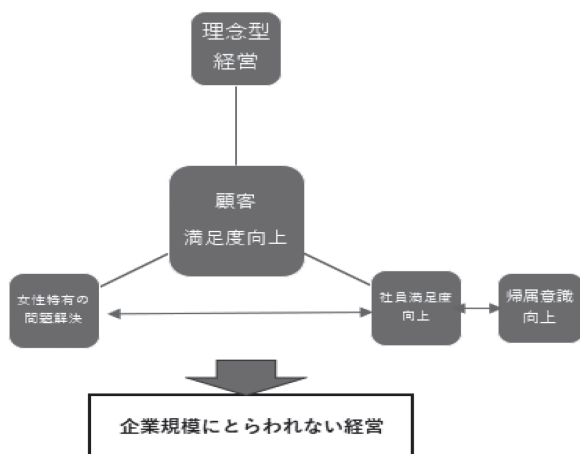
宇津崎氏の経営は一貫した理念型経営で、その理念からはずれることはない。配偶者が亡くなり、負債を背負い苦境に追い込まれた時、家族にとっての家というものの大きさを改めて感じた。家族の中心である、母のための家づくりという宇津崎氏の理念を貫いた経営こそが、再起をかけたものであると信じ、経営を行ってきた。少しもぶれない顧客に寄り添う理念が、サステナビリティの要因と考える。

表1 持続的経営への取組⁹⁾

㈱夢工房	顧客価値創造経営	理念型経営	問題改善	知識向上
㈲フットクリエイト	顧客価値創造経営	理念型経営	問題改善	知識向上
㈱ミセスリビング	顧客価値創造経営	理念型経営	問題改善	知識向上

出所：インタビューから筆者作成

図2 女性起業家経営スタイル¹⁰⁾



出所：インタビューから筆者作成

結び

持続的経営を継続させている企業におけるサステナビリティへの取組についての共通の項目は、顧客価値を重視した経営スタイルであった。女性起業家における顧客価値創造経営は理念に伴うところが大きく、その結果利益よりも顧客との結びつきに重きをおき、企業規模にとられず、CSRや女性の意識向上や人材育成に重点をおく姿勢が採られていた。

女性起業家の人物像と特徴で述べたように、知識や経験値有無が起業の大きな要因となるという結果ではあったが、3名の女性起業家に必ずしもこの要件が充足していたとは言い切れない。女性は家庭内労働をするべきものという時代に、その機会は女性起業家としての自らの経験を振り返っても少なかったと思う。

そのなかで持続的経営に成功した要因は、女性が活躍するうえでの問題点を、女性起業家自身が多くの女性が抱える共通の問題として共有し、解決の努力を惜しまない姿勢をとっていることである。このことが会社の社員の帰属意識や社員満足度を高め、それにより顧客満足度を上げてきたと考えられる。

今回関西という限られた地域での女性起業家について調査をしたが、近畿経済産業局（2013）『“元気印の会社”はココが違う！～チャレンジする関西の女性・若手起業家～』のなかにはほかにも現在も経営を行っており、事業承継しているケースもある。今後さらに事例を分析し、起業における地域の特性や、地域を広げた調査を行うことにより、支援策の分析や新旧の女性起業家の比較などを行っていきたい。働き方の一環として起業という形をとったうえで、持続的な経営を安定して行い安定した雇用を続ける企業づくりの提案を提示していきたい。

注

1) 厚生労働省（2022）「令和3年度版 働く女性の実情」 <https://www.mhlw.go.jp/bunya/>

- koyoukintou/josei-jitsujo/dl/21-01.pdf 2023年6月12日閲覧
- 2) 厚生労働省女性活躍推進法特集ページ <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html> 2023年7月31日閲覧
- 3) glass-ceiling index <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index> 2023年7月15日閲覧
- 4) 日本政策金融公庫(2022)「女性による新規開業の特徴」 https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kaigyosp_221214_1.pdf 2023年8月4日閲覧
- 5) 厚生労働省(2006)「平成18年度版働く女性の実情」 https://www.mhlw.go.jp/toukei_hakusho/hakusho/josei/2006/dl/03.pdf 2023年8月4日閲覧
- 6) 厚生労働省(2022)「令和3年度版 働く女性の実情」 <https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/21-01.pdf> 属性別にいた開業者本人の収入を起業経験にある男性と起業経験のない女性の収入を比較した
- 7) 筆者自身も女性起業家として掲載された近畿経済産業局(2013)『“元気印の会社”はココが違う!~チャレンジする関西の女性・若手起業家~』掲載16社の内、現存しており企業当時の女性起業家が現在も経営を行い、起業時に公的支援を受けずに起業をした女性起業家3名を選んだ。

- 8) 2016年4月25日19:00~21:30インタビュー時の田中氏の発言
- 9) インタビュー調査の内容から持続的経営を行ううえで女性起業家実践しているものを集計し表に表した。
- 10) インタビュー調査のなかで女性起業家が核としているものを引き起こす要因になったものとそこから現れた経営の形式について図に表した。

参考文献

- 足立辰雄・所伸之編著(2009)『サステナビリティと経営学』ミネルヴァ書房。
- 足立辰雄編著(2013)『サステナビリティと中小企業』同友館。
- 大石友子(2002)「社会制度の変化と女性起業家——女性雇用労働者との対比からみる——」『国民生活金融公庫 調査季報 第62号』pp.45-64。
- 近畿経済産業局(2013)『“元気印の会社”はココが違う!~チャレンジする関西の女性・若手起業家~』
- 佐々木順代(2003)「コミュニティ活性化と女性の起——フェーズ別課題の分析——」『高知工科大学大学院工学研究科基盤工学先行 起業家コース 修士学位論文』
- 山中馨(2014)「女性起業家の活躍と人間主義思想」『創価大学経営学会 第38巻1号』、pp.85-100。