

## 研究報告

### 「成長パターンからみる新規開業企業の実態」

日本政策金融公庫総合研究所 研究主幹 深沼 光

#### 成長パターンごとの特徴をひもとく

第2部の研究報告では、「成長パターンからみる新規開業企業の実態」をテーマに、データに基づいて報告します（スライド1）。

本日のシンポジウムのグランドタイトルは「新規開業企業の成長メカニズム」です。なかでも急成長する企業に焦点を当てていますが、そもそも新規開業企業は開業後にどのようなパターンで成長しているのでしょうか。これが最初の疑問として浮かんできます。

スライド2は、われわれ総合研究所が行った「新規開業パネル調査（第3コーホート）の結果を模式化したものです。2011年に開業した企業の5年間の成長を追っており、横軸が経過年数、縦軸が従業員数になっています。このバブルの大きさがおよそその件数を表しているとイメージしてください。

まず、全体として年を追うごとに規模は大きくなる傾向にあります。ただし、右上に位置する短期間で成長している企業数は少ないことがわかります。一方で、規模が小さいままの企業が非常に多いということもご理解いただけたと思います。

この成長の動きを概念図として示しました（スライド3）。創業したのち、成長していく一群の企業があります。そのなかから、今回のパネルディスカッションにお招きしたような上場企業が生まれてくるのです。

一方で、創業後、現状維持、あるいは規模を縮小

する企業群も存在しています。また、残念ながら、創業から間もない時期に廃業してしまう企業もあります。新規開業パネル調査では、2011年に創業した企業のうち、2015年末までに約10%が廃業しているという結果が出ています。

企業の成長パターンによって、その特性は異なることが予想されます（スライド4）。経営者や企業の属性に特徴があるのでしょうか。経営課題や求められるサポートに違いがあるのでしょうか。こうした観点から、今回は特に成長している企業に注目しながらデータを確認していきたいと思います。

#### 従業員数の推移

分析するのは、先ほども紹介した当研究所が行っている新規開業パネル調査（第3コーホート）のデータです（スライド5）。パネル調査とは、同じサンプルを1年ごとなど定期的に調べる調査のことです。この調査は、当公庫の国民生活事業が融資を行い、2011年に開業した企業を5年間追跡したもので、わが国でほぼ唯一といえる大規模な新規開業パネル調査です。当研究所独自のものとして自負している調査の1つです。このデータを使用し、分析を進めていきます。

ここで、「自己雇用」という言葉について説明します（スライド6）。これは、英語のセルフ・エンプロイド（Self-Employed）の直訳で、自分で自分自身を雇用しているという意味です。今回の報告で

は、経営者本人と家族従業員だけで稼働している、つまり、家族以外の従業員がいない企業を自己雇用として分析します。

まず、従業員数がどのように推移したのかをみていきます（スライド7）。開業時は3.4人、5年後の2015年末で6.8人と、ほぼ倍増というのが平均的な姿です。

これを従業員数カテゴリーでみると、実は、「自己雇用」は意外に多く、開業時で46.7%と全体の約半分近く、2015年末でも36.5%と約3分の1を占めています（スライド8）。

一方、規模の大きいカテゴリーをみると、例えば「30人以上」は、開業時で0.4%、2015年末で3.5%と少数派です。

2015年末の従業員数カテゴリーごとに、開業後の従業員数の増減をみると、自己雇用、あるいは規模の小さい企業の場合、それほど変わっていない、あるいは少し減ったという割合が高いようです（スライド9）。反対に、比較的規模の大きな企業、特に20人を超えてくると、ほとんどの企業で増加しています。その結果、20人以上、30人以上の規模になっていることがわかります。

## 5つの成長パターン

今回は、分析のために5つの成長パターンを定義しました（スライド10）。

第1が、①自己雇用企業です（スライド11）。2015年末時点で自己雇用であり、かつ従業員数が不変または増加した企業です。

第2が、従業員が減少した②縮小企業です。

第3が、③現状維持企業です。ただし、①自己雇用企業は除いています。

第4に、従業員が増えた企業のうち、2人から29人までを④成長企業、第5に30人以上に達した企業を⑤急成長企業と定義しました（スライド12）。この定義をベースに分析を進めていきます。

## 成長パターンと従業員数

スライド13は、成長パターン別の従業員数関連のデータです。

5つのカテゴリーの企業数割合をみると、自己雇用企業は31.4%と約3分の1です。縮小企業は12.3%、現状維持企業は9.2%と約1割ずつ、成長企業が43.7%となっています。一方、急成長企業はわずか3.4%と、非常に少ない割合です。

では、従業員数はどのように推移しているのでしょうか。自己雇用企業の平均従業員数は1.3人から1.5人で微増です（スライド14）。縮小企業は6.1人が4.2人に減っています。現状維持企業は4.2人から4.2人と横ばい、成長企業は3.4人と小さい規模から始まり、8.0人まで増えています。

急成長企業では、開業時点で規模が少し大きく10.2人です。これが5年後には57.4人になっており、6倍近い成長を遂げています。まさに急成長です。

では、従業員数増加への寄与度をみるとどうなっているのでしょうか。成長企業が約58.2%、急成長企業が47.1%です（前掲スライド13）。企業数割合では3.4%しかない急成長企業が、従業員数増加の約半数を担っており、雇用に対するインパクトが大きいことがわかります。

## 経営者の属性

次に、企業の成長において、経営者の属性に何らかの特徴があるのかをみていきたいと思えます。

まず年齢は、それほど違いはありません（スライド15）。自己雇用企業は29歳以下がやや多いようにもみえますが、全体として年齢で顕著な特徴はありませんでした。

続いて性別です（スライド16）。自己雇用企業は女性の割合がやや高いですが、これは開業する業種の選択によるものです。成長パターンごとにみて、女性だから、男性だからといった特徴はそれほど大きくはなさそうです。

次に、<sup>しぎょう</sup>斯業経験です（スライド17）。斯業とは、現在の事業に関連する仕事という意味で使用しています。全体の89.3%が、事業と関連した仕事を経験しています。若干、自己雇用企業に経験なしが多いような印象ですが、大きな差はありませんでした。

一方、管理職経験はかなり明確な差が表れています。全体では、経験のある人が47.2%と半分くらいです。一方、自己雇用企業は35.8%と、比較的管理職経験が少ないようです。これが急成長企業になると、経験のある割合が73.2%と、特に高くなっています。つまり、管理職、いわゆる組織マネジメントの経験が、企業の規模を大きくしていく過程において、特に役に立っているのではないかと推測されます。

## 業種

スライド18は、業種と成長パターンです。例えば、IT産業はどんどん成長しているのではないかとよくいわれています。確かにこのデータでも「情報通信業」は急成長企業の割合が14.3%と最も高くなっており、次に「事業所向けサービス業」（6.8%）、「医療・福祉」（5.7%）と続いています。

ただ、ここで注目したいのは、ほとんどの業種で急成長企業が存在していることです。

そのほかの成長パターンをみると、「運輸業」は自己雇用企業の割合が61.1%と非常に高い業種です。個人タクシーや軽貨物運送など、1人で事業を営んでいるケースが多いためです。

もう1つ特徴的なのが「飲食店・宿泊業」で、縮小企業、現状維持企業のウエートがほかの業種より高くなっています。実は、廃業率が最も高いのも「飲食店・宿泊業」です。直感的にも、非常に競争が激しい業種であるといえると思います。ただ、「飲食店・宿泊業」のなかにも急成長している企業は存在しています。

次に、マクロデータでみた業種ごとの従業者数増加割合と、急成長企業割合を比較してみましょう



（スライド19）。従業者数増加割合を横軸に、急成長企業の出現割合を縦軸に取っています。

例えば、「医療・福祉」をみると、働いている人がどんどん増えており、急成長企業の割合も高めです。一方、「情報通信業」はマクロデータで見ると、従業者数が増えている業界ではありません。ほかにも「製造業」など、従業者数がマイナスとなっている業種でも、急成長企業は存在しています。急成長企業の存在と業種はそれほど関係がないのかもしれないと感じられます。

## 事業内容の新しさ

では、どのような要素の違いを生んでいるのでしょうか。アンケートの事業内容の新しさについての質問でみてみます（スライド20）。若干ではありますが、急成長企業では、事業内容の新しさが「大いにある」「多少ある」の割合が高いようです。ただし、次に高いのは縮小企業です。つまり、事業内容の新しさに関しては、それがマーケットに受け入れられるかどうかによって、結果が大きく変わってくる可能性があるということです。

## 事業内容の質による差別化

スライド21は、事業内容の質に関するデータです。差別化の観点から考えてみましょう。同業他社と比べて、最も優れているものは何かという問いに

対し、「品質の高さ」と「対応の速さ」を挙げる割合が全体として高いなか、急成長企業では「対応の速さ」が40.0%と特に高くなっています。

もう1つの特徴は、急成長企業では「価格の安さ」の割合が2.5%と非常に低いことです。全体でも少数派ですが、特に低いことがわかります。価格以外の優位性、あるいは対応の速さが、成長には重要であることを示しているのだと思われます。

### 経営のパフォーマンス

成長パターンごとに経営のパフォーマンスは異なるのでしょうか。まず、業況のデータからみていきましょう（スライド22）。業況が「良い」企業の割合は、やはり急成長企業で非常に高いという結果でした。成長企業もまずまずで、ほかの3つに比べても良いようです。

次に、採算の推移を「黒字基調」企業の割合でみると、まず急成長企業は2011年末から69.0%が黒字で、2015年末では80.4%が黒字です（スライド23）。

自己雇用企業、現状維持企業、成長企業は、2011年末では40%台から50%台ですが、年を追うごとに高くなっています。2015年末では80%前後となっております。急成長企業と遜色がないといえるでしょう。

残念ながら、縮小企業は若干下がりますが、それでも最終的には67.3%と、一般的な企業と比べた水準で考えるとそれほど悪くありません。

このように、もちろん急成長企業は素晴らしいのですが、規模が拡大していない企業であっても、事業はまずまずうまくいっているといつてよいのではないかと思います。

### 経営者の満足度

続いて、こうした状況を経営者はどうとらえているのかについてみていきます。スライド24は、経営者の満足度です。

急成長企業の経営者は、それぞれの満足度指標に

ついて、満足している割合が非常に高くなっています。分析を行う前は、急成長企業の経営者は私生活を無視し、ワークライフバランスは考えていないのではないかと思っていたのですが、充実した仕事と充実した私生活を両立させているウエートが非常に高いことがわかりました。

一方、自己雇用企業も悪くありません。急成長企業ほどではありませんが、それなりの数字を保っています。成長しなかったために結果として自己雇用になったというよりも、もともと家族だけ、自分だけで事業を営む働き方を選んでいる人が多いことを、示唆しているデータではないかと考えられます。

### 金融機関借入

参考までに、成長パターンごとの金融機関からの借入をみてみましょう（スライド25）。

縮小企業、現状維持企業は、開業時と5年後を比べると借入を減らしていますが、そのほかのカテゴリーでは借入が増えています。とりわけ急成長企業は、借入を大きく増やしています。

日本公庫と民間金融機関の関係をみると、急成長企業は公庫からの借入が若干増えていますが、ほかのカテゴリーはすべて公庫の借入は減っています。代わりに民間金融機関が増えており、特に急成長企業では民間金融機関が大幅に融資を増やしていることがわかります。

この調査のサンプルは当公庫が最初に新規開業融資を行った企業です。その資金が民間金融機関融資の呼び水になっていることが、おわかりいただけると思います。

### 共通する経営課題

経営課題をみると、「商品・サービス関連」のうち、「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」が、各カテゴリーに共通する課題といえそうです（スライド26）。ただし、急成長企業だけは、かなり

の割合がこれらの課題を克服しているようです。

次の「経費・事務関連」「人材関連」も、各カテゴリー共通の課題です。特に「人材関連」は、成長企業、急成長企業で大きな課題となっています。

最後に資金関連ですが、これは先ほど紹介したとおり資金調達ができているためか、比較的低い数値になっています。

### 課題克服のための情報収集と外部支援

では、こうした課題を克服するために、各企業はどのような行動をしているのでしょうか。

スライド27は、情報収集の度合いを「開業前と2011年」と「2015年」のそれぞれについて、数値化したものです。

開業前と2011年では、いずれのカテゴリーの企業も一定の情報収集をしており、それほど違いはありません。これが2015年になると、急成長企業でやや種類が多くなっていることがわかります。

次に、外部からの支援をどういった形で受けているのかについて、みていきましょう。

まず開業前は、いずれのカテゴリーの企業も非常に多くの支援を受けています（スライド28）。特に「資金調達」「法律や会計の知識の習得」のウエートが高くなっています。

ところが2015年になると、急成長企業は比較的支援を受けているケースが多いのですが、それ以外は割合を下げています。つまり、急成長企業とそれ以外で比較すると、急成長企業は積極的に外部からの支援を受けているのです。これが急成長の1つの要因になっているのではないかと思います。

### 外部支援を受けられなかった企業の存在

ここで注意しなくてはならないのは、支援を受けなかったにもかかわらず受けられなかった企業が存在することです（スライド29・30）。いずれのカテゴリーでも、それぞれの項目について、支援を「受



けたかったが受けられなかった」という企業があります。支援体制に足りないものがあつたことがうかがえます。

### 企業の成長と支援の延べ回数の関連性

次に、支援者についてみてみましょう。スライド31は、支援者と支援の延べ回数を示したものです。

開業前は、どのカテゴリーもほぼ同じ数字になっています。内訳をみると、知人・親戚や専門家など、さまざまな支援者から支援を受けています。

2015年では、急成長企業、あるいは成長企業は、引き続き支援を受けている回数が多くなっています。一方、それ以外の企業は支援回数が減っているようです。

なお、資金調達に関する支援だけでみると、金融機関のウエートが非常に高いことがわかります（スライド32）。

### 成長パターンと経営者の性格

以上でパネル調査の分析は終わりですが、急成長企業の特徴にどのようなものが考えられるだろうかという観点から、もう1つデータを紹介します。

スライド33で示しているのは、心理学の研究で使われている手法による、人の行動様式に関する、性格に関する5つの尺度です。当研究所が2018年7月に実施した「2018年度新規開業実態調査」の特別

調査のデータです。パネルデータではないため、5年後に目標とする成長パターンをもとに調べました。すると、カテゴリによって若干の違いがみられることがわかりました。

まず、「外向性」と「開放性」に注目してください。急成長企業、成長企業で割合が高くなっています。一方で、「神経症傾向」は、急成長企業が最も低くなっています。これは、急成長企業の経営者はやや楽観的であることを示していると考えられます。なお、「協調性」と「勤勉性」は各カテゴリでそれほど差がないという結果になっています。

さらに、赤色の系列をご覧ください。別の研究から一般成人のデータを引用しました。この違いから、経営者がどのような性格の持ち主なのかという傾向がみえてきます。

まず「外向性」「勤勉性」「開放性」については、一般成人よりも経営者の数値が高いことがわかります。ところが、「協調性」については、経営者は非常に低いという興味深い結果になりました。

協調性が低いというと、ネガティブな意味にとらえられがちかもしれませんが、ポジティブに考えれば、自分の信念をもっているということだと思えます。自分の意思が強く、他人の言葉に惑わされないという、経営者がもつ独特のポリシーのようなものがデータにも表れているのではないのでしょうか。

## まとめ

最後に、今回の分析結果をまとめます。

まず、急成長企業の割合は全体ではわずかですが、雇用創出への貢献度が非常に高いということが

わかりました（スライド34）。一方、自己雇用企業も、企業数全体のおよそ3割を占めており、数は少なくありません。企業の成長は雇用創出の観点で重要ですが、成長パターンは各企業でそれぞれ異なっている部分があり、急成長企業だけが求められているわけではないということです。

次に、従業者数が増えていない業種にも急成長企業は存在しており、事業内容の新しさ、あるいは価格以外の優位性という部分が、どうやら企業の成長と密接に関係しているのではないかとということです（スライド35）。急成長企業が、マーケットのニーズにマッチした新たな商品やサービスを提供している、あるいは新たな市場を創造している。第3部のパネルディスカッションで登場するパネリストの企業にも当てはまると思いますが、こうした特徴が示唆される結果となりました。

それから、支援を受けたかったけれど受けられなかった企業が、一定割合存在していることも注目ポイントです（スライド36）。成長パターンにかかわらず、実際には開業後も支援へのニーズが非常に多く存在しています。そして、急成長企業は開業後もさまざまな支援を受けている割合が高いこともわかりました。開業後の継続的な支援が、企業の成長に有効である可能性が高いことを物語っているのではないのでしょうか。

第3部のパネルディスカッションでは、実際に急成長した企業の経営者にお話をうかがうことで、さらに急成長企業への理解を深めていきたいと思えます。以上で、研究報告を終わります。