

# 新規開業企業の成長パターンとその特徴

日本政策金融公庫総合研究所研究主幹

深 沼 光

## 要 旨

新規開業企業のなかには、短い期間で大きく成長する企業がある一方、規模が小さいままで存続している企業も多い。こうした成長パターンによって、経営者や企業の属性、経営課題や外部からの支援に違いはあるのか。本稿では、2011年に開業した企業の状況を5年間にわたり追跡した日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第3コーホート）」により分析した。

新規開業企業は、2015年末時点の従業員数と、開業時からそれまでの従業員数の増減によって「①自己雇用企業」「②縮小企業」「③現状維持企業」「④成長企業」「⑤急成長企業」の五つの成長パターンに分けた。そのうえで、急成長企業の割合はわずかだが雇用創出の貢献度は高いことを明らかにした。また、経営者個人の属性と成長パターンの間には、管理職経験以外では、それほど強い関係性はないこと、新規開業企業の経営者は、成長している企業の経営者は「外向性」と「開放性」を示すスコアが高いことを示した。企業属性の分析からは、従業員数が増えていない業界にも急成長企業は存在していること、事業内容の新しさや価格以外の優位性が成長と関係していることがわかった。

さらに、成長パターンによって経営パフォーマンスに違いはあるものの、一般の中小企業と比較してかなり良い水準であり、経営者の満足度も低くはないことから、いずれの成長パターンの新規開業も、経済社会に一定の貢献をしていることを示した。

新規開業企業は、成長パターンにかかわらず開業前後にさまざまな支援を受けている。特に、成長している企業は外部からの支援を受けている割合が高い傾向にある。一方、支援を受けたかったが受けられなかった企業も一定数存在している。新規開業を目指す人や新規開業直後の企業に対して、さまざまな支援策を充実させるとともに、その情報が必要とされるところに漏れなく伝わるような仕組みを構築していくことが求められている。

## 1 問題意識と成長パターンの定義

毎年数多くの新規開業企業が誕生している。中小企業庁（2018）によれば、2012年から2014年にかけて年平均18万429件の企業が開業した<sup>1</sup>。そのなかには、数はそれほど多くないものの、短い期間で大きく成長する企業もある。一方、規模が小さいままで存続している企業も多い。企業ごとに成長の軌跡はさまざまであろう。それでは、どのような成長パターンがあり、どのような構成比になっているのか。成長パターンによって、経営者や企業の属性、経営課題や外部からの支援に違いはあるのか。

本稿では、このような問題意識のもとに、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「新規開業パネル調査（第3コーホート）」のデータを用いて、特に急成長企業にスポットを当てて分析をすすめていく。同調査の実施要領は、表-1に示した。調査対象は、日本政策金融公庫国民生活事業の融資を受けて2011年に開業した企業で、2015年まで5年間にわたり、その状況を毎年追跡している。その間、さまざまなデータを連続的に取得しており、新規開業企業の時系列での変化の様子を観察できるのが特徴である。

企業の成長の尺度としては、雇用に与える効果を第一に考え、従業員に経営者本人を含めた従業員数を採用した。「新規開業パネル調査」では売上高の推移も尋ねているが、事業内容によって売上高利益率が異なることから、売上高の大きさを企業間で単純に比較することは難しい。そのため、本稿では従業員数の成長との関係を参考として提示するにとどめる。

また、経済全体への効果を考える場合には、利益額や付加価値額を指標とするのが望ましいかも

表-1 新規開業パネル調査（第3コーホート）の実施要領

(1) 調査対象	日本政策金融公庫国民生活事業の融資を受けて2011年に開業したと想定される企業9,287社に第1回アンケートを実施し、回答のあった企業のうち2011年に開業したことが確認された企業3,046件（不動産賃貸業を除く）を継続調査先とした。																			
(2) 調査方法	2011年以降、毎年12月末を調査時点とし、翌年2月にアンケートを実施。発送と回収は郵送による。2015年12月末時点まで5回のアンケートを実施した。																			
(3) 回答数	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>調査時点</th> <th>回答数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第1回調査</td> <td>2011年12月末</td> <td>3,046件</td> </tr> <tr> <td>第2回調査</td> <td>2012年12月末</td> <td>1,787件</td> </tr> <tr> <td>第3回調査</td> <td>2013年12月末</td> <td>1,472件</td> </tr> <tr> <td>第4回調査</td> <td>2014年12月末</td> <td>1,380件</td> </tr> <tr> <td>第5回調査</td> <td>2015年12月末</td> <td>1,413件</td> </tr> </tbody> </table>			調査時点	回答数	第1回調査	2011年12月末	3,046件	第2回調査	2012年12月末	1,787件	第3回調査	2013年12月末	1,472件	第4回調査	2014年12月末	1,380件	第5回調査	2015年12月末	1,413件
	調査時点	回答数																		
第1回調査	2011年12月末	3,046件																		
第2回調査	2012年12月末	1,787件																		
第3回調査	2013年12月末	1,472件																		
第4回調査	2014年12月末	1,380件																		
第5回調査	2015年12月末	1,413件																		
	(注) 廃業企業は回答数から除く。																			
(4) 廃業の認定	<p>本調査においては、以下の企業を廃業と認定した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①事業の継続を尋ねたアンケート設問に、「現在事業を行っていない」と回答した企業</li> <li>②現地調査等によって事業を行っていないことを確認した企業</li> <li>③日本政策金融公庫の支店が事業を行っていないことを確認した企業</li> </ul>																			

資料：筆者作成

しれない。ただ、アンケートでこれら数値を尋ねるのは容易ではなく、仮に質問に加えた場合には回答率が大きく低下する懸念がある。そのため、「新規開業パネル調査」でも、採算状況は「黒字基調」「赤字基調」の二者択一で尋ねている。これについても、後段で従業員数の成長との関係を示すことにする。

なお、本稿では、以下の分析も含め、開業時と2015年末の従業員数を回答した企業に分析対象を絞った。経営者が、2011年末時点で、開業する直前の勤務先で「現在も働いている」と回答した企業も、サラリーマンの副業やほかの企業を営んでいる人の別会社の可能性が高いことから、集計から除外した。

最初に、従業員数の変化の全体像を確認しよう。分析対象の開業時の平均従業員数は3.4人であった（図-1）。内訳は「経営者本人」が1.0人、「家族従業員」が0.4人、「常勤役員・正社員」が0.8人、「非正社員」が1.2人である。これが、2011年末には全体で4.2人、2012年末には5.1人と、時

<sup>1</sup> 総務省「経済センサス」をもとにした計算結果。個人企業と会社企業の合計。

間が経過するとともに徐々に増加し、2015年末には6.8人と、開業時の2倍になっている<sup>2</sup>。内訳をみると、「経営者本人」は定義から1.0人で変わらず、「家族従業員」が0.5人とやや増加した。一方、「常勤役員・正社員」は2.1人、「非正社員」は3.2人と、大きく伸びている。

次に、従業員数カテゴリー別にみてみよう。ここでは、経営者のみ、または経営者と家族従業員のみで稼働しており、家族以外に従業員を雇用していない企業を「自己雇用」と分類してカテゴリー分けした。

まず、開業時の状況を見ると、「自己雇用」が46.7%と半数近くを占めている（図-2）。自己雇用以外では、「2～4人」が32.1%、「5～9人」が16.6%などとなっており、「30人以上」は0.4%にすぎない。

開業から時間が経過するにつれて、従業員数カテゴリーも規模の大きいほうにシフトしていく。「自己雇用」の割合は、2011年末には41.1%、2012年末には、38.8%と低下し、2015年末には36.5%となった。ただ、それでもこの極めて小規模なカテゴリーは全体の約3分の1を占めている。

自己雇用以外の2015年末の割合をみると、「2～4人」は24.8%と開業時と比べて低下している。一方、「5～9人」は21.1%、「10～19人」は11.4%、「20～29人」は2.7%と、それぞれ大きく割合を高めている。「30人以上」に成長した企業も3.5%と、当初の約10倍になった。ただ、そのような企業は、全体からみれば非常に少ないといえる。図には示していないが、「50人以上」に達した企業の割合は1.4%と、さらに低くなる。

では、それぞれの企業の従業員数はどう変化しているのだろうか。開業時と2015年末の従業員数を比較すると、51.4%の企業で従業員数が「増加」している（図-3）。一方、「不変」だった企業も

図-1 従業員数の推移（平均）

(単位:人)

開業時 (n=1,268)	家族従業員		常勤役員・正社員		(平均従業員数)
	経営者本人	非正社員	経営者本人	非正社員	
開業時 (n=1,268)	1.0	0.4	0.8	1.2	(3.4)
2011年末 (n=1,264)	1.0	0.4	1.0	1.8	(4.2)
2012年末 (n=988)	1.0	0.5	1.3	2.3	(5.1)
2013年末 (n=906)	1.0	0.5	1.7	2.8	(6.1)
2014年末 (n=949)	1.0	0.5	2.0	3.2	(6.7)
2015年末 (n=1,268)	1.0	0.5	2.1	3.2	(6.8)

資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第3コーホート）」（以下、断りのない限り同じ）  
 (注) 1 経営者が、2011年末時点で開業する直前の勤務先で「現在も働いている」と回答した企業は集計から除外。「開業時」と「2015年末」の従業員数を両方とも回答した企業を集計。以下同じ。  
 2 「非正社員」は「パート・アルバイト・契約社員」「派遣社員」の合計。  
 3 日本政策金融公庫総合研究所編集、深沼光・藤田一郎著「躍動する新規開業企業－パネルデータでみる時系列変化－」勁草書房（2018年7月）掲載の類似する図表とデータの傾向は同じであるが、集計対象が異なるため数値がやや異なる。以下同じ。

図-2 従業員数の推移（カテゴリー別）

(単位:人)

開業時 (n=1,268)	従業員数カテゴリー				割合
	自己雇用	2～4人	5～9人	10～19人 20～29人 30人以上	
開業時 (n=1,268)	46.7	32.1	16.6	0.7	0.4
2011年末 (n=1,264)	41.1	30.8	19.9	5.9	0.7
2012年末 (n=988)	38.8	28.7	20.2	8.6	1.7
2013年末 (n=906)	36.3	27.5	20.0	10.5	3.0
2014年末 (n=949)	37.0	24.9	21.1	10.3	3.4
2015年末 (n=1,268)	36.5	24.8	21.1	11.4	3.5

(注) 「50人以上」の割合は、「開業時」が0.1%、「2011年末」が0.2%、「2012年末」が0.4%、「2013年末」が1.1%、「2014年末」が1.1%、「2015年末」が1.4%であった。

図-3 従業員数の増減

(単位:%)

従業員数カテゴリー	増減		
	減少	不変	増加
自己雇用 (n=463)	14.0	74.1	11.9
2～4人 (n=315)	15.9	26.3	57.8
5～9人 (n=267)	9.4	10.5	80.1
10～19人 (n=144)	9.7	3.3	86.8
20～29人 (n=34)	2.9		97.1
30人以上 (n=45)	4.4		95.6
全体 (n=1,268)	12.3	36.3	51.4

(注) 従業員数カテゴリーは「2015年末」のもの。増減は「開業時」と「2015年末」の比較。

<sup>2</sup> 2011年末から2014年末については、データがない企業があるため、その間の数値は必ずしも同じ企業を追ったものではないことに注意する必要がある。以下同じ。

表-2 成長パターンの定義

		従業者数増減 (開業時⇒2015年末)		
		減少	不変	増加
従業者数 (2015年末)	自己雇用	①自己雇用企業 398 (31.4)		
	2～29人	②縮小企業 156 (12.3)	③現状維持企業 117 (9.2)	④成長企業 554 (43.7)
	30人以上			⑤急成長企業 43 (3.4)

(注) 数字は件数 (全体はn=1,268)。( ) 内は全体に占める割合 (%)。

36.3%を占めており、「減少」した企業も12.3%存在する。

これを、2015年末の従業者数カテゴリー別にみると、「自己雇用」では「不変」が74.1%を占めており、「増加」は11.9%にとどまる。これが「2～4人」では「不変」が26.3%、「増加」57.8%となっており、比較的規模が小さくても、開業時と比べれば雇用を拡大している企業が少なくないことがみてとれる。「増加」の割合は、「5～9人」では80.1%。「10～19人」では86.8%と規模が大きくなるにつれて高まり、「20～29人」では97.1%、「30人以上」では95.6%と、ほとんどの企業で開業時よりも従業者を増やしていることがわかる。一方、「減少」した企業は、「自己雇用」で14.0%、「2～4人」で15.9%と、規模の小さいカテゴリーで全体よりも高い割合となった。

このように、従業者規模を基準にみても、新規開業企業の成長経路は一様ではないことがわかる。半数を超える企業が規模を拡大しているものの、従業者数が30人以上になるような急成長企業はごく一部である。一方、規模を拡大していない、あるいは縮小している企業も少なからず存在する。

このほか、2015年末のデータが得られないためここでの分析対象には含まれておらず、単純に数字を比較することはできないが、調査対象である2011年に開業して2011年末に存在していた企業のうち、10.2%が2015年末までに廃業している。個

別企業の毎年の動きをみていくと、従業者数はさらに複雑な動きを示すことになる。

本稿では、このような成長の違いを分析するために、2015年末時点の従業者数と、開業時からそれまでの従業者数の増減によって、新規開業企業を五つの成長パターンに分けた(表-2)。

第1のカテゴリーは「①自己雇用企業」である。定義は、2015年末時点で自己雇用に分類される企業のうち、従業者数が「不変」または「増加」した企業で、全体の31.4%を占める。第2のカテゴリーは、従業者数が減少した「②縮小企業」で、全体の12.3%存在する。続いて、従業者数が「不変」である企業のうち、自己雇用ではない企業を「③現状維持企業」とした。全体に占める割合は9.2%である。最後に、従業者数が「増加」した自己雇用ではない企業のうち、従業者数が2人以上29人以下の企業を「④成長企業」、30人以上の企業を「⑤急成長企業」とした。「④成長企業」の割合は43.7%で、多くの新規開業企業が順調に成長していることがみてとれる。ただ、「⑤急成長企業」は全体の3.4%と、あまり多くはないようだ。

以下、本稿では、この五つの成長パターンごとの新規開業企業の特徴を分析する。その際、特に開業後短期間で一定規模まで成長した「⑤急成長企業」に注目し、何がその成長をもたらしたのかを考える。

まず、開業時と2015年末の従業者数を確認してみよう。平均で見ると、「①自己雇用企業」は開

表-3 成長パターンと従業員数

		①自己雇用企業	②縮小企業	③現状維持企業	④成長企業	⑤急成長企業	全 体
平均従業員数(人)	開業時	1.3	6.1	4.2	3.4	10.2	3.4
	2015年末	1.5	4.2	4.2	8.0	57.4	6.8
従業員数に占める割合(%)	開業時	12.0	22.0	11.4	44.3	10.2	100.0
	2015年末	6.7	7.6	5.7	51.3	28.7	100.0
従業員数増加への寄与度(%)		1.4	-6.8	0.0	58.2	47.1	100.0

(注) nは表-2に同じ。

業時が1.3人、2015年末は1.5人であった(表-3)。「②縮小企業」は6.1人から4.2人へと減少している。「③現状維持企業」は、定義から、いずれも4.2人で不変である。「④成長企業」は3.4人から8.0人、「⑤急成長企業」は10.2人から57.4人となった。「⑤急成長企業」は、開業時から相対的に従業員規模が大きい傾向にあることがわかる。

次に、全体の従業員数に占める各カテゴリーの従業員数の割合をみると、「①自己雇用企業」は開業時が12.0%、2015年末では6.7%であった。平均従業員数はわずかながら増加しているものの、全体の従業員数が大きく増えているため、割合は約半分ほどに低下している。「②縮小企業」の割合は22.0%から7.6%へと、大きく低下している。「③現状維持企業」も同様に、11.4%から5.7%へと低下した。一方、件数ベースで全体の4割を超えている「④成長企業」は、従業員数全体に占める割合も、44.3%から51.3%へと高まっている。最後に、「⑤急成長企業」をみると、開業時で10.2%あったものが、2015年末には28.7%と大きく伸びている。従業員増加への寄与度をみても、「④成長企業」が58.2%、「⑤急成長企業」が47.1%となっている。この二つのカテゴリーのウェイトが高いのは、定義から当然ではあるものの、数のうえでは全体の3.4%にすぎない「⑤急成長企業」が、雇用創出に重要な役割を果たしていることがわかる。

## 2 成長パターンと経営者の属性

成長パターンごとに、経営者の属性には違いはあるのだろうか。まず、開業時の平均年齢をみると、「①自己雇用企業」が41.7歳、「②縮小企業」が44.6歳、「③現状維持企業」が42.4歳、「④成長企業」が40.8歳、「⑤急成長企業」が43.6歳で、大きな違いはみられなかった。

性別をみると、女性経営者の割合は、「①自己雇用企業」では22.9%と少し高くなっている。ただ、ほかのカテゴリーとの差はそれほど大きいものではない。「②縮小企業」は17.9%、「③現状維持企業」は13.7%、「④成長企業」は14.1%、「⑤急成長企業」は14.0%であった。

次に、開業前の仕事との関係性をみてみよう。斯業経験(開業した事業に関連する仕事の経験)は、すべてのカテゴリーで9割前後が「経験あり」と回答している(図-4)。「①自己雇用企業」で87.0%、「②縮小企業」で87.6%と、ほかより若干低いものの、大きな違いはみられない。

一方、管理職経験は明確な違いがみられた。「経験あり」の割合は、「①自己雇用企業」では35.8%とほかよりも低くなっているのに対し、「⑤急成長企業」では73.2%と際立って高い(図-5)。「④成長企業」でも51.3%と半数を超えている。これは管理職としての経験が企業の成長に寄与し

図-4 経営者の斯業経験

(単位:%)

	経験あり	経験なし
①自己雇用企業 (n=391)	87.0	13.0
②縮小企業 (n=153)	87.6	12.4
③現状維持企業 (n=112)	92.0	8.0
④成長企業 (n=546)	90.8	9.2
⑤急成長企業 (n=42)	90.5	9.5

図-5 経営者の管理職経験

(単位:%)

	経験あり	経験なし
①自己雇用企業 (n=355)	35.8	64.2
②縮小企業 (n=141)	54.6	45.4
③現状維持企業 (n=108)	45.4	54.6
④成長企業 (n=519)	51.3	48.7
⑤急成長企業 (n=41)	73.2	26.8

ていることを示唆しているといえよう。ただ、「②縮小企業」の割合も54.6%で、「④成長企業」よりもやや高い水準となった。経験の詳細は尋ねていないため明確にはいえないものの、たんに管理職経験があればよいというわけでもなさそうだ。

最後に、学歴による違いを確認してみる。経営者の最終学歴が「大学・大学院」である企業の割合は、「①自己雇用企業」が27.4%、「②縮小企業」が31.4%、「③現状維持企業」が31.0%であるのに対し、「④成長企業」が41.3%、「⑤急成長企業」が37.2%で、成長している企業群でやや高くなった<sup>3</sup>。ただ、「⑤急成長企業」の経営者の最終学歴が「中学・高校」である割合は34.9%で、他のカテゴリーよりもやや高い傾向にあることから、経営者の学歴が企業の成長に及ぼす効果は明確ではないと考えられる<sup>4</sup>。

このように、経営者個人の属性と成長パターンの間には、管理職経験以外では、それほど強い関係性はなさそうである。

なお、変数間の相関の影響を排除するため、二項ロジスティック回帰分析により、「⑤急成長企業」になる可能性を、経営者の属性に業種を加えて推定したところ、おおむねクロス集計の結果と一致した。具体的には、「⑤急成長企業」になる可能性は、管理職経験があることで有意に上昇するものの、性別、年齢、斯業経験、最終学歴は影響を与えとはいえなかった<sup>5</sup>。

ここで、日本における主な先行研究の結果と比較してみよう。

岡室・加藤(2013)は、2007年1月から2008年8月に設立された製造業とソフトウェア業を対象に、2008年11月から2011年11月までアンケートを実施して構築したパネルデータをもとに、経営者や企業の属性が雇用の成長に与える影響を議論している。性別では、男性であると有意に従業員数成長率が高いという結果が得られてはいるものの、斯業経験や年齢は有意に影響を与えていないという本稿と同じ結論が導かれている。

<sup>3</sup> 「大学・大学院」は「大学」「大学院」の合計。

<sup>4</sup> 「中学・高校」(「中学」「高校」「その他」の合計)の割合は、「①自己雇用企業」が32.2%、「②縮小企業」が35.9%、「③現状維持企業」が31.0%、「④成長企業」が26.0%であった。このほか、「短大等」(「高専」「専修・各種学校」「短大」の合計)の割合は、「①自己雇用企業」が40.4%、「②縮小企業」が32.7%、「③現状維持企業」が37.9%、「④成長企業」が32.6%、「⑤急成長企業」27.9%であった。

<sup>5</sup> 推定結果は右の参考表のとおり。

参考表 ロジスティック回帰の分析結果 (n=1,153)

説明変数	$\beta$	EXP ( $\beta$ )
管理職ダミー (管理職経験あり = 1)	1.215***	3.370***
斯業ダミー (斯業経験あり = 1)	0.016	1.016
性別ダミー (男性 = 1)	-0.112	0.894
年齢 (自然対数)	-0.661	0.517
最終学歴 (大学・大学院 = 1)	-0.251	0.778
対数尤度	324.569	
Cox-Snell R <sup>2</sup>	0.025	

(注) 1 被説明変数は、「⑤急成長企業」= 1、それ以外を0とした。  
2 説明変数は、表に明示したもの以外に業種ダミーを投入。結果の記載を省略したが、ほとんどの業種で有意な結果は得られなかった。  
3 \*\*\*は1%水準で有意であることを示す。

一方、安田（2004）は、中小企業庁が2001年に実施した「創業環境に関する実態調査」をもとに、経営者属性や開業動機が従業員数成長率に与える影響を検討している。従業員数の成長率は、年齢が有意にマイナスの影響を与えている点は本稿の結果とやや異なるものの、性別、斯業経験は影響しないという点では本稿と整合的である。また、学歴も成長率に影響しないという結果も得ている。

村上（2011）は日本政策金融公庫総合研究所「2010年度新規開業実態調査（特別調査）」を用いて、経営者の属性が目標月商達成率に与える影響を分析した。本分析とは被説明変数が異なるためか、開業時の年齢と斯業経験が月商達成率に対し有意にプラスの影響を与えているという結果になった。ただし、性別は企業のパフォーマンスに影響を与えず、管理職経験は有意にプラスの影響を与えているという点では、本稿と整合的である。

鈴木（2012）は、日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第2コーホート）」のデータを用いて、雇用を大きく伸ばしている新規開業企業をガゼル企業と定義して分析した<sup>6</sup>。このパネル調査は、本稿で分析したパネル調査の5年前に行われたもので、サンプルの抽出方法もほぼ同じであることから、データの傾向もよく似ている。ガゼル企業になる確率についての分析では、年齢と性別については有意ではないこと、一部の推定ではあるが開業時の従業員数はプラスに有意であったことは、本稿で確認したデータの傾向と整合的である。斯業経験と教育水準もおおむね有意にならなかった<sup>7</sup>。

このように、本稿の分析結果は、先行研究の結果と大きくは矛盾していないことが確認できた。

ここで、視点を変えて、経営者の性格と成長パ

ターンの関係について、心理学の研究で使われている性格特性尺度を用いてみたい。これは、人の行動様式にも関係する「外向性」「協調性」「勤勉性」「神経症傾向」「開放性」の五つの性格に関する特性について、関連する質問に回答してもらい、それを指標化したものである。それぞれの特性に対応する二つずつの質問に7段階で回答を得ており、それを合計することで2点から14点のスコアが計算される。

このデータは当研究所が2018年7月に行った「2018年度新規開業実態調査（特別調査）」から得たものである。サンプルは開業後平均17.1カ月経過した企業で、ここでは現在の従業員数と5年後に目標とする従業員数をもとに、成長パターンを設定した。従って、実現されたものではなく、あくまで目標であることに注意する必要があるものの、カテゴリごとの性格や行動様式をある程度類推することができる考えた。

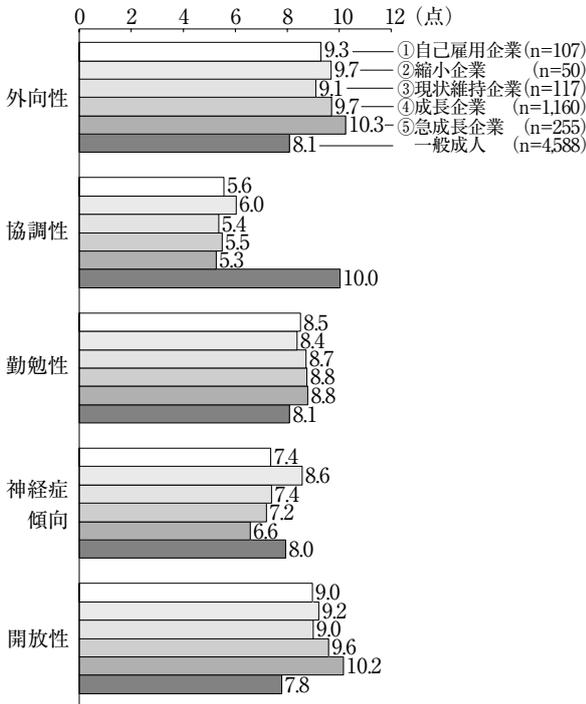
図-6は、成長パターンごとの平均点を示したものである。参考値として、既存研究の一般成人平均の値も付記した。まず気がつくのは、「⑤急成長企業」を目指す経営者は、「外向性」が10.3点、「開放性」が10.2点と、ほかに比べても特に高いことだ。「④成長企業」のそれぞれのスコアも、それに続いている。これは外部とのつながりを重視することが成長の鍵となる可能性を示唆していると言えよう。

一方、「神経症傾向」は「⑤急成長企業」が6.6点で最も低く、「②縮小企業」が8.6点と高くなった。言い換えれば、経営者が楽観的なほうが企業の成長につながるということになる。ただ、成長パターンが目標値をもとにしているため、楽観的な人のほうが目標を高く掲げていることが表れて

<sup>6</sup> 2006年の開業時点から2010年末までに従業員数が増加した企業の累積従業員数のうち、半数をカバーしている企業をガゼル企業と定義している。集計対象企業の4.6%、2010年末の平均従業員数は28.3人であり、本稿の「急成長企業」より従業員数の少ない企業も含まれている。

<sup>7</sup> 斯業経験は年数のデータを使っており、本稿とは異なる。

図-6 性格特性尺度(5年後に目標とする成長パターン別)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2018年度新規開業実態調査(特別調査)」

- (注) 1 「現在の従業者数」と「5年後の目標従業者数」をともに回答した企業を集計。ただし、開業する直前の勤務先から現在も「退職していない」場合と、開業する直前の職業が「自営業主」で「事業を運営したことがあり、現在もその事業を続けている」場合は除外。
- 2 成長パターンは「現在の従業者数」と「5年後の目標従業者数」をもとに分類。
- 3 性格特性尺度は、小塩真司・阿部晋吾・カトロニ、ピノ(2012)「日本語版Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)」日本パーソナリティ心理学会『パーソナリティ研究』第21巻第1号に基づく。各特性について、それぞれ1~7のスコアを付与する質問が二つずつあり、合わせると最低2、最高14の点数が割り当てられる。
- 4 一般成人は川本哲也・小塩真司・阿部晋吾・坪田祐基・平島太郎・伊藤大幸・谷伊織(2015)「ビッグ・ファイブ・パーソナリティ特性の年齢差と性差：大規模横断調査による検討」日本発達心理学会『発達心理学研究』第26巻第2号より引用。23歳から79歳までの男女4,588人が調査対象。

いるのかもしれない。「協調性」と「勤勉性」については、カテゴリーによる大きな違いはみられなかった。

次に、経営者と一般成人を比較すると、興味深い結果がみられる。「外向性」と「開放性」は、どの成長パターンをみても、経営者のほうが一般

成人よりもかなり高いスコアを示している。「勤勉性」もやや高い。一方、「神経症傾向」はおおむね低い傾向にあり、「協調性」は極めて低いスコアとなった。

これは、経営者となることを選んだ人は、そうでない人に比べると、外部とのかかわりに積極的に仕事にも勤勉であること、楽観的な性格をもつ傾向が強いということを示していると考えられる。「協調性」が低いということは欠点のようにもみえるが、ポジティブに考えれば、他人の言葉に惑わされず、自分の信念に基づいて行動していると解釈することもできよう<sup>8</sup>。

### 3 成長パターンと企業の属性

ここまでは、成長パターンと経営者の属性の関係をみてきた。続いて、企業の属性との関係について、最初に開業時の業種から確認していく。

まず「①自己雇用企業」は、個人タクシーや軽貨物運送が含まれる「運輸業」で61.1%と最も割合が高くなった(図-7)。「不動産業」の57.5%、「個人向けサービス業」の48.1%がこれに続いている。「②縮小企業」と「③現状維持企業」の割合がともに最も高いのは「飲食店・宿泊業」で、それぞれ23.6%、14.2%を占めている。「飲食店・宿泊業」は、2011年開業企業の2015年末時点の廃業率も18.9%と業種別では最も高く、競争が激しい業界であることが類推される<sup>9</sup>。

一方、「⑤急成長企業」は、どの業種でも全体に占める割合はそれほど高くはない。相対的に最も高い割合となったのは「情報通信業」の14.3%で、「事業所向けサービス業」が6.8%、「医療・福祉」が5.7%で続いている。ただ、ほとんどの

<sup>8</sup> 前述の鈴木(2012)のガゼル企業になる確率についての分析では、マネジメント能力の自認と拡大意欲がプラスに作用することを示している。直感的には、本稿の分析結果と整合しているようにみえる。

<sup>9</sup> 本稿で分析した、日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査(第3コーホート)」による数値。全体平均は10.2%であった。詳細は深沼(2018)参照。

業種でわずかではあるものの「⑤急成長企業」が存在していることも、注目すべきであろう。

なお、「情報通信業」は「④成長企業」の割合も71.4%と高く、「⑤急成長企業」と合わせると8割を超える。「④成長企業」の割合がそれに続くのが「教育・学習支援業」の67.6%で、「⑤急成長企業」は2.7%とそれほど高い割合ではないものの、両者を合わせた割合は約7割と、業種別で2番目に高くなっている。

急成長企業の多い業種には、何らかの特徴があるのだろうか。単純に考えれば、業種全体の従業者数が拡大している成長業種では、そのなかに急成長企業が生まれる可能性は高まると推測される。そこで、それを確かめるために、総務省「経済センサス」でみた業種別の従業者数増減割合と、急成長企業の割合を比較した。ここでは、新規開業パネル調査の調査期間に重なる2012年調査と2014年調査を比べてみた。

結果をみると、確かに従業者数増加割合が最も高い「医療・福祉」は、「⑤急成長企業」の割合も3番目に高い(図-8)。ただ、「⑤急成長企業」の割合が最も高い「情報通信業」をみると、従業者数増加割合はそれほど高くない。ほかの業種をみても、従業者数増加割合と急成長企業の割合は、あまり関係がないようにみえる。

つまり、急成長企業は、業種全体の従業者数が増えている成長業種だけではなく、需要が減少している業種を含む、さまざまな業種に存在しているということになる。このことは、急成長企業とそれ以外の企業には、業種という切り口では説明できない、何らかの違いがあるということを示している。逆に言えば、伸びている業種であるからといって、参入しても必ずしもすべての企業が成長するというわけではないということでもある。

では、急成長企業は、何がほかと違うのだろうか。ここで、開業した事業内容の新しさについて、2015年末のデータをみてみると、「⑤急成長企業」

図-7 業種 (開業時)

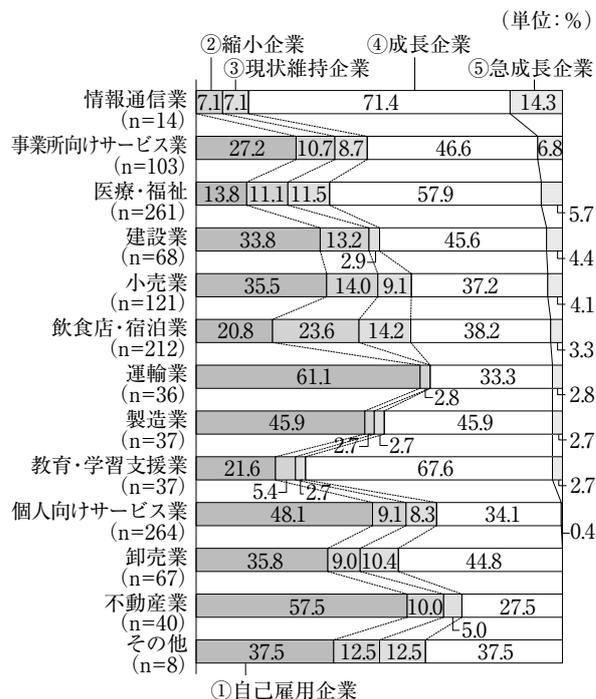
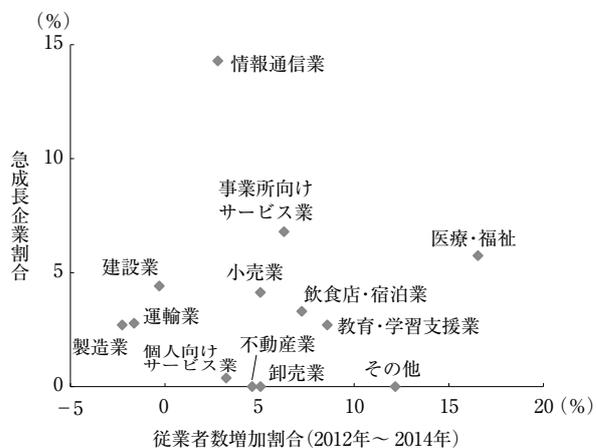


図-8 業種別従業者数増加割合と急成長企業割合



資料：従業者数増加割合は総務省「経済センサス」から計算。  
 (注) 従業者数増加割合は、2012年調査時点を基準とした2014年調査時点の増減率。「運輸業」は「運輸業、郵便業」、「不動産業」は「不動産業、物品賃貸業」、「事業所向けサービス業」は「学術研究、専門・技術サービス業」、「個人向けサービス業」は「生活関連サービス業、娯楽業」のデータを採用した。

は、「大いにある」が11.9%、「多少ある」が42.9%で、ほかのカテゴリーと比べると、やや高い割合となっている(図-9)。ただ、それに続くのは「②縮小企業」のそれぞれ9.7%、40.3%であった。事業内容が新しいということは、他社と

図-9 事業内容の新しさ (2015年末)

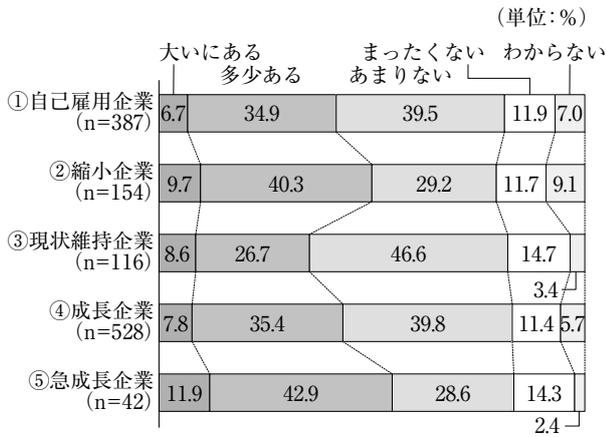
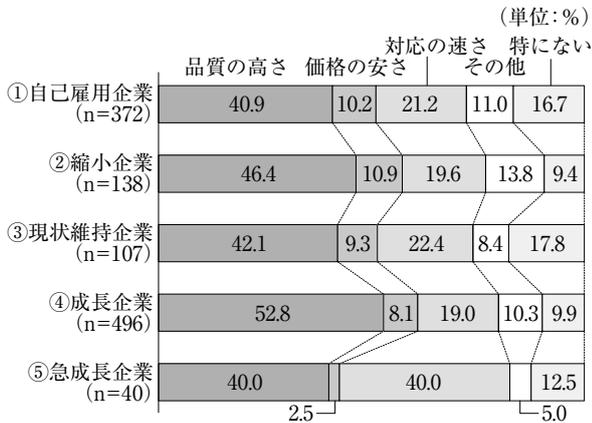


図-10 同業他社と比べて優れているもの (2015年末)



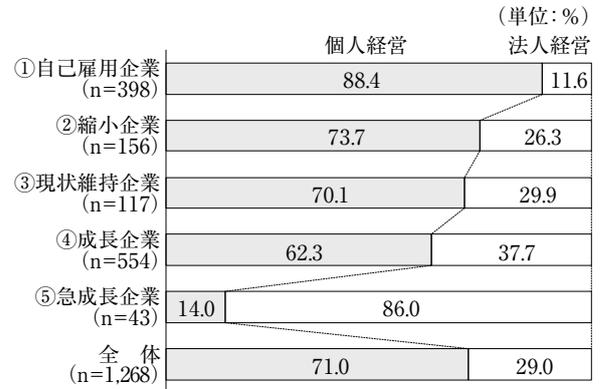
の差別化にはなるものの、そうした商品・サービスが必ずしも市場に受け入れられるとは限らないということだろう。

次に、同業他社と比べて最も優れているものを見てみると、「⑤急成長企業」では「品質の高さ」と「対応の速さ」が40.0%で並んでおり、「対応の速さ」を選んだ割合がほかと比べて高くなっている（図-10）。また、「価格の安さ」は2.5%と非常に低い値となった。複数回答ではなく最も優れたもの一つを選んでいるため、実際は複数の強みをもっている可能性はあるものの、「⑤急成長企業」では他社との差別化の方向性が異なっていることがうかがえる。

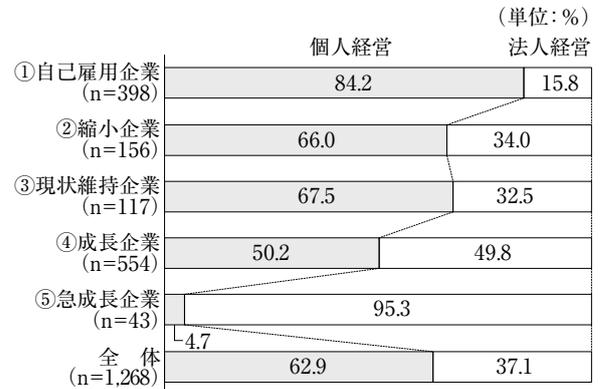
このほか、経営形態についても興味深い違いがみられた。「①自己雇用企業」は「個人経営」の

図-11 経営形態

(1) 開業時



(2) 2015年末



割合が開業時で88.4%、2015年末で84.2%と、圧倒的に個人で経営している割合が高く、「株式会社」「NPO法人」「その他の法人」を合わせた「法人経営」の割合は非常に低い（図-11）。「②縮小企業」「③現状維持企業」は、開業時、2015年末ともに「個人経営」が約7割、「法人経営」が約3割となっている。「④成長企業」も、「個人経営」の割合が開業時で62.3%であり、2015年末でも50.2%と法人を組織している企業は半数にとどまる。

一方、「⑤急成長企業」をみると、開業時ですでに86.0%が「法人経営」であり、その数値は2015年末には95.3%に達する。

一般に規模が大きい企業の方が法人の割合が高くなるが、「⑤急成長企業」の開業時の平均従業員数が10.2人で、「④成長企業」の2015年の数値

8.0人と比べてもそれほど大きくない。おそらく、将来の成長を意識して、当初から法人を組織して体制を整えていたことが、結果として表れたものであろう。

#### 4 成長パターンと経営パフォーマンス

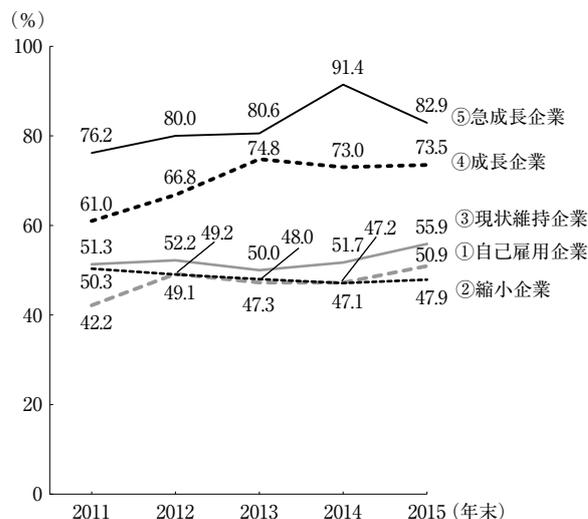
従業者数の増減は、企業の経営パフォーマンスを示す指標の一つといえる。それでは、ほかの指標でみるとどうなるのだろうか。

まず、業況が「良い」企業の割合をみると、「①自己雇用企業」では2011年末には42.2%だったものが、2015年末には50.9%まで上昇している(図-12)。「②縮小企業」は2011年末には50.3%だったものが2015年末には47.9%まで低下し、「①自己雇用企業」を下回って最も低いカテゴリーとなった。「③現状維持企業」は同じ期間に51.3%から55.9%へと、やや上昇している。ただ、これら三つのカテゴリーは残りの二つと比べて水準は低い。「④成長企業」は2011年末で61.0%、2015年末には73.5%まで上昇している。「⑤急成長企業」は2011年末で76.2%と「④成長企業」の2015年末よりも高く、その後上下はあるものの、2015年末には82.9%に達している。このように、業況でみると、「④成長企業」と「⑤急成長企業」の良さが際立っている。

ただ、2015年末で最もパフォーマンスの良くない「②縮小企業」でも、一般企業と比べるとそれほど悪い数字ではない。原則従業者数20人未満を対象にした、当研究所「全国中小企業動向調査(小企業編)」の、2015年10-12月期のデータをみてみよう。質問の形式が異なるため、業況について「良い」と「悪い」の回答割合の差で定義されるDIと比較すると、一般企業の-24.2に対し、2015年末の「②縮小企業」は-4.2と、かなり良いことがわかる。

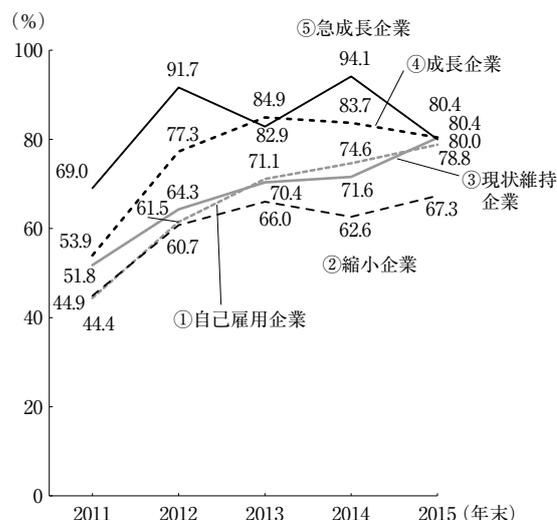
次に、事業の採算の良さを示す「黒字基調」企

図-12 業況が「良い」企業の割合



(注) 同業他社と比べた業況が「かなり良い」または「やや良い」と回答した企業の合計(その他の選択肢は、「やや悪い」「かなり悪い」)。それぞれの年末に回答した企業を集計。回答数(n)は毎年異なるため、記載を省略。

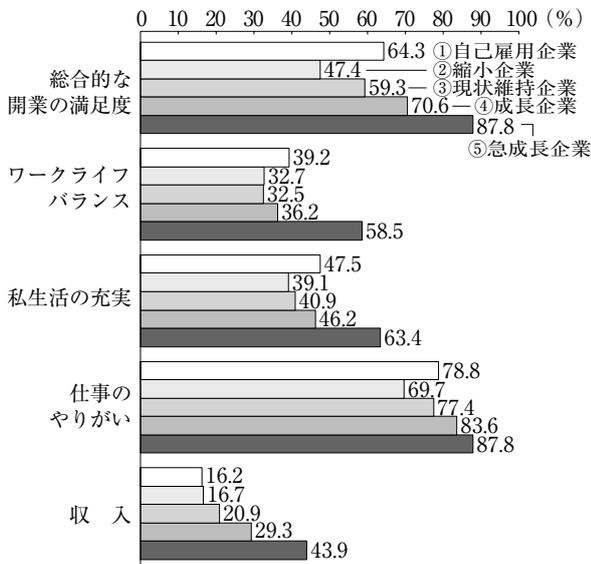
図-13 「黒字基調」企業の割合



(注) 設問は「黒字基調」「赤字基調」の二者択一。それぞれの年末に回答した企業を集計。回答数(n)は毎年異なるため、記載を省略。

業の割合をみると、「①自己雇用企業」では2011年末には44.4%で全カテゴリーのなかで最低だったものが、徐々に割合を高め、2015年末には78.8%にまで上昇している(図-13)。これは、「②縮小企業」を除くほかのカテゴリーの水準とほぼ同じである。一方、「②縮小企業」は2011年末の44.9%から2015年末には67.3%と上昇はしている

図-14 経営者の満足度 (2015年末)



(注) 「大いに満足」「やや満足」の合計。それぞれの項目に回答した企業を集計。

ものの、ほかと比べて低い水準であった。また、同じ期間に「③現状維持企業」は51.8%から80.4%へ、「④成長企業」は53.9%から80.4%へと上昇した。「⑤急成長企業」は2011年末にすでに69.0%とほかよりも高い割合であったが、2015年末には80.0%と、ほかと同じ水準となっている。このように、当初の立ち上がりは「⑤急成長企業」が一段抜けていたものの、2015年末には「②縮小企業」を除けば、どのカテゴリーも採算面では同じ水準に到達しているようだ。

なお、前述の「全国中小企業動向調査(小企業編)」では一般企業の採算DIは-8.4であるのに対し、2015年末の「②縮小企業」でも34.6と、新規開業企業のほうがはるかに高い数値となっていることは、特筆すべきであろう。

続いて、開業後に経営者が仕事や生活から得ている満足度を確認する。五つの満足度指標について2015年末時点で「大いに満足」または「やや満足」と答えた経営者割合をみると、すべての項目において「⑤急成長企業」の経営者が最も高い数値となった(図-14)。「収入」については

43.9%と半数を割っているものの、「仕事のやりがい」は87.8%と水準もかなり高い。「私生活の充実」が63.4%、「ワークライフバランス」が58.5%と、仕事以外の生活も充実していることがわかる。「総合的な開業の満足度」は87.8%で、ほとんどの経営者が開業を選んだことに満足していることがみてとれる。

その他のカテゴリーをみると、「④成長企業」は「収入」が29.3%とやや低いものの、「仕事のやりがい」は83.6%、「総合的な開業の満足度」は70.6%と、それぞれ「⑤急成長企業」に次ぐ水準となった。ここで、注目すべきは、「①自己雇用企業」である。「収入」に関する満足度は16.2%とほかのカテゴリーに比べて決して高い割合ではないものの、「仕事のやりがい」は78.8%、「総合的な開業の満足度」は64.3%で、それぞれ「④成長企業」に次ぐ水準となった。「私生活の充実」「ワークライフバランス」は「④成長企業」を上回っている。一方、「③現状維持企業」「②縮小企業」は全体的に満足度が低い傾向にある。ただ、「総合的な開業の満足度」をみると、「③現状維持企業」では59.3%、最も低い「②縮小企業」でも47.4%と半数近くが満足していると回答していることがわかる。

このように、カテゴリーごとにパフォーマンスの違いをみると、全体として「⑤急成長企業」「④成長企業」が良く、「②縮小企業」が悪いという傾向にある。ただ、業況、採算、満足度を総合してみれば、いずれのカテゴリーも事業としてはまずまずのパフォーマンスをあげており、新規開業企業は経済社会において一定の役割を果たしているといえるのではないだろうか。

## 5 経営課題と金融機関借入

開業後の企業が抱える経営課題は、成長パターンによって異なるのだろうか。また、開業後

表-4 現在苦勞している点

(単位:%)

経営課題		2011年末					2015年末				
		① 自己 雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状 維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己 雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状 維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
商品・サービス 関連	顧客開拓・マーケティングがうまくいかない	47.8	50.6	48.3	38.9	23.8	38.4	37.3	36.8	25.0	4.9
	商品・サービスの開発がうまくいかない	8.4	7.8	9.5	5.4	4.8	10.1	7.2	11.4	5.5	4.9
	生産管理・品質管理がうまくいかない	1.3	3.2	1.7	3.3	4.8	1.5	3.3	0.9	2.8	2.4
経費・事務関連	経費がかさんでいる	19.9	34.4	25.9	24.4	31.0	12.9	25.5	21.1	19.4	36.6
	受注単価・販売単価が安い	21.5	16.9	18.1	19.6	28.6	16.0	17.0	25.4	15.0	17.1
	原価（仕入・外注費）がかさんでいる	15.2	23.4	25.0	14.0	11.9	18.6	24.2	26.3	16.1	22.0
	財務管理・経費処理がうまくできていない	16.3	13.0	10.3	10.0	4.8	3.9	7.2	4.4	6.2	0.0
人材関連	必要な能力を持った従業員を採用できない	6.8	20.8	16.4	26.2	38.1	11.9	22.2	20.2	34.5	43.9
	従業員の人数が不足している	6.6	15.6	15.5	24.0	31.0	11.9	29.4	21.1	38.0	53.7
	従業員をうまく育成できていない	1.6	18.2	15.5	12.2	23.8	1.0	14.4	16.7	25.5	31.7
資金関連	資金繰りが厳しい	21.3	24.0	16.4	19.2	14.3	15.5	24.8	14.0	12.8	7.3
	金融機関からの借入が難しい	3.7	5.2	2.6	6.1	7.1	3.9	3.9	0.0	2.9	0.0
その他	その他	5.0	5.8	2.6	3.3	0.0	3.6	3.9	4.4	1.5	0.0
	特に苦勞はしていない	14.4	5.8	12.9	8.1	7.1	22.7	12.4	10.5	10.8	2.4
n		381	154	116	542	42	388	153	114	545	41

(注) 1 濃い網掛けは30%以上、薄い網掛けは20%以上30%未満。

2 経費は人件費・家賃・支払利息など。

3 「従業員の人数が不足している」は、2011年末は「従業員が量的に不足している」としている。

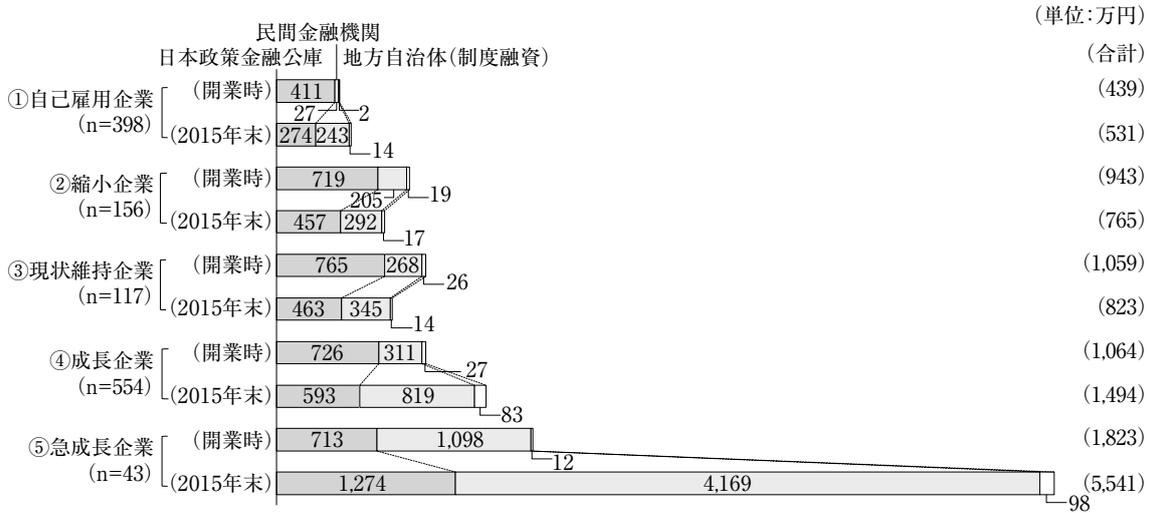
にどう変化するのだろうか。ここでは、現在苦勞している点について、開業直後の2011年末と、2015年末のデータを比較した。

まず、どのカテゴリーにも共通する課題が、商品・サービス関連に分類した「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」である（表-4）。2011年末の回答割合は、「①自己雇用企業」が47.8%、「②縮小企業」が50.6%、「③現状維持企業」が48.3%、「④成長企業」が38.9%、「⑤急成長企業」が23.8%となっており、「⑤急成長企業」を除けば、経営課題のなかで最も高い。2015年末のデータをみると、「①自己雇用企業」で38.4%、「②縮小企業」で37.3%、「③現状維持企業」で36.8%と、割合はやや低下しているものの、この3カテゴリーでは引き続き最も大きな課題となっているようだ。一方、「⑤急成長企業」の回答割合は4.9%で、ほとんどの企業が、顧客開拓・マーケティングに問題を感じていないことがわかる。逆にいえば、この課

題を克服できたことが、急成長の原動力の一つになったということもできるだろう。なお、「商品・サービスの開発がうまくいかない」「生産管理・品質管理がうまくいかない」の回答割合はそれほど高くない。にもかかわらず、顧客開拓・マーケティングに問題がある企業が多いということは、実際には顧客ニーズを十分に満足させるだけの商品・サービスが提供できていないことを示しているのかもしれない。

次に、経費・事務関連の経営課題についてみると、「経費がかさんでいる」「受注単価・販売単価が安い」「原価（仕入・外注費）がかさんでいる」は、2011年末、2015年末ともに、いずれのカテゴリーでも各経営課題のなかで比較的高い順位で選ばれている。そのうち、「経費がかさんでいる」についてみると、2011年末では「②縮小企業」が34.4%と全カテゴリーのなかで最も回答割合が高い。また、「⑤急成長企業」の回答割合も

図-15 金融機関借入の変化



2011年末には31.0%と2番目に高く、2015年末には36.6%に上昇し、カテゴリー別では最も高くなった。「③現状維持企業」「④成長企業」は2011年末にはそれぞれ25.9%、24.4%であったのに対し、2015年末にはそれぞれ21.1%、19.4%となっており、経費に関する経営課題はわずかに減少しつつ、依然として解決されていないことがわかる。これは「原価（仕入・外注費）がかさんでいる」についても同様の傾向がうかがえる。「受注単価・販売単価が安い」と回答した「⑤急成長企業」は2011年末の28.6%から、2015年末に17.1%となっており、価格設定に関する経営課題は解消の方向にある。

人材関連の経営課題を抱える企業は2011年末から2015年末にかけて増加している。「必要な能力を持った従業員を採用できない」と回答した「④成長企業」と「⑤急成長企業」は、2011年末に26.2%と38.1%であったのに対し、2015年末にはそれぞれ34.5%と43.9%となっており、3割以上の企業が人材のミスマッチを課題として挙げていることになる。「従業員の人数が不足している」と回答した「④成長企業」と「⑤急成長企業」についても、2011年末の24.0%と31.0%から、2015年末に38.0%と53.7%と大きく増加している。

資金関連の経営課題については「資金繰りが厳

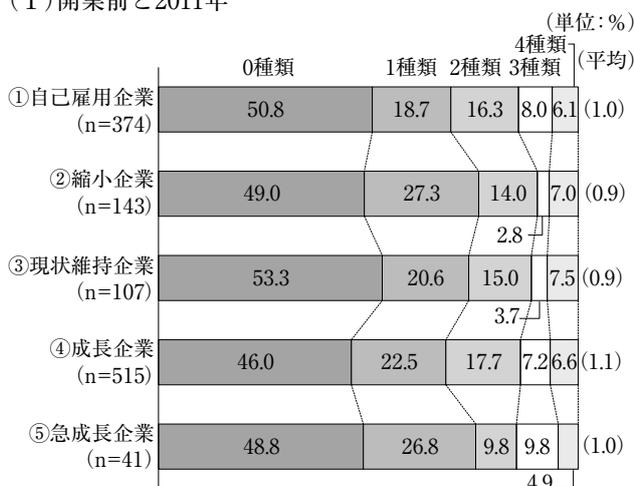
しい」と回答した「②縮小企業」は2011年末に24.0%、2015年末に24.8%となっており、資金関連の経営課題を解消できない企業が伸び悩んでいる姿がうかがえる。ただ、「金融機関からの借入が難しい」との回答は、2011年末、2015年末ともに、すべてのカテゴリーで1割に満たなかった。

最後に「特に苦労はしていない」と回答した割合は、「①自己雇用企業」で2011年末に14.4%、2015年末に22.7%と、ほかのカテゴリーより高くなった。

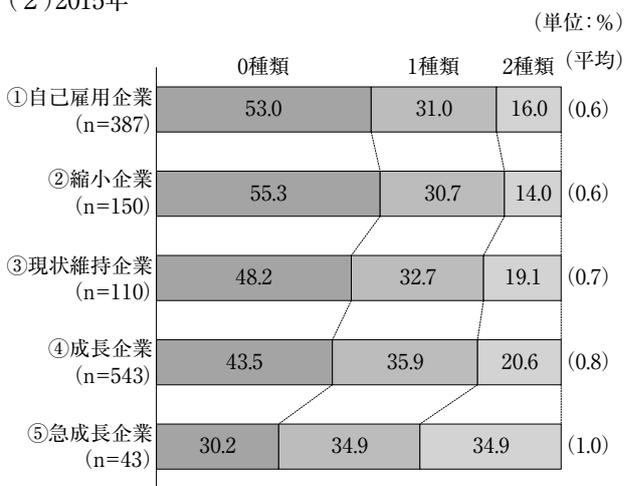
ここで、資金調達に関連するデータとして、開業時と2015年末の金融機関借入の平均残高を比較してみよう。まず「①自己雇用企業」をみると、開業時の439万円から531万円へと、わずかに増加している（図-15）。従業員数はあまり増えてはいないものの、一定の資金需要があり、それを金融機関借入で賄っていることがわかる。一方、「②縮小企業」と「③現状維持企業」はそれぞれ943万円から765万円、1,059万円から823万円と借入残高が減少している。これに対し、「④成長企業」は1,064万円から1,494万円へ、「⑤急成長企業」は1,823万円から5,541万円へと増加している。特に「⑤急成長企業」の借入残高の伸びが大きく、成長に伴い追加の設備投資の資金や、運転資金へ

図-16 情報収集先の種類数

(1) 開業前と2011年



(2) 2015年



(注) 「(1) 開業前と2011年」は、「創業や事業に関するセミナーや講演会」と「開業予定者や経営者が集まる交流会や会合」について、「開業前1年間」と「開業から開業した年である2011年の末まで」のそれぞれについて、受講または参加した種類数の累計(最大4種類)。「(2) 2015年」は、「事業に関するセミナーや講演会」と「経営者が集まる交流会や会合」について、「2015年中」に受講または参加した種類数の累計(最大2種類)。

の需要が高まったことがみてとれる。

次に、借入先についてみると、すべてのカテゴリーで、民間金融機関からの借入額が開業時から2015年末にかけて増加している。なかでも、「④成長企業」と「⑤急成長企業」は、それぞれ311万円から819万円、1,098万円から4,169万円と借入を大きく拡大していることが分かる。これに対し、日本政策金融公庫からの借入残高は「⑤急成長企業」を除いて減少している。

分析対象の新規開業企業は、開業前または開業後1年以内に日本政策金融公庫からの融資を受けている。借入先の変化の状況からは、その融資が民間金融機関の融資の呼び水となった可能性が指摘できるだろう。このことが、結果として「金融機関からの借入が難しい」企業が非常に少ないことにもつながっているとも考えられる。

## 6 経営課題の解決方法

前段でみてきた経営課題を、各企業はどのように解決しているのだろうか。まず考えられる、解決の糸口をつかむための情報収集について、企業の

成長パターンとの関係からみていくことにする。

最初に、開業前後の情報収集の水準を確認するために、「開業前1年間」と「開業から開業した年である2011年の末まで」のそれぞれの時期に、「創業や事業に関連するセミナーや講習会」「開業予定者や経営者が集まる交流会や会合」に参加したかどうかを集計した。すべての種類に参加していれば4種類、まったく参加していなければ0種類ということになる。

結果をみると、「0種類」がすべてのカテゴリーで5割前後となった(図-16)。この種の情報収集を行った企業と行っていない企業が、ほぼ半々ということになる。一方、「3種類」「4種類」と情報収集に積極的な経営者も、どのカテゴリーにも一部存在する。平均種類数は、0.9種類から1.1種類で、カテゴリーによる大きな違いはみられなかった。

続いて、開業から時間が経過した2015年の情報収集の状況をみる。データは、「2015年中」に「事業に関するセミナーや講演会」「経営者が集まる交流会や会合」にそれぞれ参加したかどうかを集計したもので、両方とも参加していれば

表-5 外部からの支援内容

(単位:%)

支援内容	開業前					2015年				
	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
資金調達	75.7	71.1	76.4	77.1	80.0	19.3	19.8	26.0	31.9	66.7
法律や会計の知識の習得	55.9	59.3	63.2	63.3	74.3	33.6	37.4	44.2	54.4	79.2
総合的なマネジメント	64.6	64.4	74.5	62.7	71.4	18.9	19.8	32.5	28.3	41.7
従業員の確保	6.7	39.3	28.3	33.0	54.3	3.3	17.6	24.7	26.9	41.7
商品・サービスの企画や開発	47.5	42.2	40.6	43.9	48.6	31.1	30.8	45.5	34.3	37.5
必要な知識や技術、資格の習得	47.5	45.2	38.7	46.6	45.7	31.6	37.4	42.9	34.3	45.8
仕入先・外注先の確保	47.0	43.7	43.4	47.0	45.7	14.3	11.0	11.7	21.2	25.0
販売先・顧客の確保	41.7	45.2	48.1	44.3	42.9	25.8	22.0	40.3	26.4	58.3
市場、事業所立地の調査・検討	42.0	47.4	46.2	44.9	40.0	8.2	4.4	13.0	16.8	29.2
n	345	135	106	485	35	244	91	77	364	24

- (注) 1 すべての支援内容について支援の有無を回答した企業について集計。  
 2 濃い網掛けは70%以上、薄い網掛けは50%以上70%未満。  
 3 「必要な知識や技術、資格の習得」は「商品・サービスの提供に必要な知識や技術、資格の習得」の略。  
 4 「総合的なマネジメント」は、開業前は「総合的な開業計画の策定」としている。

2種類、全く参加していなければ0種類ということになる。

集計結果には、カテゴリーによって、やや違いがみられた。一度も参加していない「0種類」は、「①自己雇用企業」で53.0%、「②縮小企業」で55.3%、「③現状維持企業」で48.2%であるのに対し、「④成長企業」では43.5%、「⑤急成長企業」では30.2%と、成長している企業のほうが低い割合となった。特に「⑤急成長企業」は、「1種類」が34.9%、「2種類」が34.9%で、平均1.0種類と、情報収集に対して他のカテゴリーよりも積極的な行動をとっていることがわかる。因果関係は必ずしも明確ではないものの、このデータからは、情報収集が企業の成長にプラスに作用している可能性が示唆されるだろう。

次に、外部からの支援内容ごとに、受けた企業の割合を成長パターン別にみていく。

開業前についてみると、「資金調達」の回答割合が高いのが、まず目につく(表-5)。最も低い「②縮小企業」でも71.1%が回答しており、多くの企業が資金調達について何らかの支援を受けていることがわかる。

次に回答割合が高いのは、「法律や会計の知識の習得」と「総合的なマネジメント」で、すべてのカテゴリーにおいて半数以上の企業が支援を受けている。なかでも「⑤急成長企業」では74.3%、71.4%と、支援を受けた割合が特に高く、こうした支援が成長を支えていることを示す結果となった。

また、「従業員の確保」についても「⑤急成長企業」は54.3%と半数を超えており、人材の確保に対して積極的に行動していることがみてとれる。一方、結果として家族以外の従業員を雇用していない「①自己雇用企業」は6.7%と、低い回答割合となった。

その他の支援内容については、おおむね4割台の回答で、カテゴリーによる大きな違いは観察できなかった。

次に2015年のデータをみてみよう。全体としては、開業前に比べると、支援を受ける割合は低くなっているようである。個別の支援をみると、まず、「資金調達」については、「⑤急成長企業」では66.7%と、引き続き支援を受けている割合が高い。「④成長企業」は31.9%で、それに続いている。企業が成長する際には、追加の設備投資を行うため

表-6 支援者ごとの支援件数

(単位:件)

支援者	開業前					2015年				
	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
知人・親族	0.8	1.0	0.8	0.9	1.1	0.3	0.4	0.2	0.3	0.3
専門家(税理士・司法書士等)	0.3	0.7	0.8	0.7	1.0	0.3	0.3	0.6	0.8	1.3
取引先以外の経営者	0.8	0.5	0.8	0.7	0.9	0.4	0.4	0.7	0.4	1.0
取引先	0.6	0.4	0.4	0.6	0.8	0.4	0.3	0.6	0.7	0.2
地方自治体・公的機関	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1
商工会議所・商工会・組合	0.6	0.3	0.4	0.4	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3
金融機関	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.4
元勤務先	0.5	0.6	0.7	0.5	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1
民間の創業支援機関	0.1	0.2	0.3	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4
その他	0.2	0.4	0.3	0.3	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
支援者無回答	0.1	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
合計	4.3	4.6	4.6	4.6	5.0	1.9	2.0	2.8	2.7	4.3
n	345	135	106	485	35	244	91	77	364	24

(注) 1 すべての支援内容について支援の有無を回答した企業について、支援内容9項目それぞれに対する支援者を累計して、のべ支援件数を計算。ただし、支援内容によっては支援者が無回答の場合がある。  
 2 濃い網掛けは0.8件以上、薄い網掛けは0.4件~0.7件。「商工会議所・商工会」「同業者の組合」は「商工会議所・商工会・組合」、「同業種の経営者」「異業種の経営者」は「取引先以外の経営者」として集計した。以下同じ。

の資金や、経費支払のための運転資金に対する需要が増加する。手持ち資金が十分でない新規開業企業は、多くが外部からの資金調達を行う必要がある。このことが、支援を積極的に受けることにもつながっているといえよう。回答の傾向は、前段でみた金融機関借入額の増加傾向とも整合している。

次の「法律や会計の知識の習得」は、「⑤急成長企業」で79.2%と、支援内容別で最も高い割合となった。開業前と比べても、やや割合が高まっている。「④成長企業」も54.4%とほかのカテゴリより高い割合となっていることから、企業が成長する過程で、事業に関連する法律や企業の会計処理についてのより高度な知識が必要になっていることがうかがえる結果である。

また、「販売先・顧客の確保」も、「⑤急成長企業」で58.3%となっている。前述の経営課題では、「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」と回答した企業が「⑤急成長企業」ではほとんどいなかったことを考えると、こうした支援を受けたことが、顧客開拓に貢献していることが推察される。

このほか、「総合的なマネジメント」「従業員の確保」についても、「⑤急成長企業」の回答割合がほかのパターンより少し高くなる傾向がみられた。

ここで、各支援内容の回答割合を合計して、1企業当たりの支援を受けたのべ件数をみってみる。まず、合計の件数をみると、開業前では「①自己雇用企業」が4.3件、「②縮小企業」「③現状維持企業」「④成長企業」が4.6件、「⑤急成長企業」が5.0件と、成長しているカテゴリーのほうが、若干件数が多くなった(表-6)。2015年では、それぞれ1.9件、2.0件、2.8件、2.7件、4.3件となっており、さらに差が大きくなっている。こうした結果から、うまく支援を活用することが、企業の成長に寄与していると推測される。

続いて、支援を受けた相手先ごとの件数をみよう。開業前では、すべてのカテゴリで「知人・家族」が1.0件前後と、最も支援を受ける機会が多い相手として挙げられている。「専門家(税理士・司法書士等)」からの支援は、「①自己雇用企業」では0.3件とやや少ないものの、「②縮小企

表-7 外部からの支援を受けたかったが受けられなかった割合 (支援内容別)

(単位: %)

支援内容	開業前					2015年				
	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
資金調達	7.2	12.6	3.8	7.0	11.4	4.5	8.8	7.8	6.3	0.0
法律や会計の知識の習得	19.4	21.5	13.2	14.6	14.3	6.1	12.1	11.7	4.9	4.2
総合的なマネジメント	7.2	9.6	2.8	8.9	14.3	5.7	8.8	10.4	9.6	12.5
従業員の確保	5.5	10.4	3.8	8.9	11.4	1.6	12.1	6.5	10.7	16.7
商品・サービスの企画や開発	7.8	8.9	5.7	8.2	5.7	4.5	8.8	6.5	6.0	8.3
必要な知識や技術、資格の習得	7.0	8.9	5.7	6.6	8.6	5.7	9.9	6.5	5.2	8.3
仕入先・外注先の確保	7.5	10.4	2.8	7.6	11.4	2.5	9.9	5.2	5.5	12.5
販売先・顧客の確保	15.4	15.6	8.5	15.1	17.1	6.1	13.2	13.0	8.5	8.3
市場、事業所立地の調査・検討	11.6	12.6	8.5	10.9	17.1	2.9	9.9	10.4	6.6	16.7
n	345	135	106	485	35	244	91	77	364	24

- (注) 1 すべての支援内容について、支援の有無を回答した企業について集計。  
 2 濃い網掛けは15%以上、薄い網掛けは10%以上15%未満。  
 3 「必要な知識や技術、資格の習得」は「商品・サービスの提供に必要な知識や技術、資格の習得」の略。  
 4 「総合的なマネジメント」は、開業前は「総合的な開業計画の策定」としている。

業」「④成長企業」では0.7件、「③現状維持企業」では0.8件、「⑤急成長企業」では1.0件と比較的多い。「取引先以外の経営者」「取引先」も0.4~0.9件で、比較的有力な支援者といえそうだ。このほか、「商工会議所・商工会・組合」は、「①自己雇用企業」で0.6件とやや多くなっている一方、「⑤急成長企業」では0.2件にとどまっており、規模の小さい新規開業企業にとって身近な存在といえよう。

これが2015年になると、「知人・家族」は0.2~0.4件と少なくなる。「専門家(税理士・司法書士等)」からの支援は、「①自己雇用企業」「②縮小企業」では0.3件とやや少なくなったものの、「③現状維持企業」では0.6件と引き続きやや高い数字となった。特に、「④成長企業」では0.8件、「⑤急成長企業」では1.3件と、開業前を上回る件数となっている。「取引先以外の経営者」「取引先」も全体として継続的な支援者といえそうだ。「⑤急成長企業」では「取引先以外の経営者」も1.0件と、他の支援者と比べて高い数字となっており、経営

者が幅広いネットワークをもっていることがうかがえる。なお、「金融機関」との回答は、選択肢で「融資を除く」と注記しているためか、全体としてそれほど多くなかった。

ここで注目したいのは、それぞれの支援を「受けたかったが受けられなかった」と回答した企業が一定数存在することだ<sup>10</sup>。開業前で最も割合が高いのは、「法律や会計の知識の習得」に関する支援の「②縮小企業」で、21.5%に上る(表-7)。ほかのカテゴリーでも比較的割合が高い。この項目は、前掲表-5に示したとおり、支援を受けた割合も全体として高かった<sup>11</sup>。それでも、支援が行き届かない先がかなりあったことがわかる。「販売先・顧客の確保」「市場、事業所立地の調査・検討」も回答割合が相対的に高かった項目である。これらは、実際に支援を受けた割合も低い傾向にあり、そもそも支援があまり用意されていないことが推測される。このほかにも、10%以上の回答割合となった項目が多数存在していた。

<sup>10</sup> アンケートでは、それぞれの支援について、支援を「受けた」「受けたかったが受けられなかった」「受ける必要がなかった」の三者択一で回答を得ている。

<sup>11</sup> 表-7の支援内容の順番は、開業前の「⑤急成長企業」が支援を受けた割合が高いほうから並べた表-5と同じにしている。

2015年のデータをみると、全体的に回答割合は下がっているものの、「①自己雇用企業」を除く各カテゴリで、引き続き10%以上の項目があることがわかる。特に「⑤急成長企業」で「従業員の確保」「市場、事業所立地の調査・検討」の回答割合が高い。

このような結果からは、開業前あるいは開業後に企業が必要とする支援メニューが、十分に用意されていない可能性がうかがえる。支援は存在していても、使い勝手が悪かったり、支援を受けられる場所が限られていたりといった問題があったのかもしれない。また、適切な支援があったとしても、その情報が伝わっていなかったケースも考えられよう。

## 7 まとめ

本稿では、新規開業した後に自己雇用のままでいる企業が全体の3割以上存在する一方、順調に成長を遂げる企業も少なくないなど、企業の成長にはさまざまなパターンがあることを示した。そのうえで、急成長企業の割合はわずかだが雇用創出の貢献度は高いことを明らかにした。

経営者個人の属性と成長パターンの間には、管理職経験以外では、それほど強い関係性はないこ

とを示した。また、新規開業企業の経営者は、一般成人に比べて「外向性」と「開放性」を示すスコアが高く、成長を志向している経営者は、さらにその傾向が強いことが観察された。

一方、企業属性の分析からは、従業者数が増えていない業界にも急成長企業は存在していること、事業内容の新しさや価格以外の優位性が成長と関係していることがわかった。

また、成長パターンによって経営パフォーマンスに違いはあるものの、一般の中小企業と比較してかなり高い水準であることも示した。経営者の満足度も低くはないことから、いずれの成長パターンの新規開業も、経済社会に一定の貢献をしているといえるだろう。

新規開業企業は、成長パターンにかかわらず開業前後にさまざまな支援を受けている。特に、成長している企業は外部からの支援を受けている割合が高い傾向にあり、金融機関からの借り入れも順調である。一方、支援を受けたかったが受けられなかった企業も一定数存在している。この結果は、新規開業を目指す人や新規開業直後の企業に対して、さまざまな支援策を充実させるとともに、その情報が必要とされる場所に漏れなく伝わるような仕組みを構築していくことが求められていることを示しているのではないだろうか。

### <参考文献>

- 岡室博之・加藤雅俊（2013）「スタートアップ企業における雇用の成長と構成変化の決定要因－研究開発型企業とそれ以外の企業の比較分析－」財務省財務総合政策総合研究所『フィナンシャルレビュー』第112号、pp.8-25
- 鈴木正明（2012）「開業後の雇用はどのように変動したのか－正社員の雇用状況とガゼルの分析－」日本政策金融公庫総合研究所編集、鈴木正明著『新規開業企業の軌跡－パネルデータにみる業績、資源、意識の変化－』勁草書房、pp.93-133
- 中小企業庁（2018）『2018年版中小企業白書』日経印刷
- 深沼光（2018）「廃業の要因」日本政策金融公庫総合研究所編集、深沼光・藤田一郎著『躍動する新規開業企業－パネルデータでみる時系列変化－』勁草書房、pp.43-74
- 村上義昭（2011）「開業者の起業経験と開業直後の業績」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第12号、pp.1-18
- 安田武彦（2004）「起業後の成長率と起業家属性、起業タイプと起業動機－日本のケース－」企業研究フォーラム『企業家研究』第1号、pp.79-95