第2章 次世代の経営者の活躍

第1章では、中小企業の経営者が早めに事業承継に向けて準備することや、有用な事業や経営資源を次世代の経営者に譲り渡すことの重要性などについて見てきた。本章では、そのような事業や経営資源を譲り受ける者を含む「次世代の経営者」に着目し、分析を行っていく。具体的には、第1節で我が国の起業や事業承継の実態について、国際比較などにより概観し、第2節では起業に関心のある者や、事業を承継する可能性のある者が、経営者になるまでの実態や課題の分析を行い、第3節では起業後に成長を続けていく企業の実態や課題を明らかにすることで、経営者を増やしていくために求められる支援策などの在り方について検討していく。

第1節 経営者参入の概観

本節では、各種の統計や調査を用いて、我が国の経営者参入の実態を時系列に見るとともに、起業活動の国際比較を行うことで、我が国の経営者参入（起業・事業承継）の実態を明らかにしていく。

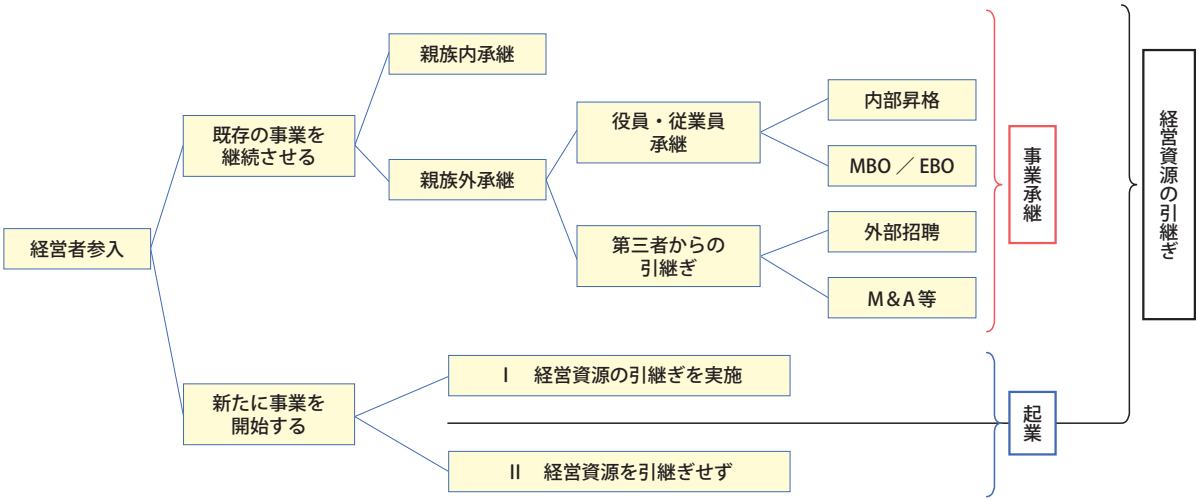
1 経営者参入の概念整理

はじめに、本章で「次世代の経営者」全体を分析していくに当たり、経営者参入の概念を整理する。

ここでいう「次世代の経営者」とは、新たに経営者に参入する者のことを指す。

経営者参入には、「起業」と「事業承継」がある。（**第2-2-1図**）。

第2-2-1図 経営者参入（起業・事業承継）の概念図



(1) 事業承継

第1章第1節で見てきたとおり、「事業承継」とは、経営者が引退しても「事業が継続する」ことを指す。つまり、参入する経営者にとっては「既存の事業を継続させる」ということになる。また、「事業承継」した場合は、事業を行うために必要な経営資源[1]を何かしら引き継ぐことになる。

(2) 起業

ここでいう「起業」とは、新たな事業を開始することを指し、次の二つに整理する。

Ⅰ経営資源の引継ぎを実施

Ⅱ経営資源を引継ぎせず

最後に、「起業」を目指していた者が、新たに事業を開始するより、既存の事業を承継する方がメリットが大きいと判断し、「事業承継」により経営者になるケースも考えられる。本章ではこうした「事業承継」による経営者参入も視野に入れながら「起業」を目指す者についても扱っていく。

2 我が国の経営者参入の概観

本項では、総務省「就業構造基本調査」を用いて、「新たな経営の担い手[2]」の実態や経年変化を概観し、我が国の経営者参入の実態について分析していく。

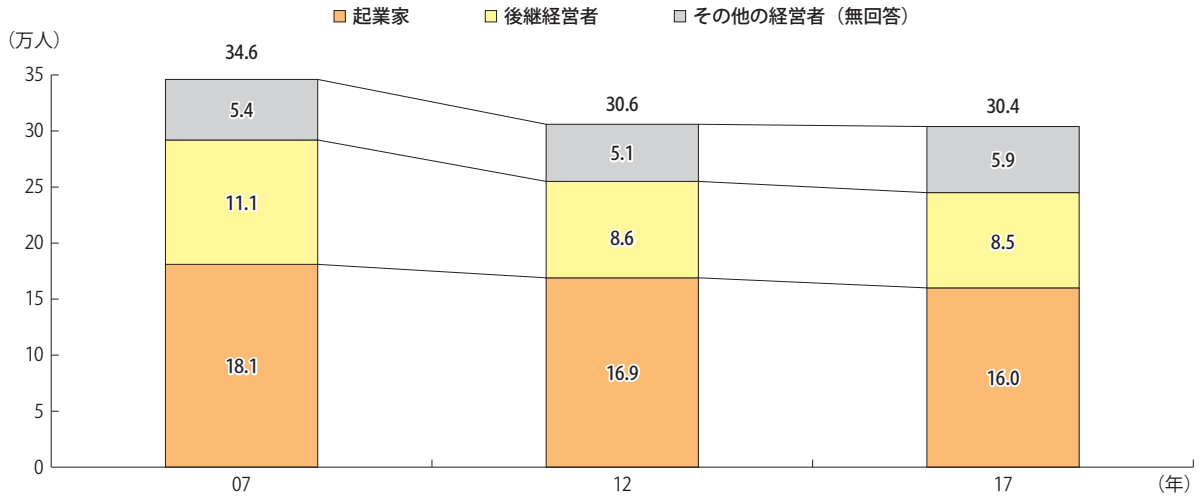
具体的には、まず、新たな経営の担い手全体の経年変化を概観する。新たな経営の担い手には、起業により経営者に参入する「起業家[3]」、事業承継により経営者に参入する「後継経営者[4]」が含まれる。これを踏まえて、起業家や起業を希望する者、及び後継経営者や事業承継を希望する者についてもそれぞれ分析していく。

①新たな経営の担い手の概観

第2-2-2図は、新たな経営の担い手の推移を参入の形態別（起業・事業承継）に見たものである。これを見ると、新たな経営の担い手全体で減少傾向にあり、かつ起業家、後継経営者ともにそれぞれ減少していることが分かる[5]。

1 「経営資源」には、事業用資産（設備・不動産）、資金、取引先との人脈、顧客情報、ノウハウなどが挙げられる。
2 本項でいう「新たな経営の担い手」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答した者をいう。代表権のない役員も含まれることには留意が必要である。
3 本項でいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。
4 本項でいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。
5 なお、自分で事業を起こしたかについて無回答の者については、起業家か後継経営者か区別がつかないため、「その他の経営者（無回答）」とし、以後の分析では扱わない。

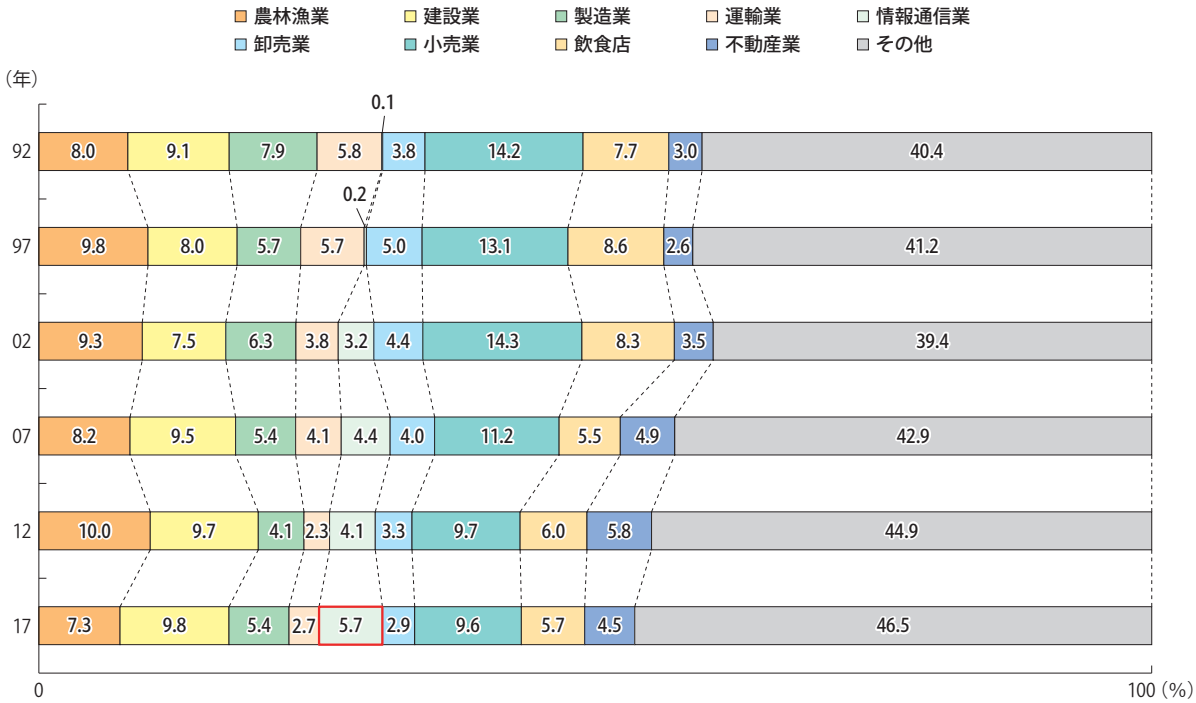
第2-2-2図　新たな経営の担い手の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
（注）1. ここでいう「新たな経営の担い手」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答した者をいう。代表権のない役員も含まれることには留意が必要である。
2. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。
3. ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。
4. ここでいう「その他の経営者（無回答）」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、自分で事業を起こしたかについて無回答だった者をいう。

第2-2-3図は、新たな経営の担い手が参入する業種の割合の長期的な推移について見たものである。これを見ると、1992年以降、主に情報通信業が増加し、製造業、運輸業、小売業などが減少傾向にあることが分かる。

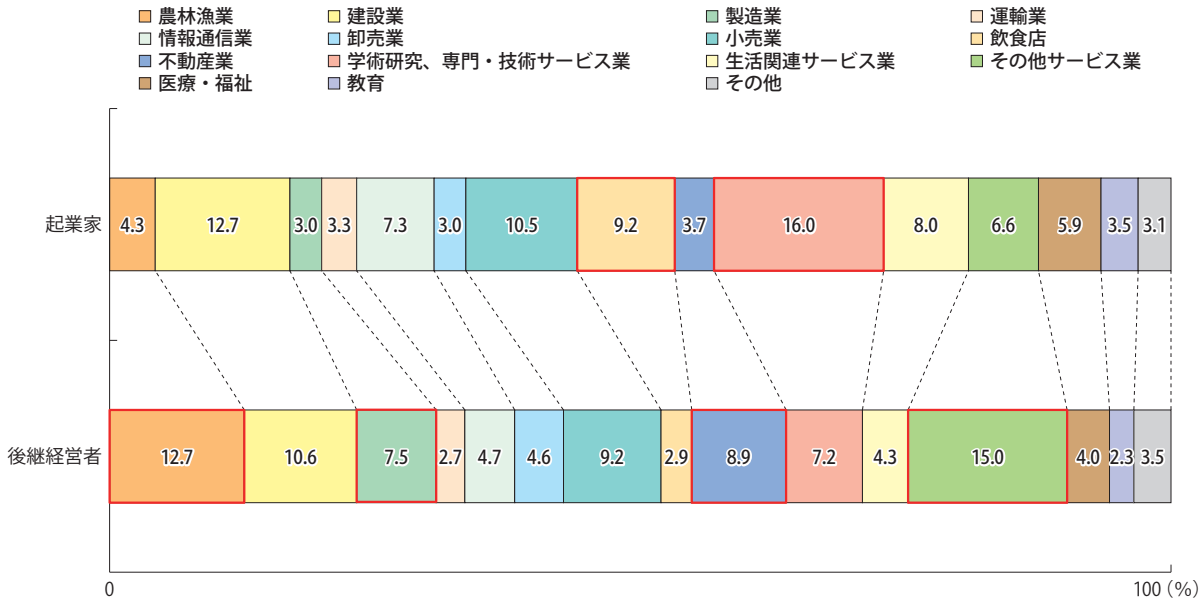
第2-2-3図 新たな経営の担い手が参入する業種



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
（注）ここでいう「新たな経営の担い手」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答した者をいう。代表権のない役員も含まれることには留意が必要である。

特に2017年について、起業家と後継経営者に分けて参入する業種を見たものが**第2-2-4図**である。起業家では後継経営者に比べて飲食店や学術研究、専門・技術サービス業の割合が高く、後継経営者では起業家に比べて農林漁業、製造業、不動産業、その他サービス業の割合が高いことが分かる。

第2-2-4図　起業家・後継経営者が参入する業種（2017年）



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工
（注）1. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。
2. ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。

②起業の担い手の概観

ここからは、起業家や起業を希望する者（以下、本項では「起業希望者[6]」という。）、起業の準備をする者（以下、本項では「起業準備者[7]」という。）などを「起業の担い手」と捉え、経年変化を概観することで、我が国の起業の実態について分析していく。

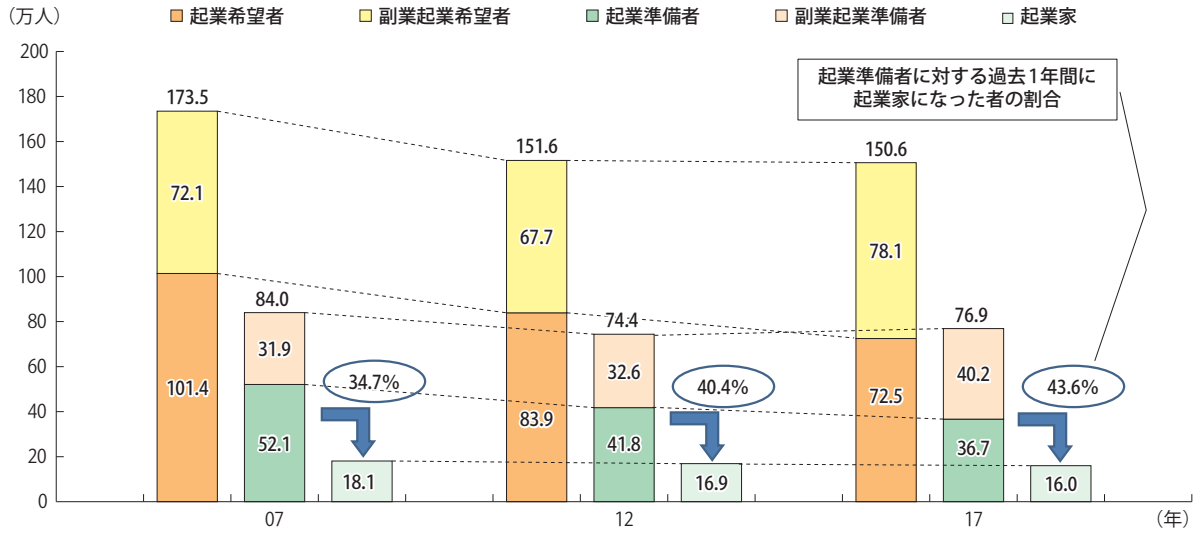
第2-2-5図は、起業希望者数、起業準備者数、起業家数などの推移を示したものである。これを見ると、起業希望者数、起業準備者数、起業家数ともに2007年以降は減少傾向にある。他方、起業家数の減少割合は、起業希望者数と起業準備者数の減少割合に比べて緩やかであることが分かる。

また、副業として起業を希望する者や準備をする者（以下、本項ではそれぞれ「副業起業希望者」、「副業起業準備者」という。）は増加しており、起業希望者や起業準備者の減少を補っていることが分かる。

なお、起業準備者に対する起業家の割合は、2007年から2017年にかけて、34.7%、40.4%、43.6%と上昇している。

6　本項でいう「起業希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者、又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。なお、副業起業希望者は含まれていない。
7　本項でいう「起業準備者」とは、起業希望者のうち「（仕事を）探している」、又は「開業の準備をしている」と回答した者をいう。なお、副業起業準備者は含まれていない。

第2-2-5図 起業の担い手の推移



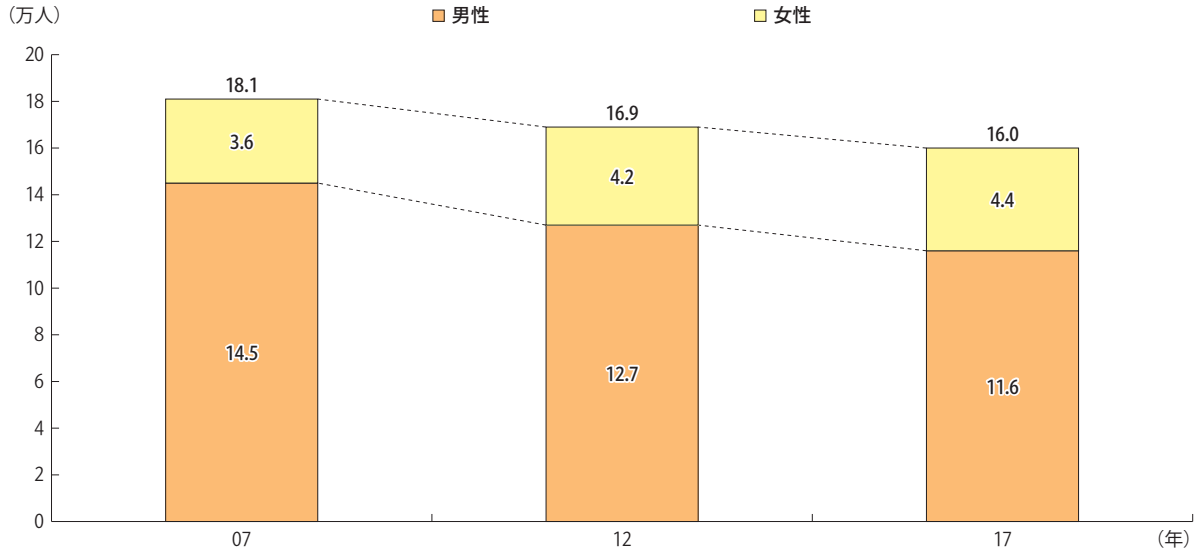
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
（注）1. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。
2. ここでいう「起業希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者、又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。なお、副業起業希望者は含まれていない。
3. ここでいう「副業起業希望者」とは、有業者のうち「現在の仕事のほかに別の仕事もしたい」かつ「自分で事業を起こしたい」を回答した者をいう。
4. ここでいう「起業準備者」とは、起業希望者のうち「（仕事を）探している」、又は「開業の準備をしている」と回答した者をいう。なお、副業起業準備者は含まれていない。
5. ここでいう「副業起業準備者」とは、副業起業希望者のうち「（仕事を）探している」又は「開業の準備をしている」と回答した者をいう。

③起業家の概観

ここからは、起業家について概観していく。

第2-2-6図は、起業家数の推移を男女別に見たものである。男性の起業家が減少する一方、女性の起業家は増加しているため、起業家全体に占める女性起業家の割合は上昇している。

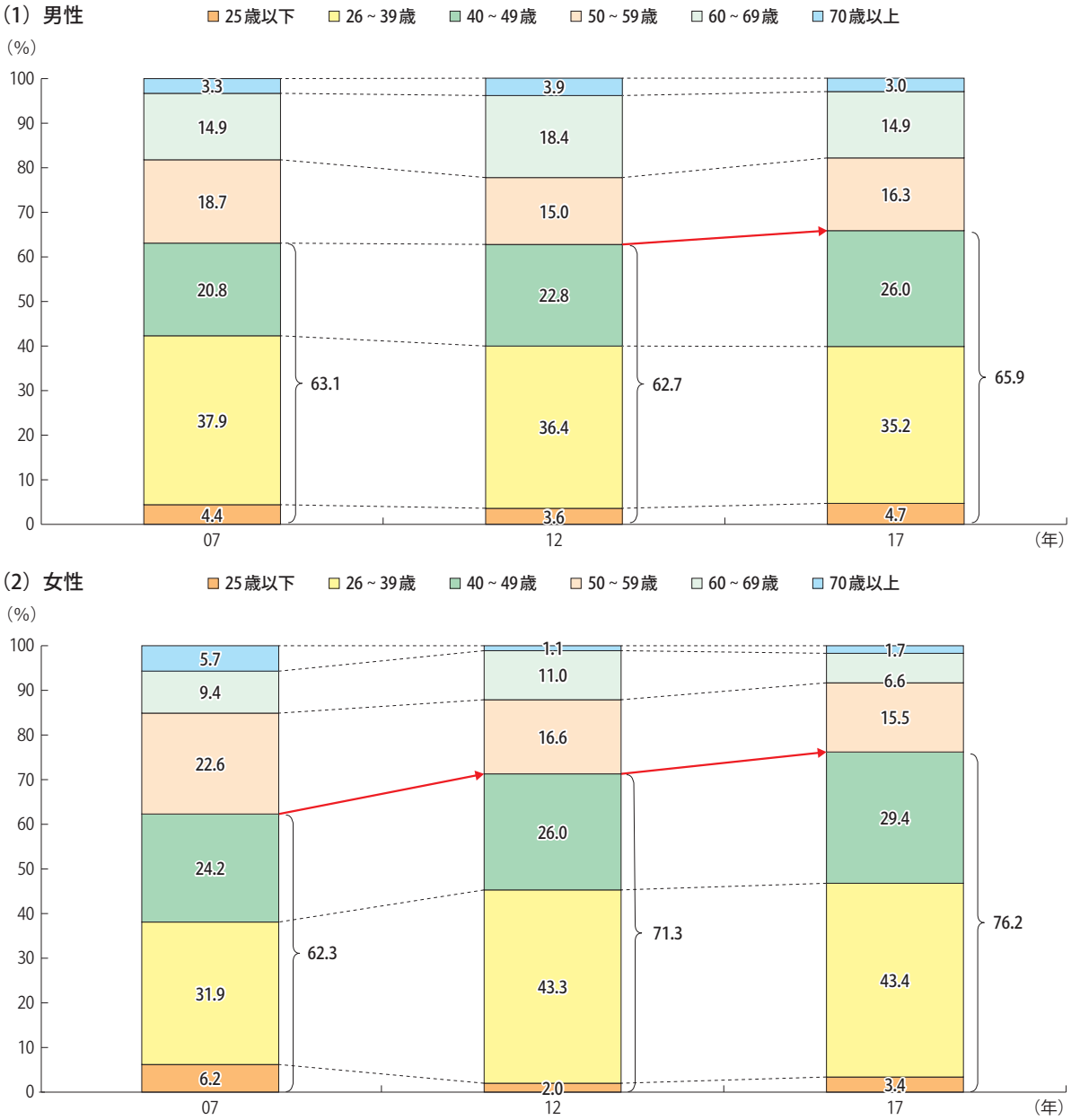
第2-2-6図 男女別に見た、起業家の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
（注）ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。

また、**第2-2-7図**では起業家の年齢構成を男女別に見たものである。2007年から2017年にかけて男女ともに49歳以下の年齢層の割合が高まっており、特に女性については、62.3%から76.2%へ大きく増加していることが分かる。

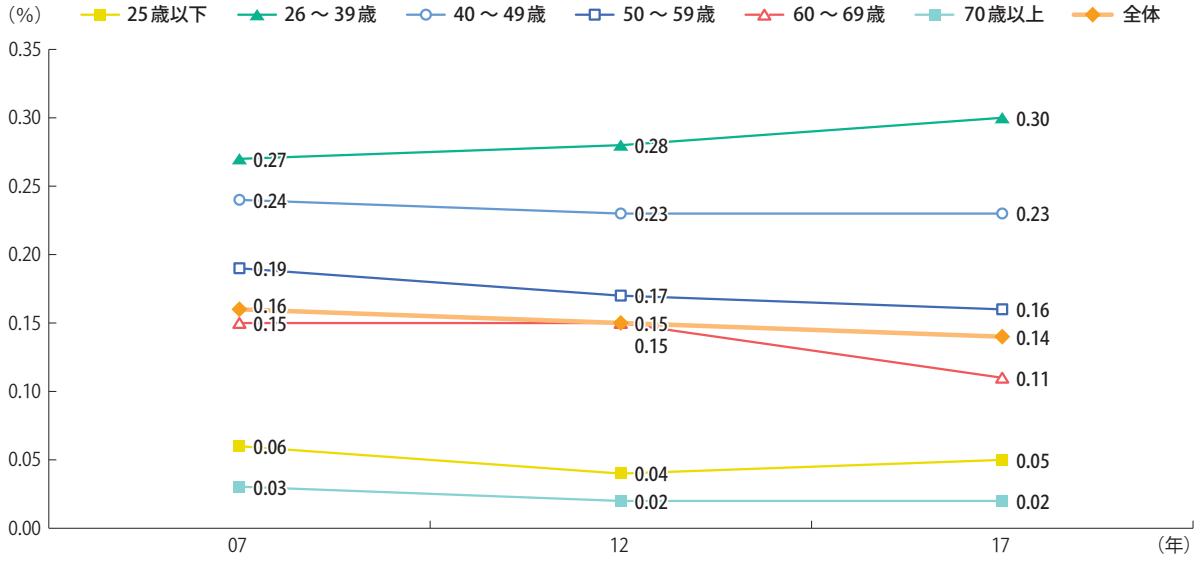
第2-2-7図　男女別に見た、起業家の年齢構成



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
(注) ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。

次に、年代ごとに母集団数の歪みを補正するため、年齢階層別に起業率[8]の推移を見たものが**第2-2-8図**である。これを見ると、多くの年代で起業率は低下傾向にある中で、26～39歳では上昇傾向にある。

第2-2-8図　年齢別に見た、起業率の推移



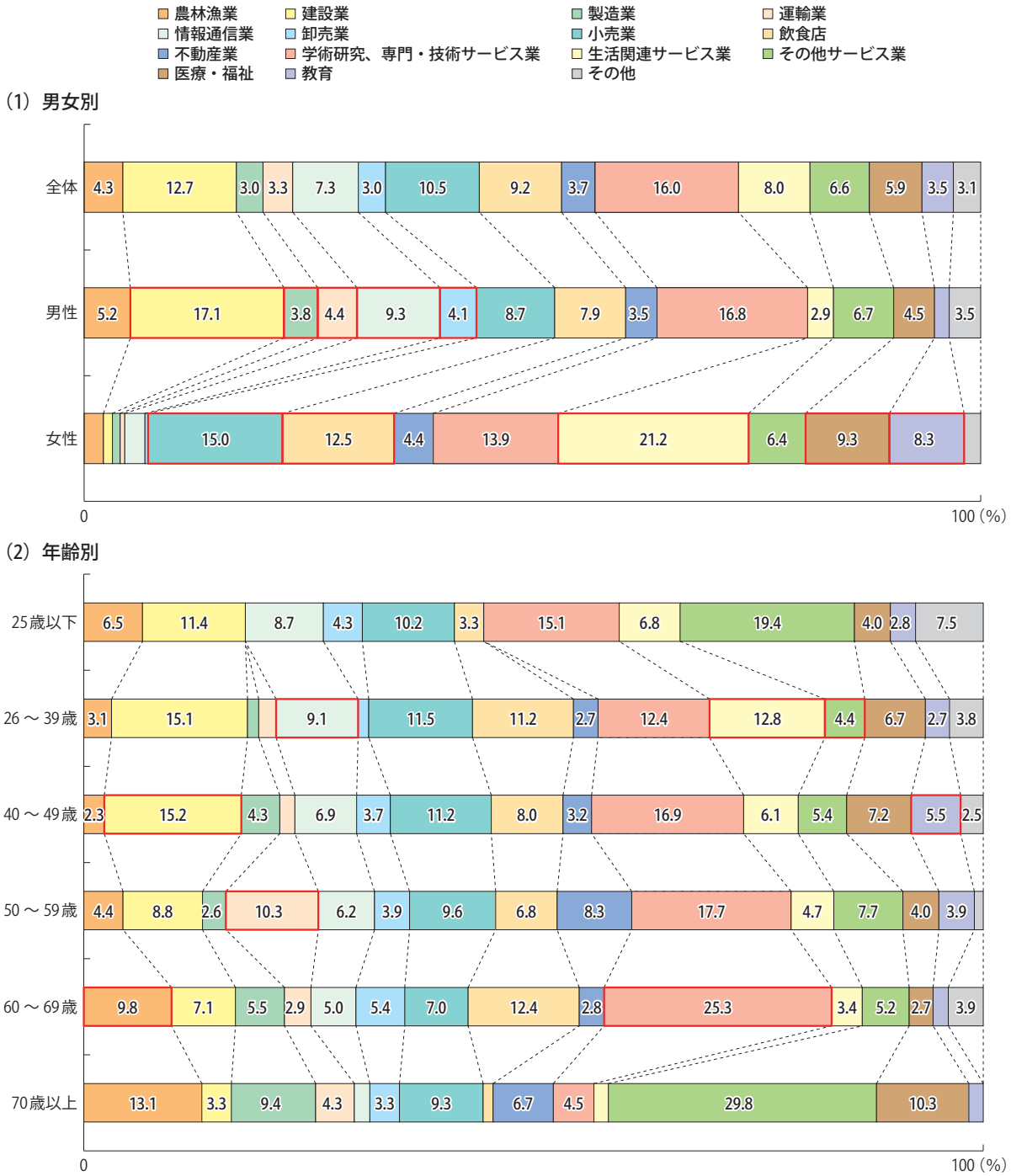
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
(注)1. ここでいう「起業率」とは、各年齢階層の総人口に占める起業家の割合のことをいう。
2. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。

第2-2-9図は2017年の起業家の起業分野について、男女別、年齢別に見たものである。これを見ると、男性では相対的に建設業、製造業、運輸業、情報通信業、卸売業での起業が多いのに対し、女性では小売業、飲食店、生活関連サービス業、医療・福祉、教育での起業が多い。

年齢別では、60～69歳では農林漁業や学術研究、専門・技術サービス業、50～59歳では運輸業、40～49歳では建設業や教育、26～39歳では情報通信業や生活関連サービス業が比較的多いことが分かる。

8　本項でいう「起業率」とは、各年齢階層の総人口に対する起業家の割合をいう。

第2-2-9図　男女別及び年齢別に見た、起業家の起業分野（2017年）



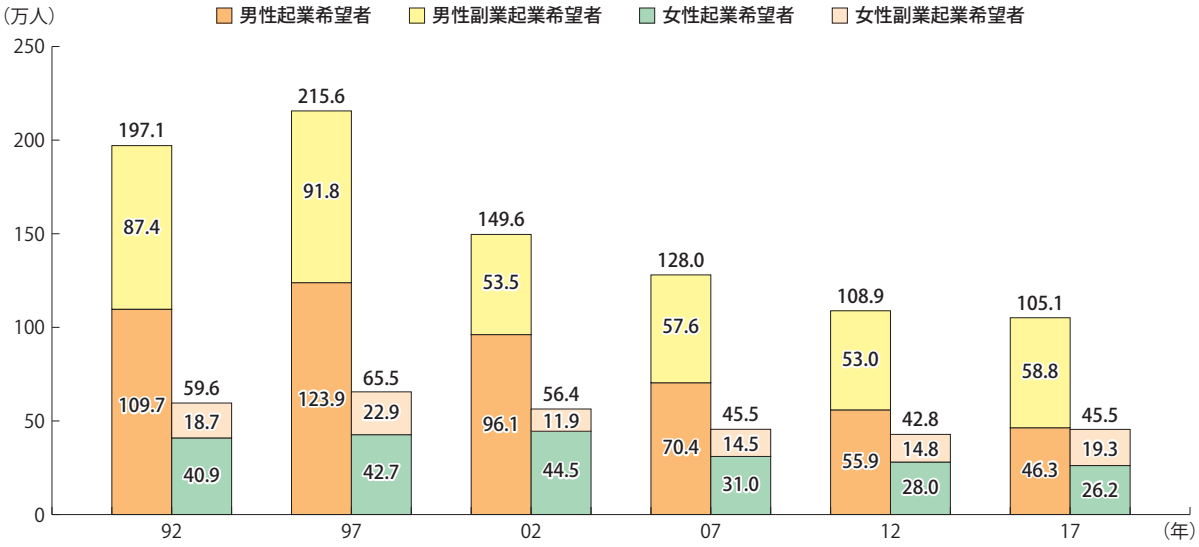
資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工
(注)1. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。
2. 起業分野とは、「起業家」が就業している産業分野をいう。

④起業希望者の概観

ここからは、起業希望者について概観していく。

第2-2-10図は、起業希望者の推移について男女別に見たものである。これを見ると、1997年から2007年にかけて男女とも起業希望者・副業起業希望者の合計が減少したが、2012年から2017年にかけては男女ともに副業起業希望者の増加が起業希望者の減少を補う形で、起業希望者・副業起業希望者の合計が横ばいを維持していることが分かる。

第2-2-10図　男女別に見た、起業を希望する者の推移

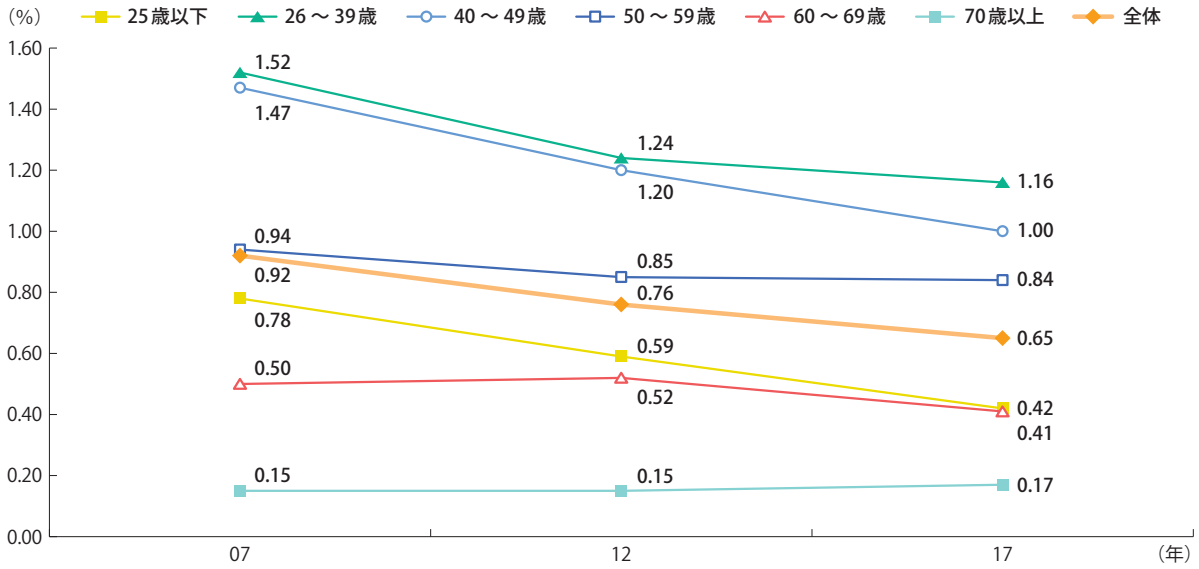


資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
(注)1. ここでいう「起業希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者、又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。なお、副業起業希望者は含まれていない。
2. ここでいう「副業起業希望者」とは、有業者のうち「現在の仕事のほかに別の仕事もしたい」かつ「自分で事業を起こしたい」を回答した者をいう。

第2-2-11図は年齢別の起業希望率[9]の推移を見たものである。これを見ると、多くの年代で起業希望率は低下傾向にある。直近では26～39歳、40～49歳で起業を希望する割合が高いことが分かる。

9　本項でいう「起業希望率」とは、各年齢階層の総人口に対する起業希望者の割合をいう。

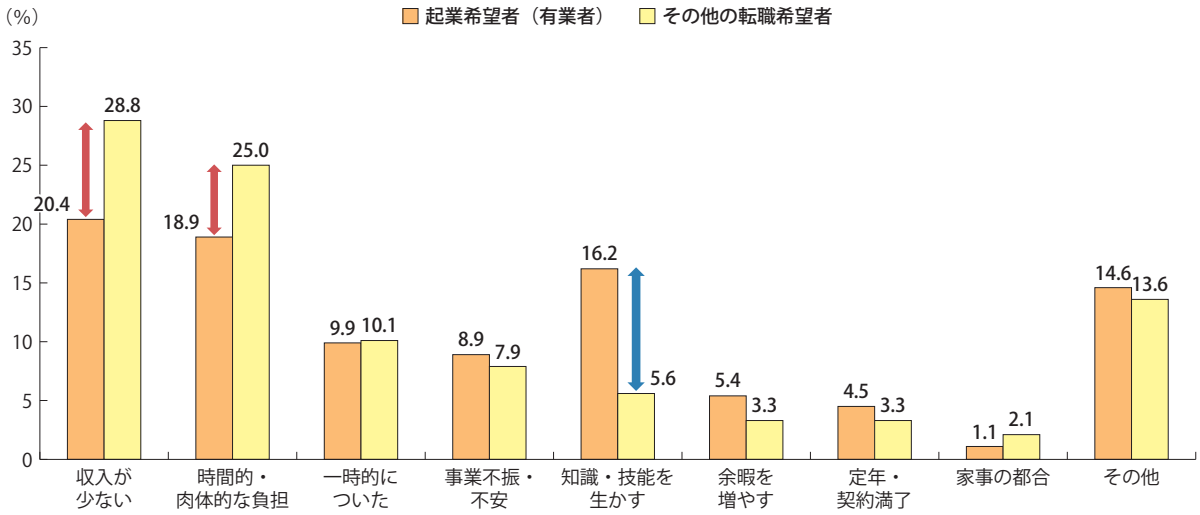
第2-2-11図　年齢別に見た、起業希望率の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
(注) 1.「起業希望率」とは、各年齢階層の総人口に対する起業希望者の割合のことをいう。
2.「起業希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者、又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。なお、副業起業希望者は含まない。

第2-2-12図は、今の仕事をやめて「ほかの仕事に変わりたい」者（転職希望者）を、起業したい者（以下、「起業希望者（有業者）という。」）とそれ以外の者（以下、「その他の転職希望者」という。）に分けて、仕事を変えたい理由について比較したものである。これを見ると、「収入が少ない」、「時間的・肉体的な負担」を理由に、仕事を変えたいと回答した起業希望者（有業者）の割合は、その他の転職希望者より少ない。また、「知識・技術を生かす」を理由に仕事を変えたいと回答した起業希望者（有業者）の割合は、その他の転職希望者より多いことが分かる。

第2-2-12図 仕事を変えたい理由（2017年）



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工
（注）1. ここでいう「起業希望者（有業者）」とは、「ふだん仕事をしている」かつ「ほかの仕事に変わりたい」と回答し、かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいい、副業起業希望者や、ふだん仕事をしていない起業希望者は含まれない。
2. ここでいう「その他の転職希望者」とは、「ふだん仕事をしている」かつ「ほかの仕事に変わりたい」と回答した者のうち、起業希望者（有業者）以外の者をいう。
3. 無回答の者がいるため、合計は100%にはならない。

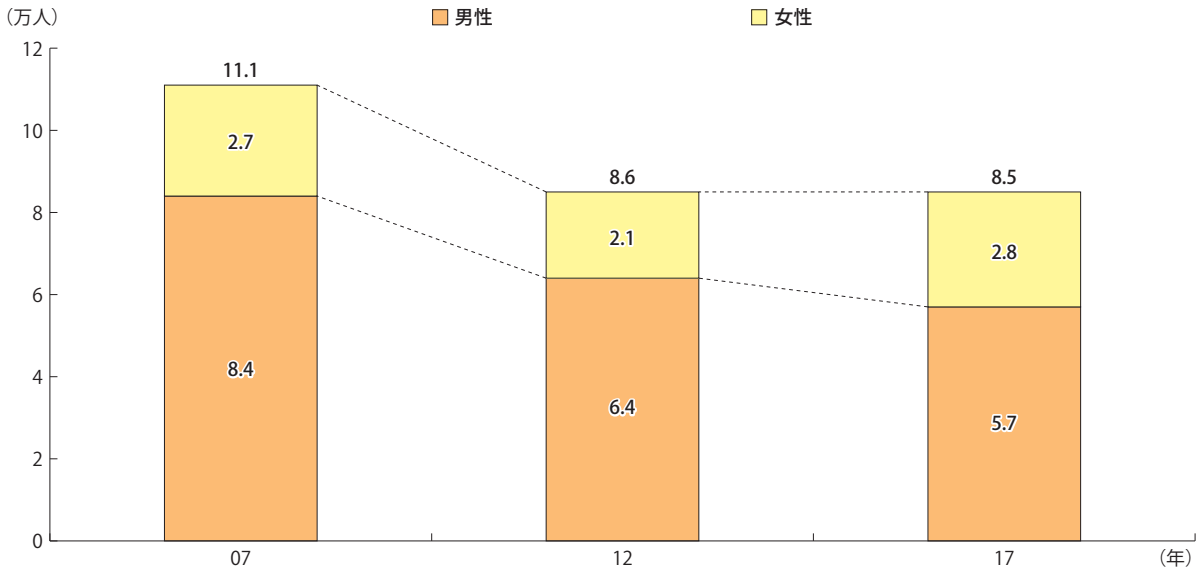
⑤後継経営者の概観

ここからは、後継経営者や、事業承継を希望する者（以下、本項では「後継希望者[10]」という。）などを「事業承継の担い手」と捉え、経年変化を概観することで、我が国の事業承継の実態について分析していく。

まず、後継経営者について概観していく。

第2-2-13図は、後継経営者数の経年変化を見たものである。これを見ると、後継経営者数は下げ止まっており、2017年では女性の後継経営者が占める割合が高くなっていることが分かる。

第2-2-13図 男女別に見た、後継経営者の推移



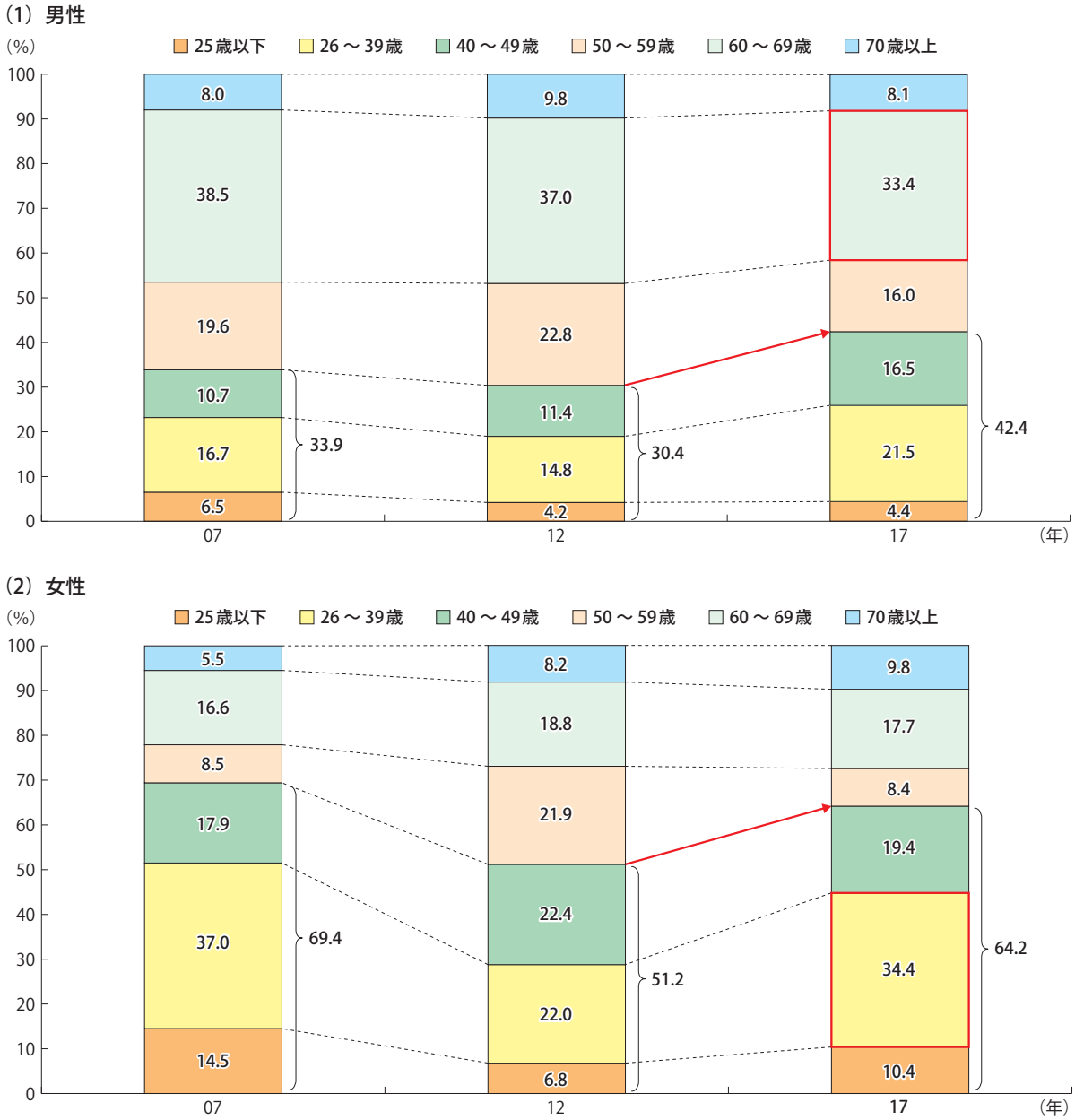
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
（注）ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。

10 本項でいう「後継希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「家業を継ぎたい」と回答した者、又は、無業者のうち「家業を継ぎたい」と回答した者をいう。家業以外の事業を継ぎたいと考えている者は含まれていないことには留意が必要である。

第2-2-14図は、後継経営者の年齢構成について見たものである。2017年を見ると、男性では60～69歳の割合が高く、経営者や会社役員に就任する中心の年代であることが分かる。女性では、26～39歳の割合が高く、男性に比べて若い年代が多いことが分かる。

経年変化については、2017年は2012年に比較して、男女ともに49歳以下の割合が増加している。経営の担い手の若い年代への代替わりが進んでいるものと考えられる。

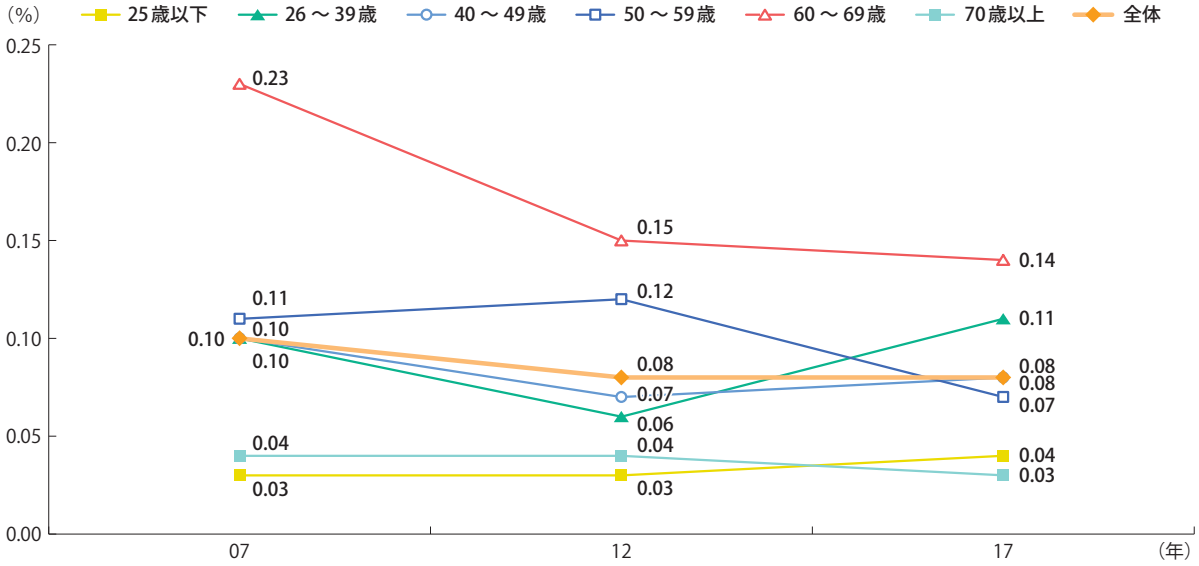
第2-2-14図　男女別に見た、後継経営者の年齢構成



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
（注）ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。

次に、年代ごとに母集団数の歪みを補正するため、年齢階層別の事業承継割合[11]の推移を見たものが**第2-2-15図**である。これを見ると、2012年から2017年にかけて50～59歳、60～69歳が低下しており、26～39歳は上昇していることが分かる。

第2-2-15図　年齢別に見た、事業承継割合の推移



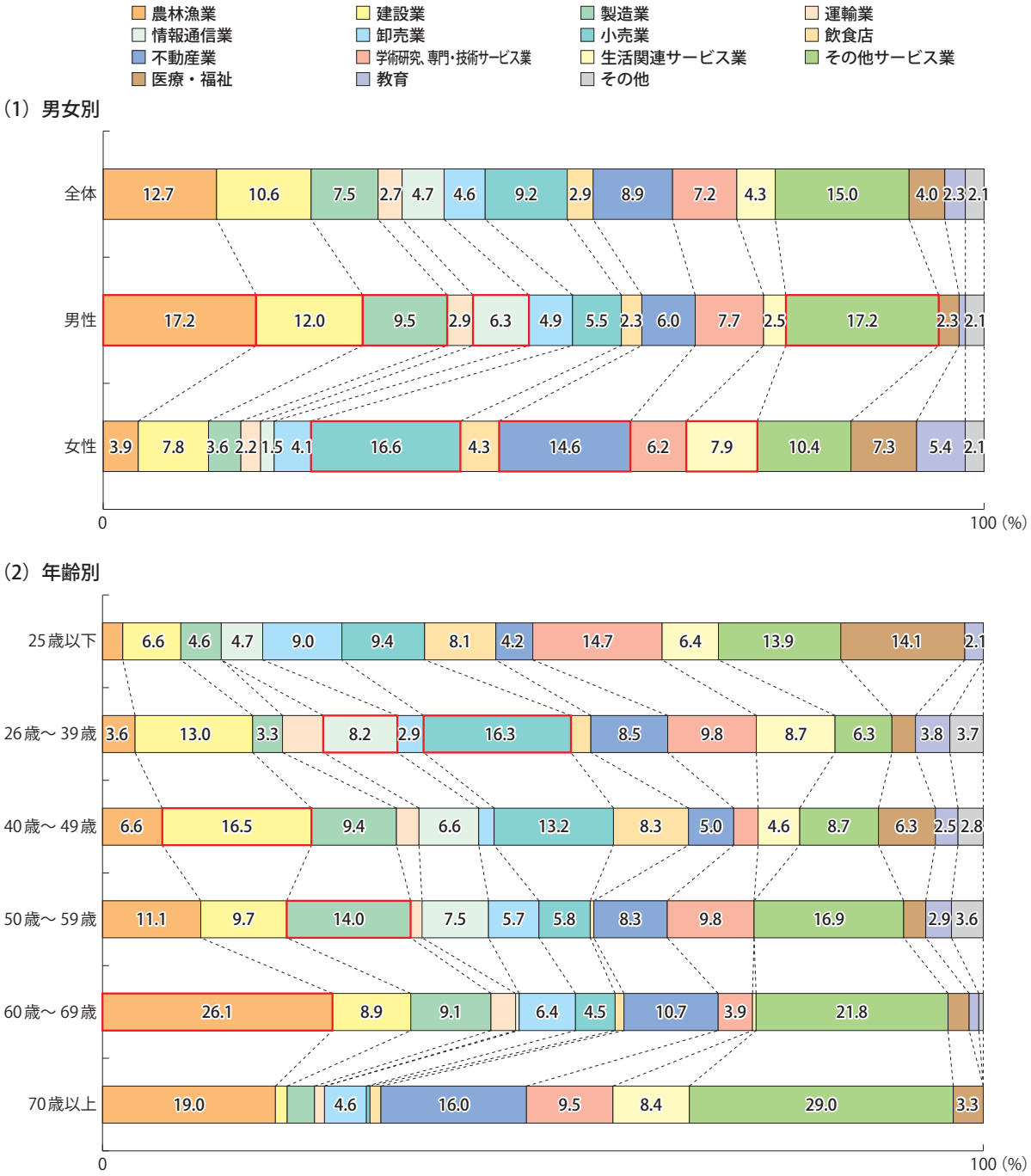
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
(注)1. ここでいう「事業承継割合」とは、各年齢階層の総人口に対する後継経営者の割合をいう。
2. ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。

第2-2-16図は2017年の後継経営者の事業承継分野について、男女別、年齢別に見たものである。これを見ると、男性では相対的に農林漁業、建設業、製造業、情報通信業、その他サービス業での事業承継が多いのに対し、女性では小売業、不動産業、生活関連サービス業での事業承継が多いことが分かる。また、女性の事業承継分野を起業分野（**第2-2-9図**）と比較すると、事業承継では建設業や製造業も相応にいることが分かる。

年齢別では、60～69歳では農林漁業、50～59歳では製造業、40～49歳では建設業、26～39歳では情報通信業や小売業が比較的多いことが分かる。

11 本項でいう「事業承継割合」とは、各年齢階層の総人口に対する後継経営者の割合をいう。

第2-2-16図　男女別及び年齢別に見た、後継経営者の事業承継分野（2017年）



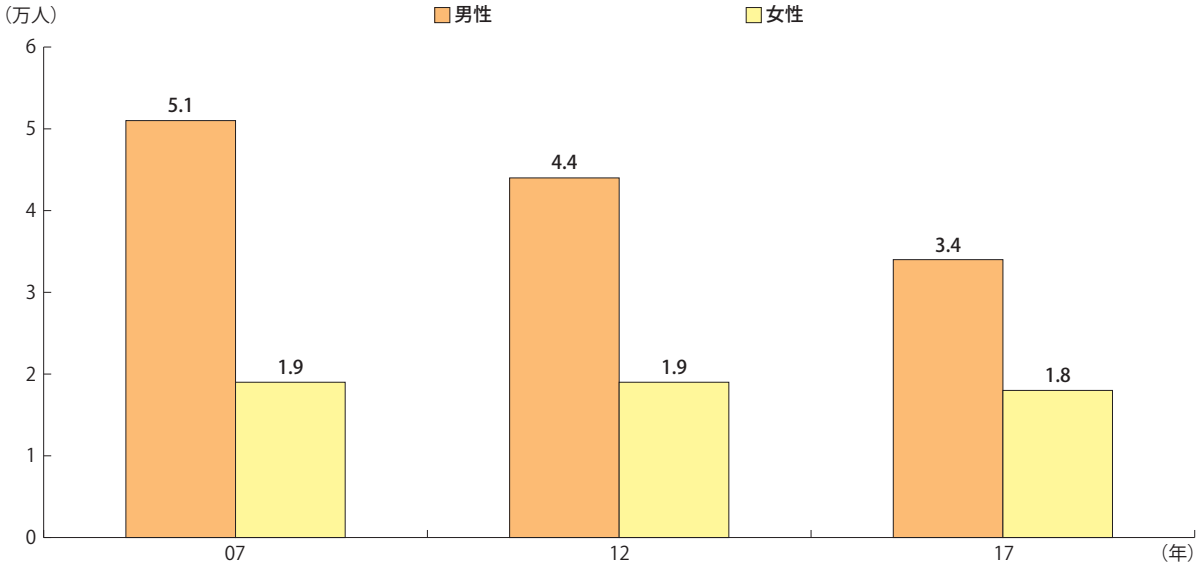
資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工
（注）1. ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。
2. ここでいう事業承継分野とは、「後継経営者」が就業している産業分野をいう。

⑥後継希望者の概観

ここからは、後継希望者について概観していく。

第2-2-17図は、後継希望者数の推移について見たものである。これを見ると、男性は減少傾向にあるのに対し、女性はほぼ横ばいで推移していることが分かる。

第2-2-17図　男女別に見た、後継希望者の推移

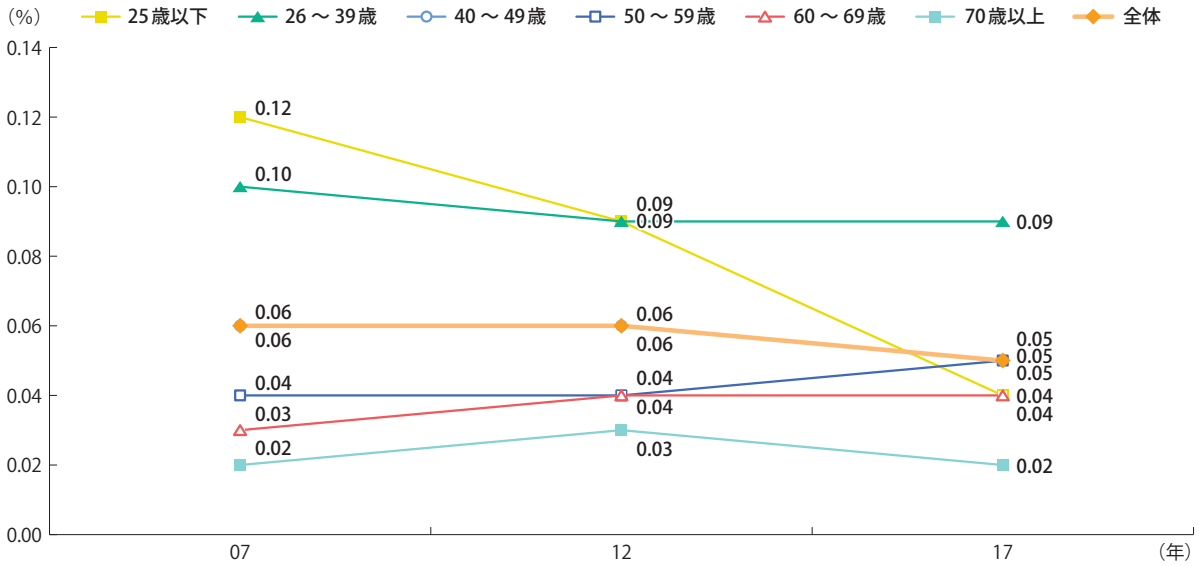


資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
（注）ここでいう「後継希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「家業を継ぎたい」と回答した者、又は、無業者のうち「家業を継ぎたい」と回答した者をいう。

次に、年齢別の後継希望率[12]の推移を見たものが**第2-2-18図**である。これを見ると、25歳以下では減少しているものの、26～39歳での後継希望率は、比較的高い水準で推移していることが分かる。

12　本項でいう「後継希望率」とは、各年齢階層における総人口に対する後継希望者の割合をいう。

第2-2-18図　年齢別に見た、後継希望率の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工
(注)1. ここでいう「後継希望率」とは、各年齢階層の総人口に対する後継希望者の割合をいう。
2. ここでいう「後継希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「家業を継ぎたい」と回答した者、又は、無業者のうち「家業を継ぎたい」と回答した者をいう。

⑦まとめ

以上より、経営の担い手全体では、起業家、後継経営者ともに減少傾向にあるものの、年代別で見ると26～49歳の割合が増加していることが分かった。

起業の担い手については、副業起業希望者が増えていることや、起業希望者は転職希望者に比べて技術・知識をいかすために仕事を変えたい者が多いことが分かった。

技術・知識をいかすために起業する場合、必ずしも現職をやめたい理由があるとは限らない。副業起業希望者が増えているのも、現職をやめることによるリスクを考慮している者が増えているからではないだろうか。起業家を増やしていくためには、現職を続けるか起業するか迷っている層に対して、起業に失敗しても再起しやすい環境や、現職をやめずに副業として起業できる環境を提供することも有効といえよう。

3　起業の実態の国際比較

本項では、起業するまでのプロセスに着目し、起業に関する意識・活動について国際比較を行うことで、我が国の起業の実態について明らかにしていく。

①GEM調査について

起業意識と起業活動の国際比較を行うに当たり、世界の多くの国が参加する「Global Entrepreneurship Monitor（グローバル・アントレプレナーシップ・モニター）」[13]（以下、「GEM調査」という。）を用いて、我が国及び米国、英

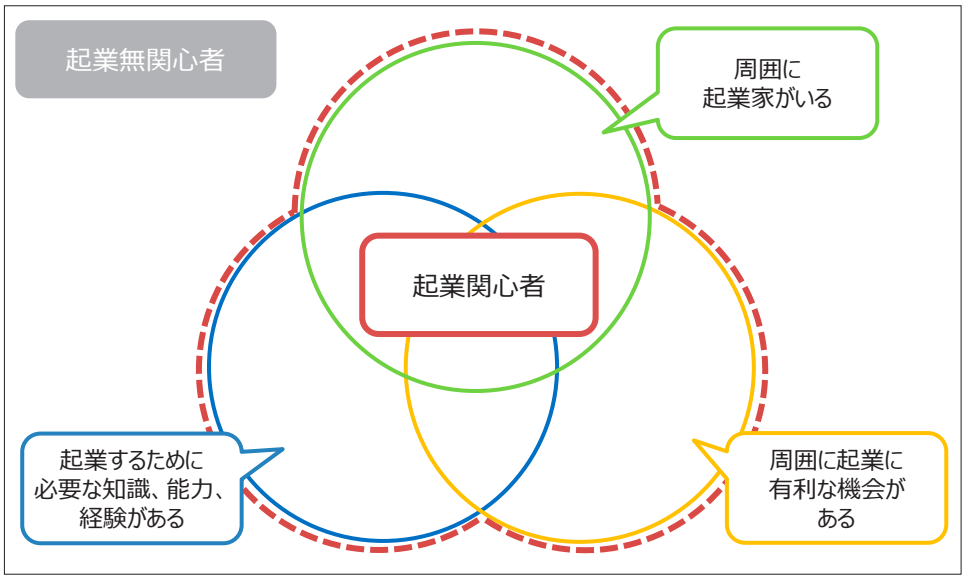
13　GEM調査では、国の経済発展が起業活動と密接な活動にあるという仮説のもとに、米バブソン大学と英ロンドン大学が中心となり1999年から実施されているもので、(1) 国ごとの起業活動に違いはあるか、(2) 経済活動と起業活動に関連性はあるのか、(3) 起業活動の違いを生み出す要因とは何かの三つを明らかにすることを目的としたものである。1999年に我が国を含め10か国からスタートし、2017年には54の国や地域が参加している。サンプル数は一つの国当たり最低2,000サンプル（サンプリングは無作為抽出）であり、全世界共通の調査票が使われている。なお、一度調査に参加した国でも毎年継続して参加するとは限らない。

国、ドイツ、フランス、オランダ、中国の起業意識・起業活動の違いを見ていく。

GEM調査では、18歳から64歳までの者に対して、起業意識について尋ねている。起業活動に関連する調査項目として、「周囲に起業家がいる[14]」「周囲に起業に有利な機会がある[15]」「起業するために必要な知識、能力、経験がある[16]」があり、本項ではGEM調査に従って、これらの三つ全ての項目について「いいえ」と回答した人を起業無関心者、一つでも「はい」と回答した者を「起業関心者」と定義した（**第2-2-19図**）。

また、起業活動についても尋ねており、「独立・社内を問わず、新しいビジネスを始めるための準備を行っており、かつまだ給与を受け取っていないまたは受け取ってから3か月未満である人」及び「すでに会社を所有している経営者で、当該事業からの報酬を受け取っている期間が3か月以上3.5年未満である人」を「起業活動者」と定義している[17]（**第2-2-20図**）。

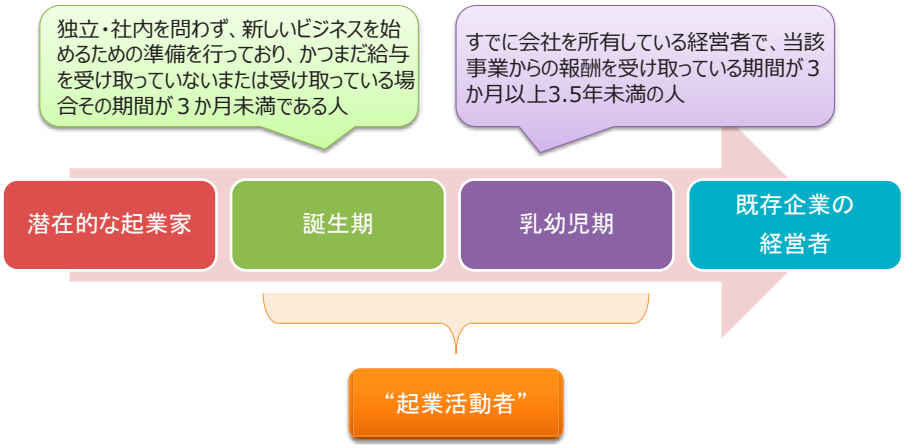
第2-2-19図　起業関心者の概念図



資料：「平成29年度ベンチャー施策に係る成果指標に関する調査」より中小企業庁作成

14 「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」と回答した人をいう。
15 「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスがある」と回答した人をいう。
16 「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」と回答した人をいう。
17 「現在、1人または複数で、何らかの自営業、物品の販売業、サービス業等を含む新しいビジネスをはじめようとしていますか」、「現在、1人または複数で、雇用主のために通常の仕事の一環として、新しいビジネスや新しいベンチャーをはじめようとしていますか」、「現在、自営業、物品の販売業、サービス業等の会社のオーナーまたは共同経営者の1人として経営に関与していますか」などの複数の質問から、「起業活動者」を定義している。詳細は付注2-2-1を参照のこと。

第2-2-20図　起業活動者の概念図

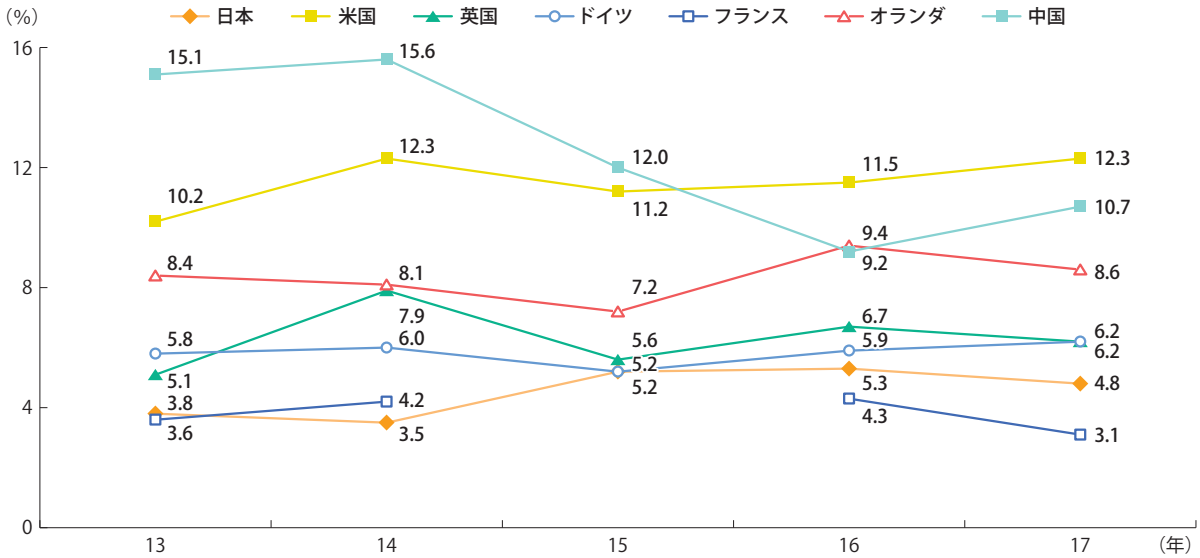


資料：「平成29年度ベンチャー施策に係る成果指標に関する調査」より中小企業庁作成

②起業活動の国際比較

はじめに、起業活動について国際比較していく。起業活動者の割合の推移について見たものが**第2-2-21図**である。これを見ると、我が国の起業活動は諸外国に比べて一貫して低い水準で推移しており、2017年ではフランスに次いで2番目に低い水準となっていることが分かる。

第2-2-21図　起業活動者の割合の推移

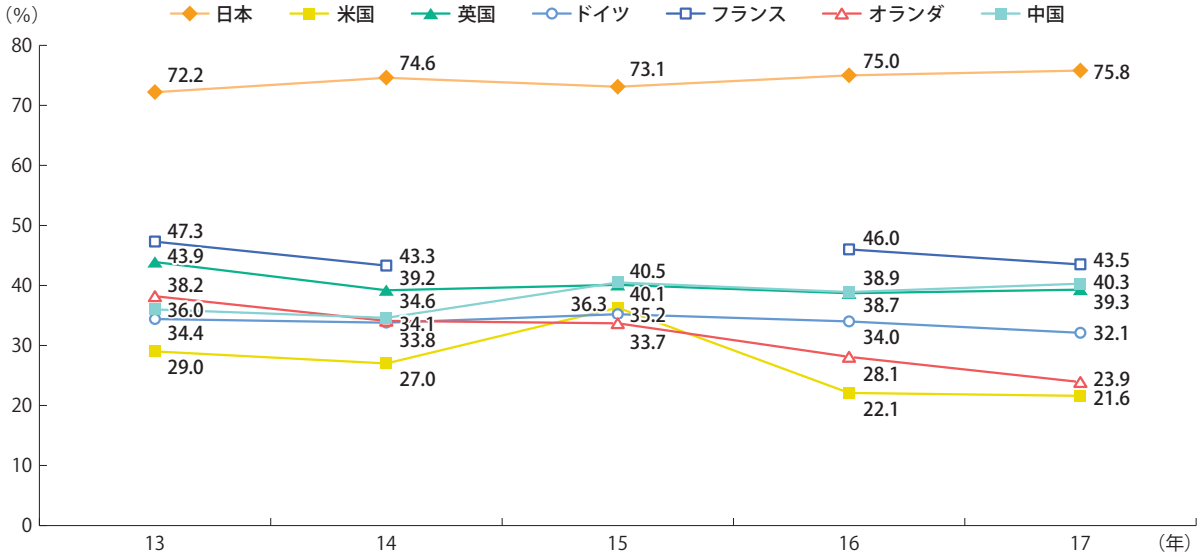


資料：「グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工
（注）1. ここでいう「起業活動者」とは、起業のために具体的な準備をしている人、及び起業後３年半未満の人をいう。詳細は付注2-2-1を参照のこと。
2. 国によって調査していない年がある。

③起業意識の国際比較

続いて、起業意識について国際比較していく。起業無関心者の割合の推移について見たものが**第2-2-22図**であるが、我が国の起業無関心者の割合は一貫して高水準で推移しており、起業意識が相対的に低いことが分かる。

第2-2-22図　起業無関心者の割合の推移

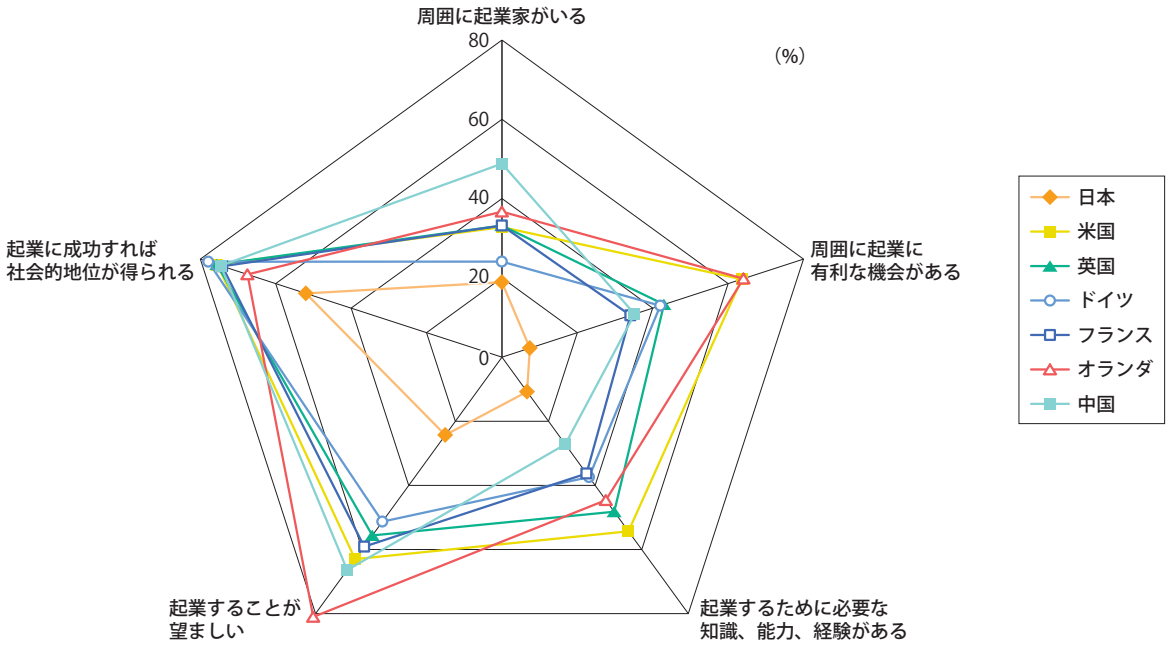


資料：「グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工
(注)1. ここでいう「起業無関心者」とは、「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」、「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れる」、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」の3つの質問すべてに「いいえ」と回答した人をいう。
2. 3つの質問について、「わからない」と回答した人、無回答の人を除いて集計している。
3. 国によって調査していない年がある。

次に、「周囲に起業家がいる」、「周囲に起業に有利な機会がある」、「起業するために必要な知識、能力、経験がある」に加え、「起業は望ましいことである[18]」、「起業に成功すれば社会的地位が得られる[19]」と回答した人の割合について国別に見たものが**第2-2-23図**である。いずれの項目についても、我が国で各項目に「はい」と回答した者の割合は諸外国に比べて低く、我が国の起業に対する意識は、諸外国に比べて特に低いことが分かる。

18 「あなたの国の多くの人たちは、新しくビジネスを始めることが望ましい職業の選択であると考えている」と回答した人をいう。
19 「あなたの国では、新しくビジネスを始めて成功した人は高い地位と尊敬を持つようになる」と回答した人をいう。

第2-2-23図　起業意識の国際比較

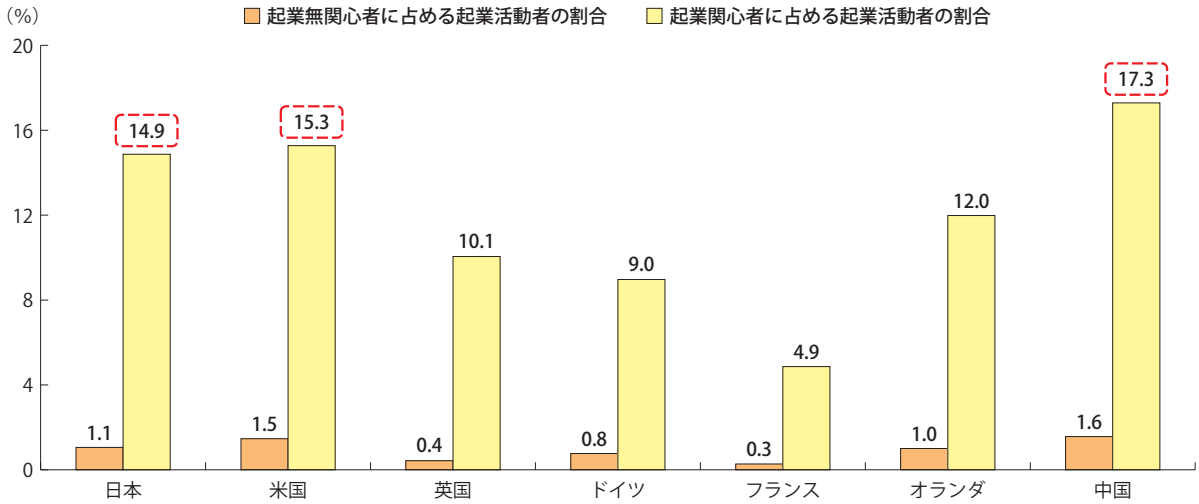


資料：「2017年版グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工
（注）1. ここでいう「周囲に起業家がいる」項目は、GEM調査の「起業活動浸透指数」（「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」と回答した割合）を表示している。
2. ここでいう「周囲に起業に有利な機会がある」項目は、GEM調査の「事業機会認識指数」（「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れる」と回答した割合）を表示している。
3. ここでいう「起業するために必要な知識、能力、経験がある」項目は、GEM調査の「知識・能力・経験指数」（「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」と回答した割合）を表示している。
4. ここでいう「起業することが望ましい」項目は、GEM調査「職業選択に対する評価」（「あなたの国の多くの人たちは、新しくビジネスを始めることが望ましい職業の選択であると考えている」と回答した割合）を表示している。
5. ここでいう「起業に成功すれば社会的地位が得られる」項目は、GEM調査「起業家の社会的な地位に対する評価」（「あなたの国では、新しくビジネスを始めて成功した人は高い地位と尊敬を持つようになる」と回答した割合）を表示している。

④起業意識と起業活動の関係

続いて、起業意識と起業活動の関係について見ていく。**第2-2-24図**は起業無関心者に占める起業活動者の割合、及び起業関心者に占める起業活動者の割合を見たものである。これを見ると、日本は起業活動者の割合自体は他国に比べて低いものの、起業関心者に占める起業活動者の割合で見れば、中国、米国に次ぐ3番目の水準であることが分かる。なお、起業無関心者に占める起業活動者の割合が極めて低いことは各国共通であることが確認されるため、起業活動者を増やすには起業関心者を増やすことが重要であることも分かる。

第2-2-24図 起業無関心者、起業関心者に占める起業活動者の割合

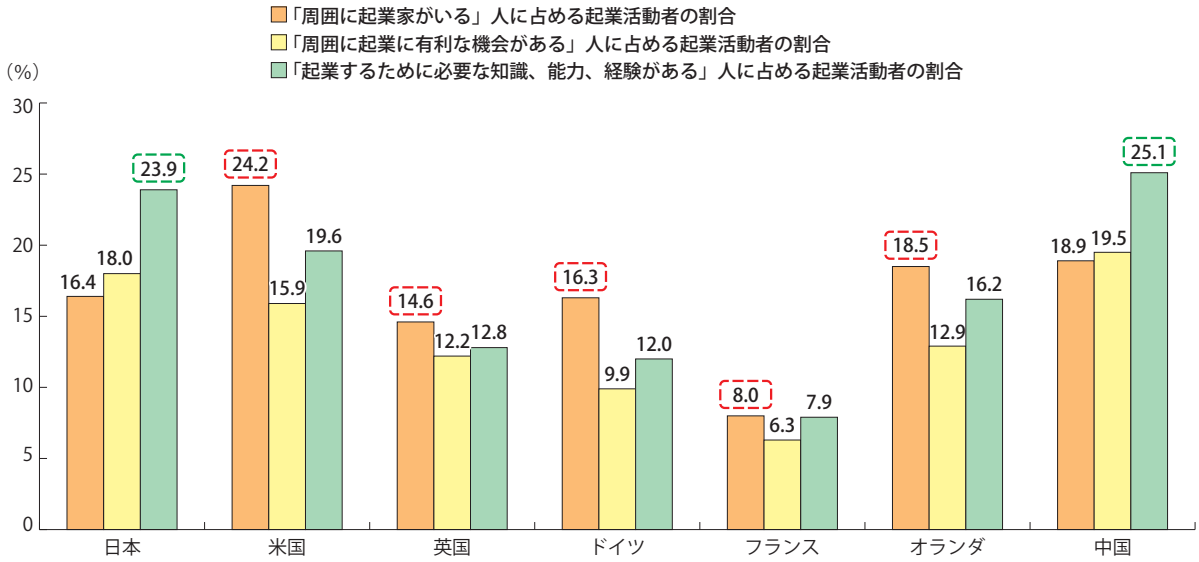


資料：「2017年版グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工
(注) 1. ここでいう「起業活動者」とは、起業のために具体的な準備をしている人、及び起業後3年半未満の人をいう。詳細は付注2-2-1を参照のこと。
2. ここでいう「起業無関心者」とは、「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」、「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れる」、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」の三つの質問すべてに「いいえ」と回答した人をいい、「起業関心者」とは、三つの質問のうち、一つでも「はい」と回答した人をいう。

次に、起業への関心を測る三つの質問項目別に起業活動者の割合を見たものが**第2-2-25図**である。これを見ると、我が国で「起業するために必要な知識、能力、経験がある」と回答した者に占める起業活動者の割合は23.9％と、「周囲に起業家がいる」(16.4％)、「周囲に起業に有利な機会がある」(18.0％）と回答した者に占める起業活動者の割合に比べて高い。

我が国では、起業するために必要な能力などが備わっていると自分自身で認識しているかどうかが、起業に踏み切れるかの大きな要素になっていると考えられる。

第2-2-25図　質問項目別、起業活動者の割合



資料：「2017年版グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工
(注) 1. ここでいう「起業活動者」とは、起業のために具体的な準備をしている人、及び起業後3年半未満の人をいう。詳細は付注2-2-1を参照のこと。
2. ここでいう「周囲に起業家がいる」とは、「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」と回答した人をいう。
3. ここでいう「周囲に起業に有利な機会がある」とは、「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスがある」と回答した人をいう。
4. ここでいう「起業するために必要な知識、能力、経験がある」とは、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」と回答した人をいう。

⑤まとめ

以上の結果から、我が国の起業意識の水準は、諸外国と比べて低い水準で推移しているが、その一方で、起業関心者、特に起業に必要な能力等を持つ者に限定すると、起業活動を行う割合は、相対的に高いことが分かった。また、我が国においては自身の能力等で起業ができるかどうか見極める機会を増やすことが、起業家を増やすための有効な支援策になり得るといえよう。

第2節 経営者参入に至るまでの課題

本節では、経営者参入に至るまでの実態と課題を明らかにしていく。

はじめに、経営者参入に至るまでの過程について、以下のように整理した（**第2-2-26図**）[20]。

まず、現在経営者である者について、

①起業により経営者になった者（特に、起業から10年超経過していない者を「起業家[21]」という。）

②事業承継により経営者になった「後継経営者」

に分類した。

次に、現在経営者でない者のうち、身近に継げる事業があり、その事業を継ぐ意思が僅かでもある者、すなわち今後、親族内承継や役員・従業員承継をする意思が僅かでもある者について、

①事業を継ぐことについて現経営者と合意がとれている「後継決定者」

②事業を継ぎたいと考えているがまだ合意はとれていない「積極的後継者候補」

③前向きではないが事業を継ぐかもしれないと考えている「消極的後継者候補」

に分類した。

最後に、事業を継ぐ意思が全くない者（以下、本節では「後継無関心者」という。）及びそもそも身近に継げる事業がない者について、

①起業に向けて準備をしている「起業準備者」

②起業する可能性のある「起業希望者」

③起業に関心のない「起業無関心者」

に分類した。

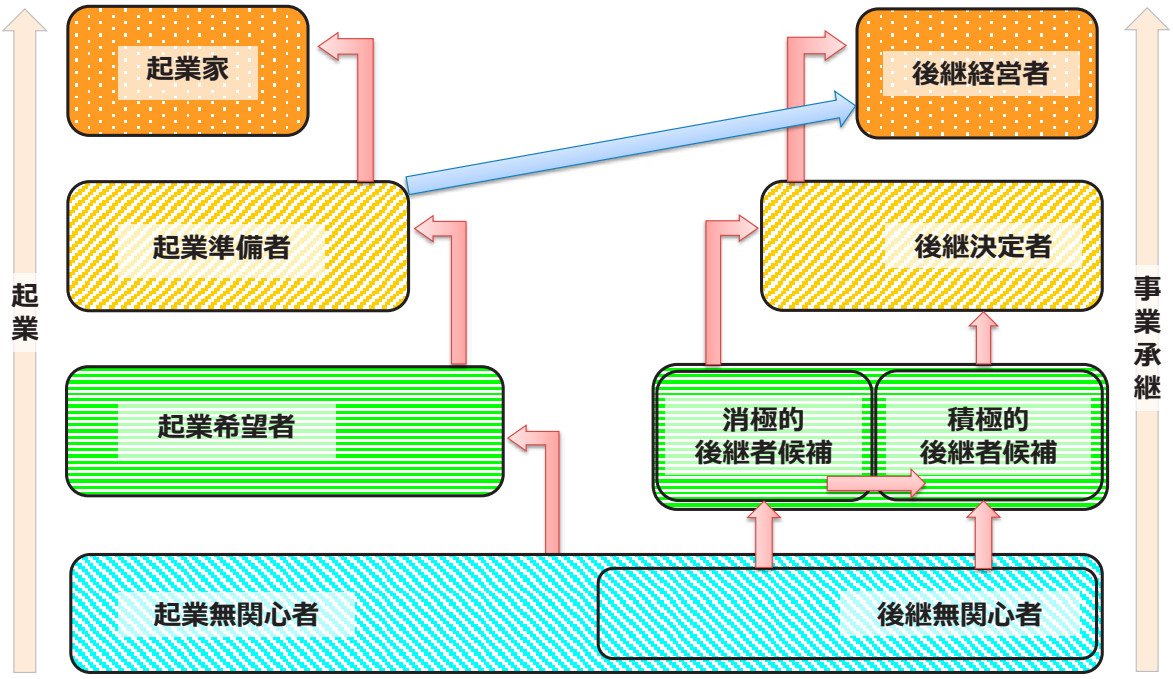
本節では「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査[22]」（以下、「経営者参入調査」という。）を基に、起業準備者、起業希望者、後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補に特に着目し、まず起業に至るまでの実態と課題、続いて事業承継に至るまでの実態と課題について、分析を行っていく（**第2-2-27図**）。

20 経営者参入に至るまでの過程は多様であり、第2-2-26図の中でその過程を全て整理できるわけではないが、本章では同図に基づき、経営者参入に至るまでの課題について見ていく。

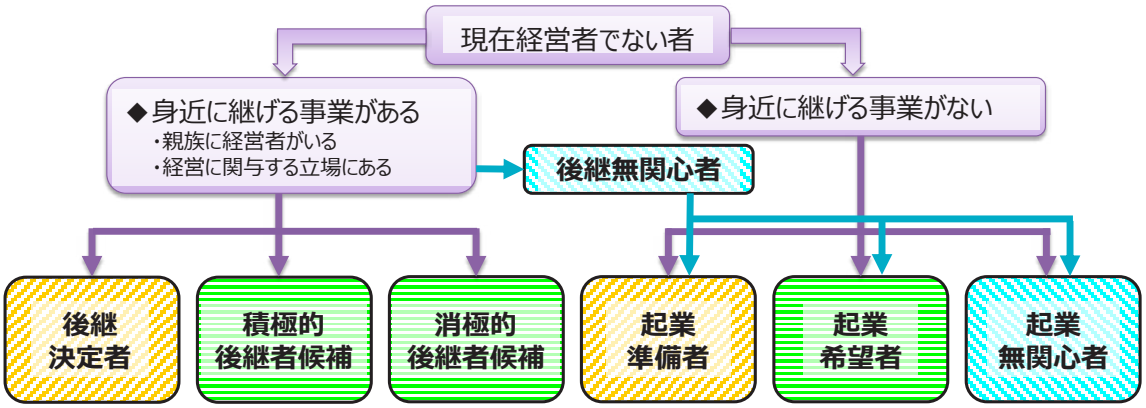
21 本節でいう「起業家」とは、本業で起業（フリーランスでの起業を除く）したことがあり、その事業を10年以内継続している者をいう。

22 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が2018年12月に実施したアンケート調査。インターネットによるスクリーニング調査を全国の20歳以上69歳以下の男女18万人に対して行った。
調査方法はスクリーニング調査と本調査の2段階で行われており、スクリーニング調査で本調査の調査対象となる起業や事業承継をする可能性のある者、既に起業した者などの対象者を抽出し、本調査への回答者とし、5,853人から回答を得た。うち、本章では起業や事業承継をする可能性のある者2,931人の回答を主に利用する。
スクリーニング調査については、人口構成比に合わせるため、平成27年国勢調査を基に、性別、年齢階層別（35歳以下、36歳以上55歳以下、56歳以上）のバランスを考慮して配信している。
本調査については、起業準備者、後継決定者はスクリーニング調査で抽出した者全員に配信し、それぞれ790人、641人から回答を得た。また起業希望者、積極的後継者候補、消極的後継者候補は、スクリーニング調査で抽出した者のうち、それぞれ750人、250人、500人に絞って回答を得た。

第2-2-26図　経営者参入までのステージ



第2-2-27図　分析対象の整理



【現在経営者でない者】	「過去に起業したことがあるが、現在はその事業をしていない」、「起業したことがなく、後継者として経営もしていない」
【身近に継げる事業がある】	「親族に経営者がいる」、「親族に経営者はいないが、自身は経営に関与（法人の役員、経営の補佐役等）する立場にある」
【身近に継げる事業がない】	「親族に経営者がおらず、自身も経営に関与する立場にもない」
【後継決定者】	「事業を継ぎたいと考えており、現経営者との間で合意がとれている」、「現経営者から事業を継いでほしいと言われており、おおむね了承している」
【積極的後継者候補】	「事業を継ぎたいと考えているが、現経営者は他の者に後継させようと考えているようだ」、 「事業を継ぎたいと考えているが、現経営者と具体的に話し合いをしたことはない」
【消極的後継者候補】	「前向きではないが状況次第では事業を継ぐこともあるかもしれない」
【後継無関心者】	「既に自分以外の者が後継者として内定している」、「事業を継ぐ意思は全くない」
【起業準備者】	「起業に向けて、具体的な準備をしている」
【起業希望者】	「起業したいと考えているが、具体的な準備はしていない」、 「現時点では起業したいと考えていないが、起業を将来の選択肢の一つとして考えている」
【起業無関心者】	「起業について関心はない」

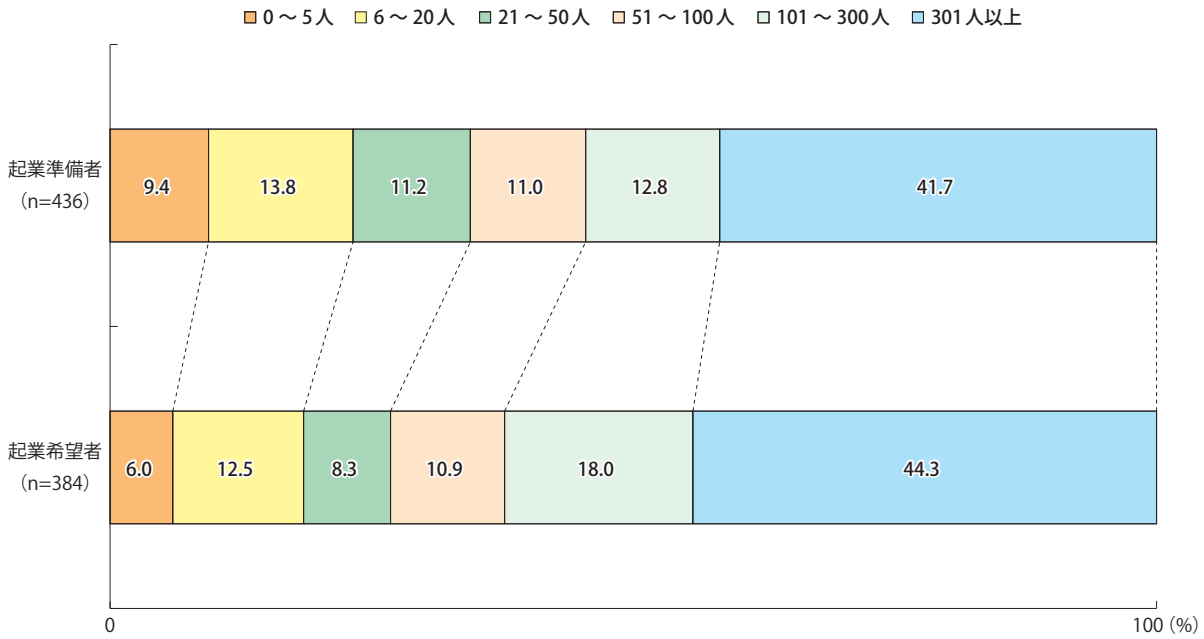
1 起業準備者・起業希望者の概観

はじめに、「経営者参入調査」における、起業準備者・起業希望者について概観する。

①起業準備者・起業希望者の現在の勤務先

第2-2-28図は、現在会社員である起業準備者及び起業希望者の現在の勤務先の従業員数について見たものである。これを見ると、起業準備者、起業希望者ともに約4割が301人以上と回答しており、規模の大きい企業に勤めている者の割合が高いことが分かる。

第2-2-28図 起業準備者・起業希望者（会社員）の勤務先従業員数

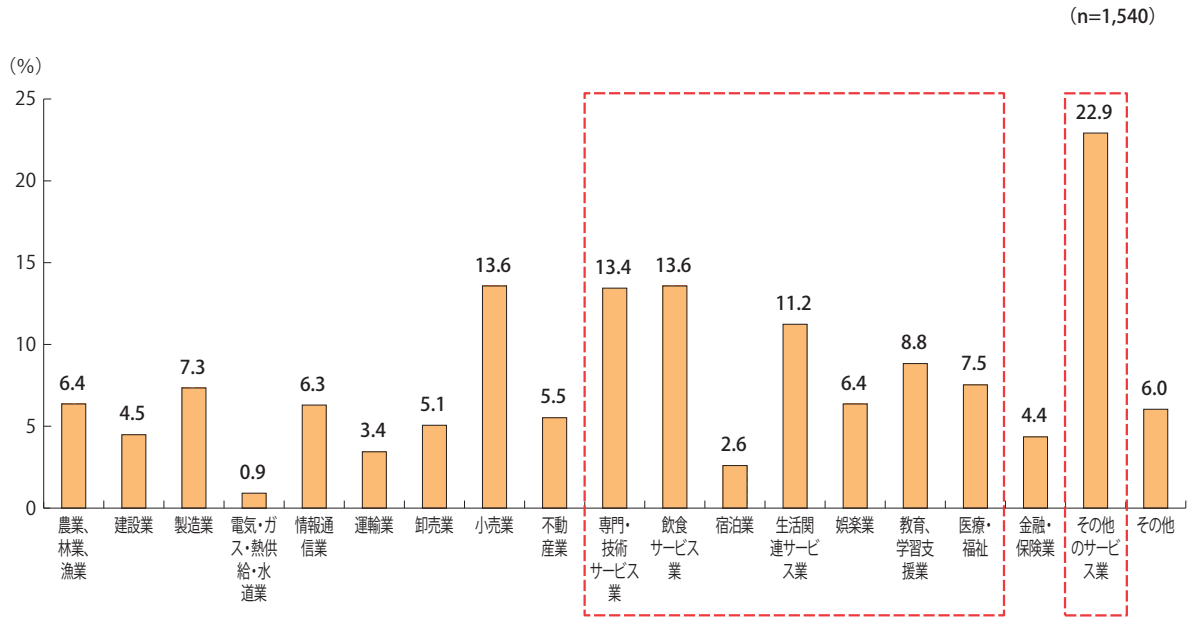


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
(注) 1. 現在の職業について「会社員（事務系）」、「会社員（技術系）」、「会社員（その他）」と回答した者について集計している。
2.「就業していない」、「あてはまるものはない」と回答した者を除いて集計している。

②起業準備者・起業希望者が起業を検討している業種

次に、起業準備者及び起業希望者が起業を検討している業種について見たものが**第2-2-29図**である。これを見ると、起業を検討している業種はいわゆるサービス業に多いことが分かる。

第2-2-29図　起業準備者・起業希望者が起業を検討している業種

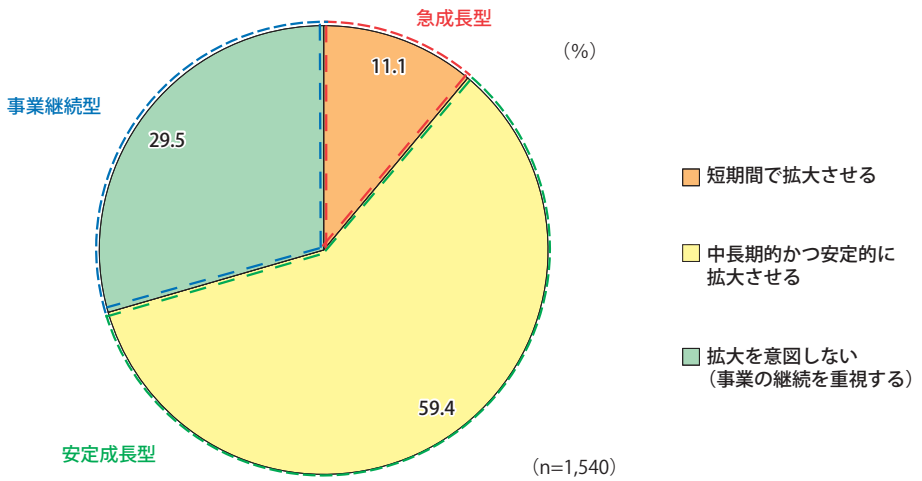


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③起業準備者・起業希望者の起業後の売上高に対する成長意向

第2-2-30図は、起業準備者及び起業希望者の売上高に対する成長意向について見たものである。本節では売上高を「短期間で拡大させる」者を「急成長型」、「中長期的かつ安定的に拡大させる」者を「安定成長型」、「拡大を意図しない」者を「事業継続型」と呼び、これを「起業後の成長意向」としてタイプ別に分析を行っていく。

第2-2-30図　起業準備者・起業希望者の起業後の売上高に対する成長意向

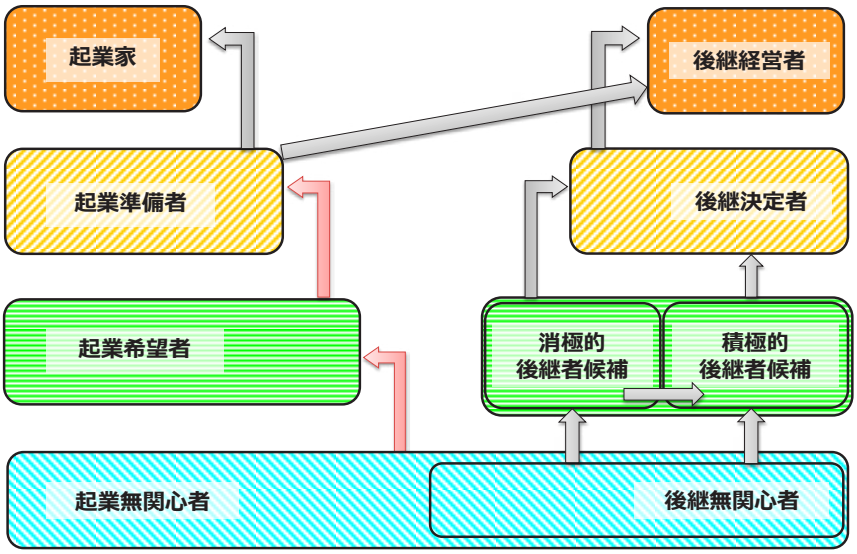


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

2 起業を目指すきっかけ

ここからは、ステージごとの実態と課題について見ていく。

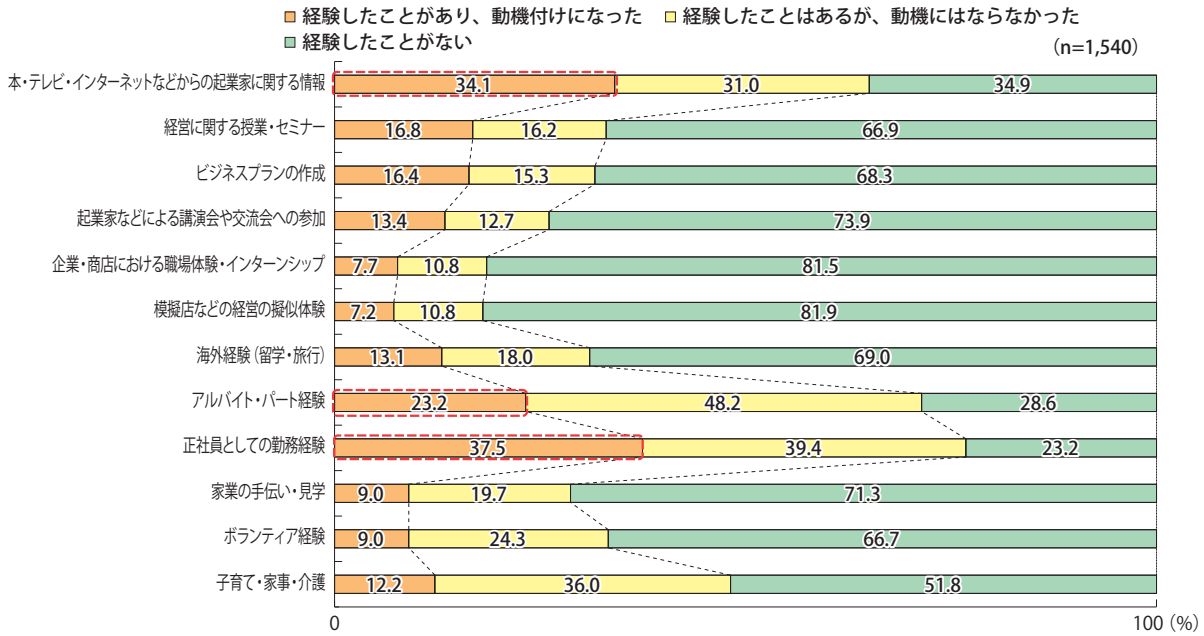
第2-2-31図 起業を目指すきっかけ



前節では、諸外国と比較して、我が国では起業に無関心な人が多く、起業家を増やしていくには起業無関心者が関心を持つきっかけが重要であることを見た。現在起業に関心を持っている起業準備者や起業希望者は、どのような経験を機に起業に関心を持つようになったのだろうか。本項では、起業準備者及び起業希望者にとって起業の動機付けとなった経験を見ていくことで、起業に関心のない者に関心を持ってもらう方法について検討する。

第2-2-32図は、起業準備者及び起業希望者が経営者になることを意識する前に経験し、起業の動機付けになったものを見たものである。これを見ると、「本・テレビ・インターネットなどからの起業家に関する情報」の他に、「正社員としての勤務経験」、「アルバイト・パート経験」がきっかけになったという者の割合が高い。就業経験の中で、何かしら起業に関心を持つきっかけがあった者が多いものと考えられる。

第2-2-32図　起業準備者・起業希望者にとって起業の動機付けとなった経験

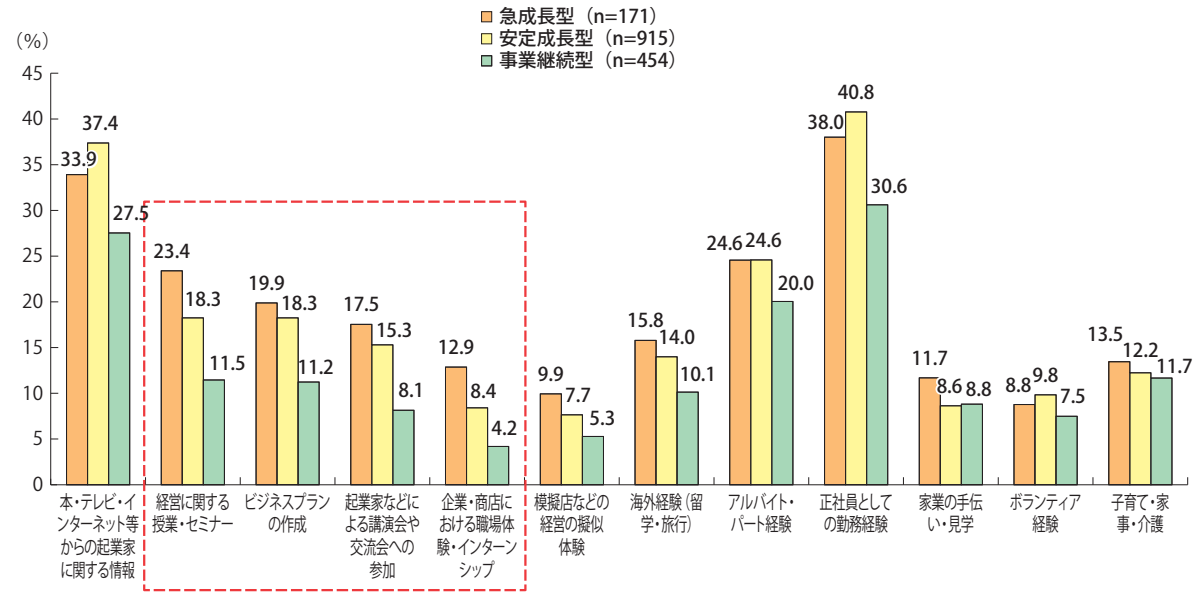


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）経営者になることを意識する前に経験したものについて聞いている。

次に、起業準備者及び起業希望者にとって起業の動機付けとなった経験を、起業後の成長意向別に見たものが**第2-2-33図**である。「経営に関する授業・セミナー」、「ビジネスプランの作成」、「起業家などによる講演会や交流会への参加」、「企業・商店における職場体験・インターンシップ」（以下、「起業家教育など」という。）と回答した者の割合は、成長意向が強いほど高いことが分かる。また、動機付けとなった経験をした時期について見た**第2-2-34図**によると、多くの者が社会人になってから経験していることが分かる。

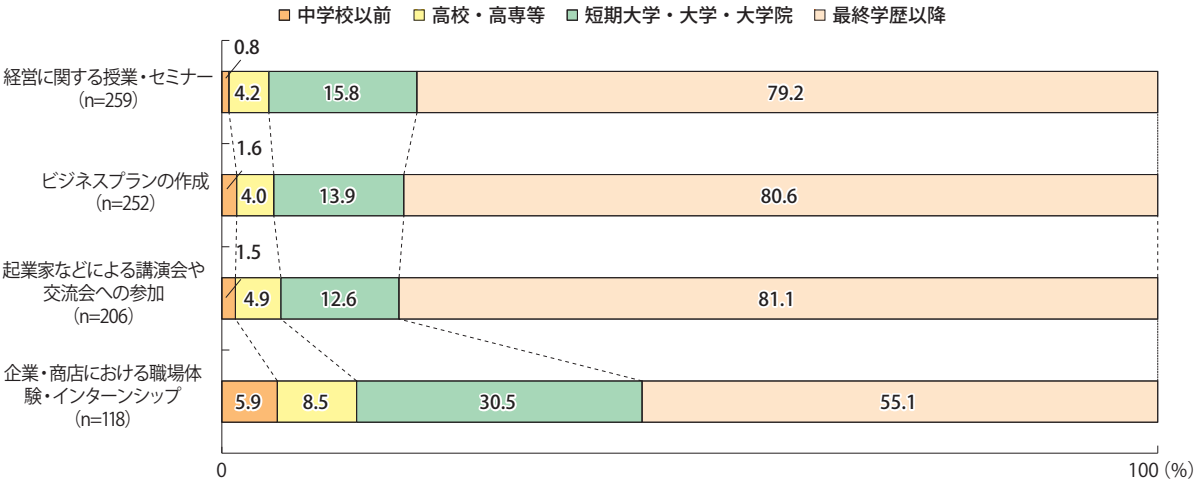
以上より、実際の就業経験が起業に関心を持つきっかけになっていること、起業家教育などを体験することは、成長意向の強い起業家が増えることにつながることなどが考えられる。また、学生時代に起業家教育などを経験し動機付けとなった者は多くはなかったが、前節で見たように若い経営者が増えている中、より若い世代に起業に関心を持つきっかけを与えていくことも重要といえよう。

第2-2-33図 起業後の成長意向別、起業の動機付けとなった経験



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）各項目について、経営者になることを意識する前に「経験したことがあり、動機付けになった」と回答した起業準備者・起業希望者について集計している。

第2-2-34図 起業を希望する動機付けとなった起業家教育などの経験時期



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1.「経営に関する授業・セミナー」、「ビジネスプランの作成」、「起業家などによる講演会や交流会への参加、」「企業・商店における職場体験・インターンシップ」について、経営者になることを意識する前に「経験したことがあり、（起業の）動機付けになった」と回答した起業準備者・起業希望者について集計している。
2. ここでいう「中学校以前」とは、「小学校以前」、「小学校」、「中学校」と回答した者をいう。
3. ここでいう「高校・高専等」とは、「高等学校（浪人を含む）」、「高等専門学校・専門学校」と回答した者をいう。
4. ここでいう「短期大学・大学・大学院」とは、「短期大学・大学」、「大学院」と回答した者をいう。

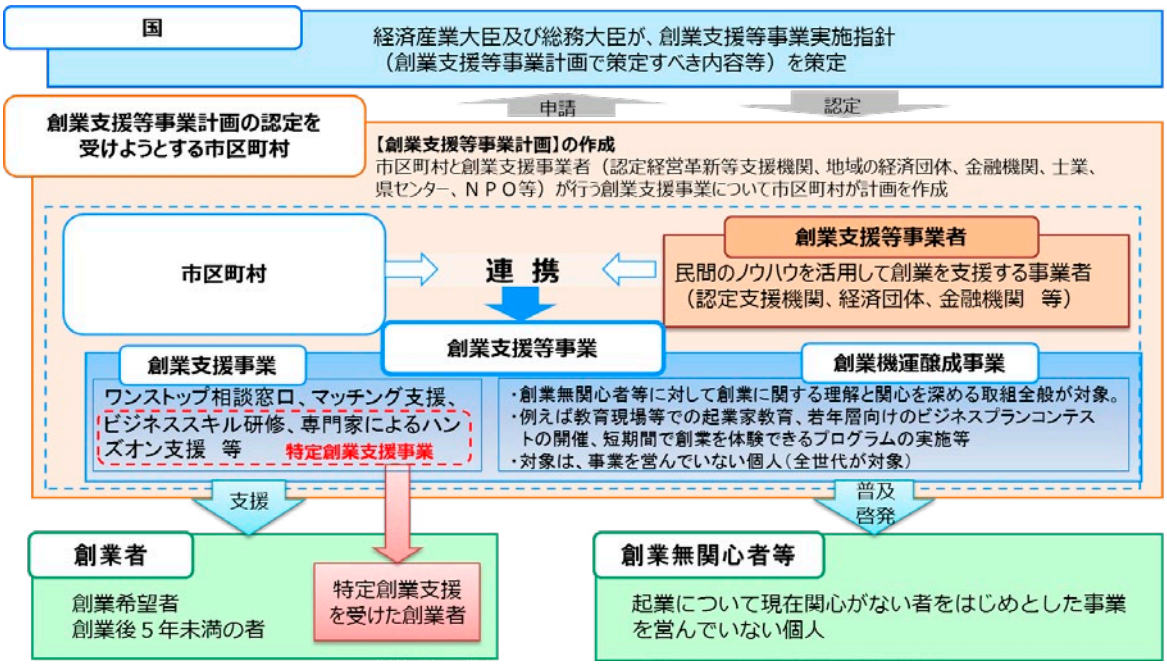
コラム 2-2-1　創業支援施策

本コラムでは、我が国における創業支援施策について見ていく。

●【産業競争力強化法における創業支援等事業計画認定制度】

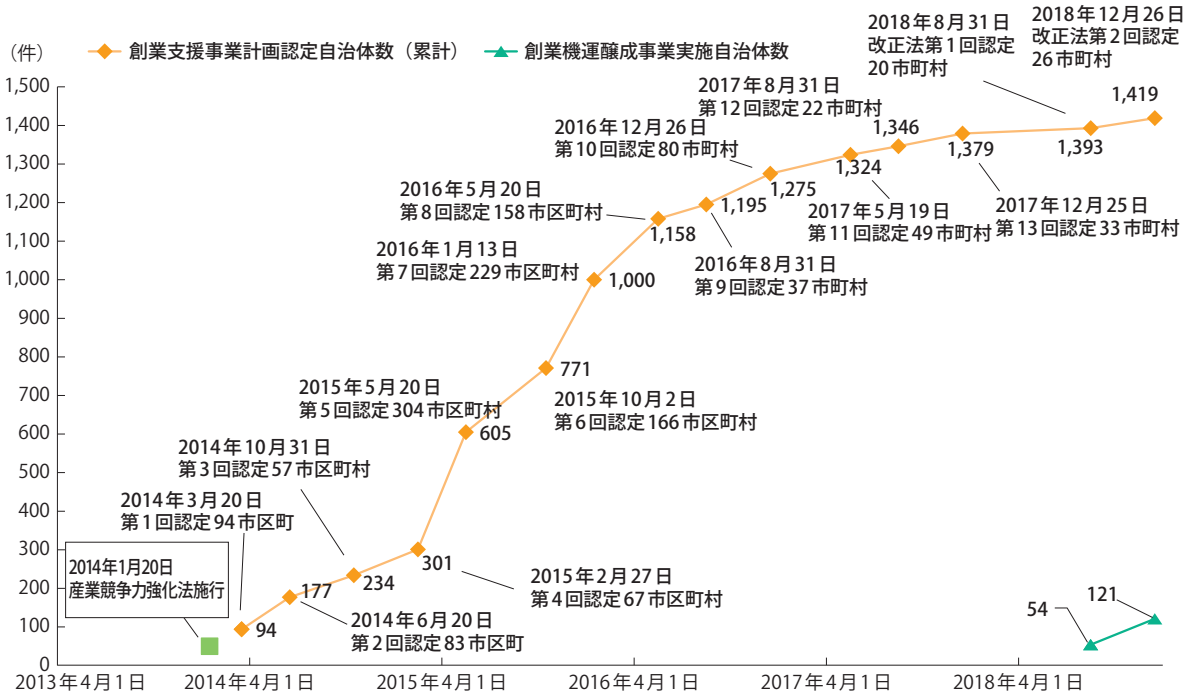
平成26年1月に施行された産業競争力強化法においては、地域における創業を促進させるため、市区町村と民間事業者（地域金融機関、特定非営利活動法人、商工会・商工会議所等）が連携して行う創業支援の取組を支援してきた。平成30年7月には産業競争力強化法改正法を施行し、創業無関心者を対象として創業に関する理解と関心を深める取組（創業機運醸成事業）に対する支援を開始している（コラム2-2-1①図）。

コラム2-2-1①図　産業競争力強化法における創業支援スキームの概要



平成30年12月末時点において、全国1,741市区町村のうち、1,418市区町村が創業支援等事業計画の認定を受けている（全自治体における認定取得率は81.4%、人口カバー率97%）。また、平成30年7月の改正法施行後、新たに121市町村（平成30年12月末現在）が創業機運醸成事業を含む創業支援等事業計画の認定を受けている（コラム2-2-1②図）。

コラム2-2-1②図　創業支援事業計画の策定実績



資料：中小企業庁調べ

●【創業支援等事業者補助金】（創業支援等事業者向けの補助金）

産業競争力強化法に基づき、国からの認定を受けた市区町村の創業支援等事業計画に従って、市区町村と連携して民間の支援事業者等が行う創業支援等（創業支援事業、創業機運醸成事業）の取組に要する経費の一部の補助を行っている。

【概要】

補助対象事業	認定創業支援事業者が認定創業支援事業計画に基づき、市区町村と連携して実施する創業支援等事業（特定創業支援事業・創業機運醸成事業）
補助上限額	1,000万円（小規模な事業計画向け補助は100万円）
補助率	補助対象経費の3分の2
補助対象経費	人件費、専門家謝金、旅費、設備費（レンタルリースに限る）、会場借料費、広報費、委託費等 （注）不動産取得費、内装工事費、電話代等の通信費、高熱水道費等は補助対象外

●【起業家教育事業】

日本は創業を希望する者が諸外国と比べて少ないことが指摘されている。開業率の上昇につなげるべく、起業家教育を通じて早期に創業に対する理解と関心を深め、創業希望者の増加を図ることが重要である。

中小企業庁が行う起業家教育事業は、主に若年層（高校生）に対して、地域課題の探索、企業の現場視察、ビジネスアイデアの具体化、ビジネスプランの発表など創業の一連の流れの疑似体験をプログラム化しており、平成30年度、全国10か所でモデル事業として実施した。平成31年度はモデル事業から得られた知見をカリキュラム化する予定としており、今後教育現場での普及を図っていく。

●【潜在的創業者掘り起こし事業】

創業時に必要な財務・税務等の基本的知識の習得やビジネスプランの作成支援など、国が定めた一定水準のカリキュラムを実施する創業スクールを国が認定している。さらに、創業の意義を全国的に広めることを目的として、全国各地で行われているビジネスプランコンテストや認定創業スクールが推薦するビジネスプランを対象として、その中から特に優れたビジネスプランを表彰する全国的なビジネスプランコンテスト（全国創業スクール選手権）を開催している。

全国創業スクール選手権

コラム 2-2-2　「高校生ビジネスプラン・グランプリ」をきっかけとした起業家教育

（株）日本政策金融公庫（以下、「公庫」という。）では、次世代を担う若者の創業マインドの向上を目的として、全国の高校生を対象とするビジネスプランコンテスト「高校生ビジネスプラン・グランプリ」を平成25年度から毎年開催している。

さらに、地域によっては本グランプリがきっかけとなり、公庫と自治体や高校が連携し、地域ごとのビジネスプラン発表会を開催したり、起業体験の取組を行ったりするなど、創業機運を醸成するための取組が始まっている。以下、具体化した取組の一例を見ていく。

【起業体験プロジェクトの事例】

私立聖学院高等学校（東京都）の高校生は、校舎の屋上で育てた蜜蜂から採取した「生はちみつ」を活用して地域を活性化させることを目指していた。

公庫東京創業支援センター[23]は、同校の本グランプリへの参加を機に、高校生自身が「生はちみつ」を用いたメニューを提供するカフェを期間限定で営業することを提案した。同校だけでは、関心はあってもビジネスプランを具体化することができなかったが、同センターの提案が後押しになり、高校生によるカフェの起業体験を実現した。2018年8月に、「生はちみつ」を使ったクレープやトーストを主力メニューとした高校生による「俺たちのハニーカフェ」が誕生した。

同センターは、事前にカフェの営業に必要な知識を学ぶための講座を開催した。店舗コンセプトやメニューの作り方、収支の計算、集客方法などについて教える専門的な講座であった。カフェのオープンに当たっては、材料仕入れなどのために資金調達が必要だったため、クラウドファンディングを紹介し、同センターが手続面もサポートした。高校生はハニーカフェの魅力に共感し、応援してもらうためには何が必要か整理するのに苦労していたが、結果として10万円超の資金調達に成功するとともに、クラウドファンディングによる宣伝効果も手伝って、カフェには2日間で131名が来店し、盛況のうちに終わった。

参加した高校生は、「自ら考案したメニューに対し、お客さまからダイレクトな反応を受けることができ、達成感を味わえた。」、「自分たちの給料を計算すると、実際の店舗で利益を出し続けるのは容易ではない。」など、ビジネスの醍醐味や厳しさを実感していた。

このように同センターでは、ビジネスプランコンテストの開催に加え、より実践的な起業体験の場を設けることで若者の創業マインド醸成に向け尽力している。

「俺たちのハニーカフェ」店内の様子

「高校生ビジネスプラン・グランプリ in TOKYO」チラシ

23 公庫では、「創業支援センター」を全国15か所に設置し、創業支援機関との連携や各種セミナーの開催などの創業支援に加え、高校生ビジネスプラン・グランプリを通じて、若者に起業の魅力を発信する取組も行っている。

事例 2-2-1　株式会社タイミー

「学生時代から起業家教育などで経験を積み、若くして起業に成功した経営者」

東京都文京区の株式会社タイミー（従業員30名、資本金1億7,335万1,400円）は、ウェブ上のマッチングサービス「Taimee.」を運営する2017年に設立されたサービス業者である。「今ヒマな時間に働きたい」ユーザーと「今人手が足りない」企業（飲食店など）をマッチングするサービスで、採用面接が不要な点を特徴とする。アプリダウンロード数は約5.5万件、導入事業所数は約700か所に上る（2019年3月時点）。

同社社長の小川嶺氏は、高校時代、学校行事などでイベントを企画したりアイデアを考えたりすることが好きで、自らのアイデアがどれくらい世間に通用するのか試したくなり、株式会社日本政策金融公庫が開催している「高校生ビジネスプラン・グランプリ」に参加した。応募は軽い気持ちだったが、思い付いたアイデアを事業性のあるビジネスモデルにまで具体化させるのは難しく、思い通りの結果は得られなかった。この悔しさと得られた学びを基に、その後は実現性や事業性のあるビジネスモデルを考えることに没頭するようになった。

大学在学中はベンチャー企業へのインターンに繰り返し参加し、現場感覚や起業に必要な知識を学んだ。アイデアを具体化してからは、ベンチャーキャピタル（以下、「VC」という。）に何度も足を運んだ。出資交渉は難航したが、交渉中に受けたアドバイスは起業のためのスキルの向上に役立った。他方、VCからのアドバイスを基にビジネスモデルをブラッシュアップし、出資を得られる段階まで進んだこともあったが、ブラッシュアップの過程で自身のやりたい事業ではなくなってしまい、起業を断念したこともあった。事業性だけでなく自身の納得感も得られるビジネスモデルになるまで試行錯誤を繰り返した。

在学期間が残り限られた中でついに思い付いたのが、同社が現在展開している人材シェアサービスだった。これまでの経験から、このアイデアなら成功できるという自信もあり、起業に向けて具体的に準備を進めた。事業性を確かめるための市場調査のノウハウも既に身に着けていたほか、VCとの交渉にも慣れていたため、資金調達も順調に進み、2018年8月、「Taimee.」のサービスを開始するに至った。事業は順調に拡大しており、2019年には大型の資金調達にも成功した。当初は渋谷区限定で開始したサービスだったが、既に全国展開も視野に入れている。

「事業を軌道に乗せることができたのは、早くからビジネスを考える面白さに気付き、挫折を含めて多くの経験を積んできたからだと思う。起業に少しでも関心のある人は、まずは挑戦してみるという姿勢を大事にして欲しい。」と小川社長は語る。

株式会社タイミーの皆さん

事例 2-2-2 特定非営利活動法人アスヘノキボウ

「中小企業の経営幹部になることで、経営者としての適性を確かめる機会を若者に提供する起業支援団体」

宮城県女川町の特定非営利活動法人アスヘノキボウ（従業員3名）は、2013年に設立された起業支援団体である。もともと、代表理事の小松洋介氏が、東日本大震災で被災した女川町を中心に復興に向けたまちづくりや事業再建などを支援するために設立した団体で、その後、起業支援や人材育成のサポートも行うようになった。また、女川町からの委託事業として、女川町での起業をサポートする「創業本気プログラム」なども実施している。

事業を展開する中で、課題として認識したのは地方の中小企業の人材不足であった。中小企業の経営者は1人で様々な業務を担っており、事業拡大や新規事業になかなか集中できないため、「右腕となる人材が欲しい」という相談を受けることが多かった。他方で、将来的に起業したい、自分という個人の力で道を切り開ける人間になりたい、と考える優秀な学生は多いものの、「就業経験がないと起業が不安」という理由でそのほとんどが都心の大企業に就職してしまうことに疑問を感じていたという。

そこで2018年に、地方の中小企業と起業家志望の学生をつなぐマッチングプラットフォーム「Venture For Japan」を立ち上げた。これは成長や拡大を目指す地方の中小企業・スタートアップに対し、主に新卒や第二新卒に当たる若者を経営者の右腕として紹介するプログラムである。若者は2年間限定で社長の右腕として働くことで、経営者としての視点や経営スキルが習得できる一方、中小企業・スタートアップは上昇志向のある都市部の若者の新しい視点を経営に取り込むことができる。

小松代表理事は「給与をもらいながら座学だけではなく、経営の実践の場で経営について学べ、なおかつ経営者から事業プランへの意見をもらったり、起業家や同じ志を持つ若者とのネットワークを作ったりできるということが応募動機になっている」と語る。

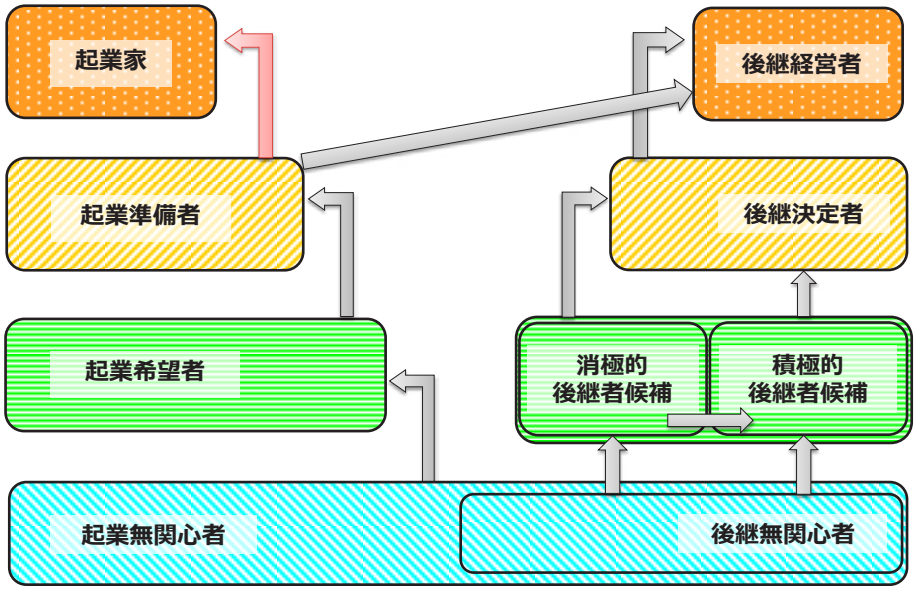
地方の中小企業で経験を積む最大のメリットは、就職1年目から経営から現場まで全ての事業活動に関われることにある。学生は2年間の経験を基に自身の経営への適性を確認後、「起業する」、「企業に残る」、「転職する」などの選択肢から進路が選べる上、起業する場合は投資家とのマッチングの機会が提供されることが大きな魅力となっている。

中小企業・スタートアップの経営者の右腕として働いて、起業に必要なスキルやマインドを習得してから起業することを「ステップアップ起業」と名付け、「こうしたキャリア形成が一般化するよう尽力したい」と小松代表理事は語る。将来的には、地方で働くことがキャリアの一つとして当たり前になるよう、こうした取組を女川町以外の地域に広げて事業を開始している。

「Venture For Japan」

3　起業家になるための課題

第2-2-35図　起業家になるための課題

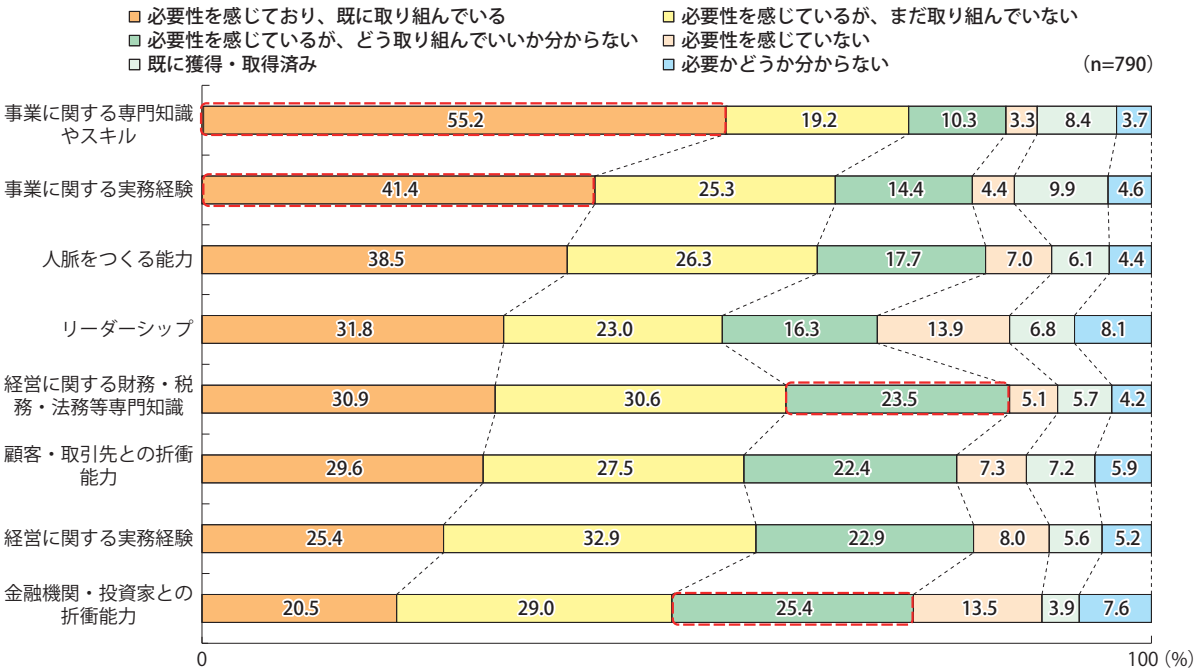


本項では、起業準備者の能力形成や相談相手に関する意向を見ることで、起業家になるための課題について分析する。

①起業家になるための資質・能力

第2-2-36図は、起業準備者が経営者になるために必要だと思う資質・能力、及び資質・能力を身に着けるための取組状況について見たものである。「事業に関する専門知識やスキル」、「事業に関する実務経験」については、「必要性を感じており、既に取り組んでいる」と回答した者の割合が高いことが分かる。また、「経営に関する財務・税務・法務等専門知識」、「金融機関・投資家との折衝能力」については、「必要性を感じているが、どう取り組んでいいか分からない」と回答した者の割合が高いことが分かる。

第2-2-36図 起業準備者が経営者になるために必要だと思う資質・能力

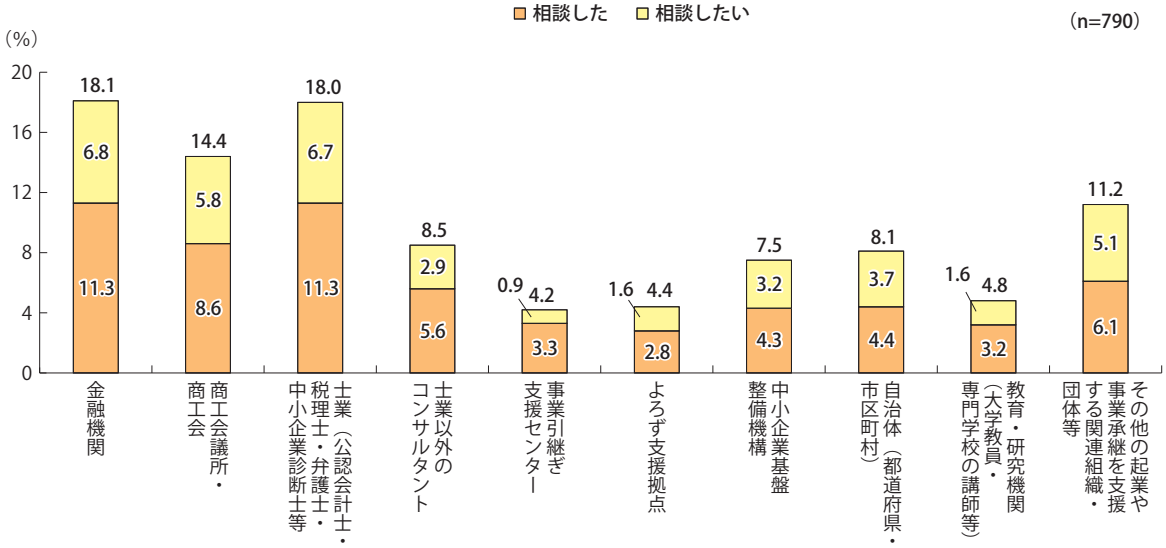


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

②起業家になるための相談先

第2-2-37図は、起業準備者が相談した、又は相談したい専門家や支援機関について見たものである。「金融機関」、「商工会議所・商工会」、「士業」に相談した者や相談したい者が多いことが分かる。4番目に多い「その他の起業や事業承継を支援する団体等」には、自治体と民間が共同で作った支援機関や、業界団体、民間企業のアクセラレーターなどが挙げられ、支援の裾野が広がりつつあることが推察される。

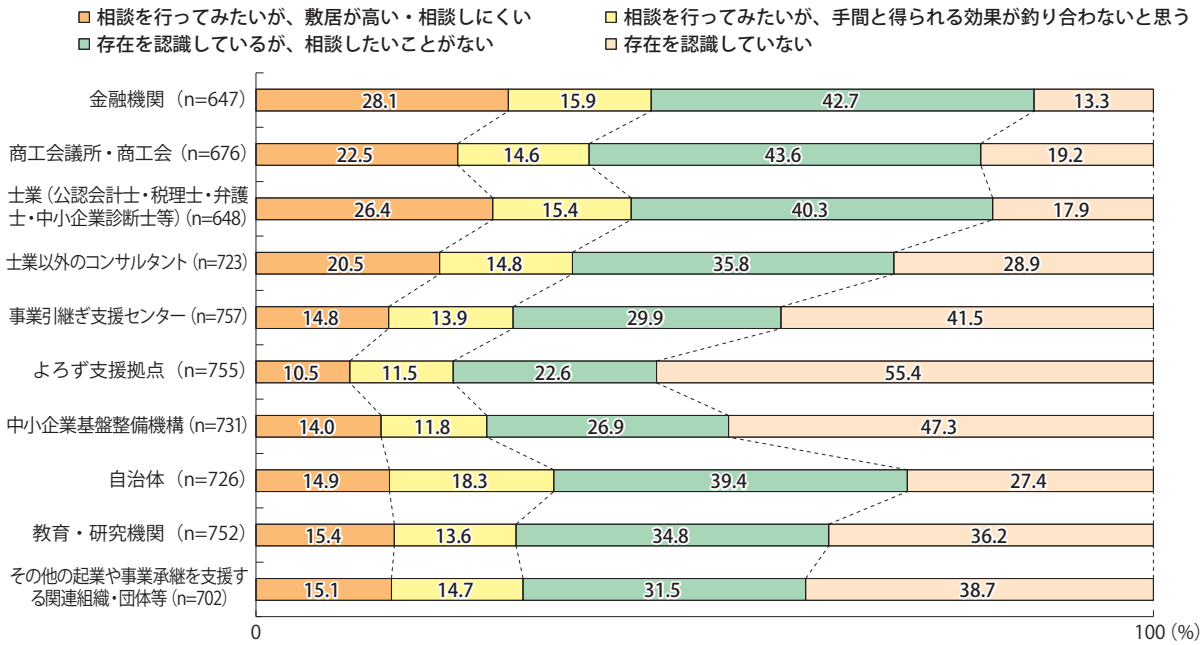
第2-2-37図 起業準備者が相談しようと思う専門家・支援機関



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 起業準備者が起業又は事業承継について相談した、又は相談したいと思う相手のうち、専門家・支援機関ではない「家族・親族」、「他社の経営者」、「起業・事業承継を考えている人」、及び「その他」の項目は表示していない。
2.「相談したい」とは、相談した、又は相談したいと思う相手に「これから相談する」と回答した者をいう。
3.「相談した」とは、相談した、又は相談したいと思う相手に「これから相談する」と回答しなかった者をいう。
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

起業準備者が専門家・支援機関に相談しない理由について見たものが**第2-2-38図**である。これを見ると、支援機関によって「存在を認識していない」と回答する割合には差異があることが分かる。認知度の高い専門家・支援機関が、他の支援機関で受けられる相談内容などの情報について周知するなど、支援機関同士の連携を深めていくことで、各支援機関の持つ支援施策をより多くの起業準備者に利用してもらえるようになると考えられる。

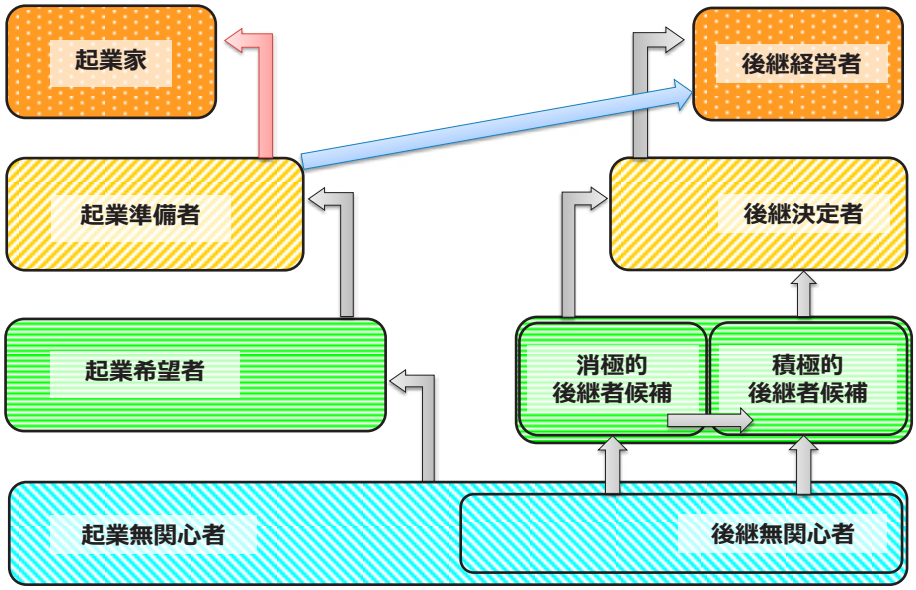
第2-2-38図　起業準備者が専門家・支援機関に相談しない理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）各専門家・支援機関について、起業又は事業承継について相談した、又は相談したいと思う相談相手として回答しなかった者に聞いている。

4 経営資源の譲受け

第2-2-39図 経営資源の譲受け



起業に当たっては、他者が保有している経営資源を引き継いで起業する方法がある。第1章第3節では、廃業した経営者が開業予定者に経営資源を引き継いだ実績がまだ少ないことが示されたが、ここでは起業準備者に、廃業した企業などを含む他者から経営資源を引き継ぐ意向があるか見ていくことで、そうしたニーズの有無や、それを実現するための方策について検討する[24]。

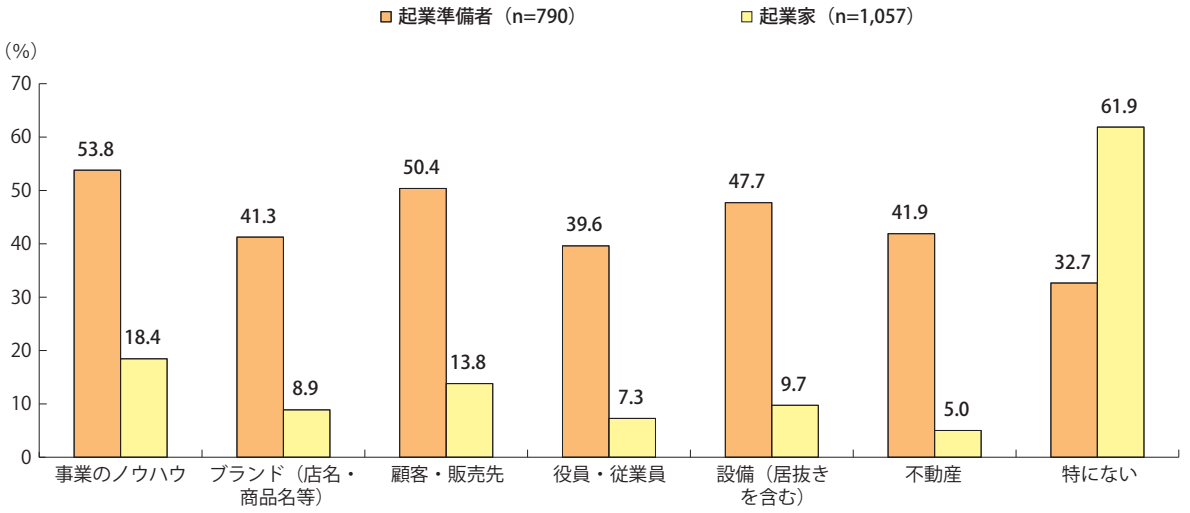
①起業家が引き継いだ経営資源、起業準備者が引き継いだ経営資源

第2-2-40図は、起業家が実際にどのような経営資源を引き継いで起業したか、また、起業準備者がどのような経営資源を引き継いで起業したいかを見たものである。経営資源を引き継がずに起業した起業家は約6割いるものの、経営資源を引き継がずに起業したい起業準備者は約3割にとどまる。

引き継ぎたい経営資源については、「事業のノウハウ」、「顧客・販売先」、「設備（居抜きを含む）」と回答した者の割合が相対的にやや高いことが分かる。

24 また、事業とともに他者の経営資源を引き継ぎ、「後継経営者」として経営者に参入する方法もある。経営資源を引き継いで起業したい起業準備者の中には、こうした意向を合わせ持つ者が含まれている可能性がある。

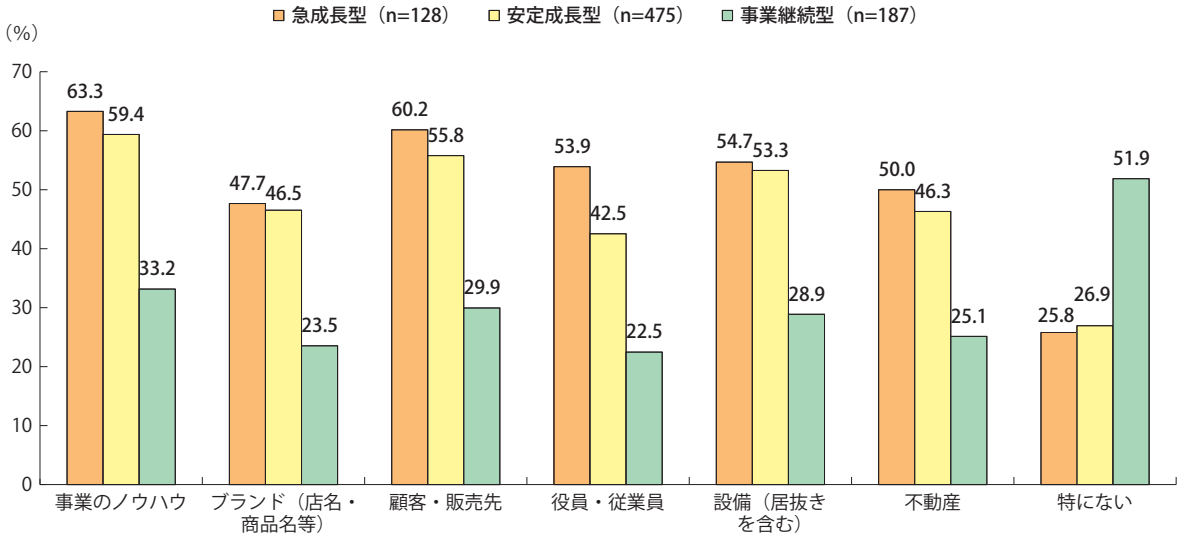
第2-2-40図　引き継いだ経営資源・引き継ぎたい経営資源



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. ここでいう「起業家」とは、本業で起業（フリーランスでの起業を除く）したことがあり、その事業を10年以内継続していると回答した者をいう。
2.「株式」の項目は表示していない。
3. 起業準備者のうち、各経営資源について引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者を集計している。
4. 起業準備者の「特にない」とは、全ての経営資源について引継ぎを「検討したがやめた」、「検討したことがない」と回答した者を集計している。
5. 起業家のうち、各経営資源について引き継いだと回答した者を集計している。
6. 起業家の「特にない」とは、引き継いだ経営資源について「特にない」と回答した者を集計している。
7. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、起業準備者の起業後の成長意向別に、経営資源の引継ぎの意向を見たものが、**第2-2-41図**である。起業後の成長意向が強いほど、経営資源の引継ぎを希望する者の割合が多いことが分かる。経営資源の引継ぎを支援することは、成長意向の強い起業家の支援につながる可能性が高いと考えられる。

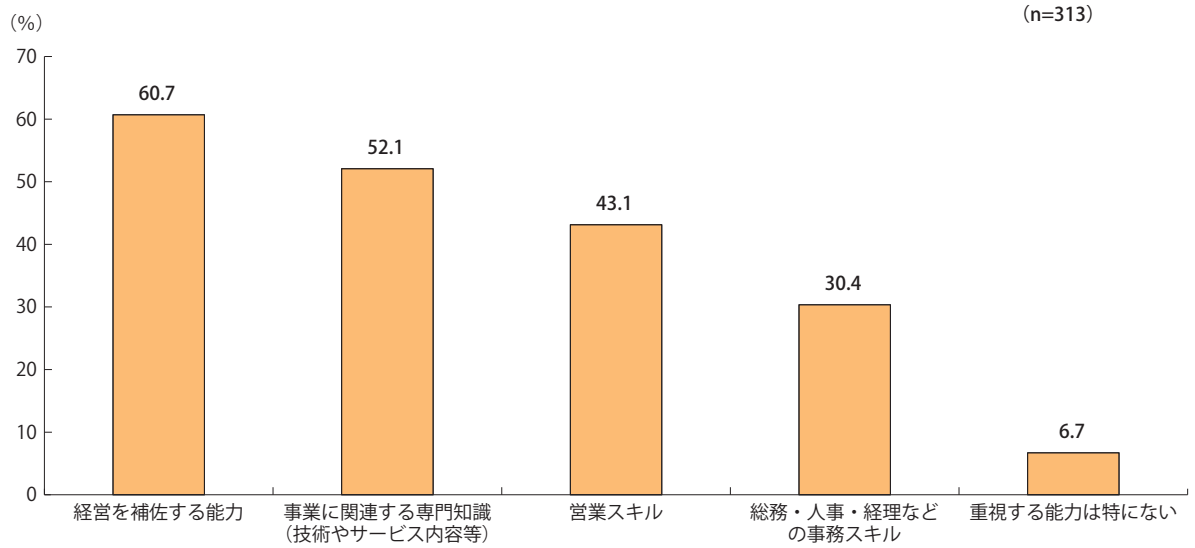
第2-2-41図　起業後の成長意向別、起業準備者が引き継ぎたい経営資源



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1.「株式」の項目は表示していない。
2. 各経営資源について引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者を集計している。
3.「特にない」とは、全ての経営資源について引継ぎを「検討したがやめた」、「検討したことがない」と回答した者を集計している。
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

特に、役員・従業員（人材）を引き継ぎたい起業準備者が、人材に求める能力・資質について見たものが**第2-2-42図**である。これを見ると、「経営を補佐する能力」が最も多く、次いで「事業に関連する専門知識」、「営業スキル」が多いことが分かる。

第2-2-42図　他者から引き継ぎたい人材の能力・資質

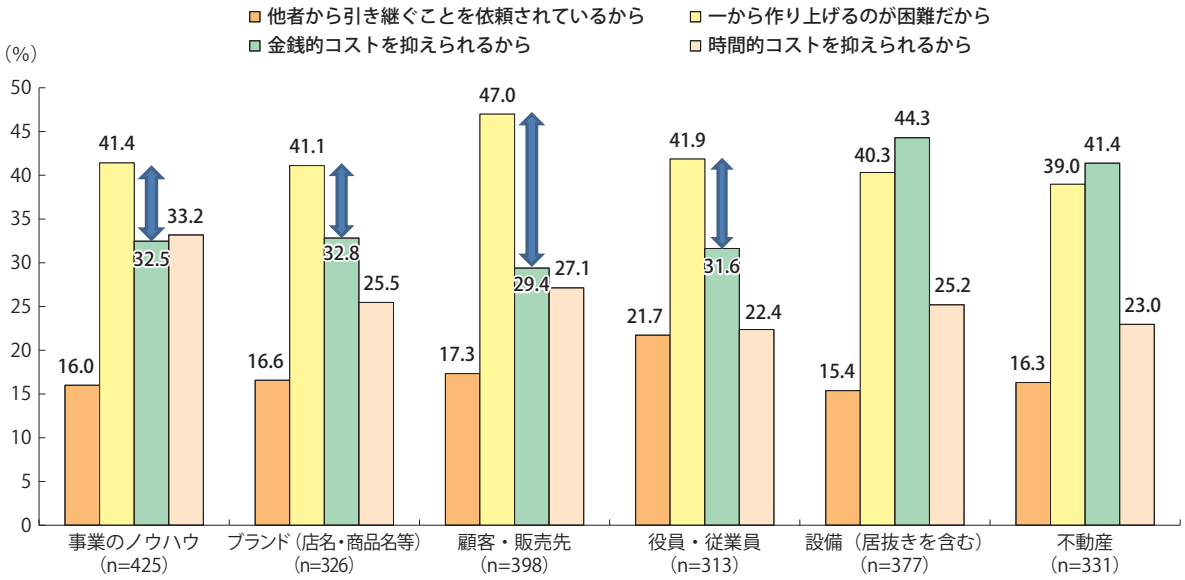


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 役員・従業員の引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した起業準備者について集計している。
2.「その他」の項目は表示していない。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②経営資源を引き継ぎたい理由、引き継がない理由

第2-2-43図は、起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由について見たものである。他者から引継ぎを依頼されていなくても、経営資源を引き継ぎたいと考える者が多いことが分かる。また、「設備（居抜きを含む）」、「不動産」では「金銭的コストを抑えられるから」と回答した者の割合が最も高い一方で、「事業のノウハウ」、「ブランド（店名・商品名等）」、「顧客・販売先」、「役員・従業員」では「一から作り上げるのが困難だから」と回答した者の割合の方が高いことが分かる。

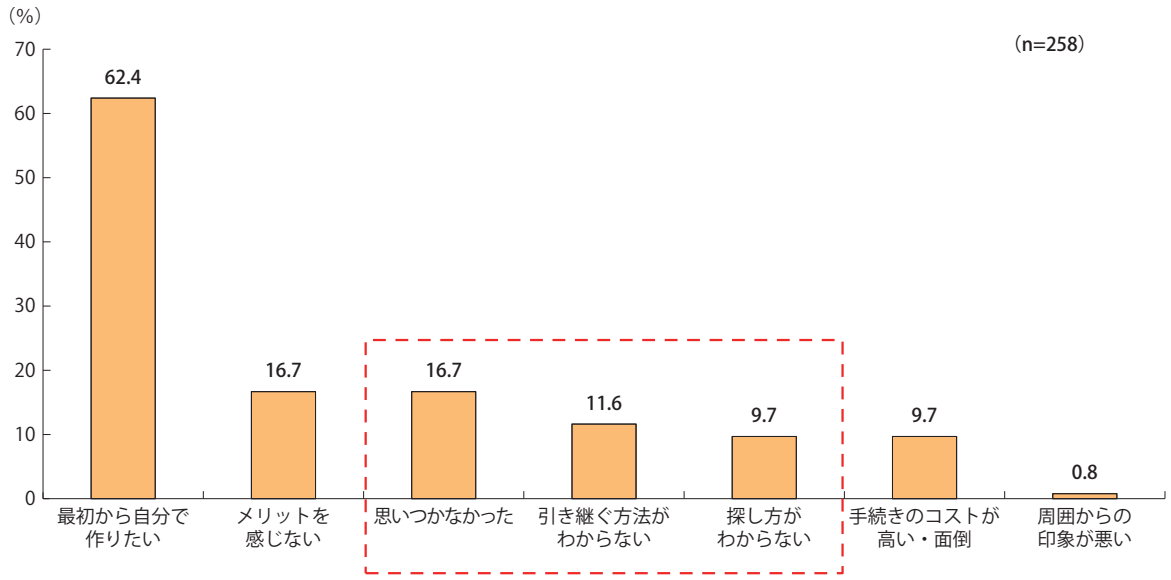
第2-2-43図　起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 各経営資源の引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者について集計している。
2.「株式」以外の項目について表示している。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-44図は、起業準備者が経営資源の引継ぎを検討しない理由について見たものである。「最初から自分で作りたい」が最も多いものの、他方で「思いつかなかった」、「引き継ぐ方法がわからない」、「探し方がわからない」と回答した者が一定数存在する。また**第2-2-40図**でも見たように、実際に経営資源を引き継いで起業した起業家の方が、経営資源を引き継ぎたい起業準備者より少ないことからも、経営資源を引き継ぐための支援をより充実させれば、引継ぎは拡大する余地があると考えられる。

第2-2-44図 起業準備者が経営資源の引継ぎを検討しない理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
(注)1. 全ての経営資源について引継ぎを「検討したがやめた」、「検討していない」と回答した者について集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③経営資源の引継ぎの相談先

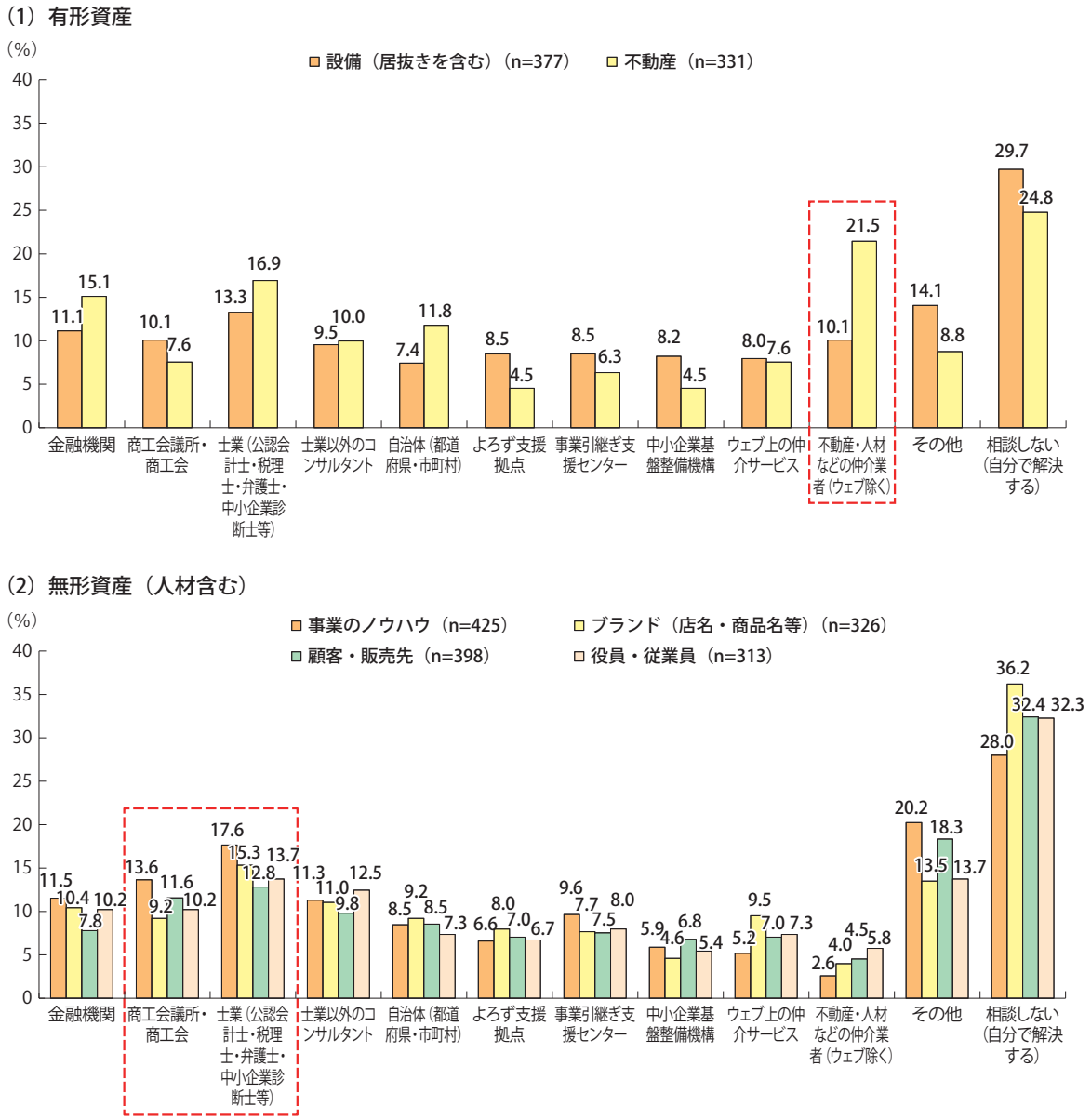
経営資源を引き継ぐ方法や探し方については、支援機関に相談することで解決する可能性があるが、起業準備者は経営資源の引継ぎを相談できる専門家・支援機関としてどこを想定しているのだろうか。

第2-2-45図は経営資源の引継ぎについて相談した又は相談したい専門家・支援機関について見たものである。これを見ると、全ての経営資源について、「相談しない（自分で解決する）」の割合が最も高く、また「その他」の割合も高い。

有形資産では、「相談しない」以外では「不動産・人材などの仲介業者（ウェブ除く）」が多く、民間の事業者に相談すれば引継ぎ先を探せると考えている者が多いと考えられる。

無形資産では、「不動産・人材などの仲介業者（ウェブ除く）」が非常に低いこと、「商工会議所・商工会」、「士業（公認会計士・税理士・弁護士・中小企業診断士等）」が相対的に高いことが分かる。各支援機関が、経営資源の引継ぎへの支援に関する情報を発信していくことも、経営資源の引継ぎの促進につながるものと考えられる。

第2-2-45図　経営資源の引継ぎの相談相手



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 起業準備者が経営資源の引継ぎの相談（利用）をした・相談（利用）したい専門家等について聞いている。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-2-3 株式会社藤綱合金

「引き継いだ技術と地域の支えをいかしつつ、新たな取組にも挑戦する企業」

大阪府東大阪市の株式会社藤綱合金（従業員3名、資本金200万円）は、銅合金の鋳造を行う企業である。同社は、代表取締役社長の藤綱伸晴氏が、勤めていた高井田の某銅合金鋳造工場（以下、「B社」という。）が廃業した際に、従業員らとともにその経営資源の一部を引き継ぐ形で起業した。

同氏は、ものづくりのまち東大阪市の高井田地区に生まれ、町工場を経営する父の下で育った。一度はレジャー施設で勤務するも、父の紹介で同じ高井田地区で工場を営むB社に就職し、銅合金の鋳造に魅せられるようになった。B社の代表取締役（以下、「B社長」という。）は同業者の廃業が増える中で伝統的な鋳造技術を守り事業を継続していた。また、高井田の防犯支部長を務めたり、東大阪市の弥生町の遺跡から出土した銅鐸を復元して市内全ての中学校に寄贈したりするなど、地域貢献に熱心に取り組む、人望の厚い名物社長であった。

2015年にB社長が急死したことを機に、B社は廃業することになった。藤綱社長はB社の技術が失われることが心残りで、自ら代表となり、同じ思いを持つ同僚たちと銅合金の鋳造会社を起業することを決意した。

起業にあたっては、高井田まちづくり協議会に所属する町工場の経営者からアドバイスを受けた。廃業したB社の工場を買い取るには多額の資金が必要になることが分かったので、藤綱社長の父が所有する工場を改装することで開業費用を抑えたものの、溶解炉の購入や工場の改装のためにまとまった資金が必要であった。商工会議所に事業計画書の作成を支援してもらい、株式会社日本政策金融公庫から融資を受けるとともに、B社長の知人などから寄付を募ることで、必要な資金を確保した。寄付をしてくれた方には返礼品として銅鐸や銅鏡などを提供することで、感謝の意を伝えた。

B社の廃業から約半年後、個人経営藤綱合金を設立した。B社の顧客の一部と技術者、営業担当者を引き継いだため、設立当初から一定の売上を確保できたものの、設備や人員の入れ替わりが影響してニーズに対応できなくなり失った顧客もいた。そこで藤綱社長は、引き継いだ技術だけに甘んじることなく、B社では取り組んでいなかった低コストで高品質な鋳造技術に挑戦することで、新たな顧客の確保につなげようとした。また、地元紙への掲載による知名度向上や地域の信用金庫からの顧客紹介などもあって、地道に売上を伸ばし、今では、起業後に獲得した顧客の売上が約半分に迫ろうとしている。売上の拡大に伴い税理士と相談し、株式会社藤綱合金に法人化した。

藤綱社長は「ゼロからの起業でも、B社の事業をそのまま承継したのでもなく、0.5からの起業と思っている。最近でこそ藤綱合金としての色合いが強くなりつつあるが、起業当初から地域の手厚い支援を得られたのはB社長の人望があったからだと思う。」と語る。B社から引き継いだ技術と、高井田地区の鋳造以外の町工場の技術も組み合わせて、新たな事業展開をしていきたいと意気込む。

藤綱伸晴社長

銅鐸

事例 2-2-4　株式会社ジェニュイン

「商工会議所の支援を受け、知人の焼菓子・生菓子店を引き継ぎ、売上を伸ばし続ける経営者」

長崎県佐世保市の株式会社ジェニュイン（従業員4名、資本金100万円）は、焼菓子・生菓子製造販売を行う企業である。現在は、先代から引き継いだ本店と、2018年10月にオープンした2店舗を運営している。

同社社長の西春菜氏は、友人の父親である先代が作る焼菓子・生菓子の魅力に惚れ込んでパティシエの道を志し、高校卒業後、先代からの勧めで、先代の弟子にあたるパティシエが経営する福岡の菓子店に就職。多忙な日々の中、パティシエの技術を必死に磨き、その中で、「10年以内に独立する」という目標を掲げるようになっていた。

8年間勤めた福岡の菓子店を退職後、パン屋、個人経営の生菓子店を経験。友人の誘いを受けて、単身香港に渡り、新たにオープンするカフェの唯一の菓子職人として、商品開発から製造までを一手に担うようになった。そうしたとき、ジェニュインの先代が引退する決意を固め、後継者が見つからなければ廃業するという話が耳に入った。ジェニュインでの勤務経験も、会社経営の経験もなかったが、「パティシエを志すきっかけになったジェニュインの名前がなくなるのは嫌だ」と考え、自身がジェニュインを引き継ぎたいと申し出た。はじめは先代からも反対されたが、自身の思いを伝え、翌月から引き継ぐことになった。

経営に関する知識がなかったため、佐世保商工会議所の創業相談支援を利用したところ、店舗を引き継ぐ方法や経営のいろはを親身になって教えてくれた。実際に教わるだけでなく、原価管理の徹底や販売価格の見直し、POSレジやフードプリンターなどの設備を株式会社日本政策金融公庫の支援を受けて導入するなどの業務改善を進めた。以前から勤めていた従業員と製造方法の考え方の違いなどで衝突することもあるが、とことん話し合うことで前進してきた。商品ラインナップも先代から引き継いだものをベースとして、盛り付けなどには自分のこだわりを加えている。昔からジェニュインに通ってくれている地元の顧客を大切にしながら、SNSでの情報発信などでジェニュインの魅力を伝えることで新たな顧客層を取り込んでいる。

2018年2月には、従業員に安心して技術を磨いてもらいたいと考え、商工会議所の助言を得ながら法人登記をし、福利厚生も整備している。また、最初にお世話になった福岡のパティシエや地元飲食店を営む同級生に、経営の悩みを相談するようになった。「先代から引き継いだ顧客や従業員、商工会議所、地元の知り合いなど皆に支えられて今がある。これからも人とのつながりを大事にしながら、ジェニュインの名を守っていきたい」と西社長は語る。

店舗を引き継いだ後に開発した焼きタルト「ベイクタルト」

コラム 2-2-3 サーチファンド

ここでは、起業を希望する者が経営資源を引き継いで経営者になることで、地場企業の事業承継を支援する仕組みの一つとして、「サーチファンド」を紹介する。

【サーチファンド】

サーチファンドとは、企業経営を目指す若者と、次の世代に会社と社員を託したい企業の経営者が、互いの能力、人物や企業の雰囲気を見極めて事業の承継を目指す、米国発祥の事業承継のモデルである。日本でも第三者への事業承継が増える中で、サーチファンドが後継者を探す手段の一つとして注目され始めている。

中小企業庁では、「平成30年度予算事業：中核人材確保スキーム」事業を実施し、7つの仲介支援機関が、中小企業の中核人材確保の支援を行った。仲介支援機関のうちの一つが山口フィナンシャルグループ[25]（以下、「YMFG」という。）であり、サーチファンドを活用した後継者人材確保の取組も含まれている。

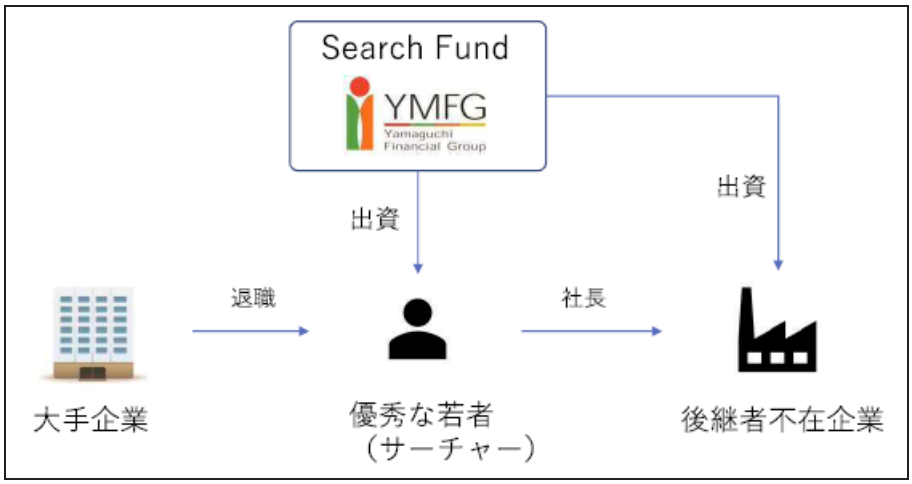
以下、サーチファンドの仕組みを利用して地場企業の事業承継を支援しようとしているYMFGについて見ていく。

【YMFGのサーチファンドへの取組】

YMFGは山口県、広島県、福岡県を主要な事業エリアとする金融機関である。YMFGでは、様々な事業承継に関する企業の悩みに対して、後継者の育成支援やコンサルタント会社の紹介、M＆Aなどの承継支援に取り組んでいた。

その取組の中で、M＆Aとは違い、地場に企業が残る新たな事業承継支援の形を模索し、後継者不在の企業に対して後継者になり得る外部の人材を紹介できるようにしたいと考えたYMFGは、2019年に「YMFG Search Fund」投資事業有限責任組合を設立した。米国のサーチファンドの仕組みを日本向けに構築し直し、導入しようとしているものである。

コラム2-2-3図　YMFG Search Fund



25 山口フィナンシャルグループの子会社である株式会社YMFG ZONE プラニングが当事業に参加している。

まず、MBA取得者や大企業勤務経験者など、能力とやる気があり企業経営を志望する若者（以下、「サーチャー」という。）を選定し、YMFGの取引先で後継者を探している企業（以下、「候補企業」という。）とマッチングを行う。サーチャーを後継者にしたいという候補企業が現れた場合、「YMFG Search Fund」が候補企業の株式を引き受け、サーチャーが社長に就任する[26]。

通常、サーチャーが自身で直接既存の企業の経営者と事業承継に向けた交渉をし、自身の能力を認めてもらい、社長や従業員の信頼を得るのは非常に難しい。この仕組みを利用すれば、取引先である候補企業の事業性を把握しているYMFGが仲介に入るため、円滑な交渉を行うことができる。また、サーチャーは企業の株式を引き受ける資金を「YMFG Search Fund」から提供してもらえるため、資金確保の面でも利点がある。

サーチファンドへの挑戦は始まったばかりだが、このようにふだんから地場企業と密接に関わっている地域の支援機関が、経営資源を次世代の経営者に引き継いでもらう支援を行うことは重要といえよう。

26 まず、「YMFG Search Fund」の出資により設立した特別目的会社（SPC）の代表取締役にサーチャーが就任。候補企業とのマッチングが成立した場合、SPCが候補企業の株式を引き受ける（コラム2-2-3図はイメージであり、「YMFG Search Fund」が候補企業に直接出資するわけではない）。なお、YMFGは、「YMFG Search Fund」の有限責任組合員（出資者）であり、「YMFG Search Fund」の運営は、無限責任組合員（運営者）が行う。

5　後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補の概観

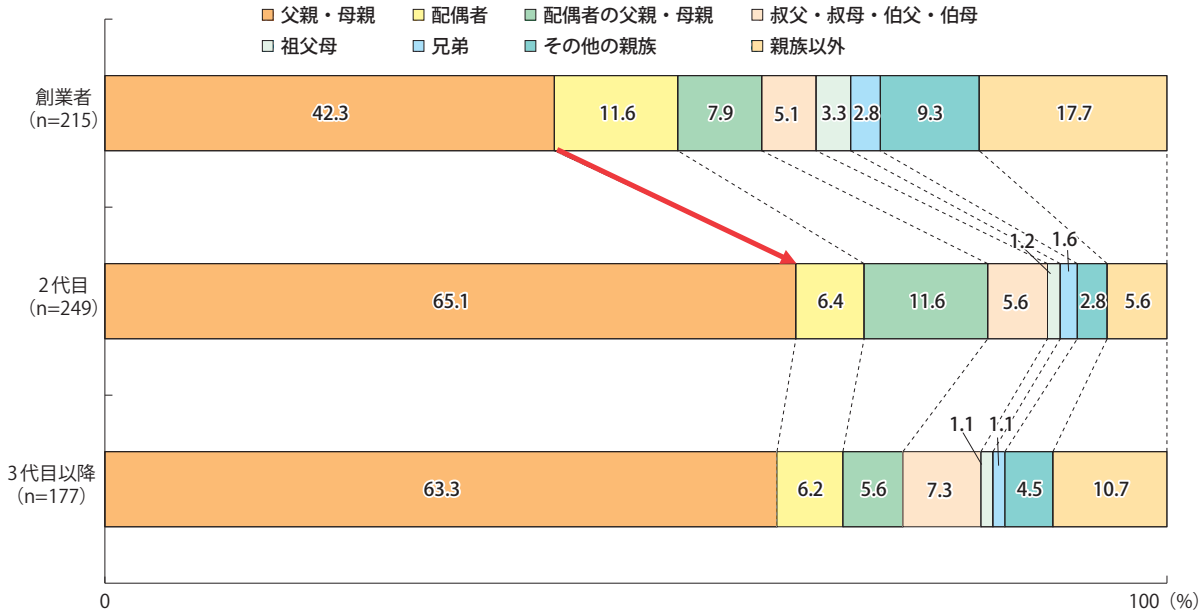
ここからは、事業承継に至るまでの実態と課題について見ていく。

本項では、「経営者参入調査」における、後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補について概観する。

①後継決定者と現経営者との関係

はじめに、後継決定者と現経営者との間柄について見る（**第2-2-46図**）。これを見ると、現経営者が2代目以降である場合（後継決定者が3代目以降に就任する予定の場合）は、現経営者が「父親・母親」である割合が高くなることが分かる。

第2-2-46図　現経営者が創業から何代目に当たるか別、後継決定者の現経営者との間柄

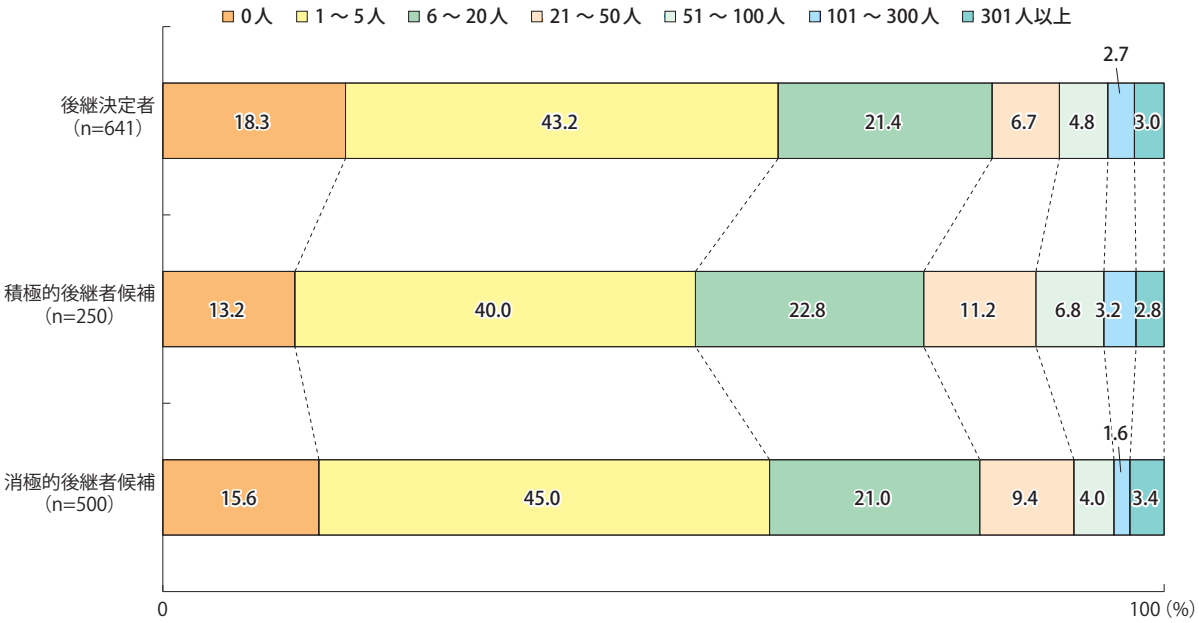


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

②後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業

続いて、後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の従業員数について見る（**第2-2-47図**）。これを見ると、それぞれ1～5人と回答した者の割合が高いことが分かる。

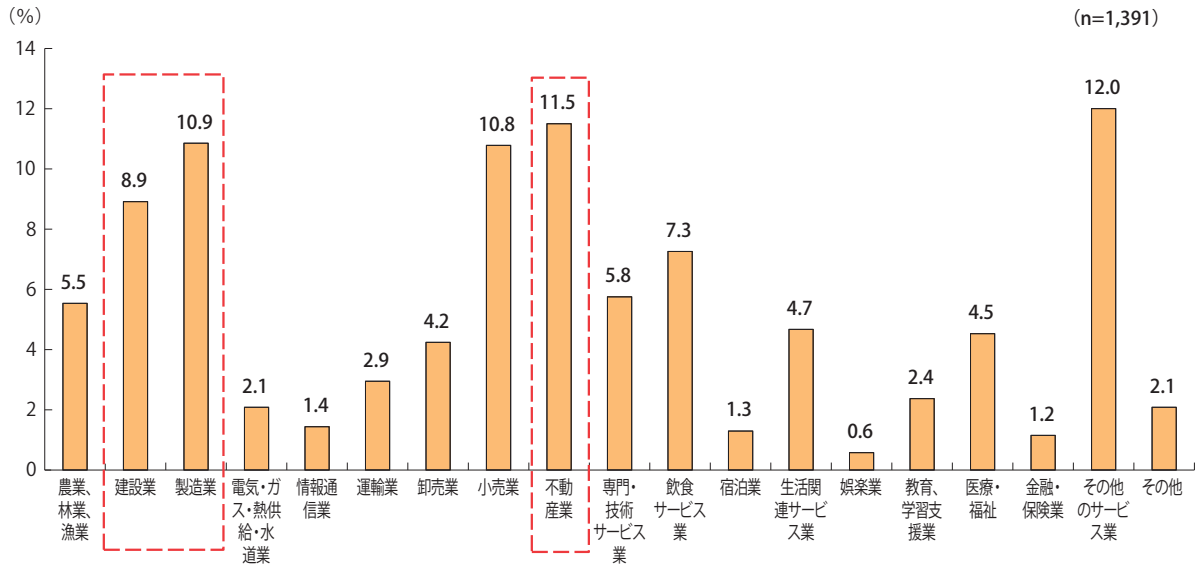
第2-2-47図　後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の従業員数



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

第2-2-48図は、後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業種について見たものである。これを見ると、起業準備者及び起業希望者が起業を検討する業種は、サービス業が多かったのに比較して（**第2-2-29図**）、後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業種では、建設業や製造業、不動産業でも多いことが分かる。

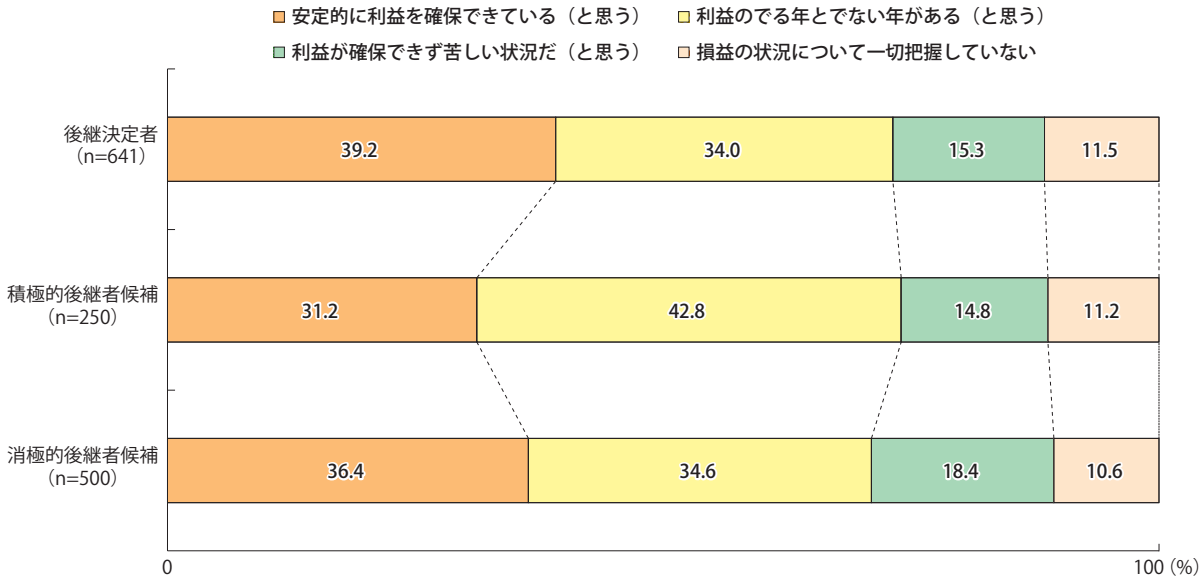
第2-2-48図　後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業種



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

第2-2-49図は、後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業績について見たものである。これを見ると、「安定的に利益を確保できている（と思う）」と回答した者の割合に大きな差異は見られない。このことから、後継者が事業を継ぐことを考える際に、その業績は大きくは影響しないと考えられる。

第2-2-49図　後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業績

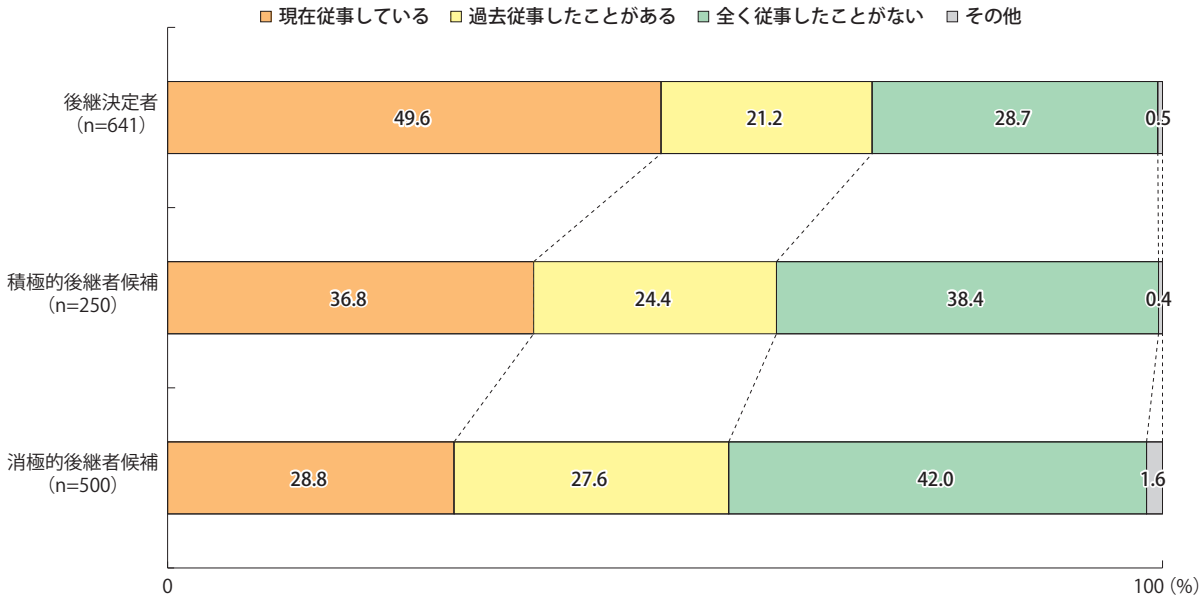


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

③後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補の現在の勤務先

第2-2-50図は、継ぐ可能性のある事業での従事経験について見たものである。これを見ると、積極的後継者候補の方が、消極的後継者候補に比べて「現在従事している」と回答した者の割合が高いことが分かる。

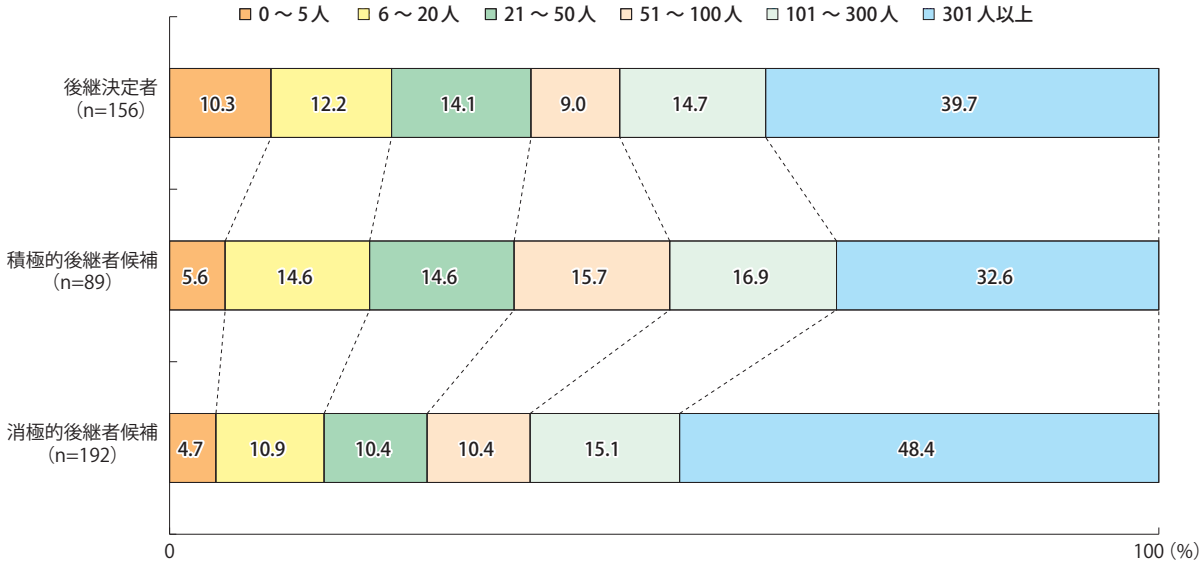
第2-2-50図　後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業での従事経験



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

継ぐ可能性のある事業に「現在従事している」と回答した者以外で、現在会社員である後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補の勤務先の従業員数について見たものが**第2-2-51図**である。これを見ると、後継決定者では約4割、積極的後継者候補では約3割、消極的後継者候補では約5割が301人以上と回答していることが分かる。

第2-2-51図　後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補（会社員）の勤務先従業員数

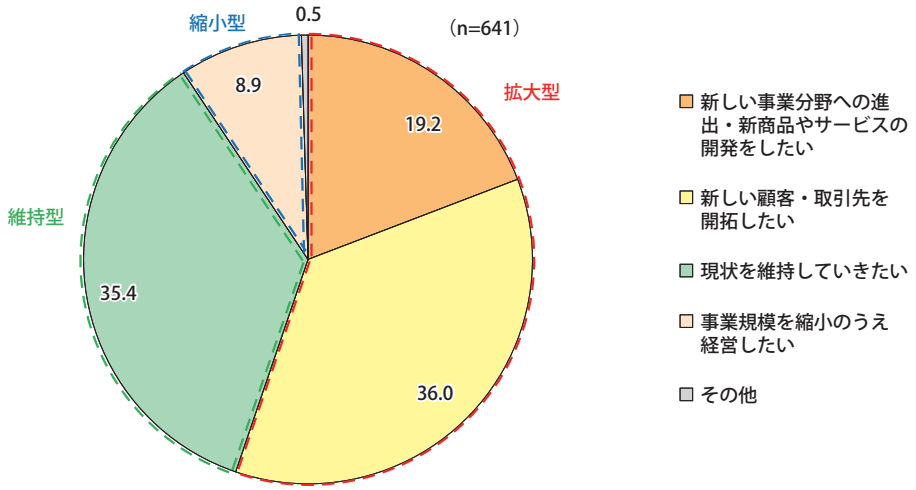


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 継ぐ可能性のある事業に「現在従事している」以外の者で、かつ現在の職業について「会社員（事務系）」、「会社員（技術系）」、「会社員（その他）」と回答した者について集計している。
2.「就業していない」と回答した者を除いて集計している。

④後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向

第2-2-52図は、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向について見たものである。本節では「新しい事業分野への進出・新商品やサービスの開発をしたい」又は「新しい顧客・取引先を開拓したい」者を「拡大型」、「現状を維持していきたい」者を「維持型」、「事業規模を縮小のうえ経営したい」者を「縮小型」と呼び、これを「事業承継後の事業規模に対する意向」としてタイプ別に分析をしていく。

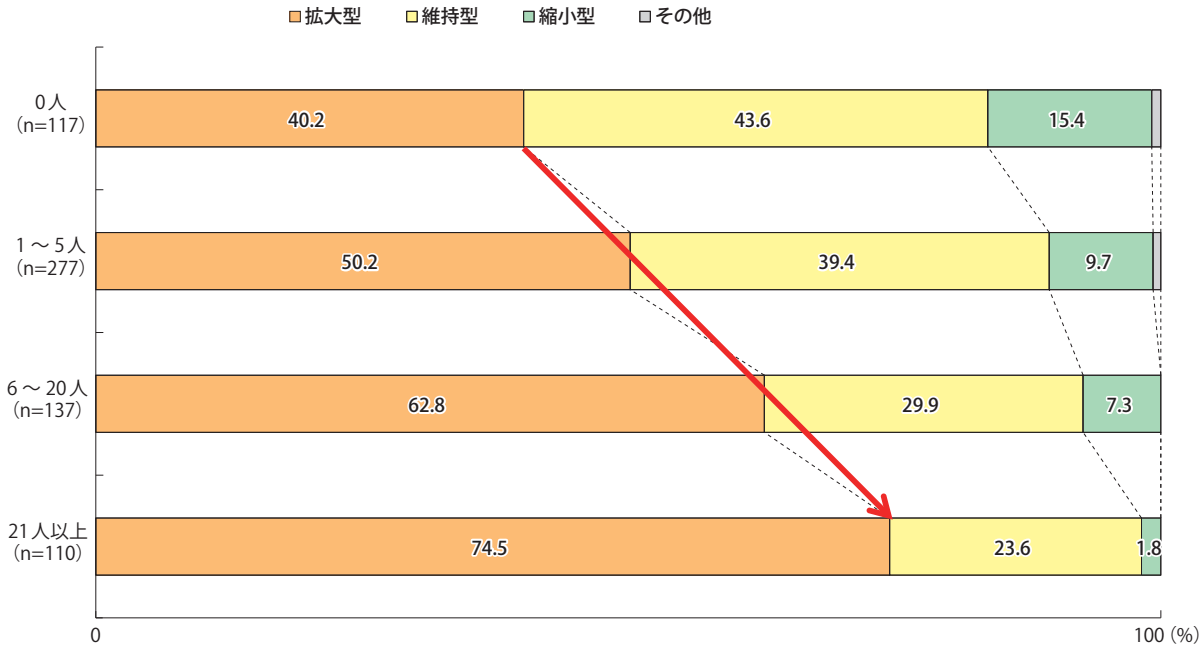
第2-2-52図　後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

まず、継ぐ可能性のある事業と、事業承継後の事業規模に対する意向の関係性について見ていく。**第2-2-53図**は、継ぐ可能性のある事業の従業員数別に、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向を見たものである。これによると、継ぐ可能性のある事業の従業員数が多いほど、拡大型の後継決定者の割合が高いことが分かる。

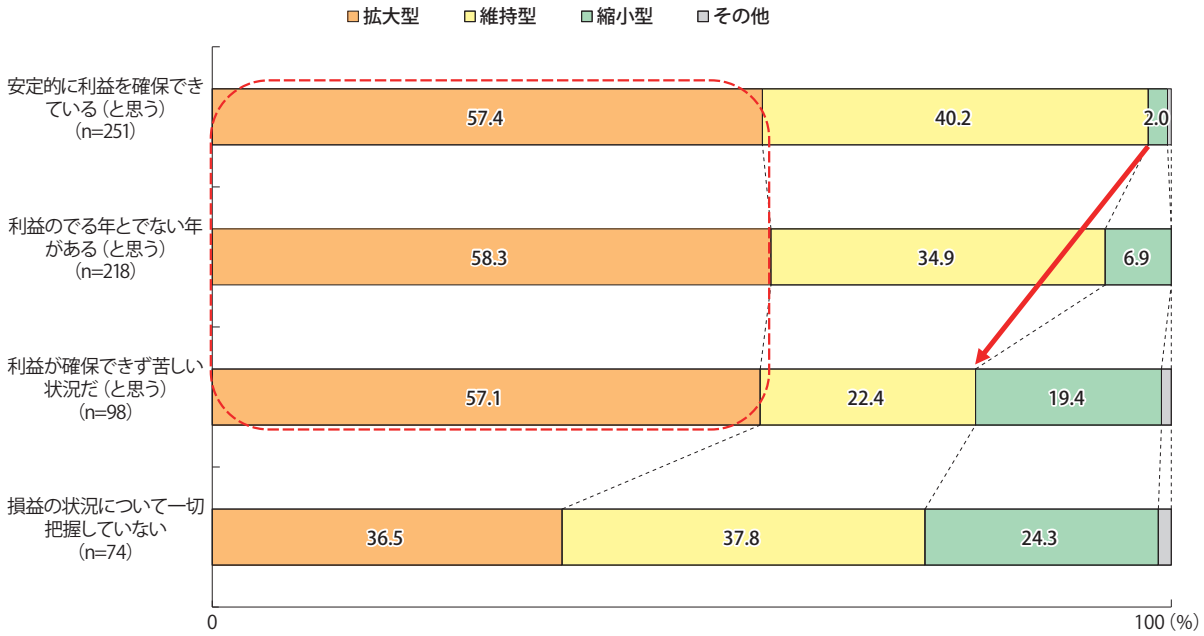
第2-2-53図　継ぐ可能性のある事業の従業員数別、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

続いて、**第2-2-54図**は、継ぐ可能性のある事業の業績別に、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向を見たものである。これによると、業績を一定程度把握している後継決定者は、現在の業績の良し悪しにかかわらず、拡大型が過半を占めていることが分かる。

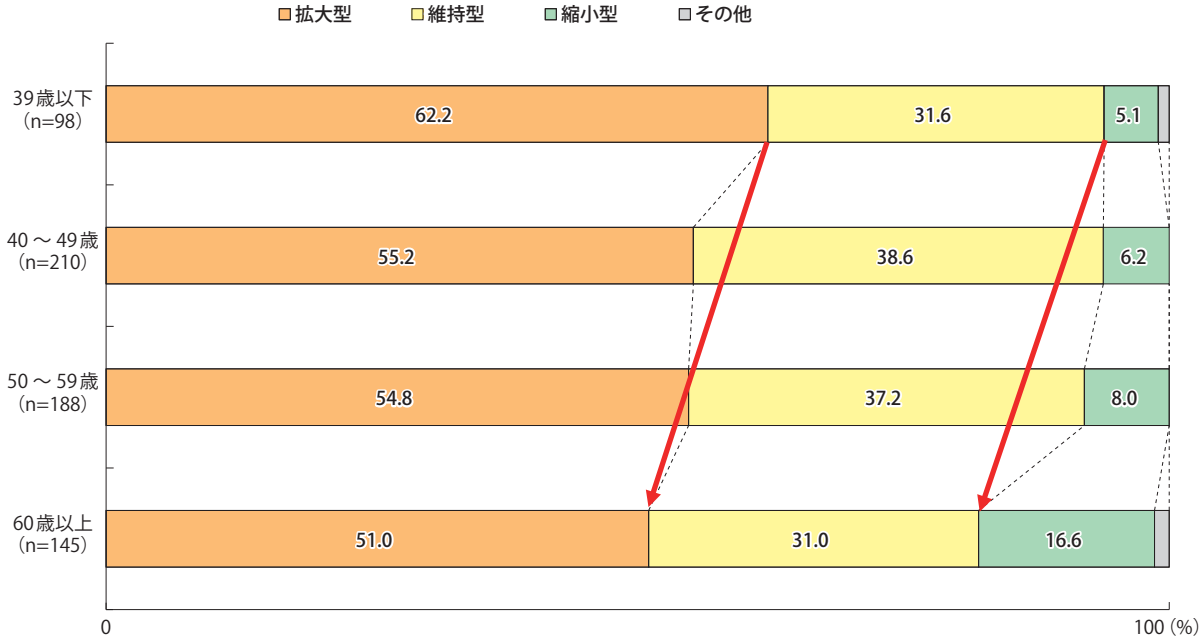
第2-2-54図　継ぐ可能性のある事業の業績別、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

さらに、事業を継ぎたい年齢別に、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向を見たものが**第2-2-55図**である。これによると、若いうちに継ぎたいと考える後継決定者の方が、拡大型の割合が高いことが分かる。

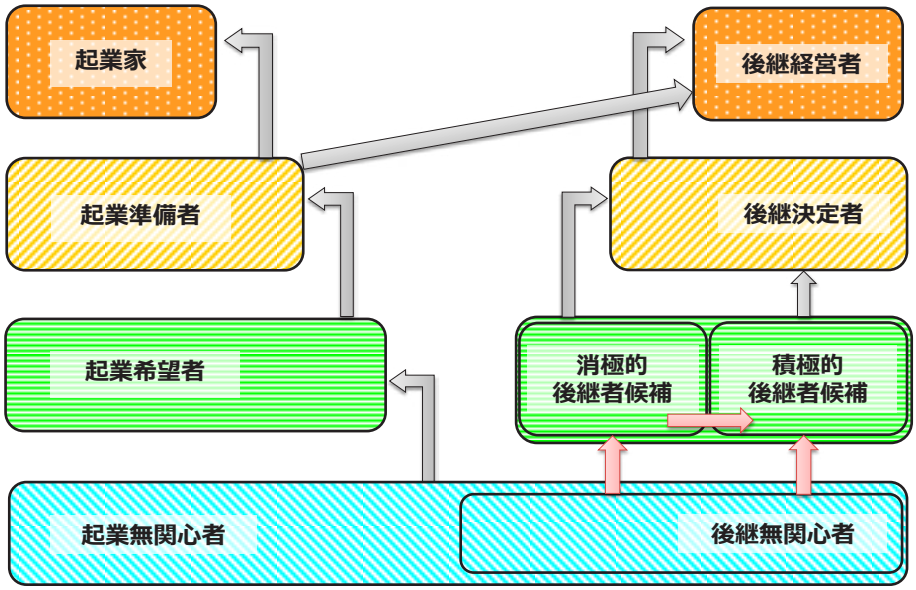
第2-2-55図　事業を継ぎたい年齢別、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）「何歳になるまでに事業を継ぎたいか」別に集計している。

6　事業を継ごうと思う理由・思わない理由

第2-2-56図　事業を継ごうと思う理由・思わない理由



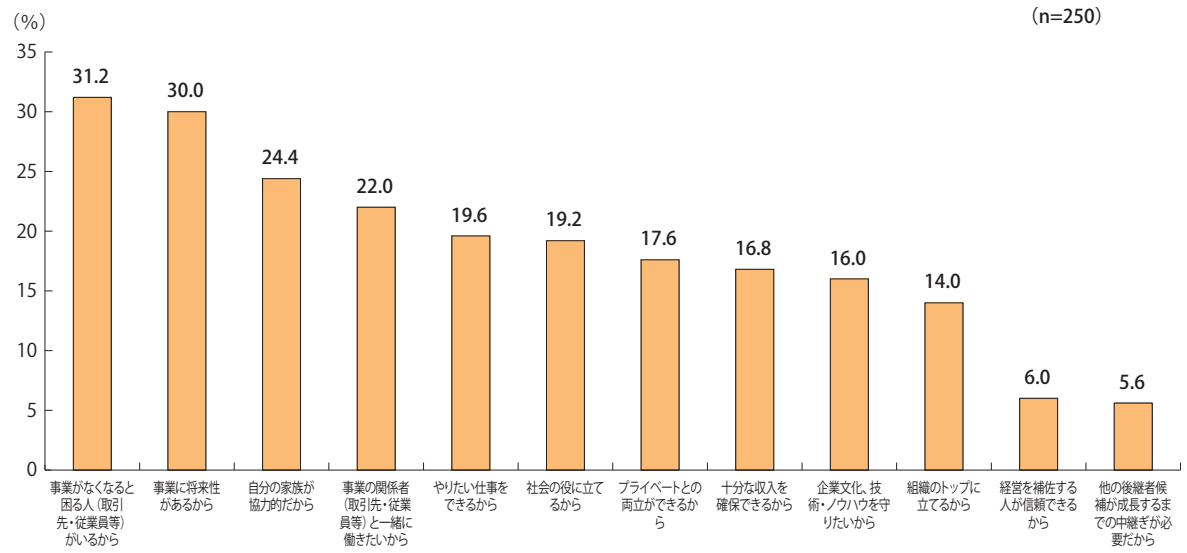
本項では、積極的後継者候補が事業を継ごうと思う理由や、消極的後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由を見ていくことで、事業承継を決断する上で検討材料になっているものについて分析する。

また、後継決定者が事業を継ごうと思った理由と、事業承継後の事業規模に対する意向との間に、関係性がないかについても見ていく。

①積極的後継者候補が事業を継ぎたい・継いでもよい理由

はじめに、積極的後継者候補が事業を継ぎたい・継いでもよい理由を見たものが**第2-2-57図**である。これを見ると、「事業がなくなると困る人（取引先・従業員等）がいるから」、「事業に将来性があるから」と回答した者が多いことが分かる。

第2-2-57図 積極的後継者候補が事業を継ぎたい・継いでもよい理由



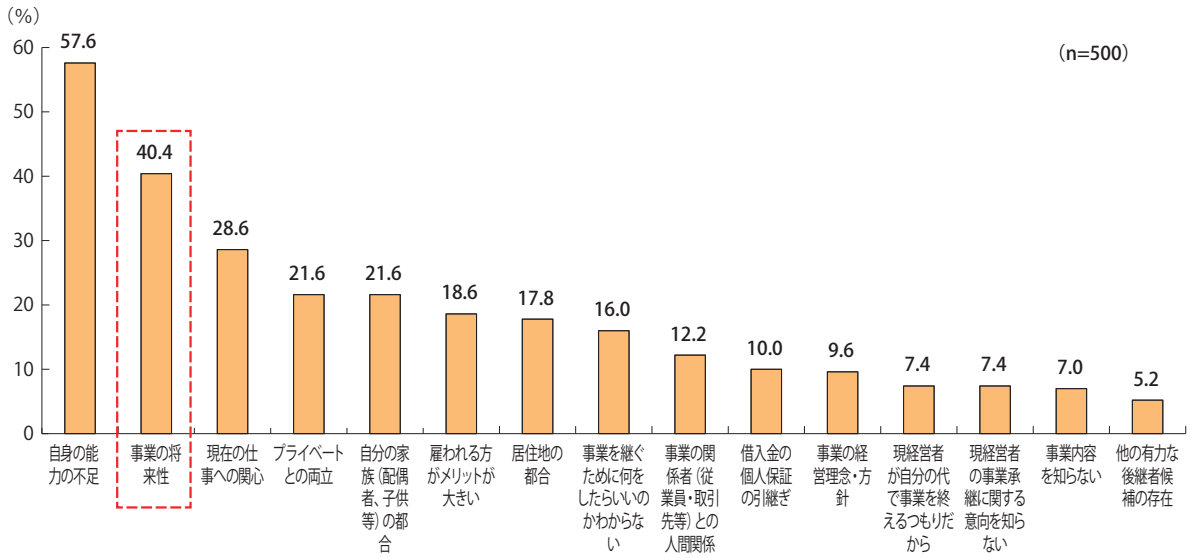
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「その他」の項目は表示していない。

②消極的後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由

事業に将来性があるから継ぎたい・継いでもよいと考える積極的後継者候補者が多いことが分かったが、事業に将来性があるが継ぎたくないと考えている者の懸念は何だろうか。

まず、**第2-2-58図**は消極的後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由について見たものである。「事業の将来性」は「自身の能力の不足」の次に多い理由になっていることが分かる。

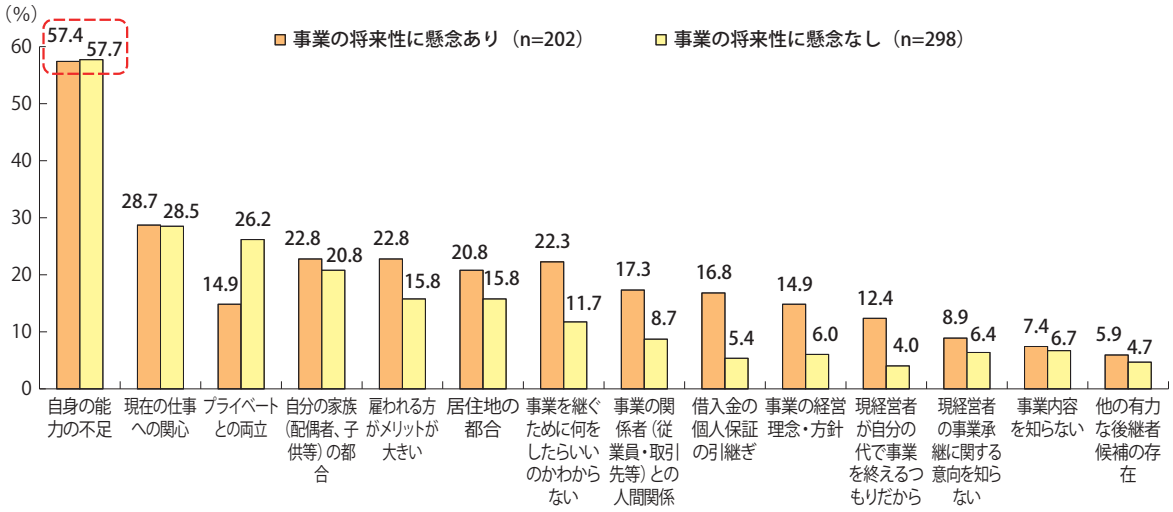
第2-2-58図 消極的後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「その他」の項目は表示していない。

次に、事業を継ぐことに前向きでない理由として、「事業の将来性」と回答した者と回答しなかった者に分けて、「事業の将来性」以外の前向きでない理由を見たものが**第2-2-59図**である。これを見ると、事業の将来性への懸念の有無にかかわらず、「自身の能力の不足」と回答した者の割合はほとんど変わらない。自身の能力に対する懸念は、事業の将来性とは関係なく継ぐことをためらう最大の障壁であることが分かる。後継者になる可能性のある者には、早めに自身の能力を見極め、継ぐためにはどのような能力を身に着ける必要があるのかを知ることができるようにすることで、事業承継に前向きになる可能性があるといえよう。

第2-2-59図　事業の将来性への懸念有無別、消極的後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1.「事業の将来性に懸念あり」とは事業を継ぐことに前向きでない理由として「事業の将来性」を回答した者をいう。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「事業の将来性」、「その他」の項目は表示していない。

③後継決定者が事業を継ごうと思った理由と事業承継後の事業規模に対する意向との関係

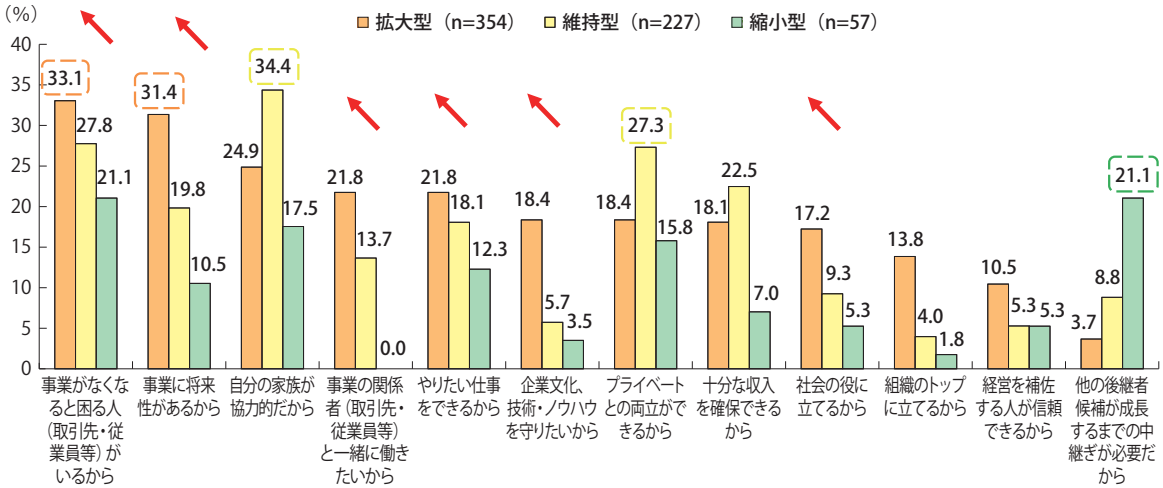
最後に、後継決定者が事業を継ぎたい、継いでもよい理由を見ていくことで、事業承継後の事業規模に対する意向との関係性について分析する（**第2-2-60図**）。

拡大型では、「事業がなくなると困る人（取引先・従業員等）がいるから」、「事業に将来性があるから」と回答した者が特に多いことが分かる。また、「事業の関係者（取引先・従業員等）と一緒に働きたいから」、「やりたい仕事をできるから」、「企業文化、技術・ノウハウを守りたいから」、「社会の役に立てるから」は、他の意向を持つ者に比べて割合が高く、事業に対して愛着ややりがいを感じている傾向にある。

維持型では、「自分の家族が協力的だから」、「プライベートとの両立ができるから」と回答した者が多いことが分かる。継いだ後も安心して生活を送ることができるかどうかが継いでもよいかの判断材料になっていると考えられる。

縮小型では、「他の後継者候補が成長するまでの中継ぎが必要だから」と回答した者が多いことが分かる。他に継ぐ人が見つからない中でやむを得ず事業を継いだ場合、事業を縮小させても事業継続を優先することがあると考えられる。

第2-2-60図 事業承継後の事業規模に対する意向別、後継決定者が事業を継ぎたい・継いでもよい理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
(注)1. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。
2.「その他」の項目は表示していない。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-2-5　C氏

「家業を承継しつつ、大企業での業務にも携わり続けた『二足のわらじ』的後継者」

C氏は、不動産の賃貸及び管理を営む関連会社2社（合わせて従業員約20名）の経営者であるが、従前より勤務していた民間の調査研究機関での不動産関連の調査業務にも引き続き携わっている。現在では貸会議室などのビジネスにも取り組んでいる50代半ばの同氏が「二足のわらじ」的な環境に身を置いたのは12年前である。

話合いの結果、当時40代前半だったC氏が高齢の親族から事業を引き継いだ。かねてより監査役的なアドバイス等も行っており、その時点で後継者候補の1人だったが、資産リストラなどが必要な厳しい事業環境下、そのためのリーダーシップの発揮や経営者の若返りなどの社内外の要請等もふまえ承継が実現したものである。

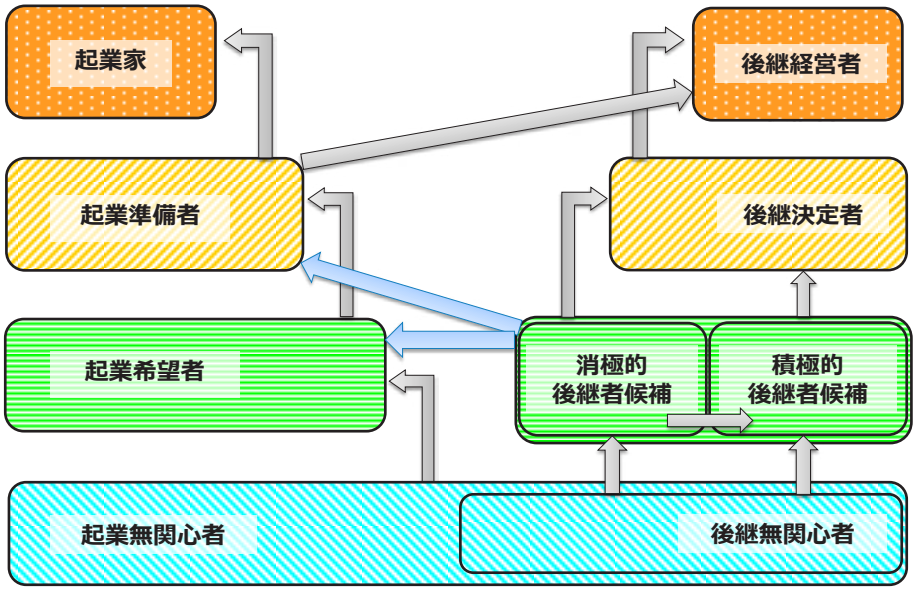
引き継ぐ以上は経営に専念する覚悟で勤務先は辞めるつもりだったが、結果としてパートタイムの契約社員として従前の調査業務にも携わることとなった。当時C氏は大規模プロジェクトのマネジメントを任されており、C氏の突然の離脱は大きな影響が出ると懸念する関係者も多かったことが理由の1つである。兼業的な立ち位置の中で、会社経営もプロジェクト・マネジメントも「考える」「判断する」ことが主な仕事で、フルタイムである必要性は必ずしも高くないことをいかせたと考えている。主業として会社経営を行いつつ、従前の会社でも大規模プロジェクトに携わり、現在までに後進へ引き継げたことは、C氏に安心感と満足感を与えている。

C氏は、二つの仕事の相乗効果も大きいと考えている。調査研究機関で培った不動産に関する理論や分析に関する知見が会社経営に資するのはもちろん、逆に不動産関連業の経営者としてのリアルな体験・視点は、調査研究に際しての視野の広がりや、関連プロジェクトメンバーへの有用なアドバイスとしてもいかされている。その中で、大前提となる専門家倫理や非公開情報の扱い、利益相反などには細心の注意を払うべきと考えている。

いわゆる兼業制度について、C氏は複数の企業から雇われる形態は時間管理等の側面から成立し難いと考える一方、「経営や起業（準備）のための兼業制度は当人、企業ともメリットは存在する。特にゼロからの起業に際してはリスクヘッジの側面も含め起業支援となるし、最終責任をもって判断・行動するという経営者としての経験を社員が身に付けることは、企業にとっても生きてくるだろう」と語る。

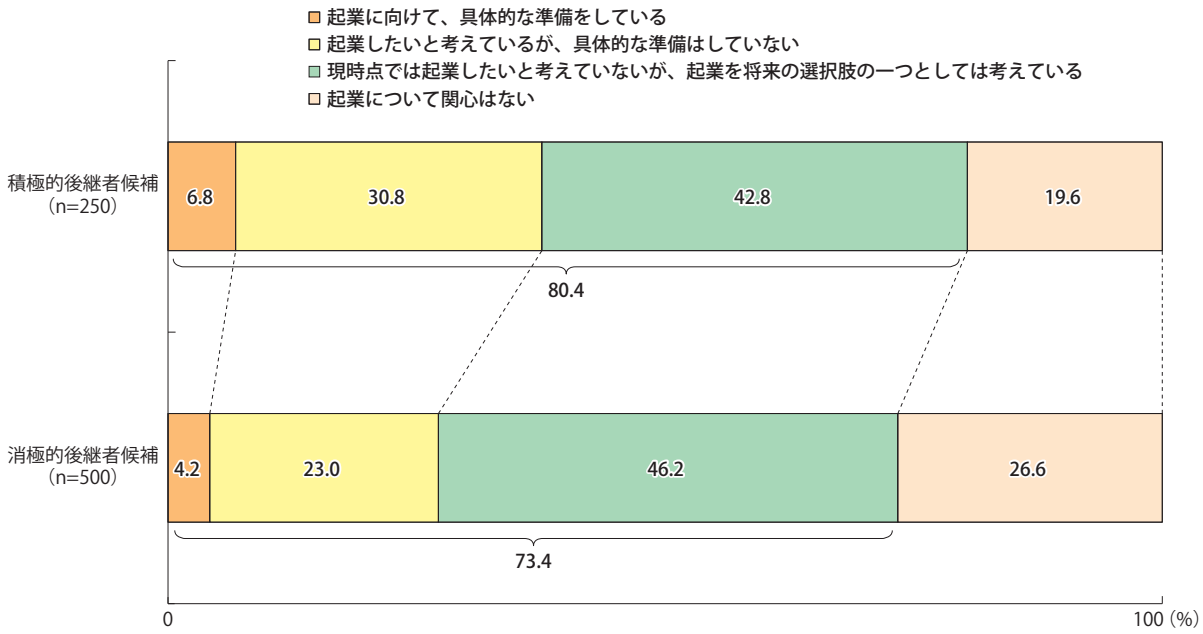
コラム 2-2-4　後継者候補の起業に対する関心

コラム2-2-4①図　後継者候補の起業に対する関心



コラム2-2-4②図は、積極的後継者候補及び消極的後継者候補が自ら起業することに関心を持っているかを見たものである。これによると、起業に関心を持っている割合は、積極的後継者候補で約8割、消極的後継者候補で約7割と非常に高い。起業に挑戦し、経営の経験を積んでから事業を継ぐか検討するという考えや、後継者として新たな事業を始めたいという思いを持つ後継者候補も一定数存在する可能性がある。

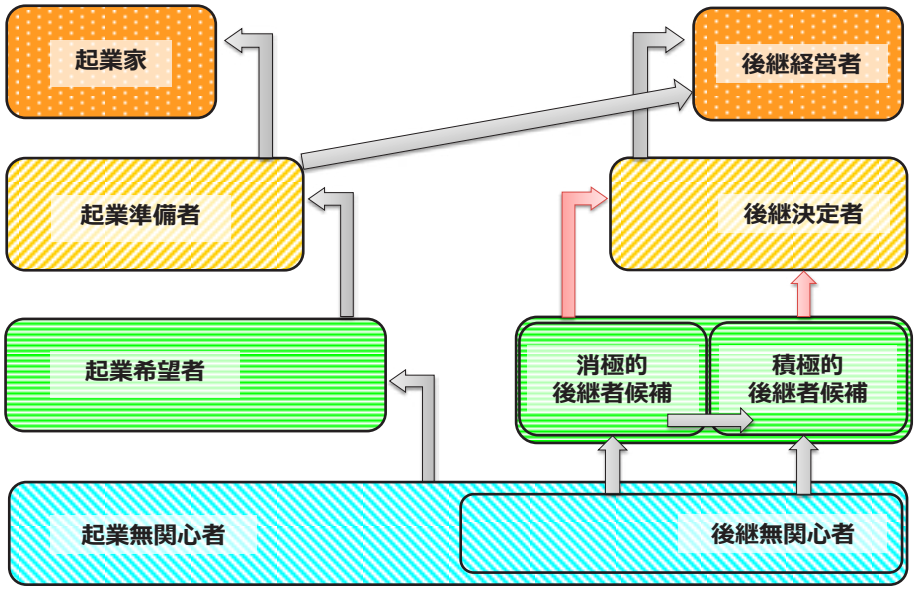
コラム2-2-4②図　後継者候補の起業に対する関心



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

7　事業承継を決断するまでの過程

第2-2-61図　事業承継を決断するまでの過程

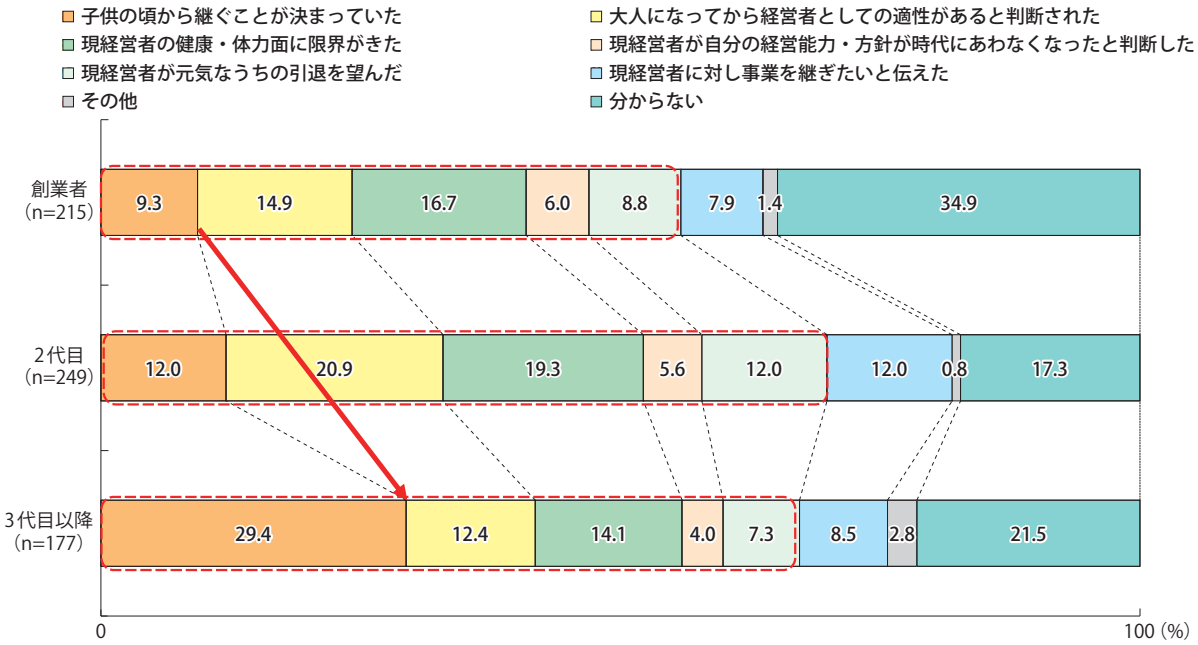


現経営者が事業承継に向けて準備する期間は、これから経営者になる者にとっては、家族や現経営者の理解を得つつ、経営者になるための準備もしなければならない期間でもある。ここでは、経営者と後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補の間の対話状況などを見ていくことで、早めに事業承継に向けた準備を進めるための方法について検討する。

①後継決定者として認められた契機

第2-2-62図は後継決定者が後継者として認められた契機について見たものである。現経営者が3代目以降の場合（後継決定者が4代目以降に就任する予定の場合）、「子供の頃から継ぐことが決まっていた」と回答した者の割合が高くなることが分かる。また、「現経営者に対し事業を継ぎたいと伝えた」と回答した者の割合は、現経営者が創業から何代目に当たるかにかかわらず少ないことから、少なくとも後継者から見ると、事業承継の決定は現経営者が主導しているということが分かる。

第2-2-62図 現経営者が創業から何代目に当たるか別、後継決定者が後継者として認められた契機

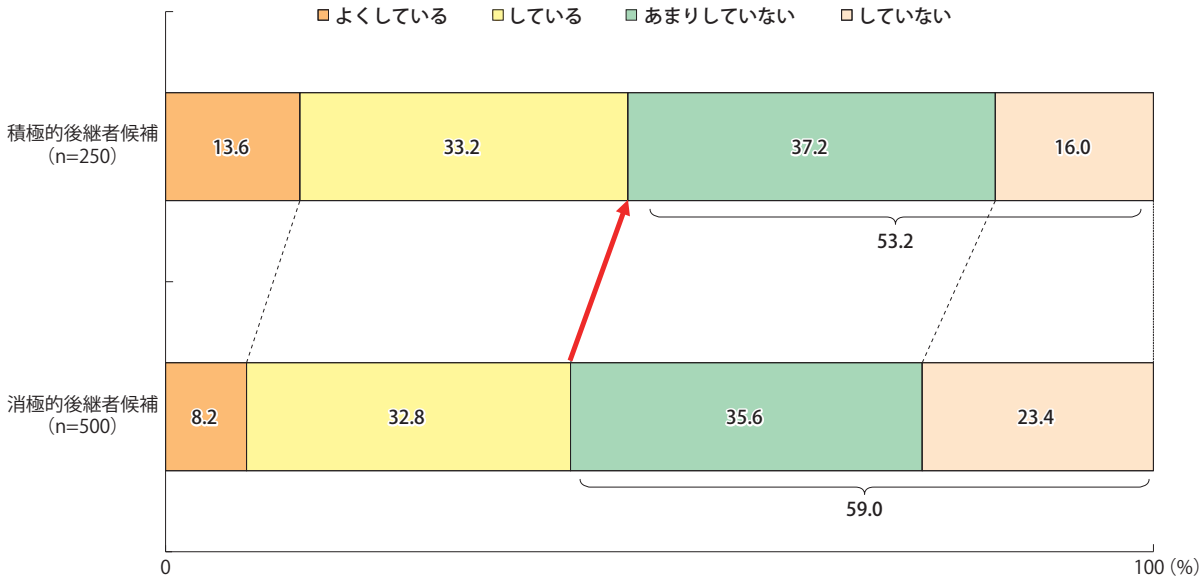


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

②事業承継に向けた話合い

第1章第2節では、引退した経営者が後継者を決定し事業を引き継ぐ上で苦労した点として、「後継者に経営状況を詳細に伝えること」を挙げる者が一定数存在した（**第2-1-8図**）。これに対して**第2-2-63図**は、積極的後継者候補及び消極的後継者候補が現経営者と事業承継に関する会話をどの程度しているかを見たものである。これによると、積極的後継者候補の方が消極的後継者候補より「あまりしていない」、「していない」と回答した者は少ないものの、それでも5割以上存在することが分かる。現経営者と後継者候補が事業承継について話し合うことは容易ではないことがうかがえる。

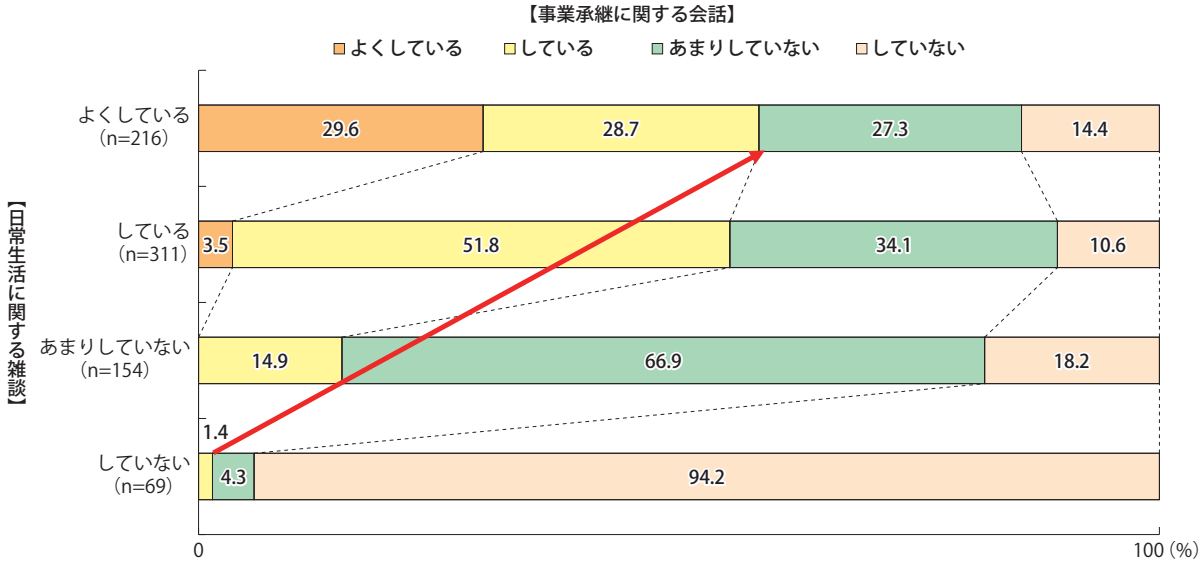
第2-2-63図　後継者候補と現経営者の間での、事業承継に関する会話の頻度



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

第2-2-64図は、日常生活に関する雑談の頻度と、事業承継に関する会話の頻度を見たものであるが、日常会話をする機会が少ない者のほとんどが事業承継に関する会話ができていないことが分かる。家族や社内の形はそれぞれであるが、事業承継に関する会話をするには、まずは日常会話から始めることも一つの在り方といえよう。

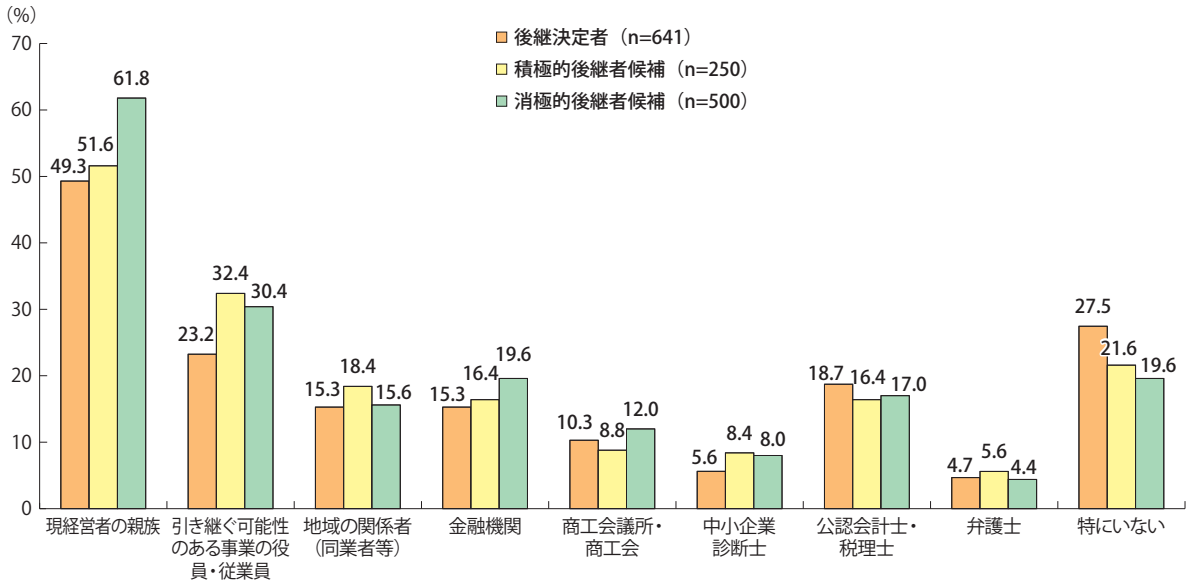
第2-2-64図　後継者候補と現経営者の事業承継に関する会話・日常生活に関する雑談



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査（2018年12月）
（注）積極的後継者候補・消極的後継者候補の回答を集計している。

第2-2-65図は、後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補が事業承継について現経営者と一緒に相談するのに適していると思う相手について見たものである。これを見ると、「現経営者の親族」、「引き継ぐ可能性のある役員・従業員」と回答した者の割合が高い。こうした事業を継ぐ可能性のある者が、信頼の置ける第三者を交えて事業承継に向けて話し合うのも、現経営者と円滑に準備を進めるために有効な一つの選択肢といえるだろう。

第2-2-65図　後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が事業承継について現経営者と一緒に相談するのに適していると思う相手



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）「その他のコンサルタント」、「その他」の項目は表示していない。

事例 2-2-6　有限会社中乃見家

「新店舗オープンを通じた事業の承継と、金融機関の支援を受けた代表の承継を並行して進める企業」

千葉県鴨川市の有限会社中乃見家（従業員3名、資本金300万円）は、地元の鮮魚を使った寿司や和食を提供する飲食店と、民宿を営む企業である。同社社長の上村恵司氏が1988年に設立し、多くの観光客と地元住民に愛されてきたが、2019年秋には閉店し、新たに宿泊施設を備えた和洋食レストラン「オルビス」を、鴨川市内の海沿いにオープンする。洋食の調理は、恵司氏の息子であり、東京でホテルシェフを務めた経験を持つ次期代表の上村航平氏が担当する。

「オルビス」の構想は、上村社長と、女将で社長の妻の上村香代子氏が2016年2月から検討してきた。その時点では、まだ航平氏が事業を継ぐことは決まっていなかったが、上村社長は「女性や子供が食事や宿泊先を決めるようになってきており、中長期的に考えると、女性や子供にも受け入れられる和と洋を組み合わせたスタイルへの転換が必要だ」と考え、香代子氏と2人で、人気のある飲食店に足を運び、情報を集めた。また、多くの食や人に出会い、味噌や醤油を手作りするコミュニティにも参加するようになった。さらに、新店舗の土地探し、建築物の見学や建築家への相談などを通じて、新店舗のコンセプトや構想を膨らませていった。これらの検討プロセスを香代子氏が記録したノート「夢その日まで」は既に30冊を超えている。

中学入学時点から、将来的には料理人になって、事業を承継するだろうという意識が漠然とあった航平氏は、2人が「オルビス」の検討をしていることを聞き、事業の長期的な展望をイメージできるようになった2017年秋頃に事業を承継することを決断。2018年夏に鴨川に戻り、店を手伝うようになった。香代子氏が「想像以上で驚かされることが多い」と言うように、航平氏が洋食を振る舞うようになってから、これまで一度も来店したことがなかった近所の住民や若い女性客が訪れるようになった。また、POSレジによる業務効率化やSNSによる広告宣伝も、航平氏が参画してから積極的に活用するようになり、経営面でも効果が現れ始めている。上村社長が和食、航平氏が洋食と担当が分かれているため父子間の衝突などもなく、お互い料理人として尊重し合っている。

上村社長は、「オルビス」がオープンしたら代表を退こうと考えていたが、2018年冬に鴨川市商工会が主催する事業承継セミナーに参加し、株式譲渡など、小規模事業者の親子間での事業承継も時間をかけて進める必要があることを初めて知った。すぐに金融機関に相談し、5年後の代表交代に向けて、事業承継計画を作成している。

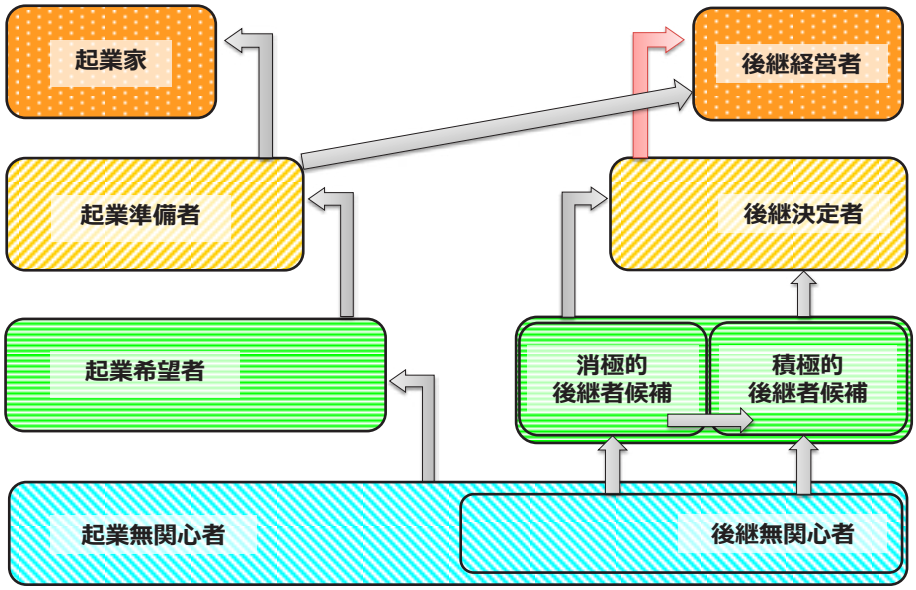
「『オルビス』への両親のこだわりはずっと見てきた。オープンに向けて協力して準備を進めていきたい」と航平氏は語る。

提供している和食（左）と洋食（右）

新店舗「オルビス」オープンに向けた歩みを記した31冊のノート

8 後継経営者になるための課題

第2-2-66図 後継経営者になるための課題

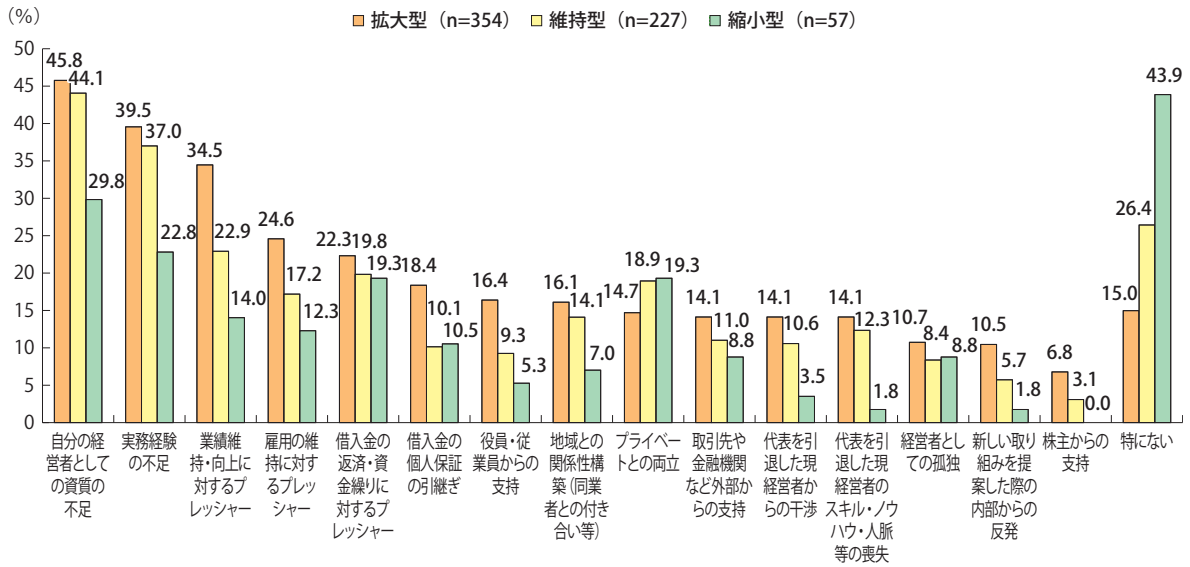


本項では、後継決定者が事業を継ぐために取り組んでいることや相談相手に関する意向を見ていくことで、後継経営者になるための課題について分析する。

①後継経営者になるための資質・能力

第2-2-67図は、後継決定者が事業を継ぐに当たって懸念することについて、事業承継後の事業規模に対する意向別に見たものであるが、「自分の経営者としての資質不足」、「実務経験の不足」を懸念する者が多く、特に拡大型、維持型で多いことが分かる。

第2-2-67図　後継決定者が事業を継ぐにあたり懸念すること

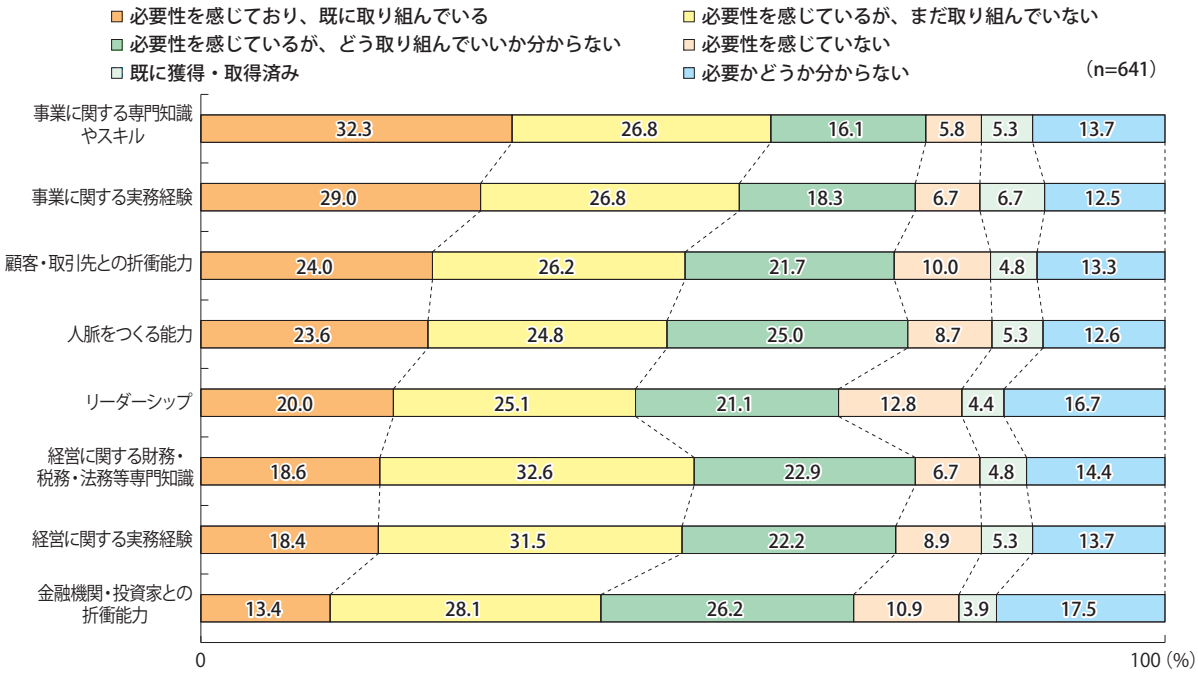


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。
2.「その他」の項目は表示していない。

第2-2-68図は、後継決定者が経営者になるために必要だと思う資質・能力、及び資質・能力を身に着けるための取組状況について見たものである。

起業準備者が経営者になるために必要だと思う資質・能力と比較すると（**第2-2-36図**）、全体として後継決定者の方が「必要かどうか分からない」者の割合が高く、「必要性を感じており、既に取り組んでいる」者の割合が低いことが分かる。事業を継ぐために必要な資質・能力は、起業する場合と比較して、体系的な情報を入手するのが難しいことが推察される。

第2-2-68図 後継決定者が経営者になるために必要だと思う資質・能力

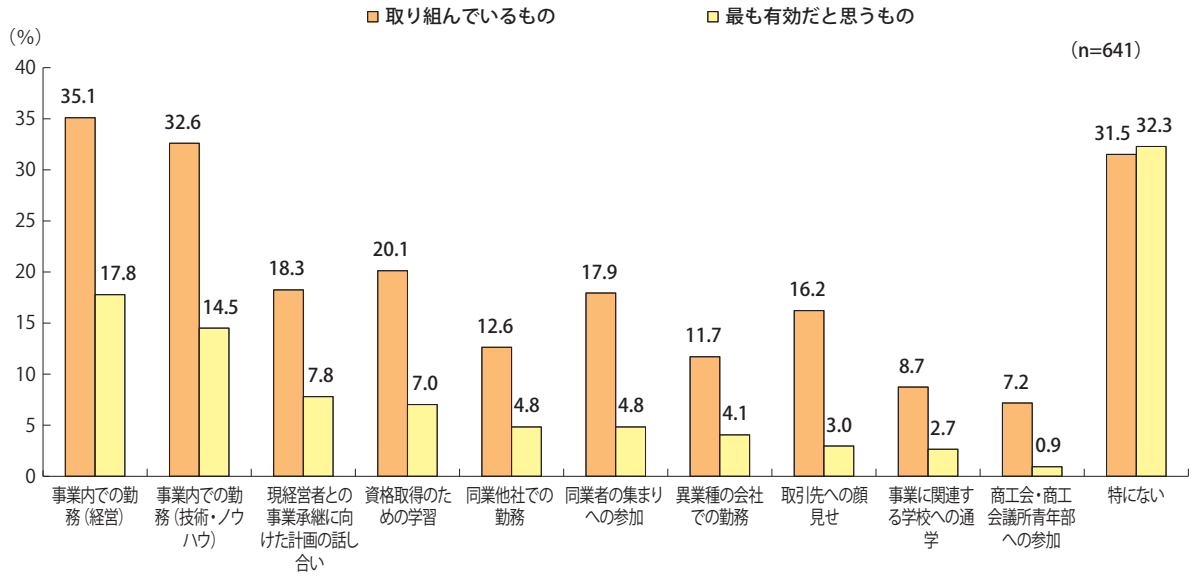


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

第2-2-69図は、後継決定者が事業を継ぐために取り組んでいるものと、その中で最も有効だと思うものについて見たものである。これによると、取り組んでいるもの、最も有効だと思うものともに、「事業内での勤務（経営）」、「事業内での勤務（技術・ノウハウ）」と回答した者が多いことが分かる。

第1章第2節では、引退した経営者が実施した後継者教育の内容と、そのうち最も有効だった後継者教育の内容について、「経営について社内で教育を行った」、「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」と回答した割合が高かった（前掲**第2-1-14図**）。後継決定者も近い認識であり、事業承継に当たっては社内で経験を積むことが重要であると考えられる。

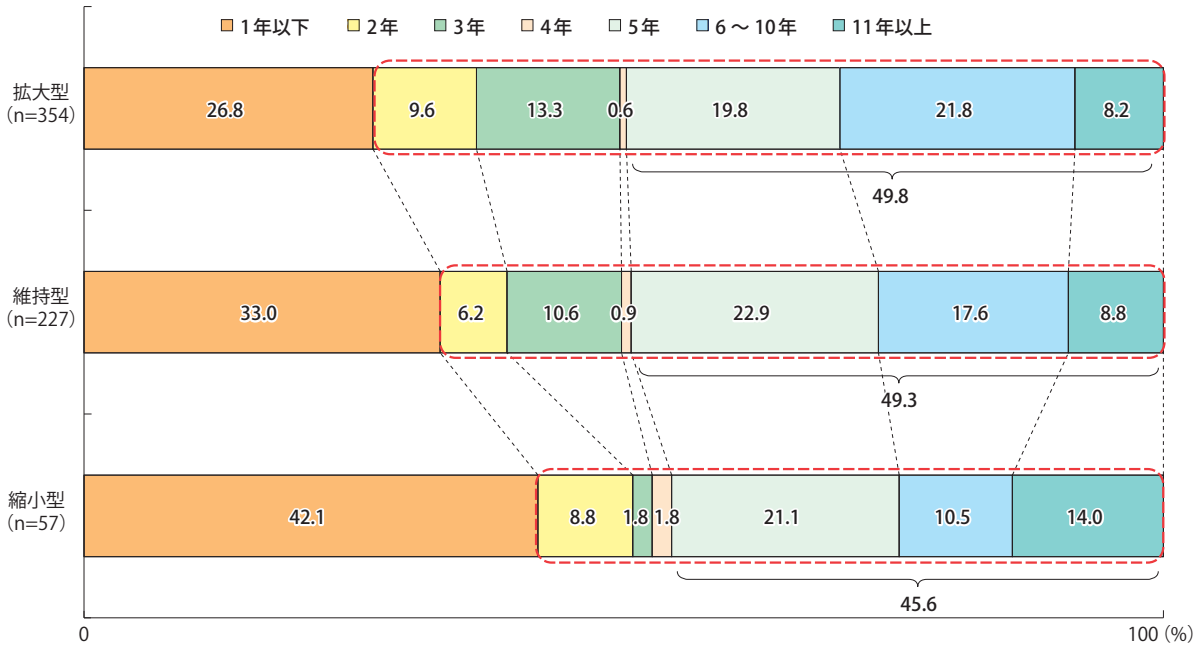
第2-2-69図　後継決定者が事業を継ぐために取り組んでいるもの・最も有効だと思うもの



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1.「取り組んでいるもの」は複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「その他」の項目は表示していない。

第2-2-70図は、後継決定者が経営者になるために必要だと思う準備期間を事業承継後の事業規模に対する意向別に見たものである[27]。2年以上かかると回答した者の割合は拡大型で一番多く、5年以上と回答した者は意向にかかわらず約5割となっている。

第2-2-70図　事業承継後の事業規模に対する意向別、後継決定者が経営者になるために必要だと思う準備期間



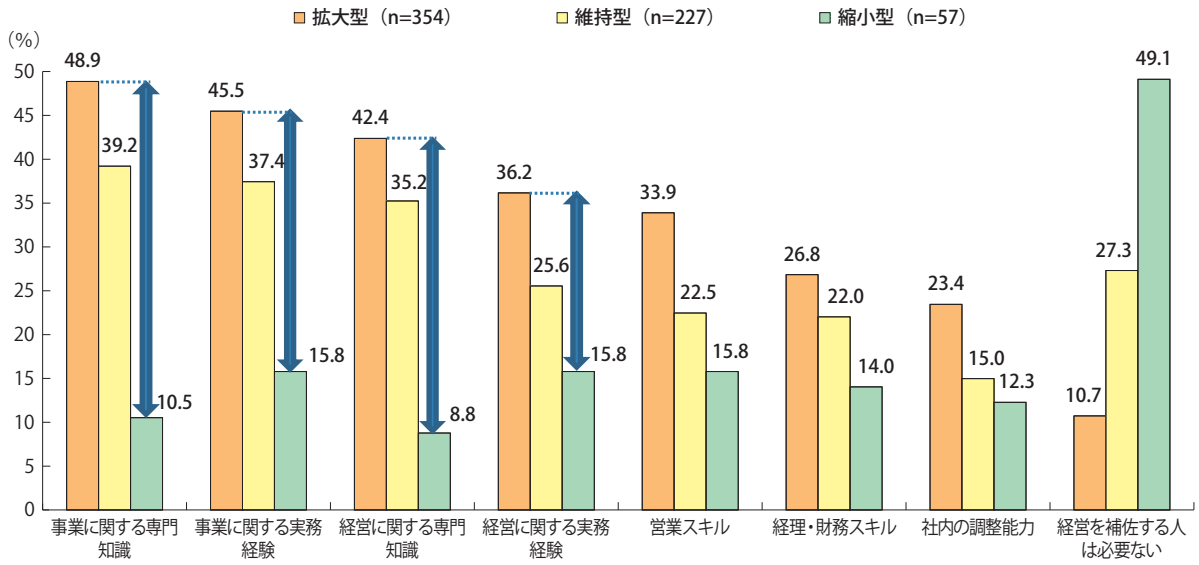
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。

27　事業承継に必要な期間ではないことには留意が必要である。

②経営を補佐する人材の確保

第1章第2節では、引退した経営者が後継者を決定し事業を引き継ぐ上で苦労した点として、「後継者を補佐する人材の確保」を挙げる者が一定数存在した（前掲**第2-1-8図**）。事業を譲り受ける側である後継者はどのような能力を持った人材を求めているだろうか。**第2-2-71図**は、後継決定者が経営を補佐する人にどのような能力を求めるかについて、事業承継後の事業規模に対する意向別に見たものである。これを見ると、拡大型では「事業に関する専門知識」、「事業に関する実務経験」をはじめ、多くの面で経営の補佐を求めていることが分かる。事業の拡大のためには周囲のサポートが必要となることが推察される。

第2-2-71図　後継決定者が経営を補佐する人に求める能力

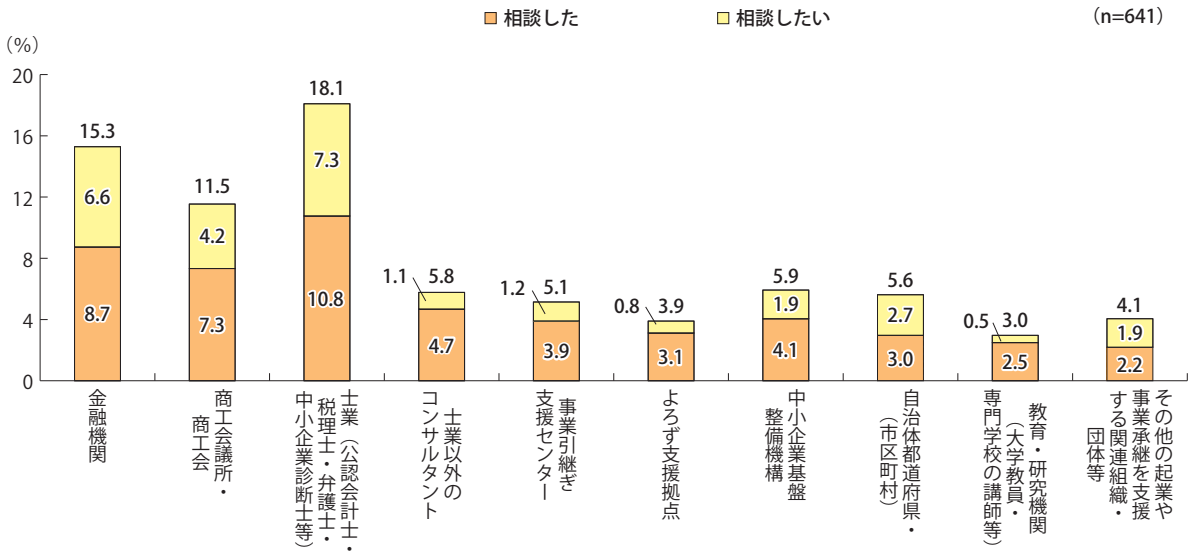


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した人を除いて集計している。
2.「その他」の項目は表示していない。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③後継経営者になるための相談先

第2-2-72図は、後継決定者が相談した、又は相談したい専門家、支援機関について見たものである。起業準備者と比較すると（**第2-2-37図**）、起業準備者では「その他の起業・事業承継を支援する関連組織・団体等」と回答した者が11.2%いたのに対し、後継決定者では4.1%にとどまっている。このことから、後継者を支援する組織は起業家を支援する組織と比べて、まだ広がりに欠けているか、認知されていないと考えられる。

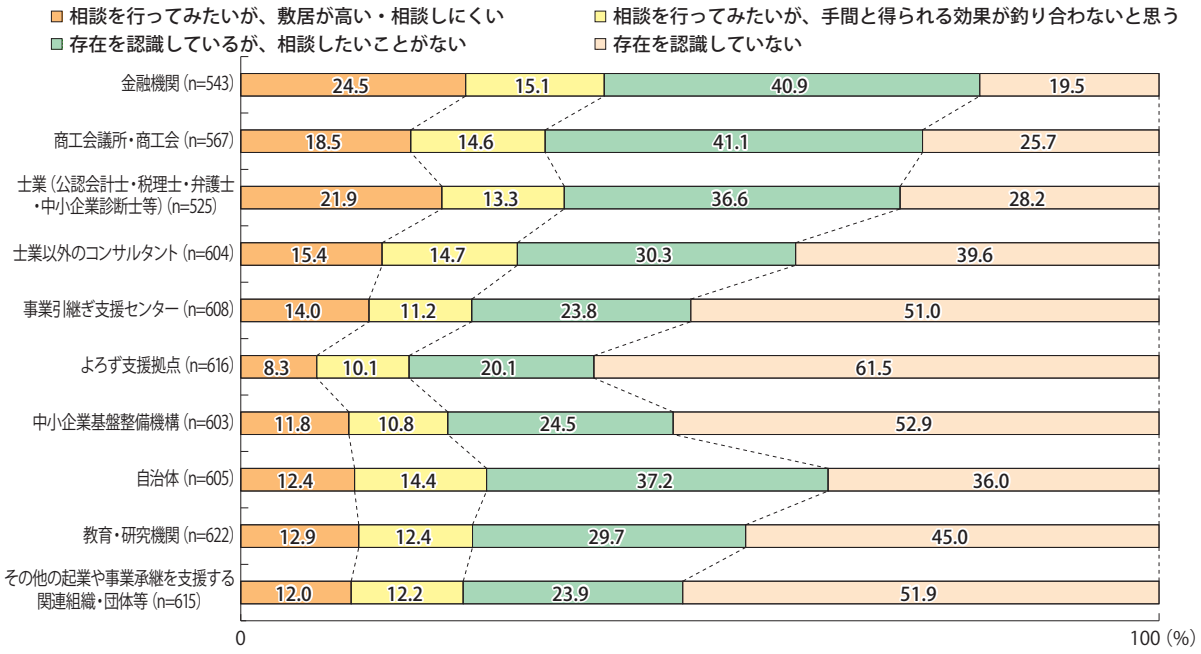
第2-2-72図　後継決定者が相談しようと思う専門家・支援機関



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 後継決定者が起業又は事業承継について相談した、又は相談したいと思う相手のうち、専門家・支援機関ではない「家族・親族」、「他社の経営者」、「起業・事業承継を考えている人」、及び「その他」の項目は表示していない。
2.「相談したい」とは、相談した、又は相談したいと思う相手に「これから相談する」と回答した者をいう。
3.「相談した」とは、相談した、又は相談したいと思う相手に「これから相談する」と回答しなかった者をいう。
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

後継決定者が専門家・支援機関に相談しない理由について見たものが**第2-2-73図**である。これによると、存在を認識されている割合は、専門家・支援機関によって差があることが分かる。起業準備者に対する支援（**第2-2-38図**）と同様、認知度の高い専門家・支援機関が、他の各支援機関でできる相談の内容などの情報について周知するなど、支援機関同士の連携を深めていくことで、各支援機関の持つ支援施策をより多くの後継者に利用してもらえるようになると考えられる。

第2-2-73図 後継決定者が専門家・支援機関に相談しない理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）各専門家・支援機関について、起業又は事業承継について相談した、又は相談したいと思う相談相手として回答しなかった者に聞いている。

事例 2-2-7　株式会社シービージャパン

「外部研修を活用した後継者教育により、円滑な事業承継を果たした企業」

東京都足立区の株式会社シービージャパン（従業員数40名、資本金9,900万円）は、生活関連用品の企画開発、製造・販売を手掛けるファブレスメーカーである。「モノからコトへ。コトからココロへ。」という理念を掲げ、商品開発力とデザイン力をいかし、年間300点以上の新商品を世に送り出している。同社は、2000年に現会長である青木宏氏が創業し、非同族の社員による承継を2度経験している。現在の代表取締役社長の樋口圭介氏は2016年に現職に就任している。

樋口社長は、創業2年目に入社し、営業一筋で同社を支えてきたベテランだったが、自身が社長になることは想定していなかった。ところが、2014年に前社長の病気を機に後継者に指名され、急遽、事業承継の準備を始めることになった。

同社が円滑な承継を果たせた要素としては、大きく分けて2点ある。まず、経営陣の若返りを始めとする、樋口社長が自分では行いにくい社内体制の整備について、青木現会長が早期に着手していたことが挙げられる。もう一つは、ふだんの業務では得られにくい、経営者に必要なスキルを学ぶために外部研修を活用したことである。

営業担当から社長になるに当たり、まずは必要なスキルを洗い出そうと考えた樋口社長は、外部の専門家による研修を受講して社長業について一から学ぶことにした。1年の受講期間の中で、最も不安を感じていた金融・財務の知識を習得でき、金融機関と渡り合う自信が持てるようになった。さらに、学んだことを社内で実践することで、経営の見習い期間に着実に経営のノウハウを身に着けることができたという。

「人財」を大切にする同社では、樋口社長を支える幹部社員にも外部の研修で経営に必要なスキルを学ばせているほか、リーダー層を対象とした社内研修も継続的に実施し、社員のレベルアップとともに、将来の事業承継に向けた準備にも余念がない。

「青木会長や前社長時代からの事前の準備があったため、短期間でも乗り切ることができた。次世代への承継の際には、外部研修も活用して経営スキルを身に着けてもらうなど、早期に準備をはじめて、最低5年はかけて計画的に進めていきたい。」と樋口社長は語る。

樋口圭介社長（左）と青木宏会長（右）

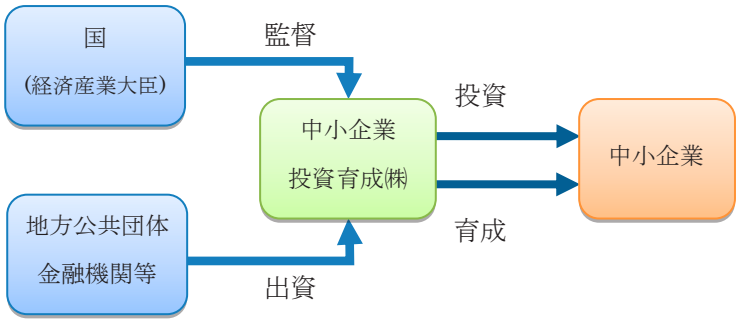
コラム 2-2-5 中小企業投資育成が実施する後継者育成支援

中小企業の後継者を事業承継に向けて教育していくには、社内でのOJTや研修以外に外部の研修を積極的に活用していくことも効果的である。

中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）は、中小企業が発行する株式の引受け等を行い、株主となって自己資本の充実と健全な成長を支援する政策実施機関である。1963年に中小企業投資育成株式会社法に基づいて東京・名古屋・大阪に設立されており、投資育成制度はこれまで日本全国で累計5,392社（2018年12月末時点）に利用されている。

また、投資育成では、中小企業に特化した後継者育成支援プログラムを有しており、中小企業の後継者育成を長期的に支援する機関としても活用されている。

【投資育成制度の仕組み】



【投資育成が行っている後継者育成支援プログラムの概要】

対象受講者：投資先の経営後継者、後継候補者等

内容：体系的かつ実践的な経営に関する知識を習得するとともに、ディスカッションやケーススタディ、課題分析、経営企画策定など、後継者、経営幹部としての研鑽を深めるのに資するもの。

開催期間：数か月～1年程度

参加人数：20名程度

参加料金：有料

※内容は各社によって異なります。詳しくは下記【問い合わせ先】までお問合せ下さい。

（参加者の声）

- ビジネスゲームを通して、自社の独自性を磨くことの重要性を強く感じた。
- PRツールや顧客管理ツールなど、自社になかった取組を学び、経営改善にいかした。
- 次世代の経営者という境遇は同じなので、業種や年齢も異なる人たちと率直に経営の話ができ、経営理念や仕事をする上で大切なものを見直すよい機会になった。

【問い合わせ先】

・東京中小企業投資育成株式会社（新潟・長野・静岡以東の18都道県）
URL：https://www.sbic.co.jp/
電話：本社　03-5469-1811

・名古屋中小企業投資育成株式会社（愛知・岐阜・三重・富山・石川の5県）
URL：https://www.sbic-cj.co.jp/
電話：本社　052-581-9541

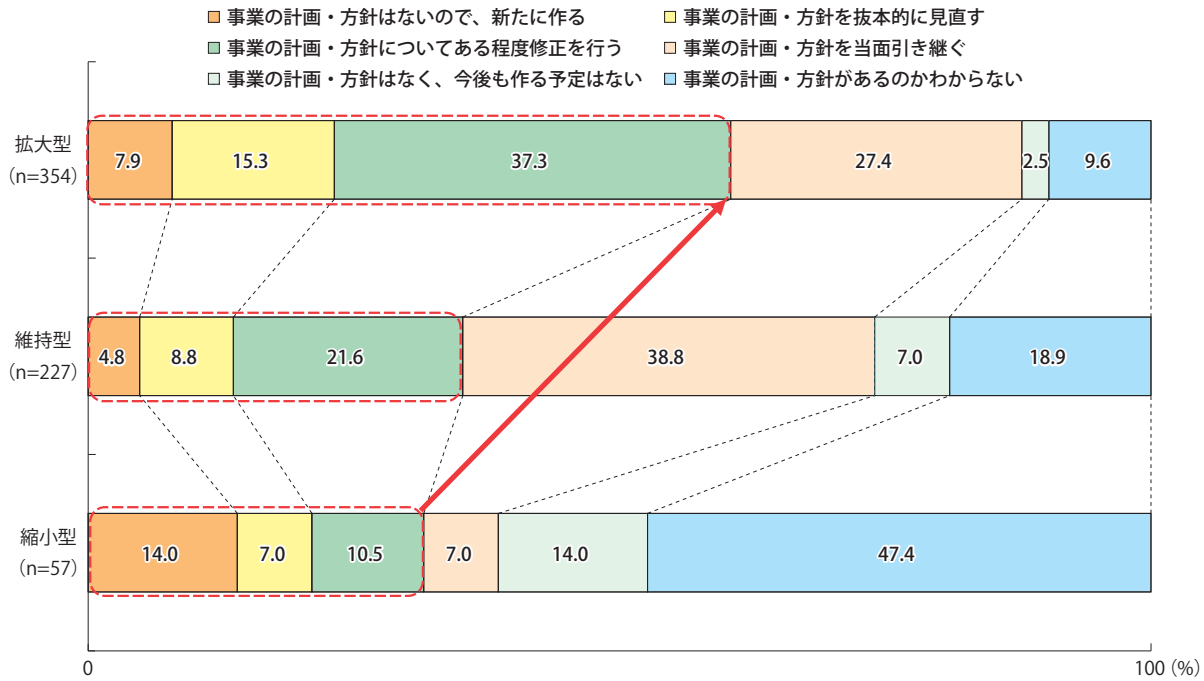
・大阪中小企業投資育成株式会社（福井・滋賀・奈良・和歌山以西の24府県）
URL：https://www.sbic-wj.co.jp/
電話：本社06-6459-1700、九州支社092-724-0651

④事業を継いだ後の方針・課題

ここからは、後継決定者の事業承継後の方針や課題について見ていく。

第2-2-74図は、後継決定者が事業を継いだ後に、事業の計画・方針を見直す意向があるかを見たものである。特に拡大型の後継決定者では、事業の計画・方針を見直したり、新たに作成したりすることを考えている者が少なくないことが分かる。

第2-2-74図　後継決定者が事業を継いだ後の事業の計画・方針

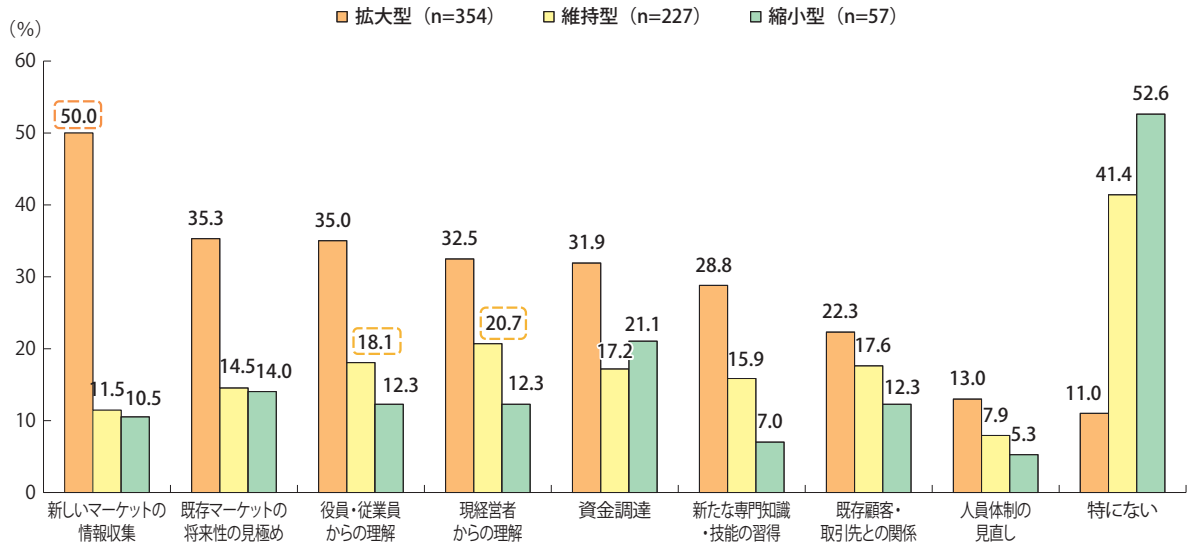


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。

後継決定者が目指す事業の計画・方針を実現するに当たって課題となるものは何であろうか。**第2-2-75図**は、後継決定者が事業承継後の経営課題であると考えるものについて見たものである。これを見ると、拡大型の後継決定者には「新しいマーケットの情報収集」を課題と考える者が非常に多いことが分かる。

また、維持型では「現経営者からの理解」、「役員・従業員からの理解」を課題と考える者が多いことが分かる。現状を維持していく場合でも現経営者と後継者で事業の計画・方針が同じとは限らない。社内での衝突を防ぐためにも、あらかじめ話合いを進めておくことが重要といえよう。

第2-2-75図　後継決定者の事業承継後の経営課題



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1.「その他」以外の項目について表示している。
2. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-2-8 サイトウ看板店

「後継者が先進設備を導入し、新しい取組で事業を拡大した事業者」

青森県三沢市のサイトウ看板店（従業員5名、個人事業者）は、1964年に設立され、当初は平面看板の制作を行っていたが、現在では店舗の「トータルデザイン」をコンセプトとして、デザイン性の高い商品棚や巨大モニュメントの企画・制作を行っている。塗装のみならず、木工・プラスチック・金属加工も全てワンストップで手掛けることができ、星野リゾート青森屋の依頼で制作した「りんごガチャガチャ」のように、立体物を含む一品ものの企画・制作を得意としている。

代表の齊藤直樹氏は、父の事業を承継することを念頭に置きながら、東京でデザインの専門学校や一品ものの鉄工芸品を制作する会社で経験を積んだ後、1992年から同社での仕事に従事し始めた。

当時は、注文を受けて平面看板の制作をほぼ手作業で行っており、従業員数も1名であった。直樹氏は家業に戻った後、同業者に先駆けてコンピュータを導入し、看板のデザイン図面をコンピュータ上で制作し始めた。さらに、看板制作用シートをカットするマシンに図面データを入力することで、一連の作業を機械化することに成功した。その後も業務用大型インクジェットプリンタやNC制御加工マシン、レーザーカッターなど、次々に先進設備の導入を進めた。

先進設備の導入以後、コスト面で折り合いがつかず諦めていたデザイン性の高い立体物を、低価格で制作できるようになり、顧客に平面だけでなく立体物の看板・広告を企画・提案できるようになった。父から全ての業務を任され実質的な代表になっていた2008年頃には、デザイン性の高い立体物を手掛けた実績が口コミで広がり、大手企業から思いもよらぬ相談や引き合いも増え、それによって提案力やアイデアがより一層磨かれる好循環が形成された。

先進設備を導入することに対する、父や従業員からの反対はなかった。ものづくりが好きである点は共通していたため、設備の導入だけでなく、皆で試行錯誤することを通じて、仕事の幅を徐々に広げてきた。経営については、財務会計を独学でゼロから習得するなど苦労も多かったが、商工会の勉強会などに参加し、今では事業計画も自身で作成しており、近く法人成りする予定もある。今後は、「Web上だけで注文が完結する仕組作りなどを通して、経営者に依存する仕事の割合を減らし、生産性を更に高めたい」と考えており、更なる事業拡大に向けて余念がない。

星野リゾート青森屋の依頼で制作した「りんごガチャガチャ」

事例 2-2-9　株式会社西村プレシジョン

「異業種での勤務経験と時代に合わせた取組により、顧客開拓と成長につなげた経営者」

福井県鯖江市の株式会社西村プレシジョン（従業員10名、資本金1,000万円）は、関連会社である株式会社西村金属の貿易部門として設立され、現在では、眼鏡及び眼鏡部品の企画製造・販売を手掛ける企業である。

西村プレシジョン現社長の西村昭宏氏は、大学卒業後、東京でIT業界に就職していた。しかし、2000年頃から、眼鏡の製造拠点の海外移管が加速し、同氏の父が経営する西村金属の業績が悪化。同氏は、危機的な状況にあるときこそ、家族一丸となって乗り切ろうと、2003年に鯖江に戻り、間もなく西村金属の常務取締役に就任した。

西村金属は、一般的に試作業者が多いチタン加工業界において、珍しくチタン製品の量産技術を有する点で、眼鏡製造が盛んな鯖江市内でも一目を置かれる存在であった。また、チタン製品の量産技術は医療など他の業界でも必要とされており、眼鏡以外への事業領域拡大の余地は十分にあった。西村氏は、先代の父が培ってきた技術には自信があったため、自社が有する量産体制が整った設備の情報を開示して新規顧客を開拓することにした。

それまで眼鏡分野に特化していた西村金属が、他の分野へも進出しないと生き残れないという認識は先代も西村氏も同じ思いだったが、情報開示については先代をはじめ社内からの反発も少なくなかった。それでも、有益な情報をいかに顧客に提供できるかが勝負になる時代が来ることを、東京での勤務経験を通して予見していた同氏は、「後継者は、先代の経営者と同じことをやっていても発展はできないし、社員にも認めてもらえない」という強い意志を持ち、取組を断行した。

その結果、新規顧客が大幅に増え、同氏が鯖江に戻ってきてからわずか5年間で、顧客の8割が眼鏡以外の分野となり、売上を2.5倍に伸ばすまでになった。実績が数字として出始めると、社内の同氏への見方も変わってきたという。

こうして社員の信頼を勝ち取った西村氏は、祖業である眼鏡の分野で自社ブランドを確立するため、2012年、眼鏡の販売を手掛ける西村プレシジョンの代表取締役に就任した。畳むと薄さ2mmになる老眼鏡「ペーパーグラス」を開発し、2013年に販売を始め、ヒット商品になった。また、2018年にはクラウドファンディングを活用し、薄型サングラスの商品化を提案したところ、1千万円を超える資金調達に成功するなど、更なる事業拡大に向けた手応えもある。

「若い後継者には、特定の業界ややり方、地域に固執せず、時代の変化にあった発想を外から取り入れて、新しいことに挑戦してほしい。」と西村氏は語る。

薄型老眼鏡「ペーパーグラス」

ペーパーグラス東京 帝国ホテル店

西村昭宏社長

事例 2-2-10 一般社団法人ベンチャー型事業承継

「若手後継者が家業の経営資源を活用して新たなビジネスに挑戦する支援をする団体」

東京都千代田区の一般社団法人ベンチャー型事業承継（代表理事2名、理事2名、顧問3名）は、若手後継者が家業の経営資源を活用して新たなビジネスに挑戦する「ベンチャー型事業承継」を支援する団体である。

代表理事の山野千枝氏は、2001年より中小企業支援機関である大阪産業創造館で中小・ベンチャー企業の支援を手掛けてきた。中小企業の廃業が増える中、若い世代にとって、親に強いられるイメージが強かった事業承継を能動的でポジティブなものに変えたいと考え、「ベンチャー型事業承継」という概念を提唱した。まず、山野代表理事自ら、2016年に祖父が手掛けていた醤油蔵の屋号を継承し、「株式会社千年治商店」を起業することで、ベンチャー型事業承継を実践した。その後、これらの取組を特定の地域や属人的な支援ではなく、広域かつ全国区に組織的な支援として広げる必要があると考え、2018年6月に一般社団法人を設立した。

現在の主な事業内容は、若手後継者を対象とする研修事業、新規事業開発支援、事業化サポート、事例の発信や政策への提言である。野心ある後継者や後継者候補（アトツギ）が自ら事業承継後の経営に向けて学ぶためのコミュニティの構築を目指し、家業の経営資源を活用した新規事業の開発（新サービス・製品の開発、業態転換、新市場参入など）や事業化などの支援を行っている。

若手後継者などの会員制システムが特徴であり、入会できるのは家業というフィールドで何か新しい挑戦をしたい、家業の経営資源を活用してビジネスを起こしたいと考えている「U34（34歳未満）のアトツギ」である。

こうしたアトツギは、新たな事業への挑戦に向けた不安や家業の人間関係などで悩みを抱えていることも多いが、同法人の多様な講座やセミナー、勉強会等を活用したり、同じような境遇にあるアトツギ同士で気軽に悩みを共有したりすることで、課題解決のヒントを得られる。また、既にベンチャー型事業承継を成功させた先輩経営者である「メンター会員」が親身に相談に乗ってくれるので、経験に基づいた具体的かつ実践的なアドバイスを得ることもできる。

「若い世代が、胸を張って家業を継ぐ。自分がやりたいことを家業で実現する。そんなカルチャーが定着し、各地に地域に根ざすアトツギベンチャーが続々と登場することで、メディアなどを通じて世の中に広まれば、後継者不在問題の解消につながる可能性がある。」と山野代表理事は語る。

若手後継者同士によるミーティング

山野千枝代表理事

9　まとめ

本節では、起業・事業承継の両面から、経営者を目指すきっかけや、経営者になるまでの課題について見てきた。起業と事業承継に共通していえるのは、起業であれば勤務先での経験や起業家教育、事業承継であれば継ぐ事業での従事経験などを通して、自身の能力が経営者として通用するか否かを少しでも肌感覚で理解できている方が、経営者になろうという気持ちにつながりやすいということだろう。経営者になりたい者を増やすには、働きながらでも経営の経験を積めるような機会や、自らのアイデアを相談できる機会を増やし、経営者としての感覚を事前に理解・体験してもらうことが重要であろう。

起業と事業承継で大きく違う点は、経営資源が最初から揃っているかどうかである。経営資源を引き継がずに起業する場合は、制約なく事業を展開できる一方で、ノウハウや技術といった無形資産を作り上げるには時間が掛かり、事業を軌道に乗せるまでのコストとリスクが大きいことが多い。成し遂げたいことに必要な事業や経営資源を、他者が持っているのなら、一から作るのではなく他者から引き継ぐという選択肢も検討に値するだろう。

事業承継では、自身の求めていない経営資源まで引き継がざるを得ないケースも中にはあるが、事業が軌道に乗っているというメリットがある。事業承継特有の課題や不安を払拭できれば、むしろ新しい取組に挑戦しやすい環境になり得るのではないだろうか。

事業や経営資源を譲り受ける場合は、譲り渡す側との合意形成が必要になる。親族から譲り受ける場合でも、事業承継に向けた話合いは、日常会話とは別に行わなければならない。当事者である現経営者や後継者が主体となって対話を進めていくことが重要であり、1対1での対話が難しければ第三者を交えて進めるのも選択肢の一つといえよう。役員・従業員が譲り受ける場合も、これまで培ってきた人間関係があり、同様に当事者が周囲を巻き込んでいくことも選択肢の一つといえよう。

第三者からの事業や経営資源の引継ぎについては、M＆Aに向けたマッチングサービスなどは充実しつつあるが、引継ぎを円滑に進める施策は、まだ拡充の余地があるといえよう。経営者の引退が加速する今だからこそ、次世代の経営者に需要のある既存の経営資源を引き継ぎ、有効利用してもらうことが重要である。

第3節 起業後に成長を果たす起業家の実態

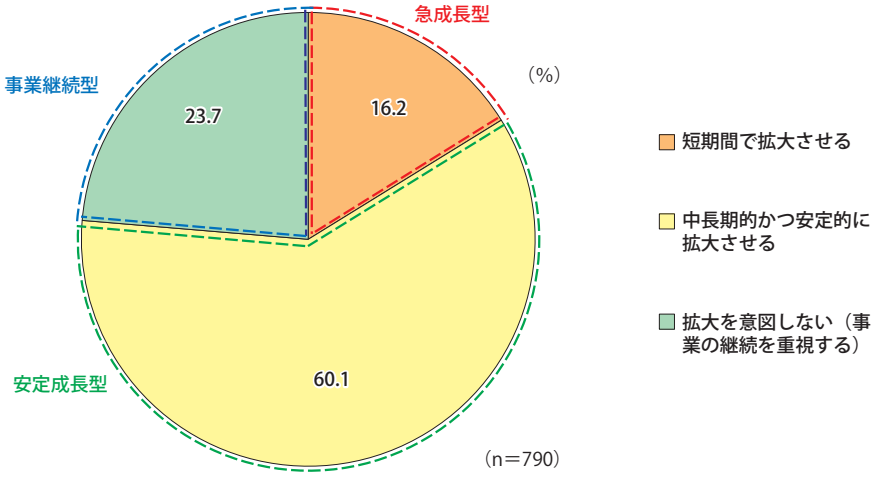
前節では、経営者になるまでの過程における課題について見てきた。こうした課題を払拭し、経営者の数を増やすための取組が重要である一方で、時代の変化に合わせて我が国や各地域の経済を牽引する企業や、新たな雇用の受け皿となる企業が増えていくことも、我が国が継続的に発展していくために重要である。

ここでは、売上高を成長させたい、雇用を拡大させたいと考えている起業準備者や、起業後実際に売上高を成長させている、雇用を拡大させている企業について分析することで、特に成長していく起業家への支援の在り方について、都市部と地方部の環境の違いという観点も交えながら検討していく[28]。

1 起業準備者の売上高に対する成長意向

はじめに、売上高の成長について分析する。ここでは「経営者参入調査」における起業準備者を、第2節と同様に、起業後の売上高を「短期間で拡大させる」者を「急成長型」、「中長期的かつ安定的に拡大させる」者を「安定成長型」、「拡大を意図しない」者を「事業継続型」に分類し（**第2-2-76図**）、それぞれの特徴について見ていく。

第2-2-76図 起業準備者の起業後の売上高に対する成長意向



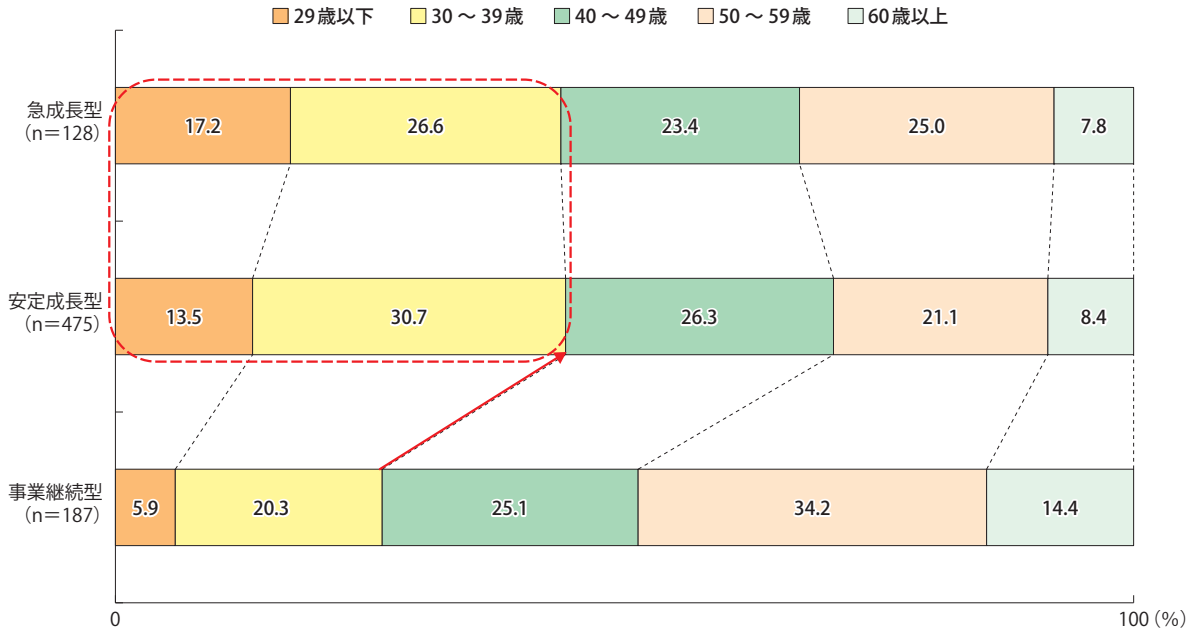
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

①起業準備者の年齢構成

第2-2-77図は、起業準備者の現在の年齢を売上高に対する成長意向別に見たものである。これを見ると、急成長型及び安定成長型では39歳以下の若い年代が相対的に多いことが分かる。

28 売上高の成長と雇用の拡大の関係性については、付注2-2-2を参照のこと。

第2-2-77図　売上高に対する成長意向別、起業準備者の年齢

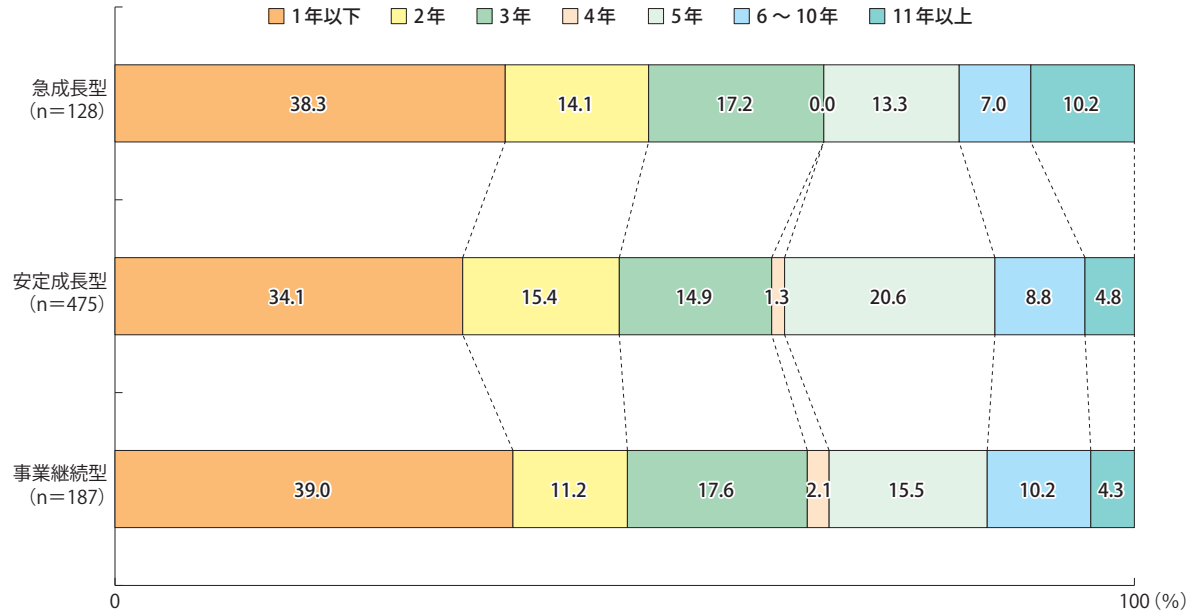


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

②起業準備者の準備期間

第2-2-78図は、売上高に対する成長意向別に、起業準備者が経営者になるために必要だと思う準備期間について見たものである。これを見ると、準備期間は売上高の成長意向にかかわらず大きく変わらないことが分かる。

第2-2-78図　売上高に対する成長意向別、起業準備者が経営者になるために必要だと思う準備期間

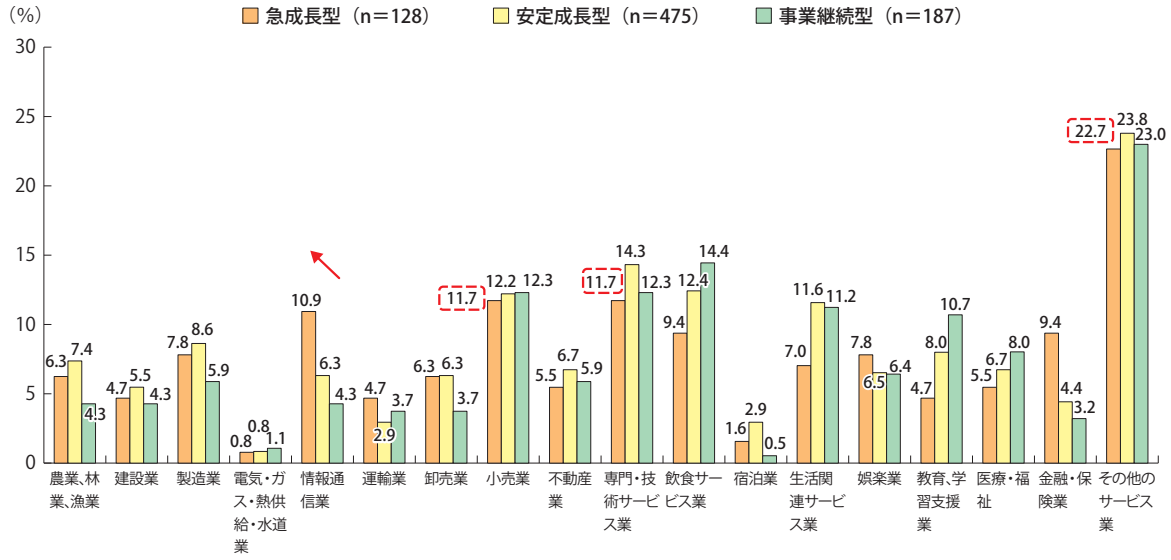


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

③起業準備者が起業を検討している業種

第2-2-79図は、売上高に対する成長意向別に、起業準備者が起業を検討している業種を見たものである。これを見ると、売上高の成長意向にかかわらず、その他のサービス業、小売業、専門・技術サービス業などで起業を検討する者が多い傾向にあり、成長意向が強い者も同じ傾向を示していることが分かる。また、情報通信業では売上高に対する成長意向が強い者の割合が顕著に高いことが分かる。

第2-2-79図　売上高に対する成長意向別、起業準備者が起業を検討している業種



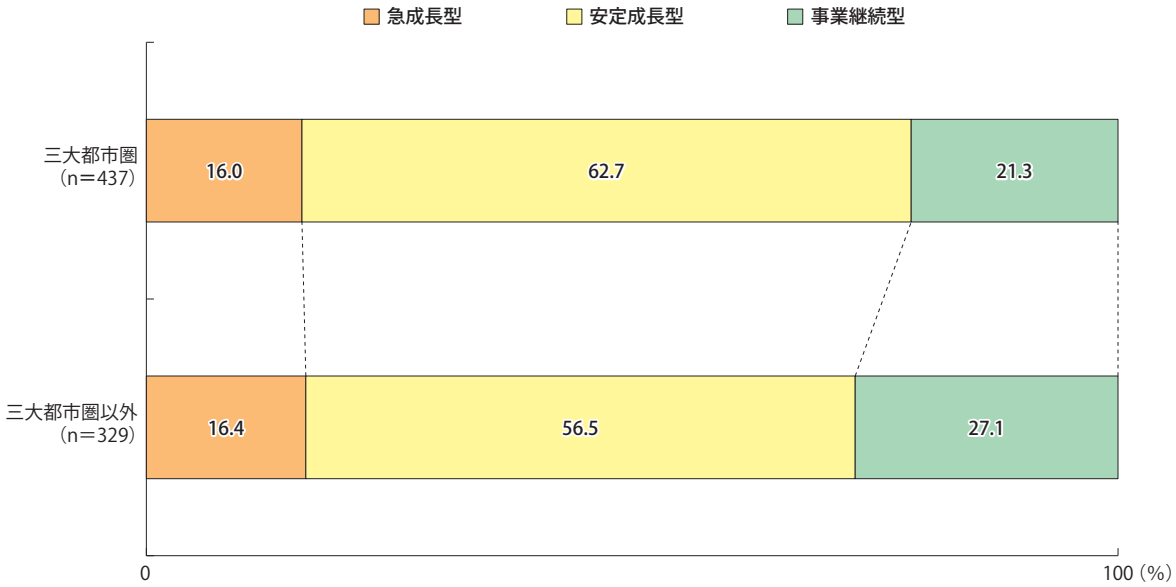
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
(注)1.「その他」の項目は表示していない。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④起業準備者の起業希望地

第2-2-80図は、起業準備者の起業希望地別に、売上高の成長意向を見たものである。これを見ると、売上高に対する成長意向は、起業希望地が三大都市圏[29]か否かで大きく変わらないことが分かる。

29 本節でいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。

第2-2-80図　起業希望地別、起業準備者の売上高に対する成長意向



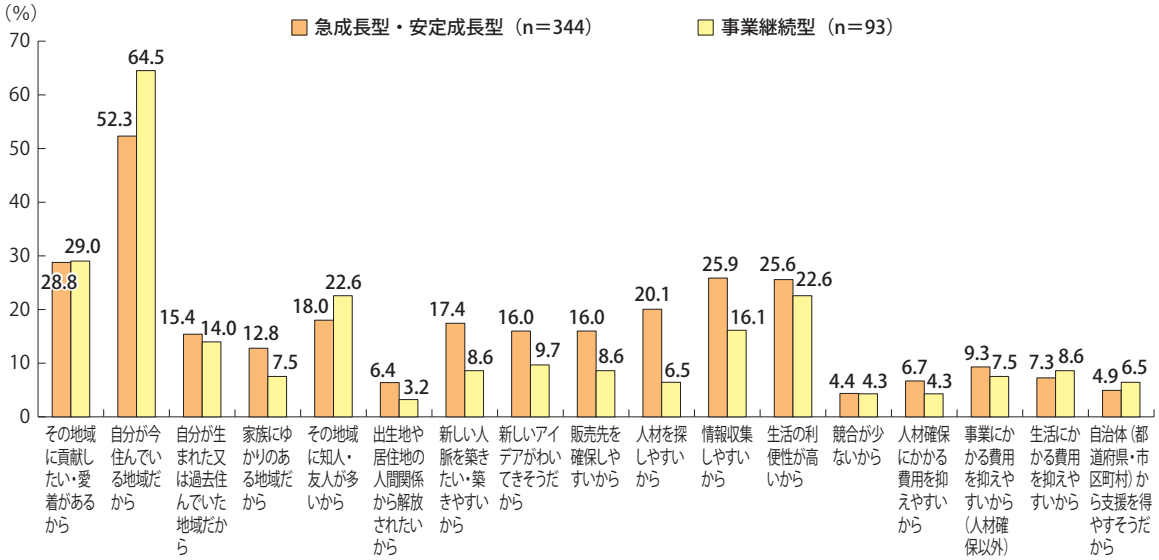
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. ここでいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。
2. ここでいう「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。
3. 起業希望地について「海外」、「未定」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-81図は、起業準備者が起業希望地を選んだ理由を、起業希望地別、及び売上高に対する成長意向別に見たものである。三大都市圏以外の急成長型・安定成長型では、「その地域に貢献したい・愛着があるから」、「自分が今住んでいる地域だから」、「自分が生まれた又は過去住んでいた地域だから」、「家族にゆかりのある地域だから」、「その地域に知人・友人が多いから」の割合が高い。これは三大都市圏の急成長型・安定成長型の割合に比較しても高く、三大都市圏以外で起業したいと思うかどうかは、地域への愛着や人間関係がより強く影響していると考えられる。

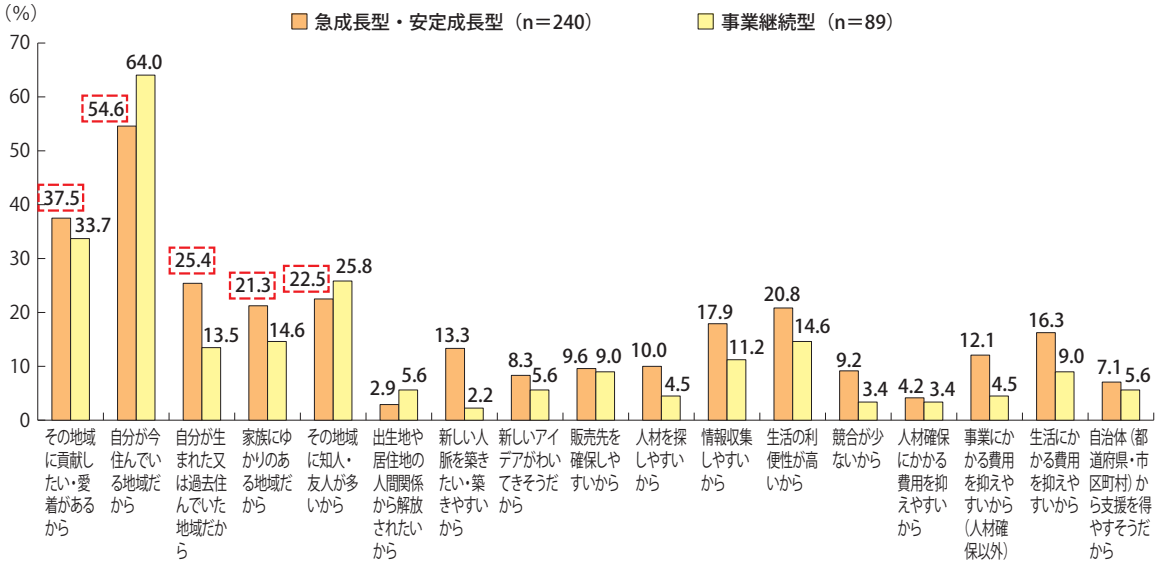
一方で、三大都市圏以外の急成長型・安定成長型では、「新しいアイデアがわいてきそうだから」、「人材を探しやすいから」、「情報収集しやすいから」の割合が三大都市圏の急成長型・安定成長型に比較して低いことが分かる。情報や人材面での課題を地方部でも解決できる具体的な対応策を示すことができれば、地方で起業を考えている者の後押しができる可能性があるといえよう。

第2-2-81図 売上高に対する成長意向別、起業準備者が起業希望地を選んだ理由

(1) 三大都市圏



(2) 三大都市圏以外



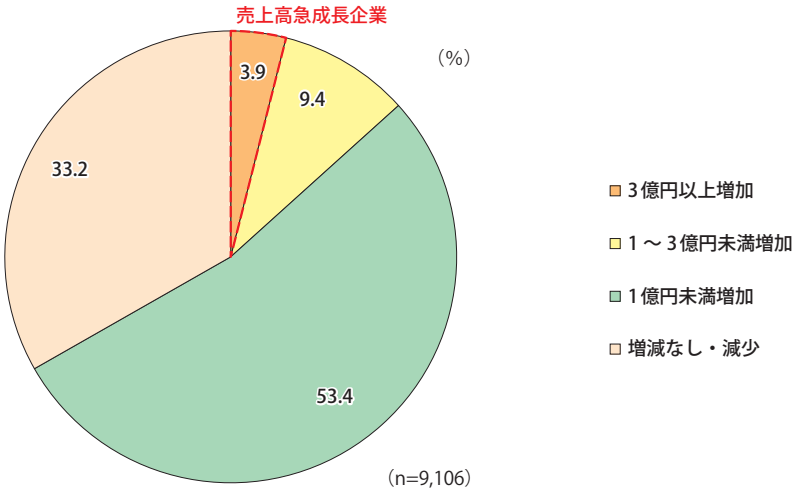
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
(注)1. ここでいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。
2. ここでいう「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。
3. 急成長型の起業準備者のサンプル数が少ないため、急成長型と安定成長型をまとめて集計してる。
4. 起業希望地について「海外」、「未定」と回答した者を除いて集計している。
5.「その他」の項目は表示していない。
6. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2　売上高急成長企業の実態

前項では、売上高の成長意向別に起業準備者の特徴を見てきたが、実際に近年起業して売上高を成長させている企業にはどのような特徴があるだろうか。ここからは、（株）東京商工リサーチの企業情報ファイルに収録されている2010年に設立された企業[30]（以下、「2010年設立企業」という。）、特にその中でも起業後に売上高を成長させている企業について分析する。

第2-2-82図は、抽出した2010年設立企業の売上高増減を見たものである。このうち、事業が軌道に乗り始めていることが多いと考えられる起業2年目（2012年）からの5年間で売上高を3億円以上増加させた企業を「売上急成長企業」と定義し、その特徴について見ていく。

第2-2-82図　2010年設立企業の売上高増減（2012年→2017年）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
（注）1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。
3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。
4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

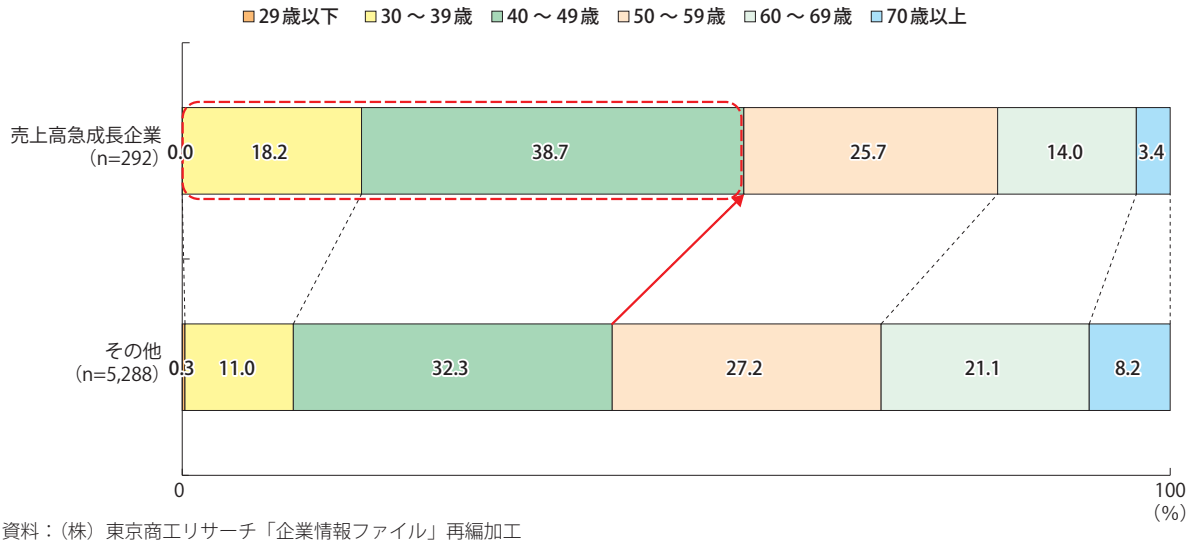
①売上高急成長企業の代表者の年齢構成

第2-2-83図は、売上高急成長企業とその他の2010年設立企業の代表者の年齢構成[31]について見たものである。これによると、売上高急成長企業の方が30～39歳、40～49歳と比較的若い年代の割合が高いことが分かる。

30　まず、三つの条件を全て満たした企業を抽出（①設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業。③2012年及び2017年時点で民営かつ非一次産業の企業。③2012年及び2017年の決算月数が12か月、かつ売上高及び従業員数が有効回答の企業。）。そのうち、2012年時点の売上高が上位5%の企業を除いた9,106社を対象とした。なお、組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

31　2017年時点（設立の7年後）の年齢を集計している。設立以降代表者が交代している場合は創業者でないことには留意が必要である。

第2-2-83図 売上高急成長企業の代表者の年齢

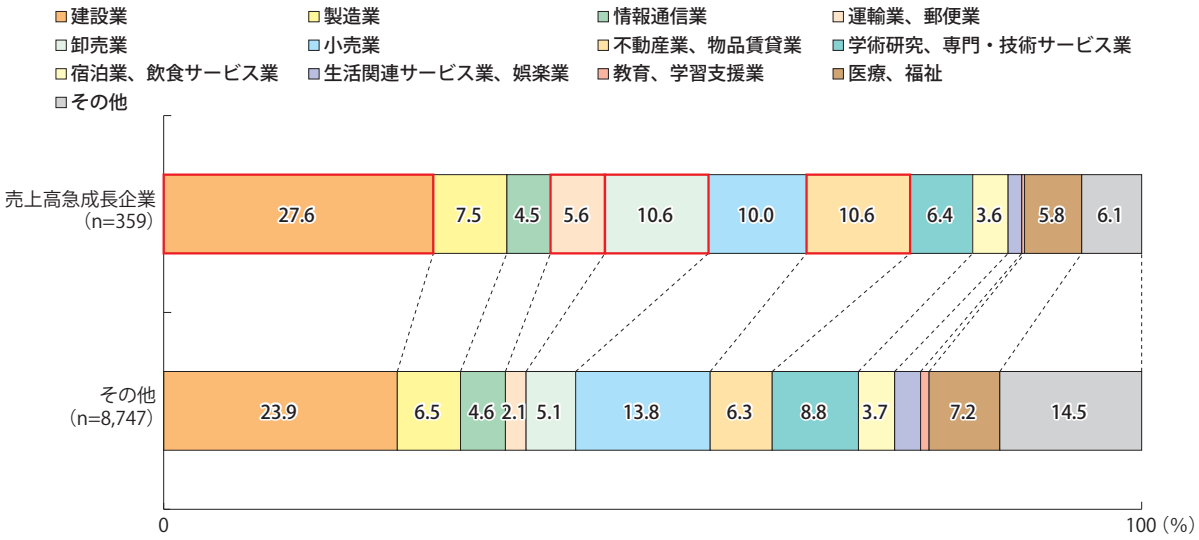


資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注) 1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。
3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。
4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。
6. 代表者の年齢が不明の企業を除いて集計している。

②売上高急成長企業の業種構成

第2-2-84図は、売上高急成長企業とその他の2010年設立企業の業種構成について見たものである。これによると、売上高急成長企業では、建設業の割合が特に高く、他には、運輸業・郵便業、卸売業、不動産業・物品賃貸業などの割合が相対的に高いことが分かる。

第2-2-84図　売上高急成長企業の業種構成

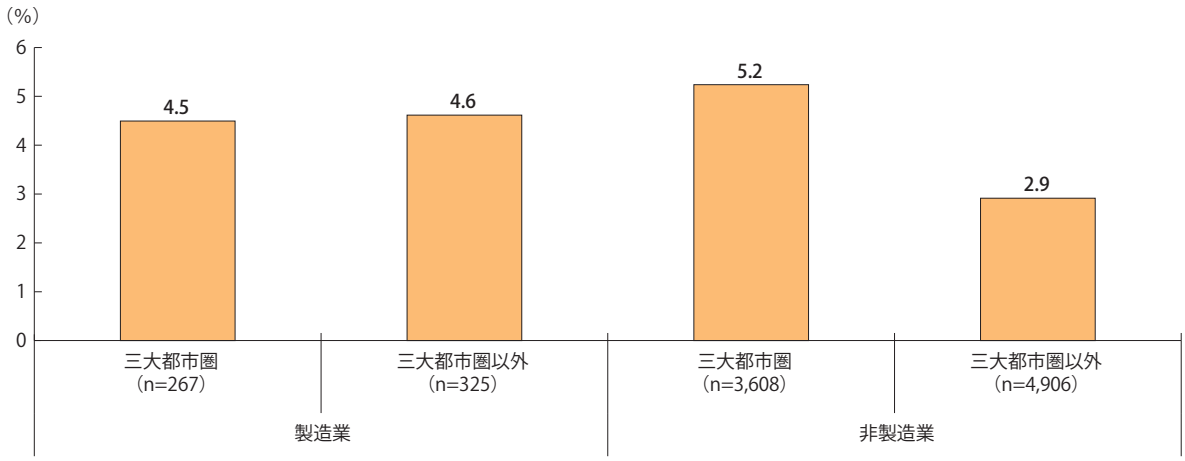


資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
（注）1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。
3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。
4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

③所在地別に見た売上高急成長企業の割合

第2-2-85図は、2010年設立企業に占める売上高急成長企業の割合を、三大都市圏に所在するか否か、また、製造業か非製造業かで見たものである。製造業では、三大都市圏と三大都市圏以外で売上高急成長企業の割合に大きな差異はないことが分かる。また、非製造業では、売上高急成長企業の割合は三大都市圏の方が高いことが分かる。

第2-2-85図 所在地別に見た、売上高急成長企業の割合

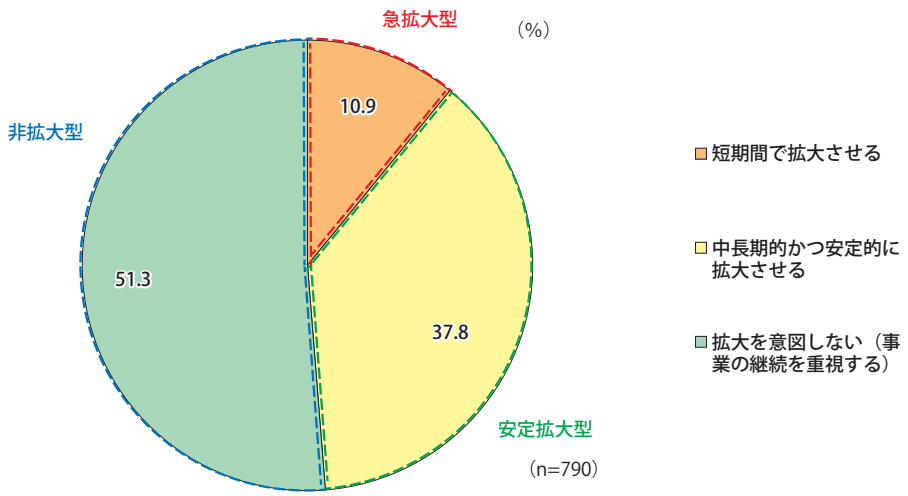


資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注) 1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。
3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。
4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。
6.「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県に所在する企業をいう。
7.「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。

3 起業準備者の雇用に対する拡大意向

ここからは、雇用の拡大について分析する。「経営者参入調査」では、起業準備者の雇用に対する拡大意向についても聞いており、本項では雇用を「短期間で拡大させる」者を「急拡大型」、「中長期的かつ安定的に拡大させる」者を「安定拡大型」、「拡大を意図しない」者を「非拡大型」に分類し（**第2-2-86図**）、それぞれの特徴について見ていく。

第2-2-86図 起業準備者の雇用に対する拡大意向

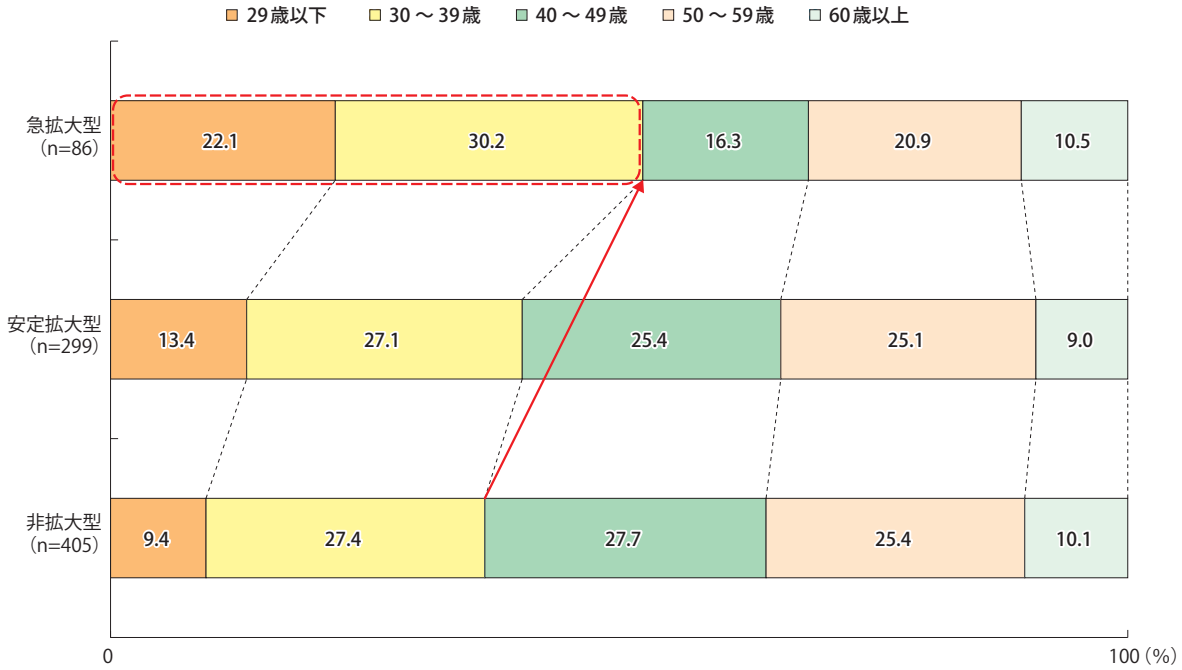


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

①起業準備者の年齢構成

第2-2-87図は、起業準備者の現在の年齢を雇用の成長意向別に見たものである。これを見ると、急拡大型では39歳以下の若い年代が多いことが分かる。

第2-2-87図　雇用に対する拡大意向別、起業準備者の年齢

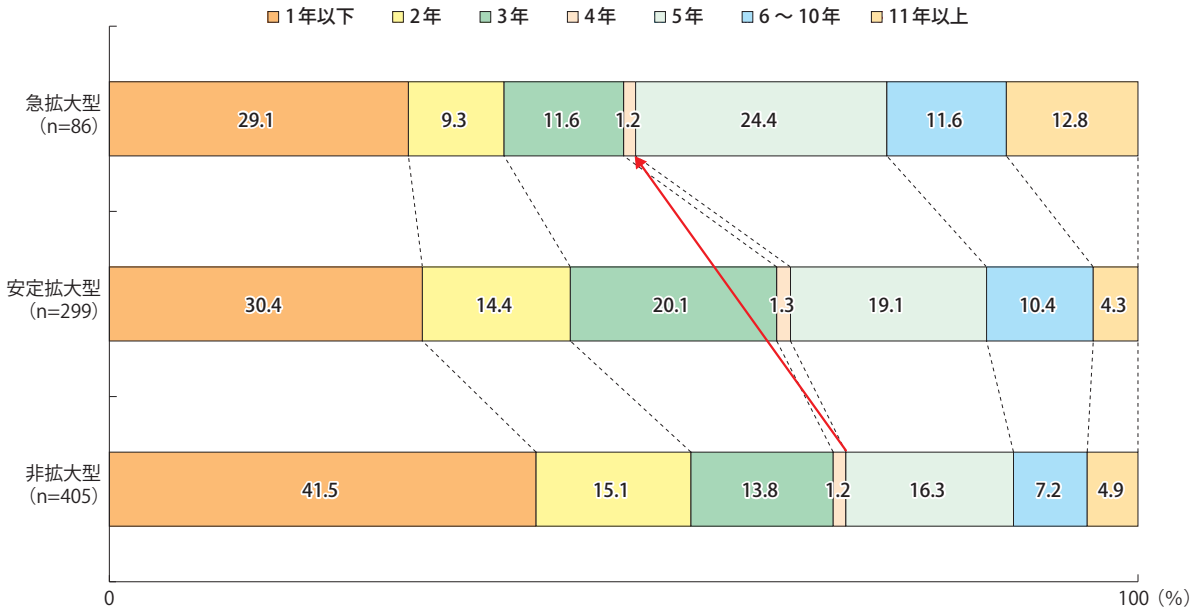


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

②起業準備者の準備期間

第2-2-88図は、起業後の雇用に対する拡大意向別に、起業準備者が経営者になるために必要だと思う準備期間について見たものである。売上高に対する成長意向別で見た場合と異なり（**第2-2-78図**）、雇用の拡大意向が強いほど準備期間に時間がかかると回答する傾向にあることが分かる。

第2-2-88図 雇用に対する拡大意向別、起業準備者が経営者になるために必要だと思う準備期間

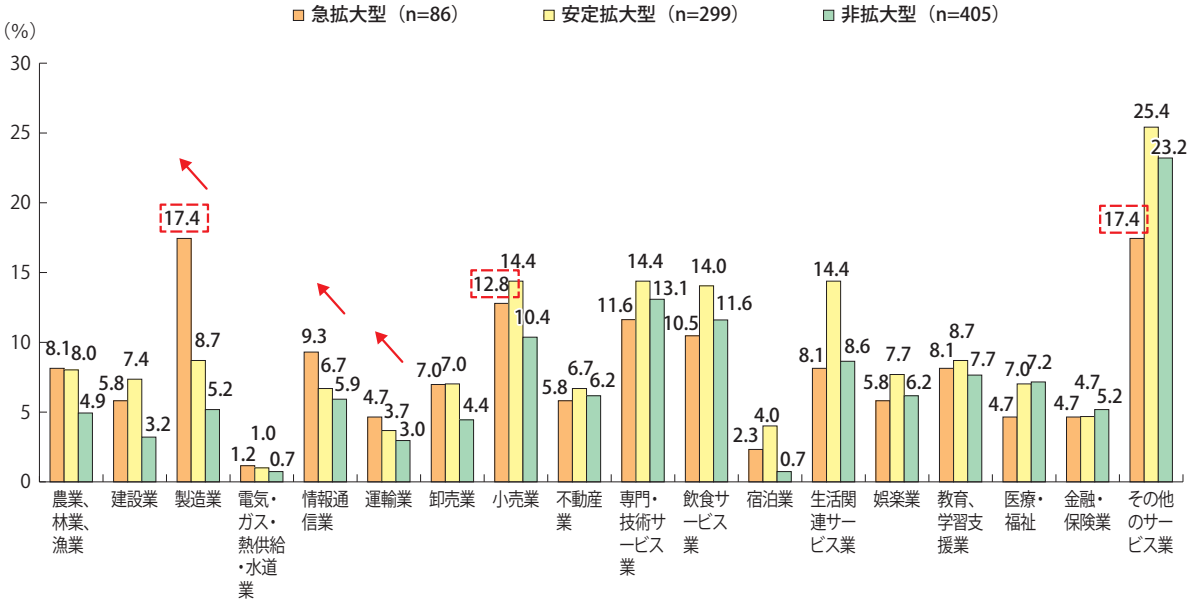


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

③起業準備者が起業を検討している業種

第2-2-89図は、起業準備者が起業を検討している業種を雇用の拡大意向別に見たものである。これを見ると、雇用の拡大意向が強い者は、製造業やその他サービス業、小売業などで起業を検討する傾向にあることが分かる。また、製造業、情報通信業、運輸業では、雇用の拡大意向が強い者の割合が他の意向を持つ人よりも高いことが分かる。

第2-2-89図　雇用に対する拡大意向別、起業準備者が起業を検討している業種

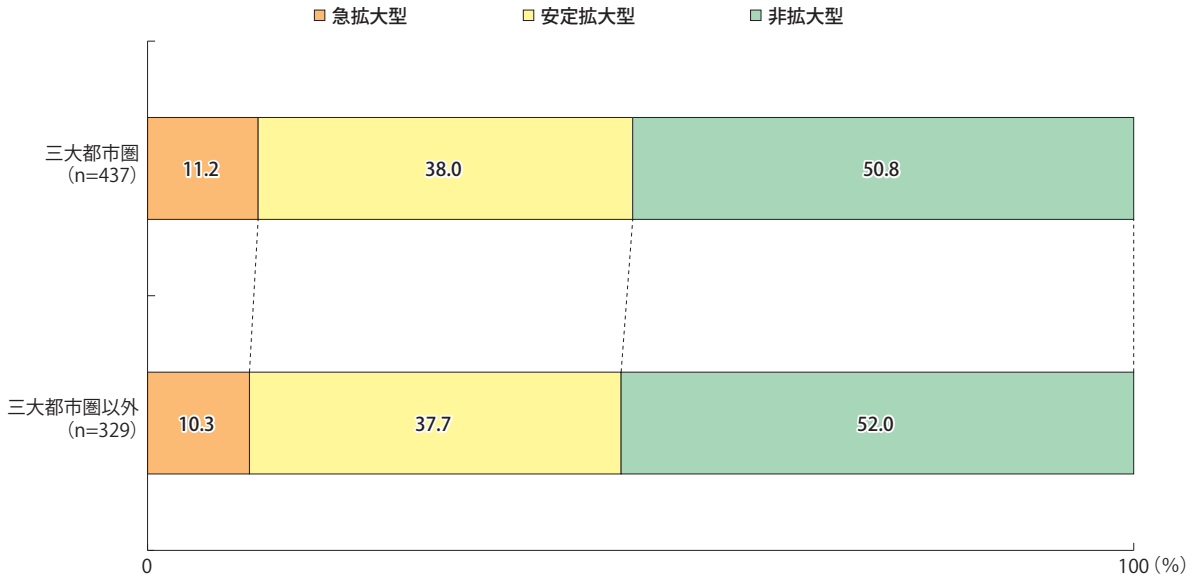


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1.「その他」の項目は表示していない。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④起業準備者の起業希望地

第2-2-90図は、起業準備者の起業希望地別に、雇用の拡大意向を見たものである。これを見ると、雇用の拡大意向は三大都市圏か否かで大きく変わらないことが分かる。

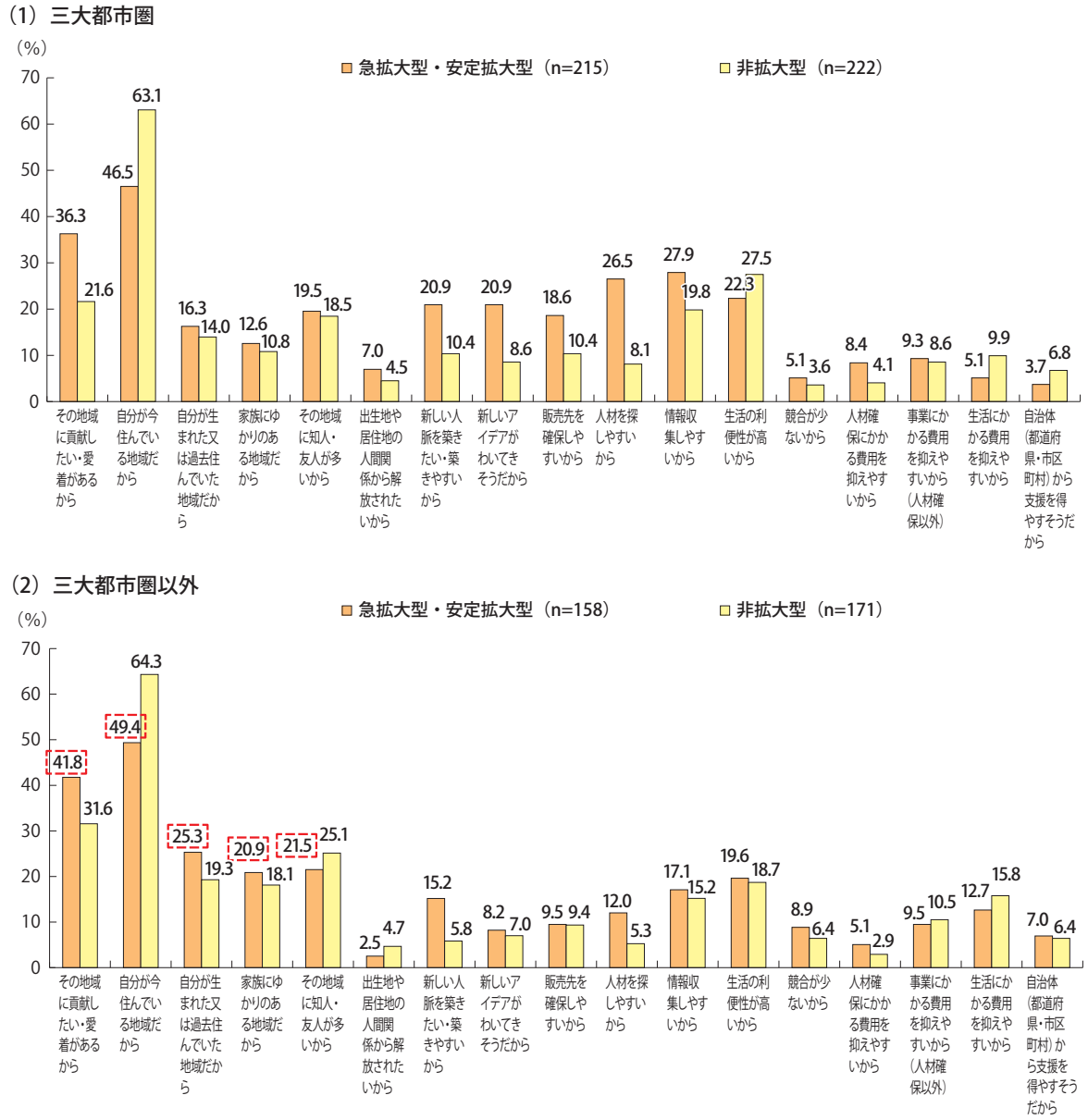
第2-2-90図　起業希望地別、起業準備者の雇用に対する拡大意向



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. ここでいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。
2. ここでいう「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。
3. 起業希望地について「海外」、「未定」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-91図は、起業準備者が起業希望地を選んだ理由を、起業希望地別、雇用の拡大意向別に見たものである。売上高に対する成長意向別に見た場合と同様（**第2-2-81図**）、三大都市圏以外の急拡大型・安定拡大型では、「その地域に貢献したい・愛着があるから」、「自分が今住んでいる地域だから」、「自分が生まれた又は過去住んでいた地域だから」、「家族にゆかりのある地域だから」、「その地域に知人・友人が多いから」の割合が高く、三大都市圏の急拡大型・安定拡大型の割合と比較しても高いことが分かる。

第2-2-91図　雇用に対する拡大意向別、起業準備者が起業希望地を選んだ理由



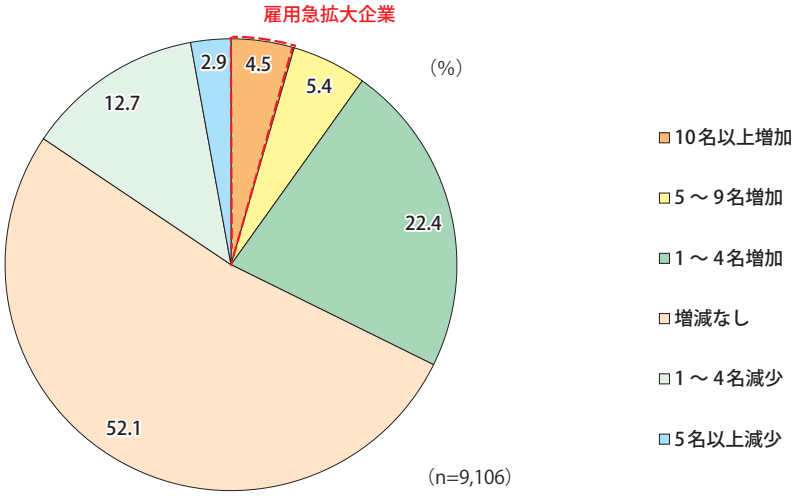
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. ここでいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。
2. ここでいう「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。
3.「その他」の項目は表示していない。
4. 起業希望地について「海外」、「未定」と回答した者を除いて集計している。
5. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

4　雇用急拡大企業の実態

ここからは、（株）東京商工リサーチの企業情報ファイルに収録されている2010年設立企業を基に、起業後雇用を拡大させている企業について分析する。

第2-2-92図は、抽出した2010年設立企業の従業員数の増減を見たものである。このうち、事業が軌道に乗り始めていることが多いと考えられる起業2年目（2012年）からの5年間で従業員数を10名以上増加させた企業を「雇用急拡大企業」と定義し、その特徴について見ていく。

第2-2-92図　2010年設立企業の従業員数増減（2012年→2017年）



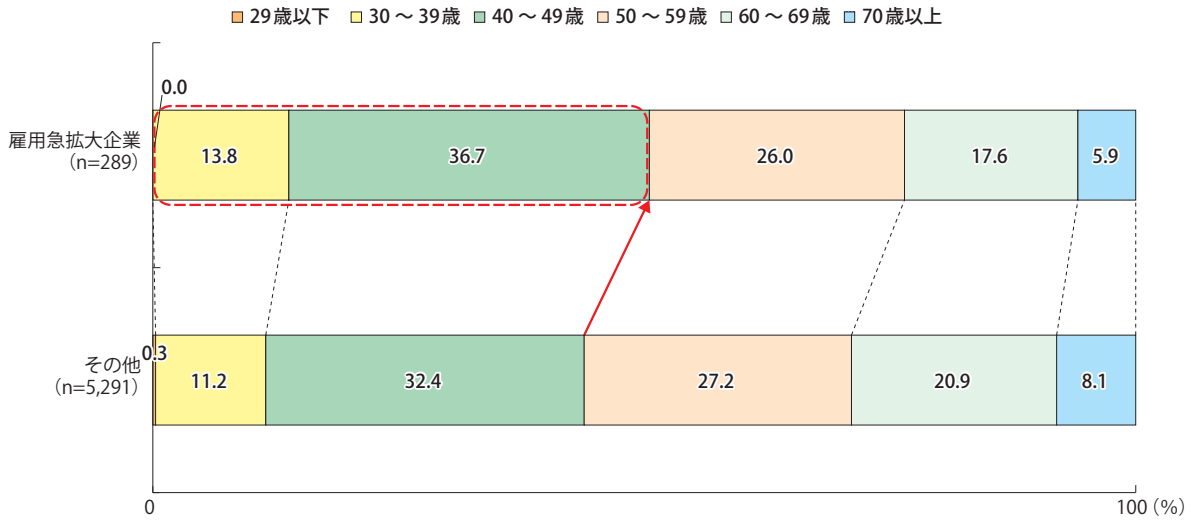
資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
（注）1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。
3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。
4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

①雇用急拡大企業の代表者の年齢構成

第2-2-93図は、雇用急拡大企業、及びその他の2010年設立企業の代表者の年齢[32]について見たものである。これを見ると、雇用急拡大企業の方が30～39歳、40～49歳の割合が高いことが分かる。

32　2017年時点（設立の7年後）の年齢を集計している。設立以降代表者が交代している場合は創業者でないことには留意が必要である。

第2-2-93図 雇用急拡大企業の代表者の年齢



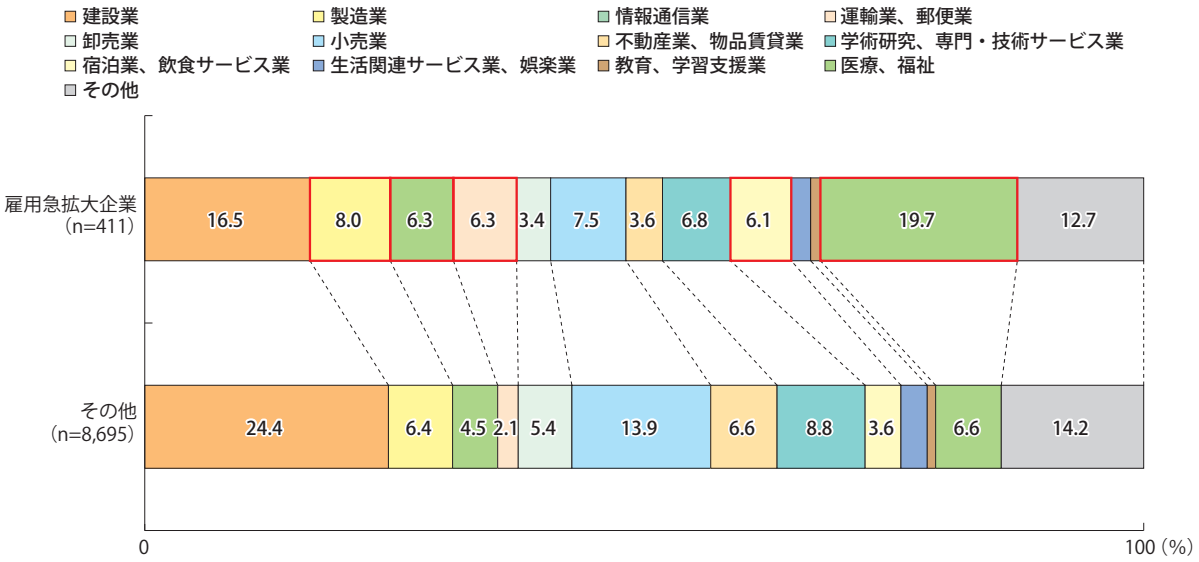
資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。
3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。
4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

②雇用急拡大企業の業種構成

第2-2-94図は、雇用急拡大企業とその他の2010年設立企業の業種構成について見たものである。これを見ると、雇用急拡大企業では、医療・福祉が占める割合が特に高く、他には、製造業、情報通信業、運輸業・郵便業、宿泊業・飲食サービス業などの割合が相対的に高いことが分かる[33]。

33 業種によって、従業員数を多く必要とする業種、しない業種があることには留意が必要である。

第2-2-94図　雇用急拡大企業の業種構成

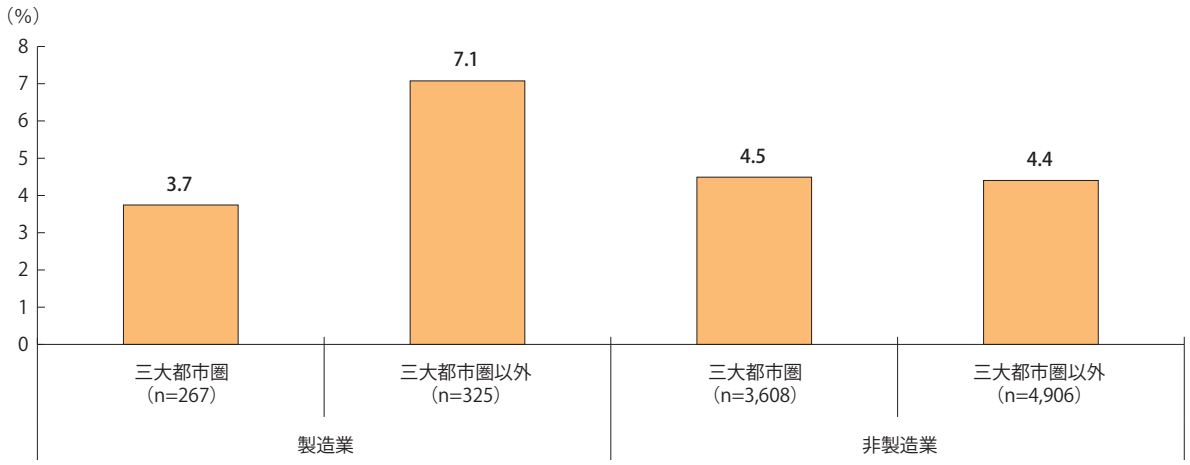


資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
（注）1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。
3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。
4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

③所在地別の雇用急拡大企業の割合

第2-2-95図は、2010年設立企業に占める雇用急拡大企業の割合を、三大都市圏に所在するか否か、また、製造業か非製造業かで見たものである。製造業では、三大都市圏以外の方が雇用急拡大企業の割合が高いことが分かる。また、非製造業では、三大都市圏と三大都市圏以外で、割合に大きな差異はないことが分かる。

第2-2-95図 所在地別に見た、雇用急拡大企業の割合



資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注) 1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。
3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。
4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。
6.「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県に所在する企業をいう。
7.「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。

コラム 2-2-6　日本のスタートアップエコシステムの強化に向けて（J-Startup プログラム）

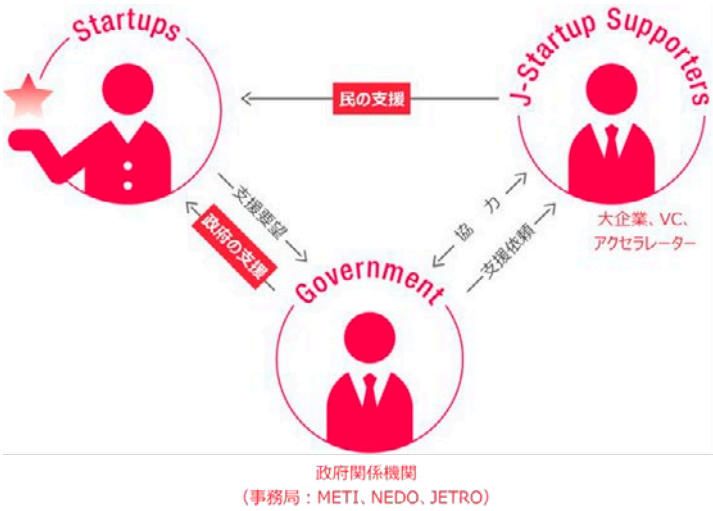
J-Startup

政府では、「企業価値又は時価総額が10 億ドル以上となる、未上場ベンチャー企業（ユニコーン）又は上場ベンチャー企業を2023 年までに20 社創出」という目標を新たに掲げた。J-Startupプログラムでは、グローバルで成長するスタートアップの創出を通じて政府の目標達成を目指すとともに、ロールモデルの創出により、自ら企業を立ち上げて挑戦をするという起業家精神を社会全体で醸成し、日本のスタートアップエコシステムのさらなる強化を図ることを目的とする。

●ロールモデルの創出

トップベンチャーキャピタリスト、アクセラレーター、大企業のイノベーション担当などにより、ミッション・独創性・成長性等の観点から推薦されたスタートアップを「J-Startup企業」として選定。政府関係機関や「J-Startup Supporters（大企業、ベンチャーキャピタル、アクセラレーター等）」による、J-Startup企業への官民での集中支援を通じ、世界で活躍するロールモデルの創出を行う。

コラム2-2-6①図　J-Startup企業の支援体制



＜政府による集中支援の例＞

- J-Startupロゴの使用（選定企業としてのブランディング）
- 特設ホームページ、国内外メディアによるPR
- 大臣等政府の海外ミッションへの参加
- 海外・国内大規模イベントへの出展支援
- 各種補助金等の支援施策における優遇、手続きの簡素化
- ビジネスマッチング（大企業幹部、省庁等への個別のつなぎ）
- 規制のサンドボックス[34]の積極活用
- その他規制等に関する要望への対応

34　AI、IoT、ブロックチェーン等の革新的な技術の実用化の可能性を検証し、実証により得られたデータを用いて規制制度の見直しにつなげる制度。

＜J-Startup Supportersによる集中支援の例＞

・事業スペースの提供・料金優遇
（オフィス・工場空きスペース・研修施設・ショールーム等）
・ロボット、製品・部品、インフラ網等を使った実証実験への協力
・検証環境や解析機器の提供
・専門家・ノウハウを持つ人材によるアドバイス
・自社顧客・関係会社等の紹介

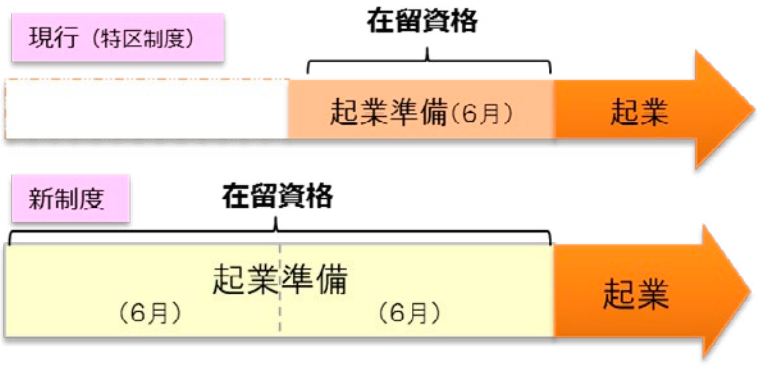
●海外展開支援

国内外で開催される展示会等への出展支援を実施し、国内外における日本のスタートアップのプレゼンス向上を目指す。また、先進地域に設置されたJETROグローバルアクセラレーション・ハブによる現地情報の提供やメンタリング、現地コミュニティの形成支援等による日本のスタートアップの海外展開支援を実施する。

●インバウンド支援

JETROグローバルアクセラレーション・ハブにて外国人起業家等の日本への進出を支援し、日本側での市場調査やビジネスプラン作成の支援等で連携を実施する。また、国の認定を受けた地方公共団体において、外国人起業家が起業の準備をするために、最長1年間の在留資格を獲得可能となる制度を設け、外国人起業家の日本への呼び込みを強化し、グローバルなスタートアップエコシステムの構築を推進する。

コラム2-2-6②図　現行制度と新制度の概要

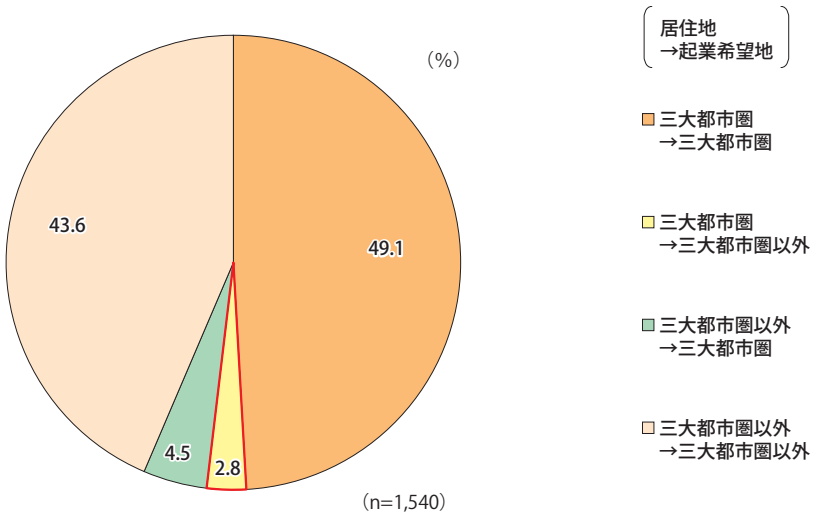


コラム 2-2-7　移住創業者

本コラムでは、移住に合わせて起業する「移住創業者」について分析する。

コラム2-2-7図は「経営者参入調査」における起業準備者・起業希望者の現在の居住地と起業希望地の関係性について見たものである。これを見ると、現在の居住地は都市部（三大都市圏）だが、地方部（三大都市圏以外）で起業しようとしている者が少ないながら一定数いることが分かる[35]。

コラム2-2-7図　居住地と起業希望地の関係



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1.「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。
2.「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。
3. 起業準備者・起業希望者の回答を集計している。

地方部で移住創業者を取り込むことが地域人口の維持に直接つながるわけではない。しかし、移住創業者が地域外の情報や人脈をもたらしてくれれば、地域内の起業希望者や経営者の刺激となり、地域経済全体の活性化が期待できる。

起業や移住を前提とせず、その地域に興味のある地域外の人材が地域内の人々と交流する場を設けるような取組も、地域経済を活性化するためには有効ではないだろうか。

35　必ずしも起業希望地への移住を想定しているとは限らないことには留意が必要である。

事例 2-2-11 株式会社スリーアイバード

「地域の起業支援拠点をいかし、新たな挑戦をする企業」

秋田県五城目町の株式会社スリーアイバード（従業員4名、資本金300万円）は、無人航空機（以下「ドローン」という。）の操縦士や安全運航管理者を養成する企業である。廃校となった旧馬場目小学校を活用した町営の起業家支援施設である五城目町地域活性化支援センター（通称BABAME BASE）に入居し、ドローンスクール「Dアカデミー東北」を運営している。また、建設業団体、秋田県及び五城目町と、建設業のICT技術者育成を支援するため設立された、五城目町のスキー場を拠点とする「i-Academy恋地」の運営の中核を担っている。

同社社長である伊藤驍氏は、秋田工業高等専門学校で名誉教授として教鞭をとっていたが、県内企業とともに人口減少が加速する中、地元秋田を元気にしたいという思いがあり、これまでの知識・経験や人的ネットワークをいかして地域の抱える課題の解決ができないかと模索をし始めた。

起業に向けて、知人の出身地だった五城目町役場に相談すると、BABAME BASEを紹介された。座学と実習を同一の場所で実施できるドローンスクールは少ないが、BABAME BASEでは学校の広い校庭や体育館、近隣の恋地スキー場でドローンや重機を自由に使うことができるため、ここに入居すれば1か所で実践的な研修を行えることが同業者との差別化につながると考えた。また、BABAME BASEには多様な事業を手掛ける起業家が入居しており、地域の起業コミュニティとしても魅力があった。

2016年、秋田市の測量調査会社などから出資を得て起業し、BABAME BASEへ入居した。ドローンの活用により、人手不足の建設業界で多様な人材が活躍できる社会を実現すべく、若者や女性をターゲットに研修を開始した。建設業やドローンに関心のない若者や女性に少しでも目を向けてもらえるよう、BABAME BASEに入居する広告デザイン会社に研修パンフレットを作成してもらうなど、BABAME BASE内での連携が事業にいかされることもあった。

また、自社の事業展開に加え、BABAME BASEに入居するハバタク株式会社（秋田県五城目町）が実施しているベンチャー育成事業「ドチャベン（土着ベンチャー）・アクセラレータープログラム[36]」の運営に協力するなど、地元の創業機運の盛り上げにも一役買っている。既にBABAME BASEには地元出身の起業家だけでなく、県外から移住してきた起業家も入居しており、またその年代も幅広い。多様なバックグラウンドをもつ起業家同士の交流次第では新しい事業が次々立ち上がる可能性もあるという。

「地方にも新しいことに挑戦する環境が整い始めている。五城目を起点に、地域を更に盛り上げていきたい」と伊藤社長は語る。

ドローンスクールの研修の様子

五城目町地域活性化支援センター
（通称BABAME BASE）

36 秋田県で起業する挑戦者＝土着ベンチャー（ドチャベン）を、全力応援するプログラム。「セミナー・現地プログラム」「ビジネスプランコンテスト」、選抜されたチームが参加する「起業家育成プログラム」の3部構成で、田舎発の事業創出を目指している。

事例 2-2-12　株式会社エヌビィー健康研究所

「地域の高度人材を有効活用し、成長を図る企業」

北海道札幌市の株式会社エヌビィー健康研究所（従業員13名、資本金3億3,960万円）は、新薬の研究開発に特化した創薬ベンチャー企業である。

同社社長の髙山喜好氏は、博士課程修了後、大手製薬企業で医薬品の研究開発に従事する中で、臨床現場のニーズと製薬業界の研究テーマが必ずしも一致しないことに疑問を感じていた。また、製薬業界の研究開発が、自前主義から大学や中小企業の技術を活用するスタイルへ変化しつつあると感じていた。こうした背景から、髙山社長は自由度の高い創薬ビジネスを立ち上げるため、2006年に埼玉県で起業した。

当初は創薬のコンサルティング事業を主力としていたが、起業翌年、埼玉県が運営するインキュベーション施設への入居を機に、創薬の初期段階の分析や試験などの研究開発を受託する事業を開始。当時はリーマン・ショックの影響もあって資金繰りには苦労したが、前職で培った人脈をいかして効率的な設備投資を行い、徐々に雇用も増やしていった。

2012年、インキュベーション施設の入居期限を迎え、転居先を探すことになった。髙山社長は、同社の強みを深掘りするには「設備機器の充実」、「社員のレベルアップ」、「携わる高度人材の採用」が欠かせないと考え、自らの出身地でもある北海道のインキュベーション施設「北大ビジネス・スプリング[37]」に移転を決定。社員が大学の実験施設や専門機器を利用したり、セミナーに参加したりできる環境を整えた。さらに、北海道には製薬企業が少なく、道内の高度理系人材が就職を機に道外に流出してしまうという行政課題があり、自治体や公的機関の支援を受けやすいというメリットがあったことも大きかったという。

髙山社長の狙いは的中し、移転後に北海道大学の研究員や大学院生の採用に成功。その後も採用を続け、研究員を10名にまで増員している。髙山社長は「当社が必要とする研究員の獲得と社員が充実した研究に従事できる環境の確保ができている。今後も、事業の根幹である基礎研究を担う社員を採用・育成し、事業拡大を図っていきたい」と語る。

同社は、2016年、2018年に相次いで大型の資金調達を行い、研究開発受託から創薬シーズ創出へビジネスモデルを変革し、更なる成長拡大を目指している。社会・社員・地域への貢献をミッションに掲げて、髙山社長は挑戦を続ける。

髙山喜好社長

研究室の様子

37　北海道大学などと連携して独立行政法人中小企業基盤整備機構北海道本部が運営するインキュベーション施設。

事例 2-2-13 滋賀県東近江市

「市民に起業希望者へ出資をしてもらう新たな形態で起業を支援する地方自治体」

滋賀県東近江市は、人口約11万5,000人で、西に琵琶湖、東に鈴鹿山脈を望む水と緑の豊かな市で、近江商人の発祥地の一つでもある。こうした立地と時代背景から、かつてより豊富な自然資源を活用した事業活動が盛んな地域で、同市としても地域資源をいかした事業活動への支援に注力してきた。

同市では、2015年度の検討会を皮切りに、2018年度に「公益財団法人東近江三方よし基金」を立ち上げた。近江商人の「三方よし」（「売り手よし」、「買い手よし」、「世間よし」）の精神に則り、市民による寄付を原資に設立されたコミュニティファンドである。同基金の資金源には同市の補助金や市民からの寄付金のほか、地域金融機関からの融資などを組み合せ、官民組織そして地域住民が協働で起業希望者を支援する体制を整えている。

多様化する地域課題に対して、NPO法人などが地域資源をいかして解決しようとする場合、金融機関からの資金調達が難航するケースが多い。そこで、2014年度、同市は、そうした事業の立上げを支援しようと起業希望者に対して補助金を交付する制度である「コミュニティビジネススタートアップ支援事業」を立ち上げた。しかし、従来の補助事業では、起業希望者が事業の意義をアピールしたりアドバイスを受けたりする相手が支援事業の窓口である行政のみで、事業活動の受益者である市民の意見を直接反映する機会が乏しく、「地域の課題や資源を市民と共有すること」と「収益を生み出すこと」の両立が課題であった。

こうした背景から2016年度、起業希望者自身が事業を進めるに当たり市民からの出資を募り、支援金を集める手法を導入し、成果連動型の補助金交付制度に改めた。2018年度からは東近江三方よし基金も同制度の中で本格的に運用され始めている。

まず、同基金から資金提供を受けたい起業希望者は、事業計画の策定に合わせて何らかの明確な成果目標を設定する。事業計画は公開され、これに共感した市民は金融会社を通じて起業希望者に対して小口の出資を行う。起業希望者は市民投資家の出資金を元手に事業を展開し、当初掲げた目標を達成した場合は同基金から金融会社を通じて市民投資家に対して配当を加えて償還が行われる。

支援を受けた起業家は市民投資家から応援されているという実感と、出資金を返さなければならないという責任感を覚え、公益性と事業性の両面の向上を意識するようになる。また、市民投資家も出資金を回収するために、当事者意識を持って起業家の支援をするようになるのも特徴であるという。

「人と人、人と自然をつなぐ『志のあるお金』が地域の中を循環することで、持続可能な地域社会を創っていきたい」と同市まちづくり協働課と基金事務局の担当はともに語る。

「コミュニティビジネススタートアップ支援事業」パンフレット

事例 2-2-14　チャレンジショップASUCOME（明日香夢ーあすかむー）

「行政、商工会、よろず支援拠点が連携して起業を支援する施設」

奈良県明日香村のチャレンジショップASUCOME（明日香夢ーあすかむー）は、明日香村が2014年4月にオープンした施設である。同施設は、周辺に奈良県立万葉文化館や酒船石遺跡、飛鳥寺などの豊富な歴史遺産に恵まれ、村内観光周遊の一拠点となっている。村内で開業を目指す創業希望者は、原則2年間、同施設内で、低予算で店舗運営の実践ができ、これまでに累計15人が出店し、10人が卒業、卒業者のうちの5人が村内で新店舗を開業している。

同施設では、明日香村、明日香村商工会、奈良県よろず支援拠点等が連携し、出店者の創業を支援している。それぞれの役割分担としては、①明日香村が月1回各店舗の売上確認や出店者との定例会議を開催、②よろず支援拠点が3か月に1回専門性をいかした出張相談や年1、2回個別相談会を実施、③商工会が平時の相談相手となり必要に応じて他の支援機関との顔つなぎ役、という分担である。

出店者の選定は、公募による創業希望者の中から、明日香村、明日香村商工会、飛鳥観光協会、よろず支援拠点で構成する選定委員会が審査し、決定する。同委員会において、連携する各団体が、出店者の支援の方向性などを共有することで、創業希望者は出店後、各団体の強みをいかした多角的なサポート体制の下、経営を実践で学び、課題解決や商品開発に取り組むことができる。

奈良県よろず支援拠点は、特定創業支援事業者に認定されている全国でも数少ないよろず支援拠点であり、創業支援に強みを持っている。同拠点が2014年9月から連携に加わったことで、より専門的な創業支援を行えるようになった。同拠点は、明日香村商工会にテレビ電話用タブレットを貸し出しており、同商工会内に設置されたテレビ電話はASUCOMEの出店者も利用できるため、支援体制の充実に寄与している。

同拠点のサブチーフコーディネーターの土本芳弘氏は「今後は創業後の支援を強化していきたい。希望に添う立地で店舗を確保できなかったなどの理由で、村内で開業できなかった人もいる。創業支援を維持継続しつつ、志半ばで断念する人を少しでも減らしたい。」と語る。

外観

内観

5 まとめ

以上、本節では売上高を成長させたい、雇用を拡大させたい起業準備者や、実際に売上高を成長させた、雇用を拡大させた企業について見てきた。

若年層の方が、売上高成長意向、雇用拡大意向ともに強い傾向があり、実際に成長・拡大しているのも、代表者が若い企業であることを明らかにした。また、雇用を拡大させるためには、起業に向けた周到な準備が必要と考えている者が多いことが分かった。

地域の観点からは、売上高急成長企業、雇用急拡大企業ともに都市部、地方部に偏りなく存在することが分かった。また、その土地で起業したいと思うかどうかは、地域に愛着があるか、地域に人脈があるかが影響していることも明らかになった。

各地域で成長する起業家を生み出していくためには、例えば起業を検討している人に対して、地元のロールモデルとなっている起業家や住民との交流の場を設けるなどすることで、まずは地域への関心や愛着を深めてもらうことが有効であるといえよう。さらに、そうした交流を通して人脈が広がっていくことで、情報収集や人材確保といった地方特有の課題解決につながる可能性もあるのではないだろうか。

第4節 まとめ

本章では、「次世代の経営者」に着目し、その実態と課題について分析を行ってきた。

第1節では、我が国の経営者参入について、起業・事業承継の両方の観点から概観した。起業・事業承継ともに、若い年代が経営者に参入する割合が増えていることなどを明らかにした。また、起業意識について国際比較をしていく中で、我が国では自身の能力などで起業ができるかどうか見極める機会が、起業に関心を持つきっかけになりやすいことも明らかになった。

第2節では、経営者に至るまでの実態と課題について見てきた。起業家教育や継ぐ可能性のある事業での従事経験などを通して、時間をかけて経営者になるための準備を行うことの重要性、そして既存の経営資源を有効活用することで、起業後、事業承継後の事業の成長につなげられる可能性などが示された。

第3節では、起業後の売上高の成長及び雇用の拡大の実態と課題について、地域別の観点も交えながら見てきた。売上高の成長や雇用の拡大のためには、地域への愛着や地域内での人脈も影響している可能性があることが分かった。

経営者の高齢化が進み、経営の担い手の数が減少する中でも、ポスト「平成」に向けた世代交代は着実に進んでいる。時代が変化する中で、一から新しい事業を作り上げる経営者と、引退した経営者の思いや有効活用できる経営資源を引き継いで成長を目指す経営者の双方が、今後の我が国経済を牽引していくことを期待して、本章の結びとしたい。