

< 論 文 >

## 「生活者の価値（働く女性）」と女性活用（1）

年金研究所 高村 静(03-5644-1683)

takamura@nrc.nikko.co.jp

投資工学研究所 杉浦 康之(03-5644-1641)

ysugiura@nrc.nikko.co.jp

### 要 約

女性の活用による企業価値向上の程度は企業の持つ何らかの特性によって異なるものと考えられているが、主な商品購入者が女性消費者である企業においては、女性活用がより企業価値を向上させる可能性が高いのではないだろうか。

われわれは従業員であると同時に消費者でもある個人の存在に着目し、このような個人の「消費者」である側面を「生活者」と定義し、生活者としての女性との関わりが強い企業のことを「『生活者の価値（働く女性）』が高い」企業とすることとした。

「『生活者の価値（働く女性）』が高い企業では女性活用が有効である」との仮説についての直接的な要因としては、適切な商品開発、マーケティングによる売上の増加、ステイクホルダーマネジメントにおけるコミュニケーションコストの低下、などが考えられ、間接的な要因としてはブランドイメージへの貢献、将来の労働力の減少に備えることなどのほか、人材の多様性（Diversity）による企業価値への貢献も考えられる。

なお、「生活者の価値（働く女性）」は（1）生活者である働く女性にとっての「商品の重要度」（2）生活者としての働く女性から見た、「企業の重要度」（3）企業から見た、生活者としての「働く女性の重要度」から算出する。

「生活者の価値（働く女性）」算出の結果、消費財製造業、小売業、情報産業等に属する企業のスコアが高く算出された。

仮説に対する実証分析は次回以降の課題とする。

### 目 次

1. はじめに
2. 「生活者の価値（働く女性）」と女性活用
3. 「生活者の価値（働く女性）」の算出
4. おわりに

## 1. はじめに

「次世代育成支援対策基本法」では、各企業および各自治体に、働きながら子育てすることを推進するための具体的「行動計画」を策定、平成17年4月以降速やかに厚生労働大臣に届出することを求めている。<sup>1</sup> この行動計画の策定・実施によって、各企業の女性従業員の活用が一層高まることが期待されるが、「女性活用」が企業価値に与える影響については、関心のあるところであろう。

女性活用と企業価値との関連については、正の関連を示す先行研究が多いが、企業価値への影響は、企業固有の条件によって異なることを指摘するものもある。<sup>2</sup>

本稿では、女性活用が企業価値をより向上させ得る企業固有の条件について、「企業にとって従業員であり、かつ生活者（消費者）である者」の存在に着目し、主な商品購入者が女性消費者である企業においては女性活用がより企業価値の向上につながりやすい、すなわち女性活用の効果をより享受しうる企業特性の一つに「女性消費者との関わりやすさ」があるという仮説を持ち、この仮説に関する検証を試みる。

今回は、まず上記仮説に対する理論的根拠を示し、次に企業と女性消費者との関係の強さを示す指標としてわれわれが考案した「生活者の価値（働く女性）」について説明を行う。次回以降、この「生活者の価値（働く女性）」を用いた実証分析を課題として取り上げる。

## 2. 「生活者の価値（働く女性）」と女性活用

多くの場合個人は、経済的所得を得るため従業員として労働を提供し、あるいは投資家として資本を提供し、精神的所得を得るため消費者として消費を行う。<sup>3</sup> 個人はこれらの活動すべてにおいてさまざまな企業と関わりを持つ一方で、特定企業に対しては同時に複数のステークホルダーの立場を持ち得る。<sup>4</sup>（次頁図1参照）

今回、女性活用の企業価値向上に与える影響を考えるにあたり、われわれは、企業にとって従業員であり、かつ消費者であるものの存在に着目した。<sup>5</sup> これら多面的に企業とかかわる個人は、企業への評価・理解をより高めることが可能であると考え、具体的には、商品（財・サービス）の主な購入者が女性消費者である企業では、従業員としての女性活用が、より大きな企業価値を向上させる可能性が高いと考えた。

---

<sup>1</sup> 平成17年4月以降は従業員301名以上の企業は速やかに「行動計画」を厚生労働大臣に届け出ることが義務付けられる。この行動計画は、「少子化」問題の緩和を最大の目的とし、働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備や規定を上回る育児休業制度の実施、男性の育児休業取得の促進などを盛り込むよう指針が示されている。

（<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/jisedai/>）

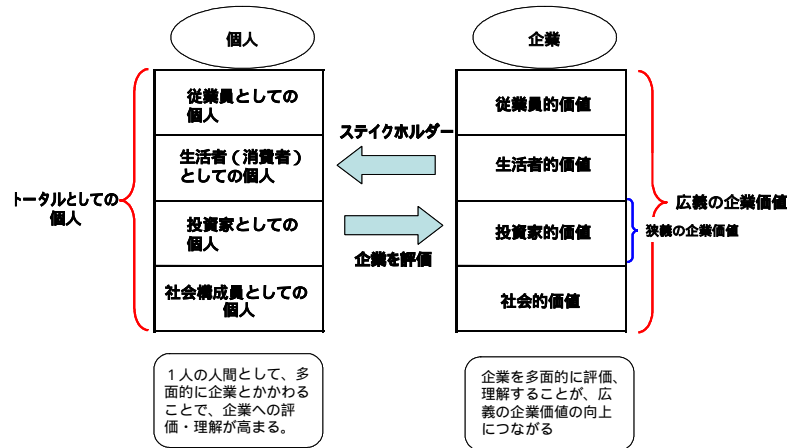
<sup>2</sup> 経済産業省男女共同参画研究会による報告『女性の活躍と企業業績』（2003年）では、業種、企業規模、自己資本比率、創業年等調整後の女性の活用（従業員に占める女性の比率；「女性比率」）は、企業の利益率に対して有意に正であるとの関係を指摘する一方、女性比率向上は利益率向上の直接の原因ではなく、女性比率と利益率の双方を同時に向上させる「真の要因」が存在することを、従業員という企業内部のステークホルダーの視点から明らかにしている。

<sup>3</sup> さらに将来の所得を増加させるため、人的資本への投資（教育、健康増進など）を行う。

<sup>4</sup> ステークホルダーとは、「株主、従業員、購入者、供給者、競争企業、政府、NPO、地域社会、地球環境など、企業を取り巻く内外の利害関係者」と定義される。

<sup>5</sup> 「従業員であり、同時に投資家であること」を実現するフレームワークとしては、例えばストックオプション制度や従業員持株会制度などがあり、企業価値向上に関する効用については多くの研究が行われている。

図1 個人と企業の多面的な関わり



以下、従業員であると同時に消費者であり、多面的に企業を評価し得る立場にある個人のうちの「消費者」である側面を「生活者」と定義し、「商品（財・サービス）の主な購入者が（働く）女性消費者であり、女性消費者との関わりが強い企業」のことを「『生活者の価値（働く女性）』が高い」企業と言うこととし、われわれの仮説である「『生活者の価値（働く女性）』が高い企業では、女性活用が企業価値の向上につながりやすい」ことの、直接的、間接的な要因について考察する。

## 2.1 直接的要因

企業にとって消費者の満足度を高めることは長期的に企業価値を最大化するための基本的条件である。<sup>6</sup> 企業の利益は消費者の満足により決定されるアウトプットの価格と生産に要するインプットの価格との差額として表され、現在から将来にわたるその利益の現在価値が企業価値である。企業は、労働や原材料といったインプットの提供者に対しそれぞれが満足する価格を支払う一方<sup>7</sup>で、原則として消費者の評価によって決定するアウトプットの評価(willingness to pay)による価格<sup>8</sup>を高めることが不可欠である。<sup>9</sup> 消費者の自社商品に対する評価を高めるには、消費者の要求に応え、他社商品と

<sup>6</sup> 企業が競争優位を獲得するための競争戦略上も、消費者（購入者）との関係は重要である。M.E.Porter は、長期的な産業の収益力を決定する5つの要因(Five-forces)として購入者（産業界、商業界、消費者集団）との力関係、供給業者との力関係、新規参入の脅威、代替製品の脅威、競争の激しさを指摘しているが、彼によると戦略の本質は「差別化」であり、企業は商品に付加価値を加えることで商品の差別化を進め、購入者との関係においても、自社を有利なポジショニングへ導く必要があると述べている。これは、購入者は「差別化されていない製品」「品質があまり重要でない製品」に対しては特に強い価格交渉力を持つためであるとの分析に基づいている。

<sup>7</sup> 短期的には提供者の満足しない水準による支払いで資源の調達コストを低下させ、企業価値を高めることも可能だが、長期的には十分な労働や資本が提供されないようになること、提供者からの訴訟、ブランドイメージの毀損、消費者からの反発など、が予想され、企業価値を低下させる可能性が高い。Jensen(2001)を引用した佐々木(2004)によれば、企業の利害関係者が企業価値最大化に必要なリソースを提供する程度に、各利害関係者の利得を考慮することが、企業価値を高めるCSRの基本であるとされている。

<sup>8</sup> 独占・寡占による価格支配や、外部効果がある場合を除く。

<sup>9</sup> CSR（企業の社会的責任）の視点から言えば、この付加価値を高める活動自体が企業の社会的責任の基本である。

差別化された商品を提供することが必要だが、この過程においては、自らも消費者である従業員は、商品開発やマーケティング戦略立案などにおいて、有効な資源となり得る。消費者の目線での独自商品の開発、および適切なマーケティング戦略立案などは、このような従業員の活用によって可能になると考えられ、売上げを増加させる直接的な効果が期待できる。このことを、女性が主な消費者である企業について当てはめると、女性従業員の活用は、企業価値向上のための重要な経営資源であるということができる。

ステイクホルダーマネジメントの観点から言えば、消費者は企業の外部における最大のステイクホルダーであり、企業価値最大化のために必要な配慮の水準はかなり高い。ステイクホルダーとしての消費者への配慮は昨今の消費者の意識や行動の変化に応じて行われねばならないが、現在必要なのは、消費者が自分にとっての最適な商品の評価・選択できる状況の提供であろう。商品そのものの性能や安全性等に関する情報、外部経済が発生していないか等価格に関する情報、生産過程についての情報など、消費者にとって商品进行评估・選択する上で知りたい情報は多岐に及ぶが、一方で企業と消費者の間にある情報の非対称性は大きく、これを緩和する努力が企業に求められている。企業は消費者との間に質・量ともに十分なコミュニケーションを図る必要があるが、この側面においても外部ステイクホルダー（ここでは消費者）と、内部ステイクホルダー（従業員）とを、例えば、女性という共通の要素を同程度に組み込み構成することは、効率性においてもコミュニケーションコストの低減という意義においても有効であろう。このような効果も、女性が主な消費者である企業での女性従業員の活用による企業価値向上に対する、直接的な効果となり得ると考える。

## 2.2 間接的要因

女性活用に関する間接的な効果としては、ブランドイメージへの貢献、将来の労働力の減少に備えるなどのほか、人材の多様性（Diversity）による企業価値への貢献が考えられる。多様性を持つ企業（チーム）では、財・サービス市場への適切な理解、多様な知見によるイノベーション、問題解決能力の向上などが企業価値を高めると考えられる。

人材の多様性がチームの企業価値（生産性）に与える影響についての先行研究では、Hamilton, Nickerson, Owan (2004)は、チームで行うタスクに関し、多様性のあるチームで生産性が向上することを確認している。

Swann, Polzer, Milton(2000)は、チームのタスクのタイプと多様性が生産性に与える影響に関し研究を行っているが、計算問題などのタスク（computational task；明確な基準によって、決められた情報を収集分析し、1つの正しい回答を導くタイプのタスク）においてはチームメンバーの多様性が生産性に与える影響は小さく、タスクの実行に必要な専門的知識の有無が生産性を決定することを示した。一方で、創造的なタスク（creative task；解決に向けて1つ以上のアプローチがあり、正しい回答が1つとは限らないタイプのタスク）においてはメンバーの持つ特性が多様化しているチームで高い生産性を確認した。

企業価値最大化のために重要なのは、求める答えが未知でありアプローチの方法も1つとは限らない「創造的な」タスクであり、特に、消費者からの多様な要望に迅速に応えることが差別化の源泉となる、「主な商品購入者が消費者である企業」においては、より一層創造的なタスクが重要性を持つものと考えられ、従業員の多様性が企業価値の向上に寄与するものとする。

なお、多様性効果に関する Hamilton et al.および Swann et al.の研究においては、上記の結論を得るための重要な前提条件がある。Hamilton et al.は「多様性 (diversity)」とはあくまでも「スキルの多様性」であり、人口動態的な特徴(人種、年齢など)が単にバラつく場合に関しては「異種混合(heterogeneity)」として区別しており、むしろ異種混合のチームにおいてはコミュニケーションのためのコストが増加することで生産性が低下すると指摘している。また、スキルの多様性も、あくまでもチーム全体のスキルの水準を維持することが必要で、「知見の融合」こそが価値を生産するとの見解である。Swann et al.が指摘するのは、多様性をもつチームの運営の問題である。多様性のあるチームが創造的タスクにおいて生産性を向上させるには、自己評価(自己申告)に基づく役割が与えられ、他者からも自己評価に沿った評価を与えられることが、生産性に対し直接的に、あるいはチームへのロイヤルティの向上を通じて間接的に貢献することを実証している。<sup>10</sup>

これらの前提条件は、仮に「生活者の価値(働く女性)」の高い企業において女性活用が多様性の観点から有意義であるとしても、企業価値を向上させるにはいくつかの留意点があることを示唆している。まず、「女性活用」とは単に女性を採用・登用することではなく、十分にスキルを持った人材を活用すること、そしてチーム内でのコミュニケーションを円滑にするための方策が求められるということである。そのためには企業は女性従業員に対しても男性従業員に対して行うのと同程度に教育・訓練投資<sup>11</sup>を行う必要がある。また、人員の配置や評価など人事管理に関しても、本人の意欲に応じて公平に処遇することが重要であることを意味しており、「女性活用」に対する重要な知見であるといえる。

### 3. 「生活者の価値(働く女性)」の算出

#### 3.1 「生活者の価値(働く女性)」スコアの算出手順

われわれは、「商品(財・サービス)の主な購入者が(働く)女性消費者であり、女性消費者との関わりが強い」ことを「『生活者の価値(働く女性)』が高い」と定義したが、この度合いについてはスコアとして算定することとした。そのスコア算出の手順は以下のとおりである。

##### (1) 生活者である働く女性にとっての「商品の重要度」の決定

<sup>10</sup> 非創造的タスクにおいては他己評価により自己評価を修正させていく経過があることと対比している。

<sup>11</sup> 一般教育・訓練、企業特種教育・訓練の双方が必要である。

- (2) 生活者としての働く女性から見た、「企業の重要度」の測定
- (3) 企業から見た、生活者としての「働く女性の重要度」の測定

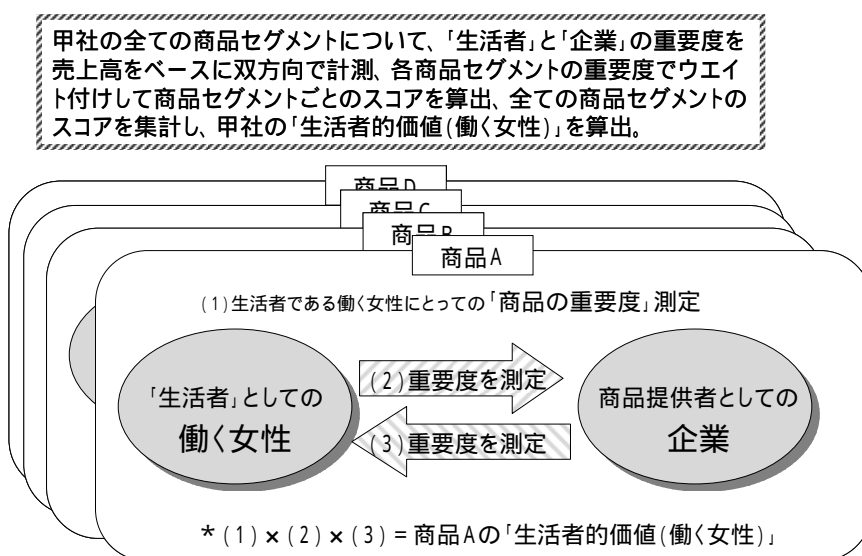
(1) 生活者である働く女性にとっての「商品の重要度」は、商品のセグメント<sup>12</sup>ごとに、次の3つの基準を基に決定される。

- どれだけ生活者の効用を高めるか
- どれだけの頻度で生活者に購入されるか
- 生活者にとって商品が差別化がどれだけなされているか

商品の重要度の決定にあたっては、便宜的に、商品を下記の5つの活動分野<sup>13</sup>に分類し、評価を行いやすくした。

- 「暮らす」ための商品（衣・食・住・ SHIPPING など）
- 「遊ぶ」ための商品（旅行・レジャー・映画鑑賞など）
- 「教養」を深めるための商品（学校・おけいこなど）
- 「育てる」ための商品（ベビー・育児商品など）
- 「貯蓄」するための商品（定期預金・株など）

図2 企業別「生活者の価値（働く女性）」スコアの算出



なお、重要度の決定にあたっては、弊社グループを中心とした女性従業員を対象に実施したアンケートの結果を参考にしている。

<sup>12</sup> 日本標準産業分類コード（4桁）によりセグメント分けしている。4桁までのコードを使用することで、例えば2桁の大分類では「飲料・たばこ・飼料製造業」と表示される商品セグメントも「清涼飲料製造」「酒類製造」「茶・コーヒー製造」「製氷」「たばこ製造」「飼料・有機質肥料製造」と詳細に区分することができる。

<sup>13</sup> 5つの活動分野を、さらに詳細な30の活動領域に区分している。

(2)生活者としての働く女性から見た、「企業の重要度」の測定は、競合企業間においてどれだけ生活者から評価を受けているかについて、具体的には売上高シェアにより測定している。

(3)企業から見た、生活者としての「働く女性の重要度」は、具体的には個別企業の全売上高をベースに、生活者に対して提供する商品セグメントの売上高がどの程度の比率になるか、商品セグメントに対する上記(1)で求めた「商品の重要度」を加重して求める。

最終的には(2)と(3)で算出された数値を統合し、「生活者の価値(働く女性)」としてスコア化する。このスコアは、商品購入行動における企業・生活者双方の重要度を、商品の重要度も加味した上で求めた結果であると言え、企業と生活者とのかかわりの強さを示す指標であると考ええる。

### 3.2「生活者の価値(働く女性)」の高い企業の特徴

2003年度決算による企業情報に基づくスコアリングの結果、おしなべて消費財製造業、小売業、情報産業等に属する企業のスコアが高く算出されたが<sup>14</sup>、商品重要度を決定する際参考としたアンケート調査で、「健康」「食」「レジャー」「教養」などに女性からの支持が高かったことを反映し、それらに対するサービスを多面的に提供する企業が上位にスコアリングされるケースも目立った。

## 4. おわりに

次回以降、「生活者の価値(働く女性)」スコアを用い、スコアの高い企業群と低い企業群における女性活用による企業価値への影響を実証的に分析し、『生活者の価値(働く女性)TM』の高い企業では、女性活用がより企業価値の向上につながりやすい』との仮定の検証を課題とする。

前述したとおり、多様化効果を得るには、男女を問わない公平な教育訓練制度や評価・処遇制度が必要とされるので、それら諸制度や企業風土の基礎となる企業理念や人事処遇制度のあり方などについての定性評価もあわせて行っていくこととする。

<sup>14</sup> 一方で、素材産業、産業機械などの業種に属する企業のスコアは低く算出された。

参考文献

ゲーリー・S・ベッカー著、佐野陽子訳「人的資本 教育を中心とした理論的・経験的分析」東洋経済新報社 2001年第10刷

経済産業省 男女共同参画研究会報告「女性の活躍と企業業績」2003年6月号

Michael E. Porter, "The Structural Analysis Of Industries" Competitive Strategy, Chapter1, pp.3-33

William B. Swann, Jr., Feffery T. Polzer, Laurie P. Milton, (2000), "Should We Create a Niche or Fall in Line? Identity Negotiation and Small Group Effectiveness," Journal of Personal and Social Psychology, VoL 79, pp.238-250

Barton H. Hamilton, Jack A. Nickerson, John M, Hideo Owan, (2004), "Diversity and Productivity in Production Teams"

谷本寛治編著「CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー」2004年 中央経済社  
佐々木隆文「企業の社会的責任と企業パフォーマンス」2004年 年金レビュー夏季特別号