

# 再生型創業の実態

## —廃止部門・廃業企業の従業員による創業—

国民生活金融公庫総合研究所 主任研究員

深 沼 光

国民生活金融公庫総合研究所 主任

井 上 考 二

### 要 旨

事業再生は、既存企業を存続したままの再建を指すことが多い。これに対し、企業の部門廃止や倒産・廃業によって消える運命にあった事業を、元従業員が事実上再生しているケースが少なからず見られる。創業の一形態であるものの、行き詰まったビジネスを復活させたという点では事業再生の側面も持つ。こうした創業を、本稿では再生型創業と名付けた。

再生型創業の特徴としてまず注目されるのは、創業までの準備期間が短いことと、それにもかかわらず開業準備の水準が高いことである。短期間で準備を可能にしている理由は、第1に経験によって体得された技術やノウハウである。再生型創業の創業年齢は通常より高く、関連業務の経験年数も長いうえ、役員や管理職であった割合も高い。第2に経営資源の引き継ぎである。再生型創業の多くが元勤務先から「取引先」「従業員」といった経営資源を引き継いでおり、これが創業後のパフォーマンスにもプラスに作用している。複数の経営資源を引き継いだ方が、よりパフォーマンスが良いという傾向も見て取れる。

再生型創業は社会的にも意義のある存在である。量的にも質的にも雇用に貢献しており、企業間ネットワークの維持にも一役買っている。また、ビジネスモデルの再構築で業界全体の活性化にも役立っている。このような再生型創業を、意義ある存在として認知し、事業再生の有効な手法の一つとして育てていくことが大切である。

### 〈謝辞〉

本稿は、2006年10月1日に一橋大学で開催された日本中小企業学会第26回全国大会の統一論題報告として発表した論文に加筆修正したものである。同セッションと、引き続き行われたパネルディスカッションの座長・コーディネーターである戸田俊彦先生（滋賀大学）、山田基成先生（名古屋大学）に、御礼申し上げます。また、討論者の中山健先生（千葉商科大学）をはじめ、渡辺幸男先生（慶應義塾大学）、鈴木孝男先生（千葉商科大学）、今光広一先生（愛知学院大学）、渡辺俊三先生（名城大学）から、発表に対し貴重なご意見を頂戴した。加えて、全国大会に先立ち2006年7月15日に明治大学で開催された日本中小企業学会東部部会第9期第7回例会でも、座長の三井逸友先生（横浜国立大学）をはじめ、多くの方々から有

益かつ建設的なコメントをいただいた。ここで各先生方に、改めて感謝する次第である。

## はじめに

企業の再生<sup>1</sup>について、(株)整理回収機構の志田康雄副社長(2003年当時)は、そのまま推移すれば破綻せざるを得ないような事業の継続を可能にするものであり、必ずしも企業<sup>2</sup>の存続を意味するものではないとしている<sup>3</sup>。ただ、これまでの研究では、企業の組織を存続したままの事業再生が中心に語られることが多かった。安登(2006)<sup>4</sup>は、中小企業再生支援協議会のデータから、中小企業の再生では大半の企業は既存の組織形態を維持しており、経営者の交代も行われていないケースがほとんどであると指摘している。佐藤(2005)<sup>5</sup>では中小企業の事業再生の事例を紹介しているが、その多くは既存企業が何らかの経営革新を行って業績を回復させたケースである。また、最近の『中小企業白書』<sup>6</sup>でも、既存企業をそのままの組織形態で再建したり、M&Aなどによって取引先や同業者等へ譲渡したりする手法が中心に記述されている<sup>7</sup>。一方、不採算である事業部門の廃止も、事業再生の手段としてあげられることが多いが、廃止された事業のその後については、

ほとんど触れられていない<sup>8</sup>。

しかしながら、創業に関する研究からは、事業部門の廃止や廃業・倒産など、事業が一度消滅したところから、新しく誕生している企業が少なからず存在していることが示唆される。国民生活金融公庫の調査からは、そうしたタイプの創業が、創業全体の1割程度を占めていると推測される<sup>9</sup>。サンプルの異なる高橋(2005)でも、元勤務先からの退職理由について、解雇と勤務先の倒産を合わせると約1割となっている<sup>10</sup>。

我が国の廃業率は上昇傾向にあり、中小企業の数は、企業ベースでみても、事業所ベースでみても、年々減少している<sup>11</sup>。中小企業総合研究機構が2002年に行った調査では、中小企業経営者の30.9%が「自分の代で事業をやめたい」と回答しており、今後もしばらくは中小企業の減少は続く<sup>12</sup>と推測される<sup>12</sup>。もちろん、廃業は個々の経営者にとっては悪い選択ではないのかもしれない。部門廃止によるリストラも、企業存続のための有効な手段であることはいままでもない。

しかし、そうした廃業や部門廃止から生まれる新規開業企業が少なからず存在することは、廃業企業や廃止された部門のなかにも、再利用可能な

<sup>1</sup> 先行研究等では、企業再生と事業再生という用語が混在している。語感からは、企業再生は企業の存続が前提となっており、事業再生は必ずしも企業の存続を前提としていないように読めるが、多くの場合、特にこだわった使い方はなされていないようである。本稿では企業が存続していないケースも含めて分析しており、先行研究等の紹介を除き、事業再生という言葉を用いた。

<sup>2</sup> 明示されていないが、文脈からは法人。

<sup>3</sup> 志田康雄(2003) pp.24~27参照。

<sup>4</sup> 安登利幸(2006) pp.73~88参照。

<sup>5</sup> 佐藤雄一(2005) pp.17~25参照。

<sup>6</sup> 中小企業庁(2004) pp.251~254、中小企業庁(2006) pp.42~45など参照。

<sup>7</sup> 民事再生法でも、法人の場合、破産に移行する場合を除き、当該法人の存続が再生計画の前提となっている。

<sup>8</sup> 八木宏之(2004)では新たに設立した会社に採算の取れる事業を譲渡する形での事業の再生について言及しているが、残った不採算部門については整理することを前提としている。その際、経営陣は交代していない。

<sup>9</sup> 元勤務先からの退職理由について、国民生活金融公庫(2001)、同(2005)では、それぞれ「勤務先の倒産」が4.9%、6.2%、「解雇」が5.2%、5.4%となっている。

<sup>10</sup> 高橋徳行(2005) p.14参照。東京商工リサーチのデータベースを使用して実施したアンケートで、離職形態について、「解雇」3.0%、「勤務先の倒産」6.5%と回答している。

<sup>11</sup> 中小企業庁(2006) pp.28~29参照。

<sup>12</sup> 中小企業庁(2003) pp.103~104参照。

表一 「再生型創業」の定義

①概念		部門廃止や倒産・廃業となった事業の元従業員による創業。	
②アンケート分析での定義			
直前の職業がサラリーマン	現在の事業に関連する仕事の経験	「ある」 開業直前の勤務先からの離職理由	
		「事業部門の分離・縮小・撤退に伴う退職」	5.0%
		「勤務先の倒産・廃業に伴う退職」	4.6%
		「その他」	58.9%
「ない」	11.4%	「通常型創業」 90.4%	
直前の職業がサラリーマン以外		20.0%	
(N = 2,476)			

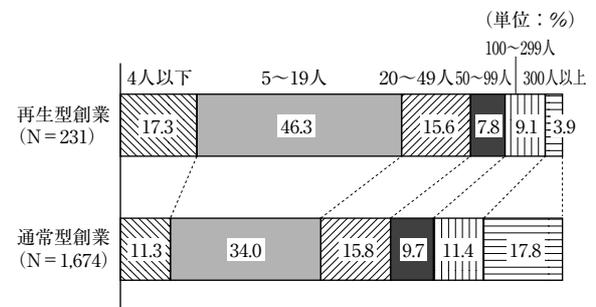
資料：国民生活金融公庫総合研究所「2005年度新規開業実態調査」（以下資料名を示さないものは同資料による。）

(注) サラリーマンは、直前の職業が「会社や団体の常勤役員」「勤務者（管理職）」「勤務者（管理職以外）」と回答した人。「その他」は、「自らの意志による退職」「定年退職」「解雇」「その他」と無回答。

経営資源が多数存在することを示唆しているのではないだろうか。彼らは、そうした資源をうまく活用することで、それまでの経営者が断念した事業を、事実上再生しているのではないだろうか。もしそうだとすれば、中小企業の廃業が続くなかで、彼らのような創業は、より重要になっていくのではないか。

こうした問題意識から、本稿では、部門廃止や倒産・廃業となった事業の元従業員による創業に注目した<sup>13</sup>。新規開業の一形態であるものの、行き詰まったビジネスを復活させたという点では事業再生の側面も持つこのような創業スタイルを、「再生型創業」と名付け、アンケートとヒアリング調査からその特徴を探るとともに、元経営者が継続を断念した事業で成功する要因について考えていく<sup>14</sup>。

図一 直前の勤務先の従業者規模



(注) 「通常型創業」は、直前の職業がサラリーマンであった人のみの集計。

## 1 アンケートに見る「再生型創業」の特徴

### (1) 小企業の再生が中心

最初に、「再生型創業」の特徴をアンケート<sup>15</sup>から見ていく。分析に当たっては、経営者が元勤務

<sup>13</sup> 倒産・廃業した元経営者自身による創業は含まない。なお、そうした創業は、国民生活金融公庫（2002）に詳しい。

<sup>14</sup> 原田保・佐藤茂幸（2000）は「再生型起業家」という概念を提示し、「複数の専門家、企業組織、システム、顧客、そして自身をコーディネートして、事業価値を再構築していく主体者」と定義づけている。「事業価値の再生」「人生の再生」「社会の再生」をその成果とし、具体例として、二世経営者による第二の創業、ネットベンチャー、一度事業に失敗した事業家、まちづくりやコミュニティの再生等を紹介している。極めて幅広いケースを想定しているため、明示はされていないものの、本稿の「再生型創業」もその一部に含む可能性はあるが、概念は全く異なる。

<sup>15</sup> 国民生活金融公庫総合研究所が2005年8月に実施した「新規開業実態調査」のデータを利用した。同調査は、国民生活金融公庫が2004年に融資した企業を調査対象としているため、開業資金が少額で融資を受ける必要のない企業、その他の理由で同公庫の融資を受けなかった企業は含まれないことに注意する必要がある。アンケート内容と単純集計結果は、国民生活金融公庫（2006）を参照されたい。なお、同調査の個票データは、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センター SSJ データアーカイブに寄託されており、学術目的での二次利用が可能である。

者で、現在の事業に関連する仕事の経験があるケースのうち、直前の勤務先からの退職理由が「事業部門の分離・縮小・撤退に伴う退職」(5.0%)と「勤務先の倒産・廃業に伴う退職」(4.6%)であるものを「再生型創業」と定義し、それ以外を「通常型創業」と呼ぶことにする<sup>16</sup>。詳細は表1のとおりである<sup>17</sup>。この「再生型創業」はアンケート回答企業の9.6%を占めている。

「再生型創業」はどのような既存企業から生まれたのだろうか。「再生型創業」の経営者が開業直前に勤務していた企業の規模は、「4人以下」が17.3%、「5～19人」が46.3%と、20人未満の企業が6割以上を占めており、「300人以上」は3.9%にとどまっている(図-1)。これに対し、「通常型創業」のうち元サラリーマンだった人の勤務先は、「4人以下」が11.3%、「5～19人」が34.0%で、20人未満の企業は45.3%、「300人以上」の企業が17.8%となっており、規模が大きい企業のウエートがやや高い。そもそも新規開業者には中小企業出身者が多いが、そのなかでも、特に「再生型創業」はより小さな企業から数多く誕生している。

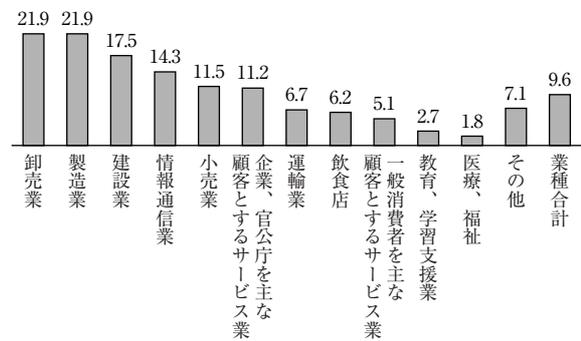
(2) 卸売業・製造業・建設業でウエートが高い

業種別に「再生型創業」の創業全体に占める割合を見てみると、「卸売業」(21.9%)、「製造業」(21.9%)、「建設業」(17.5%)で高くなっている(図-2)。一方、「医療、福祉」「教育、学習支援業」「一般消費者を主な顧客とするサービス業」などでは、「再生型創業」のウエートは低い。

ここで、業種別の「再生型創業」割合と開業率との関係を調べると、開業率が低い業種で、

図-2 業種別再生型創業割合

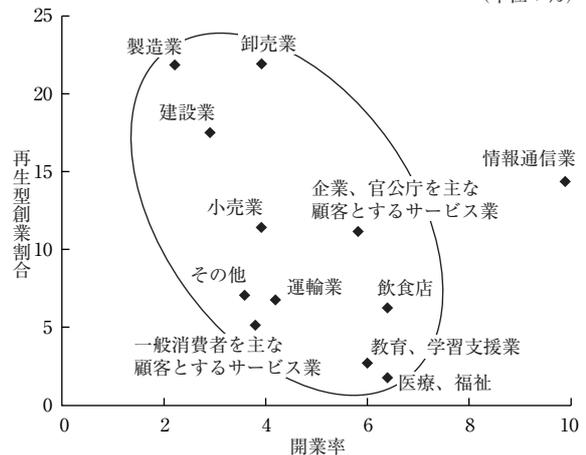
(単位：%)



(注) 業種別のサンプルサイズは省略。全体のサンプルサイズは2,475である。

図-3 再生型創業割合と開業率の関係

(単位：%)



資料：総務省「事業所企業統計調査」(2004年)

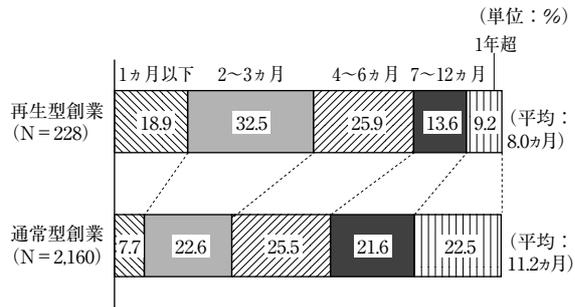
(注) 1 開業率は、2001年～2004年の年平均開業率。  
2 2001年の企業数で重み付けをした相関係数は-0.618、有意確立は0.032(5%水準で有意)となり、マイナスの相関が見られた。なお、「情報通信業」がはずれ値となっているが、全体の企業数に占める割合が1.0%と小さいため、重み付けをした相関係数への影響は少なくなっている。

「再生型創業」の割合が高くなることが分かる(図-3)。開業があまり活発でない業種では、「再生型創業」が果たす役割が、他の業種に比べて大きいといえるようだ。一方、廃業率との比較

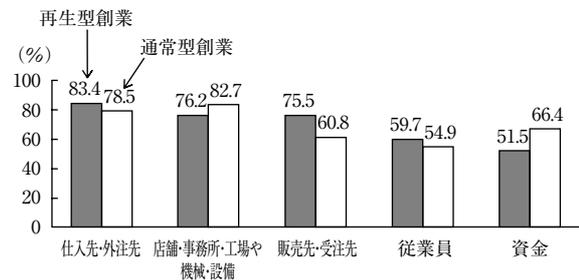
<sup>16</sup> アンケートでは経験の時期が明らかではないため、直前の勤務先以外での経験をもとに創業した場合も含まれる。また、業況拡大による事業部門の分割や大企業からの事業譲渡など、必ずしも本稿でいう「再生型創業」の概念に合わない創業も入っている可能性がある。ただ、アンケートではこれらのケースを明確に分離することが困難なため、ここでは合わせて考えることにする。

<sup>17</sup> 表1は国民生活金融公庫(2006)による。以下、補論を除く本稿の図表はすべて、国民生活金融公庫(2006)から引用したものである。

図—4 開業準備期間



図—5 開業前に準備ができた割合



(注) サンプルサイズは省略

では、はっきりとした関係は見られなかった。

### (3) 短い開業準備期間

開業準備期間、すなわち開業を決意してから実際に開業するまでの期間を見てみると、「再生型創業」と「通常型創業」で明らかに差があることが分かる。「再生型創業」の平均準備期間は8.0カ月で、「通常型創業」の11.2カ月より約3カ月短い(図—4)。1年超は9.2%にすぎず、1カ月以下が18.9%、2~3カ月が32.5%で、約半数が準備期間3カ月以下となっている。「通常型創業」の場合、準備期間が1年を超えている企業が22.5%あり、1カ月以下の割合は1割に満たないのとは対照的である。

事業部門の縮小や廃業は、直前まで従業員に知らされずに突然行われることが多いと考えられる。倒産の場合はなおさらで、業績が悪いということは分かっているが、いつ事業がストップするのかは、従業員には判然としないのが実情だろう。実際、ヒアリング調査では勤務先の突然の倒産で、あわただしく新会社を立ち上げるケースが数多く見られた。

### (4) 遜色ない開業準備

次に、「再生型創業」の開業準備の状況を項目別に見てみると、準備ができた企業の割合は、

「仕入先・外注先」が83.4%、「店舗・事務所・工場や機械・設備」が76.2%などと、「資金」(51.5%)を除けば「通常型創業」と比べて遜色ないことが分かる(図—5)。「販売先・受注先」(75.5%)では、むしろ15ポイント近く高い。このように、準備期間が短いからといって、「再生型創業」の開業準備が不十分であるとはいえないようだ。逆にいえば、短い期間の割に十分な準備が整ったことが、アンケート回答企業の「再生型創業」を促したとも考えられる。

ちなみに、「再生型創業」の開業費用は平均1,067万円で、「通常型創業」の1,587万円と比べてかなり少ない。ただ、これは「医療、福祉」や「宿泊業」など開業に高額の資金が必要な業種で「再生型創業」がほとんどないためであり、業種ごとに比べれば「再生型創業」の開業費用は「通常型創業」とほぼ同水準であった<sup>18</sup>。

### (5) 技術やノウハウの体得と経営資源の引き継ぎ

「再生型創業」の経営者は、元勤務先での経験を通して体得した技術や事業ノウハウを、創業に役立てていると考えられる。「再生型創業」の経営者の平均年齢は、開業時点で46.3歳と、「通常型創業」より3.6歳高い(表—2)。現在の事業に

<sup>18</sup> 業種構成を「再生型創業」に合わせた場合の「通常型創業」の平均開業費用は1,082万円で、「再生型創業」の1,067万円とほぼ同じである。

表—2 経営者の属性

	再生型創業	通常型創業
開業平均年齢	46.3歳 (N = 237)	42.7歳 (N = 2,239)
関連する仕事の 平均経験年数	18.3年 (N = 236)	14.4年 (N = 1,778)
直前の職業	「役員または管理職」 68.4% (N = 237)	「役員または管理職」 46.5% (N = 2,182)

(注) 1 「通常型創業」の関連する仕事の経験年数は、経験のある人(79.9%)のみの平均。

「再生型創業」は、定義より経験のある人は100%である。

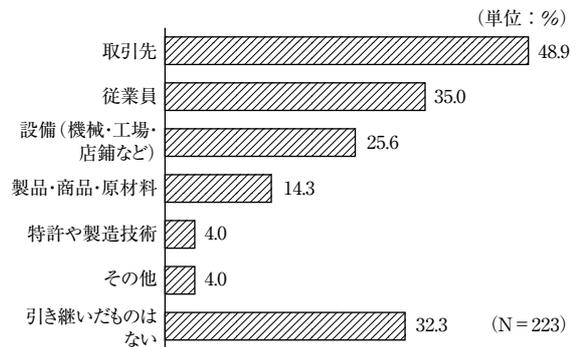
2 「役員または管理職」は、直前の職業を「会社や団体の常勤役員」または「勤務者(管理職)」と回答した人。

関連する仕事の平均経験年数も18.3年と、「通常型創業」の14.4年と比べても3.9年長い。また、直前の職業が役員または管理職であった人が68.4%を占め、「通常型創業」の46.5%を大きく上回っている。ヒアリング調査でも、営業や現場でリーダー的な役割を果たしていた人が、部下を引き連れて創業しているケースが多数見られた。

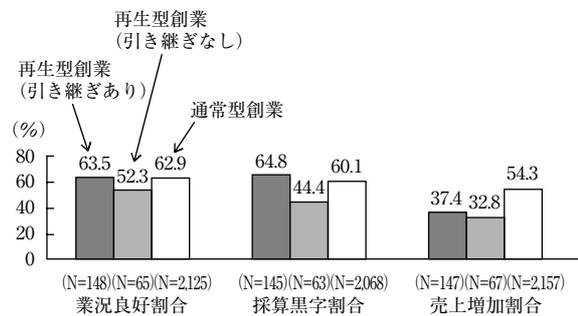
加えて、「再生型創業」の多くが、元勤務先から経営資源を引き継いで開業している。アンケートでは、「取引先」を引き継いだ企業が48.9%、「従業員」が35.0%などとなっている(図—6)。「引き継いだものはない」企業は32.3%であり、逆にいえば約7割の企業が何らかの経営資源を引き継いでいるということになる。このことが、開業準備が短い期間で整っていることの要因の一つであると考えられる。

ここで、「再生型創業」を経営資源の引き継ぎがある場合とない場合に分けて、それぞれのパフォーマンスを「通常型創業」と比較した。すると、「経営資源の引き継ぎがある再生型創業」では、売上増加割合(37.4%)は「通常型創業」に劣るものの、業況良好割合(63.5%)と採算黒字割合(64.8%)は「通常型創業」と比較しても全く遜

図—6 引き継いだ経営資源(複数回答)



図—7 開業後のパフォーマンス



(注) 業況良好割合は、現在の業況が同業他社よりも「良い」「やや良い」と回答した企業の割合。採算黒字割合は、現在の採算状況が「黒字基調」と回答した企業の割合。売上増加割合は現在の売上げが「増加傾向」と回答した企業の割合。

色ないことが分かった(図—7)<sup>19</sup>。一方、「経営資源の引き継ぎがない再生型創業」のパフォーマンスは、「引き継ぎがある再生型創業」や「通常型創業」と比べてかなり劣っている。

## 2 撤退分野での成功の鍵

### (1) 事例からみる「再生型創業」の3タイプ

アンケート調査からは、経営者の勤務時代の経験を生かすとともに、既存事業からの経営資源の引き継ぎによって、準備期間の短さを克服していることが示唆された。しかし、そもそも前の経営

<sup>19</sup> 業況、売上、採算の三指標の違いを、経営者の経歴や業種等の属性をコントロールしてロジスティック回帰により分析したところ、内生性の問題は残るものの、概ねクロス集計の結果を支持する結果が得られた。

表— 3 再生型創業のタイプ

	定義	ヒアリング調査からみた特徴		
		元勤務先の状況	経営資源の引き継ぎ	ビジネスモデルの転換
①部門再生タイプ	別部門は営業中	比較的容易	重要	営業中の別部門との調整が必要
②廃業再生タイプ	廃業	比較的容易	重要（一部そのまま引き継げる場合もある）	円満な引き継ぎが重要
③倒産再生タイプ	倒産	困難	非常に重要	信用の維持と引き継ぎのスピードが重要

資料：ヒアリング調査より筆者作成。

者が事業継続を断念した分野で、なぜ事業が成り立っているのだろうか。

既存事業からの経営資源の引き継ぎが一つの鍵となっているのであれば、創業時における元勤務先の状況によって創業のスタイルや課題が異なると考えられる。そこで、「再生型創業」を、①創業後も元勤務先の別部門が営業継続中である「部門再生タイプ」、②前経営者は事業経営を断念したものの、全く支援を受けられないわけではない「廃業再生タイプ」、③事業が突然ストップし、前経営者からの引き継ぎも困難であることが多い「倒産再生タイプ」の三つに分け、それぞれのタイプの特徴を企業ヒアリングから探った（表— 3）<sup>20</sup>。以下では、それぞれ代表的な企業事例を紹介する。

#### ①部門再生タイプ

〈製造業から小売業への転換で採算にのせる〉

A社	
事業内容	省力化機械の販売
従業者数	3人
準備期間	9カ月

産業用モーターメーカー（従業者数2,000人）が、赤字続きの省力化機械製造事業からの撤退を

決定した際、同事業を行っていた子会社（従業者数26人）に出向していた現経営者が、事業を引き継いで創業したのがA社である。

現経営者は、子会社の赤字原因を、製品開発への過大投資と、本社から出向した従業員の割高な人件費と見ていた。当時すでに製品開発は一段落しており、取引先を引き継いで人員整理を行えば、十分採算ベースにのると判断して創業を決意したのである。本社サイドも、顧客との関係を重要視して、事業の無償譲渡を承諾した。円滑な移行のため、当初は3カ月で撤退する予定だったところを9カ月に延長して引き継ぎを行った。

A社は、販売代理店としての営業に特化することにした。それまで一定の在庫を抱えていた製品は、必要に応じて仕入れることを外注先に相談した。在庫を減らして運転資金の負担を極力抑えるためである。その代わりに、もともと子会社ブランドだった製品は、開発と製造を委託していた外注先のブランドに切り替えることにした。外注先は、当初、取引がなくなることを覚悟していた。ところが、今後も継続して仕事が入るばかりでなく、念願の自社ブランド製品をもつことができると聞き、取引形態変更の申し出を快諾した。なお、創業に当たって、現経営者以外の従業員はすべて本社に戻り、A社はたった1人で営業を開始した。

<sup>20</sup> 2005年10月から2006年3月にかけて、アンケート回答企業を含む22社（秋田県、岩手県、埼玉県、東京都、大阪府、兵庫県）の「再生型創業」について、訪問によるヒアリングを実施した。また、側面から実態を探るため、商工会議所・商工会（4団体）などへの聞き取り調査も行った。

現在、機械の発送や電話の対応などは妻と新たに雇用したパート従業員に任せて、経営者は外回りに専念している。体制のスリム化によるコストダウンと、積極的な営業による新規先の開拓にも成功し、初年度から利益を計上している。

〈販売方法を変更して売り上げを確保〉

B社	
事業内容	テレビ会議システム販売
従業員数	3人
準備期間	5カ月

IT関連企業（従業員数80人）が、業績不振のため撤退を決めたテレビ会議システム部門（従業員数30人）の事業の一部を、この部門の営業責任者だった現経営者が引き継いだ。

以前はソフトウェアの受託開発が中心で、代金はシステム納入時に一括で受け取っていた。しかし、この方法では納入先の資金負担が一時的に大きくなるため、売り上げは伸び悩んでいた。そこでB社設立を機に、ソフトウェアをパッケージ化して汎用性をもたせることで単価を引き下げ、さらには売り切りではなくリース方式の販売方法に変更した。納入先は、システム導入時の初期投資が少なくなり、将来さらに性能の良い製品が出た際の切り替えも容易になる。これによって、販売数量が増え、利益を計上できるようになった。

元勤務先からは、従来からの顧客にアフターサービスを継続することを条件に、ソフトウェアの権利とそれまで使用していたコンピューターを無償で貸与してもらっている。また、開発チームのうちコアになる人材であった2人のシステムエンジニアがそのまま移籍し、メンテナンスと次世代のシステム開発に当たっている。

この「部門再生タイプ」は、創業時点で元勤務先の別部門が営業を継続している。そのため、取

引先や従業員の引き継ぎは比較的スムーズで、創業後も一定の支援を受けられることが多い。事業撤退の情報を事前に得ることで、創業のための準備期間も比較的長くなる傾向にあるようだ。A社のように、引き継ぎ時期をさらに引き伸ばす交渉の余地も残されている。

一方、課題としては、事業分野の調整や、従業員の配分など、元勤務先との関係に配慮する必要がある。また、そもそも撤退を考えるような部門であるから、そのまま経営がうまくいくわけではなく、何らかの業務改善が必要であることはいうまでもない。事例で紹介した2社とも、赤字だった事業部門を採算ベースにのせるため、思い切ったビジネスモデルの変更や、事実上の人員削減を行っている。

現経営者の立場でいえば、元勤務先に残る道もあったのにもかかわらず、あえて退職している。それぞれのケースからは、それまで自ら携わってきた事業を何とか続けていきたいという、現経営者の心意気を感じ取れた。ただ、もちろんそうした思い入れだけではうまくいかない。不振部門でありながらも何かを変えれば事業として成り立つという目算があったからこそ、創業を決意したともいえるだろう。

## ②廃業再生タイプ

〈小ロットの高級品に特化〉

C社	
事業内容	ニット製品製造販売
従業員数	3人
準備期間	8カ月

ファブレスのニット製品メーカー（従業員数12人）が、経営者の高齢による引退を機に廃業した。赤字続きで身内に後継者がいなかったためである。

営業部長であった現経営者（当時55歳）は、とりあえずハローワークに通って職探しをした。し

かし、良い条件の仕事は見つからない。まして希望していたアパレル分野の求人は、業界が低迷しているためか、全くない状態であった。

そこで、勤務先での営業と製品企画の経験を生かすため、同じく仕事が見つかっていなかった元同僚のデザイナーと2人で、創業することを決意した。元勤務先は中国からの輸入品と競合する量産品に力を入れたことで業績が悪化していたため、新しい会社では、海外では製造することの難しい特殊な編み方の生地を使った高付加価値製品の少量生産に特化することにした。販売先は新たな製品コンセプトを受け入れてくれるところのみを引き継いだ。また、外注先も技術力があって小ロット生産に対応できるところだけを残し、不足するところは新しく開拓した。

こうした製品と取引先の絞り込みの結果、売上高は元勤務先と比べると大幅にダウンしているが、利幅が大きいため初年度から黒字を続けている。現在は、従来から取り扱ってきたニットだけでなく、皮革素材もデザインに取り入れた新しい製品の開発にも挑戦しており、さらなる飛躍を目指している。

〈旧事業を軸に新しい分野に進出〉

D社
事業内容 プラント機器の設計・製造
従業者数 5人
準備期間 4年

排水処理プラントの設計と製造を行っていた会社（従業者数4人）の経営者が、後継者がいなかったため廃業を決意し、プラント設計を担当していた現経営者に事業を引き継ぐことをもちかけた。同社は火力発電所の排水処理に独自の技術をもっており、長年の実績があった。発電所の建設が減っていたため売上高は最盛期より減少していたものの、既存設備のメンテナンスで一定の仕事は確保

していた。

前経営者から最初に相談を受けたのは4年前のことであり、取引先や仕事の引き継ぎは、時間をかけてスムーズに行うことができた。高齢のエンジニアには新会社への移行を機に退職してもらい、仕事量に合わせた体制のスリム化を図った。

事業の引き継ぎに際して、事務所を県のインキュベーターに移転したことが、D社の新たな事業展開の大きなきっかけとなった。隣の部屋に入居していたソフトウェア会社や、インキュベーターに出入りする大学教授とともに、洗浄が容易にできる新型液体タンクの開発に着手したのだ。それまで培ってきた設計技術を生かした共同研究で、数年以内の製品化を目指している。既存の廃水処理プラントの仕事で一応の採算は確保しており、新製品の動向によっては大幅な収益増が期待できる。

この「廃業再生タイプ」は、前経営者は事業の継続を断念したものの、事業引き継ぎの時点では全く支援を受けられない状況ではない。紹介した事例でも、取引先の引き継ぎはスムーズに行われている。ただ、事業自体は順調であるのに後継者がいないというケースはそれほど多くはなく、そもそも事業内容が悪化しているために後継者難となっているようである。そのため、C社のように事業分野を絞り込んだり、D社のように人件費の圧縮を図ったりするなど、部門再生タイプと同じく、何らかの事業の見直しを行う必要があるといえる。

③倒産再生タイプ

〈取引先の協力で短期間に会社設立〉

E社
事業内容 ゲーム用ソフトウェアの開発
従業者数 8人
準備期間 2カ月

経営者の資金流用によって倒産したソフトウェア開発会社（従業者数100人）でゲーム部門の責任者を務めていた現経営者が、部下であった5人のプログラマーを率いて新しい会社を設立した。

創業を決意した決め手は、大口の受注先から、ゲームソフトの開発をそのまま継続してほしいとの依頼があったことである。もともとこの取引は、IT業界で長年プログラマーとして活躍してきた現経営者の腕を見込まれて受注したものであった。まだ開発には取りかかっていなかったが、改めて同じレベルの仕事ができる外注先を探すのはすぐには難しく、そのままでは製品化のスケジュールが大幅に遅れかねないという受注先の事情もあった。そこで、元勤務先の残務整理を行いながら創業の準備をすすめ、倒産からわずか2カ月で新会社の営業を開始した。

突然の開業で資金の準備が不十分だったため、会社設立に当たっては、当面の人件費の支払いが最大の課題となった。幸いなことに、事情をよく知っている受注先は、再契約の際にプログラム開発の着手金を通常の3割よりも多めに手当てすることを約束してくれた。その後も、この受注先からは、小口の仕事を発注してもらったり、机や整理棚などの備品を譲ってもらったりと、さまざまな支援を受けた。引き継いだゲームソフトの開発は無事終了し、現在は次の作品の制作に取りかかっている。

〈販売先と商品を絞り込んで再スタート〉

F社
事業内容 細巾織物、紐類の販売
従業者数 3人
準備期間 1カ月

30年以上勤めていた勤務先（従業者数6人）が突然自己破産したのを受け、営業の責任者だった現経営者が1カ月後に創業した。長年の経験があ

る同じ業界で仕事をしたいと考えていたが、家族を養うだけの給与が得られる転職先はなかったため、もう1人の営業担当者とともに創業を決意したものである。

倒産直後、最も販売量の多かった繊維製品メーカーを訪問して事情を説明し、新会社による取引の継続を打診した。すると、商品の供給がなくなると製造ラインをストップせざるをえなくなるため、すぐに営業を開始できないなら他の業者に発注するしかないとの回答だった。他の取引先も同じ判断をするだろうと考えた現経営者は、その日のうちに大口取引先に一気に連絡を取り、創業準備を本格的にスタートした。その際、長い付き合いがあっても採算割れしていた取引先とは、あえて関係を断ち切った。

取引先を絞ったと同時に、取扱商品の種類も大幅に削減した。売れ筋でないものの在庫は置かず、注文があれば、割高でも同業者間のネットワークを通じてその都度調達することにした。その結果、在庫は元勤務先の1割程度となり、在庫投資と倉庫賃料の負担を大幅に抑えることに成功した。売り上げは以前の半分以下となったが、採算ベースにのっており、今では勤務時代とほぼ同じ収入を得ている。

この「倒産再生タイプ」は、勤務先の事業が突然ストップするところから創業準備をすることになる。前経営者との連絡すら取れなくなってしまうケースもあり、経営資源の引き継ぎも困難を極める。また、ほかのタイプと比べても、一段と業況が悪かったケースが多いと考えられる。したがって、業務の改善やビジネスモデルの工夫は特に重要となるだろう。

倒産企業の事業を引き継ぐため、傷ついた元勤務先の信用を新しい事業からどう切り離すかという問題もある。実際、F社の経営者は仕入先から倒産に計画的に関わっていたと疑われ、取引がで

きなかったケースもあったという。さらには、下請先や仕入先がなくなると、取引先はすぐに代替する企業を見つける必要があるため、創業の意志を直ちに表明し、実際に事業のスタートが可能なことを説明していくことが求められる。

また、この倒産再生タイプと、前述の廃業再生タイプでは、勤務先の企業自体がなくなってしまうため、従業員は自動的に職を失うことになる。彼らにとって事態は深刻であり、受け皿として新しい企業が生まれる意味合いは大きい。C社やF社の経営者のように、経験を生かせる適当な転職先がないため、慣れない業界に再就職するよりも、むしろ長年親しんだ仕事を選んで、自ら創業を志すケースも多いようである。

## (2) 経営資源引き継ぎの効果

次に、経営資源の引き継ぎが再生型創業のパフォーマンスに与える影響について、前掲図—7で示したクロス集計による分析に加えて、統計的手法による分析を試みた。推計の詳細は補論に示したが、主な結果を抜粋すると以下のとおりである。

まず、再生型創業においては、経営資源の引き継ぎがあった方が、経営のパフォーマンスが良いことが示された。また、経営資源の引き継ぎの数をみると、数が多い方がパフォーマンスは向上する傾向にあることが分かった。さらに、クロス集計からは再生型創業の経営者は平均年齢が高く経験も豊富な人が多いという結果が得られたが、そうした変数が再生型創業同士を比べてみた場合には必ずしもパフォーマンスには貢献していないことが示されている。

## (3) 事業の選別と再構築

これまでの企業ヒアリングと計量分析から、不振部門を引き継いだはずの「再生型創業」の多く

が、なぜ事業として成り立っているのか整理してみる。

まずいえるのは、必要な経営資源をうまく引き継いでいることである。アンケートでもみられたように取引先、従業員、技術など、さまざまな経営資源が「再生型創業」によって再活用されている。計量分析からも、積極的に活用された方がパフォーマンスがよいという結果が出ている。

一方、経営資源引き継ぎの実態を事例からみた場合、注目すべきは、単に事業をそのまま引き継いでいるのではなく、事業として採算が取れる部分に絞り込み、不必要なものは引き継がずに整理していることにある。元勤務先が失敗した要因となったさまざまな「しがらみ」を、うまく切り離しているともいえるだろう。「再生型創業」をきっかけに事業そのものを変革したり、新たな事業分野に進出したりして、ビジネスモデルを再構築しているケースも多く見られた。

さらに、すべての事例に共通していたのは、創業に際し、さまざまな関係者の協力を取りつけている点である。特に、販売先や仕入先からの支援が、資金の乏しい事業の立ち上げ時に、大きな助けとなっている<sup>21</sup>。移籍した従業員に給与の支払いを一時待ってもらったり、友人や知人から備品を提供してもらったりと、さまざまな関係者からサポートを受けている。こうした支援をうまく受けることができた人たちこそが、結果的に創業を果たしているといえるかもしれない。

## 3 「再生型創業」の存在意義

ここまでは、「再生型創業」の経営的な側面を見てきた。では、社会的に見た場合、「再生型創業」にはどのような存在意義があるだろうか。

<sup>21</sup> 岡室博之（2005）は販売先からの支援の数や多様性はパフォーマンスにプラスに作用することを示している。この結果は事例からみた再生型創業の成功要因と合致する。

(1) 雇用の維持

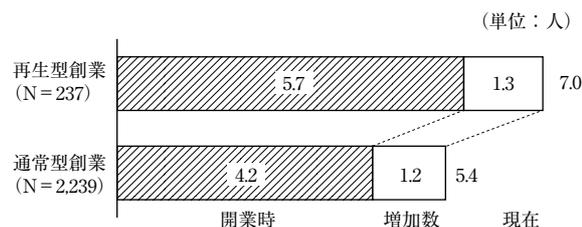
企業ヒアリングでも見られたように、「再生型創業」は明らかに雇用の維持に貢献している。創業によって新しい企業経営者自身の雇用を確保するだけでなく、少ないながらも元従業員にも働く場を提供している。アンケートから「再生型創業」の企業規模を見ると、平均の従業者数は開業時で5.7人、調査時点で7.0人であり、「通常型創業」より多い(図一8)。「再生型創業」が新規開業全体に占める割合がアンケートと同じ9.6%とすれば、「事業所企業統計調査」から見た年間の新規開業企業数が16.8万件であるから、「再生型創業」によって創業時点でおよそ9.2万人の雇用が維持されていることになる<sup>22</sup>。

さらに重要なのは、雇用の質の問題である。部門廃止や倒産・廃業などで職を失った場合、同じ分野で再就職先を見つけるのはかなり難しい。長年の経験があっても、全く素人である他の分野で就業を求められるケースは少なくない。それまでの就業経験を生かせる「再生型創業」での就業は、労働者の能力を活用するとともに、働きがいが高めるという意味も大きいと考えられる。

(2) 取引ネットワークの維持

次に重要な役割は、企業間のネットワークの維持である。企業活動は、多くの企業が関係する多段階のネットワークから成り立っている。その一部が崩れただけで、製造や販売はストップし、意外なところにまで大きな影響が出ることになる。取引先が部門廃止や倒産・廃業した場合には、その穴をいかに素早く埋めるかが大きな課題になる。「再生型創業」が、そのような取引ネットワークの維持に果たす役割は小さくない。

図一8 平均従業者数の推移



〈支店を引き継いで地域の企業間ネットワークを維持〉

G社	
事業内容	和服・和装小物小売
従業者数	2人
準備期間	6カ月

業績不振と経営者の病気のために廃業した和服小売業者で支店長を務めていた現経営者が、いったんは閉鎖された支店の顧客を引き継いで、もう1人の店員とともにG社を創業した。以前は支店単独で赤字だったが、駅前商店街から少し奥まった場所に移転することで家賃を3分の1に抑えたこと、月2回の定期的なイベントや無料着付けサービスで新たな顧客の獲得にも成功したことなどによって、現在では黒字に転換している。

その支店は地域で唯一の和服小売店で、同じような店は遠方にしかなかった。和服や和装小物の販売だけでなく、仕立て直しや染み抜きなど和服に必要なメンテナンスサービスもそのまま続けられており、地元の顧客に喜ばれている。

支店閉鎖によって収入の道が途絶えてしまう恐れがあった2人の専属仕立て職人との取引も、そのまま引き継がれた。染み抜きの専門業者や染物業者にとっても、消費者との重要な窓口が維持された。

約10社あった仕入先にも、G社の創業は良いニュースだった。廃業した和服小売業者は、業績不振と

<sup>22</sup> 5.7人×167,681件×9.6%=91,755人

はいえ6店舗で営業していた。そのため、売上高が大きくダウンした仕入先もあったのだが、その一部をG社がカバーしたのである。このように、G社の創業によって、表面に見える消費者の利便性だけでなく、多くの企業が関係する地域のネットワークも維持されたのだ。

G社の例に見られるように、それぞれの「再生型創業」は、退出した企業が担っていたネットワークのなかでの機能を引き継ぐことで、製造部門の分業体制や物流面の流通ネットワーク維持に大きく貢献している。極言すれば、このような新しい企業の誕生がなければ、わが国の企業間ネットワークは急速に弱体化してしまうかもしれない。このことは、多くの事例で販売先からの事業継続の要請が創業を後押ししていることから類推できる。

### (3) 産業活性化の担い手

最後に述べておきたいのは、「再生型創業」のなかには、単なる既存企業の機能の置き換えではなく、取引先の選別や人員の整理、ビジネスモデルの転換などを行っているケースが多数見られるということである。経営者の交代を機に、それまで事業経営のネックとなっていた過去からのしがらみを断ち切り、経営革新に積極的に取り組んでいる。けっして、効率の悪い分野を温存したまま生き延びている、いわゆるゾンビ企業<sup>23</sup>のような新規開業が次々に生まれているわけではない。むしろ、必要な事業ノウハウや従業員を引き継ぐことで経営資源の散逸を防ぎながら、新たな価値を生み出している。その意味で、「再生型創業」の多くが、産業全体の効率化を促す役割も果たして

いるといえるのではないだろうか。

## まとめにかえて

本稿では、部門廃止や倒産・廃業となった事業から生まれた「再生型創業」について、特徴と成功要因を探り、「再生型創業」が、消えてしまうはずだった経営資源のなかから引き継ぎ可能な部分を選別して再生するだけではなく、新たなビジネスモデルを再構築し、失われるおそれのあった雇用や取引ネットワークも維持していることを示した。こうした存在意義の重要性を考えれば、「再生型創業」に対してスムーズに支援が行われる環境をつくっていくことが、今後求められるのではないだろうか。「再生型創業」のみを優遇するかどうかについてはさまざまな意見があるだろうが、少なくとも、以前の経営者が撤退した事業であるということだけを理由に創業支援の手が弱まるということは、避けなければならない。また、「再生型創業」でみられた再生手法は、既存企業にも応用できる可能性がある<sup>24</sup>と推測される。「再生型創業」の研究を進めることで、既存企業の事業再生のあり方についても、より理解を深めていくことができるだろう。

今回の分析では、アンケートにおけるサンプリングの問題が最後まで残った。今後、国や地方自治体等による、よりバイアスが少なく、サイズの大きいデータセットの作成に期待したい。また、今回は主として創業した経営者に対するヒアリングをもとに、「再生型創業」の実態を探ったが、より厚みのある分析を行うには、廃業や部門廃止を行った側の実態を調べる必要があるであろう。

<sup>23</sup> Takeo HOSHI (2006) はゾンビ企業を支払不能で回復の見込みがほとんどないにも関わらず金融機関の支援によって破綻を回避している企業としている。

<sup>24</sup> 事業再生が求められる企業の状況や課題は、千差万別であり、再生型創業で行われた手法が、すべての企業にあてはまるわけではない。また、経営破たんした企業が、そもそも経営者がビジネスモデルの再構築を行う能力がなかったためにそうした事態に陥っているとすれば、応用の範囲は限定的になるかもしれない。ただ、その実態をさらに探っていくことで、事業再生に関する様々な手法や切り口を提示できるのであれば、再生型創業の研究は既存企業の再生に一定の貢献を果たすのではないかと考えられる。

そのような元経営者へのアプローチ方法と分析手法の検討を、今後の研究の課題としたい。

#### 参考文献

- 安登利幸 (2006) 「企業再生ファンドの中小企業に対する適用の可能性について」『新連携時代の中小企業 (中小企業学会論集25)』同友館
- 岡室博之 (2005) 「取引関係とパフォーマンス」忽那憲治・安田武彦『日本の新規開業企業』白桃書房
- 国民生活金融公庫 (2001) 『2001年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター
- 国民生活金融公庫 (2002) 『失敗から立ち直った起業家たち』中小企業リサーチセンター
- 国民生活金融公庫 (2005) 『2005年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター
- 国民生活金融公庫 (2006) 『2006年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター
- 佐藤雄一 (2005) 「中小企業の再生事例研究－その成功理由を探る－」『産業経営研究』日本大学経済学部産業経営研究所 27号
- 志田康雄 (2003) 「企業再生と株整理回収機構の役割」『ESP』371号
- 高橋徳行 (2005) 「開業者のプロフィール」『日本の新規開業企業』白桃書房
- 中小企業庁 (2003) 『中小企業白書2003年版』ぎょうせい
- 中小企業庁 (2004) 『中小企業白書2004年版』ぎょうせい
- 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書2006年版』ぎょうせい
- 原田保・佐藤茂幸 (2000) 「再生型起業家の事業創造とマネジメント」『香川大学経済論叢』第73巻第1号
- Takeo HOSHI (2006) ‘Economies of Living Dead’ “The Japanese Economic Review” The Journal of the Japanese Economic Association Vol.57 No.1 (March 2006)
- 八木宏之 (2004) 『事業再生と敗者復活』講談社

## 補論 再生型創業のパフォーマンスの決定要因

本論では主としてクロス集計と事例をもとに再生型創業について分析した。ここでは、その補完のため、再生型創業のパフォーマンスに関して、計量的手法を用いた分析を試みる。

新規開業企業のパフォーマンスと、その属性の関係については、玄田（2001）、玄田・高橋（2003）、Harada（2003）、本庄（2004）など、すでに多くの研究がなされている。これらの研究では、従業員数成長率、売上高成長率、売上高や付加価値の実数、採算状況などを被説明変数として、新規開業企業のパフォーマンスを測定している。また、原田（2000）、深沼（2005）など、経営者の満足度を被説明変数にした研究も見られる。

開業後のパフォーマンスにプラスに作用している要因としては、例えば、玄田（2001）、玄田・高橋（2003）では経験年数、教育年数、開業後の経過月数、Harada（2003）では管理職経験、斯業経験、開業規模、開業後の月数、本庄（2004）では管理職経験や斯業経験があげられている。使用したデータや推計方法により多少の違いはあるものの、おおむね経営者の管理職経験や斯業経験、開業規模、開業後の経過月数が、新規開業のパフォーマンスにプラスに働いているという結果となっている。一方、開業者の年齢については玄田（2001）では一次項がプラスで二次項がマイナス、Harada（2003）、岡室（2005）、本庄（2005）では一次項がマイナス（二次項はなし）となっている。また、岡室（2005）では、販売先からの支援の有無は成長率に影響を及ぼさないが、支援の数や多様性はプラスに作用することを示している。

こうした先行研究を踏まえ、ここではパフォーマンスを代表する被説明変数として「採算」を採用することにした。アンケートでは採算が黒字基調か赤字基調かを尋ねているため、黒字基調の場合を1とするダミー変数を被説明変数とし、ロジ

スティック回帰分析を行った。

説明変数には、本論のクロス集計による分析（前掲本論図—7）から、パフォーマンスに影響を与えていると推測される経営資源の引き継ぎによる影響を見るために、引き継ぎの有無（引き継ぎありダミー）と引き継ぎの数（引き継ぎ1ダミー～引き継ぎ4以上ダミー）による変数を準備した。

さらに、先行研究に基づき、補論表—1のとおり管理職役員の経験、学歴、年齢、年齢の二乗項、性別、斯業経験年数、準備期間、開業後の期間、開業費用、フランチャイズ加盟、業種に関する変数を加えた。データは、本論のクロス集計と同じ、国民生活金融公庫総合研究所が2005年8月に実施した「2005年度新規開業実態調査」の個票を使用した。

推計結果は補論表—2のとおりである。経営資源の引き継ぎがあることによる効果については、 $EXP(\beta)$  が2.174となり、何らかの引き継ぎがある場合は、引き継ぎがない場合に比べて2倍以上採算が黒字になりやすいという結果になった（推計1—1）。次に、引き継いだ経営資源の数とパフォーマンスの関係を見てみると、 $EXP(\beta)$  は引き継ぎ数が1の時は2.139、3の時は4.283、4以上の時は4.320と、引き継ぎ数が2の場合を除いて、おおむね引き継ぎ数が多い方が黒字確率は高まるという結果になった（推計1—2）。これらは、本論図—6で示したクロス集計から得られた結論を、おおむね支持するものである。また、ヒアリング調査で得られた結果とも整合的である。

さらに、経営者の属性や開業時の状況等を示す変数は、開業費用を除いて、いずれの推計においても有意とならなかった。再生型創業の経営者は、通常型創業に比べて平均年齢が高く、経験も豊富であるという特徴がある（前掲本論表—2）ものの、再生型創業のなかで比較すると、パフォーマ

補論表—1 記述統計量 (再生型創業)

名称	備考	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採算ダミー	「黒字基調」= 1, 「赤字基調」= 0	208	0.0	1.0	0.587	0.494
引継ありダミー	「経営資源の引継あり」= 1	223	0.0	1.0	0.677	0.469
引継1ダミー	経営資源の引継数= 1	223	0.0	1.0	0.287	0.453
引継2ダミー	経営資源の引継数= 2	223	0.0	1.0	0.224	0.418
引継3ダミー	経営資源の引継数= 3	223	0.0	1.0	0.090	0.286
引継4以上ダミー	経営資源の引継数= 4 or 5 or 6	223	0.0	1.0	0.076	0.266
管理職役員ダミー	「会社や団体の常勤役員」「勤務者(管理職)」= 1	223	0.0	1.0	0.673	0.470
大卒ダミー	「大学」「大学院」= 1	223	0.0	1.0	0.256	0.437
開業時の年齢		223	25.0	69.0	46.260	9.541
開業時の年齢の二乗/100		223	6.3	47.6	22.306	8.668
男性ダミー	「男性」= 1	223	0.0	1.0	0.924	0.266
LN (斯業経験年数+1)		222	0.7	3.9	2.767	0.693
LN (準備月数+1)		215	0.0	5.2	1.566	0.899
LN (開業後月数+1)		218	1.1	3.4	2.768	0.342
LN (開業費用)	LN (開業費用: 万円)	217	3.9	9.6	6.442	0.994
FC加入ダミー	「加盟している」= 1	212	0.0	1.0	0.066	0.249
建設業ダミー		223	0.0	1.0	0.157	0.365
製造業ダミー		223	0.0	1.0	0.117	0.322
運輸・情報通信業ダミー		223	0.0	1.0	0.063	0.243
卸売業ダミー		223	0.0	1.0	0.157	0.365
小売業ダミー		223	0.0	1.0	0.193	0.395
飲食店ダミー		223	0.0	1.0	0.094	0.293
教育・学習支援業ダミー		223	0.0	1.0	0.031	0.175
一般消費者向けサービス業ダミー		223	0.0	1.0	0.076	0.266
事業所向けサービス業ダミー		223	0.0	1.0	0.081	0.273
その他業種ダミー		223	0.0	1.0	0.031	0.175

(注) 斯業経験年数、準備月数、開業後月数は、0のケースがあるため、それぞれ1を加えて対数を取った。  
資料：国民生活金融公庫総合研究所「新規開業実態調査(2005年度)」

ンスには年齢や経験が有意に働いておらず、むしろ引き継ぎの状況に左右されていることがわかった。これは、先行研究とは明らかに異なる結果である。

そこで、データとして使用したアンケート回答者の属性が、そもそも先行研究とは異なっている可能性を考慮し、アンケート全体、通常型創業のみ、通常型創業のうち直前の職業が勤務者の三つのサンプルについて、同様のロジスティック回帰分析を行った。すると、補論表—3のとおり、年

齢の効果が一次項ではマイナスで二次項ではプラスになること、フランチャイズ加盟ダミーの効果がプラスとなること、一部の先行研究とは一致しなかったものの、管理職役員経験や経験年数といった仕事に関する経験についての変数はプラスに働いており、先行研究とも一致する結果となった。また、開業費用と開業後月数がプラスに作用することも、一連の先行研究と一致している。このように、それぞれの推計結果は再生型創業のみの場合とは全く異なるものとなった。

補論表—2 再生型創業の採算に関する  
EXP(β)の推計

	推計1-1	推計1-2
引継ありダミー	2.174**	-
引継1ダミー	-	2.139*
引継2ダミー	-	1.459
引継3ダミー	-	4.283**
引継4以上ダミー	-	4.320*
管理職役員ダミー	0.638	0.572
大卒ダミー	0.731	0.650
開業時の年齢	0.984	1.034
開業時の年齢の二乗/100	1.024	0.977
男性ダミー	0.748	0.846
LN(斯業経験年数+1)	1.147	1.082
LN(準備月数+1)	1.111	1.076
LN(開業後月数+1)	1.624	1.537
LN(開業費用)	1.541**	1.524**
FC加盟ダミー	1.061	1.082
建設業ダミー	2.643	2.792
運輸・情報通信業ダミー	4.390	3.592
卸売業ダミー	1.786	1.920
小売業ダミー	0.893	0.891
飲食店ダミー	0.460	0.482
教育・学習支援業ダミー	0.628	0.588
一般消費者向けサービス業ダミー	0.694	0.691
事業所向けサービス業ダミー	1.583	1.890
その他業種ダミー	2.208	2.414
定数	0.015	0.006
Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗	0.175	0.195
度数	188	188

(注) 1 \*\*\*、\*\*、\*はそれぞれ1%、5%、10%で有意であることを示す。  
2 業種ダミーは、製造業を基準とした。

これらの結果から鑑みると、再生型創業のなかでは経験がパフォーマンスには有意に働いていないという結果は、少なくとも本稿のサンプルにおいては、再生型創業ならではの特徴であることが推測される。

なお今回は、事例での分析軸となった元勤務先

補論表—3 通常型創業の採算に関するEXP(β)の推計

	推計2-1	推計2-2	推計2-3
	サンプル全体	通常型創業	通常型創業(元勤務者)
管理職役員ダミー	1.392***	1.471***	1.507***
大卒ダミー	1.186	1.259**	1.138
開業時の年齢	0.863***	0.862***	0.857***
開業時の年齢の二乗/100	1.140***	1.140***	1.144**
男性ダミー	1.161	1.206	1.265
LN(斯業経験年数+1)	1.247***	1.256***	1.251***
LN(準備月数+1)	0.918	0.912	0.926
LN(開業後月数+1)	1.472***	1.483***	1.319*
LN(開業費用)	1.169***	1.139**	1.150**
FC加盟ダミー	1.400*	1.489*	1.683**
建設業ダミー	1.026	0.944	0.858
運輸・情報通信業ダミー	1.206	1.088	1.053
卸売業ダミー	0.966	0.862	0.699
小売業ダミー	0.751	0.720	0.752
飲食店ダミー	0.969	1.047	0.950
教育・学習支援業ダミー	1.404	1.425	1.282
一般消費者向けサービス業ダミー	0.854	0.848	0.743
事業所向けサービス業ダミー	1.128	1.067	1.014
その他業種ダミー	0.966	0.908	0.781
定数	4.146	4.927	7.853
Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗	0.083	0.093	0.078
度数	2013	1814	1477

(注) 補論表—2に同じ。

が倒産したのか廃業したのかによるパフォーマンスの違いについては、アンケートによるケース分けができないため推計を行うことができなかった。また、アンケート先が国民生活金融公庫の融資先であるというサンプルセレクションバイアス、再生型創業の割合が全体の1割程度であることによる比較的小さいサンプルサイズ等、分析上の限界を残している。こうした問題の解決については、今後のアンケート調査の設問設計に工夫を行うとともに、国や地方自治体等による、よりバイアスの少ないサンプルを用いたデータの作成に期待したい。

補論の参考文献

- 岡室博之 (2005) 「取引関係とパフォーマンス」 忽那憲治・安田武彦 『日本の新規開業企業』 白桃書房
- 玄田有史 (2001) 「独立の匂:開業のためのキャリア形成」 『国民生活金融公庫「新規開業実態調査」の再分析』 SSJ Data Archive Research Paper Series SSJDA-17 東京大学社会科学研究所
- 玄田有史・高橋陽子 (2003) 「自己雇用の現在と可能性」 国民生活金融公庫総合研究所 『調査季報』 第64号 (2003年2月)
- 原田信行 (2000) 「新規開業の満足度」 国民生活金融公庫総合研究所 『調査季報』 第54号 (2000年8月)
- Nobuyuki HARADA (2003) 'Who succeeds as an entrepreneur? An analysis of the post-entry performance of new firms in Japan' Japan Center for Economic Research "Japan and the World Economy" 15 (2003)
- 深沼光 (2005) 「新規開業者の開業満足度とその決定要因」 『小さな企業の創業と経営』 SSJ Data Archive Research Paper Series SSJDA-32 東京大学社会科学研究所
- 本庄裕司 (2004) 「開業後のパフォーマンスの決定要因」 国民生活金融公庫総合研究所 『2004年版新規開業白書』 中小企業リサーチセンター
- 本庄裕司 (2005) 「新規開業企業のパフォーマンス」 忽那憲治・安田武彦 『日本の新規開業企業』 白桃書房