

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～

- I. 中小企業経営者のなかの「女性」の位置づけ
- II. アンケート結果
- III. 女性経営者インタビュー
- IV. 女性経営者に共通する課題とその克服の態様
- V. 終わりに

はじめに

近年、少子高齢化や市場の成熟化が進む日本経済において、女性の力が注目されている。特に、経営者としての女性についても注目が集まっている。日本経済を下支えしてきた中小企業が世代交代期に入った際、いまでは男性・女性を問わず後継者に据え、次世代を託す時代となってきた。また、「起業」という面でも、同じである。中核的役割を果たしてきた製造業が雇用吸収力を失いつつある一方、ソフトウェアやサービス業など新しい産業が生まれてきつつあり、社会的ニーズをとらえ「起業」しようとする場に、女性も積極的に参入してきている。

今般、中小規模の女性経営者を取り上げる理由は下記のとおりである。

■統計的にいって、女性経営者の数が男性経営者に比較して少ないのは事実であり、規模が大きくなればなるほどその傾向が強まる。女性起業者は小規模企業が多く、中小企業規模となると、とたんに経営者は少なくなるため、ほとんど調査されてこなかった。そもそも実態を調査して見る必要がある。

■以前は、中小企業を承継するとき、まずは長男、次男など男性を第一候補として検討した。そのためもあってか、女性の2代目社長は稀であった。しかし、少子化が進み、株式保有との関係で、社長候補も限られてきており、父あるいは夫の後を継ぐケースも増えている。

■女性は、男性に比べ介護・育児・家事の担い手としての役割分担を担ってきた歴史的な経緯があり、いまでも崩せない固定観念となっている。会社経営に全精力を注ぎこめない障害があるが、その克服の手立てはどうなっているか？

■男性に比べ、リスクを回避する、調和を重視するなどの傾向があるといわれているが、実際にはジェンダーギャップがあるか。

■女性経営者支援が日本経済活性化の鍵となる可能性がある（アメリカでは創業者の3割が女性。男女で創業する企業を含めると5割）が、そもそも創業支援以外に、女性に特化した、種々の政策の必要はあるか？

以上のような問題意識から、今般、当研究所では、中小企業の経営を担う女性経営者の全体像を明らかにするために実態調査を行い、本レポートはその結果を取りまとめたものである。

なお、調査にあたっては、当総合研究所顧問 三井逸友嘉悦大学大学院教授をはじめ多くの方にご教授をいただいた。手探り状態の我々に、様々な光をあてていただいた皆様に深く感謝申し上げます。

(総合研究所 川澄 文子、松井 雄史)

【 要 旨 】

第1章 中小企業経営者のなかの「女性」の位置づけ

日本において、「中小企業」における女性経営者の割合をみていくと、およそ26.6%である（役員等と個人事業主の合計。ただし、農林業従事者は除く）が、従業者20人以上の会社・事業を営む女性となると、15.5%となる。さらに起業家だけとなると、全体の女性比率が18.0%、20人以上の会社・事業の女性起業家は9.5%となり、女性の経営する企業は極めて少なく、国際的にみてもこの数字はかなり低い。

女性の起業活動とジェンダーギャップに着目した調査研究は世界的にもさかんに行われており、「女性は、飲食店や個人向けサービス業などでの起業が多い」、「男性よりも金融調達が難しい」、「リスクを回避する傾向がある」ことなどが明らかにされている。しかし、これまでの研究は、多数を占める小規模層にフォーカスしたものであるため、今調査では、中小規模の経営者に注目してジェンダーギャップの有無などを探っていく。

第2章 アンケート結果

男女双方の経営者にアンケート調査を実施し、以下のような特徴があることがわかった。

- ①女性経営者は男性に比較して仕事にあてる時間が少ないが、家事育児介護、公職・業界活動ほかすべての時間を合計した週の活動時間は、女性の方が多い。
- ②女性経営者は、重要な経営方針の決定について、役員や従業員、さらには外部の専門家など、相談を重ねたうえで決定する傾向がある。
- ③知識ノウハウ専門能力不足、業界内のつきあい、などに苦勞する女性が多い。また、家事育児介護などの負担感が重い。しかし、金融機関の理解を得ること、ダイバーシティへの取り組み、取引先との関係構築、先代経営者の理解については、男性経営者のほうがより苦勞したとする割合が高い。
- ④事業拡大意欲は、男性経営者のほうが女性よりも強い傾向にある。

第3章 女性経営者インタビュー

起業経営者8名、承継した経営者6名、計14名に対し、「起業・承継時の人脈形成・金融調達などの課題及びその克服経緯」「自己分析」「自社の課題分析」「差異化」「今後の経営方針」等についてのインタビューを行い、その結果を取りまとめた。

第4章 女性経営者に共通する課題とその克服の態様

○就任後の課題と克服策

アンケートで女性経営者が「苦勞した」との回答が高かった「ノウハウ・専門知識・経営知識

を得ること」「取締役・従業員の協力を得ること」「金融機関の理解を得ること」について、その克服策を分析したところ、それ自体にはさして男女差はないことがわかった。

あえて特徴をあげると、例えば「ノウハウ・専門知識・経営知識」の獲得にあたり、経営や事業の専門家が、指導的立場の相談相手（メンター）として、陰に陽に女性経営者を支えていることである。時には、それが経営者の夫である場合もある。

一方、「家事・育児・介護と両立させること」に関しては、大きな差がある。

現時点で低年齢の子供のいる女性経営者は、個人としては仕事のペースを落として仕事と生活のバランスをとり、会社にさく時間と、家庭にさく時間を決め、その時間にあわせて気持ちを切り替えるなど経営者自身の心の中で、気持ちの切り替えを上手に行うとともに、ベビーシッターや母親の協力を得、更には会社の組織や経営の仕組みも変えていながら社長自身の公私にわたる時間を柔軟に使っている。

○規模拡大意欲

アンケート結果では、男性経営者のほうが女性経営者よりも事業拡大意欲が高い傾向がある。しかし、従業員規模 100 人以上になると女性経営者でも、事業を「拡大したい」とする割合が「現状維持+縮小したい」とする割合を上回る。また、インタビュー先すべてが事業継続のための拡大意欲を有しており、事業拡大意欲が男性経営者のみの特徴とはいきれない。ただし、売上規模を追うにしても、あくまで市場のニーズを探しだし、利益のある良質な売上を追求する姿勢が共通している。

第5章 終わりに

ジェンダーギャップという目線でみると、女性が家事育児介護などの時間の制約下にあること、調和重視の姿勢こそ違いが目立つものの、企業経営における様々な困難を克服する手立ては、ノウハウ知識不足を補うにしても、従業員や取締役の理解を得ることにしても、その手法や取り組みの姿勢には、大きな差はみられなかった。また、中小規模を対象とした今回調査からは、女性経営者にはあまり成長志向がないという結論を導くのは早計であろう。

日本がそもそも起業しにくく、女性は更に少ないことを踏まえれば、女性に特化した創業支援策がやはり必要と思われるが、子供が就職した後、専業主婦から起業に至り、中堅企業に成長させた実例もふまえば、若年層にとどまらず幅広い層の起業支援も有効であろう。

女性を登用しようとする意欲も女性経営者は高い。女性経営者に向け、女性雇用の増加を働きかけることによって女性活躍を推進することも一法である。

【目次】

第1章 中小企業経営者のなかの「女性」の位置づけ.....	1
第1節 統計からみた日本の女性経営者.....	1
第1項 公的統計.....	1
第2項 起業者調査.....	6
第3項 海外との比較.....	6
第2節 最近の女性経営者に関する研究調査状況.....	8
第1項 最近の主な研究.....	8
第2項 先行研究の潮流.....	9
第2章 アンケート結果.....	11
第1節 アンケートの目的と実施要領.....	11
第2節 男女別にみた経営者の姿.....	13
第1項 経営者の属性と就任の経緯.....	13
第2項 経営者の収入・学歴・入社前の職歴.....	16
第3項 人的資源の配置.....	19
第4項 経営者の家族状況・公職等の有無.....	21
第5項 時間の使い方.....	22
第6項 満足度と重視する事項.....	25
第7項 重要な経営方針決定のプロセス・苦労したこと・重視すること.....	27
第8項 経営改善のため力を入れていること.....	31
第9項 経営者が考える本人の資質や能力・短所.....	32
第10項 事業拡大意欲・設備投資計画の有無・採用計画の有無.....	35
第3節 アンケートから判明したこと.....	38
第3章 女性経営者インタビュー.....	39
第1節 インタビューの目的とインタビュー内容.....	39
第2節 インタビュー概要.....	40
株式会社ワキプリントピア.....	41
株式会社エブノ.....	45
株式会社サキコーポレーション.....	49
株式会社レック（KSGグループ）.....	53
有限会社丸幸興産（通称名：マルコー コーポレーション）.....	58
株式会社リ・キュウ.....	62
有限会社マエダスクール.....	66
株式会社キャリア・ママ.....	70
湧上印刷株式会社.....	75
株式会社フェニックス商会.....	80
昭和電気鋳鋼株式会社.....	84

大古精機株式会社.....	89
新熱工業株式会社.....	94
有限会社儀平菓舗.....	98
第4章 女性経営者に共通する課題とその克服の態様.....	103
第1節 就任後・転機時の課題とその克服.....	103
第1項 ノウハウ知識不足の克服.....	103
第2項 従業員の理解・取締役の理解.....	105
第3項 金融機関の理解.....	108
第4項 家事・育児・介護との両立.....	110
第2節 経営に対する考え方.....	112
第1項 公私の別.....	112
第2項 規模拡大意欲.....	115
第3項 自分自身の評価.....	118
第5章 終わりに.....	121

第1章 中小企業経営者のなかの「女性」の位置づけ

本章では、中小企業における女性経営者の状況を紹介します。第一に、統計的にみて女性の企業経営者はどの程度いるのか、各種資料から紹介します。また、「女性経営者」における先行研究において、どのような研究分析が行われているかをみる。

第1節 統計からみた日本の女性経営者

第1項 公的統計

経営者といわれる人のうち、女性は何割ぐらいいるのだろうか。または、日本には何人女性社長がいるのだろうか？そのうち、「中小企業」の経営者は何人いるのだろうか。就業構造基本調査では、「会社等の役員＝経営者層」として集計しているため、「女性社長」だけをとらえることはできないことから、なかなか難しい問題である。また、ひとくちに女性経営者といっても、個人で自営している方もいれば、上場企業のトップにいる方まで、その形態はさまざまである。以下では、補足できる範囲で、日本の女性経営者の姿をみていこう。

そもそも、女性はどういう形で就業しているのか、をとらえたものが、図1-1である。

図表1-1 従業上の地位・雇用形態別に見た女性比率（2007 就業構造基本調査）

（単位：千人）

従業上の地位 雇用形態 産業	総数	自営業主 Self-employed workers						家族従業者		
		総数			雇人の ある業主	雇人の ない業主	内職者	農林業	非農林業	
		農林業	非農林業							
総数	65,978	6,675	1,177	5,368	1,991	4,441	244	1,876	767	1,083
うち女性	27,803	1,724	129	1,567	292	1,210	223	1,565	644	901
割合	42.1%	25.8%	11.0%	29.2%	14.7%	27.2%	91.4%	83.4%	84.0%	83.2%

雇 用 者												
総数	会社などの役員	会社などの役員を除く雇用者				(再掲) 雇用形態						
		総数	一般常雇	臨時雇	日雇	正規の職員・従業員	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
57,274	4,012	53,263	45,875	6,031	1,356	34,324	8,855	4,080	1,608	2,255	1,059	1,043
24,460	933	23,528	18,887	3,959	682	10,526	7,940	2,021	998	1,092	400	537
42.7%	23.3%	44.2%	41.2%	65.6%	50.3%	30.7%	89.7%	49.5%	62.1%	48.4%	37.8%	51.5%

2007年現在、日本の労働人口は、65,978千人である。うち、女性の比率は、27,803千人で全体の42.1%となっている。うち、会社などに雇用されている者が90%近くを占めるが、正規の職員や従業者だけでなく、パート・アルバイト・派遣社員など様々な雇用形態がある。

自営業及び会社等の役員として経営する立場にある女性は、2,657千人（女性比率24.9%）であるが、農林業に従事する男女1,177千人（女性129千人）を除いて計算すると、およそ2,528千人（女性比率26.6%）が経営的立場にある女性であることがわかる。

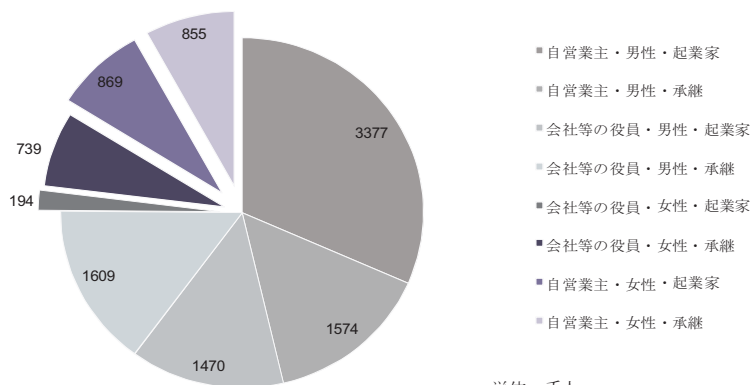
図表 1 - 2 従業者規模別・男女別経営者の人数 (2007 就業構造基本調査)

(単位：千人)

男女 従業者規模	自営業主		会社などの役員		自営業主+役員	
	総数	うち 起業者	総数	うち 起業者	総数	うち 起業者
男女合計	6,675.2	4,246.3	4,011.7	1,663.4	10,686.9	5,909.7
1 人	3,621.5	2,185.5	119.0	96.1	3,740.5	2,281.6
2 ~ 19	3,018.5	2,035.0	2,681.3	1,294.5	5,699.8	3,329.5
20 ~ 49	18.2	14.5	438.1	121.7	456.3	136.2
50 ~ 99	2.1	1.6	181.9	38.9	184.0	40.5
100 ~ 299	0.6	0.6	149.9	22.8	150.5	23.4
300 ~			153.8	10.4	153.8	10.4
官公庁など			1.1		1.1	
その他の法人・団体			265.8	69.2	265.8	69.2
男性 総数	4,950.8	3,377.0	3,079.1	1,469.7	8,029.9	4,846.7
1 人	2,276.2	1,573.1	98.7	83.4	2,374.9	1,656.5
2 ~ 19	2,643.9	1,780.5	1,979.5	1,143.8	4,623.4	2,924.3
20 ~ 49	16.6	13.4	340.6	109.4	357.2	122.8
50 ~ 99	1.8	1.3	154.0	35.9	155.8	37.2
100 ~ 299	0.3	0.3	133.5	20.8	133.8	21.1
300 ~			42.1	9.9	42.1	9.9
官公庁など			1.1		1.1	
その他の法人・団体			206.3	57.7	206.3	57.7
女性 総数	1,724.3	869.4	932.7	193.7	2,657.0	1,063.1
1 人	1,345.3	612.4	20.3	12.7	1,365.6	625.1
2 ~ 19	374.6	254.5	701.9	150.7	1,076.5	405.2
20 ~ 49	1.6	1.1	97.4	12.2	99.0	13.3
50 ~ 99	0.3	0.3	27.9	2.9	28.2	3.2
100 ~ 299	0.3	0.3	16.4	2.0	16.7	2.3
300 ~			5.4	0.4	5.4	0.4
官公庁など						
その他の法人・団体			59.4	11.5	59.4	11.5

(推計値・四捨五入のため合計不一致)

図表 1 - 3 男女経営者の内訳

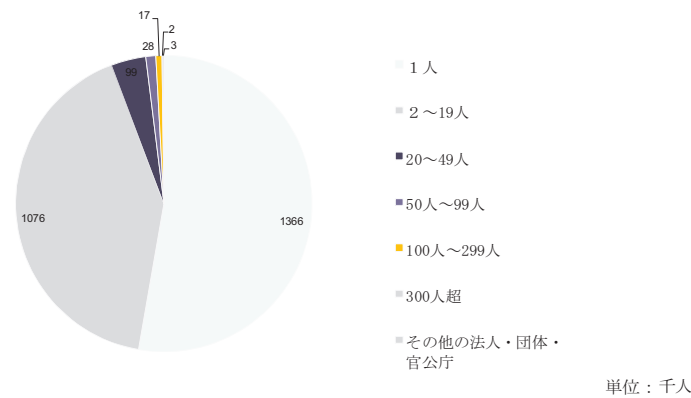


単位：千人

(資料) 図表 1 - 1 に同じ

そのうち、中小企業の経営者はどの程度か。先程の農林業従事者が 129 千人。大企業・官公庁・その他法人・団体の約 5 千人を除く 2,523 千人となる。

図表 1 - 4 規模別にみた女性経営者の状況

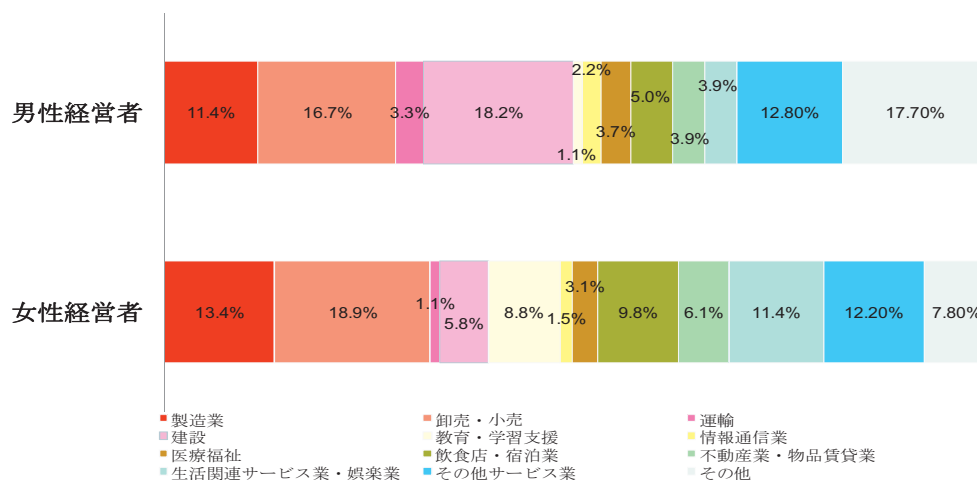


(資料) 図表 1 - 1 に同じ

その構成割合をみると、家族従業員以外の雇用者のいない個人事業主、内職、会社社長でも 1 名だけの会社が、約 1,366 千人 (54.1%) で過半数を占め、残り 1,157 千人が雇用者のいる経営者である。これを更に細分化し、従業員 20 人以上の会社・事業を経営する女性は、146.1 千人と極めて少数となる。上記統計による中規模の企業の経営的立場にいる男女の人数は 944.6 千人であるため、中規模の女性経営者比率は 15.5%ということになる。

なお、男女の経営者別に見た業種構成は下記の通りであり、女性経営者が卸小売業、教育学習支援業、宿泊飲食業、生活関連サービス業の経営のウエートが比較的高いのに対し、男性経営者は、建設業でウエートが高くなっているのが特徴となっている。

図表 1 - 5 男女経営者 (自営業主+会社の役員など) の業種構成



(資料) 図 1 - 1 に同じ

以上が 2007 年時点で見た状況であるが、過去と比較した推移はどうなっているのかをみてみよう。図表 1－6 は、1974 年時点の従業上の地位・雇用形態別にみた女性比率である。農林業や自営業主の人数が多く、家族従業者も多い。零細事業を営む世帯が多かったことがわかる。一方、雇用者としての地位にある者のうち、会社等の役員はわずか 32 万人。なにより労働者総数は 18,828 千人と専業主婦として家庭を守る女性が多かったことがわかる。

図表 1－6 従業上の地位・雇用形態別に見た女性比率（1974 年時点）

（単位：千人）

従業上の地位 雇用形態 産業	総数	自営業主 Self-employed workers						家族従業者		
		総数			雇人の ある業主	雇人の ない業主	内職者	農林業	非農林業	
		農林業	非農林業							
総数	51,341	9,478	3,272	6,200	1,908	6,857	713	5,753	3,095	2,657
うち女性	18,828	2,669	782	1,884	286	1,704	680	4,576	2,527	2,049
割合	36.7%	28.2%	23.9%	30.4%	15.0%	24.9%	95.4%	79.5%	81.6%	77.1%

雇 用 者					
総数	会社など の役員	会社などの役員を除く雇用者			
		総数	一般常雇	臨時雇	日雇
36,105	2,151	33,954	31,143	1,910	901
11,582	321	11,261	9,743	1,167	352
32.1%	14.9%	33.2%	31.3%	61.1%	39.1%

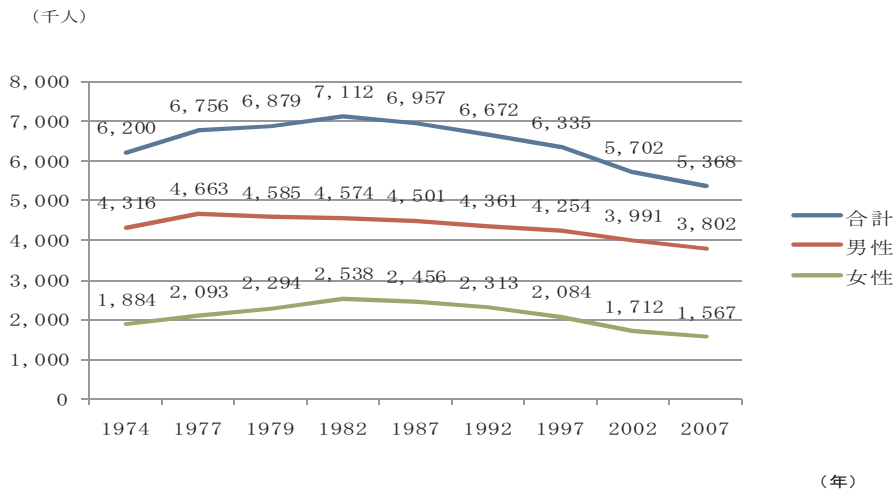
以下は、その時点から現在までの推移を、従業上の地位別にみていく。

（1） 自営業主

個人経営の商店主、工場主、農業主、開業医、弁護士、著述家、家政婦など自分で事業を営んでいる者を自営業主に分類している。

農林業を除く自営業主は、1982 年の 7,112 千人をピークに、2007 年には、5,368 千人にまで減少している。そのうち、女性の自営業主は、1982 年の 2,538 千人から、1,567 千人へと減少に転じており、減少のスピードも速い。

図表 1 - 7 自営業主（非農林）の男女別推移



(資料) 図表 1 - 1 に同じ

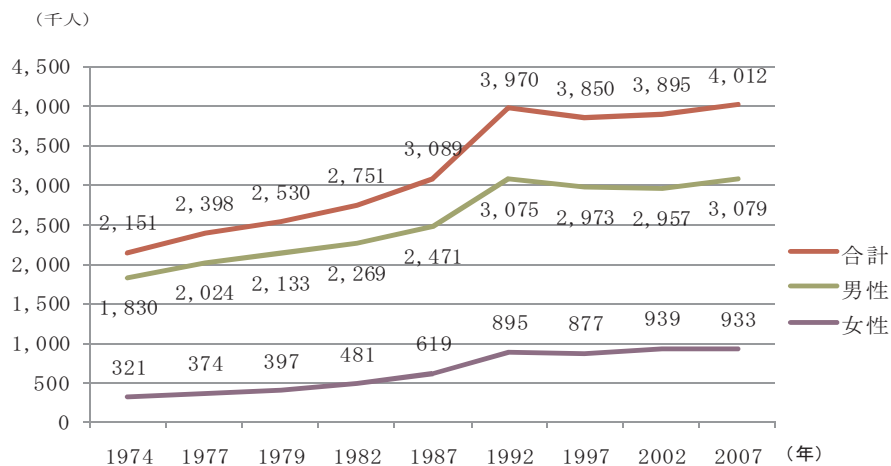
(2) 会社の役員など

また、同じ就業構造基本調査において、会社の社長、取締役、監査役、各種団体の理事、監事などの役職にある者を会社などの役員として分類している。会社等の役員を務める女性は、933千人である。

会社等とは、民間会社に限らず、団体、官公庁なども含まれる、また役員といっても女性社長に限らず、取締役・理事なども含めた総数である。

「会社の役員など」の女性は、1992年までは増加する傾向がみられたが、それ以降の調査では、さして増加しておらず、2007年調査ではわずかながら減少に転じている。

図表 1 - 8 「会社の役員など」の男女別推移



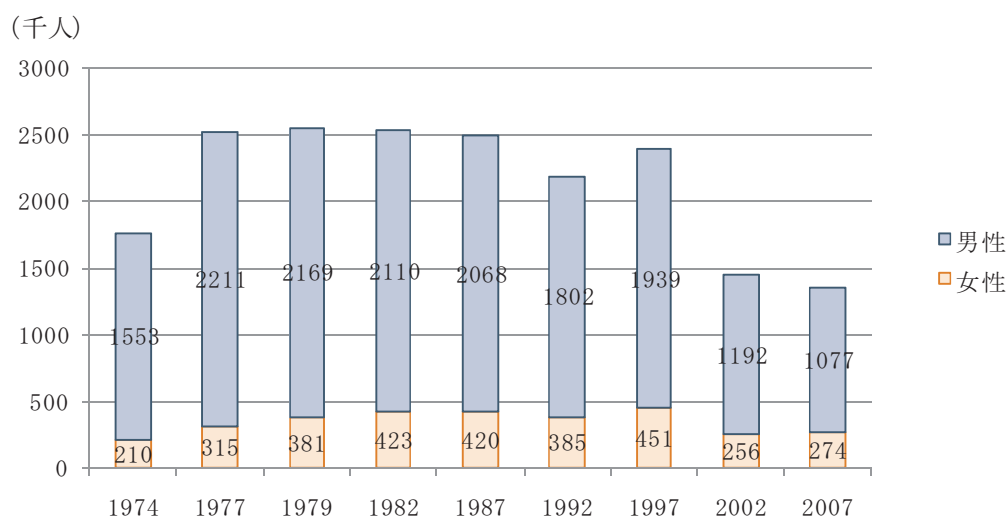
(資料) 図表 1 - 1 に同じ

第2項 起業者調査

2007年から起業したかどうかの調査も行われた。図表1-2のとおり、起業者（現在の事業を自ら起した者）は5,910千人おり、うち女性は1,063千人。したがって、女性の比率は18.0%。1人以上の雇用がある人は、男性3,190千人に対し女性438千人で、女性の比率13.8%とウエートはやや落ちる。女性は1人起業のウエートが高いことがわかる。さらに、20人以上の企業の起業者をみていくと、男女計で210.6千人、うち女性は19.2千人（9.5%）ときわめて少数となる。

なお、2007年までの調査結果から全体の起業希望者の推移をみると、むしろ減少している。全体傾向としては、女性も同様であるが、2002年から2007年にかけて女性の起業希望者は若干ながら増加に転じている（図表1-9）。

図表1-9 転職希望者・追加的就業希望者のうち、「自分で事業をおこしたい」者



(資料) 図表1-1に同じ

第3項 海外との比較

次に、日本の状況を海外と比較してみよう。

(1) アメリカの状況

全米女性ビジネス審議会（National Women's Business Council）が作成したレポート「Women-Owned Firms in the U.S.」（2012）において、詳細な報告が行われているが、その要旨をまとめると、次のとおりである。

- ・2007年時点、米国には女性が経営している企業（women-owned firms. 以下、「女性経営企業」という。）が7,792千社あり、全企業の28.8%を占めた。これに対し、男女経営企業（equally men/women-owned firms）が17.7%、男性経営企業が51.5%であった。
- ・女性経営企業のうち、雇用者がいない企業が6,892千社、雇用者のいる企業は910千社である。
- ・女性経営企業の半数近くが、その他業種（分類できない）（16.8%）、健康医療・社会扶助関連（15.8%）、専門科学技術サービス（14.1%）の3業種にあたる。
- ・女性経営企業は、1997年5.4百万社、2002年6.5百万社から2007年7.8百万社となり、1997年からみて44%、2002年からみても20%増加した。
- ・女性が経営している企業の雇用者は、1997年7.1百万人、2002年7.1百万人、2007年7.6百万人となっている（1997年から2007年にかけての伸び率8%）。女性経営企業の所得は、1997年の819百万ドルから、2002年941百万ドル、2007年1,202百万ドル（1997年から2007年にかけての伸び率53%）と伸びているが、米国企業の労働力の6%、事業所得の4%未満にすぎない。また、米国企業全体の伸び率（労働力17%、事業所得71%）に比較すると、見劣りする。
- ・女性経営企業の生存率は78.2%。事業継続企業の54.5%が、増資など自己資本増強策をとっている。しかしながら、4分の3は個人資産を活用し、男性経営企業に比べると外部資本を導入することは少ない。また、銀行など金融機関から事業ローンを調達する女性経営企業はわずか5.5%である（男性経営企業は11.4%）。

（2）韓国の状況

経済産業省「22年度女性起業家実態調査」において、韓国中小企業庁「韓国女性企業実態調査」を基に、韓国の女性経営企業の動向を紹介している。同調査によれば、①女性が経営する企業数は、2007年現在1,116千社（女性比率37.5%）と比較的高い、②業種は、飲食宿泊業が397千社（全業種の35.5%）、卸売小売業が332千社（全業種の29.7%）と、全体の過半を占める、③米国と同様、小規模企業が中心である、などの特徴があるとされる。

（3）米国・韓国と比較した日本の特徴

既述のように、日本の非農業を営む女性経営者（経営的立場にいる女性）の割合は、26.6%である。日本が経営的立場の女性の人数を、韓国・米国の統計が企業数を集計しているため、直接には比較しにくいものの、日本の女性経営企業のウエートは両国に比べてかなり低いことは明らかである。なお、共通している事項としては、女性が経営する企業は、雇用者がいない小規模企業が多く、サービス業などの業種に集中している傾向がある。

第2節 最近の女性経営者に関する研究調査状況

第1項 最近の主な研究

次に、調査研究分野において、「女性経営者」の最近の調査がどのような形で行われているのかをみてみよう。

(1) 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）（2003）「日本の女性経営者」

ここでは、国民生活金融公庫（現日本政策金融公庫）の融資先に対するアンケート調査を基に様々な分析を行っている。女性経営者の業種は、個人向けサービス業、小売業、飲食店の上位3業種で7割を超える。女性経営者のうち、個人経営者が3分の2近く（64.4%）にのぼり、男性の33.5%を大きく上回る。また、回答者のうち起業家が8割近く（78.2%）を占めていることから、女性経営者のうち起業家にも焦点をあて分析している。起業時の平均年齢が男性よりも若い、開業時までの斯業経験年数が男性に比べ短いなどの特徴があり、開業時の課題に「経営に関するノウハウ不足」、「家事育児介護両立」をあげる起業家が多いとしている。

(2) 経済産業省（2011）「女性起業家実態調査」、中小企業庁「中小企業白書2012年版」

経済産業省（2011）は、日本政策金融公庫総合研究所が2009年に実施した新規開業実態調査の本調査と特別調査のローデータを用い、詳細な分析を行い、さらにアンケート調査を実施して、国際比較も用いながら我が国における起業家のニーズや支援の方向性を探っている。

そこでは、女性起業家は、必ずしも収入など経済的側面のみを志向しているわけではないので、売上増加のための支援だけでなく、生活や自己実現の向上を後押しするといった、新たな視点による支援も必要である、としている。

さらに、その調査を踏まえ、中小企業庁（2012）は、人口減少に伴う内需減少の克服策として、主として個人向けサービス分野で需要を掘り起こしている女性の起業に着目している。女性起業家は男性起業家に比し、「個人起業が多い」「小規模な起業が多い」「比較的若い年代で起業する」特徴があるため、起業時の課題は、「経営に関する知識・ノウハウ不足」「事業に必要な専門知識・ノウハウ不足」が上位に並び、起業時に欲しかった支援としては、「同じような立場の人との交流の場」と回答する割合が高いとしている。

(3) GEM（global entrepreneur monitor）調査ほか海外を中心とする多数の研究

磯辺・矢作（2011）は、起業活動の国際比較を行うGEM（global entrepreneur monitor）調査分析の結果、「日本では、確立会社、つまりすでに事業を行っている割合が大きく、新会社の所有者の割合は小さい」とし、「日本の経済発展は、独立起業によるものではなく、既存の中小企業を中心とした創造的な活動に依存していることが示唆される」としたうえで、起業活動を男女別にみると、「日本では、女性の自立や起業家になることが難しい」とことと、「たとえ事業機会を見つけても、それを事業として会社を設立し、仕入先や顧客、あるいは資金の提供者をみつけることは容易ではない」とことを指摘している。さらに、起業家全体に占める女性起業家の割合が高い国家ほど起業活動が盛んであることから、日本においても女性起業家が活動しやすい環境を整備すべ

きことなどを指摘している。

また、海外調査では、ジェンダーと起業ハードルの有無、業績の関係について、多数の研究があるほか、教育水準と起業の相関関係についても論じられている。資金調達に関する研究も数多く、女性は自己資金、家族資金を利用することが多く、金融機関からの借入を忌避する傾向がある、ことなどが指摘されている。

第2項 先行研究の潮流

日本では、女性経営者が少なく、中小企業規模になるとさらにその数は少なくなる。そのため、数少ない調査も小規模企業にフォーカスされている。

このように、中小規模の女性経営者の実態・課題はわからないままとなっている。そこで中小規模の女性経営者の実態に迫りつつ、やはり、中小規模の企業経営においても、先行研究で明らかにされたような女性と男性のギャップがあるのか、できるだけ多方面から観察し、分析を行うこととしたい。次章以降、アンケートとインタビューの調査結果と分析を述べる。

第2章 アンケート結果

第1節 アンケートの目的と実施要領

(1) アンケートの目的

中小企業経営者の個人の意識や行動、更には企業運営上の課題とその克服方法、重要な決定プロセスなどについて、男女差があるかどうかを調査するために、次項の要領で、アンケート調査を実施した。

質問項目としては、企業属性、経営者の属性（職歴、家族状況）、人材登用状況・後継者の有無、時間の使い方、経営で重視すること、重要な決定プロセス、経営課題とその克服方法、自己評価、事業拡大意欲である。

(2) アンケートの実施要領

当公庫中小企業事業の取引先から規模業種別に男女同数を抽出、郵送し、644社から回答を得た（回収率は41.7%）。不動産賃貸業の企業は、アンケート送付先から除外している。

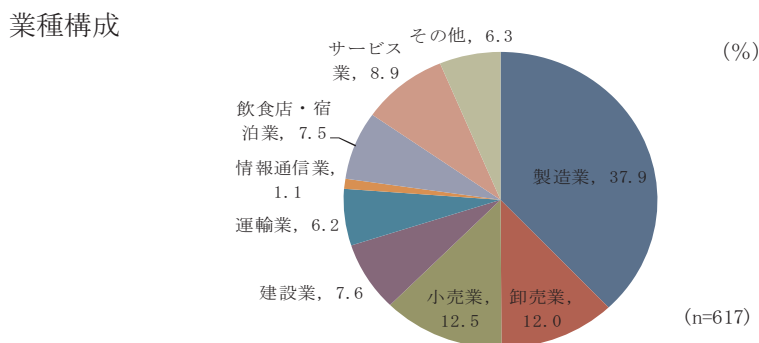
図表2-1 アンケートの実施要領

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%）

(3) アンケート対象の概要

分析対象企業は、図表2-2の通りであり、製造業が、37.9%、非製造業が62.1%、従業員規模でみると、19人以下が28.4%、20人以上が71.6%となっている¹。

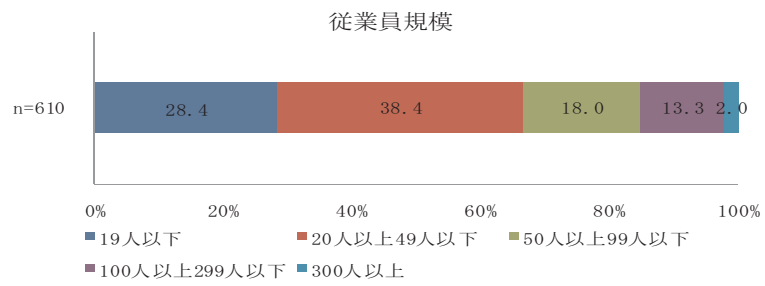
図表2-2 分析対象企業の概要



	製造業	卸売業	小売業	建設業	運輸業	教育・学習支援	情報通信業	医療・福祉	飲食店・宿泊業	消費者向けサービス業	事業者向けサービス業	その他
男性	39.4	13.1	13.6	7.5	6.3	0.3	0.5	0.3	7.3	2.8	3.8	5.3
女性	35.7	8.5	11.1	7.5	6.5	0.5	2.5		7.5	8.5	3.5	8.0

¹日本公庫中小企業事業の取引先のうち、女性経営者の業種・規模にあわせて男性経営者のサンプルを抽出している。回答率に差がでたため、回答者の業種と規模構成には若干の差異がみられる。

従業員規模



(%)

	19人以下	20人以上 49人以下	50人以上 99人以下	100人以上 299人 以下	300人以上
男性	28.4	36.8	18.0	15.1	1.7
女性	26.8	42.4	18.7	9.6	2.5

第2節 男女別にみた経営者の姿

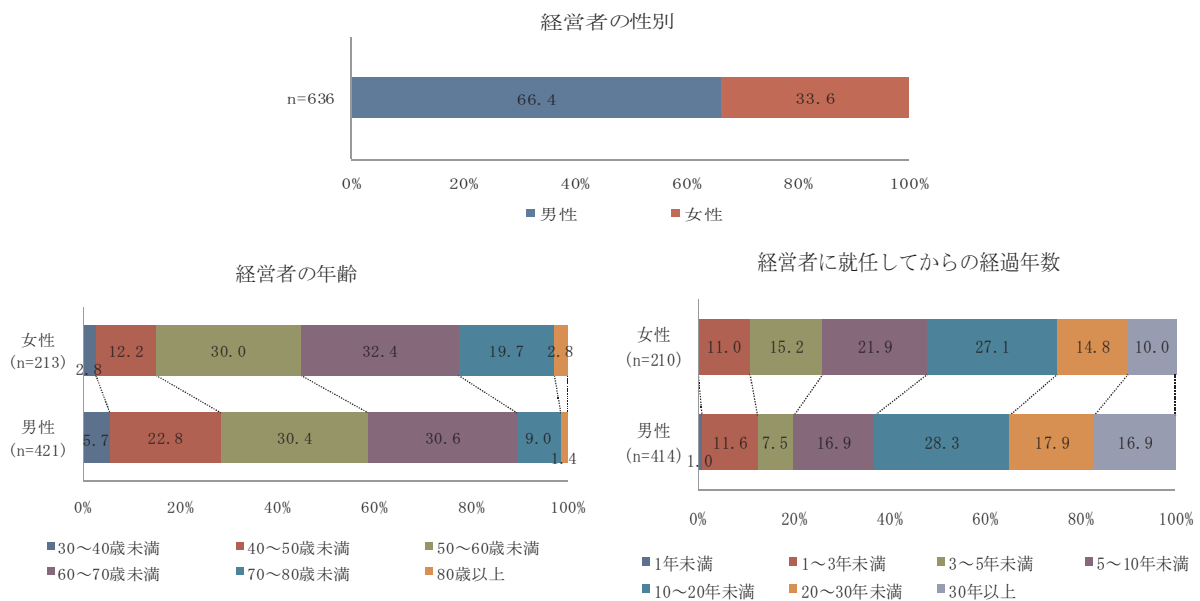
第1項 経営者の属性と就任の経緯

①性別・年齢・就任後の経過年数・就任までの年数

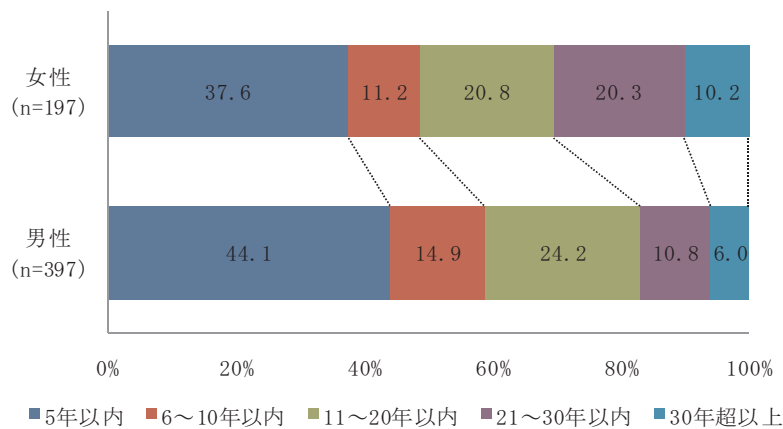
年齢構成をみると、女性は、50歳未満が15.0%（男性28.5%）であるのに対し、70歳以上が22.5%（男性10.4%）と、男性より高齢な経営者の割合が高かった。

社長に就任してからの経過年数でみると、男性のほうが女性より長期間経営を続けている。その裏返しとして、入社後経営者に就任するまでの年数は、女性のほうが男性より長い傾向にある。10年以内に就任しているのは、男性の59.0%に対し、女性は48.8%と半数以下にとどまる。

図表2-3 分析対象経営者の概要

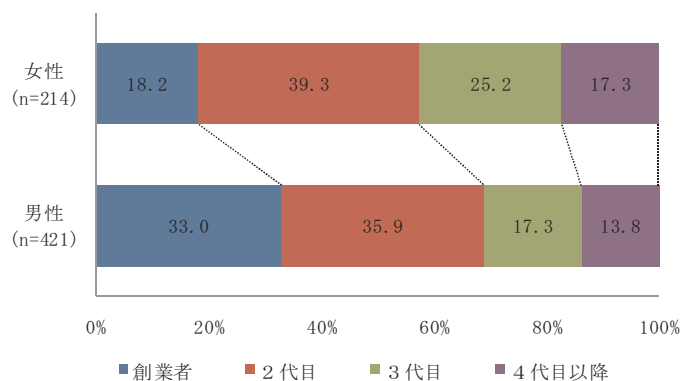


図表2-4 入社後経営者に就任するまでの年数



②創業者か否か

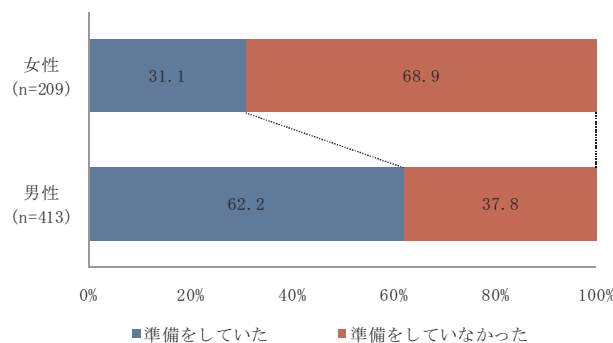
図表 2-5 会社で何代目の経営者か



会社で何代目の経営者かを聞いたところ、創業者の割合は女性経営者が 18.2%（男性 33.0%）、残り 81.8%が後を継いだ 2 代目以降の経営者であった。さらには、3 代目以降の割合をみると、男性経営者が 31.1%にとどまるのに対して、女性経営者が 42.5%と高くなっている（図表 2-5）。

③経営者になるための準備

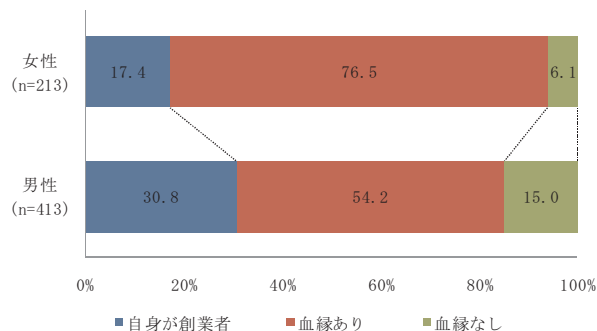
図表 2-6 経営者になるための準備の有無



経営者になるための準備の有無を見ると、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。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ものと推測される。

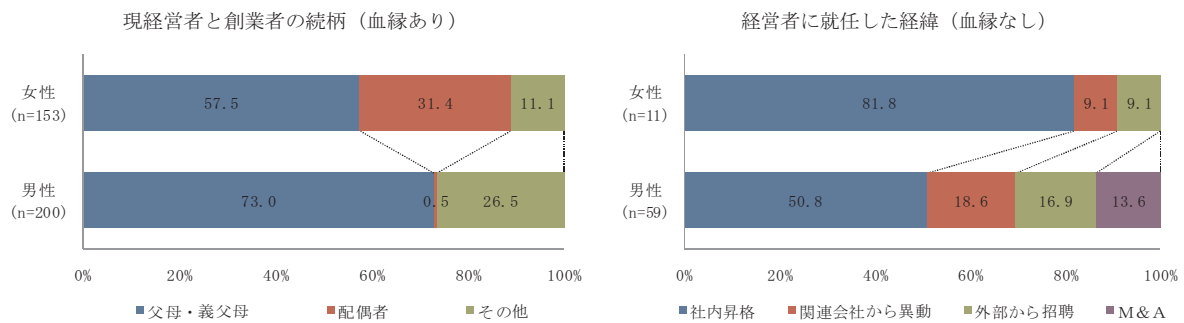
④現経営者と創業者の関係

図表 2-7 現経営者と創業者との関係



現経営者と創業者との血縁関係を見ると、女性経営者のほうが「血縁あり」との回答割合が高いことから、男性経営者に比べ、親族から引き継いだケースが多いことがわかる。

図表 2-8 現経営者と創業者の続柄（血縁あり・なし）



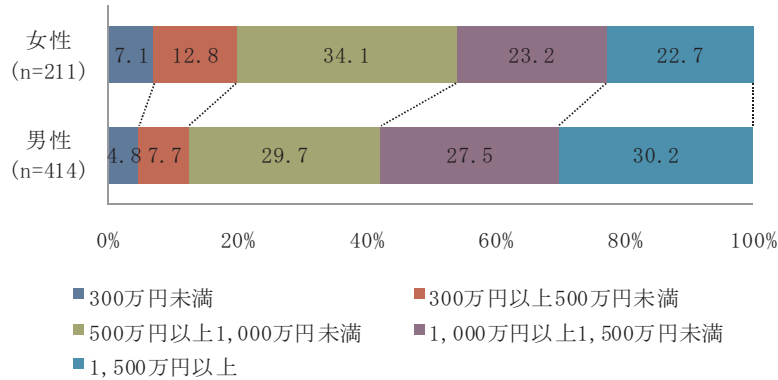
更に、現経営者と創業者の血縁関係があるケースでは、女性経営者は、配偶者が創業者であったとの回答割合が 31.4%と高いことから、親子間だけでなく配偶者から引き継いで経営者となったケースも多いと考えられる。

現経営者と創業者の血縁関係がないケースでは、女性経営者は「社内昇格」で就任との回答割合が 81.8%と高くなっている。「M&A」にて就任したとの回答割合は、男性で 13.6%であるが、女性は回答がなかった。

第2項 経営者の収入・学歴・入社前の職歴

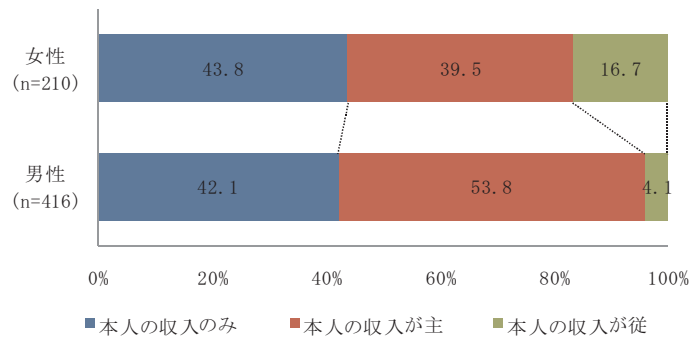
①年収

図表2-10 経営者本人の年収



経営者本人の収入をみると、1,000万円以上と回答した割合は、男性経営者が57.7%と50%を超えるのに対し、女性経営者は45.9%と50%を下回っている。総じてみると、男性経営者のほうが、年収が高い。

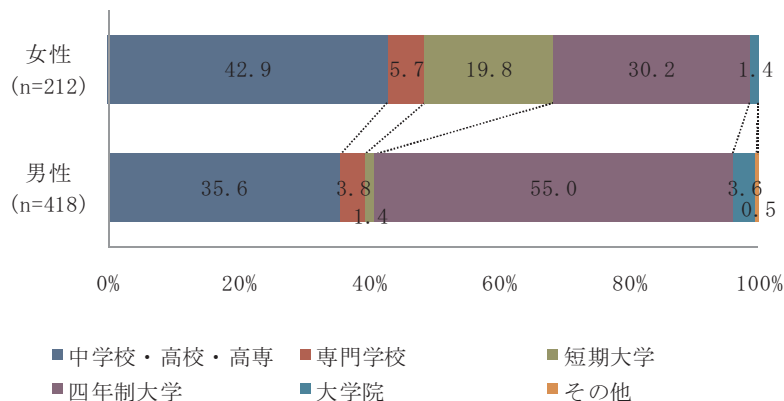
図表2-11 経営者の収入が世帯の中で占めるウェイト



経営者本人の収入が世帯の中で占めるウェイトをみると、「本人の収入のみ」と回答した割合は、女性が43.8%、男性が42.1%とほぼ同じ割合であったが、「本人の収入が主」と回答した割合は女性経営者の39.5%に対し、男性経営者は53.8%であった。「本人の収入が従」と回答した割合は女性経営者の16.7%に対し、男性経営者は4.1%となっており、配偶者などが世帯収入の主となっている割合が男性より高い。

②学歴

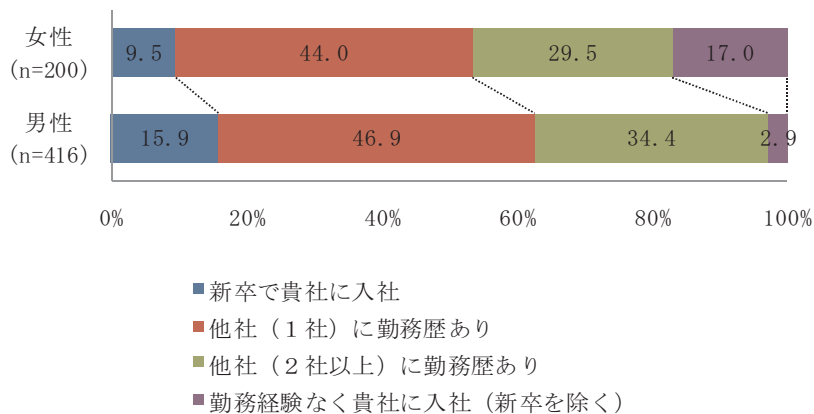
図表 2 - 1 2 経営者の最終学歴



経営者の最終学歴をみると、男性経営者は 55.0%が四年制大学卒業と回答しているが、女性経営者は 30%程度にとどまる一方、短期大学卒業者が 19.8%いる。

③職歴

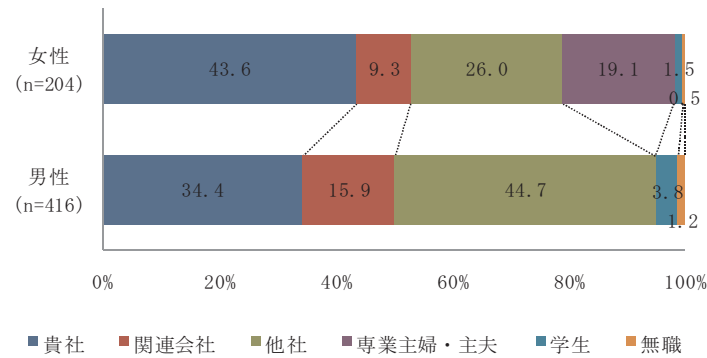
図表 2 - 1 3 経営者を務める前の職歴



経営者に就任する前の職歴をみると、「新卒で当社に入社」した割合は、男性経営者が 15.9%であるのに対し、女性経営者は 9.5%にとどまる。

一方、勤務経験なく経営者に就任したというケースは、男性経営者が 2.9%であるのに対し、女性経営者は 17.0%となっている。女性経営者は勤務経験もなく突然経営者に就任したケースが少なからずあると考えられる。

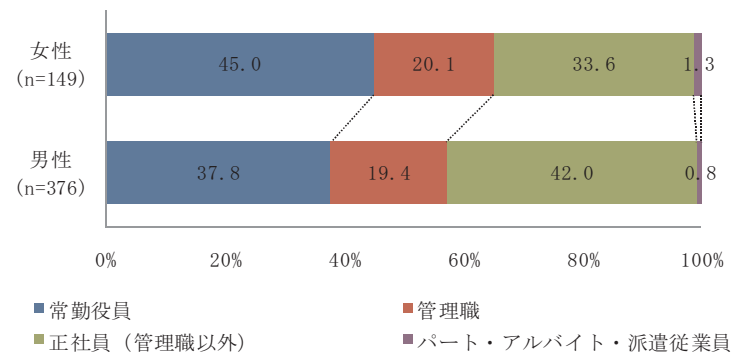
図表 2-14 経営者になる直前の勤務先



経営者になる直前の勤務先をみると、「他社」との回答割合は男性経営者で44.7%となっており、女性経営者と比較すると、外部の会社に勤務した後承継したケースが多くなっている。

「専業主婦・主夫」との回答割合は男性経営者ではいなかった一方、女性経営者で19.1%となっており、勤務していなかった人が経営者に就任しているケースが多いと考えられる。

図表 2-15 経営者になる直前の就労形態



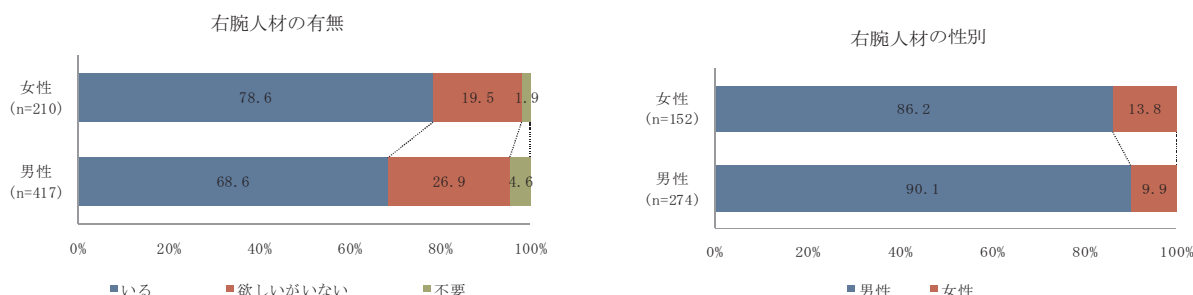
経営者になる直前に勤務していなかった人を除き、就労していた経営者にその就労形態を聞いたところ、「常勤役員」との回答割合が女性経営者で45.0%、男性経営者で37.8%となっており、女性経営者のほうが直前に役員経験を有していることがわかる。

一方、「正社員 (管理職以外)」との回答割合は男性経営者が42.0%と女性経営者の33.6%より高い。

第3項 人的資源の配置

①右腕人材

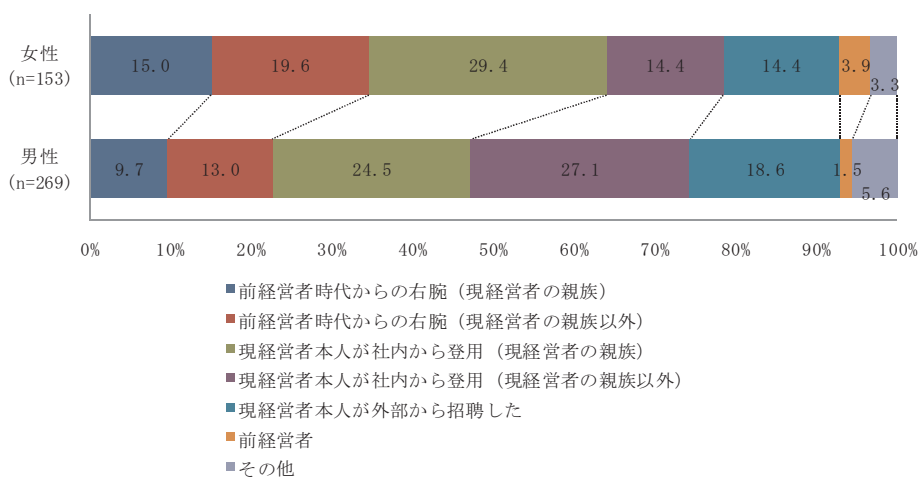
図表2-16 右腕人材の有無とその性別



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%となり、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、その人材の性別を尋ねたところ、女性経営者のほうが「女性」と回答している割合が若干高くなっている。

図表2-18 右腕人材の登用方法



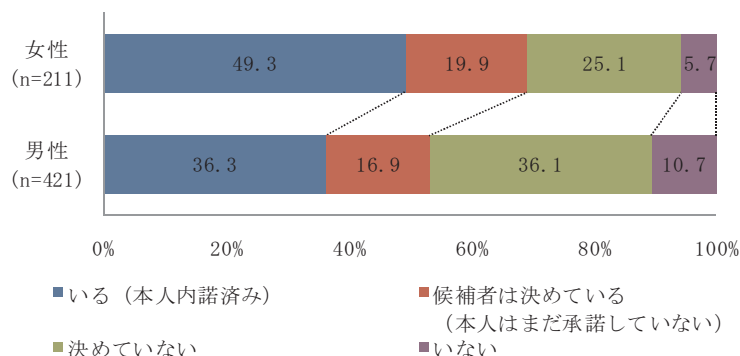
右腕人材が「いる」と回答した経営者にその登用方法を尋ねたところ、「前経営者時代からの右腕」(親族+親族以外)との回答割合が女性経営者で34.6%、男性経営者で22.7%となっており、女性経営者のほうが以前からの右腕をそのまま任用していることがわかる。

「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%となっており、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継いだり、自身に近い人材を登用している。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。

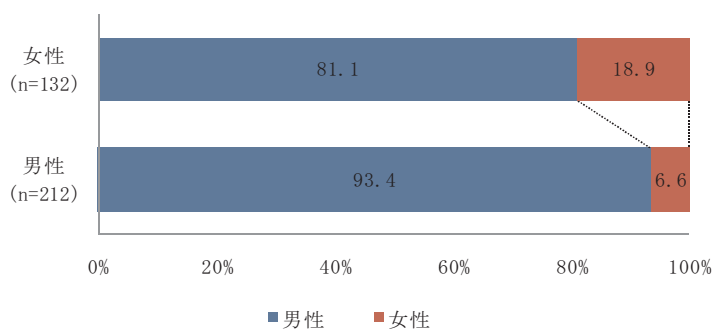
②後継者

図表 2 - 1 9 後継者の有無



後継者の有無を尋ねたところ、女性経営者のほうが「いる (本人内諾済み)」や「候補者は決めている (本人はまだ承諾していない)」との回答割合が高くなった。女性経営者のほうが、自分の後任を意識しながら経営している様子が見えがえる。今アンケートに回答した女性経営者は、70歳以上が22.5% (男性10.4%) と、男性経営者に比し年配層が多いためと考えられる。

図表 2 - 2 0 後継者候補の性別

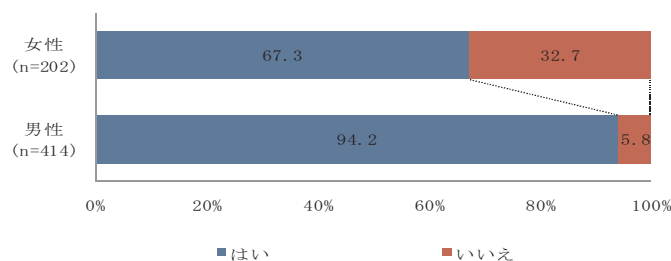


後継者が「いる (本人内諾済み)」あるいは「候補者は決めている (本人はまだ承諾していない)」と回答した経営者に、その性別を尋ねたところ、女性経営者のほうが、女性を後継者として考えている割合が高いといえる。

第4項 経営者の家族状況・公職等の有無

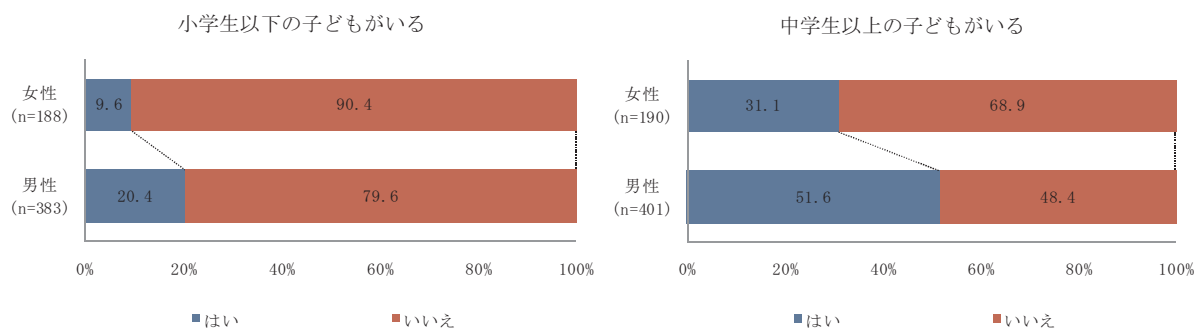
①家族状況

図表2-21 経営者の家族状況（結婚の有無）



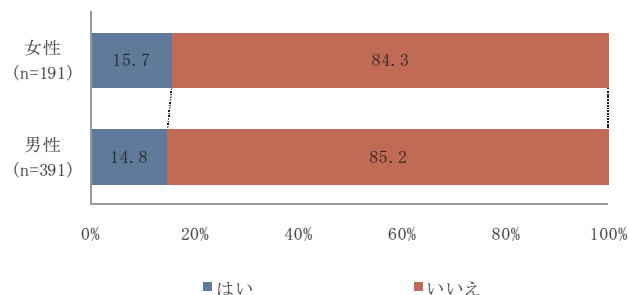
経営者に結婚しているかを尋ねたところ、男性経営者のほうが結婚している割合が高くなった。

図2-22 経営者の家族状況（子どもの有無）



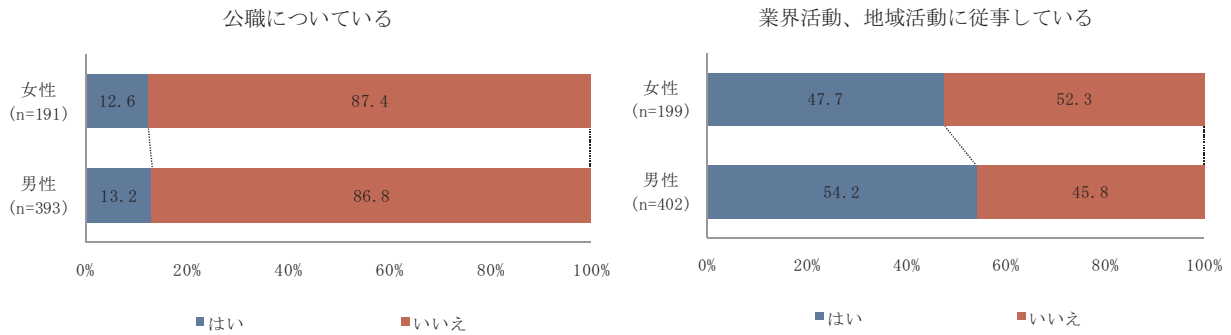
経営者に小学生以下の子どもがいるかどうかを尋ねたところ、男性経営者のほうが「はい」という回答割合が高くなった。次に、中学生以上の子どもがいるかどうかを尋ねたところ、男性経営者のほうが「はい」という回答割合が高くなった。男性経営者のほうが総じて、子どもを有している割合が高い。

図2-23 経営者の家族状況（介護が必要な家族の有無）



介護が必要な人の有無については、男女間であまり差はない。しかし、1割以上が「介護」問題に直面している。

図 2 - 2 4 公職活動・業界活動・地域活動の状況

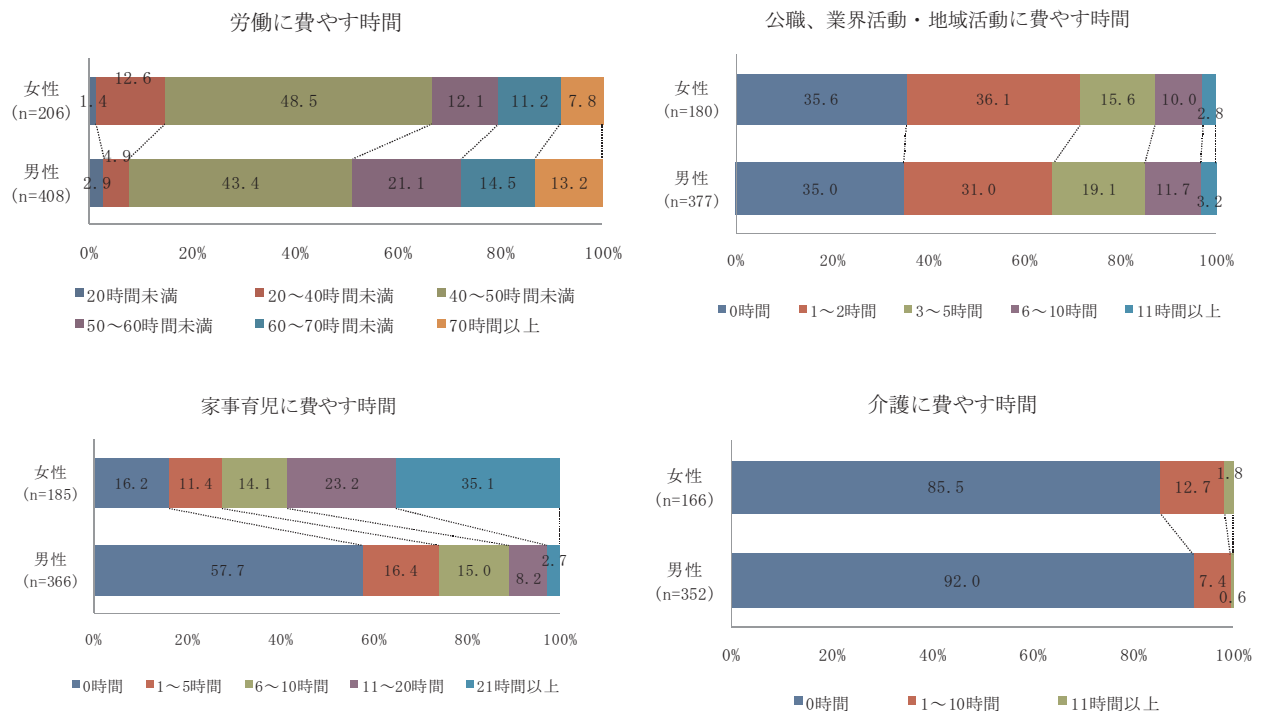


経営者に公職についているかどうかを尋ねたところ、1割近くの経営者が公職についていると回答しており、男女間の差はなかった。

次に、業界活動、地域活動に従事しているかどうか尋ねたところ、「はい」という回答割合が女性経営者は47.7%、男性経営者は54.2%と、男性経営者のほうが何らかの活動に従事している割合が高い。総じては、経営者の二人に一人は、業界活動または地域活動に従事しており、業界・地域における中核的な活動主体となっていることがうかがわれる。

第5項 時間の使い方

図 2 - 2 5 経営者の1週間の時間の使い方

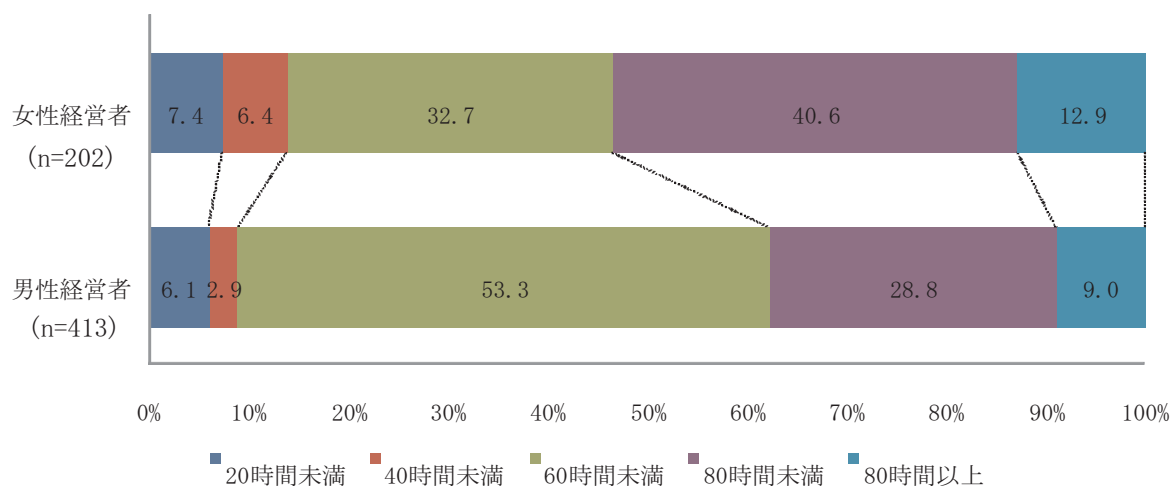


経営者に1週間の時間の使い方として、労働時間に費やす時間を尋ねたところ、50時間未満との回答割合は女性経営者が62.5%、男性経営者が51.2%となった。男性経営者のほうが労働に費やす時間が長いことがわかる。一方で、家事育児に費やす時間は、男性経営者では「0時間」との回答割合が57.7%と最も多く占める一方、女性経営者では「21時間以上」との回答割合が35.1%

と最も多くを占めている。女性経営者は仕事以外、家事育児に時間を費やしている様子がうかがわれる。

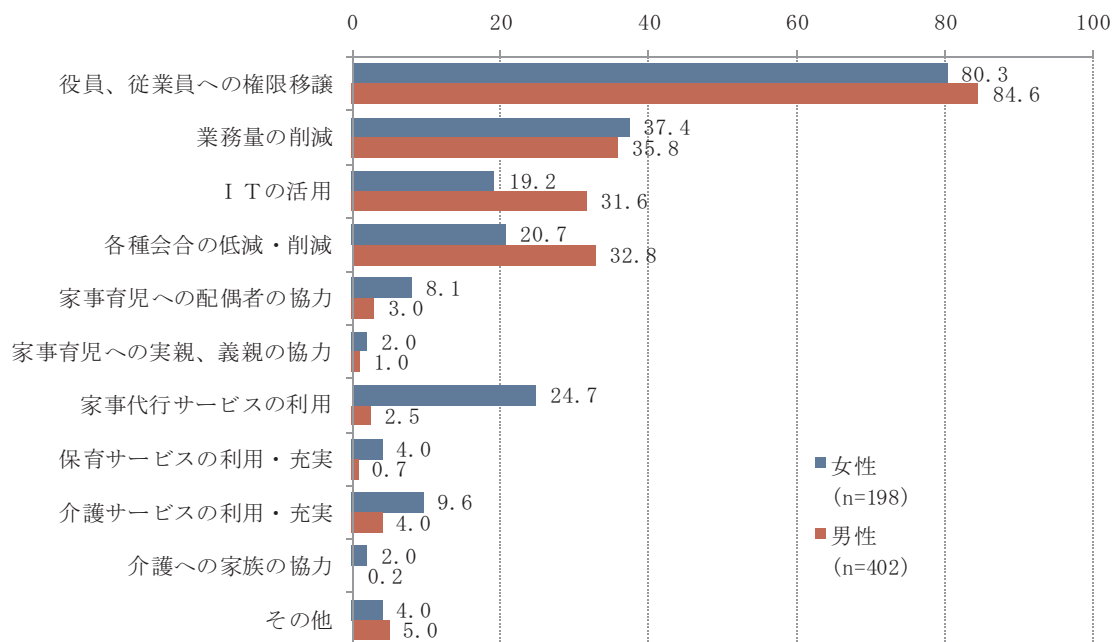
公職、業界活動・地域活動に費やす時間については、大きな違いはみられなかったが、男性経営者のほうが長時間費やしている傾向にある。介護に費やす時間についても大きな違いはみられなかったが、女性経営者のほうが長時間費やしている傾向にある。

図表 2-26 週当たり「労働」+「家事・育児」+「介護」+「公職地域活動」時間



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、週当たり活動時間をみたのが、図表 2-26 である。これによれば、女性経営者は、実に 53.5% が仕事・家事育児・公職業界活動等に 60 時間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。

図表 2-27 経営者の自由に使える時間を増やすための方策、支援策（3つまで回答）

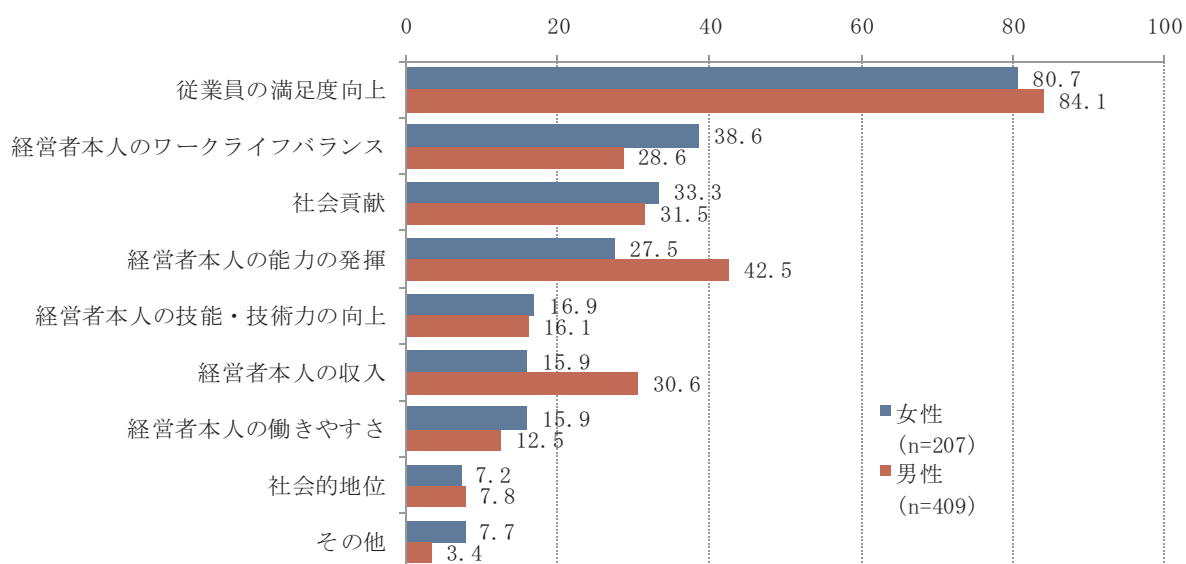


経営者に自由に使える時間を増やすための方策、支援策を尋ねたところ、男性経営者、女性経営者ともに、上位2位が「役員、従業員への権限移譲」「業務量の削減」となった。権限移譲や業務量そのものの削減により、経営者の負担を軽減することが有効な方策と考えていることがうかがわれる。

第3位には、男性経営者は「各種会合の低減・削減」（32.8%）との回答があげられる一方、女性経営者は「家事代行サービスの利用」（24.7%）があげられている。女性経営者は家事育児に費やす時間が多いため、その削減の有効な方策として考えられていることがうかがわれる。また、「家事育児への配偶者の協力」「保育サービスの利用・充実」「介護サービスの利用・充実」という回答についても、女性経営者のほうが男性経営者よりも回答割合が高いことから、家事育児、介護の負担軽減を望んでいるものと推測される。

第6項 満足度と重視する事項

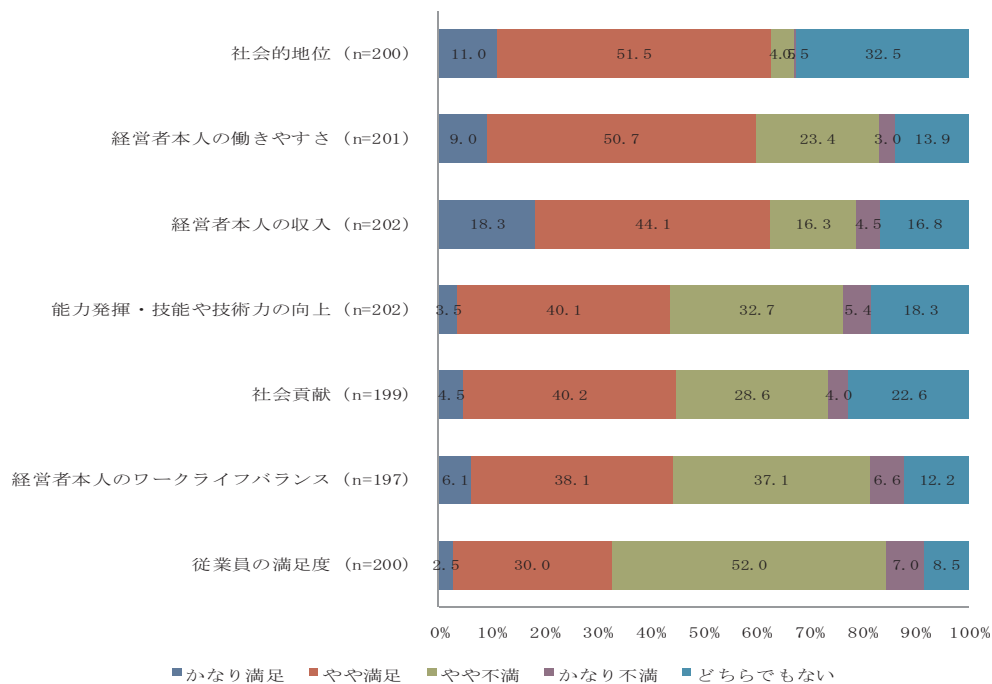
図表2-27 経営者が仕事上の満足感を得るために重視するもの（3つまで回答）



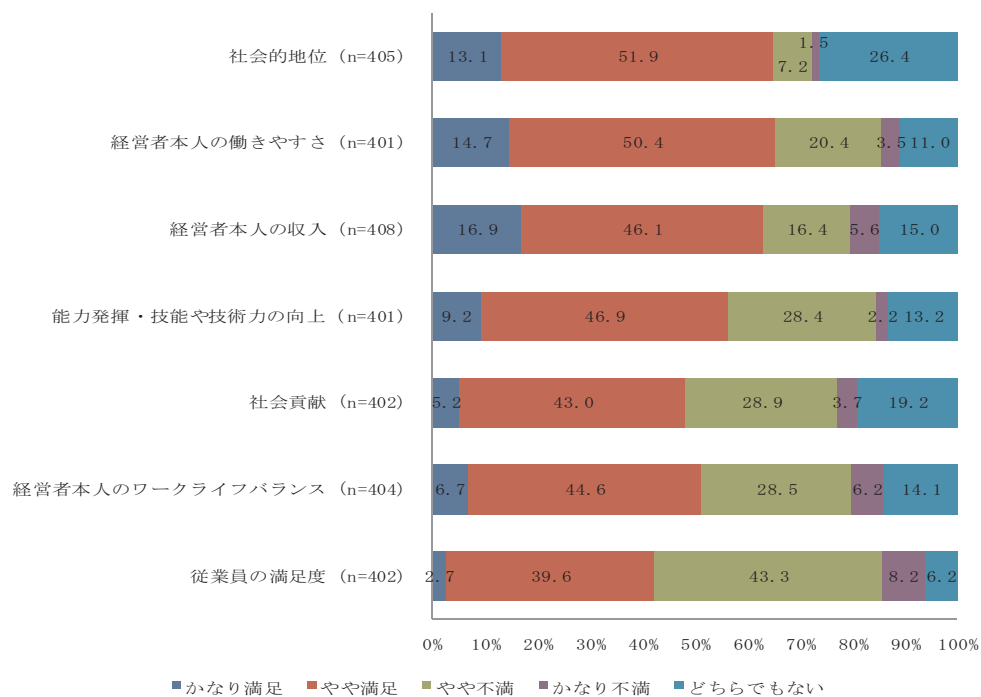
経営者が仕事上の満足感を得るために重視するものを尋ねたところ、男性経営者は「従業員の満足度向上」「経営者本人の能力の発揮」「社会貢献」が上位3位を占めた。一方、女性経営者は「従業員の満足度向上」「経営者本人のワークライフバランス」「社会貢献」が上位3位を占めた。

男性経営者と女性経営者を比べると、総じて男性経営者は「経営者本人の能力の発揮」や「経営者本人の収入」など自己実現や収入を重視する一方、女性経営者は「ワークライフバランス」をより強く意識し、収入や能力の発揮意欲は相対的に低い。

図表 2-28 それぞれの項目に関する経営者本人の満足度（女性経営者）



図表 2-29 それぞれの項目に関する経営者本人の満足度（男性経営者）

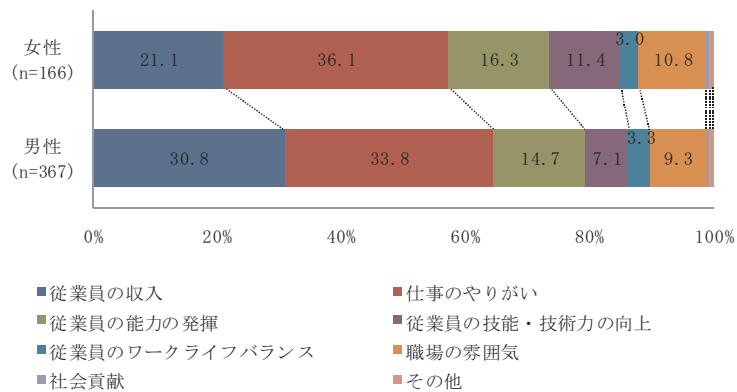


経営者が仕事上の満足感を得るために重視するものについて、それぞれ実際に満足しているか尋ねたところ、総じて男性経営者のほうが女性経営者よりも「満足している」という結果になった。なかでも、「ワークライフバランス」や「働きやすさ」など女性経営者が重視している項目に

ついて、女性経営者の満足度は男性経営者と比べて低くなっている。これは、家事育児などに時間を費やしていることが背景にあると考えられる。

また、「能力発揮・技能や技術力の向上」についても女性経営者の満足度は男性経営者よりも低くなっており、課題を抱えていることが推測される。

図2-30 経営者が従業員の満足度向上のため重視すること

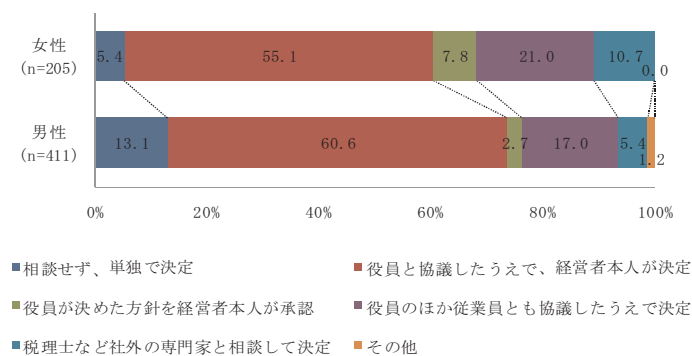


経営者に従業員の満足度向上のため重視することを尋ねたところ、男性経営者、女性経営者ともに、上位3位は「仕事のやりがい」「従業員の収入」「従業員の能力の発揮」があげられた。

ただし、「従業員の収入」という回答割合は、男性経営者が30.8%であるのに対し、女性経営者は21.1%となっており、男性経営者のほうが収入を重視していることがわかる。

第7項 重要な経営方針決定のプロセス・苦労したこと・重視すること

図2-31 重要な経営方針決定のプロセス

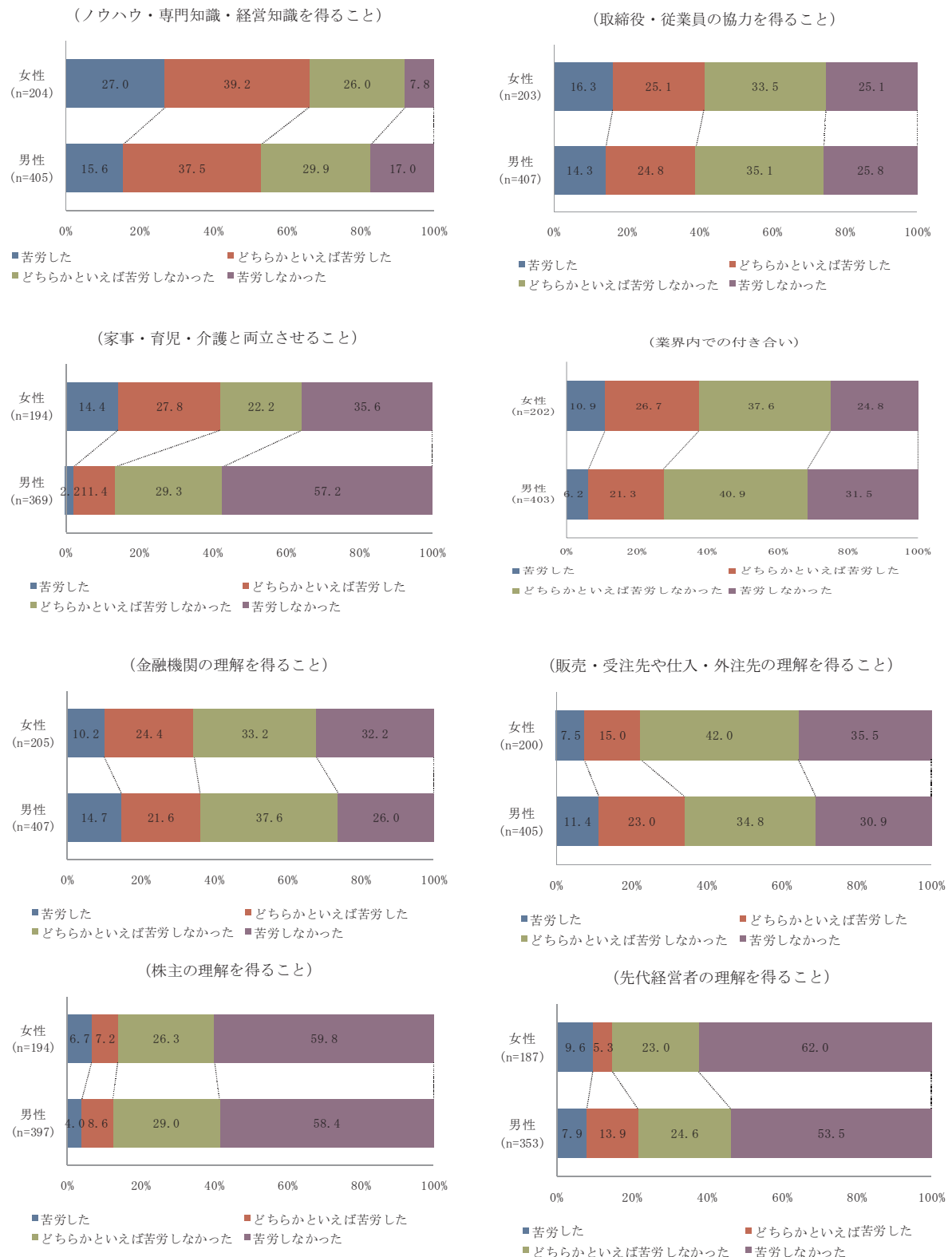


経営者に重要な経営方針の決定のプロセスを尋ねたところ、男性経営者、女性経営者ともに「役員と協議したうえで、経営者本人が決定」との回答割合が最も高く、女性経営者は55.1%、男性経営者は60.6%となっている。

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

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、女性経営者は幅広い意見を聞いて意思決定する様子が見られる。

図 2-3-2 経営者になった時に苦労したこと

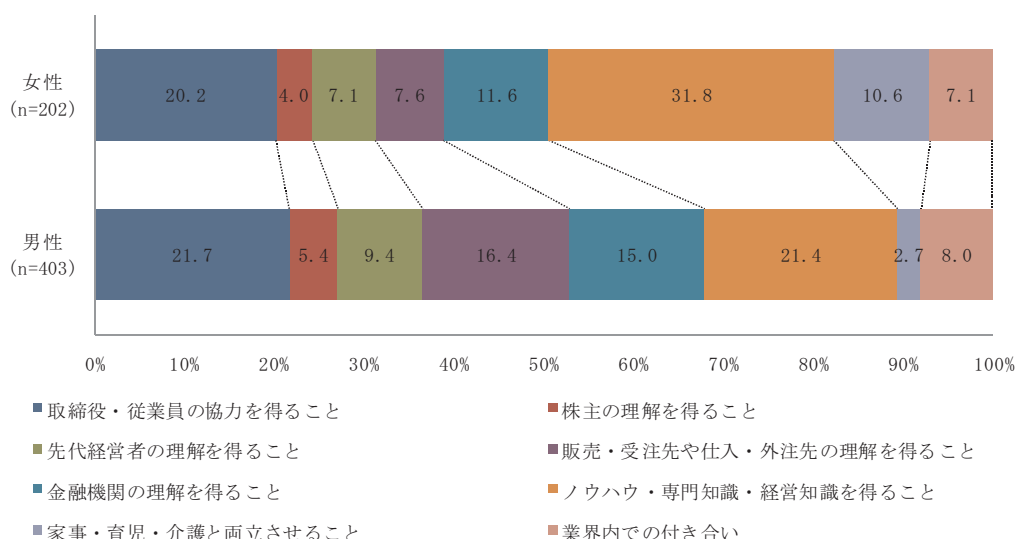


経営者になったときに苦勞したことを尋ねたところ、男性経営者、女性経営者ともに、「ノウハウ・専門知識・経営知識を得ること」「取締役・従業員の協力を得ること」に比較的苦勞したといえる。

女性経営者については、「家事・育児・介護と両立させること」についても苦勞したとの回答割合が高く、男性経営者と比較すると 28.6 ポイント回答割合が高いことから、女性経営者特有の苦勞があり、また、「業界内の付き合い」に対して男性経営者よりも苦勞していることがうかがえる。

男性のほうが苦勞したと回答しているのは、「金融機関の理解を得ること」、「取引先の理解を得ること」、「先代経営者の理解を得ること」となっており、特に、「取引先の理解を得ること」については、女性経営者 22.5%に対し、男性経営者の 34.4%が「苦勞した」「どちらかといえば苦勞して」と回答しており、取引先との関係構築に悩む男性経営者の姿が浮かび上がる。

図 2-3-3 経営者になった際に最も苦勞したこと



経営者になった際に最も苦勞したことを尋ねたところ、男性経営者、女性経営者ともに、「取締役・従業員の協力を得ること」「ノウハウ・専門知識・経営知識を得ること」に苦勞していることがわかる。

特に、女性経営者は「ノウハウ・専門知識・経営知識を得ること」という回答割合が最も高くなった。男性経営者と比べると、約 10 ポイント高くなっており、ノウハウ・専門知識などの習得に苦勞したといえる。

図 2-3-4 ダイバーシティへの取り組み (女性経営者)

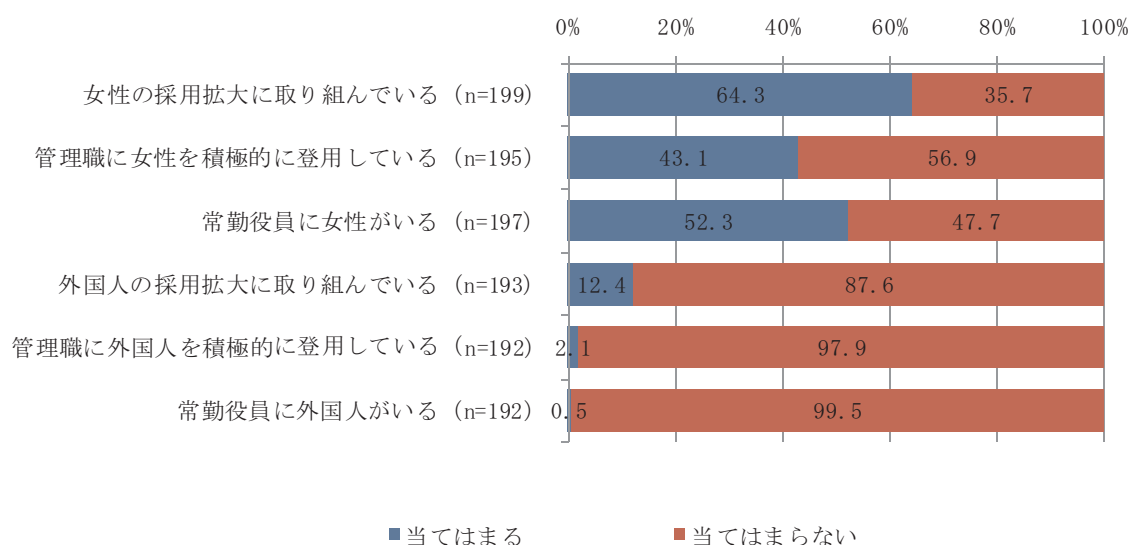
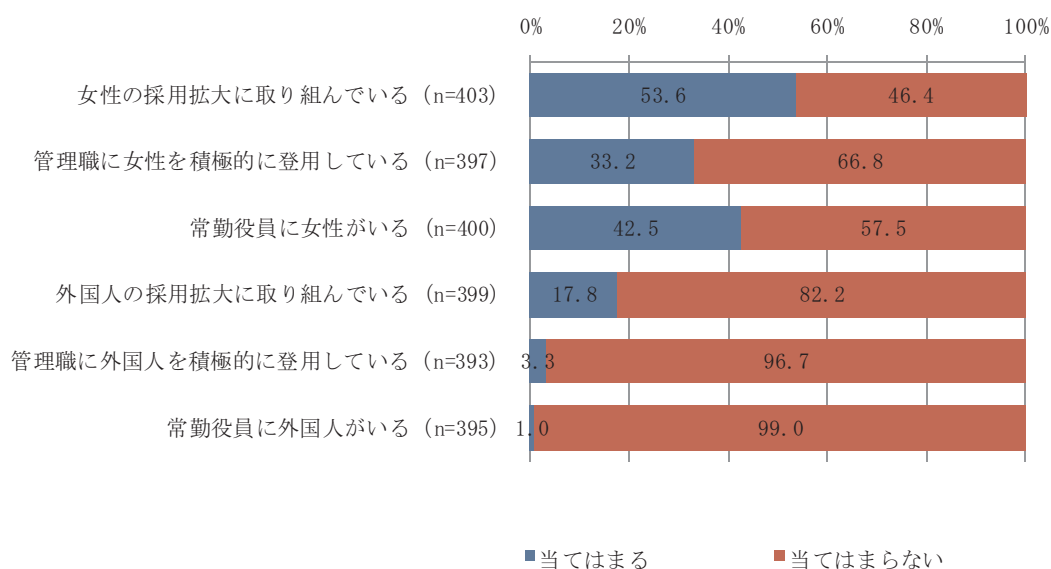


図 2-3-4 ダイバーシティへの取り組み (男性経営者)

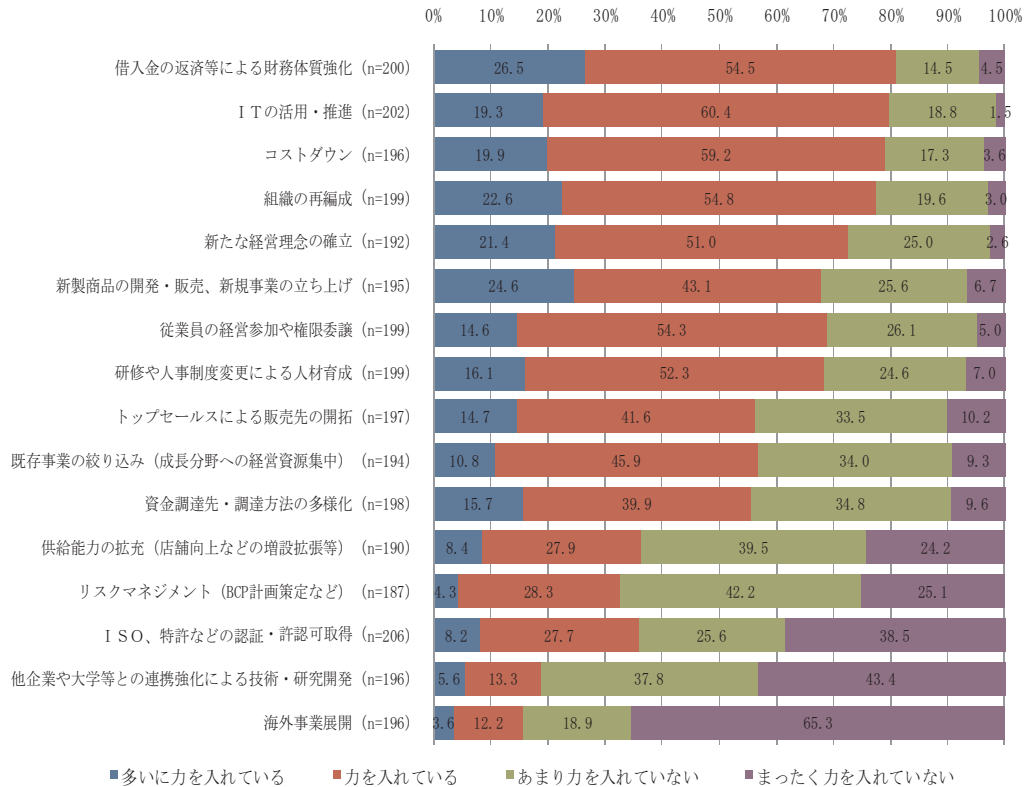


ダイバーシティに対する取り組みをみると、女性の採用・登用などについては、女性経営者のほうが積極的に取り組んでいることがわかる。

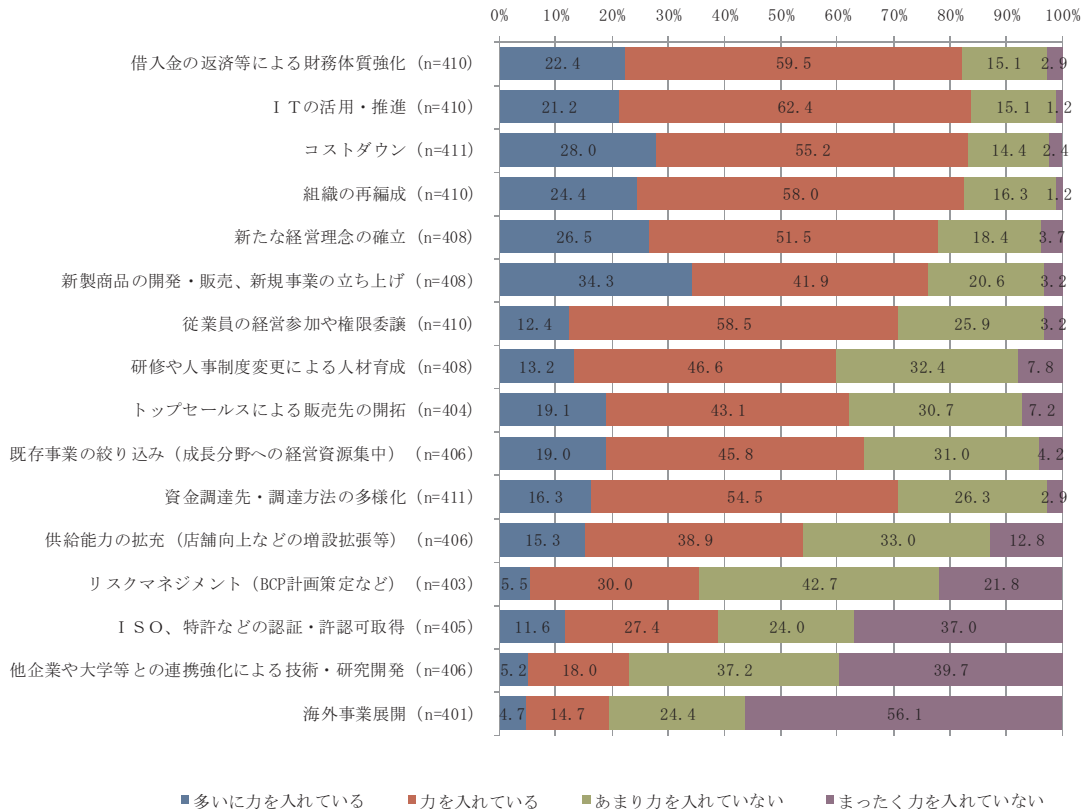
一方で、外国人の採用・登用などについては、男性経営者、女性経営者問わず、あまり積極的でないといえる。

第8項 経営改善のため力を入れていること

図表2-36 経営者に就任してから現在までの取り組み・女性経営者



図表2-37 経営者に就任してから現在までの取り組み・男性経営者



経営改善のため力を入れた取り組みを尋ねたところ、男性経営者、女性経営者ともに「借入金の返済等による財務体質の強化」「ITの活用・推進」「コストダウン」などの業務運営面や、「組織の再編成」「従業員の経営参画や権限移譲」などの組織面に力を入れた割合が高いとわかる。上位5位までは、順位の差はあるが、重視ポイントにあまり差異はみられない(図表2-36, 37)。

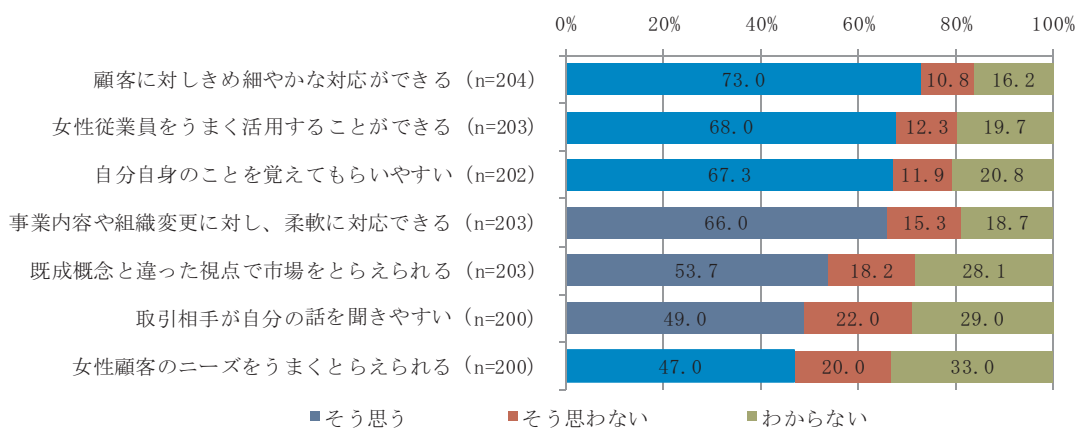
男性経営者、女性経営者で比較すると、概ね男性経営者のほうが力を入れている割合が高い。

特に、「供給能力の拡充」「資金調達先・調達方法の多様化」は男性経営者のほうが取り組んだ割合が高くなっている。一方、女性経営者のほうが力を入れている割合が高いのは、「研修や人事制度変更による人材育成」の一項目であった。

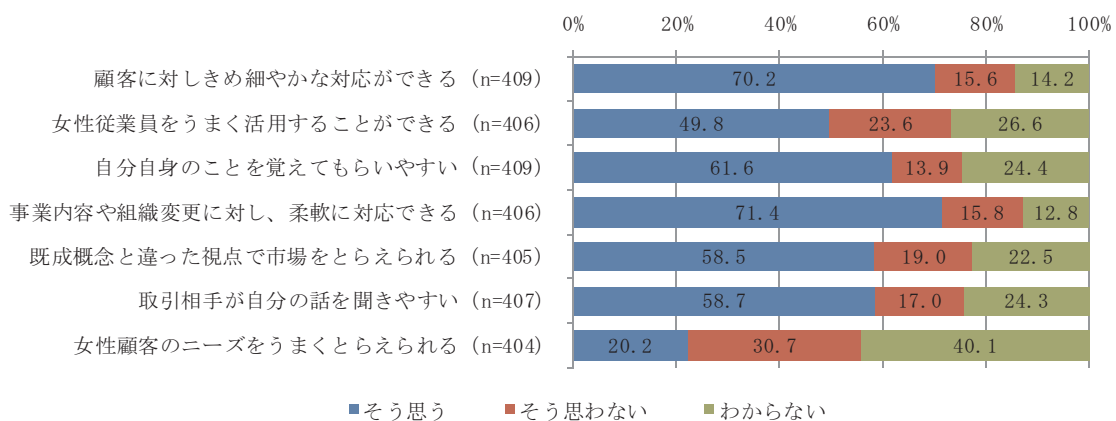
第9項 経営者が考える本人の資質や能力・短所

①資質・能力(主に長所)

図表2-38 女性経営者が考える本人の資質や能力(主に長所)



図表2-39 男性経営者が考える本人の資質や能力(主に長所)



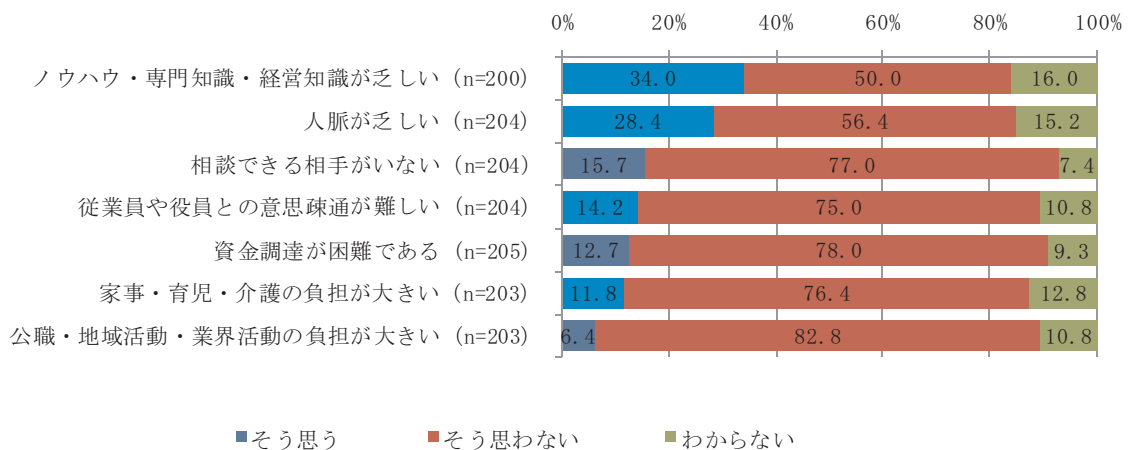
経営者が考える本人の資質や能力について尋ねたところ、女性経営者の回答は、肯定度の高い順から、「顧客に対してきめ細やかな対応ができる」「女性従業員をうまく活用することができる」「自分のことを覚えてもらいやすい」「組織変更に対し柔軟に対応できる」の順となった（図表2-38）。

これに対して、男性経営者は、「組織変更に対し柔軟に対応できる」「顧客に対しきめ細やかな対応ができる」「自分のことを覚えてもらいやすい」「取引相手が自分の話を聞きやすい」の順であり、男性経営者と女性経営者で大きな違いはみられなかった（図表2-39）。ただし、「女性従業員をうまく活用することができる」は18.2ポイント、「女性顧客のニーズをうまくとらえられる」については、26.8ポイント、女性経営者のほうが「そう思う」割合が高い。

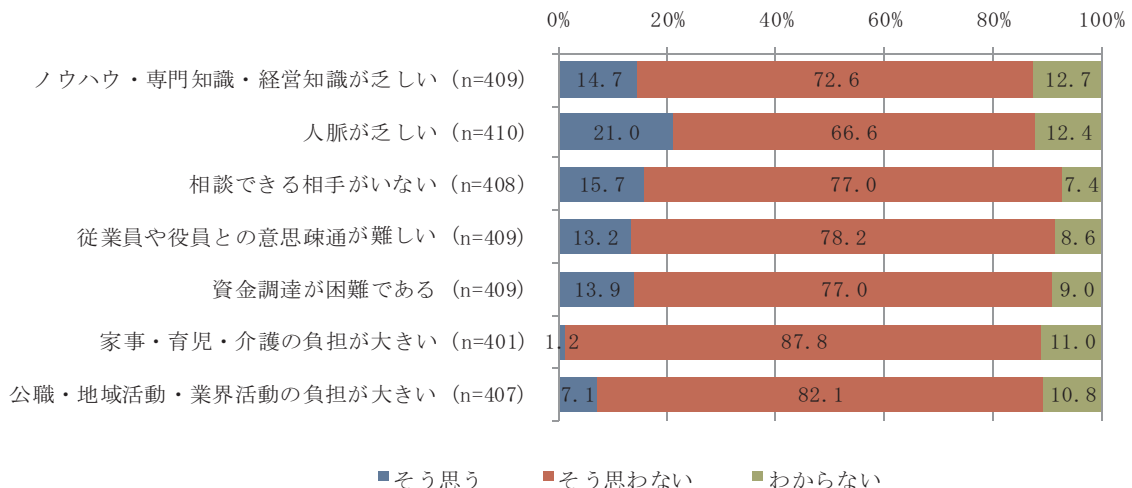
なお、女性は、男性主導社会の中で、社会的立場が異なるため既成概念と違った視点で市場をとらえられると評されることが多いが、この点に関しては男性経営者の方が、肯定割合が高い。また、「女性顧客のニーズをうまくとらえられる」という問いに関して、男性経営者よりも肯定割合は高いものの、肯定回答割合が47.0%と最も低く、女性といえども「女性ニーズ把握」に苦心している状況がうかがわれる。

（2）短所・負担感

図表2-40 女性経営者が考える本人の短所・負担感



図表2-41 男性経営者が考える本人の短所・負担感



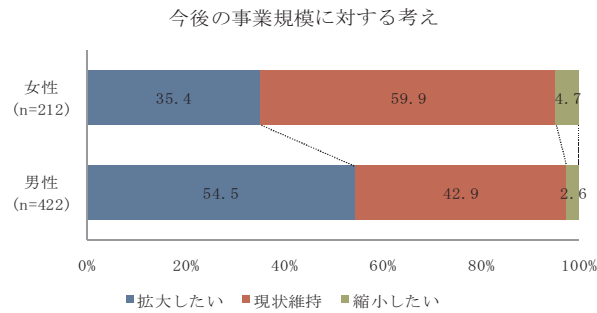
併せて、経営者が考える本人の短所や負担感について尋ねた。

「ノウハウ・専門知識・経営知識が乏しい」「人脈が乏しい」については、女性経営者のほうがそれぞれ「そう思う」という回答割合が高くなった。

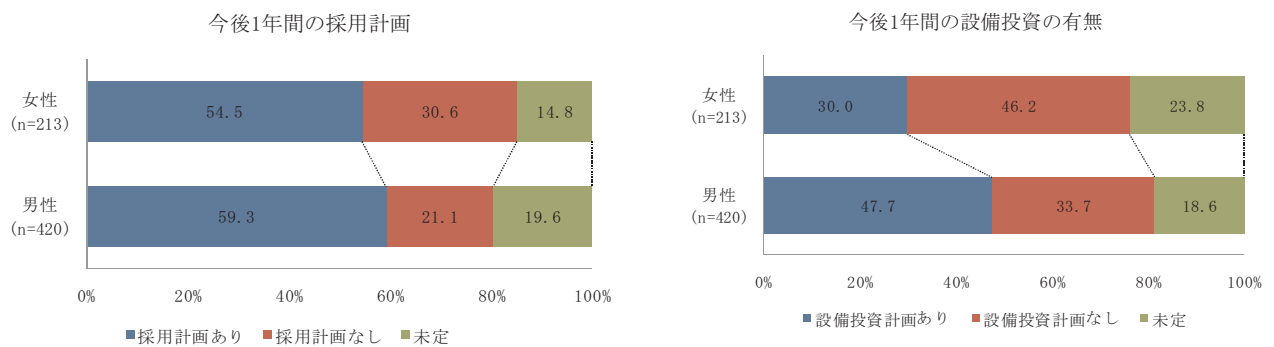
なお、「家事・育児・介護の負担が大きい」という項目については、女性経営者のほうが「そう思う」割合が高い。「公職・地域活動・業界活動の負担が大きい」については、男女経営者にあまり差はないものの、わずかながら男性経営者の方が「そう思う」割合が高くなっている。

第10項 事業拡大意欲・設備投資計画の有無・採用計画の有無

図2-42 事業拡大意欲

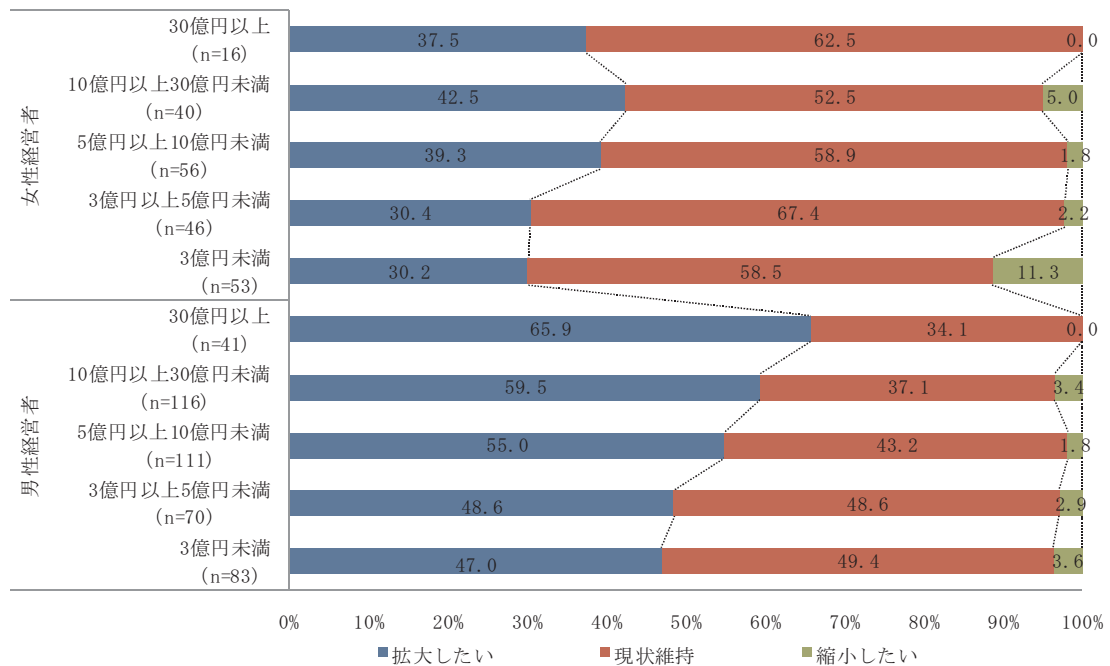


図表2-43 今後一年間の採用計画・設備投資の有無



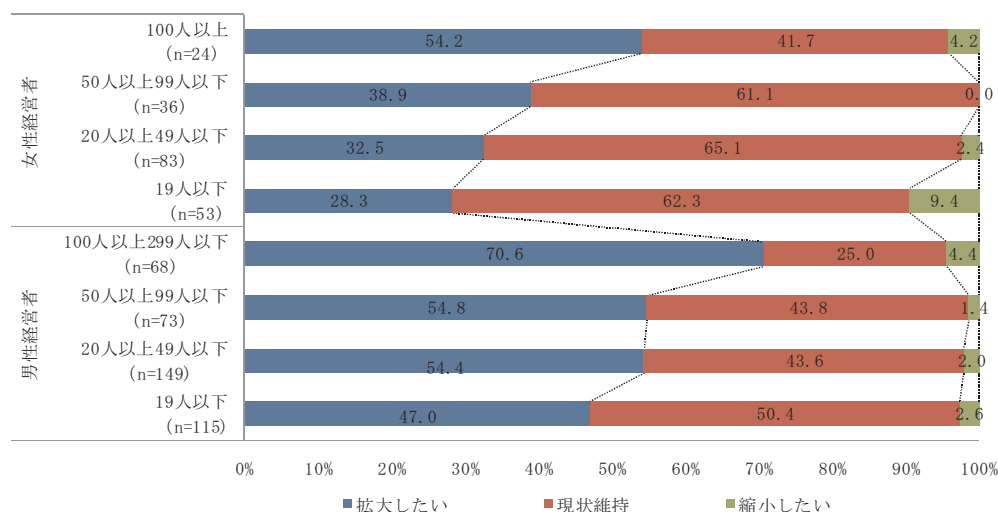
今後の事業拡大意欲をみると、総じて男性経営者のほうが女性経営者よりも事業拡大意欲が強い。また、今後一年間の採用計画、設備投資の有無についても、男性経営者の方が「計画あり」とする割合が高くなっている。

図2-44 売上規模と事業拡大意欲



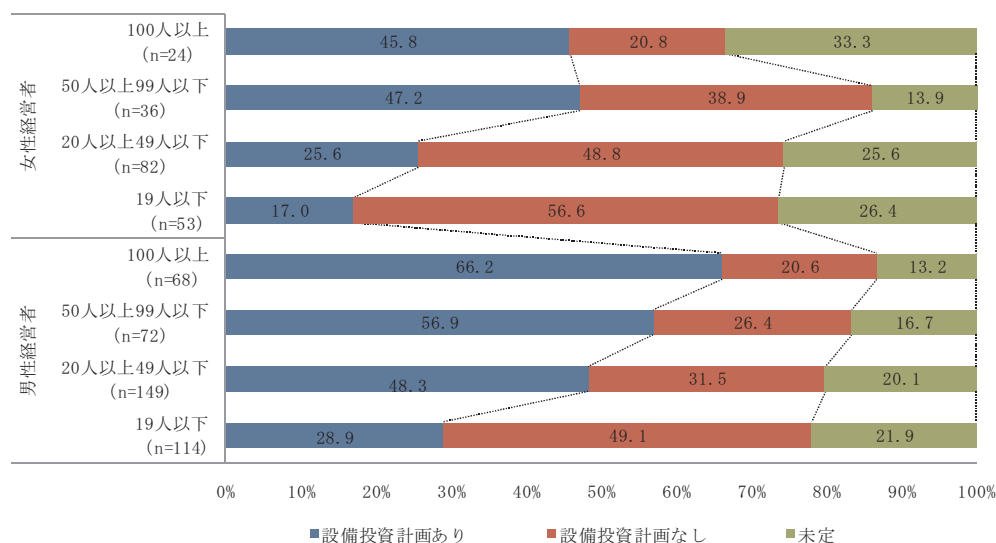
事業拡大意欲を男女別、売上規模別に集計して、規模ごとに男性経営者と女性経営者を比較すると、男性経営者のほうが、売上規模が大きくなるほど、事業拡大意欲が高くなる傾向がはっきりと浮かがるのに対し、女性経営者を売上規模別にみた場合、男性経営者ほどはっきりした傾向はみられず、どの売上規模でみても、「事業を拡大したい」とする回答が「現状維持」を上回ることがない。

図表 2-45 従業員規模と事業拡大意欲



次に、事業拡大意欲を男女別、従業員規模別に集計して、従業員規模ごとに男性経営者と女性経営者を比較すると、男性経営者のほうが事業拡大意欲は高いが、従業員規模でみると、女性経営者も、規模が大きくなるにつれ、事業拡大意欲が高まる傾向があり、100人以上になると、「拡大したい」とする割合が、「現状維持」+「縮小したい」の合計を上回る。

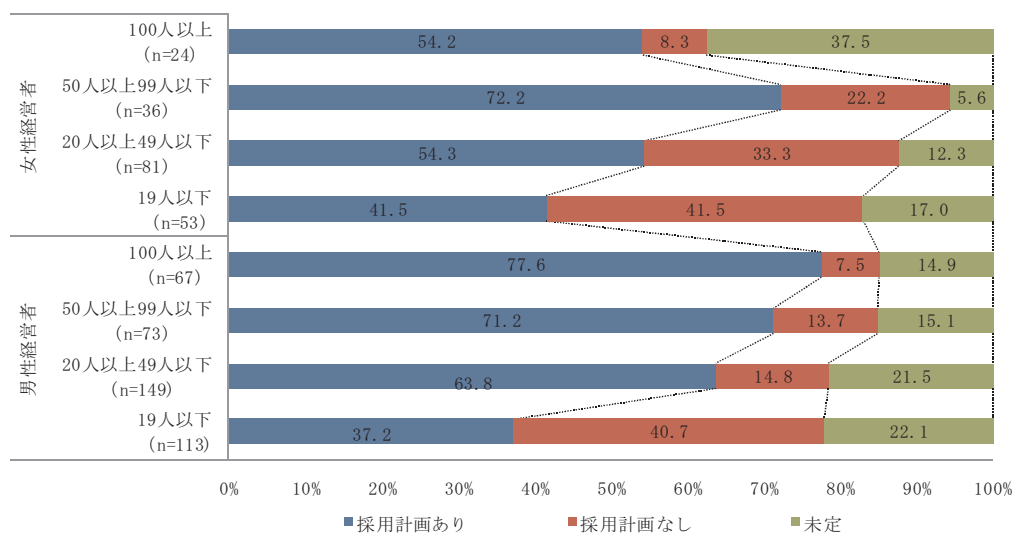
図 2-46 従業員規模と設備投資計画の有無



設備投資計画の有無を男女別、従業員規模別に集計して、規模ごとに男性経営者と女性経営者を比較すると、男性経営者のほうが「設備投資計画あり」という回答割合は高いといえる。

また、規模比較をすると、男性経営者、女性経営者ともに規模が大きくなるにつれ、「設備投資計画あり」という回答割合は高くなる傾向にある。

図2-47 従業員規模と採用計画の有無



採用計画の有無を男女別、従業員規模別に集計して、規模比較をすると、男性経営者、女性経営者ともに規模が大きくなるにつれ、「採用計画あり」という回答割合は高くなる傾向にある。

第3節 アンケートから判明したこと

アンケート結果をもとに「女性経営者の特徴・男性経営者との違い」をまとめると以下の通りである。

- ①女性経営者は親族会社の承継が多い。特に父親や夫からの承継が多い。
- ②女性経営者は経営者になる準備を経ないで経営者に就任する割合が高い。
- ③結婚割合、子供を持つ割合は男性経営者のほうが高い。
- ④女性経営者は男性に比較して仕事にあてる時間が少ないが、家事育児介護、公職・業界活動ほかすべての時間を合計した週の活動時間は、女性の方が多い。
- ⑤経営上もっとも重視することは、「従業員の満足度向上」であり、男女差はない。それ以外では、男性が、「能力の発揮」をより重視するのに対し、女性は「本人のワークライフバランス」などを重視している。
- ⑥女性経営者は、右腕人材の登用は、先代時代の右腕人材や親族から選ぶ傾向がある。
- ⑦女性経営者は、重要な経営方針の決定について、役員や従業員、さらには外部の専門家など、相談を重ねたうえで決定する傾向がある。
- ⑧「知識ノウハウ専門能力不足」「業界内のつきあい」などに苦勞する女性が多い。また、家事育児介護などの負担感が重い。
- ⑨経営者になって最も苦勞したことのうち、「金融機関の理解を得ること」「取引先との関係構築」「先代経営者の理解」については、男性経営者のほうがより苦勞したとする割合が高い。
- ⑩経営改善のために力を入れていることに関しては、あまり男女差はないが、「資金調達の多様化」「供給能力の拡充」については女性経営者の取組み割合がかなり低い。
- ⑪本人の能力資質（長所）に関しては、女性経営者は、「女性従業員の活用」「女性ニーズの把握」の肯定割合が高い。
- ⑫本人の短所・負担感に関しては、女性経営者は「ノウハウ専門知識の不足」「人脈が乏しい」などに「そう思う」割合が高い。
- ⑬事業拡大意欲は、男性経営者のほうが女性よりも強い傾向にある。売上規模別にみた女性経営者の事業拡大意欲は、どの規模でみても「現状維持」を下回っている。ただし、従業員規模 100人以上の女性経営者は、事業を「拡大したい」とする意欲が「現状維持」＋「縮小したい」割合を上回っている。

第3章 女性経営者インタビュー

第1節 インタビューの目的とインタビュー内容

「起業・承継時の人脈形成・金融調達などの課題及びその克服経緯」「自己分析」「自社の課題分析」「差異化」「今後の経営方針」等について女性経営者本人から話を聞くことを目的とした。インタビュー項目は下記の通りとなるよう心がけたが、時間の制約ほかのため、お聞きできなかった項目もある。

起業社長インタビュー内容

- (1) 事業内容・企業の沿革
- (2) 起業前の経験
- (3) 創業時の経緯
- (4) 拡大の転機
- (5) 公私の使い分け・時間の使い方
- (6) 社内統制・リーダーシップ・女性活躍推進等について
- (7) 今後の経営方針

承継社長インタビュー内容

- (1) 事業内容・企業の沿革
- (2) 承継前の経験
- (3) 承継時の経緯
- (4) 就任前後の課題と転機
- (5) 公私の使い分け・時間の使い方
- (6) 社内統制・リーダーシップ・女性活躍推進について
- (7) 今後の経営方針

第2節 インタビュー概要

インタビューさせていただいた企業は、下表の通りである。起業経営者8名、承継した経営者6名、計14名にお話をうかがった。なお、リストはインタビュー順となっている。

(1) 起業経営者

社名	事業内容	業種
株式会社ワキプリントピア	一般商業印刷、年賀状名入印刷、web サイト運営	印刷業
株式会社エブノ	衛生管理用品（手袋、エプロン、マスク、キャップ等）卸売	卸売業
株式会社レック	商業写真業・結婚式場業ほか	サービス業
株式会社サキコーポレーション	実装基板自動外観検査装置の開発・製造	製造業
株式会社丸幸興産	不動産取引業・不動産賃貸・管理業	サービス業
有限会社リ・キュウ	ネイルサロン経営・ネイルシールの販売・セミナー講師派遣ほか	サービス業
有限会社マエダスクール	インターナショナルスクールの運営	サービス業
株式会社キャリア・ママ	主婦マーケティング・企業アウトソーシング受託ほか	サービス業

(2) 承継経営者

社名	事業内容	業種
洩上印刷株式会社	総合印刷、企画・デザイン・出版、WEBデザイン・制作	印刷業
株式会社フェニックス商会	ベアリング・産業機械部品等の輸出商社	卸売業
昭和電気鋳鋼株式会社	炭素鋳鋼造品・溶接構造用鋳鋼品等の製造	製造業
大古精機株式会社	隔週ゲージ・治工具・精密測定具等の製造	製造業
新熱工業株式会社	各種工業用ヒーターの開発・設計・製造	製造業
有限会社儀平菓舗	「うすかわ饅頭」など和菓子の製造販売	製造業

株式会社ワキプリントピア

本社所在地	神奈川県藤沢市石川				
資本金	50 百万円	従業員数	42 人	創業年	1985 年
事業概要	一般商業印刷、年賀状名入印刷、web サイト運営				
代表取締役社長	脇屋 英子		社長就任年		1985 年



脇屋英子 社長



本社工場

**仕事は生きていることそのもの
常に時代にあわせてビジネスモデルを変革し、チャンスをつかむ**

事業内容・企業の沿革

ワキプリントピアは、1985 年、年賀状名入れ印刷メーカーとしての形をとりつつ、商業印刷、企業の中の印刷センターの引受け等、印刷関連全般を手がける企業として創業。印刷機を持たない印刷会社としてであった。

今でこそ年賀状印刷といえば、コンビニエンスストア、スーパー等全国どこでも年賀状の名入れを申し込むと、自身の住所と名前が印刷されて手元に届くサービスが定着しているが、当時はまだその新しい形でのサービスはベンチャービジネスそのものであった。

当社は、そこで蓄積されたノウハウを生かし、デザインを中心に企画システム関連と商業印刷部門で地域に密着した企業へと成長、湘南台から石川、それから桐原工業団地へと工場を移し、少しずつ仕事の幅を広げて来ている。

2001 年からの印刷業界はデジタル化への移行と動き出し、小ロット多品種の印刷と低コストでなおかつスピーディーな対応が求められるようになり、会社は大きく舵取りをせまられてきたが、現在はネットサイトからの印刷受注からデジタルに印刷機へデータを送り込む印刷システムを作り上げ、時代の求めるサービスを形にし、着実にその印刷の裾野を拡大している。

起業前の経験

私（脇屋英子社長）は新潟で生まれ新潟で育ち、結婚を機に 22 才で藤沢に転居。「専業主婦になりたい」というのが小さいころからの夢で、結婚して 27 才で家を持つことが出来、3 人の子供にも恵まれどっぴりと 28 才まで主婦業をしていた。

しかし、1980 年に印刷会社でアルバイトを始めたことがきっかけで仕事のおもしろさに夢中になってしまった。

創業時の経緯

□1985 年創業

女性が仕事にのめり込むイコール離婚・・・？お決まりのコースといえるだろう。それで 1985 年離婚と同時に生活の為に資本金 300 万円で会社を設立した。今、考えてみると、無謀な選択であった。何かあてがあったわけではなかったし、仕事というもの、経営するということがどういうことなのか全くわかっていない上、子供を三人かかえて会社経営をしようというのである。

ただ、時代に恵まれ、出会った仕事にも恵まれ、出会った人達にも恵まれた。

街のお店と契約を結び当社の代理店となっただき、そのお店を通じて「年賀状に名前と住所を印刷する」という注文を集めてもらう。このことにより、それまでとはまったく違う、新しい印刷サービスの仕組みづくりといえる仕事に出会い、一人が注文を取るよりはるかに大量に受注することが出来たのである。

その代理店を引き受けてくださる店が書店、文具店からスーパー、コンビニエンスへと発展しベンチャービジネスを成功に導く役割を果たしてくれた。

最初の 1 年は、うまくいくのかと不安を抱えながらの試行錯誤が続いた。一度も休みをとらずに仕事をし、終わってみれば黒字を達成していた。今思えば、休まなかったのは、失敗したらどうなるのが心配で立ち止まれなかったのである。

業容拡大の転機

□大手コンビニと取引開始・時代の波に乗り成長を持続

チャンスは確実にやってくる。

営業、企画、業務を主軸にして来た当社は、年賀状名入印刷の取次店として大手コンビニエンスストアとの取引が決まり、システム構築を社内で行ったことにより売上利益共に飛躍的に伸ばすことが出来た。

次のチャンスは 2000 年頃だったろうか？年賀状の印刷は国民全員が書くという時代からパソコン・メールで済ます人など、お正月の年賀状の出し方が様々な手段を選択できる時代へと変化してきた。お客様獲得にはより高度な技術、正確なサービス対応が求められるようになり、いち早く進めてきた経理対応、生産管理、発送の仕組とシステム構築がそれらの手助けをしてくれた。

そして、世の中がデジタル印刷へと動き始めた時、これまで進めてきたシステムの開発のおかげで年賀状の名入れ印刷をそのデジタル化の流れにすんなりと乗せることが出来た。

このように、弊社は地域では先進的なシステムを構築し、デジタル印刷、バリアブル印刷と少しずつ方向を変えていった。そしてその集大成がネットサイトからの印刷の受注の仕組みを作り

上げたことである。もちろん、すべての経営判断が正解であったわけではない。工場拡張や営業所の新設が時期尚早であったこともあったが、すばやく企業連携などの次の手を打つなど、失敗を糧にすることができた。

郵政公社が民営化された時、ネットサイトから年賀状印刷の申し込みの出来る仕組みを提案して採用になり、現在は総合印刷サイトの運営を受託している。そして、その仕組みを拡張し、ネットサイトの受注の仕組みを繋げ受注から印刷・発送までをオンライン化した。これを OPS（オンライン・プリンティングサービス）と名付け、今、企業様に提案させていただいている。具体的には、企業様が顧客登録（マスター登録）をすることにより、名刺・はがき・封筒 etc.の入力・校正・発注とサイト上で行うことが出来るもので、いわば「コスト削減ソリューション」である。このシステムを導入していただくと、企業様は、それぞれのニーズにあわせたカスタマイズも自由に行うことが出来、企業様側ではコストが一切かからない。これは、企業様に“印刷をワキブリントピアで”と、思っていたくためのツールであり、次への事業拡大のチャンスとなると考え、今、特に力をいれている。

□年賀状印刷業務の醍醐味と特徴

年賀はがきは11月1日頃に発売される。そのため、印刷の注文が来るのは実質2か月で残りの10か月はその準備期間になる。その10か月でどれだけ準備し、努力をしたかによって、残りの2か月の仕事の完成度が決まる。その緊張感と結果が出てくる醍醐味は、何ものにも代えがたい。

繁忙期となる年末はアルバイト・内職を含め普段の10倍近くの人を集め工程管理をこなしつつ一気に版下作成・印刷手配を進めていかなければならない。毎年来てくれる熟練のアルバイトもいるが、大半は素人集団である。したがって2か月を乗り切るためには、誰でも迷いなく動くことのできるワークフローと教育が必要である。そして誰もが簡単に作業をこなす事の出来るシンプルで分かりやすい仕組みづくりが求められる。

印刷を申し込んでいただいた一人一人がお客様という認識で受注から生産管理、発送までをバーコードで単品管理出来る生産ラインを構築している。

□信用第一をモットーに商業印刷も得意分野に

信用第一がモットーである。年賀状名入れ印刷業務では間違っってはならないと、細心の注意を払って仕事に専念してきた。このような姿勢をお客様に高く評価いただいて、次第に口コミでお客様が増え、年賀状名入れ印刷のメーカーとしてだけでなく、提案型営業、企画力、デザイン力、市場リサーチ等々のノウハウを生かし、地元湘南地区の商業印刷の分野でも認めていただき、地元密着型企業だと自負している。名刺、封筒から会社案内、冊子、マニュアルの印刷、HPの制作、システムの提案・・・長い間さまざまな事に取り組んで来たことは確実に社内に蓄積してきている。

公私の使い分け・時間の使い方

□仕事は生きていることそのもの

仕事は楽しい。もちろん苦しい事も大変な時もあったが、振り返ると楽しい時間を過ごしてきた。そう申し上げるのが一番正しいと思う。

子育てについては、一言でいえば、母親失格である。離婚をした時、長男が「母親と暮らすつもりでついて来たのにそこにいたのは父親だった」というくらい母としての役はしなかった。とにかく毎日、毎日走り続けた。よく「プライベートは？」と尋ねられるが、公も私も分けて考えたことはない。全ての時間が私の人生であり、生きている事そのものなのである。

「仕事が一番おもしろい」そう思える仕事に出会えて私は幸せだと思っている。だから社員一人一人に、「そう思えるように仕事をしよう」と助言している。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□組織作り・社風づくりに取り組む

「働く人達それぞれプロ集団であってほしい」と常々思っている。中小企業の経営者はとかく社長独断のワンマン経営に陥りがち。つい最近までは当社もそうだった。プライバシーマーク（PMS）を取得しなければならないと考え始めるまでは会議をするという習慣すらなかった。

しかし、“プライバシーマークをとろう”と決心をしたその時から私も社員も少しずつ変わり始めた。「個人情報とは？」という初歩的な問いかけに皆が集まって話し合うという習慣が少しずつ出来始め、隣の人の意見を聞くという事がいかに大切な事なのかという考えが少しずつ芽生えてきたと思っている。

その頃から期の始めには会社の方向性を示す方針発表会を行い、各部門で目標を掲げ、やりたい事を発表するようにし、また、人材育成のための知識、情報の共有化をめざし外部講師を招いて勉強会を定期的に行い、セミナーへの参加も積極的に勧めるようになった。その事で会社の中で働きたい、経営に参加してみたいという人達が出てくるようになり、組織が自然に出来上がってきた。会社の中はまったく自由な雰囲気になっている。

今、社員はプロ意識が強く自分の仕事に誇りを持って働いている。適材適所の人材の配置をする事によって、それぞれが自分の得意な仕事で能力を発揮している。

□女性活躍推進について

女性に限らず、誰もが生き生きと働いてほしいと思っている。公の場で、起業家として講演などを依頼されることが多いが、その時には、心から「生活の基本は仕事。仕事が充実していれば、家庭もうまくいきます。ストレスもたまりません。仕事仲間も友達も大勢できます。遊びも楽しくなりますよ」と申し上げている。

株式会社エブノ

本社所在地	大阪府泉佐野市				
資本金	30 百万円	従業員数	30 人	創業年	1995 年
事業概要	衛生管理用品（手袋、エプロン、マスク、キャップ等）卸売				
代表取締役社長	菊野 信江		社長就任年	1995 年	



菊野信江 社長



（上：本社社屋）

（下：2012 年 10 月竣工の新倉庫）

社会人1年目の長男と起業 後発組ながら、スピードと新商品展開で成長 家族全員で夢を実現させる

事業内容、企業の沿革

株式会社エブノは婦人服、日用雑貨品の小売業者として創業したが、夫の義信氏（現専務）がサラリーマン時代に衛生用品の取り扱いをしていたので、同分野の卸売業者に転換。商品は衛生用手袋、マスク、エプロン、腕・シューズカバー、キャップ、粘着ローラー、粘着マット等である。当社で商品企画・開発した商品を全国の代理店に対して「クイックデリバリー」することを強みとする。

泉佐野の本社のほか、東京、福岡に営業所を有し、全国の食品加工工場、ハイテク産業（クリーンルームを有する工場など）、原子力発電所、医療介護、約 7,000 以上の事業所に納入している。

グループ会社に愛保諾（上海）貿易有限公司（衛生用品など当社商品の輸入他を手掛ける商社。以後「上海エブノ」と呼ぶ）、（株）テイクワン（卸売業者。取扱商品は当社と同じで、ドラッグストア等向けを担当）を有する。

起業前の経験

50代までまったくの専業主婦。夫はサラリーマン。2人の子育てをする専業主婦としてすごす。起業しようとの考えは一切なかったが、なにかやれるかもしれないとの思いはあった。

創業時の経緯

□1995年（平成7年）創業

社会人1年目の長男が、起業したいと家族に相談。貿易の仕事をしたいたの夢を持っていたためだ。では自分も加勢しようと2名で起業。母親である私（菊野信江社長）が社長に就任した。

□大企業の社員向けの移動販売からスタート

知人の商売をみて衣類販売からスタート。バンを購入して様々な職場を巡回し、そこで働く従業員に洋服を展示して販売していたが、なかなか商売を拡げることが難しく、ほかに商売のアイデアはないかと探していた。夫（義信氏・現専務）が勤める会社で、衛生用手袋・帽子・マスクなどを販売していたことから、取扱商品の一つに追加したところ、商品として有望であることがわかったため、衣類販売からは撤退し手袋・帽子などに特化することにした。

□自社ブランド化 帽子の仕入れから

他社製の手袋・帽子を扱っていたが、それではお客様のニーズに合った商品の開発・販売には限界があるため、自社ブランドを持ちたいとの思いが強くなり、夫（義信氏）の知遇があった中国のある工場に話を持っていったところ、その工場からの直接仕入れが実現した。

その取引が軌道にのったことから、取り扱い全商品を自社ブランドで勝負したいと考えるようになり、「上海エブノ」を設立し、仕入れ窓口にすることにした。同社の社長には長男が就任、もとの夢だった貿易の仕事についた。また、1999年（平成11年）には、業界に詳しい夫が入社し、専務として営業全般を仕切るようになり、自社ブランドを基軸に全国展開を目指すようになる。

業容拡大の転機

□セブンイレブンとの取引が転機に

従来、市販弁当等の調理、盛り付けには塩化ビニル製の手袋で行うことが主流だったが、有害物質であるフタル酸が検出されたことをきっかけに、塩化ビニル製手袋はリスクがあると徐々に業界内で認識されるようになっていた。セブンイレブンもそのリスクを認知して、塩化ビニル製手袋に代わる手袋を探していた。セブンイレブンのコンペで当社は、塩化ビニル製手袋ではなく合成ゴムであるニトリルゴム製手袋を推した。中国でモノを作るが、原料は日本企業の日本ゼオンが供給するので、品質は問題ないことをアピール。そのコンペでは、天然ゴム製を推す競合会社との二者択一になったが、最終的にアレルギー等の心配の少ない当社のニトリルゴム製が採用されることとなった。ニトリルゴム製の手袋は、当時ハイテク工場に納めており、機能・性能に優れる半面、高価であり、食品工場では使われていなかったが、専務（義信氏）の知り合いの中国工場の協力を得て、大量発注による単価引き下げを実現していた。

晴れて推奨品となり、セブンイレブンの協力会社約 200 社でつくる日本デリカフーズ協同組合との取引が約束されたが、協力会社の現場には塩化ビニル製の手袋がまだまだ在庫として残っていたため、次の日からエブノに注文がくるものではなかった。当社は、すでに中国の協力工場に発注をかけていたため、続々とコンテナが送り込まれてきて、当社の倉庫はニトリルゴム製手袋で一杯になっていった。

その様な状況の中、2000 年（平成 12 年）6 月、当時の厚労省から正式に塩化ビニル製手袋の食品への使用を自粛するよう通達が出される。早く注文がくるようにと祈るような気持ちでいたところ、厚労省の通達が出た。翌日からひっきりなしに注文が舞い込み、うずたかく積まれていた在庫があつというまに空になった。この日を境に全国にエブノが認知されるようになった。

□某都銀と取引開始：事業拡大資金の調達がスムーズに

もともとは地元銀行数社と取引していた。業務拡大につれて割引枠が一杯となり、資金調達に苦慮していたところ、別の銀行からの資金利用を称揚され、ことなきを得たこともある。

そんななか、ある都銀の営業マンが、エブノの決算書をみて、助言をくれた。その内容は銀行取引を円滑に進めるためには、ただちに増資をし、財務内容を良くすべきだというものであった。

その助言に従って、増資、決算期変更を行ったところ、都銀取引が実現した。それがきっかけとなり、他の銀行からも利用してほしいと誘いをうけるようになった。政府系金融機関の協力も得られ、事業拡大のための資金調達がスムーズになっていった。

公私の使い分け・時間の使い方

□家族で会社を経営

結果として家族全員が社員になった。二男はもともと料理人になるのが夢でフランスにも勉強に行き、日航ホテルの職も得ていたが、エブノの仕事が忙しくなり、入社してもらった。

現在関連会社テイクワン（ドラッグストア向け・エブノとは商流が異なる）の社長として業務を仕切っている。彼は飲食店経営にも携わっている。

□家を出たら気持ちを切り替え

社長としての仕事は楽しい。家を出たら、会社のほうに気持ちを切り替えている。起業後いろいろなことが起こり、大変なこともあるが、物事が変化し進んでいくという姿に醍醐味を感じる。公職については、地域貢献、地域との繋がりを考えて、二男に商工会議所青年部・青年会議所などの活動に参加してもらっている。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□ボトムアップ

経営方針は、自ら設定して周知徹底を心がけているが、日々の業務については、ボトムアップで提案があがってくる。ISO の取得も社員から提案があり、会社のやり方がどこまで通用するかやってみたいと実施することとなった。無事取得し、現在では月 1 回社員が集まって会議を実施し、それぞれの部署における改善などの提案を協議している。会社の運営向上に一役買っている。

□積極的な商品開発

本社、各営業所がテレビ会議などを随時行うことで、顧客のニーズを吸い上げ、それをもとに、商品企画・開発に活かしている。実用新案（1件登録、申請中もあり）、特許出願などにも積極的。すぐ類似品が出回るが、新規性のある商品として最初の利益を上げることには役立つ。

最近の例では、シルキータッチと呼ばれる新感覚の手袋がヒットした。医療介護の現場では、皮膚感覚に近い手袋が求められるが、それを実現したもの。伸びる素材を使用しており、使い勝手が抜群に良い。それを東京ビッグサイトで開催された医療介護用品の展示会でPR。ブースに来て頂いたお客様の名刺を元に営業をかけることなどを行っている。

□社内体制

私が不在にしている間、当日の動きがしっかりわかるようにしている。上海、福岡、東京、本社で一度にできるテレビ会議のシステムなど、業務効率化のためのシステム投資には積極的である。輸入仕入から販売まで一括管理できるシステムも整えている。商品知識向上の為に全社員対象の勉強会を毎月行っている。

挨拶も励行しており、来客に対しては社員が全員起立し挨拶する。その影響か、社員の帰社時には、私に一声かけてくれてもいる。正社員として働いていた女性が出産を機に退職したのち、パートで復帰する例が多い。社員の心中までは私には分からないが、働きやすい職場と想っているのではないかと聞いている。

□営業推進体制

まず、その業界大手企業から攻める。業界トップに採用して頂くことで、品質、供給力などのお墨付きがつくためである。

商品についてはカラーやサイズを豊富に揃え、物流体制については注文の当日に出荷する仕組みを構築している。顧客のニーズに即時に対応できる供給力と品質が信用の源で、それがないと注文は来ない。

□信用構築

約束を守ることが信用力の源である。今まで事業をやってこられたのは、人のおかげである。創業時に何の実績もない当社に商品を供給してくれた仕入先、さらに当社の商品を扱ってくれた販売先等、又銀行との付き合い等、全て周りの人々に助けてもらったからである。

今後も人を大切にしていける事と約束を守るという事が重要である。

□今後も業務拡大：売上 50 億突破を目標に

2012年6月期は売上高が36億7千万円に達した。同じ分野だけでは成長は望めない。介護医療分野への進出もただ出るわけではなく、その市場にあわせた新商品を出すことが基本。既述のシルキータッチはその例である。「変革と飛躍」が今年の会社の基本方針。常に社員に言い聞かせている。

株式会社サキコーポレーション

本社所在地	東京都品川区中延				
資本金	281 百万円	従業員数	137 人(連結)	創業年	1994 年
事業概要	実装基板自動外観検査装置の開発・製造				
代表取締役社長	秋山 咲恵		社長就任年	1994 年	



秋山咲恵社長



3次元計測を可能にした3D自動外観検査装置

「グローバルトップブランド」を目指し創業・あきらめないという強い志が支えに

事業内容、企業の沿革

サキコーポレーションは、コンサルティング会社に勤めていた秋山咲恵社長と、大手電機メーカーのエンジニアであった夫の吉宏副社長が設立した会社である。後発メーカーながら外観検査装置では世界トップクラスのシェアを誇る。販売先はEMS²などが中心であり、海外売上が金額ベースでは7割を占める。

リーマンショックの影響から売上減少に見舞われ、現在は巻き返し途上にあるが、新製品の開発等による「グローバルトップブランド」企業としてのさらなる飛躍を期している。

外観検査装置とは…プリント基板に実装された電子部品のハンダがきちんとついているか部品が裏返っていないかなどを判定する。画像で判定するところは、競合製品と変わらないが、他社装置はコマ撮りが基本であるのに対し、当社が世に投じた<BF1>装置は、ラインスキャン方式でコピー機と同様に一括撮像による高速検査を行う。より高速で正確な検査が可能となっているにもかかわらず、競合装置に比べ安価で提供したことから、たちまち世界市場でのシェアを獲得した。

² "Electronics Manufacturing Service" の略。ここでは電子機器の受託生産を行う企業を指す

起業前の経験

私（秋山咲恵社長）は、大学を卒業後、コンサルティング会社アクセンチュア株式会社に入社して、コンサルタントとして働いたが、その時の経験が非常に役立った。コンサルティングの仕事は、現状にとらわれないでゼロベースでものを考える力を養う。実際にも新たなフレームワークで物事をとらえられるスキルがものをいう。ロジックや検証の訓練は事業運営に役にたっている。

一方、足りなかった経験はと振り返ってみると、事業会社のなかで働く経験である。コンサルティング会社は、会社とはいいいながらも、同僚はプロフェッショナルなので、お互いに切磋琢磨するような間柄で特に苦勞したことはなかった。しかし、起業して、いざ、組織を動かす立場になると、組織の中で働く従業員のメンタリティーやカルチャーは一人一人異なり、プロフェッショナルな意識の人ばかりではない。それぞれの社員に会社のポリシーは□□で、あなたの役割は〇〇だ、等、すべてを自分で決めて伝えなければならない。事業会社に務めた経験があったら、もっと早く理解できていただろう。

承継時の経緯

□吉宏氏のもつ「技術」をいかす+自らの「コンサルの経験」をもって、起業を決意。

吉宏副社長は、起業前、次世代コピー機の開発チームのリーダーに昇格していたが、現場のユーザーの生の声が届かない、ものづくりの喜びが感じられないという悩みを持っていた。私は、夫（吉宏氏）の悩みに触れ、エンジニアとエンドユーザーとの距離をダイレクトに結びつけられないか、ものづくりにかかわれないか、と思い、相談して夫婦で起業を決意した。

成功するだろうという強い自信があったわけではない。しかし、目指すものを実現するための最大限の努力をする、やろうと決めたことをやるのだという強い心は持っていた。その意味で迷いはなかった。コアの技術は夫（吉宏氏）に任せるが、それ以外の仕事は私の役割だと考えていた。そして、94年、資本金3百万円で有限会社を設立、かながわサイエンスパークに入居した。

吉宏副社長の持つコア技術を利用することと市場の成長性から「プリント基板の検査装置」分野への参入は決めていたが、エンジニアリング会社として開発に特化するか、それともメーカーとして製造まで手掛けるか最初から決めて臨んでいたわけではない。ただし、最初からグローバルトップブランド企業になろうとの目標は持っていた。

業容拡大の転機

□メーカーとして立つ

企画書を書きあげ、プロトタイプを製作し、ターゲットを絞り込んで有望な顧客と見込んだ先に売り込んだところ、ソニーのウォークマン基幹工場の生産ラインに導入して頂けることとなった。

一方、あるとき、当社の開発した技術を買いたいという先が現れ、先方のブランドを付けて拡販したいという。この話を受諾してエンジニアリング会社としてやっていく道もあったが、零細企業と顧客である大企業では交渉ひとつとっても対等の立場では進めづらい。こうあるべきという形があるならば、自分で仕上げるのが大事と考え、メーカーとしてやっていくことを決意

した。

メーカーとしての道を選択したことで、エンジニアリング会社としての業態よりも資金がかかることから、事業基盤強化のための資本調達が必要となった。身近な知人 10 数名から個人エンジェルとして出資を受けたほか、事業計画を策定し、かながわサイエンスパークと東京投資育成会社からビジネスプランを評価してもらい、増資に至った。

公私の使い分け・時間の使い方

秋山社長は、主だったものだけでも、政府税制調査会(首相の諮問機関)特別委員、経済産業省「中小企業政策審議会 経営支援部会」委員、日本半導体ベンチャー協会 (JASVA) 理事など、これまで多くの公職についている。

会社が第一優先、この軸足はずさない。公職は、ここまでという時間枠を自分で決めており、その範囲におさまるのであれば引き受ける。議事シーズンや予算要求前など季節によってはそれなりの時間がとられるが、1 年でならしてみれば、その枠内に収めるようにしている。政府の税制委員就任を打診されたのは、10 年ほど前の小泉内閣の時代。他の委員に比べ、経験もないため、荷が重いと躊躇したが、このような委員の就任はだれもがなりたいたいと思ってなれるものではないのだから、ぜひとも引き受けるべきではないかと夫(吉宏氏)に背中を押してもらった。私に声がかかったのは、新規創業・メーカーでグローバル市場を相手にした事業を行っていたからである。委員などの立場で女性として発言をすることは大事なことであると思い、基本ルールの範囲内であれば、引き受けるようにしている。

またこのような職務も長い時間軸で見れば自分にとっては貴重な経験である。畑違いであると当初思っていた、モノの見方や広い視野を得られ、参考になる。ビジネスマンとしての修業をしている、成長につながると思っている。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□権限移譲の考え方

自分以外だれもやる人がいない仕事は社長である私がやるが、優れた人がいれば、業務をまかせようにしてきた。一人ができることは限られており、制限されたままでは会社の成長はないからである。業務提携や買収も同じで時間を買っている、何もかも自前で開発するのは非効率であり、スピードが大事である。必要なものは外部からリソースを獲得する。

□今後の目標

検査対象の基板そのものの小型化が進み、実装部品も重なってくるなど複雑化しているため、検査装置もそれに対応していく必要がある。当社では、照射パワーが強い X 線での画像検査方法を採用、X 線(透過)装置を開発。引き続き 3 D で検査できる 3 次元装置を開発中である。

装置の組み立て・製造は、外部の工場に委託しており、近時ではコスト面でも海外メーカーとの競争に伍していくため、海外での生産(台湾)にも踏み切った。

創業当初から「グローバルトップブランド」をめざすと決めた。目標を高く掲げていたからこ

そ、今の姿がある。最初から大きな成功に手が届く人はいない。女性でも男性でも同じで、できるのは、小さな成功を積み上げることだけである。小さな成功を積み上げていけば、やがては大きな目標に手が届く。

リーマンショックにさらされ、事業環境は厳しく、新興国中国の追い上げなどもあり、道半ばではあるが、もともとのビジョンを降ろしたわけではない。

現在、14の海外拠点をもつが、連結ベースで3分の1は現地社員である。本社や現地拠点のマネージャークラスは社長が直接面接をして採用を決定。現地ローカルスタッフは現地トップマネージャーが採用している。

グローバル化は止められない。日本本社においても、ミーティングに一人でも外国籍の社員が混じっていたら英語で進める。昇進昇格においても英語の試験を課している。いまやスピードの時代であり、最先端の情報は日本語に翻訳されているわけではないため、日本語だけでもものを考えていては最先端のものが入ってこない。時代のニーズにあった製品開発をするには、待ってられない。英語の情報を取りに行くのである。本社社員に対しても、グローバルビジネス・コミュニケーションが大事と伝えている。

株式会社レック（KSGグループ）

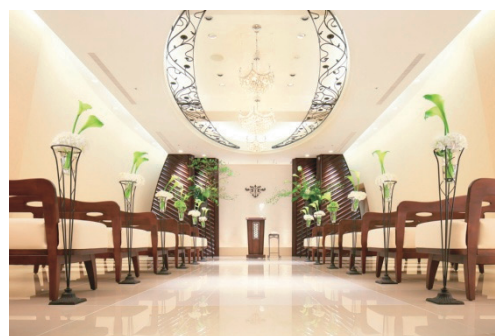
本社所在地	兵庫県神戸市中央区				
資本金	50 百万円	従業員数	470 人	創業年	1989 年
事業概要	商業写真業・結婚式場業ほか				
代表取締役社長	高橋 泉		社長就任年		1989 年



高橋泉 社長



ラヴィ・ファクトリー アルバム例



小さな結婚式場 「横浜店」(2012年4月OPEN)

100 億企業と全国展開の夢を実現

事業内容、企業の沿革

冠婚葬祭にまつわる総合サービス業を営むKSGグループは、現在、中核会社の株式会社レックをはじめとする国内法人4社、海外現地法人2社からなる（「KSG」とは、Keep on Serving to Guest（“人に尽くし続ける企業”）の意味）。同グループは、これまでに冠婚葬祭の常識を覆す事業を次々と起し業界トップクラスの地位を築いている。1995年、日本初の結婚式のデザインアルバムを「ラヴィ・ファクトリー」のブランドで立ち上げ、全国展開。2000年には、最低5万5千円からできる結婚式場「小さな結婚式」を立ち上げ、現在全国15ヶ所の拠点を持つ。

そのほか、結婚式・葬儀用資材調達の貿易事業（2000年～）、結婚情報を提供するブライダルカフェ（2002年～）、ファミリー葬（2003年～）、電報事業（2003年～）等、合計で9つの主要事業を展開しさらに大きな成長を目指している。

起業時の経緯

私（高橋泉社長）は、大学卒業後、母（島川久子氏）の経営する結婚式場および葬祭業の会社に勤務していたが、結婚を機に退社した。しかし、結婚生活が8か月で破たんしたため、双子の乳児を抱えてエステサロンと貸衣装業を開始すべく、株式会社レックを設立する。そのとき、再婚はしない、仕事に打ち込むと決めた。

起業前の経験

子供の時から、母が起業した結婚式場および葬祭業を経営する姿をみて育った。特段起業の意思はなかったが、現在の事業は、ほぼすべて幼少から培ってきた冠婚葬祭分野での知識経験が基となっている。

業容拡大の転機

□阪神淡路大震災で被災し、ラヴィ・ファクトリー事業の展開に乗り出す

起業して数年がたった1995年1月、阪神淡路大震災が発生し、当時の本社事業所が全壊する。エステサロンと結婚衣装レンタル事業は事実上停止を余儀なくされた一方で、母の経営する葬儀場の手伝いに奔走する中、「希望を失わずに挑戦を続けよう」と決意、以前から温めていたラヴィ・ファクトリー事業の展開に乗り出す。

ラヴィ・ファクトリー事業とは、結婚式を迎える新郎新婦に密着して数百枚もの写真を撮影し、厳選した数十枚をドキュメンタリー風に編集して、アルバムにするというもの。新郎新婦の自然体の表情を収めた台湾の婚礼アルバムをみて、「型物写真が中心の日本でなら絶対に需要がある」と、結婚式場専門の写真屋に売り込んでいたものの、手間がかかる割に薄利だという認識で、当初は全く反応がなかった。

しかし、潜在需要を確信していたことから当時のラヴィ・ファクトリー部門の月間売上に匹敵する80万円をかけて結婚情報誌ゼクシィに広告を掲載。たちまち、雑誌創設以来の大反響を得て、一気に軌道に乗せることができた。また、この大変な時に制度融資を利用できたことも、事業の拡張につながった。

□売上100億達成計画を作成

阪神大震災から3年ほど経過した頃、金融機関の貸し渋りにあつて資金繰りが厳しくなった。そのとき、社員を集めて自分の本心を語った。「リストラは絶対にしない。給料も下げない。業績があがれば給料も連動させていく。それをやるためには、世情との綱引きに勝利しなければならぬ。その綱引きの中で、全力で綱を引っ張っている人は更にもう少し頑張ってもらいたい、引いたふりをしている人には少しでも力を加えて欲しい。ぶら下がっている人にはせめて引いたふりだけでもして欲しい」と真摯に訴えた。そうすると、社員の意識が変わっていった。逆に社長である自分自身も、それまでどうしても社員を信じきれないところがあったが、信じて任せると、結果を出してくれることがわかった。

その後社員と3日間合宿をして売上100億達成計画を作成した。当初から「100億企業にする・全国展開をする」という目標を掲げていたが、一緒に夢に向かうことが必要と考えたためである。

社員に対し、市場調査をしたうえでどのようにして利益をあげるのか、事業のアイデアを出してもらい、レポートにまとめて皆で発表し合った。今のグループの事業のほとんどは、電報事業以外この合宿で議論した計画が基となっている。その計画をもとに、一つの事業を立ち上げて軌道に乗せては、次の新規事業に着手するといった形で前進してきた。

□電報事業（規制当局との折衝と広告塔的役割）

電報事業は、式場へ送られる祝電が非常に高額であることから、もっと安く、かつ貰った後で二次使用できる電報を広げたいという思いから立ち上げたもので、1001円からのリーズナブルな価格で、写真やイラストと文章を自由にアレンジした「電報」を全国の送り先に届ける仕組みである。「ラヴィ・ファクトリー」、「小さな結婚式」事業は、規制のない業界で生まれ、障害となるものといえば伝統や既成概念ぐらゐであり、当社は潜在需要を引き出すことだけに注力できた。しかし、電報事業は、潜在需要を引き出す前に、規制緩和等を当局に働きかけ、インフラを整備する必要があった。規制緩和の意見書を国に提出し、改正が出来るまでには約2年半の時を要したが、粘り強く交渉を重ね115番の開放を実現した。

他の事業の立ち上げが続いており、本来なら着手はもうすこし先が良かったが、新規参入した業者がいたため、タイミングを逃せないと、2003年に当社も参入した。総務省からの「特定信書便事業許可」を取得するだけでなく、インターネットへの投資・配達網の構築に思いのほかヒト・モノ・カネを投じることとなった。

事業を軌道に乗せるためには、できることはなんでもやった。私がメディアへの露出を増やしたのもこのためである。

□銀行取引

電報事業が創業後しばらく赤字だったときは、3期目には立て直すという事業計画を金融機関に提出して支援を取り付けた。それこそ様々な手を打ち、事業を軌道に乗せた。他の事業のための資金調達も多くなり資金繰りも厳しくなったが、某金融機関が分散していた債務をある程度集約してくれたので一息つくことができた。取引に及び腰の銀行が出てきたと思ったら、別の銀行が当社を評価してくれ、まさに捨てる神あれば拾う神あり、の言葉通りのことを体験した。困ったときには国にも支えてもらった。リーマンショック後や東日本震災後の時も、様子見に転じた銀行があったが、コミットしたことはすべて実現させることで切り抜け、今では各行から積極的な支援を頂いている。

会社が大きくなれば借入れは減っていくものだと思っていたが、その逆で運転資金が必要になるので、会社規模を大きくすればするほど、借入れは増える。いまは、次の飛躍にむけて財務体質の強化に努めている。

公私の使い分け・時間の使い方

□社業を優先

「会社を100億企業にする・全国展開する」を人生の夢に定めた以上、「私」の部分は切り捨てるしかない。なにもかもを完璧にすることはできない。両立するには強力なパートナーが必要で

あり、バックアップがないとやっていけないはずがない。

自分自身についていえば、子育て中は母がそばにいてくれて、なおかつ経営者として自由に時間を使える立場だったので、恵まれていた。とはいえ小さいうちは、子供のことがどうしても気になって、海外への出張や一泊の国内出張もなかなかやろうという気持ちにならなかった。

仕事にまい進するために、子供たちの高校進学を機に海外に留学させた。留学させてからは、思う存分、一転年間の半分以上出張に費やすことができた。また見聞を広げることができたことで、アイデアも次々と出てきた。

現在、子供たちは卒業して帰国しているが、毎日罪滅ぼしに朝早くお弁当を作っている。子供たちには、母が夢を追う姿をみていてほしいと、常に厳しく生きている。

□公職・メディア利用

ほとんどの他の業界団体への出席は常務にまかせており、役にも就いていないが、信書便事業者協会に関してだけは、会長に就任した。広告塔としての立ち回りを期待されてのことで、これは、規制緩和のために、女性のほうが、人あたりが柔らかいと説得されての就任である。既述のように数多くの雑誌への露出についても少しでもプラスになればと、申し込みを受けた。この信書便協会は、来年には社団法人化の予定である。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□信じる・皆で計画を作る

「100億・全国展開」という目標に向けてひたすら走った。

母（島川久子氏）は今でもレックとは別の冠婚葬祭会社の現役社長であるが、年齢が年齢（81才³⁾だけに、営業や社員教育など実務は私がフォローしている。母の会社を合わせれば、「売上100億円」の夢は実現したことになる。

すべてを信じて一緒になって考えて、結束した結果が今のグループの売り上げにつながった。今、次の夢に向かって手を打っている。

今年の社のスローガンは「集客力・営業力・販売力・送客力・会社を変える力の5つの力でがんばろう」、というもの。「会社を変える」とは、職場を人間成長の道場として自分を磨き、自分が成長すれば、現実の給与体系も変えられる、という意味である。できるだけわかりやすい指導を心掛けている。納得すれば社員は動いてくれる。

□権限移譲の考え

ここまで規模が大きくなれば、一人では仕事はできない。正直に語る必要がある。オープンにしておき、平社員でもそれぞれの事業の業務の損益を知ることができる。

事業部のトップには、人事権、100万円以下の投資の決定権を渡している。もともとアイデアを出して、生んで育てて、独り立ちさせて、までが社長である私の仕事で、ある程度大丈夫となった時点で、権限を委譲している。私自身としては、まだまだやりたいことがたくさんあり、ほかに目を向ける時間がほしいし、また口出ししないほうが自立してくれるためである。信じるしかない。数字をみてチェックはしている。弱いところがあれば、私が介入していく。

³⁾ インタビュー当時（2012年）

□今後の事業方針

ひとまず創業当初の目標は達成したので、「売上 300 億・海外進出」という新たな目標にむけてスタートした。方向性としてはインバウンド（外国人の顧客を日本に呼び込み、サービスを利用してもらうこと）とアウトバウンド（当社サービスの海外展開）。インバウンドは香港のカップルを日本で挙式させることから始め、人気も出てきた。アウトバウンドは日本のテーストを盛り込んだアルバムの販売だが、こちらはまだ構想段階である。

新しい事業に取り組むかどうかの判断基準は、「社会的意義があるか、新しい業態なのか、時代の流れに逆らわないか」の 3 つ。この基準がなければ取り組むことはない。時代の流れに逆らわないかとは、「社員の智慧で利益は追及するが、消費者のニーズに合わない売り上げは追わない」ということ。無理な売上計画をつくっても、ほころびがでる。海外貿易もグローバル化の流れはとめられないので、その流れにのって最善のことをやる。

□これからの課題は社員教育

これまでの新卒採用はせいぜい 10 人程度であったが、おとし 35 人の新卒を採用するなど、ギアを切り替えた。中途採用と違い、半年から 1 年は経費先行。どのようにすれば経費先行期間を短縮できるかを模索している。

経費先行は苦しいが、3~4 年前の新卒組が育ってきており、非常に助かっている。当社の事業は派手なものではない。ボランティア的な発想がないと生まれない事業。そのような事業に惹かれて入社する社員は、総じてやさしく素直な人が多い。逆に言うと、がつがつしていないということ。社員には人にやさしくする心を保ちつつも、目標を達成するための強い心を身に付けてほしい。その方法として、外部講師を招いて研修を受けさせたりしている。

有限会社 丸幸興産（通称名：マルコー コーポレーション）

本社所在地	千葉県千葉市中央区				
資本金	3百万円	従業員数	5人	創業年	2003年
事業概要	不動産取引業・不動産賃貸・管理業				
代表取締役社長	上野 節		社長就任年	2003年	



上：上野節社長 下：当社営業スペース

本社ビル概観

誠心誠意で対応し、口コミで顧客を増やす営業を实践

事業内容、企業の沿革

丸幸興産は、2003年（平成15年）創業。不動産賃貸・管理、不動産取引業を営む。創業後しばらくは、不動産取引全般にかかわるコンサルティングからスタート。現在は、資産家顧客の要望に応じて、中古の物件を取得し、リノベーション⁴後に再販売や新築アパートの販売を行う不動産取引業と千葉近隣のビルを自社保有し、オフィス向けに賃貸する賃貸業も兼業している。

通常、メインの不動産取引は、販売先がほぼ確定してから行う。不動産業者間取引は一定の会社に限られており、安い原価での物件の直接仕入れ→購入物件をリノベーション及びリフォーム→未公開物件として顧客の投資家に直接紹介することが多い。

⁴建物の価値を従来以上に高める抜本的な改修工事のこと。小規模改修であるリフォームとは区別して使われる。

起業前の経験

私（上野節社長）は、子育てが一段落した際に、不動産賃貸管理業を主として行っていたD社に就職した。パートを数年務めた後、正社員に転換した。不動産賃貸業の仕事を通して、賃貸物件のオーナーと接することも多く、目まぐるしく変わる社会情勢の中、比較的安定的な収入を得られる物件を所有するオーナーの方達が魅力的に映った。自分でも将来に向かって安定した賃貸経営をしながら収入を得たいという夢をかなえる為に当社を設立した。

起業の経緯

□収益物件を取得し、収入が安定

創業後、ビルのリメイク修繕や地域にあった集客情報提供などのコンサルタントを仕事とする傍ら、従来の目標でもあり、自社の経営安定のために、収益物件の取得を計画した。当初は立ち上げたばかりの会社でもあり信用もなかったので、資金の調達が難しかった。社長として民間銀行へ相談に行っても、熱意ばかりが先走りまともに取り合ってもらえなかった。背後に男性のオーナーがいるのではないかと勘ぐられたこともある。ようやく政府系金融機関との取引が実現したことなどから、市中銀行からの信用も得られるようになり取引を持ちかけられるようになった。

□2社の社長を兼務

政府系金融機関との取引を実現した後、以前勤めていたD社の社長就任を打診される。D社は、後継者が経験不足であったため、後継者が経験を積む間という期間限定で、私が社長になって、会社を運営してほしいとのことであった。申し出の背景には、D社はこれまで銀行取引をしたことがなく、今後会社を維持拡大するためには、銀行交渉と経理面が把握できる人が必要だったことがあったと思う。冒険はしない慎重な性分であることも決め手だったかもしれない。

2つの会社が同じ業界で同じ事業を営んでいる社長を兼任することに問題がなかったわけではない。営業上のバッティングはもちろんのこと、とりわけ銀行取引においては、同一グループとみられて、当初は売上高が劣る丸幸興産自体への融資が認められなかった。通算4年、2社の経営にタッチし、失敗を繰り返しながら2倍の経験を積んでここまで来た。社長業の様々な実践経験が私の大きな実りとなりその後に繋がったと実感している。

□丸幸興産の経営に専念

D社の社長を退任後、銀行融資が可能となり現本社ビルを取得した。本社事務所を構え陣容を固め当社への経営に専念できるようになった、2009年（平成21年）以降、銀行から取引を持ちかけられるようになり、現在は政府系金融機関を含め5行と取引を行っている。

業容拡大の（課題）

□銀行取引

起業して最初の頃は、経験不足や誤解もあって私の言いたいことが良く伝わらずつらい思いもした。しかし、日々経営者として経営に携わっていれば答えられるはずの質問に、しっかりと答

えを返せばよいのであって、どのように経営を行っているかを伝えられるようになってからは、問題にはならなくなった。

今では、取引銀行から購入予定の不動産物件はないかとの問い合わせがあったり、またこんな物件に興味を持つお客様はいないか、と声をかけてもらうことあったり、関係は良好である。無理をせず、自分のその時の身の丈で仕事をしてコツコツと辛抱強く徐々に信頼を勝ち取れたことが良かった。

□素直に聞く

日々、解決しなければならぬ問題が持ち上がり、心から安らいだことは少ないように思える。1つの不動産取引をする場合、法律や税金の知識や、経営上の心構えも問われる局面が出てくる。迷ったりわからない事案があったら、そこは素直に教えてくださいと助けを請う。無知をさらすのは恥ずかしいが、知らないことのリスクのほうが断然高いためである。教えを乞うのは、取引金融機関の方や、専門知識をもっている先生、同業の経験豊富な不動産会社の先輩方、更に従業員も含む。我が社では疑問の先延ばしはなく会社の中では「教えてください」の言葉が頻繁に飛び交う。私を含めみんなが自分を向上させようと努めており、その一つ一つの教えや学び知識が今の自分達の実となつてつながり、ここまで来た。一生勉強である。

公私の使い分け・時間の使い方

□会社が優先

会社、家庭、プライベートでいえば、優先順位は、まず会社が第一、次に家庭、プライベートの順となる。そのため、土日が完全な休日になることはほとんどない。家庭の中では、せめてこれだけは、と罪滅ぼしのつもりで子供にお弁当だけはかかさず作るようにしていたが、それ以外は家族の協力を大いに頼っている。読書は話題作で賞をとった作品は最低限、読むようにしている。旅は離島巡りが肌にあい、原風景は心が落ち着きリフレッシュできる。今年は社員みんなで離島に行く予定である。

普段は常に仕事のことを考えている。そういう意味では毎日、大なり小なりの悩みと共に生活をしているので思い切って様々な場面の切り替えを心がけている。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□女性中心の会社に

社員には営業、管理、経理等それぞれの役割を担ってもらっており、契約や大事な商談、銀行とのやりとりなどは、自らが交渉にあたる。営業1名を除けば全員が女性のため、事務所内は清潔感があり、にぎやかで明るいイメージを保っている。私自身はやや内省的なところがあるため、社内の雰囲気が明るいとはっとするとともに大いに助けられている。

リーダーシップと言う点では特に意識はした事がなく、一人一人の働きが会社を機能する歯車となっている事だけは理解してもらっていると思う。自分の評価は自分がリードして確立できるものではないので、気取ることなく一生懸命に仕事をこなす中で、気負わず周りの方に委ねる事になっている。

不動産業界の経営者は男性の占める割合が多く、当社の陣容に驚かれる方もいるが、誠心誠意での対応という経営方針でやっていくうちに、現在の体制になった。後知恵かもしれないが、一つ一つの細かい仕事を丁寧にこなすには女性が適任であり、心配りのできる人がこの業界に向いているのではないだろうか。

今後の日本は、女性の社会進出は必須になると思う。男女の役割の差も大きく変わり多くの女性が責任のあるポジションで仕事をする日も近いだろう。

□誠心誠意で対応

自分が顧客の立場だったら、ということを経営方針で行動している。ある人にとって一生に一度あるかないかの大事な買い物を、売りっぱなしで終わらせるのは抵抗がある。例えば、東京や横浜に在住の遠方のお客様が、千葉で弊社の収益物件をご購入頂いたケースで庭が荒れていたり、共用の階段部分がカビなどで汚れてきたりすると、なかなか空室も埋まらなくなる。そのような場合は、(無料で) 弊社保有物件の修理修繕と同時に高圧洗浄をかけさせていただいたり、草刈りや花のプランターを置いたりして美観を保ち集客を促せるように協力をしている。

また、物件の現在の状況を写真に撮影して送るなど、このようなことをすれば喜ばれるのではないか、と思うことを率先してやっている。面倒見の良い社員がそろっており、手掛ける物件は千葉エリアなので、当社にとってはさして手間ではない代わりに、オーナーにとっては満足度が高まりよい評価がいただける。満足いただいた顧客から次の顧客へと紹介してもらい、輪を広げ、おかげさまで開業以来不動産広告を一切出すことなく、営業が可能となっている。物件売買の場合についても、あらかじめ顧客が決まっている場合が多いので、当社が保有する期間はせいぜい2か月～長くて6か月。その間に修繕を行ったり、家屋を解体・整地したり、という作業を行い、顧客の望む形にして後、商品として販売する。これらも周囲の方々のご協力とご理解に支えられてこそである。

株式会社リ・キュー

本社所在地	東京都世田谷区代田				
資本金	150万円	従業員数	5人	創業年	2011年
事業概要	ネイルサロン経営・ネイルシールの販売・セミナー講師派遣他				
代表取締役社長	松本 壽美代		社長就任年	2011年	



松本壽美代 社長



ネイルシール



デザイン例

デザイン表現の場としてのネイルアートを追求 いままでにない機能とデザインの商品を作りたいと会社を設立

事業内容、企業の沿革

松本社長は、ある企業の一般社員だったが、ネイルアートを学ぶため会社を辞めて ネイルスクールに入学した。元々は趣味でやっていたが、スクールで才能を見込まれ、各種コンテストにエントリー、数々の入賞を果たしたことから、同スクールの講師に就任。2004年、アメリカ・ラスベガスで行われた世界大会、ネイルオリンピックスコンペティションに出場し、エアブラシとミックスメディアの2部門でワールドチャンピオンとなり、ネイル業界での基盤を固める。

2006年からはネイルサロン「Atelier re-cue (アトリエ・リキュー)」を主宰。ネイルアートの施術、レッスンに留まらず、絵画やデザインの分野での活動にも力を入れるようになる。2011年、自らデザイン企画したネイルシール（爪に貼るシール）の販売にあたり、株式会社リ・キューを設立、現在にいたっている。

ネイルサロンは、2000年頃より急増した。それまでサロンで施術してもらうのは、芸能人やファッションにこだわりのあるごく一部の層に限られていた。

しかし、ジェルの登場で、形を整えやすく、ネイルアートが長持ちするようになると、気軽に利用する女性が一気に増えネイル業界は活況を呈した。活況をみて、ネイルサロンへの就業希望や開業が急増、技能者育成のニーズも増え、松本氏は、人気講師として一目おかれる存在になっていった。

起業前の経験

昔からデザインや絵画に興味があったものの、それで身を立てることは難しいだろうと、普通に就職活動をして、アパレル企業に就職、営業事務の仕事をしてきた。ごく普通のOL生活を送っていたが、不景気や流行の波の中で、昇給が望めずボーナスも減額するといった事態に直面すると、これでいいのだろうかかと自問し、退職した。退職金で前々から趣味にしていたネイルアートの世界をみてみたいと、2002年ネイルスクールに通うことにした。

ネイルスクールでは、爪のケアや、形を整える、などの講義のほか、ネイルアートの講義が行われる。爪もキャンバスと同じ表現の場の一つであると感じ、熱心に取り組むうち、コンテスト出場の声がかかるようになった。数々の入賞実績を残したことで一目置かれるようになり、2003年にはネイルアートの講師を受け持つようになる。

□役立った経験と欲しかったスキル

OL時代の会社は倒産してはいまはないが、勤務経験は色々なところで役立った。まず第一に、パソコンや書類作成、電話取り次ぎなどの訓練ができていたこと。また、アパレルメーカーであったことから、どうやって商品ができあがっていくか、モノづくりの過程を知ることができただけでなく、流通についても理解ができた。また、何をしたら（しなかったら）倒産するのかについても身をもって体験した（時代の変化に経営者が気づかず、昔の成功体験に固執したこと）。

ネイルスクールで講師をした経験も大きい。人への教え方を学んだ。

欲しかったスキルとしては、英語力や海外市場をにらんだ専門知識である。幸運にも、海外からの引合いが大変多いものの、仮に海外に出すとなると、関税はどうなるのか、などの不安が大きい。もちろん英語が堪能なスタッフがいるが、自分でも理解できれば話が早いのにと思うことがある。

起業時の経緯

□個人創業

2005年、妊娠を機に、フルタイムの勤務は困難とみて同年スクールでの講師を辞した。育児と並行して、無理のない範囲で仕事を受けることにし、週に1～2日ネイルサロンやスクールでの講師を引き受けた。

2006年からは自宅の1階に設備を入れ、「Atelier re-cue（アトリエ・リキュウ）」を主宰し、ネイルアートの施術と少人数を対象としたレッスンを行っていた。そうこうするうち、絵画やデザ

インの分野でも声がかかるようになり、対応できる企画であれば、自分がデザインを提供し、コラボ商品を展開することが多くなった。

□会社設立

ところが共同で企画するとなると、商品の完成度や広告で何をセールスポイントにするか、などの点で妥協せざるをえないことが多く、100%自分の企画で納得できる商品づくりをしたいという意欲が生まれてきた。その第一歩として、爪に貼るネイルシールをこれまでにない上品でアート性を全面に出したものとして企画し商品を作りネット販売していたところ、ディーラーの目にとまり、取引の話が持ちあがった。取引を始めるにあたり、法人にせざるを得なかった。

「私はデザインがやりたいのであって、社長はちゃんとした人になるべき」、と当初は社長に就任するのに心理的抵抗があった。しかし、「自分の思い通りの商品を作る」という希望をかなえるには、会社を設立し自分が社長になるしかない、と決心し、思いを同じくする仲間と2名で会社を立ち上げることにした。

業容拡大の契機

□こだわりのネイルシールを作る

従来品は、どちらかという子供っぽいもので、大人の女性が貼るには抵抗を感じるような絵柄が主流であり、なおかつ、未硬化ジェル（固まっていない状態）の爪に貼ると、浮いてしまう。

これに対し、当社のネイルシールは、見た目にこだわり、手描きに近い絵柄にしたりグラデーションをだしたりする一方、素材にも工夫をこらし粘着力の強いものにした。

工場に何度も通い、試作を繰り返して半年がかりで完成させたネイルシールは、従来品より高額であるにもかかわらず、販売すると同時に評判になり、用意した在庫が一気にはけるほどの人気となった。

□事業と資金繰りバランス

ネイルシール事業は販売では成功したが、資金繰りとのバランスを考えさせられた。当然ながら、商売には季節性・サイクルというものがある。最初に投入したネイルシールが品切れになったところで、追加注文を出したが、発注ロットと時期を読み間違え、商品が続々と届く一方、ディーラーへの荷動きが止まってしまった。季節的なギャップを埋めつつ、また常に新作を出していくには運転資金が必要であり、必要資金を見積もり、欠品を避ける一方最小限の負担でバランスをとりながらやっていくべきということである。

公私の使い分け・時間の使い方

□職住一体でのオンとオフ

子供も小さいため、会社を優先するのではなく、家庭での役割にも十分時間を割きたい。自宅に仕事場があるため、切り替えも難しいが、1階が仕事場で2階が住居とフロアを完全に分けているので、階段を行き来するときに、気持ちをスイッチするように心がけている。18時になったら仕事場には入らない。

会社立ち上げ直後は、さすがに忙しく、夜まで仕事を続けることが多かったが、同時期にもう一人の仲間も子供ができたため、2人だけでは仕事をこなせないからと、昔のスクール時代の知り合いに声をかけて入社してもらい、役割分担をするようにした。それからは、バランスをとって家庭での時間をとりつつ、仕事ができるようになった。

土日には仕事を入れないようにしている。展示会などが開催される時期に限っては、土日に出張せざるをえないが、理解あるパートナー（夫）に支えられ、乗り切っている。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□社員と役割分担

縁あってネイルスクール時代の知り合いや仲間が、「松本壽美代のデザイン」を売っていくというコンセプトに共感して入社してくれた（現在社長を含め6名）。

全員が家庭などで果たす役割があるため、勤務時間はまちまちであるが、それぞれ営業、経理、広報、企画等役割分担しながら業務を行っている。マンパワーは限られるので、ネイルサロンの経営や講師の仕事は最低限に留め、デザイン・商品企画の仕事に集中できるように業務の中心を移しつつある。

□今後の展開にむけて

今後についてはネイル業界にとどまらず、幅広くデザインの仕事をやっていきたい。もともと、ネイル業界に入ったのは、爪といえども私にとってはアート表現の場という思いがあったためである。アパレル・インテリアなどにも挑戦していきたい。現在、iPhoneカバーも商品化している。商品化で肝に銘じているのは、絶対にデザインだけの商品にはしないということである。機能の良さ、使い勝手の良さを盛り込んで、デザインプラス機能性を加味した付加価値の高い商品を生み出すことを考えていきたい。

有限会社マエダスクール

本社所在地	東京都港区元麻布				
資本金	3百万円	従業員数	43人	創業年	1998年
事業概要	インターナショナルスクールの運営				
代表取締役社長	前田 郁代		社長就任年	1998年	



前田郁代社長



デュアル教材「おだんごカード」

「プロの教育者として、子供に向き合う」

「グローバルな人材を育てたい」

事業内容・企業の沿革

1998年（平成10年）に開設した「ウィローブルックインターナショナルスクール」は、日本に駐在する駐在員や外交官家庭の生後15カ月～小学校入学までの子供を対象とした幼児教育施設である。前田郁代社長は学校の創設者およびディレクターとして学校活動の全てにかかわる。

港区西麻布周辺地域の外国人駐在員や外交官家庭の子供を対象に日本語・英語の2か国語プログラムを導入し、日本語教育、日本文化の教育に重点をおいている。開校初年度は生徒数5名だったが、近年は140～150名に達している。2006年（平成18年）、2か所に分散していた旧校舎が手狭なため新校舎を開設し移転。最近では日本人家庭からも当スクールへの入学希望もあり、柔軟な受入を行っている。

当校の運営の傍ら、幼児教育の教材開発・販売、新規・既存の企業内・院内保育・幼児教育施設の開業・運営支援コンサルタント、ファミリー支援事業、幼児教育者・保護者対象のセミナー企画・運営も手掛けている（別会社やなぎ株式会社）。

起業前の経験

□海外で教育学を学び、海外で働く

私（前田郁代社長）は、大阪松陰女子大学で幼児教育の学士号取得後、米国マサチューセッツ州ボストン、ウイーロック教員大学で幼児教育、児童発達心理学を学び、修士号を取得。卒業後は、ボストン地区プレスクールで教師を務める。

□帰国後 20 代後半で園長に就任。

帰国後、恵比寿のインターナショナルスクールの立て直しを期待され、20 代後半で園長に就任。これまでの経験と教育理論を実践したことが受け入れられ、父兄の評判を呼び、1 年で園児を 20 人から 60 人に増やす。しかし、オーナーは別におり、やりたいことをすべてできないもどかしさを感じていた。すべてを自分でやることで、満足のいく教育をやりたいと思うようになり、3 年後、独立を決意。

創業時の経緯

□評判を第一に

当時、メンター（相談者）だった教育学の教授に、園児を引き連れての独立は絶対にするなど助言されたこともあり、恵比寿から転入したいという要望が多かったが、すべて断り募集広告も出さなかった。

しかし、前の園の母親の紹介などで、5 人の子供達が入園した。土地柄日本駐在の外国人家庭が多く、そこでは、ママ同士の情報網は強固であり、すぐに口コミで入園希望者が増えた。

理由としては、アメリカの教育大学で修士をおさめアメリカ大使館の園で働いていた経歴と、園児中心の教育実践が評価されたものと思う。インターナショナルスクールというのは、塾と一緒に学校法人と異なり補助金はない。独立採算でやっていかなければならないので、いいものを子供たちに提供して授業料をいただくという、そのバランスが大事になってくる。

当スクールの先生は、すべて大学などで資格を持った人か、理論を学んだ人や小学校や幼稚園での経験者に絞っている。また、先生の性格にもこだわった。協調性があり、異文化に尊敬の念を持って接することができ、子供の教育を真剣に受け止め、勉強熱心な方を集めた。現在の先生・スタッフはアメリカやイギリスのセミナーやワークショップがあると聞くと、すぐに調査に行く熱心な人が多い。現在外販している「おだんごカード」（写真参照）は、たとえば「えんぴつ」を絵と 2 か国語の文字で一つのカードに表したもので、2 か国語教育を行う中で、先生が考え自然発生的に生まれた教材である。

インターナショナルスクールの教員というと、社交性があり、2 か国語を話せば良し、とされることもあるが、それでは十分な教育をほどこせないと考えている。また、そのようなスクールの姿勢を、子供たちの親もしっかりと見ている。

□バイリンガルの長所を生かすための「デュアルイマージョンプログラム」

この「デュアルイマージョンプログラム」は 2 か国語を学ぶ子供たちに配慮した教育プログラ

ムであり、当園がさきがけ。英語と日本語を同時につかって授業を行うのではなく、英語（月）・日本語（火）・英語（水）・日本語（木）・英日（金）というように、英語の日は英語だけ、日本語の日は日本語だけをはなす（または、午前中は日本語だけ、午後は英語だけという風に運営する）。

2 か国語を単に学ぶのではなく、2つの言語とその文化と一緒に学ぶことで、他を受け入れる柔軟性を養い人格形成に役立つ経験を積む場とするのが狙いである。

また、ひらがなだけでなく漢字も教える。象形文字なので、形から意味をとらえることができるので、ひらがなやアルファベットよりもむしろはやく覚える子供もいる。

□イタリアのレッジョ・エミリア幼児教育システムを参考に開発

レッジョ・エミリアは街ぐるみで幼児教育にかかわる実践教育を長年にわたって続けたイタリアの小都市であり、子供たちの創造性をはぐくむ実践と理念は世界的にも知られている。ウィローブロックインターナショナルも「レッジョ・エミリアの思想」を取り入れて運営している。

例えば、「絵を描く」ことについて、先生が「これを描きなさい」と課題を与えるのではなく、子供の関心がどこにあるか、子供の行動を観察しながら方向性を決める。絵が描きたければ、「絵を描く」プロジェクトに発展させていく。絵にはならず、「自然を観察する」ことや「言葉で表現する」こともある。きっかけは与えるものの、最後に何をやるかは決まっておらず、先生は子供をアシスト・動機付け・インスパイア（喚起）し、ファシリテート（推進）する役割を担う。

□PTAの6つの活動 コミュニティが学びの場に

PTAでは、ニュースレター、ウエルカムコーヒー（新入児の父母歓迎会）、Year Book（年次報告書）、Web Site 等6つの活動を行っており、地域コミュニティの拠点となっている。チャリティや寄付も活発で、園児の親たちの働きかけがきっかけとなって、フィリピンカンボジアへのスクールやザンビアの図書館を開設した。この活動には、子供たちも関わっている。募金活動をするとしても、どんな国なのか、どんな人々がいるのか、ザンビアのことを学び、なぜ募金を行うのか、活動を通じて生きた知識として蓄えて行く。

先生や園のスタッフもコミュニティ活動に積極的に関わっている人が多く、勤務後色々な活動に取り組む人が多い。

拡大の転機

□2006年新校舎建設

生徒数は、それまで6クラス90人だったのが、150人と規模も大きくなった。スタッフや教員も増え、任せるところはまかせるようになった。外部との交渉をすべて自分で行うには無理がある。むしろ、園長として、常にスクールにいることが大事と思っている。

新校舎建設には、借入が必要であったので、実父に保証人となってもらった。それ以外は、スムーズに調達ができた。

□教育者として知識経験を共有

いま日本の保育所や幼稚園の一部では深刻な園児不足に悩んでおり、そういった園などから相

談をされている。若い人が少ない、市街地からやや離れた地域などでは、募集をしてもなかなか園児が集まらない。どんな教育方針であるのか、などの根幹が問われている。コンサルティングの相談を持ちかけられれば一緒になって考えていく。

多少授業料が高くても良い教育を施したいという親は大勢おり、そのようなニーズを拾っていくことで、保育所や幼稚園の特色を打ち出すことは可能だと思う。

公私の使い分け・時間の使い方

□仕事と私生活のバランス

私生活では娘が一人いる。インターナショナルスクールを設立した当初は、子供も小さく時間が足りなかった。この校舎に移る前は、2か所に校舎が分かれており、非常に忙しく、土日にも子供をおぶっていった。校舎新設のときには、場所の選定も自ら交渉する必要があったため、小さい娘をそばに置きながらやりとりをしたこともある。

今、園長としては毎日園児にあいさつをして、送り迎えをする父兄たちとも顔をあわせることでインターナショナルスクールの中心としての役割をはたす。家庭での時間はじっくりとる。長年のつきあいのあるナニー⁵に家事を手伝ってもらっている。

子供がまだ小学生で小さいこともあり、今は親としての責任と役割を重視している。園長としての顔を知っている親御さんからは、「ONとOFFで顔つきが違う」といわれることもある。

夕方になると、スイッチが切り変わる。困った時は人の助けを借りてもよいのだと思っている。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□社内統制

現在に至るまで広告を出したことはない。教育を充実させることが第一である。

現在の校舎は賃借なので、数年後には建て替えが必要。金融調達も検討している。園の移転計画事業についてはスタッフと相談しながら進めているが、大切な園長としての役割を仕事の中心に据えるべきであると考えている。

やなぎ教育グループのコンサルティングにおいては、優秀なスタッフを養成し、任せるようにしている。

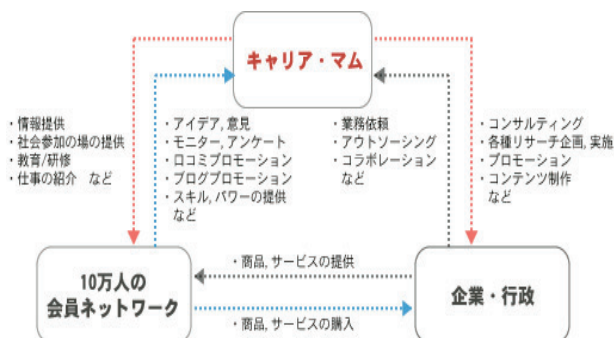
□今後について

インターナショナルスクールに通う園児のご両親はグローバルに仕事をする方が多いせいか、将来子供に教育を施し生活する拠点として、「日本国内のどこか」、で検討するのではなく、「香港やシンガポールが良いのでは？そこに良い学校がある」、などと、国境線を楽々とまたいで話をしている。そういう会話をするにつけ、教育者として日本だけをみているのはだめであり、教育者としてもグローバル化対応をすべきと考えている。常に世界の中にあることを意識することが大事なことだろう。

⁵ 育児・子育てのプロフェッショナル。乳幼児しつけのスペシャリスト（一般社団法人日本ナニー協会HP）

株式会社キャリア・ママ

本社所在地	東京都多摩市愛宕				
資本金	38.8 百万円	従業員数	18 人	創業年	1996 年
事業概要	主婦マーケティング・企業アウトソーシング受託 等				
代表取締役社長	堤 香苗		社長就任年	2000 年	



(左上) 堤香苗 社長

(右上) (株)キャリア・ママの事業モデル図

(左下) 2012 東京ワークライフバランス
「多様な勤務形態導入部門」認定



**起業を後押ししたのは、自分の一生で何かを残したいという思い
必要なリスクをとり、長期ビジョンを構築していくのが私の役割**

事業内容・企業の沿革

フリーアナウンサーとして大学在学中よりTV・ラジオのDJ、パーソナリティとして第一線で活躍してきた堤社長は、出産・育児を経て「母親」となった途端に、社会から切り離され疎外感を味わった経験を踏まえ、同じ体験をした女性たちのために1995年「育児サークルPAO」を設立。ネットワーク会員の増加とともに、母親達と社会をつなげるより持続的なかけ橋をつくらうと、1996年キャリア・ママ事業をスタートさせた。当初は任意団体として数々のイベントを開催して活動していたが、あるイベントをきっかけに会社を設立した。

現在の株式会社キャリア・ママは、全国に10万人に及ぶ主婦の「生の声」を収集し、【新規事業の立ち上げ】【新商品・新サービスの開発】それに伴う【マーケティング&コンサルティング】【人が集まる仕掛け作りのプランニング&コンテンツ開発】などの事業を展開する。

起業前の経験

□大学在学中からフリーのアナウンサーとして活躍

私（堤香苗社長）は、早稲田大学演劇科在学中から、ラジオパーソナリティやDJなどとして活動していた。もともと、他の人に迎合するのは嫌、自分の信念を貫くという性格であったため、卒業後も、会社に就職するという事はせずに、フリーアナウンサーとしてラジオ局や様々なイベントの司会などを務めた。

フリーランスであったため、仕事の結果と売上（収入）は直結するということを学んだ。仕事をしなければ無収入になる、営業をして、仕事をもらえなければ自活できない。絶対的真理だが、会社勤めで営業を経験していない人は、机にいれば自動的にお金が入ってくるという意識が抜けない。事業をやるにはまずプロフィットがなければならない、それを肌で理屈抜きに身につけたのは、起業後においても役だった。

創業時の経緯

□育児サークルPAOを結成

29歳のとき長男を出産。アナウンサー時代は、仕事に全力投球し、充実感を味わっていたが、子どもが生まれたとたん、育児に大半の時間を割かれるようになり、今までできていたことが急にできなくなった。仕事の量を減らせばよいという単純な問題ではない。例えば、10やっていた仕事を3つに減らしても、事前に十分なりサーチをする時間がとれないなど、仕事の質に影響が出るため、不満が募った。

周りを見渡すと同じ境遇の母親たちは大勢いた。いくらこれまで仕事上のキャリアを積んでいても、子育てに専念すべきことを求められ、社会からはじき出された疎外感を感じていた。そこで、同じ思いを抱えるママ友達と1995年に育児サークルの「PAO」を設立した。会報誌の発行や、親子で楽しめるイベントを企画した。イベント開催経験が増えてくると、このノウハウの継承・持続発展を狙って、母親を主役に据えた「キャリア・ママ」という任意団体に切り替えた。

□有限会社アクセルエンターテインメント（キャリア・ママ事業部）として活動

1995年当時は、花博、都市博などのイベント博がさかんで、「キャリア・ママ」にも住宅都市整備公団のイベント型事業の事務局を引き受けないかという話が出てきたが、それには条件が2つあった。法人を設立すること、事務局長は男性にすることである。そこで有限会社アクセルエンターテインメントを設立し、「キャリア・ママ事業部」として活動した。

当時は苦労の連続であった。イベント請負自体はまずまず順調であったが、ある仕事で契約書を取り交わさずにイベントを請負い、結果数百万円の焦げ付きとなり痛手を被ったこともある。会社全体の金繰りもみていたが、多くのイベントを手掛けるようになると、支出と収入のギャップがあるため、1か月のうちどうしても4~5日は資金繰りのためにかかりきりにならねばならなかった。

一方で、増え続ける母親達のネットワークを生かした事業化を模索していた。

□株式会社キャリア・ママ設立

1999年当時、ITバブル期でもあり、数多くのベンチャーキャピタル（VC）が、投資先を探していた。私の元にも申し込みがあった。キャリア・ママ事業は、会員が1500人から、3000人、1万人と倍々の勢いであり将来性が見込める、と。

オファーしてきたVCの一つがアメリカ資本であったため、プレゼンのために渡米し、あわせてニューヨークやシリコンバレーなどを見て回り、本場のIT企業を視察する機会に恵まれた。活気あふれる企業をみて、やろうという意欲がわいた。

結局VCからの出資は受け入れなかった。VCからは、いずれも51%や33%の出資比率を提案されるなど、VCが支配権をとることが前提であったため、その当時指南役であった人から、このような形での出資受け入れは止めた方がよい、とアドバイスをしてくれたものである。最終的には、30数名の会社や個人が会社の理念に共感して出資してくれた。出資を受けるにあたって、株式会社を新設し、私が代表に就いた。

拡大の転機

□母親目線をマーケティングに活用

1500人の母親ネットワークを、企業の商品開発支援（マーケティング）に生かしてはどうか？というアドバイスのある人から受けた。確かに、店舗の紹介記事などを作っていたところ、「母親」目線という視点は思いのほか評判が良く、母親の消費者としての声を企業マーケティングの現場に届けてはどうだろうか、と、市場調査に力を入れることとした。会社設立直後からサイトを作って会員募集に力を入れ、母親の声をサイト上に載せて情報発信をした。消費者のニーズを拾いたい会社の目に留まるようになり、企業から声がかかるようになった。

□参謀役との出会い

有限会社の経営にタッチしていたころ、井筒取締役（COO）と出会う。ものの考え方などで、私と共感することが多かった。また商社勤務時代の人脈や、私がよく知らないでいた（会社経営に必須の）総務的な知識が豊富で、彼女がいわば参謀役になり、株式会社設立にも大きな役割を果たしてくれ、またその後も経営を実質的に支えてくれている。

私が最初に事業のゴール（目標）を決め、それを精緻なモデルに落とし込むのは、井筒氏がメインになって行う。それぞれが得意な役割を分担している。重要な決定は私が下すが、すべて二人で十分に吟味してから行うようにしている。39才で第二子を出産したとき、私個人は仕事のペースを落とさざるを得なかったが、会社としては、特段ペースを落とさずに、業務を遂行できた。これは、2トップ体制にしていたことが大きい。

公私の使い分け・時間の使い方

□仕事と私生活のバランス

もともと、「色々な価値観を持つ人が、楽しく暮らせる社会を作りたい、ハンディキャップのある人でも尊重されて生きられる社会にしたい、愛する子供たちが大人になったとき、今より良い社会になっているようにしたい」という思いを実現するために設立した会社である。その意味で

会社は私の分身ともいえ、会社と私の間には境界を設けてはいない。

2人の子供の親として、家庭での親としての役割はなるべく果たす。会社での勤務時間は柔軟にとって保護者会などにはきちんと出席するようにしている。

私生活では、離婚、その後再婚した。40歳のとき、仕事の量を減らし小さい子供の育児中心の生活に切り替えた。心身共に充実した日々が続き、難局が待ち構える企業経営に戻るか、このまま穏やかな日を満喫するかと迷いが出たが、夫から、「会社を辞めるのは自由だが、またやりたいというのはなしだよ」と釘をさされてしまった。考えてみれば、そもそも家族の幸せのために仕事をしていたのであり、難局＝火中の栗は避けるものではなく、拾うものだ、と今一度経営への意欲を新たにした。

起業した女性経営者といえども、人生の節目節目には、社会や家族の一員としての役割と、仕事人としての役割とをじっくり考えなおして、ある人は経営から退く決心をしたり、あるいは仕事にさく時間を減らして業容を縮小したりする。これは、男性があまり私生活のイベント（子育てや介護）にとらわれずに、事業に打ち込んでいるのとは対照的である。

□公職はできる限り引受ける

自分が動くことで役に立てるというのであれば、やれることはやることにしている。その時築いた人脈や知識が、いずれ自分に返ってくる。勉強になることも多い。次の事業戦略に役立てることもできる。

不思議なことに、ある分野の知見を得たい、とっていると、異業種交流などで求めていた人材に出会うことができたり、紹介いただいたりと、真剣に探していれば、皆さんから協力をいただいて、望む結果を得られたことが多かった。わからないことも多いが、それぞれの専門家に聞くことが、最速最良の答えを出す一番の早道である。そんな意味もあり、出会いは大事にしたい。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□社内統制～2007年、公開を視野にVCの出資を受ける

会社設立時、古くからの友人でもある顧問の会計士の方には、会社を大きくする気持ちがあるのか、それとも節税に徹するのか？と問われ、私は、大きくしたい、と答えた。いずれ株式公開も目指していきたい、と。いまでもその思いは消えていない。

2007年、公開を視野にVCから出資を受けた。新規事業（ミドルエイジ向けの情報サイト・出版など）を立ち上げたが、時期尚早と判断し2年後に撤退した。その後の経済情勢の変化などもあったため、経費のかかる公開準備はいったん取りやめたが、出資がきっかけとなり、中長期事業計画を作り、ビジョンや理念を再構築し、株価算定も行うなど、会社の組織・体制をより強くすることにつながった。

□リーダーシップの取り方

アナウンサーのキャリアを支えたのは、ある事象を印象に残る言葉に要約することができるランゲージスキルであった。起業後も、そのスキルで、言葉を駆使して理念を共感してもらい、周囲の人を巻き込んで物事を動かす「巻き込み力」につながった。また、直感的に正しいゴールを

選びとることもできるが、途中の細かいところに気がまわらないところはある。そこは、井筒氏という強力なパートナーを得てカバーできている。

□リスクテイク

キャリア・ママを設立しようかどうか迷っていたとき、検診で要検査入院と診断された。(結果的には問題はなかったが)、入院中の2週間、私は人生を悔いなく生きていただろうかと自問を続けた。失ってもともとだ、子供にいまよりもっと良い社会を残してあげるために、私は全部やれることをやってきたのだろうか？そう思うと、迷いはなくなった。

起業は実際のところ、「火中の栗を拾う」行為も同様であるが、腹を据えてかかれば、世の中に一石を投じることができる。小さな失敗も繰り返したが、今では、5手先のリスクまで考えて長期的な視野で事業をみる目が養えた。

□資金繰りについては慎重に

昔、資金繰りに苦労した記憶があるので、資金繰りには余裕を持たせている。支払い期日を遅らせたりすることは一切ないように、多めに資金を借入している。これまで良好な決算を組んでいるので、優遇金利で調達できているが、いざというときに借り入れができない、という他社の話は良くお聞きするので、少々余計でも調達できるときに調達しておこうという判断である。

□女性活躍：アワード受賞

そもそも「閉塞感にとらわれる母親を元気にする、世の中をすこしでも明るくする」ことが会社設立の目的でもあり、母親に仕事を依頼するときには、柔軟な働き方を追求できるように工夫している。この姿勢を評価いただき 2012 東京ワークライフバランス「多様な勤務形態導入」部門で認定された。

□今後の課題：新事業立ち上げと営業力強化

プロダクトを作る企業と消費者との距離を少しでも近づけるというのが主婦マーケティングの強みであったが、インターネットやSNSがここまで浸透してくると、他にも色々なアプローチが可能となっていており、キャリア・ママの独壇場ではなくなってきている。現在の事業の主力は、企業がアウトソーシングした職務の受託業務に移ってきている。クライアントである企業は、経費をかけずに優良な成果を求めているため、小回りが利いてクオリティの高い主婦を大勢みつめていくことが大事になってくる。

となると、主婦の実力を磨く、キャリア支援という事業を推進することが必要である。これまでは、B2B2Cの事業がメインだったが、主婦の教育支援を形にして、B2Cにも幅を広げていくことを計画している。

もうひとつの課題は、営業のできる人材の育成。これまでは、トップセールスや営業担当が受注してくれば良かったが、儲けるばかりが目的ではないものの、永続的な企業としては、営業ができる人を増やさなければならない。相手と自分の差を埋め、落とし所を探れる能力を磨いていくことを大切にしていきたい。

淵上印刷株式会社

本社所在地	鹿児島県鹿児島市南栄				
資本金	30 百万円	従業員数	160 人	創業年	1944 年
事業概要	総合印刷、企画・デザイン・出版、WEB デザイン・制作				
代表取締役社長	門田 晶子		社長就任年	2010 年	



門田晶子 社長



淵上印刷株式会社の事務所・工場

**「よろこび 伝わる モノづくり」が理念
お客様の喜び→私たちの喜び→地域の喜び。喜びは循環する。**

事業内容・企業の沿革

当社は県外では福岡と宮崎にも営業所を有するなど、鹿児島県でもトップクラスの総合印刷業者。現社長門田晶子氏の祖父にあたる淵上晋氏が創業し、現会長の柳正保氏は実父である。創業当時は活版が主であったが、当時から自社企画出版も行っていた（1954年・鹿児島の歴史や観光の本を出版など）。

現在では、県・市町村広報誌、社内報などの出版印刷物、チラシ、カタログ等商業印刷物、証券証書等事務用印刷物のほか、企画デザインにも力を入れており、電子書籍やホームページ制作など幅広く事業を行っている。

「読むと、もっと鹿児島が好きになる」を謳う地域ブランディング情報誌「リージョン」は、年4回発行、発行部数33,000部のフリーマガジン。鹿児島を元気にしてくれる取り組みを行っている人、あるいは商品や企業、技術などを独自の切り口で紹介して8年目を迎えようとしている。

就任前の経験

□アメリカで進学し、アメリカで働く

私（門田晶子社長）は、中学校時代からペンパルクラブに入り、色々な国の学生と文通。英語に限らず、ギリシャ語、ロシア語やアラビア語を学んだり、辞書を引き引き英語が不得手なパリジャンとフランス語で手紙を書いたりしていた。海外へのあこがれがおさまらず、自分で留学先を見つけ、高校は米国へ留学した。卒業後日本に戻り、東京でファッションデザインの専門学校に通学したが、やはり英語で国際的な仕事をしたいと、米国の4年制大学に進む。

米国の大学では新聞・雑誌が好きだったこともあり、ジャーナリズムを専攻し、グラフィックデザインとマーケティングも学んだ。インターンシップで3つの職場を体験した中、一番興味を惹かれたテレビ局のデザイナーの仕事を志願し、入社。CG（コンピューターグラフィックス）を扱う特殊スキルのいる仕事で、専門性が高い職種であったが、キャリアアップで他州に転職した前任者から推薦されての就職だった。テレビ局では、グラフィックデザイナーの職を経て日本でいえば部長クラスのアートディレクターに昇進し、各種番組のデザイン以外に、ウェブサイトやスタジオのセットをデジタル放送対応のための再構築デザインをする等、局のビジュアルブランディング全般の責任者を務めた。

□鹿児島に戻る決意

勤務10年にして転機を迎えた。そのテレビ局にいる限り、自分の専門ではアートディレクターが最上のポジションであった。もっと大きな仕事をしたい、またはもっと昇進したければ、都会のより大きなテレビ局へ移るか、広告代理店のアートディレクターになるかしかない。そんな時、以前から検討していた瀏上印刷への入社を決断した。後継者計画を考え始めていた社長だった父から、考えてみないか、と言われ、5年ほど検討する時間をもらっていた期限が来たからだ。

瀏上印刷という会社を興した祖父（晋氏）は、チャレンジ精神に富み、なんでも来いと、受けて立つ精神の持ち主であった。自分とは通じるものがあると、強いつながりを感じていたことから、亡き祖父の会社を承継するため帰国を決意した。

それなりのキャリアも積むことができたし、今でも続く、家族のような親友達がいる。しかしながら、グリーンカードを破棄し、通算21年滞在したカリフォルニアを去るのは、決して楽な選択ではなかった。

承継時の経緯

□2006年当社入社

私は、入社試験を受けて当社に入社し、まずは、デザイン課（クリエイティブな部署）に配属となり、情報誌の仕事も手掛けた。米国での管理職の年棒の3分の1に落とされての入社だったのにはショックだったが、高給のために帰国したのではなく、「大好きな祖父の会社を引き継ぐため」と自分を説得していた。3カ月後には、マーケティングディレクターに就任。会社の広告・広報の仕事を担当されたが、早々に問題に気づく。

「瀏上印刷」には、会社の「5信条」はあるとはいえ、しっくりこない。自分達の言葉ではなく、コンサルタントに勧められた内容で、正論だが心がない、そういう感じだった。また、「瀏上

印刷」という一つの会社の社員にもかかわらず、個人の好みでデザインがばらばらの名刺を使っていた。訪問先で恥ずかしい事が数回続くこともあり、まずは、名刺の統一化に取り組んだ。2009年12月、取締役クリエイティブ本部長に就任する。

□2010年12月社長就任

入社した年、父（柳会長）が社長職を譲り、会長に就任。その後社長を継いだのは生え抜きの専務・常務だったが、2年で相次いで交代となり、その後社長に就任した。

就任時にしてすでに15年連続で右肩下がりの業績が続いていた。会社内では、「変化が必要だ」、というのは誰でもわかっていたが、「何を、だれが、いつ、どのように実施するか」について具体策は出なかった。これ以上経営状況を悪化させていく時間も資金の余裕ももはやない。今までとは違った切り口で、決断・実行していく必要に迫られていた。

創業者一族ならば逃げ道はない。覚悟の気持ちで腹をくくれるのは私だけ。そういう気持ちで就任した。

就任前後の課題と転機

□就任時と就任後の変化

会社経営は、経営理念を確立して方向性を定めることが必要だと思っているが、当時の風土として、まず売上ありきのところがあり、何を大事にするべきかの独自の理念を持たなかった。また、社員にむけて経営の方向性や優先順位を周知する取り組みをしたことがない。そのような、組織として一丸になるためにはやって当たり前と思うことが、ほとんどなされていないことが、万事目について。

経営方針や事業計画の見える化に一つ一つ取り組み、情報の共有化を働きかけた結果、社内から声が出始めた。現在でも役員陣・部門長はベテランぞろいで、社長の私が一番若いため、幹部会で、意見が出るようになった。時には社長に対して厳しい意見も出てくる。今までは課内で処理されていた事故やクレームなどがあつたらすぐ報告も出るようになった。アドバイス一つも出せないような雰囲気から明るく話しやすい雰囲気になったと思う。それが嬉しい変化だと実感している。

専務と一緒に現場を歩いて、社員の顔をみるようにしている。社員の顔をみると、元気かどうか、問題点があるかどうかが見える。会社は一人ひとりの社員の力で成り立っているのです、みんなが元気で生き生きと楽しく仕事ができる職場づくりが社長の義務だと思う。

公私の使い分け・時間の使い方

□仕事と私生活のバランス

社長に就任してから結婚した。ある種公的な立場にいと、名前を変えるのは大変な作業になる。登記などの関係もあり、書類の多さには会社の総務課にも苦勞をかけた。旧姓でのキャリアが長いと、出来れば旧姓のままだった。女性経営者ならではのジレンマではないだろうか。男女別姓が未だに認められない日本は後進国だと思う。

パートナー（夫）と価値観を共有し理解し合って、お互い仕事に打ち込めることは、長い人生のなかで支えになる。週末はできるだけプライベートを大事にしたいが、会社や公的なつきあいが広がるにつれ、そうもいけなくなった。私が「オフ」のつもりでも、外部の方が見れば常に会社の代表者であるわけで、今は公私混同と共存し、受け入れている。

□勉強会には積極的に参加

会長である父が築いた人的ネットワークは膨大である。それを引き継ぐべく、諸行事や勉強会は積極的な参加を心がけている。女性社長で海外の勤務経験がある、というプロフィールのお陰でメディアに取り上げられることも増えた。希少価値のあるうちにメディアに取り上げられるのは、広報になるのでありがたい。恥ずかしいとは言っていない。SNS上でも、英語と日本語の両方で、会社として、個人として情報発信している。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□社内協力体制の構築について

「湧上印刷」を家族的な会社をしたい。家族愛が根底にあるからこそ、甘やかすことなく厳しいこともいえる。社員の誕生日には誕生会を月2回それぞれ10人程度でケーキとお茶を用意する。社長の自腹でやる事にこだわった。日頃の感謝を表現したい、そして社員全員と知り合うきっかけを作りたい。永年勤めていても、会ったことのない同僚同士が会う機会が生まれるのを観て、嬉しい。

勉強会には、私一人ではなく誰かと一緒に行くようにしている。社内でも研修内容のフィードバックの機会を設けている。何より、「共有」が武器となる。能力、情報の共有が大事。以前は重宝されていた「一匹狼」は今や問題。一匹狼が病気で休んでお客様が迷惑を被ったら会社としての責任が取れず、信頼関係喪失もあつという間だ。お客様には会社全体として対応できるべきだ。チームワークで個人の努力や能力が重なったとき $1 + 1 = 2$ 以上の成果を引き出すために、会社がある。個々が情報を抱え込まないよう、お客様の情報をデータベース化して組織の力を生み出していく。

□ダイバーシティについて

米国テレビ局の時代は、部長級の過半数は女性。男女問わず誰もが家庭を大事にし、タイムマネジメントに秀で、仕事と家庭のバランスをとってやっていた。エグゼクティブの既婚者は、一旦家に戻って家族で夕食をともにした後また会合に出たり、メールの対応をしたり、ということをやっていた。

湧上印刷で、女性の役員は社長の私一人、女性管理職はいない。女性の登用が進んでいない、というよりむしろこれまでまったく取り組んでこなかった。実をいうと「男性」でも、実力を認めて登用するという意識が欠けていた。男性ばかりが上司なので女性の部下を育てるもどかしさがある。「俺についてこい」では通じない。女性側でも出産育児があるので難しい職種への異動は避けたがる人もいる。しかし、ライフイベントは皆で支えるべきだと思っている。育児のために十分な時間を取れず退職するしかないと思っていた女性社員がいたが、短時間就業制度を作り、

働けるようにした。これは女性だけにメリットがあるのではなく、介護や育児などに時間を必要とする男性のためでもある。できる限り柔軟に対応していくつもりである。時間が限られているためか、家庭を持つ女性のほうが、効率よく時間内に仕事をしてくれるというのは事実のようである。職場のダイバーシティは米国で肌馴染み付いているので、今後外国人も含め、多様性豊かな会社にしていきたい。

□会長との関係

会長は会社の歴史を一番よく知っているので、「語り部」になってほしいとお願いしている。会長は、任せて、見守るタイプで、適切なアドバイスをしてくれる。神経の大変細やかな性格で、社内の動揺をみてとるとよくケア・気づかいをしつつ社長のフォローをしてくれる。相談相手として日頃から報告・連絡をするようにしている。

□今後の経営方針と課題

むやみな拡大ではなく、利益を伴う良質な売上を重視し、永続できる会社でありたい。私たちの企業としての本質は、情報伝達であり、お客様が伝えたい情報を伝わるように伝える、一見シンプルそうで、「伝わる」ことはなかなか困難だということを実感している。そのためには社員があらゆる場面で交渉（コミュニケーション）上手になって欲しいと願っている。

困難だからこそ、伝わったとき、それは喜びになる。そんなモノづくりを認めてもらえる売上印刷でありたい。

一方課題は、現実に即した社内管理システム作り、いい人材が認められる人事評価制度やその環境作りである。社内管理の仕組みが現実の業務とそぐわなくなっており、どの部門が儲かっているか儲かっていないのかわかりにくい。また、仕事のできる人ほど転職を求めていたりするところがある。能力があるからこそ当社で成長し続け、活躍できる職場づくりをしていきたい。

株式会社フェニックス商会

本社所在地	兵庫県神戸市中央区				
資本金	10百万円	従業員数	6人	創業年	1972年
事業概要	ベアリング・産業機械部品等の輸出商社				
代表取締役社長	片岡 扶美子	社長就任年	1999年		



松本取締役と片岡芙美子社長



取扱商品（当社ホームページより）

**“Quick Response, Superb Service and Best Solution to Your Satisfaction!”を信条に
毎日が転機、親子で波を乗り越える**

事業内容、企業の沿革

株式会社フェニックス商会は、日本製ベアリング・チェンブロック等の工具をヨーロッパ・アメリカ・中南米・中近東・アジア等に輸出。相手先は、40数年の間に開拓したディストリビューター（販売代理店）である。80年代は、各種ベアリング及びホームデポ、ホームセンター向け園芸用具・農業機器が輸出の中心であったが、最近では、①各種ベアリング、②ショベル、③荷役運搬機器（ホイスト等）・作業工具を三本柱としている。

創業者の片岡實氏が、1972年に創業。各種ベアリング及び園芸用具等の輸出と、メーカーの輸出代行業からスタート。堅実な経営ぶりから着実に商圈を拡大。良い意味での片岡實氏のワンマン会社であったが、1990年後半、同人が3年間闘病の末、逝去。その遺志を継ぎ、妻であった片岡扶美子氏が、社長に就任。

起業前の経験

夫（片岡實前社長）はいい意味でのワンマン経営者だった。営業から総務まで、全て1人で取り仕切っていた。逆に、私（片岡扶美子社長）は専業主婦であった。妻として實氏とともに家庭を支えて、2人の娘を育てあげたが、事業には一切携わっていなかった。貿易の仕事は、まったく経験がなかったが、幸い英文タイプの技能があったので、就任後コンピューターにはすぐになじんだ。

承継時の経緯

□1999年（平成10年）社長就任

夫が3年間の闘病の末、古参の社員と私に向けて語った「会社を頼む」のことばに応諾。私にとっては、思いがけないことばだったが、夫の願いをかなえなければという気持ちが生まれ、60歳にして社長を継ぐことに。銀行に勤めていた二女（松本取締役）も会社を退職し、当社に入社。

□2001年（平成12年）までに、大半の社員が入れ替わり

社員は6名程度の小企業であり、創業者という支柱を失ったことにより、様々な難題が持ち上がった。夫の闘病中は、同人が呼び寄せた古くからの知り合いに任せていた。しかし、その任せていた人は、私が経営者に就任した以降、体調を崩し、退職した。そのほか、古くからの社員も病気や退職で全員いなくなり、今はほとんど入れ替わっている。

順風満帆というわけにはいかなかった。経理などお金の管理は、社長みずから手掛けなければいけないことがわかり、今は経理および総務を担当。思えば、山を一つようやく越えたとおもったらまた山。仕事を引き継いでから7～8年は転機の連続といえた。古参社員が入れ替わっていく中で、私も松本取締役も、新たに入社した社員とともに問題を一つ一つクリアしていった。

ここ最近、ようやく落ち着いて、業務や経営全般を見渡して毎日を過ごすことができるようになった。現在は1998年（平成9年）に入社した社員が一番古い。その社員と営業を担当する松本取締役が中心となって切り盛りしている。

社長就任後、自ら事業内容を大きく変革したことはないが、日々の業務にまじめに取り組むうえで、結果として変わっていることはあるだろう。

業容拡大の（課題）

□新規開拓が課題

これまでのお客様を大事に、信頼関係を大事にすることを第一に考えている。取引先との信頼関係を最も大切にしている。併せて、誠実、スピードを心がけている。代理店とは前社長時代から40年来の付き合いで、当社の事業基盤の基となっているが、今後は新しい顧客開拓をする必要がある。今の陣容を維持・拡大するために人の採用を行っているが、これが難しい。人を見る目はまだまだ足りない。貿易事務に精通している人材が労働市場に少ないため、中途社員を通年採用しているが、残念な結果となるケースが多い。最近も、人材紹介会社の紹介で面接したが、同社のミスで当社の求めている人材と違った人材を紹介されるということがあった。

□銀行取引：赤字にはしたことがない

赤字にしたことがなく自分では分からないが、税理士から銀行との取引が一変すると言われていたため必ず黒字にするよう経営努力するとともに、支払いを遅らせたことは一度もない。また、黒字経営は松本取締役が継続してこだわり続けているところでもある。

もともと都銀とは取引を行ってきた。前社長のころから一行取引を守っていたので、自分もそうしている。おかげで女性だからと困ったことは一度もない。

ただし、あるとき行員がほとんど来なくなり、不安に思うようになって飛び込みで来た銀行マンが明るくてしっかりしていたため、政府系金融機関と取引を開始した。しかし、その後、もともと取引のあった都銀は「たまたま二名続けて担当者が病気になったためであり、銀行の貸し出し態度自体が変わったわけではない」ことがわかり、現在はまた一行取引に戻している。

銀行からの誘いは多い。融資先がなくて困っているのだというような話をよく聞く。個人担当と法人担当の二名がやってくるが、法人担当のほうが大変そうだ。対応は、松本取締役と二人で行う。世間話中心で話があちこちに飛ぶが、銀行員とはよく話をしており、関係は良好だとおもう。銀行員に言わせると当社は訪問しやすいらしい。

公私の使い分け・時間の使い方

□家族と会社の母親役

家庭では、松本取締役は二児の母親であり、住居（同じマンションの別室）も近いので、私は孫の面倒もよく見ている（保育園の送迎・おけいごとの送り迎えなど）。

娘が日常業務・商談や諸会合に出席するなど忙しくしているため、そのサポートをしている。教育方針については、本人の意向を尊重しているが、私との考え方がぴったり一致しているわけではないので、つい小言をいうことが多い。母親としては、娘には子育てにもっと携わってほしいと思っている。子育ては今しかできないことで、子どもによりよい環境（学校や家庭）を提供するのが親の務めと思っているからである。

最近では褒めて伸ばすことが多いのだろうが、私は昭和の人間なので、褒めることが苦手。娘は、性格も明朗で、会社のためによくやってくれているが、近くにいるため子育てや家庭について悪い面が目についてしまう。娘はもっと褒めてもらいたいみたいだが、昭和の家庭観や子育て観を変えられるわけではなく、仕方がない。

□9時5時を励行

社員には、9時5時で残業なしを励行。私も娘も率先して退社するようにしている。私自身が孫の世話をしており、17時には退社することもあって、18時くらいには社員全員が退社している。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□ボトムアップ

（責任は自分たちでとるので）自分たちでやりたいようにやってもらうことを心がけている。

□昔ながらのやり方を守る

常に公明正大、誠実で品格のある行動を心がけ、創業者の理念である「すべてはお客様に満足していただくために—迅速な対応、きめの細かい、生き届いたサービス、最善の解決策のご提供— “Quick Response, Superb Service and Best Solution to Your Satisfaction!”」を信条にしている。

昭和電気鑄鋼株式会社

本社所在地	群馬県高崎市倉賀野町				
資本金	100 百万円	従業員数	95 人	創業年	1939 年
事業概要	炭素鑄鋼造品・溶接構造用鑄鋼品等の製造				
代表取締役社長	手塚 加津子		社長就任年	2007 年	



手塚加津子 社長



(上) 高崎工場全景



(下) 建機部品：重量約 4000 kg

「人づくり」と「良い企業風土の熟成」のため 次世代に引き渡すまで、粘り強くやるべきことをやる

事業内容・企業の沿革

当社は、1939年に創業した鑄鋼品製造会社である。群馬桐生の織機部品製造から始まり、いまでは数百種類に及ぶ様々な鑄鋼品の製造を手掛けている。製品は、建設車両用部品、産業用車両部品、鉄道車両部品、エレベーター用部品等、長尺・大重量部品（10キログラム～3,900キログラム）をメインとし、徹底した試験体制を敷き高い品質管理能力を維持しており、強固な事業基盤を築いている関東でも有数の老舗企業である。

時代の変遷とともに、当社は、業容拡大期も、縮小均衡期も迎えてきた。1983年には製鋼部門の分離など事業再編成も経験している。手塚社長の父で、2代目天野和雄元社長が亡くなった2001年は、ITバブルがはじけ、事業環境も逆境にある中、様々な変革が必要であった。オーナーとして経営会議に参画するようになった手塚氏は、改革の手をもっとスピーディーに打つ必要があるとの思いの中、当社に入社を決意したのである。

就業経験

私（手塚加津子社長）は、大学卒業後教職に就いたが、結婚後は専業主婦となり、子育てに専念していた。東京都心に実家があったため、子供のころから、父が亡くなるまで、年に何度か東京上野営業所を訪問する程度であり、高崎に出向いたことは、ほとんどない状況であった。父が亡くなって初めて、会社が苦境にあり、私財を投じて会社を支えていたことを知らされた。弁護士からは、相続放棄の道もあるとも勧められたが、父や祖父が心血を注いだ会社を手放すことは考えられず、私が一人で資産と負債を相続することを決意した。

承継時の経緯

□株主としての立場に焦燥を覚え、会社入社。

主要株主として、月一回の役員会に出席するようになったが、会社の状況を聞いても、具体的には何が問題なのかを理解できるような説明ぶりではなく、お嬢様扱いも同然であった。事態の本質がわからなければ、経営方針や保証について合意を求められても、私には判断がつかない。

もともと当社は、資本と経営の分離がはっきりしており、社長はオーナーであって、それ以外の役員が経営を担っていた。そのため社員にとり、父である社長は雲の上の存在であったようである。私がオーナーとなって以降も、父の時代と同じように会社の実務は、役員に全面的に任せてほしかったのだろうと思う。確かに役員は経験も知識も豊富であるが、オーナーとして種々の会議に参加してみて、私には、役員陣の姿勢が決断を先送りするような消極的なものにみえ、非常に違和感を覚えた。これでは激動の時代を乗り越えられない、炉の火が落ちるとしたらどれだけ多くの方が残念な思いをすることになるだろう、100人の従業員とその家族が路頭に迷う、という焦燥感が募った。

これではいけないと、父の友人であった方に相談をして社長に就任していただき、立て直しの協力をお願いした。また、監査役には大手企業に勤めていて、組織運営のことを良く理解していた夫に就任を依頼した。私自身も、会社のことをもっと知りたいという思いで2004年総務部長として会社に入り、2年目からは専務に就任した。

□会社を知ることに務め、3年目に社長就任

まず毎日工場へ通うことを自らに課した。はじめて経理を勉強し、それとともに工場を毎日見て回った。自社工場を見るだけでなく、他の工場も積極的に見学させてもらった。

将来社長になることを決意して入社したわけではない。社長になれるとも思っていなかった。会社の社員からも、醒めた目で見られ、自分に何ができるのか、孤立の中で考え続けた。当時夫から言われたことであるが、「頭でっかち」だったため、組織とはどのように動くのか分かっておらず、今思えば色々間違っていたと反省すべきことばかりである。

主人の助言や精神的な支えが後押しとなり、やがて「自分がしっかり考え、解決すべき問題を一つ一つクリアすればよいのだ」ということが分かってきた私は、2007年、社長に就任した。

就任前後の課題と転機

社長就任後、5期が経過したところである。最初の3年は、「右へ行こう」といっても、右には

進まない。社員が思うように動かない状況であったが、そこは根気強く改革を進め組織を改編して徐々に自分の考えを浸透させていった。

□ I S O 取得

2000 年以後、大手企業が調達先選定の条件にしたこともあり、世の中に I S O ブームが起きた。総務部長・専務時代、弊社に対しても、自薦他薦のコンサル会社から多くの売り込みがあったが、お金をかけて失敗した例も多く見聞きし、また自社内も ISO 活動を有効なものにする力がないと判断し、断念していた。書類だけ I S O を取得しても意味がない、現場に密着したものでなければいけない、と思っていたところ、某コンサルタント会社と出会った。企業体質の改善をはかることが最終目標、という同社のポリシーに共感して、コンサルをお願いすることにした。

これはという若手社員をリーダーに選定して、若手中心に I S O のための社内整備に着手し 2010 年に 9001 を、2011 年に 14001 を取得した。活動の場を与えた人材が大きく成長するという思わぬ結果も得られた。

□ 5 S 運動

並行して見定めた立て直し策は、挨拶の徹底と清掃活動などの 5 S 運動である。当時は他社の工場に比べ、整理整頓が生き届いていない状態で危険でもあった。しかし、頑固で職人氣質の人が多く、掃除をしましようといっても、まともに応じてくれない。

そんなところに、リーマンショックが襲った。顧客からの注文が大幅に減少し、いやおうなく、稼働時間が減り、清掃に取り組む時間の余裕ができた。また、コンサルタントの力を借りて、グループに分け、グループ毎に採点して競いながら活動する仕組みも取り入れた。5 S の具体的な指導も受けるうちに、みるみる工場が奇麗になっていった。工場が奇麗になると、在庫の削減や生産性の向上に直結する。社員の間に運動の効果が浸透していった。

□リーマンショックをてこに「企業風土改革」

リーマンショックの際には、毎月一千万円単位の赤字が出るなど大変な状況となった。しかし、当社の業務は技能がなければできない仕事であり、今日明日に入ったアルバイトでは仕事はまわらないうえに、士気にもかかわる。そのため、絶対にリストラはしない、と決め、基本給以外の諸手当の切り下げ、雇用調整助成金の受給で乗り切った。自らも給与返上した。社員に痛みを与えざるを得ない時は、自らも痛みを引き受けつつ、説得と覚悟を示しながら、やるしかない。

受注が減って空いた時間は、経営理念の浸透を図り、不良品に対する意識改革などに費やした。以前は、工場に納品先から戻ってきた不良品をみても、他所事のようにとらえており、原因を徹底して追求しようという意識を見せる社員はいなかった。しかし、そんなことでは、いずれ顧客の信頼を失ってしまう。「よりよい製品を作る努力を惜しまない」と理念にかかげ、徹底的に原因を追及することを目指した。その後、中国などアジアの景気拡大とともに受注が持ち直した時には、企業風土改革が奏功し、V字回復を実現できた。

□性別・年齢・学歴にとらわれない人材登用も実施

適材と思われる人物を、適所に配置するのは、「言うは易し。行うは難し」である。私が社長とってから、性別や年功序列などにとらわれずに、そのポストに見合う才能や実績・人望のある人を配属するよう心がけている。ある時には従来の慣行を破るような厳しい決断もしなければならぬ。「すべての責任を負う」との覚悟が必要だと思う。

□金融機関との関係構築

総務部長時代から、銀行との折衝を続けてきたが、当初は、私自身も経験が浅く、会社の業績も低調だったため、銀行も不安だったようだ。しかし、資金繰り表の作り方を一から覚えるのからはじめ、毎月試算表を提出し、どのような経営方針でどのように業績回復に取り組むのかを丁寧に説明していくうちに、徐々に銀行の方との信頼関係が築かれていった。今では、金融機関は、経営者の信用、すなわち経営に取り組む姿勢を重視されているのだと理解して、常に情報交換を怠らないようにしている。

公私の使い分け・時間の使い方

□公私の使い分け

今は会社の建て直しに注力すべき時期ととらえており、会社第一である。家事は社会人になっている子供達と分担を決めてやっている。それでも男親のように単身赴任は出来ないので毎日 5 時間の通勤を続けている。

強い思いだけで会社経営に飛び込んだ私に対して、助言を惜しまなかった夫には非常に感謝している（氏は平成 21 年逝去）。

公職などは、会社の体制が万全となれば人とのつながりもできるのでお引き受けしたいが、いまはなるべく会社において社内の問題に対処するようにしている。社会貢献は、まず税金を納めることと雇用を守ることで役立ちたいと考えている。

□工場見学・工場見回りを習慣に

経験知識を少しでも増やすべく、自社の工場見回りは時間が許す限り実行しており、同業他社への工場見学などもお願いしてさせていただいている。現場に行くことで学ぶことも多いので、このような機会は極力時間をやりくりするようにしている。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□社内統制：意見を聞き、熟慮したうえで決断する

社員や周囲の方々から、私に対して様々な配慮をいただいております、感謝しています。特に現場の声を良く聞くようにしており、悪い情報ほど早くあがるように、普段からコミュニケーションを密にすることを心がけている。そうして、適切な情報をよく集めたうえで、熟慮の上、公平に決断をするようにしている。

□透明性のある経営

「我々 昭和電気鋳鋼は 忠実に法令を遵守し 誠意と創意と情熱を持って よりよい製品を造る努力を惜しまない。その中で 社員一人一人の成長と幸せ 社会への貢献 お客様の満足が一致する」

3年前にこの理念を策定し社員全員で唱和している。また、経営は数字で評価されるので、経営方針を4月に発表し、事業計画と目標値を明確にしてグラフ化し、全社でPDCAをまわして実績を上げる仕組みを構築している。実績を積み上げるためにも、痛みを伴う決定を行う際にも、社員の協力を得るためには、透明性を確保し、納得を得ることが必要であると考えているためである。

□女性の活用推進

男性も女性もそれぞれに得意不得意なところを補いあう事が大切だと思う。ちなみに当社の企画副部長は女性であり、素晴らしいリーダーシップを発揮している。女性の粘り強さや優しさを企業に生かしていきたい。

介護問題を抱える男性も増えて行くであろうことを考えると、できるだけ事情に合わせて働けるような体制や制度ができると良いと思う。

□今後の課題：更新投資と人材育成

当社の製造ラインは設置後44年が経過、メンテナンスにも多額の費用がかかり更新が必至であったが、あまりにも大きな投資が必要なため、あきらめていた。しかし、経産省の方から国内立地推進事業補助金のことを紹介いただき、更新投資計画の策定にいたった。企業が今後も成長発展できるチャンスを与えられたものと思う。

今一つは人材育成である。今後、次代の経営者に事業を託す時まで、会社の基盤をより盤石なものにする為には人材の育成こそがすべての根源だと思っている。凡事徹底、基本回帰を行動規範とする現場と、役割と使命を自覚したよきリーダーを育成する教育活動を継続していきたい。

大古精機株式会社

本社所在地	栃木県さくら市氏家				
資本金	12 百万円	従業員数	53 人	創業年	1935 年
事業概要	各種ゲージ・治工具・精密測定具等の製造				
代表取締役社長	大古 秀子		社長就任年	2006 年	



大古秀子 社長



(上) 栃木本社

(下) 精密ガイドピン

果実＝利益は、根＝人材育成に力をいれ、幹＝顧客を太らせてこそ生まれる

事業内容・企業の沿革

当社は、初代大古敬徳社長が、日本光学から独立し 1935 年（昭和 10 年）に創業した各種ゲージ・治工具・精密測定具等の製造会社である。当社は、自動車部品・カメラ等部品の精密部品製造、検査過程での基準となる精密ゲージ・治具・工具を手掛けており、ミクロン単位の精度を必要とする「ものづくり」企業である。

この超精密加工技術を利用して、1984 年から電子機器部品むけの金型用ガイドピン・ガイドブッシュの製造も手掛け、2 部門体制をとっている。

「OKS」ブランドの製品は、顧客から高い評価を得ており、強固な事業基盤を築き上げている。2010 年にはとちぎのものづくりを代表する企業として「栃木県フロンティア企業」に認証されている。

就業経験

□1 社員として入社。社内結婚によりファミリービジネスの一翼を担うように

私（大古秀子社長）は、大学卒業後当社に入社し、事務職として経理・総務を担当した。結婚相手が、2代目社長（大古関一氏）の二男孝氏だったため、一族に連なることとなった。子育てが忙しい数年間だけは家庭に専念したが、子供が幼稚園に通うようになって時間が作れるようになると、仕事に復帰した。長年夫婦で会社に関わり、私は人付き合いが好きな性格だったので、会社を代表して種々の会合に出席する等外交的な役割も担っていた。

承継時の経緯

□2003年、まさかの夫急逝。3代目社長（義理の兄）までもが2006年に逝去

3代目には、2代目社長の長男で私にとり義兄にあたる博氏が就任し、工場長を務めていた主人がNO.2として社長を支える、その体制が10年以上継続していた。しかし、2003年に夫が急逝し、私は、亡くなった主人が果たしていた役割（社長の補佐役）を代わって果たすべく、専務に就任。ところが、新体制後まもなく、博社長も2006年に亡くなってしまい、後継者が不在という緊急事態が生まれ、急きょ株主総会が開かれた。

何人か親族が分散して株式を保有しているので、社長は時には親族のまとめ役となる必要もある。となると、長年経理にタッチし、会社のことも、親族のことも良く理解している私が社長として適任だということになった。私は現場あがりでもないし直系の人間ではない、と抵抗したが、株主からは、「もともと2代目社長も初代に見込まれ婿養子になった。適材適所がポリシーの会社である。それよりも、社員と社員の生活を守るために会社を倒すわけにはいかない」と説得され、4代目社長の役割が回ってきた。

不安を抱えながらのスタートであったが、「社長として知らないでは済まされないことはあるが、だからといって深く知る必要はない。そのためにその道のプロが営業・製造・財務にいて部門を束ねているのである」と、諭してくださる方がおり、その言葉を聞いてからは、自信をもって取り組めるようになった。

承継前後の課題と転機

□財務改善

社長就任にあたり、よくよく財務を分析し、健全なる財務体質づくりが第一と見定めた。今後新たな分野にチャレンジするにも負債を抱えていては、身動きがとれない。就任以来利益の3分の1を賞与、3分の1を内部留保（借入の返済）、残りの3分の1を納税や設備投資に回すことと決めるなどした結果、今では就任時よりもより強固な財務体質になったのではないかと自負している。

□定年延長に取り組む

当社はものづくりの会社であり、円滑なる技能の承継、それと表裏一体の定年延長が喫緊の課題となっていた。専務時代、氏家町（現さくら市）にいた私が適任であろうと、3代目社長から特命を受けた。さてどうやって実現すべきか、考えていた矢先、栃木県雇用開発協会からの訪問

を受け、渡りに船と相談をしたところ、独立行政法人高齢障害者雇用支援機構との共同研究を実施してはどうか、と勧められた。

支援機構は、高齢者がいきいきと働ける職場づくりを推進するにはどうあるべきか、という調査研究を進めたいと考えていた。技能者の高齢化に直面していた当社と問題意識は同じである。共同調査は、2年間にわたって実施し、費用の半分を当社が負担し、補助金により残り半分を負担するスキームであった。私が役員会に諮ると、費用対効果に疑問が出され、共同研究の実施は暗礁に乗り上げかけた。

しかし、いよいよ定年問題が待ったなしの状況となったこと、共同研究といっても抽象的な議論を進めるのではなく、会社が本当に困っている実際の課題にフォーカスして問題解決に取り組めることがわかったため、私が社長に就任した後、共同研究を行うことにした。社内のキーマンを指名し、7名ほどでチームを立ち上げ、私が座長に就任した。

定年延長といっても、働きやすい環境を作らなければ絵に描いた餅である。当社は、設備の増設を繰り返してきたが、やや場当たりのため、製造ラインも途中で分断され、ひどいものは前工程が終了し、次の加工に回すとき10メートル近く移動する必要があった。梱包発送業務も重量のある製品を作業台に持ちあげて行うなど、問題が多かった。そこで共同研究のメンバーである専門家のアドバイスを受けながら、更新投資のタイミングで動線や作業工程の見直しを行って、作業環境の改善に努めた。

また、体力や家庭の事情にあわせてフレキシブルに働くことができるように、諸手当や基本給などの給与体系も見直しを行った。

□社員教育

従来の当社は技術重視のあまり、長年生産管理にほとんど力を入れていなかった。そのため、先代社長から課題になっていたシステム作りと管理技術の浸透にまずは専心した。

しかし、定年延長対策にあたり全社アンケートを実施した結果、判明した最大の課題は社員教育であった。また当社の加工技術を担う人材は、3～5年でもものになるというのではなく、一人前になるには、10年はかかる。そこで、定年制度が一段落した後、社員教育に力を入れることとした。まずは国家資格の取得を奨励することとし、資格を取った者には資格のグレードに応じて資格給を支給することとした。これは、という若手に受験を促し、やっと2名が資格試験に通ったところである。

若い人ほどのんびりしており、食欲なところが少ない。若い人たちの意欲に火をつけ、背中を押してあげたい。ある一言が利くことがあるし、逆効果になることもある。効果的な一言をあれこれ考えるのは、女性社長らしいところかもしれない。

□震災後生まれた「オール大古」の意識

精密加工で精度を出すには温度管理が一番大事であって、棟ごとに管理しなければならない。震災時には、幸いにも社員は全員無事であったが、機械設備や屋内は甚大な被害をこうむった。当日は、すぐに社員を集めて無事を確認し、その日は帰宅させた。翌日以降、時間がある人は清掃片付けに来てほしいといったが、翌日には9割、翌々日は全員が集合して、片づけをおこなっ

た。復旧が遅れば遅れるだけ顧客が離れて行くリスクは高くなる。全員で一日も早く工場を再開させたいという気持ちが生まれた。おかげで、1 か月程度で復旧し、業務に必要な精度をだすことができるようになった。

また、被災地の顧客もいたため、嬉しいことに自然発生的に募金が集まり、下野新聞社に早々と寄付を持っていくことができた。

公私の使い分け・時間の使い方

□公私の使い分け

私は、チャンネルスイッチの入れ方（気持ちの切り替え）が上手いといわれる。ウイークデーはデスクワークかつ夜は会合でアルコールつきとなることも多いので、土日はできるだけ休みを取るようしており、趣味のバラ等の園芸にいそしみ、ストレス解消になっている。バラなどは150種も集めており、なかなか手間がかかるが、近所の方の協力を得ながら庭園を維持している。

そういったことができるのは、たとえばご近所の方が苦手な役目を果たさないといけない時に、私の得意なことでお役にたって、「お互い様」の関係を築いているからといえるだろう。社長だから、忙しいからと辞退はしない。地域での役割はきちんと果たしたい。私が、経理や食事の手配など職業柄得意な仕事を引き受けて、逆に先方の御好意で水やりを引き受けていただいたりする。

□交流を大事にする

元来会合が好きな性格のため、公的にも私的にも多くの会に所属して、忘年会や行事などには積極的に参加している。交流によって得難い経験をすることも多い。法人会女性部会長職も引き受けている縁で、被災地視察をする機会があり、「百聞は一見に如かず」ということを痛感した。そこで、ぜひ社員にも、じかに見ることでしか得られない体験をしてほしいと思い、11月10、11日で「被災地研修支援の旅」を実施した。当社は、東日本大震災で被害を受けたが、社員を失わずに済んだし、ほどなく復旧するなどの幸運に恵まれた。その思いを共有してもらいたかったのである。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□意見を聞き、客観的データで決断・透明でシビアな経営が身上

私と先代までとの大きな違いは、第一にすべて話し合う姿勢である。経理部長、製造部長、営業部長の中には親族に当たる方もいるが、私からみて直接の血縁関係はない。また外部から当社に招聘した方もいる。実の親子であれば、誰にも相談しないで物事を決めても許されるかもしれないが、私の立場で勝手なことは許されないし、また、絶対にすべきではない、そこは厳しくやっていくべきだと肝に銘じている。私が社長になってからは、進捗情報や決定事項などは、パソコンの共有ボックスに保管し、役員全員が見えるようにし、透明性を持たせるようにした。時に意見が異なることもあるが、客観的なデータやシミュレーションを出してもらい、最適な判断を下すことができている。

□現場主義を貫く

第二の違いは、氏家工場（さくら市所在）を本拠にしたことである。これまでの経営者は都内に自宅があり、赤羽の事業所を本拠地として、氏家工場には必要に応じて顔を出していた。しかし、私は、さくら市に住まいを持っているので、毎日工場現場に顔を出し、指示を出すことができる。現場の改善に取り組んでいたこともあり、赤羽に通うのではなく、こちらを本拠におくこととした。

□高齢者・女性の活用推進は、すべての社員の働きやすさに通じる

少子高齢化で人手不足となるため、女性・高齢者・障害者すべての人を活用していくべきだと思っている。大古精機では、60歳定年後全員再雇用する制度をいち早く取り入れ、誰でも気持ちよく働いてもらえるように現場づくりをしている。体力とやる気、家庭環境がそろえば、いつまでも働けることを全員が理解している。それがすべての社員の働きやすさに通じているのである。

□80周年のあるべき姿にむけて

趣味である園芸になぞらえて、良く「会社という樹木の根っこは社員＝人材、幹は顧客、果実が利益である」とお話する。人材に常に水や肥料を適切にいきわたらせなければ、顧客を太くすることはできないし、果実も生まれない。

財務基盤の強化というミッションは達成できたので、次の80周年（2015年）にむけて「人材力強化」と「顧客重視」のための取り組みのための布石を打っているところである。それを将来に向けた、大古精機の価値にしたいと思っている。

新熱工業株式会社

本社所在地	茨城県ひたちなか市山崎 141-5				
資本金	30 百万円	従業員数	60 人	創業年	1982 年
事業概要	各種工業用ヒーター、加熱機器装置の開発・設計・製造				
代表取締役社長	大谷 直子		社長就任年	2009 年	



大谷直子社長



いばらきデザインセレクション 2011 に選定された スーパーフラットヒーター

「変化をためらわない会社のDNAを受継ぎ、より強く育てていきたい」

事業内容・企業の沿革

当社は、大谷直子社長の実父である洋史会長が 1982 年に設立した工業用ヒーターの製造会社である。ヒーターメーカーとしては後発だったため、当初から量産ものは手掛けず、様々な用途・分野での、オーダーメイドの電気ヒーター製品の開発・設計・製造に特化。独自の熱効率向上技術と加工技術を背景にした提案型営業により、食品、液晶、半導体、真空、環境、医療、理化学、空調装置、繊維、自動車など、様々な分野にオリジナル製品を提供する。

写真（右上）のスーパーフラットヒーターは、従来型に比べ高い熱効率を実現し、今では全国のコンビニエンスストア向け加熱装置（フライヤー機）に導入されており、約 7 割のシェアを獲得。また、半導体および液晶の製造における各種装置の熱源としても当社ヒーターや加熱機器が多く使われている等、新熱工業は、ヒーターメーカーとして確固たる基盤を有している。

起業前の経験

□専業主婦の傍ら、パートで経理・総務の仕事をこなす

私（大谷直子社長）は、短大卒業後ファッション関係の会社に勤めアパレルショップで接客営業をしていたが、結婚後専業主婦となった。その後も「後継」になろうとは思っておらず、比較的時間の自由がきいたので、人任せにできないような総務や経理の仕事を手伝うこととなり、週に1~2度会社に行き始めたのが、新熱工業との最初の関わりであった。

□ものづくり会社の「楽しさ」に触れ、後継を視野に

最初は、母親（創業時より監査役。経理・総務の責任者）の仕事のサポートであったが、ものづくり企業の活気に身近に触れることで会社に興味を持つようになるとともに、やや旧態依然としていた経理の仕組みをリニューアルする必要性に気がつく。経理のベテランの方を採用し、同氏の指導のもと、会計システムの全面刷新をすることとなり、私も経理総務の担当としてフルタイムの勤務に切り替え、より強く会社に関わるようになった。

一方、創業社長である父は、早くから事業承継を念頭にいていたが、後継候補を得られずにいた。父と母が昔から苦労を重ねてここまでにした会社がなくなるとしたら残念きわまりない、ほかにいなければ私が会社を継ぎたい、との考えが芽生えた。

承継時の経緯

□不退職の決意で中小企業大学校に・創業社長を説得

当初父の反応は「本当にできるのか。甘いものではない」「身内だからといって社長には選ばない。本人次第だ」と厳しいものであった。私も、本当にできるかどうか考えないといけない、と思い、中小企業大学校に通った。10か月間、会社を離れ、数十人の後継候補者と共に学ぶなか、自問自答を繰り返した。社長になるということは、従業員60人とその家族を背負うということだ。はたして自分に切り盛りできるのか、考えに考えたが、こんなに素晴らしい会社を手放すのはあまりにももったいない。そのためならチャレンジしよう、と決意した。以後は父に対して、絶対に逃げない、意見が異なるときは、お互いが納得するまでとことんまでディスカッションをするという姿勢を貫いた。

大学校を卒業して1年後、私が社長に就任し、前社長は会長についた。会長に申し出て代表権も移した。従業員、お客様、会長、すべての方に支援してもらい経営者としてのスタートを切った。社長になって現在は3期目。これまで何をしてきたかという、基礎力（土台）作りをしていたということになるだろう。

会長の経営スタイルは、ものづくりへの情熱をもやし、1から10まで知恵も口も出して、トップダウンにより会社を引っ張っていく、典型的な「カリスマ」経営であったが、世代交代を視野に入れば、どうしても「組織」による経営を視野に入れざるを得ない。私は、会長が情熱をそそいだ会社をより強くし、次世代にバトンタッチできるような力を注いでいる。

□能力・スキルの育成

外部機関（中小企業大学校）で学んだことは色々役だった。たとえば、日々演習で課題をこな

すが、それをパワーポイントに取りまとめ、発表することを繰り返した。

そうすると難しい問題を分かりやすく伝えるためにはどうすればよいか、思考の訓練になるし、実践によって経験を積むことができる。現在毎月1回全社員にむけ、話をする機会を設けているが、その時の訓練が役にたっている。

しかし、大学校の仲間が社内異動（例：営業→製造→調達）をして経験を積んでいたのに対し、私の場合は、間接部門である経理の経験があるだけで、実際の事業活動のライン（営業や製造などの現場経験）での経験がない。経験はなくても、判断は下していかなければならないので、その経験不足は、セクションの長に詳しく意見を聞いたり、意見の根拠となる客観的なデータを出してもらったり、確認を取りながら、補っている。小さい失敗は繰り返しているが、取り返しのつかない失敗にいたらないでいるのは、聞く姿勢を貫いているからである。

まだまだ勉強が足りていないため、日々が勉強である。

承継前後の課題と転機

□一枚岩の経営体制に

社長交代時には、役員は3名いたが、現在は会長と私の2名体制となっている。3名でも意思統一をはかるのは決してやさしくないし、2名でも苦勞がなくなったわけではない。社長と会長とで言うことが違ってくれば、困るのは社員達である。そうならないように、会長と私の間では十分にコミュニケーションをとり、お互いに我慢するところは我慢をして、感情のコントロールをする必要がある。加えて、ほかに頼る人がいないので気持ちを強くもっていないといけない。

当初は歯がゆい思いもしたが、少しずつ前進し、ここ1年ほどは、社長としての考えを明確に打ち出すことができるようになったと思う。

□会長：「指示」でなく「指導」役を

こと開発に関して、ポイントの見極めや、ものづくりのこつ、新規市場の見通しの勘、すべてにおいて会長に匹敵する人材はいない。この「知恵」の部分傳承・継承させていく必要がある。いまでも会長には、100%開発には関与してもらっているし、社員への指導をお願いしている。

しかし、社員に「指示」することは、育てることにならないので止めてほしいと伝えている。会長もわかってくれているものの、熱意が高じてつい口もでるようで、毎日のように意見のすり合わせを行っている。苦勞はあるが、世代交代につきものの問題であることからいずれ時間が解決してくれるものと思っている。

□組織的に社内を動かす・透明性の確保

会長の一言・行動一つで会社が動けば、万事物事はスピーディに進むが、弊害も多い。以前はりん議書もなかった。図面や必要なデータをみれば会長は一目で意味がわかり、可能性を予測し、即決が行われたためである。しかし、他の人には分からないしできないので、そこをフォローする仕組みが必要である。

まずりん議により決裁することにした。起案者は、言葉や数値に落とし込み、客観性を持たせなければならないし、会長以外の関係者に合意をとらなければならない。責任者が力をつけるた

めのしくみである。

会社のビジョンと方針を誰もが理解できるようにするために、経営計画書も工夫した。万事を「見える化」して、透明性を高めていき、トップダウンでなく、一人ひとりの社員が自律的に動く組織にする必要がある。

仕事のやり方・組織の再編成を改めて見直すための、しくみの見直しと構築にも取り組んだ。材質変更や不具合の解決も場当たりの行うのではなく、PDCAの定着を図る必要がある。

公私の使い分け・時間の使い方

□仕事と私生活のバランス

社長就任間もないこともあり、会社の体制作りを第一に考えている。かといって、一日中会社のことを考えているわけではなく、一旦気持ちを切り替えられるような時間をつくるのが大事と思っている。また、会社と関係のある人との間では、愚痴をいったりしないように、けじめをつけている。

□公職他外部活動について

製造業での女性経営者が珍しいためか、公職の打診を受けたりマスコミの取材を頼まれたりすることはあるが、まだまだ経営者としては成長途上であり、また、社内の体制固めが先だと考えているので、基本的にお受けしないようにしている。しかし、人脈作りや情報収集は大事であるので、いずれは外部との交流にも力を入れていきたい。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□基盤固めから飛躍のステージへ

社長就任以来、3期目となり、社内の体制もようやく整ってきたと手ごたえを感じている。最初の2期は、会長や取締役の意見も取り入れながら事業計画を作り上げたが、3期目は、何を優先して取り組むべきか、などの重要な方針については、社長の意思をほぼ反映させたものとなった。透明な決定プロセスが出来上がってきたので、自然と社員も、同じ方向を向くことができるようになった。

当社は、ヒーターを顧客の多様なニーズに対応して創りこみ、成長してきた会社であることから、もともと変化に強い。変化に対する拒否反応が少ないフレキシブルな体質が特徴である。いずれは顧客の海外展開とともに、新熱工業も間接的に海外での活動を求められるかもしれないが、わが社の強みを維持し続けられれば、十分対応できると信じている。

□女性活躍

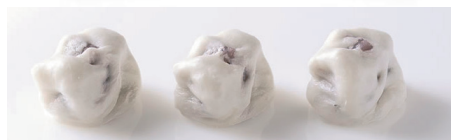
結婚して子供のいる女性が働き続けることが理想である。産休などの穴埋めは短期になるので、その調整は難しい。しかし、社内の協力を得ながら、できるだけ支援する体制をとっていく。

有限会社儀平菓舗

本社所在地	和歌山県東牟婁郡串本町				
資本金	3百万円	従業員数	30人	創業年	1893年
事業概要	「うすかわ饅頭」など和菓子の製造小売				
代表取締役社長	堀本 京子		社長就任年	1979年	



堀本 京子社長



(下) 浜そだち



(上) 本店店舗と (下) 名物「うすかわ饅頭」

「これまで経営できたのは、人との出会いを大切にしてきたから」

事業内容・企業の沿革

和歌山県の紀南で「うすかわ饅頭の儀平^{ぎへい}」といえ、知らない人はいない老舗の和菓子店である。名物のうすかわ饅頭は、甘ければ甘いほど良いという価値観が主流の中、「甘みをおさえた饅頭があってもよいのではないか」という発想からつくられた。本州最南端の串本にある景勝地「橋杭岩」の形を模した形状と相まって、地元にも愛され、百年以上の歴史を持つ和菓子として「第一回プレミアム和歌山推奨品審査委員特別賞」にも選ばれている。

当社は、堀本京子現社長の祖父「田嶋虎吉」が創業、実父の「田嶋儀助」が2代目を継いだ。2代目までの当社は、餡づくりにもこだわる職人の店であったが、堀本社長は、3代目に就任するや、餡へのこだわりを継承しつつも、製造現場の機械化・多店舗展開・商品開発等、時代の要請にこたえつつ、着実に事業を拡大し、現在5店舗を構えるほかインターネット販売も手掛けている。

承継前の経験

□東京の大学に進学し、卒業後は家業に従事

私（堀本京子社長）は、一男六女の兄弟の末子である。姉たちは順番に嫁いで実家を出ており、兄は定時制高校の教諭の傍ら、実家を手伝っていた。大学は、実父の「東京に行って、最先端の世界をみてこい」の言葉とともに、東京の短大に進学した。実家で父母が忙しくしていることを思うと、東京での就職には踏み切れず、卒業後は当社に入社して、販売等に従事した。

承継時の経緯

□実父に直談判して、社長に就任

2代目儀助は、職人肌であると同時に短歌をたしなむなど芸術家気質も併せもっている頑固な人であった。一方、私は末っ子で父とは40歳以上も歳が離れていたこともあり、甘えることには抵抗がないので、上手く付き合えたと思う。しかし、私は職人でなかったこともあり、父の経営方針を傍で見てもどかしさがつのり、とうとう34歳のときに、社長に就任した。

私より年上の兄姉は、全員家を出ており、兄も本職があったため、後継ぎとしては私しかいなかったためもある。

就任前後の課題と転機

□機械化に取り組む

当時、職人が6名おり、当然すべてを手作業でこなしていた。「うすかわ饅頭」は毎日売れる主力の菓子で毎朝一番に作っていた。「カステラ」と「浜そだち」も人気商品であったが、「浜そだち」は、個包装の中に「串本節」（民謡）の歌詞カードを入れていて店頭に出すまで手間がかかるお菓子であった。人手はぎりぎりなので、「浜そだち」を作ると「カステラ」を作ることができない、「カステラ」を作ると、「浜そだち」に手が回らない。そのため、来店のお客様にご希望の品をお渡しできず、何も買わずにお帰りになることが多かった。

手作業を機械化することによりこの状況を変えたい、これが社長になろうとした直接の契機である。しかし、職人にとっては、機械化は当然面白くなく、ずいぶんと反対された。そこで、「あなたたちの仕事は、機械を導入してもなくなるらない、新商品をもっと生み出すために機械を入れるのであって、あなたたちの仕事を奪うのではない」と懇々と訴え、さらには、「会長も納得していることだ」と最後には会長の言葉を持ち出して納得してもらい、希望通り機械化を進めることができた。

□多店舗展開

社長就任前までは、1店舗を構えるだけであった。1980年代に入って、団体旅行がさかんで観光客も続々と串本に訪れていた時代になり、「観光客に儀平の饅頭を買っていただきたい」、「国道沿いに出店したい」と考え続けていた。そんな折、わが社の職人がヨーロッパ視察旅行に行くはずであったのが、急の風邪でいけなくなってしまい、他にただ一人パスポートを持っていた私が代わりにヨーロッパを回る機会に恵まれた。色々な方と知り合いになれば、あれこれと相談することができた。現在の店舗を移転新築するのではなく、別に店舗を造る、そうすれば古い店も新し

い店も自分の店になると教えられ、新店舗を出す気持ちが固まった。父に相談すれば反対されるのは必至であったため、登記が済むまでは、父に話をしなかつたりもしたが、幸いにも国道沿いに出店することができた。

現本店の国道店は、昭和58年4月に、材料倉庫であったところを購入して店舗にした。俳人河東碧梧桐の書による「儀平菓子店」の大看板を掲げている。

その後、平成3年に橋杭店を出店。橋杭店の正面には、バスなどの大型車もふくめ数十台が駐車できる広い駐車場があり、土産物を購入するには抜群な立地である。しかし、駐車場と店舗の間には、国道が走っているため、観光客を呼び込むにはどうすればよいか、を考え、バスの運転手やガイドさんの専用休憩所を店舗の2階に設けた。そこで添乗員、ガイド、ドライバーの方々にくつろいでもらうため、内装にはかなり力を入れ、疲れをいやすための空間を作った。一枚板のガラスを入れ、海岸を一望できるようにし、トイレもホテル並みかそれ以上にした。観光客にとっては、有名な橋杭岩をみながら海岸を散策できるうえに、落ち着いてお土産も買える。来て良かったという思いを抱いてもらえるようにしたことで、早々に新店舗は軌道に乗った。

串本には、近接して3店舗（本店、棧橋店、橋杭店）を構えている。なぜそんな近くに？と良く聞かれるが、それぞれターゲットは異なる。駅の乗降客向け、昔からの地元客向けとそれぞれに良い立地の店で、いまのところまずまず順調なため、統合などはとくに考えていない。

□商品開発・パッケージデザインなどにも注力

単品の商売は長続きしない。「うすかわ饅頭」というトップ商品があっても、地元でリピーター客を維持するには、常に新しい商品を開発し続けるしかない。長年の努力の結果もあって、新たに定番になったお菓子も数多いが、新商品開発の重要性は日々増しており、現在も和歌山県の助成を受けるなどして、数件の開発プロジェクトを同時並行で進めている。

パッケージデザインにも力を注いでいる。パッケージには、一族の菩提寺である縁から、無量寺にある国の重要文化財「龍虎図」を使用させてもらっており、味わうだけでなく、目でも雰囲気でも楽しんでもらうことを考えている。

□通信販売

四年ほど前、ネット販売が隆盛になったこともあり、ノウハウ本を紹介してもらい、楽天ショッピングモールに出店した。何度もランキング上位に入るなど実績は作られているが、送料負担やキャンペーン販促料などもかさむため、今後はショッピングモールの利用ではなく、自社サイトでの販売を模索中である。

公私の使い分け・時間の使い方

□仕事と私生活のバランス

仕事と生活は切り離せない。棧橋店と自宅は一体である。社員旅行でも「社長が一緒でないと盛り上がらない」と言ってもらえると嬉しくなる。

また、従業員のためにおかずを3品程度昼食用に提供している。健康のことを考えて、出来るだけバランスのよい食事を作るように心がけている。20人分であるが、料理が好きで、工夫も楽

しい。苦にはならず、ベテラン販売員と2名で毎日作っている。

□地域振興のためには少しでも貢献したい

余暇を楽しむこともするが、まだまだ会社の発展のために勉強することも多い。現在は社業に専念させてもらっている。

その一方、地域振興のためのイベントなどには積極的に参加したり、出店したり、また、串本の発展に少しでも貢献したいとできる限り協力するようにしている。亡くなった主人は、県議を務め、地域の振興発展に尽力した。その志を受けつぐとともに、儀平菓舗は地元に根付いており、地域の振興が当社の将来を左右すると考えるためである。

社内統制・リーダーシップの取り方・女性活躍推進について

□トップダウン

昔から、どうしてもやりたいことは、父や母が最初難色を示そうとも、あきらめずに、何度も何度も話し合っ、泣きついてでも自分の思いを実現させてきた。私の代もトップダウンの会社である。しかし、多店舗展開や機械化などを断行し、ここまで来れたのは、相談できる人々に出会えたためである。私の計画を違う角度から見て、さまざまな意見をくださる方々は、私の財産である。

将来を見据えて、社員には、より成長してもらいたい。先日、店舗のことで、コンサルの先生と社員が話をするなかで、ある改善提案がなされた。一人の社員が、「我々が提案しても社長はうんと言わない、でも先生からおっしゃってくださると社長が聞いてくれるのでは？」と言う。偶然後ろにいて話を聞いていた私は、おかしくて噴き出してしまったが、すこし複雑な気持ちも残った。私だったら、一度却下されても、二度三度と実現するまで粘っただろう。社員の心の中に、あきらめない強い気持ちを育てていきたい。

□リーダーシップ

売り逃しをしない、できるだけお客様に商品を買っていただく、ということを常に考えている。そのため店舗は年中無休にしており、イベント販売も多い。また、時々社員には雷を落とすが、いい加減な仕事はしてほしくないとの思いからである。それでも長く務めてくれる社員が多いのは、大変ありがたいことだ。要は、運営の軸は私が決めるが、細かいところは社員に任せている。

□銀行取引：苦勞した記憶はない

本店建築の際には、商工会の方に口利きをいただき、計画が固まってからある銀行さんに借入れを申し込んだ。設備には結構な資金を投じたが、実際に計画地をみてもらい設備の目的や効果を説明したこと、また長年の信用もあったことから、融資の実行にいたった。その後、取引が広がるにつれ、借入条件の選択肢が増えていった。過去10年で工場や店舗等の新設や建替えて5棟を取得したが、事業計画や資金調達の交渉であまり苦勞した記憶はなく、女性だからということとはなかったと思う。

□女性の活躍

先代までの儀平菓舗の職人は男性ばかり。とくに疑問に思うこともなかったが、ある日、近隣の和菓子屋の製造現場を見学したところ、ご主人と女性7名で和菓子を作っている姿に衝撃を受けた。それからは、女性の仕事はこれだけ、などと限定して考えることはなくなった。

また、販売員は、年配の方が多。年配の女性は、地元で顔が広く、商品知識も豊富であり、安心して店舗を任せることができるためである。

□今後の課題：事業承継

甥が和菓子職人として入社している。30代後半とまだ若い。将来を見据えて、会合などには同伴させて、多くの人々と交流する機会を作っている。私は営業タイプで、甥は職人肌な性格。心配はつきないが、私が継いだときの父の心境ともいえる。そろそろ新たなプロジェクトをまかせてみて、飛躍させていきたい。

最後に、私がここまで事業を進めることができたのは、ひとえにこれまで私を引き立てていただいた方々のご支援の賜物である。この場を借りて厚くお礼を申し上げたい。

第4章 女性経営者に共通する課題とその克服の態様

本章では、女性経営者に共通する課題とその克服の態様を、アンケート結果とインタビュー結果を相互に参照しながらみていくことにしたい。

第1節 就任後・転機時の課題とその克服

アンケートでは、8項目について、経営者になった際、事業を遂行するうえで苦勞したかどうかを質問した。さらに、そのうち最も苦勞したことを一つ選んでもらい、その苦勞を克服するために、どのようなことをしたのか、自由記入欄に具体的に記入していただいた。

そのうち、女性経営者が「苦勞した」との回答が高かった「ノウハウ・専門知識・経営知識を得ること」「取締役・従業員の協力を得ること」「金融機関の理解を得ること」「家事・育児・介護と両立させること」について、下記2つの視点から概観した。

視点1：アンケート結果からみた課題と克服状況を自由記入欄の記述で整理する。

視点2：インタビュー結果を分析し、経営者就任時の苦勞と克服状況により、克服の決め手になった事柄を抽出する。インタビューでは転機を迎えた際の苦勞と克服状況にも言及しているので、その場合の克服策も踏まえて分析をおこなった。

第1項 ノウハウ知識不足の克服

①アンケート結果

「ノウハウ・専門知識・経営知識の習得」に最も苦勞したと回答した女性経営者は31.8%にのぼった（男性経営者21.4%）。

②克服のために行った解決策

アンケートの自由回答で目立ったのは、「業界知識、人脈を得るために、各種のセミナーを受講し、全国の同業事業者を訪問した」「先輩経営者に教えていただいた」「業界の組合、金融関係者と一生懸命交流した」「同友会に入会して勉強」など外部の情報を獲得することによって自己啓発に努めたというものであった。そのほか、「先代の考え方を吸収し踏襲した」「現場に入り社員のもっている技術 etc を吸収した」「専門知識のある役員の協力を得て、意見を聞く場を設けた」など自社内の先達に教えを受けたというものが多かった。また、「営業、総務、など職務を一通り経験して実績を積んだ」というものもあった。一方、「まだ克服できていない」、「日々努力中」との回答もあった。中でも技術関連の専門知識は日進月歩であり、現在も今後もフォローし続けるとの声が多い。

男性経営者と女性経営者との間に、大きな差はみられなかったが、男性経営者は「遠隔地の同業他社の社長に教えを乞う」など、より具体的な知識習得術の記載が多い。

③インタビュー結果

経営者に就任した際の課題

社名	課題	克服策
エブノ	有望な事業アイデアを探索	<ul style="list-style-type: none"> ・夫（義信氏・現専務）が勤める会社で、衛生用手袋・帽子・マスクなどを販売していたことから、取扱商品の一つに追加したところ、商品として有望であることがわかったため、衣類販売からは撤退し手袋・帽子などに特化することにした。 ・（当初）他社製の手袋・帽子を扱っていたが、それではお客様のニーズに合った商品の開発・販売には限界があるため、自社ブランドを持ちたいとの思いが強くなり、夫（義信氏）の知遇があった中国のある工場に話を持っていったところ、その工場からの直接仕入れが実現した。長男を上海に送り調達会社を設立。夫の人脈等を活用し、海外工場と提携、自社ブランド品をつくった。
キャリア・ママ	母親達のネットワークを事業化するアイデア	<ul style="list-style-type: none"> ・オファーしてきた VC の一つがアメリカ資本であったため、プレゼンのために渡米し、あわせてニューヨークやシリコンバレーなどを見て回り、本場の IT 企業を視察する機会に恵まれた。活気あふれる企業をみて、やろうという意欲がわいた。 ・1500人の母親ネットワークを、企業の商品開発支援（マーケティング）に生かしてはどうか？というアドバイスをある人から受けた。確かに、店舗の紹介記事などを作っていたところ、「母親」目線という視点は思いのほか評判が良く、母親の消費者としての声を企業マーケティングの現場に届けてはどうだろうか、と、市場調査に力を入れることとした。
フェニックス商会	専業主婦からの転身で経験不足・従業員の退職で人材不足	<ul style="list-style-type: none"> ・順風満帆というわけにはいかなかった。経理などお金の管理は、私みずからが管理しなければいけないことがわかり、今は経理および総務を担当している。思えば、山を一つようやく越えたとおもったらまた山。仕事を引き継いでから7、8年は転機の連続といえた。
昭和電気鋳鋼	専業主婦からの転身で経験不足	<ul style="list-style-type: none"> ・まず毎日工場へ通うことを自らに課した。はじめて経理を勉強し、それとともに工場を毎日見て回った。自社工場を見るだけでなく、他の工場も積極的に見学させてもらった。 ・主人の助言や精神的な支えが後押しとなり、やがて「自分がしっかり考え、解決すべき問題を一つ一つクリアすればよいのだ」ということが分かってきた私は、2007年、社長に就任した。
大古精機	現場経験がないため技術の知識不足	<ul style="list-style-type: none"> ・不安を抱えながらのスタートであったが、「社長として知らないでは済まされないことはあるが、だからといって深く知る必要はない。そのためにその道のプロが営業・製造・財務について部門を束ねているのである」と、諭してくださる方がおり、その言葉を聞いてからは、自信をもって取り組めるようになった。
新熱工業	知識不足	<ul style="list-style-type: none"> ・外部機関（中小企業大学校）で学んだことは色々役だった。たとえば、日々演習で課題をこなすが、それをパワーポイントに取りまとめ、発表することを繰り返した。

		<p>・そうすると難しい問題を分かりやすく伝えるためにはどうすればよいか、思考の訓練になるし、実践によって経験を積むことができる。現在毎月1回全社員にむけ、話をする機会を設けているが、その時の訓練が役にたっている。</p> <p>・経験はなくても、判断は下していかなければならないので、その経験不足は、セクションの長に詳しく意見を聞いたり、意見の根拠となる客観的なデータを出してもらったり、確認を取りながら、補っている。小さい失敗は繰り返しているが、取り返しのつかない失敗にいたらないでいるのは、聞く姿勢を貫いているからである。</p>
--	--	--

(図表において社名は略称とした。以下すべて同じ)

転機(好転・悪化)が来たときの課題

社名	課題	克服策
丸幸興産	専門知識不足	<p>・迷ったりわからない事案があったら、そこは素直に教えてくださいと助けを請う。無知をさらすのは恥ずかしいが、知らないことのリスクのほうが断然高いためである。教えを乞うのは、取引金融機関の方や、専門知識をもっている先生、同業の経験豊富な不動産会社の先輩方、更に従業員も含む。</p>

(ポイント)

知識不足・経験不足の克服に関しては、インタビュー上からも、社員や役員に話を聞いて社内に蓄積されたノウハウ・知識を積極的に吸収したり、外部の専門家や同業・異業種の経営者に話を聞いたりして、貪欲に情報を吸収し、なおかつ積極的にアドバイスを受けている様子が見えがえる。丸幸興産の上野社長のよう、一つの情報源からだけでなく、多方面にアンテナを張り巡らし、様々な考え方を聞いてノウハウ・知識を取得しようとする姿勢も共通している。

さらに、特徴的といえるのは、経営や事業の専門家が、指導的立場の相談相手(メンター)として、陰に陽に女性経営者を支えていることである。大古精機の大古社長の場合も、現場経験がなく技術知識であることを理由に不安を抱えていたところ、「論してくださる方」がいたことで、不安を払しょくし、自信をもって取り組めるようになったとコメントしている。時には、昭和電気鋳鋼の手塚社長のよう、相談者が経営者の夫など家族である場合もある。このように、女性経営者が、ノウハウ不足・知識不足ゆえに失敗もあったとしながらも、その後克服しているのは、様々な決断や方向性を決めるにあたり、相談相手とのやりとりを通じて迷いがなくなっていく、わからないことを聞くことに抵抗・てらいがない姿勢が背景にあるものとみられる。

第2項 従業員の理解・取締役の理解

①アンケート結果

「取締役・従業員の理解を得ること」に最も苦労したと回答した女性経営者は20.2%、男性経営者21.7%。

②克服のために行った解決策

アンケート回答で目立ったのは、経営計画をたて、経営方針を発表し、浸透させた」「目標設定と実行の共有」など経営方針・ビジョンを共有させていること、「会議・打合せ等を通じてコミュニケーションの充実を図り続けている」などコミュニケーションを徹底しようとする姿勢、さらには「ビジョン経営のための組織構築」「命令系統をしっかりとすること」などの組織力の強化や「給与規定をわかりやすく変えた」など人事制度等の整備を行っている。その他にも、「従業員の協力を得るため、下働きからすべてをやった」、「社員教育」「コンサルタントなど外部の力を活用」などの取り組み例がある。下記の自由記入欄の概要は、コメントから主なキーワードを抽出、さらにコメントがキーワード毎に該当するかどうかで集計し（複数に該当する場合もある）、より多くコメントのあった順に並べたものである。

自由記入欄の概要（抽出方法は本文参照、以下、どの概要も同じ）

解決策	男性経営者	女性経営者
①	経営方針・ビジョンの浸透、経営状況公表	経営方針・ビジョンの浸透、経営状況公表
②	コミュニケーションの徹底	コミュニケーションの徹底
③	社員教育	組織力の強化
④	組織力の強化	コンサルタント等の外部の力を活用
⑤	経営者自ら率先して作業を行う	経営者自ら率先して作業を行う
⑥	人事制度等の整備	社員教育
⑦	人員入れ替え	人員入れ替え
⑧	コンサルタント等の外部の力を活用	人事制度等の整備

③インタビュー結果

インタビュー結果をまとめると下記の通りである。

(就任時の課題)

社名	課題	克服策
昭和電 気鋳鋼	リーマンショック 時の経費削減・意 識改革	<ul style="list-style-type: none"> ・絶対にリストラはしない、と決め、基本給以外の諸手当の切り下げ、雇用調整助成金の受給で乗り切った。自らも給与返上した。社員に痛みを与えざるを得ない時は、自らも痛みを引き受けつつ、説得と覚悟を示しながら、やるしかない。 ・受注が減って空いた時間は、経営理念の浸透を図り、不良品に対する意識改革などに費やした。以前は、工場に納品先から戻ってきた不良品をみても、他所事のようにとらえており、原因を徹底して追求しようという意識を見せる社員はいなかった。しかし、そんなことでは、いずれ顧客の信頼を失ってしまう。「よりよい製品を作る努力を惜しまない」と理念にかかげ、徹底的に原因を追及することを目指した。

儀平菓舗	機械化に対する職人の反発	<ul style="list-style-type: none"> ・職人にとっては、機械化は当然面白くなく、ずいぶんと反対された。そこで、「あなたたちの仕事は、機械を導入してもなくなる、新商品をもっと生み出すために機械を入れるのであって、あなたたちの仕事を奪うのではない」と懇々と訴え、さらには、「会長も納得していることだ」と最後には会長の言葉を持ち出して納得してもらい、希望通り機械化を進めることができた。
淵上印刷	「変化が必要だ」が、「何を、だれが、いつ、どのように実施するか」についてのビジョンがない	<ul style="list-style-type: none"> ・(社員にむけて経営の方向性や優先順位を周知する取り組みをしたことがなかったため)、経営方針や事業計画の見える化に一つ一つ取り組み、情報の共有化を働きかけた結果、社内から声が出始めた。現在でも役員陣・部門長はベテランぞろいで、社長の私が一番若いため、幹部会で、意見が出るようになった。

(その他の転機時の課題)

社名	課題	克服策
レック	事業改善計画策定	<ul style="list-style-type: none"> ・(貸し渋りで資金繰りが厳しくなったとき)、社員を集めて自分の本心を語った。・・・真摯に訴えた。そうすると、社員の意識が変わっていった。逆に社長である自分自身も、それまでどうしても社員を信じきれないところがあったが、信じて任せると、結果を出してくれることがわかった。
大古精機	社員教育	<ul style="list-style-type: none"> ・定年制度が一段落した後、社員教育に力を入れることとした。まずは国家資格の取得を奨励することとし、資格を取った者には資格のグレードに応じて資格給を支給することとした。これは、という若手に受験を促し、やっと2名が資格試験に通ったところである。 ・若い人ほどのんびりしており、貪欲なところが少ない。若い人たちの意欲に火をつけ、背中を押してあげたい。ある一言が利くことがあるし、逆効果になることもある。効果的な一言をあれこれ考えるのは、女性社長らしいところかもしれない。
ワキブリントピア	ワンマン経営からプロ集団に組織改革	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の経営者はとかく社長独断のワンマン経営に陥りがち。つい最近までは当社もそうだった。プライバシーマーク(PMS)を取得しなければならないと考え始めるまでは会議をするという習慣すらなかった。しかし、「プライバシーマークをとろう」と決心をしたその時から私も社員も少しずつ変わり始めた。 ・その頃から期の始めには会社の方向性を示す方針発表会を行い、各部門で目標を掲げ、やりたい事を発表するようにし、また、人材育成のための知識、情報の共有化をめざし外部講師を招いて勉強会を定期的に行い、セミナーへの参加も積極的に勧めるようになった。その事で会社の中心で働きたい、経営に参加してみたいという人達が出てくるようになり、組織が自然に出来上がってきた。

(ポイント)

「従業員・取締役の理解を得る」ことに関しては、アンケート自由記入とインタビュー上内容において、ほとんど変わりはない。また、記入欄からは、男性経営者と女性経営者との明確な差異もうかがえないが、コンサルタントなど外部の力を活用したとのコメントが女性経営者の回答には比較的多くみられた。ちなみに、理解を得る手段として、1つの取り組みだけが行われるのではなく、ほぼすべての企業で、コミュニケーションを取りつつ、経営の透明化を図る取り組みが行われ、人事制度の見直しなどを含め組織を変革するなど、濃淡こそあるものの、網羅的に取り組んでいる。

第3項 金融機関の理解

①アンケート結果

男性のほうが苦勞したと回答している項目の一つ。「金融機関の理解を得ること」に最も苦勞したと回答した女性経営者の割合は11.6%（男性経営者は15.0%）。

②自由記入欄

自由記入からは、中小企業の経営者自らが、金融機関と直接交渉を行い、資金調達に注力していることがわかる。「経営改善計画をつくり、有言実行して信用獲得」「毎期試算表を提出し、計画→実行を繰り返した」などのほかに、「言葉をつくして説明しても、決算で実績を残していかなければ、信用確保にはつながらない」とのコメントも多く、地道な取り組み以外ないと認識していることがうかがわれる。

自由記入欄の概要

解決策	男性経営者	女性経営者
①	何度も銀行に通い説明	何度も銀行に通い説明
②	事業内容と経営計画を数字で説明	事業内容と経営計画を数字で説明
③	実績を出す・財務状況を安定させる	実績を出す・財務状況を安定させる
④	税務財務の専門家の協力	税務財務の専門家の協力

③インタビュー結果

社名	課題	克服策
エブノ	事業拡大	・ある都銀の営業マンが、エブノの決算書をみて、助言をくれた。その内容は銀行取引を円滑に進めるためには、ただちに増資をし、財務内容を良くすべきだというものであった。その助言に従って、増資、決算期変更を行ったところ、都銀取引が実現した。それがきっかけとなり、他の銀行からも利用してほしいと誘いをうけるようになった。政府系金融機関の協力も得られ、事業拡大のための資金調達がスムーズになっていった。

サキコーポレーション	メーカー業態に転換	<ul style="list-style-type: none"> ・メーカーとしての道を選択したことで、エンジニアリング会社としての業態よりも資金がかかることから、事業基盤強化のための資本調達が必要となった。身近な知人 10 数名から個人エンジェルとして出資を受けたほか、事業計画を策定し、かながわサイエンスパークと東京投資育成会社からビジネスプランを評価してもらい、増資に至った。
レック	電報事業軌道化	<ul style="list-style-type: none"> ・電報事業が創業後しばらく赤字だったときは、3 期目には立て直すという事業計画を金融機関に提出して支援を取り付けた。それこそ様々な手を打ち、事業を軌道に乗せた。他の事業のための資金調達も多くなり資金繰りも厳しくなったが、某金融機関が分散していた債務をある程度集約してくれたので一息つくことができた。
丸幸興産	経験不足・コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・起業して最初の頃は、経験不足や誤解もあって私の言いたいことが良く伝わらずつらい思いもした。 ・今では、取引銀行から購入予定の不動産物件はないかとの問い合わせがあったり、またこんな物件に興味を持つお客様はいないか、と声をかけてもらうことあったり、関係は良好である。無理をせず、自分のその時の身の丈で仕事をしてコツコツと辛抱強く徐々に信頼を勝ち取れたことが良かった。
昭和電気鋳鋼	銀行の協力	<ul style="list-style-type: none"> ・総務部長時代から、銀行との折衝を続けてきたが、当初は、私自身も経験が浅く、会社の業績も低調だったため、銀行も不安だったようだ。しかし、資金繰り表の作り方を一から覚えるのからはじめ、毎月試算表を提出し、どのような経営方針でどのように業績回復に取り組むのかを丁寧に説明していくうちに、徐々に銀行の方との信頼関係が築かれていった。 ・今では、金融機関は、経営者の信用、すなわち経営に取り組む姿勢を重視されているのだと理解して、常に情報交換を怠らないようにしている。
儀平菓舗	設備投資	<ul style="list-style-type: none"> ・本店建築の際には、商工会の方に口利きをいただき、計画が固まってからある銀行さんに借入を申し込んだ。設備には結構な資金を投じたが、実際に計画地をみてもらい設備の目的や効果を説明したこと、また長年の信用もあったことから、融資の実行にいたった。 ・取引が広がるにつれ、借入条件の選択肢が増えていった。過去 10 年で工場や店舗等の新設や建替えて 5 棟を取得したが、事業計画や資金調達の交渉であまり苦労した記憶はない。

(ポイント)

インタビュー録には掲載していないものの、複数の起業経営者からは、金融機関に対するやや辛口のコメントが聞かれた。すなわち、創業当初、金融機関の担当者などとのやりとりにおいて、例えば「ご主人が社長にならないのですか」「実権者はどなたですか」等、男性ならまず言われないうことを聞かれたが、実害があるわけではないためそのことに関していちいち反応しなかった、

というものである。

インタビューした企業からは、金融機関取引について、実際に融資を断られた、資金調達に支障をきたしたなどの、女性ゆえに不利益な扱いを受けた、とのコメントはほとんどなかった。金融機関は、一義的には、企業を決算や資金繰りなど数値に落とし込んで判断する。したがって、経営者が女性であることが、即ち企業をより高く評価する、あるいはより低い評価に直結することにはつながらないといえる。

逆に、インタビュー結果からは、女性経営者は、愚直なまでに金融機関の意を探り、情報交換を怠らず、どのような方針で経営していくのかを開示して金融機関の信用を得ている。対立する組織でなく助言者、協力者として認識しているといつてよい。

第4項 家事・育児・介護との両立

①アンケート結果

女性経営者の10.6%が「家事・育児・介護と両立させること」に最も苦勞した、と回答しているのに対し、男性経営者はわずか2.7%。

②自由記入欄

男性経営者のコメントはわずかであるのに対し、女性経営者は、多くのコメントを寄せている。すなわち、「がむしゃらに働いた」「体力と50%であきらめる努力をした。優先順位で動くことにした」「自分自身できることは精いっぱい努力」する一方、「配偶者はじめ家族に協力を求めた」「創立時は子供が小さかったために子供も私も我慢することが多かった。親族の協力、友人の助け、学校の理解など数えきれない協力をもらった」などの協力体制や、「有料のベビーシッターなどで幼児期を助けてもらった」「介護に関してはあらゆる制度を利用した」などの外部機関などの助力を得て乗り切っている様子がうかがわれる。

自由記入欄の概要

解決策	男性経営者	女性経営者
①	配偶者の協力・時間割表をつくりやりくり	配偶者や母の協力をえてやりくり
②	ベビーシッターなど外部リソースを活用	ベビーシッターなど外部リソースを活用
③		子供連れで働く・がむしゃらに働く

③インタビュー結果

社名	家事育児介護との両立課題をどのように克服しているか
レック	<ul style="list-style-type: none">・子育て中は母がそばにいてくれて、なおかつ経営者として自由に時間を使える立場だったので、恵まれていた。とはいえ小さいうちは、子供のことがどうしても気になって、海外への出張や一泊の国内出張もなかなかやろうという気持ちにならなかった。・仕事にまい進するために、子供たちの高校進学を機に海外に留学させた。留学させてからは、思う存分、一転年間の半分以上出張に費やすことができた。また見聞

	<p>を広げることができたことで、アイディアも次々と出てきた。現在、子供たちは卒業して帰国しているが、毎日罪滅ぼしに朝早くお弁当を作っている。子供たちには、母が夢を追う姿をみていてほしいと、常に厳しく生きている。</p>
リ・キ ュウ	<ul style="list-style-type: none"> ・昔のスクール時代の知り合いに声をかけて入社してもらい、役割分担をするようにした。それからは、バランスをとって家庭での時間をとりつつ、仕事ができるようになった。 ・子供も小さいため、会社を優先するのではなく、家庭での役割にも十分時間を割きたい。自宅に仕事場があるため、切り替えも難しいが、1階が仕事場で2階が住居とフロアを完全に分けているので、階段を行き来するときに、気持ちをスイッチするように心がけている。18時になったら仕事場には入らない。 ・土日には仕事を入れないようにしている。展示会などが開催される時期に限っては、土日に出張せざるをえないが、理解あるパートナー（夫）に支えられ、乗り切っている。
マエダ スクール	<ul style="list-style-type: none"> ・インターナショナルスクールを設立した当初は、子供も小さく時間が足りなかった。この校舎に移る前は、2か所に校舎が分かれており、非常に忙しく、土日にも子供をおぶっていった。校舎新設のときには、場所の選定も自ら交渉する必要があったため、小さい娘をそばに置きながらやりとりをしたこともある。 ・子供がまだ小学生で小さいこともあり、今は親としての責任と役割を重視している。園長としての顔を知っている親御さんからは、「ONとOFFで顔つきが違う」といわれることもある。夕方になると、スイッチが切り変わる。困った時は人の助けを借りてもよいのだと思っている。 ・園長としては毎日園児にあいさつをして、送り迎えをする父兄たちとも顔をあわせることでインターナショナルスクールの中心としての役割をはたす。家庭での時間はじっくりとる。長年のつきあいのあるナニーに家事を手伝ってもらっている。
キャリア・マ ム	<ul style="list-style-type: none"> ・39才で第二子を出産したとき、私個人は仕事のペースを落とさざるを得なかったが、会社としては、特段ペースを落とさずに、業務を遂行できた。これは、2トップ体制にしていたことが大きい。 ・2人の子供の親として、家庭での親としての役割はなるべく果たす。会社での勤務時間は柔軟にとって保護者会などにはきちんと出席するようにしている ・心身共に充実した日々が続き、難局が待ち構える企業経営に戻るか、このまま穏やかな日を満喫するかと迷いが出たが、夫から、「会社を辞めるのは自由だが、またやりたいというのはなしだよ」と釘をさされてしまった。考えてみれば、そもそも家族の幸せのために仕事をしていたのであり、難局＝火中の栗は避けるものではなく、拾うものだ、と今一度経営への意欲を新たにした。

(ポイント)

インタビューをした女性経営者の家族状況は様々である。そのうち、現に子供を持ち、企業経営に取り組んでいる経営者の言葉をみると、家庭においても、企業経営と同じように母親としての役割をはたそうと奮闘する姿が浮かび上がる。

インタビュー時点で低年齢の子供のいる女性経営者としては、マエダスクールの前田社長、リ・キユウの松本社長、キャリア・マムの堤社長の3名がいるが、3名は時間の使い方について、下記のように述べている。

キャリア・マムの堤社長は、2トップ体制にして会社経営のペースを落とすことなく「2人の子供の親として、家庭での親としての役割はなるべく果たす。会社での勤務時間は柔軟にとって保護者会などにはきちんと出席するようにしている」など、個人としては仕事のペースを落として仕事と生活のバランスをとっている。

また、子供中心の生活に切り替えているとまでは言明していないまでも、リ・キュウの松本社長は、「子供も小さいため、会社を優先するのではなく、家庭での役割にも十分時間を割きたい。自宅に仕事場があるため、切り替えも難しいが、1階が仕事場で2階が住居とフロアを完全に分けているので、階段を行き来するときに、気持ちをスイッチするように心がけている。18時になったら仕事場には入らない」とある程度会社にさく時間と、家庭にさく時間を決め、その時間にあわせて気持ちを切り替えるという。

マエダスクールの前田社長は、「子供がまだ小学生で小さいこともあり、今は親としての責任と役割を重視している。園長としての顔を知っている親御さんからは、「ONとOFFで顔つきが違う」といわれることもある。夕方になると、スイッチが切り変わる。困った時は人の助けを借りてもよいのだと思っている」とし、経営者自身では、気持ちの切り替えを上手に行うとともに、会社の運営体制や外部の協力体制を整えて、社長自身の公私にわたる時間を柔軟に使っている。

このように、小さい子供のいる女性経営者は、ベビーシッターや母親の協力を得、更には会社の組織や経営の仕組みも変えていながら、両立を果たしていることがわかる。

しかし、上記3名以外の女性経営者からは、すでに子供が小さくもないにもかかわらず「罪滅ぼしに〇〇をしている」など、家庭での母親としての役割に全力投入できないことに葛藤する声も聞かれた。

このことは、キャリア・マムの堤社長が「起業した女性経営者といえども、人生の節目節目には、社会や家族の一員としての役割と、仕事人としての役割とをじっくり考えなおして、ある人は経営から退く決心をしたり、あるいは仕事にさく時間を減らして業容を縮小したりする。これは、男性があまり私生活のイベント（子育てや介護）にとらわれずに、事業に打ち込んでいるのとは対照的である。」と語るように、子供を持ち育てている女性経営者に特有な状況といえる。

第2節 経営に対する考え方

第1項 公私の別

既述の通り、週の活動時間が60時間以上にのぼる女性経営者が53.5%にも達し、37.8%の男性経営者に比べ、全般に女性経営者の活動時間が長い。

第1節第4項では、子供のいる女性がどのように「家事・育児・介護と両立させること」を克服しているかをみてきた。その中で、低年齢の子供がおり、まさに育児にかかわっている女性経営者からは、家事育児等にも力を入れたいという気持ちもあり、家庭にいて子供と向き合っている間は、気持ちを切り替えながら、社長業と両立させているとのコメントが多かった。

しかし、その忙しさは、家事・育児・介護との両立を図るという視点からだけで推し量ってよ

いものなのか。アンケート結果からみると、女性経営者は家事育児介護の時間も相当な時間を費やしているが、同様に社長としての職務、公職や業界地域活動などにもかなりの時間を費やしている。

この項では、なぜそのような状況が生まれているのか、また、その忙しさを克服するため、女性経営者はどのような策を講じているのかをみていくことしたい。

②インタビュー内容

「家事・育児・介護」だけでなく、どのように「公職・地域活動」「業界活動」についても時間を割いているのか、をうかがった。さらに、その活動を続けながらどのように社業やプライベートとバランスをとっているのか、「公私の別」についてインタビュー内容をとりまとめた。

社名	公職・地域活動・業界活動の状況と「公私の別」の考え方
サキコーポレーション	<p>・(政府の税制委員就任のことで) 私に声がかかったのは、新規創業・メーカーでグローバル市場を相手にした事業を行っていたからである。委員などの立場で女性として発言をすることは大事なことであると思ひ、基本ルールの範囲内であれば、引き受けるようにしている。</p>
儀平菓舗	<p>・余暇を楽しむこともするが、まだまだ会社の発展のために勉強することも多い。現在は社業に専念させてもらっている。その一方、地域振興のためのイベントなどには積極的に参加したり、出店したり、また、串本の発展に少しでも貢献したいとできる限り協力するようにしている。</p>
淵上印刷	<p>・会長である父が築いた人的ネットワークは膨大である。それを引き継ぐべく、諸行事や勉強会は積極的な参加を心がけている。</p> <p>・週末はできるだけプライベートを大事にしたいが、会社や公的なつきあいが広がるにつれ、そうもいけなくなった。私が「オフ」のつもりでも、外部の方が見れば常に会社の代表者であるわけで、今は公私混同と共存し、受け入れている。</p>
キャリア・マム	<p>・(公職については) 自分が動くことで役に立てるといふのであれば、やれることはやることにしている。その時築いた人脈や知識が、いずれ自分に返ってくる。勉強になることも多い。次の事業戦略に役立てることもできる。</p> <p>・もともと、「色々な価値観を持つ人が、楽しく暮らせる社会を作りたい、ハンディキャップのある人でも尊重されて生きられる社会にしたい、愛する子供たちが大人になったとき、今より良い社会になっているようにしたい」という思いを実現するために設立した会社である。その意味で会社は私の分身ともいえ、会社と私の間には境界を設けてはいない。</p>
大古精機	<p>・元来会合が好きな性格のため、公的にも私的にも多くの会に所属して、忘年会や行事などには積極的に参加している。交流によって得難い経験をすることも多い。法人会女性部会長職も引き受けている縁で、被災地視察をする機会があり、「百聞は一見に如かず」ということを痛感した。</p> <p>・(趣味のバラ園を近所の方の協力を得て維持している) そういったことができるのは、たとえばご近所の方が苦手な役目を果たさないといけない時に、私の得意</p>

	なことでお役にたつて、「お互い様」の関係を築いているからといえるだろう。社長だから、忙しいからと辞退はしない。地域での役割はきちんと果たしたい。
--	--

会社経営上不可欠な人脈形成のために業界活動も当然含まれているが、地域住民の一人として相互扶助を重視して、地域での役割を果たしている場合や、公職などでは、数少ない女性経営者の一人として、発言を求められているなど、社会的使命を果たすことを期待されている場合もあることがわかる。上表には、委員等への就任要請はあるものの、現在は社業に専念したいとして（可能な限り）断っているケースは含めていないが、育児家事介護の担い手としてだけでなく、様々な理由で女性経営者は多忙な状況にあることがわかる。

仕事の忙しさの克服策については次頁のようなコメントがみられた。なお、会社経営そのものに長時間を割いている経営者もいるため、育児やその他の活動に言及していない場合でも、忙しさの克服策についてコメントしていただいたものも含めている。

社名	実施策	忙しさをどう克服しているか
サキコーポレーション	権限委譲・業務提携	<ul style="list-style-type: none"> ・自分以外だれもやる人がいない仕事は社長である私がやるが、優れた人がいれば、業務をまかせるようにしてきた。一人ができることは限られており、制限されたままでは会社の成長はないからである。 ・業務提携や買収も同じで時間を買っている。何もかも自前で開発するのは非効率であり、スピードが大事である。必要なものは外部からリソースを獲得する。
大古精機	気持ちの切り替え	<ul style="list-style-type: none"> ・私は、チャンネルスイッチの入れ方（気持ちの切り替え）が上手いといわれる。ウィークデーはデスクワークかつ夜は会合でアルコールつきとなることも多いので、土日はできるだけ休みを取るようになっており、趣味のバラ等の園芸にいそしみ、ストレス解消になっている。
丸幸興産	気持ちの切り替え	<ul style="list-style-type: none"> ・普段は常に仕事のことを考えている。そういう意味では毎日、大なり小なりの悩みと共に生活をしているので思い切った様々な場面の切り替えを心がけている。
新熱工業	気持ちの切り替え	<ul style="list-style-type: none"> ・社長就任間もないこともあり、会社の体制作りを第一に考えている。かといって、一日中会社のことを考えているわけではなく、一旦気持ちを切り替えられるような時間をつくるのが大事と思っている。また、会社と関係のある人との間では、愚痴をいったりしないように、けじめをつけている。
エブノ	IT化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・私が不在にしている間でも、当日の動きがしっかりわかるようにしている。上海、福岡、東京、本社で一度にできるテレビ会議のシステムなど、業務効率化のためのシステム投資には積極的である。輸入仕入から販売まで一括管理できるシステ

		ムも整えている。商品知識向上の為全社員対象の勉強会を毎月行っている。
マエダ ス ク ー ル	権限委譲	・生徒数は、それまで6クラス90人だったのが、150人と規模も大きくなった。スタッフや教員も増え、任せるところはまかせるようになった。外部との交渉をすべて自分で行うには無理がでる。むしろ、園長として、常にスクールにいることが大事と思っている。
	家事代行サービス等の利用	長年のつきあいのあるナニー に家事を手伝ってもらっている。
レック	権限委譲・見える化	・ここまで規模が大きくなれば、一人では仕事はできない。正直に語ることが必要。オープンにしておき、平社員でもそれぞれの事業の業務の損益を知ることができる。 ・事業部のトップには、人事権、100万円以下の投資の決定権を渡している。もともとアイデアを出して、生んで育てて、独り立ちさせて、までが社長である私の仕事で、ある程度大丈夫となった時点で、権限を委譲している。
	各種会合の低減・削減	・ほとんどの他の業界団体への出席は常務にまかせており、役にも就いていないが、信書便事業者協会に関しては、会長に就任した。

主として、権限委譲によって、時間の制約を克服しているが、各種会合の低減、ITの活用、家事代行サービスの利用も確認することができた。

これは、アンケートで、「自由に使える時間を増やすための方策、支援策をたずねたところ、「役員・従業員への権限委譲」「業務量の削減」「家事代行サービスの利用」「各種会合の低減・削減」「ITの活用」の順となったこととほぼ整合的な結果である。

業務量削減のコメントはさして得られなかったが、そもそも家事育児、公職、地域活動ほかで多くの時間を捻出する必要があるため、業務量そのものは現在でも少ないことが背景にあることが考えられる。

さらに、自分自身の内面の問題として「気持ちの切り替え」が大事であるとコメントする経営者が多い。

第2項 規模拡大意欲

①アンケート結果

事業拡大意欲・設備投資計画の有無・採用計画、いずれも男性の回答割合が高い。

従業員規模別に規模拡大意欲をみると、男性経営者の場合、規模が大きくなるほど、規模拡大意欲が高まる傾向が強いが、程度の差はあるものの女性経営者も規模が大きくなればなるほど拡大意欲が高くなる傾向がある。

②インタビュー結果

社名	目標	考え方
エブノ	今後も業務拡大： 売上50億突破を 目標に	<ul style="list-style-type: none"> ・2012年6月期は売上高が36億7千万円に達した。同じ分野だけでは成長は望めない。介護医療分野への進出もただ出るわけではなく、その市場にあわせた新商品を出すことが基本。 ・「変革と飛躍」が今年の会社の基本方針。常に社員に言い聞かせている。
サキコーポレーション	グローバルトップ	<ul style="list-style-type: none"> ・創業当初から「グローバルトップブランド」をめざすと決めた。目標を高く掲げていたからこそ、今の姿がある。最初から大きな成功に手が届く人はいない。女性でも男性でも同じで、できるのは、小さな成功を積み上げることだけである。小さな成功を積み上げていけば、やがては大きな目標に手が届く。
レック	「売上300億・海外進出」という新たな目標にむけてスタート	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい事業に取り組むかどうかの判断基準は、「社会的意義があるか、新しい業態なのか、時代の流れに逆らわないか」の3つ。この基準がなければ取り組むことはない。時代のながれに逆らわないかとは、「社員の智慧で利益は追及するが、消費者のニーズに合わない売り上げは追わない」ということ。
キャリア・マム	いずれは公開	<ul style="list-style-type: none"> ・会社設立時、古くからの友人でもある顧問の会計士の方には、会社を大きくする気持ちがあるのか、それとも節税に徹するのか？と問われ、私は、大きくしたい、と答えた。いずれ株式公開も目指していきたい、と。いまでもその思いは消えていない。
湧上印刷	良質な売上を重視	<ul style="list-style-type: none"> ・むやみな拡大ではなく、利益を伴う良質な売上を重視し、永続できる会社でありたい。私たちの企業としての本質は、情報伝達であり、お客様が伝えたい情報を伝わるように伝える、一見シンプルそうで、「伝わる」ことはなかなか困難だということを実感している。そのためには社員があらゆる場面で交渉（コミュニケーション）上手になって欲しいと願っている。
新熱工業	フレキシブルな体質で成長	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は、ヒーターを顧客の多様なニーズに対応して創りこみ、成長してきた会社であることから、もともと変化に強い。変化に対する拒否反応が少ないフレキシブルな体質が特徴である。いずれは顧客の海外展開とともに、新熱工業も間接的に海外での活動を求められるかもしれないが、わが社の強みを維持し続ければ、十分対応できると信じている。

昭和電 気鋳鋼	更新投資で今後 も成長発展のチ ャンス	当社の製造ラインは設置後 44 年が経過、メンテナンスにも多額のコストがかかり更新が必至であったが、あまりにも大きな投資が必要なため、あきらめていた。しかし、経産省の方から国内立地推進事業補助金のことを紹介いただき、更新投資計画の策定にいたった。企業が今後も成長発展できるチャンスを与えられたものと思う。
ワキプ リント ピア	次の事業拡大の チャンス	<ul style="list-style-type: none"> ・受注から印刷・発送までをオンライン化した。これを OPS（オンライン・プリンティングサービス）と名付け、今、企業様に提案させていただいている。 ・これは、企業様に“印刷をワキプリントピアで”と、思っただけのためのツールであり、次への事業拡大のチャンスとなると考え、今、特に力をいれている。

(ポイント)

小さくても良いという会社はない。事業拡大意欲、もしくは、継続意欲はどの会社にもある。一方、実績比で強気の数値を事業計画に掲げている会社でも、「売り上げありき」としている経営者はいない。「新分野への進出もただ出るのではなく、新しい商品を探して投入するのが基本」「良質な売上を重視し、永続できる会社でありたい」、「消費者のニーズに合わない売上は追わない」などあくまで市場のニーズを探しだし、ニーズを売上げにつなげようとする堅実な姿勢は共通している。

サキコーポレーション社長は、「創業当初から「グローバルトップブランド」をめざすと決めた。目標を高く掲げていたからこそ、今の姿がある。最初から大きな成功に手が届く人はいない。女性でも男性でも同じで、できるのは、小さな成功を積み上げることだけである。小さな成功を積み上げていけば、やがては大きな目標に手が届く。」と語る。利益のある良質な売上を追求する姿勢が、共通項といえる。

第3項 自分自身の評価

ここでは、経営者自身が思う「経営者としての自分自身のポジティブな評価・こだわり」についてみていきたい。自分自身のポジティブな評価については、わずかではあるが、男性経営者のほうが、評価が高い傾向にあるが、女性経営者はインタビューでは自分自身のスキルやこだわりについて、下記のように語っている。

インタビュー結果

社名	自分の能力のポジティブな評価（スキル・こだわり）
ワキブリントピア	<p>・10 か月でどれだけ準備し、努力をしたかによって、残りの2か月の（年賀状印刷）仕事の完成度が決まる。その緊張感と結果が出てくる醍醐味は、何ものにも代えがたい。</p> <p>・信用第一がモットーである。年賀状名入れ印刷業務では間違ってはならないと、細心の注意を払って仕事に専念してきた。</p>
エブノ	<p>・約束を守ることが信用力の源である。今まで事業をやってこられたのは、人のおかげである。創業時に何の実績もない当社に商品を提供してくれた仕入先、さらに当社の商品を扱ってくれた販売先等、又銀行との付き合い等、全て周りの人々に助けてもらったからである。</p> <p>・今後も人を大切にしていける事と約束を守るという事が重要である。</p>
サキコーポレーション	<p>・コンサルタントとして働いたが、その時の経験が非常に役立った。コンサルティングの仕事は、現状にとらわれなくてゼロベースでものを考える力を養う。実際にも新たなフレームワークで物事をとらえられるスキルがものをいう。ロジックや検証の訓練は事業運営に役にたっている。</p> <p>・成功するだろうという強い自信があったわけではない。しかし、目指すものを実現するための最大限の努力をする、やろうと決めたことをやるのだという強い心は持っていた。その意味で迷いはなかった。</p>
レック	<p>・現在の事業は、ほぼすべて幼少から培ってきた冠婚葬祭分野での知識経験が基となっている。</p> <p>・すべてを信じて一緒になって考えて、結束した結果が今のグループの売り上げにつながった。今、次の夢に向かって手を打っている。今年の社のスローガンは「集客力・営業力・販売力・送客力・会社を変える力の5つの力でがんばろう」、というもの。…納得すれば社員は動いてくれる。</p>
昭和電気鋳鋼	<p>・現場の声を良く聞くようにしており、悪い情報ほど早くあがるように、普段からコミュニケーションを密にすることを心がけている。そうして、適切な情報をよく集めたうえで、熟慮の上、公平に決断をするようにしている。</p> <p>・社の基盤をより盤石なものにする為には 人材の育成こそがすべての根源だと思っている。凡事徹底、基本回帰を行動規範とする現場と、役割と使命を自覚したよきリーダーを育成する教育活動を継続していきたい。</p>

フェニックス商会	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでのお客様を大事に、信頼関係を大事にすることを第一に考えている。取引先との信頼関係を最も大切にしている。併せて、誠実、スピードを心がけている。代理店とは前社長時代から40年来の付き合いで、当社の事業基盤の基となっている。
新熱工業	<ul style="list-style-type: none"> ・社長と会長とで言うことが違ってくれば、困るのは社員達である。そうならないように、会長と私の間では十分にコミュニケーションをとり、お互いに我慢するところは我慢をして、感情のコントロールをする必要がある。加えて、ほかに頼る人がいないので気持ちを強くもっていないといけない。
丸幸興産	<ul style="list-style-type: none"> ・通算4年、2社の経営にタッチし、失敗を繰り返しながら2倍の経験を積んでここまで来た。 ・誠心誠意での対応という経営方針でやっていくうちに、現在の体制になった。後知恵かもしれないが、一つ一つの細かい仕事を丁寧にこなすには女性が適任であり、心配りのできる人がこの業界に向いているのではないだろうか。
リ・キユウ	<ul style="list-style-type: none"> ・(ネイルスクールで)熱心に取り組むうち、コンテスト出場の声がかかるようになった。数々の入賞実績を残したことで一目置かれるようになり、2003年にはネイルアートの講師を受け持つようになる。 ・爪といえども私にとってはアート表現の場(であり)、アパレル・インテリアなどにも挑戦していきたい。 ・商品化で肝に銘じているのは、絶対にデザインだけの商品にはしないということである。機能の良さ、使い勝手の良さを盛り込んで、デザインプラス機能性を加味した付加価値の高い商品を生み出すことを考えて行きたい。
マエダスクール	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪松陰女子大学で幼児教育の学士号取得後、米国マサチューセッツ州ボストン、ウイーロック教員大学で幼児教育、児童発達心理学を学び、修士号を取得。卒業後は、ボストン地区プレスクールで教師を務める。 ・現在に至るまで広告を出したことはない。教育を充実させることが第一である。現在の校舎は賃借なので、数年後には建て替えが必要。金融調達も検討している。園の移転計画事業についてはスタッフと相談しながら進めているが、大切な園長としての役割を仕事の中心に据えるべきであると考えている。
キャリア・マム	<ul style="list-style-type: none"> ・アナウンサーのキャリアを支えたのは、ある事象を印象に残る言葉に要約することができるランゲージスキルであった。起業後も、そのスキルで、言葉を駆使して理念を共感してもらい、周囲の人を巻き込んで物事を動かす「巻き込み力」につながった。また、直感的に正しいゴールを選びとることもできるが、途中の細かいところに気がまわらないところはある。そこは、井筒氏という強力なパートナーを得てカバーできている。
渋上印刷	<ul style="list-style-type: none"> ・テレビ局では、グラフィックデザイナーの職を経て日本でいえば部長クラスのアートディレクターに昇進し、各種番組のデザイン以外に、ウェブサイトやスタジオのセットをデジタル放送対応のための再構築デザインをする等、局のビジュアルブランディング全般の責任者を務めた。 ・祖父は、チャレンジ精神に富み、なんでも来いと、受けて立つ精神の持ち主であった。自分とは通じるものがあると、強いつながりを感じていたことから、亡

	き祖父の会社を承継するため帰国を決意した。
大古精機	<ul style="list-style-type: none"> ・社長は時には親族のまとめ役となる必要もある。となると、長年経理にタッチし、会社のことも、親族のことも良く理解している私が社長として適任だということになった。 ・私の立場で勝手なことは許されないし、また、絶対にすべきではない、そこは厳しくやっていくべきだと肝に銘じている。私が社長になってからは、進捗情報や決定事項などは、パソコンの共有ボックスに保管し、役員全員が見えるようにし、透明性を持たせるようにした。
儀平菓舗	<ul style="list-style-type: none"> ・昔から、どうしてもやりたいことは、父や母が最初難色を示そうとも、あきらめずに、何度も何度も話し合っ、泣きついてでも自分の思いを実現させてきた。私の代もトップダウンの会社である。しかし、多店舗展開や機械化などを断行し、ここまで来れたのは、相談できる人々に出会えたためである。私の計画を違う角度から見て、さまざまな意見をくださる方々は、私の財産である。

(ポイント)

実際の声を集めてみると、「積極的で前向きな性格」と自己評価する女性経営者は多い。また、ポリシーは「誠実」「信用第一」を掲げる経営者が多い。更には、「凡事徹底、基本回帰を行動規範に」「勝手なことはすべきでない」透明性のある意思決定をシビアに行うなど、会社経営に際しては細心かつ周到な戦術をとっている。

また、「何度も何度も話し合う」「十分にコミュニケーションをとっている」など、経営方針や理念を浸透させるために、非常に細やかにコミュニケーションをとること、さらに経営判断の前に、「相談できる人々に出会えたためである。私の計画を違う角度から見て、さまざまな意見をくださる方々は、私の財産である」「たくさんの人々に助けられてここまで来た」など、自らが構築したネットワークを活用して事業活動を行っていかこうとする姿勢がみられる。

第5章 終わりに

はじめに、では、下記の3つの問題意識を提示した。

■女性は、男性に比べ介護・育児・家事の担い手としての役割分担を担ってきた歴史的な経緯があり、いまでも崩せない固定観念となっている。会社経営に全精力を注ぎこめない障害があるが、その克服の手立てはどうなっているか？

■男性に比べ、リスクを回避する、調和を重視する、成長志向がないなどの傾向があるといわれているが、実際にはジェンダーギャップがあるか。

■女性経営者支援が日本経済活性化の鍵となる可能性がある（アメリカでは創業者の3割が女性。男女で創業する企業を含めると5割）が、そもそも創業支援以外に、女性に特化した、種々の政策の必要はあるか？

以下では、「女性経営者に特有の事情から惹起される3つの問題意識」に対し、調査によってどのようなインプリケーションが得られたかを述べていくこととしたい。

■家事育児介護の担い手でもある場合、会社経営に全精力を注ぎこめない女性経営者は、どのように障害を克服しているのか

克服策：気持ちの切り替えと環境整備

低年齢の子供のいる女性経営者として、マエダスクールの前田社長、リ・キュウの松本社長、キャリア・マムの堤社長の3名にインタビューを実施したが、3名の時間の使い方は、限られた時間を、それぞれ仕事、家庭などの活動に割り振り、気持ちを切り替えながら取り組むというものであった。

キャリア・マムの堤社長の場合は、気持ちの上では「会社は私の分身ともいえ、会社と私の間には境界を設けてはいない」としながらも、実際に右腕人材に権限を委譲して、業務量を減らしている。マエダスクールの前田社長とリ・キュウの松本社長も堤社長と同様に任せるところは任せつつ、「気持ちのスイッチを切り替える」ことで私生活と会社経営の両方にエネルギーを注いでいる。

そのための環境整備も怠らない。まずは配偶者や母の協力、あるいはナニーなど外部リソースをも活用しながら、どうしても社長自らがやらなければならない仕事にさく時間を捻出している。さらに、権限委譲や右腕人材の登用などによって、短い時間で最適な決断を下せるように工夫を行っている。また、レックの高橋社長の場合は、「高校進学を機に海外留学させる」という選択を行った。内面の気持ちの切り替えだけでなく、日常の時間のやりくり・進捗管理も的確に行えること、さらには「2トップ体制」など仕事に打ち込む環境を自ら設定することが、克服策の要諦といえるのではないだろうか。

根強い固定観念

そもそも生き方の価値観は、各人各様のものであり、家庭を大事にしようが、仕事に打ち込もうが、さらには最大限の努力をして、その2つともを実現しようが、それは、選んだ人自身の選択の結果である。

ある程度子供が成長すれば、家族の協力を得つつ仕事と家庭への時間のバランスを変化させていくのは合理的かつ妥当な判断であろう。実際、子供が成長するにつれ経営者は、「土日が完全な休日になることはほとんどない」が、「家族の協力・理解に大いに助けられている」（丸幸興産の上野社長）、「子供たちには、母が夢を追う姿をみてほしいと、常に厳しく生きている」（レックの高橋社長）等、家族と意識を調和させながら仕事に打ち込む姿勢をみせている。しかしながら、そのような言葉とともに、「罪滅ぼしに〇〇している」という言葉が続いて出てくるのはなぜなのだろうか。

罪滅ぼしに、というからには、自分の行動が100%自信にあふれたものにならず、仕事に打ち込むことへの若干の割り切れなさ、わずかながらの申し訳なさが、女性経営者の意識の中にもあることを示している。

日本には性的役割分業意識が根強いといわれている。父親が経済的責任を負い、母親は家庭で責任をはたすのが良いといった固定観念のことである。その意識のもとでは、家庭に子供がいる場合には、子供のそばにいて成長を見届けることが、母親にとってははなにより大事なことになるってしまう。

そのことが、「罪滅ぼし」という言葉を使わせているのであるとすれば、時間のマネジメントだけでは解決しない意識の問題が残っているということになり、日本社会にとって女性経営者の数を増やすのはなかなか大変なことといえるだろう。

■男性に比べ、リスクを回避する、調和を重視する、成長志向がないなどの傾向があるといわれているが、実際にはジェンダーギャップがあるか。

リスク回避？

経営者に就任してから現在までの取り組みに関する回答結果からみると、慎重さが女性経営者に特有とはいきれないことが判明した。例えば、借入金返済等による財務体質健全化には、女性経営者が最も力を入れている一方、男性経営者も同等程度に力を入れていることが明らかになった。さらに、資金調達先・調達先の多様化は、取引が集中することによって生じるリスクを分散させる効果があるが、こちらに関しては、あきらかに男性経営者の方がより力を入れている項目である。

調和重視

重要な経営方針決定のプロセスに関して、「相談せず、単独で決定する」女性経営者は男性経営者に比べて少数であり、役員・従業員と協議したうえで決定する、さらには男性経営者に比べて「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なっていることを考え合わせると、社内外に協力体制を敷き、相談しながら決定を行うという意味では、男性よりも比較的調和重視の女性経営者が多い、とはいえそうである。

さらに、女性に特有であったのが、社内経験を積まず、経営者になる準備をせずに就任した経営者が少なからずいることであった。その場合、経営に関するノウハウ・経験もなく、社内の組

織がどうなっているかを把握することが必要になるため、独断専行は困難である。そのような中では、おのずと専門家に相談したり、社内の取締役や従業員と調和を取ったりしながら重要な経営方針を決めていかざるを得ない。そのような特殊事情が背景にあると思われる。

また、インタビューを通じて明らかになったのは、かなり高いスキルを持ちながら創業した女性経営者であっても、社内社外のプロ・専門家に相談して方向性を見定める姿勢、重要な決定を相談者（又はメンター）に相談し、他者の意見を聞いてから決める行動がみられることである。今回男性経営者に対してはインタビューを行っていないため、この行動が女性経営者に特有だとは言いきることはできないが、ほとんどの女性経営者から、様々な局面で、家族や専門家、師と仰ぐ人物に相談をしながら意思決定を行っていた。相談をしてから決定する行動パターンは確かにみられる。

調和重視は成長を志向しない？

女性経営者はより調和を重視するといえるかもしれないが、それが成長を志向しないことにつながるのだろうか？相談を繰り返せばそれだけ、独断で迅速に決定する際のスピードには後れを取ることになるが、一旦調和がなされれば、その後の物事は軋轢なくスムーズに進む。準備に時間をかけることが、成長を志向しないこととは、直接に結びつくことにはならないのであり、実際に女性経営者の成長に対する考え方をみていくことが重要である。

成長志向

既存調査⁶によれば、女性経営者の業種は、個人向けサービス業、小売業、飲食店の上位3業種で7割を超え、かつ、個人経営者が3分の2近く（66.4%）にのぼり、男性の33.5%を大きく上回る。飲食店や美容院などのサービス業を、職住一体または近接で営む女性の個人事業主は、従業員数も少数であるため、今回アンケート対象からはほぼ除かれている。また、調査対象は日本政策金融公庫の取引先のため、すべての回答先には借入実績があり、借入をしていない企業は含まれない。そういった意味では、「女性経営者の平均像」と重ならない特殊な条件のもとでの調査であった。

今回のアンケート調査においても、規模拡大意欲については、男性経営者のほうが女性経営者よりも「拡大したい」と回答する割合が高いことがわかった。

しかし、従業員規模別にみると、従業員規模100人以上の企業になると、女性経営者においても「拡大したい」とする回答が「現状維持」＋「縮小したい」とする回答を上回っており、従業員規模の大きな層の女性経営者は事業拡大意欲が比較的旺盛である。

一方、売上規模別に事業拡大意欲をみると明確に男性経営者の回答傾向が異なる。売上規模別にみると、確かに、男性経営者のほうが、売上規模が大きくなるにつれ、事業拡大意欲も高まる傾向があるのに対して、女性経営者は、はっきりとした傾向があるとはいえない。

このことは、女性経営者には成長志向がないことを表しているののだろうか？インタビュー結果をみると、目標を高く掲げ、達成のための事業計画を綿密に組み立てている企業から、一步一步着実な成長を目指すとする企業まで様々ではあったが、会社を成長させたくないと言明してい

⁶ 第1章 11p

る企業は皆無であった。また、売上に関しては、シェアを重視するというよりはむしろ、「良質な（利益率の高い）売上を重視する」、「（潜在）市場のあるところに攻めていく」、という多数の発言からも、利益重視の姿勢が根幹にあることがうかがわれ、売上を追わないことがすなわち成長を志向しないことを意味しない。

また、個人事業からスタートしたり・キュウの松本社長は、デザインの仕事をしたという気持ちが強まり、会社設立に至っている。個人事業者からスタートしたとしても、当然に事業を拡大する意欲は生まれ、それに合わせて組織や役割分担を編成し直していることを示している。

ジェンダーギャップ

ジェンダーギャップという目線で見ると、女性が家事育児介護などの時間の制約下にあること、調和重視の姿勢こそ違いが目立つものの、企業経営における様々な困難を克服する手立ては、ノウハウ知識不足を補うにしても、従業員や取締役の理解を得ることにしても、その手法や取り組みの姿勢には、大きな差はみられなかった。また、中小規模の企業を対象とした今回調査においては、特にインタビューからみて、女性経営者には成長志向がないという結論を導くことは早計であるというべきではないだろうか。

■女性経営者支援が日本経済活性化の鍵となる可能性があるが、そもそも創業支援以外に、女性に特化した、種々の政策の必要はあるか？

日本がそもそも起業しにくい国であること、加えて少ない起業家のなかで女性は更に少ないことを踏まえれば、女性に特化した創業支援策がやはり必要であり、若手の創業者を増やそうとするには、家事育児負担をサポートする社会制度の整備も必要となる。

しかし、エブノの菊野社長のように子供が就職した後、専業主婦から起業に至り、中堅企業に成長させた事例をみれば、起業年齢がいくつであろうとも、必要な経営資源と明確な経営方針が備わっていれば、経営を軌道に乗せることが可能であることがわかる。

そうであるとすれば、例えば専業主婦の道を選んだ女性が、ひとたび子育てが終わった時点で、起業予備軍になりえるということになり、若年層にとどまらず幅広い層の起業支援も有効であるといえるだろう。

それ以外に注目したいのは、女性登用によるダイバーシティ推進に対する女性経営者の思いである。女性登用によるダイバーシティ推進意欲は、女性経営者のほうが、男性に比べて明確に高い数字を示した。管理職登用、取締役登用のウエートは下がるが、女性雇用を積極的に推進しようとする意欲は、男性経営者よりも女性経営者のほうが確実に高い。

したがって、女性経営者にむけ、女性雇用の増加を働きかけることによって女性活躍を推進することも一法である。

中小企業経営者に関するアンケート

日本政策金融公庫総合研究所

記入上のお願い

- 1 このアンケートにはなるべく経営者ご本人がお答えください。
- 2 複数の企業を経営している方は、このアンケートの宛先になっている企業についてお答えください。
- 3 ご回答に当たっては、該当する選択肢の番号や記号に○をつけてください。また、□内や（ ）内には数字または具体的な内容をご記入ください。不明な項目、ご記入が難しい項目は空欄のままで構いません。

I 貴社についてお尋ねします。

問1 経営している事業の業種を一つ選び、番号に○をつけてください。
複数の業種を兼営されている場合は、最も売上高の大きい業種をお答えください。

- | | | | |
|-----------|---------------|---------------|---------|
| 1 製造業 | 2 卸売業 | 3 小売業 | 4 建設業 |
| 5 運輸業 | 6 教育・学習支援 | 7 情報通信業 | 8 医療・福祉 |
| 9 飲食店・宿泊業 | 10 消費者向けサービス業 | 11 事業者向けサービス業 | 12 その他 |

問2 経営している事業の創業年を西暦でお答えください。
(設立ではなく個人営業を含め事業を開始した年をお答えください。)

西暦 年

問3 貴社の最近1年間の売上高をお答えください。

およそ 億 万円

問4 経営している事業の従業者・管理職・取締役の人数について男女別にお答えください。

	男性	女性	合計
従業者(注1)	() 人	() 人	() 人
うち管理職(注2)	() 人	() 人	() 人
取締役(役員)	() 人	() 人	() 人

注1 貴社で雇用している正社員、アルバイト・パートの非正社員、および派遣社員の合計。

注2 課長職相当以上。

問5 最近の業績についてお尋ねします。

(1) 現在の売上状況をお答えください。

- | | | |
|--------|-------|--------|
| 1 増加傾向 | 2 横ばい | 3 減少傾向 |
|--------|-------|--------|

(2) 現在の採算状況をお答えください。

- | | | |
|--------|----------|--------|
| 1 黒字基調 | 2 収支トントン | 3 赤字基調 |
|--------|----------|--------|

(3) 現在の業況(事業の状況)をお答えください。

- | | | |
|---------|---------|------------|
| 1 かなり良い | 2 やや良い | 3 良くも悪くもない |
| 4 やや悪い | 5 かなり悪い | |

(4) 今後の事業規模に対する考えをお答えください。

- | | | |
|---------|--------|---------|
| 1 拡大したい | 2 現状維持 | 3 縮小したい |
|---------|--------|---------|

(5) 今後1年間の設備投資計画をお答えください。

- 1 設備投資計画あり 2 設備投資計画なし 3 未定

(6) 今後1年間の採用計画をお答えください。

- 1 採用計画あり 2 採用計画なし 3 未定

II 経営者ご本人についてお尋ねします。

問6 経営者ご本人の性別をお答えください。

- 1 男性 2 女性

問7 経営者ご本人の年齢をお答えください。

才

問8 経営者に就任して何年ですか。

年

問9 経営者に就任した経緯についてお尋ねします。

(1) 入社して何年目に経営者に就任しましたか。

年目

(2) あなたで経営者として何代目ですか。

- 1 創業者 2 2代目 3 3代目 4 4代目以降

(3) 経営者になるための準備をあらかじめしていましたか。

- 1 準備をしていた 2 準備をしていなかった

(4) あなたからみて、創業者はどのような関係にありますか。血縁関係の有無をお答えのうえ、血縁がある場合は続柄を、ない場合は経営者に就任した経緯をお答えください。

- 1 自身が創業者
2 血縁あり → a 父母・義父母 b 配偶者 c その他
3 血縁なし → d 社内昇格 e 関連会社から異動 f 外部から招聘 g M&A

問10 経営者ご本人の年収についてお尋ねします。

(1) ご本人の昨年の年収はいくらでしたか(税金控除前。事業から得られる収入をお答えください)。

- 1 300万円未満 2 300万円以上500万円未満 3 500万円以上1,000万円未満
4 1,000万円以上1,500万円未満 5 1,500万円以上

(2) ご本人と家計を一にするご家族の収入のウエートについて、該当するものをお答えください。

- 1 ご本人の収入のみ 2 ご本人の収入が主
(ご家族の収入が従) 3 ご本人の収入が従
(ご家族の収入が主)

問11 経営者ご本人の学歴・職歴についてお尋ねします。あてはまるものに○をつけてください。

(1) 最終学歴をお答えください。

- 1 中学校・高校・高専 2 専門学校 3 短期大学
4 四年制大学 5 大学院 6 その他

問16 経営者ご本人の時間の過ごし方をお答えください。

(1) 1週間当たりの労働時間をお答えください。

およそ 時間 (例：1日8時間、週5日の場合、40時間とお答えください。)

(2) 1週間当たり公職、業界活動・地域活動に費やす時間をお答えください。

およそ 時間 (例：1日2時間、週2日の場合、4時間とお答えください。)

(3) 1週間当たり、家事育児に費やす時間をお答えください。

およそ 時間 (例：1日3時間、週7日の場合、21時間とお答えください。)

(4) 1週間当たり、介護に費やす時間をお答えください。

およそ 時間 (例：1日1時間、週7日の場合、7時間とお答えください。)

問17 経営者ご本人が自由に使える時間を増やすためには、どのような取り組みや支援策が効果的だと思いますか。三つまで○をつけてください。

- | | | |
|----------------|----------------|------------------|
| 1 役員、従業員への権限移譲 | 2 業務量の削減 | 3 ITの活用 |
| 4 各種会合の低減・削減 | 5 家事育児への配偶者の協力 | 6 家事育児への実親、義親の協力 |
| 7 家事代行サービスの利用 | 8 保育サービスの利用・充実 | 9 介護サービスの利用・充実 |
| 10 介護への家族の協力 | 11 その他(具体的に) | |

問18 経営者ご本人が仕事上の満足感を得るために、重視する事項は何ですか。三つまで○をつけてください。

- | | | |
|---------------------|---------|----------------|
| 1 経営者ご本人の収入 | 2 社会的地位 | 3 経営者ご本人の能力の発揮 |
| 4 経営者ご本人の技能・技術力の向上 | | 5 従業員の満足度向上 |
| 6 経営者ご本人のワークライフバランス | | 7 経営者ご本人の働きやすさ |
| 8 社会貢献 | 9 その他 | |

問19 下記の(1)～(7)についての経営者ご本人の満足度についてお尋ねします。

それぞれ当てはまるものを一つ選び、番号に○をつけてください。

	かなり満足	やや満足	やや不満	かなり不満	どちらでもない
(1) 経営者ご本人の収入	1	2	3	4	5
(2) 社会的地位	1	2	3	4	5
(3) 能力の発揮、技能や技術力の向上	1	2	3	4	5
(4) 従業員の満足度向上	1	2	3	4	5
(5) 経営者ご本人のワークライフバランス	1	2	3	4	5
(6) 経営者ご本人の働きやすさ	1	2	3	4	5
(7) 社会貢献	1	2	3	4	5

問20 従業員の働くうえでの満足度を向上させるために、あなたが経営を行ううえで最も重視する事項は何ですか。一つ選び、番号に○をつけてください。

- | | | |
|-----------------|------------------|-------------|
| 1 従業員の収入 | 2 仕事のやりがい | 3 従業員の能力の発揮 |
| 4 従業員の技能・技術力の向上 | 5 従業員のワークライフバランス | 6 職場の雰囲気 |
| 7 社会貢献 | 8 その他 | |

問25 ダイバーシティ（性別、人種等にこだわらず多様な人材を活用し、最大限の能力発揮をひきだそうとする考え方）にかかわる下記の項目について、貴社が該当すると思うものに○をつけてください。

	当てはまる	当てはまらない
(1) 女性の採用拡大に取り組んでいる	1	2
(2) 外国人の採用拡大に取り組んでいる	1	2
(3) 管理職に女性を積極的に登用している	1	2
(4) 管理職に外国人を積極的に登用している	1	2
(5) 常勤役員に女性がいる	1	2
(6) 常勤役員に外国人がいる	1	2

問26 経営者に就任してから現在まで、経営を改善するために（1）～（16）の取り組みに力を入れましたか。それぞれ一つ選び、番号に○をつけてください。

	大いに力を入れている	力を入れている	あまり力を入れていない	まったく力を入れていない
(1) 新たな経営理念の確立	1	2	3	4
(2) 組織の再編成	1	2	3	4
(3) 従業員の経営参加や権限委譲	1	2	3	4
(4) I Tの活用・推進	1	2	3	4
(5) 新製商品の開発・販売、新規事業の立ち上げ	1	2	3	4
(6) 既存事業の絞り込み（成長分野への経営資源集中）	1	2	3	4
(7) トップセールスによる販売先の開拓	1	2	3	4
(8) 海外事業展開	1	2	3	4
(9) コストダウン	1	2	3	4
(10) 供給能力の拡充（店舗・工場などの増設・拡張等）	1	2	3	4
(11) 他企業や大学等との連携強化による技術・研究開発	1	2	3	4
(12) I S O、特許などの認定・許認可取得	1	2	3	4
(13) リスクマネジメント（BCP計画策定など）	1	2	3	4
(14) 研修や人事制度変更による人材育成	1	2	3	4
(15) 借入金の返済等による財務体質強化	1	2	3	4
(16) 資金調達先・調達方法の多様化	1	2	3	4

問27 経営者ご本人の現状についてお尋ねします。(1)～(14)の各項目について、どのようにお考えですか。それぞれ当てはまるものを一つ選び、番号に○をつけてください。

	そう思う	そう思わない	分からない
(1)女性顧客のニーズをうまくとらえることができる	1	2	3
(2)既成概念と違った視点で市場をとらえることができる	1	2	3
(3)女性従業員をうまく活用することができる	1	2	3
(4)顧客に対しきめ細やかな対応ができる	1	2	3
(5)取引相手が自分の話を聞きやすい	1	2	3
(6)自分自身のことを覚えてもらいやすい	1	2	3
(7)事業内容や組織変更に対し、柔軟に対応することができる	1	2	3
(8)資金調達が困難である	1	2	3
(9)人脈が乏しい	1	2	3
(10)従業員や役員との意思疎通が難しい	1	2	3
(11)相談できる相手がいない	1	2	3
(12)ノウハウ・専門知識・経営知識が乏しい	1	2	3
(13)公職・地域活動・業界活動の負担が大きい	1	2	3
(14)家事・育児・介護の負担が大きい	1	2	3

これで質問はすべて終わりです。このアンケート票は同封しました返信用封筒(切手不要)によりご返送ください。ご協力ありがとうございました。

参考文献

- ・ 総務省（2007）「就業構造基本調査」
- ・ National Women's Business Council（2012）「Women-Owned Firms in the U.S.」
- ・ 経済産業省（2011）「女性起業家実態調査」
- ・ 国民生活金融公庫総合研究所（2003）「日本の女性経営者」
- ・ 中小企業庁（2012）「中小企業白書 2012 年版」
- ・ 磯辺剛彦・矢作恒雄（2011）「起業と経済成長 global entrepreneur monitor 調査報告」
- ・ インタビュー企業の各ホームページ

日本公庫総研レポート No.2013-3

発行日 2013年6月7日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)