

高齢者起業の成功に関する実証的研究

An Empirical Study on Successes in New Businesses Created by the
Elderly

2005年 2月

河北 幸夫	Yukio Kawakita
城戸 康彰	Yasuaki Kido

高齢者起業の成功に関する実証的研究

An Empirical Study on Successes in New Businesses Created by the Elderly

河北 幸夫*

Yukio Kawakita

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

Increasing working opportunities for the elderly is a big challenge in Japanese society. This study is to explore successful factors of new firms started by the people who have a long period of company experiences. Interview data were gained from 13 business founders. Six of them are regarded as having achieved successful performance after their initiations of new business. These successful founders' careers in their former firms, entrepreneurial process, and personal traits were mainly analyzed.

Results show that the key success factors of new business by the elderly is, we call, "success enablers." Those success enablers are their knowledge, skills, know-how and individual relationships accumulated in former career experiences. They help to shift the risky start-up stage of a new business to the growth stage rather quickly. The personal traits and the former company's support to pursuing their own career are required conditions needed to form those success enablers.

1. 研究の背景と目的

少子・高齢化により今後若年層の労働力人口が大幅に減少することが見込まれる一方、60歳以上の高齢者層は大幅に増加する。そのため、我が国経済の活力維持のためには、高齢者の活用が必要不可欠である。また、60歳から満額支給されていた特別支給の厚生年金は、

2004年10月1日 受理

*産能大学大学院経営情報学研究科2003年度修了生

2001年から支給の一部について、さらに2013年からはその全部が段階的に支給開始年齢が繰り上げられ、最終的には65歳からの支給開始年齢となる。しかし、多くの企業で定年が60歳であるため、60歳以降の生活維持のための収入確保は十分とはいえない。

これらの解決のため厚生労働省は、2000年に高年齢者雇用安定法を改正して、企業に対して65歳までの定年の引き上げ・継続雇用制度等の努力義務を規定して推進しているが、定年延長または継続雇用制度によって60歳以降希望者全員が65歳まで雇用される企業の割合は3割弱にとどまっている（「雇用管理調査」, 2003）。

厚生労働省の高齢者雇用就業対策の体系は、1)65歳までの継続雇用対策を最重点として、2)中高年齢者の再就職の促進、3)多様な就業機会の確保・社会参加、4)年齢に無関係に働ける社会の実現への取り組みである。かかる雇用確保の重点体系の中で高齢者の創業・起業は、雇用就業対策の中の多様な就業機会の確保の1つとして推進が求められる。

ところで、ベンチャーに関する多くの先行研究がある中で、中高年の起業に関する研究は緒についたばかりである。伊丹+伊丹研究室（2003）は、独立するシニアの有利な条件として、「資金・能力・人脈」という3つの蓄積、「定年・勤務時間・裁量」という3つの自由があることを総論的に述べている。また、玄田（2001）は、独立開業には旬があり、「開業には学卒後20年近くを中小企業などで関連した仕事を経験した40歳直後が望ましい」（p.209～210）と述べている。ただし、玄田は、国民生活金融公庫が実施した「新規開業実態調査」を分析したものである。いずれも、総論的なものであったり、マクロなデータを分析したものであり、起業した会社を実証的に研究したものではない。

本研究は、中高年者により起業された会社を対象として、その成功要因を実証的に探り出すことを目的としている。ベンチャー企業は、もともと成功の確率が極めて低いといわれている。また、中高年による起業には経験というプラスの要素もあろうが、反面年齢等のハンディがともなう。こういった様々な問題を抱えている起業、とくにその中でも中高年者による起業についてその実態を実証的に研究したものはまだない。また、起業の成功要因を発見することは、中高年者の多様な就業機会の確保あるいは雇用の拡大といった実践的なテーマにも資することになり、研究の意義はあるといえよう。

方法的には、定年間近に起業した人の会社13社に対するインタビュー調査を行い、そこから得られたデータを使用した。企業の成功要因を導き出すために、13社の中でも顕著な成功を遂げている6社を中心に分析する。

2. 中高年の雇用と起業

まず最初に、マクロな統計データにより中高年者の雇用の実態や起業について概観しておく。

(1) 雇用動向・定年延長等

総務省「中高年齢層の高齢化問題に関する意識調査」(1998)によれば、40～59歳労働者の就業意欲をみると、60歳以降少なくとも65歳まで何らかの形で働くことを希望する者は70.6%、60歳以上の労働者の就業意欲も、65歳まで働きたいとの希望者は63.4%と、それぞれ高い就業意欲を示している。しかし、「労働力調査」(2001)によると、60～64歳の失業率は8.1%、有効求人倍率0.11倍と、中高年者は高い就業意欲をもっているが、現実の就業という点では高い壁に直面しているのが現実である。

また、企業の定年延長や雇用継続制度をみると、現在定年を定める場合、60歳未満とすることは禁止されている。また、企業は65歳以上までの定年の引き上げ、または再雇用制度・勤務延長制度での継続雇用制度により65歳までの安定した雇用の確保を図ることが努力義務となっている。その一方で、「雇用管理調査」(2002)によると、その実施状況は、65歳まで継続雇用制度によって雇用の場を確保する企業は、71%に達しているものの、そのうち希望者全員を対象とする企業は、65歳以上定年企業6.0%を含めて27.1%にとどまっている。

60歳を過ぎてもなんらかの形で働きたいという労働者側の就業希望意欲は強いが、低い就業実態やそんなに定年後の継続雇用は期待が出来ないという企業側の意識にはギャップが存在している。こういった実態を踏まえて、厚生労働省は、2004年6月、高年齢者雇用安定法を改正し(施行2006年4月)、65歳までの定年の引き上げ・継続雇用制度化についての従来の努力義務から、実施義務とした。ただし、これも緩和措置等があって実質的な効果があげられるかについて疑問が残っている。

(2) 起業について

①雇用創出と新規開業

雇用就業の太宗は雇用であるが、多様な就業形態の1つの道として起業がある。起業は失敗の確率も高いが、成功した場合大きな雇用創出力を発揮する。また、開業時に雇用を生むだけでなく、その成長とともに活発に雇用を生みだす。

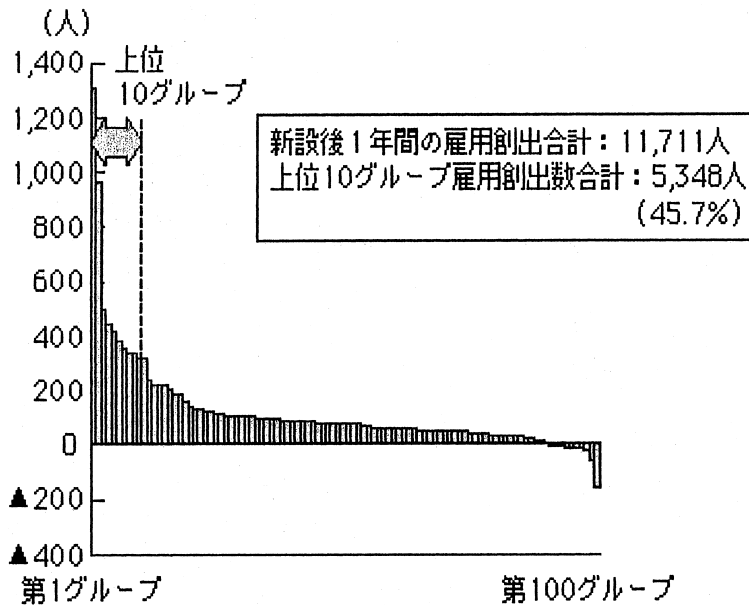
中小企業が雇用創出に大きな役割をもっているのは知られているが、最近の研究では、すべての中小企業が同程度に雇用創出力を発揮しているのではなく、一部の企業に依存していることが判明している。このように雇用創出力と成長可能性をもつ中小企業は「ガゼル」と呼ばれている。高橋(2003)は、バーチによる米国の研究結果「全体の4～8%にあたるガゼルが、全体の70～75%の雇用を生み出している」(p.3)という報告を紹介するとともに、日本商工会議所で実施された調査結果を分析して次のように述べている。「ガゼルは158社であり、増加企業全体(1550社)に占める割合は10.2%、また、調査企業全体(3973社)に占める割合は4.0%である。ガゼルによって創出された雇用数は2778人であり、これは雇用増加数

全体（6491人）の42.8%を占める。」（p.5）

さらに、「中小企業白書」（2002）によると、「事業所新設後1年間の雇用創出量の多い順に100グループにランク付けしてみても、上位10グループが全体の45.7%の雇用を創出している」（p.181）となっており（図表1）、ここでも一部の成長力のある企業が実質的な雇用創出に貢献していることがわかる。

このように、雇用創出のためには、新規開業の増加を図っていくとともに、新規に開業された事業が成長し少しでも多くの成功に結びつくようにすることが求められるといえよう。

図表1 新設1年後の事業所雇用数グルーピング

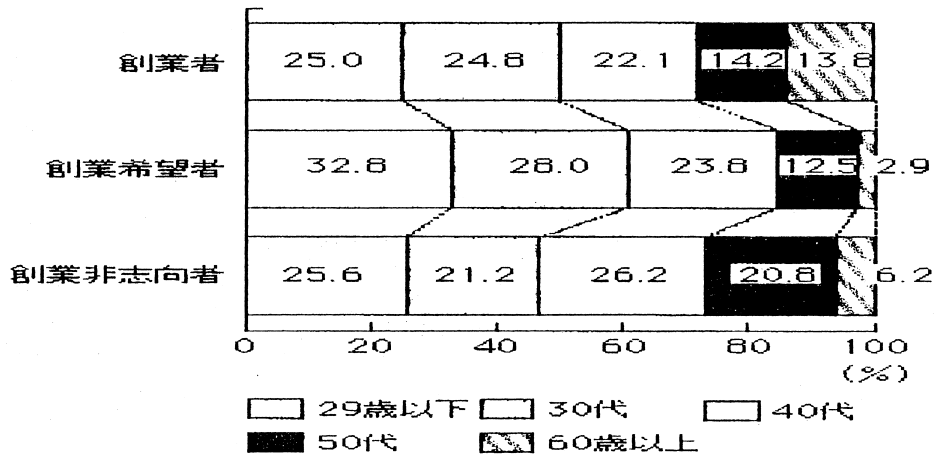


出所：中小企業白書（2002）p. 181.

②高齢者起業について

「就業構造基本調査」（1997）によると、1997年には創業希望者は124万人もの高い水準であるが、実際の開業者は39万人と創業希望者比では約32%で、開業の困難性を示している。また、開業者を年齢別にみると、40歳代で22.1%、50歳代で14.2%、60歳以上では約13.8%、50～60歳代以上では全体の28%を占めている（図表2）。

図表2 創業者・創業希望者等の比較（年齢別）



出所：中小企業白書（2002）p.49.

中小企業庁「創業環境に関する実態調査」（2001）によると、創業の動機については、「自分の裁量で仕事したい」（44%）、「自己実現を図りたい」（40%）、「専門的技術知識を活かしたい」、「社会に貢献したい」が各30%台前半で、「高い所得を得たい」は2割そこそこである。また、創業時の困難性については、主として自己資金不足、販売先の確保、創業資金の調達、人材の確保等であるが、50歳以上の高齢者層では、販売の開拓にやや高い比率を示すものの、資金面・人材確保面で過去の蓄積や幅広いネットワークを活かして創業時の困難性の認識は低い。

このように、中高年者の起業については、金銭が主たる目的ではなく、自分の裁量で仕事をしたい、長年培ってきた知識・技術を活かし、社会に貢献するといった動機から起業している。また、国が助成金や融資制度を設け高齢者の起業を支援していることもあり、あまり起業することに難しさは感じていないといえる。

3. 調査と分析のフレームワーク

（1）調査概要と対象企業

本研究のテーマである企業内でのキャリアを積み50歳前後になり起業した人の成功要因を探るために、インタビュー調査を実施した。調査時期は、2003年10～11月である。対象企業は、起業から5～6年経過しており、従業員数も10名以上に達した企業を日本経済新聞記事、日本・東京商工会議所等を通して選定した。選定の結果、サンプルには、起業年齢が60歳前後の人や、起業から5年未満の会社、従業員数が10名未満の会社も含まれることになった。インタビュー

ー対象企業およびインタビュー対象者の一覧は図表3にある通りである。

図表3 インタビュー対象企業と対象者

企業名	業種	氏名	役職	年齢	創業年齢	元勤務先	最終職位	勤務年数
(株)イーシー・ワン	ソフト開発	加山幸浩	社長	64歳	59歳	三菱商事	技術部長	37年
NPO法人イー・エルダー	中古パソコン寄贈	鈴木政孝	専務理事	63	62	日本IBM	社会貢献部長	40
(株)アド	技術者派遣	梶原 肇	社長	65	58	三菱重工	実験研究部次長	34
ヒダカ技術コンサルタント事務所	コンサルタント	日高一孝	所長	64	60	東芝	子会社部長	37
小池司法書士事務所	司法書士	小池啓治	所長	67	55	富士銀行	調査役	37
A公認会計士・税理士事務所	公認会計士・税理士	A	所長	64	49	都市銀行	経理部主計課長	27
(株)M	輸入化粧品販売	B	社長	68	65	非上場	専務	*43
(株)W	皮革衣料卸	G	社長	54	49	非上場	東京営業所長	*27
(株)U	商品開発	E	社長	58	53	スーパー	関係会社社長	31
V(株)	スタンプ材料	F	社長	62	54	電子部品	TV会議部長	*32
X(株)	省エネ空調設計	H	社長	56	54	非上場	技術部長	*32
(株)Y	書籍取次ぎ	I	取締役	59	59	非上場	部長	36
J(株)	駐輪機械販売	K	社長	63	55	石油製造	新規開発部長	37

*元勤務先は2ヶ所

図表3で、イーシー・ワンから始まる上位6社は、成功しているとみなせる企業である（詳細は付表を参照）。通常、事業を開始した初年度に黒字化することは難しい。成功6社では1社除き、初年度から黒字を計上し、それ以降も引き続き安定的に黒字を維持している。初年度黒字にならなかった1社も2年目から黒字になり、以後黒字が続いている。6社の中でも、上位2社は顕著な好業績をあげている企業である。

下位の7社は、成功しているとはいえない、むしろ多くが苦戦しているといった方がよい企業群である。インタビューでも、十分に回答してもらえない面があった。分析では、成功している6社を中心に分析して、成功要因を導きだすが、その過程で対比的に下位7社のデータも使用する。

(2) 調査分析のフレームワーク

インタビュー調査は、図表4にあるようなフレームワークに基づき実施された。フレームワークは、起業前の要因として「キャリア的要素」、起業の準備状況から起業してからの活動状況をみる「起業活動」、起業した時に直面していた社会・経済等の「経営環境」、起業前・起業後にも関係すると思われる「個人的要素」、および「現在の企業状況」から構成されている。

ティモンズ（1997）は、起業家の研究から起業家に必要な能力やメンタリティ、行動パタ

ーンを明らかにしている。それによると、起業家に特有な独創性や革新性といった能力だけでなく、経営能力や事業のノウハウ、十分な人脈を兼ね備えていること、経験の習得を偶然に任せることなく自ら経験の学習をしていること、慎重な準備と計画の策定していること等を明らかにしている。松田（2001）も成功する起業家の特徴として、志の高さ、感性、先見性、タイミングのいい決断力等と並んで経験をあげている。

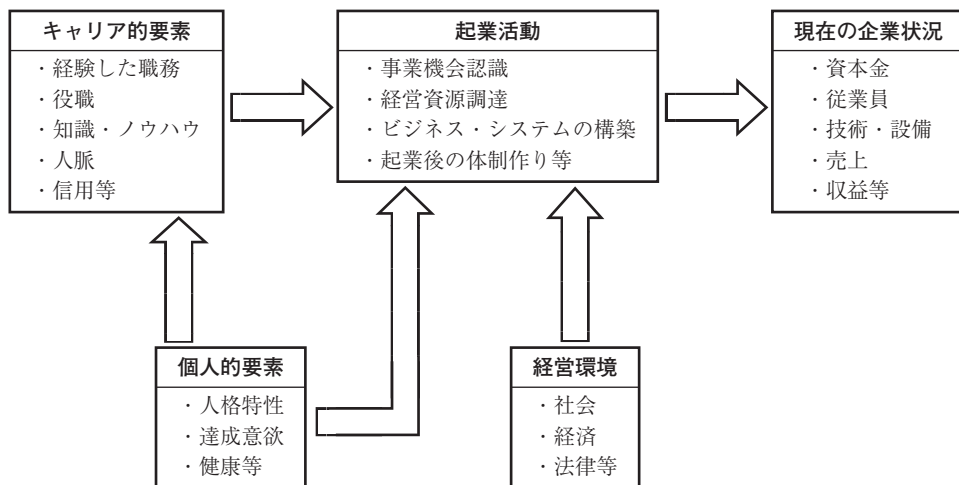
以上のような先行研究を踏まえて、われわれは、長年勤務した企業で蓄積されたビジネス経験や、知識・ノウハウ、人脈等は、起業を成功に導く重要な要因とみなし、「キャリア要素」としてフレームワークに含めた。

起業してから最初の段階であるスタートアップ期は、顧客の獲得に始まり諸資源を調達して成長のための基盤をつくらなければならない。この時期は、ティモンズ（1997）もいうように慎重な準備や事業計画をたて事業のシステムを構築していくことが重要である。こういった観点から「起業活動」という項目を設けた。

松田（2001）や山本（1999）、百瀬（1997）もいうように、メンタリティ等の人格的な特性や達成意欲といった起業家の個人的特性も起業には強く影響するものであり、キャリアの形成や起業活動との関係をみるために「個人的要素」を加えた。

これらのフレームワークを構成する要因が、起業して成功するのにどう促進的に、あるいは阻害的に影響したかを発見することがインタビューを通して試みられた。インタビュー結果の詳細な内容は、河北（2004）を参照のこと。

図表 4 インタビューのフレームワーク



4. 中高齢者起業における成功要因

(1) キャリア的要素

起業に成功している6社の経営者のキャリア的要素として、次のような共通の特徴が発見できた。

- i) 起業したビジネスが成功するための決め手（競争優位性の基盤）を出身企業の職務経験の中で形成している
- ii) 出身企業は、一部上場企業で、25年以上の勤務年数があり、退職までその会社一筋に勤務している
- iii) 管理職につくこともあるが、現場志向が強く昇進コースを敬遠しても自分のやりたい仕事を追求している

一般的にベンチャーや起業の成功の確率は極めて低いといわれるが、成功している起業家のキャリアをみると、成功すべくして成功しているといった感じがする。長年一つの企業に勤務しながら、仕事のノウハウやスキル、知識といったものを習得していつている。資源を効率的に使用しながら部門計画を遂行、達成するというマネジメント能力は、もちろん起業においても欠かせないであろう。しかし、われわれの調査結果は、むしろ起業する会社の競争優位性の基盤となるものをいかに形成するか、ということの重要性を指摘している。さらにこの基盤は、短期間に形成されるものではなく、時間をかけた現場での経験により熟成されてくるとい性格のものである。ii)とiii)は、i)のための条件という見方もできる。

図表3の下位7社の「苦戦組」をみると、過半数の4名が勤務先は2ヶ所である。非上場会社の出身が4名であり、倒産やリストラでやむなく起業した人が3名いる。個人的にみても、J社のK氏は、準備もなく未知の業界で開業しているために、前の事業経験がほとんど活かしていない。

それでは、次に競争優位を形成する決め手となったノウハウやスキル、およびそれがどのように形成されたかを起業家ごとにみてみよう。

i) 加山氏の「目利き力」

加山氏の場合は、数多くの技術移転や新事業開発に携わった経験から新技術を事業化する「目利き力」を体得したことが、イーシー・ワンの成功につながったといえる。

一般的に、新技術が研究・開発され、事業化・産業化に至るプロセスには、各段階において様々な障壁が存在する。障壁の一例として、出川（2004）は、開発段階の間には「魔の川」が、開発から事業化に至る段階では「死の谷」が、事業化から産業化の段階では「ダーウインの海」が横たわっており、この障壁を乗り越える重要さとその方法について論じている。

技術的に新規なものを事業として育て上げていくには、まず技術のトレンドを見極めそれに乗ること、そしてその開発から事業の成立に至るまでの一連の長いプロセス、およびそれ

にともなう複数の障害を想定しながら、プロセス全体を俯瞰して事業として成立するためのシナリオが描けなければならない。この技術をみながら事業成功のシナリオを描きだす力を、加山氏自身「目利き力」と呼んでいる。

「目利き力」の成功への要諦を加山氏は、技術の「流れに乗ること」、そしてその大きな技術の流れに諸要素を「シンクロさせること」と表現する。具体的には、「技術が発生したその時点、時点で、その技術を見て、流れをみて、発明者の顔色（熱意・誠実さ・人柄等）を見て、応援する人、お金を払う人、事業化したい人、用途を持っている人、最終ユーザー等の全部を考えて、その質、量、ステージ、タイミングを考え、それが合致しないと事業化は失敗する」という。

研究開発から製品を市場化して事業として成立させるまでのプロセスに関わる人は、それぞれ自分の分野に専門特化している。成功の確率の高い技術の流れを見つけて、その流れに関係する人たちの知識や情報、資金、人柄等を組合わせて事業成立のシナリオを描く力が目利き力である。別の表現をすれば、目利き力とは、新技術の見通しをたて、生産、販売、アフターサービス、人材、資金等をトータルにマネジメントして事業化する力ともいえよう。

この目利き力を形成するために、加山氏は、基礎研究所から応用研究所まであらゆる研究や開発の現場に足繁く通って最新技術に関する知識や情報を収集している。新技術の分野は変化が早く、また広範囲に渡るが、それを丹念に調べている。個々の技術の深部までは理解できないまでも、ポイントは把握しているということであった。そして、技術移転や事業開発に携わることによって、事業化のノウハウや知識を習得していった。

三菱商事内では、加山氏の活動により新たに技術部が設けられ、最終的には50名を擁する部門にまで拡大していった。そして、加山氏はこの技術部の部長に就いている。

ii) 鈴木氏の「顧客ベースの事業開発力・マネジメント力」

イー・エルダーは、事業型NPOのモデル法人として注目を集めている。このイー・エルダーのコアコンピタンスともいえるのは、鈴木氏の持つ「顧客ベースの事業開発力・マネジメント力」である。

「顧客ベース」とは、顧客の立場からビジネスを見えるということで、顧客の求めているものを満たす方法をビジネス化することである。この顧客ベースの志向性は、鈴木氏が日本IBM時代にキャリアの初期から持っていたもので、この方法で仕事に取り組み、成功をおさめて、さらにその志向性を強化していったといえる。その例として、鈴木氏は、人事部人材開発課長時代に部課長研修の受講者にとって真に役に立つ内容にカリキュラムやインストラクターを組み換えて活性化している。教育担当者は、既定の教育プログラムを繰り返して実施することが多いが、鈴木氏は、教育を受ける立場にとって効果のあるという観点からプログラムを

再構築したのである。

日本IBMでは異例のキャリア・パスになるが、鈴木氏は、自分から望んで人事部門から営業部門に異動している。この異動にも顧客と接しながらプロジェクトを進める仕事をしたいという希望があった。営業の現場では、大型コンピュータのシステムの販売で常に顧客（＝エンドユーザー）は何を求めているかという顧客ベースの考え方にたったシステム構築に傾注して、高い実績をあげた。そして、営業部門では、営業部長の地位にまで登りつめている。この責任ある営業部長の職で、鈴木氏は、マネジメント力を身につけるという貴重な体験をすることになった。営業部長として部門の運営や新規プロジェクトの遂行を通して、人・物・金・情報といった経営資源を効果的に使いながら、目標や計画を達成していくというマネジメントについて学んだのである。

イー・エルダーは、当初メーカーが破棄する中古パソコンを社会福祉団体に提供することからスタートした。不要なものを再生して役立てることは、寄贈を受ける社会福祉団体はもとより、メーカーや大口ユーザーは社会貢献をするという役割を果たすことができることになった。次に、高齢者・障害者等の情報弱者へのパソコン講習事業を開始することになるが、これも使い方がわからない、学習速度が遅いという受講者に配慮した講習を展開して受講者を増やしている。これらの事業は、個別に採算が確保され、報酬も成果対応という企業と変わらないマネジメントが行なわれており、その成果として初年度からイー・エルダーは黒字になっている。

事業型NPOとしてこれから新規に開拓する事業領域は多数存在しており、顧客ベースでの事業開発力、および事業が開始してからのマネジメント力は、今後もイー・エルダーにとって中核となるコンピタンスである。

成功6社のうち他の4社も同様の形で、前勤務先で事業成功の決め手となるものが形成されている。簡単に紹介しておくと、梶原氏は、人材派遣会社に出向したおりに現在の技術者人材派遣（特定派遣）事業のシーズを発見するとともに、人材派遣業のノウハウを獲得している。

技術コンサルタント業を始めた日高氏は、東芝での製品開発から営業、流通、クレーム処理といった多様な職務経験を一通りこなしたことがコンサルタント業の中核の知識・ノウハウとなっている。司法書士事務所や、会計事務所を開業した人は、金融機関勤務時代に徹底して培った「正確・丁寧・迅速」な事務処理や顧客への対応の仕方は、資格をとっての開業であっても他の事務所とは差別化できる強みとなっている。

（2）個人特性

6人の成功している起業家に会っていて感ずるのは、精力的・活動的という印象はあまり受けないが、経験や自信に裏付けられた落ち着きや自分の事業に対する信念から発する威圧感のようなものである。落ち着きがある反面、自分の事業について語る時には情熱やエネルギーが溢れ出るようなところもある。

個人的特性としてまずあげられるのは、自分のやりたいことは徹底的に追求することである。このような姿勢が極めて強いために、事業の競争優位につながる知識やノウハウがキャリアの中で形成されたともいえる。その一例として、加山氏は、経営幹部となる昇進コースにあたる海外勤務を勧められたが、技術部の仕事を続けたいために、海外勤務を拒否して技術部一筋を貫いた。鈴木氏は、既に述べたように顧客ベースの仕事をするために、通常では考えられない人事部の管理職から営業部門へと異動している。

次の特性として、達成志向や積極的姿勢が強いことである。目標が定まると、また困難な課題に直面するほど、その達成や解決に向けて多大なエネルギーが投入されている。

第三の特性として、誠実で人柄がよいことがある。勤続年数が長い前勤務先においても評判がよく良好な人間関係を築いているのが特徴である。社内や社外の取引関係のある人たちとの間で築かれた人間関係が人脈へと発展していつているし、このような関係のある人たちとの間に信頼関係が形成されることが、開業後の支援を得ることにもつながっている。

(3) 起業活動

起業に向けての準備、起業してからは事業を軌道にのせるための活動、事業をさらに成長・発展させる取組みにも成功している6社には、次のような特徴ある行動がみられている。

i) 関連事業への進出と周知な準備

起業する事業について特徴的なのは、前勤務先で手がけていた事業、または深い関連性を有する事業に着手していることである。既に前勤務先で長年蓄積したノウハウや知識を活用できる分野に進出しているということと符合する点である。自分で取り組む事業の業界事情や特性を熟知していたり、支援も得やすいので、関連性の強い分野での開業は成功の確率を高めるといえよう。イーシー・ワンの主力事業であるJAVAをベースとしたシステム開発は、三菱商事で手がけていたものである。日高氏が開始した技術コンサルタント業は、前勤務先で得た経験をそのまま活用するものである。

もう一つの特徴は、前勤務先で事業のコアとなる能力を形成するとともにマネジメント力もつけ、たとえ事業や資金の計画もラフであったとしても、事業の成功の目途もある程度たった上での開業であったことである。もちろん開業にあたり不安がなかったわけではない。しかし、その反面、内心ではこうすれば事業は成功するという自信や成算をもっていた人がほとんどである。

一方、「苦戦組」をみると、F氏やK氏は、前勤務先とは関連性のない業種での開業であるし、I氏は、販売先の目途もたないままでの開業であった。既述したように倒産やリストラでやむなく起業したという人もおり、全般的に無謀と感じられるケースが多くみられるのは否定できない。

ii) 資源の調達・活用

開始する事業について十分な知識やノウハウを有していても、それだけでは起こした事業を軌道に乗せるには不十分である。顧客の獲得や創出に始まり、資源を調達することが欠かせない。成功している6社は、この資源の調達も効果的に行なっているのが特徴である。

①人脈

資源の調達で大きく依存しているのは、主に前勤務先で形成された人脈である。前勤務先や転出先において影響力のある職位の人たちが、直接的、間接的に支援を提供してくれている。中でも、顧客確保面で、そのほとんどを前勤務先の人脈に頼っているケースが多い。例えば、梶原氏は前勤務先の同僚に、小池氏・A氏は元勤務先の金融機関の先輩、同僚、後輩に、開業時から数多くの顧客を紹介してもらっている。また、加山氏は、資金調達やパートナーの確保で前勤務先や取引関係のあった人たちから多大の支援を得ている。

②資金

開業・運転資金の必要量を確保することが、スタートアップ期の経営的に不安定な時期を乗り切るには生命線となる。この資金調達に共通してみられるのは、開業当初は安全を重視して最小限の資金しかかけない、調達可能な範囲での無理のない事業展開をするといった行動パターンである。

事務所を開き業務を開始した人たちは、徹底的に人件費や事務コストを抑える工夫をしている。梶原氏は、賃貸料の安いインキュベータ施設に事務所を設け、机・椅子等の事務用品は全て中古品で、無料か超安価で調達し使用している。

鈴木氏のNPO法人は、キャッシュフローが円滑に回るよう、中古パソコン提供企業が運営資金もセットで提供するシステムを構築して用いた。加山氏は、当初8人の株主、資本金1260万円で設立し、運転資金は設立時から支援を約束していた会社から第3者割当増資で調達している。その後も、事業が発展するにつれ、同様の形で資金を調達し、設立から4年で資本金を11億円まで増やし上場を果たした。

他方、「苦戦組」は、資金を集めて開業しても、その後の経営が思わしくなく資金が回収できないために経営的に不振に陥っているケースが多い。ベンチャー・キャピタル等から資金の提供を受けることは可能である。しかし、その資金を使い性急に事業を拡大した分、売上げがあがらずに必要なキャッシュフローが得られない状態になっている。そのため、個人資金をつぎ込み何とか事業を維持する程度であったり、中には事業譲渡したというケースもみ

られている。

iii) 安定的成長のための体制作り

経営的に不安定なスタートアップ期を脱し、急成長期に至り更には経営安定期へと向かうには、黒字体制を確立しただけでは不十分で、安定的な成長を支える体制づくりが求められる。

加山氏は、社員数が150名程度になると、年代間・組織間の意識ギャップが発生し、経営方針の徹底や、考え方の相互理解が不十分になってきたことを感じ、上下のコミュニケーションを改善することや、右腕となる人材の育成・確保に取り組んでいる。実際、2004年4月に加山氏は代表権のない会長になり、副社長であった42歳の若手に社長の座を譲っている。

梶原氏は、急速に進展する専門技術に遅れないよう派遣する技術者の教育や、大口顧客への偏重を避けるために新規顧客の獲得による取引先の分散化に注力している。

5. まとめと考察

いわゆる中高年齢に達して起業し成功した会社を、キャリア要素や個人特性、起業に関係する活動といった観点から分析して成功要因の発見を行なった。明らかになったのは、30年から40年にわたり勤務した起業前の会社で培われた経験が、起業の成功に強く関係していることである。仕事経験から得られた知識やスキル、ノウハウが、起業した事業の競争力の中核になることであり、また前勤務先で形成された人間関係が起業後の顧客や資金、人材の確保に関して大きな支援になっていることである。また、このような経験から学習したり、良い人間関係を築くことには、その人の性格等の個人特性が関係していることが明らかになった。長い職務経験から得られ、起業後の事業の推進に欠かせない知識・ノウハウや人脈を起業の「成功イネブラー（実現要因）」と呼ぶことにする。ベンチャー企業の成功率は極めて低いといわれているが、起業の成功イネブラーが備わっていれば、成功の確率は飛躍的に高まるといえる。

次に、分析結果から示唆されることを整理し、考察を加えることにする。

第一は、イネブラーの存在は、起業した事業の成長スピードをあげることである。ベンチャー企業は、スタートアップ期、急成長期、経営基盤確立期という成長段階をとる（ティモンズ, 1997; 柳・山本, 1996）。スタートアップ期は、本格的な成長に向けての準備期にあたり、顧客の獲得や資源の確保が重要な経営課題になる。ティモンズ（1997）は、このスタートアップ期は、創業から2～3年、場合により7年に及ぶもので、かつ最も危険な時期と述べている。今回のわれわれの成功している会社からいえるのは、成功イネブラーを備えていると、この危険度の高いスタートアップ期を極めて短い期間で通過し、成長期に入ることを可能にするのである。それは、初年度からほとんどの会社が黒字化していることからわかる。

玄田（2001）は、「開業後の付加価値を最大にする最適な開業年齢は40.5歳頃」（p.220）と

述べているが、われわれの結果は、起業イネブラーが整っていれば50歳代、60歳前後でも成功する可能性が高いことを示唆している。このイネブラーは、時間をかけて形成されるもので、むしろ若手起業家にはない中高年者の強みといえるかもしれない。

第二は、このイネブラーの形成は、個人および所属する企業に依存するということである。豊かなイネブラーを形成している人は、自分のやりたい仕事を徹底的に追求して成し遂げているし、同時に仕事の経験から多くのことを学びとっている。また、人格的にも誠実で、関係する人との信頼関係やネットワークを築く力をもっている。

こういった人間特性がイネブラー形成の中核的な推進力になるが、ただこの人間の特性や行動だけでは不十分で、イネブラー形成を支援・許容する会社の姿勢も欠かせない条件である。今回の調査対象の6人の人たちは、ほとんどが一部上場で、皆大手企業の出身者という共通性がある。

上場企業または大手企業が必ずしもイネブラー形成の条件ではないであろう。しかし、大手企業には、様々な職務経験ができる機会や仕事が多い、自分のキャリア追求がかなり許容されるという特性がある。とくに、人材の育成に力を入れていたり、個人を尊重する文化のある企業では、この傾向が強い。仕事に追われ余裕がない中小企業に比べると、大手企業の良さといえよう。

中高年者の起業では成功イネブラーがあることが鍵となるが、このイネブラーを形成するには、本人の意志や人柄、それにそれを許容する企業側の懐の深さといえるものが一体となることによって初めて可能になるといえよう。

第三番目として、中高年者の多様な就業機会の1つとして起業を検討してみる。定年を迎えてからの就業の機会というと、転籍や就職の形で別の会社に働く場を求めたり、定年延長・雇用延長の形で勤務先に留まり就業を継続する方法がある。こういった形の就業では、雇用の確保が主目的となり、担当する仕事も定型的な業務が中心で蓄積したスキルや知識、経験等が活かされないケースが多い。仕事を通して社会や会社に貢献したいという意欲があっても、必ずしもその意欲が満たされているとはいえない。

起業により成功しているケースをみると、多くの人が今の事業や仕事を自分のライフワークとみなしている。自分の努力により会社を成長させるという喜びも得られる。また、冒頭で述べたが、起業に成功した場合、雇用の拡大という社会的要請にも応えることができる。現実には、イーシー・ワンは、関連会社を含めるとおよそ150名の社員を、アドは120名の技術者を、そしてイー・エルダーは、IT研修を行なう講師を会員として200名程度かかえるまでになっている。

以上をみる限り、起業は中高年者の就業としては理想的なものといえよう。ただし、問題は、起業である以上失敗のリスクがつきまとうということである。忽那（2004）は、事業を失敗

した経験のある起業家のほうが雇用創出力が高いと述べているが、中高年者にとって再起のチャンスは年齢的にいて限られているので失敗するわけにはいかない。

したがって今回の調査で明らかになったように、成功のイネブラーが何より重要であり、時間をかけて職務経験を通して形成することが求められる。起業してから後も経営を安定させるための努力は必要であるが、開業した事業の中核的競争力の基盤となる能力や人的ネットワークは成功の直接的要因である。起業にあたっては講習会やセミナーが開かれているが、知識を得るにはこれは効果的かもしれないが、やはり事業の中核となるものは得られない。また、開業にあたっては公的機関から開業資金の提供や助成金の制度もある。これらの制度は必要な制度であるが、それに依存して安易な気持ちで開業することには注意が必要である。起業成功のイネブラーが備わっているか否かをしっかり見極めなければならないであろう。

今回の研究のもとになっている調査はサンプル数が少なく、その意味で導き出された発見事項は一般性の点で限界をもっている。業種を広げたり、設立から年数がたち経営安定期に入っている会社など、更なる調査が必要である。今回の発見や示唆される点が中高年の就業機会拡大の一助になれば幸いである。

参考文献

- 伊丹敬之＋伊丹研究室，2003，『環境と高齢化の産業化』，N T T 出版。
- 河北幸夫，2004，「高齢者の雇用就業対策における高齢者起業に関する研究」，産能大学大学院課題研究論文。
- 忽那憲治，2004，「経済教室 成長中小企業が雇用創出」，日本経済新聞，6月2日号。
- 玄田有史，2001，『仕事のなかの曖昧な不安』，中央公論新社。
- 厚生労働省，2002，2003，『雇用管理調査』。
- 高齢者雇用開発協会，2003，『高齢社会統計要覧』，高齢者雇用開発協会。
- 総務省，1997，『就業構造基本調査』。
- 総務省，1998，『中高年齢層の高齢化問題に関する意識調査』。
- 総務省，2001，『労働力調査』。
- 高橋徳行，2000，『起業学入門』，通商産業調査会出版部。
- 高橋徳行，2004，「成長戦略と人材ニーズ」，（佐藤博樹，玄田有史編，2003，『成長と人材』，第1章，勁草書房）。
- ティモンズ，J.A.，1997，『ベンチャー創造の理論と戦略』（千本倅生・金井信次訳），ダイヤモンド社。
- 中小企業庁，2001，『創業環境に関する実態調査』。

高齢者起業の成功に関する実証的研究

中小企業庁編，2002，『中小企業白書』，ぎょうせい．

出川 通，2004，『技術経営の考え方』，光文社．

内閣府編，2003，『高齢社会白書』，ぎょうせい．

松田修一，2001，『ベンチャー企業』，日本経済新聞社．

松田修一（監修），2000，『ベンチャー企業の経営と支援』，日本経済新聞社．

百瀬恵夫，森下正，1997，『ベンチャー型企業の経営者像』，中央経済社．

柳孝一，山本孝夫（編），1996，『ベンチャーマネジメントの変革』，日本経済新聞社．

山本尚利，1999，『スーパーベンチャー戦略』，同友館．

付表 成功企業の概要

社名	業務内容	業績	沿革等
(株)イーシー・ワン	ソフト開発 ベンチャー支援	資本金11億円，従業員99名 売上高23億円，利益130 百万円（2002年3月現在）	1998年創業者加山幸浩氏が 三菱商事を準定年退職し創 業。2002年6月ジャスダッ ク上場
NPO法人イー・エ ルダー	中古パソコン寄贈 IT研修等	社会福祉団体への中古パソ コン寄贈3050台、808団体。 IT研修185回、2266名。 理事8名、会員208名（定年 退職者）、職員5名（2003年 12月現在）	日本IBM社会貢献部長鈴木 政孝氏が中心となり2000年 12月中古パソコンを再生し 社会福祉法人への寄贈のた めのNPO法人設立（事業型）
(株)アド	環境エネルギーコンサル タント、高度技術人材派 遣	資本金10百万円 従業員120名，売上高 6億 円（2003.6月期）	1996年梶原肇氏が三菱重工 業を退職し創業。
ヒダカ技術コンサル タント事務所	技術指導	1人個人事業主として顧問 先5社	1999年日高一孝氏が東芝を 定年退職後独立開業
小池司法書士事務所	登記受託	従業員10名（内有資格者5 名）	1991年小池啓治氏が富士銀 行を退職し開業。
A公認会計士・税 理士事務所	税務・監査・経営指導	従業員10名（内パート5名）	1988年A氏が都市銀行を退 職し開業。