

# 女性起業家が成功に至った要因は何か？

## ～女性起業家7事例からの分析～

滝本佳子

### I はじめに

#### 1. 論文の背景

日本において女性起業家に対する世間の関心は高いと言える。実際、テレビ・雑誌・新聞などのマスコミにおいて女性起業家が登場するのを目にする機会も多く、書店には女性起業家に関する書籍も多く並べられている。しかし、現実には女性起業家の数に関しては統計が取られていないので正確な数は把握できないが、日本における女性起業家の数は非常に少ないと推察される。

一方、大石(2002)によると、アメリカ、カナダ、フランス、スウェーデン等では、女性起業家の数は拡大し、業種の広がりもみられる。これらの国では早くから女性の雇用拡大や昇進などの面で努力を重ね、構造変化を促してきた結果、社会制度や支援制度の充実や女性の高学歴化とともに、女性の労働力率が高まり、結果女性の管理職に占める割合の上昇とともに開業率の上昇もみられた。しかし、日本の場合は高学歴化だけが先進諸国で上位にありながら、女性管理職の割合も女性経営者の増え方も、先進諸国のなかでは最低ランクである。これらの事実は、人材の有効活用という側面からも日本全体において非常にマイナスであると言える。

#### 2. 研究の目的

まずここで、本研究における女性起業家の定義を明らかにしておきたい。現在の日本において女性起業家に関する明確な定義はないが、日本では一般的に個人事業主も含めた事業を起こした女性全般を指すことが多い。本研究において、女性起業家とは、自らのアイデアで事業を立ち上げ、その会社が提供するサービスや商品、雇用が社会に少なからぬ影

響を与える企業を長年に渡って経営している女性と定義した。その為、個人事業主は女性起業家とは扱わない<sup>1</sup>。

本研究は、女性起業家がどのようにビジネスアイデアである事業機会を発見し、それを実現するためにどのような戦略を立て、事業を拡大し成功していったのか、どこに女性としての強みを活かせたのかをケース・ベスト・リサーチによって、その要因を明らかにし、分類することにより、後に続く女性起業家が自分は何のタイプに属し、どのような戦略で起業すれば成功の方程式に近いのかを知って勇気を持って起業に挑戦できるようになることを目的とした。

## II 女性起業家の現状

### 1. 日本における女性起業家の現状

まず、日本における女性起業家の現状を確認する。日本では女性起業家に関する研究はほとんどなされておらず、またその全体像を捉える統計的データも不足している。その為、正確な女性起業家の数や推移については把握するのが難しく、専門家によってもその数は増えていると論ずる者や減っている、もしくは横ばいであると論ずる者もいるほどである。2009年における女性社長数の割合<sup>2</sup>は全体の5.88%と低く、また女性社長の就任パターンのうち創業者が全体の16%を占め、日本における女性起業家の割合を類推するとわずか全体の約0.8%と非常に少ない。この事実を反映するように2009年の男性の起業活動率に対する日本の女性起業活動率は先進国の中でも最低水準にある<sup>3</sup>。

### 2. 米国における女性起業家の現状

それでは、起業家精神が旺盛で女性の社会進出が進んでいるとされている米国の女性起業家の現状はどうであろうか。

1982年から1999年にかけて米国における女性起業家の企業数は2.03倍、雇用者数は4.2

1 ただし、参考資料として用いたデータや引用した文献の文中で使われている女性起業家の定義には一般的な個人事業主も含めた事業を起こした女性全般を指していることもある。

2 帝国データバンク (2010). 「全国社長分析」

3 経済産業省委託調査「平成21年創業・起業支援事業（起業家精神に関する報告書）」を参照

倍、売上は5.4倍と急増した<sup>4</sup>。また、1997年から2004年にかけて、女性所有企業数は全米で14%増加し、これは全企業平均の2倍の率であり、雇用は全米平均の1.5倍の30%の割合で増大、売上は全米平均と同様の40%の成長を遂げた<sup>5</sup>。この要因としては、米国の連邦政府レベルでの女性起業家支援への取り組みがかなり手厚く実施されたことが大きい。米国政府が女性起業家への支援制度を充実させる理由として、米国におけるマイノリティーへの配慮やマジョリティーに対して不均衡を是正しなければならない、といった考えによるものと思われる。これらの支援の成果もあって、2007年における米国の女性企業数<sup>6</sup>は全体の28.7%<sup>7</sup>に達し、日本よりも一歩も二歩も進んでいるというのが現状である。

### Ⅲ 女性起業家の特徴：先行研究

高橋（2002）によると、女性起業家の経営的特徴は、①事業分野は小売業、飲食店、個人向けサービス業が多い、②拡大志向が弱い、③創業時の人材確保に個人的ネットワークを活用している、④企業規模や所得が小さい、⑤管理経験者割合が低い、⑥仕事が好きであることや趣味や特技の活用が事業分野の決定理由となっている割合が高い、などが挙げられている。これらの個々の特徴は、それ以外の女性起業家が持つ特徴と相互に影響し合っている結果と考えられ、しかし一方では、既存の調査では明らかにされていない女性起業家が持つ特性も重要な要因と推測されるとしている。

また、大石（2000）は女性起業家の特徴の一つとして始めは個人事業として事業を始め、業績に応じ徐々に有限会社、株式会社と大きくしていくような初期投資の少ないローリスク経営を挙げている。「小さく産んで大きく育てる」方法は、子育てと似ており子育てをする機会の多い女性にとっては地に足のついた有効な手段である。さらに、女性経営者は女性を雇用する割合が高く、自分が組織の中で感じたことや子育てと仕事の両立で苦勞したことなどを生かして労働条件を考慮している場合が多く、女性の活用が上手なのも女性

4 「アメリカの女性起業家の現況」（女性と仕事の未来館）、<http://www.miraikan.go.jp/qa/kigyou/q2.html>（アクセス日時：2011年1月13日）

5 「An Introduction to the U.S. Small Business Administration」（連邦中小企業庁）、[http://archive.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba\\_homepage/serv\\_abt\\_overview\\_japanese.pdf](http://archive.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_abt_overview_japanese.pdf)、（アクセス日時：2011年1月13日）

6 ここで言う女性企業とは、Women-Owned Business を訳したもので、法人における持分や個人企業における所得が半分超であることが条件となっている。

7 U. S. Census Bureau ; 2007 Survey of Business Owners

経営者ならではと言えると指摘している。

本研究では以上の先行研究から、女性起業家の特徴を、①顧客が女性あるいは子供である、②女性従業員の人的資源の活用が上手、③小資本からの立ち上げ、④事業アイデア及び経営に女性の感性を活かしているかの4点とし、事例分析を行う際に、各女性起業家がこれらの特徴をどれ程備えているかによって、その女性起業家の女性起業家としての特徴が高いか低いかを測る目安とした。

## IV 仮説

事例研究を行うにあたり、先行研究の主張と自らの考えを基に以下の仮説を設定した。

### 1. 女性起業家が成功するのに必要な要件

先行研究などから、女性起業家が成功するのに必要となる要件は以下の4点ではないかという仮説を設定した。

- ・一貫した理念がある
- ・高いビジネススキル、経営手腕がある
- ・家族の協力がある
- ・良きビジネスパートナーがいる

### 2. 理念の大切さ

ケースを分析するにあたって、女性起業家と理念の関わりが非常に大きいのではないかと感じ、以下の仮説を設定した。

- ・アイデア発見期+立ち上げ期+事業拡大期の全ての過程において理念が大きく影響しているのではないか。
- ・理念の有無、強弱、範囲が、その後の経営スタイルや企業存続期間にまで影響を与えるのではないか。

本論における理念とは、もともと起業家が社会に対して持っていた問題意識に対して、自らが起こした事業を通して変革したいといった思いのことである。

## V 事例研究

事例研究を行うにあたってケースの選定基準を定めた。自らのアイデアで自らが事業を起こした女性起業家で、そのビジネスに関して約10年のキャリアがあることと、その企業が提供するサービスや商品、雇用が社会に少なからぬ影響を与えていることの二つを基準に、業種や女性起業家のタイプが著しく偏らないように配慮し選択した<sup>8</sup>。

### 1 ケース① 株式会社ワーク・ライフバランス 小室淑恵

小室が2006年に設立した(株)ワーク・ライフバランス社は、育児、介護、メンタル不全などの様々な理由で職場を休職している社員がスムーズに復帰できるように支援するプログラム「armo (アルモ)」の提供や、企業におけるワークライフバランスのコンサルティング事業などを展開する会社である。「armo」は200社以上で導入実績があり、小室がワークライフバランスのコンサルティングに関わった企業は600社以上にも及ぶ。いわば小室は日本におけるワークライフバランス実践を代表する人物であると言える。

小室は理念が強く、女性起業家の特徴が高い女性起業家である。家庭環境については、小室の生育環境に関する資料が見つけれられず確認できなかった。ビジネススキルに関しては、インターンをしていたベンチャー企業で経営利益の8割を一人で稼ぎ出したり、資生堂時代に社内ベンチャーを立ち上げ成功に導いたりと起業前のビジネススキルは高かった。起業後はワークライフバランスの概念を広めるべく著述や講演会、内閣府のワークライフバランスに関する委員会における役職を務めたりし、自らがこの分野の第一人者として活躍することにより、会社のブランド価値も同時に向上させている。

### 2 ケース② 株式会社ハー・ストーリィ 日野佳恵子

(株)ハー・ストーリィは日野がビジネスパートナーのさとうみどりと1990年に設立した会社で、女性、特に主婦を専門としたマーケティングリサーチ、及びコンサルティングが主な事業で、主婦マーケティング分野においてはパイオニア的な存在である。全国に10万人近い会員を持っており、現在は業務提携などにより30万人の主婦にリーチが可能である。

日野の起業家としての特徴的な部分は粘り強さである。資本金も少なく、設立当初の1990年は今ほど女性の起業に対する理解が進んでいない時代で、しかも有効なビジネスモ

8 以下、取り上げた女性起業家の敬称は省略させていただく。

デルを彼女自身でも確立できていなかったにもかかわらず、何度も苦境を乗り越え事業を拡大してきた。この粘り強さの源を考えたとき、もともとの彼女自身の性格もさることながら、「世の中に主婦の力を示したい」という強い理念を持っていたことも一因として大きかったと考えられる。また、つらい時にお互いを励ましあえたビジネスパートナーのさとうみどりの存在も、日野があきらめずに事業を続けることのできた大きな要因であったと言える。具体的な戦略においては、主婦を集めるだけではなく、主婦が学べるような場を設けたり、交流の場を設けたりとコミュニティを形成するための工夫が他社に対する競争優位となった。日野は7ケースの中でも最も女性起業家の特徴が高い女性起業家であった。

### 3 ケース③ 株式会社ユーズ 染谷ゆみ

一般的に女性起業家はサービス業や小売業での開業が多く、染谷は研究開発型での起業でそういった意味では珍しい存在であることから今回ケースとして取り上げた。

(株)ユーズの前身である染谷商店は、世界で初めて、廃食油（植物油）をディーゼル燃料化するという「VDF（ベジタブル・ディーゼル・フューエル）」の開発に成功した。廃食油は一般的には使用済みの天ぷら油で、日本では年間20万トンの廃食油が生活排水として河川にそのまま流されたり、廃棄されている。(株)ユーズでは「TOKYO 油田2017プロジェクト」を2007年に発足し、東京23区に関しては使用済み天ぷら油を燃料とする回収バスを巡回させて廃食油の回収を行い、全国からは宅配便によって回収し、回収の実績に応じて森林一坪と交換するなどの活動を行っている。

染谷の場合には、女性起業家の特徴はあまり高くなかった。しかし、そもそもエコビジネスに興味を持ったり、VDFの開発だけにとどまらず地域の商店街と共同でVDFで走るバスを走行させたり、地域での廃食油の回収システムを構築したりと、VDFを広めるために地域コミュニティを活用している手法などは女性ならではの強みである。また、理念の強い起業家である。

### 4 ケース④ 株式会社アガスタ 松崎みさ

松崎が創業した(株)アガスタは創業わずか7年で、女性としては最年少で東証マザーズに上場を果たして世間の注目を浴びた。しかし同社は2009年に上場を廃止し、松崎も代表を退き、現在彼女は(株)アシモードを設立してローフード、マタニティヨガ、薬膳などのカ

フェヤスタジオの運営に携わっている。

松崎には、女性起業家の特徴は全くなく、起業を自らのキャリアとするキャリア達成型の起業家である。彼女は幼少時代に海外で過ごしたこともあり日本と他の国との差異に敏感であり、それが中古車ビジネスのアイデアの源となっている。起業当初よりビジネスモデルが確立されていたので、ビジネスを軌道に乗せるのも成長も速かった。ビジネスにおける理念の度合いは低く、そのためか上場するもすぐに上場廃止となり起業家としては短命であった。このケースにおいては、仮説<sup>9</sup>として筆者が設定した理念の低いケースのほうの仮説にあてはまるといえる。

#### 5 ケース⑤ 株式会社ベアーズ 高橋ゆき

株式会社ベアーズは高橋健志と高橋ゆきの夫婦二人で1999年に設立した家事代行やベビー・キッズシッターのサービスを提供する会社である。現在は家事代行やシッターサービスを提供する会社の先駆的な会社として世間に注目されている。

高橋ゆきの場合、父が写真家、母は起業家であり、夫の健志の父も起業家ということで二人が起業家になる家庭環境も要因としては高かったと言える。また夫婦二人での起業であり、それぞれが良いバランスで役割分担できている。例えば、ビジネスのプロセスごとに見てみると、ビジネスアイデアはゆきの女性ならではの視点・感性により家事代行サービスを発見し、ビジネスの立ち上げ、拡大においては健志のビジネスセンスを活かしている。また、ゆきは掃除のプロフェッショナルとして度々テレビや雑誌の掃除特集などに登場し、自社の広報的な役割を担っている。また、経営戦略やリクルートなどにおいては健志が主にその役割を担っているようである。これは、事業機会の認識プロセスにおいてはゆきの女性の感性を活かし初来性のあるニッチを発見し、事業拡大期においては健志の経営手腕を活かすという、まさに女性起業家の成功のための理想的なパターンになっていると考えられる。

---

9 IV章において仮説として挙げた、

- ①アイデア発見期＋立ち上げ期＋事業拡大期の全ての過程において理念が大きく影響しているのはいか。
- ②理念の有無、強弱、範囲が、その後の経営スタイルや企業存続期間にまで影響を与えるのではないかのことを指す。

## 6 ケース⑥ 株式会社 DoCLASSE 林恵子

林が2007年に設立した株式会社 DoCLASSE は、主に40歳代から50歳代の女性をメインターゲットとした洋服、服飾雑貨などの通信販売の会社である。売上は1年目3億円、2年目8億4000万円、3年目22億円を大きく上回る見通しで、設立からわずか3年で急成長している。

林は理念とキャリア達成（自分自身が起業することによりキャリア達成を目指す）がバランス良く併存しているタイプの女性起業家である。林は起業前から通販会社（日本ランズエンド）の社長として活躍しており、そのビジネススキルは非常に高い。これだけの高いビジネススキルがあるゆえに、成熟期で競争も厳しい業界に参入し、急成長することができた。林が新規参入する際に取った戦略は、顧客ターゲットを40歳から50歳に絞ったニッチ・差別化戦略である。

## 7 ケース⑦ 有限会社モーハウス 光畑由佳

(有)モーハウスは主に授乳服の制作・販売を行う会社である。この会社の授乳服はデザイン性が良く、授乳時に授乳の様子が周囲にわからないような工夫がされており、授乳中の母親にとっても評判が良い。また、この会社は「子連れ出勤」で世間の注目を大きく浴びる。これは子供を連れての出勤を勤務形態のひとつとして取り入れているもので、子連れ出勤で働く事務職の従業員は子供をおんぶしたり、横で遊ばせたりしながら仕事をこなしている。青山の直営店や百貨店のショップでは、子供をスリングという抱っこひもで抱えたまま接客をしており、この様子はマスコミでたびたび取り上げられ、従来の子供を持つ女性の勤務スタイルに一石を投じている。そのため、彼女は社会起業家と呼ばれることも多い。

光畑の場合、起業の動機は母乳育児をしている母親を応援したいという思いからで、理念が非常に高い女性起業家である。また、従業員の勤務スタイルに「子連れ出勤」を取り入れ、女性の人材活用にも積極的で、女性起業家の特徴も強い。さらに、単に授乳服の販売をするだけではなく、子育て中の女性を集めたイベントや交流会を開催したり、販売業以外の部分にも力を入れている点が特徴的である。



## VI 事例研究のまとめ

### 1. 事例分析からわかったこと

以下では、分析した7例の女性起業家のケースから明らかになったことを説明する。

#### 【理念の大切さ】

事例分析にあたって、理念がアイデア発見期+立ち上げ期+事業拡大期の全ての過程において大きく影響しているのではないかと、理念の有無、強弱、範囲がその後の経営スタイルや企業存続期間にまで影響を与えるのではないかとという仮説を設定した。また本論における「理念」とは、もともと起業家が社会に対して持っていた問題意識に対して、自らが起こした事業を通して変革したいといった社会起業家的なこと指す。

これらを踏まえた上で事例の分析を行ったところ、仮説とケースの事例が合致していることが判明した。ケース②(株)ハー・ストーリーの日野佳恵子やケース⑦(有)モーハウスモーハウスの光畑由佳などの理念が強い女性起業家と、理念よりも自分自身が起業家として成功したい気持ちが強いキャリア達成型のケース④(株)アガスタの松崎みさを比較したところ、理念が強い女性起業家の場合、ゆっくりではあるが自分の理念を達成するために粘り強く、堅実に事業を拡大する傾向にあった。

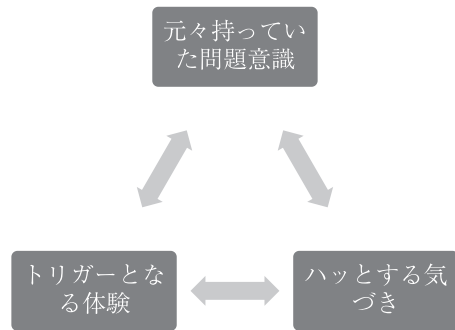
そして、理念よりも自分自身が起業家として成功することのほうに重きを置いているキャリア達成型の女性起業家は、始めからビジネスモデルが確立しており目標に向かって一直線に突き進み、事業も急成長するが、ある程度成功すると急に業績が悪くなり起業家としては短命に終わる事例がみられた。以上から、理念が強い場合、事業に対するコミットメントが強く、逆境にあっても屈しない心の強さが生じることと、事業展開において目先の利益よりも理念を達成するほうを選ぶために事業に一貫性を保つことができ、その結果、長期にわたりゆっくりと堅実に成長するのではないかと、逆に理念が弱い場合には成功し、目的が達せられてしまうとそれ以降、事業に対する意欲が低下したり、目先の利益に走ってしまいやすい傾向があるのではないかと推測される。

理念が事業に強く影響を及ぼすことが判ったが、それでは、そもそもこの理念はどのように生まれてくるのであろうか。7つの事例について、理念を軸に再度検証してみた。検証にあたっては佐藤(2004)を参考に、女性起業家が理念を形成する要素を「もともと持っていた問題意識」、「トリガーとなる体験」、「ハッとする気づき」の三つに焦点を当て、女

性起業家の理念がどのように形成されていったのかを分析した。

例えば、「環境循環型の社会を作りたい」という強い理念を持ってエコビジネスにチャレンジしたケース③株式会社ユーズの染谷の場合、もともと日本の社会や教育制度に対して強い問題意識を持っており、同級生と同じように大学に進学するのをやめて、高校卒業後アジアに自分探しの旅に出る。そこで彼女はトリガーとなる体験として、旅の途中のチベットの山で、大きながけ崩れに遭遇するという九死に一生を得る体験をしている。その時、彼女はそのがけ崩れが天災ではなく人災だということを知り、環境問題に強い興味を持つようになった。また、彼女のハッとする気づきは、エコビジネスを立ち上げようと思ったものの、具体的なビジネスアイデアが浮かばず悶々としていた時に、実家の廃食油のリサイクル業がエコビジネスになりうることに気づいたことである。このように7ケースのうち理念の強かった5ケースを分析してみると、理念の形成が「もともと持っていた問題意識」、「トリガーとなる体験」、「ハッとする気づき」の間を行き来しながら形成されていくことが分かった。

図1 女性起業家の理念形成



(筆者作成)

「トリガーとなる体験」で最も多かったのが海外における体験で、次に病気や事故など生命の危機に遭遇するなどの例が多かった。「ハッとする気づき」に関しては、仕事や子育て、家庭など女性起業家自身の身近なところで得る例が多かった。

#### 【女性起業家の資質について】

分析した女性起業家のうち、ほとんどのケースにおいて設定していた女性起業家に必要とされる資質が見られた。

**【女性起業家の家庭環境要因について】**

環境要因については5ケースにおいて両親のどちらか、あるいは配偶者が経営者、または自営業者であり環境要因が大きく起業に影響していることが判った。

**【海外経験】**

分析したうちの5ケースで海外経験が見られ、海外経験が起業と結びつく環境要因の一つの要素となることが分かった。

**2. 事例の分類化**

次に、分析した7ケースを、重要と思われる16のキーワードでKJ法とグラデッド・セオリー・アプローチをベースに分類化を試みた。いくつかのキーワードの組み合わせで分類化を試みたところ、女性起業家が新規参入した時に、参入時の商品やサービスがどこに最も新規性があったのかというキーワードを軸に分類した時に最もきれいにパターン化することができ、さらにそれぞれのパターンと、軸となったキーワードとの因果関係についてもある程度理由付けをすることができたので、このパターンを採用した。軸となったキーワードは、女性起業家が新規参入し、ビジネスとして成功するにはその戦略や手法、利益を得る仕組みである「ビジネスモデル」か、女性起業家自身が提供する「商品・サービス」そのものか、商品やサービスを提供する対象「市場（対象となる顧客）」のいずれかに新規性があったはずである、ということで「ビジネスモデル」「商品・サービス」「対象となる顧客」の3つとした。なお、他のキーワードは、「最初からビジネスモデルは確立していたか？」「起業の目的」「女性起業家の特徴度」「事業のアイデアをどこで得たか？」「トリガー経験」、「顧客、商品、サービスが女性向けか？」、「既婚／未婚／子供の数」、「業種」、「設立年」、「創業年」、「起業前のビジネススキル」、「ビジネスパートナーはいたか？」、「特徴的な戦略」、「企業の成長性」である。

以下では分類化できた各パターンの特徴について説明する。

**【パターンA】「商品・サービス」に最も新規性が高いパターン**

女性起業家の特徴が高く、理念も高い。海外で日本にはまだ存在しない商品やサービスに遭遇し、日本の市場でビジネス化した場合が多い。日本にはまだその商品やサービスが存在しないため、その存在価値を示すため、自らその分野の第一人者としてその商品やサービスに対する啓蒙を行う結果、会社もその分野におけるトップランナーとしてのブランドを構築する戦略を取る。起業前のビジネススキルについては高い傾向があるが、企業

の成長度合いとこのパターンとの関係は明確ではなかった。

【パターン B】「ビジネスモデルに最も新規性が高いパターン」

女性起業家の特徴が高く、理念が最も高いパターン。身近なところからビジネスアイデアを得ることが多い。理念型なので、理念を共有するコミュニティを形成することで成長していくことが多く、最初からビジネスモデルは定まっておらず、試行錯誤しながら確立していく。ゆっくりではあるが堅実にビジネスを拡大する傾向がある。起業前のビジネススキルについては低い。

【パターン C】「既存にあったビジネスモデルを変更したパターン」

起業家になりたいというキャリア達成型で、女性起業家の特徴は低く、理念も弱い。仕事を通じてビジネスアイデアを得、最初からビジネスモデルが定まっており、急成長する傾向がある。

【パターン D】「市場（対象となる顧客）に最も新規性が高いパターン」

キャリア達成と理念がバランスよく存在している。成熟期市場への新規参入で対象となる顧客に新規性があるニッチ・差別化戦略である。起業前のビジネススキルが非常に高く、急成長する傾向がある。

タイプ	起業家	ビジネスモデルの 新規性	商品・ サービスの 革新度	市場の 新規性	最初からビジネ スモデルは確立 していたか	起業の目的	女性企業 家の特徴 度	事業のアイ デアをどこ で得たか？	トリガー 経験
A	①(株)ワークライフ・バ ランス 小室氏	低い	高い (今まで無かった)	高い	○	理念	高い	留学時代	留学中のホ ストマザー の姿
	⑤(株)ベアーズ高橋氏	低い	高い (今まで無かった)	高い	○	理念	高い	海外時代	香港と日本との 育児環境の違い
B	⑦(有)モーハウス 光畑氏	高い(子育てサロ ン、子連れ出勤等)	中	高い	△	理念	高い	子育て	電車内での 授乳
	②(株)ハー・ストーリイ 日野氏	高い (主婦のコミュニティ)	中	高い	×	理念	高い	仕事・ 子育て	20歳の時に 大病
	③(株)ユーズ 染谷氏	高い (地域コミュニティ)	高い (VDF)	低い	△	理念	中	実家の 家業	海外でかけ 崩れに遭遇
C	④アガスタ 松崎氏	高い (モデルチェンジ)	低い(中古車の 輸出自体は以前 からあった)	高い	○	キャリア 達成	低い	仕事	南アフリカ で過ごす
D	⑥(株)Do CLASSE 林氏	低い	中	高い	○	理念+ キャリア達成	高い	仕事	留学時の 友人の母

### 3. 分類の妥当性の検証

次に、以上の理論化に妥当性があるかどうかの検証を行った。検証方法は、ランダムに選んだ女性起業家を再度事例分析し、先程のいずれかに分類できるかどうかで検証した。なお、極力恣意性を排除するために、検証用の女性起業家の選出に関しては同ゼミにて第二創業の企業家の研究をされている町田尚史氏に協力を仰ぎ1名選出していただいた。以下に選出していただいた女性起業家の事例を紹介する。

〈ケース⑧ 株式会社インテグレックス 秋山をね〉

秋山をねが2001年に設立した、㈱インテグレックスは企業社会責任（CSR）の推進の支援、社会責任投資（SRI）のための調査、投資助言などを行う会社である。SRIとは、透明性の高い、誠実な経営を行っている企業に株式投資する目的で、企業の倫理や法令順守も評価して投資の対象を選ぶ。SRIはもともとアメリカで誕生し、現在ではイギリスやフランスで急速に普及している。秋山は、日本ではいまだ一般的ではないこのSRIを広めようと起業した。

秋山の事例を新規性に関する3つのキーワードを軸に分析すると、「商品・サービス」

顧客、商品、サービスが女性向けか？	既婚・未婚	業種	設立年	起業前のビジネススキル	パートナーはいたか？	特徴的な戦略	企業の成長速度
○	既婚/ 子一人	サービス業	2006年	○	△	トップランナー (啓蒙)	情報なし
○	既婚/ 子二人	サービス業	1999年	○	夫	トップランナー (啓蒙)	年商 9億円 (09年度9月実績)/8億円 (08年度実績)/6億円 (07年度実績) ○
◎	既婚/ 子二人	小売業	2007年	×	×	育児母のコミュニティ形成	直営店1店舗、百貨店内店舗7店舗
◎	既婚/ 子一人	情報・通信業	1990年	△	さとうみどり氏	主婦コミュニティ形成	年商 6億1000万円 (平成18年6月度) △
△	未婚/ なし	リサイクル業	1997年	×	家族	地域コミュニティ形成	年商 1億3000万円 △
×	未婚/ なし	輸出業	1997年	○	△	新しいビジネスモデル	売上高5.5億円 (初年度) 売上高66.8億円 (2008年度) ◎
◎	未婚/ なし	小売業	2007年	◎	×	ニッチ・差別化戦略	売上高 1年目3億円、2年目8億4000万円、3年目22億円を大きく上回る見通し。◎

に最も新規性が高いパターン A であった。すなわち、秋山は女性起業家の特徴が高く、理念も高く、海外で日本にはまだない商品やサービスに遭遇し<sup>10</sup>、日本の市場でビジネス化したというパターン A の特徴に合致している。日本にはまだその商品やサービスが存在しないため、その存在価値を示すため自らその分野の第一人者としてその商品やサービスに対する啓蒙を行うという戦略の特徴も同じで、起業前のビジネススキルについては高い傾向がある点についてもほぼパターン A の特徴と一致している。従って、この 4 パターンの分類にはある程度の妥当性があると考ええる。

## VII 結論と今後の課題

### 1. 結論

7 ケースを分類してみて、新規参入時の立ち位置である程度パターン化し、女性起業家のタイプに応じて起業後に取りべき戦略を明確にすることができた。そして、分類化の要素としては、参入時の立ち位置、理念の度合い、ビジネススキルなどが重要であることも分かった。

### 2. 今後の課題

今回、事例としたのは 7 ケースのみであった。したがって、この 7 ケースにはなかった新たなパターンの女性起業家が存在するのかもしれない。また、パターン C、パターン D に関しては 1 事例しかなく、その特徴を正確には捉えられていない可能性もある。今後の課題として、女性起業家のケース数を増やし、パターン化しさらにこの分類を精緻なものにすることが必要である。

### 〈謝辞〉

本研究は、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科における課題研究として、佐藤善信教授の指導の下に実施したものである。本研究において女性起業家に関する様々な気づ

10 正確に言えば秋山氏が SRI の考えに遭遇したのは日本においてであるが、SRI 自体がアメリカ発祥の考えかたであることから海外で遭遇したパターンと同一に扱う

きやヒントとなる多大なご指導やご助言を頂いた佐藤教授、また、お忙しい中副査をお引き受け下さり貴重なご意見を頂いた宮本教授、様々な角度からいつも有益なコメントを下さりともに学んだ佐藤ゼミの皆さまに心より厚くお礼申し挙げる。

#### 引用文献・参考文献

- Merriam, Sharan B. (1998), *Quality Research and Case Study Applications in Education*, John Wiley & Sons. メリアム S. B., 掘夫・久保真人・成島美弥訳『質的調査法入門—教育における調査法とケース・スタディ』, ミレルヴァ書房, 2004年.
- Robert, Yin. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications. ロバート・イン, 近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』, 千倉書房, 1996年.
- Timmons, Jeffrey A. (1977), *New Venture Creation*, Ricphard D. Irwin, inc. ジェフリー・A・ティモンズ, 千本俤生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略』, ダイヤモンド社, 1997年, pp.178-211.
- 大石友子 (2000) 「21世紀における女性起業家の役割」『岐阜を考える』 Vol.107.
- 大石友子 (2002) 「社会制度の変化と女性起業家 —女性雇用労働者との対比からみる—」、『国民生活金融公庫』第62号.
- 小室淑恵 (2008) 『なぜ、あの部門は「残業なし」で好成績なのか？ 6時に帰るチーム術』日本能率協会マネジメントセンター.
- 戈木クレイグヒル滋子 (2006) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ』株式会社新曜社.
- 財団法人ベンチャーエンタープライズセンター、経済産業省委託調査 (2010), 「平成21年度創業・起業支援事業 (起業家精神に関する調査) 報告書」.
- 財団法人21世紀職業財団 (2007) 「起業に関する現状及び意識に関するアンケート結果報告書」.
- 坂本伸之 (2003) 『クルマ音痴だからできた車のリサイクル アガスタ松崎ミサ光紗社長』『日経トップリーダー』10月1日号.
- 佐藤善信 (2004) 『企業家的発見の特徴：グラウンデッド・セオリー・アプローチをベースにして』『流通科学大学論集 (流通・経営編)』, 第16巻第3号.
- 佐藤善信 (2006) 『日本ランズエンド』, ケースメソッド用教材.
- 佐藤善信 (2010) 『ベアーズ：家事代行業を「産業に」』, ケースメソッド用教材.
- 染谷ゆみ (2009) 『TOKYO 油田物語』株式会社一葉社.
- 高橋德行 (2002) 「女性起業家の現状と経営の特徴」『国民生活金融公庫 調査季報』第60号.
- 高橋德行 (2002.10) 「女性起業家の競争優位—事業機会の独自性とビジネスの展開能力—」『国民生活金融公庫 調査月報』October 2002 No.498.
- 田中恵美子 (2004) 「わが国における女性起業家の現状と課題—女性の創業にかかわる困難性をめぐる一考察—」『経営論集』51巻第2号.
- 帝国データバンク (2010), 「全国社長分析」.
- 林恵子 (2006) 『「できる女」はやわらかい—ラッキーサクセスの仕事術—』株式会社亜紀書房.

- 光畑由佳 (2009) 『働くママが日本を救う!』株式会社毎日コミュニケーションズ。  
日野佳恵子 (2000) 『私たちの会社はじまり物語』株式会社宝塚出版。  
日野佳恵子 (2006) 『社長、女のセンスが生かせなく会社が伸びますか』三笠書房。  
日野佳恵子 (2009) 『「ワタシが主役」が消費を動かす』ダイヤモンド社。

#### 参考ホームページ

アカデミーヒルズ「academyhills note」:

<http://www.academyhills.com/school/personal/tqe2it000000qj0s.html> (2011年1月アクセス時点)

株式会社インテグレックスホームページ:<http://www.integrex.jp/index.html> (2011年1月時点)

Cafeglobe.com キャリアインタビュー:

[http://www.cafeglobe.com/career/interview/int\\_vol40.html](http://www.cafeglobe.com/career/interview/int_vol40.html) (2011年1月アクセス時点)

株式会社 DoCLASSE ホームページ:<http://www.doclasse.com/> (2011年1月時点)

株式会社ハー・ストーリーィホームページ:<http://www.herstory.co.jp/kaisya/hino.html> (2010年10月16日時点)

日本の人事部ホームページ:<http://jinjibu.jp/> (2011年1月時点)

日本の人事部「秋山をねさん:スペシャルインタビュー」:

<http://jinjibu.jp/GuestIntvw.php?act=dtl&id=100> (2011年1月アクセス時点)

日野の思いつき日記 (日野の生い立ち物語):<http://www.herstory.co.jp/corp/blog/hino/arch/2004/10/01/000001.html> (2011年1月時点)

PROSEEK ビジネッシング・リーダー 高橋健志氏:<http://www.proseek.co.jp/pb/contents/column/vision.html> (2011年1月時点)

株式会社ベアーズ ホームページ:<http://www.happy-bears.com/> (2011年1月時点)

ママライブインタビュー 高橋ゆき氏:<http://mamalive.com/interview/029.html> (2011年1月時点)

株式会社モーハウス ホームページ:<http://www.mo-house.net/> (2011年1月時点)

株式会社ユーズホームページ:<http://tokyoyuden.jp/> (2011年1月時点)

株式会社ワークライフバランス社ホームページ:<http://www.work-life-b.com/> (2011年1月時点)