

500万円未満の少額開業の実態と成功のポイント

日本政策金融公庫総合研究所研究員

井上考二

要旨

国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫）総合研究所が1991年度から毎年実施している新規開業実態調査をみると、開業にかかった費用は減少傾向にある。ところが、新規開業に関する先行研究によると、開業を成功させることは開業費用が少ない企業ほど難しい。そのため、少額で開業する企業の実態を把握し課題や成功のポイントなどを整理しておくことは大きな意義があるといえる。

開業費用が500万円未満の企業を少額開業と定義し、アンケート調査の結果からその属性をみると、①開業時の従業者規模は小さい、②立地の影響をあまり受けない業種が多い、③自宅を事業所として利用する企業が多い、④経営者が役員や管理職だった企業は少ない、という四つの特徴があげられる。また、開業準備の状況については、①開業費用は運転資金の割合が高い、②金融機関に借入れを申し込んだ企業は少ない、③開業の準備期間は短い、④開業準備は不十分だったと自己評価している、といった特徴があった。

こうした特徴から少額開業には、①資金面での開業のハードルが低い、②開業の準備に費やす労力が少なくすむ、③固定的な費用が少なく損益分岐点は低い、という三つのメリットがある一方で、①開業計画を評価してもらう機会が少なく準備が不十分になりがちである、②活用できる経営資源が乏しい、という二つのデメリットがあると考えられる。このうち、固定的な費用が少なく損益分岐点は低いというメリットと、活用できる経営資源が乏しいというデメリットは、企業の業績に対して相反する結果をもたらすものである。そこで、少額開業のパフォーマンスをみてみると、少額開業は相対的に目標月商達成率が低く、赤字である割合も高いなど、デメリットの影響が強く出ているようである。

したがって、少額開業を成功させるためには経営資源が少なくても成果をあげられる工夫をすることが重要であり、魅力のある商品やサービスを生み出す、外部の経営資源を利用する、コストのかからないビジネスモデルをつくる、といった取り組みが求められる。また、少額開業に対する支援としては、開業に関する情報提供や開業計画に対するアドバイス、公的融資を通じた資金調達などが有用であると思われる。

図 - 1 開業費用の平均値と中央値の推移

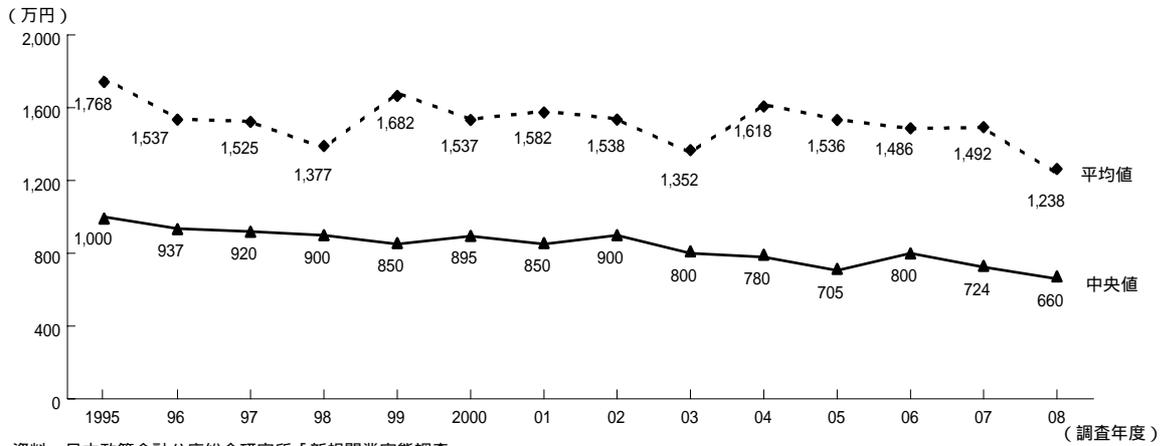
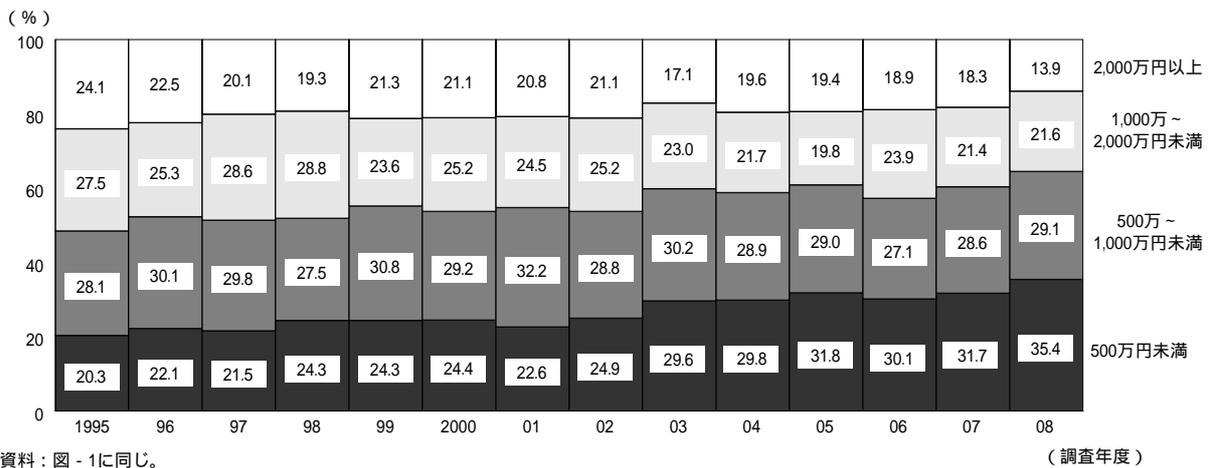


図 - 2 開業費用の構成比の推移



1 減少している開業費用

国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫）総合研究所は1991年度から毎年、新規開業実態調査を実施している。その結果を時系列で見ると、開業にかかった費用は年々減少していることがわかる。開業費用の中央値の推移はなだらかな右下がりとなっており、95年度の1,000万円から2008年度は660万円にまで減少している（図 - 1）。平均値については99年度と2004年度に前年度の値より大きく上昇しているが、傾向としては減少しているといえるだろう。構成比でも、開業費用が

「2,000万円以上」であった企業の割合は95年度の24.1%から2008年度は13.9%に減少し、「500万円未満」であった企業の割合が20.3%から35.4%に増加している（図 - 2）。

このように開業費用が減少しているのはなぜだろうか。新規開業実態調査の結果だけでは明確な理由を説明することはできないが、さまざまな要因があると考えられる。例えば、IT（情報技術）の進展である。パソコンは一昔前と比べるとかなり安くなり性能も向上しているし、インターネットが広く普及したことで費用をかけて店舗を構えなくても商品を販売することが容易になった。また、景気の低迷による賃金カットやリストラ、非

表 - 1 「2008年度新規開業実態調査（特別調査）の実施要綱」

調査時点	2008年8月
調査対象	国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫）が2007年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後5年以内の企業（開業前の企業を含む）11,153社
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
有効回答数	3,007社（有効回答率27.0%）

（注）調査対象には「2008年度新規開業実態調査」の調査対象も含まれている。

正規社員の増加などの影響で、開業するための資金を十分に準備することができなくなっている可能性もあげられる¹。

もっとも、開業費用が減少している理由をいくら考察してみても、実際に開業する者にとっての意味はあまりないだろう。開業者が最も関心を寄せることは、開業を成功させられるかどうか、だからである。ところが、新規開業に関するこれまでの研究をみても、開業費用が少ない企業ほど開業を成功させることは難しいことがわかる。例えば、村上・鈴木（2007）では、新規開業企業を対象としたパネル調査²の結果から開業費用が少ない企業の方が廃業する確率が高いと述べている。また、本庄（2004）の分析では、開業資金の総額が大きい企業ほど、全体的に開業後の業績および収支状況は優れているという結果を得ている。

こうした先行研究の内容や少額で開業する企業の割合が高まっている現状を踏まえると、少額開業の実態を把握し、課題や成功のポイントなどを整理しておくことは、今後の新規開業支援を考えるに当たって大きな意義があるといえるだろう。

本稿ではこうした問題意識をもとに少額開業について考察していく。

なお、例年行っている新規開業実態調査は、国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫）が融資した時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業も含む）が調査対象である。開業時に公庫から融資を受けた企業が多く、サンプルに偏りがあるため、少額開業を分析するには必ずしも適当なサンプルとはいえない。そこで、開業時に公庫を利用していない企業をより多くサンプルに含めるために、調査対象の範囲を公庫が融資した時点で開業後5年以内の企業（開業前の企業も含む）に拡大した「2008年度新規開業実態調査（特別調査）」を行った。調査の実施要領は表 - 1のとおりである。11,153社にアンケートを送付し3,007社から回答があった。

以下では、このアンケート調査の結果と少額開業の事例をもとに分析を行っていく。

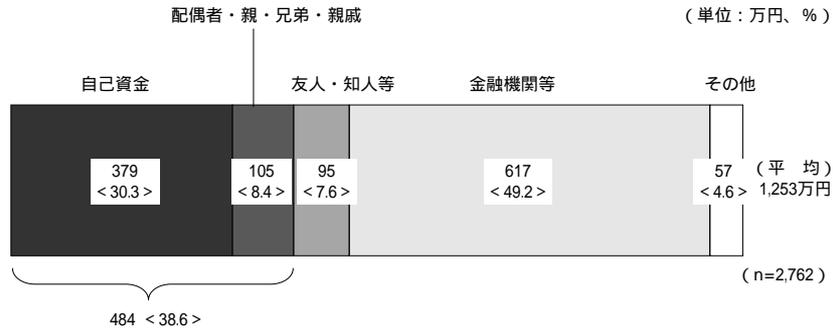
2 少額開業の定義

少額という概念には絶対的な基準がない。人に

¹ 安田（2005）は、開業時資金規模は開業時の資産保有高によって左右されるという意味で「流動性制約」が存在する可能性があるとして、開業資金規模の決定要因を探り、開業資金規模が流動性による制約を受けている場合が少なくないと述べている。

² パネル調査とは、調査対象を固定して追跡する調査手法である。

図 - 3 開業時の平均資金調達額と調達先



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2008年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下、同じ）

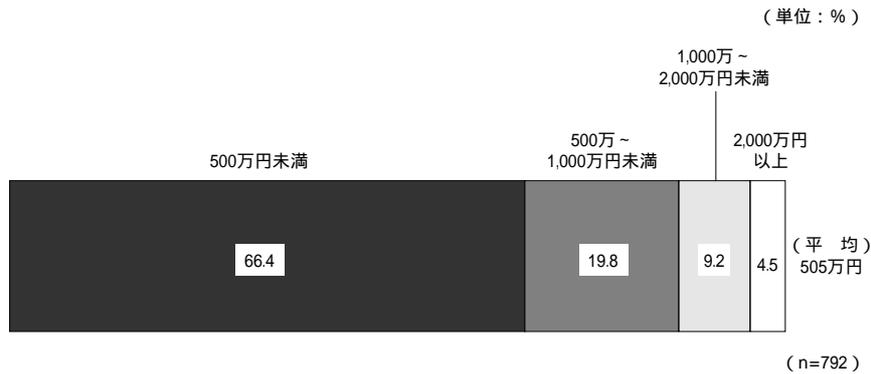
(注) 1 < >内は構成比。

2 「友人・知人等」は役員、従業員、事業賛同者からの資金を含む。

3 「金融機関等」は政府系金融機関、自治体や公的機関からの借入れを含む。

4 「その他」はベンチャーキャピタル、リース、フランチャイズチェーンからの資金を含む。

図 - 4 「自己資金」と「配偶者・親・兄弟・親戚」からの調達だけで開業した企業の開業費用



(注) 「自己資金」と「配偶者・親・兄弟・親戚」からの調達だけで開業した企業の割合は29.3%。

よって少額だと思ふ額は違ふし、その言葉が使われる状況によつても異なるため、分析を始める前に少額開業を定義しておく必要がある。ただし、少額の範囲を恣意的に決めるべきではないだろう。そこで当調査では、経営者と経営者の身内だけで準備できる金額かどうかという点に着目した。

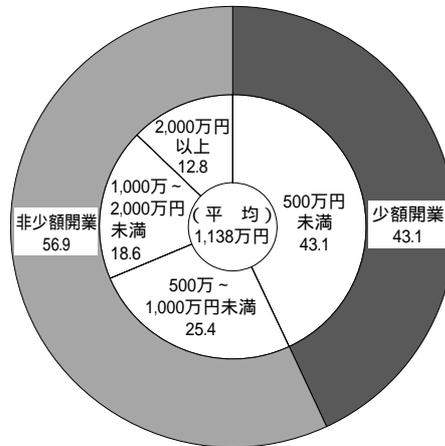
開業のために調達した資金の平均は1,253万円であるが、そのうち「自己資金」「配偶者・親・兄弟・親戚」からの調達額はそれぞれ379万円、105万円、構成比は30.3%、8.4%である(図-3)。両者の合計は484万円と全体の38.6%を占める。ま

た、「自己資金」「配偶者・親・兄弟・親戚」からの調達だけで開業した企業、つまり身内以外から資金を調達せずに開業した企業は29.3%存在していたが、その開業費用の平均は505万円であった(図-4)。

これらの点より、経営者と経営者の身内だけで準備できる金額の範囲はおおよそ500万円までとみなせるのではないだろうか。したがって、開業費用が500万円未満であった企業を「少額開業」と定義することにし、500万円以上の企業は「非少額開業」とした。アンケート回答者に占める少額開業の割合は43.1%であった(図-5)。

図 - 5 開業費用の構成比と少額開業の割合

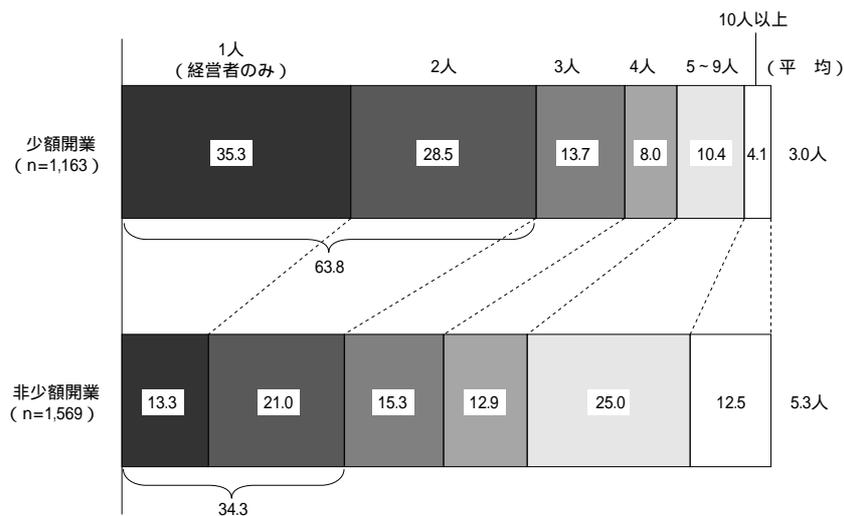
(単位：%)



(n=2,795)

図 - 6 開業時の従業員数

(単位：%)



3 少額開業の属性

それでは、アンケートの結果から少額開業の実態をみていく。まずは少額開業の属性である。

(1) 開業時の従業員規模は小さい

少額開業には開業時の従業員数が特に少ない企業が多い。従業員数が「1人(経営者のみ)」の企業の割合は、少額開業が35.3%であるのに対して

非少額開業は13.3%、「2人」の企業は、それぞれ28.5%、21.0%である(図 - 6)。少額開業は2人以下の企業が63.8%と過半数を占めており、非少額開業の34.3%より29.5ポイント高い。平均従業員数も3.0人で、非少額開業の5.3人より2.3人少ない。

(2) 立地の影響をあまり受けない業種が多い

業種構成をみると、少額開業は非少額開業よりも「小売業」「飲食店」「宿泊業」「医療」「福祉」「個人

表 - 2 業種の構成比

(単位: %)

	少額開業 (n=1,201)	非少額開業 (n=1,585)
建設業	19.1	8.5
製造業	3.8	4.8
情報通信業	6.1	2.7
運輸業	5.2	2.5
卸売業	9.7	6.8
小売業	11.7	14.8
飲食店、宿泊業	6.6	15.3
医療、福祉	6.0	14.8
教育、学習支援業	2.0	2.0
個人向けサービス業	8.4	12.3
事業所向けサービス業	15.7	10.1
不動産業	4.0	4.9
その他	1.7	0.5
合計	100.0	100.0

(注) 網掛けの項目は、有意に構成比の割合が高い業種(小売業は5%水準、それ以外の業種は1%水準で有意)。

向けサービス業」の割合が低い(表 - 2)。これらの業種は、主として一般消費者に販売するために店舗を構えることが多い。実際、少額開業は主な販売先が「事業所(企業・官公庁など)」である企業の割合が52.7%、「一般消費者」である企業の割合が47.3%となっており、非少額開業(それぞれ33.8%、66.2%)と比べて、主な販売先が一般消費者である企業の割合は低い(図 - 7)。

逆に、少額開業では「建設業」「情報通信業」「運輸業」「卸売業」「事業所向けサービス業」の割合が高い。そのなかで最も多かった細分類での業種は、それぞれ「内装工事業」「受託開発ソフトウェア業」「一般乗用旅客自動車運送業」「他に分類されないその他の卸売業」「労働者派遣業」である。現場で仕事をする事業や場所を選ばずに仕事ができる事業が多い。

事業所の立地が業績に大きな影響を与えることがない業種で少額開業の割合が高いといえる。

(3) 自宅を事業所として利用する企業が多い

開業費用の額によって少額開業を定義しているため、開業費用の節約に取り組んだ企業が少額開業となり、そうでない企業が非少額開業となっていることも考えられる。しかし、開業費用を節約するために行ったことをみると、少額開業、非少額開業ともに「開業費用を節約するために行ったことはない」という企業の割合は少なく、それぞれ7.8%、7.6%である(図 - 8)。少額開業か非少額開業かに関係なく、多くの企業が開業費用を節約しているようである。特に「中古の設備や備品を購入した」が多く、少額開業では51.2%、非少額開業では55.0%の企業が行っている。

少額開業と非少額開業で最も違いがみられる取り組み内容は「自宅の一部を工場、店舗、事務所などにした」である。非少額開業の17.1%に対して少額開業は36.4%となっており19.3ポイントも高い。先にみたように、少額開業は従業者数が少ない企業や立地の影響をあまり受けない業種の企

図 - 7 主な販売先

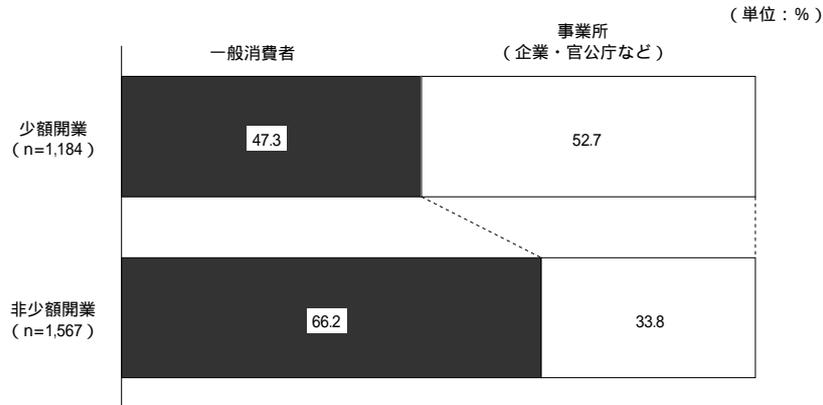
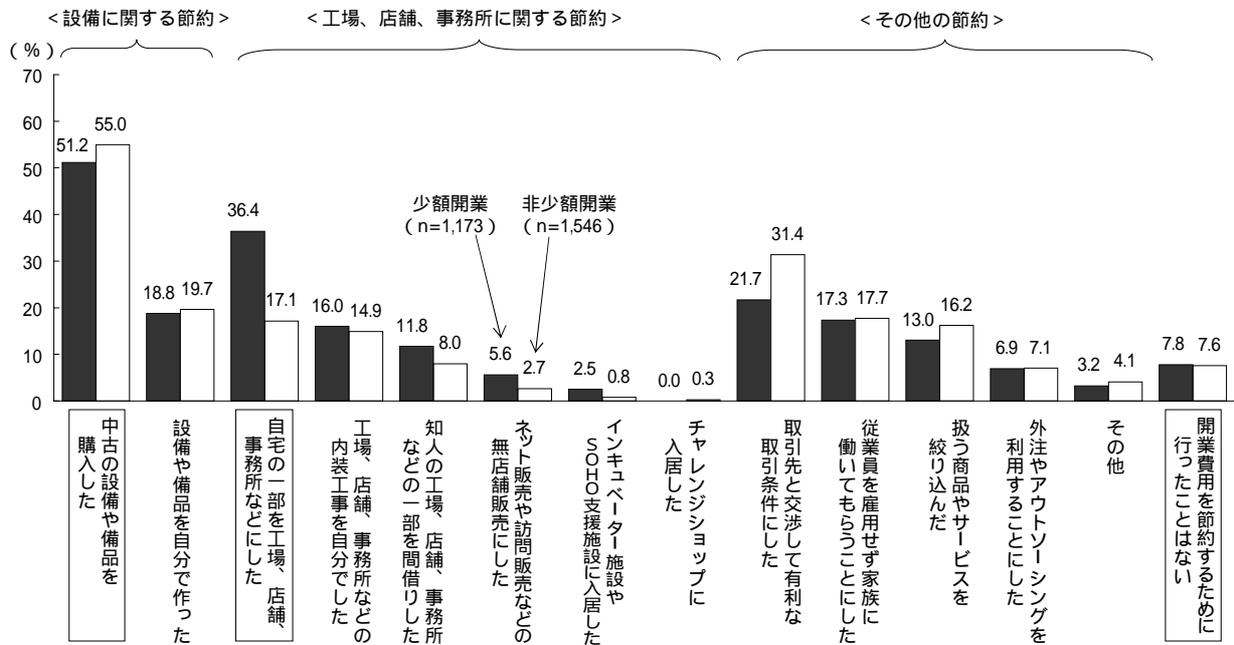


図 - 8 開業費用を節約するために行ったこと (複数回答)



業が多いことから、非少額開業よりも自宅を事業所として利用しやすいものと思われる。

(4) 経営者が役員や管理職だった
企業は少ない

経営者の開業時における年齢の平均は、少額開業が41.5歳、非少額開業が41.8歳でほぼ同じである(表 - 3)。女性の割合もそれぞれ14.2%、13.3%であり、少額開業と非少額開業とで年齢や性別による大きな違いはみられない。現在の事業に関連

する仕事の経験(斯業経験)の年数も、少額開業は平均11.9年、非少額開業は平均12.4年で明確な差はみられなかった。

少額開業と非少額開業とで大きな違いがみられたのは開業する直前の職業である。少額開業では「会社や団体の常勤役員」「正社員(管理職)」の割合は11.0%、32.4%で、非少額開業の16.4%、40.6%よりも低い(図 - 9)。逆に少額開業で高いのは、「正社員(管理職以外)」「パート・アルバイト」(9.5%)である。

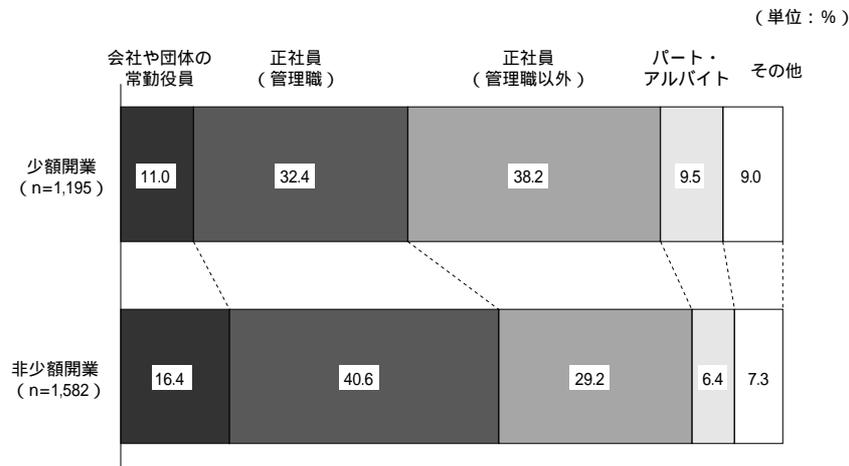
表 - 3 経営者の属性

(単位：%)

		少額開業	非少額開業
開業時の年齢	29歳以下	12.5	10.3
	30～39歳	34.6	37.1
	40～49歳	28.8	28.0
	50～59歳	19.1	19.4
	60歳以上	5.0	5.2
	平均年齢(歳)	41.5	41.8
性別	男性	85.8	86.7
	女性	14.2	13.3
(関連する仕事の経験)の年数	経験なし	15.2	15.4
	10年未満	30.3	27.1
	10～20年未満	30.6	33.3
	20～30年未満	16.9	16.6
	30年以上	7.1	7.6
	平均年数(年)	11.9	12.4

(注) 平均年数は経験なしを0年として算出している。

図 - 9 開業する直前の職業



(注) 「パート・アルバイト」は派遣社員・契約社員を含む。

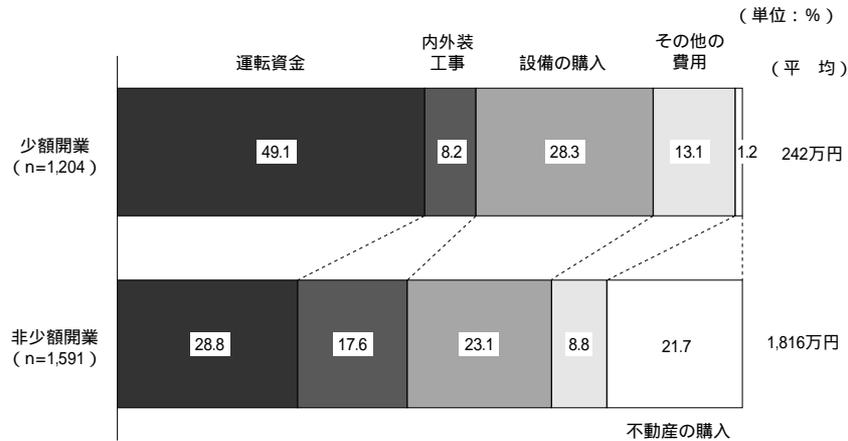
4 開業準備の状況

次は、開業費用の内訳や開業の準備を始めてから実際に開業するまでの期間など、開業準備の状況についてみていく。

(1) 開業費用は運転資金の割合が高い

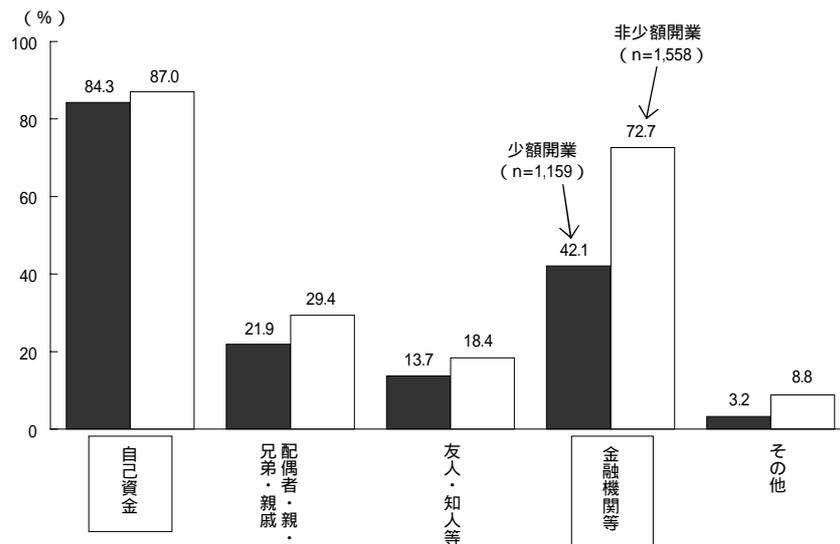
開業費用の内訳をみると、少額開業では「内外装工事」「不動産の購入」の割合が低く、非少額開業がそれぞれ17.6%、21.7%であるのに対し、少額開業では8.2%、1.2%である(図 - 10)。逆に「運転資金」の割合は、非少額開業の28.8%に対

図 - 10 開業費用の内訳



(注) 「その他の費用」は、土地・建物を借りる費用(敷金・入居保証金)やフランチャイズチェーンへの加盟金、保証金など。

図 - 11 開業に利用した資金の調達先



(注) 図 - 3の注 2~4に同じ。

して少額開業は49.1%とほぼ半分を占めている。

ただし、開業費用の平均が少額開業は242万円、非少額開業は1,816万円であることから、少額開業の方が運転資金の割合が高いとはいっても、その絶対額は非少額開業よりも少なく、少額開業は119万円、非少額開業は523万円である。設備の購入についても同様で、少額開業は68万円と非少額開業の419万円よりもかなり少ない。

(2) 金融機関に借り入れを

申し込んだ企業は少ない

開業時に利用した資金調達先は「自己資金」が最も多く、少額開業では84.3%、非少額開業では87.0%の企業が自己資金を準備して開業している(図 - 11)。次に多い調達先は「金融機関等」であるが、少額開業は42.1%の企業が利用しているにすぎず、非少額開業の72.7%より30.6ポイントも

図 - 12 開業時の金融機関への借入れ申し込みの有無

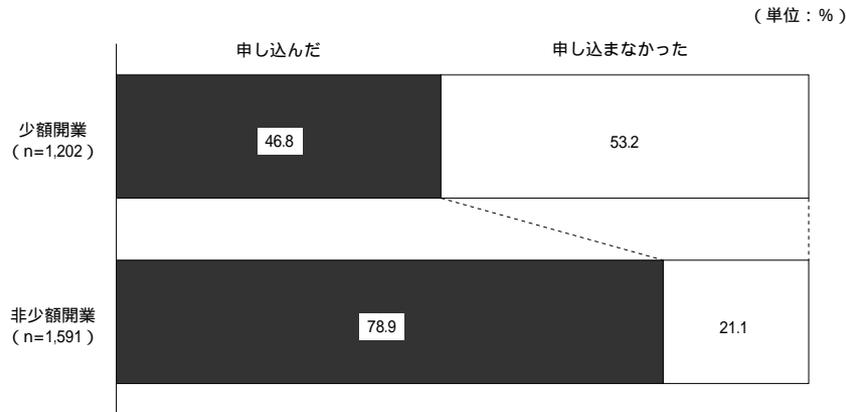
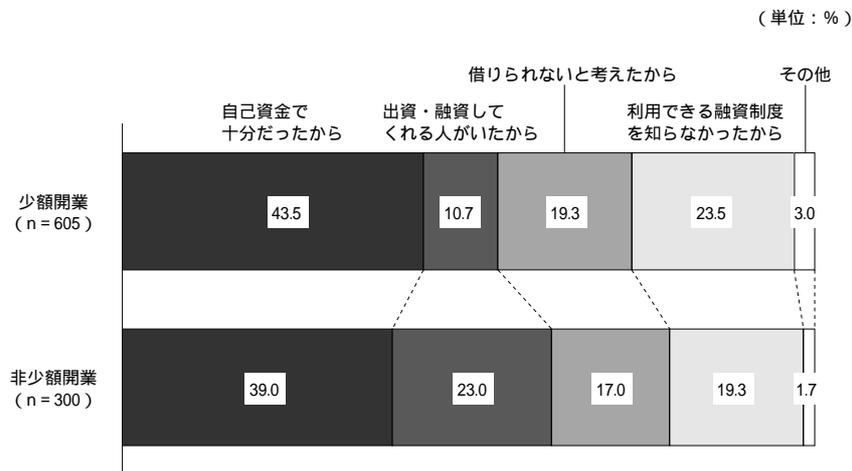


図 - 13 開業時に金融機関へ借入れを申し込みなかった理由



(注) 金融機関へ借入れを申し込みなかった企業について集計。

低い。

少額開業には、借入れを申し込んだが金融機関から調達できなかった、つまり借入れを断られたために少額で開業せざるを得なかった企業が多いという可能性も考えられる。しかし、開業時に金融機関等に借入れを申し込んだ企業の割合をみると、そうではなさそうである。非少額開業では78.9%の企業が借入れを申し込んでいるのに対して、少額開業では半数以下の46.8%の企業しか申し込んでいない(図 - 12)。金融機関に借入れを申し込んだにもかかわらず資金を調達できなかった企業の割合(申し込んだ企業の割合 - 調達した企業の割合)は、少額開業が4.7%(46.8 -

42.1)、非少額開業が6.2%(78.9 - 72.7)であり、借入れを断られた企業が少額開業で特に多いわけではない。

金融機関に申し込みなかった理由をみると「自己資金で十分だったから」の割合が最も高く、少額開業では43.5%、非少額開業では39.0%となっている(図 - 13)。ただ、少額開業では非少額開業と比べて「利用できる融資制度を知らなかったから」(23.5%)や「借りられないと考えたから」(19.3%)の割合が高い。資金が必ずしも十分ではないにもかかわらず、金融機関からの資金調達の可能性を早々にあきらめている企業が少額開業には多いと思われる。

図 - 14 開業準備期間

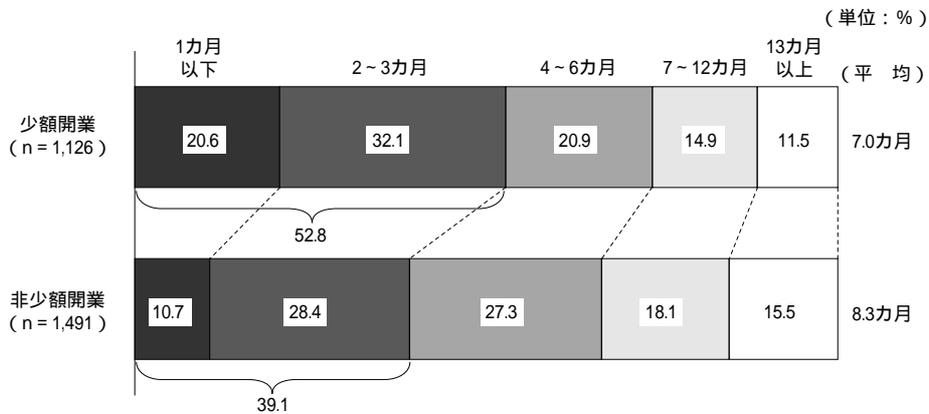
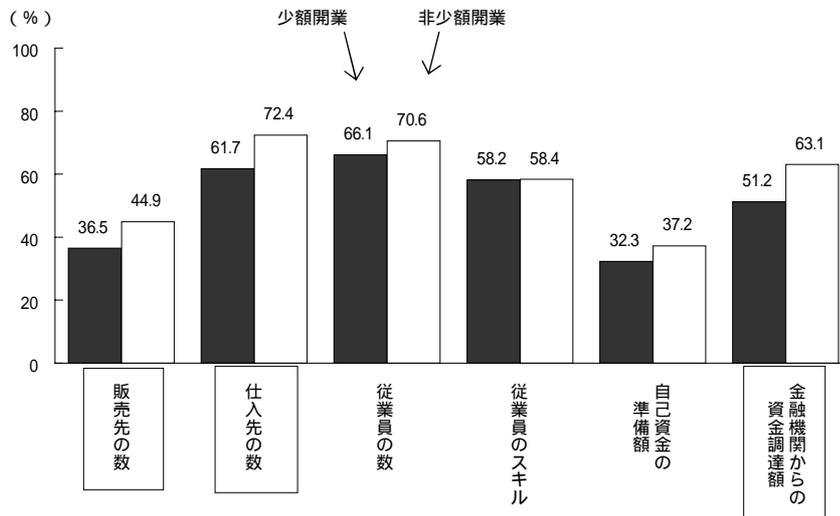


図 - 15 開業時での充足度が十分だった企業の割合



(注) 「従業員のスキル」は従業員がいる企業について、「金融機関からの資金調達額」は開業時に金融機関からの借り入れがある企業について集計。

(3) 開業の準備期間は短い

開業の準備を始めてから開業するまでの期間の平均は、少額開業は7.0か月と非少額開業の8.3か月より1.3か月短い(図-14)。構成比をみると、少額開業は「1か月以下」が20.6%、「2~3か月」が32.1%で、準備期間が3か月以下の企業が52.8%と半数を占める。一方の非少額開業は「1か月以下」が10.7%、「2~3か月」が28.4%で、3か月以下の企業は39.1%となっている。特に「1か月以下」の割合が非少額開業と比べて9.9

ポイントも高く、少額開業は短い準備期間で事業を開始している者が多いようである。

(4) 開業準備は不十分だったと

自己評価している

少額開業は非少額開業と比べて準備が不十分だった企業が多い。販売先の数や従業員の数など6項目について開業時での充足度を尋ねると、十分だったという企業の割合は全ての項目で少額開業は非少額開業よりも低かった(図-15)。なかでも「販売先の数」「仕入先の数」「金融機関からの

資金調達額」は非少額開業との差が大きい。「販売先の数」は非少額開業の44.9%に対して少額開業は36.5%、同様に「仕入先の数」は72.4%に対して61.7%、「金融機関からの資金調達額」は63.1%に対して51.2%となっており、その差はそれぞれ8.4ポイント、10.7ポイント、11.9ポイントである。

5 メリットとデメリット

ここまでみてきた企業の属性と開業準備の状況をもとに少額開業のメリットとデメリットを考えると、以下のことがあげられる。

(1) 少額開業のメリット

メリットは三つあげられる。一つは自明のことだが、資金面で開業のハードルが低いことである。少額開業の開業費用は平均で242万円であり、一般の開業と比べて用意しなければならない資金の額は少ない。相対的に賃金が低く自己資金をなかなか準備できない者であっても開業はさほど困難ではないだろう。少額開業に直前の職業が管理職以外の正社員やパート・アルバイトであった経営者が多かったのは、こうした要因もあると思われる。

なお、開業資金が少ないということは、仮に失敗したとしても被る損失は少ないということでもある。金融機関からの借入れがなければその返済に追われることもない。したがって、成功が見込めそうにない場合は廃業を決断しやすく、ずるずると事業を継続してしまうことは少ないと思われる。少額開業は開業に失敗しても再挑戦する態勢を整えやすいといえる。

二つ目のメリットは開業の準備に費やす労力が少ないことである。開業の準備をすることは肉体的にも精神的にも大変ではあるが、従業員を雇わず経営者だけで事業を行ったり自宅を事務所等に

したりすれば、従業員の採用にかかる事務や事務所を探し回る手間などを省くことができる。また、開業費用が自己資金で準備できる範囲であれば、金融機関からの借入れに不慣れな開業者にとって大きな負担となる、金融機関との交渉を行う必要はない。開業の準備期間が非少額開業と比べて短い企業が多いのも、開業前にやらなければならない事柄が少ないからだろう。

三つ目は固定的な費用が少ないことである。従業員が少なければ毎月決まって支払う給料も当然少なく、自宅で事業を行っていれば家賃もかからない。費用をまかなうために必要な売上高、つまり損益分岐点は低くなる。だとすれば、思うように売り上げをあげられるかどうかかわからない開業直後の企業にとって、固定的な費用が少ないことは大きなメリットとなるだろう。

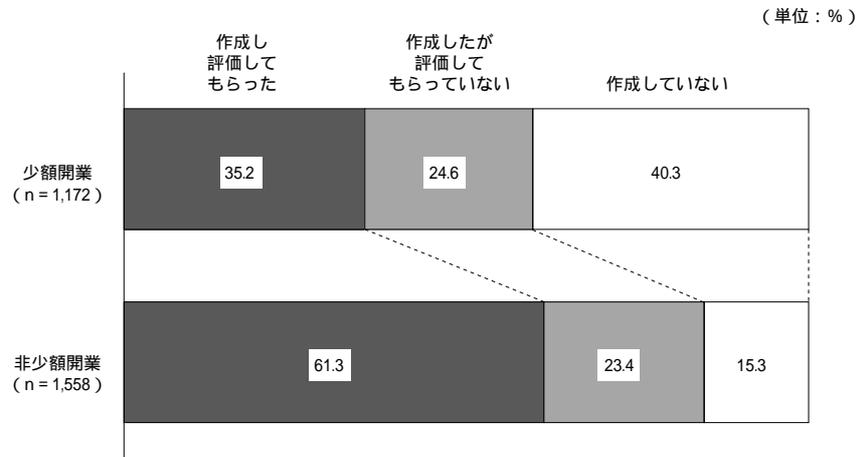
(2) 少額開業のデメリット

一方、デメリットについては二つあげられる。もっとも、これらはメリットとなる部分を別の側面からみたもので、コインの裏表のような関係に当たる。

一つは、開業計画を評価してもらう機会が少なく準備が不十分になりがちなことである。アンケート結果によると、開業時に開業計画書を作成し第三者に評価してもらった企業の割合は、非少額開業の61.3%に対して少額開業は35.2%である(図-16)。少額開業には金融機関に借入れを申し込まない企業や従業員がいない企業が多い。これらの企業は金融機関や従業員に対して開業計画を説明する必要がないため、開業計画書を作成したり開業計画についての意見を聞いたりする機会が少なく、開業計画の妥当性を客観的に把握することが難しい。その結果、準備が不足しているにもかかわらず開業に踏み切ってしまうおそれがある。

もう一つは、活用できる経営資源が乏しいこと

図 - 16 開業計画書の作成と第三者による評価の有無



である。少額開業は設備投資の額が少ない。不要だからという理由であればかまわないが、仮に資金不足の結果そうなったとしたら問題である。また、運転資金も潤沢にあるというわけではなく、従業員の数も少ない。さらに、企業のかじ取りをする経営者についても、斯業経験年数に差はないとはいえ前職が役員や管理職であった者の割合は低く、マネジメント経験は必ずしも豊富だとはいえない。身につけた技術や知識が最大の強みとなる建設業の一人親方や経営コンサルタントのような事業であれば別だが、そうでない事業の場合、同業他社と比べて経営資源が少ないことは否めない。

6 パフォーマンス

少額開業には、固定的な費用が少なく損益分岐点が低いというメリットがある一方で、経営資源が乏しいというデメリットがある。これらは企業の業績に対して相反する結果をもたらすものだ。では、実際の業績に対してはどちらの影響が強い

のだろうか。少額開業のパフォーマンスをみてみよう³。

(1) パフォーマンスは良くない企業が多い

開業前に目標としていた月商の平均は、少額開業が425.7万円、非少額開業が696.0万円である(図 - 17)。構成比をみると、目標月商が100万円未満であった企業の割合は、それぞれ25.6%、10.4%である。業種構成が異なることから厳密に比較はできないが、少額開業は非少額開業と比べて大きな売り上げをあげることは考えていなかったようである⁴。このことは少額開業の方が損益分岐点は低いことの証左といえるだろう。しかし、目標月商に対する調査時点の平均月商の比率(目標月商達成率)をみると、100%以上である企業、つまり目標月商を達成している企業の割合は、少額開業の39.7%に対して非少額開業は44.8%であり少額開業の方が低い(図 - 18)。達成率の平均も非少額開業は98.4%と100%に近い値であるが、少額開業は92.7%にすぎない。

現在の採算状況をもても、少額開業は「黒字基

³ 業歴の差によるパフォーマンスの違いの影響を除くため、以下では業歴が13~24カ月の企業について集計し比較している。

⁴ ただし、少額開業に事業拡大の意欲がないわけではない。今後の事業規模について「拡大したい」と答えた企業の割合は、少額開業が76.3%、非少額開業が75.5%でほぼ同じである。

図 - 17 目標としていた月商

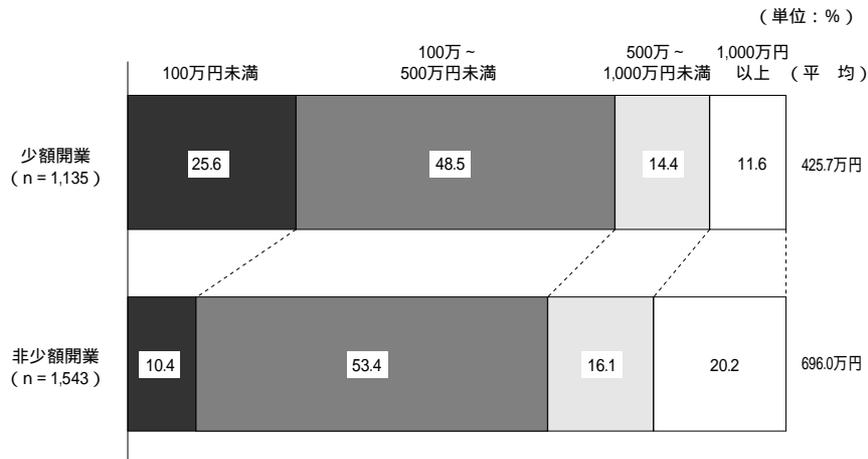
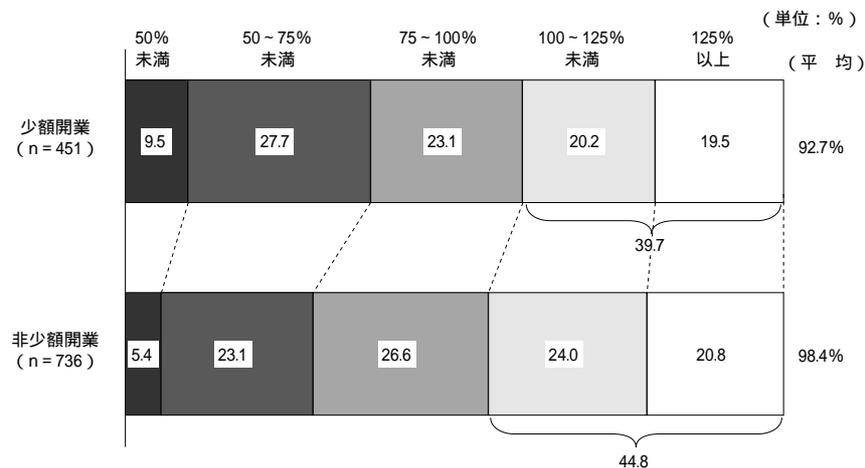


図 - 18 目標月商達成率



(注) 1 業歴が13～24カ月の企業について集計。
 2 目標月商達成率 = (調査時点の平均月商 ÷ 開業前に目標としていた月商) × 100

調」である企業の割合は65.4%で、非少額開業の71.8%より6.4ポイント低い(図 - 19)。また、黒字基調の企業について月平均の利益額をみると、少額開業は49.9万円、非少額開業は64.9万円となっている。

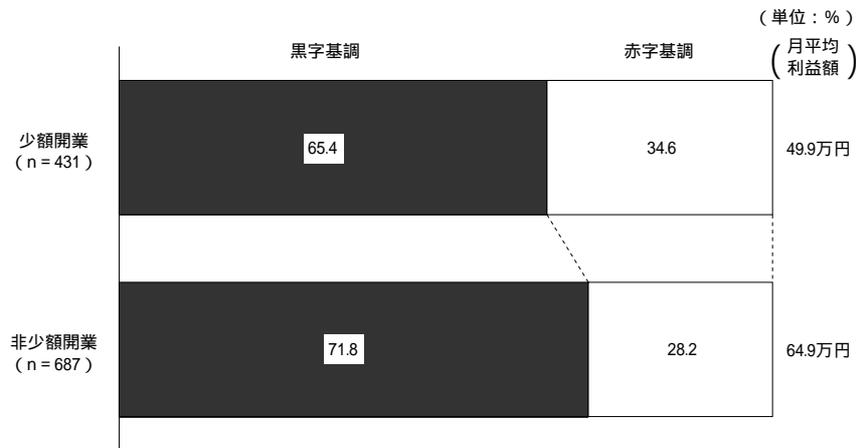
このように少額開業は非少額開業と比べて目標月商達成率は低く赤字である割合が高いなど、企業としてのパフォーマンスは相対的に良くない企業が多い。メリットよりもデメリットの影響が強く出ているようである。

(2) 黒字企業の効率性は高い

しかし、黒字基調の企業に限定して経営の効率性を比較すると、少額開業の方が総じて効率性は高いことがわかる。

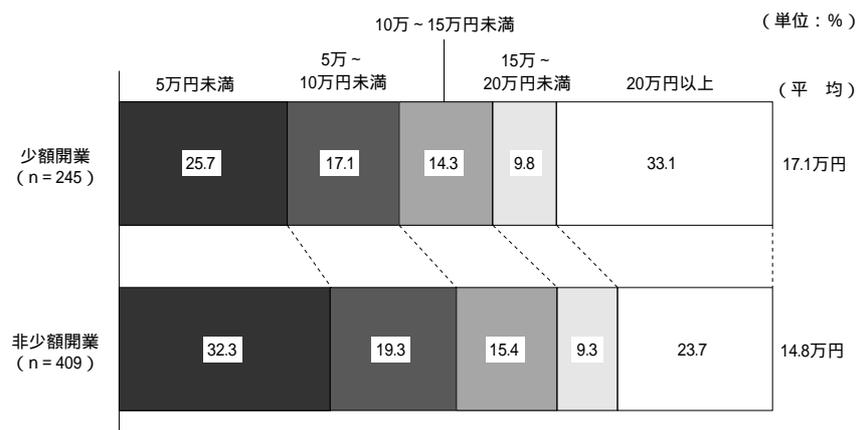
従業者一人当たりの月の利益額をみると、少額開業は「20万円以上」の割合が33.1%となっており、非少額開業の23.7%よりも高い(図 - 20)。また、開業費用に対する月の利益額の比率も、非少額開業は「5%未満」が62.8%と最も割合が高いのに対して、少額開業は「5%未満」の割合は18.4%と低く「20%以上」が37.3%と高い

図 - 19 現在の採算状況



(注) 1 図 - 18(注)に同じ。
2 月平均利益額は黒字基調の企業について集計。

図 - 20 従業員一人当たりの月の利益額



(注) 業歴が13～24カ月で、現在の採算状況が黒字基調の企業について集計。

(図 - 21) 平均は少額開業が24.3%、非少額開業が6.5%であり少額開業の方が収益性は高い⁵。

7 成功のポイント

少額開業は非少額開業に比べて赤字の企業が多いものの、黒字の企業に限れば非少額開業よりも効率的で収益性が高い企業が多い。経営資源が乏しいというデメリットがあるにもかかわらず、な

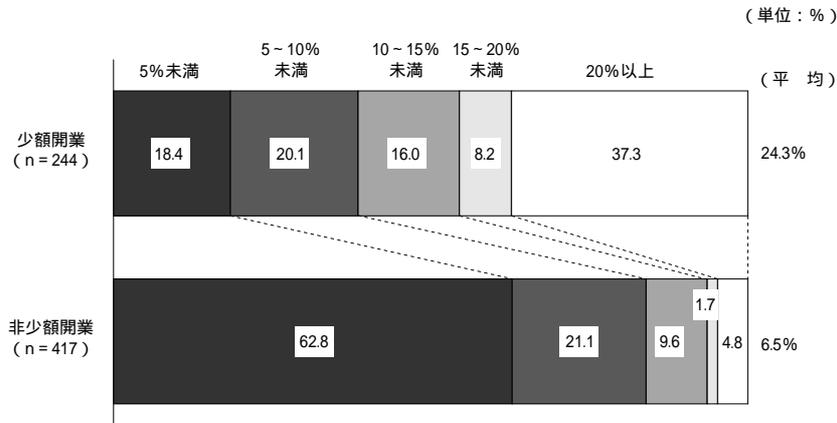
ぜ黒字の企業は収益性が高いのだろうか。本節では少額開業の成功のポイントを考察する。

(1) 収益性を高める三つの方法

パフォーマンスが良くない少額開業の状態を経営資源と売り上げの関係で示すと図 - 22のとおりとなる。この図は経営資源を横軸に、売り上げを縦軸にとったもので、投入される経営資源の量が多いほど売り上げは多くなるという関係があ

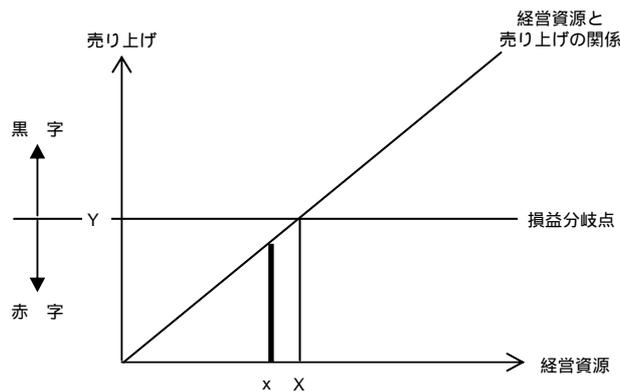
⁵ 開業時ではなく開業後に資金を調達したために開業費用が少なくなり、その結果収益性が高くみえる可能性がある。しかしながら、開業後に金融機関から借入れをしていない企業だけで集計しても同様の結果が得られたことから、少額開業の方が収益性は総じて高いといえそうである。

図 - 21 開業費用に対する月の利益額の比率



(注) 図 - 20に同じ。

図 - 22 パフォーマンスが良くない少額開業の状態



- (注) 1 経営資源と売り上げの関係は、競争力が同業他社と同等である一般的な商品やサービス、ビジネスモデルにおけるもので、投入された経営資源を最も効率的に使用した場合のもので仮定している。また、便宜上比例関係で示しているが、実際には収獲逓減や収獲逓増などが想定されるため比例関係にあるとは限らない。
- 2 損益分岐点は一般的かつ最も低い水準と仮定している。つまり、自宅を利用して固定費を下げることでその業界内で特に珍しいことでなければ、示されている損益分岐点は自宅を利用した際の損益分岐点である。

る⁶。損益分岐点⁷(Y)を超える売り上げをあげられるほどの経営資源(X)を投入できれば事業は黒字となるが、経営資源が乏しい少額開業の場合、投入できる経営資源の量はXよりも少ないx

であるため赤字となってしまう。

図 - 22をもとに考えると、少額開業を成功させるためには赤字の位置から黒字になる位置に移行させることが必要であり、その方法は三つあ

⁶ 経営資源と売り上げの関係は、競争力が同業他社と同等である一般的な商品やサービス、ビジネスモデルにおけるもので、投入された経営資源を最も効率的に使用した場合のもので仮定している。また、便宜上比例関係で示しているが、実際には収獲逓減や収獲逓増などが想定されるため比例関係にあるとは限らない。

⁷ 損益分岐点は一般的かつ最も低い水準と仮定している。つまり、自宅を利用して固定費を下げることでその業界内で特に珍しいことでなければ、損益分岐点は自宅を利用した際の損益分岐点である。

図 - 23 少額開業の成功のポイント 1

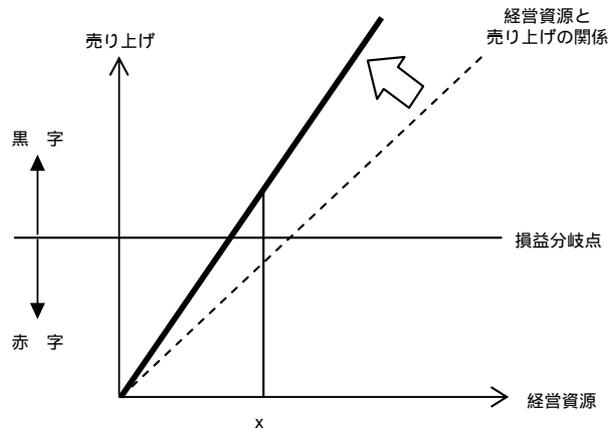


図 - 24 少額開業の成功のポイント 2

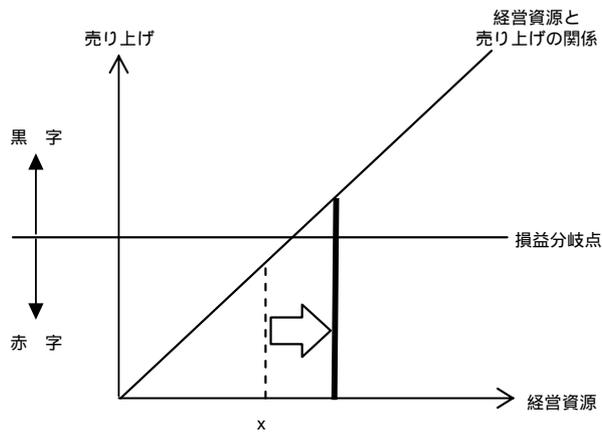
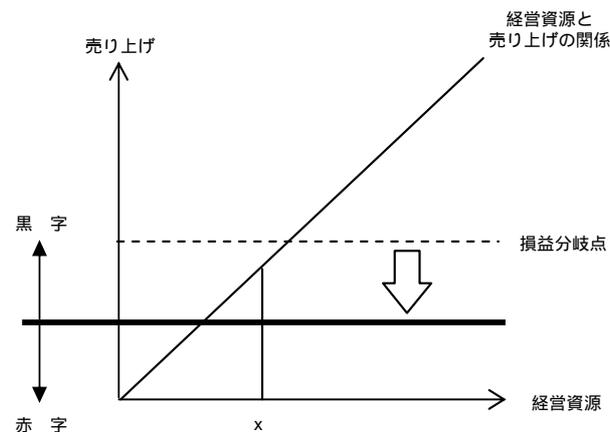


図 - 25 少額開業の成功のポイント 3



れる。①経営資源と売上げの関係の傾きを変える(図 - 23) ②投入する経営資源の量を増やす(図 - 24) ③損益分岐点を下げる(図 - 25)

である。以下、それぞれの方法をもとに少額開業を成功させるポイントを説明し、事例を紹介する。

(2) 魅力のある商品やサービスを生み出す

一つ目の方法は、経営資源一単位であげられる売り上げを増やすことである。図 - 23のように経営資源と売り上げの関係の傾きを変えてしまえば、損益分岐点を超えることができる。そのためには、魅力のある商品やサービスを生み出すことが重要となるだろう。魅力のある商品やサービスを生み出すことができれば同業他社との差別化が可能となり、同じ量の経営資源を投入していてもその成果は違ってくる。

学習塾を開業したAさんの事例をみてみよう。

[事例 - 1]

事業内容：学習塾
開業年：2004年
開業費用：105万円
開業時の従業員数：3人(うちアルバイト2人)

予備校の講師をしていたAさんは、体調を崩した塾経営者の生徒を引き受ける形で開業した。地元の中学校に通う生徒に、通学路の途中にあるマンションの一室で教えている。この物件は、仲介業者からは事務所用として紹介されたが、大家と交渉して住居用として借りている。家賃は2分の1になり、事務所用であれば5カ月分必要な敷金も大幅に減らすことができた。内装もホームセンターで買った安いじゅうたんを自分で張り替え、中古の座卓を並べただけである。寺子屋のように床に座って勉強するスタイルにすることで椅子を不要にしたのである。

Aさんはこのようにして開業費用を節約する一方で、塾の特長を出すための二つの取り組みには力を入れている。一つは、勉強を教えるだけでなく、靴をそろえてげた箱に入れる、あいさつをきちんとする、といった態度教育も行うことである。何回注意しても直らない生徒には辞めてもらうほ

ど厳しいもので、生徒の生活態度もよくなる塾だと保護者の間で評判になっている。もう一つは、充実した教材の作成である。Aさんは公立高校の入試問題を分析し、講師とともに半年間かけて教材を作成した。受験対策講座で使用するもので、中学で学ぶことが各教科60單元ずつにまとめられており効率的に弱点を克服できる。この教材を最後までやり遂げても合格できなかった場合には、受講料を返金することをセールスポイントとして打ち出した。

これらの取り組みによってAさんの塾は、広告を出さなくても口コミで生徒が集まるようになった。今では約100人の生徒を教えるまでになっている。

(3) 外部の経営資源を利用する

二つ目の方法は、図 - 24のように投入する経営資源の量を増やすことである。経営資源が足りないのであれば補えばよいのである。もちろん、自社の経営資源だけで不足する分を補うことはできない。外部から経営資源を調達してることが必要となる。調達先としては取引先や公的機関などがあげられるだろう。

次に示すBさんは、商工会議所が運営するチャレンジショップの制度を利用して、不足する経営資源をうまく補った。

[事例 - 2]

事業内容：婦人服の小売
開業年：2005年
開業費用：45万円
開業時の従業員数：1人

さまざまな仕事を経験して、好きな服を扱える仕事をしたいと考えようになったBさんは、いつか独立することを目標に、ある婦人服小売店で働き始めた。しかし、わずか2年で勤務先は廃業

してしまい、独立に必要なノウハウを得ることはできなかった。どうしようかと思っていた矢先、Bさんは商工会議所がチャレンジショップの入居者を募集していることを知る。店舗は3坪と狭いが、人通りの多い商店街に立地していて集客力はある。陳列棚などの備品もそろっているうえに、家賃は格安で保証金は10万円。魅力を感じたBさんは申し込むことを決意し、商工会議所の担当者とも相談しながら何度も開業計画を練り直した。最終的に作成した開業計画は、タイ旅行の際にみつけた個性的な刺繍やステッチの入った女性用デニム製品を、現地で仕入れて販売するというものである。他社との差別化ができており、入居のための面接に無事に合格することができた。

チャレンジショップは商工会議所が運営の主体であったため、オープン時には開会式が開催され、Bさんのお店も多くの地元メディアで紹介された。さらに入居者に対する支援策として、デザイナーに店のロゴや看板などを無料で製作してもらったり、広告費の補助を受けたりもできた。ただ、何よりもBさんにとってよかったことは、確定申告の方法や商品の陳列方法など経営や店づくりに必要なノウハウを教えてもらえたことである。

このように外部の経営資源を活用したBさんは、10カ月間で200万円の資金が貯まるほどの成功をおさめた。現在はチャレンジショップを卒業し、別の商業施設に移転して営業を続けている。

(4) コストのかからない

ビジネスモデルをつくる

三つ目の方法は、図 - 25のように少ない経営資源でも採算が取れるように損益分岐点を下げるというものである。損益分岐点を下げるためには事業にかかるコストを下げなければならない。しかし、既存のビジネスモデルにおける枠組みの中でコストを下げようとしても、うまくいくことは少

ないだろう。アイデアを捻り出したり新しい技術を活用したりして、ビジネスモデルに工夫を凝らすことが求められる。そうした取り組みの結果、コストのかからないビジネスモデルを構築できれば、経営資源の多寡は大きな問題にはならなくなる。

店頭販売をせずにインターネットだけで販売するケースや、次のCさんのようなケースがあげられる。

[事例 - 3]

事業内容：テクニカルサポートの代行
 開業年：2005年
 開業費用：100万円
 開業時の従業員数：1人

Cさんはインターネットオークションの運営会社やパソコン販売会社などからカスタマーサポート業務を請け負っている。従来であればコールセンターを設置して電話オペレーターを集めなければならず多額の資金が必要な業務だが、Cさんは費用をかけずに問い合わせの電話に対応できるシステムをつくり開業した。

そのシステムはIP電話（インターネット回線を利用して通話する電話）と約150人の在宅ワーカーを組み合わせたものである。高価な構内交換機を使わなくても転送できるIP電話を使って、かかってきた問い合わせの電話を在宅ワーカーの自宅に転送し対応してもらう。在宅ワーカーへの支払いは照会件数に応じた出来高制で、広いスペースを借りる費用も不要なため、コールセンターを設置する場合の5分の1程度の価格でサービスを提供できる。

このシステムで最も問題となる点は、照会業務の品質をいかに高い状態で維持できるかだった。目の前にいないオペレーターの仕事ぶりを管理するのは容易ではないからだ。だが、Cさんは知恵

を絞って在宅ワーカーを管理するノウハウを生み出し、この問題をクリアした。例えば、専門知識の有無や電話への対応ぶりなどを実際に電話で確認してから在宅ワーカーと契約したり、専門知識の程度によって在宅ワーカーをランク分けしランクに応じたサポート内容の電話が自動的に割り振られるようにしたりしている。また、照会をこなすごとに照会内容や回答状況を報告してもらい的確なサポートが行われたかどうかを把握するとともに、報告された内容をデータベース化して在宅ワーカーが過去のケースを参考に対応できるようにもした。

このようにして安い価格ながら高品質のサービスを提供するビジネスモデルを構築したことから、Cさんの事業は大口取引先を確保して軌道に乗っている。

(5) 高い収益性の背景

開業を成功させるために、多くの従業員を自社で雇ったり設備投資をしたりして、不足する経営資源を補うのも一つの方法かもしれない⁸。しかし、それでは多額の資金が必要となるため開業のハードルがあがってしまうし収益性も高くはならない。

紹介した三つの事例では、少ない経営資源をより有効に活用したり経営資源が少なくても成果をあげられる工夫をしたりすることで、少額開業のデメリットを克服している。成功している少額開業の収益性の高さは、限られた経営資源を使って事業を成功させようとした経営者の熱意や努力のたまものといえるだろう。

8 有用な支援策

ここまで少額開業の実態や成功のポイントなどをアンケート調査の結果や事例をもとにみてきた。最後に、これらを踏まえて少額開業にとって有用と思われる支援策を提示する。

支援策としてまず考えられるのは、開業に関する情報提供や開業計画に対するアドバイスである。少額開業には開業時の準備状況が十分でなかった企業が多かった。また、開業資金は50万円以下が大半を占めるSOHO⁹を分析した鹿住(2002)でも、SOHO事業者に対するアンケート調査の自由回答には「すぐに発注がくるはず」初心者でもできる仕事がない「自宅で行っているので営業活動は困難」といった甘い考えの回答が目立つと述べ、SOHO事業者は独立した経営者としての心構えを十分に理解した上で開業すべきであると指摘している。このように、開業準備が不十分になりがちな少額開業を成功に導くためには、情報を提供したりアドバイスをしたりすることによって開業準備の重要性を理解させ、準備の熟度を高めるように誘導することが必要であろう。

さらに、公的融資が果たす役割も大きいと考えられる。少額開業は金融機関から借り入れている企業の割合は非少額開業より低いものの、申し込まなかった理由が「利用できる融資制度を知らなかったから」や「借りられないと考えたから」という企業も多く、借り入れを必要とする企業は少なくないと推測される。ただし、民間金融機関は小口の開業資金の融資には消極的であると思われる。金融庁(2008)によると、地域金融機関の2007

⁸ 高橋(2005)によると、経営資源が不足している企業は充足している企業よりも雇用増加への貢献度が高い。この理由として高橋は、ティモンズ・モデルを引き合いにし、事業機会を実現するために必要な経営資源や開業者(チーム)が、事業機会と不均衡であることを克服する過程に成長可能性が存在するからとしており、また、その過程が開業プロセスであると述べている。

⁹ 情報通信機器を活用し、自宅または小規模なオフィスで事業を行うこと、およびその主体。

年度における創業・新事業支援のための融資実績は1万4,308件、総額1,880億円で、1件あたり13.1百万円となっている。一方、公的融資である国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫）の実績をみると、2007年度における開業後1年以内の企業（開業前の企業を含む）への融資件数は2万6,332件、総額は1,251億円で、1件あたり4,8百万円である¹⁰。少額開業にとっての資金調達先は、現在

のところ公的融資の方が重要な存在になっているといえる¹¹。

少額開業は経営資源が乏しいものの収益性が高い事業を生み出す可能性がある。開業費用は減少傾向にあり少額開業の割合が増加しつつあることから、今後、少額開業に対する積極的な支援が求められるのではないだろうか。

参考文献

- 鹿住倫世（2002）「SOHOの新規開業における課題と支援策」国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』第61号
 金融庁（2008）「平成19年度における地域密着型金融の取組み状況について」
 斉藤卓也（2006）「マイクロビジネスに対する政策金融の必要性とその手段」国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』第77号
 高橋徳行（2005）「開業者のプロフィール」忽那憲治・安田武彦編著『日本の新規開業企業』白桃書房
 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編『2004年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター
 村上義昭・鈴木正明（2007）「新規開業企業の廃業分析 - パネルデータを用いた実証研究 - 」『中小企業のライフサイクル（日本中小企業学会論集26）』同友館
 安田武彦（2005）「政策金融の活用」忽那憲治・安田武彦編著『日本の新規開業企業』白桃書房

¹⁰ 公庫の業務データを参照した。なお、1件あたりの融資額は、2005年が5,8百万円、2006年が5,0百万円、2007年が4,8百万円と減少している。

¹¹ 斉藤（2006）は、民間金融機関が採算をとれる融資金額の水準をいくつかの仮定をおいたうえで試算し、国内銀行では3,010万円、信用金庫では1,233万円、信用組合では951万円を下回る単価の融資については採算ベースに乗らないと推測している。