

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.067

4



## 調査レポート

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀  
研究員 金岡 諭史

## 女性起業家の実像と意義

—「2013年度新規開業実態調査(特別調査)」から—

## 中小企業の女性経営者の課題とは

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

## 中小企業の女性経営者の実態

# 調査月報

# 4

中小企業の今とこれから

調査レポート.....4

## 女性起業家の実像と意義

—「2013年度新規開業実態調査(特別調査)」から—

\*総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀  
研究員 金岡 諭史



表紙写真:「和食文化のある風景」  
桜エビ干し(静岡県)

中小企業的女性経営者の課題とは.....16

## 中小企業的女性経営者の実態

\*総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

巻頭随想.....2

### 弱さの強さ

—地域課題解決の“ひみつ”—

\*慶應義塾大学政策・メディア研究科 教授 金子 郁容

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....20

### 日本人の英語力

\*大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員 小磯 かをる

新時代の創業.....22

### 小さく産んで長く育てる

\*愛知県名古屋市 (株)はんぶんこ

データでみる景気情勢.....26

### 増加が期待される賃金

東日本大震災と中小企業.....30

### 新たな事業で地域の復興に貢献

\*宮城県気仙沼市 (株)オーシャンコネク

マーケティングに生きる心理学.....34

### 人の行為を誘発するモノのイメージ

\*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....35

### 東九州自動車道の全線開通を見すえた地域づくり

\*延岡商工会議所 中小企業相談所長 伊藤 尚文

論点多彩.....36

### クチコミ影響メカニズムの考察

\*千葉商科大学サービス創造学部 准教授 安藤 和代

経営最前線 1.....42

### 他社に代替されない塗装会社

\*宮城県仙台市 (株)オйкаワ美装工業

経営最前線 2.....44

### ペットと住める物件紹介します

\*福島県郡山市 (有)ドロップス

論語から学ぶリーダーシップ.....46

### 先ず行う、其の言は而る後に之に従う

\*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

### 奇跡の職場 新幹線清掃チームの“働く誇り”

今月の逸品/編集後記.....48

# 弱さの強さ

—地域課題解決の“ひみつ”—



慶應義塾大学政策・メディア研究科  
教授

## 金子 郁容

かねこ いくよう

1948年東京都生まれ。慶應義塾大学工学部卒業後、スタンフォード大学にてPh.D.を取得。ウィスコンシン大学准教授、一橋大学教授などを経て、94年より現職。専門は情報組織論、ネットワーク論、コミュニティ論。内閣府「新しい公共」円卓会議・推進会議座長を歴任し、現在は文部科学省「コミュニティ・スクール企画委員会」委員などを務める。主な著書に『日本で「一番いい」学校—地域連携のイノベーション—』（岩波書店、2008年）などがある。



子どもを持つ母親たちのネットワークが、地域医療を救ったケースがある。

兵庫県丹波市にある県立柏原<sup>かいばら</sup>病院の小児科の医師が1人もいなくなるかもしれないという、地域医療崩壊の瀬戸際に立たされた母親たちが、自分たちにできることをしようと立ち上がった。

2007年4月に結成された「県立柏原病院の小児科を守る会」である。同会では「1. コンビニ受診（昼間は忙しいからといって時間外に受診すること）を控えよう」「2. かかりつけ医を持とう」「3. お医者さんに感謝の気持ちを伝えよう」という三つのスローガンを掲げて周囲の住民に働きかけ、病院や行政に要望するだけでなく、自分たちの意識を変えようとしたのだ。

この活動はすぐに驚くべき成果に結びついた。小児科の時間外受診者数—その多くは母親たちが問題としてきたコンビニ受診だ—が半減したのである。その結果として、入院できるケースが増え、また、医師が必要な医療に集中できるようになった。2008年6月

には常勤の医師が5人にまで増えるに至った。地域住民の自発的な協力によって、消えかかっていた地域の小児科の灯が盛り返したのである。

従来、社会課題の解決は政府・自治体がその権限を行使する「行政による解決」か、企業の自由競争による「市場による解決」に委ねるしかないと考えられてきた。「守る会」のメンバーたちも最初は署名活動によって県に訴えた。5万5,000余りの署名が集まったものの県は問題解決に動かなかった。実際、公立病院の経営は全国的に困難となっており県はおいそれとは動けない。しかも、私立病院ではないので破格の待遇で医師を募集することもできない。つまり、政府・行政、あるいは市場という「強い」仕組みが働かなかった時に、市民のボランタリーな行動という「弱い」アプローチが成果をあげた。「弱さの強さ」が働いたケースである。

考えてみると、「強い」システムが機能しにくいケースはたくさんある。仮に、強制力のあるルールをつくっても、団地のゴミの分別

をさぼる人が出てくると、多くの人がさぼりだし、結果としてゴミ置き場が大混乱となる。市役所に言っても取り上げてはくれない。監視カメラでルール破りの住民が確認できたとしても誰が止めさせるのか。監視員を雇うとなったら大きなコストがかかってしまう。みなで協力してルールを守るといふ団地住民の自発的協力こそがソリューションだ。

つまり、現代社会の多くの課題は、市民一人ひとりの自発的行動を促進することこそがもっとも有効な、ないしは、唯一実行可能なアプローチであるということが少なくない。

では、どうそれを促進すればいいのだろうか。いきなり、全国の国民に呼びかけても無理だろう。

結局は、身近な問題について、隣近所、学校の保護者グループ、ボランティアや趣味の会といった地域組織、また地域に根付く中小企業やNPO法人などが連携して行動を始める。それが各所に波及するというプロセスこそが「弱さの強さ」を発揮する、とっておきの方法なのだ。



## 女性起業家の実像と意義 —「2013年度新規開業実態調査（特別調査）」から—

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀（現・東北ビジネスサポートプラザ 所長）  
研究員 金岡 諭史

米国の著名な投資家ウォーレン・バフェットは、こう述べたという。「人口の半分しか相手にしなくてよいのでこれほど成功できたのだ」（Sandberg, 2013）。競争せずに済んだ相手とは、女性のことだ。女性が男性と同様にビジネスの舞台で活躍の機会を得ていたら、世界一ともいわれる投資家を脅かす存在が生まれていたかもしれない。女性の潜在能力はかくも高いものなのだろう。

2013年6月に政府が取りまとめた「日本再興戦略」にも、経済成長を実現する一つの方策として、就業支援や起業の促進等を通じて女性の活躍を推進すると明記されている。女性の起業の実態はどのようなものなのか。女性の起業がもつ意義とは何か。日本政策金融公庫総合研究所が2013年8月に実施した「2013年度新規開業実態調査（特別調査）」の結果からみていく。

## なぜ女性の起業が注目されているのか

「二つの少子化」が日本経済の先行きに影を落としている。

一つは文字どおり、出生数の減少である。わが国の出生数はここ30年間減少を続け、2012年には103万人と、直近のピークである1973年（209万人）の半分を切った。この流れのなかで、2005年には人口が減少を始めた。人口減少は経済において、需要と供給の両面から成長力を削いでいく。もう一つの少子化は、開業率の低下である。バブル経済崩壊前の80年代に6%前後で推移していた開業率は、90年代に入り4%台にまで落ち込み、廃業率を下回ることも珍しくなくなった。開業率が低いままでは、経済の新陳代謝は思うように進まない。

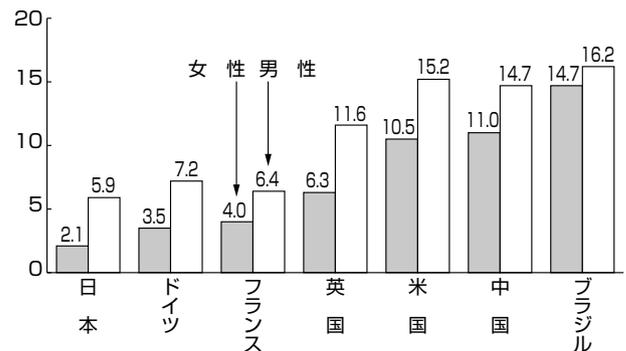
こうした二つの少子化がもたらす閉塞感を打破する鍵の一つが、女性起業家である。2013年6月に政府が取りまとめた「日本再興戦略」では、就業支援や起業の促進等を通じて女性の活躍を推進すると明記されている。

女性に期待が集まっている前提には、女性のもつ力がこれまで十分に発揮されてこなかったとの認識がある。例えば、「M字カーブ」の問題である。女性の労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口の割合）を年齢階級別にプロットすると、「M」のような形の曲線を描く。結婚や出産で仕事を辞める人が増える30歳代で、労働力率が一旦落ち込むためだ。

内閣府（2012）では、女性のM字カーブが解消するだけでも120万人、これに女性の潜在的労働力人口（非労働力人口のうち就業希望の者）を合わせれば429万人もの労働力人口の押し上げ効果があると試算している。言い換えれば、女性の労働力には、男性以上に伸びしろがあるというわけだ。

そしてこの構図は、起業の世界にも当てはまる。起業活動に関する国際的な調査「グローバル・アントレ

図-1 男女別の総合起業活動指数の国際比較



資料：グローバル・アントレプレナーシップ・モニター

(注) 1 総合起業活動指数は、18～64歳の人口に占める起業家（起業準備中の人と設立から3年半に満たない企業を営んでいる人の合計）の割合。

2 2012年のデータ。2013年のレポートも発表されているが、男女別の総合起業活動指数は整数までの記載にとどまっているため、ここでは2012年のデータを示した。

プレナーシップ・モニター」によれば、わが国の女性の総合起業活動指数は世界でも低い。2012年のデータを見ると、日本は2.1で、ブラジル（14.7）や中国（11.0）などの新興国はもちろん、米国（10.5）や英国（6.3）など他の先進国も大きく下回っている（図-1）。仮に女性の起業活動が男性並みになれば、国全体の起業活動を押し上げることになる。

しかし、女性起業家をもつ意義は、実はこうした数だけの話ではない。本レポートでは、女性起業家への期待に込められた意味について、質的な側面にも着目しながら考えていく。分析には、日本政策金融公庫総合研究所が2013年8月に実施した「2013年度新規開業実態調査（特別調査）」のデータを用いる。実施要領は次ページのとおりで、アンケート回答企業に占める女性の割合は13.3%、調査時点における業歴は平均27.9カ月である<sup>(注1)</sup>。

## 女性の起業家像

### プロフィール

そもそも女性起業家とは、どのような人たちのだろうか。起業家像をつかむうえで、まずはプロ

## 「2013年度新規開業実態調査（特別調査）」の概要

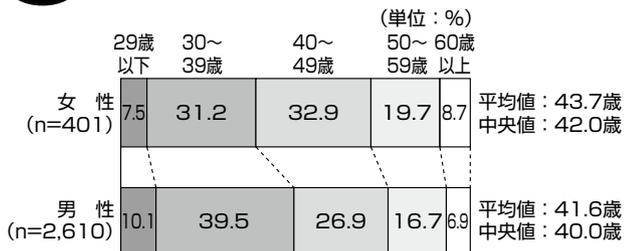
調査時点：2013年8月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業が2012年4月から2013年3月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後5年以内の企業（開業前の企業も含む）1万2,813社

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

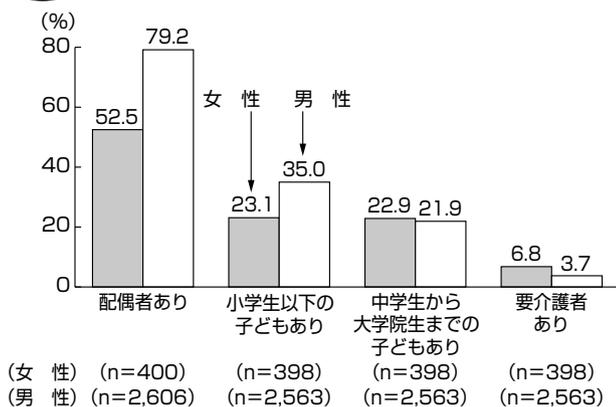
回収数：3,011社（回収率23.5%）

図-2 開業時の年齢（開業者の性別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2013年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下同じ）

図-3 家族構成（開業者の性別）



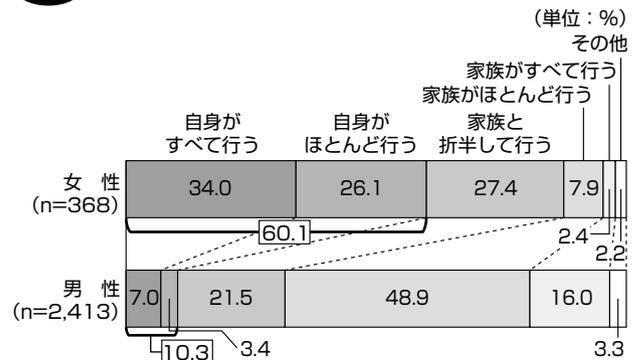
（注）開業者と生計を同一にする家族について尋ねたもの。

フィールを二つの側面からみていこう。

第1は、家族構成を中心としたプライベートな側面である。女性起業家の開業時の年齢は平均43.7歳と、男性起業家（同41.6歳）よりも高い（図-2）。内訳で見ると、女性のほうが40歳以上の年齢層で男性を上回っている。女性の多くは、子育てがひと段落した後に起業に踏み切っているといえそうだ。

家族構成をみると、女性起業家では「配偶者あり」

図-4 家事・育児の分担（開業者の性別）



（52.5%）や「小学生以下の子どもあり」（23.1%）の割合が男性起業家よりも低い（図-3）。一方、「中学生から大学院生までの子どもあり」（22.9%）や「要介護者あり」（6.8%）の割合は、男性起業家と大きく変わらない。これらの結果から、家事や育児の負担が女性の起業を妨げている可能性がうかがえる。実際、図-4で家事・育児を誰が行っているかをみると、「自身が主体となって行っている」（「自身がすべて行う」と「自身がほとんど行う」の合計）割合は、男性起業家の10.3%に対して、女性起業家では60.1%と圧倒的に高い。

プロフィールの第2の側面は、キャリアである。最終学歴をみると、女性起業家には男性起業家に比べて「専修・各種学校」（27.3%）が多い（図-5）。女性起業家を選ぶ業種には、美容業や訪問介護など、特定の国家資格や専門技術の習得が必要となるものが多いためと考えられる。

開業直前の職業をみると、「正社員・職員（管理職以外）」の割合は男女にほとんど差はないが、「正社

図-5 最終学歴（開業者の性別）

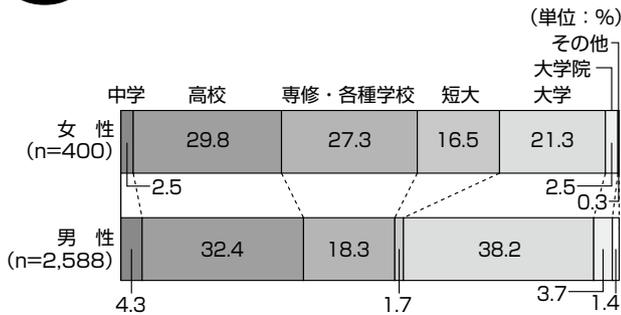
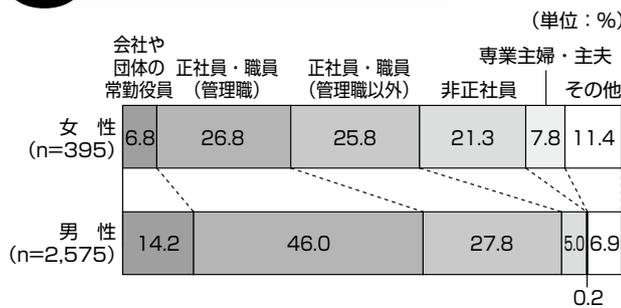


図-6 開業直前の職業（開業者の性別）



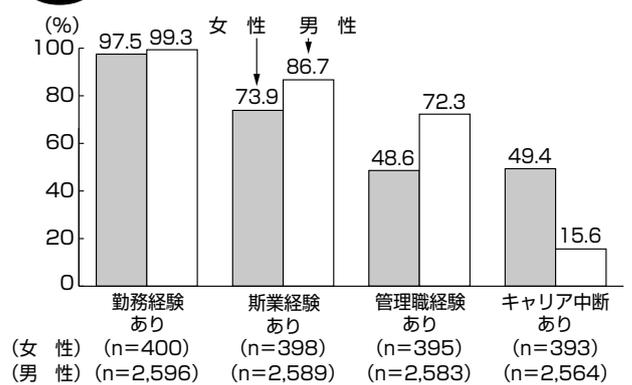
(注) 「非正社員」は「パートタイマー・アルバイト」「派遣社員・契約社員」である。「その他」は「自営業主」「家族従業員」「学生」を含む。

員・職員（管理職）」は女性起業家のほうが20ポイント近くも低い（図-6）。反対に女性に多いのは、「非正社員」（21.3%）や「専業主婦・主夫」（7.8%）だった。マクロ統計でみても、管理職に占める女性割合は1割程度と低い<sup>(注2)</sup>。いわゆる「ガラスの天井」と呼ばれる現象は、起業家のキャリアにも影響を及ぼしている。

さらに、図-7で勤務キャリアをまとめている。勤務経験がある人の割合は、男女ともほぼ100%である。ただ、斯業経験（現在の事業に関連する仕事をした経験）がある人の割合は、男性起業家（86.7%）よりも女性起業家（73.9%）のほうが10ポイント以上も低くなっている。管理職経験にいたっては、男性の72.3%に対して女性は48.6%と、25ポイント近くの差がある。一方、1年以上のキャリア中断の経験がある人の割合では、女性（49.4%）は男性（15.6%）の3倍以上にも上っている。

女性起業家のプロフィールを一言でまとめれば、

図-7 勤務キャリア（開業者の性別）



(注) 1 それぞれの経験がある人の割合。  
2 斯業経験は、現在の事業に関連する仕事をした経験。  
3 キャリア中断とは、学校を卒業してから現在の事業を始めるまでの間に、1年以上仕事に就かないことと定義した。

表-1 開業動機（三つまでの複数回答、開業者の性別）

	女性 (n=395)	男性 (n=2,575)
自由に仕事をしたかった	47.6	54.5
仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	44.8	48.5
収入を増やしたかった	38.5	50.0
自分の技術やアイデアを事業化したかった	31.4	30.4
年齢や性別に関係なく仕事をしたかった	30.1	11.3
社会の役に立つ仕事をしたかった	28.4	26.0
事業経営という仕事に興味があった	20.3	37.5
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	17.0	14.3
趣味や特技を生かしたかった	12.4	5.6
適当な勤め先がなかった	8.4	8.7
その他	2.0	1.1

(注) 男女を比較して高かった項目に網掛けをし、なかでも男女の差が大きい3項目に濃い網掛けをした（以下同じ）。

男性起業家に比べて家事や育児負担が重く、勤務キャリアが乏しい傾向にあるといえる。

### 開業プロセス

こうしたプロフィールの持ち主が、どのようなプロセスで開業しているのだろうか。

表-1は、開業動機である。上位の3項目が「自由に仕事をしたかった」「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」「収入を増やしたかった」であることに男女の違いはない。ただし、これらの項目を挙

げた割合は男性起業家のほうが高い。一方、女性が男性を上回ったのは、「年齢や性別に関係なく仕事をしたかった」(30.1%)、「時間や気持ちにゆとりが欲しかった」(17.0%)、「趣味や特技を生かしたかった」(12.4%)、「社会の役に立つ仕事をしたかった」(28.4%) などである。

性別に関係なく仕事をしたい、つまりは能力本位で仕事をしたいという考え方の人もいれば、「プチ起業」や「サロネーゼ」(自宅を開放し、少人数制で料理などを教える主婦<sup>(注3)</sup>)と呼ばれるような趣味の延長線上で起業を考えていた人もいる。社会貢献の思いが強い人もいる。主たる家計維持者となる割合が高く収入を重視する傾向が強い男性に比べて、女性の開業動機は多様といえよう。

心結(石川県金沢市)の越田晴香さんは、2010年、着物のレンタルと着付けサービスを始めた。小学生のころから日本舞踊を習っていた越田さんにとって、着物は身近な存在だった。いつかは着物に携わる仕事をしたいたいと思いつつも縁はなく、就職先には東京都の機械部品メーカーを選んだ。しかし、運命のいたずらか、わずか半年後には彼女の人生は起業へと大きく傾いていくことになる。体調不良から退職を余儀なくされ、故郷に戻ることとなったのだ。何気なく眺めた実家のたんすのなかに、何着もの着物がしまわれているのを目にして、幼いころに抱いた夢がよみがえってきた。家庭に眠る着物を活用するビジネスとして、着物のレンタルを始めることを決意した。母や祖母の知人などから譲ってもらったり、自ら購入したりして集めた着物は800着。冠婚葬祭などのシーンに合わせた着物を着たいという地元住民のニーズのほか、歴史ある町並みを着物姿で歩きたいという観光客のニーズにも応えている。

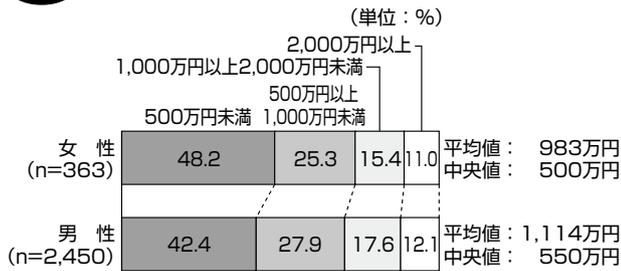
2009年に(株)ルイズビィ(静岡県静岡市)を設立した小澤里恵さんは、ルワンダをはじめとするアフリカ各国から、バスケットやアクセサリーなどの伝統工芸品を輸入・販売している。発展途上国の農産物や雑貨などを適正な価格で輸入し、消費者に販売す

る「フェアトレード」という仕組みを取り入れたビジネスである。実家のソファ製造会社で直営のインテリアショップの店長を務めていた彼女を起業に駆り立てたのは、仕入れのために訪れた展示会での一つの出会いだっただけ。相手は、生産者の代表としてルワンダから来日していた1人の女性である。自分と同じ二児の母だが、内戦で夫を亡くし、子どもを学校に通わせることもままならないという。その彼女から販売代理店になってほしいと頼まれたのだ。それまで海外との接点もなく、自信がないと一度は断ったものの、最後はルワンダの女性たちの力になりたいという思いが勝り、起業を決意した。

ポモドーロ(北海道江別市)の渡辺登美子さんは、2009年に60歳過ぎで起業した。北海道夕張郡長沼町のトマトを使ったトマトゼリーの製造販売を行っている。専業主婦の傍ら、およそ30年の間ジャズ体操サークルを主宰していたが、病気や怪我で体が動かなくなる前に第二の人生での生きがいを見つけたいと考え、事業のアイデアを思いついたのだという。地元のトマトを使おうと考えたのは、生きがい探しのなかで農家の手伝いをしたことがきっかけだった。おいしいトマトも多くが規格外ではねられてしまうことを知った渡辺さんは、それを何かに生かせないかと考えた。もともと料理が得意だった渡辺さんは、家族と訪れたホテルのバイキングでおいしいトマトジュレに偶然出会い、商品開発に挑むようになった。

喫茶つばらつばら(北海道札幌市)の出村舞さんは、もともと食べ歩きが好きだったことから、大学卒業後、いくつかの飲食店で勤務を経て、喫茶店に就職した。4年の勤務の間に店長まで務め、業容拡大に貢献していたが、やがて自分の働き方に疑問を抱くようになった。クレームの対応や部下の指導など、管理業務だけでも多忙を極め、いつしか自分の時間がもてなくなっていたのだ。本当は、自分もお客さんもくつろげるこだわりの店をもちたかった。勤務先の看板に対してではなく、自分の提供するサービスに対して対価を払ってもらえるようになりたい。出村さんは

図-8 開業費用（開業者の性別）



勤務先を退職し、2012年、時間がゆっくりと流れる隠れ家のような喫茶店を札幌市の路地裏に開いた。

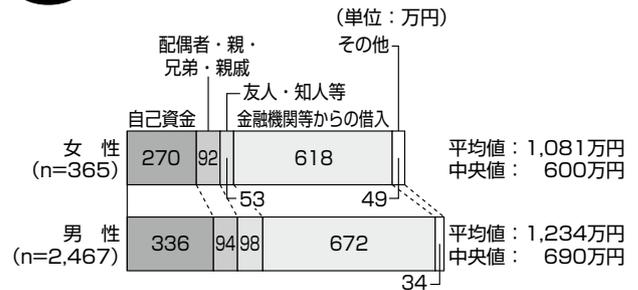
もちろん、動機は一人一つとは限らない。女性たちの起業には、十人十色どころか、十人二十色とも三十色ともいふべき理由があるといえるだろう。

再びデータに戻って、開業プロセスのもう一つの要素、準備についてもみておきたい。女性起業家の開業費用は平均983万円で、男性起業家（同1,114万円）よりも131万円少ない（図-8）。「500万円未満」の割合も48.2%と男性の42.4%を上回っている。

その背景として、資金調達面での制約が考えられる。女性起業家による資金調達額は平均1,081万円と、男性起業家（同1,234万円）を下回った（図-9）。「自己資金」や「金融機関等からの借入」の額が相対的に少なかったことがその一因だ。勤務キャリアが短いことや前職が非正社員である人が多いことなどが開業資金の蓄積にも影響していると推測される。また、既婚者は、家計の貯蓄から開業費用を捻出することになる。夫が起業する場合と妻が起業する場合は、貯蓄をどの程度取り崩すかといった許容度が違って来る可能性もある。開業費用は業種や立地によっても影響を受けるため、単純には比較できないものの、女性のほうが起業に資金をかけていないとみて間違いはないだろう。

なお、図には示していないが、開業までにかかった期間は、女性起業家のほうが短い傾向にある。検討期間（漠然と開業を考え始めてから具体的な準備を始めるまでの期間）は男性の平均30.4カ月に対して女性は同23.5カ月、準備期間（具体的な準備を始

図-9 資金調達額（開業者の性別）



- (注) 1 「配偶者・親・兄弟・親戚」と「友人・知人等」は借入、出資の両方を含む。  
2 「友人・知人等」には事業に賛同してくれた個人・法人、自社の役員・従業員を含む。  
3 「金融機関等からの借入」には日本政策金融公庫、民間金融機関、地方自治体（制度融資）、公庫・地方自治体以外の公的機関を含む。

めてから事業を開始するまでの期間）は男性の平均8.3カ月に対して女性は同7.9カ月となっている。男性は開業前まで勤務者であった割合が高く、勤務先への報告や後任者への引き継ぎなどに時間がかかっているのかもしれない。

## 事業の概要

プロフィール、プロセスとみてきた後は、どのような事業を立ち上げているのかを明らかにする。

開業時の組織形態が「個人経営」だった割合は、女性起業家では61.8%と、男性起業家（54.2%）よりも高い。組織形態の選択には、業種や企業規模なども影響を与えている可能性がある。例えば、B to Bのビジネスでは法人でなければ取引のための口座を開いてもらえないこともある。その点、B to Cのビジネスであれば現金取引が大半であるため、法人格をもたなくても影響は少ない。法人設立の手間を考えれば、個人のままで起業しようという人もいるのだろう。

女性起業家の開業業種をみると、「個人向けサービス業」が25.2%と最も多く、「医療、福祉」（19.2%）、「飲食店、宿泊業」（15.0%）と続く（表-2）。「個人向けサービス業」のうち、約半数は「美容業」である。一方、男性起業家では「医療、福祉」（13.0%）が最も多く、次いで「建設業」（11.9%）、「事業所向けサービス業」（11.6%）、「小売業」（11.6%）の順と

表-2 業種（開業者の性別）

(単位：%)

	女性 (n=401)	男性 (n=2,610)
建設業	1.5	11.9
製造業	2.5	5.1
情報通信業	1.2	4.1
運輸業	1.2	3.4
卸売業	6.0	7.5
小売業	12.0	11.6
飲食店、宿泊業	15.0	11.1
医療、福祉	19.2	13.0
教育、学習支援業	3.7	2.7
個人向けサービス業	25.2	10.9
事業所向けサービス業	9.2	11.6
不動産業	2.5	5.1
その他	0.7	1.8
合計	100.0	100.0

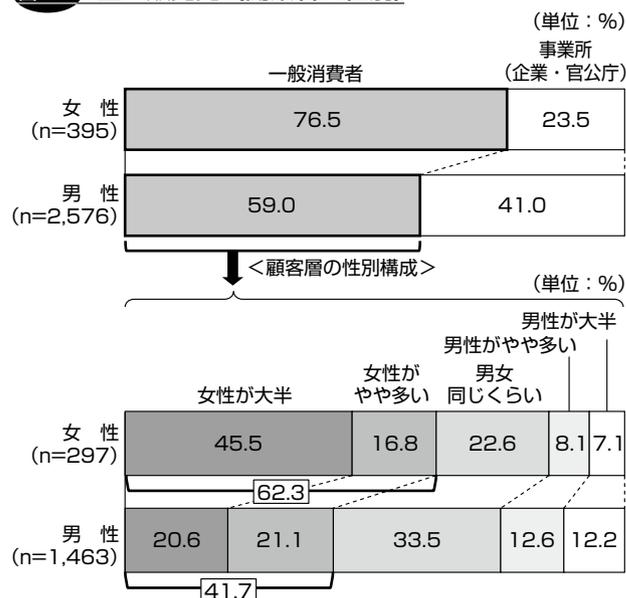
なっている。女性が男性を上回っている業種は、「個人向けサービス業」や「小売業」などB to Cのビジネスである。実際、主な販売先をみると、「一般消費者」と答えた割合は、女性起業家では76.5%と、男性起業家(59.0%)よりも15ポイント以上も高くなっている（図-10）。女性と男性ではそれまでのキャリアや開業動機、事業機会の発見の仕方などが異なるため、選ぶ事業領域も違ってくるわけだ。

さらに、一般消費者を相手にしたビジネスであっても、そのターゲットは男女で異なる。「一般消費者」が主な販売先であると答えた人にその顧客層の性別を尋ねると、女性をメインターゲットとしている割合（「女性が大半」と「女性がやや多い」の合計）は、女性起業家では62.3%であるのに対し、男性起業家では41.7%であった。消費者の心理を理解するうえでは、やはり同性のほうが有利なのだろう。

ここでいう「女性をメインターゲットとしている」ビジネスには、大きく分けて三つのタイプがある。

第1は、ネイルサロンや料理教室、化粧品小売業など、もともと女性による消費が市場の大半を占めるような事業である。(株)テラス（大阪府大阪市）の森田祥子さんは、主にヨーロッパから輸入した婦人

図-10 主な販売先（開業者の性別）

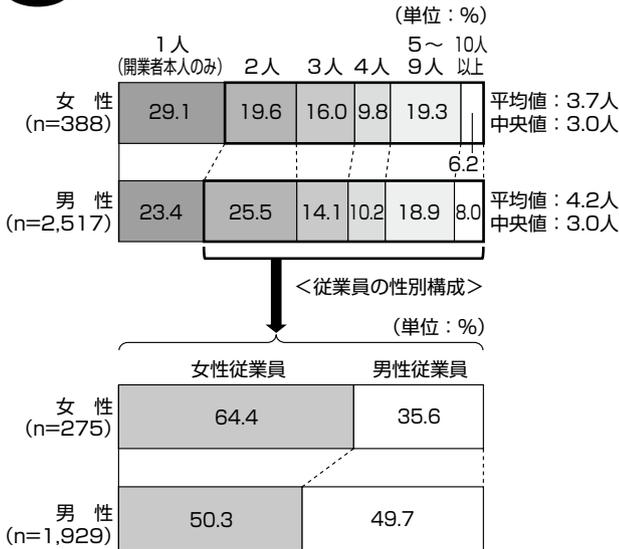


(注) 1 顧客層の性別は、主な販売先が「一般消費者」と回答した企業について尋ねたもの。  
2 顧客層の性別が「わからない」と回答した企業は除く。

靴を販売している。シャネルでの4年間の勤務を経て、2007年に店を開いた。靴はブランドによって形が異なる。海外のブランドのなかには、日本人の足に合わないものも少なくなかった。森田さんは年に2回ヨーロッパに渡り、日本人の足に合いそうな形でかつデザインが良く、リーズナブルな靴を買いつける。日本では大手小売店が取り扱っていないブランドも少なくない。その独自の品ぞろえと、販売時にその場で顧客一人ひとりの足に合わせて形を補正するきめ細かなサービスが支持を集め、30歳代の女性を中心にファンを増やしている。

第2は、本来男性による消費が消費の大半を占めていた、あるいは性別によるセグメントが十分になされていなかった市場に、女性独自の視点を持ち込んだタイプである。「山ガール」や「カメラ女子」、宴会や旅行などの「女子会」プランといった、新たなセグメントに対する市場を生み出すビジネスだ。(株)アゲハ（東京都港区）の木下優子さんは、2008年、大学院進学と同時に起業した。大学時代から取り組んでいた「ユーザー主導の商品開発」という研究

図-11 開業時の従業者数の分布（開業者の性別）



(注) 従業員に経営者は含まない。

テーマを実学に応用すべく立ち上げたものだ。ソーシャルメディアなどを活用してユーザーのニーズを拾い上げ、メーカーに伝えることで、真にユーザーが求める製品を開発してもらおうというビジネスモデルである。とりわけ若い女性をターゲットとした市場に強く、ソフトバンクBB(株)と連携してスマートフォン向けアクセサリ「スマホウエア リボンシール」や「スマホウエア シュシュストラップ」を開発するなど、人気商品を次々と世に送り出している。

第3は、女性の社会進出に伴い、新たに生まれたニーズに対応したビジネスである。例えば、家事代行サービスや、出産や育児でキャリアを中断したことによるブランクを埋めるためのキャリアサポート、保育サービスなどがこれに当たる。(株)キレイサービス(富山県高岡市)の中田千晶さんは、家事代行やハウスクリーニングを手掛けている。起業のきっかけは、子どものアレルギーだった。医者からの勧めで天然由来の洗剤を使い丁寧に掃除をしたところ、症状が緩和した。そこで同じような悩みをもつ母親の役に立ちたいと、2008年に起業した。共働きの夫婦や高齢者世帯にも好評で、同業他社の参入が続くなかであって、売上を順調に伸ばしている。

表-3 働きやすさを高める取り組み（複数回答、開業者の性別）

(単位：%)

	女性 (n=161)	男性 (n=1,301)
仕事の成果や能力に応じた賃金の提示	44.7	51.7
柔軟な労働時間の設定	44.1	39.9
休暇を取得しやすい雰囲気づくり	41.6	30.2
社内での意見交換の場の設定	41.0	38.2
資格取得の支援	21.7	20.8
仕事に関する権限委譲の促進	18.6	25.1
同業他社より高い賃金の提示	16.1	20.7
法定外の福利厚生の実施	9.3	8.5
在宅勤務制度の導入	3.1	3.0
その他	0.6	1.1
とくにない	3.7	6.5

(注) 常勤役員・正社員(家族従業員を除く)を雇用している企業に尋ねたもの。

再び、事業の概要についてのデータに戻ろう。開業時の従業者数をみると、女性起業家では平均3.7人で、男性起業家(同4.2人)よりも少ない(図-11)。「1人(開業者本人のみ)」で開業する人の割合も29.1%と男性(23.4%)を上回っている。開業者本人を除いた従業員について性別構成をみると、女性従業員の占める割合は、女性起業家のほうが男性起業家を10ポイント以上上回っている。

従業員の性別構成に違いが生じる理由として、男女で選ぶ業種の違いのほか、職場環境の整え方の違いが挙げられる。表-3で従業員の働きやすさを高める取り組みをみると、女性で相対的に多いのは、「柔軟な労働時間の設定」(44.1%)、「休暇を取得しやすい雰囲気づくり」(41.6%)、「社内での意見交換の場の設定」(41.0%)などであった。一方、男性が目立つのは、「仕事の成果や能力に応じた賃金の提示」(51.7%)、「仕事に関する権限委譲の促進」(25.1%)、「同業他社より高い賃金の提示」(20.7%)などである。女性は仕事と家庭の両立に配慮した取り組み、男性は賃金や権限など報酬を重視した取り組みを重視している。起業家は、自らが望む環境を従業員にも提供している傾向にある、といえるかもしれない。

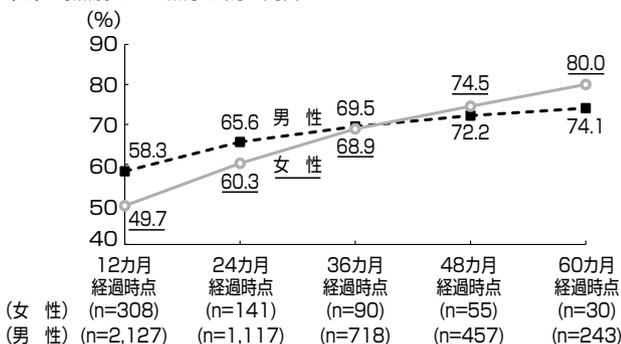
図-12 採算状況（開業者の性別）

(1) 調査時点

(単位：%)

	黒字基調	赤字基調
女性 (n=382)	62.3	37.7
男性 (n=2,481)	69.7	30.3

(2) 時点別みた黒字基調の割合



(注) 1 調査時点は、開業後平均27.9カ月。

2 時点別採算状況は、黒字基調になった時期から算出。12カ月経過時点であれば、業歴12カ月以上の企業のうち、開業後12カ月の時点で黒字基調だった企業の割合。

は男性を逆転する。

女性の「黒字基調」割合が男性を逆転する要因の一つは、女性の廃業が多いことであろう。鈴木（2007）は、国民生活金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）「新規開業パネル調査」の結果から、「女性の廃業割合は18.8%と、男性の14.6%をやや上回る」（p.45）と指摘している。業績が振るわない、あるいは軌道に乗り切れない企業が廃業していくことで、残された企業の業績に占める「黒字基調」の割合が高まる可能性は否定できない。もっとも、女性の廃業確率の高さは単なる性別以外の要因によるものであるところが大きい。鈴木（2007）は、斯業経験年数や開業時の自己資金額などの要因をコントロールすれば（条件をそろえれば）、男女の廃業確率に有意な差はみられないと結論づけている。

ただ、こうした「見かけ上の」廃業確率の違いだけが「黒字基調」割合の男女逆転の理由ではない。図には示していないが、斯業経験の有無別に採算状況をみると、「斯業経験あり」における「黒字基調」の割合では男女に大きな差はみられない。前掲図-7でみたとおり、女性は「斯業経験あり」の割合そのものが男性よりも低い。こうしたキャリア不足があるため、女性はスタートアップの段階では苦勞するものの、やがて経験値を積んでいくうちに男性に遜色のない実力を発揮していくのだと考えられる。

言い換えれば、起業は女性にとって、キャリアアップの手段になりうるということだ。同時に、女性の起業支援は経験値を積み切れていないスタートアップ時にこそ必要であるとの示唆も得られる。

## 収入

もう一つ、業績を表す指標として、個人の収入も押さえておきたい。企業としての採算状況は、代表者の収入をどのくらいにするかにも左右されるからである。極論すれば、代表者の収入はゼロにして、黒字化を果たしているケースもあるかもしれない。あるいは同じ黒字企業であっても、代表者の月収が

## 開業後の業績

### 採算状況

ここまで、起業家像が男女で異なっていることが明らかとなった。では、開業後の業績にも男女の違いがあるのだろうか。

調査時点の採算状況をみると、「黒字基調」の割合は女性起業家が62.3%で、男性起業家の69.7%を下回っている（図-12（1））。ただし、時点に分けてみると、少し違った側面がみえてくる。図-12（2）の折れ線グラフは、それぞれのタイミングで「黒字基調」の割合がどのように推移していったかを示したものである。例えば、12カ月経過時点とは、業歴が12カ月以上の企業のうち、12カ月時点で「黒字基調」となっていた企業の割合を示している。すると、女性起業家は、開業後しばらくは男性起業家を下回っているが、その差は徐々に縮んでいき、48カ月経過時点で

10万円の企業と100万円の企業では、収益力は異なる。儲けが出るか出ないかは、最終的に本人の収入に収斂していくともいえる。

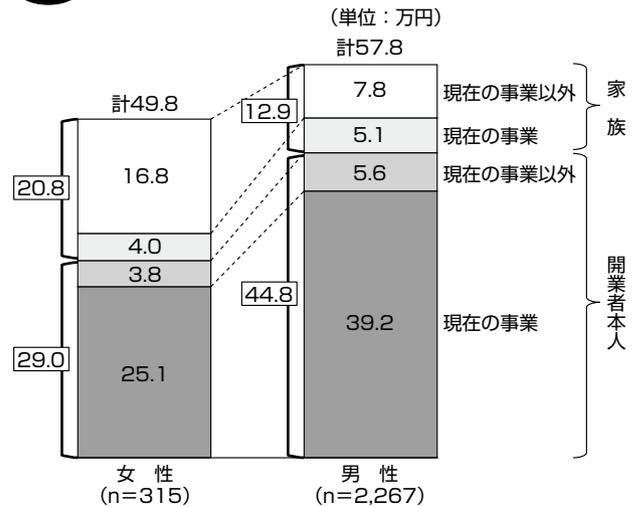
図-13は、本人を含めた家計の月収（賞与を含めた月平均の手取り額）である。女性起業家の本人の収入は、月平均29.0万円（現在の事業から25.1万円、それ以外から3.8万円）と、男性起業家の同44.8万円（現在の事業から39.2万円、それ以外から5.6万円）を15万円ほど下回った。だが、家族（開業者と生計を同一にする人）を加えた家計の収入では、女性が月平均49.8万円、男性が同57.8万円で、その差は8万円ほどに縮小する。

この収入の差は、どこから生まれるのだろうか。採算状況の項目でも触れたが、女性の採算状況の悪さや廃業確率の高さは、性差自体に起因するものではない。だとすれば、収入の差にも、単なる性別以外の要因が関連していても不思議ではない。そこで、現在の事業からの収入を被説明変数とする回帰分析を行い、収入に影響を及ぼす要因を探る。

分析結果は、表-4のとおりである。回帰分析では、それぞれの説明変数が被説明変数に対してどのような影響を与えているかを抽出することができる。係数が正である変数は収入を押し上げる要因、負である変数は収入を押し下げる要因であることを意味する。ただし、統計的に有意なのは、標準誤差の隣に「\*」がある変数のみである。

まず確認したいのが、「女性ダミー」である。係数こそ符号は負となったものの、統計的に有意とはならなかった。つまり、他の条件をそろえてしまえば、男女の収入に統計上意味のあるほどの違いはみられないということだ。採算状況や廃業確率に関する先行研究と同様の結論が得られたことになる。では、どのような要素が収入に影響を及ぼしているのか。「週間就業時間」「開業後の経過月数」「開業時の従業員数」はいずれも有意にプラスになった。就業時間が長いほど、業歴を重ねるほど、従業員規模が大きくなるほど、収入は多くなるということだ。これ

図-13 家計の収入（開業者の性別）



らの要素は、直感的に理解できるだろう。

さらに男女の違いを考えるうえで注目したいのが、配偶者の有無と勤務キャリアである。「配偶者ダミー」は有意にプラスとなった。配偶者がいる人のほうがいない人よりも収入は高いということだ。結婚後のほうが、養うべき家族は多くなる可能性が高い。利益の確保に対する切迫度は高いということだろう。ところが、「配偶者ダミーと女性ダミーの交差項」は有意にマイナスとなっている。つまり、女性に限れば、配偶者がいることは収入を引き下げる方向に作用している。この背景には、既婚女性は既婚男性に比べて主たる家計維持者となる割合が低いことや、家事負担が重いことなどがあると推察される。

勤務キャリアでは、「斯業経験ダミー」がプラス、「キャリア中断経験ダミー」がマイナスになった。女性起業家のほうが斯業経験割合は低く、キャリア中断経験割合は高かったことは前述のとおりである。勤務キャリアが豊富であれば、知識やノウハウ、人脈などの経営資源の獲得にも有利に働くのは間違いない。結果として、収入にも影響を与えるのだろう。

これらを総合すると、採算状況や収入における男

表-4 現在の事業からの収入に関する決定要因

		(最小二乗法による推計)	係数	標準誤差	
		被説明変数	経営者本人の平均月収(対数)		
説明変数	開業者の属性	女性ダミー(女性=1、男性=0)	-0.005	0.094	
		開業時の年齢(歳、対数)	-0.580	0.096***	
		週間就業時間(時間、対数)	0.297	0.054***	
		家族構成	配偶者ダミー(あり=1、なし=0)	0.188	0.057***
			配偶者ダミー×女性ダミー	-0.251	0.122*
			小学生以下の子どもダミー(あり=1、なし=0)	0.033	0.045
			中学生から大学院生までの子どもダミー(あり=1、なし=0)	0.051	0.049
			要介護者ダミー(あり=1、なし=0)	-0.096	0.098
		学歴	中・高卒ダミー(該当=1、非該当=0)	(参照系列)	
			短大・高専・専修・各種学校卒ダミー(該当=1、非該当=0)	-0.086	0.053
	大学・大学院卒ダミー(該当=1、非該当=0)		-0.007	0.047	
	勤務キャリア	勤務経験ダミー(あり=1、なし=0)	0.076	0.209	
		斯業経験ダミー(あり=1、なし=0)	0.383	0.057***	
		管理職経験ダミー(あり=1、なし=0)	-0.015	0.045	
		経営経験	連続起業家ダミー(該当=1、非該当=0)	0.050	0.066
			ポर्टフォリオ起業家ダミー(該当=1、非該当=0)	-0.355	0.074***
			経営経験なしダミー(該当=1、非該当=0)	(参照系列)	
	キャリア中断経験ダミー(あり=1、なし=0)	-0.140	0.051***		
	企業の属性	開業後の経過月数(カ月、対数)	0.264	0.033***	
		開業時の組織形態(株式会社=1、その他=0)	0.182	0.046***	
開業時の従業員数(人、対数)		0.103	0.028***		
開業費用(万円、対数)		0.018	0.017		
定数項			2.694	0.506***	
自由度修正済み決定係数			0.195		
観測数			2,262		

(注) 1 業種も説明変数に加えて推計したが、記載は省略した。

2 \*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準での有意を示す。

3 経営者本人の平均月収、週間就業時間、開業後の経過月数、開業費用は1を加えて対数化した。

4 「連続起業家」とは経営していた事業をやめたうえで新たな事業を始める起業家をいい、「ポर्टフォリオ起業家」は従来から経営していた事業に加え新たな事業を始める起業家をいう。

女差を生む大きな要因は、家事・育児の負担とキャリア不足であるといえる。

## 女性の起業がもつ意義

業績は、男性よりも劣る場合があるかもしれない。家事・育児の負担とキャリア不足という二つのハンデの克服は容易ではないかもしれない。それでも、女性の起業には少なくとも四つの大きな意義がある。

第1に、眠れる才能の発掘手段となる。女性起業

家のなかには、育児や介護などの関係で、働きに出ることのできなかった人たちもいる。北海道開発局で10年間勤務した後、Counseling/Home. K(北海道札幌市)という設計事務所を立ち上げた河野有美さんは、起業の理由の一つに、転勤がないことを挙げる。結婚し、自宅を建て、子どもを生んだことで、「起業という道がなければ、おそらく働いてはいなかったでしょう」と語る。勤務を続けるか家庭に入るかという二者択一であれば、埋もれてしまう才能も多いかもしれない。自らのペースで働き、シフトチェンジも自在にできる起業家という選択肢は、そ

うした才能に光を当てる存在であるといえる。

第2に、女性の視点が加わることにより、それまでになかった商品やサービスが生まれる可能性がある。既存の企業のなかでもダイバーシティ（多様性）のかけ声のもと、女性の活躍しやすい環境整備が進む背景には、画一的な発想では閉塞感は打ち破れないとの危機感がある。新たなビジネスモデルを創出する起業の世界にも、このダイバーシティの観点は重要であろう。社会進出に伴い家事や育児の負担に悩む女性を支援するサービスも、やはり女性の視点なくしては生まれない。

第3に、起業は女性たちのキャリアアップの場となりうる。既存の企業のなかでも女性の登用は進んでいるとはいえ、依然として「ガラスの天井」や「マミートラック」（仕事と子育ての両立はできるものの、昇進・昇格とは縁遠いキャリアコース）といった課題が完全に払拭されたわけではない。しかし、勤務者とは違い、起業家としての立場に男性も女性もない。起業と同時に組織のトップに立ち、経験を積んでいくことになる。最初は経験の差が出たとしても、場数を踏んでいけばその差が薄れていくことは、図-12（2）で述べたとおりだ。

第4に、次なる女性起業家の苗床になる。前述のとおり、女性の起業は女性雇用の受け皿となる。雇用する女性割合が高くなれば、自ずと管理職への女性の登用も進んでいこう。また、起業家として活躍する女性の姿は、部下だけでなく取引先や友人、あるいは家族など周りの女性たちにとってもロールモデルになる。そこで刺激を受けた人たちのなかから、次なる起業家が生まれることもあるだろう。

これら四つの意義は互いに関わり合っている。起業の道が眠れる才能を引き出す。その才能が従来とは異なる発想を生み、新たな商品やサービスを世に送り出す。その経験が女性起業家自身の成長を促す。成長した事業が女性の雇用の場を創出し、活躍する女性起業家の姿が次なる女性起業家の背中を押す。女性起業家を増やす鍵は、いかにこの好循環に入っ

ていくかにかかっている。

\* \* \*

フェイスブックのCOO（最高執行責任者）であるシェリル・サンドバーグは著書のなかで、女性の望ましいキャリアは「ジャングルジム」であると述べた（Sandberg, 2013）。英語圏でキャリアのたとえとして用いられることの多い「はしご」と対比したものである。もしキャリアがはしごのような一本道ならば、最終目的地に立てる人の数は限られており、一度その道からそれたら戻るのは難しい。しかし、ジャングルジムならばより多くの人々が最終目的地に到達できるし、ときには回り道もできるというわけだ。

彼女の言葉を借りれば、起業という生き方もまた、ジャングルジムに似ているといえる。起業家は、経営環境や自身の関心に合わせて業務内容を変え、またライフコースに合わせて自在に働き方を変えていくことができるからだ。今はまだ、わが国の女性にとって起業は有力な選択肢ではないかもしれない。だが、女性と起業の相性は、決して悪くはないはずだ。現に活躍している女性起業家たちの姿をみればわかる。米国の投資家ウォーレン・バフェットの言う「人口の半分しか相手にしなくてよい」時代の終わりは、わが国でも確実に近づいている。

（注1）「新規開業実態調査」には開業後1年以内に条件をそろえ時系列の比較を可能とする定例調査と、毎年異なるテーマとサンプル設計にもとづき行う特別調査がある。定例調査の結果によれば、2013年度の回答企業に占める女性の割合は15.1%だった。この割合はこの10年はほぼ横ばいで推移している。

（注2）厚生労働省「雇用均等基本調査」（2011年）。

（注3）「日本経済新聞」2013年10月7日付。

#### 参考文献

- 鈴木正明（2007）「廃業企業の特徴から見る存続支援策」樋口美雄・村上義昭・鈴木正明・国民生活金融公庫総合研究所編著『新規開業企業の成長と撤退』勁草書房、pp.13-54  
内閣府（2012）『2012年版 男女共同参画白書』  
Sandberg, Sheryl(2013)『LEAN IN - WOMEN, WORK, AND THE WILL TO LEAD』Alfred A. Knopf.(村井章子訳(2013)『LEAN IN - 女性、仕事、リーダーへの意欲』日本経済新聞出版社)



# 中小企業の 女性経営者の課題とは

第1回

## 中小企業の 女性経営者の実態

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

アベノミクスの三本の矢「成長戦略」で大きく取り上げられたこともあり「女性の活用」がにわかに注目を集めている。中小企業においては、女性が重要な働き手として活躍しているが、「中小企業の経営者」としての女性の実態については驚くほど知られていない。そこで、今般、女性経営者はどのくらいいるのか、男性経営者と環境や知識・経験からみて大きな違いがあるのか、そして、その違いは克服されなければならないジェンダーギャップ（男女格差）であるのかどうか、を考察していくこととしたい<sup>(注1)</sup>。

### 中小企業における女性経営者の割合

中小企業の社長のうち、女性がどのくらいの割合となっているのかに関しては、実は統計がない。次善策として、自営業および会社等の役員として経営する立場にある女性の合計の人数を「経営者」とみて追ってみよう。総務省「2012年就業構造基本調査」結果では、女性経営者は24.1%であるが、従業者20人以上の会社・事業を経営する経営者となると17.8%と大きく減少する。さらに、女性経営者に占める、従業者20人以上300人未満の中小企業の経営者の割合は、5.1%となっている。

このように、日本の女性経営者となると、圧倒的多数は個人経営や小規模企業経営者であったため、これまでの研究においては大多数の小規模な経営者層に焦点があたっており、中小規模の企業的女性経営者の実態を知ることができなかった。

### 中小企業的女性経営者の特徴

そこで女性の中小企業経営者に着目し、男女差で特徴を把握しようと、総合研究所では2012年にアンケート調査を実施した。アンケート対象は、日本政策金融公庫の中小企業事業取引先である。回答企業は、従業員20人以上の企業が71.6%と過半を占めて

## アンケートの実施要領

名 称	中小企業経営者に関するアンケート
調査時点	2012年8月
調査対象	日本政策金融公庫(中小企業事業)の融資先 1,543社
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、回答は無記名
回 収 数	644社 (回収率41.7%)

いる。以下では、その結果を紹介する(注2)。

### 就任の経緯と準備状況

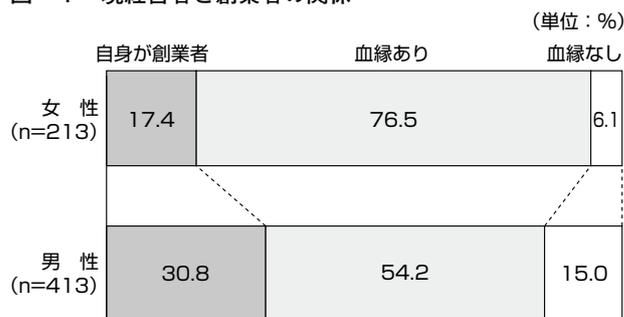
現経営者と創業者との関係を見ると、創業者本人と回答したのは女性経営者17.4%、男性経営者が30.8%であった(図-1)。一方、2代目以降の経営者のうち、血縁者から承継しているのは、男性54.2%に対し、女性経営者は76.5%と高い割合をみせている。さらに、血縁ありと回答した女性のうち、配偶者から承継した割合は31.4%(男性経営者は0.5%)と、親子間だけでなく配偶者から引き継いでいる経営者が多いのも特徴的である。

なお、男性経営者の場合、現経営者と創業者の血縁関係がないことも比較的多く、さらにその経緯を尋ねてみると、「社内昇格(50.8%)」「関連会社から異動(18.6%)」だけでなく、「外部から招聘(16.9%)」「M&A(13.6%)」と外部から就任するケースも多い。

ここからみえてくるのは、女性が中小企業の社長に就任するということはすなわち、家業の跡を継ぐということとほぼ同じ意味ではないかということである。

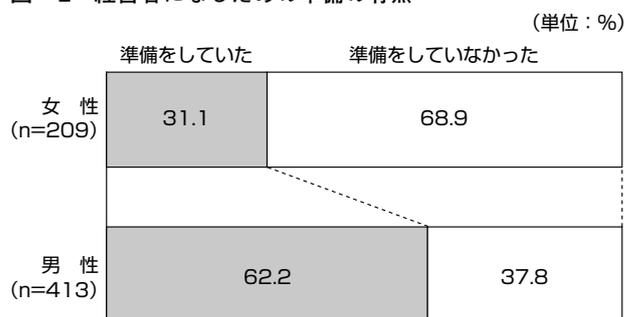
経営者になるための準備の有無をみると、男性経営者のうち62.2%が経営者になるための準備をしているのに対し、女性経営者が準備をしていたのは31.1%にとどまる(図-2)。女性経営者は男性経営者に比べ、予期せず経営者になるケースが多いといえるだろう。

図-1 現経営者と創業者の関係



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業経営者に関するアンケート」(2012年)(以下同じ)

図-2 経営者になるための準備の有無



### 右腕人材の有無

社内に右腕人材がいるかどうかを尋ねたところ、「いる」との回答割合は女性経営者で78.6%、男性経営者で68.6%となった。このことから、女性経営者のほうが、右腕人材を有しているといえる。

右腕人材が「いる」と回答した経営者にその登用方法を尋ねたところ、「前経営者時代からの右腕」(親族+親族以外)との回答割合が女性経営者で34.6%、男性経営者で22.7%となっており、女性経営者のほうが以前からの右腕人材をそのまま任用していることがわかる(図-3)。

家業という側面からはどうだろうか。右腕人材が親族であるかどうかでとらえなおしてみよう。すると、「現経営者の親族から登用」との回答割合は、女性経営者で44.4%、男性経営者で34.2%と、女性経営者のほうが親族から登用していることがわかる。

総じてみると、女性経営者のほうが前経営者時代の人材を引き継いでいたり、自身に近い人材を登用

図-3 右腕人材の登用方法

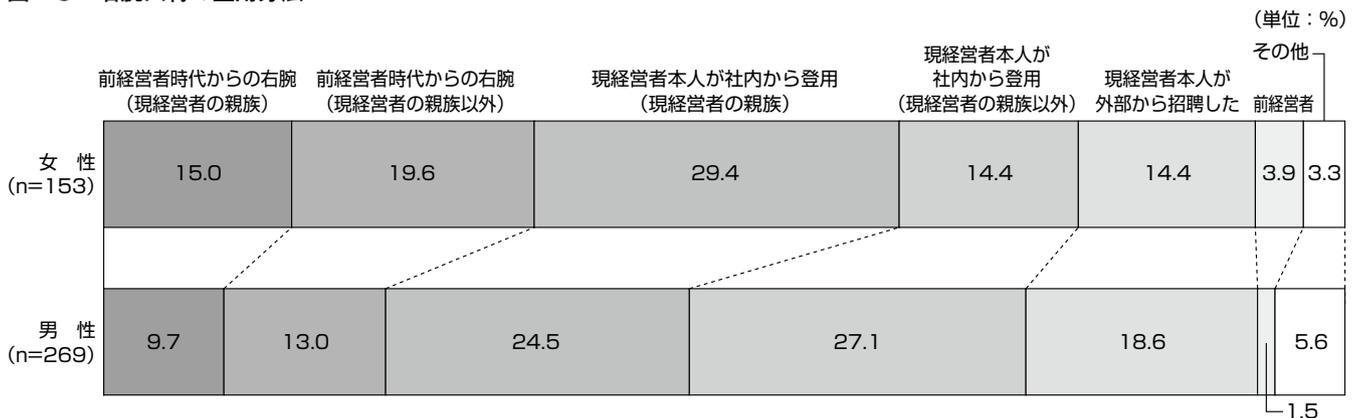
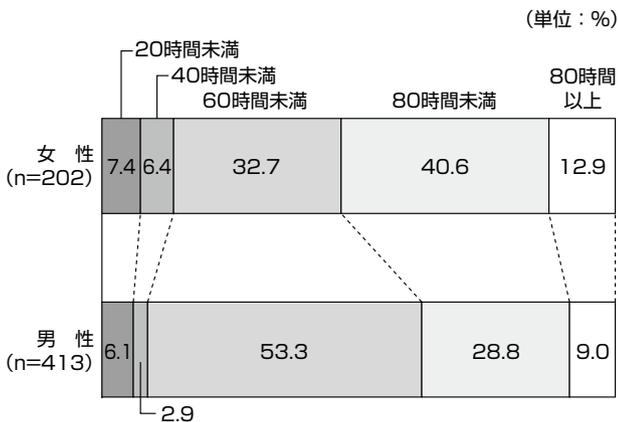


図-4 週あたり「労働」+「家事・育児」+「介護」+「公職、業界・地域活動」時間



したりしており、男性経営者が、社内の親族以外の人材の登用割合が最も高いのとは対照的である。

### 時間の使い方

経営者に1週間の時間の使い方として、労働に費やす時間を尋ねたところ、50時間未満との回答割合は女性経営者が62.5%、男性経営者が51.2%と、男性経営者のほうが労働に費やす時間が長いことがわかる。一方で、家事・育児に費やす時間は、男性経営者では「0時間」との回答割合が57.7%と最も多く占める一方、女性経営者では「21時間以上」との回答割合が35.1%と最も多くを占めている。女性経営者は仕事以外の家事・育児にも相当の時間を費やしている様子がうかがわれる。このように男性経営者

と女性経営者を比べると、総じて女性のほうが家事・育児、介護に時間を費やす一方、労働に費やす時間は短い。

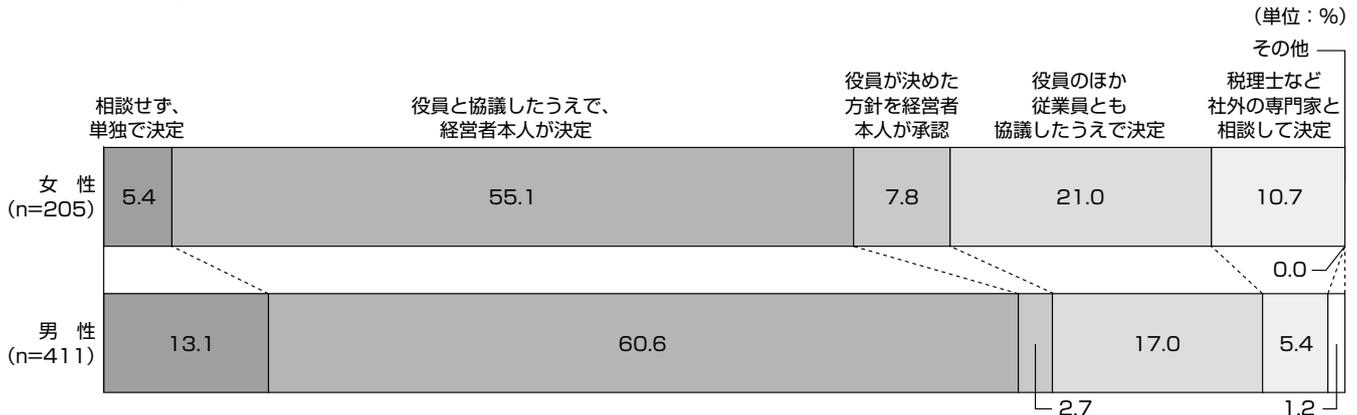
全体的な忙しさをみるために、各回答者のそれぞれの回答時間を合計し、週あたり活動時間をみたのが、図-4である。これによれば、女性経営者は、実に53.5%が労働や家事・育児、介護、地域活動等に60時間以上を費やしている。経営者としてだけでなく、家庭、地域活動ほか何役もこなしながら忙しく過ごす女性経営者の姿が浮かび上がる。

### 意思決定のプロセス

では、忙しい中小企業の経営者は、重要な経営方針の決定をどのようにしているのだろうか。重要な経営方針決定のプロセスを尋ねたところ、男性経営者、女性経営者ともに「役員と協議したうえで、経営者本人が決定」との回答割合が最も高く、女性経営者では55.1%、男性経営者では60.6%となった(図-5)。

男性経営者と女性経営者を比較すると、女性経営者のほうが「相談せず、単独で決定」という回答割合が5.4%(男性経営者13.1%)と低い一方、「役員のほか従業員とも協議したうえで決定」「税理士など社外の専門家と相談して決定」という回答割合が高く、女性経営者はより幅広い意見を聞いて意思決定する様子がうかがえた。

図ー5 重要な経営方針決定のプロセス



### 男性との違い：ジェンダーギャップか

アンケート結果をみると、男性経営者の場合、一般的には、経営者になる準備をして、自由になる時間の大半を仕事に注ぎ込んでいる。働き方を自分で定め、その目標どおりに経営に一心に取り組んでいる姿が浮かび上がる。一方、女性経営者はというと、就任前に準備ができていたのは少数派であり、むしろ準備時間があまりないままに経営者として仕事をしている。父親や夫が中小企業を経営する傍ら、自らは専業主婦として過ごしてきた女性が、先代の死去を機に社長に就任する例がその典型である。アンケート調査と同時に実施したインタビュー調査においてもそのような例は多くみられた。さらに、社長に就任したからといって、家族における役割を放棄するわけにはいかない。家事・育児、介護、地域活動等にも目配りをしながら経営者としての役割を果たしている。

準備期間も仕事に費やす時間も足りない経営者が、両方とも余裕のある経営者とは異なるスタンスをとらざるをえないのはある意味当然であろう。会社に全精力を注ぎ込むことができないのであれば、右腕となる人材を発掘して、業務を分担する、さらには、重要な決定事項についても一人で即断をするのは、会社の存続を危うくしかねない。そこで役員との相

談や、従業員との協議を経て、ベストの手段をとるために、そのような行動を行っていると考えられる。経営者のバックボーン、立場の違いからの男女差は大きいといえる。

### ジェンダーギャップか

準備期間や経営者になってからの時間の使い方、意思決定のプロセス等、さまざまな形の男女差があるが、このことはジェンダーギャップと呼べるのであろうか。通常、ジェンダーギャップとは、男性に比べて女性のほうが不利な立場にあるなど、克服されなければならない格差としてとらえられている。しかしながら、これまでみてきた差異は、経営者の職務遂行にあたって、「格差」となっているのだろうか。

次回以降は、女性経営者が就任時に何に最も困難を感じ、そしてその障害をどのように克服しているのかについてみていこう。そこに克服すべき格差があるものかどうかを探っていくこととしたい。

(注1) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が作成した『日本公庫総研レポート』No.2013-3「中小企業の女性経営者に関する実態と課題～ジェンダーギャップの所在について～」(2013年6月)をもとに著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

(注2) アンケート回答企業のうち、従業員規模19人以下の企業は男性経営企業28.4%、女性経営企業26.8%となっている。

第16回

# 日本人の英語力



## 小磯 かをる (こいそ かをる)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員、大阪商業大学総合経営学部 教授

専門は英語学習の動機付け。主著は「日本人英語学習者の動機付け」(『日本版 General Social Surveys 研究論文集』第4巻、2005年)、「英語力習得への道」『日本人の意識と行動』(谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編、東京大学出版会、2008年)、「中国・日本・韓国・台湾における成人の英語力の比較と各国/地域の若者層の英語力の規定要因」(『大阪商業大学論集』162号、2011年)。

英語は今や情報伝達ツールとして欠かせないものになっており、企業においても英語力が求められている。このような状況のなか、日本人の英語力はどれほど向上したのだろうか。また、アジアの国・地域の人と比較して、日本人の英語力はどのレベルにあるのだろうか。JGSS(日本版総合的社会調査)の累積データと東アジア社会調査(EASS)プロジェクトの2008年のデータを用いて紹介する。

### 大学生の英語力は低下

JGSSでは、2002年と2010年に「あなたは、英語でどのくらい会話ができますか」「あなたの英語の読解力は、どのくらいですか」と尋ねている。

図-1は両調査の結果をグラフにしたものである。「ほとんど話せない」人や「ほとんど読めない」人は減少しているが、日常生活や仕事の英会話が「充分できる」「なんとかできる程度」という人、

英語の本や新聞を「スラスラ読める」「なんとか読める」という人はほとんど増えていない。

年代別で比較すると、若い世代の方が会話力・読解力とも高いが、2010年では40歳代の能力が30歳代より高い。これは過去1年間に仕事で英語を使用したと回答した人は、40歳代(男性)が25.0%と一番高いことと関連していると思われる。

いわゆる英語ができる人は増えていないが、その原因を探るために学歴別(大学と中学・高校)に分析を行った。会話力と読解力の相関は高いので、二つを統合した「英語能力」(2~10:大きい方が能力が高い)をもとにみていく。

最終学歴が中学・高校の人は男女とも2010年の方が2002年よりも英語能力が高いが、大学教育を受けた人では2010年の方が低かった。とくに若い世代の男性でかなり低くなっている。

これは最近の大学進学率の高さに一因があると考えられる。20~

34歳の回答者で大学教育を受けた人は、2002年では49.4%であるが、2010年では57.5%である。大学の大衆化による大学生の学力低下が問題になっているが、英語力に関してもその傾向がうかがえる。

なお、男性の大学卒業者に関して、2010年の調査では、若者層よりも65~89歳の英語能力が非常に高い。この年代の人が学生の頃、大学教育を受ける人はエリートであったため、学力・英語力も際立って高かったと思われる。

英語力が高い層が増えていないことは、大学教育を受けた人の英語力が伸びていないことに起因している。一方、英語がほとんどできない人が減少しているのは中学・高校卒の人の英語力が伸びているためであろう。

### 早期英語学習の必要性

日本人の英語力は他のアジアの国・地域と比べるとどうだろうか。EASS-2008では、英語力につい

ての質問項目「英字新聞の短い記事を読む」「英語でおしゃべりする」「英語で手紙を書く」のそれぞれに対して「非常によくできる」から「ほとんど/まったくできない」までの五つの選択肢で尋ねている。

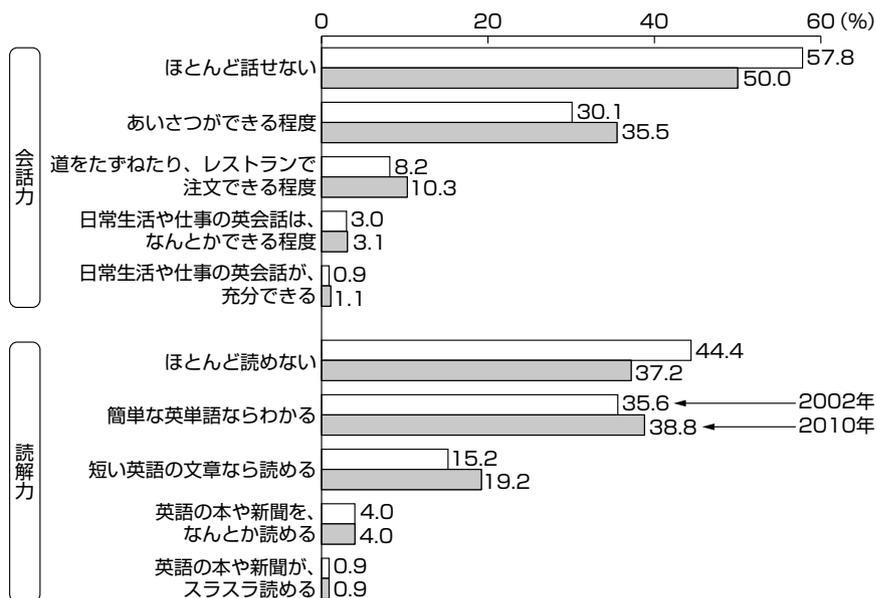
これらの回答を統合した「英語能力」(3~15:大きい方が能力が高い)という項目を作成して分析すると、平均値は中国=4.25、日本=4.41、韓国=5.31、台湾=5.50であった。中国、日本に比べて、台湾、韓国が有意に高い。

年代層別にみると、どの国・地域も若い年代の英語力が高いが、年齢による差は日本が一番小さい(図-2)。韓国・中国・台湾では、若い年齢層の平均値がかなり高いが、日本の場合あまり変化がなく、その結果20歳代の平均値は中国をも下回り最下位となっている。

日本においても若い年齢層の英語能力は他の年齢層よりも高いが、若者の英語能力が飛躍的に向上しているアジアの他の国・地域に比べると英語能力の伸びが低いと言わざるをえない。韓国や中国の若者の英語学習に対する意気込みは日本の比ではない。今後日本がビジネスの場において他の国々と競合するには、高い英語能力を有している若者の増加が必要となる。

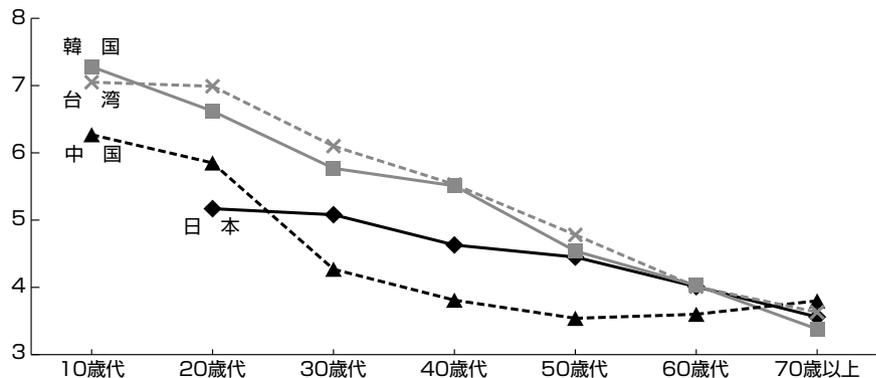
英語力を高めるために、2011年度から小学校での英語教育が導入された。JGSS-2010では、英語教育を開始すべき時期と中学入学前の英語学習経験も尋ねている。

図-1 英語の会話力と読解力



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2002」「JGSS-2010」

図-2 英語能力の国際比較



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「EASS-2008」

(注)「英字新聞の短い記事を読む」「英語でおしゃべりする」「英語で手紙を書く」の質問に対する回答を統合した「英語能力」(3~15:大きい方が能力が高い)の平均値。

英語教育の開始時期に関しては、小学校入学前から始めた方がよいとする人が29.3%と3割近くを占め、中学校からでよいとする人は11.4%にすぎない。

一方、中学入学前に英語を学習した経験がある人は12.6%にすぎないが、20歳代では36.7%である。また、早期英語学習経験の有無と

英語力を比べると、学習経験がある人の方が英語力は高い。

英語がまったくできない日本人は減少しているが、実際にビジネスの場で英語を操れる日本人は増加していない。小学校に英語教育が導入されることによる早期英語学習の効果が早く表れることが期待される。

## 小さく産んで長く育てる



(株)はんぶんこ

代表取締役

### 三浦 英治

総務省「携帯電話・PHSの加入契約数の推移」によると、2012年3月末にわが国の携帯電話の人口普及率は100%を超えた。理論上、1人1台以上携帯電話を持っている計算だ。

こうした状況を見越し、多くの企業が携帯電話向けゲームアプリなどの開発にしごきを削っている。(株)はんぶんこは熾烈な開発競争を尻目に、手軽にお経をあげられるアプリや障害のある人向けのメールアプリなど一味違うアプリをリリースし、異彩を放っている。

#### プロフィール

#### みうら えいじ

1974年愛知県生まれ。98年に京都大学大学院理学研究科を卒業。セラミックスメーカー、ソフトウェア開発会社での勤務を経て、2011年7月に(株)はんぶんこを設立。

#### 企業概要

創業 2011年  
資本金 400万円  
従業員数 2人  
事業内容 モバイルアプリ開発、  
ホームページ制作  
所在地 愛知県名古屋市長和区  
元宮町3-66  
電話番号 052 (763) 0601  
URL <http://www.hanbunco.co.jp>

#### お参りをもっと身近に

——珍しいアプリを開発されていると伺いました。

「おまいり～お経でお参り～」のことですね。スマートフォンのアプリを起動すると、浄土真宗本願寺派や高野山真言宗など7宗派、約40種類のお経を流せるというものです。アプリでは、木魚や鈴を鳴らしたり、故人の遺影を画面に表示したりする機能もあり、時間や場所を問わずに故人に思いを馳せられるのです。録音機能も備えているため、菩提寺の和尚さんの読経を録音すれば、聞き慣れたお経を流すこともできます。

もともと祖父が信心深く、日常にお経を読んでいたため、わたしも自然と読経できるようになりました。なかなか機会はないかもしれませんが、読経すると心が落ち着くものです。一方で、最近では家に仏壇がない、忙しくて墓参りに行けないといった方は少なくありません。そこで、もっとお経に触れる機会を増やしたり、手軽にお参りをできるようにしたいと思ったのが「おまいり」の原点です。リリース後もいろいろな機能を追加していくなかで、現在の形となりました。

ユニークなアプリとして、メディアなどで取り上げられたこともあって、2012年2月のリリース以

来、1万5,000回以上ダウンロードされています。

——アプリのビジネスモデルを教えてください。

アプリはアップル社のアップストア経由で配信しています。お経のダウンロードには、一つにつき200円かかりますが、基本機能は無料で、各宗派のお経も一部無料で配信しています。

このように、アプリには無料で利用できるものが少なくありません。それでも、有料のお経の課金収入があることに加え、実は広告収入も入ります。アプリの画面にはアップル社等から配信される広告が表示されており、アプリの起動回数や広告のクリック回数に応じて、広告料が入る仕組みとなっているのです。

また、当社では企業や大学のホームページ制作なども請け負っています。最近では、スマートフォンの普及に伴い、モバイル対応ページの制作依頼が増えています。現在の売上はアプリによる課金・広告収入と、ホームページ制作による収入が半々となっているでしょうか。

## 回り道を経ての創業

——創業の経緯を教えてください。

もともと大学では鉱物などの性質を解明する研究を行っていました。専門知識を活かしたいと思い、

卒業後はセラミックスメーカーに就職し、セラミックスを研究する仕事に就きました。4年ほど研究に打ち込みましたが、セラミックスは歴史が古く、ほぼ調べ尽くされている素材であり、研究は頭打ちの状況にありました。

このまま続けても、めばしい成果を上げるのは難しいと思い、転職することにしました。選んだのは、実家がある愛知県のソフトウェア開発会社です。まったくの異分野だと思われるかもしれませんが、材料研究にはコンピューターシミュレーションを用いることも多く、コンピューターに親しみがあったのです。ITバブルが弾けた直後のことでしたが、日進月歩のITには大きな可能性を感じていたということもあります。

しかし、ソフトウェアの開発に必要なプログラミングは初心者だったため、一から勉強しました。転職先ではカーナビのソフトウェアを開発しており、わたしは主にそのインターフェースの設計と実装を手がけていました。

7年ほど経験を積み、一通りプログラミングを習得すると、興味の対象は広がるものです。会社にとどまっては新たな分野には飛び込めないと考え、思い切って退職し、半年ほど東京の専門学校に通い、デザインやユーザーインターフェースを基礎から学びました。時間がもったいないと、並行して知人の会社を手伝い、経営の面白



スマートフォンのアプリ「おまいり」の画面

さ、辛さを垣間見ました。

ホームページやモバイルアプリの制作もできるようになったため、これらのスキルを活かして、再び愛知に戻り就職しようと考えました。しかし、思ったような就職先が見つからず、それならば、と一念発起して創業することにしました。

——創業に対する不安はありませんでしたか。

もちろん不安はありましたが、IT分野の創業は初期投資が少なく、比較的风险は低いと思ったのです。また、IT業界にはプログラミングなどの専門スキルを活かして、フリーランサーとして働く人も多く、その世界で勝負してみたいという思いもありました。それに、祖父が会社を経営してい

たため、創業という選択肢もずっと頭の片隅にはありました。

ただ、創業はおろか、経営の経験もなかったため、ネットや本だけでなく、知り合いの税理士に相談しながら、会社を立ち上げました。このときに役立ったのが商工会議所です。知人の会社を手伝っていた際に、名古屋商工会議所の人と知り合い、創業やビジネスに関するセミナーを開催していることを聞きました。経理など実務に直結するセミナーは今でも活用しています。

### ——「はんぶんこ」という社名もユニークですよ。

社名は、自社だけでなく、お客さまや取引先、協力会社などと喜びを分かち合う、はんぶんこにするというところから付けました。こうして、社会にとって有益な存在となり、ともに成長していくという思いを込めたものです。

そのため、アプリやホームページの制作の原点にあるのは、これがあったら便利だなというものです。例えば、最近リリースしたアプリは「目覚まし時計2.0」です。目覚まし時計は携帯電話に標準機能として搭載されていますし、ちょっと凝った目覚ましアプリもたくさんあります。しかし、デザインが気に入らなったり、使い勝手が良くなかったりすることが多かったので、自分でつくことにしました。

とくにこだわったのはデザインと操作性です。デジタル式のものが多いなか、あえてアナログ式の時計にし、アラームを設定するときは、針を直接動かして操作するようにしました。直感的に操作できるので、アプリを起動してから2秒でアラームを設定できます。

### 誰かの欲しいはみんな欲しい

——アプリのアイデアは尽きませんか。

わたしが欲しいものだけでなく、ほかの人の「あったらいいな」も汲み上げるようにしています。そのために、新聞や雑誌、テレビなどで社会的な課題にアンテナを張ったり、いろいろなところに足を運んだりしています。

“ネタ”を収集するための仕掛けもつくっています。Facebook上に「豊明新聞」というコミュニティ新聞を運営しているのです。Facebookなので、読者は記事を読むだけでなく、コメントを付けたり、自ら記事を投稿したりすることもできます。

そこから生まれたものの一つに「お元気ですか」というアプリがあります。高次脳機能障害・脳損傷者の人たちの社会参加を支援しているNPO法人があり、豊明新聞を通じてやりとりをしていました。その縁で、実際に施設へ足を運ぶようになり、「障害のある人でも簡単に連絡を取り合えるツールをつ

くれないか」という話が出たのがきっかけでした。

このアプリでは「家にいる」「外にいる」「元気がない」「助けが必要」などの八つのボタンの選択に応じて、メッセージが自動的に生成され、あらかじめ指定した相手に送ることができます。障害のある人でも簡単に使えるように、使いやすさにこだわりました。例えば、ユーザーはキーボードで文字入力を行うことなく、画面を数回タッチするだけでメッセージを送れます。さらに、ボタンを押すと音声案内も流れるので、操作ミスも予防できます。勤務時代に手がけたカーナビのインターフェースも直感的な操作性が求められたため、そのときの経験に加え、NPO法人からアドバイスをもらったことで、このアプリは生まれました。

——アプリ制作は競合先が多く大変ではないですか。

確かに無数のアプリが存在し、日夜新しいアプリも生まれています。しかし、市場が巨大であるため、そこに隙間も多いのではないかと思います。

一方で、隙間市場を狙ったとしても、小さすぎてニーズがほとんどないものをつくってはビジネスとして成立しません。また、当社のアプリは「あったらいいな」というもの、つまりこれまでなかったアプリなので、そもそも市場がないという状況も珍しくありません。

そこで、わたしはアプリを制作するうえで、大きく二つのことを心がけています。

第1に、初めから完璧を目指さないことです。ユーザーの声を聞き、少しずつ改善していくことで多くの人にとって「あったらいいな」というアプリになるのだと思います。そのため、完璧を期して自分だけで磨き上げていくのではなく、ある程度納得できるものになればリリースするようにしています。

そして、ユーザーのレビューを見て機能を追加したり、操作性を良くしたりといった改善を繰り返し、つくり上げていきます。「おまいり」もまさにそうした繰り返しを経て、現在の形となりました。

第2に、目立たせることです。そのために、当社ではプレスリリースを積極的に活用しています。名古屋商工会議所が入居するビルには記者クラブも入っており、プレス資料の投げ込みや記者へのレクチャーが行えるようになっていきます。

わたしはアプリの初回リリース時だけでなく、改善する度にプレス発表をしています。マスコミは無名の小さな企業をなかなか取り上げてくれません。だからこそ、丁寧にプレス発表を行い、マスコミの目に触れる機会を増やすことを心がけています。こうすることで、徐々にマスコミとの人脈もでき、取り上げられる可能性が高ま

るのです。多くの人の目に触れる機会をつくれれば、潜在的な需要の掘り起こしにもつながります。

こうした一連の流れを繰り返し、ダウンロード数が伸びてくると、ユーザーの声をもらうことも増えていきます。そのなかから改善だけでなく、新たなアプリが生まれることもあります。例えば、「おまいり」のペット版をつくってほしいという声があり、「おまいり～癒しのメロディ～」をつくりました。これはお経の代わりに童謡やクラシック音楽、木魚や鈴の代わりに小鳥のさえずりや教会の鐘の音が流せるようになっていきます。通常、アプリの制作には3カ月ほどかかりますが、既存のアプリをベースにしたので、比較的短時間でリリースすることができました。

——今後のビジョンを教えてください。

やりたいことはまだまだたくさんあります。ですが、ヒト・モノ・カネ・アイデアといった資源

が不足しがちなので、外部に協力者を探すようにしています。最近ではNPO法人や「おまいり」を通じて知り合った寺院などとよく話をしています。

ITとは対極にある世界に感じるかもしれません。しかし、わたしにとっては隙間のアイデアが得られます。先方も遅れがちなIT化を進められるので、新たな取り組みが可能になるなど、互いの悩みを解決できるかもしれません。「お元気ですか」はその最たるものです。

先ほど述べたように、障害のある人を想定してつくったアプリですが、リリース後は高齢の家族をもつ人からも好評をいただき、多くの人の役に立っていることを実感しています。

これからも多くの人と互いに手を取り合いながら、大きな成長を目指すのではなく、小さな喜びをさらにはんぶんこにするぐらいで、長く人の役に立つものをつくり続けたいと思っています。

## 聞き手から

多くの人が日々、携帯電話でゲームやメッセージのやり取りを楽しんでいる。しかし、高齢者や障害のある人はそこから取り残されていないだろうか。こうしたユーザー向けのアプリは市場が小さく、ターゲットにされることも少なかった。しかし、だからこそ、そこには小企業のビジネスチャンスがある。小さなアプリをつくり、時間をかけて育てていく。これはIT業界における小企業が編み出した戦略であり、新しい創業の形といえるのではないだろうか。(鈴木 啓吾)

# データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第25回

## 増加が期待される賃金

～長期にわたる減少トレンドは変わるのか～

長らく減少傾向にある賃金が増加に転じるか。足元で景気が回復するなか、期待が高まっている。

これまで賃金が減少してきた背景には、企業が内部留保の積み上げを優先してきたことがあるが、一方で、非正規雇用者や高齢層の増加といった雇用面の構造的な変化が、賃金水準を押し下げている面もある。中長期的な賃金のトレンドを考える場合、こうした雇用面の変化への対応が課題となりそうだ。

### 減少が続いてきた平均給与

物価が上昇に転じ、消費への影響が懸念されるなか、雇用や所得の動向が注目されている。景気の回復を受けて、雇用は増加傾向にある。当研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」をみると、従業員DIはこのところ上昇傾向にあり、2013年10－12月は13.1と、バブル期にあたる1989年1－3月期の15.1以来の水準となっている（図－1）。

一方、賃金の動きは雇用に比べると鈍いようだ。厚生労働省「毎月勤労統計調査」から2013年の賃金動向をみれば、残業代等の所定外給与が前年比で1.8%、賞与等の特別給与が2.1%の増加となった一方、所定内給与は0.6%減少し、現金給与総額は2012年から横ばいとなった。増加への転換は2014年にも

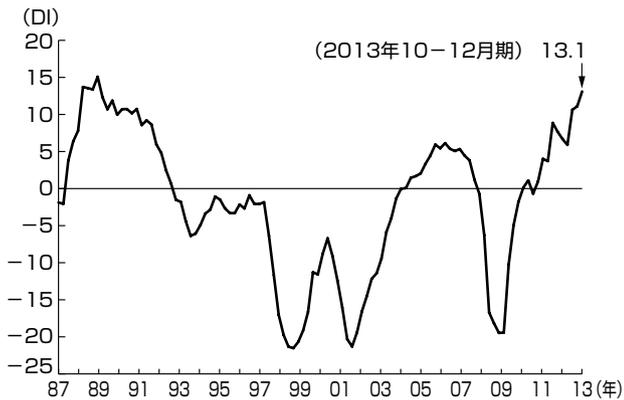
ち越した形となり、長期的な減少傾向から抜け出せるか、賃金のベースとなる基本給部分の今後の動きが注目される。

では、なぜ賃金は減少してきたのか。今回は、賃金の長期的な動向を振り返り、その要因を探るなかで、現在置かれている位置を確認する。

まず、国税庁の「民間給与実態統計調査」<sup>(注1)</sup>をもとに、給与所得者の平均給与の近年の推移をみていこう。ここでいう「平均給与」とは、1年間の給与支給総額（給料・手当及び賞与の合計額）を給与所得者数で除したものである。これをみると、平均給与はバブル期に企業収益の拡大を背景に大きく増加した後、しばらくは緩やかに増加を続けた（図－2）。その後は、97年の467万円をピークに減少傾向にあり、2012年には408万円と、ピークから約60万円減少している。

企業規模別にみても、額面の水準には差があるも

図-1 従業員 DI の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査(中小企業編)」  
 (注) DIは前年同期比で「増加」-「減少」企業割合(季節調整値)。

の、どの層も90年代後半をピークに緩やかな減少をたどっている点は共通している。

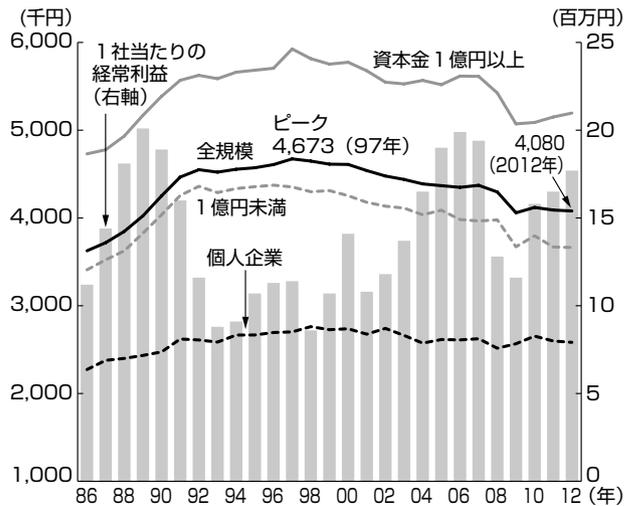
また、バブル崩壊後においては、企業の収益と平均給与との連動性も不明瞭となっている。戦後最長となった2002～2007年の景気回復局面では、企業の収益状況が大きく改善したのに対し、平均給与の反応は総じて鈍く、わずかな改善ないしは横ばいとどまっている。図-3から、この間の動きを給料・手当と賞与に分けてみても、バブル崩壊後はゼロ近傍ないしはマイナスでの推移が続いてきた。

企業収益と平均給与との連動が乏しくなった背景には、企業が内部留保の積み上げ姿勢を強めてきたことがある。日本銀行の「資金循環統計」によれば、民間非金融法人企業の現金・預金残高は増加傾向にあり、2013年9月末の速報値で224兆円と過去最高額を更新している。近年は景気の先行きに対する懸念から、従業員への還元や設備投資を進めるより、まず内部留保を積み、企業体力をつけることを優先してきたといえる。

**雇用面からみた平均給与の減少要因①  
非正規雇用者比率の上昇**

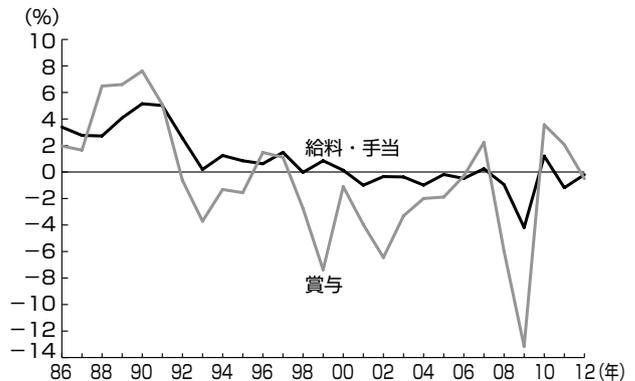
ここからは、別の視点から平均給与の減少要因を探っていく。図-4は、給与所得者数と給与支給総

図-2 平均給与の推移(資本金規模別)



資料：国税庁「民間給与実態統計調査」、財務省「法人企業統計調査」  
 (注) 1「平均給与」は1年間の給与支給総額(給料・手当及び賞与の合計額(給与所得控除前)。通勤手当等の非課税分は含まない)を給与所得者数で除したものの。  
 2 全規模は個人企業、その他法人企業を含む。

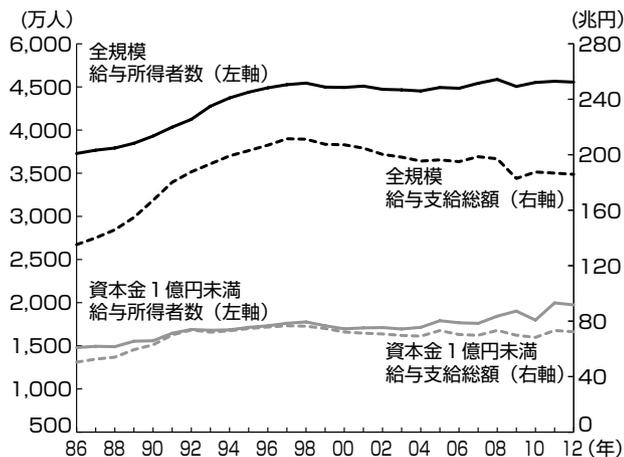
図-3 給料・手当、賞与の推移(前年比)



資料：国税庁「民間給与実態統計調査」(以下断りのない限り同じ)

額の推移をみたものである。それぞれの変化についてみると、全規模では、給与所得者数が90年代後半からほぼ横ばいで推移しているのに対し、給与支給総額は減少に転じている。また、資本金1億円未満の企業においては、給与所得者数はほぼ一貫して増加傾向にあるのに対し、給与支給総額は90年代後半から横ばいとなっている。こうした動きは、企業がコスト削減に努めるなかで、比較的低賃金の労働力を積極的に活用してきたことを示している。一つが、非正規雇用の活用である。

図-4 給与支給総額と給与所得者数



非正規雇用者が全体に占める割合は、近年上昇が続いている。図-5をみると、90年代半ばには、企業規模によって非正規雇用者比率に大きな開きが見られたが、その後はいずれの層においても上昇し、足元では35%以上を占めるに至っている。一方、国税庁「民間給与実態統計調査」から非正規雇用者の平均給与をみると、2012年で168万円と、正規雇用者の468万円に対し、300万円の開きがある。

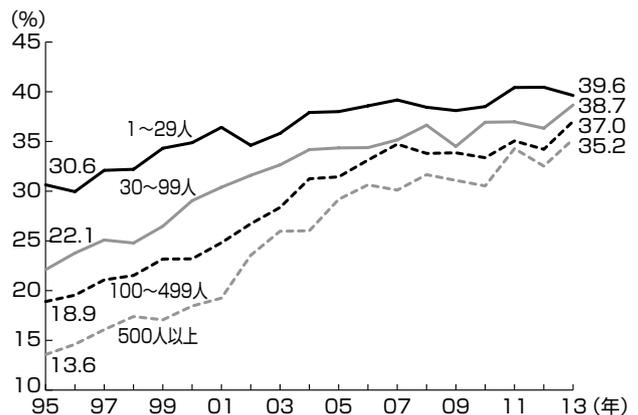
バブル崩壊後、雇用、設備、債務の「三つの過剰」を抱えているとされた日本の企業は、その後アジア通貨危機に端を発する不況を経験し、90年代末から2000年代前半にかけてリストラ姿勢を強めた。その間、企業はコスト削減を図るべく、非正規雇用者の活用を進めた。雇用形態におけるこの変化は、企業の収益改善に寄与した一方、平均給与を押し下げる方向にはたらいだ。また、家計単位の可処分所得をみても、97年の49.7万円から2013年は42.6万円に減少している<sup>(注2)</sup>。

### 雇用面からみた平均給与の減少要因② 高齢層の構成比の上昇

給与所得者の年齢構成の変化も、近年は平均給与の減少要因となっている。

2007年ごろから、いわゆる団塊の世代が60歳を

図-5 非正規雇用者比率の推移 (従業者規模別)



資料：総務省「労働力調査」

(注) 1 非正規雇用者比率 = 非正規雇用者 ÷ (正規雇用者 + 非正規雇用者) × 100。

2 非正規雇用者は「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」の合計。2001年までは各年2月、2002年以降は1~3月の平均値、2011年は10~12月の平均値を用いた。

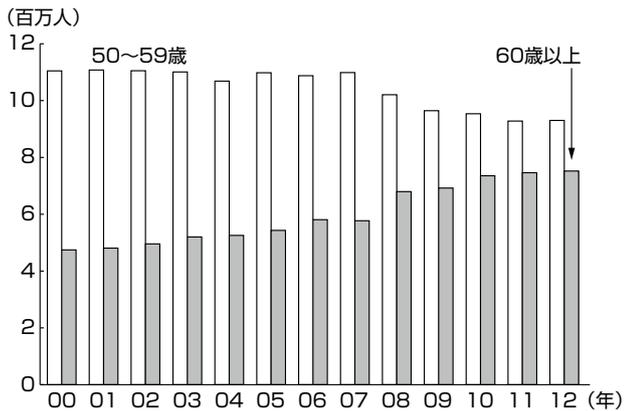
迎へはじめた。図-6をみると、2008年から目立って50歳代の給与所得者数が減少し、60歳以上の給与所得者が増加している。これは団塊の世代が大量に退職する一方で、多くの企業で再雇用制度の導入が進められた結果、はたらく高齢層も増えてきていることを示している。

図-7から、2012年の給与所得者の年齢構成をみると、2000年と比べて50歳代の構成比が低下し、60歳以上の構成比が高まっていることがわかる。この傾向は、特に資本金1億円未満の企業で顕著にみられる。60歳以上の構成比は2000年時点で12.3%と資本金1億円以上の企業と比べて高かったが、2012年にはさらに上昇して19.2%と、約2割を占めるまでになっている。

生産年齢人口が減少するなかで、高齢層は労働力として、また、技術・ノウハウを有する人材としてますます重要な役割を果たすようになってきている。半面、給与水準は、一般的に50歳代で最も高くなり、60歳以上では低下する傾向がある。高賃金層である50歳代の構成比が低下し、60歳以上が上昇する近年の傾向は、平均給与の押し下げにはたらく。

一方で、20歳代以下の構成比の低下も目立つ。

図-6 50歳以上の給与所得者数



資本金1億円未満の企業では2000年の19.9%から2012年は13.4%へ、資本金1億円以上の企業では24.2%から17.5%へと、いずれも大きく低下している。人口構成を反映した変化といえる一方、企業が新卒採用を抑えてきたこと、その結果若年層の就業率が低下したことも影響している。

こうした若年層の構成比の低下は、個々の企業にとっては、将来、経営の中核を担う人材の不足を招きかねない問題である。また、賃金の面からも、将来の高賃金層が薄くなり、平均給与を押し下げる要因となる。

### 足元における賃金の増加と今後の課題

足元では、賃金が増加するための条件が整ってきている。国内の需要が高まり、海外経済も緩やかに回復するなかで、企業の業績は回復してきている。また、円安を背景に上昇に転じた物価は、消費税率引き上げの影響から今後さらに上昇する見込みであり、消費を刺激するためにも賃上げへの期待は高い。景気の回復に伴い、人材の不足感が生じてきていることも、賃金水準を押し上げる圧力となる。

もっとも、ここでみた非正規雇用者や高齢層の構成比の高まりといった減少要因は、残されたままだ。賃金の増加が一時的なものにとどまり、中長期的に

図-7 給与所得者の年齢構成 (資本金規模別)

① 資本金1億円未満の企業 (単位: %)

	20歳代以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代以上
2000年	19.9	20.3	21.1	26.4	12.3
2012年	13.4	23.3	24.0	20.1	19.2

② 資本金1億円以上の企業 (単位: %)

	20歳代以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代以上
2000年	24.2	26.9	22.9	22.7	3.3
2012年	17.5	25.9	28.7	20.1	7.8

は再び減少傾向となるおそれもある。

雇用形態や年齢構成の変化をうまく吸収しつつ、将来の中核を担う人材を社会、社内でいかに育てていくか。今後は人材育成や能力開発が従来以上に経営課題としてクローズアップされそうだ。当研究所の「2014年の中小企業の景況見通し」調査(2013年11月)では、経営基盤の強化に向けて今後注力する分野として、41.6%の企業が「人材の確保・育成」を選択している。その割合は高まってきており、コスト削減を優先してきた人材活用の流れは大きく潮目が変わる時期にきているのかもしれない。そうした動きが広がれば、賃金の増加トレンドを生む力となる可能性もある。

景気が上向いたいまは、人材育成に取り組む好機といえる。中小企業のなかにも「次への備えとして若手の確保、育成に取り組む」といった声が聞かれるなど、既に動きは始めている企業もあるようだ。将来を担う人材を育み、持続的な成長につなげられるか。個々の企業の取り組みが鍵となる。

(川野 優美子、渡辺 綱介)

(注1) 同調査は従業員1人の事業所を含むなど調査対象が広く、企業規模別の集計も充実している。

(注2) 総務省「家計調査」による。二人以上の世帯のうち勤労者世帯の月平均の可処分所得。



## 新たな事業で 地域の復興に貢献

(株)オーシャンコネクト

代表取締役 紺野 憲一



### 〈企業概要〉

代表者 紺野 憲一

創業 2010年

従業者数 5人

事業内容 遠洋漁業における船員の海外渡航サポート

所在地 宮城県気仙沼市南郷2-16

電話番号 0226 (29) 6360

URL <http://www.ocean-connect.co.jp>

遠洋漁業における船員の海外渡航をサポートしている(株)オーシャンコネクトの紺野憲一社長は、創業からわずか半年後に東日本大震災に直面する。事務所を流される被害を受けてしまうものの、地元が少しでも元気を取り戻せるようにと、紺野社長は一般観光部門とレンタカー部門を立ち上げ、新たな事業に乗り出した。

### 創業直後の震災被害

——漁業に関わる仕事をしている  
そうですね。

当社は2010年10月に宮城県気仙沼市で創業した旅行代理店です。気仙沼はマグロの遠洋漁業が盛んで、その船に乗る船員のビザの取得や航空券の手配といった海外渡航のサポートをしています。

マグロを獲りに行くのになぜビザや航空券がいるのかと、不思議

に思う人もいるかもしれませんね。

マグロ漁は日本の近海で漁をすることが減っていて、最近では漁獲量の多い南アフリカ共和国のケープタウン沖でよく行われます。日本からだと船で片道45日もかかる場所です。船で移動すると、移動時間も業務に就いている状態となるため、往復90日分、船員に賃金を支払わなければなりません。また、よくよく考えてみれば、日本から船をもっていかなければならない理由もありません。

そこで、船をケープタウンの港

に係留したり修理ドックに入れたりし、漁に出るときに飛行機でももらい、漁を終えたら、メンテナンスの間は日本に帰って休暇をとってもらう、ということが一般的になっています。

ただ、いったん漁に出ると、いつ戻れるかはわかりません。したがって、基本的には片道航空券を利用するのですが、この片道航空券を安く手に入れるのは、意外に難しいのです。航空会社から購入すると割高ですし、かといって日本の旅行会社ではほとんど扱って

いません。そこで当社は、海外の旅行会社より仕入れて販売しています。

——気仙沼は東日本大震災による被害が大きかった地域ですが、御社は大丈夫でしたか。

当社でも、海岸から300メートルの場所にあった事務所が、津波によって流失してしまいました。

震災当日、わたしは息子の大学入学の手続きのため、東京にいました。従業員から「事務所を閉めて避難します」という電話を受けた後、自動車で25時間かけて気仙沼まで戻りました。ようやくたどり着くと、事務所はなく、金庫が残っているだけでした。

この金庫は2メートル立方の大きさで、入居したときからあったものです。パソコンやデータのバックアップは流されてしまいましたが、印刷した請求書をすべて金庫に入れていたため、売上金は問題なく回収できました。

また、東北の水産業は壊滅的なダメージを受けましたが、マグロ漁船の多くは漁に出ていることと、取引先の6割は気仙沼以外の企業だったことから、震災後に売上が落ちることもありませんでした。

——創業してわずか半年なのに、気仙沼以外の顧客もかかっていたのですか。

実は、船員の海外渡航のサポー

トは、1992年に、わたしが前に勤めていた旅行代理店で立ち上げた事業です。

きっかけは、マグロ漁に携わっている知人から、船員のための片道航空券を手配できないかと相談されたことです。新事業案として本社に企画書を提出し、ヨーロッパへ視察に行かせてもらいました。そこで、石油タンカーや貨物船などで長期の航海をする船員のために、航空券を片道分から販売する海外の旅行会社の存在を知り、片道航空券を手配するルートを確立しました。

日本には片道航空券を安く販売する会社がなかったことから、事業は順調に大きくなります。気仙沼以外の地域からも相談されるようになり、船員の海外渡航の市場のおよそ半分のシェアを占めるまでになりました。

しかし、2000年代後半になると、会社の方針が変わりました。わたしが一から立ち上げた船員の海外渡航サポート事業は、市場規模が旅行業全体の数兆円と比べるとはるかに小さいため、継続的な取り扱いを続けるつもりはないとのことでした。この方針により、近い将来営業所が閉鎖されるのは明白でした。出身地の気仙沼を離れたくはなかったですし、事業をやめると取引先にも迷惑をかけてしまいますから、思い切って独立したのです。



遠洋漁業に出るマグロ漁船

## 雇用の受け皿を用意

——紺野社長はこの事業のパイオニアだったわけですね。しかし、事務所がないと仕事に支障をきたすでしょう。

震災後しばらくは、気仙沼の電話は通じない状態になってしまったこともあり、東京のある会社に代理の連絡先になってもらい、仕事を受けました。海外の仕入先の日本オフィスとして活動していた会社です。

新しい事務所については、4月末に契約し、6月に入居しました。創業の際にいろいろと物件をみて候補地の一つにあげていた幹線道路沿いです。津波が押し寄せ1階の天井近くまで浸水した場所で、入居していた消費者金融会社の店舗は震災後に撤退していました。元どおりに使用できる状態にするための内装工事はオーナーが負担してくれましたが、看板の設置や事務機器の購入などで、移転には300万円の費用がかかりました。



移転後の事務所

### ——余計な出費になりましたね。

一概にそうともいいきれません。移転を機に、一般の人に対してパック旅行の販売やチケットの手配をする一般観光部門を始めることにしたからです。一般の人が来店しやすくするには、大きくて目立つ看板がいります。新しい事業のために従業員が増えるなら、広い場所に移り事務機器も増やさなければなりません。そういう意味では、移転に伴う費用も必要な投資だったといえます。

一般観光部門を始めようと考えたのは、勤務していた気仙沼営業所が震災によって前倒しで閉鎖されることになったからです。元部下のことが気になり、「閉鎖後はどうするのか」と声をかけました。6人いた元部下のうち4人は、仙台支店への異動を受け入れたり、地元で転職先を見つけたり、独立を考えていたり、とくに心配はなさそうでしたが、残る2人は何も決まっていない状態でした。そこで、元部下の働く場所を当社でつくろうと決めたのです。

さらに、震災によって多くの企

業が気仙沼を離れてしまったことも理由にありました。気仙沼が元気を取り戻すには、残っている地元の企業が今まで以上に頑張らなければならないと思ったのです。

### ——そうはいつでも、被災地ではあまり「旅行しよう」という気分にはならないのではないですか。

元勤務先が気仙沼営業所の閉鎖を早めたのも、そうした理由からだと思います。わたしも、最初の2年間は赤字でも構わないという覚悟で始めました。幸い、海外渡航サポートの仕事は震災の影響をあまり受けなかったため、2人分の人件費が増えることを踏まえても、2年間は赤字でも事業を継続できそうでした。その間に地元の旅行需要が回復し、軌道に乗ればよいと判断したのです。

そして、いざ一般観光部門を始めると、思いのほか旅行の需要があって驚きました。「仮設住宅にいても気分が晴れないので気分転換したい」「震災前の日常と同じように行動したい」と、泊まりがけで温泉やテーマパークに行こうと考える人も多かったのです。

また、自治体から仕事を受けることもありました。例えば、市長のインドネシア出張の手配です。震災後、インドネシアのユドヨノ大統領が気仙沼を慰問し、市に200万ドルの寄付をしてくれました。マグロの遠洋漁業で多くのインドネ

シア人が船員として働いていた縁からです。そのお礼として市長や市議会議長などが表敬訪問することになったのですが、地元の企業ということで、当社に依頼してくれたのだと思います。

こうしたことから、当初の心配は杞憂<sup>きゆう</sup>に終わり、一般観光部門の売上は順調に伸びていきました。

## 地域のための取り組み

### ——2012年にはレンタカー部門も始めたそうですね。

気仙沼に来た人の滞在時間を増やすことで少しでも地域が活性化すれば、と考えて始めた事業です。

すでに撤去されましたが、気仙沼には2年半もの間、津波によって打ち上げられた大型漁船が取り残されていました。全長50メートル、330トンの大きさです。津波被害のすごさがよくわかるものなので、多くの人が見に来たのですが、みなさん、すぐに次の場所へ移動してしまいます。

気仙沼が元気を取り戻すには、地元の企業が頑張るだけでなく、外から来た人にもっと長く気仙沼に滞在してもらうことも必要です。

そのために何ができるか。最初は宿泊施設を運営することを検討しました。被災地ならどこもそうですが、復興に携わる作業員が多くて宿泊施設が不足しているから

です。しかし、わたしには宿泊業の経験がなく、復興作業が一段落したときに稼働率がどの程度になるか判断できません。リスクが大きすぎるため、断念します。

次に考えたのがレンタカーです。気仙沼は電車やバスの本数が少なく移動が不便だという声をよく聞きます。レンタカーがあれば、交通機関の時間を気にすることなくあちこちに行けます。震災被害の状況を見るだけでなく、少し足をのばして、食べ物や景観なども楽しめるようになるでしょう。投資額も宿泊施設を運営するより少ないため、リスクは小さいです。

#### ——成果はありましたか。

駅前観光案内所に、レンタカーの相談があれば当社を紹介してもらうようお願いしているため、当初の想定どおり、「電車で気仙沼に来たけど、交通の便が悪いのでレンタカーを借りたい」という人がよく来ます。また、地元の人を利用することもあります。震災で自動車を失った人は多いですし、仮設住宅には駐車スペースが少なく、一人一台分の自動車をおけません。家族が別の用事でそれぞれ自動車を使いたいときに、レンタカーが必要になるのです。

利用者は徐々に増えているため、レンタカーの台数は、スタートしたときの5台から、今は7台に増やしています。ただ、実をいいます

と、レンタカー部門は赤字となっています。利用しやすくするために、レンタル料を安く設定していることと、利用者を駅まで送迎しており人手がかかることが主な理由です。

#### ——黒字化する見込みはあるのですか。

人手がかかっても採算がとれるようにするには、客単価を上げることが重要になります。しかし、気仙沼では、日をまたいで利用する人はほとんどいません。レンタカーで数日かけて東北を回るつもの人は、新幹線を降りた駅で借りるからです。客単価を上げるにはレンタル料を引き上げるしかありませんが、始めた目的を考えると、それは実施したくありません。

本業が順調だからいえることなのかもしれませんが、レンタカー部門は赤字のままでもいいと思っています。前の勤務先で営業所の所長をしていたときも、社会福祉施設の人たちがバスをチャーターして出かける際の費用を負担したり、リトルリーグやシニア野球の大会でスポンサーになったりと、地域のための活動を行ってきました。地域の活力を高めるには、余力のある人や企業が、その力を地域のために使っていくことが大切なのではないでしょうか。

震災で活力を失った地域が元気を取り戻すのは一筋縄ではいきません。レンタカー部門を通じて多くの人に気仙沼を楽しんでもらい、復興につなげていきたいと思っています。

## 取材メモ

被災地に支店や営業所をおいていた企業のなかには、震災後、採算がとれないからと撤退した企業もある。一般に会社の目的は利益を追求することだといわれるように、その判断が間違いだとはいえない。しかし、経営者がその地に縁のある人だったならば、その判断は異なるものになったかもしれない。

震災を経て、当初の事業計画にはなかった一般観光部門とレンタカー部門を始めた紺野社長。赤字を覚悟しながらも始めることができたのは、本業が順調だったということに加え、生まれ育った気仙沼を元気にしたいという強い思いがあったからだ。

地域に根付いて活動している中小企業は、利益の追求とは異なる判断基準、すなわち、地域への思いに突き動かされて行動することがある。中小企業においては、そうした行動から新たな事業が生まれてくることもあるのだろう。

(井上 考二)



# 人の行為を誘発するモノのイメージ

デジタルハリウッド大学 教授  
匠 英一

スーパーで特売のリンゴが山積みされているのを見ると、何となく触ってみたいくなりませんか。

この「何となく」というイメージ感が、実は認知科学の重要なテーマであり「アフォーダンス：affordance」と呼ばれるものです。これは造語なのですが、モノが人に何らかの行為を誘発させる働きがあることを意味します。

例えば自分の腰のあたりまでの4本足で、平らな板が上に付いたものがあれば「椅子」と見なして「座る」という行為を誘発します。注目したいのはその物理的な形が、人に何らかの動作を無意識にさせるような作用があることです。

これに似た心理現象で比較によりイメージされる、「シャルパンティエ効果」と呼ばれるものもあります。

同じ重さの鉄100キログラムと綿100キログラムがあったとします。このとき、物理的には同じ質量なのに、何となく鉄のほうが重いように感じるでしょう。また、あるサプリメントのテレビCMで「梅肉100個分がつまった〇〇黒酢エキス」というコピーがありま

した。もし「〇〇10,000mg」だとしたら、ピンとくるでしょうか。

これらはいずれも、人がモノに接したときの「行為」や「感じ方」には特定のパターンがあることに由来するものです。

ですから、ドン・キホーテのようにあえて商品を雑然とした形で高く積み上げて探す行為を誘発する仕掛けや、ショーウィンドーにカシミア製のコートをディスプレイして高級感を演出すると同時に、触ってみたいくなる行為を引き出す工夫が効果的なのです。

このようにモノの外的な形や表現、見せ方が、表面的な意味以上のイメージを人に与えたり、無意識の行為を引き出したりするという視点で見ると、まだまだ売り場や商品ディスプレイ、棚割りの仕方には工夫の余地がありそうです。

「チラリズム」も人の見たい欲望をかきたてるものですが、あえて何を見せないようにするかがポイントです。

ロシアのマトリョーシカ人形のように、外から内側へと最後に隠された小さな人形が何かを知りたくなるような仕組みは、ゲーム感

覚に近いもので、誰もが楽しめるアフォーダンスです。

これを棚割りに応用するとどうなるでしょうか。「棚の後ろ側にも何かありそうな隠れ棚が・・・」、こんなお店があったらきっとワクワク感が楽しめるはずですね。

ショップなどでは、すべてを整然と並べるのが良いとされがちですが、それには逆効果の面もあります。モノが人の行為を誘発するという視点に立てば、もっと全体の形や置き方に工夫が必要でしょう。そこにどうモノを並べ、どんなチラリズムをつかって行為を誘発させるか、その心理効果を活用できれば、売り方の発想転換も生まれることでしょう。

## たくみ えいいち

1955年生まれ。東京大学大学院教育学研究科を経て、同大学医学部研究生修了。90年に(株)認知科学研究所代表に就任、多くの企業のコンサルティングに携わってきた。早稲田大学IT経営戦略研究所客員研究員などを経て、2005年より現職。eマーケティング協会、ビジネス心理士協会の要職を兼任する。著書は『1日1分！最高にウマくいく人の心の習慣術』（青春出版社、2013年）など多数。



延岡の魅力に触れられる「えんぱく」



# 東九州自動車道の全線開通を見すえた地域づくり

延岡商工会議所 中小企業相談所長 伊藤 尚文

延岡市は宮崎県北部にある東九州の中心都市です。九州山地を背に、清流・五ヶ瀬川、大瀬川が流れ込む日向灘に面し、豊かな自然に恵まれる一方、旭化成を中心とする工業都市でもあります。一市三町による合併を経て、2007年に九州では2番目に広い面積を有した、人口約13万人のまちとなっています。

長年の悲願であった東九州自動車道の「北九州～宮崎間」全線開通がいよいよ2014年度中に実現することとなり、ヒト・モノ・カネの流れが変わることが予想されています。今後は観光誘客や経済活動、物流面など、この道路を使って地域の中小企業や生活者をいかに豊かにしていくかが大きな課題となるでしょう。そう考え、延岡商工会議所ではさまざまな事業に取り組んでいます。

観光面では2010年から「えんぱ

く（延岡のご縁をつなぐ博覧会）」という着地型観光事業を推進。地域の自然や文化、産業を活かした体験交流型のプログラムを提供してきました。地元固有のぶり漁法にまつわる物語を聞きながら漁師町の風情を楽しむ「ぶり御殿と赤水の里あるき」、羽釜ごはんづくりを体験できる「いできた村にタイムスリップ」など、その数は延べ100を超えます。現在は、延岡の魅力を再発見できるという市内からの参加者が中心ですが、東九州自動車道の開通を機に、市外、県外からの参加者の増加を目指しています。

このため、2012年からは「えんぱく寺子屋」と称した事前研修会を開催し、プログラムの充実や人材育成に取り組んでいます。おかげで地域住民が自ら企画し、案内するプランが主流になりつつあり、地域活動の人材育成にも一役買っ

ています。

さらに2014年度は、地元金融機関と連携して“のべおかならで”の経営支援にも力を入れます。延岡は、少子高齢化が急速に進む厳しい環境下にあります。頑張っている企業が少なくありません。当商工会議所も産業の新陳代謝を促進させ雇用創出につながる「起業・創業支援」や、男性にはないビジネス感覚をもった「女性経営者の育成・支援」、新たな事業への挑戦を支える「新事業展開支援」などで、地元金融機関と我々商工団体の強みやノウハウを活かしながら、きめ細かに、かつ強力に支援していきます。

当商工会議所は2014年に創立80周年を迎えます。改めて地域経済団体のリーダーとして責任を認識し、各関係機関のご支援をいただきながら地域の諸課題に取り組んでいく所存です。

# クチコミ影響メカニズムの考察



千葉商科大学サービス創造学部 准教授 **安藤 和代**

あんどう かずよ

立教大学文学部卒業後、(株)ワールドに入社。早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得。早稲田大学商学大学院助手、千葉商科大学サービス創造学部専任講師を経て現職。専門はマーケティング論。主な著書に、『顧客接点のマーケティング』（共著、千倉書房、2009年）がある。最近の論文に、「ポジティブなクチコミ発信が語り手自身にもたらす影響」（『広告科学』第59集、2013年）などがある。

## はじめに

インターネットの登場以前において、クチコミは社会生活を送るなかで交わされる会話の一部であった。しかしモバイル端末が普及し、いつでもどこでもインターネットにつながるようになった現在において、インターネットを介したクチコミ（以下ではeクチコミ）も日常的な情報源として扱われている。

インターネットの利用動向に関する調査結果を掲載している『インターネット白書2012』によれば、4人に1人がツイッターなどのマイクロブログを、2人に1人がミクシヤやフェイスブックに代表されるSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を利用している。対面でのクチコミ（以下ではクチコミ）同様に、eクチコミも日常生活に溶け込んでいるということが確認できるだろう。

また、インターネットの利用目的の上位2項目は

「オンラインショッピング（83.6%）」「商品・サービス・買い物に関する情報（81.4%）」であった。利用率が高いだけでなく、購買行動に関連する情報の授受に用いられている。これらメディアを企業は無視することはできず、eクチコミ活用への関心はますます高まることが予想される。

本稿では、伝統的なクチコミ研究の成果をベースに特性や影響力、そのメカニズムについて論じる。さらに、同じ消費者間コミュニケーションであるeクチコミのマーケティングを検討するうえでの重要な知見を提示する。

## クチコミへの関心が高まる背景

クチコミのマーケティング活用に関心が高まる理由として、次の3点があげられる。

一つには、購買意思決定プロセスにおいて、マス・メディアを介した広告の効果が相対的に低下する一

方で、利害関係のない消費者のクチコミが重要な役割を果たしているからである。

総務省の発表によれば、2009年度の流通情報量は2001年度の2.0倍、1日あたりDVD約2.9億枚分に相当する。一方で、テレビ番組の視聴、本やブログ記事を読むなど消費された情報量は、1日あたりDVD約1.1万枚分に留まり、2001年度より9%しか伸びていない。流通情報量が伸びるほどには情報を処理する動機も能力も高まっていない。むしろ企業が発信する情報を含む膨大な情報のなかから自分に必要な情報を抽出するのは困難となり、かわりに、信頼できる家族・友人、専門家、あるいは実際に購入した消費者のコメントを能動的に探索している。

1990年代に入り、企業が既存顧客の維持に注力する関係性マーケティングへの関心を高めていることも、クチコミ活用に注目が集まる背景としてあげられる。市場が拡大する成長期においては、顧客数の増加や事業領域の拡大が目指されたが、現在のような成熟市場において、シェアの拡大や新市場の創造を実現させることは容易ではなく、投資ロスを生む危険性をはらんでいる。既存顧客維持を目的とする施策は実効性が高く、確実な利益につなげられるため、企業は顧客と協調的で長期継続的な関係を構築することに注力する。クチコミは、自社あるいは自社製品に対する顧客の評価と捉えることもできるので、既存顧客の維持という観点から、語られている内容を把握することの意義は大きいのである。

そして、既存顧客に限らない消費者のクチコミを分析することは、マーケターが容易に把握することができなかった消費者の本音やニーズを解明することにつながる。ツイッターは1億人以上のアクティブユーザーを抱え、1日あたり2億5,000万ものつぶやきが発生している（2011年10月時点）。フェイスブックの利用者は全世界で10億人を超えると発表されているが（2012年10月時点）、毎月300億ものコンテンツを生み出している。マイクロブログやSNSにとどまらず、ショッピングサイトや商品比較

サイト、ブランドサイトへの書き込みも含め、ネット上には膨大な消費者のクチコミが蓄積されており、これらを分析することによってコンシューマー・インサイト（消費者の行動や態度の本音を探ること）が可能となる。クチコミはビッグデータ時代における分析対象データとしても注目されている。

## クチコミの定義と影響力

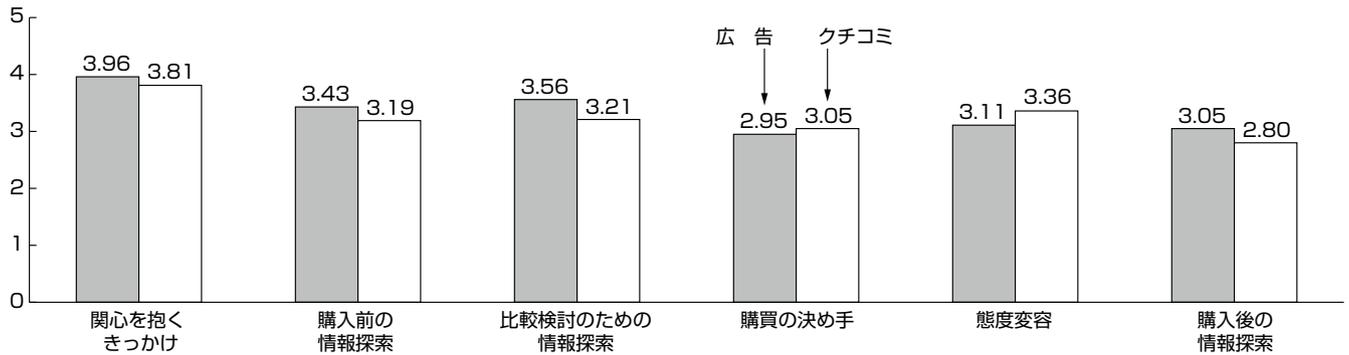
伝統的なクチコミは「商業的意図がない送り手と受け手との間で交わされる、口頭による、対面での、ブランドや製品やサービスに関するコミュニケーション」と定義づけられている。家庭や学校、職場など社会的関係性を有した人同士の日常的な会話が想定されていたが、現在では、インターネット上で交わされる記述によるコミュニケーションもクチコミの一形態（eクチコミ）とみなして研究されている。

クチコミの影響力は、情報の伝播力と説得力の2側面から論じられてきた。ある人が商品やサービスの情報を複数人にクチコミする。その情報が価値あるものと認識されれば、さらに受信者が発信者となって複数人に情報を伝達する。こうしたプロセスが繰り返されることで、等比級数的に情報が広がる。

また日常生活の様々な場面でクチコミを語るきっかけがあることも、伝播力が高くなる要因である。一致する結論は得られていないものの、広告との比較研究において、クチコミが広告より高い伝播力を有すると結論づけた研究もあり、クチコミの伝播力は広告のそれと比較されるほど大きなものとして論じられている。

説得力については、一貫して、ほかのメディアよりクチコミに軍配が上がっている。ある研究では、架空の新製品に関する情報を、プラス情報かマイナス情報かの2通りとクチコミか印刷物かの2通りを組み合わせた4通りで伝達し、当該商品の評価に違いが生じるのかを確認した。その結果、内容に関わらず、クチコミの方が印刷物の場合より情報内容が

図-1 購買行動プロセスにおける情報活用度～広告とクチコミの比較～



資料：(財)吉田秀雄記念事業財団「2003年度オムニバス調査」(2003年)

(注) 1 各項目のスコアは、5 (あてはまる)、4 (ややあてはまる)、3 (どちらとも言えない)、2 (あまりあてはまらない)、1 (あてはまらない) の5項目の平均 (以下同じ)。

2 すべての段階において広告とクチコミの活用水準に統計的な差があった。

製品評価に強く影響した。良い情報の場合はより良く、悪い情報の場合はより悪く、評価された。

クチコミが受け手の態度に与える影響には、既存の考えを補強する働きだけでなく、意見を変更させたり、新たな意見や態度を創出したりする働きも含まれる。ある調査では、利用するスーパーマーケットを変更した理由として広告をあげた人が48%であったのに対して、クチコミをあげた人は80%に上った。また医師を対象に行った新薬の導入時期に関する調査では、非常に早い段階で採用したグループと非常に遅い段階まで採用しなかったグループのいずれにおいても、クチコミが影響していた。前者ではクチコミが採用を早める働きをしており、後者ではクチコミが早急な採用を阻止する働きをしていた。

## 消費者の クチコミ・eクチコミの活用実態

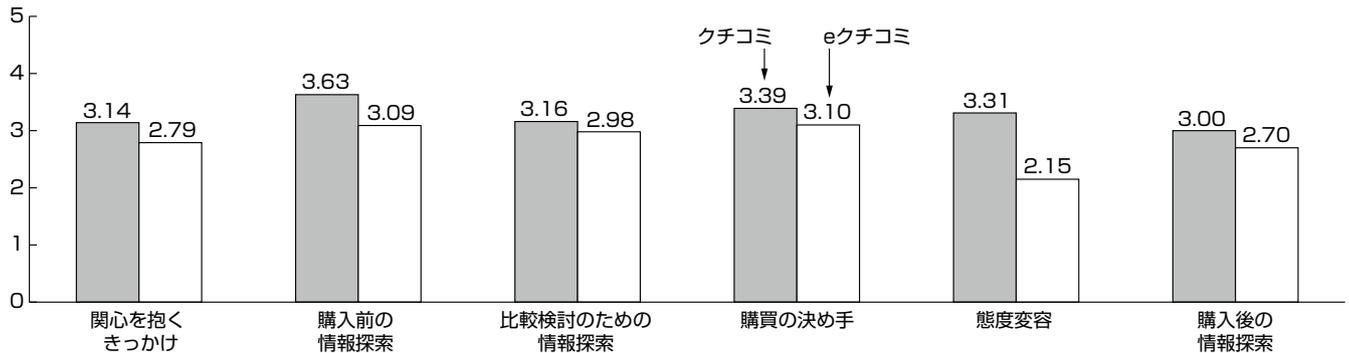
広報や広告に関する調査などを実施している(財)吉田秀雄記念事業財団のオムニバス調査では、広告とクチコミの比較調査が2003年に、クチコミとeクチコミの比較調査が2007年に実施されている。消費者の購買行動は、問題認識、情報探索、比較検討、意思決定、購買後行動のプロセスを辿ると考えられているが、これらの調査では、消費者はそれぞれの

段階でそれぞれの情報源をどの程度活用しているのかを調べている。「広告<sup>(注)</sup>が商品に関心を抱くきっかけとなる」「購入前の全般的な情報収集のために、広告情報を求める」「特定の商品の比較検討のために、広告情報を求める」「広告情報が購買の決め手となる」「購入した商品について、広告情報を求める」「広告情報によって、企業や商品に対する態度が変わったことがある」などについて、「あてはまる(5)」から「あてはまらない(1)」の5段階での回答を求めた。

広告と対面・非対面を含むクチコミを比較した2003年の調査結果では、すべての段階において両者の活用水準に統計的な差があった。広告情報は「関心を抱くきっかけ」「購入前の情報探索」「比較検討のための情報探索」「購入後の情報探索」で多く活用され、クチコミ情報は「購買の決め手」「態度変容」で多く活用されることがわかった(図-1)。広告に対するクチコミの優位性は、幅広い場面での高い活用度で裏付けられる伝播力については認められないが、情報活用が購買の決め手や態度変容につながることで裏付けられる説得力については認められたといえるだろう。

クチコミとeクチコミを比較した2007年の調査結果では、一つを除くすべての段階において、両者の活用水準に統計的な差があった。差が認められな

図-2 購買行動プロセスにおける情報活用度～クチコミとeクチコミの比較～



資料：財吉田秀雄記念事業財団「2007年度オムニバス調査」(2007年)

(注) 「比較検討のための情報探索」を除くすべての段階においてクチコミとeクチコミの活用水準に統計的な差があった。

かったのは「比較検討のための情報探索」だけで、ほかの項目についてはいずれも、回答者はeクチコミよりクチコミの活用水準を高く申告した(図-2)。クチコミの広告に対する優位性は、態度変容や購買の決め手段階での活用水準の高さにあるが、それらの項目において、eクチコミはクチコミと同程度の影響力を有していないことが明らかになった。

## クチコミが有する説得力の背景

なぜクチコミは、購買の決め手や態度変容につながるのか。説得力の背景やメカニズムについて、三つの視点から論じる。

### 情報源の特性

最初に、語り手に商業的意図がないという情報源の特性が、高い説得力の理由としてあげられる。利害関係のない第三者が情報源であることが、情報の信憑性を高める。また、社会的関係性の築かれた消費者間コミュニケーションであるクチコミでは、聞き手は、語り手の専門性、語り手の魅力、語り手の自身との類似性について、評価、判断することが可能である。それら基準が高く知覚される場合にクチコミの説得力は高まる。

語り手が聞き手にとっての準拠集団である場合にも、クチコミの説得力は高まる。準拠集団とは「そ

の人の態度や行動に直接的または間接的に影響を与えるすべての集団もしくは個人のこと」で、次の三つの影響を与える。すなわち、新しい行動やライフスタイルを個人に示す「情報的影響」、人は自己のイメージを強化するためにその集団から好ましいと思われる行動をとろうとするが、準拠集団はグループの価値を提示することで個人の態度や自己概念に影響を与える「価値表現の影響」、周りと同じでなければならないというプレッシャーを与え、特定の製品やブランドの選択を促進する「功利的影響」あるいは「規範的影響」である。準拠集団からのクチコミは、単に製品やサービスに関する情報を伝達しているだけでなく、製品やサービスの使用により生み出される価値観やそれにつながる規範を示しているため、影響が大きくなる。

例をあげてみよう。働く女性が集まる場では、数年前からロボット型掃除機が頻繁に話題に上る。購入者から製品機能や使用感、評価についてクチコミされる。「使い方が簡単」「出勤前にセットすると勝手に清掃してくれる」「部屋のごみやほこりが気にならなくなった」「掃除している様子も愛らしい」といった話である。そうした情報を聞いた女性たちの製品に対する評価や欲求は高まった様子であったが、このクチコミから聞き手は、仕事にかまげず多機能家電を上手に使って家事を賢くこなすことのスマートさを感じとっただろう。そうした価値観への賛同

が、対象に対する評価や購買意欲をさらに高める。複数の参加者が保有していると、当該商品は働く女性の必需品として位置づけられているかのように感じる。聞き手が購入への漠然としたプレッシャーを感じるという場面もあったかもしれない。

ラテリエーら（2003）は、語られる情報はネットワークが有する文化によって規定されると指摘している。話題となり情報が広まるか否かは、情報に含まれる物事に対する見方や新たなアイデアが、伝えられた後にネットワークにおける事実上の標準になるかどうかにかかっている。クチコミの高い影響力は、その情報がネットワークにおける標準になりうる価値観を有していることが背景にある。

### 選択的な情報の授受

クチコミ場面において、聞き手が果たす役割は小さくない。ある調査では、30ケースのうち23ケースにおいて、クチコミのきっかけは聞き手が作っていた。クチコミを求めるとき、人は情報を聞く態勢になっている。話に耳を傾け、内容を理解し、自分の判断に活かしたいと思っている。広告情報がそうであるように、発信者主導で情報提示がなされる場合、聞き手の情報処理に対する動機はその時点では小さく、高いレベルでの理解や考察や説得につながる可能性は決して大きくないこととは異なる。

さらに聞き手がクチコミを求める場面において、聞き手は自分自身の態度や評価と一致する情報をもたらしてくれると思われる相手を選んだり、得られたクチコミ情報のなかで自身の態度や評価と一致する情報に、選択的に注意を向けたり、処理したりする傾向がある。これらの指摘によれば、人は意思決定の場面や判断を覆したい場面で、自身の考えを補完するため、聞き手を選び、自身の考えや判断に沿う情報に絞り、入手していることになる。

聞き手が選択的にクチコミ情報を求めていると論じたが、語り手はどうだろうか。社会ネットワークのなかで交わされる会話において、語り手は聞き手

の立場を意識した語り方を選択することが指摘されている。なぜならば、人は相手からよく思われたいという動機をもっているため、相手の態度に合わせた言動をとる傾向がある（深田、1998）。

クチコミ場面を想定した筆者の実験において、語り手は聞き手の態度を考慮して言語抽象度を変えた。語り手の態度と一致するネガティブな出来事について語るとき、聞き手がネガティブな態度（出来事と一致する態度）をもつ場合には抽象度の高い語り方を、聞き手がポジティブな態度（出来事と不一致な態度）をもつ場合には具体性の高い語り方を、選択した。同様の傾向はポジティブな出来事の場合にもみられた。

具体性の高い表現の場合、人はそのとき限りの出来事と認識するが、抽象度の高い表現の場合、普遍的な出来事と認識する。聞き手は表現方法から語り手の態度を推測し、自身の対象評価に反映させることが過去の研究で指摘されている。聞き手の態度は語り手の言語選択に影響をあたえ、聞き手は言語タイプから語り手の態度を推測し、自分の態度に反映させるといった循環的な影響がある。語り手が聞き手の態度に配慮した語り方をすることも、クチコミの影響力を支えている。

### 語り手の感情伝播

最後は、語り手と聞き手の感情面に注目したメカニズムである。ポジティブな話題を語るとき、ほとんどの人は笑顔で、身振り・手振りを大きく使い、テンポよく、弾んだ声になる。聞き手は、語られた言葉だけでなくこうした非言語情報から多くのことを理解し、影響を受ける。非言語コミュニケーションの特徴は、抽象的な情報や論理的な情報の伝達には不向きであるが、個人のもつ感情や態度の伝達には適していることにある。会話の楽しさ、語り手の対象への好ましい感情が伝えられるのだ。

語り手の態度や感情は、聞き手にどのような影響をもたらすだろうか。その答えを考える糸口になる

のが感情伝播研究である。聞き手と語り手の間に関係性が構築されているとき、語り手のポジティブな感情は、行動模倣を通じて聞き手に伝染し、感情とは関係のない対象評価がポジティブなものになる。行動模倣とは、例えば語り手の笑顔を見て聞き手も笑顔になるといったことである。こうした感情伝播は、相手への共感行動として考えられている。

クチコミ場面を想定した筆者の実験で、語り手の感情が非言語情報を通じて聞き手に伝播することで、聞き手の製品態度（好意度）に影響が及ぶのか、具体的には、製品の属性情報が非言語情報である笑顔の有無によって、聞き手のクチコミに関連する属性評価と製品態度に差が生じるのかを調べた。情報伝達前と後の評価を比較したところ、笑顔があるときは、属性評価と製品態度はともに評価が高まったが、笑顔がないときは、属性評価は高まったものの製品態度に変化は認められなかった。情報が伝わることで関連する項目の評価は高まったが、態度変容には至らなかった。語り手に対して聞き手が共感し、感情伝播が生じることも情報の説得力を高めていると考えられる。

## まとめ

以上の議論から、クチコミの説得力は、広告情報と比して信頼性やアクセシビリティ（情報の得やすさ）が高く、評価や判断がしやすいなど、情報が有する特徴に起因するだけでなく、消費者間コミュニケーションならではの情報源の特性、選択的な情報の授受、語り手の感情伝播といった視点でも説明できることを示した。

こうしたメカニズムを考慮することは、同じ消費者間コミュニケーションであるeクチコミを用いたマーケティングの策定においても有効と考える。例えば、聞き手が語り手に共感し、対象に対する感情を共有することで説得力が高まるという知見にしたがえば、聞き手の共感性が高まるようなメッセージ

にする工夫が求められるだろう。そのためにはナラティブ研究の成果が示唆的である。物語と訳されるナラティブ情報は、時間軸が存在し、要素間の関係性が示される。因果関係が推測できるため、聞き手は語り手の体験を追体験しやすく、語り手への共感が高まりやすい。近年、多くの企業は自社ホームページ内に消費者の体験メッセージを紹介するページを設けているが、自身の体験を物語仕立てで語ってもらうような仕掛けを設けるといったことが考えられる。

また、クチコミを聞いて態度変容する消費者は、情報を集める段階ですでに何らかの不満や疑問を有していることが予想される。冒頭で示したように、クチコミはビッグデータの分析対象として位置づけられている。膨大なクチコミデータから態度変容につながる不満や疑問を早期に見つけ出し対処することが、ブランド変更を食い止めることにつながるだろう。また、クチコミではネットワーク内で標準となりうる価値観が語られやすいことも示した。ターゲット層の新たな価値観を発見するような洞察は、マーケティング上、有意義だろう。

(注) クチコミ、eクチコミについての質問の場合は、「広告」の部分が「対面でのクチコミ」「ネット上でのクチコミ」となる。

### 参考文献

- 安藤和代 (2008) 「感情伝播にみるクチコミ効果の検証」『平成19年度吉田秀雄記念事業財団助成研究報告書集』吉田秀雄記念事業財団
- 安藤和代 (2012) 「語り手本人に及ぶクチコミ影響力の解明」『平成23年度吉田秀雄記念事業財団助成研究報告書集』吉田秀雄記念事業財団
- 深田博己 (1998) 『インターパーソナル・コミュニケーション』北大路書房
- インターネット協会監修、インプレスR&Dインターネットメディア総合研究所編 (2012) 『インターネット白書2012』インプレスジャパン
- マリア・フロレス・ラテリエー、チャールズ・スピノーサ、ボビーJ・カルダー (2003) 「バイラル・マーケティング戦略」ドーン・イアコブッチ、ボビーJ・カルダー編著、小林保彦・広瀬哲治監訳『統合マーケティング戦略論』ダイヤモンド社

# 他社に代替されない塗装会社



## (株)オイカワ美装工業

代表取締役  
堀江 顕

企業プロフィール

- 代表者 堀江 顕
- 創 業 2006年
- 資 本 金 500万円
- 従業者数 5人
- 事業内容 塗装工事
- 所 在 地 宮城県仙台市宮城野区扇町4-9-13 扇町ビジネスパーク106
- 電話番号 022 (725) 6111
- U R L <http://www.oikawa-bisou.com>

宮城県仙台市で塗装業を営む(株)オイカワ美装工業は、多くのライバル企業のなかで存在感を放っている。それは、東日本大震災の被害を受け、事業休止を余儀なくされた後も変わらなかった。常日ごろからの顧客本位の仕事ぶりが、取引先に高く評価されていたからである。

### 成長をストップさせた震災

同社は2006年に宮城県仙台市で個人企業として創業した。当初は建設会社からの受注だけだったが、ホームページの充実や広告の配布に力を入れて一般家庭からの注文も獲得し、2009年には法人を設立するなど事業は順調に拡大していった。

しかし、事務所は海岸から3キロメートルの場所にあり、東日本大震災の津波被害をもろに受け

た。海岸沿いに防風林として植えられていた松林が流れてきて事務所の壁に突き刺さり、パソコンやコピー機などの事務機器、倉庫に保管していた塗料と工具、そして自動車までも、流されたり海水に浸かって使えなくなったりした。

地元の消防団員だった堀江顕社長は、瓦礫<sup>がれき</sup>の撤去や遺体の収容などの震災対応で仕事どころではなくなった。それでも企業としての責任は果たそうと、仕掛中の仕事や震災前に受けていた仕事は仕上げようとした。日本政策金融公庫の東日本大震災復興特別貸付を利用して資金を調達、必要な資材と道具をそろえ、従業員を自宅から現場に直接向かわせて、なんとか対応した。

同社が本格的に事業を再開できたのは、10月に完成した仮設事務所に入居してからだった。それまでの間、「新たな仕事は受けられ

ない」と、取引先である建設会社に伝えていたが、多くの建設会社が同社の再開を待ってくれていた。

### 小さな配慮で 大きな信頼を獲得

代替りの企業がなかったわけではない。仙台市内で塗装工事業を営んでいる事業所の数は、総務省・経済産業省の「平成24年経済センサス-活動調査」によると190もある。同社がほかの企業に代替されなかった理由について、堀江社長は「当たり前のことを当たり前に行い、小さなことでも妥協せず、完璧な仕事をすることを意識しているからではないでしょうか」と述べる。

この完璧な仕事とは、技術的に高度な塗装をすることだけではない。塗装の技術はある程度の経験を積みれば一定のレベルに達し、他社との違いはそう大きくならない

そうだ。高度な技術に加え、顧客の当たり前だと思うこと、安心につながる<sup>さい</sup>ことなら、どんなに些細な<sup>さい</sup>ことでも取り組む。こうした姿勢を徹底することが、顧客の満足度が高い仕事、すなわち、完璧な仕事につながるという。

例えば、塗装作業では、いくつかの塗料を混ぜ合わせて色をつくり出すことがよくある。顧客が当初にイメージしていた色と違っていてトラブルにならないよう、打ち合わせのときに塗装する色を目の前でつくり出して説明する。

また、現場周辺の住人への事前のあいさつと連絡先の周知を欠かさない。万一、塗料が飛散して汚してしまっても、クレームが同社にくるようにして顧客に迷惑をかけないようにするためである。

仮に取引先が代わりとなる塗装会社を探そうとしても、初めての企業との取引は不安がつきまとう。とくに、過去の実績から判断できる塗装の技術力と違って、顧客への対応の様子は工事に入らないとわからないため、同社のように顧客に配慮する企業がすぐにみつかるとは限らない。取引先にとって同社は、再開を待つに値する企業だったわけである。

### ポイントは 担い手の意識改革

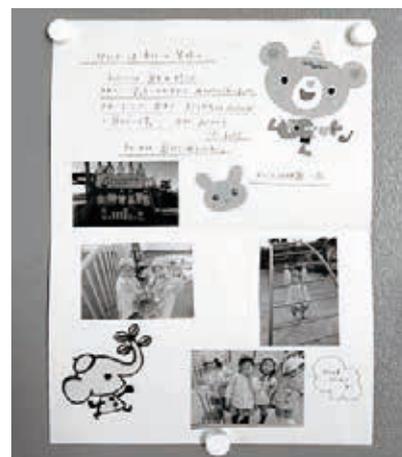
もっとも、企業として顧客本位の姿勢を徹底するのはそう簡単ではない。社長が一人実践すれば

よいものではなく、従業員にも実行してもらわなければならないからだ。

塗装は職人仕事であり、「高度な技術がありさえすればよい」との意識から、顧客への配慮をおろそかにする人も多い。そこで堀江社長は、月に一度のミーティングで顧客本位の考え方をしっかり伝えるとともに、あえて現場には出ず従業員を信頼して完全に任せることで、責任をもって取り組むように仕向けている。さらに、現場作業→現場監督→営業→管理職→後継者という同社における昇進のキャリアパスを提示して、営業や経営の視点を身につけてもらおうとしている。

もともとキャリアパスを制定したのは、従業員が、病気や体力の衰えなどで現場に出られなくなっても、定年まで働けるようにしたいとの思いからである。業界内では生業職人という働き方が一般的で異例の取り組みだが、同社のキャリアパスの取り組みを知り、将来は経営者になりたいと考えている20歳代の若者が入社してくれた。中学卒業と同時にこの業界に入った経験豊富な人材で、現在は営業兼管理職の立場にあり、顧客本位の姿勢を実践するロールモデルとして活躍している。

ただ、すでに塗装業界にいる人に取り組みの意義を理解してもらうのは難しいという。キャリアパスの制定時に8人いた従業員のう



幼稚園から届いたペインターラボ東北へのお礼の手紙

ち6人は、「職人として働き続けたい」「自分より若い人に監督されたくない」といった理由から去っていった。

従業員のこうした反応を受け、堀江社長は、顧客本位の姿勢を徹底しつつ事業を拡大するには、新卒者の採用と育成が必要になると痛感する。そして2013年5月に、同業者とボランティア団体「ペインターラボ東北」を設立した。幼稚園の屋外遊具や震災被害を受けた建物などを塗り替える活動を通じて、若者に塗装業の魅力をアピールし、塗装業界への就職を志す人を増やすことが目的である。8月の初めての活動が地元の新聞で紹介されるなど、滑り出しは上々だ。

従業員の意識改革を促して、顧客本位の姿勢を徹底しようとする堀江社長。その取り組みは、顧客の獲得に苦しむ中小企業にとって大いに参考となるだろう。

(井上 考二)

# ペットと住める物件 紹介します



(有)ドロップス

代表取締役  
岡部 純子

企業プロフィール

- 代表者 岡部 純子
- 創 業 2003年
- 資本金 500万円
- 従業者数 6人
- 事業内容 不動産の仲介・管理
- 所在地 福島県郡山市図景1-6-5 図景ACビル1F
- 電話番号 024 (935) 0735
- U R L <http://www.drops388.co.jp>

近年、犬や猫などのペットに癒やしを求める人が増えている。(社)ペットフード協会の調査によれば、現在ペットを飼っている世帯の割合は、3分の1を超える。

そのなかで(有)ドロップスは、従来ペット禁止が当たり前だった賃貸マンション、アパートの常識を覆し、物件のオーナーにもペットの飼い主にも喜ばれている。

### 不動産仲介・管理の 新しいあり方を追求

(有)ドロップスは福島県郡山市で2003年から不動産の仲介・管理を手がけている。その特徴は、扱っている600室ほどのうち、実に9割以上がペットを飼える物件であるということだ。

社長の岡部純子さんは、もともと父親が営む不動産仲介会社に勤務していた。地元の老舗で、多くの不動産オーナーと付き合いが

あったが、1990年代後半になるとオーナーから相談される機会が増えた。少子高齢化で賃貸物件への需要が頭打ちとなるなか、物件の老朽化もあって、空室が目立つようになったのだ。

98年には建設省(現・国土交通省)から不動産の「現状回復をめぐるトラブルとガイドライン」が発表された。これは、部屋を退去するときの修繕費用の責任を明確化するもので、従来の業界の慣習に比べると、オーナーの負担は重くなった。

空室対策として建て替えを勧める場合もあるが、すべてのオーナーが簡単にできることではない。人口構成や社会・経済情勢が変化するなか、不動産会社も変わるべきではないか。岡部さんは、業界新聞・業界誌にくまなく目を通して情報を収集。悩めるオーナーのために、不動産会社として

できることを模索した。

当時、東京や大阪では、リノベーションやデザイナーズマンションなど新たな価値観や感性に訴える物件が人気となっていた。しかし、投資が高額になりがちで、郡山ではそれに見合うだけのニーズがあるとは思えなかった。

実際、都市部に比べ家賃相場が低い郡山では、大幅なリフォームを行っても家賃が高くなって入居希望者が見つからず、結局、家賃を下げざるをえなくなることがしばしばあった。

一方で岡部さんは、ペットを飼えるマンションが登場してきたことに可能性を感じた。近年、ペットを飼育している、それも家族のように大事にしている人が増えてきた。背景には少子高齢化や核家族化、ストレス社会の進展があり、これは郡山にも通じる。

当時登場してきたペット可とい

う物件は、主に新築の分譲マンションだった。もしも既存の賃貸物件でペットを飼えるようにすれば、ニーズは大きいはずだ。高額投資に踏み切れずにいたオーナーにとっても空室解消の有効策になるかもしれない。従来にないアイデアだったが、だからこそ自らの手で実現したいと、岡部さんは思い切って独立した。

### 問題点を整理し アイデアを現実化

ただ現実には厳しかった。まず、オーナーを説得するのが、新築の物件以上に難しい。また、すでに建っている物件なので、入居者からも同意をとり付ける必要がある。

入居者のなかには、ペットがいると鳴き声や臭いが気になる、また動物アレルギーがあるという人もいる。他方、オーナーは、それらに起因する入居者間のトラブルに加え、退去時の修繕費用がかさむというイメージも強いようだった。岡部さんは、こうした問題点を整理したうえで、オーナー、入居者への説得に当たった。

まず、オーナーが抱くイメージの払拭である。例えばトラブル。これは、ペット禁止の物件で犬や猫をこっそり飼うためにしつけできず、いたずらに鳴いたり、トイレがきちんとできないために起こるケースが多い。一方、わざわざペット可の物件を選ぶ人はしつけもしっかりするので、トラブルに

なる可能性は低いと説明した。

利点も説いた。ガイドラインでも、犬や猫が部屋につけたキズは借主の負担を認める場合が多く、オーナーの負担は減る。

オーナーの了解を得られれば、次は入居者である。エレベーターや通路に貼り紙を出し、ペットの件を告知する。難色を示す人がいれば、オーナーと同じくていねいに対応する。ペットの飼い主が入る部屋とは違うフロアに部屋を変えろといった解決策まで考えることもあった。

### 実績が実績を生む

こうしてペットを飼える物件を一つ、また一つと増やしていった岡部さんは、さらに二つのことに取り組んだ。

第1に、独自の規約づくりだ。例えば、物件によっては小型の動物に限定する、また共有部分は歩き回らないよう動物を抱いて通るといったルールを決める。物件の事情に合わせてルールを細かく明確化することで、住人同士のトラブルを少しでも防ぐ狙いだ。

第2に、予防的なリフォームの施工である。例えば、猫は、どうしても爪をといて柱や壁を削ってしまう。このため壁にはペット仕様のキズがつきにくいクロスを選び、部屋のつくりによっては、柱の下部にもクロスを貼る。

また、フローリングの床には、



ペットと住める賃貸物件

ワックスを塗る。爪を立ててもキズはつきにくくなるし、ふん尿がしみ込むのも防げる。犬や猫のトイレを置きそうな場所に換気扇をつけることもある。

これらは、ペットを飼っていた人が退去したあと、岡部さんが実際に部屋を回って確認した修繕ポイントをまとめたもので、さまざまな予防的リフォームのノウハウを蓄積していった。キズや汚れ、臭いを予防し、修繕費用を抑えられるようになるにしたがい、オーナーの支持はさらに集まるようになった。いまや、郡山市内の同業者から、「ペットが飼える物件を探している人がいる」と物件の紹介を頼まれることも多いそうだ。

「効率だけを考えたら、とてもできない仕事です。でも、オーナーにも入居者にも喜んでもらえます」と微笑む岡部さん。地域の事情を踏まえて取り組みを選択し、手間ひまかけて独自の事業に仕上げていく。地域とともに生き、小回りの利く小さな企業ならではの取り組みであろう。

(川楠 誠司)

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第13回

## 躊躇して機会を失わない

今月の章句は初めてでも、「知行合一」という四字熟語は聞いたことがあるかもしれません。この熟語は中国明代の儒学者、王陽明が説いた根本思想の一つです。その出典はこの章句といわれており、優秀な弟子である子貢から理想の人物について尋ねられたとき、孔子が答えた教えです。

しなければならないことが発生した瞬間、どのような気持ちになるでしょうか。「やった、わたしがやるべき仕事が増えたぞ」「研鑽できる機会を与えていただいた」。このように感じられていれば、この章句を学ぶ必要はありません。

しかし、残念ながらこういう人はほとんどいないのが実情です。わたしを含め多くの人には、真っ先に「なぜわたしがやらなければならないのか」「こんな方法ではうまくいくはずがない」など、実行を躊躇させる思いが生まれます。その心が、一見客観性がありそうな理由をつくり出し、発言させ、結果として実行せずすむように仕向けるのです。

# 先ず行ふ、 其の言は而る後に之に従ふ

～為政第二より～

とにかくアクションをスタートさせましょう。

評論やコメントなどは、物事を実行した後に、確信をもって発すればいいのです。

その結果、残せたはずの実績・体験が一つ減ります。何よりも実行することで得られたはずの自己成長につながる知恵や経験を得られずじまいになります。とくに頭の回転が速い方ほど、この弊害に陥りやすいのです。実際、子貢は頭脳明晰で弁才のある弟子でしたので、孔子は戒めたのです。

## 実行前提で取り組む

もちろん、孔子は猪突猛進に進めと言っている訳ではありません。

どうすれば完成させることができるのか、想定される障害を解決できるのか。実現・達成に向けて頭を回転させ始めなさいと教えているのです。できない理由を考えるのが逆回転とすれば、意識して正回転させなさいということです。

NHKのテレビ番組「プロジェクトX」で取り上げられた事例の本質にあったのが、この章句といえます。いずれも企画段階では無理難題だとされたことばかりです。そこを、何とかなる、何とかしようとする人間たちの正回転の意識が、多くの障害を乗り越えて実現や成功につなげているのです。

そして、何よりも実体験することで、実行前の想定段階では決して得られなかった、心で考える力、心で掴んだ知識、いわば胆識というものが醸成されていきます。本を読むだけ、想定しているだけでは、人の大きさをも意味する、この胆識は決して培われません。

また、評論グセのある人は、他人の仕事や業務に対してまで、意見をしやすいものです。正論に思っても自分にはとてもできそうにないと感じたなら、発言は控え目にし、自分で実践したことにより確信できたことだけを口にするように心がけましょう。

このスタンス、人間関係における肝要な品位につながります。昔からのことわざ「詞多きは品少なし」のとおりです。

ビジネス論語スクール 主宰

## 青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』の著者である大田観川に師事、本格的に『論語』『易学』を学ぶ。財岩崎育英文化財団勤務。現在、財団（岩崎学生寮）で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』（共著、PHP研究所、2011年）がある。

連絡先はaoyagi@rongo-school.com



矢部 輝夫 著

# 奇跡の職場

## —新幹線清掃チームの“働く誇り”—



あさ出版 定価(本体1,400円+税)

変えたのは、「スタッフに生きがいをもって働いてもらうこと」こそが顧客満足を生み出すという著者の信念にもとづく事業改革だ。

まず清掃作業を「旅の思い出」を提供するサービスと再定義し、「さわやか、あんしん、あったか」を標語とした。思い出、あったかという言葉をあえて用いることで、作業の先にいる「人」に目を向けさせた。これが、スタッフに社会の一員として活躍しているという意識をもたせ、仕事に対する自信や誇りを醸成することにつながったのだ。

また、スタッフが互いに認め合う仕組みづくりにも力を入れている。日々の仕事を地道に頑張る人をほめる「エンジェルレポート」、スタッフのやる気を引き出す言葉を集めた「ノリ語集」などを作成。こうした知恵と工夫により、コストをかけずにスタッフをもてなしやる気を引き出すことに成功している。

ここまで読むと、同社はただ人に温かい会社のように見える。しかし、著者は「徹底した規律と指揮命令」があくまでも基本であるという厳しい一面ももつ。そうして完璧な仕事を目指す姿勢が社内に浸透しているからこそ、乗客に旅の思い出を提供するという目標が共有され、さまざまな施策がうまく機能したという。

人は誰しも、他者から認められたい、自己実現をしたいという欲求がある。著者はそれをうまく刺激したことが、読み進めるほどにわかる。

自ら考え行動する従業員を育てたい、顧客へのおもてなしを実現したいという経営者は多いだろう。しかし、焦らずに、まずは従業員満足度の向上から手がけてみてはいかがだろうか。本書からは、それが顧客へのおもてなしにつながっていくさまが手に取るように伝わってくる。

(松井 雄史)

「奇跡の職場」「新幹線劇場」と呼ばれている現場があることをご存じだろうか。たった7分で完璧に新幹線の車内を清掃する、JR東日本テクノハート TESSEIによる作業現場だ。本書は2005年に同社の取締役に就任した著者が「清掃」を「おもてなしサービス」に変えるまでの信念や取り組みを紹介したものである。

今でこそ、乗換案内などにも応じる同社のスタッフだが、もとは清掃を行っていればよいという人がほとんどだったという。それを

## 漆アクセサリー

(株)坂本乙造商店 福島県会津若松市大町1-4-51  
TEL 0242 (25) 4111 <http://www.eyes-japan.co.jp>



漆というとお椀やお盆といった伝統工芸品を連想する方も少なくないでしょう。今月は、歴史ある会津塗の技術を現代のファッションに活かす「漆アクセサリー」を紹介します。

つくっているのは、古くから漆器づくりが盛んな福島県会津若松市にある(株)坂本乙造商店です。同社は1900年に漆の精製問屋として創業。その後、漆器の産地問屋、漆塗り加工業へと事業の軸は移しましたが、100年以上一貫して漆を取り扱ってきました。近年は培った伝統技術を工業製品へと展開し、漆の可能性を大きく広げていることでも有名です。

漆アクセサリーづくりは、三代目である坂本朝夫社長の妻、理恵さんが自身のオシャレ好きが高じて始めたものです。漆ならではの艶やかな質感と深い色合いを多くの人に楽しんでもらおうと、同社自らが精製した上質な漆を使って木製の指輪やペンダント、イヤリングなどをつくっています。丸みを帯びた木の曲線美が映えるデザインに、桜色や牡丹色といった繊細な和の色づかい、漆独特の質感を重ねていきます。仕上げには経験豊かな職人が一つ一つ丁寧に金箔や銀箔で蒔絵をほどこしており、立体的な輝きを放つ様子はもはや芸術的すらあります。素材には軽くて着け心地の柔らかな和木を使い、肌の弱い方でもかぶれないように樹脂で表面をコーティングするなど、使い手への思いやりにもあふれています。英語で「JAPAN」とも言われる漆を使ったアクセサリーは、国内よりもむしろ海外で高く評価されているそうです。

日本が世界に誇る伝統美、漆を使ったアクセサリーで新しい和の麗しさをまとめてみませんか。

(江連 成信)

### 編集後記

日本中が沸いたソチ五輪が閉幕して1カ月。4月を迎え、新たな環境で心機一転、新年度のスタートを切るという方も多いのではないのでしょうか。

今月の調査レポートでは、「新規開業実態調査」の結果を分析し、女性起業家の実態に迫りました。多くの起業家は、スタートアップ時にさまざまな課題に直面します。とくにキャリアが不足しがちな女性起業家は、開業直後に男性起業家よりも業績がやや下回る傾向がみられました。

しかしながら、経営者として経験を積むなかで、その差が徐々に縮まる様子も今回の結果からみてとれます。起業家がスタートダッシュを成功させ、事業を軌道に乗せるためにはどのような支援が有効なのか。今後も調査を進めていきたいと思えます。(金岡)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所  
印刷・製本 アインズ(株)  
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。  
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

### 調査月報

### 5月号予告

#### レポート

高校生ビジネスプラン・グランプリ  
—最終審査会&表彰式—

#### 論点多彩

北海学園大学経営学部 教授 森永 泰史  
中小企業のためのデザイン導入戦略

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は  
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913