

2012年11月19日号

中小企業基盤整備機構  
鈴木 良隆

# 虎ノ門風説書



Vol.61

部内用不定期刊行

『虎ノ門風説書』は、少し新しい見方、少し新しい現実、自分たちの仕事のフォロー、などを取り上げる場として再出発しました。皆さまの寄稿、大歓迎です。

内閣府『第三次男女共同参画計画』は、震災や政治・経済の手詰まり感の影響か、反応がいま一つです。しかしこうした危機こそ、女性が力を発揮する機会です。

鈴木

## 女性経営者と起業のかたち:女性経営者支援の課題



サザンカ。咲かそうと思っても思うように咲かないが、咲くときは自然に咲く。

\*\*\*\*\*

「女性経営者支援の課題」は、内閣府『男女共同参画計画』(第三次、平成22年12月)を受けとめ、中小企業や中小機構において女性のリーダーシップを高めるには何が可能かについて始めた調査です。この調査は、中小機構のリサーチャー、女性職員のほか、経産省からも女性職員が同行して進められてきました。年度末には報告書を取りまとめる予定ですが、一部をエピソード風に紹介させていただきます。すでに「女性経営者と復興のかたち」(『虎ノ門風説書』Vol.52)でその一端を取り上げましたが、引き続き「女性経営者とのづくり」「女性経営者とソーシャルビジネス」など、他の主題をも取り上げていく予定です。

\*\*\*\*\*

今回の主題は、「女性経営者と起業のかたち」である。ここでも「...かたち」としたところがひとつのポイントだが、これまでのやり方にとらわれない、別のかたちが打ち出されていることを予想してのことである。

起業をめぐる、わたしたちは3人の女性経営者を訪問した。

初めに、今回の結論、あるいは新たな知見を示しておけば、次の通りである。まず、主題の「かたち」については、定まった「かたち」を見つけられなかった、というのが答えである。かたちにとらわれないところに共通性がある、あるい

はもう少し言えば、ご本人にとって起業自体が何か特別のことではなかった。

次にその事業の特徴は、新技術でもないし普通に考えるような新組織でもなく、むしろこれまで別々の存在であった 2 つの要素を結び合わせたところが共通している。これまで眠っていた資源を、新たな結びつきをつくることによって生かしている、という点である。

\*\*\*\*\*

「女性と起業」をめぐっては、経済産業省『平成 22 年度女性起業家実態調査』があり、おおよその姿はそこから知ることができる。

この調査によれば、女性を代表者とする起業は、新規開業サンプル・全 1,600 余件の 15 パーセントを占める。この値は高くはみえないかもしれないが、既存企業で女性経営者の占める割合よりは高い。さらに、女性の起業は、サービス関連など新分野に多く、またパートタイムを含む新規雇用吸収が高い分野に多い。

この調査からはさらに、女性起業家の全般的な課題もわかる。しかしそれは網羅的に多岐にわたり、それぞれの課題も予想を覆すほどのものはない。今回のわたしたちの調査は、そこから一歩進んで個々の事業者の立場に自分を置き、そこから事業やその課題を具体的に考えようというものである。

\*\*\*\*\*

最初に登場するのは、新宿区にある A 社の T 代表取締役である。A 社はマーケティング会社で、スタッフは女性ばかり 8 人、路地を入った静かなマンションの一角のしゃれたオフィスである。

A 社は、T 代表取締役とその夫君によって 1982 年に設立された。T 代表は当時、学業を終えてあるマーケティング会社に勤めることになったばかりだったが、その会社が立ち行かなくなった。新しい就職先をさがすよりも、自分で会社を始めるほうがやりやすいという理由から、A 社を起業したという。当時は、そもそも女性の就職口が限られており、まして再就職や復職は非常に困難だった。新たな就職先をさがすよりも、自分で会社をつくって仕事を見つけるほうがやりやすかったという。

A 社のマーケティングの手法は、もとの会社のやり方を踏襲した。それは当時としては新しいやり方だった。広告代理店の仕事を請け負い、学生を集めたり異業種交流をしたりするモニタリングセンターから始めた。それから 30 年、そのやり方を継承・発展させ、それをより「消費者目線」に近づけつつ、消費者インサイト、グループインタビュー、その他、戦略・企画立案を主に手がけている。現在の A 社は、自社の仕事を、ひと言で「企業と消費者をつなぐ未来のシナリオを描く」としている。分野をとくに限定しているわけではなく、仕事とあれば車も通信機器も引き受けるが、主な分野は食品や化粧品など消費財である。「食」は初めからずっと手がけてきた。化粧品は役員の一人在化粧品会社の出身だった。社員にそれぞれ得意分野があり、それらを互いに分担している。いいスタッフが多く、その得意分野に消費財が多いということである。T 代表自身は、ご夫君を亡くした後、2005 年に代表取締役に就き、仕事も経営のノウハウも一から身につけたという。もちろん、少なくとも仕事のノウハウは、それまで 20 年以上の経験があり、役員として予算、採用、給与なども十分に経験していたことは断るまでもないが。

A 社のとりえは、定まった手法を打ち出さずに、お客の要望や課題に合わせて、臨機応変に調査方法を考える点

にある。頼まれる仕事のなかみやそれにふさわしいやり方は、世の流れとともに変化してだけでなく、一つひとつが異なっている。これは、これまでの他の調査からも浮かび上がってきた共通の事実なのだが、それらに臨機応変に対応できるところが女性に備わった強みのひとつである。この調査では、「女性に特有の」という表現も考え方も明確な根拠のないかぎりとらない方針なのだが、事実は事実として認めるほかない。顧客の話聞き、それにふさわしいやり方を考え、それを提案する。A社では、限界の多いネットを使っの定量調査よりも、その対極の定性調査を重視している。たとえば海外市場についても、そこに出かけて行って生活をともにし、市場の置かれたコンテキストから調査をする、といったものがある。限定的な結論よりも、新たな視点や仮説を得るための調査である。

こうした仕事は、なかみもどんどん変化していき、定型化はできない。A社の8人のスタッフだけですべてはできないので、外注のネットワークを使っている。元社員、経験者などに、得意分野に応じて仕事を回しているという。その仕事も、インタビュー相手の勤務時間外の必要があるので、時間は不規則である。

スタッフについても、新卒者を採用して、一から教育することはむずかしい。多くは、中途採用の経験者で、マーケティング関係の仕事をしてきた人が多い。調査専門というよりも、世の流れを読み、それを文章にまとめることができるという全般的な能力が重要となる。

A社のスタッフはすべて女性である。別に女性ばかり集めたわけでないが、男性は来ても独立するという。スタッフの多くが、子育てをしながら仕事をこなしてきた。産休と育児休暇をとり、時短で働く。子供が病気になったときは、自宅で仕事をする。仕事の性質上、納期に間に合うことが制約条件なので、それ以外は柔軟にすることができる。フルタイムの会社員よりは、働きやすいという。

A社の顧客は、いろいろなかたちで広がってきた。たしかに広告代理店から依頼される仕事が多いが、その代理店も、アルバイトで雇った学生の就職先だったり、他の顧客の紹介によるものだったり、小さなつながりから広がったものが多い。近年は、フェイスブックを通しての広がりもある。そこにおもむいて、そのつど仕事を取ってくるのが役員の役割であるという。具体的には、大手の広告代理店が最終顧客から注文を受け、そのある部分について仕事を頼まれることにある。約ひと月かけて企画書を出し、競合があれば入札となる。

その顧客層にも、変化が生じつつある。大手代理店から依頼される仕事の市場が狭まり、仕事の単位が小さくなり、また単価も下がっている。現在は9割が広告代理店を通しての仕事であるが、新たな消費パターンを踏まえた新たな市場を切り拓いていかなければならない。もともと備わった能力や、経験のほかに、人材の開発も課題となりつつある。

女性の起業に関しては、女性は会社をつくる時ネットワークが少ないという。オフィシャルな関係は少なく、そうでない人間関係からの仕事も入りにくい。ネットでの緩やかなつながりなら可能だが、それも仕事につなげるのは簡単ではない。

\*\*\*\*\*

2人目は、福島県のYさんである。Yさんは、会津若松に本拠をおくB法人の理事長である。B法人は、福島の「宿」と「食」という2大資源をつなぐためのNPOで、2009年に設立された。宿と食の両者を結ぶと、大きな相乗効果

が得られることに着目したものである。

Y 理事長に初めてお目にかかったのは、震災後の仙台で行われた復興企業家支援協議会の席上だったが、そのときはこの NPO や、それ以前から手がけてきた事業について、おとなしい話を交わしただけだった。Y 理事長が筋金入りの起業家であることを知ったのは、今回の訪問を通してである。

Y 理事長はもともと会津出身で、高校を卒業してすぐ地元の企業に職を得た。ほどなく、営業で頭角を現した。その後、仕事が厳しいことで有名な R 社に現地採用・営業で移り、観光記事の地方版を担当した。R 社で 10 年、その間、2 人の子供を育てながら、昼は各地を巡り、夜は子供を寝かせてから記事を執筆・編集する毎日が続いた。出産後、2・3 週間で仕事を再開し、45 日で保育園に預け、午後 7 時まで預けられるところをさがした。最近でこそ、会津でも働く母親は非常に多いというが、いずれにせよ大変であることに変わりはない。この 10 年間の仕事を通して、一方では地元の事業者とのかかわりをつくり、他方では地方の行政のテンポも飲み込んだ。

そうしたところで R 社から独立して旅館・ホテルのコンサルタントを始めた。R 社で地元の宿をまわるうちに、その課題と解決策に興味が高まったのである。しかし会津はもともと男社会で、しがらみの強いところである。関東をはじめ各地の宿のコンサルタントを引き受けつつ、町おこしや、食とのつながりを手がけた。この仕事は、現在も Y 理事長のいわば本業として続いている。

B 法人は会津若松駅から歩いて行けるところにオフィスを構えているが、同じ建物には出発したばかりのベンチャー企業も入っていて、そこ会議スペースを共用している。現在、スタッフは 4 人であるが、それを上回る数のインターンがいて、さながら起業の苗床といった感を呈している。Y 理事長自身、若いながら若い人を動かすのがじつにうまい。

宿と食との相乗効果とは、福島を訪れた観光客に地元のを食べてもらおうということである。地元の食材を発掘し、それを宿に使ってもらうようにするのが重要な仕事である。当たり前のことのように思えるが、現実にはそうでなかった。とくに会津はこれまで長い間、修学旅行や団体旅行のコースになっていて、量に対応することを考えなければならなかった。しかし近年はその会津への修学旅行も、きめ細かい工夫がなされるようになっていく。それ以外の旅行も、当然のことながら変化している。たしかにマーケットの質には変化が起こりつつある。

B 法人は、農産物の生産者と宿とを会員とする組織である。会員は会費を払うが、それは会員紹介の会誌作成に充てられる。そこでは会員の生産物が紹介され、会誌は県内 500 の宿に送られる。会員相互の取引では、受発注手数料はかからない。会員のほかに賛助会員(主に農家)がいて、所定の手数料で生産物を取り次いでいる。福島の農産物は、野菜や果物とはかぎらない。肉類や魚類も重要な産物である。原料だけでなく、地鶏の生ハムのように優れた加工品もある。メイプルサーモンの養殖も行われている。なかにはイトウのように料理しにくく、売り先の見つけにくい産物もある。ホテルの料理長にそのイトウをさばいて実演してもらい、こうしたことをきっかけとして宿で地元の食材が出るようになり、養殖業者が忙しくなった。出されたものには生産者の表示がある。

地元のものというとき、それは食材に限られない。宿では、会津塗りの専用の器も使われる。会津 17 町村を巻き込んだ「極上の会津プロジェクト」も、この延長線上にある。ただしこうしたことは、大きな宿では難しいという。

B 法人の背後には、いつも会津がある。一方で、震災以降、それと重なるように福島全体があるようになった。震災によって、それまで大きく 3 つに分かれていた福島は、外からはいわば一つにみられるようになった。福島ということで、食べ物の安全が通用しなくなった。農家は、死活問題として、高い検査料を負担して自ら検査に関わっている。

回復には時間を要するかもしれない。しかしその時間を短くするために、Y 理事長は次のようなことができるという。

一つは、福島県産のものを、地元でも食べようということである。原料のまま県外にもっていかれることが多く、県内流通が弱かったという。安全であることを確かめつつ、地元の人がもっと食べるべきだという。

いま一つは、原料のまま山形や長野など県外に送り出すのではなく、地元加工場をつくり、付加価値を高めて出すべきだという。

さらに、観光を食の安全と直結させて復興させることである。B 法人は、県内の生産者と宿とを結びつけるだけでなく、県外とのネットワークを充実させ、会社や大学の研修などを積極的に福島の宿につなげたいとしている。

\*\*\*\*\*

3 人目の O さんもやはり R 社出身である。O さんは、環境を大切に作るものづくりを掲げる C 社の設立者であり、代表取締役を務める。C 社は、具体的には、日本各地で環境を大切にしつつつくられたいいものを、オンラインショップで国内に販売し、さらに世界に送り出している。とりわけ零細企業の海外展開のサポートを、エコブランディングというかたちで行っている。O 代表の考える、今風の商社である。会社は 2006 年設立である。

O 代表は、日本の大学を卒業しているが、ご父君の仕事の関係からアメリカ育ちである。大学は、法律家になれという親の勧めもあって、法学部に学んだ。しかし学生時代から環境問題に関わりをもち、それをテーマにしてきた。いずれそれと取り組む仕事をしたいと思い、起業家を輩出してきた R 社に就職したという。R 社は、意欲ある優秀な人材が集まっており、そこで多くのことを学んだ。そこはまた、きわめて平等なところであり、女性であるという差別は感じなかった。在職中に資本金 300 万円で会社を設立し、しばらく R 社とかけもちを続けていたが、翌年、R 社を辞めて C 社に専念することになった。O 代表が 25 歳のときだった。必要な資金は、R 社在職中にそのつもりで蓄えた分と、共同経営者の出資分を合わせてまかなった。不安はあったが、環境には今しかない、ほかのひとも起業している、ということで腹がすわった。現在、役員 2 人、パート 2 人の会社である。

仕事は、各地のものづくりの現場や展示会をまわり、作り手をみて、C 社の理念にかなうものを選ぶことから始まる。ものづくりのなかでも、手づくりの最終消費財が中心である。現在 70 社ほどの製品をオンラインで扱っている。オンラインショップに上げるには審査をする。

海外展開は、いまのところ 5 社が主要な顧客である。どこに出してもいいものと思われる会社ばかりである。鉄器、紙器、梅炭など、海外進出を後押ししている。これら各社の海外展開の最初の数年間を、展示会出展の手続き、外国語、場づくり、英語版のオンラインショップなどでサポートする。多くの零細企業にとって、海外市場は潜在意識にはあるが、出ていくには壁が多い。公的支援による出展もあるが、海外展開で重要なのはその後のフォローである。そこにも C 社ならではの役割がある。

C 社の仕事ぶりを見ていると、何ごとにつけ自然体と柔軟さが目につく。

わたしたちが訪問したのは、たまたまオフィスの引っ越しをしているさなかだった。それまで都心にオフィスを構えていたのだが、その必要はなく、仕事をやりやすいところがよいということになった。とくに子育てをしながら仕事ができるところがいいというので、O 代表の出産を機会に都心のオフィスをたたみ、都下の住宅地にある O 代表の実家をリフォームしてそこに移ることにした。2 階に C 社の事務所を置き、1 階には展示コーナーを設けた。庭も備わった、

通りから少し入った場所だが、他の一角にはミニレストランも同居している。

これはO代表の都合によるだけではない。新たに経理で働くことになったスタッフとは、産院で知り合ったという。どちらも子供を連れてきて、保育園に入れるまでの間、育てながら仕事ができる環境だという。これからも、大いに子連れを雇いたいという。他のスタッフも、仕事で各地をまわっているときに、そこで知り合い、加わったひとたちである。

C社は、コアとなっているスタッフのほかに、それを取り巻く二重、三重の協力者がいて、事業が動いている。オーストラリアとイギリスには、現地で暮らしながらC社の営業をする仲間がいる。商品企画、デザイン、オンラインショップの文章、あるいは専門知識を要する薬剤や食品衛生では、世界各地にスカイプを通して協力関係をつくっている。

資金面でも、海外からの出資も受け入れたい。C社の理念や目的が大前提であるが。

このような柔軟さはどこからくるのだろうか。目ざすべきことははっきりしている。そのために、いちばんやりやすい仕方を考えるのだという。たとえば出産後、1年間の完全なブランクは長すぎるのではないかという。3か月くらいで仕事に復帰し、保育園に入るまでの間、子供を連れてきて仕事ができるのが望ましい。育児のサポートができる環境があれば、それが可能である。

仕事の種類によっては、自宅でもできる。テレワーク・システムも入れて、選択肢を増やしたい。子供ができると、なぜかやりたいことが増えるものだという。

C社の事業が軌道に乗るには、必ずしも大規模になる必要はないが、コアとなるスタッフが10人くらいほしい。さらにそれを取り巻いて、20人くらいの密接な協力者がいるのが望ましい。スタッフの仕事と会社へのコミットメントの強さが重要である。若いひとのほうが発想はいい。新卒者でも十分に活躍できるが、「非日本的な能力——おそらく、O代表のような能力——が必要であるという。

\*\*\*\*\*

わたしたちが訪問した3人は、起業の時期、それまでの経歴、動機など、すべて異なっていた。満を持しての起業、就職先をつくるための起業、起業すべくしてした起業……。訪問先を増やしていけばいくほど、これらの点では違いが出てくるように思われる。「起業のかたち」という冒頭の題にそくしていえば、定まった「かたち」を見つけられなかった、むしろ、かたちにとらわれないところに、共通性があるのではないか。ご本人にとって、起業自体が何か特別のことではなかったともいえる。

3社の武器は、新技術でもないし、普通に考えるような新組織でもない。しかし3社とも、これまで別々の存在であった2つの要素を結び合わせるところに——そしてそこには従来とは異なった組織の要素も入っているのだが——、共通性がある。このことがどこまで女性経営者に固有なやり方なのかはわからない。いずれにせよそれも、新技術や新組織とならんで、イノベーションの一つの形態であり、動き始めた事業が持続するための条件でもある。

半面、3人とも、経営者として、さらに人間として、大変な魅力の持ち主であることで共通している。その魅力とは、他人のためになることをいとわず、惜しまないという意味である。東日本大震災にさいしても、それぞれ各様に、会社を通して、あるいはそれ以外の場で、他ができないような働きをしてきたし、今も続けている。ものをいうのは、何か特別の専門能力というよりも、こうした全般的キャパシティなのではないか。

(クロム)