JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	シニアアントレプレナーの成功要件を探る
Author(s)	内海，潤
Citation	年次学術大会講演要旨集，34: 189-192
Issue Date	2019-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/16514
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

１Ｆ０２

シニアアントレプレナーの成功要件を探る

○内海　潤
（（公財）がん研究会／ティア・リサーチ・コンサルティング合同会社）

1. 背景・目的

成功したアントレプレナー（起業家）とは、米国シリコンバレーに代表されるように、20～30 歳代の若者が多いというイメージがある。本当にそうなのであろうか。2018 年 4 月、マサチューセッツ工科大学（MIT）の研究者らは、2007～2014 年に米国で起業した約 270 万人の創業者データを解析し、実際に最も多い創業者は 40 歳代のシニアアントレプレナーであり、また成功確率も若年層よりも高いことを報告した。しかも、実務経験を有する 50 歳の創業者の企業は、30 歳の創業者の企業よりも約 2 倍も高い成長率を達成する可能性が示されたという [1)]。

では、そうしたシニアアントレプレナーの成功要件とは何であろうか。企業の経営には年齢だけでは規定できない多くの要因があるはずである。そこで、MIT の報告書にまとめられた米国のシニアアントレプレナーの状況を総括し、さらに我が国のアントレプレナーの状況を各種統計と報告書から解析した。

本研究では、これらの結果をまとめ、シニアアントレプレナーの成功要件を探る。

2. 方法

2.1 米国のアントレプレナーの状況調査

本研究の引き金となった MIT の発表は、スローンビジネススクールのウェブサイトに“The 20-year-old entrepreneur is a lie”（「（イノベーションの主体が）20 歳の起業家というのは嘘である」）というタイトルで発表された。その論点を明確にするために、原著である MIT の Kim と Azoulay らの発表論文を分析した [2)]。また、米国のシニアアントレプレナーの実例として、66 歳の起業として有名になった Paul Tasner 氏の PulpWorks 社の事例 [3)] から、高齢で起業した動機と事業化の成功要因を探った。

さらに、起業の動向には創業する業種が関わると思われることから、特許出願に技術動向が現れることから、米国の特許出願技術分野を世界知的財産機構（WIPO）のレポート [4)] から抽出し、米国のシニアアントレプレナーの事業分野との対比を行った。これにより、シニアアントレプレナーが、競合的な技術分野で事業的優位性を求めて創業したのか、成熟した技術分野で経験を活かして創業したのか、という傾向を推察することができる。このほか、世界的なアントレプレナー状況を調べている GEM（Global Entrepreneurship Monitor）報告書（日本語訳版）[5)] から起業要件の相関性を参照した。

2.2 日本のアントレプレナーの状況調査

日本のアントレプレナーの状況は、MIT 報告書の調査時期に近い時期の調査結果を比較し、本研究の論点に関する情報ソースとして、三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング調査報告書（2017）[6)]、日本政策金融公庫総合研究所調査報告書（2017）[7)]、中小企業庁「中小企業白書」（2017 版 [8)]、2019 年版 [9)]）を参照した。

2.3 分析事項

本研究の目的はシニアアントレプレナーの成功要因を探ることにあるが、その前提となる日米の状況の比較とアントレプレナーの行動原理など調べた。参照した各報告書のアントレプレナーの成功の定義は「創業時から調査時点まで（報告書により 3～5 年以上経過）事業が継続されていること」である。

具体的な分析事項は以下の点である。

① アントレプレナー（起業家）の創業時年齢
② 起業時の職種・事業分野
③ 起業時に選択した業種とその理由
④ 起業前後の満足度の変化
⑤ 起業の成功要件の推定

3. 結果

3.1 米国の状況

Azoulay らによる論文「Age and High-Growth Entrepreneurship」（Semantic Scholar, June 2018, American Economic Review: Insights, forthcoming, April 2019）によれば、ヤングアントレプレナーとシニアアントレプレナーの状況は次のような趣旨で説明されている。

①ヤングアントレプレナー

・Bill Gates (Microsoft)、Steve Jobs (Apple)、Mark Zuckerberg (Facebook) など、20 代前半に起業したアントレプレナーが世界をリードする企業を生み出している。

・ベンチャーキャピタリストは「変革を起こすのは 35 歳未満の人々である」と主張して、若者を重要な投資対象として注目している。

② シニアアントレプレナー

・米国で 2007-2014 年に起業した 270 万人の調査では、創業時の平均年齢は 41.9 歳、成長率でトップ 0.1%の企業では 45.0 歳、トップ 1%の企業では 43.7 歳だった。

・若手層のシニアアントレプレナー（39～41 歳）で多い業種は、コンピューターシステム（約 10 万人）、データ処理（約 6 千人）、電子機器保全（約 5 千人）、ソフトウェア開発（約 4 千人）であった。

・高齢層のシニアアントレプレナー（47～51 歳）で多い業種は、ガス・オイル採掘（約 3 千人）、基礎化学品製造（約 7 百人）、エンジン・重電機品製造（約 4 百人）、塗料製造（約 400 人）であった。

・実務経験のある 50 歳創業者の企業は 30 歳創業者の企業よりも、成長率は約 2 倍高い傾向があった。

・シニアアントレプレナーはヤングアントレプレナーに比べて、人的資本、社会資本、金融資本へのアクセス、関連する市場と技術的な知識からの事業予測の点で有利な立場にあると思われる。

この論文からは、米国のアントレプレナーの平均年齢は 41.9 歳でシニア（middle-age）であること、業種はコンピューター関連業種が圧倒的に多いことがわかる。シニアアントレプレナーの若手層（39～41 歳）に特にその傾向が強く、高齢層（47～51 歳）の業種ではエネルギー・化学・機械の製造業が多かった。WIPO のデータ [4] から米国の特許出願状況を調べてみると、若手層が取り組むコンピューター／情報通信分野は全出願件数の 27.6%を占め、技術進展度が速く、競合が高い分野といえる。一方、高齢層が創業するエネルギー・化学・機械分野の特許出願比率は 12.7%であり、比較的成熟した技術分野といえる。すなわち、シニアアントレプレナーのうち、若手層が創業するコンピューター／IT 分野はイノベーションが起こりやすく、一方高齢層が創業する業種は経験が活きる製造技術分野という傾向が読み取れる。米国ではコンピューター／IT 分野に 10 万人以上のシニアアントレプレナーが参入しているという実態は、今後の産業力の発展を予測するうえで、注目すべきことであると考える。

3.2 米国の 66 歳起業家の事例

米国の高齢シニアアントレプレナーの Paul Tasner 氏は、サンフランシスコの消費財会社（Clorox 社）の事業部門で部長として働いていたが、2009 年に 64 歳になり解雇となった。その後、環境への関心が芽生え、やりがいを求めて環境に有害な使い捨てのプラスチック包装を紙パルプ包装に置き換える会社（PulpWorks 社）[3] を 66 歳で設立した。同氏の 40 年間の包装材関係の職業経験を活かして、古紙パルプや農産廃棄物を原料として、環境にやさしい包装材やパッキング材などを製造販売するのである。

同社は特許を取得し、大口顧客も得て事業は順調に推移し、5 年後に毎年売り上げが倍増するようになったという。また、20 件以上の環境保護やアントレプレナーシップに関する賞を受賞したという。

Tasner 氏は、「シリコンバレーの 20 代のアプリ開発者の起業は私のお手本にはならなかった」、「一番嬉しいのは、世界のプラスチック汚染の拡大防止にささやかながら貢献していること」、「70 歳の起業家の業績は 30 歳の起業家の業績と同じくらい価値があるのではないか」と言う。Tasner 氏の起業は、プラスチック汚染という社会的な課題に取り組むビジネスチャンスに、自分の豊富な経験と知識（コアコンピタンス）と前職時代のネットワークを活かして、包装材事業という成熟したと思える産業分野に新コンセプトの商品を投入して成功している。長年の経験と知識とネットワークを活かす高齢層のシニアアントレプレナーの典型的な成功例といえるであろう。

（注：Tasner 氏の起業の経緯は TED で講演されている：https://www.ted.com/speakers/paul_tasner）

3.3 日本の状況

日本におけるアントレプレナーの創業時年齢は、複数の報告書 [6,7] によれば、40 歳代と 50 歳代でそれ

ぞれ 3 割程度を占め、30 歳代以下と 60 歳代以上はそれぞれ 2 割程度である。2012 年時点で男性平均 49.7 歳、女性平均 44.7 歳である [8]。日本のアントレプレナーも 40～50 歳代のシニアが中心である。

創業する業種は年齢層によって差が見られ、年齢層で多い傾向にある業種は、以下のとおりである [9]。

① 39 歳 以下：情報通信、小売、飲食、生活関連サービス

② 40～59 歳 ：建設、運輸、学術研究・専門技術サービス、教育、不動産

③ 60 歳 以上：農林漁業、製造、学術研究・専門技術サービス、医療・福祉

これらの業種で、全業種の廃業率平均値（3.5%）[9] を上回る業種は競争が激しく失敗のリスクも高いことになるが、39 歳以下に多い業種の情報通信、小売、飲食、生活関連サービスは平均値よりも高い廃業率である。一方、廃業率が平均値よりも低い業種は比較的事業リスクが低いと思われるが、40～59 歳に多い運輸、教育、60 歳以上に多い医療・福祉の各業種がそれに当たる。アントレプレナーでも高齢になるほどに廃業率が低い業種が多い傾向があるが、これは経験を活かすことのできる有利な業種が選択され、結果として廃業リスクが低くなっていると推察される。

3.4 日米の共通点と相違点

アントレプレナーの創業時年齢を日米で比較すると、米国は平均 41.9 歳（2007～2014 年の平均値）、日本は 2012 年時点で男性平均 49.7 歳、女性平均 44.7 歳であり、日本の方がやや年齢が高いが、いずれも 40 歳代のシニアアントレプレナーが最も多いという共通性があった。

創業した業種を見てみると、米国ではコンピューター関連の業種が圧倒的に多い。WIPO の技術分野別特許出願比率から見た上位 5 分野は、米国は「コンピューター技術、医療技術、デジタル通信、医薬品、電気機器」でコンピューター関連分野とヘルスケア分野に注力されているのに対し、日本は「電気機器、光学機器、コンピューター技術、半導体、運輸機器」という分野であり、電気・光学・自動車という世界的に優位性の高い産業分野に注力されている。特許出願は一般に大手企業が多いことから、特許出願動向からは、アントレプレナーの創業分野の競争状況を把握するに留まると考えよいであろう。なお、世界的にデータ駆動型社会の到来を考えるとき、コンピューター関連分野で日本のアントレプレナーが少ないのは気になる点である。

関連して興味深いのは、日米のベンチャーキャピタルの投資状況である。日米欧で、IT（情報・通信）とヘルスケアの分野に重点的に投資が行われている [10,11]。IT とヘルスケアは世界でも技術革新が速く、最大の投資対象になっていることから、大型のリターンを目的としたベンチャーキャピタルの行動は世界共通ということであろう。また、若手のアントレプレナーは、こうした将来性のある分野で創業する傾向があることから、ベンチャーキャピタルも一体となってヤングアントレプレナーを支援し、大きなイノベーションを起こすという従来からの起業イメージがあることは理解できよう。

3.5 シニアアントレプレナーの起業要因

2006～2011 年に創業した約 3,000 社の起業の理由は、「自分の裁量で自由に仕事をしたい」、「社会貢献をしたい」、「仕事の経験・技術・知識・資格を活かしたい」という理由が多かった [6]。このときの起業の形態は、企業での勤務経験がある者が 90%に上っており、企業経験者がほとんどであった。

GEM（Global Entrepreneurship Monitor：グローバル・アントレプレナーシップ・モニター）による国際的な起業家精神に関する調査」では起業態度に影響する次の 6 項目の相関係数を示している [3]。

① 相関係数＋0.7 程度：知識・能力・経験

② 相関係数＋0.5 程度：事業機会の認識

③ 相関係数＋0.4 程度：起業活動の社会への浸透

④ 相関係数＋0.4 程度：ビジネスエンジェル（個人投資家）

⑤ 相関係数＋0.3 程度：社会の起業活動に対する評価

⑥ 相関係数－0.3 程度：失敗に対する恐れ

最も起業態度にプラスに相関する「知識・能力・経験」という解析結果は、MIT の論文でも言及しており、「知識・能力・経験」が起業における最も重要な基本要件といえるであろう。

GEM では事業機会を追求するために起業するタイプ（事業機会型起業家）と起業以外に選択肢がなく、必要に迫られて起業するタイプ（生計確立型起業家）に分けているが、日本と米国などの先進国はイノベーション主導で事業機会を追求する国とされている。それゆえ、事業のための資金調達や人材の確保、販路開拓・マーケティングが重要となるが、それは日本の調査結果 [6] にも表れている。

4. 考察

4.1 シニアアントレプレナーの成功要件

上記にまとめたように、日米ともに起業家の中心層は 40 歳代のシニアアントレプレナーが形成している。その創業の動機では、「知識・能力（技術）・経験」が最も起業に関連性の高い要因であった。さらに事業には、資金調達、人材確保、販路開拓・マーケティングが重要となってくる。ここから導かれるシニアアントレプレナーの成功要件とは、「知識・能力・技術・経験をベースにして起業し、資金調達が可能な範囲でスモールビジネスから始め、人脈等を活かして市場を開拓し、規模の拡大に応じて資金調達と人材確保に取り組む」という形でまとめることができるであろう。米国におけるスタートアップの失敗の原因は、「需要がない」、「資金不足」、「経営陣の問題」などが報告されている背景もある [12]。

自己の「知識・能力・技術・経験」をベースにして起業（スタートアップ）し、売上の状況を見ながら事業展開を進めるという考え方は、最新の起業論として注目を浴びている Lean Startup モデル（最小限のプロトタイプ製品で顧客の反応を見て学び、その後の製品改良に活かして事業を本格化するモデル）[13] に当てはまるであろうし、またベンチャー事業の成功確率が高いとされる Effectuation アプローチ（事業者が保有する手段の効果を評価しながら、事業の方向性を決めていく）[14] とも重なるところが多い。そもそも、両モデルは多くのベンチャー起業の成功／失敗例の分析から生まれた起業論であることを考えれば、納得できることである。

4.2 起業に係るリスクと満足度

まずは起業しなければビジネスは始まらないので、起業に踏み切る行動原理にも触れておく必要があるだろう。日本政策金融公庫が 2013～2017 年の 5 年間にわたって、年度ごとに 3～4 万人を対象にアンケート調査した報告によれば、起業に関心をもつ人たちは回答者の 15%前後おり、実際に起業したのはその 10 分の 1 である [7]。起業希望がありながらも起業に至っていない理由は、「事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足」と「起業への不安（収入の減少、失敗時のリスク等）」が半数以上を占める [8]。収入に関しては 2018 年の調査によれば、起業家（N=343）の平均値は、個人年収 658.62 万円／負債額 392.45 万円、企業無関心者（N=4,662）では、個人年収 327.84 万円／負債額 192.40 万円であり、起業家の方が高収入となっている [15]。ただし、別の調査によれば、起業家の最大の満足度は収入にあるのではなく、「やりがい・達成感」や「自由度・裁量」であると報告されている [6]。

起業に係るリスクは当然考えるであろうが、それでも起業するシニアアントレプレナーの成功要件には、「自己裁量によるやりがいを得ること」も加えるのが妥当であろう。

参考文献

1） MIT のサイト：https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/20-year-old-entrepreneur-a-lie.
2） Kim と Azoulay らの発表論文：「Age and High-Growth Entrepreneurship」（Semantic Scholar, June 2018, American Economic Review: Insights, forthcoming, April 2019）
3） GEM（Global Entrepreneurship Monitor）報告書（日本語訳版）：「起業家精神に関する調査」報告書（野村総合研究所 2016／みずほ情報総研 2017／三菱総合研究所 2018）
4） Paul Tasner／PulpWorks 社： http://www.pulpworksinc.com/the-pulpworks-team.html
5） 世界知的所有権機関（WIPO）: World Intellectual Property Indicators 2018 https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2018.pdf
6） 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（MURC）：「中小企業・小規模事業者の起業環境及び起業家に関する調査報告書」（2017 年 3 月）
7） 日本政策金融公庫総合研究所：「起業と起業意識に関する調査」（2017）
8） 経済産業省中小企業庁：「2017 年版中小企業白書」（2017 年 8 月）
9） 経済産業省中小企業庁：「2019 年版中小企業白書」（2019 年 8 月）
10） VEC 2017 年度ベンチャーキャピタル等投資動向速報（2018）
11） OECD : Entrepreneurship at a glance 2017
12） CB INSIGHTS: https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/（2019）
13） Eric Ries: The Lean Startup（2011）
14） Saras Sarasvathy/Society for Effectual Action: https://www.effectuation.org/（2019/9 現在）
15） 中村寛樹、本庄裕司：日本の起業家と起業支援投資家およびその潜在性に関する実態調査、RIET ディスカッション・ペーパー・シリーズ 19-J-015（2019 年 3 月）