

【研究ノート】

## 起業を実現するまでの準備期間

増 田 辰 良

## 研究ノート

## 起業を実現するまでの準備期間

増田 辰良

Tatsuyoshi MASUDA

## 目次

1. 研究課題
  2. データの紹介と分析手法
  3. 分析結果
  4. 要約と支援策
- 参考文献

## 1. 研究課題

本稿の目的は、具体的に起業の準備を始めた時点から起業を実現した時点までの経過時間を起業のための“準備期間”と定義し、この期間と起業家の諸属性や経営成果など、との間にある関係を明らかにすることである。経営成果が良好であれば、この期間は短いことが望ましい。短い期間で起業を実現しても先見性のある事業機会であれば、成功する確率も高くなるであろう。また時間をかけて準備したが故に、経営成果が向上することもある。一方、せっかく見つけた事業機会も時間の経過とともに事業化する意欲が失せてしまうこともある。こうした視点から準備期間を分析した先行研究は、海外には幾つかあるが(Reynolds and Miller, 1992)、わが国についてはほとんどない。

準備期間を計測する統計データも限られる。本稿は日本政策金融公庫総合研究所がその顧客に対しておこなったアンケート調査を採用する。なお、分析手法や分析結果は試論

の域を出るものではない。また、紙幅に制約があるため主要な検証結果のみを紹介する。先行研究や詳細な検証結果については拙稿(2020)を参照してほしい。

## 2. データの紹介と分析手法

アンケート調査では、起業(開業と表現されている)の準備を始めた年月と起業した年月(商品の販売やサービスの提供を開始)を質問している。本稿は、この2つの時点の差を起業までの準備期間と定義し、4つの期間を設定する。0~3カ月、4~7カ月、8~12カ月、13カ月以上、である。分析対象サンプル数は2,747件である。この準備期間と起業家に関する諸属性とのクロス表を作成して分析する。

表1は準備期間別のサンプル数と調査時点までの経過月数をみたものである。全サンプルの平均準備期間は7.7カ月であった。準備を始めた年月と起業をした年月が同じサンプル数は91件(準備期間、0カ月)ある。これ

---

キーワード：起業, 準備期間, 起業支援, 経営成果。

については奇異に思えるが、準備期間1カ月未満とみなし、またサンプル数を確保するために採用する。この中身をみると、比較的起業し易いと言われるサービス業と情報通信業が約40%を占めている。さらに、事業経営経験者 (Portfolio and Serial founders) が約32%を占めている。こうした起業家の存在が準備期間0カ月と回答させていることも考えられる。なお、準備期間が最長の経営者は起業を実現するまでに208カ月(約17年)を要していた。あきらめることなく、継続して起業することを夢見てきた人物であろう。

準備期間は2カ月を最高に7カ月までに約74%が起業を実現していた。起業にともなう障壁が多く、かつ高いことからすると、準備から半年ほどで起業が実現できたということも驚くべき事実である。1年以上の準備期間を要した者は約13.7%しかいない。

起業時点から調査時点(2008年8月)までの事業の経過月数をみると(表1の(2)欄)、全サンプルの平均は24.87カ月(2.07年)であり、準備期間が最短(0~3カ月)の起業家において最も長く26.09カ月(2.19年)と

なっていた。準備期間が最長(13カ月以上)の起業家は25.12カ月(2.09年)であった。なお、これらの平均値の差には統計上1%水準で有意差があった。

準備期間別の数値の違いに統計上の有意差があるか否かについては主にカイ2乗( $\chi^2$ )検定をする。カイ2乗( $\chi^2$ )検定の結果、数値間に統計上の有意差がある場合、残差の規模からその特徴を探ることができる。残差とは実測度数と期待度数の差のことである。残差の大きいところが特徴を表すことになる。実際には調整済み残差を計算する<sup>(注1)</sup>。この残差は近似的に平均値0、標準偏差1の正規分布にしたがう。この性質から残差が2.0以上の数値に特徴があると判断される。そして符号が正のところは他と比べて、度数が多いことになる。しかし明確に2.0以上の値をとるものが少ないので、ここでは1.5以上のもので、かつ正になるところとする。クロス表では2.0以上を黒字・イタリック体で示し、1.5~2.0までにアンダーラインを付けた。順位カテゴリーのあるクロス表についてはクラスカル-ウォリオ(Kruskal-Wallis)の順位

表 1. サンプル数と経過月数

(1) サンプル数			(2) 経過月数					
準備期間(カ月)	件数	%	準備期間	平均値	最大値	最小値	標準偏差	件数
0カ月	91	3.3%*	0~3カ月 a	26.09	76	1	17.01	1232
1~12カ月	2279	100.00%	4~7b	23.38	76	1	16.57	810
1	314	13.78	8~12	23.72	76	2	17.71	328
2	444	19.48	13カ月以上	25.12	76	0	17.89	377
3	383	16.81	合計	24.87	76	0	17.12	2747
4	264	11.58	F (P) : 4.672 (0.003)					
5	216	9.48	注. *は合計に占める割合である。(2)のaとbは1%水準で有意差がある。					
6	198	8.69						
7	132	5.79						
8	93	4.08						
9	64	2.81						
10	49	2.15						
11	31	1.36						
12	91	3.99						
0~3カ月	1232	44.84						
4~7カ月	810	29.48						
8~12カ月	328	11.94						
13カ月以上	377	13.72						
合計	2747	100.00%						
平均値	7.7							
最大値	208							
最小値	0							
標準偏差	13.721							

和検定で評価する。さらに、サンプル数の異なる平均値間にある統計上の有意差は一元配置分散分析（one-way analysis of variance）で検定する。

### 3. 分析結果

起業後の経営成果を高めるには、起業前の事業計画を書面で具体化する必要がある。この計画書は起業に当たって必要な資金を借り入れする際に金融機関から要求されるばかりでなく、起業家本人の事業への取り組み方を明確にするためにも必要である。起業家たちは、この計画書の内容を税理士や会計士、または金融機関に評価してもらい、必要に応じて修正等をしている。この状況を訊ねた結果が表2の最上欄である。準備期間が長いほど計画書を「作成し、誰かに評価してもらっている」起業家が多い。一方、準備期間が短いと「作成していない」割合が高くなっている。準備期間の長い起業家たちは、より慎重に取り組んでいるのであろうか。また準備期間が短い者については短いが故に、作成する時間的余裕がなかったのであろうか。数値間には統計上1%水準で有意差のあることも確認できた。

起業に踏み切った直接のきっかけをみると、準備期間の短い起業家は「取引先から勧められた」「勤務先に対して不満があった」「勤務先の将来に対して不安があった」など、必ずしも積極的ではない理由を挙げている。一方、準備期間の長い起業家は「事業のアイデアやビジネスチャンスが見つかった」「自己資金が蓄積できた」「独立に必要な技術・知識・ノウハウを習得できた」「経営上のパートナーが現れた」など、積極的かつ独立心に富んだ理由を挙げている。準備期間の長い起業家は起業に備えて十分な準備をしていることが分かる。ここでも数値間には統計上1%水準の有意差があった。

起業した業種についても統計上1%水準で有意差があり（表は未掲載）、建設業、情報通信業、卸売業、事業所向けサービス業、不動産業などは準備期間が短く、医療・福祉業、運輸業、個人向けサービス業など、は長くなっていた。業種については起業のし易いものと、そうでないものがあるようだ。こうした違いは起業に必要な資金額や知識、さらにマクロ経済の景況にも依存するのであろう。

起業時の経営形態については、個人経営であれば準備期間は長く、株式会社であれば短くなっていた。これは個人による起業はリスクが高く、実現するまでの意思決定に時間がかかること、株式会社であれば賛同者や経営上のパートナーが現れば、リスクが分散されるため、意思決定に時間を要しないことから期間に違いが生じているのであろうか。

主な販売先は一般消費者を対象とするとき、準備期間は長く、事業所を対象とするとき短くなる傾向がある。不特定多数の顧客を対象とするよりも特定の顧客である事業所を対象とするのであれば、そのビジネスチャンスを見やすいということから、準備期間は短くてもよいのであろうか。これらの経営形態、販売先の違いにも統計上1%水準で有意差があった。

新たに事業を興し市場で存続していくためには他社に優る新規性やコアコンピテンスを必要とする。この点についてみると、事業内容に新規性が「大いにある」と答えているのは準備期間の最長の起業家であり、「ほとんどない」と答えているのは期間の短い起業家であった。コアコンピテンスについても準備期間が短い起業家は「価格が安い」と答える傾向があり、期間の長い起業家は「付加価値が高い」と答えている。このことを新規性と合わせて考えると、準備期間の短い者は顕著な新規性がないので安直に「価格」を競争戦略手段とし、新規性のあるものは「付加価値」で競争に挑んでいることを示唆している。ど

表2. 起業時の状況

(1) 起業計画書の作成と誰かの評価					
評価	準備期間				合計
	0～3カ月	4～7	8～12	13カ月以上	
1	531 (44.40)	<b>441 (55.82)</b>	<b>183 (56.48)</b>	<u>202 (54.16)</u>	1357 (50.58)
2	301 (25.17)	199 (25.19)	72 (22.22)	79 (21.18)	651 (24.26)
3	<b>364 (30.43)</b>	150 (18.99)	69 (21.30)	92 (24.66)	675 (25.16)
合計	1196 (100.00)	790 (100.00)	324 (100.00)	373 (100.00)	2683 (100.00)
$\chi^2: 46.355 (0.000)$					
(2) 起業に踏み切った直接のきっかけ					
起業の理由 (きっかけ)	0～3カ月	4～7	8～12	13カ月以上	合計
1	93 (8.45)	64 (8.95)	22 (7.46)	23 (6.74)	202 (8.24)
2	<b>98 (8.90)</b>	37 (5.17)	19 (6.44)	12 (3.52)	166 (6.77)
3	125 (11.35)	97 (13.57)	<b>53 (17.97)</b>	47 (13.78)	322 (13.13)
4	38 (3.45)	35 (4.90)	18 (6.10)	19 (5.57)	110 (4.49)
5	17 (1.54)	<u>25 (3.50)</u>	5 (1.6)	<b>17 (4.99)</b>	64 (2.61)
6	48 (4.36)	32 (4.48)	13 (4.41)	19 (5.57)	112 (4.57)
7	204 (18.53)	159 (22.24)	61 (20.68)	<b>95 (27.86)</b>	519 (21.17)
8	<b>118 (10.72)</b>	67 (9.37)	27 (9.15)	18 (5.28)	230 (9.38)
9	<b>172 (15.62)</b>	103 (14.41)	36 (12.20)	32 (9.38)	343 (13.99)
10	39 (3.54)	16 (2.24)	7 (2.37)	<b>17 (4.99)</b>	79 (3.22)
11	48 (4.36)	29 (4.06)	<u>20 (6.78)</u>	16 (4.69)	113 (4.61)
12	101 (9.17)	51 (7.13)	14 (4.75)	26 (7.62)	192 (7.83)
合計	1101 (100.00)	715 (100.00)	295 (100.00)	341 (100.00)	2452 (100.00)
$\chi^2: 91.053 (0.000)$					
(3) 起業時の経営形態					
準備期間	個人経営	株式会社	有限会社	その他	合計
0～3カ月	643 (53.27)	<b>438 (36.29)</b>	126 (10.44)	25 (2.07)	1232 (100.00)
4～7	451 (56.87)	271 (34.17)	71 (8.95)	16 (2.02)	809 (100.00)
8～12	<b>215 (67.19)</b>	75 (23.44)	30 (9.38)	7 (2.19)	327 (100.00)
13カ月以上	<b>253 (68.01)</b>	81 (21.77)	38 (10.22)	5 (1.34)	377 (100.00)
合計	1562 (58.02)	865 (32.13)	265 (9.84)	53 (1.97)	2745 (100.00)
$\chi^2 (P): 45.520 (0.000)$					
(4) 主な販売先					
準備期間	一般消費者	事業所	合計		
0～3カ月	628 (51.43)	<b>593 (48.57)</b>	1221 (100.00)		
4～7	<b>506 (63.25)</b>	294 (36.75)	800 (100.00)		
8～12	<b>218 (67.70)</b>	104 (32.30)	322 (100.00)		
13カ月以上	<b>236 (64.31)</b>	131 (35.69)	367 (100.00)		
合計	1588 (58.40)	1122 (41.27)	2710 (100.00)		
$\chi^2 (P): 48.899 (0.000)$					
(5) 既存企業と比べた事業内容の新規性					
準備期間	大いにあり	多少あり	ほとんどない	まったくない	合計
0～3カ月	174 (14.30)	584 (47.99)	<b>382 (31.39)</b>	77 (6.33)	1217 (100.00)
4～7	123 (15.32)	<b>420 (52.30)</b>	214 (26.65)	46 (5.73)	803 (100.00)
8～12	46 (14.20)	146 (45.06)	<b>110 (33.95)</b>	22 (6.79)	324 (100.00)
13カ月以上	<b>78 (21.08)</b>	190 (51.35)	81 (21.89)	21 (5.68)	370 (100.00)
合計	421 (15.51)	1340 (49.37)	787 (29.00)	166 (6.12)	2714 (100.00)
$\chi^2 (P): 20.592 (0.000)$					
(6) 同業他社と比べて商品やサービスの優れている点 (コアコンピテンス)					
準備期間	価格が安い	付加価値が高い	他社は提供していない	特にな	合計
0～3カ月	<b>274 (23.20)</b>	521 (44.12)	161 (13.63)	225 (19.05)	1181 (100.00)
4～7	143 (18.43)	<b>388 (50.00)</b>	109 (14.05)	136 (17.53)	776 (100.00)
8～12	58 (18.24)	159 (50.00)	36 (11.32)	65 (20.44)	318 (100.00)
13カ月以上	66 (18.54)	<b>185 (51.97)</b>	52 (14.61)	53 (14.89)	356 (100.00)
合計	541 (20.56)	1253 (47.62)	358 (13.61)	479 (18.21)	2631 (100.00)
$\chi^2 (P): 18.300 (0.032)$					

注. 作成と誰かの評価  
 1. 作成し、評価してもらった  
 2. 作成したが、評価してもらっていない  
 3. 作成していない

注. きっかけ  
 1. 友人や知人から勧められた  
 2. 取引先から勧められた  
 3. 事業のアイデアやビジネスチャンスが見つかった  
 4. 起業に必要な免許・資格などを取得した  
 5. 自己資金が蓄積できた  
 6. 資金調達 (自己資金以外) のめどが見つかった  
 7. 独立に必要な技術・知識・ノウハウを習得できた  
 8. 勤務先に対して不満があった  
 9. 勤務先の将来に対して不安があった  
 10. 経営上のパートナーが現れた  
 11. 家庭の事情があった  
 12. その他

注. (5) の検定はKruskal-Wallis法による。

起業を実現するまでの準備期間

表3. 前勤務先との関係

(1) 起業にあたり前勤務先から受け継いだもの					
受け継いだもの	準備期間				合計
	0～3カ月	4～7	8～12	13カ月以上	
1	<u>114 (8.66)</u>	55 (6.49)	19 (5.54)	25 (6.54)	213 (7.37)
2	45 (3.42)	29 (3.42)	<u>21 (6.12)</u>	17 (4.45)	112 (3.88)
3	<u>412 (31.28)</u>	219 (25.86)	75 (21.87)	86 (22.51)	792 (27.41)
4	85 (6.45)	55 (6.49)	19 (5.54)	27 (7.07)	186 (6.44)
5	59 (4.48)	43 (5.08)	20 (5.83)	<u>34 (8.90)</u>	156 (5.40)
6	602 (45.71)	<u>446 (52.66)</u>	<u>189 (55.10)</u>	193 (50.52)	1430 (49.50)
合計	1317 (100.00)	847 (100.00)	343 (100.00)	382 (100.00)	2889 (100.00)
χ <sup>2</sup> (P) : 46.310 (0.000)					
(2) 事業を行う上での前勤務先との関係					
関係	0～3カ月	4～7	8～12	13カ月以上	合計
1	<u>104 (11.43)</u>	52 (8.07)	22 (8.33)	24 (7.95)	202 (9.53)
2	86 (9.45)	43 (6.68)	25 (9.47)	26 (8.61)	180 (8.49)
3	269 (29.56)	<u>202 (31.37)</u>	69 (26.14)	73 (24.17)	613 (28.92)
4	451 (49.56)	347 (53.88)	148 (56.06)	<u>179 (59.27)</u>	1125 (53.07)
合計	910 (100.00)	644 (100.00)	264 (100.00)	302 (100.00)	2120 (100.00)
χ <sup>2</sup> (P) : 19.200 (0.024)					

注. 受け継いだもの  
1. 設備 (機械・工場・店舗など)  
2. 特許や製造技術  
3. 取引先  
4. 製品・商品・原材料  
5. その他  
6. 受け継いだものはない

注. 関係  
1. 前勤務先は販売先 (受注先) である  
2. 前勤務先は仕入先 (外注先) である  
3. 前勤務先とは競合関係にある  
4. 1～3のいずれの関係もない

これらの数値にも統計上の有意差が確認できた。

起業を成功へと導くためには斯業経験のみならず前勤務先から蓄積してきた人間関係や何かを継承することなど、取引相手としての前勤務先が重要な役割をする。表3より前勤務先から受け継いだものをみる。準備期間の短い起業家は設備、取引先を指摘する傾向がある。一方、期間の長い起業家は特許や製造技術を受け継いでいた。準備期間の長い、短いによって受け継いだものが、“もの”と“ソフト”に分かれていた。この結果は事業の新規性と符合しており、準備期間の長い起業家は付加価値を生む基になる特許や技術を身に付けて (受け継いで) 起業を実現していることが分かる。ただし、全サンプルの半数 (約49.50%) が受け継いだものはない、と回答しており、その割合は期間の長い起業家において著しかった。数値間には統計上1%水準の有意差があった。

それでは起業家は前勤務先をビジネス相手として、どう捉えているのだろうか。前勤務先を販売先 (受注先) と捉えているのは準備期間の短い起業家であった。競争相手というよりも顧客として位置づけているようであ

る。準備期間の長い起業家は前勤務先を競争相手 (競合関係にある) と捉えていた。また準備期間が長くなるほど前勤務先と「いずれの関係もない」、と答える起業家が多い。そして数値間には統計上5%水準の有意差があった。

次に、起業資金の調達先と調達額 (平均値) についてみる。表4は主要な調達先をみたものである。いずれをみても準備期間が最短の起業家が調達した金額が最も少ない。一方、最長の準備期間をもつ者は最大の資金額を調達していた。自己資金や日本政策金融公庫からの調達額は準備期間と比例して増えていた。合計でみると、準備期間の最短と最長との間には1,200万円以上の格差があった。また、どの調達先をみても準備期間が最短と最長との間には統計上の有意差が確認できた。

各調達額が合計に占める割合を計算すると (最右欄)、準備期間が短いほど自己資金や配偶者・親・兄弟という身内から調達する金額の割合が高くなる。一方、民間金融機関からの借入比率は準備期間と比例して増加している。外部資金の調達については明らかに準備期間の長い起業家が有利であることが分かる。



表4. 資金の調達先と調達額

(1) 調達先 (万円)							
準備期間	平均値	最大値	最小値	標準偏差	N	(有意性)	合計に占める割合
(A) 自己資金							
0～3か月 a	300.95	5500	0	399.31	1160	a と c (5%)	35.59
4～7b	376.65	7000	0	558.93	768	a と d (1%)	27.85
8～12c	427.83	8000	0	659.23	305	b と d (1%)	26.04
13か月以上 d	602.43	26000	0	1563.54	351	c と d (5%)	28.72
合計	379.38	26000	0	746	2584		30.09
F (P) : 15.419 (0.000)							
(B) 配偶者, 親, 兄弟, 親戚							
0～3か月 a	81.76	4700	0	284.31	1160	a と b (10%)	9.67
4～7b	119.17	6000	0	368.86	768	a と d (5%)	8.81
8～12	103.72	2500	0	302.53	305		6.31
13か月以上 d	143.51	5000	0	494.28	351		6.84
合計	103.86	6000	0	347.92	2584		8.24
F (P) : 3.586 (0.013)							
(C) 日本政策金融公庫							
0～3か月 a	250.15	4000	0	383	1160	a と b, c, d (1%)	29.58
4～7b	433.34	10000	0	702.09	768	b と d (5%)	32.05
8～12c	434.49	4000	0	652.84	305	c と d (5%)	26.45
13か月以上 d	574.20	12000	0	1198.08	351		27.37
合計	370.37	12000	0	686.04	2584		29.38
F (P) : 25.978 (0.000)							
(D) 民間金融機関							
0～3か月 a	71.25	5000	0	340.43	1160	a と c, d (1%)	8.43
4～7b	174.53	27000	0	1288.19	768	b と c, d (5%)	12.91
8～12c	497.04	27500	0	2369.34	305		30.25
13か月以上 d	478.36	20600	0	1983.3	351		22.80
合計	207.51	27500	0	1329.277	2584		16.46
F (P) : 14.113 (0.000)							
(E) 合計							
0～3か月 a	845.62	10000	0	977.87	1160	a と b, c, d (1%)	100.00
4～7b	1352.19	45000	0	2497.37	768	b と d (1%)	100.00
8～12c	1642.86	32000	0	2938.54	305	c と d (10%)	100.00
13か月以上 d	2097.79	46000	0	3981.06	351		100.00
合計	1260.70	46000	0	2375.17	2584		100.00
F (P) : 30.398 (0.000)							
(2) 起業後, 初めて借入をした時期							
準備期間							
借入時期	0～3か月	4～7	8～12	13か月以上	合計		
1	<u>471 (43.45)</u>	243 (37.50)	84 (34.85)	80 (27.87)	878 (38.85)		
2	206 (19.00)	130 (20.06)	39 (16.18)	<u>67 (23.34)</u>	442 (19.56)		
3	221 (20.39)	100 (15.43)	<u>59 (24.48)</u>	63 (21.95)	443 (19.60)		
4	186 (17.16)	<u>175 (27.01)</u>	59 (24.48)	<u>77 (26.83)</u>	497 (21.99)		
合計	1084 (100.00)	648 (100.00)	241 (100.00)	287 (100.00)	2260 (100.00)		
$\chi^2$ (P) : 52.342 (0.000)							

注. (1) について友人・知人, 事業への賛同者, 社員・従業員等をビジネスエンジェルと定義し, 同じ検定を試みたが, 有意差は確認できなかった。  
(2) の借入時期は以下のとおりである。

1. 起業後1年未満, 2. 起業後1年以上2年未満, 3. 起業後2年以上, 4. 起業後借入はしていない。

この有利性は起業後に初めて借入をした時期をみても分かる。起業後1年以内のうちに借入をしているのは準備期間の短い起業家であった。起業後, 2年以上後に借入をしたり, 起業後借入れをしていない起業家は期間が長い者たちであった。期間の短い起業家は十分な資金のまま起業を実現していることが分かる。これらの数値間には統計上1%水準の有意差が確認できた。

最後に, 経営成果をみる。表5より売上高をみると, 「減少傾向」は準備期間が最短の起業家において顕著である。逆に, 「増加傾向」「横ばい」は期間の長い起業家に多く見られた。統計上5%水準で有意差が確認できた。

従業員1人当たりの純利益をみると, 統計上5%水準の有意差があり, 準備期間が8～12か月が最大で, 次に最短の起業家となっていた。

起業を実現するまでの準備期間

表5. 売上高と利益

(1) 売上高					
	準備期間				
	0～3か月	4～7	8～12	13か月以上	合計
1. 増加傾向	613 (51.04)	443 (55.93)	161 (49.85)	207 (56.10)	1424 (53.04)
2. 横ばい	413 (34.39)	264 (33.33)	128 (39.63)	125 (33.88)	930 (34.64)
3. 減少傾向	175 (14.57)	85 (10.73)	34 (10.53)	37 (10.03)	331 (12.33)
合計	1201 (100.00)	792 (100.00)	323 (100.00)	369 (100.00)	2685 (100.00)
$\chi^2 (P) : 15.197 (0.019)$					
(2) 現在の1人当たり純利益 (月平均)					
準備期間	平均値	最大値	最小値	標準偏差	N
0～3か月 a	14.96	375.00	0.08	22.12	637
4～7	12.26	142.86	0.03	14.99	410
8～12b	16.74	100.00	0.15	16.95	168
13か月以上	14.31	133.33	0.19	16.89	192
合計	14.30	375.00	0.03	19.02	1407
F (P) : 2.768 (0.041)					
(3) 起業費用に対する現在の純利益 (月平均)					
準備期間	平均値	最大値	最小値	標準偏差	N
0～3か月 a	17.57	350	0.06	34.02	615
4～7b	11.39	400	0.03	30.87	395
8～12	17.46	500	0.36	45.48	162
13か月以上	11.50	200	0.11	19.90	190
合計	14.92	500	0.03	33.27	1362
F (P) : 3.788 (0.010)					

注. (2) (3) の純利益とは、粗利益から人件費、家賃、支払利息などの経費を除いたもの。

(2) (3) における a と b の間には5%水準の有意差がある。

(2) の検証では、従業員数には経営者本人も含めた。

(3) の16件は費用がゼロでも純利益があったが、分析からは除外した。

さらに、起業費用に対する純利益をみても数値間には統計上有意差があり、準備期間が最短の起業家の純利益額が最高額となっていた。この結果からすると、期間の短い起業家の収益性は比較的高く、これらの起業家は経営資源を有効に活用していることが示唆されていた。

こうした経営成果のもとで起業家たちは、現在の収入や仕事に対してどの程度、満足しているのだろうか。表6より、「現在の収入」については、全サンプル数では約55.73%が満足していなかった。その割合が高いのは準備期間の長い起業家であった。「どちらともいえない」は期間の短い起業家において、その割合が高い。数値間にある統計上の有意差も確認できた。

「仕事のやりがい」については全サンプル数のうち約67.62%が満足していた。そして「満足している」については準備期間が最短の起業家の割合が低く、期間の長い起業家は一層満足していた。「どちらともいえない」「満足していない」は準備期間が最短の起業家に

集中していた。期間の長い起業家は現在の収入に満足はしていないが仕事にはやりがいを感じ、満足していることが分かる。数値間には統計上5%水準の有意差があった。

#### 4. 要約と支援策

起業はスムーズに実現することが望ましいということから、準備期間の短い起業家を中心に分析結果をまとめる。事実、経営成果を収益性という指標でみると準備期間の短い起業家は期間の長い者を上回っており、期間の短い起業家は経営資源（人材、資金）を有効に活用していることが示唆されたからである。

準備期間の短い起業家は事業の新規性は希薄であり、コアコンピテンスも付加価値ではなく、価格競争に依存しがちであった。資金は自己資金や身内（親、兄弟、親戚など）からの調達額が大きくなっていった。そして起業後の早い段階で借入れを申し込んでいる割合が高い。概して、この起業家には向こうみず



表 6. 収入, 仕事への満足度

満足度	(1) 現在の収入					合計
	準備期間					
	0~3か月	4~7	8~12	13か月以上		
満足している	179 (14.83)	113 (14.20)	50 (15.48)	60 (16.17)	402 (14.91)	
どちらともいえない	<u>382 (31.65)</u>	225 (28.27)	94 (29.10)	91 (24.53)	792 (29.37)	
満足していない	646 (53.52)	458 (57.54)	179 (55.42)	<u>220 (59.30)</u>	1503 (55.73)	
合計	1207 (100.00)	796 (100.00)	323 (100.00)	371 (100.0)	2697 (100.00)	
$\chi^2$ (P): 6.642 (0.038)						
	(2) 仕事のやりがい					
満足している	777 (64.48)	<u>559 (70.31)</u>	<u>230 (71.21)</u>	255 (68.92)	1821 (67.62)	
どちらともいえない	<u>291 (24.15)</u>	155 (19.50)	66 (20.43)	81 (21.89)	593 (22.02)	
満足していない	<u>137 (11.37)</u>	81 (10.19)	27 (8.36)	34 (9.19)	279 (10.36)	
合計	1205 (100.00)	795 (100.00)	323 (100.00)	370 (100.00)	2693 (100.00)	
$\chi^2$ (P): 7.710 (0.021)						

注. 検定はKruskal-Wallis法による。

で性急に事業を興した側面が推測できるが、その収益性が高いことから、こうした起業家は経営資源を有効に活用していることも窺えた。

最後に、起業家への支援策を考える。

起業後の経営を安定させるためにも販売先の数や仕入先の数が不十分な状態で事業を興そうとしている者には情報提供や助言などをして起業のための準備の重要性を理解させるべきである。消極的な理由で事業を興そうとしている者には経営者になることの自覚を促すような助言をする必要もあろう。また、事業の新規性やコアコンピテンスが明確でない者にはこれらが明確になるまで起業を延期させてもよいであろう。

起業の準備期間が長い経営者については、その起業理由(きっかけ)からすると、アイデアを事業化するのに時間がかかっていることもあるので、スピーディな事業化に向けて制度設計を提案することができる。また、起業に必要な資金額は十分ではなくても収益性を高めることができることを助言すべきであろう。蓄積した自己資金を持っていれば、多額の借入をしなくてもアイデアを事業化することができるということである。

収益性が高く準備期間の短い経営者は起業後の早い段階で資金の借入を申し込んでいたことからすると、金融機関、公的資金は起業時のみならず、起業後にその果たす役割を

もっと強化すべきであろう。

なお本稿は、変数間にある因果関係については検証していない。例えば、経営成果が準備期間別にみた起業家のどの特徴に、どの程度、依存しているのか否か、さらに最適準備期間があるのか否か、については今後、計量分析を通じて明らかにしたい。

## 謝辞

本稿の作成に際し、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターより個票データ(日本政策金融公庫総合研究所、「新規開業実態調査」, 2008年)の提供を受けました。

注1.  $L$ 行 $M$ 列の $L \times M$ 分割において、 $i$ 行 $j$ 列目の実測度数を $F_{ij}$ 、期待度数を $T_{ij}$ とする。

$$\text{標準化残差 } E_{ij} = \frac{F_{ij} - T_{ij}}{\sqrt{T_{ij}}}$$

$E_{ij}$ の分散 $V_{ij}$ は、

$$V_{ij} = \left(1 - \frac{n_{i.}}{N}\right) \times \left(1 - \frac{n_{.j}}{N}\right)$$

となる。

$n_{i.}$ は第 $i$ 行目の合計、

$n_{.j}$ は第 $j$ 列目の合計、

$N$ は総合計

である。

調整済残差 $D_{ij}$ は次のように計算する。

$$D_{ij} = \frac{E_{ij}}{\sqrt{V_{ij}}}$$
$$= \frac{\text{実測値} - \text{期待値}}{\sqrt{\text{期待値} \left(1 - \frac{\text{行合計}}{N}\right) \left(1 - \frac{\text{列合計}}{N}\right)}}$$

### 参考文献

- 日本政策金融公庫総合研究所編（2008）『新規開業白書』中小企業リサーチセンター。
- 増田辰良（2020）「開業準備期間の分析」*Hokusei Working Papers*（近刊）
- Reynolds, P. and Miller, B., (1992), New firm gestation: conception birth, and implications for research, *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405-417.

