

創発 Mail Magazine

創発は「インキュベーション」のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの研究者と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> [登録解除はこちら](#)
当メールマガジンは、HTML形式で配信させていただいております。うまく表示されない方は>> [こちらからご覧ください](#)

[日本総研/創発戦略センター](#) | [研究員紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) |

2015年8月に成立した女性活躍推進法がこの4月から施行されます。
今回の創発Eyesでは国内外の関連文献を網羅的に調査したスペシャリストが「女性登用が業績にプラスに働くのか」という論点での記事を書いています。
ぜひご一読ください。

1. Ikuma Message

・[勝ち続けるために必要なもの](#)

2. 創発Eyes

・[女性登用は業績にプラスに働くのか](#)

3. 連載_次世代交通

・[第6回_超小型モビリティは成長市場になるか\(その2\)](#)

4. 連載_シニア

・[第6回_ギャップシニアへのアプローチ](#)



創発戦略センター

所長

[井熊均](#)

IKUMA Message

勝ち続けるために必要なもの

リオのオリンピックに向けて各種目の日本代表が続々と決まっています。ベテラン、新たな世代共に、世界の舞台で思う存分力を発揮されることを願っています。一方で、残念なニュースもありました。特に、女子サッカーの日本代表がオリンピック出場を逃すという結果には大変驚きました。わずか数年前、ワールドカップやオリンピックであれば活躍したチームに何が起こったのでしょうか。

女子サッカーチームの残念な結果を聞いて、かつてボートのコーチをやっていた時のことを思い出しました。長い間大学のボート部のコーチをやっていて、後輩達と共に世界選手権に出場したことがあります。このことによって、ボートの漕法、トレーニング方法などについて強く自信を持つようになりました。しかし、しばらくすると、選手の質は劣っていないのに、世界選手権に行った時のクルーのようなタイムが出なくなりました。「こんな風にやっていたはずだ」、と思いながら練習をしても、タイムが思うように伸びなくなったのです。

ある日、何年か前に、全日本選手権を制覇したクルーが技術体系をガラッと変えたのを見て驚いたことを思い出しました。「勝っているのになぜ技術体系を変えるのだろう」と思った時のことです。そして、伸び悩むタイムと向かい合うと、「世の中には、こうすれば勝てる、という定式などない」、ということに気が付きました。勝ったクルーがこなした練習メニューは、勝利を渴望する中、選手とコーチが試行錯誤で選択した結果にすぎないのです。先達に学ぶべきなのは、勝利への渴望を定式とも思えるほど具体的な体系に昇華させた努力なのでしょう。勝ち続けるために必要なのが、革新と具体化であることは、どんな分野にも共通しているのだと思います。

(以上の話は、女子サッカーチームの敗因を指摘するものではありません)。

■最新の書籍



検証 電力ビジネス～勝者と敗者の分岐点～

井熊 均

日刊工業新聞社

2016年3月30日発行

いよいよ4月から電力小売の全面自由化が始まります。

好調なビジネス、課題を抱えるビジネス、岐路に立つビジネスに分け30の事例を紹介、分析しています。



創発戦略センター
スペシャリスト

林 寿和

創発eyes

女性登用は業績にプラスに働くのか

2015年8月に成立した女性活躍推進法の民間企業に関する条文の施行が4月1日に迫っている。常時雇用する労働者が301人以上の全ての企業が、数値目標を公表した上で女性活躍に取り組むという大きな転換点を迎えることになる。これに先立って、「女性登用が業績にプラスに働くのか」をあらためて考えてみたい。

日本総研では、国内外で発表された実証分析を網羅的に収集し調査を行った。

文献収集にあたっては、

- (1)2000年～14年までに英語または日本語で発表されたものであること、
 - (2)先進国の民間企業が分析対象であること（スタートアップ企業やベンチャー企業を除く）
 - (3)分析対象国で女性役員クォータ制（割当制）が導入されている場合、導入以後のデータが分析対象になっていないこと、
- を条件とした。

その結果、条件を満たす文献43編が得られた（一覧は別表）。

次に、この43編を分析結果毎に分類したところ、女性登用と財務指標との間にプラスの関係があると報告しているのは27編、マイナスは6編だった。前者が後者を大きく引き離している。女性登用と業績との間にはプラスの関係がありそうだが、“ニワトリが先か、卵が先か”の議論には注意が必要である。「業績が好調な企業の方が、（余裕があるから）女性登用を進めている」という逆向きの因果関係があるかもしれないからだ。

幸い分析手法は進化を遂げており、“ニワトリ卵問題”（逆向きの因果関係の問題）の影響を差し引くことができる手法が開発されている。実際、43編中15編でこうした特別な手法が用いられている。この15編に限定してカウントしたところ、プラスが8編、マイナスが3編と、依然としてプラスが多い。多数決を取るのはやや乱暴だが、女性登用が業績にプラスに働く可能性は決して低くはなさそうだ（ただし、こうした特別な手法は、実際に使おうとすると追加でデータが必要になる。その妥当性等によっては、必ずしも厳密に“ニワトリ卵問題”に対処できていない可能性があり、留意が必要である）。

さらに、おのおのの文献では実務にとっても示唆に富むさまざまな仮説が述べられている。その中から特に重要だと考えられるものを二つ紹介したい。

一つ目は、女性登用が業績にプラスに働くためには、登用された女性の数が一定の規模に達することが必要だという仮説である（出典は別表の26番・32番）。裏を返せば、女性管理職が企業の中でマイノリティにとどまっている限り、業績への効果は期待薄だということを意味している。女性登用に關する数値目標を設定して数の増大を目指す意義は、ここにあるのではないだろうか。

二つ目は、従事する業務内容によって業績への影響が異なるという仮説である（出典は別表の27番）。具体的には、機械的に右から左へと作業をこなしていくような

業務よりも、創意工夫が求められるイノベティブな業務の方が、女性登用を通じて得られる組織の多様性の効果が表れやすいという。これが本当だとすれば、管理部門など特定の部署に偏って女性の登用を進めたとしても業績への効果は実感しづらいということになるだろう。

以上、女性登用は業績にプラスに働くのかに関する調査研究の一部を紹介した。さらに詳しく知りたい方は、おのおのの文献も直接参照していただくことを薦めたい。

■女性登用と財務指標関係についての文献一覧

著者(発表年)	分析対象国	逆向きの因果関係への対処	女性登用と財務指標の関係				
			負	←	無関係	→	正
1 Adler(2001)	米国						■
2 Carter, Simkins & Simpson(2003)*	米国	Yes					■
3 Erhardt, Werbel & Shrader(2003)*	米国						■
4 Bonn(2004)*	豪州						■
5 Catalyst(2004)	米国						■
6 Krishnan & Park(2005)*	米国						■
7 Randey & Thomsen(2006)	北欧3国						■
8 Smith, Smith & Verner(2006)*	デンマーク	Yes					■
9 Catalyst(2007)	米国						■
10 Mckinsey & Company(2007)	欧州						■
11 Nguyen & Faff(2007)*	豪州	Yes					■
12 Rose(2007)*	デンマーク						■
13 Campbell & Minguez-Vera(2008)*	スペイン	Yes					■
14 Carter, D' Souza, Simkinsほか(2008)	米国	Yes					■
15 Adams & Ferreira(2009)*	米国	Yes					■
16 Millier & Triana(2009)*	米国						■
17 Wang & Clift(2009)*	豪州						■
18 Behren & Strem(2010)*	ルウエー	Yes					■
19 Carter, D' Souza, Simkinsほか(2010)*	米国	Yes					■
20 Haslam, Ryan, Kulichほか(2010)*	英国						■
21 Marinova, Plantenga & Remery(2010)	蘭・デンマーク	Yes					■
22 Mckinsey & Company(2010)	10カ国						■
23 Catalyst(2011)	米国						■
24 Dobbin & Jung(2011)	米国						■
25 Siegel & 児玉(2011)	日本						■
26 Torchia, Calabro & Huse(2011)*	ルウエー						■
27 Dezsó & Ross(2012)*	米国	Yes					■
28 Fauzi & Locke(2012)*	ニュージーランド						■
29 O'Reilly & Main(2012)	米国						■
30 Rodríguez-Domínguez, García-Sánchez & Gallego-Álvarez(2012)*	スペイン						■
31 Vieito(2012)*	米国						■
32 Joecks, Pull & Vetter(2013)*	独						■
33 Khan & Vieito(2013)*	米国	Yes					■
34 Lückerath-Rovers(2013)*	蘭						■
35 Puthenpurackal & Upadhyay(2013)	米国	Yes					■
36 辻本(2013)*	日本						■
37 Ali, Ng & Kulik(2014)*	豪州						■
38 Boubaker, Dang & Nguyen(2014)	仏	Yes					■
39 Flabbi, Macis & Moro(2014)	伊						■
40 Gregory-Smith, Main & O'Reilly(2014)*	英国	Yes					■
41 Nakagawa & Schreiber(2014)*	日本	Yes					■
42 Siegel, Pyun & Cheon(2014)	韓国						■
43 山本(2014)	日本						■

「*」は査読付き論文。
「逆向きの因果関係への対処」列は、同時方程式モデルを用いた実証研究、操作変数を用いた実証研究又は動学的パネルデータ分析を用いた実証研究を「Yes」と表記。



創発戦略センター
コンサルタント

程塚 正史

連載プログラム

—— 次世代交通 ——

第6回 超小型モビリティは成長市場になるか（その2）

ハードウェアとしての超小型モビリティ（以下、超モビと呼ぶ）は、前稿のとおり、地域内移動のニーズに特化した機能を備えており、想定ターゲットからの受入れ可能性も高い。ただ一方で、今後の制度検討のためには、超モビの地域内シェアビジネスのモデル確立が必要とされているのも事実だ。ここでは、超モビのような車両の、地域内シェアビジネスの事業性確保のための道筋について検討していきたい。

まず、超モビのシェアビジネスを論じる以前に、そもそも一般のカーシェアビジ

ネス自体、事業性を確保するのは容易ではないことを確認しなければならない。最大手のパーク24（ブランド名「タイムズ」）が試行錯誤の末の2014年、単年度黒字をようやく達成したと言われている。そのような環境下で、超モビのシェアビジネスが従来のカーシェアと真っ向から張り合うのは得策ではない。超モビには超モビの良さを生かしたビジネスの仕組みが必要である。

超モビならではの強みとは何かというと、冒頭の通り地域内移動ニーズへの特化から生まれる。超モビはさまざまな用途に使えるわけではないが、スーパーや病院など「ちょっとそこまで」の足としてなら、コスト面でも機能面でも優れている。

超モビのシェアビジネスを成り立たせるには、従来のカーシェアの延長ではなく、ハードウェアの強みを生かしつつ、地域の課題解決を前面に、地域密着型の仕組みづくりが有効ではないだろうか。地域密着型とは、人と人をつなぐという視点、人と店をつなぐという視点、人とコミュニティをつなぐという視点を意味する。以下では、3つの視点それぞれの具体的なあり方について考えてみたい。

まず一つ目は、人と店をつなぐという視点、つまり目的地となる小売店舗と超モビのシェアビジネスの連携である。超モビによる行き先は、前稿のとおり一里圏内の店舗が主である。そこでその範囲内の店舗側には特別の駐車枠を設けてもらったり、シェアの会員向けに店舗情報を送ったりすることが考えられる。実際に当社が関わった実証実験では、超モビのための駐車枠を設けた店舗では買い物をする人が増えたという結果がある。超モビの少ない現状において、店舗側がこのような認識を持っていることはまれかもしれないが、シェアビジネス側は、積極的に店舗の巻き込みを進めるべきである。

二つ目は、人と人をつなぐ視点。つまりエンドユーザーとなる住民どうしのつながりの強化、あるいは住民の参加である。地域での超モビの共有となると、ある程度顔見知りによる共同利用が想定される。例えばマンションで一台とか、ひとまとまりの宅地で一台ということになる。そこで車両の管理を、住民に委託する試みをしてもいい。従来のカーシェアビジネスでは考えにくいことだが、地域起点の事業であるため住民の協力を得ることも重要な成功要因になるだろう。特にワンウェイ型など配車コストがかかる事業であれば、その手間を利用者に分かち合ってもらう形態も考え得る。

三つ目は、人とコミュニティの関係であるが、ここでは特に自治体の関与を指摘したい。超モビは一里圏内の移動を活性化し、域内経済の循環を促す効果を持つ。従来、外出をためらっていた高齢者が超モビによって外出機会が増えるとも言われる。超モビ活用に対して支援策を講じる根拠はあり得るのではなかろうか。単純な車両取得のための補助金や運営費補助ではなく、超モビによる外出先と想定される、公民館でのサービス利用や市民プール利用のクーポンの提供、健康診断の優先権の提供などを自治体が超モビ利用者に行うのだ。超モビ支援によって人々の移動を促し、住民の健康増進と経済循環を同時に高めるなど、総合的な行政目的の達成にも貢献できよう。

超モビは、今後、成長市場になり得ると考えられる。地域内移動を増やし、域内経済循環を活性化する可能性を持っている。一方、普及に向けた地域内シェアビジネスのモデル確立が必要である。それは現在、各地で試行錯誤の段階だが、新たな市場形成に向けた知見の共有を図っていくことが肝要であり、微力ながら、そのための貢献を果たしていきたい。

<バックナンバー>

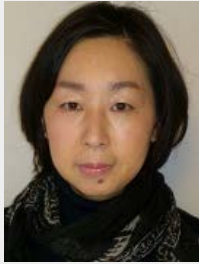
[「第1回.ライドシェアの解禁はなるか？（その1）」](#)

[「第2回.ライドシェアの解禁はなるか？（その2）」](#)

[「第3回.わが国のコネクティッドカー推進にむけた1つの手法」](#)

[「第4回.ワンウェイ方式のカーシェアリングは、なぜ日本で普及していないのか」](#)

[「第5回.超小型モビリティは成長市場になるか（その1）」](#)



創発戦略センター
コンサルタント
沢村 香苗

第6回 ギャップシニアへのアプローチ

第5回メールマガジンでは、総務省統計局の平成25年家計調査から、高齢世帯の消費動向を概観しました。今回のメールマガジンではマクロデータを離れ、個人としてのギャップシニアをどう捉えるかについて、実証事業から見えてきた内容を紹介します。

高齢者の市場といえば、第2回「ギャップシニア市場を創造する」で要介護シニア市場と元気シニア市場に二分されていると表現したように、一般には身体機能に着目したセグメント化が主流です。商品を開発する上では身体機能の状態は重要な因子ですが、いざシニアのニーズを掘り起こし、諦めてしまっていたことを実現する方法を提案する段階ではあまり手がかりにならないというのが実感です。先に結論を述べてしまえば、ギャップシニア市場の創造とはシニアの「欲望」の再点火であり、その欲望の方向性や着火のポイントは「人によって」違います。若年者を相手にしたビジネスでは当たり前のこんなことが、シニアを相手にした瞬間に、これまで忘れられてきたのではないのでしょうか。

日本総研は、実証事業という形で実際にシニアと接点を持ち、ニーズの掘り起こしに挑んで来ました。ここでまずぶつかった大きな壁は、ニーズを掘り起こして実現手段の情報を提供しても、シニアから返ってくるのは微笑だけという現象でした。例えばどんな料理が好きかを詳細に尋ねて明らかにしたものの、肝心の食欲がなかった状態といえお分かりいただけるでしょうか。一方で、陳列してあった便利グッズを「これは買えるの?」「これは?」と食いつくように見て、安くはないのにスパッと買う人にも少なからずめぐり合いました。前回のメールマガジンでも紹介したように、シニアの消費意欲は旺盛なのです。では私たちに何が足りないのか?と考えると、シニアの新たなセグメント化の必要性に思い至りました。

ギャップシニア・コンソーシアムがやろうとしていることは、連載の第1回と第2回でも書いたとおり、加齢によって生じる「やりたいこと」と「できること」の隔たりを、諦めや我慢によってではなく、積極的な商品・サービスの利用によって解消する仕組みを作ることです。それを実現するためには、シニアの「諦めや我慢」についてももう少し細かい洞察が必要なのです。それを知らなければ、欲望の再点火を引き起こせません。

私たちが提案するのは(1) 外出頻度と(2) 精神的充足度を軸としたシニアのセグメント化です。そこから、シニアの特徴と、アプローチ方法のヒントを導き出すことができます。今回は「欲望」あるいは「意欲」をたき火になぞらえて紹介します。

分類(1) 外出頻度が高く精神的充足度も高い：加齢に比較的うまく適応している人です。積極的で、自分の欲しいものを探す気持ちがあります。常に勢いよく火が灯っているので、そこに燃料(つまり、情報や商品)を上手に継ぎ足してゆけば、火を絶やさずにいることができます。それほど燃料の種類は問いません。

分類(2) 外出頻度が低く精神的充足度が高い：外部との交わりにはやや消極的であるけれど内面的に充実している人です。不活発にみえますが、家の中の活動で満足していて不安・不便がありません。例えば手芸、読書といった内的な活動を楽しんでいることが多いようです。静かに火はついているのですが、酸素が不足しないように、外部からの刺激が適度に必要な人です。そして、燃料は何でもよいわけではなく、厳選される必要があります。

分類(3) 外出頻度が高いが精神的充足度が低い：一見活動的ですが、自分に合うものがない、減ってきたと不満を感じている人です。中年期の活動を維持してきたものの、環境や自分の変化に伴ってつまずきが生じていることが多いようです。やたらと動き回っても挫折してしまうし、かといって動きを止めれば不活発になってしまいます。どうすれば程よい火を燃やし続けられるか、程よい火がど

のくらいなのかについて一緒に見極めていくことが重要です。現役のときと同様の役割を得て大きな火を燃やし続ける人、新たな趣味を見つけて小さめの火を燃やし続ける人、出口はそれぞれですが、一緒に迷って探す姿勢が大切です。

分類（４）外出頻度も精神的充足度も低い：諦めや我慢をしている人です。

「困っていない、満足だといったらウソだけど、仕方ない」という状態で、火が消える寸前です。何がしたいか、何が好きなのか、自分でも分からなくなっていることが多いようです。その小さな心の火がどこで燃えているかを見つけて、燃料をペースにあわせて徐々に投入し、外部からの刺激という酸素を供給して、少しずつ火の勢いをつけてゆくという丁寧な後押しが重要です。

このように、シニアが今どのくらいの「火」を持っているかを見極め、それぞれに合った方法でアプローチすれば、時間はかかっても必ずまたあかあかとした炎となる、と信じながら実証の現場に出ています。

次回メールマガジンでは、シニアのニーズを起点とした商品開発の実際について紹介します。

<バックナンバー>

[「第1回.ギャップシニアとはどんな人か」](#)

[「第2回.ギャップシニア市場を創造する」](#)

[「第3回.ギャップシニア市場は公民連携で拓ける」](#)

[「第4回.ギャップシニアの日常生活」](#)

[「第5回.ギャップシニアの消費行動」](#)

【日本総研シンポジウムのご案内】

テーマ：地域包括ケアシステム構築に向けた公的介護保険外サービスの創出・活用
～高齢者の“自分らしい暮らし”を支援するサービス事例～

趣旨：現在弊社では、厚生労働省、経済産業省、農林水産省とも連携しつつ、「地域包括ケアシステム構築に向けた

公的介護保険外サービスの参考事例集（仮）」（保険外サービス活用ガイドブック）の作成を進めています。これは参考となる高齢者向けの保険外サービスの事例を集めたもので、本シンポジウムでは広く公表するに先駆けてお届けするとともに、事例集掲載の一部の事業者の方をお招きし、取組み内容のご紹介やトークセッションを通じて議論を深めます。

日時：2016年03月29日(火) 14時00分～17時30分(受付開始 13:30)

場所：三井住友銀行東館 ライジングスクエア 4F SMBCカンファレンスコリドー

東京都千代田区丸の内1-3-2（地下鉄「大手町駅」C14出口直結）

対象：公的保険外サービスを実施している、もしくは今後、参入を検討している事業者の方、公的保険外サービスの活用や事業者との連携を検討されておられる介護事業所の方、地域包括ケアの推進に取り組まれている地方自治体の方など、広く参加をお待ちしております。

定員：140名 参加費無料

申込：事前登録制となっております。[こちら](#)よりお申込みください

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター Mail Magazine（第2・第4火曜日配信）

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】株式会社日本総合研究所 創発戦略センター

【編集】株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部

〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目18番1号

大崎フォレストビルディング

TEL：03-6833-1511 FAX：03-6833-9479

<配信中止・配信先変更・配信形式変更>

<http://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/>

