

平成21年度 調査・研究事業

「ゼロステージ」の創業支援の調査・研究  
報告書

平成22年1月

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

## はじめに

2008年9月、サブプライムローン問題に端を発したリーマン・ブラザーズの破綻をきっかけとし、世界的な金融危機へと連鎖することとなりました。また、我が国の経済においても、日経平均株価が7,000円台まで大暴落し、「100年に1度」と言わしめるほどの大不況に突入することとなりました。

これに伴い、2009年3月には完全失業率が5%台を突破し、2009年7月には失業者数が350万人を上回るなど、非正規労働者を中心として雇用不安が広がっています。また、製造業を中心とした「派遣切り」の問題は深刻な社会問題として世間を騒がせました。

一方、2005年4月に施行された「中小企業新事業活動促進法」による各種創業支援、2006年5月に施行された「会社法」による最低資本金制度の撤廃、商工会・商工会議所による「創業塾」、日本政策金融公庫による「新創業融資制度」等による間接金融面の支援、「ベンチャーファンド」「中小企業投資育成株式会社」等による直接金融面の支援など、創業面に関しては様々な施策が講じられております。これらの創業支援策が功を奏してか、廃業率は依然高水準にあるものの、近年開業率においては大幅に改善しつつあります。

しかしながら、これらの創業支援策の一般認知度はまだまだ高いとは言えません。特に若年層においては、創業に関する情報、人脈、資金等が不足しており、創業希望者が創業支援策を有効活用しているとは言えません。また、不意に職を失った若年層の方々は、本報告書で提唱している「自己雇用」という手段すら思い浮かぶ余地がないでしょう。

私たち中小企業診断士は創業希望者、特に我が国経済の中心となるべき若年層に対して支援することができるのではないのでしょうか。

このように創業の夢は持っているものの創業準備に至っていない状態を「ゼロステージ」と定義し、若年層の「ゼロステージ」の創業支援をテーマとして、中小企業診断協会の委託を受け、神奈川県支部の同期登録の中小企業診断士を中心として報告書作成に取り組むこととなりました。

本報告書では、第1章では若年層を取り巻く雇用状況と開業動向に関する外部環境を明らかにし、第2章では個々の創業希望者に焦点を当て「ゼロステージ」から「ファーストステージ」にステップアップするための内部環境を明らかにします。第3章では、そのための具体的な支援ツールを提示し、第4章では若年層の創業支援策について支援機関や行政への提言を行うと共に中小企業診断士に期待される役割を明らかにしています。

最後に、本報告書の作成にあたって、座談会にて貴重な意見を賜った創業希望者の皆様、ご自身の貴重な創業体験を語って頂きました創業経験者の皆様、その他ご協力頂きました中小企業診断協会の皆様に対し心より感謝申し上げます。本報告書が、創業希望者の方々や創業支援を行う中小企業診断士や支援機関等に役立つことができることをお祈りいたします。

**責任者**

福島 雅規 (中小企業診断士)

**編集者**

南部 裕史 (中小企業診断士)

**執筆者**

坂本 尚隆 (中小企業診断士)

桑原 秀司 (中小企業診断士)

亀井 浩 (中小企業診断士)

小林 敏治 (中小企業診断士)

東山 世司子 (中小企業診断士)

城 龍二郎 (中小企業診断士)

辻 徹 (中小企業診断士)

山口 達也 (中小企業診断士)

## 目次

第1章 若年層を取り巻く雇用の状況と起業への関心 .....	5
1. 若年層の雇用形態と就業意識の変化.....	5
(1) 本報告書の背景と社会的意義.....	5
(2) 若年層の雇用形態.....	6
(3) 直近の就業状況及び就業意識.....	8
2. 社会不安を解消する方策としての自己雇用.....	11
(1) 直近の失業動向.....	11
(2) 社会不安の状況.....	12
(3) 社会不安解消のための自己雇用.....	14
3. 若年層の起業意識調査.....	17
(1) 開業率の低下とその要因.....	17
(2) 被雇用者の起業に対する意識.....	25
(3) 社会環境の変化と若年層の起業意識に与える影響.....	31
4. 若年層の起業を難しくしているものは何か? .....	32
(1) 開業へのハードル.....	32
(2) 若年層の起業を困難にしている経営資源.....	32
(3) 若年層の起業において求められる支援策.....	37
第2章 起業におけるゼロベースというステージ.....	38
5. 「ゼロステージ」という準備不足で迷いの状態.....	38
(1) 起業までのステップとゼロベースというステージ.....	38
(2) 「ゼロステージ」という状態の分析.....	40
(3) 「起業をしようとしている若年層による座談会」の企画・実施.....	42
(4) 「起業をしようとしている若年層による座談会」から見えてくる「ゼロステージ」.....	45
6. 「ゼロステージ」から抜け出すために必要なもの.....	46
(1) 雇用弱者が必要とする“自分自身の棚卸し”と“起業に向けたルール”.....	47
(2) ビジネスモデルの構築と“なんとかなる”という自信.....	48
(3) 起業希望者を支える相談者の存在.....	49
(4) 起業に対する「観・想・志」.....	49
7. 起業に成功した人の「ゼロステージ」体験談・事例.....	50
(1) 起業に成功した人の「ゼロステージ」での状況.....	50
(2) 起業に成功した人の「ゼロステージ」体験談・事例.....	54
第3章 若年層が「ゼロステージ」からステップアップするための支援ツール.....	65

8.	自分の棚卸しから始める事業コンセプト・チェックシート .....	65
	(1) 自己能力・経験棚卸.....	65
	(2) 人脈棚卸.....	69
	(3) 自己啓発計画策定.....	72
	(4) 独立開業探索作業のノウハウ.....	76
9.	金融機関の融資に頼らない資金計画.....	76
	(1) 創業時の平均資金調達額.....	77
	(2) 小額で創業しやすい業種とは.....	77
	(3) 創業時の資金計画.....	78
	(4) 多様化する創業の形態.....	85
10.	若年層のための起業（自己雇用）マニュアル .....	89
	(1) 若年層自己雇用希望者向け起業フローチャート .....	89
第4章 若年層の創業支援策について.....		102
11.	公的機関における若年層への創業支援の現状 .....	102
	(1) 若年層“だけ”をターゲットとした創業支援策は少ない .....	102
	(2) 女性、若者／シニア起業家支援資金.....	102
	(3) 学生起業家選手権.....	103
	(4) 湘南ビジネスコンテスト（学生ビジネスアイデアコンテスト） .....	104
	(5) 受給資格者創業支援助成金.....	105
	(6) その他の助成金.....	105
12.	公的機関の若年層の創業支援策への提言.....	106
	(1) 公的機関が果たすべき役割.....	106
	(2) 3種の創業支援策の提言 .....	107
	(3) 事業リスクの低減・平均リターン向上による創業環境の整備 .....	109
	(4) 事業ドメインづくりの支援.....	110
	(5) 情報発信の強化.....	111
13.	若年層の創業支援において中小企業診断士が期待される役割 .....	112
	(1) 中小企業診断士が期待される創業支援の分野 .....	112
	(2) カウンセラー .....	112
	(3) メンター.....	112
	(4) 事業計画の策定支援.....	112
	(5) 人材育成・管理の支援.....	113

## 第1章 若年層を取り巻く雇用の状況と起業への関心

### 1. 若年層の雇用形態と就業意識の変化

#### (1) 本報告書の背景と社会的意義

1990年代のバブル崩壊以降、日本経済は「失われた10年」と評されるように低迷を続けた。しかし、2000年代に入り政府の各種景気刺激策が功を奏し、企業業績に関して良好な兆しが垣間見られるようになった。これに伴い、若者の就職状況も、「氷河期」と称された時代から改善して明るい兆しを見せてきた。特に、大学新卒者の就職においては、久方ぶりに売り手市場を示すまでになってきた。

しかし、2008年に入り、北米を中心に発生したサブプライムローンの破綻を契機にした経済のリセッションは、全世界を100年に1度の大不況と言わしめるに至り、その余波が海外への輸出に大きく依存している日本経済を直撃する事態となった。国内企業は、輸出関連企業を筆頭に軒並み経営不振に陥り、派遣社員の契約解除等の人件費抑制策を講じざるを得なくなり、「派遣切り」として大きく社会問題化した。「働く意思はあるのに働けない人」が増加することは、我が国の社会環境の観点からも不健全な状態にあると言える。終身雇用を企業慣習としてきた我が国において、派遣労働は働く人々の雇用スタイルの多様化に対応し、雇用供給先としても一定の成果をあげてきた。しかし、派遣労働者の保護とともに、製造業の派遣原則禁止等派遣労働法の規制強化が検討される中、企業の業績回復が不透明な現況において、非正規社員の正規社員化は相当の時間を要し、一度失業すると再就職は厳しい状況が当面継続することが予測される。契約期間内での派遣切り等により、失業を余儀なくされた20歳代から30歳代の若年層の雇用対策の1つとして、本報告書では自分で自分を雇用するための開業（「自己雇用」）の意義を提唱する。

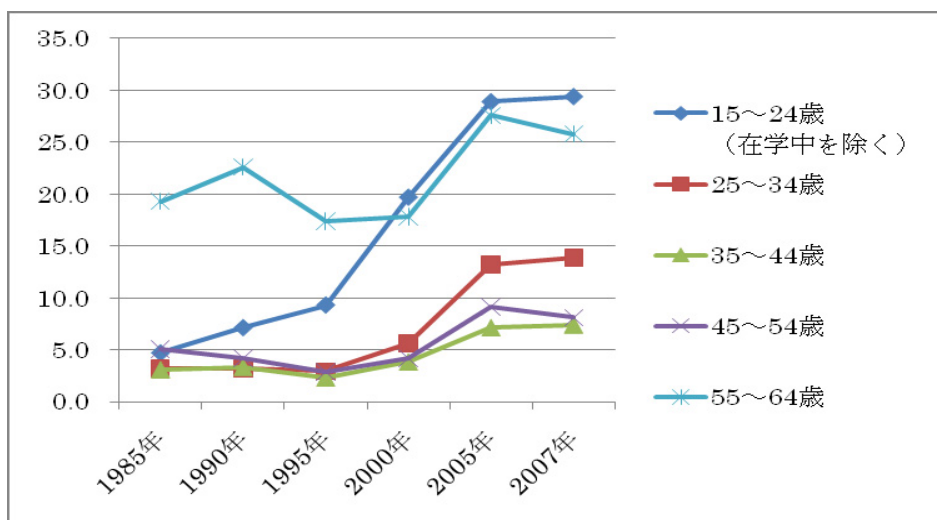
また、国内の開業率は1970年代に約6%であったが、その後継続的に低下し、2000年に入ると約3%まで落ち込んだ。しかし、2004年からは5%台まで上昇するなど改善の兆しも見えている。このように改善傾向にある開業数の一層の増加を若年層が担うことにより、我が国の経済成長を牽引する有効な方策の一つとなり得ると考えた。すなわち、開業の一形態である「自己雇用」を促進することで、新たな雇用の創出を生み出すとともに、若者の自己実現の機会を創出することができるのではないだろうか。これにより、我が国経済は活性化するとともに、希望に満ちあふれた健全な社会を実現できるだろう。

そこで我々は、自ら開業することを意識もしていない大多数の若年層のことを「ゼロステージ」と呼び、希望する企業へ就業するだけでなく、希望する仕事を自ら創り出すことで自己の夢を実現する発想の転換が必要ではないかと考えた。「ゼロステージ」にいる若年層が開業（「自己雇用」）へと辿る道筋の一助になるべく、本報告書を我々は執筆するに至った。

(2) 若年層の雇用形態

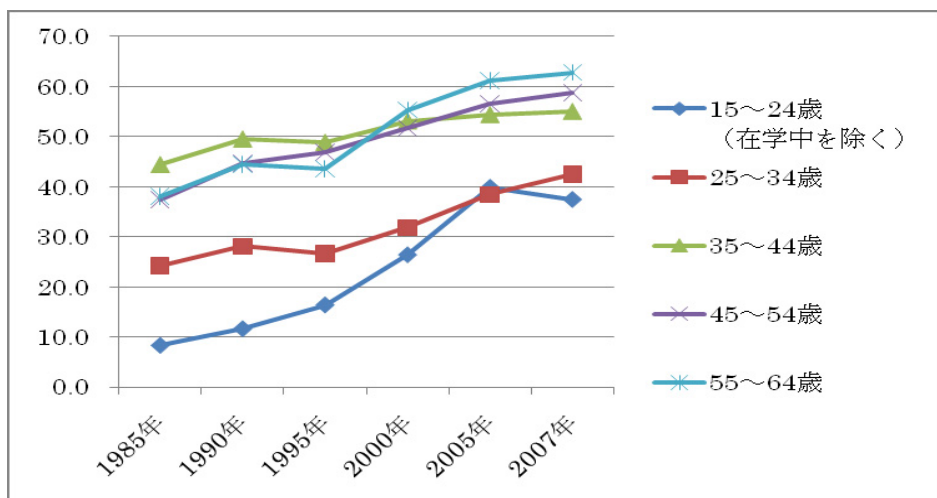
雇用形態の最近の動向を図表 1-1、1-2 でみると、(役員を除く) 雇業者に占める正規従業員以外の雇業者の割合は、男性では特に 15 歳～24 歳(在学中を除く)の若年層で 1995 年から 2005 年にかけて大幅に上昇し、2007 年には約 3 割を記録するに至っており、25 歳～34 歳の若年層でも、2000 年から 2005 年にかけて大幅な上昇傾向を記録している。また、同年比において女性の場合も 15 歳から 24 歳並びに 24 歳から 34 歳の若年層で他の年齢層に比べ正規従業員以外の雇用割合の上昇幅が大きくなっている。

■図表 1-1 (役員を除く) 雇業者に占める正規従業員以外の雇業者の割合の推移 (男性)



出典：総務省・統計局

■図表 1-2 (役員を除く) 雇業者に占める正規従業員以外の雇業者の割合の推移 (女性)

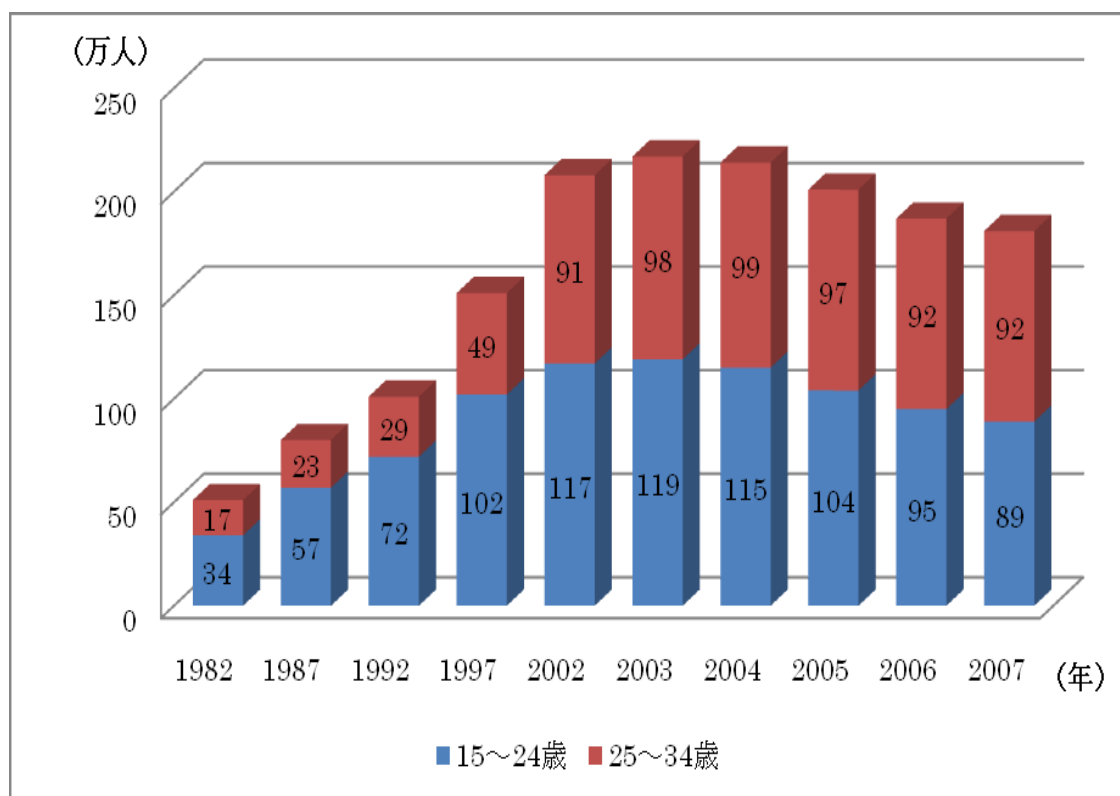


出典：総務省・統計局

一方、15歳から34歳までの若年層のフリーター数を図表1-3から分析すると、景気改善に伴う新規学卒者の積極的な正社員採用を背景に、2003年の217万人をピークとして、2007年は181万人と4年連続で減少している。

これをさらに15歳から24歳層並びに25歳から34歳層の年齢階層別に区別すると、減少傾向にあるのは15歳～24歳の若年層が中心であることが分かる。一方、25歳～34歳の年長フリーター層と呼ばれる世代では、2004年に99万人を記録した後、減少傾向にあるものの、2007年においても92万人と15歳～24歳の若年層に比べて正規雇用化の遅れが見られる。さらに、2007年に25歳～34歳のフリーター数は、初めて15歳～24歳の若年層を逆転するなど、年長者ほどフリーターから抜け出せない状況がうかがえる。

■図表 1-3 年齢階層別フリーター数の推移



出典：総務省・統計局

25歳から34歳の年長フリーター層の正規雇用化の遅れの原因として、フリーター経験がキャリアとしてプラスに評価されず、フリーターのまま年齢を経過すると就職のハードルがさらに上がり、不安定就労から抜け出す事がより困難となっていくマイナスのスパイラル現象が働くと考えられる。



このことは、図表 1-4 にてフリーター経験に関する企業側の評価から、61.9%の企業が「評価にほとんど影響しない」としている一方で、30.3%が「マイナスに評価する」としており、「プラスに評価する」と好意的に捉えた企業は3.6%に過ぎないことから明らかである。

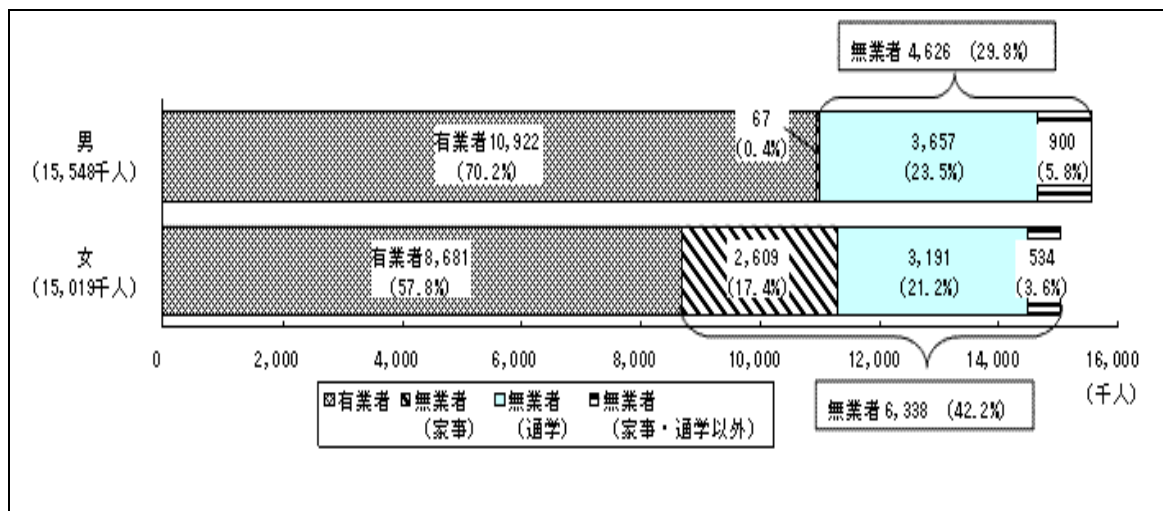
これらから、現在の我が国の雇用慣行において、25歳以上の若年層が、何らかの契機でフリーター化し、その状態が定着化し年齢を重ねた場合、正規雇用として企業へ再就職することが容易でなく、年長フリーターに対する政府の各種支援策を要することがわかる。

■図表 1-4 フリーターであった事の評価実態（企業規模別）

企業規模	プラスに評価する	マイナスに評価する	評価にほとんど影響しない	無回答
5,000人以上	1.8%	34.0%	56.0%	8.2%
1,000～4,999人	1.4%	33.2%	61.9%	3.4%
300～999人	2.4%	34.1%	60.1%	3.4%
100～299人	2.9%	33.7%	60.3%	3.1%
30～99人	4.0%	28.8%	62.6%	4.6%
合計	3.6%	30.3%	61.9%	4.2%

出典：厚生労働省発表 平成16年7月 平成16年雇用管理調査結果の概要

■図表 1-5 就業状態別人口（15～34歳） 2007年



出典：独立行政法人 労働政策研究研修機構

(3) 直近の就業状況及び就業意識

15歳から34歳の若年層の就業状態を図表 1-5 にてみると、男性は有業者比率が70.2%（1,092万2千人）、女性は57.8%（868万1千人）となっている。一方、無業者の比率は男性が29.8%（462万6千人）、女性が42.2%（633万8千人）と、女性の方が高くなっている。これは、女

性のなかで専業主婦等家事に従事している比率が17.4%を占めており、家事従事者並びに通学中の学生を除いた無業者の比率だけを比較すると、男性は5.8%（90万人）、女性は3.6%（53万4千人）と、男性の方が女性より無業者の比率、人口ともに高くなっていることがわかる。

さらに、15歳から34歳の若年層無業者が希望する仕事の就業形態を図表1-6でみると、男性は就業希望者が30.3%（140万人）、女性は38.9%（246万7千人）と、就業を希望する比率は女性の方が高くなっている。就業希望者の希望就業形態をみると、正規就業を希望する比率は男性が59.0%に対して、女性は31.0%にとどまっており、男性と比較して女性の方が、就業形態のこだわりが薄いことがうかがえる。これは、家事に従事している専業主婦等がアルバイト、パート労働等家計の補助目的で就業を希望していることが考えられる。一方、男性の無就業者の多数は安定した正規就業を希望しているが、実際には叶えられていないことがうかがえる。

■図表 1-6 就業希望者数及び割合（無就業者：15～34歳） 2007年

希望する仕事の 就業形態	（千人，%）						
	総数 実数	うち就業希望者		正規就業を希望		非正規就業を希望	
		実数	割合	実数	就業希望者を 100とする構成比%	実数	就業希望者を 100とする構成比%
男	4,626	1,400	30.3	826	59.0	482	34.4
女	6,338	2,467	38.9	785	31.8	1,552	62.9

※ 就業希望者総数と希望する仕事の就業形態の内訳の合計とは、総数に「自営業を希望」、「不詳」等を含むことから一致しない。

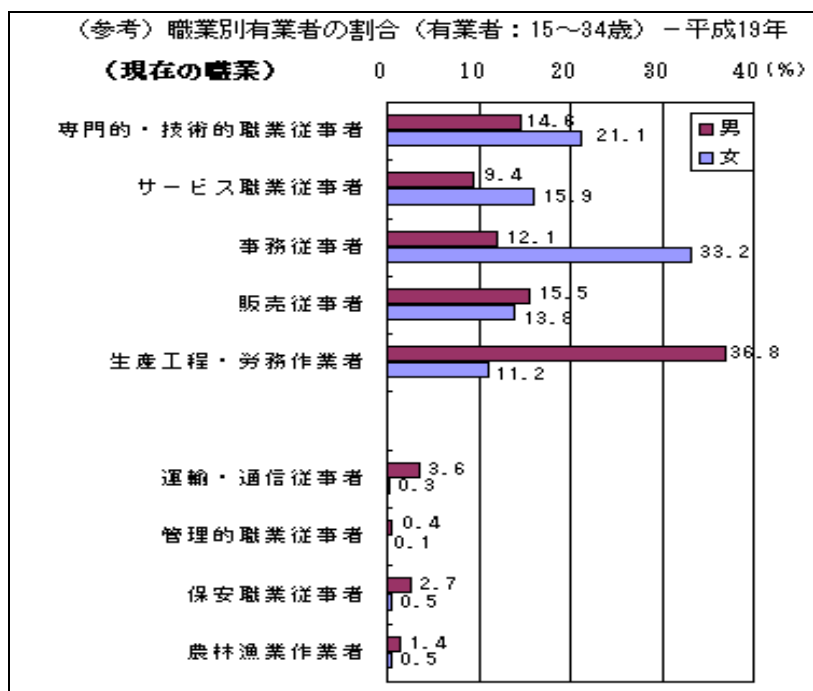
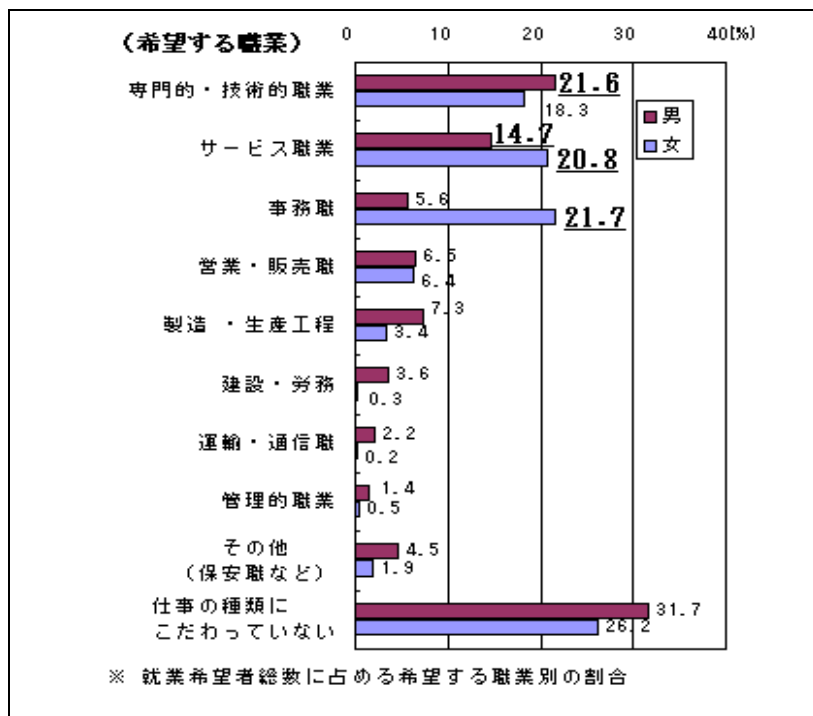
出典：独立行政法人 労働政策研究研修機構

次に図表1-7で、若年就業希望者が希望する職業をみると、男性は「専門的・技術的職業」（21.6%）が最も多く、次いで「サービス職業」（14.7%）となっており、女性は「事務職」（21.7%）が最も多く、次いで「サービス職業」（20.8%）となっている。

しかし、「仕事の種類にこだわっていない」男性が31.7%、女性が26.2%と、男女とも約30%前後を占めており、男女ともに職種を問わず、貪欲に何事にも取り組む積極的な姿勢がうかがえる一方で、具体的な就業イメージが描けていない状況にある。

これらから、無就業者の若年層は再就職を望んでいるが、自分のやりたいことが具体化されていないため、採用する企業側へのアピールが不足し、特に図表1-4で見られるように、フリーター期間の業務経験をキャリアとして評価しない企業側の都合もあわせて考えると、若年層の再就職を一層困難としていることが推測される。

■図表 1-7 希望する職業別就業希望者の割合（無就業：15～34歳） 2007年



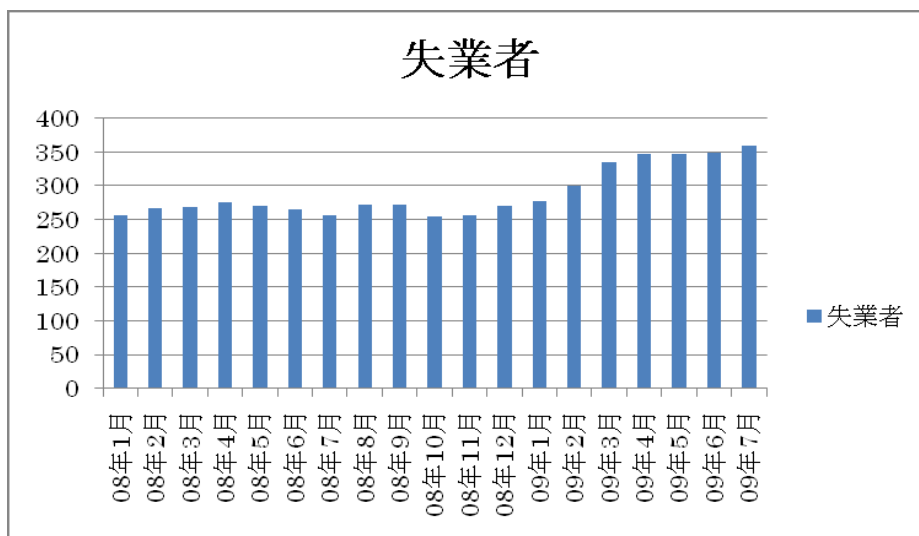
出典：独立行政法人 労働政策研究研修機構

## 2. 社会不安を解消する方策としての自己雇用

### (1) 直近の失業動向

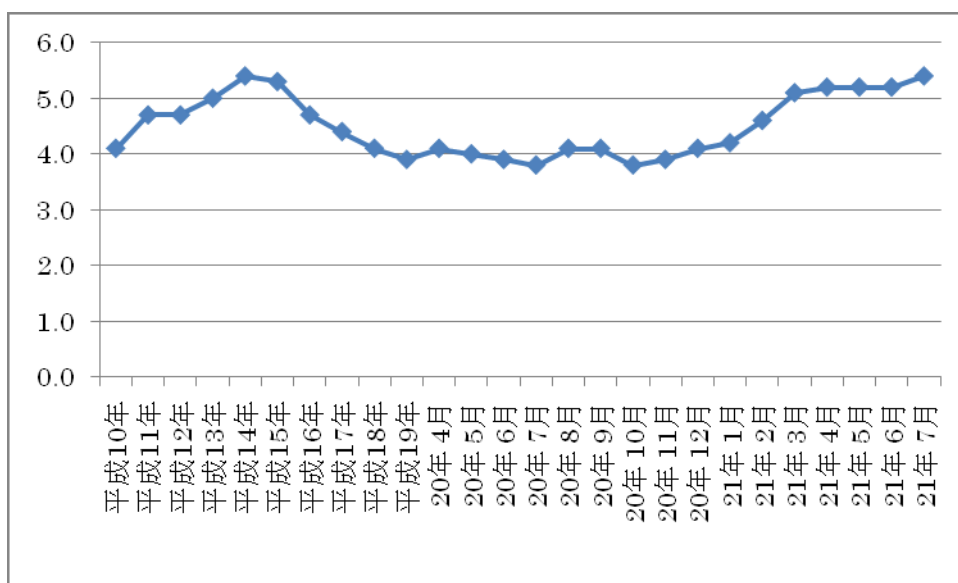
図表 2-1 でみられる直近の失業動向からは、2008 年のサブプライム問題に端を発した金融不安が日本経済を直撃し、雇用環境が急速に悪化している状況が読み取れる。失業者数は、2009 年度に急激に増加しており、同年 7 月に 350 万人を突破するに至った。また、図表 2-2 で完全失業率をみると 2009 年 3 月に 5% を突破し、悪化傾向が同年 7 月まで継続している状況にある。

■図表 2-1 失業者数推移（単位＝万人）



出典：総務省統計局 労働力調査 7 月速報

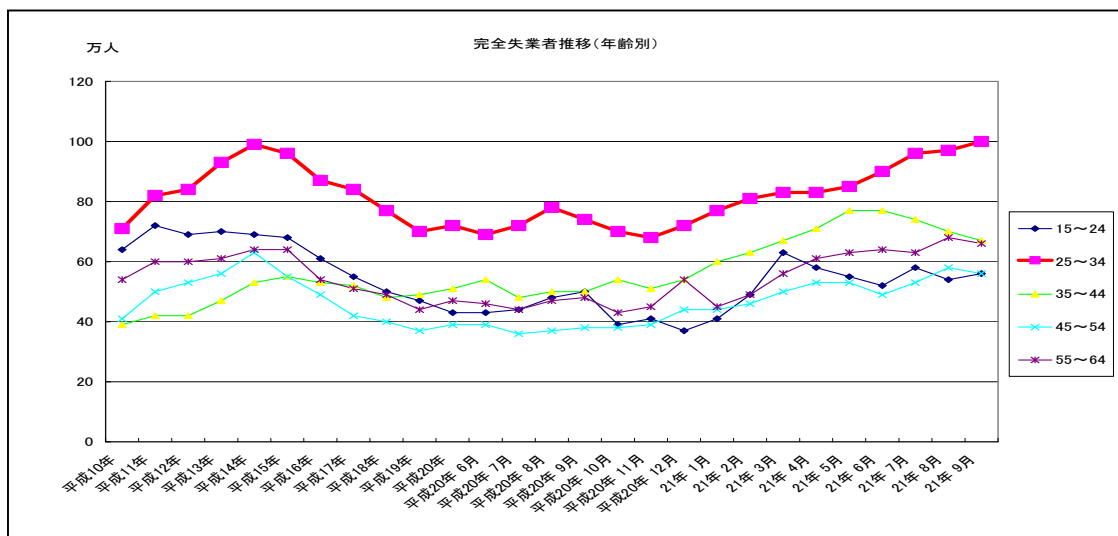
■図表 2-2 完全失業率推移（単位＝%）



出典：総務省統計局 労働力調査 7 月速報

様々な企業業績の指標から、政府の各種景気刺激策が功を奏し好転の兆しも一部では見られるが、景気全体の先行き不透明感が拭えない状況で、企業業績が回復基調に転換したとは言いがたい。そのため、正社員採用による雇用増加にも及び腰である。図表 2-3 で完全失業者推移を年齢別に見てみると、25歳～34歳の若年層の失業者数が2009年に急激に増加し、2009年9月には約100万人に達する等深刻な状態に陥っており、雇用改善の兆しが全く見えない状況にある。

■ 図表 2-3 完全失業者推移（年齢別）（単位＝万人）



出典：総務省統計局 労働力調査

(2) 社会不安の状況

職業活動を通じて自己実現を図ることが人生の幸福であるとしたら、その人生の途中において、自ら命を絶つというのは極めて不幸な状況である。その不幸の連鎖が個々人で解決困難な場合、わが国の社会不安に繋がっていきと考えられる。図表 2-4 にある厚生労働省の労働力調査によると、バブル崩壊後一定期間を経過した1998年を境にして、失業者数が増加し、それに引きずられるように自殺者数も増加してきており、失業者と自殺者の正の相関が読み取れる。

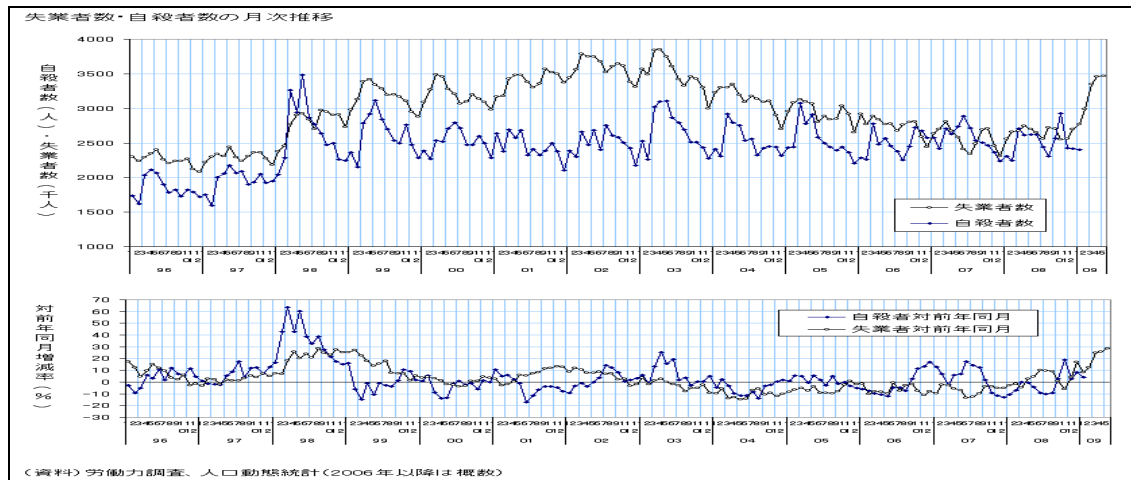
具体的には、1997年秋に発生した三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券といった大型金融機関の破綻が契機となり、同年から1998年の5月にかけて失業者数が、従来の約200万人強から約300万人まで急増し、その後継続して300万人規模の水準が定着した。

この間に、社会不安が非常に高まったことは、自殺者が1997年以前の2,000人規模から、1998年春に月3,000～3,500人規模へと急拡大したことからも顕著に現れている。

また、1980年と2004年を対比して、図表 2-5 で自殺者の動機推移を分析すると、最大の要因は健康問題であることに変わりないが、次の要因として経済生活問題があり、その率が近年急激

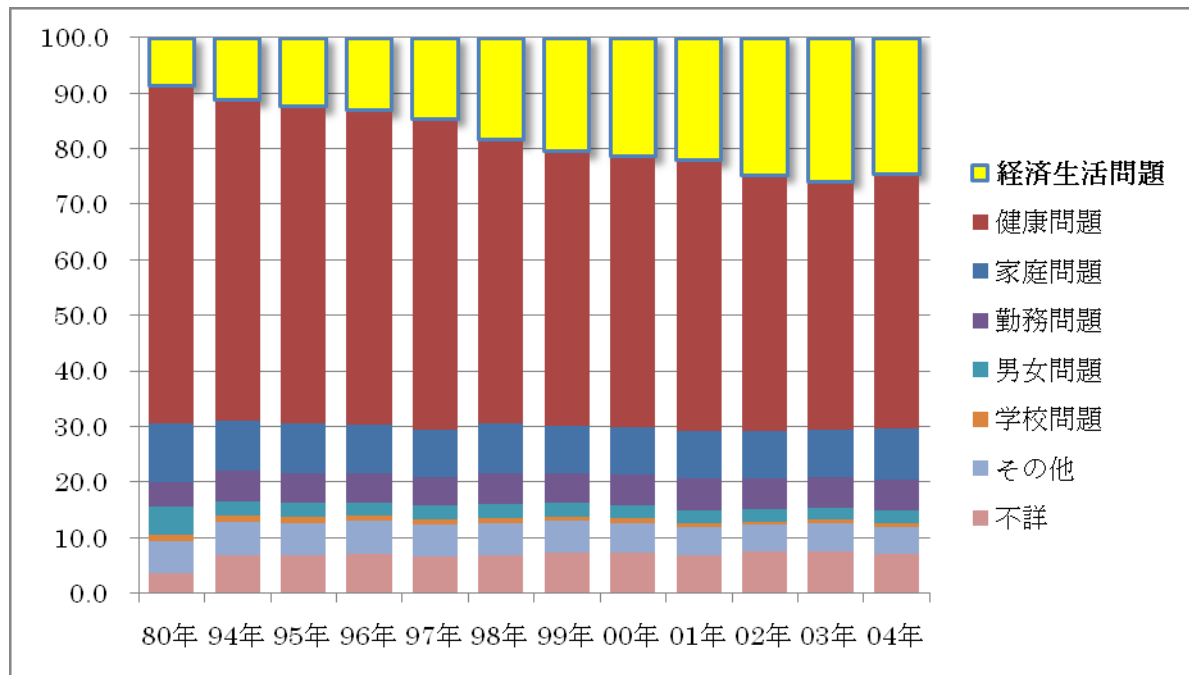
に増加傾向にある。経済生活問題による自殺者は、1980年に約9%だったが、年々増加の一途をたどり、2004年には20%を越すに至っている。このような事態を招いたのは、我が国が経済成長期から成熟期に転換する過程で、低所得層に対する社会的セーフティネットの整備の遅れともいえる。

■図表 2-4 失業者数・自殺者数の月次推移



出典：厚生労働省 労働力調査

■図表 2-5 自殺者動機推移

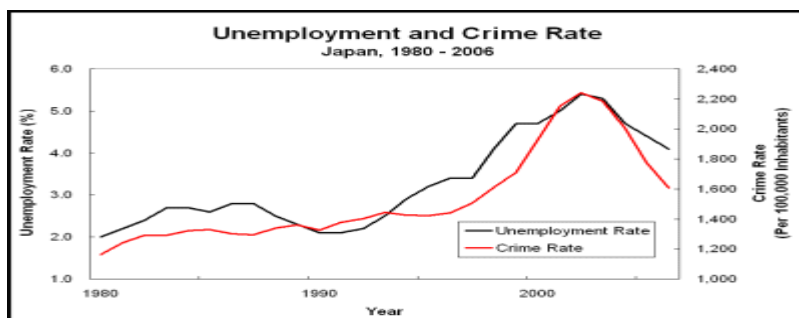


出典：総務省・統計局

次に、犯罪との関連で失業問題による社会不安を検証する。図表 2-6 は、日本の失業率と犯罪発生率の推移である。バブル絶頂期の 1980 年代は失業率が 2%程度で推移し、犯罪発生率も 100 万人に対して 1000 人程度であった。しかし、1990 年代には、バブル崩壊による日本経済の長期低迷に伴い、失業率は最大 5%を超えるまでに上昇した。犯罪発生率も失業率の増加に比例して、1990 年代半ばから急速に上昇している。さらに、2003 年に失業率が 5%を超えた時点で、犯罪発生率も、100 万人当たりで 2,300 人と過去最高を記録した。

このように、失業率と犯罪発生率とは、正の相関関係が認められ、失業率の増加は犯罪率増加といった市民生活の安全に直結した社会不安として顕在化している。換言すれば、失業率を減らすことが犯罪発生率を減少させ、国民が安心して暮らせる社会を構築できるともいえる。そのことは、2006 年に失業率が約 4%と改善した結果、犯罪発生率も 100 万人当たり 1,600 人と減少していることから明確である。

■図表 2-6 日本の失業率と犯罪発生率推移 (総務省、犯罪白書)



出典：総務省・犯罪白書

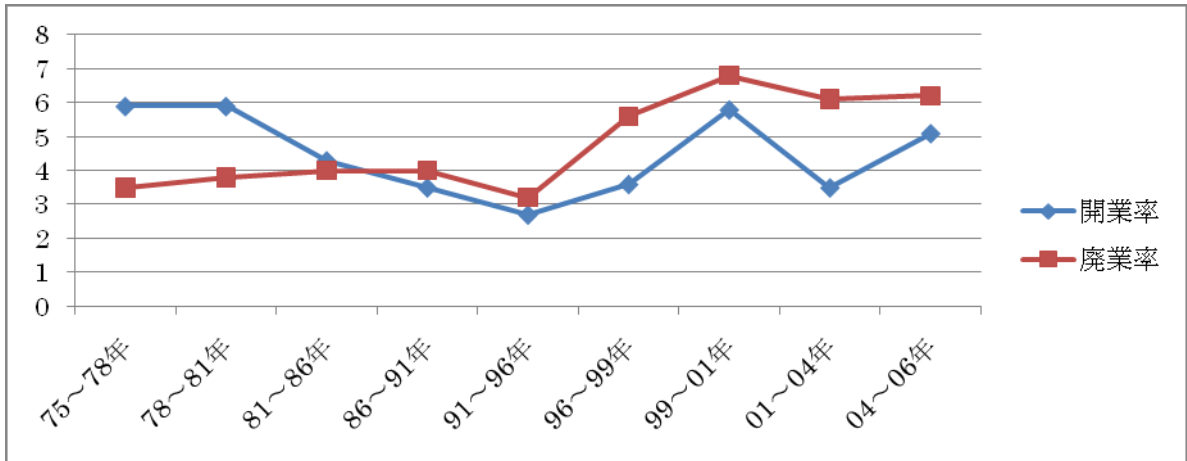
ここまで、失業率の増加は、自殺率、犯罪率の増加を招き、結果として国民生活の社会不安に直結していることを明確にしてきた。また、前節で指摘したとおり、一度フリーター化した若年層が、正社員として再雇用されることは困難であり、現在の我が国の経済情勢を踏まえて考えると、失業者の雇用の受け皿として、民間企業への再就職以外に自己の雇用先を見出す必要がある。その方策の1つが、自分で自分を雇用するための開業「自己雇用」である。

### (3) 社会不安解消のための自己雇用

図表 2-7 にあるとおり、我が国の開業率の状況は、1980 年後半から 1990 年初頭にかけて、廃業率が開業率を逆転して以来、現在まで開業率を上回っている状況にある。開業率、廃業率を個々にみると、廃業率は、1975 年から 1996 年まで 3%~4%程度で推移したが、1996 年頃から急激に増加し、現在に至るまで、6%~7%の高水準で推移している。一方開業率は、1975 年~1981 年までは約 6%あったが、1981 年頃から下落し、1986 年~1991 年の間に廃業率を下回った。その後も続落し、1991 年~1996 年に 3%未満まで落ち込んだ。その後、1990 年代後半の IT 革命と

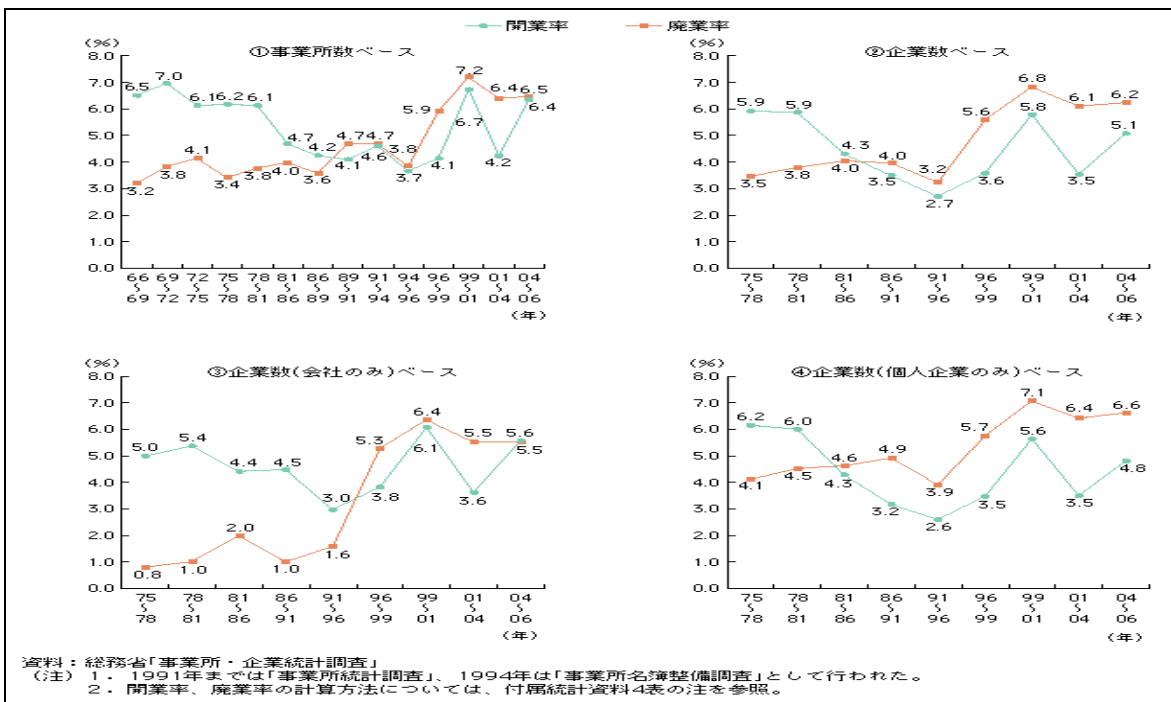
称された時期に6%近くまで回復した後、2001年～2004年にITバブル崩壊などの影響を受け、約3%まで再度急激に下落した。その後、2004年～2006年にかけて5%まで回復して現在に至っている。

■図表 2-7 開業率/廃業率推移全体 (単位=%)



出典：2009年中小企業白書 付属統計資料

■図表 2-8 開業率/廃業率推移企業形態別 (単位=%)



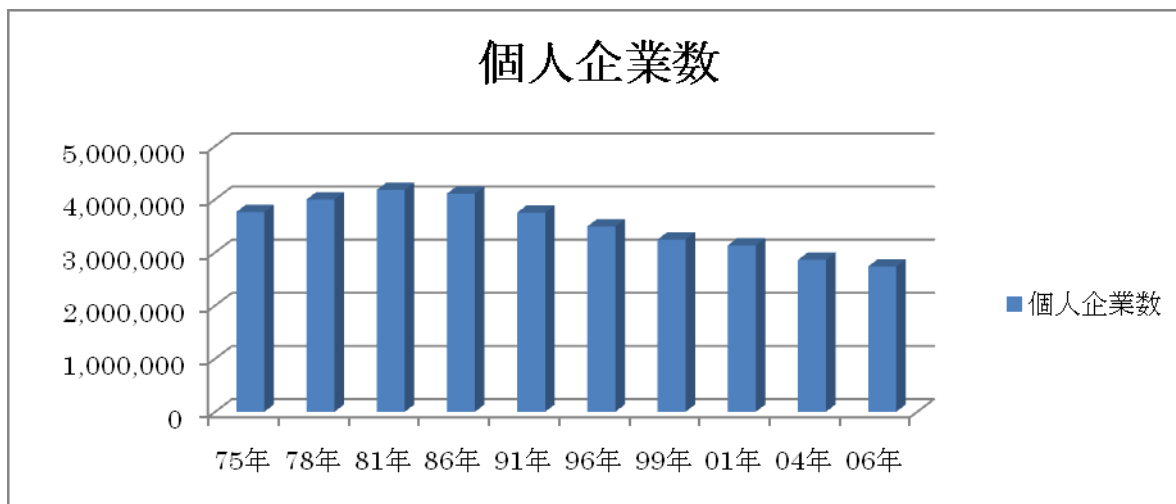
出典：総務省「事業所企業統計調査」



次に、開廃業率を図表 2-8 にて企業形態別で分析する。事業所数ベースでは、2004 年から 2006 年（「2000 年代中期」）と 2001 年から 2004 年（「2000 年代初期」）を比較してみると、2000 年代中期に開業率が急激に増加した結果（6.4%）、廃業率（6.5%）に接近している。同様に、企業数ベースでも開業率が増加傾向にあり、開業率（5.1%）と廃業率（6.2%）の差は縮小傾向にある。さらに、企業数ベースを「会社のみ」と「個人企業のみ」に分解し分析してみると、2000 年代中期に「会社のみ」では、開業率（5.6%）が廃業率（5.5%）を約 10 年ぶりに上回り、逆転していることがわかる。しかし、「個人企業のみ」では、開業率の増加が弱含み（4.8%）のため、高水準で推移している廃業率（6.6%）との格差が依然存在することがわかる。つまり、個人企業の経営者の高齢化、企業間競争の激化などによる廃業が 1990 年台後半から増加し、法人の大型化が進展していることが見受けられる。

個人企業数を図表 2-9 でみると、1981 年の 400 万件を頂点とし、2006 年には 250 万件まで落ち込んでいる。そこで、個人企業数が増加しない要因を、我が国の雇用慣行、労働・社会保障並びに経済環境の観点から検証する。

■図表 2-9 個人企業数推移（単位＝件）



出典：2009 年中小企業白書 付属統計資料

終身雇用を前提にした我が国において、フリーターが年長化すると、正社員として再就職が困難であることは前項で述べた。そこで、開業意欲のある若者も、企業に継続勤務することで得る所得（リターン）と比較し、事業を失敗した場合のリスクの大きさが開業率増加に結びつかないと思われる。このリスクとリターンの関係は、第 3 章 1 節で詳細に述べる。

我が国の社会保障政策は、新卒の若者が企業に終身雇用され、専業主婦と子供を抱えて安定的な生活を過ごすことをモデルケースとして後押ししている。つまり、自営業者より企業勤務の

サラリーマンとその家族を優遇した社会保険制度が策定されており、社会保障の面からも、開業を思い止まる要素があると思われる。

我が国の経済動向は、サブプライムローン破綻を契機に発生した景気の長期停滞期にあり、企業の業績回復は依然不透明な状況にある。このような経済環境下において、以前から指摘されている若者の「リスク回避志向」が、今後一層高まることも十分考えられる。

2009年11月の内閣府「月例報告」によると、完全失業率は5.3%となり、高水準で推移していることが報告されている。一方、完全失業者数は減少し、就業者数は増加するなど改善の兆しも一部では見える。しかし、15歳から24歳の若年層の完全失業率は上昇しているなど若年層の雇用対策が緊急の課題であることは明確である。

雇用スタイルの多様化に対応し、雇用の供給元として一定の機能を果たした派遣労働に関して、製造業を中心とした労働契約期間内での契約終了（「派遣切り」）等が社会問題化し、製造業派遣禁止など派遣労働規制に向けた法案が策定される一方で、完全失業率が上昇している若年層に対して、派遣労働に代わる新たな雇用拡大の処方箋が見出せない状況にある。

そこで、若年層の雇用創出の処方箋として、若年層自身の開業による雇用拡大を検討すべき時期にあると考える。保有資金が不足している若年層が開業にあたり、金融機関等から融資を受ける必要もある。一方で、開業資金を借入金に依存する場合、事業失敗によるリスクが大きすぎることも開業率が増加しない要因と考えられる。そこで、第3章9節で論ずる「金融機関の融資に頼らない資金計画」により創業を実現することが、開業率増加に一定の効果があると期待できる。つまり、開業にあたり、精密なビジネスプランを作成し、不足資金を金融機関からの融資で充当する従来の「起業」形態から、自己で準備できる資金の範囲内で、自己の生活の糧を得るための労働を自己で創出し、自己を雇用する「自己雇用」という考え方を本論では提起する。以後の章で、「自己雇用」の意義を確認して、「自己雇用」の方法について言及していきたい。

### 3. 若年層の起業意識調査

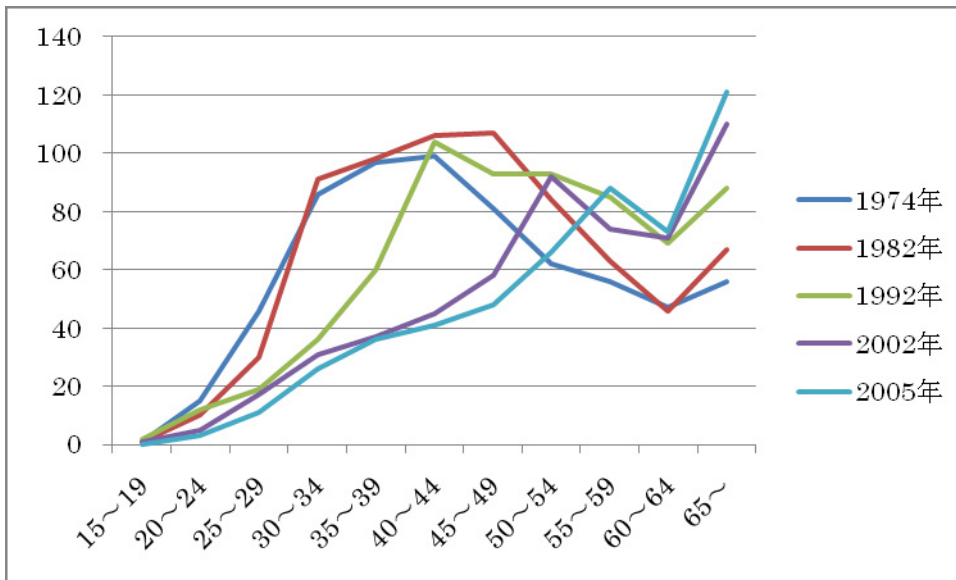
#### (1) 開業率の低下とその要因

前節で述べたとおり、個人企業数は1981年の400万件を頂点とし、2006年には250万件まで減少している。その原因は廃業者数が開業者数を上回っていることによるものである。

自営業者数の推移を年代別に見たのが図表3-1である。ここからは、65歳以上の高齢者層の自営業者数は、1974年から2005年にかけて一貫して増加していることがわかる。一方で、20歳台から40歳台までの自営業者数は、1980年代から2005年にかけて大幅に減少している。その中でも30歳から39歳未満の若年層の自営業者数は、80年代の100万人規模から2000年代には30万人規模へと約3割に減少している。この要因は2点考えられる。まず、経営者の高齢化が進展している一方で、その子供への後継問題により、経営者の若返りが果たせず廃業を余儀なくされ

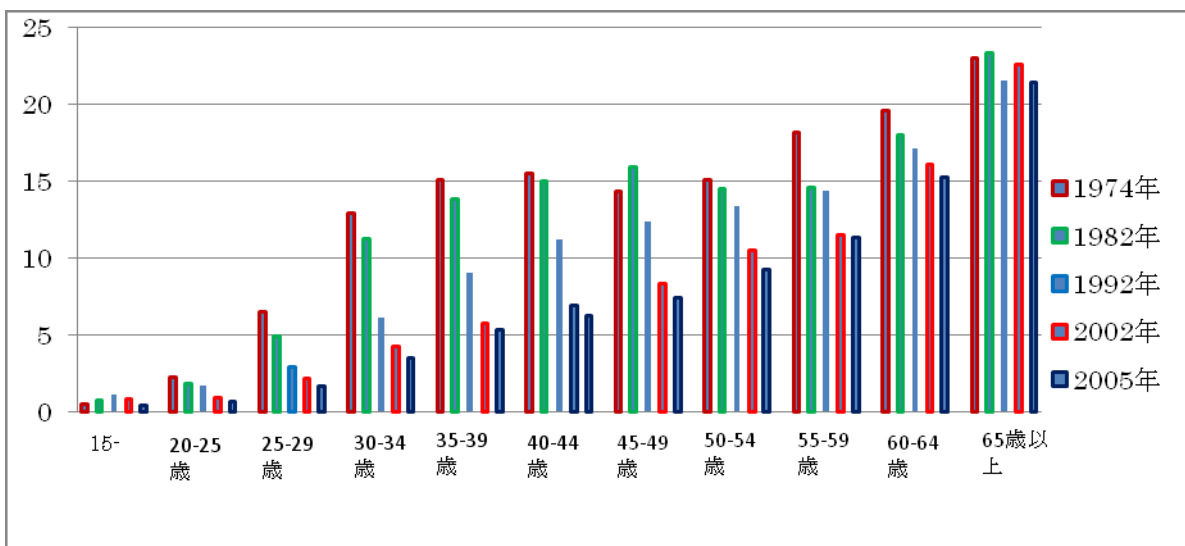
ているなどの理由により廃業者が増加している。次に、高度成長期から現在に至るまで、大学卒業後に企業勤務する若者が多数を占め、新たに開業を目指す若年層が減少したなどの理由で開業者が減少していることが考えられる。

■図表 3-1 年齢階層別自営業者数の推移（非農林業）



出典：2005年版中小企業白書データに2005年国勢調査数値を加え作成

■図表 3-2 自営業主数（非農林業）／労働力人口比の推移



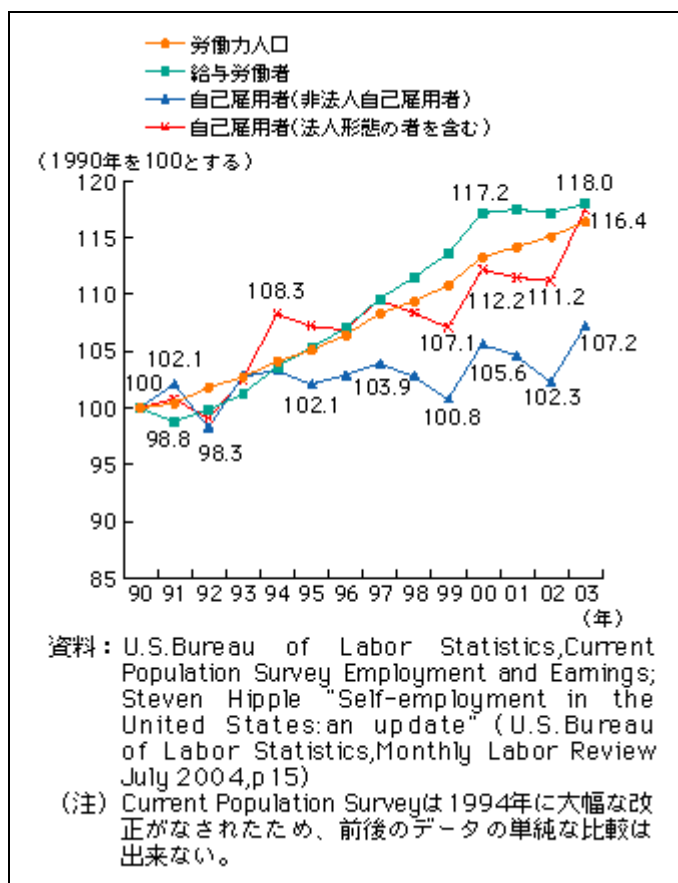
出典：2005年版中小企業白書データに2005年国勢調査数値を加筆作成

さらに、年齢階層別労働力人口に対する自営業主数の比率の推移を分析した表が図表 3-2 である。2000 年度に入り、いずれの年齢層においても、自営業主数比率が減少傾向にあることがわかる。ただし、60 歳以上の高年齢層では 15% 以上の高水準を維持しているのに対して、30 歳代の若年層は、1970 年代の 15% 弱から 2000 年代に 5% 弱へと下落幅が大きい。つまり、30 歳代の若年層の自営業主数減少は、労働力人口の変動に伴う現象ではなく、30 歳代の若年層に占める自営業主数が少ないことがわかる。

一方、アメリカの自営業主数の状況を分析するために自己雇用者数の推移を図表 3-3 でみる。

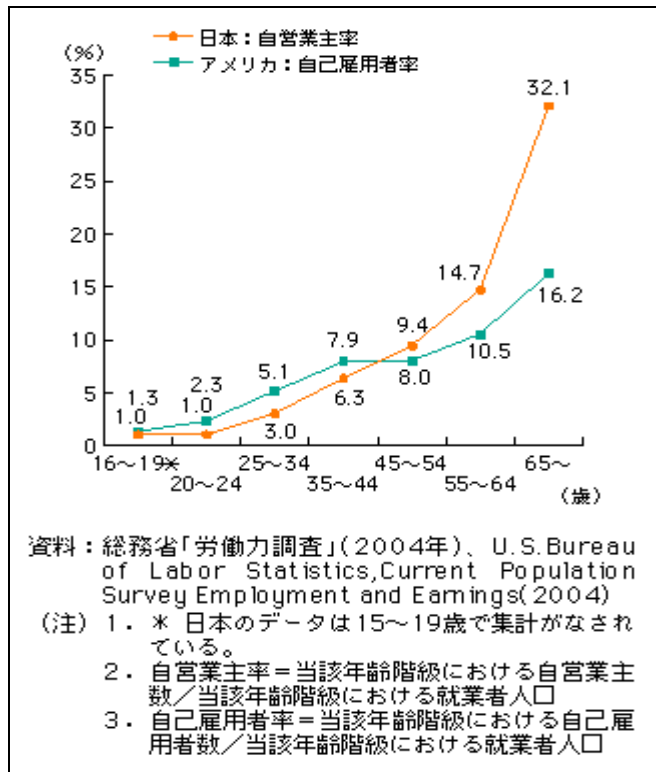
アメリカの自己雇用者数は、法人形態の者、非法人の者を問わず 1990 年代から 2003 年までバラつきはあるものの一貫して増加傾向にある。また、アメリカと日本の年齢階層別自営業主率を図表 3-4 で比較すると、日本では 65 歳以上の高齢者の自営業主率が、アメリカと比較して圧倒的に高く、20 歳から 30 歳代の若年層の自営業主率が低いことが特徴として挙げられる。

■図表 3-3 アメリカの自己雇用者数の推移



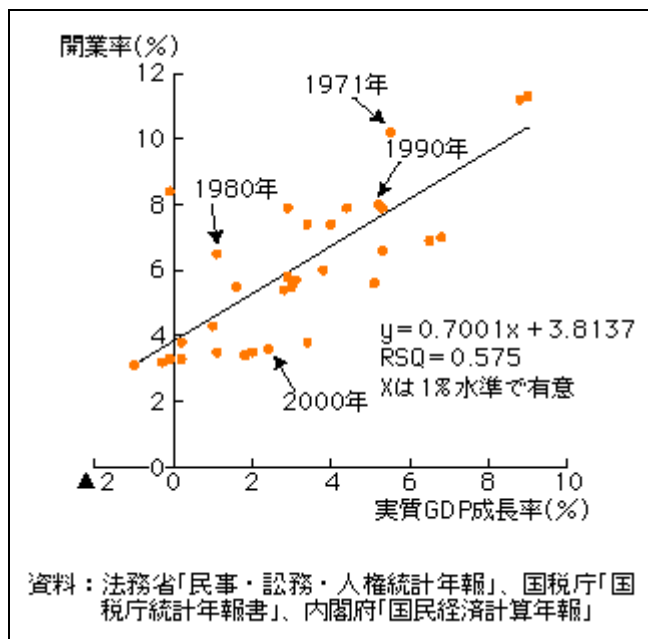
出典 2005 年版中小企業白書

■図表 3-4 日本の自営業主率とアメリカ自己雇用者率の比較



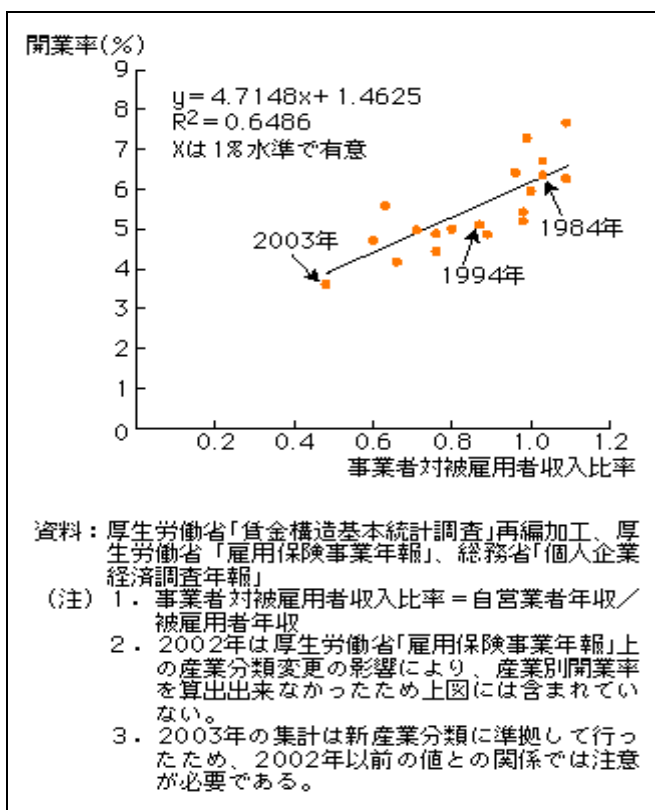
出典 2005年版中小企業白書

■図表 3-5 開業率と実質 GDP 成長率の関係



出典：2005年版中小企業白書

■図表 3-6 事業者对被雇用者収入比率と開業率の関係（卸・小売業、飲食店）



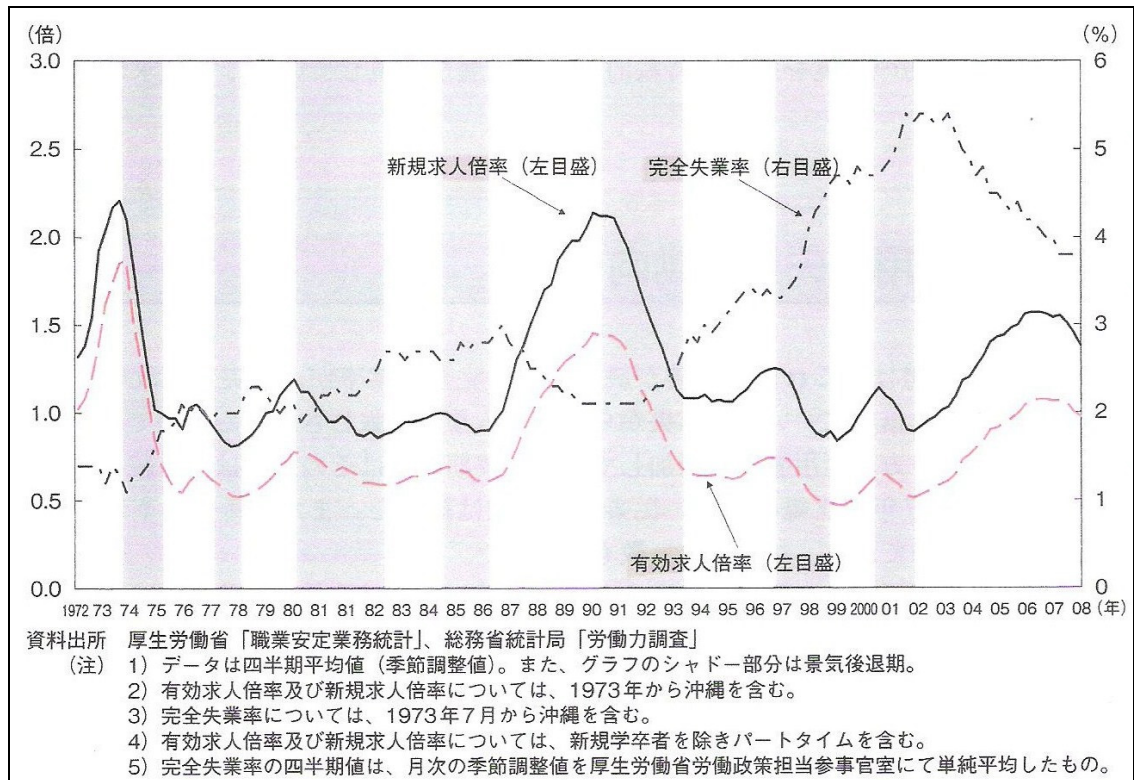
出典：2005年版中小企業白書

一般的に開業率は、経済環境並びに労働による対価に影響を受けるといわれる。前者の指標としては実質 GDP 成長率（図表 3-5 参照）が、後者の指標として事業者对被雇用者収入比率（図表 3-6 参照）が挙げられ、GDP 成長率や事業者对被雇用者収入比率が高いほど開業率は高くなる。具体的には、景気が良ければ、事業機会も増えるのでそれに比例して開業数も増加する。また、開業によって得られる収入が被雇用者より多ければ、収入増加を期待して開業希望者も増加すると考えられる。

経済環境、労働による対価とともに、雇用環境も開業率に影響を与える。先述したとおり、好景気の時期は開業環境も良好である。しかし、好景気の時期は有効求人倍率も同様に高まり、あえてリスクの高い開業を選択しなくとも、安定的な収入が得られる企業へ容易に就職できるようになる。そこで、景気が好転した場合でも、開業者数が抑制される可能性が考えられる。そのことは、図表 3-7 にある求人倍率の推移から読み取れる。これをみると、80 年代後半から 90 年代前半のバブル期に、新規求人倍率並びに有効求人倍率ともにピークであったことが分かる。80 年代後半から 90 年代前半は歴史的な好景気であったにもかかわらず、図表 3-1 にあるとおり 30

歳代若年層の自営業者数が低下したことは、企業の積極的な求人活動による若年層の囲い込みにより、若者が労働条件の良い企業への就職を選択したことが考えられる。

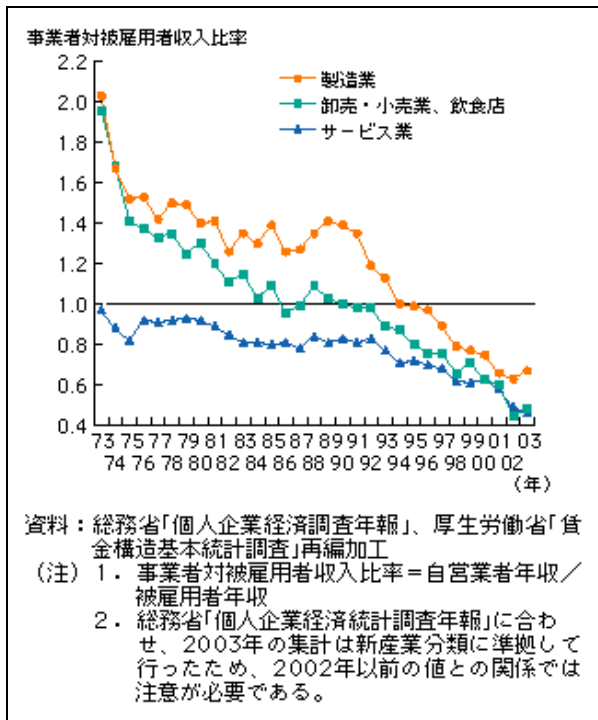
■図表 3-7 求人倍率及び完全失業率の推移



出典：2009年版労働経済白書

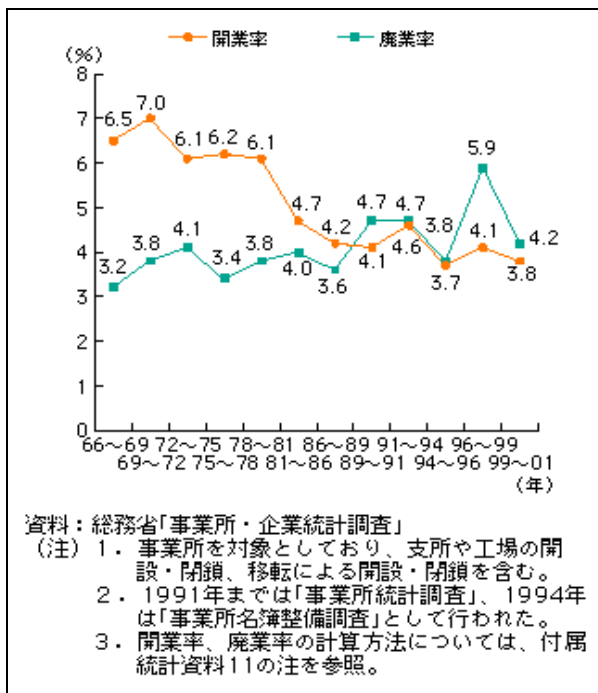
開業動向に影響を与える事業者対被雇用者収入比率に関して、企業に勤務する被雇用者の方が事業者の約2倍収入が高いことを図表3-8で示している。企業の被雇用者の収入と比較して自営業者の収入は、1970年代初頭に製造業並びに卸売・小売業で2倍程度上回っていた。しかし、70年代後半には、被雇用者の収入が増加したことなどの理由により、製造業や卸売・小売業で1.5倍程度に格差が縮まった。その影響により、図表2-7にあるとおり80年代に開業率が低下したと思われる。さらに90年代後半には、企業の被雇用者収入が自営業者の収入を上回り、2003年には製造業で約0.7倍、卸売・小売業では約0.4倍と、その収入格差は拡大する傾向にある。このように、仮にリスクが高い開業を決意して事業者として独立しても、被雇用者並の収入も期待できない状況にある。つまり、ハイリスク・ローリターン型の構造では、若年層が開業する動機を大きく引き下げる阻害要因にほかならないと考える。

■図表 3-8 事業者对被雇用者収入比率の推移



出典：2005年版中小企業白書

■図表 3-9 開廃業率の推移



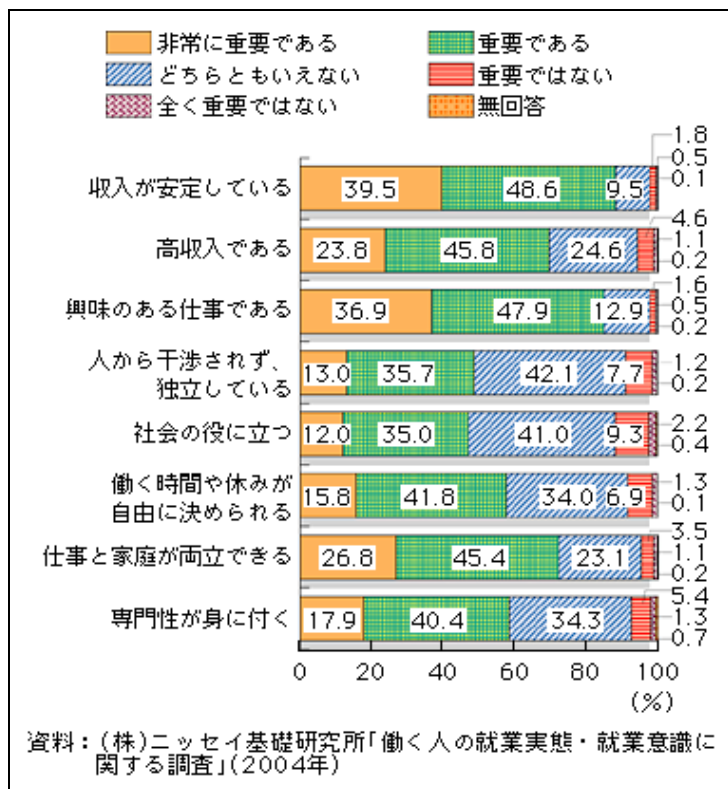
出典：2009年版中小企業白書



以上を総合して、図表 3-9 で開業率の推移をみると、1980年代はバブル期の好景気に沸いたにもかかわらず、良好な有効求人倍率と事業者対被雇用者収入比率の急激な低下により開業率が低下した。バブル崩壊後の90年代後半からは、「失われた10年」と称される長期にわたる景気後退期やその後の低成長期を経過し、事業者対被雇用者収入比率の更なる格差拡大により、開業率は長期的に低迷した。

さらに直近の経済情勢をみると、2008年のサブプライムローン破綻による全世界同時不況の影響を我が国も受け、景気後退期にあたる現在において、開業率の上昇が期待できる状況にないと思われる。しかし、経済情勢が大幅に悪化している現在において、日本の経営の慣習であった終身雇用も崩壊寸前となり、経営効率化の名のもとに人件費削減の波が再燃している。従来聖域と称された正規従業員といえども、解雇の憂き目に遭遇し将来の展望に不安を抱かざるを得ない状況に追い込まれている。一方で、我が国の企業業績の回復が不透明な状況で、転職市場が活性化するまでに相当の時間を要すると思われる。そこで、大量の非正規従業員を含む失業者および失業予備軍に対して、雇用先を確保するために、自己の糧を得るための開業を積極的に促す環境にあると思われる。次に被雇用者である従業員が、開業に対してどのような意識をもっているかについて検証する。

■図表 3-10 働くうえでの重要度について



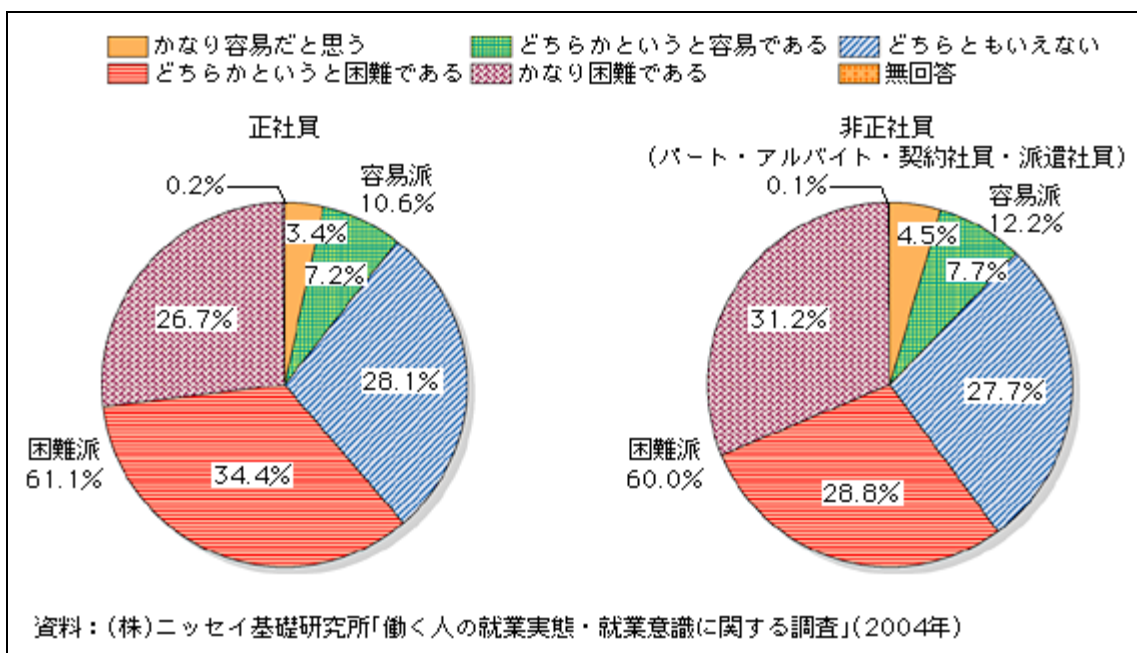
出典：2005年版中小企業白書

(2) 被雇用者の起業に対する意識

図表 3-10 にて、働く人の就業意識に関する調査から、働くうえでの重要度をみると、「非常に重要である」「重要である」ことの合計で、「収入が安定している」が 88.1%と最も高く、次に「興味のある仕事である」が 84.8%、さらに「高収入である」が 69.6%と続いている。

次に、図表 3-11 で起業した場合の生活水準の代替性的見込みをみると、「かなり困難である」「どちらかという困難である」と回答した人は、正社員で 61.1%、非正社員で 60.0%と、正社員・非正社員を問わず困難に感じている人が過半数を超えている。

■図表 3-11 起業した場合の生活水準の代替性的見込み

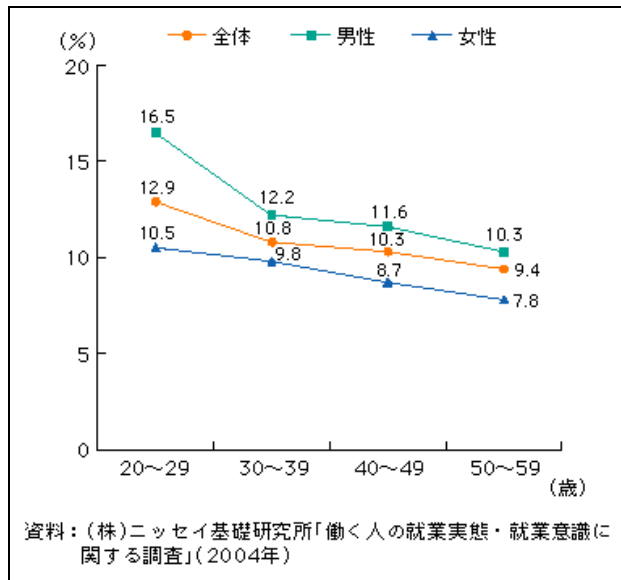


出典：2005年版中小企業白書

さらに、図表 3-12 で年齢層別に「開業後、今の生活水準を維持するのが容易だ」と答えた人の割合は、20代の 12.8%から 50代の 9.4%へ加齢とともに比率が低下している。この理由として、日本的経営の雇用慣習である年功賃金体系の中で、加齢に伴い年収が増加する賃金体系において、高年収が見込める 50代の人には「開業後、今の生活水準を維持することが困難」と考えている。これは、「生活水準を維持する」コストも、中高年層は子供の教育費、持家のローン返済を中心に高額となるものと推察される。また、図表 3-13 で勤務先の規模別にみると、勤務先の従業員規模が大きい企業に就業する人ほど「開業後、今の生活水準を維持することが困難」と回答している。

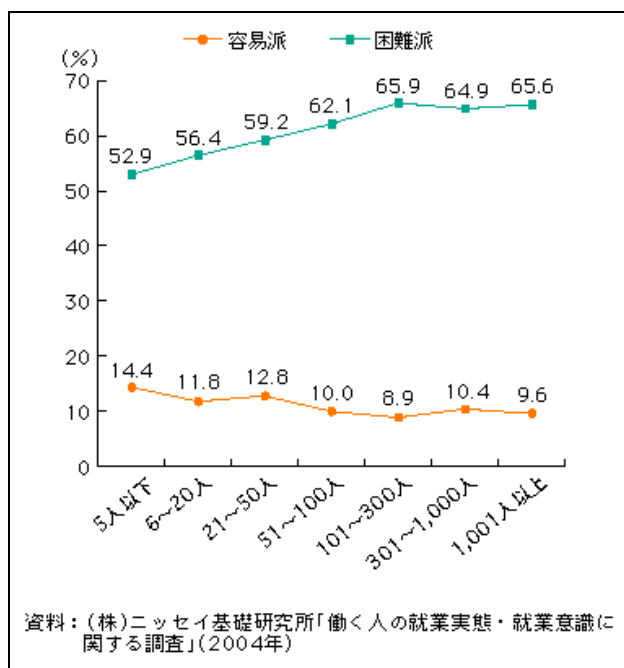
これらを逆説的に考えれば、小規模企業に勤務する若年層は、その年齢がゆえに年収が低く、今の生活水準を維持するためのコストも相対的に低い。その結果、「開業により現在の生活水準の規模を維持する」ことのハードルは低いことになる。

■図表 3-12 開業後今の生活水準を維持するのが容易だと答えた人の割合



出典：2005年版中小企業白書

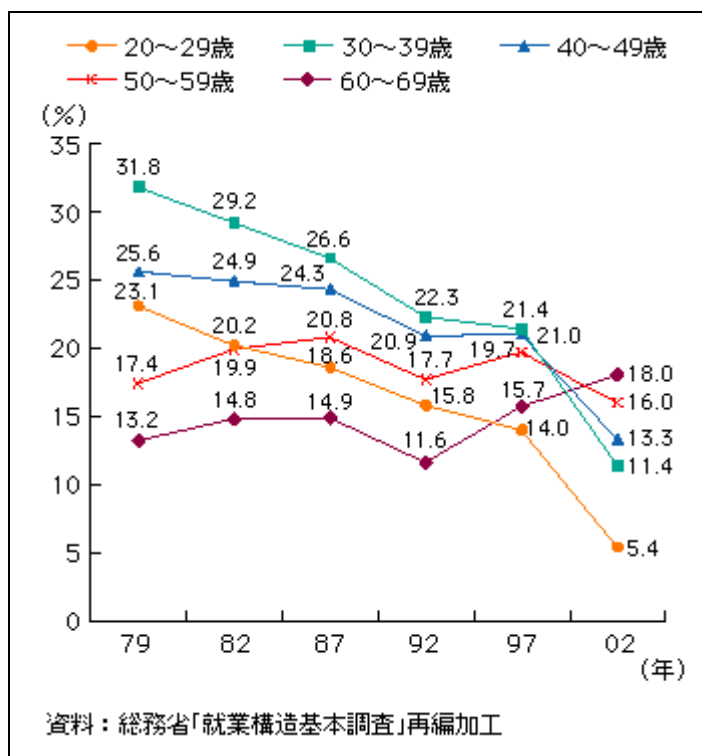
■図表 3-13 開業後の生活水準の見込み（勤務先規模別）



出典：2005年版中小企業白書

一方で、転職希望者に占める「自分で事業をしたい人」の年齢別比率（図表 3-14）を見ると、1979年から2002年の間において、60歳代の高齢者を除いて低下傾向にある。特に2000年に入り、20代、30代の開業希望者の落ち込みが激しく、30代は1980年前後の約30%から2002年には11.4%に、同じく20代は約20%から5.4%まで落ち込んでいる。このことは、現代の若年層の安定志向が想定されるが、前項で検証したとおり、企業の被雇用者の収入に対する自営業者の収入格差の拡大、バブル崩壊を期に雇用の流動化に伴い一定規模の転職市場が形成され、中途採用の可能性が増加したこと等が考えられる。

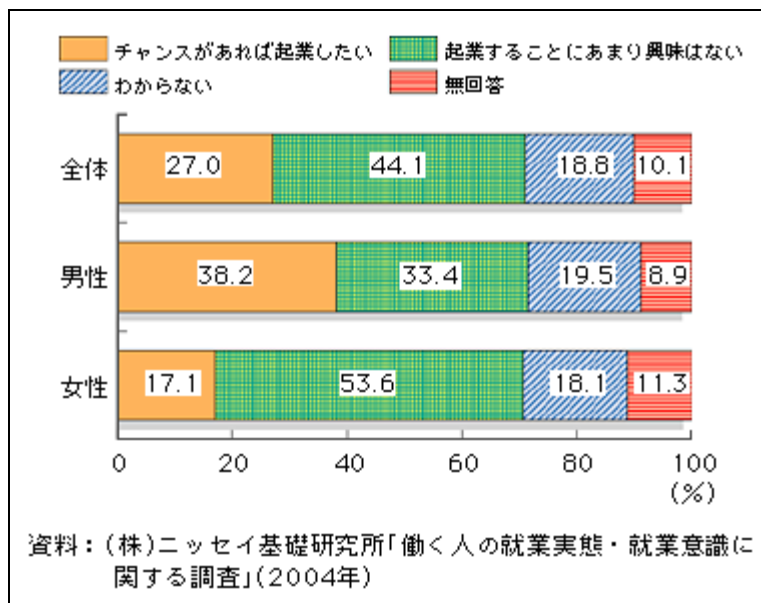
■図表 3-14 転職希望者（年齢別）に占める「自分で事業をしたい人」の比率



出典：2005年版中小企業白書

引き続き、男性、女性別に起業への意識を図表 3-15 にてみると、男性では「チャンスがあれば起業したい」と考えている人（38.2%）は「興味はない」とした人（33.4%）を上回っており、起業意識そのものは高いことが分かる。これに対して、女性は「起業したい」と考えている人（17.1%）より、「興味はない」人（53.6%）の方が圧倒的に高く、起業意識は薄い。

■図表 3-15 起業への意識



出典：2005年版中小企業白書

■図表 3-16 事業を起こしたい理由

順位	理由	比率(%)
1	自分の自由な裁量で働きたい	62.3
2	年齢に関係なく仕事がしたい	46.7
3	自分のやりたい仕事で明確なビジョンとなっていることがある	35.8
4	時間的にゆとりのある生活がしたい	34.6
5	独立した方が収入が増える可能性が高い	31.8

(複数回答可)

資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)

出典：2005年版中小企業白書

■図表 3-17 事業を起こすことに興味がない理由

順位	理由	比率(%)
1	起業する資金がないから	54.1
2	失敗したときの借金を抱えるリスクが嫌だから	52.9
3	起業するアイデアが浮かばないから	51.1
4	雇用者の方が収入が安定しているから	43.0
5	起業しても今の収入が維持できそうにないから	23.7

(複数回答可)  
資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)

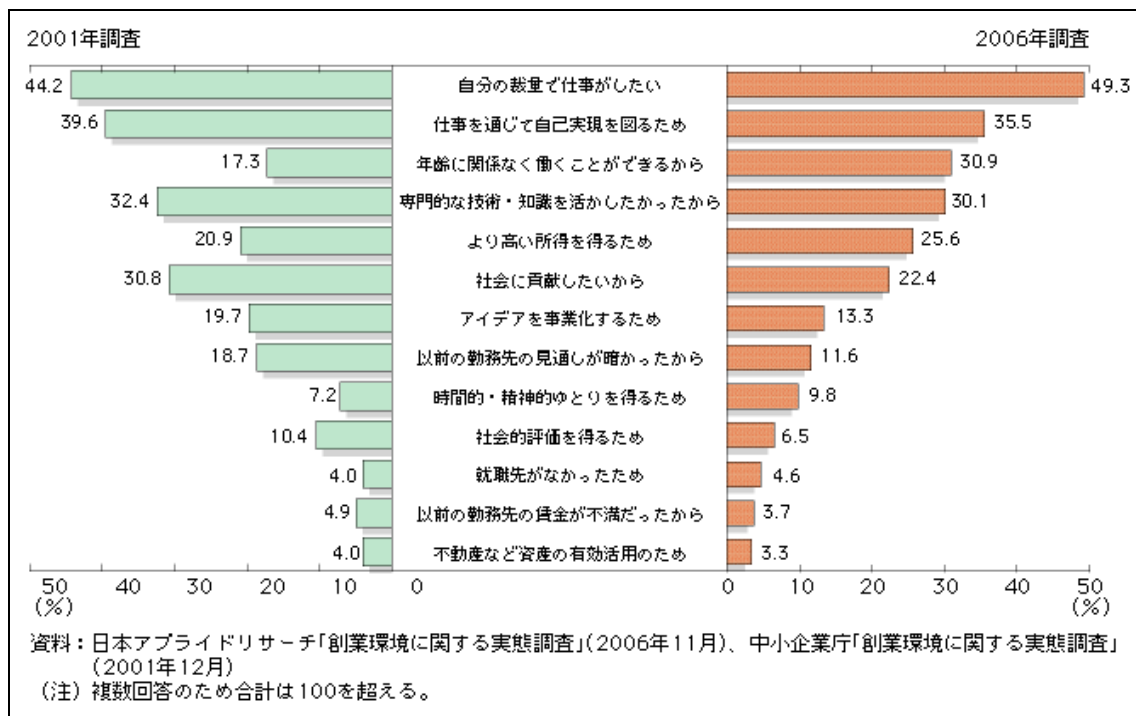
出典：2005年版中小企業白書

さらに、図表 3-16 で「事業を起こしたい理由」と、図表 3-17 で「事業を起こすことに興味がない理由」を両面からみると、「事業を起こしたい理由」として「自由な裁量で働きたい (62.3%)」「年齢に関係なく仕事がしたい (46.7%)」の比率が高く、「自分のやりたい仕事で明確なビジョンがある (35.8%)」「時間的にゆとりのある生活がしたい (34.6%)」「収入が増える可能性が高い (31.6%)」の順で続いている。

一方、「事業を起こすことに興味がない理由」としては、「資金がない (54.1%)」「失敗のリスクが嫌 (52.9%)」「起業するアイデアがない (51.1%)」の比率が高く、「雇用者の方が収入が安定 (43.0%)」「今の収入が維持できそうにない (23.7%)」の順で続いている。

さらに図表 3-18 にて、別の資料 (2007年版中小企業白書) から、創業動機を 2001年と 2006年と比較を行った調査がある。そこでは、動機の上位は調査年度を問わず、「自分の裁量で仕事がしたい」「仕事を通じて自己実現を図るため」「専門的な技術・知識を活かしたかったから」「より高い所得を得るため」である。2001年度と 2006年度の創業動機の変化を比較すると、「年齢に関係なく仕事ができる」が 2倍近く増加し上位に進出しているが、これは、団塊の世代が定年年齢に達し、退職後に開業を希望する人が増加したことによるものと推定される。

■図表 3-18 創業動機の比較 (2001、2006)



出典：2007年版中小企業白書

■図表 3-19 開業に後ろ向きな理由 (正社員・非正社員別)

順位	理由	正社員 (%)	非正社員 (%)
1	起業する資金がないから	51.7	57.9
2	失敗したときの借金を抱えるリスクが嫌だから	52.3	53.9
3	起業するアイデアが浮かばないから	47.9	56.1
4	被雇用者の方が収入が安定しているから	44.4	40.7
5	起業しても今の収入が維持できそうにないから	27.4	18.0

(複数回答可)  
 資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)

出典 2005年版中小企業白書

以上でみてきたように、転職希望者に占める自分で事業を開始したい人の比率は2000年度に入り減少する一方で、雇用者の中にも「自分の裁量で仕事をしたい」、「チャンスがあれば開業

したい」と考えている層は一定規模存在することがわかる。また、開業希望者の最大のハードルは、開業にあたり「起業する資金がない」、「失敗したときの借金のリスク」、「起業のアイデアが思い浮かばない」ことである。さらに、開業に後ろ向きな理由を、図表 3-19 で正社員、非正社員別に掘り下げてみると、非正社員の方が正社員に比べ「起業資金不足」や「起業アイデア不足」を挙げる者が多く、「今の収入を維持できそうにない」は非正社員の方が正社員より少なくなっている。また、非正社員、正社員ともに「失敗したときの借金リスク」を多く挙げている。つまり、非正社員に対して、起業資金、あるいは失敗したときの借金リスクを必要としない創業アイデアを提供できる相談相手がそばにいれば、開業に向けたハードルは下がるともいえる。

### (3) 社会環境の変化と若年層の起業意識に与える影響

これまでに取り上げた資料は、2008年のリーマンショックに端を発した世界同時不況以前の過去の調査であり、その後の我が国の景気動向の変化は、若年層の起業意識に大きな変化を与えたのではないかと考えられる。

景気の急速な悪化は、まず非正規雇用者の契約解除などにより失業率の増加として現れた。その中でも特に、非正規雇用に従事した若年失業者の大幅な増加が社会問題となっている。また、2009年になり同年4月半ばまでに、希望退職募集を実施した上場企業が107社に達するなど、1990年代末から2000年代初期以来の人員削減を伴うリストラクチャリングの波は、正規雇用者にも確実に浸透し始めており、正社員といえども将来に対する不安を増幅せざるをえない状況にある。

従来から若年層は、収入が中高年齢層と比較して少ないため、起業による「収入の維持・安定」のハードルは低いといえる。しかし、派遣契約、パート・アルバイトなどの労働契約により企業と雇用契約を締結していた若年層（「若年非正規雇用者」）の雇用情勢をみると、「収入の維持・安定」を図るハードルは更に低下していると考えられる。また2008年度には、製造業に従事する若年非正規雇用者が、真っ先に人員整理の対象となるなど、不景気の時期における派遣労働が果たす機能の脆弱性が露呈した。失業段階になって転職先が全く見つからない状況において、正社員への就業志望だけではなく、「企業に雇用されずとも自己の生活の糧を得る」（自己雇用）ことを、新たな就業形態として十分検討されるべき時期にあると考える。もちろん、景気の悪化は開業のハードルを高めるが、従来に増して収入の低い若年層については、正社員・非正社員を問わず「収入の維持・安定」のために起業に対するハードルはそれ以上に低くなっていると考える。



#### 4. 若年層の起業を難しくしているものは何か？

##### (1) 開業へのハードル

前節であるように、被雇用者の段階での独立開業へのハードルとして「資金不足」「失敗したときのリスク」「アイデアがない」「収入の安定、維持」が挙げられていた。

次に、実際に開業準備段階にある人の開業へのハードルを見るため、2009年版新規開業白書の開業者へのアンケート調査から「開業にあたって苦労したこと」（図表 4-1）を見てみる。

■図表 4-1 開業にあたって苦労したこと

1.販売先（受注先）の確保	36.3%
2.仕入先（外注先）の確保	20.9%
3.必要な数の従業員の確保	14.4%
4.必要なスキルを持った従業員の確保	18.4%
5.自己資本の準備	46.2%
6.金融機関からの資金調達	47.2%
7.その他	8.0%
8.苦労したことはない	6.8%

出典：新規開業白書 2009 年版

これを見ると、開業者は「開業資金の確保」（「金融機関からの資金調達（47.2%）」「自己資本の準備（46.2%）」）と「販売先（受注先）の確保（36.3%）」で苦労していることが分かる。これらの要素からは、当初から起業を目指して被雇用段階から計画的にキャリアを積み重ね、経営資源を蓄積している人は別として、「経営資源の不足」が大きなハードルになっていることが明白である。そこで経営資源（人・物・金・情報）を切り口として、若年層の起業を困難にしている要因と対応策を考えてみたい。

##### (2) 若年層の起業を困難にしている経営資源

###### (人)

若年層は職務経験が浅く、組織運営に関するマネジメントの経験が不足していると考えられるが、自身の生活の糧を得ることのみを目的とした自己雇用では、多数の従業員を雇用し組織化することを必要とせず、最低限のマネジメント知識があればよいと思われる。また、マーケティング分野では、自分の営業経験や消費者の感覚から比較的容易に修得することが可能と考える。さらに、転職経験を有すれば、単独の業界内の発想からは生まれない、他社との差別化を図れる多面的な発想も修得可能である。会計分野についても、最低限の簿記知識があれば良く、これも後述する創業塾等を利用すれば習得可能であり、事業を継続することで自然と最低限の知識は身に着くと思われる。

外部機関を利用した知識の修得については、一般的に創業塾に参加することが挙げられる。ただし、金融機関からの借入を必要としない自己雇用目的の少額起業の場合、借入審査等に要するビジネスモデルの作成に関して、それ程高度なレベルは必要ないと考えられる。綿密な計画を作成して事業を実行するのではなく、まずは自己資金の範囲内で事業活動を開始したうえで、必要に応じて、経験豊富な知人を顧問として招聘したり、税理士や中小企業診断士等外部専門家の利用を都度検討したりすればよい。また、共同経営者（配偶者を含む）がいる場合、お互いの強みの補完関係があれば役割分担も可能である。事業の運営ノウハウについては、斯業経験も必要となる場合もある。斯業経験がない場合、起業準備段階で、計画的にパートやアルバイトで斯業経験を積むことも検討する必要がある。

また、事業活動を実行するうえで、「必要な数の従業員の確保」や「必要なスキルを持った従業員の確保」等質量の両面から、従業員の確保も必要な場合は想定される。人の数については、昨今の雇用情勢の中で調達が十分可能であると思われる。ただし、人の質については、必要なスキルを持った人の確保について困難が予想される。従って、事業活動が軌道に乗り、自社特有のスキルを有する人材を確保するにあたり、オペレーションのマニュアル化等のスキル育成の方策も引き続き検討していく必要がある。

(物)

「何を売るか」については、先述したとおり「起業するアイデアがない」ことが最大の課題である。最初から独自の専門知識、能力あるいは商品調達先を有する場合は別として、多くの若者は、企業への就業志向が強い中で「起業してやりたいこと」についての関心が薄いことに起因して、起業アイデアを掘り下げて考察する機会がないと考えられる。起業するためには、業種によって深い商品知識を必要とする場合もあるが、多くの場合、生活者として日常的に関心を有する事項、趣味も起業アイデアの対象となり、学生時代、会社に勤務した時代の経験が独自の強みとなり得る場合が潜在的にあると思われる。差別化の源泉は、本人が保有していなくとも、配偶者等パートナーが有する独自スキルを活用することも可能である。いずれにせよ、「本人のやりたいこと」を見つけ出す必要があるが、本人が気づかない独自のスキル・人脈等の鉱脈を掘り当て第三者のパートナーの存在も必要な場合もあると思われる。

(金)

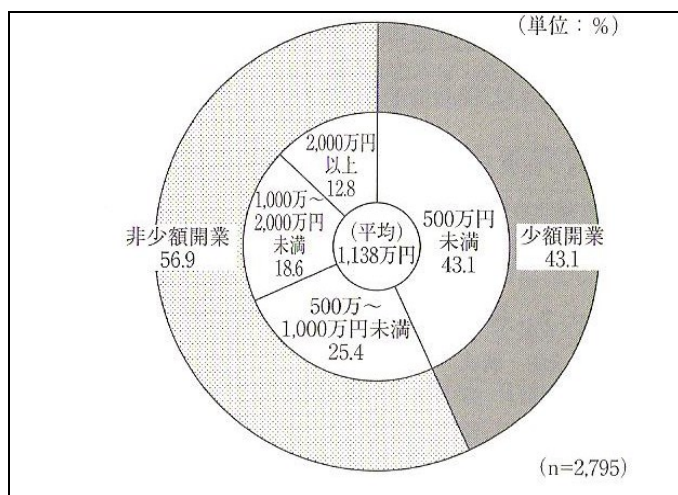
「事業資金」は開業前、開業後の事業継続期間を通じて、いずれの段階においても最大の問題となるが、若年層は相対的に賃金が低いため、特に深刻なテーマである。

自己資金が不足している場合は、出資者を募るか金融機関からの借りに頼ることになるが、いずれも難易度は高いことが予想される。エンジェル税制や公的融資制度等の各種支援制度が講じられているが、ベンチャービジネスやニュービジネスと言われる新規性や回収可能性のハード

ルが高く、過去の事業実績や実現性のある高度なビジネスプランがなければ、一般の若者が開業にあたり支援を受けることは困難であると思われる。

一方で、昨今は開業段階での必要資金に関して、500万円未満の少額開業が43.1%（図表4-2）を占めており、金融機関等の融資を伴う、一定規模以上の高額投資をせずとも、開業を実現している一定層の存在を指摘できる。

■図表 4-2 開業費用の構成比と少額開業の割合



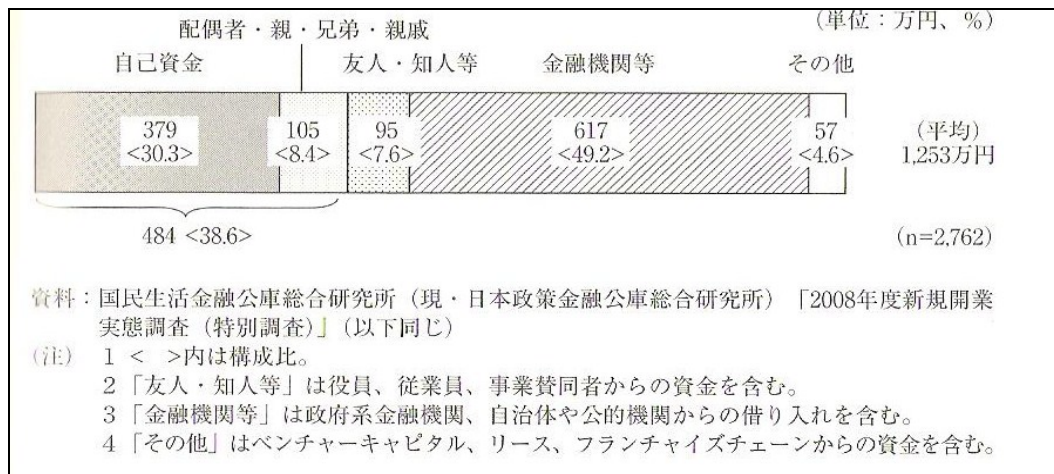
出典：新規開業白書 2009年版

2009年版新規開業白書によれば、開業資金の平均は1,138万円であるが、この内500万円未満の少額開業が43.1%を占めている。このデータは日本政策金融公庫から借り入れを行った開業者へのアンケート調査に基づいており、同公庫等金融機関からの借り入れを経ずに開業に至る開業者を含めて考えた場合も、この比率はさらに大きいものと考えられる。

この裏付けとして、開業時の平均資金調達額と調達先（図表4-3）をみると、「金融機関」から資金調達を実施した人は49.2%に過ぎず、ベンチャーキャピタル等その他を除く「自己資金」並びに「配偶者・親・兄弟・親戚」等親族の範囲内で開業した人が38.6%、「友人・知人等」を含めると46.3%の人が金融機関等に頼らず開業を実現したことがわかる。

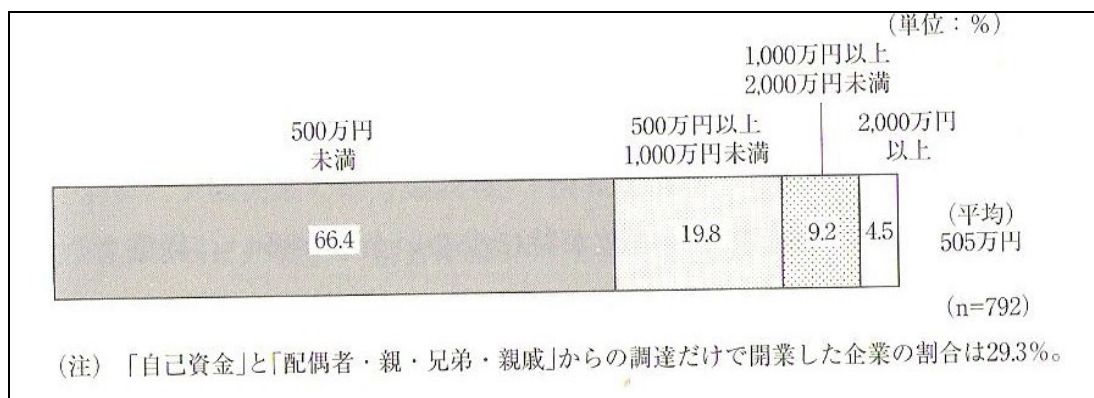
また、「自己資金」と「配偶者・親・兄弟・親戚」等親族からの調達だけで開業した企業の開業費用を、図表4-4で金額面からみると、500万円未満の少額の資金で開業した企業が66.4%あることもわかる。

■図表 4-3 開業時の平均資金調達額と調達先



出典：新規開業白書 2009 年版

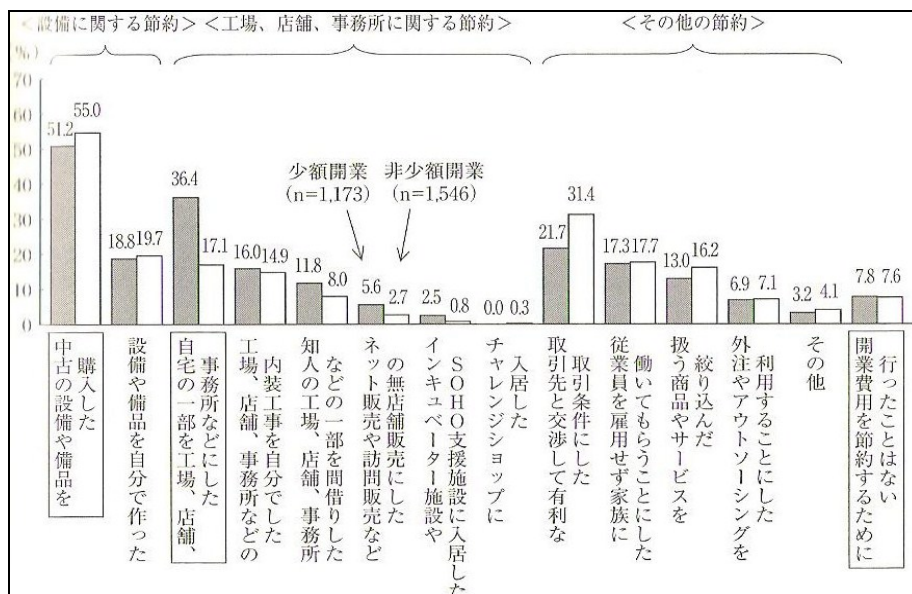
■図表 4-4 「自己資金」と配偶者・親・兄弟・親戚」からの調達だけで開業した企業の開業費用



出典：新規開業白書 2009 年版

大規模な設備投資を必要としない製造業、サービス業や、原材料、商品仕入等による運転資金負担の少ない小売・卸売業では、ビジネススキーム次第で 500 万円未満の少額開業が十分可能である。また、開業に伴う事業投資の節約策として、「中古の設備や備品の購入」や「自宅を店舗、工場、事務所として利用した」こと等が考えられる（図表 4-5）。さらに、運転資金に関しては、商店街の空き店舗の短期的利用等を、インターネット、知人の紹介等を通じて探せば有利な条件で賃貸できるケースも考えられる。いずれの場合も、開業前には信用も実績もない個人が金融機関から借入れを行うことは困難である。まず、自分、親族で調達可能な少額資金で開業し、事業活動を通じて実績を積み、事業成長のために必要な投資が発生する場合に限り、金融機関から借入れを行う方が、現実的な選択肢であると考えられる。

■図表 4-5 開業費用を節約するために行ったこと



出典：新規開業白書 2009年版

(情報)

起業に際して必要な情報（ノウハウ）として、開業登記等の行政手続きや店舗物件の探索等を含めて様々なものが挙げられる。その多くは起業に関する参考書籍やインターネットによって簡単に入手することが可能である。しかし、マネジメント経験の少ない若年層にとって、事業を成功に導く最も必要な情報は、個別企業の状況に即した専門的なノウハウであると思われる。

例えば、商品の比較優位性とマーケティングミックス戦略については、事業コンセプトと整合性がとれている必要はあるが、その評価には独善性を排し客観的であることが求められる。

2009年版新規開業白書によれば、開業にあたって「開業計画書を作成し評価を受けた」割合は49.7%であり、「作成したが評価を受けていない」あるいは「作成していない」割合とほぼ同等である。また、評価を受けた先として、金融機関が40.4%で圧倒的に多く、税理士・会計士が14.6%、同業種の経営者6.9%、経営コンサルタント・中小企業診断士6.5%がこれに次いでいる。

経営規模の小さい開業で、金融機関からの借入れを必要としない開業の場合、高度な経営計画を含む開業計画書を作成する必要は少ないが、事業を成功に導くためには金融機関からの借入れを目論むかどうかにかかわらず、将来の経営計画の全体整合性を評価する必要があると思われる。そのように策定された経営計画を、個々の事案に応じて的確に評価できる専門家の存在は、専門的なノウハウが不足している若年層の開業者にとって有益なものであると考える。

### (3) 若年層の起業において求められる支援策

従来から、国などにより起業に関する様々な創業支援策が講じられてきた。当初は、新規性を有するベンチャー企業の育成を主眼としたものであったが、2000年の中小企業基本法改正を契機として、次第に創業一般を幅広く支援する施策へと変化を遂げていった。また、実施体制として独立行政法人中小企業基盤整備機構や3種類の支援センター等が整備されてきた。しかし、様々な創業形態を支援するための体制は整ってきたが、事業を開始するために必要となる設備・運転資金に対する金融支援策が中心であることに大きな変化はみられなかった。一般の若年層が、自己の夢を実現するとともに、自己の生活の糧を得るために起業を行うに際し、創業支援策を活用することは、高度な専門知識を必要とし、若年層の起業を促進するうえで有益であったかは疑問を呈さざるを得なかった。起業を目指す場合、活用しやすい制度として、金融面では国民生活金融公庫（現：日本政策金融公庫）の「新創業融資制度」がある。この制度は、事業計画が的確であれば1,000万円までの融資が受けられる。その的確な計画を策定するために、全国の商工会議所等が主宰する「創業塾」が有効に機能してきたと考える。

しかし、早い段階から起業の意思を持って、計画的に職務キャリアを積み重ねている若者は別として、起業のアイデアもなく、創業後のアウトラインも持たない多数の若者にとって、「創業塾」でさえ敷居が高いものとなっている。

起業自体は、自己の糧を稼ぐためだけの手段と考えれば、高度なビジネススキルを要求せずとも、労働する意思さえあれば誰しもが実現可能である。確かに、自己の糧を稼ぐだけといえ、収入の保証は全くなく、仮に金融機関からの融資を受けた場合には、事業が失敗した場合の借金のリスクを自ら負う。そのリスクに見合ったリターンが得られる保証もない。そのことは、前項の被雇用者と自営業者の所得比率で述べた通り、自営業者の平均収入は被雇用者の2分の1程度であることから明らかである。しかし、小規模の自己雇用者であっても、働いただけの一定のリターンがあり、被雇用者と異なる働きがいを選択できることも事実である。

我が国の景気動向の先行きが不透明な状況において、新たな産業の創出が待望視されている。失業率が5%を超える雇用環境において、長期失業者の生活保障対策とともに、失業を余儀なくされた若年層が自らの糧を自らの労働で稼ぐ手段として、自己雇用が有効な施策であると考えられる。創業支援に関しても、「普通」の「小規模」な起業を多数創出して行くことは社会的にも意義があると言える。そのためには、現在の金融支援策以前の段階にある「ゼロステージ」の若者の支援策も併せて検討していく必要がある。つまり、自己雇用者の支援には、小規模であるがゆえに、大規模投資を伴う金融支援策より、自らの糧を稼ぐために、自己の強みを知り、適正を見極めるキャリアカウンセラー的な専門家と、最低限の収入を得るビジネスとして実現可能か検証する専門家の存在が欠かせないと考える。

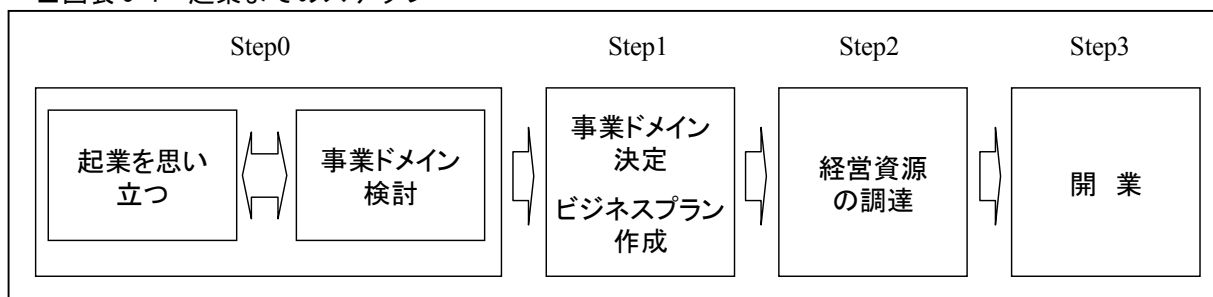
## 第2章 起業におけるゼロベースというステージ

### 5. 「ゼロステージ」という準備不足で迷いの状態

#### (1) 起業までのステップとゼロベースというステージ

起業までの道のりは人それぞれである。どんな事業をするかはともかく、自分の裁量で仕事をしてみたいという思いから起業を目指す人もいれば、自分はどうしてもこの仕事をしたいという夢があり、会社を辞めて起業を目指す人もいる。起業を思い立ってから実際に起業をするまでの道のりやその期間は人によって様々であるが、概ね以下のような過程を経ることになる。

■図表 5-1 起業までのステップ



起業をしたいと思うが具体的にどのような仕事をしようか迷っている、やりたい仕事のイメージはありビジネスモデルも考えてみたけれど、本当にこれでよいのか自信がもてず起業を思い立ち会社に辞表を提出すまでに至らない。これが図表 5-1 起業までのステップの Step0 の段階である。ここでいう事業ドメインとは、起業をしようとする人が始めようとする事業の展開領域、どのような顧客にどのような付加価値をどのようにして提供するののかという事業の基本領域のことをいう。事業ドメインが決まり、具体的なビジネスプランを作れる段階を Step1、そして必要な経営資源である人、もの、お金を調達する段階が Step2、調達が無事に終えて開業にたどり着く段階が Step3 である。

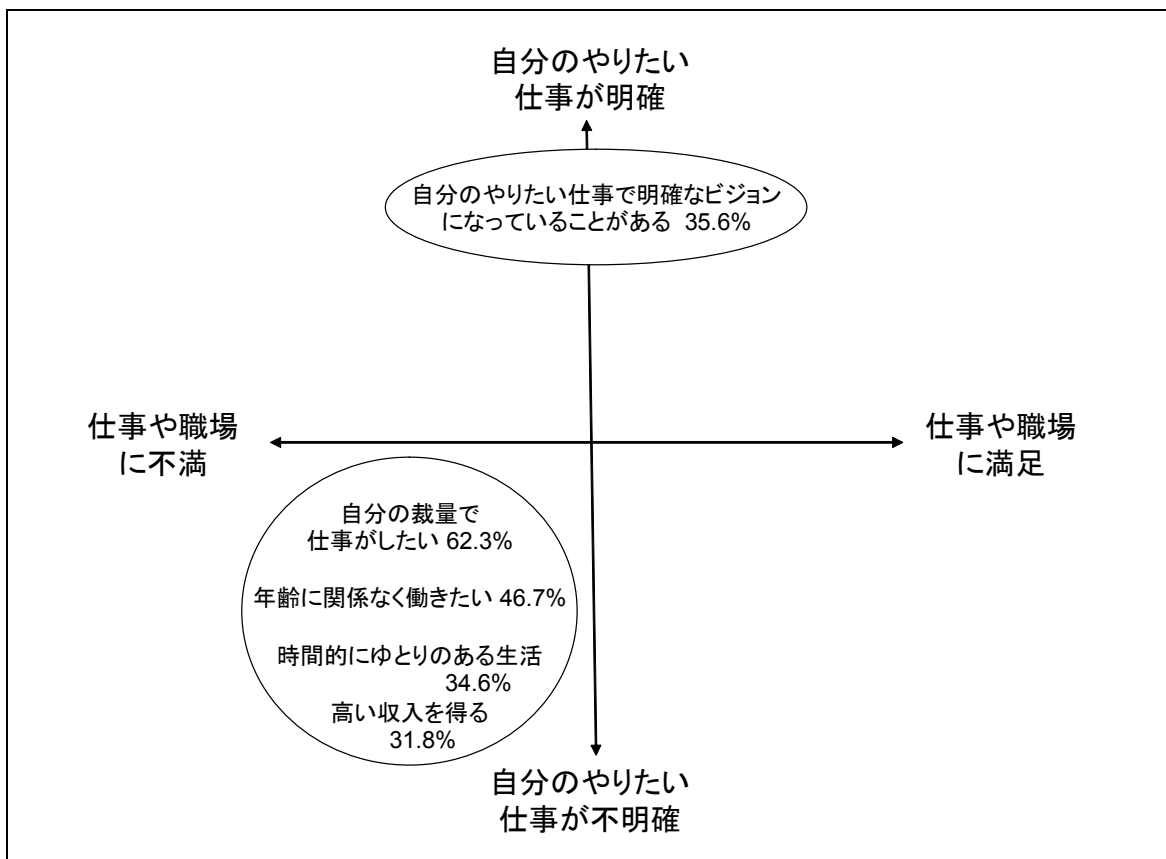
第1章3節の図表 3-15 起業への意識からわかるように「チャンスがあれば起業をしたい」という人が27%、つまり4人に1人が起業に興味を持っている。しかし、この起業に興味があるといいながら実際には開業に至らない人が大多数である。この人たちが、どのステップで起業を断念しているかと考えるとそれは、Step0 と推察できる。なぜならば、起業意識調査によると事業を起こしたい理由（図表 3-16 参照）上位5つのうちの4つが、「自分の裁量で、仕事をしたい」62.3%、「年齢に関係なく仕事をしたい」46.7%、「時間的にゆとりのある生活がしたい」34.6%、「独立した方が、収入が増える可能性が高い」31.8%となっている。これらの理由は、現在の自分の仕事を取り巻く環境への不満に起因していることが多い。「自分の裁量で仕事をしたい」という理由が1位であるが、この背景には会社の方針や上司の指示・判断に不満がある、

もしくは自分でどのように進めるか決めたいが、すぐにそのような立場になれる状況ではないなどの事情があると考えられる。「年齢に関係なく仕事をしたい」という理由が2位であるが、これも定年制という会社の制度の問題であったり、日本企業でも成果主義が流行しているが、欧米企業程は若年層に責任のある仕事を任せなかったりする背景が見て取れる。

「時間的にゆとりのある生活がしたい」、「独立した方が、収入が増える可能性が高い」という理由も、現在の自分の仕事を取り巻く環境、たとえば残業や休日出勤が多い状態であったり、給料や賞与が低かったりと、好ましくない状況にあるがゆえのものである。

その一方で、「自分のやりたい仕事で明確なビジョンになっていることがある」という理由を選んだ人は、35.6%である。つまり、やりたい仕事があるから起業したいと考える人は3人に1人にとどまり、現在の仕事の状況に不満を抱えていることに起因する動機を持つ人の方が起業を考える人の中で多数派を占めていると推察できる。図表 5-2 で起業をしたい理由について、これまで述べたことをまとめてみる。

■図表 5-2 事業をおこしたい理由（やりたい仕事と仕事・職場の環境）



この現在の仕事の状況、自分を取り巻く環境に影響されて起業を考え始める人が、近年増えていることが、第1章3節の図表 3-18 創業動機の比較から伺える。この図表は、2001年と2006年



の創業動機のアンケートの結果を比較したものである。これを見ると、「仕事を通じて自己実現を図るため」は39.6%から35.5%、「アイデアを実現化するため」19.7%から13.3%と、いずれも2001年から2006年にかけて4から7ポイントほど減少しており、自分の目標や夢を実現しようという動機の人たちが減っていることが顕著である。逆に自分を取り巻く環境の要因に起因する動機をみると、「自分の裁量で仕事がしたい」44.2%から49.3%、「年齢に関係なく働くことができるから」17.3%から30.9%、「より高い所得を得るため」20.9%から25.6%といずれも5ポイントから13ポイントと大幅に増加している。これは、2001年以降に企業のリストラや非正規雇用の増加など、働く社員の環境や給与などの条件が悪くなっている傾向にあることに起因していると推察する。

この現在の仕事の状況に不満をもっている人が起業をしたいと思っても、さて何をしようか、何ができるかと事業ドメインの検討の中で行き詰まってしまうだろう。また、「自分のやりたい仕事で明確なビジョンになっていることがある」という人たちも、考えていることが本当に成功するか、安定した収入が長期的に得られるのかという確信が得られない限り、次のステップに移ることはないだろう。特に非正規雇用の若年層が起業を考える場合は、社会的な経験も浅いため自分のアイデンティティの確立が十分でなく、職業訓練も満足に受けていないため、まずは自分のやりたいことや出来そうなことを探すことから始める必要があるだろう。

このように、起業をしたいという願望とどんな事業を始めるか、本当にこのビジネスモデルで大丈夫だろうか、このような思いが複雑に交錯して事業ドメインが定まらない状態であり、ビジネスプランの作成や資金、人の調達などの起業に向けた準備段階に入れないStep0の段階を、起業に向けたゼロベースのステージ（以下、略して「ゼロステージ」）と我々は呼んでいる。この迷いの段階である「ゼロステージ」で何が起きているのか、ここから抜け出すのにどうしたらよいか、起業に成功した人たちはどのように抜け出したかをこの第2章で検証していきたい。

## （2）「ゼロステージ」という状態の分析

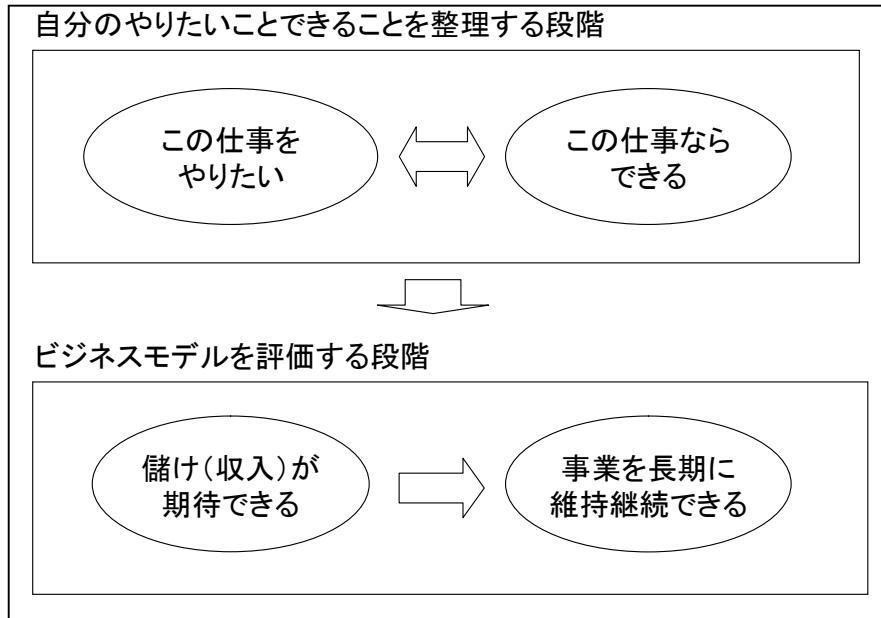
起業しようとする人が迷いの状態に陥りやすい「ゼロステージ」をもう少し分析してみよう。図表5-3は、事業ドメインを決定するまでに辿ると考えられるプロセスである。起業しようとする人は、まず自分のやりたいことを整理する段階から入ることになる。

中高年層が起業をする場合においては、これまでの経験が豊富であるため、どのような事業をするか、その選択に多くの時間はかからず「ゼロステージ」に留まる期間は短くて済むだろう。ただし逆に、中高年の場合は、加齢による時間的な制約から、事業ドメインの選択肢が少ないともいえる。これまでの自分の経験、技術、ノウハウや築いてきた人脈を活かせる事業を、自分の適性や保有する経営資源の範囲に合わせて考えていくことが多いと思われる。

しかし、若年層においては、経験や人脈、経営資源に乏しいケースが多いものの、若ければ若いほど自分がまだ気がついていない適性を発見して、未経験の分野にチャレンジできる。また、

選択した事業分野でキャリアを積み重ねる時間も残っている。それゆえに事業ドメインを決めるのにおのずと時間がかかり、「ゼロステージ」に留まる期間は長くなる。

■図表 5-3 事業ドメインを決めるプロセス



自分の仕事や職場の環境が悪ければ、自分のやりたい仕事で明確なビジョンをたとえ持っていないなくても、これまでの仕事の経験、ボランティアの経験、趣味として興味があったなどの理由から、この仕事なら自分でもできるかもしれないという動機で起業を思い立つ若年層もいるだろう。「この仕事をやりたい」という気持ちや明確なビジョンからゼロステージに入ることもあれば、「この仕事ならできる」という気持ちからゼロステージに入ってくることもあるわけである。そして、自分のやりたいことを整理する段階で挑戦することを決め、「この仕事をやりたい」に気持ちに変化すると推察する。

自分のやりたいこと、できることが整理されれば、次の段階に入る。自分のやろうとしていることがマーケットに受け入れられて本当に収入を稼ぐことができるのか、他者との競争に負けないで長期的に事業を維持、継続することができるのかというビジネスモデルを評価する段階に入るわけである。

中高年層における起業の場合、彼らは企業において経営的な視点やマーケットの視点などから事業を評価する経験を持っている場合が多いため、判断に迷うことは若年層と比較して少ないと推察できる。たとえ、経営やマーケティングの理論を理解していなくても、経験のある分野であれば、多くの成功例を見てきており、それが1つの判断基準になるだろう。

しかし、若年層における場合は、企業において経営的な業務の経験をあまり積んでいないことが多いであろう。このことから、ターゲットとすべき顧客の設定や売りたい製品やサービスにどのような付加価値をつけて事業を行えばよいかなど考えることが難しいであろうし、たとえ、考えることができても、事業の評価の方法で行き詰まってしまう場合が多いだろうと考えられる。このように、若年層における起業の場合は、独力でビジネスモデルを考え、評価をして事業ドメインを決めることは難しくなるのではないだろうか。

成功した起業家には、メンターがいたケースが多いといわれている。この「ゼロステージ」で、ひとりで悩まずに事業や人生において経験豊富な人物から助言を得られたり、モチベーションを上げてもらったりすることが「ゼロステージ」からの効果的な脱出方法になるだろう。

### (3) 「起業をしようとしている若年層による座談会」の企画・実施

起業をしようとしている若年層は、どのように「ゼロステージ」を過ごしているのだろうか。我々は起業をしようとしている若年層を集めて、その声を実際に聞いてみようとした。具体的には、「起業をしようとしている若年層による座談会」を企画し、若年層を集めて自分たちの「ゼロステージ」について語ってもらおうというものである。

この座談会から我々は、若年層が起業について何を考え、何に悩み、どのように自分たちの課題を解決しようとしているのか、また第三者からどのような助言や支援を望んでいるのか、若年層の非正規雇用者やリストラされた社員などの起業についても語ってもらった。

#### ①座談会の概要

「起業をしようとしている若年層による座談会」の概要は以下の通りである。

開催日時：平成21年8月15日 16:15～17:45

開催場所：神奈川県民センター 702会議室

企画運営：執筆者

質問内容：○座談会参加者の現在の状況について

○始めようとしているビジネスについて

○起業にあたって悩んでいること

○起業について相談できる人はいるのか？

○支援機関に起業の相談をしているのか？

○起業に向けたプラン・構想のまとめ方

○非正規雇用や失業者の若年層が起業するために必要なこと

○理想の起業アドバイザーについて

○将来の夢について

参加者： 座談会参加者はインターネットなどを利用して公募し、それに応じて参加を希望した者、もしくは執筆者が知人に呼びかけて集めた人から構成される4人のメンバーである。

#### 参加者のプロフィール

A氏	31歳男性、東京都に在住し、現在は企業で就職支援に関する仕事をしている。3年前からインターネットサービスの事業をやりたいと考え始めており、そのビジネスの構想は50%程度まで固まっている状態である。
B氏	32歳男性、東京都に在住し、現在は企業で新規事業開発に関わる仕事をしている。2～3年前から起業を考えており、Webサービスの事業とリアルなサービス、釣りやガーデニングなど趣味の領域のリアルなサービスの2本立てで事業を行えたらと思っている。ビジネスの構想は、現在いくつか、持っており、その完成度は20%程度である。
C氏	35歳女性、埼玉県に在住し、現在は企業で広告の営業に関する仕事をしている。女性ならではのサービス業、女性の就職支援や美容関係の仕事をトータル的にできないかと、4年前から漠然と考え始めている。ビジネスの構想はまだ5%程度である。
D氏	34歳男性、東京都に在住し、現在は企業で携帯電話の営業に関する仕事をしている。独立を考え始めたのは6年前からで、飲食関係の移動販売を週末起業的に始め、将来はその経験を活かしてコンサルティング業をやりたいと思っている。ビジネスの構想は30%程度まで固まっている。

筆記録： この座談会における質問項目への起業希望者の具体的な回答やディスカッションの様子については、巻末に添付しているので参照して頂きたい。参加者はすべて匿名にし、座談会における自己紹介や会話の中で出てきた、現在、働いている会社名や個人を特定できる恐れのある固有名詞や会話の部分は削除して編集している。

#### ②座談会にて起業をしようとしている若年層が語る「ゼロステージ」と起業に向けた想い

この座談会で起業をしようとしている若年層が語った「ゼロステージ」の状況と起業に向けた想いなどについてその要旨を抜粋して以下にまとめた。

○ 座談会の参加者の年齢は31歳から35歳である。起業をしたいと考え始めるようになったのは3年から6年前、30前後で漠然と考え始めている。参加者は「ゼロステージ」に3年から6年ほど留まり、起業について自分の考えを整理している。

○ 座談会の参加者の起業に向けた構想の自己評価による完成度は5%～50%程度である。まだ事業ドメインを固める段階で、起業に向けた準備段階に入るにはもう少し時間を必要としている状況である。

○ 起業をしようとして考えているビジネスは、「インターネット関連ビジネス」、「釣り、ガーデニングなどの趣味のビジネス」、「女性の就職支援、美容関連のビジネス」、「飲食の移動販売ビジネス」であり、現在の自分の仕事に関係していない領域を選択する参加者もいる。

○ 起業をしようとするきっかけは、自分の友人、同じ会社の先輩や同僚が起業を目指すのを見て触発された、家族の病気がきっかけなど周囲からの影響によるところが多い。

○ 起業に当たって悩んでいることは、成功するビジネスモデルをいかに創るか、しかも失敗のリスクをどれだけ小さくできるか、家族の理解を得られるか、さらに創業資金は調達可能かなどが参加者から挙げられた。事業が成功するという確信が持てるまで、今の会社で働きながら慎重に考えるという姿勢が見えてくる。

○ 社内、社外に相談できる人がいるというケースもあるが、社内で起業の話をすることは会社を辞めるという話にもなるので問題がある。ビジネスモデルの評価などを短時間で人に聞いて、それで判断できるものでもなく、相談したからといってなんとかなるものではない。また、今の世の中にはビジネスの情報が溢れており、そこからいろいろな情報をとることもできる。

○ 都道府県や市などの支援センターなどで起業の相談窓口があるというのを知っていた人は半数、実際に相談に行ったことのある人はいなかった。行かなかった理由としては「支援センターの支援内容をよく理解していない」、「相談に行っても使えるかどうか、わからない」、「起業に当たっての資金や税金などの一般的なことは、書籍を1冊買えば丸ごと出ている」、「いきなり助成金とか融資など具体的な話ではなく、もっと手前の段階で緩いボールを受け止めてくれるような相談から入りたい」などの声があがっている。また、支援センターなどのアピールが不足しているのではという意見も出てきた。

○ ビジネスプランを作るのは重要であるが、まずはビジネスアイデア、ビジネスモデルをしっかりさせることが重要である。ビジネスプランは、人に説明をするとき、本当の起業のスタートラインに立ったとき、ビジネスを大きくするときに必要であるとの考えである。

○ 普通に企業に勤めている人は福利厚生も手厚く、その結果家族がいたら独立して起業しようと考えたことはないだろう。リストラされた人や非正規雇用者などは、フランチャイズ店のように何年かそこで働いたら独立できるような準備期間や仕組みがあれば起業できるのではないだろうか。非正規雇用者などの弱者には、キャリア・アドバイザーがついてその人の能力開発の相談から、ビジネスのやり方、融資の相談など至れり尽くせりの支援をすれば起業できるかも知れない。しかし相談する側にも相当な知識や経験が求められることになるのではないかなどの意見が出ている。

○ 現在、メンターがいるかという質問に、いるという人もいれば、メンターと呼べるかどうかわからないという人、メンターは大切だと思うがいないという人、それぞれ状況は違うようである。参加者が求めている理想のアドバイザー像は、そのビジネスに通じているプロであること、実際に起業をして成功を収めていること、そのような体験を持っている人でないと素直に話を聞くことは出来ないという意見が全員から出ている。また、その時々で状況が違うので、医師のセカンドオピニオンのように、複数の人から

意見を聞くことができると良いとの意見も出ている。女性からは、同性の相談者が絶対的な条件との声が挙がっている。また、アドバイザーとの人間性を含めての信頼関係も重視している。

○ 座談会参加者が将来を語ってもらうと、起業を通じて「まわりの人の役に立つ」、「もっと日本を楽しく」など社会への影響や貢献を意識し、自分が起業をする意味や理念について考えている。また、自分が高齢になったときに「もう少しチャレンジしておけばよかったと後悔したくない」、単純に独立すればというだけでなく「世の中にない新しい事業を作りたい」など人生観や自己実現にかかわる話も出てきている。このような話から起業をするということが、単純に働き方を選ぶということではなく、自分の社会に対する想いや自分の人生をかけて行う大きなイベントであることが伝わってくる。

#### (4) 「起業をしようとしている若年層による座談会」から見えてくる「ゼロステージ」

今回の座談会に出席して下さった方たちは、1974年～1978年に生まれている。小学校高学年から中学生、高校生の頃にバブルの時期を過ごしているが、就職活動の時期は失われた10年といわれている1990年代の後半から2000年の頃である。この2008年後半からの日本経済の低成長、雇用の不安定の時期を、いま30代前半で経験している世代である。

社会における現実の厳しさを知っている世代ということもあり、ビジネスモデルを慎重に考え、ビジネスのアイデアを一所懸命に集めて、小さく慎重に始めて少しずつ大きく育てていこうという姿勢が見えてくる。

座談会参加者は企業で働きながら、起業をするチャンスをうかがっているが、「自分たちのように起業を考えない方がハッピーではないか?」、「会社から手厚い福利厚生受けることができ、家族がいたら起業しないだろう」という発言も見られるように、自分たちのリスクや起業の厳しい現実も理解している。

またリストラされた社員、会社が倒産した社員の起業については、そのような場合は、「自信を無くしているので起業を考える余裕がない」、「まず目先の食べることを考えて、起業は考えない」などの意見が出され、起業が思いつきでできるものではないと認識している。

このような世代の参加者が語ってくれた若年層の「ゼロステージ」からは、以下のようなことが見えてくる。

##### ①企業内で働きながら慎重に起業準備を進める

「起業をしようとしている若年層の座談会」参加者はいずれも、企業内で働きながら、起業しようとする事業の構想を練っている。現在、安定した正規雇用の仕事に就いているため、あわてる必要はなく、じっくりと構想を考え、機が熟すのを待つことが出来ている。また、就職活動以降、社会で厳しい時代を過ごしてきていることも慎重な行動につながっていると考えら

れる。その一方で、会社の仕事に追われてしまいがちになり、起業のための調査や検討に必要な時間を作ることができず、時間が過ぎていってしまうことを懸念している。

#### ②考える余裕がない雇用弱者

リストラされた社員や非正規雇用者、いわゆる雇用弱者は、安定した状態にないため自信をもっていない、明日の暮らしが気になって起業など考える余裕がない状態である。多くの雇用弱者は、図表 5-3 事業ドメインの決定プロセスでいうと、「自分のやりたいこと、できることを整理する段階」から入らなければならないと考えられる。

#### ③ビジネスモデル、ビジネスのアイデアを重視する

起業するに当たりビジネスモデル、ビジネスのアイデアなどの重要性を認識しており、図表 5-3 事業ドメインの決定プロセスにおける「ビジネスモデルの評価の段階」で悩んでいる参加者もいた。単純に体を動かすような業務だけでは付加価値を創り出すことは難しいと認識し、新しい価値を生み出すようなアイデアや儲けの仕組みを探している。いろいろな人に自分のアイデアを話し、意見を聞き参考にしている。

#### ④過去の経験と、これからできるだろう将来の経験を組み合わせてビジネス構想を練る

これまでの自分の仕事の経験と、これまでに経験はないが興味のある分野を組み合わせてビジネスを考えている参加者もいた。まだ自分が若いゆえに、これからできるだろう将来の経験を組み合わせてビジネスの構想を考えている。座談会でいえば、B氏の釣り、ガーデニング、C氏の美容、D氏の飲食、経営コンサルティングなどの経験のない仕事へのチャレンジである。このような未経験分野へ挑戦することを考えることができるのは、若年層の強みであると言える。

#### ⑤他人をあてにしない・頼らない、頼るなら実績・実力のあるアドバイザー

若年層はメンターの存在の重要性は感じているようである。しかし「ゼロステージ」の若年層は他者からアドバイスを受けてはいるものの、他人に頼る、依存するような姿勢を感じることはない。創業を支援する者に対する要求レベルは高く、実績・実力を重視している。

#### ⑥観・想・志などの理念の形成

若年層は自分の起業を、ライフプランや人生観、社会的な意義などと結びつけて考えている。

### 6. 「ゼロステージ」から抜け出すために必要なもの

それでは次に、起業をしようとしている若年層が「ゼロステージ」から抜け出すにはどうしたらよいか考えていきたい。ここでは「ゼロステージ」を図表 5-3 事業ドメインを決定するプロセスにあるように「自分のやりたいこと、できることを整理する段階」と「ビジネスモデルの評価の段階」に分けて、「ゼロステージ」から抜け出すために必要なものは何かを探していき

い。会社をリストラされたもしくは会社が倒産をしてしまった、あるいは本人が望まないのに非正規雇用をしている人たちを雇用弱者とここでは呼んでいる。雇用弱者はまず「自分のやりたいことできることを整理する段階」で、第三者の助言を受けながら“自分自身の棚卸し”から始めるのがよいと考える。そして、現在の社会状況を考えて“起業に向けたレール”を彼らに敷いてあげることも必要だと考えられる。また、企業内で準備を進めて、起業をする機会を伺っている人たちは「ビジネスモデルの評価の段階」で迷っているケースが多い。この人たちに必要なのは、このビジネスモデルで“なんとかなる”という自信と、起業に踏み込むためのモチベーションであろう。さらに、彼らを支える相談者や、起業にあたって自分を支える理念についても以後で確認していきたい。

#### (1) 雇用弱者が必要とする“自分自身の棚卸し”と“起業に向けたレール”

会社をリストラされたり、非正規雇用の待遇を受け入れざるを得なかったりする若年層が起業をしようとする場合、これまでに起業のための十分な準備期間を持っていないこと、目先の暮らしに気を取られてしまい、じっくりと考える余裕をもてないことなどから、第三者の支援が必要になると推察する。例えば、国や都道府県などの支援機関がキャリアアドバイスをを行い、本人のやりたいこと、できることのレベルから整理してあげることも必要ではないだろうか。高校や大学などで就職活動は支援するものの、世の中にはどのような職業があって、どのようなことをしている、どのように社会の役に立っているなどということは教えていない。会社に入る方法は教えても、ましてや自分で独立してビジネスを始める方法まで触れることはないだろう。そのような教育を受けてきた若年層が、起業という手段があることに気がつくのは、社会に出てしばらくしてからである。そのような若年層には起業に向けたレールを敷いて、独立を支援するような制度も必要であろう。例えば、飲食店などのようにフランチャイズ制度を持つ企業で働けば、敷かれたレールに乗って起業することは可能である。現在、人材が不足しているといわれている分野である農業、林業、介護などの分野に人材の移動を促し、一定のレールを敷いて乗せるのであれば、働きながらビジネスモデルを学習し、自信を持った時点で独立へと進むことが可能である。

このように、若年層でしかも雇用弱者である場合は、自分のやりたいこと、できることを整理できておらず、しかも経験が浅いことから起業の選択肢は型にはまった仕事が多いと思うが、将来に向けた時間をたくさん持っているという非常に強力な武器を保有していることを忘れてはならない。

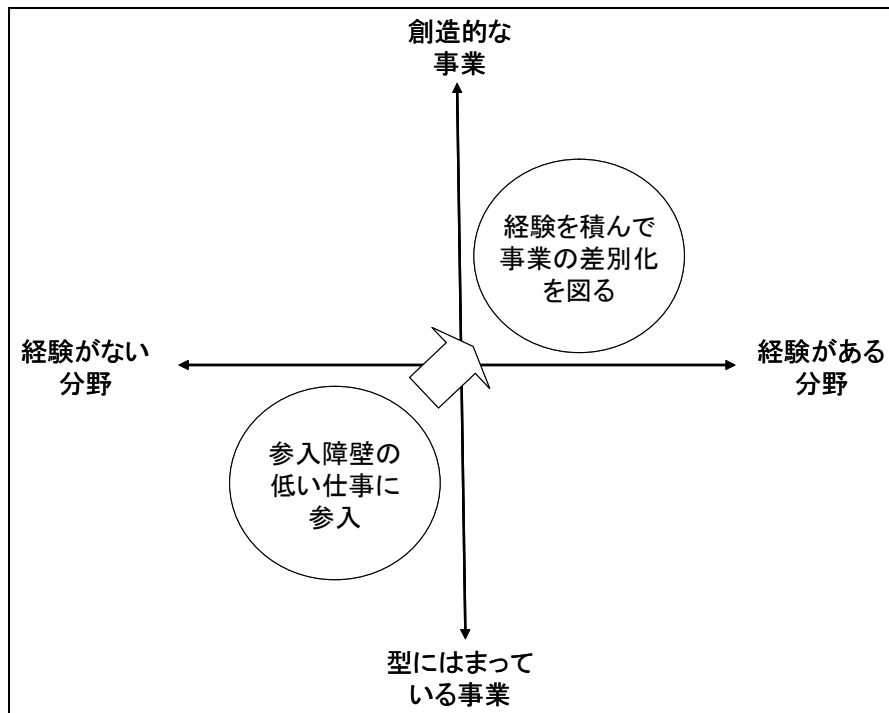
図表 6-1 経験と仕事の選択は、横軸に仕事の経験、縦軸にその仕事が創造的なものか、型にはまった仕事かが表されている。

若年層の雇用弱者が起業をしようとする場合、その仕事が経験のない分野であっても型にはまった事業で参入の障壁が低ければ、そこで経験を積み、研鑽を重ねて他社と差別化を図っていき、創造的な事業へと変革していくことが可能であろう。座談会の参加者でいえば、D氏が狙ってい



るのがこのパターンである。飲食の移動販売からスタートして、自分がその事業分野の先駆者として、経営コンサルティングをやっいてこうとしている。このように若年層には長期的なスパンで事業を考えることができるのである。

■図表 6-1 経験と仕事の選択



(2) ビジネスモデルの構築と“なんとかなる”という自信

自分のやりたいことができることがはっきりしている若年層もいる。問題は事業が成功して、今よりも高い収入を得ることが出来るのか、最初はうまくいっても長期的に事業を維持、継続することができるのか、事業が行き詰まるようなリスクはないかを気にかけている。このような若年層が必要としているものは、納得できるビジネスモデルを構築することと“なんとかなる”という自信を持つことである。

座談会参加者のA氏のように、社内、社外の人に自分の構想を話し、批評をもらいながら事業になりそうかどうか確認している人もいる。逆にB氏のようにビジネスモデルは少し話をした程度でわかるようなものではなく、相手に時間をとらせるのも悪いのでむやみに聞かない人もいる。

D氏の場合は、メンターと呼べる人が複数存在しており、いざ起業をしようとする場合は、その人たちから意見を聞き、励まされて「ビジネスモデルの評価の段階」を抜け出していくのではないだろうか。

問題はメンターと呼べる存在がない場合である。座談会では、理想のアドバイザーは、その事業において成功経験を持っている人と、その道のプロであることで、全員一致している。プロから「これなら大丈夫」、「ここが問題であり、これを修正するように」とはっきりとした評価をもらうことで自分の確信を得ることを望んでいると考えられる。

要するに「ビジネスモデルの評価の段階」の相談者は、「自分のやりたいことができることを整理する段階」のように悩みのカウンセラー的な存在と違い、そのビジネスに通じている専門家である必要があり、起業しようとしている若年層が相談して納得するだけの経験と迫力が求められている。このような専門家の相談者と、確信を得られずに悩んでいる若年層が出会えるような機会が必要とされているのではないだろうか。

### (3) 起業希望者を支える相談者の存在

座談会に参加した若年層は、メンターの重要性を認識している。「ゼロステージ」の段階では、このメンターが重要な役割を果たすのではないだろうか。メンターとまでいわなくとも、きちんと話が出来る相談者を若年層はもっていなければいけないと考える。

その理想像は「自分のやりたいこと、できることを整理する段階」においては、自分自身の経験や能力、適性などを棚卸ししてくれるような存在、様々な人物に会う機会が多かった人で、聞き上手な人が相応しいであろう。「ビジネスモデルの評価の段階」においては、相談者が進もうとしている事業分野で成功した経験があり、その事業について専門的なアドバイスができる人が適切である。迷っている若年層を納得させる、駄目出しできる相談者である必要があるから、説得力、迫力のある相談者が理想であると考えられる。

また、メンターや相談者は、1人でなく複数いることが望ましいだろう。いろいろな角度から意見を聞き、自分自身の判断を助けていくことができる。また、メンターや相談者にも当然、時間的な制約があり、1人だけだとアポイントメントを取るまでにある程度の時間がかかってしまうだろう。また、ビジネスには正解がないといわれている。だからこそ、病気の患者のようにセカンドオピニオンを得ることも大切になるだろう。

### (4) 起業に対する「観・想・志」

座談会に参加した若年層から「自分の人生を年老いてから、もう少しチャレンジすればよかったと後悔したくない」、「これまでにない事業を立ち上げてみたい」、「周りの人の役に立つ事業が出来るようになりたい」、「もっと日本を楽しくしていきたい」などの声があがっている。これらの声は、参加者の人生観やビジネスの想い、成し遂げたいこと、つまり「観・想・志」であると考えられる。

「観・想・志」とは、自分自身と社会やビジネスの関わりを根底で支える自分なりのものの見方と考え方、意志決定や選択に当たっての判断の基準や行動する際の指針となるものである。

「観」には、価値観、人生観、社会観、仕事観、人間観などがあり、「想」には、事業への想い、

会社や組織への想い、仕事への想い、「志」には、自分自身が成し遂げたいこと、自分が果たすべき使命のようなものが挙げられるだろう。

自分自身の人生においても人の心を揺さぶるようなビジョンがなければ、つまり自分自身の「観・想・志」がなければ、事業において顧客や取引先、社員の心を動かすようなビジョンを描くことは難しいかも知れない。「観・想・志」は、体験、知識、見聞などを積み重ねて形成されるものである。若年層ほど人生経験が少ないわけであるから、起業の準備をしながら体験を積み知識を吸収し、形成しなければならないものである。しかし、起業しようとするものは若年層や中高齢層を問わず、起業における「観・想・志」を必要とする。なぜなら、企業においては起業家の「観・想・志」が経営の理念となって、企業の行動の原動力となるからである。

## 7. 起業に成功した人の「ゼロステージ」体験談・事例

ここでは実際に「ゼロステージ」を体験し、「ゼロステージ」を抜け出し、起業に成功した5名の方の体験をヒアリングした結果を紹介する。なお、ここで紹介する事例は「ゼロステージ」の体験時点から既に数年から20年近くを経過し、現在と経済環境等は異なっているところがある。だが、「ゼロステージ」から抜け出して事業を継続的に行っている成功者に共通した重要成功要因として参考になるものが大いにあると考える。

### (1) 起業に成功した人の「ゼロステージ」での状況

#### ① 「ゼロステージ」になったきっかけ

「ゼロステージ」になったきっかけとしては図表 5-2 の事業をおこしたい理由において、「仕事や職場に不満」と「やりたい仕事があった」を指摘した。今回の事例では、H.Y さん(次節事例③参照)、N.S さん(次節事例④参照)と H.O さん(次節事例⑤参照)の場合は「仕事や職場に不満があった」であり、T.H さん(次節事例①参照)の場合は「やりたい仕事があった」である。なお、E.T さん(次節事例②参照)の場合は「育児との両立」であり、図表 5-2 の事業をおこしたい理由で指摘した「ゼロステージ」になったきっかけ(「仕事や職場に不満」、「やりたい仕事があった」)とは直接一致しなかった。以下「ゼロステージ」になった事例を紹介する。

T.H さんの場合は、趣味で行っていた Web サイトの構築を IT 関連企業、マーケティング関連企業やケーブル TV の企業など色々な会社から評判となり「やりたい仕事があった」ことが理由で「ゼロステージ」になるきっかけとなった。

E.T さんの場合は、出産を機に会社を辞め、「育児をしながら出来る仕事をおこないたい」という理由で「ゼロステージ」になるきっかけとなった。

H.Y さんの場合は、管理職になり仕事が大変忙しくなったため、家族とのコミュニケーションが取れなくなり家族との時間を大切にしたいといった「仕事や職場に不満」が理由で「ゼロステージ」になるきっかけとなった。

N.Sさんの場合は、男女雇用機会均等法が改正(1985年)されたばかりで、会社も女性の社会進出への仕組みも手探りの状態にあり、直属の上司と考え方が合わず組織が窮屈に思えており「仕事や職場に不満」が理由で「ゼロステージ」になるきっかけとなった。

H.Oさんの場合は、会社勤めだと自分のやりたいことができないといった「仕事や職場に不満」が理由で「ゼロステージ」になるきっかけとなった。

## ②「ゼロステージ」を抜け出すプロセス

「ゼロステージ」を抜け出すプロセスとしては、図表 5-3にある事業ドメインを決めるプロセスでは、「この仕事をやりたい」あるいは「この仕事ならできる」といったことを整理し、自らのビジネスモデルを評価し、「儲け（収入）が期待できる」環境を「長期に維持継続できる」確信に至り事業ドメインを決めることであると指摘した。以下それぞれ「ゼロステージ」を抜け出したプロセスを事例から紹介する。

T.Hさんの場合は、趣味で行っていた Web サイトの構築が「この仕事をやりたい」ことであり、自分の技術として持っていたシステム関連が「この仕事ならできる」ことであった。当初のビジネスモデルの Web サイトの構築では、色々な会社からの評判が良く、自分のビジネスモデルに自信を持ち、「儲け（収入）が期待できる」と考え「ゼロステージ」を脱していった。しかしながら、創業して1年経過した後には検証した結果、自ら思った儲け（収入）が得られなかったため、「この仕事ならできる」ことであったシステム関連の事業に軸足を移して成功した。

E.Tさんの場合は、以前勤務先で行っていた DTP の業務が「この仕事ならできる」ことであった。当時の需要が増加していたカーナビの地図を作成する仕事で「儲け（収入）が期待できる」と考え、「ゼロステージ」を脱していった。しかしながら、平成 10 年頃から Windows、インターネットの普及により、企業でパソコンが一人一台の時代となり、DTP の仕事がどんどん減っていった。平成 12 年頃、国が介護保険をスタートさせると聞き、介護の経験があったため「この仕事ならできる」と思い、加えて将来性のあるビジネスであり「儲け（収入）が期待できる」と考え、再度「ゼロステージ」を脱していった。

H.Yさんの場合は、以前勤務先で行っていた各種機材・機器ケース等の製造・販売の業務が「この仕事ならできる」ことであり、仕事のやり方自体は従来と変わらない方法でやりたいと考え、足を運ぶ営業を軸に様々な事業を手がけることにより「儲け（収入）が期待できる」と考え「ゼロステージ」を脱していった。

N.Sさんの場合は、以前勤務先で行っていた食品関連の企画提案の業務は「この仕事ならできる」ことであり、勤務先を辞めるなら声を掛けてくれと申し出を受けた会社の業務を手掛けることで「儲け（収入）が期待できる」と考え「ゼロステージ」を脱していった。

H.Oさんの場合は、以前に勤務先で行っていたデザインの仕事が「この仕事ならできる」ことであり、デザイン関係の会社であれば、自分のスキルでも経営することで「儲け（収入）が期待できる」と考え「ゼロステージ」を脱していった。

### ③メンター（アドバイザー、相談者）について

第2章5節において、成功した起業家にはメンターがいたケースが多いことを指摘した。今回のインタビューで、「ゼロステージ」を脱するためのメンターの存在については、H.YさんとH.Oさんには特定のメンターがいたが、T.Hさん、E.Tさん、N.Sさんには特定のメンターがいなかった。ただし、特定のメンターがいない場合でも、自分のネットワークのなかで必要に応じて相談をしながら、自分の悩みを解消していた。しかし、タイミング良くメンターがいるとは限らないため、T.Hさん、E.Tさん、H.Oさんは、独自に本や資料などで調べて悩みを解消していた。以下それぞれの事例を紹介する。

T.Hさんの場合は、創業時に特定のメンターはいなかった。必要に応じて会社の先輩や友人に個別に話を聞いてもらい悩みの解消を行った。また、創業に必要な情報は、自分で本を購入し、一人で調べていた。

E.Tさんの場合は、初めに手がけた仕事の内職のような形で始めたので、特にメンターはいなかった。また、介護事業を始めるときも特定のメンターはおらず、家族や友人、税理士に相談したが反対された。加えて区役所にも相談したが、満足な回答を得られなかった。結局参考になったものは、本屋で見つけた介護事業の立ち上げ方の本や、区役所から入手した介護事業計画に記載されていたデータであった。また、区の介護説明会、講習会などで、同じように介護事業を立ち上げようとしている人と、お互いに情報交換やアドバイスをし合う機会が持て、起業にあたっての心の支えになっていった。

H.Yさんの場合は、近所に住む長い付き合いの友人という特定のメンターがいた。業種は異なっていたが、営業の方法を色々と教えてもらった。区の助成金や創業に必要な情報についても教えてもらい、大変参考にした。また、区の嘱託の中小企業診断士に助成金の申請の方法、事業コンセプトの確認、売上予想、運転資金の必要性など様々なことを教えてもらい非常に参考にしたし、勇気付けられもした。

N.Sさんの場合は、相談に乗ってくれる特定のメンターはいなかったが、専門分野については日仏料理協会でのネットワークや取引先の方々に相談していた。また、会社の先輩、特に色々な社外の方々と話しをしていた。また、創業に必要な情報は自分のネットワークや友人から入手していた。

H.Oさんの場合も、初めのうちは相談に乗ってくれるメンターはいなかったが、専門学校時代の同級生が先に独立してからは、色々と相談をするようになりメンターといえる存在になっ

た。特にクライアントの獲得方法など、営業について相談するようになっていった。一方、会社設立に必要な知識は、自分で本を購入し身に付けていった。

#### ④ビジネスプラン（事業計画）について

図表 5-1 起業までのステップでは「ゼロステージ」を脱し、Step1 で具体的な事業ドメインを決め、自分の考え方をまとめ具体的にビジネスを実現するために、その表現方法として一般的にビジネスプランの作成を指摘した。今回のインタビューでは、実際にビジネスプランを事業計画書として作成したのはT.Hさん、E.TさんとH.Yさんであり、そのうちE.TさんとH.Yさんの場合は、公的機関への申請のためであった。N.Sさんの場合は、創業時点から現在まで事業計画書を作成していないが、金融機関や公的機関への申請の必要がなく、自分の事業に対する考え方もぶれでならず、改めてまとめる必要がなかったと推察した。また、H.Oさんも、事業計画書としては作成していないが、付箋紙を活用して事業の考え方をまとめていた。ここではビジネスプランについて、それぞれの事例を紹介する。

T.Hさんの場合は、事業計画書を他の人に見せて客観性を得るというよりも、自分の考え方をまとめるために作成していた。自分の考えを趣味のレベルでなくきちんとした形で、作り上げなくてはいけないと考えていた。なお、創業時点ではデータや情報をまとめ、実際にどこにどのように売って現金化するかなどを1年先まで考えていた。

E.Tさんの場合は、初めに手がけた仕事が内職のような形で始めたので、ビジネスプランの作成は特に考えていなかった。しかし、介護事業を始める時に、都に「事業計画書」および「収支計画書」を提出する必要があるとあり、役所の型式に従って考えれば良かった。つまり、「事業計画書」「収支計画書」の作成を通じて、余計なことを考えずに自分の考えを整理していた。

H.Yさんの場合は、中小企業診断士の助言も受けながら、区の助成金を受けるために事業計画書を作った。目標売上を達成するために、どのような受注を獲得すべきかを考えていた。なお、実際に事業を行ってみると助成金の申請がなくても、事業計画を立てることは大事だと思われた。

N.Sさんの場合は、創業時点から現在まで事業計画書などは作成していない。「ゼロステージ」時点で既に明確なお客様がおり、お客様からの仕事を次々にこなしていくだけで精一杯で、事業に関する自分の考え方を整理する余裕はなく、銀行から資金調達を必要とする仕事ではなかったため、事業計画書を作らずに済んだ。

H.Oさんの場合も、創業時点から現在まで事業計画書などは作成していない。事業計画を作っても、うまくいかなかった場合、がっかりするだけだと考えていた。ビジネスプランは、付箋紙に目標を箇条書きにしてまとめていた。1～2日で実現可能なものから、1ヵ月先、それ以上といった時間軸単位で目標を立てられていた。

#### ⑤事業成功の重要成功要因について

「ゼロステージ」から抜け出し創業することができ、なお継続的に事業を行っている、これらの経営者の体験談・事例から共通した重要成功要因として以下の特徴的な4項目があると考えられる。

##### 1)自分の経験を活かせる事業を選ぶ

今回の事例で紹介した方々の全てが成功した事業について、以前に関係する仕事、ボランティアや趣味で経験しており、成功した事業での全くの未経験者はおらず、自分の経験を活かせる事業を選んでいる。

##### 2)創業（起業）初期に資金負担の少ない事業を選ぶ

H.Yさんを除き、サービス業かデザイン業であり創業（起業）初期に資金負担の少ない事業を選択している。なお、H.Yさんの場合も企画や営業が中心で、制作については外部委託する受注生産型の事業が中心であるため、資金負担の少ない事業と考えられる。

##### 3)事業規模にこだわらない身の丈にあった事業を行う

T.HさんやE.Tさんは、途中で事業を転換され、N.Sさんは、途中で事業を縮小された。また、E.Tさんのように自宅の改築とともに事業を拡大されたりするなど、全員が身の丈にあった事業を心がけている。

##### 4)特定な相談者には限らないが、悩みの解消方法を持っている。

③メンター（アドバイザー、相談者）について記載した通り、特定なメンターがいない場合でも、自分の人的ネットワークのなかで必要に応じて相談を行ないながら、自分の悩みを解消している。

#### (2) 起業に成功した人の「ゼロステージ」体験談・事例

ここでは、前章で要旨を述べて論じた5名の経営者に対して、実際にインタビューした体験談の内容を個別に紹介する。

事例①：T.Hさん（男性）

■年令：40才    ■形態：合資会社    ■従業員：なし    ■創業年数：9年  
■業種：ITシステム開発

##### ・創業の理由やきっかけ

- ✓以前、企業に勤めていたときに個人的な趣味でやりたいこととして、Webサイトの構築をひとりで行っていた。IT関連企業、マーケティング関連企業やケーブルTVの企業など色々な会社で、自分の制作したコンテンツを使用したいなど良い評価をしてくれる方がいたことがきっかけとなり独立した。また、事業として自分で独立してもできる範囲と考えた。
- ✓結果として、約1年間は創業時点で目指したWebサイトの制作の事業を行ったが、思ったように事業ベースにのらなかつたので、現在のシステム開発関連の事業に徐々に軸足を移

していった。

- ✓初めから創業したかったのではなく、前述したとおり自分のWEBサイトが色々な業界の方から評価を受けるようになり31才頃から考えるようになった。

・悩みの相談

- ✓創業時に特定の相談者はいなかった。自分の周りにベンチャーキャピタリストなどはいたが、話を聞くと大掛かりな話ばかりで自分のスタイルに合わなかった。会社の先輩や友人に個別に話を聞いてもらい、悩みを解消していった。
- ✓創業に必要な情報は自分で本を購入して、一人で調べて創業した。
- ✓創業時には、公的に相談できる窓口があることを知らず、公的な機関へ相談に行くことはなかった。

・自分の考えを整理する方法

- ✓自分の考えを趣味のレベルでなく、きちんとした形で作り上げなくてはならないと考えていた。創業時点ではデータや情報を自らまとめ、実際にどこにどのように売って現金化するかなどを考えた。
- ✓構想段階では、事業計画書のハウトゥ本を購入して、実際に紙に書いてみたが、現在振り返ると見当違いのことは沢山あったと思う。事業計画書は他人に見せて客観的な判断を得るより、ひたすら自分で考えて、自分の考え方をまとめるために書いていた。自分なりに考えてそれに沿って行動していく過程が、とても楽しかった。今、考えるとそれを評価してくれる人がいれば良かったかもしれない。
- ✓事業計画をある程度リアルに考えたのは1年先までだった。その1年間で、3ヶ月後、半年後全く成功の見込みがないものはその時点で諦めた。そして、成功の見込みがあるものに事業をシフトしていった。とにかく、食べていくために事業をシフトさせていった。
- ✓考えをまとめるのに行き詰ったことはなく、都合の悪いことはあまり考えていなかった。自分でやれる範囲の事業だと思っていたので、特に躊躇することもなかった。目の前にやることが一杯あったので、行き詰っている暇がなかった。

・理想のアドバイザー

- ✓アドバイザーは精神面では特に必要なかったが、経営面からのアドバイスは欲しかった。具体的には行政の支援策や経営相談窓口など様々な選択肢を情報として知らせてくれる人が欲しかった。
- ✓自分より先に独立した人は、とにかくがむしゃらに働いて、株式公開した後さっと引退する考え方の持ち主だった。株式公開のために全て仕事に注ぐ人しかいなかったのも、凄いなと思うことはあったが、自分のスタイルには合っていなかった。



・事業成功の秘訣について

- ✓ 創業時点は Web 事業で、その後システム開発に軸足を上手く移せたことが成功の秘訣である。また、事業を継続するうえで、家族が理解を示してくれたことが一番大きく、自分一人では出来なかったと考えている。

・今後の目標、夢について

- ✓ 以前は 10 年程度必死に働いてハワイに行くことを考えていたこともあった。今は自分が仕事をしていることが大切だと思うようになってきた。自分が働き続けていることに価値があり、その姿を家族に見せたいと思っている。1日 24 時間全てを仕事に費やす訳ではなく、自分や自分の家族との時間も大切にしていきたいと考えるようになった。
- ✓ 現在はお客さんの製品やサービスを作る裏方支援をしているので、再度創業時に戻って、自分（自社ブランド）の商品やサービスを創出したいと考えている。
- ✓ 仕事ではコンピュータシステムにより、人が便利になるものを提供している。家庭では便利になることだけでなく、自分で考えることを大事にして、過度に便利なコンピュータ、インターネットや携帯に頼らない家庭にしたいと考えている。」

事例②：E.T さん（女性）

- 年齢：42 才    ■ 形態：有限会社    ■ 従業員：20 名    ■ 創業年数：13 年
- 業種：創業時：情報サービス、現在：介護サービス

・創業の理由やきっかけ

- ✓ 勤務していた企業では、マッキントッシュを使いデスクトップパブリッシング（DTP）の業務を行っていた。出産を機に会社を辞め、育児をしながら在宅で出来る仕事として、当時、需要が増加していたカーナビの地図を作成する仕事やアンケート用紙のデータ入力の仕事を手始めとした。
- ✓ 自宅にマッキントッシュやプリンターなど全て揃っていたことも、この仕事を選んだ一因であった。また、1990 年代前半はコンピュータがまだ個人に行き渡っていない時代であったため、データ入力やワープロなど単純な業務が多数外注に出されており、電話での営業活動だけでたくさんの仕事を受注することができた。アンケートはがきの入力、1枚 120 円で 1 万枚などという仕事もあり、高利益が期待出来る仕事が多かった。平成 8 年に得意先から個人の場合、たくさんの仕事を発注しづらいため、法人化して欲しいと言われ、有限会社にした。
- ✓ 平成 10 年頃から Windows、インターネットの普及により、企業でパソコンが一人一台化したため、仕事がどんどん減ってしまった。会社形態にしてはいたが、社員を雇っておらず、仕事を人に頼むときは外注依頼していたことは幸いだった。そこで、既存の仕事はあきらめ、新しいビジネスを探さねばならない状況となった。

- ✓ 平成 12 年頃に国が介護保険をスタートさせると聞き、将来性のあるビジネスではないかと考えた。ボランティアではあったが、介護の経験があったため、この事業に参入することを真剣に考えた。介護の社会的な重要性もボンヤリではあるが認識していた。
- ✓ 介護事業を始めるには、ボランティア経験が 5 年以上の条件があり、誰でも参入できるものではなかったが、自分は幸運にも条件を満たしていた。それから 1 年ほどの検討期間を経て、平成 13 年に情報サービスから訪問介護の会社として事業転換し再スタートした。
- ✓ その後、地域住民からデイサービスの強い要望を受け、平成 15 年に自宅を建て直すタイミングで、デイサービスが出来るように自宅の設計、施工を行った。これにより、訪問介護とデイサービスの 2 つの事業が可能となり、会社の規模を大きくすることができた。
- ✓ 現在では、20 人ほどの従業員（パート・アルバイトを含む）を抱え、年商 80 百万円までに成長できた。

・悩みの相談

- ✓ DTP 業務は内職のような形態だったので、特に悩まずに創業した。しかし介護事業を始めるときは、家族や友人、税理士など多くの人に相談をしたが、周りからはことごとく反対された。
- ✓ 区役所に相談や質問に行っても、たらい回しにされることが多く、その後行かなくなった。結局、自分の信念を貫いて、独りで立ち上げた。特に参考になったものは、介護事業の立ち上げ方のノウハウ本、区役所で入手した介護事業計画に記載された要介護人口、年代、保健所の利用頻度などのデータであった。
- ✓ 区の介護説明会、講習会などで、同様に介護事業を立ち上げようとしている人たちと、相互に情報交換、アドバイスをし合う機会を持てたことはとても良かった。この人たちから得られたものは大きかったし、第二創業にあたっての心の支えにもなった。

・自分の考えを整理する方法

- ✓ 介護事業を始めるためには、東京都に「事業計画書」および「収支計画書」を提出する必要がある、それらの書類を作成しながら自分の考えを整理した。役所の型式にはまって考えれば良いため、余計なことを考えないで済んだ。

・理想のアドバイザー

- ✓ 介護に詳しい、あるいはその仕事に詳しいからという理由だけで、創業希望者にアドバイスが出来るわけではない。ビジネスの立ち上げを自分自身で経験していないとアドバイスが出来ないと思う。実際に、介護の職務キャリアが長く、自分で独立しようとしても、なかなか立ち上げられない人がたくさんいる。それは事業の立ち上げに何が必要か、どのような書類を提出し、どのように営業活動を行い、人を募集すればよいかなどの経験をしていないことによると思われる。

- ✓ 創業希望者向けのアドバイザーは、その人自身が創業経験を有することで初めて、技術面や精神面で親身なアドバイスが出来るのではないかと思う。
- ・ 事業成功の秘訣について
  - ✓ 第二創業時点で、以下が成功のポイントであったと思う。
    - 介護保険開始のタイミングをつかんだこと。
    - 当初は近隣に競合会社がなかったことで、地域の先駆者になれた。
    - 介護需要が予想以上に増加した。
    - 東京都の方針として、同業者が協力し合うことを奨励しており、競争が激しくない。
    - 周りに反対されてもやり抜く強い意志があった。
  - ✓ また、事業継続においては、以下がポイントであったと思う。
    - 人対人のビジネスであることを考え、従業員の採用を思い切って正社員中心とした。
    - 顧客から他社に比べて、従業員が親切である、良い人が多いとのプラスの評判が得られた。顧客の高評価が、口コミで伝わり、新規顧客が増加したことで事業を拡大できた。
- ・ 今後の目標、夢について
  - ✓ 顧客から泊まりの介護ができないかとの要望が多く、その声に応えられる施設とサービスを作ることが自分の目標である。今後も地域密着型で、地元の人たちから愛される会社になりたいと思っている。
- ・ その他（若年層の起業について、自分のメンター）
  - ✓ 若年層が起業をして成功するためには、可能な限りビジネスモデルができあがっている「型にはまったもの」から始めると良いと思う。無理に他社と差別化しようとするとう失敗するリスクも大きくなると思う。
  - ✓ 当社も関連サービス（病院に連れて行くなど）にいきなり手を出さず、無理に付加価値の高いサービスを追求せずに基本に忠実なところからスタートした。他社と差別化するようなことは、経営に慣れて会社が軌道に乗ってから実行した方がよいと思う。
  - ✓ 自分も介護という仕事を始めたタイミングが介護保険の導入時であったため、行政主導の型にはまったビジネスであったことに救われていたと思う。
  - ✓ 自分にメンターは特にいなかった。しかし、父親の仕事の都合で子供の頃に米国で過ごした経験があり、その時、周りには独立してチャレンジすることが当たり前のような人々がたくさんいた。おそらくその影響を自分は受けており、強いてあげればその人々が自分のメンターかもしれない。

事例③：H.Yさん（男性）

■年齢：41才 ■形態：個人事業 ■従業員：なし ■創業年数：1年  
■業種：イベント企画、各種ケース等企画製造

・創業の理由やきっかけ

- ✓勤務していた会社（各種楽器ケース等の製造・販売）の仕事は好きだったが、管理職になったこともあり、仕事が大変忙しく、家族とのコミュニケーションが取れなくなったことが一番の理由。家族との時間を大切にしたいと思い創業を思い立った。
- ✓創業を意識したのは創業する3年前からである。創業するかどうか迷い続け、準備期間を含めて実際に創業するまで3年かかった。

・悩みの相談

- ✓創業当時は、近所に住む、長い付き合いの友人に相談に乗ってもらった。その人は貴金属のバイヤーとして、自分より2年前に創業した。その人に何から何まで教わった。業種は違うが、具体的な仕事の受注方法から、区の助成金や創業に必要な情報についてまで教えてもらい、大変参考になった。
- ✓区の囑託の中小企業診断士1人に3度相談に乗ってもらったことがある。助成金の申請の方法、事業コンセプトの確認、売上予想、運転資金の必要性など様々なことを教えてもらい非常に参考になった。また、勇気付けられたこともうれしかった。

・自分の考えを整理する方法

- ✓創業するまでの自分は、楽器ケースの製造・販売しか携わったことがなかったので、独立後も、仕事のやり方自体は従来と変わらない方法でやりたいと考えた。つまり、「足を運ぶ営業」を軸に、様々な事業を手がけたいと思った。特に主力商品であるケースは耐久品であり、頻繁に受注があるわけではないので、絶えず営業活動を行う必要があると考えた。
- ✓構想のまとめについては、中小企業診断士の助言を受けながら計画を練っていった。売上予想は、毎月同じペースを保てるように考えた。具体的には、毎月90万円の利益確保のため、売上目標を300万円に設定し、その売上を達成するために、どのような注文を獲得すべきか（楽器ケース受注なのか、Tシャツ受注なのか等）考えた。一人で仕事をしている以上、マンパワーには限界があり、身の丈にあった売上目標を立てるようにした。
- ✓なお、区の助成金を受けるために事業計画書を作成したが、助成金の申請がなくても、事業計画を立てることは大事だと思う。しかし、創業した後は、プランどおりには行かなかった。

・理想のアドバイザー

- ✓自分が求めるアドバイザーは、時と状況によって異なる。例えば、融資を受けたいときには、その方法を具体的に教えてくれる人、悩んでいることや教えてほしいことが必要なときには、必要なことを適切に教えてくれる人である。自分の場合、直接アドバイザーと会って助言を受けることが多かった。直接会うことにより本音で語り合うことができ、より有意義な情報を得ることができた。
- ✓2年先に創業した知人が私のアドバイザーであったが、自分のミスや失敗を包み隠さず教えてくれる人であり、理想のアドバイザーだったと思う。業種は違っても、そのような経験談は非常に役に立った。また、自分の事業の中で何がダメなのかを指摘してくれて、方向性を正してくれるアドバイスは非常に役立った。
- ✓嫌いなタイプのアドバイザーは、自分のやり方を全否定する人である。例えば、SEO対策（ホームページの検索エンジン対策）で、自分のやり方を全否定して、別の手法を押し付けてくる人は勘弁してもらいたかった。自分なりに工夫して取り組んでおり、結果がまだ見えていない段階で、それじゃダメだと言われても納得ができない。

・事業成功の秘訣について

- ✓人とのつながりである。まさにコミュニケーションが大切である。自社のコンセプト「ひらめきを形にする」で、人と会って相手が何を求めているのかを把握して形にできないと事業は成り立たない。色々な人との出会いが大切で、出会いが出会いを呼び、事業は成り立っていると思う。

・今後の目標、夢について

- ✓20年間勤務していたときにお世話になった方々（映像、照明、特殊効果、音響、イベント制作の会社の方々）に恩返しをしたい。自分の夢は、自分でイベントを立ち上げて、こうした会社の方々に仕事を発注し、オペレートしてもらうことである。大きなイベントを立ち上げるのは時期尚早なので、今は小さいところから始めているが、いつかは、大きなコンサートを企画したいと常に思っている。

事例④：N.Sさん（女性）

■年令：48才 ■形態：有限会社 ■従業員：なし ■創業年数：20年

■業種：食品関連（メーカー～流通小売）コンサルタント

・創業の理由やきっかけ

- ✓大手百貨店に入社して、商品(食品)の分析や検査の仕事を経験した後、食品関連の企画バイヤーとして売り場の企画提案の仕事をしていた。バブル絶好調の時代で、各店舗の売り場責任者に様々なプロジェクトの企画を自ら提案した。結果は、成功もあり失敗もあったが、仕事は達成感があり楽しかった。

- ✓ 当時、男女雇用機会均等法が改正(1985年)されたばかりで、会社も女性の社会進出への仕組みを手探り状態であった。また、直属の上司とは考え方が合わず組織が窮屈に思っていた。創業を意識したのは、企画バイヤーとして仕事が順調となり、取引先からスカウトの話をいただくようになってからである。
  - ✓ 百貨店を退社するなら声を掛けてくれといわれた会社があり、その会社が経営する六本木の飲食関連施設のコンサルタントを引き受け、1年分の契約金を先にもらえることになったことが創業のきっかけとなった。最終的には大手百貨店で6年間勤め、28才で会社を退職して創業した。
- ・ 悩みの相談
- ✓ 自分で仕事の知識ベースを築かなければいけないと思い、調理・飲食分野の専門知識をつけるため、日仏料理協会でフランス語を学んだ。悩みの相談に乗ってくれる特定の人はいなかったが、飲食等に関する専門分野の悩みは、日仏料理協会での人的ネットワークや取引先の方々に相談していた。さらに、会社の先輩、並びに社外の知人達と会話をしていたことが、創業の悩みを相談していたことになると思う。
  - ✓ 創業に必要な情報は、自分の人的ネットワークや友人から入手していた。周りにいる友人の起業家から情報を入手出来たので、法人化についても特にハードルを感じなかった。
  - ✓ 公的機関が行っている創業支援の存在は知らなかった。公的機関の活用といえば、納税のため税務署に行った時に、無料で担当税理士を紹介され、税務関係をお願いした程度であった。
- ・ 自分の考えを整理する方法
- ✓ 創業時点から現在まで事業計画書などは作っていない。お客様からの仕事を、次々にこなしていくだけで、事業に関する自分の考え方を整理する余裕はなかった。銀行から資金調達を必要とする仕事ではないので、事業計画書を作らなくてすんでいた。
  - ✓ 創業に直接関係ないが、食品の分野は一人で全分野をコンサルティングできる人間はいないので、食品に関する専門性を身に付け、その幅を広げていきたいと考えていた。自分の知識の内部蓄積をどのようにするかを考え、コンサルタント以外に専門学校で講師業を営み、学生への授業を通じて知識の補充も行った。
- ・ 理想のアドバイザー
- ✓ 独立することや会社をつくるのが、どういうことか分からない人が多いと思う。会社をつくることは簡単で、その具体的な方法を教えてくれるアドバイザーがいれば良いと思う。アドバイザーではないが、異なる業界の自分と違った発想の持ち主を自分のネットワークに加えていくことが重要だと思う。

・事業成功の秘訣について

- ✓ ①独立時点で既にお客様がいたこと、②資金をあまり必要とする事業ではなかったこと、③独自（業界人・異業界人・起業家）のネットワークを持っていたこと、だと思う。
- ✓ 創業時点では事業のあるべき姿像は特になく、とにかく仕事をこなしていた。しばらくして、事業のあるべき姿像を考えるようになり、コンサルティング会社として大きくしていくことを摸索したこともあった。会社を大きくしていく過程で事業がどんどん広がり、自分が目の届く領域から事業が離れていき、自分で事業運営することも心地悪くなったため、無理をしない範囲に戻した。自分のやりたい範囲という究極のニッチが成功の秘訣だと思う。

・今後の目標、夢について

- ✓ 自分が表にでる仕事ではなく、世の中のお手伝いになる仕事も手掛けていきたいと考えている。具体的には、某信用金庫の地域力連携拠点事業の関連で、飲食店向けのコンサルタントの仕事を始めようとしているところである。

事例⑤：H.Oさん（男性）

■年令：41才    ■形態：有限会社    ■従業員：2名    ■創業年数：11年  
■業種：広告デザイン業

・創業の理由やきっかけ

- ✓ マネジメントに興味があり、会社勤務だと自分のやりたいことができないため独立を検討し、デザイン関係の会社3社に通算10年間勤務後独立した。
- ✓ 創業を意識したのは、起業する3年ほど前からである。デザイン関係の会社であれば、自分でも経営していけると思い、準備期間（3年）を経て独立開業した。

・悩みの相談

- ✓ 独立を意識した頃、創業について相談に乗ってくれる人はいなかった。会社設立に必要な資本金や登記といったことは、全て自分で本を買って勉強をした。次第に、専門学校時代の同級生が先に独立し、いろいろ創業に関する話を聞けるようになり、相談に乗ってもらうようになった。
- ✓ 同級生に相談したことは、クライアントの獲得方法など営業の仕方が中心である。また、その同級生から税理士を紹介してもらい、資金繰りのことなどは直接聞くようになった。
- ✓ 公的支援機関のことは知っていたが、相談には行かなかった。相談に行かなかった理由は、それほど切羽詰っていなかったからであり、仕事をしていくうえで自信もあり、自分で何とかなと思っていたからでもある。

・自分の考えを整理する方法

- ✓自分の考えを整理する方法として、自分のやるべきことや目標を個々に付箋紙に書き出し、壁に貼り付けた。それは今でも続けており、デスクの横のパーテーションに貼ってある。実現したらその付箋紙をはがして捨てるといったものである。すぐに実現できる目標もあれば、まだ実現していない目標もある。長いものは7年前のもの（「自社ビルを建て」）で、いつか必ず実現させたいと思っている。
- ✓事業計画書は作成しなかった。作らなかった理由は、事業計画を作っても、うまくいかなかった場合、がっかりするだけだと考えたからである。自分には「箇条書きにした目標（付箋紙）」の方が向いていた。
- ✓目標は1～2日で実現可能なものから、1ヵ月先、それ以上といった目標を立てていた。ただし、それはビジネスプランといったものではなく、どちらかという自分の夢や目標である。
- ✓考えをまとめるのに行き詰った時は、付箋紙に「こんなことできるわけない」とか「ちょっとしたイラストを書き加える」ことをしていた。本当に行き詰った時は、1回はがして捨てた。そして気分を入れ替え、同じ内容のものを再度貼り付けて、仕切りなおした。

・理想のアドバイザー

- ✓広告業界は水もので、来月の売上すらどうなるか分からない状況である。こうした業界の特性上、現状を認識しながらも、市場の動向を先読みできるアドバイザーがいればよいと思った。
- ✓道徳観が同じような人にアドバイスを受けたい。例をあげると、脱税行為寸前の節税方法を教えてくれる税理士の助言などは受けたくない。自分の性格をきちんと分かってくれて、親身に相談に乗ってくれる人が良い。また、経営診断よりも、自分に対するエールが欲しい。つまり、アドバイザーには心の支えになってもらいたい。

・事業成功の秘訣について

- ✓創業時点ではとにかく人と会うこと。クライアントだけでなく、趣味でやっている音楽関係の仲間と会って話をするのが重要であった。人を観察して、できれば仲良くなれるよう努力している。それが、めぐりめぐって受注につながる。
- ✓事業を継続するうえで、どんな時にも仕事を断らないこと。そして仕事に対する文句を言わないことである。たとえ、金曜の夜8時に急な仕事が入ったとしても、休みを返上して仕事を引き受ける。相手が困っている時には助けてあげる。それは、いつか自分が困った時に相手が助けてくれるからだと考えている。



・今後の目標、夢について

- ✓ 少数精鋭の社員を 20 名ほど雇って、社員自らが独立した存在で働けるような会社をつくりたい。つまり、信用力の乏しい若い社員はなかなか独立できない状況なので、自社の資金を利用して、個人事業主のように働ける環境の場を提供するものである。いわゆるデザイナーのユニオン（集合体）を想定している。そして、いつまでも自分が第一線で働いて、社員の手本となるような存在であり続けたいと思う。

## 第3章 若年層が「ゼロステージ」からステップアップするための支援ツール

### 8. 自分の棚卸しから始める事業コンセプト・チェックシート

#### (1) 自己能力・経験棚卸

##### ①時系列でのキャリア分析の必要性

我が国の若年層は、「第1章3. 若年層の起業意識調査」の「自営業者比率の推移」（図表3-1）で示したように、起業意欲が低下傾向にあり、自営業者を目指す者が減少している。その要因として「第1章4. 若年層の起業を難しくしているものは何か？」の調査から、具体的な起業の難しさや、起業の初期投資の大きさ、資金調達の厳しさなど様々な問題点を指摘した。にもかかわらず、サブプライムローン問題に端を発した世界的不況の波は、短期的な雇用環境の改善を期待できず、「第1章2. 自己雇用に追い込まれる若者」で示したように、好むと好まざるにかかわらず、自己雇用するしかないという窮地に追い込まれた若年者層の労働環境の現状を確認した。

更に「第1章3. 若年層の起業意識調査」では、「事業者対被雇用者収入比率の推移」（図表3-8）が示すように、起業による収入増加というインセンティブが働きにくいマクロ環境であることも確認した。加えて「第1章3. (2) 被雇用者の起業に対する意識」において、「働く上での重要度について」（図表3-10）で触れたように、若年層が一番重要と思っているのは「収入の安定」である。雇用される機会を奪われ、自己雇用という厳しい選択を迫られている若年者層にとって、起業はチャンスであり、夢や希望を抱くことができる職業選択の1つであることを理解して頂くためには、起業における「収入の安定化」を側面で支援しつつ、広く社会全般に「自己雇用」や「創業者のチャレンジ」に対する意識改革を促す啓蒙活動が重要であろう。

また、若年層自身には、自己の能力を過小評価することなく、等身大の自分を正當に分析するため過去のキャリアを詳細に洗い出す作業をして頂きたい。そもそもキャリア（Career）とはラテン語の車の通ったあとの轍（わだち）のことである。個人が、時の経過とともに人生の旅で体験、または経験（仕事も含む）した全てであり、決して職務経歴だけを指すものではない。若年層には、短いながらも過去の人生経験の中に「創業」へと繋がる何らかのヒントが潜んでいるはずである。それら自己能力の再評価や、経験の棚卸をすることは自己雇用をゼロステージの創業と捉えるよい機会といえる。

#### 1) 経験マトリックスシートの作成

例えば、小学校の学芸会での主役体験や、生徒会への立候補体験、高校時代のクラブ活動、大学時代のアルバイトなど、これまでの人生で経験したあらゆる事象がキャリアになる。人によっては忘れてしまったことも多いと思うが、この際、生まれてから家族と過ごした記憶、

友人と経験したハプニング、他人に言えないような失敗談、誰かに褒められた経験など、様々な出来事を振り返って頂きたい。自分の過去を遡り、自分の長所・短所を検証することが必要になる。そのツールとして「経験マトリックスシート」（図表 8-1）を利用する。時系列で小学校、中学校、高校、大学、社会人時代等の状況を、勉強や成績、クラブやサークルでの活動状況、趣味・遊び・恋愛など様々な観点から整理し、自身が過去にどのような経験をしてきたか？また、何を得意とし何が好きで何を大切にしてきたか？ということを一挙して頂きたい。このシートから順次掘り下げて自己の本質を捉え、心の底で叶えたいと思っている夢、果たしたい人生の目的を顕在化させることが目的である。

■図表 8-1 経験マトリックスシート

経験マトリックス（小学校・中学校・高校時代編）			
	小学校時代	中学校時代	高校時代
勉強 成績	勉強はクラス40人中10番前後を右往左往していた。算数や理科など、理数系が好きだった。国語は苦手、特に漢字を暗記するのが大嫌いだだったが、毎日漢字ドリルを20分間やらされていた。	あまり成績がよくない。クラス40人中20番前後だったと思う。後半受験勉強を始めて、少し上昇した。2、3年生のころは学習塾に通い、なんとか志望校には合格できた。このころは英語が苦手だった。暗記することは嫌いだ。	まった4く勉強しなくなった。周囲に大学生はいなかったのので、自分の中に進学ということはイメージできなかった。好きだった数学もだんだん難しくなり理解不能に。試験勉強はほぼ全科目一夜漬け状態だった。体育と美術の成績だけは抜群に良かった。
クラブ サークル	水泳クラブに所属していた。毎日放課後はプールで1時間は練習していた。市内の水泳大会で背泳ぎの選手として出場し3位に入賞したことがある。親には褒められたが、学校ではいつも1位だったので、3位という成績は本意だった。上には上がいるという現実をはじめて知った事件だった。	クラブ活動はまったくやっていない。学校の勉強が難しくなり、クラブ活動にも参加していない。小学校から生け花を習っていたので、中学になっても池坊の生け花教室には毎週通っていた。最終的に師範免許は取得した。	美術部に所属していた。とにかく毎日油絵ばかり描いていた。集中すると時間を忘れて描いた。毎年展覧会に出品し、2回は入賞できた。大きなキャンパスに描くことが夢で、高校3年生のころは100号のキャンパスに風景を描いた。その他演劇クラブにも所属していた。友人に勧められて入部したが好きじゃない。
趣味/遊び/恋愛 友人関係	友達とマンガの回し読みをよくした。絵を描くことも好きで、当時は人気だった「ベルサイユのオスカル」など真似して描いたりして友人から褒められたこともある。友達はあまり多くなかった。もっとも仲の良い友達が引越して遠くに行ってしまうショックだった。	マンガや小説を良く読んだ。自室は本だらけだった。テレビを見ることを親に制限されたので、楽しみはコミック本を読むことと、文庫本を読むことだった。本好きの友人と情報交換して当時のベストセラーはだいたい読んだと思う。星新一や筒井康幸などSF系が好きだった。ラジオ放送を良く聴いた。ビートルズ好き。	美術部を通じて他校の生徒と交流していた。学校文化も違いはそれだけで新鮮だったし、話題の幅も広がった。当時恋人はいたが、放課後喫茶店でお茶を飲む程度。ホラー映画など一緒に見に行ったことを記憶している。いつのまにか自然消滅。友人との詩集作りは夢中になり、2冊作成した。
影響を受けた人 当時の夢	絵を描くことがとても好きで、密かに画家になりたいなあ〜と思ったこともある。影響を受けた人は当時の友人、彼女が部類のマンガ好きで、暇さえあればマンガを読んでいた。リボンの漫画家「一茶ゆかり」のようになると本気で思っていた。	ビートルズに憧れ、歌詞を必死で覚えたりした。ギターを購入して練習したが脱落。ゴッホの自伝映画をみて画家に憧れた。ヨーロッパへいつか行きたいと思った。西洋の歴史に興味を持ち、イギリス文学やフランス文学の小説をよく読んだ。特にエミリー・フロンテなどに影響された。	転校してきた須藤くん、彼は東京の高校から2年生のころ転校してきた。知識や情報の幅が広く新鮮な風に思えた。将来「探検家」になりたいという彼の夢も新鮮だった。自分の知らない70年安楽や、政治のこと、日本の社会のこと違う観点からモノを観る見方を教えてもらった。

2) キャリアの方向性シートの活用

「経験マトリックスシート」によって過去の経験を洗い出したら、次にそのキャリアのどこに着目し、どの方向に自己の能力開発の機会があるかを「キャリアの方向性分析シート」（図表 8-2）を使って探る作業に進む。まず、着目ポイントとして a.社会環境変化、b.自分の資源、c.長所と短所を把握する必要がある。事例では現在飲食店のシフトリーダー（アルバイト）をしている A 氏の「キャリアの方向性分析シート」を紹介している。彼は、ゲーム好きが高じてゲーム開発者を夢見ている。漠然としたゲーム開発者への夢について、はじめて社会環境の分析や先人の成功事例、データ集めなどが必要であることに気づいたようだ。

■図表 8-2 キャリアの方向分析シート

キャリアの方向性分析シート		
着目ポイント	能力開発機会としての魅力	キャリアの方向性
<b>社会環境の変化</b> <b>【機会】</b> ・ 革新的な新しいものが売れる。(ユニクロ) ・ 高収益が売れる(高級高級ゲーム) ・ 顧客を定数として取りたい(コンビニ) <b>【脅威】</b> ・ 環境問題の悪化(脱炭素) ・ 人手不足(高齢化) ・ 競争激化(新規参入)	・ 顧客の嗜好やニーズが変化し、商品開発、マーケティング、販売促進、物流など、様々なスキルが必要になる。 ・ デジタルマーケティング、データ分析、AI活用などのスキルが必要になる。 ・ 顧客とのコミュニケーション能力、交渉力、交渉力が必要になる。 ・ 顧客の嗜好やニーズが変化し、商品開発、マーケティング、販売促進、物流など、様々なスキルが必要になる。 ・ デジタルマーケティング、データ分析、AI活用などのスキルが必要になる。 ・ 顧客とのコミュニケーション能力、交渉力、交渉力が必要になる。	<b>現状の問題点</b> ・ 顧客の嗜好やニーズが変化し、商品開発、マーケティング、販売促進、物流など、様々なスキルが必要になる。 ・ デジタルマーケティング、データ分析、AI活用などのスキルが必要になる。 ・ 顧客とのコミュニケーション能力、交渉力、交渉力が必要になる。
<b>自分の資源</b> <b>【成功体験】</b> ・ ゲームの企画、開発、販売、マーケティング、物流など、様々なスキルを身につけている。 <b>【失敗体験】</b> ・ ゲームの企画、開発、販売、マーケティング、物流など、様々なスキルを身につけている。	・ 顧客の嗜好やニーズが変化し、商品開発、マーケティング、販売促進、物流など、様々なスキルが必要になる。 ・ デジタルマーケティング、データ分析、AI活用などのスキルが必要になる。 ・ 顧客とのコミュニケーション能力、交渉力、交渉力が必要になる。	<b>目的・ねらい</b> ・ 顧客の嗜好やニーズが変化し、商品開発、マーケティング、販売促進、物流など、様々なスキルを身につけている。 ・ デジタルマーケティング、データ分析、AI活用などのスキルが必要になる。 ・ 顧客とのコミュニケーション能力、交渉力、交渉力が必要になる。
<b>長所と短所</b> <b>【長所】</b> ・ ゲームの企画、開発、販売、マーケティング、物流など、様々なスキルを身につけている。 <b>【短所】</b> ・ ゲームの企画、開発、販売、マーケティング、物流など、様々なスキルを身につけている。	・ 顧客の嗜好やニーズが変化し、商品開発、マーケティング、販売促進、物流など、様々なスキルが必要になる。 ・ デジタルマーケティング、データ分析、AI活用などのスキルが必要になる。 ・ 顧客とのコミュニケーション能力、交渉力、交渉力が必要になる。	<b>キャリア</b> ・ ゲームの企画、開発、販売、マーケティング、物流など、様々なスキルを身につけている。 ・ デジタルマーケティング、データ分析、AI活用などのスキルが必要になる。 ・ 顧客とのコミュニケーション能力、交渉力、交渉力が必要になる。

a.社会環境の変化

ゼロステージで「機会」を分析する場合、自己のおかれている状況に囚われがちになり、大局的な判断を誤る恐れがある。従って社会環境の変化を分析する際には、日々の生活の中で、本人にとって身近で楽しそうな変化を「機会」と捉え、自分にとって厳しいと予想される変化を「脅威」と捉え列挙していくとよい。この点を書き込めない者は外部に対する分析が甘いと言える。まずは新聞やニュース、流行など情報を収集し、必要な情報を選択してまとめるという訓練から始めたい。

b.自分の資源

自分の今までの成功体験とは、人に褒められた経験や、プライドを満たすことができた体験、自分のアイデアや意見が評価された経験などである。また、失敗体験は、挫折した経験や、怒られたり叱られた経験、失恋や何かを失ったり自信を喪失した経験である。一見無駄に思える体験も、何時いかなるときにどういう形で有利な資源に変わるか今の段階で予想はつかない。ここでは、資源の質よりオープン化する量を重視する。

c.長所と短所

今現在の時点で、これまでの自分の長所・短所を整理する。同じような事を別の観点で列挙してもよい。短所については、今の状況では物足りないと感じている部分を挙げてよい。長所があまり挙げられない場合は、自分の良いところを正確に評価できないマイナス志向の傾向があることも考えられる。この際、創業者としてプラス思考を習得する訓練にもなる。着目ポイントが具体的になったところで、それらのうちどこに光を当てるべきか、「能力開発機会としての魅力」を探求する作業に進む。その能力を開発するにあたり実現可能性と、

その能力を開発することで得られる「機会」と「魅力」を探ってみる。最終的に「キャリアの方向性」として、その能力を開発する場合の「現状の問題点」を洗い出し、「目的・ねらい」を明確にできた段階でキャリアの方向性が具体化する。

## ②創業者に求められる資質・能力をタイプ別に把握する

自営業者とは、一般に自己資本であるヒト・モノ・カネ・情報を駆使し、自ら事業リスクを背負って自己の裁量のもとで事業活動を行う者のことである。自営業者の働き方を類型化すると、だいたい以下の5つに分類することができる。

タイプⅠは、農業漁業などの自営業者で、現在調査対象となっている若者の中には数的に少ないタイプである。しかも急速に高齢化が進んでいる分野である。

タイプⅡは、行商人、ダンプの運転手、保険の外交員など出来高払いで報酬を得ることで合理的な仕事を生業とするものである。しかし、特定の組織に属さないか、或いは準専属的な契約を結ぶ例は多い。一人親方的な働き方が好まれ、従業員を集めて大規模経営組織に展開する事業拡大の意欲は総じてあまり強いとは言えない。近年増えている個人請負業や、インディペンデント・コントラクターもこのタイプⅡに含まれる。

タイプⅢは、家庭内で内職を行う家内労働者であり、何らかの理由で働きに出ることが難しい人達を中心である。低賃金で不安定な仕事に甘んじているケースも少なくない。SOHO型の在宅ワークでデータ入力や、テープ起こし、DTPなどパソコンを利用した事務請負型も含まれる。タイプⅠ～Ⅲの自営業者はいずれも労働者性が強い。

タイプⅣは、開業医、弁護士、会計士、建築設計士、機械設計技術者、ソフトウェア技術者、コンサルタント、デザイナー、教師など専門職の人達や作家、タレントなど自由業を含む。専門職労働市場が形成されている職種での開業者で、株式会社などに法人化して、雇用者を有するケースも少なくない。サービス経済化の進展の中で着実にこのタイプⅣ型の自営業が増加傾向にあるが、専門能力の依存度が高く、市場のニーズの変化に対して小回りの利くような経営の柔軟性が求められる。

タイプⅤが商店、飲食店、町工場、工務店、不動産業、クリーニング店などの小規模零細企業や個人企業である。生業的な形で起業しても、零細企業→小企業→中企業へと成長しているケースが比較的多い。

自営業最大のメリットは、事務経費など間接コストを圧縮することができることにある。労働力調査によると自営業者は、雇い人のいない者が7割を占める。

ここまでで、(1)自己能力・経験棚卸で経験マトリックスシート、キャリアの方向性分析シートを作成した。次にキャリア構築の方向性を、自営業者のタイプ別の特徴を考慮しながらあるべき「起業」の形をイメージすることになる。

正直なところ、自営業者も、厳しい面を多数抱えている。その現実を直視せずに安易な「創業」は危険をはらんでいる。詳細な自己の棚卸をすることで、本音の部分が次第に明確になるだろう。自己が置かれている社会基盤の現状や、厳しい環境を打開するには、事業に対する強烈なミッションと、自己実現に懸ける想いの強さにかかっている。「経験マトリックスシート」や「キャリアの方向性分析シート」は、今後見舞われる様々な困難や、障害を乗り越える「動径」となりうる。従って、これらのシートは一度作成したら終了というものでなく、折に触れ修正・加筆を加えられるものといえる。

次のステップでは「創業」に向け、上記で挙げた5つの創業タイプの特徴を押さえつつ必要な人脈やキャリアを検討することになる。目指す分野別に求められる資質・能力の分析を付け加え現状とのギャップを本人に自覚して頂く。

## (2) 人脈棚卸

### ①人脈リストの作成

自己能力・経験の棚卸が終わり、起業（創業）の決意が固まってきたなら、次にそれを可能にするための支援者を探す段階へ進む。特にタイプⅠ～Ⅲの自営業者を目指す場合、両親、親戚縁者、友人、知人など幅広く周囲を見渡し、創業希望者の良き理解者となってくれそうな者や、事業のパートナー、アドバイザーなどになって貰えそうな人間を洗い出すことは必然である。図表 8-3 に示した「人間関係マトリックス」を活用することで、曖昧な人間関係を整理し、具体的にどこまで支援が期待できるか調査する。不明な場合はその相手に直接ヒアリングしながら作成していくことになるので、その段階で相手にも自分の創業に対する意思や、考えを話すよい機会になるであろう。

更に、本人を中心としたどのような人的ネットワークを築いているかを「人間関係リサーチ」（図表 8-4）で整理する。仮にこの時点で、有効な人的ネットワークが構築されていなかったとしてもリストに整理することで、今後の事業計画を作成するうえでの人的ネットワーク拡大の路線を示す貴重な資料となりうる。

#### 1)対人関係をリストアップする

我々が生きている以上、友人知人だけでなく多くの人に支えられて生きている。まず「対人関係一覧」（図表 8-3）を使って両親をはじめ、学校の担任、高校のクラブの先輩、同級生、近所の住人、アルバイト先の先輩など思い返せば、いつのまにか疎遠になってしまった人を発掘することができる。これは、タイプⅣの自営業者として創業を予想する者には特に重要な要素である。それらの人物の中に、もしかすると今後事業を起こすうえで何か有意義な情報や、刺激を与えてくれる人物が含まれている可能性もある。また、葉書一枚送ることで、一旦途絶えていた縁が復活し、よきアドバイザーやメンターになって頂けるかも知れない。

何よりも他人への「おもいやり」や「信頼関係」の基盤の重要性に気づくよい機会になりうる。

■図表 8-3 対人関係一覧

関係	氏名	年齢	趣味・特技	協力度(%)
父親	加藤 繁	56	ゴルフ、野球鑑賞、カラオケ(プロ級にうまい)ビートルズの歌をカラオケで歌う。ゴルフは勤務先の上司が好きで付き合い。野球は物心付いたときから阪神ファンだという。数年前に禁煙してからお酒の量が増えた。ネットで各地の日本酒を購入して楽しんでいる。	50%
母親	加藤 洋子	54	旅行(特に海外旅行)、ガーデニング(薔薇に詳しい)、韓国ドラマに嵌っている。年の2回以上特定の友人数名と韓国へ旅行する。インターネットで韓国料理の作り方を調べよく作る。新しいもの好き。好奇心旺盛。	90%
姉	加藤 由佳(姉)	29	旅行(スペインへよく行く)、旅行業務取扱主任の資格を取得、英会話を勉強中(TOICE700点)、最近スペイン語も習っている。ファッションやエステに興味津津。勤務先の旅行代理店で経理の仕事をしているが、添乗員を希望している。週末は英会話スクールに行くか、エステに行く。	60%
祖父(父方)	加藤 富貴次	78	数年前から書道をはじめた。展覧会へも時々でかける。何回か入賞したこともある。糖尿病だが甘いものが好き。こつそりタイ焼きを買って食べるのが好き。温泉へ行くのが好き。最近では近所のスーパー銭湯へ行っている。本当は伊豆に別荘が欲しいと言っていた。	80%
祖母(父方)	加藤 清子	76	時代劇を見るのが好き。特にNHKの大河ドラマのファン。和装が好きで、よく着物を着ている。着物のことは詳しい。着付けの先生の免許をもっている。一日10時間以上寝る。昼寝が好き。山崎豊子などの女性作家の小説をよく読んでいる。	60%

## 2)人間関係ネットワーク洗い出す

「人間関係リサーチ」(図表 8-4)は、起業家にとって大切な人脈基盤を築くことができるようになるツールとして活用したい。人間関係は一朝一夕に築けるものではない。交際のあがるグループ(サークル)では、自分がどのようにそのグループと関わっているか、何が楽しいのか、そのグループに参加することで何を得られているのかを文章化してみる。

また、「お世話になった人」とは「対人関係一覧」を作成する時点で、いろいろな人にお世話になった事実を思い出すであろう。それらの人々に何のお礼も恩返しもすることなく忘れてしまっていないか。もしかすると、将来それらの人々には何かの形で恩返しができるかも知れない。その気持ちを抱くことで、その人物への態度や行動も変化するはずである。その変化は、目的やミッションとなり周囲を動かす原動力になる。「影響を受けた人」とは、いまの自分の生き方や考え方に影響を与えた人物である。両親など身近な場合もあるだろう

し、歴史上の偉人や、一歩先をいく現存の成功者かも知れない。図表 8-1「経験マトリックスシート」と照らし合わせながら掘り下げてみるとよい。自分のお手本と思える生き方、真似したくなる行動など、その人物の何に影響を受けたのかを考えてみることは、創業後のミッションを決定する重要な要素となる。タイプⅣ・Ⅴの創業予定者は、是非このシートを綿密に作成して頂きたい。

■図表 8-4 人間関係リサーチ

人間関係リサーチ		
	名称	詳細内容
交際のあるグループ(サークル)	ISSグループ	石崎・新橋・スクリーングループの略。石崎さんのチョイスした映画をDVDなどで各自は期間内に鑑賞し、専用ブログにそれぞれ感想を書く。オフ会が年に3回ほど開催される。参加者は20名前後だが会員は現在300名くらいいる。メルマガも配信していて発信は石崎さん。特に、会費はなし。会則もなし。気楽な会だが感想の違いでときどきブログが炎上することも…主催に石崎さんにかリスマ性があり、うまく沈下してくれる。
	かわさき若手創業塾	昨年度が主催した創業術で知り合ったメンバー20名で、創業術が終わったあとも定期的に交流している。その中で実際に創業したひとは一名いる。飲食店だが、その人のお店にときどき行って集まっている。新メニューの提案や、プロモーションのアイデアなどを提供している。
	江戸落語研究会	インターネットの落語DVD販売専用サイトで公募された研究会。現在会員は100名前後。人気の唄家の紹介や、実際の落語ライブの鑑賞会などのスケジュールを知ることができる。掲示板で知り合った友人と個人的にメールで情報交換をしたりする。
お世話になった人	大学ADゼミの仲間	映画のことをいろいろ教えてもらった。学生時代はエネルギーで夢のある先輩が多かったように思う。特に鈴木先輩は、親が医者だっただけに家族の反対を押し切って家出同然のような学生生活を送っていたが、何件もバイトを掛け持ちして好きなショートムービーをコツコツと作っては自主上映会を開いていた。お互い貧乏なはずだったが、なぜかよく昼飯を奢ってもらった。大学時代のヨーロッパ旅行は鈴木先輩の真似をして実施した。今では学生生活最高の思い出になった。
	バイト先の同僚	大学時代の3年間、レンタルDVDショップでアルバイトをしていた。24時間経営だったので夜中の暇な時間は、いろいろな国の様々なジャンルの映画を沢山みることができた。バイトの同僚も映画好きが多く、映画監督や配給会社など、違った視点で映画をみるようになった。そのと当時はあまりお金もなかったが、自主映画作成をしている自分に対し、食事を奢ってくれたり、バイトのシフトを変わってくれたり融通を効かせてもらった。自主映画制作発表のときにはチケットを買ってくれ、手伝いをもってくれた。
	元カノ	映画好きは彼女の影響、高校時代から映画やDVDをみた感想をノートにメモしていた。映画監督や俳優にも詳しく、作品のよしあしは彼女の意見が正しいと今も思っている。大学を卒業して金融系の会社に就職してから、彼女が忙しくデートする時間が少なくなった。自然消滅のような形で疎遠になったが、気まずい別れという訳ではない。しかし、彼女が会社に就職してからは、なんとなく自分が負い目を感じるようになり、あまり会わなくなってしまった。
影響を受けた人	坂本竜馬	司馬遼太郎の「竜馬が行く」を読んですっかり影響された。幕末という激動の時代を短く太く生きたその生涯には憧れている。日本で初めて「新婚旅行」をしたとか「靴」を履いたとか、新しいものが好きだということも新規性があり、既存の枠に囚われないところもいい。ちなみにソフトバンクの孫社長も坂本竜馬が好きで、会社のロゴは海援隊の旗印かをアレンジしてると聞いた。
	山崎繁 (高校時代映画部の顧問)	高校時代の映画部の顧問だった山崎先輩は、映画を作り続けたいがために高校教師になったような先生だった。授業より部活の方が熱心だったが、映画のことを幅広く教えてくれた。夜遅くまで生徒と付き合った、編集作業を教えることもあった。週末は、先生の自宅で上映会なども行い、先生の関わりはいつも映画好きが集まっていたようだ。高校生のころは、ずいぶん大人に思えたが、今考えてみると先生も当時27歳くらいだったので映画に対する何か夢があったと思う。
	ジョージ・ルーカス	もっとも好きな映画監督だ。子供のころジョージルーカスのETを観たことが、映画好きになるきっかけだった。今でもこの監督の作品は、封切されたら必ず観る。常に最新の撮影技術を取り入れ観客を驚かせる天才だと思う。



## ②人脈拡大の実践法と秘訣

いままで、同世代としか交流を持って来なかった若年層、彼らの最大の武器はITツールである。インターネットのホームページやブログ、チャットや掲示板など様々な方法で面識のない他者と日常的に情報を交わしている。インターネットの世界は一見オープンな繋がりようだが、実は、閉鎖的で特異な世界になっている。その場でだけ通用する用語を駆使し、空気が読めない者（KY）を排除してしまう傾向がある。ある意味価値観の近い仲間とだけ交流しているので、本来の大衆（マス）の動向を掴んでいるとは限らない。いざビジネスを展開する場合、そのターゲットは未知数にあり、あらゆる属性を持った人間と幅広く交際することがとても重要になる。そのためには、まずバーチャルなネットワークを利用しつつ、常に人間の皮膚感覚を忘れないようにしたい。つまり携帯メールやチャットで終わらせるのではなく、自らがフォーラムやサークル、研究会などを立ち上げ主催者となり、オフ会等を企画し、運営してみることも1つの方法になるであろう。ITと現実をうまく融合させることが今後最も重要な人脈拡大の秘訣といえる。逆にITをあまり利用したことがない創業希望者の場合には、パソコンスキルが必然であり、それに伴う新たなコミュニケーションツール（Twitter注1など）の利用・理解が不可欠である。携帯電話だけでは、人的ネットワークの拡大には限界がある。公的機関では、無料のホームページ構築セミナーなど随時開かれている。そういった機会をできるだけ利用して、早期に自身のホームページくらいは自作できる能力が欲しい。いざ創業してしまうとなかなか集中して何かを勉強する時間が取れなくなるので、創業を意識したなら最初の準備段階としてホームページやブログなどは是非作成しておいて頂きたい。

注1：日本語で「つぶやき」という意味のTwitterは、パソコンや携帯電話からいつでも手軽にコミュニケーションが図れるツールとして2009年8月現在、193万人の利用者が存在する。投稿記事が140文字以内と制限されていることから、ブログや日記のように更新を負担に思うことがない。また、履歴が残ることからチャットのような情報が消えることがない。新たなコミュニケーション・サービスとして注目されている。

## (3) 自己啓発計画策定

### ①自己啓発目標の設定方法

自己啓発と大上段に構えた途端に、途方に暮れる若年者は多いと思う。自らを啓発するには啓発するための「動機」が必要である。第2章5節の「『ゼロステージ』という準備不足で迷いの状態（1）起業までのステップとゼロベースというステージ」で、創業動機の比較（図表3-18）に「仕事を通じて自己実現を図るため」「アイデアを実現化するため」という回答が、いずれも2001年から2006年にかけて4から7ポイントほど減少したことを確認した。自分の目標や夢を実現しようという動機が希薄になってきている。原因は、第1章で示したリストラ

や雇用調整、そして雇用なき成長といわれた過去10年の厳しい労働環境下で、若年層が就職活動を経験したという過去の経緯にある。「第2章5節(3) 起業しようとする若年層による座談会」で判明した4点(○自分の経験を活かせる事業を選ぶ。○起業初期に資金負担の少ない事業を選ぶ。○事業規模にこだわらない身の丈にあった事業を行う。○特定の相談者には限らないが、悩みの解消方法を持っている。)からも、創業に比較的前向きな者でさえ行動は慎重に成らざるを得ない状況が垣間見える。

この段階から一歩踏み出すために「キャリアの方向性分析シート」で明確化できた「キャリアの方向性」の達成を目指す。しかし、それにはそれ相当の動機が必要である。そこで、この際自身の中にある大小様々な願望や希望を整理しておきたい。既成概念や現状などに囚われることなく素直な気持ちで今欲しいと思うものを列挙してみる。それを「Wantリスト」(図表8-5)(欲しいものリスト)に記載する。人によっては「スポーツカー」「豪華マンション」といった具体的モノかも知れない。また「愛」や「健康」といった抽象的な事を書く者もいるだろう。更に、それらが欲しい理由を少なくとも2つ以上は列挙して頂きたい。なぜ「スポーツカー」が欲しいのか?これを突き詰めることで各自の価値観が明確になってくる。例えば「スポーツカー」が欲しいのは、「夜中の高速を誰よりも早く走ってスッキリしたいから」なのか、スピードによる「スリル」なのか、誰よりも早く走ることで得られる「周囲からの羨望の眼差し」が快感だからか…。であるならば本来求めているのは「スポーツカー」ではなく「スッキリ」や「周囲からの羨望」「スリル」ということになる。スポーツカーとはサイモン注2がいう意思決定論の事実前提に過ぎず、真の価値(価値前提)は「快感」や「スッキリ」を体感することにあるのかも知れない。これら真の価値を明確にすることで「キャリアの方向性」を維持・実現する強力なエンジンとなる。

注2:ハーバード・A・サイモンは、意思決定には「価値前提」と「事実前提」があることを説いた。価値前提とは、経験的な検証が不可能な論理的命題である。また、事実前提とは観察しうる世界と事実的命題に対応し客観的で経験的な事実をいう。意思決定の過程において目的を達成する最善の選択であると思った価値前提が、実は次の目的の「事実前提」でしかないということにしばしば気付く。「事実前提」と「価値前提」は段階を成しているとした理論。

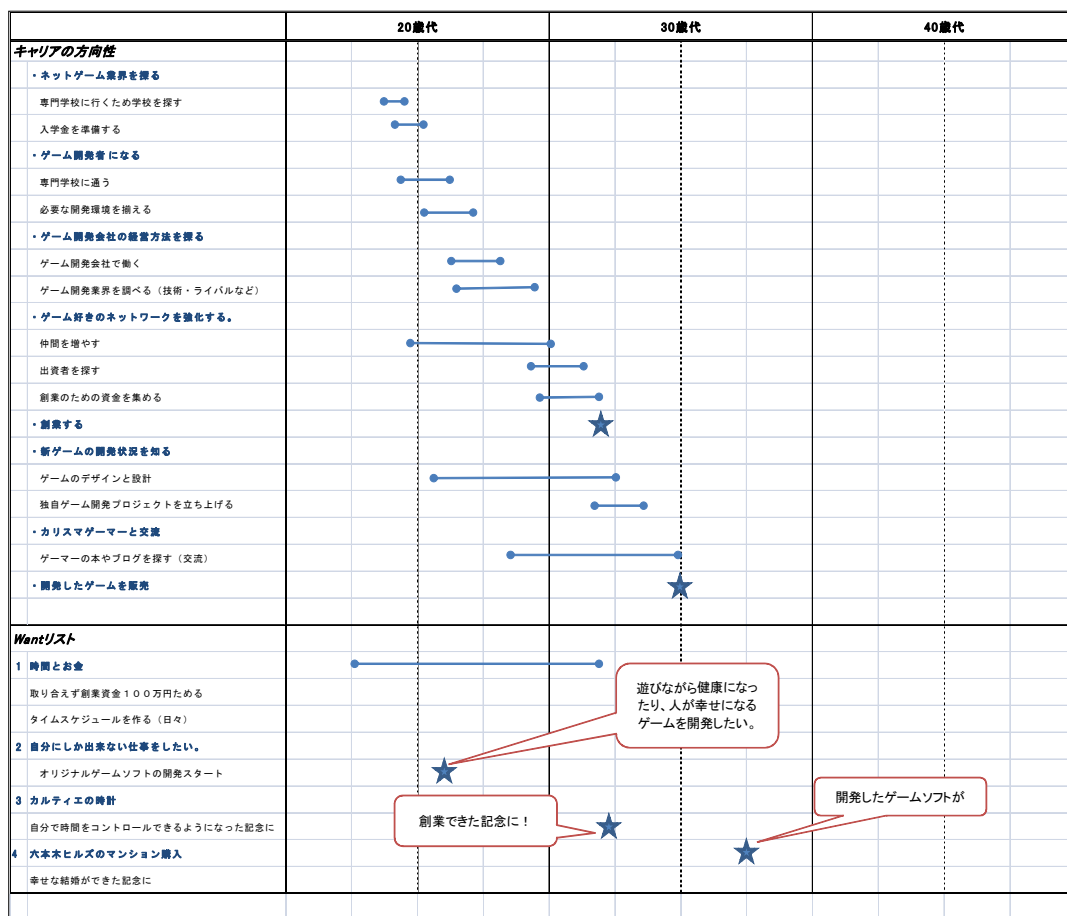
■図表 8-5 WANT リスト

WANTリスト	
1	時間とお金
理由	<p>時間とお金がないと、考えだけが先行して頭でっかちになってしまう。                      考えを行動に移すには、ある程度のお金(100万円くらい)と時間(週に一日は自由に使える日)が欲しい。                      もし、この2つが手に入ったら、WEBコンテンツ開発者養成学校へ行く。                      働きながら勉強して、自分のHPってWEBビジネスを始めたい。ネットショップをしてみたい。                      アジアの雑貨のセレクトショップなどやってみない。収入が増えなくても楽しそうだ。                      自分が仕入れた雑貨が売れば楽しいし、買ってくれた人をのやり取りも面白そうだから。</p>
2	自分にしか出来ない仕事をしたい。
理由	<p>35歳までに、これとは思える技術を見つけ、世界を駆け巡るような仕事人になりたい。                      フレックスタイムで自由に働き、成果を出すことで収入を得られるような仕事がしたい。                      仕事とプライベートのバランスをしっかりと取れるように働きたい。                      仲間や後輩と、強力して何かを成し遂げたい。                      自分にしか出来ないことを、世の中に提供することで、その分野の先駆者となり周囲に尊敬される人間になりたい。                      優秀な兄と比較され続け、両親には期待されてこなかったけれど、いつか両親にも自分の存在を認めてもらいたい。</p>
3	六本木ヒルズのマンション
理由	<p>日本でもっとも有名な場所だと思う。高層ビルの窓から東京の夜景を眺めることができれば、綺麗だと思う。東京の夜景が好きだ。人間は環境によって得られる条件が変わると思う。その環境まで上り詰めたら、どんな人達と交流し、どんな日々を送るのか体験してみたいから。</p>
4	カルティエの時計
理由	<p>憧れのミュージシャンが、コンサートでしていた時計。そのミュージシャンは、子供を失った悲しみを歌にしてグラミー賞を受賞した。不幸のどん底を体験したがゆえに、名誉を手にした歌手をみて「人間万事塞翁が馬」だと思った。今後、自分の人生もいくともの挫折と成功を繰り返すのだからと、そのたびに、心の支えとなりそうな気がする。単純に、このミュージシャンにも憧れているし、カッコいい中年オヤジになっているなあとも思える。自分もこんな風に年齢を重ねたい。</p>
<p>※ 「～がしたい」「～が欲しい」という気持ちを素直に表現しましょう                      ※ 理由の欄には                      ①「なぜこれが欲しいのか？」                      ②「いつから欲しいのか？」                      ③「手に入ると思うか？」などを考えて記載してください。                      ※ 4つ思い当たらない場合は、1つでもかまいません。                      逆に4つ以上ある場合は、優先順位の高いものから順番に記載してください。</p>	
	作成日： 2009年10月1日
	更新日：

②自己啓発計画ワークシートの作成

さて、マズローの欲求5段階説によれば、人間は満たされない欲求があれば、それを満たそうと「欲求満足化行動」を取ると言われている。人間は「生理的欲求」や、「安全の欲求」など低次の欲求が満たされなければ、より高い段階層の欲求にはなかなか至らない。つまり「自己実現」という高次の欲求充足を促すには、できるだけ早い時期に「生理的欲求」や「安全の欲求」から解放されることが重要である。そのためには「WANTリスト」に記載された欲しいモノに対し、優先順位を作り、いつまでに何をなすべきか計画を作成することが重要になる。つまり、目標の必要性を自覚しその目標を達成するための具体的な計画を策定する。これが「自己啓発計画ワークシート」(図表 8-6)であり、例えば創業までにすべきこと、創業してからも継続してすべきことに大きく分類することもできる。「キャリアの方向性分析シート」で能力開発の「目的・ねらい」を明確にしたうえで、その目的を達成する自分の年齢を具体的にしながら、自分が本当に欲しいものを得るという事をイメージしたい。事例はゲームソフト開発を夢みる A 氏の自己啓発計画である。現在 23 歳の彼は、専門学校への通学を決意した。

■図表 8-6 自己啓発計画ワークシート



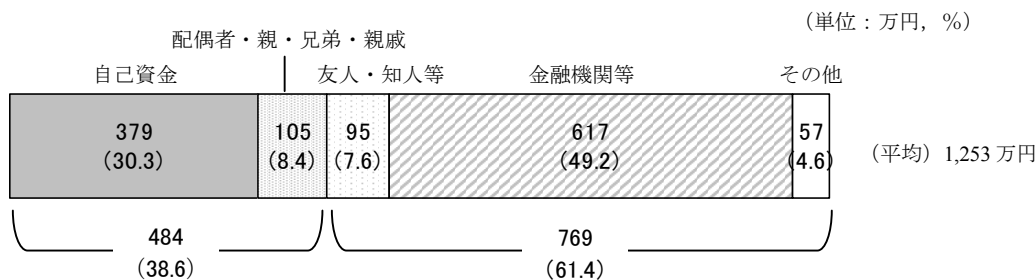
(4) 独立開業探索作業のノウハウ

雇用されるという選択肢を取り払ったとき、誰もが一瞬不安に陥るだろう。しかし、自分の性格・能力・力量を正確に分析し、不足している部分を誰かに協力してもらいながら継続的に努力することができるようになれば、雇用されずに収入を確実に増やす手立てはある。自身の過去を振り返り整理して、漠然と将来に夢を持っていた無邪気な頃を思い出すことができれば自分の可能性に限界を作っていた原因を発見できるだろう。

「経験マトリックスシート」から、「キャリアの方向性分析シート」へと自分の育むべきスキル・能力を確認し、「対人関係一覧」「人間関係リサーチ」で人脈を整理する。それらのプロセスを辿ることが独立開業へのスタートラインである。次節「第3章9節創業時の平均資金調達額」では一般的に創業の資金の平均は500万円程度(図表9-1)が必要と言われる。しかし、例えば同じ夢を抱く人間5人が結集し、各自が100万円を持ち寄れば創業は可能である。自己のゴールを具体的な「価値」に置き換え、開業へのタイムスケジュールを引き、自己啓発計画へ落とし込むことで文字通り誰に導かれる訳でもない独立開業への道が自ずと開かれる。今後の環境変化を機敏に捉え、どれだけ周囲を取り込み、微調整を加えて進むことが自身の欲しい未来を掴む唯一の方法である。

9. 金融機関の融資に頼らない資金計画

■図表9-1 創業時の平均資金調達額と調達先



出典：新規開業白書 2009年版

■図表9-2 「自己資金」「配偶者・親・兄弟・親戚」からの調達だけで創業した企業の創業費用



出典：新規開業白書 2009年版

(1) 創業時の平均資金調達額

創業時には、果たしてどれくらいの資金が必要なのだろうか。国民生活金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）「2008年新規開業実態調査（特別調査）」によると、創業時の平均資金調達額は1,253万円となっている。このうち「自己資金」と返済が不要又はある程度の返済が猶予される「配偶者・親・兄弟・親戚」からの調達額はそれぞれ379万円、105万円と、合計で484万円となっている。つまり、残りの769万円は金融機関等からの借入れということになる（図表9-1）。また、同調査によると、「自己資金」「配偶者・親・兄弟・親戚」からの調達だけで創業した企業は29.3%存在し、その創業費用の平均は505万円で、500万円未満が66.4%となっている（図表9-2）。つまり、全体の約2割が、「自己資金」「配偶者・親・兄弟・親戚」からの調達だけで創業し、かつその費用が500万円未満であったことがみてとれる。

■図表 9-3 業種の構成比

(単位：%)

	小額開業 (500万円未満)	非小額開業 (500万円以上)
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・福祉業	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

出典：新規開業白書 2009年版

(2) 小額で創業しやすい業種とは

それでは次に、500万円未満で創業した企業は、こういった業種が多いのだろうか。日本政策金融公庫総合研究所「2009年版新規開業白書」（以下、新規開業白書という。）では、創業費用500万円未満を「小額開業」と定義づけ、その実態を調査している。小額開業の業種構成比は図表9-3のとおりである。最も多いのが、「建設業（19.1%）」、次に「事業所向けサービス業（15.7%）」と、大きな店舗や事務所を構えなくても営業が可能な業種が上位にきている。一方、創業費用が500万円以上の非小額開業で多いのが、「飲食店・宿泊業（15.3%）」「小売業

(14.8%)」「医療・福祉(14.8%)」となっており、店舗等の大きな設備投資が必要な業種が上位にきている。

このように、創業費用と業種には大きな関連性があり、小額開業で最も多い建設業を例にあげると、手間請けを中心とする業態等であれば、特に大きな設備投資は必要なく、一定の自己資金さえあれば創業は十分可能な業種となっている。一方、非小額開業で最も多い飲食店を創業する場合、店舗契約費用、内装工事費用、什器備品購入費用など多額な費用が発生し、自己資金の範囲内ではなかなか創業しにくい業種となっている。

### (3) 創業時の資金計画

それでは、創業する業種が、飲食店のように店舗契約費用、内装工事費用、什器備品購入費用が必要で、自己資金のみでは創業資金が不足する場合はどのように対処すればよいのだろうか。たいていの場合は、金融機関の融資に頼るのが一般的である。ただし、安易に金融機関の融資に頼る前に、まずは、適正な資金計画を検討することを勧めたい。これは、資金計画を今一度見直すことにより、不要な借り入れを行わなくて済む可能性があるからである。また、資金計画といっても、投資計画(=B/S)と収支計画(=P/L)の2つの資金計画を検討する必要がある。

#### ①投資計画と収支計画の関連性

創業時に作成する「投資計画(B/S)」と「収支計画(P/L)」を切り離して考える人もいるようだが、実はこの2つの計画は関連が強く、たとえ、その関係が分かっていたとしても、きちんと関連付けて計画を立てている創業者は少ないようである。つまり、資本(B/S項目)をもとに仕入や経費(P/L項目)の支出があり、そのコストをもとに売上(P/L項目)があり、利益を得る(B/S項目～内部留保)という一連の流れを、計数的につかんでいないと、妥当な資金計画は作れないのである。投資計画が収支計画に大きく影響することを考慮し、バランスの取れた「投資計画」と「収支計画」を検討していかなければならないのである。

#### ②適正な投資計画とは

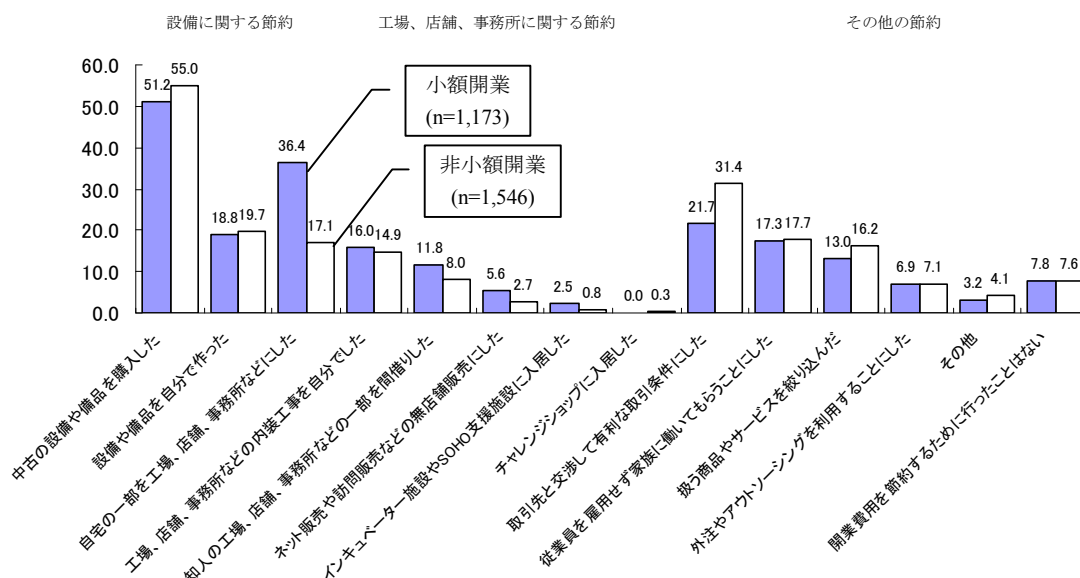
適正な投資計画とは、いったいどれくらいの水準のことをいうのであろうか。当然、コストをかければかけるだけ売上は増大していく傾向にあるが、過大な設備投資は、後々において「運転資金の不足」や「借り入れを行った場合の返済負担の増加」に悩まされることになる。そのため、最小限のコストで最大限のパフォーマンスを得る努力が必要となってくる。

そこで、投資計画を細分化し、「店舗・事務所の取得・契約」「内外装工事」「什器備品類等の営業設備購入」「当面の運転資金」といった切り口で、それぞれの節約術等を検証してみたい。

1) 店舗や事務所の取得・契約

まず、検討しなければならないのが、「店舗・事務所の取得・契約」の必要性の有無と、その規模の妥当性である。具体的には、事務所を別途借りる必要があるのか、店舗の立地や広さは妥当なのかということである。新規開業白書によると、「工場、店舗、事務所に関する節約」において、小額開業で最も多かった回答が、「自宅の一部を工場、店舗、事務所などにした(36.4%)」となっている(図表9-4)。立地の影響を受けない業種であれば、無理に店舗や事務所を借りる必要はないのである。

■図表9-4 開業費用を節約するために行ったこと(複数回答)



出典：新規開業白書 2009年版

それでは、事務所がないと対外的な信用を得られない場合はどうすればよいのであろうか。こうした場合は、レンタルオフィスの利用という選択肢もある。レンタルオフィスは、格安の賃料で利用でき、その他、「受付スタッフの来客対応」「荷物の受取等の代行」「外線電話の応答サービス」「パソコン入力作業等の事務作業の代行」など、自前で事務員を雇うよりも多くのメリットを有するオフィスも存在する。また、公的なインキュベーター施設やSOHO支援施設を活用する方法もある。ただし、こうしたインキュベーター施設等には数に限りがあり、さらに入居時の審査もあるなど、誰でもがすぐに入居できるわけではないので、審査基準や入れ替え時期等を把握しておく必要がある。

さらに、創業する業種が飲食店や小売店など、店舗を構える必要があるときの節約方法はないだろうか。創業費用を抑えリアルな店舗を構える方法としては、公的な支援策を利用する「チャレンジショップへの入居」や「空き店舗対策にかかる家賃補助制度の活用」がある。



ただし、これらも、インキュベート施設と同様、店舗数が限られ、入居時の審査や入れ替え時期が決まっているなど制約は多いようである。

では、公的な支援策が利用できず、一から店舗を探す場合は、どうすれば良いだろうか。よくあるのが、居抜き店舗の活用である。しかし、居抜き店舗というのは玉石混交で、割高な物件も散見される。内装、厨房設備、備品類等を含め設備代金や権利金などの名目で一括して売買されるケースが多く、内訳が提示されていない場合は、まずは、その内訳をはっきりさせ、その価格に妥当性があることを確かめるべきである。設備や備品類は「購入時期」「購入価格」から、減価償却された価額を差し引き、残存価額をきちんと把握する必要がある。

さらに、居抜き物件の場合、前オーナーがなぜ店を閉めるに至ったのかを確認する必要がある。「業績不振」が理由であれば、今一度、立地環境等を検証する必要がある。また、「高齢のため引退」という理由であれば、格安で設備等を引き継げる場合もあるので、根気よく探せば優良物件にめぐり合うチャンスも出てくるのである。

## 2)内外装工事

次に検討したいのが、内外装工事についてであるが、一概に安く済ませればよいというのは大きな間違いで、自分が目指す店のコンセプトを反映した内外装に仕上げなければ意味がない。コストとは売上に結びつく投資や支出のことであり、必要最低限のコストは惜しみなくかける必要がある。

ただし、コストを節約する方法は探せばいろいろとあるもので、創業を果たした諸先輩方は様々なアイデアで、初期投資額の圧縮を図っている。複数の業者から合見積もりを取るとはよくあるが、自分や知人だけで内外装工事を行ったという人も少なくない。

また、他業種の居抜き店舗をうまく活用する方法もある。例えば、前店舗が「花屋」であった場所にカフェをオープンさせるケースで、前オーナーが使用していた無垢の床材など木の質感を活かした内装をそのまま使い、ナチュラルな雰囲気を出した店もある。居抜き物件といえ、業種が同じことが当たり前という先入観があるが、コンセプトやイメージが近いものであれば、業種の垣根は越えられるのである。

## 3)什器備品類等の営業設備購入

次に、オフィス家具や厨房設備などであるが、最近では中古市場が活発で、そこそこ程度の良いものがそろそろようになってきている。新品で購入する場合よりも初期投資を相当抑えることができるため、中古品で設備をそろえるケースは決して珍しくない。しかし、中古品ゆえに後々のメンテナンス費用が増大しては元も子もないため、一定期間内の保証をつけてくれる業者から購入する必要がある。

ただし、中古品市場が盛況なのは、それなりに廃業する事業者も多いということであり、そうならないためにも、創業準備はしっかりとしたいものである。

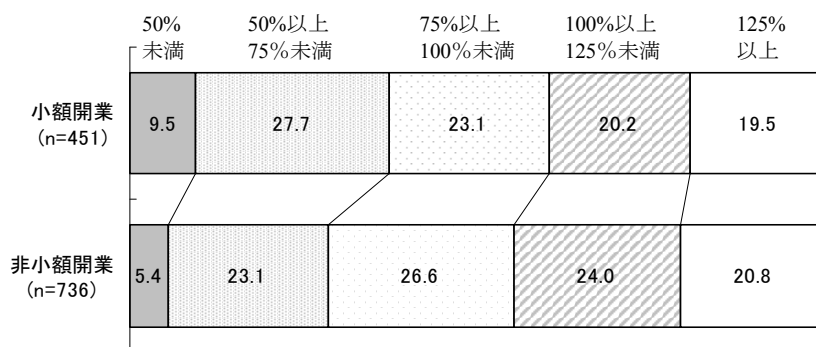
#### 4) 当面の運転資金

最後に、当面の運転資金についてだが、多くの創業予定者が少なく見積もりがちな傾向にあるので、ぜひとも留意してもらいたいポイントである。この、当面の運転資金とは収支計画（P/L）の中のランニングコストと考えがちだが、創業時にはイニシャルコストと考えるべきである。売上が軌道に乗るまでの期間や資金の回収サイトによって、当面の運転資金の必要額は異なってくるが、通常は3ヵ月から6ヵ月程度の必要経費を準備しておいた方がよい。これを準備しておかないと、事業が軌道に乗りつつある忙しい時期に、別途資金調達に奔走することになってしまう。こういった事態を回避するためにも、事前に運転資金を手当てしておく必要がある。必要額の最低ラインとして「当面の赤字相当額＋生活費」である。しかしながら、計画通りに売上が上がらないことも想定し、多少多めに準備しておけば安心である。

#### ③ 適正な収支計画（=P/L）とは

収支計画は、事業の規模やランニングコストを事前に把握する上でとても重要なポイントである。創業者の多くは「売上は過大」に「経費は過小」に計上する傾向が強く、さらに成功した自分をイメージしがちなようである。図表 9-5 でもわかるとおり、創業前に目標としていた売上を達成できた事業者は小額開業（創業費用 500 万円未満）、非小額開業（創業費用 500 万円以上）ともに半数以下である。特に小額開業においては、目標達成率 100%以上は 4 割にとどまっている。

■ 図表 9-5 目標月商達成率

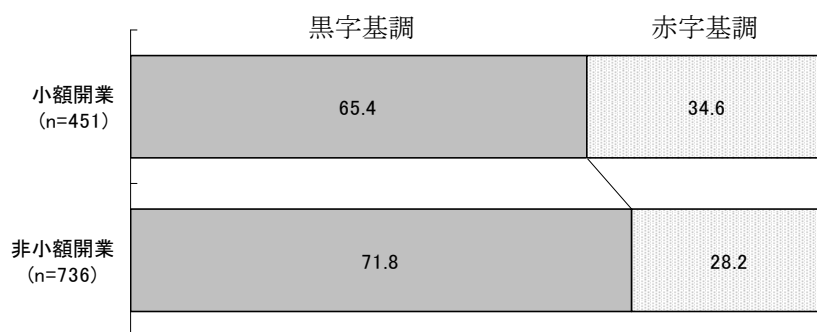


(注) 業歴が 13~24 ヶ月の企業を集計

出典：新規開業白書 2009 年版

しかしながら、目標とする売上が達成できなかったからといって必ずしも赤字になるとは限らない。図表 9-6 をみていただきたい。小額開業、非小額開業ともに 6~7 割の企業は黒字基調となっている。つまり、目標売上高を下回っても、損益分岐点売上高は下回っていないということである。中には営業経費を削って黒字を確保している企業もあるはずである。創業前の計画で、売上目標が過大であったとしても、途中で利益を確保できる体質に軌道修正できれば問題ない。しかし、逆のパターンで売上目標が達成できたとしても、経費が過大にかかってしまうケースであれば、軌道修正がなかなか難しい。こうならないためにも、創業前に立てる計画では「売上は少なめに」「経費は多めに」することがリスクを最小限に抑える最善の方策といえよう。

■図表 9-6 現在の採算状況



(注) 業歴が 13~24 ヶ月の企業を集計

出典：新規開業白書 2009 年版

それでは、具体的に収支計画をどのように立てていけばよいのだろうか。1つの目安として、経営指標を参考にする方法がある。

### 1) 経営指標の活用

主なものに日本政策金融公庫の「小企業の経営指標」と TKC の「経営指標 (BAST)」がある。どちらが良いというわけではないが、同じ業種でも、値に若干の差異はあるものの、大きくぶれることはないので、身近に手に入るものを参考にしてもらいたい。ここでは、日本政策金融公庫の「小企業の経営指標」を取り上げ、収支計画を立てる際に、特に参考となる指標をピックアップしてみた。

#### a. 売上高対総利益率

$$\left[ \frac{\text{売上総利益 (＝売上高－売上原価)}}{\text{売上高}} \times 100 \right]$$

これは、収益性を表す経営指標の 1 つである。売上高に対する粗利益の割合を表す指標で、「100 (%) - 売上高総利益率 (%)」が原価率と等しくなっている。おそらく創業者が最も

気にかける指標の一つと思われるが、販売価格や仕入価格の設定でほぼ決定するものなので、他社の平均的な値を参考にしながら自社の利益率の設定を検討したいものである。

例をあげると、男子服小売業（製造小売でないもの）41.2%（「小企業の経営指標」2008年版より抜粋。以下同じ。）、そば、うどん店68.3%、エステティック業77.9%と業種によって大きく異なっているため、まずは、平均的な水準を頭に入れ、各商材や原材料の仕入価格の交渉や販売価格の設定を検討する必要がある。

しかしながら、全ての商品をこの利益率（原価率）に合わせる必要はなく、顧客を誘引する看板商品の利益率を低く設定（値頃感をアピール）し、他の商品で利益をカバーするといったトータルで利益率を確保する売り方も最近の繁盛店ではよく使われる手法である。

#### b. 諸経費対売上高比率（%）

$$\left( \frac{\text{諸経費}}{\text{売上高}} \times 100 \right)$$

これも、収益性を表す経営指標の1つである。売上高に対する諸経費の割合を表す指標で、どれだけ経費をかけるべきなのか、又はどれだけ経費がかかってしまうのかといった水準を把握することができるものである。諸経費を大きく分解すると「地代・家賃」「人件費」

「減価償却費」「その他経費」となるが、「地代・家賃」「人件費」については相場観がつかみやすいが、「その他経費」については、創業前においては妥当な水準を見積もることが難しい。そうした時は、この指標を参考にしながら、検討し忘れていた経費（消耗品費、水道光熱費、租税、接待交際費等）がないか再度検討する必要がある。予想し得る経費を丹念に積み上げていけば、創業後も計画と大きくぶれることはないはずである。

例をあげると、男子服小売業（製造小売でないもの）20.6%、そば、うどん店27.6%、エステティック業40.6%と、売上高総利益率と同様、業種によって大きく異なっている。特に、

「エステティック業」などは、小売業や飲食業よりもその値は高く、売上を上げるためには相応の経費が必要なことが見て取れる。つまり、業種によっては、経費（＝コスト）は削れば削るほど良いというものではなく、売上に貢献するコスト（例えば広告宣伝費等）は相応にかける必要がある。

#### c. 総資本回転率（回）

$$\left( \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \right)$$

これも、収益性を表す経営指標の1つだが、P/L項目とB/S項目を比較するところが、前述の2つの指標と異なる点である。かみ砕いて説明すると、総資本とは、「すべての資本（＝資産）の合計」であり、「自己資本＋他人資本（負債等）」となる。すなわち、貸借対照表

における貸方項目の合計である。そして、総資本回転率とは、総資本の何倍の売上高があるのかを示す指標である。

例をあげると、男子服小売業（製造小売でないもの）1.9回、そば、うどん店2.2回、エステティック業2.0回となっている。

ここで、お気付きだろうが、3つの例ともに回転率はどれも約2回転となっている。つまり、1,000万円の総資本で2,000万円の売上をあげることができるということである。さらに、100万円の投資（＝総資本）で1,000万円の売上をあげる（総資本回転率を10回転にする）ことが現実的でないこともわかる。もちろん、業種によっては、高回転率なものもあるが、無謀な収支予測を回避することにも役立ち、実現可能な売上予測を立てる上で、大変参考になる指標となっている。

#### d. 従業者1人当たり売上高

$$\left( \frac{\text{売上高}}{\text{従業者数}} \right)$$

これは、生産性を表す経営指標の1つである。従業者数には経営者自身も入るため、一人で商売を始める場合は、この指標がそのまま1年間の売上高の目安となる。従業員を一人雇う場合は、この指標を2倍すればよい。

例をあげると、男子服小売業（製造小売でないもの）1,973万円、そば、うどん店1,088万円、エステティック業1,064万円となっている。これは、労働集約型の業態ともいえる「そば、うどん店」「エステティック業」では一人当たり1,000万円の年間売上高となるが、男子服小売業では、その約2倍の2,000万円の売上高をあげられるということである。

業種や業態により、生産性は異なるものの、この指標は、人材の雇用を考える上で、もしくは限られた人材でどれだけの売上が見込めるのかといった収支計画を立てる上で、大変参考になる指標となっている。

#### e. 店舗面積3.3㎡当たり売上高

$$\left( \frac{\text{売上高}}{\text{店舗面積}} \right)$$

これも、生産性を表す経営指標の1つである。前述の「従業者一人当たり売上高」が「従業者」を基準にしているが、これは「店舗面積」を基準にしたものである。当然、店舗を構える営業形態でしか参考にならない指標だが、小売店や飲食店では非常に参考となる指標となっている。

例をあげると、男子服小売業（製造小売でないもの）325万円、そば、うどん店174万円となっており（エステティック業にこの指標は掲載されていない）、どちらも店舗面積自体が

売上に大きく影響する業種のため、物件の広ささえわかれば、ある程度の売上予測は立てられるのである。

他に、「1客席当たり売上高（喫茶店、スナックのみ）」「1客室当たり売上高（宿泊業のみ）」「椅子1台当たり売上高（理容業、美容業のみ）」といったものもあるので、業種によっては、大変参考になる経営指標となっている。

#### （4）多様化する創業の形態

適正な資金計画を立てることで、コストを最小限に抑え、自己資金の範囲内で創業できれば言うことはないが、まとまった創業資金がそもそもないという人達も少なくない。もちろん、自己資金が貯まるまで働けばよいという考え方もあるが、雇用情勢が悪化する昨今、パート、アルバイト、派遣労働といった雇用形態で、満足いく貯蓄ができない人たちが多く存在することも無視できない状況にある。こうした創業資金が乏しい創業希望者は果たして創業自体ができないのであろうか。もちろん、小額で創業しやすい建設業や事業所向けサービス業といった、体1つで労務を提供するサービスやパソコン1つで始められる業態等であれば、大きな資金を必要とはしないが、飲食店など店舗が必要となる営業業態であれば、どうしてもまとまった資金が必要となってしまう。こうした悩みを解決するべく、自己資金が少ない創業希望者のための多様な創業の形態を次に紹介したい。

##### ①移動販売

最近よく目にするのが、ワゴン車1台で始める営業形態である。ランチ時のオフィス街、スーパーの敷地内、時間貸しの駐車場などで営業しているケースが多いようである。中古のワゴン車であれば、比較的少ない資金で移動式店舗を構えることが可能となる。移動式というメリットを活かし、売上が見込める場所に簡単に移動ができることが大きな特徴といえる。ただし、固定客をつかむためには、同じ場所、同じ時間で営業を継続することも必要で、地に足を付けた営業も成功のポイントといえる。過去の創業事例で、移動販売で知名度を高め、チャレンジショップに入居し、資金を蓄えた後、自前の店舗を構えたという創業者もいるため、ステップアップの第一歩という位置づけで創業する方法ともいえる。留意点としては、飲食店営業許可等が必要な場合は、車両に改造を施す必要も出てくため、保健所の指導に基づいて準備をする必要があり、営業場所についても無断で道路で営業することがないよう気をつける必要がある。

##### ②リース店舗

これは、まるごと営業設備が整った店舗をそのまま借りて営業する形態のことである。週末だけ賃借するような時間貸しのレンタル店舗とは異なり、契約期間内は、一国一城の主として経営することが可能である。自ら開業場所を選ぶことはできないが、もともと商業施設として適した場所に開設されていることが多いため、やる気さえあれば、すぐにでも創業できる手法

の一つである。大手企業でもこの手法を利用しているところがあり、イニシャルコストがかからないこと、また撤退のしやすさが大きなメリットとなっている。ただし、デメリットとしてランニングコストが大きいことがあげられる。リース料金が高額のため、相応の収益力が見込める場合のみ検討できる営業形態である。

### ③委託経営者

これは、外食産業が相次ぎ導入しているシステムである。店舗の運営を一定期間任せられ、資金が貯まった段階で店舗を買い取れる制度である。委託経営者の間は、店舗の運営を全て任せられ、売上に応じた手数料を支払う仕組みで、いわば半独立といった形態である。ロイヤリティ収入の一部を積み立ててくれるところもあり、独立しやすい環境をサポートしてくれるのも魅力の一つである。ただし、従業員から応募者を募るケースが多く、まずはこういった会社に勤める必要がある。経験を積んでから創業したいと考えている人の選択肢の一つといえる。

また、飲食業界で多く採用されているシステムだが、この制度は、メガネ販売店といった小売業界等でも採用されており、自分が創業を希望する業種で、この制度を採用している企業に勤務をすることができれば、経営を学びながらリスクを最小限に抑え創業準備ができる最良の方法といえる。

### ④協同労働

これは、複数人で出資することにより創業資金を準備し、経営をしていく形態のことである。これは全員が対等の立場で出資し、経営を行う協同労働と呼ばれるもので、いわば労働者による協同組合である。協同労働においては、全員で経営方針を決定していくため、使用者や雇用者といった考え方はない。実は、この営業形態は決して事例が少ないわけではなく、日本では既に3万人以上が介護や農業などの分野で従事している。同じ志を持った仲間がいて、創業資金を一人では準備できない場合などは、検討の余地がある創業手法の一つである。また、個人企業でも共同経営という形態はよくあるが、創業後問題となるのが、経営方針等の違いによる会社の分裂である。それぞれが得意先や得意分野を持っている場合、空中分解により経営そのものの根幹が脅かされることもあるため、協同労働であっても意思決定者の順位付けをしておく必要がある。こうすることにより、意思決定のスピードも速くなり、効率的な経営が行えるメリットもある。

### ⑤少人数私募債

これは、役員、知人、縁故者といった引受者に対して取締役会の決議に基づいて発行できる社債のことである。発行金額、償還期間、利率などは自由に決められるため、引受者がビジネスプランに納得し資金を提供してくれるのであれば、資金調達の幅は大きく広がる。さらに、金融機関からの借入れとは異なり、償還期限まで元本の返済が不要なため資金を償還期限ま

で運用することができるのが最大の特徴である。ただし、資金を拠出してくれる相手に対して、納得してもらえただけの事業計画書を提示する必要があり、プレゼンテーション等も必要となってくる。創業者の中で、この私募債を利用するケースは極めて少ないが、金融機関から融資を断られた企業が、この方法で資金調達を果たした事例は存在する。ビジネスプランやプレゼンテーションに自信のある創業希望者はトライする価値のある方法である。

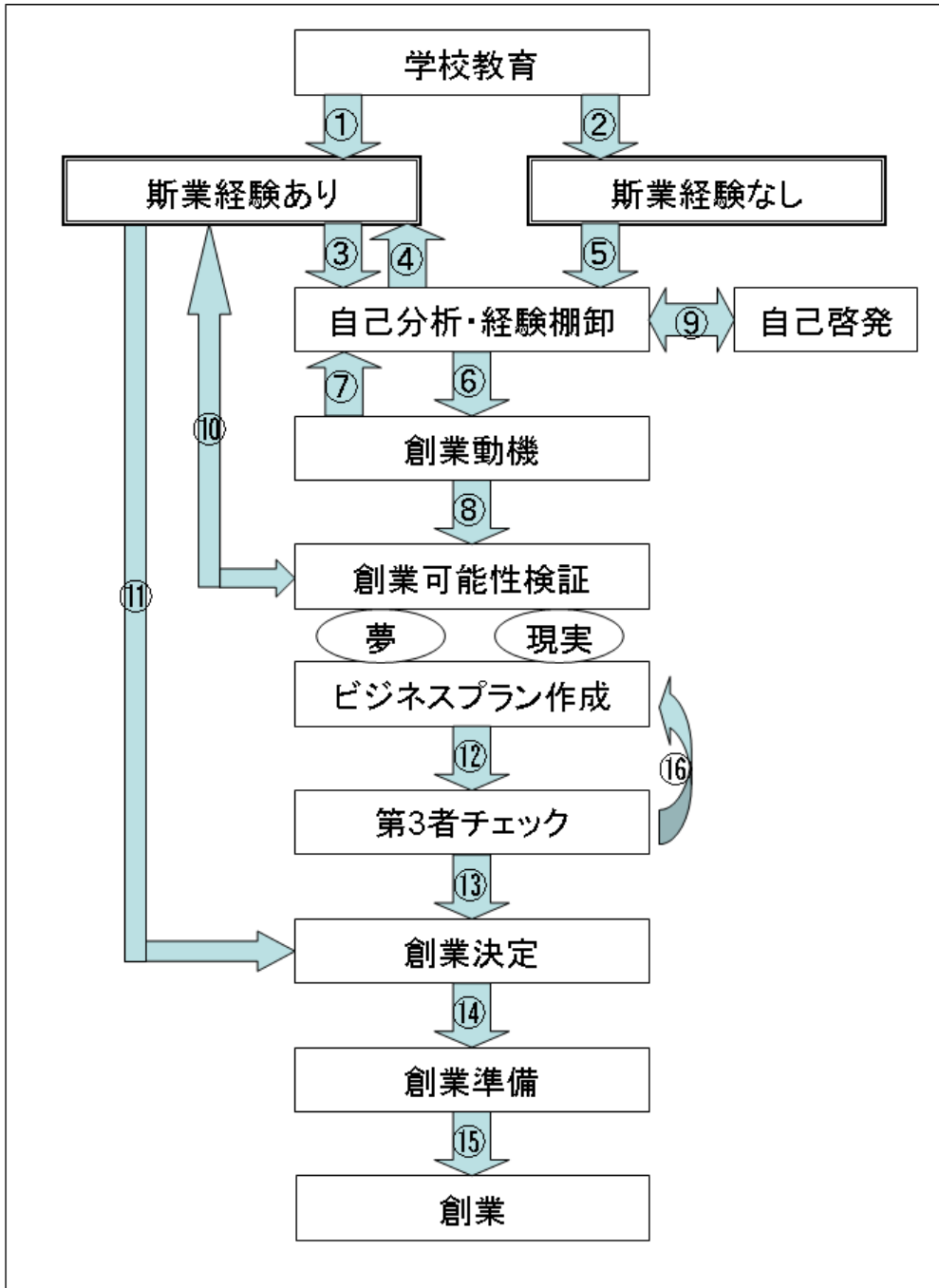
#### ⑥ソーシャルレンディング

ソーシャルレンディングとは、最近注目されつつあるファイナンスの1つだが、通常の金融機関の融資とは異なり、運営会社が間に入るものの実質的には個人間の融資である。通常は運営会社のサイト上で、資金調達を希望する個人がエントリーをして、資金の必要額、使い道、返済期間、利率の上限等を書き込んで資金提供者を募り、お金を貸してもよいと考える複数の個人が金額や利率を入札する仕組みとなっている。利率は貸し手側による入札で決定し、年利が10%前後となるケースもあるが、消費者ローンよりも割安な利率で資金調達をすることができるため、金融機関からの融資を断られた場合や、短期間で資金を調達したい創業者にとっては選択肢の一つとなるはずである。ただし、事業の実現可能性や返済見込み等が乏しい計画では契約が成立しないため、事前にしっかりとしたビジネスプランを準備し、自分の熱意等も含め十分にPRする必要がある。

以上、金融機関の融資に頼らない資金計画について述べてきたが、実は、金融機関の融資に「頼らない」と「頼れない」という2つのパターンが混在している。これは、結果的に金融機関の融資を受けないという点では同じだが、この2者においては決定的な差がある。それは、金融機関が貸しても良いと思える資金計画は実現可能性が高く、金融機関が拒絶したものについては、何かしらの問題点があると考えてよい。もちろん、金融機関が拒絶したからといって必ずしも商売がうまくいかないとは言えないが、その問題点を事前に把握し解決することができれば、リスクは軽減できるはずである。リスクの洗い出しは金融機関の融資の可否に頼らなくても、創業塾に行ったり専門家のアドバイスを受けたりすることで代替できるので、まずは問題点を俎上に載せ、解決策を考えていくことが大切である。また、資金計画を含め創業計画は、計画通りに行かないことも多いため、変化に対応できる能力も求められ、創業後もPLAN→DO→CHECK→ACTIONの繰り返しにより、創業計画を見直していくことが必要である。



■図表 10-1 若年層自己雇用希望者向け起業フローチャート



## 10. 若年層のための起業（自己雇用）マニュアル

### (1) 若年層自己雇用希望者向け起業フローチャート

#### ① 起業フローチャートについて

図表 10-1 「若年層自己雇用希望者向け起業フローチャート」は、自己雇用を目指す若年層が創業までにたどる道筋を示したものである。考えうる道筋を全て網羅しているものではないが、大多数の創業者が本図表のパターンにあてはまると想定している。実際の創業希望者は、自己分析から創業可能性の検証までを同時に行おうとする傾向にある。創業への思いとさまざまな制約条件、自分のやりたいことが複雑に絡みあって、創業希望者の思考は混乱する。こうした混乱を生じないようにするためには、本フローチャートに従って思考を何段階かに分けて順序だてて行うことが有効であろう。また、本表では全体を俯瞰して創業者の現在位置を確認することが可能である。段階的に考えていくことにより、大事な点の見落としや見切り発車といった事態を防ぐことができる。②項以下では、このフローチャートについて、順を追って解説していく。

#### ② 「学校教育」について

学校教育と一口に言っても、創業希望者の学歴はさまざまである。専門学校などで実務に近い教育を受ける場合もあれば、大学でビジネスの実務からは遠い学問を修める人もいる。フローチャートではそれらを全て含めて、学校教育とする。

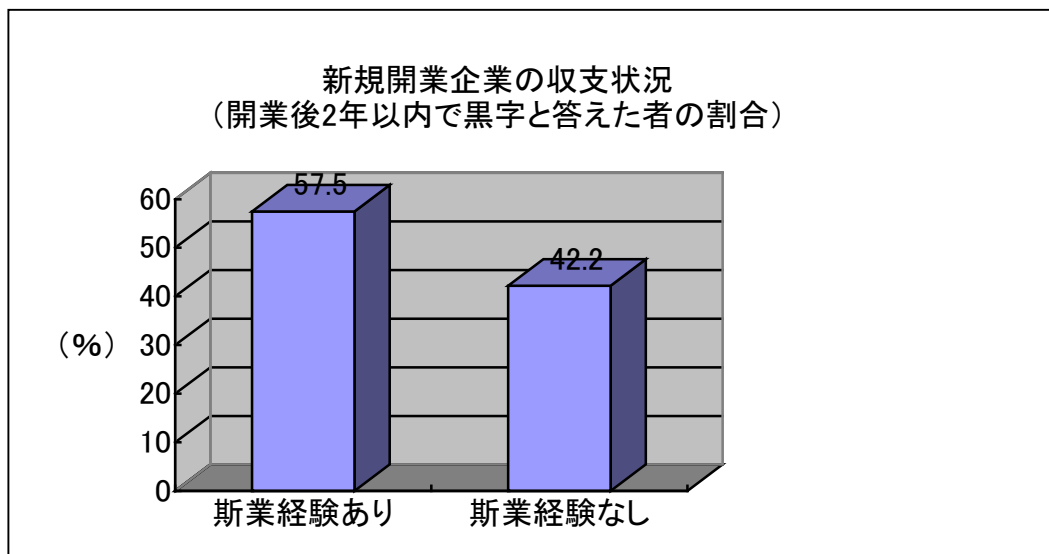
最近では、大学などでも起業家教育を行うところが増えてきている。大和総研の「平成20年度 大学・大学院における起業家教育実態調査」によれば、全国の大学の46.1%にあたる247校に起業家教育の講座が存在している。また、起業家教育を目的とするコース・専攻を設置している大学・大学院は全体の約1割にあたる55校であることに加え、大学・大学院における起業家教育は全体として増加傾向であることが示されている。これらの学校教育の成果については定かではないが、自己雇用を目指す若年層にとっては、学生時代から起業を意識してこれらの教育メニューを選択することは有意義であろう。特に、生活サービス業や飲食業などの専門的なスキルを学ぶ学校の場合では、将来の独立に備えて経営の基礎的な知識を学んでおくことは必要であろう。また、大学・大学院だけでなく、小中高の学校時代のさまざまな経験（リーダーシップなど企業家精神にかかわる経験）が起業にあたって重要な要因であると指摘する声もある。

学校教育を受けた後、創業希望者は創業する分野での実務経験（斯業経験）を積む者と、その分野での実務経験がない者に大別される。

③「斯業経験あり」について

自己雇用を目指す若年層にとって、斯業経験（当該事業での実務経験）があるほど心強いこととはない。一般に、起業に際しては、その業界で何年働いたかは成否を判断する際の重要な指標の1つとなっている。たとえば飲食業界で、被雇用者として料理人の修業を十分積んだ後、自分の店を持つために独立する場合などである。業種業界にもよるが、一般に3年程度の経験があれば経験者と見なされている。2002年版中小企業白書によれば、斯業経験がある状態で事業を起こした場合、成功する確率（黒字決算企業の比率）は経験なしの場合に比べて高くなっている（図表 10-2 参照）。また、創業資金の調達時に金融機関の審査を受ける際に、斯業経験の有無は大きな判断基準となっていることから、斯業経験がある方が起業には圧倒的に有利である。また、創業計画書などに、創業する分野での経験を記入する際には、アルバイトの経験も記入できる。

■図表 10-2 新規開業企業の収支状況



出展：中小企業白書 2002年版

斯業経験があれば、たとえば勤め先が倒産したなどという場合に、これまでの経験を生かして自分で事業を開始する（自己雇用）という選択肢を持つことができる。この場合、自己分析などをスキップして、すぐに創業可能性の検証からスタートすることが可能である（フローチャートの⑩の矢印）。これまでの顧客・取引先などをそのまま引き継ぐことも可能で、有利な条件でスタートすることができる。また、極端な例では、創業可能性の検証もスキップして、すぐに創業するケース（フローチャートの⑪の矢印）も考えられる。これには、勤め先の廃業や経営権の譲渡などによって、現在行われている事業を自身で引き継ぐ場合などが考えられる。

バーなどの飲食店や小売店舗のオーナーチェンジの場合、売買代金を自己資金で賄えれば、譲渡契約を締結し登記を行うだけで創業となる。このように、斯業経験があることは、ない場合に比べて圧倒的に有利であるので、自己雇用を目指す若者は一般的な創業と同様、出来る限りその業界での実務経験を積んでおくことが望ましい。

#### ④「斯業経験なし」について

では斯業経験の無い場合はどうであろうか。斯業経験のないケースとしては、学生起業など実務経験を経ないで起業する場合や、経験した職業とは関係のない分野で起業する場合が考えられる。斯業経験の無い場合は、まず、自己分析や経験の棚卸しから始めることが無難であろう（フローチャートの⑤の矢印）。どんなことをしたいのか、どんなことに向いているのかなど、まず基礎の部分からの分析が必要である（第3章8節に詳述）。

斯業経験があるに越したことはないが、斯業経験が無くても、起業することは不可能ではない。その場合、必要な業務経験・ノウハウ・実体験が欠けているため、書物や起業体験者の体験談などの2次的情報を通して、起業しようとする業界に関する知識を積極的に吸収する必要がある。また、セミナーへの参加や書物などを通じて事業経営に関するノウハウを積極的に身に付けるなどして、通常の起業の際に求められるレベルを上回る努力をすることが必要である。通常の起業でも、事業を成功させるためには相当な努力と覚悟が必要であると考えれば、この方法で成功することは大変な困難であることは間違いない。また、経験がない、あるいは不足している場合、その業界で経験のある誰かと一緒に起業する、という選択肢も存在する。

斯業経験なしで創業できる有望分野として、フランチャイズによる起業がある。これは、斯業経験がないが自己雇用を目指す若者にとっては数少ない選択肢のうちの一つである。ただし、通常の起業の場合と同様、加盟金などに使う開業資金が必要であり、資金調達が困難な若年層にとってはややハードルが高いといえる。フランチャイズ場合は必要なノウハウ等の提供を受けられるため、ノウハウ吸収のための努力は少なくて済む。ただし、フランチャイズといえども、成功のためには段階を踏んで自己分析から始め、ビジネスプラン等を作成して創業可能性の検証を行うことが必要である。

斯業経験のない若年層自己雇用希望者は次項の「自己分析・経験棚卸」を行って、業務経験のみならず必要な人生経験を積んでいるかどうかを検証する必要がある。

#### ⑤「自己分析・経験棚卸」について

この項目は第3章8節に詳述した。自己雇用を目指す若者は、若者であるがゆえに何がしたいのか、何が出来るのかが分からず、創業という選択肢に行き着く前の段階で迷っている状態である。斯業経験のあるなしにかかわらず、これまでの人生で培った経験を振り返り、自分にとってどのような強みがあり、何をなしとげたいかについて、自己分析やキャリアプランニングの手

法を用いて検討し、創業への動機付けとすることは重要である。また、これまで築いてきた周囲の人々との関係（人脈）を分析して、支援者を発見し、人的ネットワークの再確認をする。このような検討の結果、自分のなすべきことが見つかり、それが創業を伴うものであれば、「創業動機」が形成されることになる。

自己雇用を選択肢として検討する若者の中には、外部要因（リストラ、倒産、派遣切りなど）によって職を失ったものもいれば、内部（自己）要因のために職に就いていないものも存在する。人によっては、生きること、働くことについての意義から考え直す必要もある可能性がある。場合によっては自己啓発によって、働く自分の土台作りから始めることが必要であろう。自己啓発といっても多種多様である。各種のセミナーやボランティア活動などは、起業と直接関係がなさそうな取り組みであるが、生き方・考え方を見直すよいきっかけとなる。そのような活動を通じて、起業へのステップを確実に前に進めることができる。

自己分析・経験棚卸の結果、必要な経験が不足していることに気づいた創業希望者は、必要に応じて改めて当該業界での経験を積む（創業分野であれば、正社員でなくアルバイトでも、立派な経験となる）か、経験者と一緒に起業する、またはフランチャイズを選択することになる。このうちアルバイトを選択した場合の問題点は、賃金の低さゆえに、創業のための資金を蓄えるのが困難であることである。

#### ⑥「創業動機」について

第3章8節に出てくるツールを駆使して自己分析・経験棚卸し、人脈棚卸し等を行った結果、やりたいことが見えてきた創業希望者は創業についてのイメージを形成することになる（フローチャートの⑥の矢印）。これが創業動機となる。この気持ちをさらにブラッシュアップし、評価・検討してみる必要がある。

創業動機を形成する上で大切なことは、発想をポジティブにすることである。ここではまだ資金やその他の制約をあまり考えすぎない方がよい。制約条件にとらわれているとマイナス面ばかりが強調されて発想が貧困になり、実現できることも最初からあきらめてしまう可能性がある。

この創業動機が適切なものであるかについて検討するために有効な切り口がある。これは自分・社会・商（製）品の三つの視点から創業アイデアを分析するものであり、創業可能性を検証する前段階として、簡易に自己診断を行うためのツールとして有効である。創業を行う主体としての自分が、どのように社会のニーズに答え同時に社会貢献を行い、どのような差別化された製品やサービスを提供するのかを検証するものである。たとえば、移動式美容室を創業したいのであれば、「美容師としての腕を持った自分が、老人ホーム入居者等の移動が困難な人々に対して、出張で美容サービスを行う」というような絵が描けるかどうか、ポイントで

ある。この絵が描けないうちは、創業動機があいまいであると考えられる。そこで、成功を第一に考えるのであれば、さらに自己分析や経験の棚卸しを行う必要がある（フローチャートの⑦の矢印）。

事業の種類によっては、競合と十分な差別化を行うことが困難である場合もある。その場合は最低限、「自分」と「社会」についてはっきりとした動機が固まっていればよいが、成功する可能性を少しでも高めたいならば、上記の3つの視点から創業動機をしっかりと見つめ直し固めていく必要がある。ただし、自己雇用を目指す若者の多くは、創業する背景に「生活のため」という切実な理由がある。この場合は、創業した結果、生活を支えられるかどうかの確信そのものが創業動機となるのであり、言葉の上での動機形成よりも、ポジティブな思考や行動力がより重要となる場合もあろう。

#### ⑦「創業可能性検証」

前向きな思考で創業のイメージができ、動機が固まったら、それを事業ドメインとして明確にする必要がある。事業ドメインの定義にはさまざまあるが、「誰に」「何を」「どのように」の3軸で表すことのできるものをドメインとすることが、創業者にとって分かりやすく、使いやすいと思われる。小売、飲食、生活サービスなどのように、これらの3軸が比較的是っきりしているケースでは、事業ドメインの詳細にこだわる必要はないが、新しいビジネスモデルを考案したケースなどでは、これらが明らかでないケースが多く見られる。この三つの点を他者に明確に説明できるようにすることが、ビジネスプラン作成の第一歩となる。

事業ドメインの明確化を通じて夢が形を帯び始めてくるのであるが、ここで現実の問題を考慮する必要がある。現実の問題とは主に、創業資金を中心とした経営資源の入手可能性、また、実際にビジネスとして成り立つか（実際に売上が上がり、現金を回収できるか）である。ヒト・モノ・金・情報の4つのうち、最もハードルが高い資金調達については第3章9節に詳述した。厳しい雇用環境の中、選択肢の一つとして自己雇用を希望する者にとっては、自己資金（プラス親・知人等からの資金提供）の範囲内で、小資本で創業できることが理想である。逆に、自己資金を大きく越える借入を行い、ハイリスクなビジネスに取り組むことはどうであろうか。近年、再チャレンジする起業家のための施策も打ち出されてはいるが、日本のビジネス界は依然再挑戦が困難な社会であることを考えると、金融機関からの借入に依存する事業の場合、安易な創業は勧められない。

本フローチャートでは、「創業動機」が「創業可能性検証」の前に位置しているが、これは、先に創業への熱い気持ちがなければ、その後の厳しい現実のハードルを乗り越えることが難しくなるからである。逆に言えば、本当に社会にとって必要な事業であり、創業者に熱い思いがあれば、資金を始めとした経営資源は集まりやすくなるものである。自己雇用を目指す若者が

その事業にかける思いと社会の要請（ニーズ）がマッチしていれば、資金提供者を説得できる可能性は増すのである。起業に対して熱い思いを抱いていることは、自己雇用を目指す若者に限らず、全ての創業者にとって最も大切である。

このようにして、創業者の夢と現実を突き合わせ創業可能性を検証するが、これは言い換えれば、やりたいこと（夢）とできること（現実）のすり合わせ作業であるといえる。このすり合わせ作業は自分だけで行うのではなく、出来るだけ多くの人に「こういうアイデアをもっているのだが、どう思うか」という質問を発することが有効である。自己雇用を目指す若年層の場合、人生経験の豊富な年配者や、経営の専門家など、また、ビジネスにかかわりのあるなしに関わらず大勢の知人・友人にアイデアを評価してもらう必要がある。自分の夢をポジティブに発想することはまず大切であるが、独りよがりのアイデアとなっていないか、実現性はどの程度あるのかなどを第三者の目を通して確認すべきである。悪い例として、あるアイデア商品を企画して製造をするために、そのアイデアを製造委託先などさまざまなところに持ち込み、ほとんどの人にそのアイデアを反対されたにもかかわらず、反対を押し切ってその製品を製造した結果、製品は全く売れず在庫の山となったケースがある。夢だけが先行して現実とのギャップを認識しなかった結果である。このようなことにならないよう、創業可能性の検証には時間をかけること、また、他者の批判には素直に耳を傾けることが必要である。

この作業の結果、経営資源がどうしても足りない、夢と現実のギャップがありすぎるなどが判明した場合は、起業を断念したり延期したりすることも考えられる（フローチャートの⑩の矢印の上向き）。創業できる可能性が高いと判断される場合は、次項のビジネスプランの作成に移る。

#### ⑧「ビジネスプラン作成」について

事業ドメインが決定し事業の大まかな形が見えてきたところで、ビジネスプランの作成に入る。自らの人生をかけての創業であればこそ、入念な計画を立てるのが理想である。

しかし、厳しい雇用環境の中で生き抜くための1つの選択肢として起業をとらえた場合、ビジネスプランの完成度だけがビジネスの成否を決定するものではなかろう。第2章7節の起業体験談にもあるように、「食べていくため」に、さまざまな業種を遍歴し、起業と撤退を繰り返し、成功した事業のみを続けていくといった仮説検証的なビジネスを行う創業者も存在する。こうした創業者にもなんらかのプランは必要ではあるが、文字や数字などの計画作成能力では劣っていたとしても、ビジネスへの勤や行動力、強力なメンターの存在など、実際にビジネスを行う上での舵取りの側面で強みを持っていればそれを補うことも可能である。中小企業診断士として、こういったタイプの創業者に対し、メンターとして機能することにより、創業支援の幅を広げることは可能であろう。

以下では、若年層自己雇用希望者が通常のビジネス形態で、ビジネスプラン作成を行う場合について検討する。前項までにはっきりした「夢と現実」をさらに詳しく文書の形でまとめたものがビジネスプラン（創業計画書）である。ビジネスプランの作成目的は、まず大きく、自分のアイデア・考えを形にして評価するためと、次に株主・金融機関など外部に対して提示するための2つに分けて考えることができる。

自分の考えを形にするとは、事業内容と経営資源などの条件が明確になった段階で、それを文字に表して、具体的にビジネスとして成立するかどうかを検証する作業である。ビジネスアイデアを創出するにあたっては、ポジティブな発想・思考法が欠かせないが、実際にビジネスを始めてみて、うまく行かない点が続発し、こんなはずではなかったと思う経営者は多い。このような事態を避けるためにも、まず、ビジネスプランをきちんと作成したうえで、不測の事態や思わぬ落とし穴を事前に可能な限り予測し、その対応策も含めて常にプランを改善し続けるべきである。株主・金融機関などに対して提示するためとは、主に資金調達のためである。飲食店や生活サービスなど、比較的小資本で開業できる業種を除き、一般的には資金調達は開業のための大きなハードルであることは間違いない。社長本人の人物像とともに、文字で書かれた事業計画は審査のための重要な要素である。たとえ若年層であっても、資金調達のためのビジネスプランは完成度を高めなければいけない。

資金計画も重要である。創業融資では通常、必要資金総額の1/3から1/2は自己資金で賄わなくてはならず、ある程度の自己資金の蓄えはどうしても必要である。次項のビジネスプラン作成の結果、開業資金調達の見込みが立たなければ、創業は延期せざるを得なくなる。また、各種の助成金や補助金の申請に際しても事業計画の作成は必須となる。

#### ⑨ビジネスプランの作成支援について

自己雇用を希望する若年層がビジネスプランを作成するにあたり、自己の能力のみで完成できるケースは少ないと考えられる。日本における起業家教育は欧米と比較した場合に、依然として遅れている。そのため、ビジネスを興そうと思っても、経営の知識や具体的な方策などに乏しいため断念しているケースも多いと予想される。この知識・スキルの不足を補うための公的施策として、創業塾がある。

創業塾は商工会・商工会議所で実施している、創業・起業希望者に対する講座であり、主な内容は次の通りである。



■図表 10-3 創業塾の概要

○創業塾 創業をお考えの方を対象に、事業を開始するための心構え、ビジネスプラン作成方法、融資制度や創業事例紹介等、実際の創業に役立つ知識を約 30 時間で習得する講座。

対象者	創業準備中の方や将来、創業をお考えの方で、やる気のある方（性別、年齢は問いません）
費用	お一人 5,000 円程度（消費税込み）
講座内容	創業・起業にあたっての心構え、ビジネスプラン作成のポイント、税務・法務など、創業に必要な実践的内容について、経営コンサルタント、中小企業診断士、創業体験者などが講義します。
開催地	全国 210 ヶ所の商工会議所・商工会等
開催日	平日夜または土日を中心に約 30 時間程度（開催地によって、日時が異なりますので、詳細は問い合わせ先（下記）までお問い合わせください。）
利用者の声	講習に対する評価の平均点は 82.1 点（100 点満点）と高い評価（平成 19 年受講者満足度調査）。受講後に創業した割合は約 3 割（平成 17・18 年度創業塾受講者追跡アンケート調査）

出展：中小企業庁 中小企業施策利用ガイドブック

若年層のみを対象とした講座ではないが、創業全般を短期間で集中的に学ぶことができる公的施策として、自己雇用を目指す若者にとって有効である。カリキュラムはそれぞれの実施主体によって異なるが、ビジネスプランの作成については全体のカリキュラムの中心に据えられていることが多い。

創業塾を受講した人に対する追跡アンケートによれば、創業塾で役に立ったカリキュラムは以下のようにになっている。

■図表 10-4 創業塾カリキュラムで役に立ったテーマについて

（回答者数 1609 名、複数回答可）

	1	2	3	4	5	6	7
選択項目	事業計画の立て方	創業者の体験談	事業計画に対する評価・助言	具体的な資金調達の仕方	国・県などの助成内容	会計・財務知識	会社設立手続き
件数	911	762	384	384	380	368	330
%	56.6%	47.4%	23.9%	23.9%	23.6%	22.9%	20.5%
	8	9	10	11	12	その他	
選択項目	マーケティング知識	税務・法務知識	販売方法 宣伝方法	具体的な店の作り方	特許の利用方法		
件数	306	306	206	103	43	85	
%	56.6%	47.4%	23.9%	23.9%	23.6%	22.9%	

出典：日本商工会議所 HP

事業計画の立て方については半数以上の受講者が、役に立ったと回答している。また、受講者各人の事業計画に対する評価・助言についても、全ての項目の中で第3位となっている。

以上から、若年層がビジネスプラン作成のための知識を補う場所として、創業塾は最も適している手段の1つといえる。

しかしながら、創業塾はマスの受講者を対象としたものであり、個別のビジネスプランの作成指導や評価については必ずしも十分であるとは言えない。このため、国、都道府県、市町村の各レベルにおける個別の創業者支援、また、地域力連携拠点事業における創業支援など、公的な支援枠組みの中で、個別のビジネスプラン作成支援を受けることも選択肢として存在する。また、中小企業診断士等が民間事業者として直接、創業者のビジネスプラン作成を支援することも可能である。

#### ⑩若年層自己雇用希望者のためのビジネスプラン作成のヒント

若年層自己雇用希望者に限らず、開業資金を自己資金のみで開業することができればそれに越したことはない。第3章9節で見たように、創業者のうち「自己資金」と「配偶者、親、兄弟、親戚」だけで起業した企業は全体の約3割であり、創業資金の平均は505万円程度となっている。つまり、これら3割の創業者については、金融機関等からの資金調達のためにビジネスプランを作成する必要はない。この場合は、⑧「ビジネスプラン作成」についてで説明したように、自分のアイデアを形にし、可能性を検証するためのプランという意味合いが強くなる。

しかしながら、金融機関に限らず、親や知人からの資金調達（出資・融資問わず）を考えているのであれば、事業についての具体的な説明ができるよう、ビジネスプランを煮詰めておく必要がある。

金融機関からの借入れを希望するにあたり、比較的職務経験が短く自己資金も少ない若年層自己雇用希望者はハンデを当然負っているといえる。創業計画書は大きく分けて、文章で事業の内容を定性的に説明する部分と、資金計画および損益計画など定量的に事業を表現する部分とに分かれる。若年層自己雇用希望者といえども、資金計画や損益計画は一般の創業者とそんなに変わることはない。むしろ、文章で事業内容をつづる部分についてはより一層の工夫をすべきである。以下では一般的に必要とされる項目に従って、どのような点に注意して創業計画書を書くべきかを見ていく。

##### 1)取り扱い製品・サービス

どのような製品を扱うのか、どういった点で差別化されているかを記述する。飲食業であれば、どのような客層をターゲットとして、どのようなメニューを提供するのかなど、店のコンセプトを記入する。

## 2)創業の目的・動機

若年層の自己雇用希望者にとって最も重要な部分である。⑧で作成した創業動機を文章化する。その際に、創業者の事業に対する熱い思いが伝わるように工夫することが重要である。経験が少ない場合は、熱意を前面に押し出して補いたいところである。ここでは、社会に対する貢献を同時にアピールできるかが鍵である。それは即ち、「社会の不足や不満（要求）を私が解消することにより、社会貢献をしたい」というメッセージである。これは単なるアピールというだけではなく、このメッセージを発することができるかどうか、実際に事業が成功するかどうかのポイントになる。

## 3)創業する事業の経験

経験が少なくてもありのままを記述する以外にないが、実際に携わった業務については、漏れがないよう、詳しく書く。店長の経験など経営に携わった経歴は必ず記載する。

## 4)セールスポイント

製品・サービスの特徴を詳しく記入する。強みといわれる部分である。自分では強みと思っていない点も、第三者から見れば強みとして認識される可能性がある。友人や知人に客観的に強みとなるプラスの項目はないか見つけてもらうことも有効である。

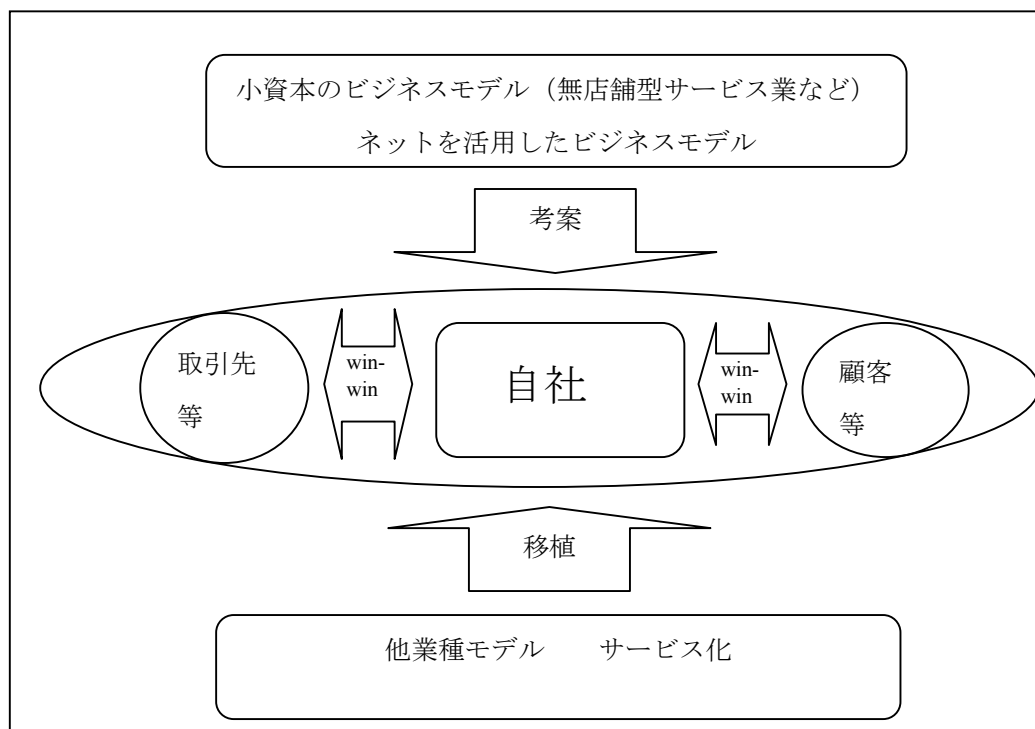
## 5)ビジネスモデル

ビジネスモデルは革新的でなくても、ビジネスとして成立するのであれば、それ以上のものは必要ではない。しかし、以下の理由により若年層自己雇用希望者は、ビジネスモデルを工夫する意義があると考えられる。

まず、若年層の自己雇用希望者といえども、よりよいビジネスモデルを探求することにより、成功の確率を高めることができる。開業資金が不足しているのであれば、ビジネスモデルを工夫することによって、小資本でも開業できる方法を探ることも可能である。たとえばインターネットを活用したネットショップ等店舗を持たない事業形態では、開業資金を低く抑えることができる。ドロップ SHIPPING であれば、在庫を持つ必要もない。店舗も在庫も持たず1人で始めれば、固定費がほとんどかからないため費用の負担は軽くなる。また、経験が不足しているのであれば、既存の土俵ではなく、新しい土俵で勝負すればよい。その土俵はまだ誰も上がったことのない土俵であるから、経験がなくてもハンデとならないからである。極端な例では、パソコン用基本ソフト（OS）Windows で磐石な基盤を世界規模で築いた Microsoft 社に対する、検索エンジン大手でネットワーク上に無償ソフトを提供した Google 社とのビジネスモデルの勝負が挙げられる。経験や資金が少なくても創業を成功させたいと考えるのであれば、資金を贅沢に使って既存のやり方で勝負するのではなく、頭をフル回転させて新しいビジネスモデルを考えるべきである。

ビジネスモデルを考えるうえで注意すべき点は、全ての当事者（自社、取引先、顧客など）が利益を得ることが出来るようなモデルを理想とすることである。一部の当事者（例えば自社）だけが利益を享受するモデルでは事業は長続きしないし、そもそも事業を軌道に乗せること自体難しいであろう。そのような理想的なビジネスモデルを考案することは至難の業であるが、それだけ、優秀なビジネスモデルの効果は大きいのである。

■図表 10-5 若年層自己雇用希望者のビジネスモデル イメージ図



最近の傾向として、ある業種のビジネスモデルを他の業種に移植することで効果を上げている例がある。例えば、製造業では、製造した製品をただ販売するだけではなく、その製品を使ったサービスを提供する（サービス業化）手法で成功している例が出てきている。

また、ビジネスモデルはITと組み合わせて語られることが多い。特に、革新的なモデルについてはIT活用の中に見出されている。若年層は中高齢世代よりもITに若い頃から親しんでいるため、ITを取り込んだ新しいビジネスモデルの考案が期待される。

⑪「第三者チェック」について

若年層の自己雇用希望者においては、人生経験も経営に関する知識も比較的少ないと考えられる。そのためビジネスプランを第三者の目で検証し、見落としがあったり、無理な計画となっていないかどうか、よく注意すべきである。事業を成功させるためには綿密な計画とシミュ

レーションが欠かせない。チェックの結果、プランを練り直す必要が生じた場合はビジネスプランの作成段階へもどり、何度でも十分な水準に達するまで作成し直すことになる（フローチャートの⑩の矢印）。

ビジネスプランの第三者チェック方法として、公的機関の主催するビジネスオーディションなどに応募することも考えられる。ただし、若年層の自己雇用希望者が創業しやすい分野での応募はあまり馴染まない可能性がある。また、あくまで紙の上での審査であるので、受賞したからといって、必ず成功するとは限らないことは留意すべきである。

#### ⑫「創業決定」について

第三者チェックが済み、成功の確信が高まったら、創業者自身の判断で創業を決定するだけである。ただし、資金調達に適わなければ創業できないというケースもあり、金融機関その他の交渉・審査の結果次第という場合もある。

#### ⑬若年層自己雇用希望者に適した事業形態について

若年層自己雇用希望者が創業するにあたり、事業形態（法人・個人）を選択しなければならない。以下の図表 10-6 に、若年層自己雇用希望者が各事業形態を選択する場合のポイントを示す。

■図表 10-6 若年層自己雇用希望者の事業形態選択について

	株式会社	若年層自己雇用者にとって	個人事業	若年層自己雇用者にとって
設立費用	30万円程度	負担が大きい	なし	望ましい
維持コスト・労力	大きい	負担が大きい	小さい	望ましい
対外的信用	高い	望ましい	低～中	不利となりうる
事業拡大	有利である	最初から大きな事業規模は不要	不利な点がある	事業開始時点では問題ない
資金調達	比較的容易	○	比較的困難	△
総合判断		△		○

開業の容易さ、維持のしやすさだけを考えれば圧倒的に個人事業での創業がよい。ただし、対外的な信用を得る必要がある業種では法人の方が勝る。自治体などの入札や大手企業との取引を目指すのであれば若年層自己雇用希望者であっても、創業時から法人形態を取ることが必要となってくるが、そうでなければ個人事業で十分であろう。個人事業でスタートして、規模の拡大にあわせて法人化の方が合理的である。このほか、あまり一般的ではないが、合同会社（LLC）や有限責任事業組合（LLP）などの形態も可能である。また、複数人で非拡大指向

のビジネスを目指す場合、NPO、NGO を利用したローリスクな企業形態を取ることも考えられる。

⑭「創業準備」について

1)許認可の手続きで注意すべき点

事業を始めるにあたって、飲食業や古物商などのように、公的な許認可が必要になる業種がある。これらの許認可の申請は早めに済ませておく必要がある。公的機関の制度融資などを利用する場合、許認可を得ていることが融資の条件になっていることがあり、よく時間を計算した上で計画を立て、早めに準備することが必要である。

2)店舗関係

店や事務所の賃貸借契約を締結し、保証料や家賃の支払い、水道光熱電話等の手続きを行う。これも、店舗が決まっていなければ（契約を交わして保証金を払っていないければ）、金融機関等から融資を受けられないケースもあるので注意が必要である。

3)融資申し込み

創業資金を借り入れる場合は、日本政策金融公庫や都道府県の制度融資などを利用して借り入れを行う。既に出来上がっているビジネスプランの内容を、規定の様式に当てはめる。

4)各種届出

税務署や労働基準監督署、公共職業安定所への各種申請書の届出、労働保険並びに年金等社会保険の手続きなどを行う。（開業もしくは設立後の一定期間内に行う。）

⑮「創業」について

創業に際しては、業種によりオープニングキャンペーンなどを行う場合もある。また、お世話になった関係者や取引先、友人知人などへの挨拶状の発送などを行う。飲食業などでは創業直後の一定期間は多忙を極めるため、臨時の協力者が必要になることもある。また、チラシや広告を用いた宣伝活動も必要である。

特に若年層の創業者においては、人脈も不十分であろうし、これまでもお世話になった知人・先輩等への配慮は欠かせない。礼を尽くしておくことによって、その後で陰ながらサポートしてもらえる可能性もあるので開業時のあいさつは必ず行うべきである。そのようにして、自身をサポートしてもらえる仲間から、新たな人的ネットワークの拡大が期待できる。

## 第4章 若年層の創業支援策について

### 1.1. 公的機関における若年層への創業支援の現状

#### (1) 若年層“だけ”をターゲットとした創業支援策は少ない

当節では政府や地方自治体などの公的機関による若年層への創業支援策を見ていく。公的機関による支援は、創業者にとって民間に比べ費用負担の面で有利であることが一般的である。しかし、創業者は、公的機関が実施している支援情報の入手方法が分からない、さらには公的機関による支援があることさえ知らない、という状況が珍しくなく、公的機関の利用をしないケースも見られる。公的機関の側にとっても創業者をターゲットとした支援策の周知は容易ではない。公的機関の広報手段としてメールマガジンや機関紙などがあるが、公的機関が持つこれらの宛先リストはすでに事業を始めている人が中心であり、これから創業する人には届きにくい。そのため創業者向けの支援情報は Web や広告による情報発信が中心とならざるを得ないのである。したがって、中小企業診断士は創業者を公的機関につなぐだけでも大きな意義がある。中小企業診断士は資金面での限りがある創業者に対して、公的機関の積極的活用も提案しつつ、公的機関では対応しきれない問題には、自らきめ細かく対応する姿勢が求められるだろう。適切な助言をするためにも、まず公的機関が若年層へのどのような創業支援を行っているか現状を把握することから始めたい。

中小企業庁が発行する「平成 21 年度中小企業施策利用ガイドブック」によると、若年層を対象に特別に支援する創業支援策は「女性、若者／シニア起業家支援資金」だけである。他の創業支援策では年齢を問わず支援を行っており、若年層も当然それらの支援策を活用できる。つまり、若年層への創業支援が少ないわけではなく、若年層“だけ”をターゲットとした創業支援策が少ないのである。

#### (2) 女性、若者／シニア起業家支援資金

唯一、若年層への創業支援として「平成 21 年度中小企業施策利用ガイドブック」に記載のある支援策である。日本政策金融公庫（中小企業事業、国民生活事業）と沖縄振興開発金融公庫が行う融資である。

融資の概要は図表 11-1 をご参照いただきたいが、この融資の特長は基準利率より 0.4% もしくは 0.9% 低い金利で融資を受けられる点にある。若年層の創業にあたってリスクを低減する効果があり、創業を促進するものである。ただし、保有資産が少ない若年層にとってニーズの高い無担保融資では必ずしもないので、若年層の創業促進効果は限定的であろう。

■図表 11-1 女性、若者／シニア起業家支援資金の概要

実施主体	日本政策金融公庫（中小企業事業、国民生活事業）、沖縄振興開発金融公庫
対象	女性、若者（30歳未満）、高齢者（55歳以上）で、開業して概ね5年以内の方
内容	<p>日本政策金融公庫（中小企業事業）</p> <p>融資資金 設備資金及び長期運転資金</p> <p>融資限度額 直接貸付 7億2千万円（うち運転資金2億5千万円）</p> <p>融資利率 &lt;固定金利型&gt;</p> <p>設備資金 2億7千万円まで 特別利率1 （技術・ノウハウ等に新規性がみられる事業であつて、一定の製品化及び売上が見込めるものに係る資金は特別利率3）</p> <p>2億7千万円超 基準利率</p> <p>運転資金 基準利率</p> <p>&lt;成功払い型&gt;（技術・ノウハウ等に新規性がみられる事業において設備投資を行う方で一定の要件を満たす方のみ対象となる）</p> <p>当初2年間 0.3%</p> <p>3年目以降は成功度合いに応じた利率</p> <p>融資期間 &lt;固定金利型&gt;</p> <p>設備資金 15年以内（うち据置2年以内）</p> <p>運転資金 7年以内（うち据置1年以内）</p> <p>&lt;成功払い型&gt; 7年（うち据置2年）</p> <p>保証条件 経営者本人の個人保証を不要とする制度が利用可能</p> <p>日本政策金融公庫（国民生活事業）</p> <p>融資資金 設備資金及び運転資金</p> <p>融資限度額 直接貸付 7,200万円（うち運転資金4,800万円）</p> <p>融資利率 設備資金 特利A、C</p> <p>運転資金 基準利率</p> <p>融資期間 設備資金 15年以内（うち据置2年以内）</p> <p>運転資金 7年以内（うち据置1年以内）</p> <p>保証条件 第三者保証人等を不要とする融資制度が利用可能</p>

### （3） 学生起業家選手権

「平成21年度中小企業施策利用ガイドブック」には記載がないが、各地の地方自治体では若年層をターゲットとした創業支援を行っているのを見ていく。学生起業家選手権は東京都と東京都中小企業振興公社が主催するビジネスプランコンテストである。

対象は学生であり、40歳未満という本稿の若年層の定義とは異なるが、明らかに若年層をターゲットとした創業支援策と言えるだろう。例年100件程度の応募があり、優秀賞も2～3件授与されている。資金や信用力、人的ネットワークが不足しがちな学生ベンチャーを支援するイベントとして価値があるものと思われる。また、起業家精神（アントレプレナーシップ）を醸成する効果は見逃せない。受賞したビジネスプランはもちろん、受賞を逃したビジネスプランであつ



でもビジネスプランの練り直しや審査員やライバルから影響を受けることによって、今後の起業に好影響をもたらすことは間違いない。

■図表 11-2 学生起業家選手権の概要

実施主体	東京都、東京都中小企業振興公社
対象	平成 22 年度に東京都内での株式会社設立をめざす以下の条件をともに満たす個人またはグループ。 1. 学校教育法に規定する大学（大学院を含む）、短期大学、高等専門学校（4 年生以上に限る）、専修学校（専門課程に限る）、若しくは日本国内これらに準ずると認められる学校に在籍する学生（聴講生等を除く）であること。 2. 会社の役員ではないこと。
事業概要	2 年にわたって事業を実施する。 1 年目はビジネスプランコンテストとして、ビジネスプラン募集 → 書類審査 → プレゼンテーション審査、を行い優秀賞や奨励賞などの表彰をする。 2 年目は優秀賞受賞者に対して、ビジネスプランのブラッシュアップなどの起業家育成支援を行い対象ビジネスの事業化、株式会社設立を支援する。2 年目の育成支援を受けて株式会社を設立した場合、優秀賞の賞金 50 万円の他に、100 万円を贈呈する。
審査基準	「新規性」「市場性」「成長性」「着眼点」「実現可能性」「チャレンジ精神」「リーダーシップ」「成長意欲旺盛な人間的魅力」

(4) 湘南ビジネスコンテスト（学生ビジネスアイデアコンテスト）

湘南ビジネスコンテストは湘南新産業創出コンソーシアムと藤沢市産業振興財団が主催するビジネスプランコンテストである。湘南ビジネスコンテストの学生部門の位置づけで、学生ビジネスアイデアコンテストの名称で実施している。

■図表 11-3 湘南ビジネスコンテスト（学生ビジネスアイデアコンテスト）の概要

実施主体	湘南新産業創出コンソーシアム、藤沢市産業振興財団
対象	神奈川県藤沢市、茅ヶ崎市、寒川町に在住・在学する学生
事業概要	ビジネスプラン募集 → 書類審査 → プレゼンテーション技法講座 → プレゼンテーション演習 → 公開プレゼンテーション審査、の流れで実施する。 賞金 ビジネスアイデア大賞 5 万円 ビジネスアイデア優秀賞 3 万円
審査基準	「創造性」「実現性」「独自性」「優位性」「収益力」

一般部門の湘南ビジネスコンテストの最高賞であるビジネス大賞の賞金 50 万円に比べると、賞金額は少ないものの、慶応義塾大学や湘南工科大学の学生などが応募している。応募件数は年によりばらつきがあり 10 件弱～30 件程度となっている。プレゼンテーション演習の前にはプレ

ゼンテーション技法講座を開催するなど、学生の育成面での配慮が強調されたイベントとなっている。

(5) 受給資格者創業支援助成金

受給資格者創業支援助成金は、雇用保険の受給資格者（失業者）自らが創業し、創業後1年以内に継続して雇用する労働者を雇い入れ、雇用保険の適用事業の事業主となった場合に、当該事業主に対して創業に要した費用の一部について助成することにより、失業者の自立を積極的に支援するものである。若年層向けに限った支援策ではないが、雇われる立場から起業へ踏み出す際に支援策として使えるものである。

■図表 11-4 受給資格者創業支援助成金の概要

実施主体	厚生労働省
主な受給条件	次のいずれにも該当すること 1. 雇用保険の基本手当の算定基礎期間が5年以上ある受給資格者が創業すること 2. 法人設立または個人事業開始の前日において、雇用保険の受給資格に係る支給残日数が1日以上あること 3. 法人設立または個人事業開始前に、公共職業安定所長に「法人等設立事前届」を提出すること 4. 法人の場合、創業受給資格者が出資し、かつ代表者であること 5. 創業受給資格者が専ら当該法人等の業務に従事すること 6. 法人等の設立日から1年を経過する日までの間に、一般被保険者を雇い入れ、かつ、当該者を助成金の支給後も引き続き相当期間雇用することが確実であると認められること
受給対象となる経費	1. 設立・運営経費 2. 職業能力開発経費 3. 雇用管理の改善に要した費用 ただし、人件費や登録免許税などの税金は対象とならない。
受給額	創業後3か月以内に支払った経費の3分の1で上限は200万円 （ただし、地域雇用開発促進法第7条第1項に規定する同意雇用開発促進地域では創業後3か月以内に支払った経費の2分の1で上限は300万円）

受給資格者創業支援助成金は、法人等設立に関する費用と設立から3か月以内に支払原因が発生した費用だけが助成対象となっている。従業員を雇い、創業時に多額な支出が見込まれる場合には活用を検討すべき制度であって、少額起業にはあまり適した制度ではない。

なお、受給資格者創業支援助成金においては、地域雇用開発促進法第7条第1項に規定する同意雇用開発促進地域で法人等を設立するために移転した場合は、交通費や引越費用が開発地域進出移転経費の助成される制度もある。

(6) その他の助成金

その他若年層だけを対象とした助成金ではないが、創業に関連する助成金を簡単に紹介する。

中小企業基盤人材確保助成金は、新分野進出に係るものと生産性向上に係るものの2種類がある。詳細な受給条件は異なるが、2種類とも管理職や専門的な知識・経験を有する者を「基盤人材」として一定の年収以上で新たに雇用する時に、その賃金額の一部を助成するものである。「ゼロステージ」の若年層の創業において活用するケースはあまり多くないと思われるが、頭の片隅には入れておきたい。

また、創業を対象としていないが、教育訓練給付制度に触れておきたい。教育訓練給付制度は、厚生労働大臣が指定した教育訓練を受けて修了した場合、その受講のために受講者本人が教育訓練施設に対して支払った教育訓練経費の20%に相当する額（上限は10万円）をハローワークより支給するものである。前述の第2章、第3章では、自らのキャリアを棚卸すべきだと述べたが、棚卸したキャリアの中から自らの強みを見出し、その強みをさらに強化していくことは創業にあたって大きな武器となる。あくまでも雇用の安定や再就職支援のための制度であるが、受講修了後に創業することを禁止するものではないため、雇用保険の受給資格のあるうちに能力開発に励むことが、結果として成功する創業にもつながる支援策となっていると考えられる。

## 1.2. 公的機関の若年層の創業支援策への提言

### (1) 公的機関が果たすべき役割

前節では公的機関の創業支援の現状を見てきたが、そもそも公的機関が果たすべき役割とは何か考察したい。まず、中小企業基本法の基本理念を見てみる。

#### 中小企業基本法 第三条（基本理念）

中小企業については、多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供し、個人がその能力を発揮しつつ事業を行う機会を提供することにより我が国の経済の基盤を形成しているものであり、特に、多数の中小企業者が創意工夫を生かして経営の向上を図るための事業活動を行うことを通じて、新たな産業を創出し、就業の機会を増大させ、市場における競争を促進し、地域における経済の活性化を促進する等我が国経済の活力の維持及び強化に果たすべき重要な使命を有するものであることにかんがみ、独立した中小企業者の自主的な努力が助長されることを旨とし、その経営の革新及び創業が促進され、その経営基盤が強化され、並びに経済的社会的環境の変化への適応が円滑化されることにより、その多様で活力ある成長発展が図られなければならない。

独立した中小企業の自主的な努力が前提となるが、中小企業は我が国経済の基盤を形成しているものであり、経済の活力の維持及び強化に重要な使命を有しているから創業を促進する、と記されている。政府をはじめとする公的機関はこの基本理念に基づいて各種中小企業支援を行っている。

しかし、第1章第3節図表3-8で示した通り、事業者の収入は被雇用者の収入を下回っている。これは創業という相対的に高いリスクを負った結果の平均リターンが、低リスクの被雇用者のリターンよりも下回っている状況である。この状況において国民が経済的合理性を追求すれば、創業を選ばない。第1章3節図表3-17でも、事業を興すことに興味がない理由の回答数1位は「起業する資金がないから」であり、2位は「失敗した時の借金を抱えるリスクが嫌だから」であることを示した。

創業を促進するためには創業者のリスクを小さくしていく、平均リターンを大きくしていく政策が求められる。これは我が国経済全体の構造論であり、中小企業政策や被雇用者の税制、年金も含めた大きな政策変更が必要である。会社法改正により株式会社の最低資本金が撤廃されるなどの政策は確かに創業を促進するものであるが、そのような手続き論を超えて、基本的には国全体での大きな政策変更なくしては、独立した中小企業者の自主的な努力はあっても、新たな産業も創出しないし、就業の機会も増大しない。事業者がいなければ被雇用者はいない、という当たり前の論理に立ち返って事業者の支援を実行すべきである。

ただし、創業促進において重要なのはリスクとリターンのバランス改善という金銭的な問題だけではない。特に「ゼロステージ」の若年層においては、斯業経験、ノウハウ、人脈、マネジメント能力など情報や知恵の面での経営資源に気付いていないことや、それに伴いこれらの経営資源となりうるものを強化してこなかったことはすでに述べてきたとおりである。第2章5節で考察したように創業の動機として、自分のやりたいことが明確な者は減少し、現状の仕事環境に不満を持っていることに起因する者が増えてきている現状では、従来になかった新たな公的機関の支援が創業の促進には求められている。つまり、どんな事業をするべきなのかを一緒に考えることも求められているのである。

公的機関は、創業の可能性を提示することや事業ドメインと一緒に考えるような政策を、リスクとリターンのバランス改善と合わせて実施することで、若年層がチャレンジ出来る土壌を創り上げ、我が国経済の活性化につなげていくべきであろう。

## (2) 3種の創業支援策の提言

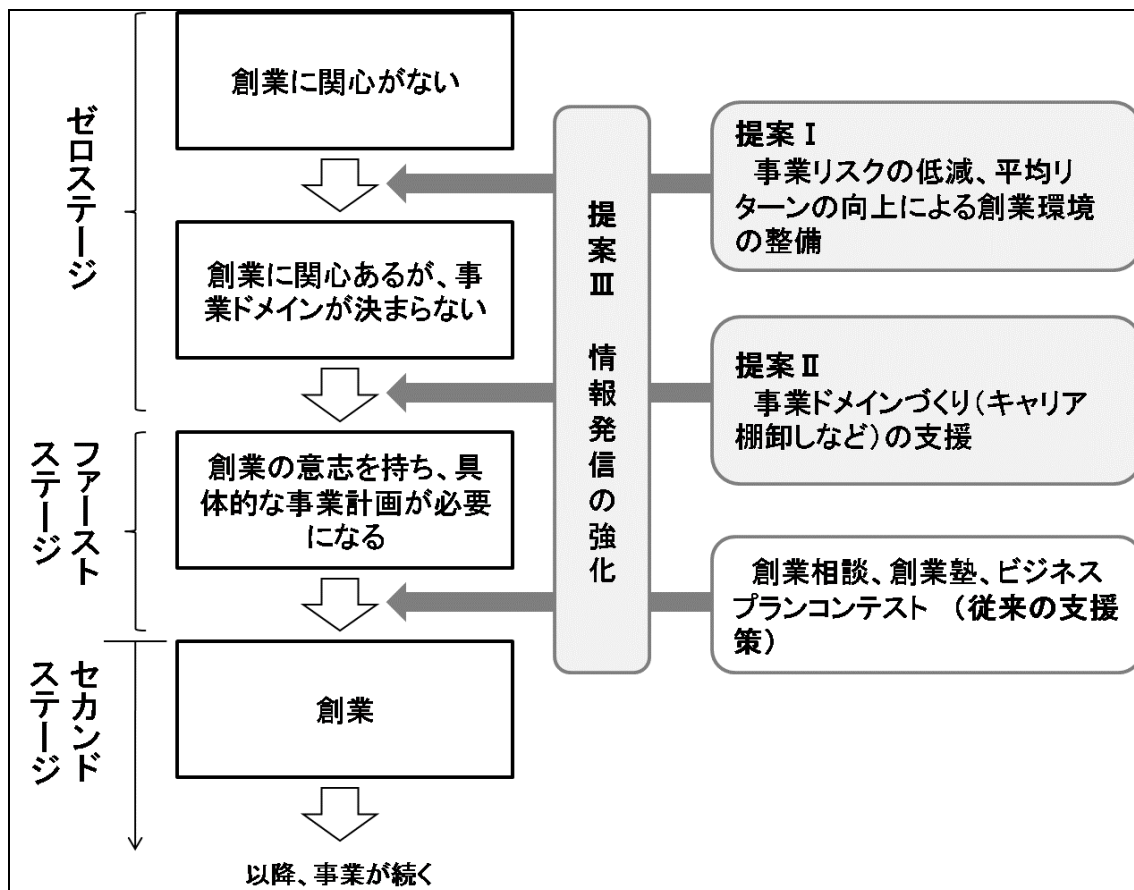
ゼロステージの若年層への具体的な中小企業政策として、3種の創業支援策を提言する。

従来型の創業支援策は、図表12-1で示す「ファーストステージ」の創業準備者に対する支援である。これらの創業準備者は創業する意志を持ち、取り組む事業はほぼ決まっている。そして事業を成功させるために事業計画や実際の創業行動に対する支援を望んでおり、公的機関はそれらのニーズに合わせた支援を行ってきた。創業塾やビジネスプランコンテストなどがあてはまる。

しかし、創業を促進することを考えるなら、事業ドメインの設定がまだできていない「ゼロステージ」段階から支援していくことが必要である。この場合、単にビジネスプランの書き方をアドバイスするだけの創業塾や、ビジネスプランコンテストで優秀な事業計画を表彰する支援策だ

けでは支援が不足しているのである。事業ドメインが決まっていなければ、仮に創業塾に参加しても事業計画は立てられないし、いわんやビジネスプランコンテストに応募することもできない。また、創業相談であっても何をどう相談してよいかわからない者がほとんどであろう。事業ドメインを決める段階から支援する新たな支援策が必要なのである。

■図表 12-1 3種の創業支援策



正規雇用を前提にキャリア醸成を企業が行ってきた時代から現代は変わりつつある。自己雇用を支援するには、これまでの継ぎはぎのキャリアを整理し、何をやりたいかがはっきりしない者に対して創業の可能性や個人の強みを見出していく支援（＝提案Ⅱ）にまで踏み込むべきである。

さらにその前段階として、前項で述べた事業リスクと平均リターンのバランス改善を行い、創業へのインセンティブを与えていくこと（＝提案Ⅰ）も創業に踏み切る者を増やすためには重要である。加えてもう1つ提案する政策は、創業支援策に関する情報発信の強化（＝提案Ⅲ）である。我々が実施した座談会から明らかになったことは、中小企業支援政策が十分にゼロステージの者に伝わっていないことであった。良い政策メニューを用意しても、メニューが知られてい

なければ利用されず、メニューがないのと同じことである。現在でも創業支援策について情報発信をしているが、情報発信を強化するための方法について提案したい。

### (3) 事業リスクの低減・平均リターン向上による創業環境の整備

創業におけるリスクの低減とその結果としての平均リターンの向上を目指す政策である。前述の通り、年金や税制、創業に関する助成まで国全体での大きな政策変更が必要である。年金などの提言は論点が広範に及ぶため別の機会に譲り、ここでは創業に関する助成や税制などの金銭的な論点に集中して提言を行いたい。

#### ①事業リスクの低減

##### 1)無保証融資の推進・充実

政府系金融機関を中心に無保証融資の推進・充実を行う。現在では日本政策金融公庫に新創業融資があるが、融資限度額は1,000万円である。この上限をさらに引き上げることを提案する。また全国の信用保証協会が実施している創業保証などについても、無保証融資を推進する。当然、創業者のモラルハザードへの対応策が必要となるので、対応策を2点提案する。1点は融資を創業者個人の給与などに充てられないようにするため、形式的には法人代表者への連帯保証人を取る形で融資を実行するが、創業者個人の利得となるような資金の用途以外は、融資の焦げ付きが発生しても実質的に無保証融資として扱う方法である。つまり当該部分については保証人への弁済請求を行わないということである。もう1点は小規模事業者経営改善資金（マル経）融資のように経営指導をセットで無保証融資を実行する方法である。この場合、現状のマル経融資よりさらに厳格な経営指導が必要であり、中小企業診断士等によるモニタリングと融資実行をセットにしていくことで、モラルハザードの回避を実現する。

無保証融資は事業リスクそのものを小さくするわけではないが、創業者が負担するリスクを公的機関に転嫁するものである。創業者個人のリスクを低減し、国民経済全体としてリスクを負担する体制が切り替えていくものである。

政権与党である民主党は平成21年の衆議院選挙に先立って提示した政権公約（マニフェスト）には、「政府系金融機関の中小企業に対する融資について、個人保証を撤廃する。」との記述もある。早急な実行が望まれる。

##### 2)事業失敗時のセーフティネットの構築

事業に失敗した時に事業者は生活に困ってしまうリスクを軽減する必要がある。被雇用者は雇用保険の被保険期間によって失業時に基本手当を受けられることができるが、従業員5名以下の企業を中心に事業者にも事業失敗時に一定期間、生活を国が支える仕組みの導入を提案する。特に被雇用者であるか自己雇いで働くかを検討する時に、働く形態によって雇用保険のような国の支援が受けられないのは創業に対して負の誘因となっている。ただ、創業者の負

担を考えると保険制度が適しているとは言えない。国が事業者としての期間に応じて一定期間の給付を行う制度を望ましいと考える。

## ②平均リターンの向上

### 1)中小企業の法人税の減税と個人事業者の青色申告特別控除の拡大

助成金を与えてすべての中小企業の利益を直接伸ばすことは行政コストも高くつくうえ、市場競争に水を差すため好ましいことではない。平均リターンの向上策としては、事業者の努力の結果として生まれた利益に対する税金を減らして手元に残る資金を増やす政策を提案する。具体的には中小法人に対する法人税の減税や、事業所得を申告している個人事業者の青色申告特別控除の枠を拡大する。

### 2)社会保険料等の負担軽減

4名以下の従業員数である企業において、健康保険料や労働保険料の事業主負担を国で肩代わりすることを提案する。また、厚生年金の保険料も同様に従業員分については国が負担することで事業主の平均リターンを底上げする。厚生労働省管轄の分野で見れば、受給資格者創業支援助成金などの支援策も一定の効果はあると思われるが受給要件が細かく、純粋に創業を支援しているとは言い難い。雇用の維持や創出を目的としているからであろうが、国全体で考えるなら、事業者なくして被雇用者なしの観点で、雇用の維持や創出よりも事業者支援を強化すべきであろう。助成金の事務負担コストをなくして、減税や社会保険料などの負担軽減を実施した方が、国全体としての行政効率も高い。

## (4) 事業ドメインづくりの支援

### ①キャリア分析カウンセリングおよびプレ創業セミナーの実施

事業ドメインをつくるために第3章8節で提示した個人のキャリアの洗い出しや、そのキャリアが事業に結びつく可能性を指摘するキャリア分析相談を公的機関の窓口で実施する。第3章8節で提示した各種のシートは、それぞれ個人で作成するようにできているが、自分ひとりで考えるよりも自分のキャリア棚卸しを手伝ってくれる存在の価値は大きい。一般的には人と話しながら考える方がアイデアや気づきを得られることが多いうえに、自分ひとりでは気付かなかった強みについて指摘を受けることもできる。創業に向くのか、向かないのかの気質の問題やキャリアアドバイスを受けることもできれば、学生の段階から相談ニーズはあるものと思われる。

また、個人対応の相談だけでなく、気軽に聴講できるセミナー形式でのキャリア棚卸しの支援イベント「プレ創業セミナー」の実施も意義があると思われる。とかく個人相談の門をたたくには心理的な負担が大きいため、集合教育のような形式で情報を受け取るだけにすれば、さらに参加へのハードルが低くなるからである。

こうした支援は営利目的ではない公的支援機関が行うのに適している。キャリア分析カウンセリングは、一定の相談料を相談者から受け取ることも可能であると思われるが、カウンセラー・コンサルタントの報酬をすべて賄うほどの金額を徴収するのは現状では難しいと思われるからである。プレ創業セミナーは参加へのハードルを下げるために無料で実施すべきだろう。

#### (5) 情報発信の強化

##### ①縦割り行政の連携強化

経済産業省をはじめ行政や公的機関は、中小企業支援策の広報を行っており利用を促進しているとしているが、創業検討者や創業者には、それらの情報が届いていないケースも多い。創業支援策はその性格から情報伝達が難しいことはすでに指摘したが、まだ広報に関する工夫が足りないと言わざるを得ない。創業を対象に考えても、開業届を提出する税務署に創業支援の案内があることは稀であるし、税務署職員が公的機関の創業支援策の紹介をしてくれたという話を事業者から聞くことはほとんどない。これは法人設立時に行く法務局においても同様である。こうした現状からは縦割り行政の問題点が透けて見える。創業者が必ず行く場所で広報活動をきちんと実施していないことは明らかに問題である。

さらに、本論文では非正規雇用や自己雇用について取り上げてきた。ハローワークにおいても同様に創業という働く選択肢のメニューを提示し、創業支援に関する広報を行うべきである。省庁の壁を越えた若年層のキャリア醸成支援として、自己雇用に向けて能力開発を支援する仕組みがあってもよいと思われる。職業訓練や教育訓練給付制度は将来も被雇用者であり続けることが前提となっているが、その点にこだわらず若年層のキャリア醸成支援と情報発信を一体となって行うべきである。

##### ②ささいな相談でも気軽にできることを積極的にアピールする

公的機関の相談は無料であり、窓口に行かなくても電話や電子メールでも相談に応じている。短時間で解決できてしまうささいな相談も少なくないのだが、この点の広報が行き届いていない。公的機関が公表している支援事例集は、大きく成長した企業の事例や、困難な問題の解決にあたった事例が多く掲載されている。「大は小を兼ねる」と考えているかもしれないが、ゼロステージ段階の者が気軽に相談するには、かえって敷居を高くしている現実がある。むしろ自分で調べればわかってしまうような内容でも、気軽に相談に応じていることをアピールすべきである。

ビジネスプランコンテストにおいても、入賞しなかったビジネスプランにきめ細かく相談に応じていることや、著しい新規性がない飲食店の開業などでもビジネスプランコンテストの応募プランと同等の相談体制があることをアピールしている公的機関は少ないのが現状で、広報体制を改める必要がある。



### 1.3. 若年層の創業支援において中小企業診断士が期待される役割

#### (1) 中小企業診断士が期待される創業支援の分野

中小企業診断士が創業支援において期待される役割は大きく、事業計画の策定から資金調達、オペレーション管理、人材育成、取引先とのマッチング支援など広範な分野に及ぶ。そのうえで本節では特に若年層の創業支援という観点で期待される中小企業診断士の役割について考える。

#### (2) カウンセラー

「ゼロステージ」の若年層には、キャリアの棚卸し作業が重要である。このキャリアの棚卸し作業を支援する役割が中小企業診断士には期待されている。キャリアの棚卸しは、第3章8節のようなシートを適切に活用しながら、対話を繰り返していくことで、個人の強みや創業の可能性を見出していく。カウンセリングしながら個人のやりたいこと、できることを浮き彫りにしていくことが適切な事業ドメインの早期決定に寄与する。心理学や精神医学を専門に学んでいない中小企業診断士は、傾聴などのコーチングスキルによって相談者の思いを引き出すカウンセリングにとどめるべきであって、相談者の心の傷に立ち入るカウンセリングは行うべきではない。

#### (3) メンター

メンターは前項のカウンセラーとは役割が異なる。社会人・事業家としての先輩として主に精神面の助言をする役割を指している。決断や行動を後押ししてくれる存在や、先輩事業家としての後ろ姿を見せて、相談者が自ら前に進む気持ちを持つようになる存在である。事業計画を的確に評価することは計画のリスクと成果のイメージを明確にするが、それだけではリスクテイクを伴う決断や、浮き沈みがある精神を支えることができないのである。特に開業している中小企業診断士は、自己雇用もしくは小規模企業の経営者であることが多く、若年層における自己雇用モデルのメンターとなりえる。若年層の共感を得られやすい同世代から少し上の世代の中小企業診断士も、豊富なキャリアをもつ年長の中小企業診断士もそれぞれ求められよう。

#### (4) 事業計画の策定支援

事業計画の策定支援を中小企業診断士が期待されていることは、若年層の創業者に限ったことではなく、あらためて論述するまでもない。本稿では「ゼロステージ」の若年層の特徴に応じて求められる役割を絞って述べたい。

若年層は自己資金が少ない傾向がある。加えて「ゼロステージ」であれば、自己資金の準備が十分なされていないことが十分想定される。このため、まず自己資金を貯めるようアドバイスするケースも少なくない。その一方で、現在の収入が少なく、自己資金を貯める速度が遅い場合や、何らかの事情で急きょ自己雇用に追い込まれた場合などは、自己資金の範囲内で業務運営できる事業ドメインの設定や事業計画をアドバイスすることになる。仮に一部資金を金融機関から融通してもらった場合も第3章9節で論述した資金計画の立て方を心がけるべきである。

また、若年層は中高年層に比べて経営知識も不足している傾向があるため、経営戦略や経営管理、商慣習なども含めてきめ細かくアドバイスすることが求められる。

(5) 人材育成・管理の支援

従業員を雇って創業する場合には当然、人材育成・人材管理の能力が求められるが、この人材育成や人材管理の支援が若年層の場合には求められることが多い。若年層は管理職としての経験が乏しい傾向にあるうえ、年上の従業員との接し方など中高年層の経営者にはない問題が発生しやすい。組織管理論のアドバイスや人材育成指導だけでなく、第三者の立場から組織内部や人間関係に入り込んで調整を行うことが期待される場合もあろう。

## おわりに

我々が本論を執筆している最中に、平成21年11月21日の月例経済報告において、内閣府より以下のレポートがなされました。

景気は、持ち直してきているが、自律性に乏しく、失業率が高水準にあるなど依然として厳しい状況にある。先行きについては、当面、厳しい雇用情勢が続くとみられるものの、海外経済の改善などを背景に、景気の持ち直し傾向が続くことが期待される。

一方、雇用情勢の一層の悪化や海外景気の下振れ懸念、デフレや金融資本市場の変動の影響など、景気を下押しするリスクが存在することに留意する必要がある。

政府は、新たな分野で産業と雇用を生み出し、日本経済を自律的な回復軌道に乗せ、内需を中心とした安定的な経済成長を実現するよう政策運営を行う。「緊急雇用対策」を推進するとともに、雇用・環境等について迅速かつ重点的な取組を行い、景気の下支えを図るための経済対策を取りまとめる。

雇用対策に関して、政権交代後の初予算案では、パート、アルバイト等非正規雇用労働者への支援を中心に安全網の整備に重点配分されています。これらは、失業者への生活保障の緊急措置策として一定の成果が見込めるものの、雇用を拡大するには至りません。一方、完全失業率は2009年9月には5.3%となり、高水準で推移しているなど、雇用情勢は依然厳しい状況にあります。従って、企業の業績回復が、正規社員を中心とした直接雇用に結び付くことは当面先になると思われま

そこで、新たな分野で企業が雇用を生み出すのを待たずとも、「自ら生活の糧を得るために、自らの雇用先を、自ら創出すること（自己雇用）」が出来ないかを考えました。特に、20歳から30歳代を中心とした若年層の失業率の高さに着目し、将来の我が国の経済成長を築く礎となる若者が、「自分のやりたい仕事に就けない」不満を解消し、「自分のやりたい仕事を自ら創り出す」ことで、新たな分野での産業と雇用を創出し、我が国の経済活性化の一助を担えないかと考えました。

「創業」に関しては、本論で指摘した通り、政府からの各種支援策が幅広く講じられています。しかし、我が国の開業率は依然として廃業率を下回る状況にあります。このことは、より豊かな生活を実現すべく「ハイリスク・ハイリターン」であるべき起業が、現状は「ハイリスク・ローリターン」に陥っており、若年層の安全志向が開業率低迷の要因と一概に断定できない状況にあると思わざるを得ません。「ローマの道も一歩から」との格言があるように、大きな夢を実現するためには、小さな目標を1つ1つ確実に達成していくことから始まります。本論では、そのためにあるべき方法を提示させて頂きました。本論が若者の創業に対する関心拡大に寄与すれば、我々一同それ以上の喜びはありません。

最後に、本論作成にあたりインタビューに協力して頂いた経営者、経営者予備軍の皆様、本論作成の機会を与えて頂いた中小企業診断士神奈川県支部の理事の皆様にご感謝の意を唱えて、あとがきと代えさせていただきます。

## 付属資料

### 「起業を考えている若年層による座談会」の筆記録

開催日時： 平成21年8月15日 16:15～17:45

開催場所： 神奈川県民センター 702会議室

座談会運営： (社) 中小企業診断協会神奈川県支部平19会

参加者： A氏 31歳の男性、東京都に在住し、現在は企業で就職支援に関する仕事をしている。3年前からインターネットサービスの事業をやりたいと考え始めており、そのビジネスの構想は50%程度まで固まっている状態である。

B氏 32歳の男性、東京都に在住し、現在は企業で新規事業開発に関わる仕事をしている。2～3年前から起業を考えており、Webサービスの事業とリアルなサービス、釣りとかガーデニングなど趣味の領域のリアルなサービスの2本立てで事業を行えたらと思っている。ビジネスの構想はいくつか持っており、その完成度は20%程度の状態である。

C氏 35歳の女性、埼玉県に在住し、現在は企業で広告の営業に関する仕事をしている。女性ならではのサービス業、女性の就職支援や美容関係の仕事をとータル的にできないかと、4年前から漠然と考え始めている。ビジネスの構想はまだ5%程度である

D氏 34歳の男性、東京都に在住し、現在は企業で携帯電話の営業に関する仕事をしている。独立を考え始めたのは6年前からで、飲食関係の移動販売を週末起業的に始め、将来はその経験を活かしてコンサルティング業をやりたいと思っている。ビジネスの構想は30%程度まで固まっている。

#### ①座談会参加者の現在の状況について

司 会：「今日お集まりいただいたのは、創業を希望されている方の生の声を論文に反映させようという趣旨です。まずは現在の状況からお話下さい。」

Aさん：「現在は就職支援の仕事をやっております。約3年前に会社で新卒学生の就職をサポートする事業を始めていまして、そこで理系の学生向けに就職支援をやっています。退職届がまだ受理されていないのですが、ずっと準備は進めています。」

Bさん：「新規事業開発の仕事をしています。商社を設立して東証一部まで上場させたある社長が、そのキャピタルゲインで新たに会社を設立して、新しい事業をどんどんつくっ

ていくという変わった会社で働いています。以前は大学を卒業してITコンサルティングの会社に5年くらい勤めていて、それからメールサービスを開発するベンチャーにいました。今は3社目で新規事業をつくる仕事をしていて年齢が32歳なので3年後くらいには自分で創業したいなと思っています。」

Cさん：「前職は人材派遣会社でスタッフさんに仕事を紹介するジョブカウンセラーをしていました。母親が病気になったので退職して、現在の仕事は広告代理店の営業というまったく畑違いの仕事をしています。営業職を経験するのもいいかなと思いました。皆さんのようにきっちりとしたビジョンがあって創業を考えているわけではないのですが、営業力が今後起業するにしても何をするのにしても必要かなと思って、今の仕事を選んでいきます。主に紙媒体を売っていますが、不況で新商材が必要でいろいろ考えているのですが、なかなか上手くいかないです。クーポンも頭打ちでQRコードもミックスでつけているのですが、上手くいっていません。飲食店向けのをだしたのですが、データがいいものが揃わないということで、事業部自体は頭打ちです。会社で主に売っているのがポスティングの広告で今後広げていきたいと考えています。創業するとしたら女性ならではのサービス業で考えていきたいと思っています。まだ何歳までとか、どういう風にするか、場所はどこにするかは全然考えていなかったのですが、今回せっかく座談会に呼んでいただいたので、皆さんの考えを参考にできたらいいなと思っています。」

Dさん：「仕事は電子機器メーカーの携帯電話部門の法人営業をしています。入社12年目で前半の6年間は海外営業を、後半の6年間は国内営業をやっていて、関東の携帯電話キャリアへの営業をやっています。中小企業診断士の資格を6年前に目指して3年前に合格したのですが、資格学校に踊らされコンサルタントになれる、独立できると喜んで診断協会に入りましたが、一部上場会社の営業をやっている限りでは、他の業務経験がないので中小企業の経営者は話を聞いてくれないと思います。35歳であと2、3年以内には独立したいと考えていた時に、このままでは50代、60代のコンサルタントに太刀打ちできないと思ったわけです。それで一番手っ取り早いのは自分で商売をして、成功させれば、その経験だけで十分コンサルティングができると考えました。今考えているのは移動販売です。」

## ②始めようとしているビジネスについて

司 会：「創業のきっかけをもう一度確認させてくださいますか。Aさんから、いま始めようとしている仕事をいつくらいから考えていたか、また、そのきっかけについて教えていただきたいのですが。」

Aさん：「わたしも、これでやりたいというようなビジネスモデルが決まっているわけではありません。どのような仕事を始めようかということですが、今は人材ビジネスをやっておりますが、前職ではIT業界で働いておりました。どちらも新しいビジネスに携わらせていただいておりますので、インターネットサービスのビジネスをやりたいと考えております。いつごろから考えているかというと、日々生活をする上で、今の会社は3年くらい働いているのですが、何か良い案があったら独立したいと漠然と考えていて、今回、高校の友人と話したことがきっかけで、本気で創業を考えるようになりました。」

司 会：「大体3年位前から考えていたということでしょうか。」

Aさん：「そうですね。」

司 会：「ありがとうございます。では、Bさんお願いできますか。」

Bさん：「大体3年後くらいからはじめようと思っておりますが・・・。」

司 会：「考え始めた時期は。」

Bさん：「独立したいと真剣に考え始めたのはこの2-3年くらいのことで、以前からWebを使って副業程度のことはしているのですが、お小遣い稼ぎ程度のレベルでしかなく、今の会社は副業禁止でそういったことができず、やはり自分でやりたいなど。」

司 会：「それが先ほどおっしゃったWebのベンチャーですか。」

Bさん：「そうですね。最終的にはWebサービスをやりたいのですが、Webサービスは立ち上がるのが遅くて、普通に黒字転換するのに3年から5年かかるので、それ（Webサービス）以外に、リアルなサービス、釣りとかガーデニングなど趣味の領域のリアルなサービスの2本立てで事業を行えたらと思っています。考えるようになったきっかけは、最初ITコンサルにいたころから周りは独立志向が強く、会社を辞める理由を聞くと3人に1人は自分で事業をするという答えで、そういった周囲の環境が一番だったかなと思います。」

司 会：「周囲に啓発されたということですね。」

Bさん：「そうですね、触発されたというか。」

司 会：「はい、ありがとうございます。それじゃあ、Cさんどうでしょう。」

Cさん：「わたしは、正にここにいるHさんが原因です。わたしは皆さんのように立派なスキルを持っていないので、さきほど申し上げた女性ならではできる何か、例えばいまままでAさんと同じような人材派遣をやっていて、人と接する、人にコンサルするのが向いているのではないかと思い女性の就職支援や、美容関係も好きなので総合トータル的に何かできればと漠然と考えています。真剣にはまだ考えていません。いつか

らどのように、とはまだ考えていません。やったらおもしろいだろうなと思ったのは、母親の病気があるので、4年ぐらい前からです。」

司 会：「はい、ありがとうございます。それでは、Dさん、お願いします。」

Dさん：「はい、どのような仕事かといいますと、先ほども言いましたように移動販売で、あくまで週末起業的に始めたいと考えています。独立したいと考えるようになったのは6年くらい前です。その後診断士を取って、今言った移動販売で経験を積みたい、飲食業で経験を積みたいと思ったのは半年くらい前です。」

司 会：「診断士を取ったのは6年前ですか。」

Dさん：「いえ、診断士を取ったのは2006年です。」

司 会：「そうするとその前から（起業を）漠然と考えていたわけですね。」

Dさん：「そうです。それは、資格を取って独立しようと思ったのが6年くらいまえで、それから勉強して3年くらいで取りました。」

司 会：「ありがとうございました。次に創業の構想ですが、ご自分のイメージでは何パーセント固まっているでしょうか。Aさんお願いします。」

Aさん：「そうですね。50%くらいです。」

司 会：「だいたい半分くらい固まったということでしょうか。Bさんはどうでしょう。」

Bさん：「20%。幾つかアイデアがあって、どれをやるのかなという感じです。」

司 会：「Cさんはどれくらいですか。」

Cさん：「ひと桁ですね。5%くらい。」

司 会：「Dさんは。」

Dさん：「30%くらい。」

### ③起業にあたって悩んでいること

司 会：「皆さんばらつきがありますね。では、最後、皆さん考えていることで、言えないようなことは別にして、お金のことやネットワークのことなど、自分自身で悩み、障害になっていると思っていることを答えられる範囲で教えてください。Aさんどうでしょう。」

Aさん：「一番悩んでいるのはビジネスモデルです。先ほど50%と言ったのですが、自分で言っておきながらそんなに固まってはいないのではという感じです。儲かるモデルとか、自分がその事業を行う意義だとか、その辺りも含めて、このモデルでやっていいのかなということを悩んでいます。また、始め方について一番悩んでいます。」

司 会：「始め方というのは経営に関する知識とかそういうことですか。」



Aさん：「自分としては、小さく初めてという、リスクのないやり方をしたいのですが、ほんとにこのビジネスモデルということで固めたときに、一気に資金を投入した方がいいのかなど、そういった始め方のことです。」

司 会：「いわゆる経営戦略のような。」

Aさん：「どのビジネスモデルがいいか。儲かるビジネスとはこうなのだという、利益を出さなければいいサービスもできないですよ。」

司 会：「ありがとうございます。Bさんはどうでしょう。」

Bさん：「そうですね。起業にあたって、まとまった時間がないといけませんが、3年後に起業しようと考えたときにどうやって時間を作っていくか。今の仕事を片手間にしてしまつて起業の準備をしてしまうと、現業がおろそかになってしまうが、でもそうしないと時間が作れない。3年後いきなり会社をやめて、会社をスタートするとなったときに、ロケットスタートをしなければいけないのですが、そのためには準備をしなくてはいけないにも関わらず、今の仕事が忙しくてできない、といったことです。」

司 会：「準備というのは考える時間でしょうか。」

Bさん：「そうですね。考えることと、あとはインタビューとか、パイロットとか、本当にお金を投下することを決める前に、確信を持つためのステップがあるじゃないですか。」

司 会：「調査みたいなことも必要ですか。」

Bさん：「助平心かもしれないですが、会社を辞める前にそこまでは終わらしておきたいですよ。」

Dさん：「リスクヘッジしておかないとね。」

Bさん：「週末や空いた時間を活用しそれをやろうとすると、現業がおろそかになってしまう気がして、そのあたりの気持ちの割りきりですかね。」

司 会：「ありがとうございます。Cさんはいかがでしょう。」

Cさん：「まず、Aさんがおっしゃったようにビジネスモデルがはっきりしていません。皆さんのように何がやりたいかが固まっていないのは、本当は人材系でやっていきたかったのですが、業界的に不調であることもありますが、どの業界が下降してどの業界が伸びてというようなことを判断するには今は難しい時期だと思うからです。今、下手に動いていいのかどうかの見極めも難しいし、今後何が伸びるのかを見極めないといけません。やるならば成功しないとリスクばかりだと、いくらやりたいことでも意味がないので、世の中の人達に何が受け入れられて、どういう世の中の流れになっていくのか、まず、見極めてからやりたいと思います。小さく始めてというのは、私も同じです。なるべくリスクを負いたくない、手を広げることは簡単だけれども、引っ

込めるときには勇気が必要だと思うので。そこを、構想を練って、确实、着実にやってきたいです。」

司 会：「はい、ありがとうございます。Dさんいかがでしょうか。」

Dさん：「御三方の話を聞きながら私自身も悩んでいたのですが、最初に考えていたことが3つありまして、まず家族の理解、それからお金、商材。移動販売するにしても何を売するのか、若干これかなと考えているものはあるのですが、まあ、ヒト・モノ・カネそういうところですね。いま話を聞きながら、確かに時間も足りてないなと思いました。週末起業するにしても、週末全部どっぷり浸かったらいつ休むのだということになりますし、この不況下で会社を飛び出して、3年やっただけだめだった、手持ち資金もなくなりました、誰か雇ってください、という（状況に陥る）不安もありますよね。で、そこに年齢というものが加わって、今34歳で、準備して、独立して、失敗して40前で、そのときにどこかでまたサラリーマンできるのかな、とか、考えてしまうことはあります。もうちょっと若ければなということです。」

司 会：「はい。ありがとうございます。今の悩みとしては確信を持つということがキーワードになってきていると思いますが…。」

#### ④起業について相談できる人はいるのか？

司 会：「これからフリーディスカッションに入ります。お互い知り合ったばかりですが、悩みの相談編ということで、いま創業の悩みを誰にどのように相談しているかをお話いただき、今日が解決の糸口になるようにお互いに質問し合ったり、意見を言い合ってください。まず、Aさんの儲かるビジネスモデルですが、どなたかに相談されていますか。」

Aさん：「相談しています。社内の人と社外の人とで2パターンあって、社内の人にはほとんど相談していません。社内の人で相談しているのは、本当に信頼できる先輩1人です。社外の方は、インターネットサービスをやりたいということで、前職の先輩であったり、知り合いを通じて紹介してもらったWeb制作会社の経営者であったり、社外の人が多いです。どういうモデルが儲かるかというような相談はあまりしません。こんなことをやりたいがどう思うか、どこがダメか、と聞いて、熱がある人ならば、ここをこうした方がというようなダメ出しをしてくれますので、納得しつつ自分のアイデアに盛り込んでいっています。」

司 会：「へこみませんか、ダメ出しされて。」

Aさん：「いえ、そんなことはありません。起業自体は、やればよいなと、先ほど3年くらい前の話をしましたが、本気で考え始めたのはここ最近、1、2ヶ月くらいなのです。」

圧倒的に思考時間が足りていませんし、ビジネスモデルも甘く、『やりたい』という気持ちが先に立っている状態です。Fさんに会うのも、前職でお会いしてから3年以上経っていましたので、そもそも顔を覚えられているかなという状態でご連絡して、お話をさせていただいたのですが、会う前は会ってもどうなのかなと思う場合でも、終わってみると、ああ会って良かったなと思うことが多いので、今は多くの人に話を聞きながら、逆にどう思いますか、という形で質問をしてアイデアを頂いて、悩みを解決し、いい情報を頂いています。」

司 会：「Aさんと同じように先輩からお話を聞いている方はいらっしゃいますか。Cさんはどなたかから聞いていますか。」

Cさん：「もちろんHさんから。」

司 会：「でも他にも色々いらっしゃいますよね。美容室を経営されている方など色々な方からお話聞いていますよね。」

Bさん：「社内の人に聞けますか。」

Aさん：「いや聞けないですね。」

Dさん：「会社の社風にもよるとは思いますけど。全然違う部署の先輩に聞くのであれば違うと思いますけど、自分の部署の先輩に聞いたら、『えっ、お前何考えているんだ』ということになる。そのあとの自分の仕事がやりにくくなる可能性がありますよね。」

司 会：「辞めるということが前提になってしまいますからね。」

Aさん：「先輩といっても違う部署の先輩ですよね。同じ課だと、モチベーションにも波及してしまうので難しいかなと思います。」

司 会：「アドバイスを聞けない、アドバイスをもらう人がいないときはどうしていますか。Bさんどうでしょう。」

Bさん：「自分の周りには起業している人が何人かいて、話を聞きに行ったら、役に立つ話はしてくれそうです。ただ、ビジネスプランはちょっと話を聞きに行って、ちょっと説明をしてすぐに判断できるほど軽いものではないですね。ベンチャーキャピタルなどでビジネスプランを審査するのに、プロが2、3週間をかけて自分でも調査をして、判断をするのであって、相談しに行って聞いたことというのは、ひとりの人の意見でしかないという気がします。アイデアが固まってきた段階では、ある程度相談はすると思うのですが、それは、相談に乗ってくれるというだけであって、そこで何かを言ってもらったから、『じゃあこのプランは行ける。』ということではないと思います。自分のプロセスのなかでは、まず自分でプランをきちんと固めて、その上で、そこに営業チャネルが必要であれば、どこそこの誰を紹介してくれという形で相談を

持ちかけることはあるかも知れないけれど、今の段階では、必要性を感じていません。」

司 会：「聞いても無駄かなということでしょうか。」

Bさん：「時間を取ってもらうのが悪いと感じます。」

司 会：「Dさんは社内で聞きづらいという話がありましたが、誰に聞いてもらっているのですか。」

Dさん：「私の場合、先ほど話した飲食業ですと成功例は本とかネットで入手できるので、そういった例を見て行って、そこと違うところを自分で捜していけば、そのうち穴が見つかるかな、ニッチが見つかるかなと思います。」

司 会：「世の中に情報は溢れているから、そこから集めれば大丈夫だろうと。」

Dさん：「そうですね。東京というのは、何でも最初にスタートするところで、移動販売も東京だといくらでもあります。国際フォーラムの横だとか、丸の内とか。そういうところを実際に見に行くと、ああこういうことをやっているんだ、食べてみて、ああこれくらいの値段で出しているんだ、となります。ネットで捜して、図書館で読んで、実際に見てみると、自分はずっと楽にできないかなと。本にはコストや事業計画なども載っています。私のやりたい事業に関しては比較的情報が入りやすい。その代わりに誰でも真似しやすいビジネスですよ。」

#### ⑤支援機関に起業の相談をしているのか？

司 会：「情報の入手先という話が出ましたけれど、今創業者が少ないということもあり、国とか県で色々な支援策を出していますが、支援機関などアドバイスをもらえる場所があるということをご存知でしょうか。ご存知のかた手を上げていただけますか。」

(BさんとDさんが挙手)

「BさんとDさんはご存じで、AさんとCさんは聞いたことがないんですね。」

Aさん：「本で読んだことはありますが、どんな具体的な支援をしてもらえるかということまではわかりません。」

司 会：「支援機関に相談に行った方はいらっしゃいますか。」

4 人：「ないですね。」

司 会：「なぜ行かないのでしょうか。」

Dさん：「私の場合は週末起業的、バイト的な感覚なので、たぶん助成金や補助金の対象にならないと思います。」

司 会：「なるほど。知っているが行かないというBさんはいかがですか。」

Bさん：「まず、助成金なんかだと、いろいろな助成金があって、どこに行けばいいのか、どこが一番いいのかがわからない。実際にお金が必要ですとなったら、全部にいく破目になりそう。もっと手前の段階で、緩いボールを受け止めてくれるところはどこなのと思ってウェブを見てもどこにも書いていない。緩い相談を受けますよということを書いてあるホームページは無い。助成金1千万を上限でだしますよといきなり言われても困る。」

Dさん：「そのかわり準備はちゃんとしてこいよ、というような。」

Bさん：「そうです。」

司 会：「ビジネスモデルということでお悩みだということですが、Aさんは、国や市の窓口で無料なので相談してみようということはないですか。」

Aさん：「いえ、ないですね。県とか市の支援センターに行ったときに支援してもらえるのは、たとえば独立したときの税金の払い方とか、資金調達などもあるのかもしれませんが、いまはまだその段階まで行っていないので、支援センターを使う段階まできていないという感じはします。税金のことや資金のことはWebであったり、本を一冊買えばまるごと書いてありますが、いまはその段階まで来ていないと思います。私自身センターの支援内容をあまり理解していないので行かないのかも知れませんが、今のところは必要無いと感じています。」

司 会：「Cさんは、まだ構想5%の段階ですが、これから聞いてみようとか、そういう気持ちはありますか。」

Cさん：「そうですね、一度行ってみてもいいかなとは思いますが、果たしてそれが使えるのかどうかは、ちょっとわからないので、どうかなって気はしますけど。」

司 会：「アピール不足なのですか。」

Bさん：「アピール不足ですよ。去年、総務省かどこかの省が、プリントアウトすると相当分厚い起業のためのガイドブックを出しましたが、内容がすごく良くて、起業に関してネットで情報収集している人は結構見ていると思うんですけど。」

Dさん：「そのガイドブックは、お役所的なものですか。」

Bさん：「いや、お役所的なものではなくて、本当に内容が良いのですよ。普通に本屋に行って、ビジネスプランの書き方という本を買うよりも、たぶんそれを一冊読んだ方が、参考になるはずですよ。そういうものがあるということ、みんなは知らないんですよ。自分はそれを知ることができてラッキーですけど、やっぱりアピール不足というかアピールが下手ですね。」

司 会：「プロモーション不足ですね。」

Bさん：「そうですね完全に。もったいないですね。あと、経産省かどこかがベンチャー企業が失敗する要因とかのデータベースも作っていたり、国は結構いろいろやっているんですよ。だけど、全然知られていないじゃないですか。」

司会：「もうちょっと具体的にどんなことを助けてくれるのかがわかれば行ってみようかと思うわけですね。」

Bさん：「どんなサービスがあるのか、もう少し分かりやすくして、誰でも見つけられるようにしないとだめですね。そういう情報は、世の中にあふれているんです。普通に考えれば、資金調達のこととか、国とかが一番いい条件を出しているはずじゃないですか。」

司会：「Bさんは、なぜそのサイトを発見できたのですか。」

Bさん：「ネットのソーシャルブックマークってご存知ですか。実は去年、ああいうところを結構見ていると、人気コンテンツだったんですよ。一時期。」

司会：「そうですか。ちゃんと見ている人がいるのですね。」

#### ⑥起業に向けたプラン・構想のまとめ方

司会：「プラン・構想を練っているということに関して5%~50%と、バラツキがあったのですが、『考えを整理する』まあ、いろんなプランを練って、行ったり来たりしていると思うのですが、皆さん、1年以上構想を考えていると思うのですが、どういうふうに構想を練っていますか？構想のまとめ方に何か特徴はありますか？ Aさんから、よかったら皆さんに役に立つような情報があったら教えてもらいたいのですが…」

Aさん：「まとめ方は、情報を集めて本とか…、漏れがないように、自分自身もそれが楽しそうだな〜とか…、多分、一般企業と同じように、そこにどのくらいの市場があるかなあとか、何人ぐらい（顧客が）いるのかとか、どんなニーズがあって、どういうふうにアプローチすればいいか？…とか、どのくらいのシェアが取れて…とか、そういったところをシェアの枠で考えていると思います。しかし、先程言ったように、1年で始めるということなので、目先の結構『思い』が優先される面もあります。『やりたい』という思いの方が結構大きいかもそれませんね。でも、そっちばかりで行くと『思い先行型』で利益の仕組みのところ疎かになってしまうので、今後『おもしろそうだな〜』と思ったら、仕組みに落とし込んでみて『ダメかも』とか『いけるかも』と思ったりして、行ったり来たりしているといった感じでシミュレーションしてみます。」

司 会：「どのくらい先まで考えていますか？小さくはじめて、ということもありますが、自分の人生のプランもありますから10年先まで考えて、ということもありますか？」

A さん：「いや、10年先まではあまり考えてないですね。実際に事業をやるのであれば3年間とか、4年にならなきゃいけないなあ〜と思っています。」

司 会：「本を読まれていると言うことですが、本の中には例えば『事業計画書の書き方』とか『経営理念』とか、『事業理念』とか『事業領域の設定の仕方』とか、いっぱい本には書いてあるのですが、そういう中で何か参考になることがありますか？」

A さん：「いや、あると思います。本だけではなく、Webの情報なども含め、フレームがあれば漏れがなくなると思います。自分自身じゃ気付かない『この観点が抜けているな』とか確認する意味でも役に立つと思います。」

司 会：「Bさんはどうですか？」

B さん：「幸い自分が今やっている仕事が、新規事業開発なので、会社でやっていることを自分のスキルにしてしまうと、結構会社でやっていることの延長が自分の創業を考えることだったりしていて、会社の場合は事業のスケールを要求されるのですよ。当然、その〜IPOできる事というハードルがあるのですが、そういう仕事をしていると『これっていいビジネスだけどスケールが足りないな』という理由で、こぼれていく案件がいくつかあって、自分が創業するときには、そういった中から条件の良いものを選べばできてしまうなあ〜と思っています。だから、その〜、例えば『売上30億円を目指します！』みたいな事業を会社では作っているのですが、自分だったら最大で3億円になるようなビジネスを、チームでいくつもいくともやった方が楽しいだろうと〜、と思っています。スケールが要求されないというのが、自分でやる楽しさだなあ〜と思います。ビジネスプランは、作りながら考えるという感じですかね。その時に、フレームワークというか、こういうフォーマットで、例えば外部にあるフォーマットを使うと、自分の漏れがなく、自分でプランをレビューできるのはいいなと思っています、自分でサラから作るようなことはないですね。ビジネスプランは、どのくらい先までかな〜？5年、10年くらいまででしょうかね。最後は自分で『インタビュー』とか『ヒアリング』とか、最近は『Webアンケート』とか便利な仕組みがあるので、いくつか悩んだらそれらを両方（リサーチに）かけてしまって、いい方を取るとかってこともできるようになっていると思っています。自分の場合は、時間をどれだけそれに使えるかっていうところに尽きてしまいます。」

司 会：「Cさんはどうでしょうか？まだ（創業プランは）5%程度ということですかねど・・・」

Cさん：「そうですね、構想をまとめるまで至っていませんね。どういうふうにとまとめたらというより、何をやりたいか？というところで、まだグラついているので、そこで、まず絞り込まなければならないです。後は『結婚して子供が生まれたらどうしよう…』とか、そういう障害も女性の場合はあると思うし、そのときに『今、体制が整っているのか？』っていうのもあるので、年齢的にも『どっちに転んだらいいの』っていうのがあるので、そこでもやっぱり先には進み難い要因の1つなのかなと思っています。自分のプランをまとめるというところで、そういうところでも引っかかっているのでもそこから先に進むのがなかなか難しいです。」

司 会：「今、3名にお話しをお聞きして来ましたが、結構プランというよりも試行錯誤で色々やっている状況が伺え、まだお若いという事もあって、やたらとプランを作って…というよりも、トライアンドエラーという感じなのでしょうかね？」

Bさん：「そんな、いきなり、こう～、何千万という資金で、貯金と親戚からの借り入れと全部で（事業を）立ち上げようというのは、あんまりないですよ～、周りを見ているも。」

Dさん：「小さくはじめて、大きく育てるって事ですかね？」

Bさん：「ええ、おっしゃる通りシェアがデカイ場合は、あっという間に何がしかのものがすぐに入ってくると思います。なので、小さなところで試行錯誤しながらになると思います。」

司 会：「じゃ～、まだ3人の方にしか聞いていませんが、ビジネスプランを作るというのはもうちょっとはじめてからという感じでしょうかね？いろいろ研究されているようですが、それよりも、まず市場の反応を見て、ある程度うまくいったら『じゃ～、プランを引いてみよう』といったように、走りながら考えようという感じですか？」

Bさん：「あの、プランって、自分で確認するって意味もあって、それって、その～、わかっている処は書かなくていいと思うのです。自分で、不安なことを書けばいいと思っていて、じゃビジネスプランがなぜ必要か？というとお金が必要になった場合で『誰かに説明しなくちゃいけない』多分そのときには、いわゆるフレームワークをカチッと網羅したビジネスプランが必要になると思うのです。もしくは、誰かにきちっとレビューしてもらえるという前提だったら作りますよね。そういう人っていないし、いないと思込んでいます。」

司 会：「最後にDさんどうでしょう、結構お手本があるのでということでしたが、それ以外に自分の考えを整理していく方法って何かありますか？それよりも試行錯誤でやってみて、ビジネスプランは人に説明するために必要なものというお考えでしょうか？」



Dさん：「ビジネスプランに関してはそうですね。恩人に説明するとか、お金を融資してくれる方に説明するとか、あるいは本当に始める間に創業支援のところに行って『こういう事業を考えているんですけど…』と、人に説明するときに必要なツールです。そこに数字…、数字の遊びになりかねないですけど、そこに、どれだけ『理由』とか『自分の経験』が生きているかっていうのがビジネスプランだと思っています。」

司会：「じゃ4人の結論としては、ビジネスプランというのは自分のために作るものではなくて…」

Bさん：「いや、多分きちっとした形になっていないっていうだけで、何か、こう…、それこそノートの裏じゃないですけども、バラバラに情報は散在しているのだけれども、自分の中では一応ストーリーが通っている。みたいな状態の人が、まあ～自分がそうなのですけども、そういう人が多いと思っていて…、ただ、それをプランに直すときに、そこから人に見せるってところに、あるいは形式をカチンとさせるという時に、ブラッシュアップされる部分もあるのでしょうか、多分その段階までに至っていないということだと思います。」

Aさん：「自分もビジネスプランは不要だとは思ってなくて、何年かやっていくうちに、売上が伸びて行かない時に、『自分の思い』ってあると思うのですよね。『年商3億になりたいな～、10億になりたいな～』それに対して『今年はいくら売上がなきゃ～ナ』というガイドラインは必要だと思うのですよ。それがビジネスプランだと思っています。ただ、創業の構想30%というレベルでは（ビジネスプランを）作ってもあまり意味がない。」

司会：「創業するときにはできてなくてもよいという感じですか？」

Aさん：「スタートライン、本当のスタートラインには必要だと思います。そこで明文化して、自分の目標だったり、自分の大義名分だったり、明文化することは必要だと思います。それを試行錯誤中ということです。」

Bさん：「ビジネスプランという話ですけど、ビジネスアイデアが行ったり来たり、出ては消えている状態です。確かに、ビジネスプランはおっしゃる通りスタートするときにはないと、1ヶ月、2ヶ月やってみて、上ブレしているのか、下ブレしているのか、予想よりどうなのか、判断するのに必要だと思うのです。さっき、自分が話したのは、ビジネスアイデアであり、その段階で試行錯誤している状況です。」

司会：「例えば、アイデアのネタ帳のようなものはありますか？」

Bさん：「あります。」

Cさん：「私もそれはありますね。」

Aさん：「僕も、あります。」

Dさん：「半年くらいたって読み返すと、『ああ～俺こんな事考えていたんだ～』思うこともあります。」

全 員：（笑い）

司 会：「私も実際にシミュレーションをおこない収益ぜんぜん伸びなくて、そこでくじけたりするアイデアがたくさんあるのですが、皆さんはいかがでしょうか？」

Aさん：「数字の遊びではないのですが、何人で大体幾らなどを考えながらWebで調べると同じようなことやっている人がいるなど、1個単価がこれ位だったら、結構売らないとダメだなーといった感じで、シミュレーションは簡単にします。」

司 会：「そのレベルでもものになりそうだなと思ったら実際のビジネスプランに進んでいきますか？」

Aさん：「そうですねえ、この案はこのままビジネスプランに行けるかも、自分自身で使いたいなあ、もう少しこうやったらいけるかもしれない、そんな感じです。」

司 会：「皆さんのお話を聞いて、面白いとか思いとかが随分話の中に出てきているのですが、やっぱりビジネスプランを考えていくときにこれ面白そうというのは1つのキーワードですか？」

Bさん：「単純に面白いかどうかでは自分のお金や時間をそこにつぎ込むかどうかは決めません。やっぱり。自分が起業して、余裕が出てきたら面白いものをやるかもしれませんが、最初は儲かるものをやらないと元も子もないので・・・。ただ、そこで自分が得意なこととか、自分が好きなこととかでないで、120%のエネルギーをつぎ込めないと思います。もしかしたら自分が好きなものとか得意なことのなかに面白いことが含まれているかもしれません。」

司 会：「基本、儲かるかどうかが一番ですか？」

Bさん：「いやいや、そうですねえ（笑）、儲からないことをやっていたらNPOになってしまいますよ。」

Aさん：「でも、儲かることが面白いとか、面白いって人それぞれだと思います。」

Bさん：「ああそうすよねえー」

Aさん：「どうせ本気でやるのなら、何かモチベートするものがないと、時間がかけられないのではないのかなあと思います。」

司 会：「飲食はやる前から面白というより、儲かりそうだからですか？」

Dさん：「一番は私自身が好きだからです。ただ明らかに、やり方によっては儲かるなあという自信ももちろんあります。ただ、机上の空論での儲かるだろうといったところですが、やっぱり、ビジネスって衣食住のこの三つが一番やり易いし、必ず儲かるという意識があります。そこに大儀名分があつて、そこに自分の真意表明とか思いとか、

楽しみというのがあれば、まず間違いなく成功するまでやるだろうなあ思っています。」

⑦非正規雇用や失業者の若年層が起業するために

司 会：「今日来られている皆さんは若い方なのですが、若い方の創業する方とうのが少なくなっていく傾向があるのですけれど、若い方が創業をどんどんしようというときにどのようなことが重要だと思いますか？どのようにしたら、若い方がもっともっと自己雇用をしていくと思いますか？」

全 員：沈黙から笑い

Aさん：「成功事例、結構沢山あったりするじゃないですか、たとえば捕まってしまいましたけど、たとえばライブドアの堀江さんのように、がんばって儲かってとか、良く思う人思わない人がいるかもしれませんが。」

司 会：「堀江もんさんや今日来られている皆さんは、ものすごく勉強されていますが、実際に創業する方は色々な方がいると思います。雇用不安になって企業にしがみついていられない人が創業していけば、結構ハッピーになる方もいると思っています。国もそのような方をプッシュしたいと思っています。若い方が自分で皆さんみたいに考えていくようにするにはどうしたら良いですか？皆さんみたいになるには？」

Dさん：「もしかしたら私みたいにならない方がハッピーいかもしれませんからねえ、創業なんてことを考えずに大企業できっちり勤め上げて」

司 会：「昔と比べて、大企業でもう勤められない方が沢山いる状況です。そうすると今回の議題とは少し離れますが、皆さんは結構ロジカルに色々考えてらっしゃる方は何年か後にもう創業するのだろうかーと思いますけど、会社を止めるか否かを迷っている方がいらっしゃると思うのですがそういう方を見たり、同じ世代の方を見たりして何かこうすれば良いのではというものはありますか？」

Bさん：「自分の印象からすると友人は普通に企業に勤めている人が多く、福利厚生とかめっちゃ手厚くって、家賃半分位出してもらって、子供が何人かいたら、そりゃー起業は無理だわなあって思います。彼らの人生だってそれはそれで、すごいハッピーで、そのような人を起業の方に無理やり向かわせることは意味が無いと思う。」

司 会：「そういう方というよりも、リストラされたり会社が倒産した方々から皆さんも相談されたりするのではないかと思うのですが、たとえばおれも創業しようと思っているから一緒にやるか、お前あれ得意だからやってみたら、とかお勧めはしないのですか？」

Bさん：「たとえば自分が職業を失われるかもしれない状況で起業を考えるかという、明日食う飯に困るっていう状況に置かれているとしたら考えないと思う。起業は時間や何かしらのスキルとかアイデアがないとできないことだと思っており、じゃあ明日から起業しようとはならないと思います。とりあえず先ず食う口を探さなければと考えると思います。」

Aさん：「自分がリストラされた段階で今日を迎えたら、相当自信も失っていると思います。それで明日はよーしやってやるってことになるか？という和多分かなりのジャンプアップが必要なので、それだったらまず始めは自分自身でやりたいことも理解した上で、何かしらの準備をしながらのお金が儲けられるところからスタートするのではないのでしょうか。いきなり不安が大きいところでエネルギー出てくるかなあと思います。良い事例があれば別だとは思いますが。」

司 会：「準備期間を用意してあげつつ、でもデットラインを作るような仕組みがあるといいのでしょうか。」

Bさん：「あれはいいですよねえあれはCOCO一番でしたっけ。」

全 員：「あー」

Bさん：「何年か働くと独立できるみたいな。」

Cさん：「そうですね。」

Dさん：「夫婦で、働くことを奨励するのですよねえ、夫婦で創業した方が成功するの  
で。」

Bさん：「リストラされている人はもう流れが出来ている訳じゃないですか、起業するための。」

司 会：「流れがある程度あればいいけど、じゃ自分で考えろというのは難しい。やっぱ企業の中において、じっくり考えないと決心がつかないかもしれない。」

Aさん：「あと選択肢があるといいかもしれないですね。」

司 会：「たとえば？」

Aさん：「たとえば物を作った上で売場がないのであれば、楽天のようなところで良いのですが、このようなところで売ることもできます。ある程度全部を考えると、ものすごく負荷が掛かるので、開発、生産から販売までのフレームがあって、自由度があって、ここについては自分自身で考えて、独立して出来ますよ、みたいなものがあれば良いと思います。」

司 会：「たとえば最近製造業の派遣で切られた方々に国がある程度、援助していこうという決めた場合、今みたいなフレームワークというか選択肢を提供すれば創業は結構いけ

るのではないかといった感想でしょうか？ スキルも何も無く、資金だけ貸しますから何かやってくださいというのはそりゃ無理だよということですか。」

Dさん：「そこまでやってくれる、キャリア・アドバイザーみたいなのがいれば本当にいいかもしれませんが、あなたのキャリアをちゃんと聞いてもらって、じゃこのようなことやってみたらどうですか？ というのが良いです。」

司 会：「キャリア・アドバイザーとか色々な選択肢があって、道を作ってあげれば創業はいけるかもしれないということでしょうか？」

Dさん：「ビジネスプランとか作ってあげて融資の窓口を紹介してというのは、そりゃーすごいいいですよねぇ、至れり尽くせりですよねぇ」

Aさん：「国のフランチャイズ・・・」一同笑い

司 会：「ただ相談窓口作って、お話を聞きますよ、お金もちょっと無担保無保証人で貸しましょうか、程度では創業する気になれないということですか？」

Aさん：「相談する側に結構広く知識が結構必要ですよ。」

Dさん：「やっぱり自分が何できるか私自身もたとえば11年間仕事をしていますけど、今創業したいのは飲食業とか言うじゃないですか、いやいやお前11年間培ってきたものがあるんじゃない？でもそれに自分自身が気づいてなく、自分自身がそれを評価してないからで、全く畑違いのものを創業したいと思うわけです。でも、実はあなたの経験はこれこれこうだからたとえば起業でも転職でもあなたはここで才能が活かれますといったアドバイスがあれば、良いと思います。ただそこまでやってくれる人はいないですよねぇ、今は。」

#### ⑧理想の起業アドバイザーについて

司 会：「理想のアドバイザーについて聞いていきたいと思います。皆さんのメンター、メンターとはお手本などの意味がありますが、皆さんご自身のメンターはお持ちでしょうか？この人みたいになりたい、この人がやっていることが理想だと思える人はいらっしゃるでしょうか？Cさんは、美容などの仕事をしようと考えているようですが、現在、お手本になる方は、いらっしゃいますか？」

Cさん：「そうですね、Hさんが一番なのですが、そのほかに社外で美容室を経営されている方とか・・・。」

司 会：「Cさんは結婚して家庭を持ってとか、そういうのも考えているのではないですか？」

Cさん：「それが固まっていないというのがあるので・・・、そっちもありだし、こっちもありだなど・・・、全然決まっていません。」

司 会：「できれば両方を満たしたいですね。」

Cさん：「そうですね、できれば・・・。」

司 会：「それにふさわしいメンターは、まだ見つかっていないということですね。」

Cさん：「見つかっていないです。」

司 会：「Cさんの廻りには、両立して成功しているという方はいないのですね。」

Dさん：「勝間和代みたいな方ですか？」

全 員：笑い

司 会：「成功した方にはメンターがいる方が多いといます。皆さんの中には、自分のメンターがいるという方はいらっしゃいますか？」

Dさん：「私にはいますね。私には、いざ起業を実行に移す前に計画を見せたいという方が3人位います。定年退職した部長さんが2人と5つ位年上の先輩で独立して活躍している人です。」

司 会：「どうしてその方々から影響を受けたのですか？」

Dさん：「年齢離れてもう退職された方は単純に人間として尊敬している方で、退職された後も何度か飲んだりして、その時に的確なアドバイスを頂いています。5つ位上の方は、私に対していつも、『お前ならやれるから創業しろ、俺でもできたから。』と進めてくれる方、自信を与えてくれる方だし、的確なアドバイスを与えてくれるし、現実に創業して成功している人ですから、そういう人が一人いると助かりますよね、自分がやりたいと思っていることとは別の方ですが・・・。」

司 会：「AさんやBさんにはメンターはいらっしゃいますか？」

Aさん：「僕はよくメンターを作ることが大切だと聞いたりするのですが、正直、今メンターはいないです。メンターがいれば自分自身プラスになるのかなとは思っていますが、メンターがいる方は羨ましいですね。」

Bさん：「この人はすごいなという人は社内にはいつもいます。でも、その人に相談するかというとしませんね。それがメンターといえるかわからないですけど。その人に追いつけるように頑張ろうとか、その人の良いところを盗めるようにという人はいますね。」

司 会：「独立している人で、そういう人はいないですか？」

Bさん：「うーん、それはいないですね。」

司 会：「いれば幸いだけどという感じですか？」

Bさん：「いや、どうなのだろうな？」

司 会：「関係ないですか？」

Bさん：「関係ないですね？」

司 会：「あまり必要ではない？」

Bさん：「必要性を感じていないですね。これから感じるのかもしれないです。」

司 会：「皆さんは創業に向けて構想がまだ半分以下ですが、それを100%に持って行くためにアドバイザーとか必要でしょうか？先ほど支援センターなどには行ってないというお話ですが、そういうところでアドバイスがもらえるとか、メンターの方がいてアドバイスをいただけたらとか、皆さんは、どんなアドバイスがどんな形で欲しいと思いますか？」

Bさん：「ビジネスプランの中身についてアドバイスとか頂けるのは嬉しいのですが、これってきちんと確証がとれているかとか、どういう風なヒアリングをしたとか、起業までのプロセスの進捗管理ではないですけど、きちんとやっているよねということスーパーバイズしてくれる人がいたらとすごく助かりますね。なぜかという放っておくと、現業の仕事ばかりしていて、その方が明確に進捗するから楽なのですよね、ビジネスプランはグルグル廻さなければいけないけれど、ちょっと油断すると元に戻ってしまうじゃないですか。でもそこは進めて行かなければいけないのだけれど、放っておくとそこにきちんと時間を作らない可能性があって、友達ではなくて第三者がいまどういう状態ですか、どれだけ準備できていますかと詰めてくれるとすごく嬉しいですね。」

司 会：「野球の選手とかにはコーチがついています。最近、ビジネスコーチが注目されていますが、もしも、そういう方がいたら皆さんはコーチを受けてみたいと思いますか？」

Dさん：「コーチのバックグラウンドがすごく気になりますね。オリンピック選手には、オリンピック選手になるためのトレーナーがついていますね。私はビジネスで金メダルを取れるとは思っていないけれど、良いコーチについたらそれだけ良いものが得られますから。ゴルフで120を打つおじさんに『お前、握り方が甘いよ。』と言われても、あんたの指示に従ったって120しか行かないわけだろということになる訳ですよ。私自身、診断士をやっていて机上の空論というか、そういう方が多いわけで、だからそのコーチをしてくれる方がどういう人かというのはすごく気になりますよね。簡単に言えば、独立して、私で言えば飲食業で成功している、その経験もこの何年間か以内にある方、50年前に成功していても、『ちょっと時代が変わっているかもしれないですね。』ということになりますし、その辺ははっきり見せて頂きたいですね。贅沢なことですが・・・。」

司 会：「でも良い選手が良いコーチとは限らないじゃないですか？」

Dさん：「もちろん、その通りです。良い選手だったら自分のやり方ばかり押しつけてくるか

もしれないし……。そこはそうなのですけれど、悪い選手で良いコーチはいらっしゃるとは思うのですが、でも経験のない方、畑違いの方にはアドバイス頂きたくないですね。そういう方でも第三者的に客観的に見られる優秀な方はいると思うのですが、自分自身が、いかに良いことを言われても受け入れられないだろうなと思います。この人だったら受け入れられるなと言うのが、そこがまずアドバイザーとアドバイジーの関係だと思います。ここに信頼関係ができるために、まずプランを作ってこんなものやりたいというを見せて、それに対してアドバイザーがいて、それに対しては『僕は、そこはちゃんと分かっているよ』という信頼関係ができる、もちろん経験だけではなく人間性もありますけれど、そんなアドバイザーがいたら理想ですよ。」

司 会：「Cさんは、構想がまだ5%なのですが、それをもっと伸ばすためにこんなアドバイザーがいたらというのはないですか？」

Cさん：「まず、女性であることが大事で、あとは同じような環境を経験した人、Dさんがおっしゃったように教え方が下手でも、成功したという事実があれば、その人の記憶を伝授してもらえるとというのがあるので、それを受け入れるか否かは自分で決めることだから、教えてもらえるというスタンスで行く学校の先生と生徒ではないので、そこを取り入れのであれば自分が能動的に取り入れるという姿勢があれば、そういう経験を持った人というのは貴重なので、その人物を選べるかどうかというのは大事ですね。」

司 会：「いくつか選択肢があって、自分がこの人と思った人をメンターにしたいのですね？」

Cさん：「時と場合によって自分の精神状態が変わるので、病院のセカンドオピニオンのように何人かに聞けるとありがたいですね。」

司 会：「自分がメンターと認めた人をメンターにしたいということですね。」

Dさん：「僕もそうですね。僕もアドバイスをしてあげたいという人にアドバイスしたいですしね。でも、そういうマッチングをしたら一生マッチングできないかもしれないけどね。」

Bさん：「実際、自分でビジネスをやっている、自分でお金を入れている、手も動かさないしお金も出さないのに、口だけ出されるってめちゃくちゃむかつくと思います。」

Dさん：「それはその通りですよ。それはアドバイスを受けていて『ほんとに、わかっている？』という感じのもあると思います。俺が失敗したってお前には関係ないじゃないか、適当なことをいいやがって、というのもあると思います。」

Bさん：「下手をすればお金を払うことになるじゃないですか？」



司 会：「でも人と話をしていくなかで自分の考えが整理されていくのがあると思います。その時の向き合う相手についてですが、ひと言で言うとしたら、どんな人が良いですか？」

B さん：「プロが良いですね。それを仕事にしている人とか。」

司 会：「やっている業種の先輩たちとかでしょうか？」

B さん：「自分は業界をこだわらなくても、大成功している人はその経験を違う業界でも活かすことができるのではと考えていて、たとえばベンチャーということで切ったら、事業の立ち上げ方などはどの業界でも共通しているし、それを経験していて、一回ではなく、いくつかとか継続して成功した人であれば、どんなにむかひついても聞くしかないと思いますよね。」

司 会：「でも、失敗の中から得られるものもあると思いますが。」

B さん：「もちろん、成功の中で失敗もあれば良いと思いますけれど。」

司 会：「成功も失敗も経験している人ですね？」

B さん：「成功している人というのは、失敗も経験しているものですから。」

#### ⑨将来の夢について

司 会：「それでは最後に皆さんの今後の目標とか夢について、これからどんな社長になりたいとか、どんなことをして行きたいかというようなことについて、皆さんの思いを聞かせて頂きたいのですが、Aさんから順番にお願いします。」

A さん：「そうですね、直前にどういう目標を設定したかによってブレるとは思いますが…。今自分は31ですが、あと健康で元気に働ける歳を50とするとあと19年位で、60だと29年ありますが、60になった時に後悔しないようにと思っています。昔、ニューズウィークという雑誌で面白いなと思ったアンケート結果があり、その中で90代の方々に『人生を振り返ってみてどうですか？』というのがありましたが、その方々が人生を振り返って見て『もう少しチャレンジしておけば良かった』と答える意見が多くあり、自分も後19年で、仮に失敗してもある程度『これで良かったかな』と思えるような方向でやって行きたいと思っています。」

司 会：「ありがとうございます。Bさんはどうでしょうか？」

B さん：「直近では5年後に起業している状態を作ることですが、夢としては単純に独立とかということではなく、自分が世の中にない新しい事業を作りたい、そのための起業であると位置づけていて、それが10年後でできればいいかなと思っています。」

司 会：「ありがとうございます。Cさんはどうでしょうか？」

C さん：「まだが何をやりたいかが固まっていないのですが、大きい会社の社長例えば京セラ

の社長とかを読んでも、根源が『周りの人にどのように役に立つか?』というところから思想があり、それならこうしようとかいうところから始まっていて、私もそういう風にしないと成功しないと思っています。成功すると、ともすれば忘れがちですが、私もそのような気持ちを持ち続け、山あり谷ありの人生を生きて行けるような精神力をつけていきたいなと思います。」

司 会：「ありがとうございます。Dさんはいかがですか？」

Dさん：「個人的な目標としては、3年以内に独立して色々と経験を積み、40過ぎには経営コンサルタントとしてちゃんとやって、50位で引退してニュージーランドに常住とか…ですが。ただ、今日この会に参加した理由でもありますが、今の私達30代やちょっと下の世代は結構恵まれた世代であり、恵まれていない世代であるとも考えています。恵まれた世代であるというのは物に不足なく贅沢に暮らしてきたことですが、だからこそ恵まれていなくて、苦勞を知らないとか忍耐とかを知らないということで、自分自身もそうですが、これはこれで仕方がないと思っています。それに対して上の50代、60代の要するにバブル以前の方々と話していると、明らかに考え方が違うし、育ってきた環境も違うと感じています。社会に入った時も受け入れられ方が違いましたから。その中で個人的には30代とか20代が色々と創業できるし、毎日ワクワク楽しみながら色々な仕事が始められるようなきっかけ作りをやりたいなと思っています。私が何で『移動販売』をやりたいかと言えば、それが『敷居が低い』く、やりやすいからであり、私の考えているのもすごい敷居の低いビジネスモデルを考えています。そこで1~2年で成功したらこのビジネスモデルを誰か人にあげて、それで20代30代の方々にフランチャイズとかで創業して貰い、そこから飲食とかに行く人がどんどん出てくるような、そのような土台、ビジネスプラットフォームのようなものを作り、どんどん皆に創業して貰い、もっと日本を楽しくしていかないと、このままいくとジリ貧になってしまうのではないかという気がしています。それは私独りの夢というよりは、自分だけで抱えられるものではありませんし、そんなことを皆で共有していけるような、そんな野望をもっています。」

司 会：「それは素晴らしいですね。それでは皆さん色々ありがとうございました。」

END

## 経験マトリックスシート

(学生生活マトリックス:小学校・中学校・高校時代編)

	小学校時代	中学校時代	高校時代
勉強 ----- 成績			
クラブ ----- サークル			
趣味/遊び/恋愛 ----- 友人関係			
影響を受けた人 ----- 当時の夢			

# キャリアの方向性分析シート

目 イント		能力開発機会としての力	キャリアの方向性
社会環境変化	機会		現状の問題点
自分の資源	成 体験 失 体験		目的・ねらい
長所と短所	長所 短所		キャリアの方向性

## 対人関係一覧

関係	氏名	年齢	趣味・特技	協力度(%)
父親				
母親				
兄弟姉妹				
祖父母など親戚				
親友				
その他友人など				
先輩				
後輩				
恋人				
先生				

人間関係リサーチ

	名称	詳細内容
交際のあるグループ(サークル)		
お世話になった人		
影響を受けた人		

## WANTリスト

1	
理由	
2	
理由	
3	
理由	
4	
理由	

※ 「～がしたい」「～が欲しい」という気持ちを素直に表現しましょう

※ 理由の欄には

- ①「なぜこれが欲しいのか？」
- ②「いつから欲しいのか？」
- ③「手に入ると思うか？」などを考えて記載してください。

※ 4つ思い当たらない場合は、1つでもかまいません。

逆に4つ以上ある場合は、優先順位の高いものから順番に記載してください。

作成日:

更新日:

**自己啓発計画策 チェックリスト**

	20歳代		30歳代		40歳代		50歳代		60歳代		70歳代	
キャリアの方向性												
Wantリスト												