

特集 本シェルジュが読み解く「2024年版中小企業白書」のテーマ

第5章

起業・創業による 新たな担い手

——支援者に求められる「やってみようの精神」



冬野 健司

千葉県中小企業診断士協会

これまで、起業・創業率が、欧米諸国と比べてひときわ低い値で推移していることが、日本の産業の活性化やその新陳代謝の問題点として多く指摘されてきました。

「2024年版中小企業白書」（以下、白書）では、そのような日本の起業・創業の新潮流として、環境の変化、起業・創業の新たなトレンド、期待される効果について述べられています。本章では、具体的な環境の変化を踏まえ、新たに生まれている起業の動きを確認しながら、それらに対応する支援の在り方について考えていきたいと思います。

1. 環境の変化による起業機運の高まり

白書でも述べられているとおり、起業に必要な費用は平成13年度より減少しています。IT技術の進展・普及により、これまでと比べて少ないコストで事業を始めることができるようになったことは大きな要因だと思います。

また、低コストというだけでなく、事業実施に必要なといわれる「ヒト」「モノ」「カネ」を調達する手段も多様化し、比較的容易に調達が可能となってきました。

たとえば、クラウドソーシング→ヒト、クラウドファンディング→カネ、シェアリングサービス→モノといったサービスが生まれ、普及してきました。これらにより必要なリソースの確保が容易になったことも、大きな

要因ではないかと思われます。

このような環境の変化を受け、新たに生まれている起業・創業の動きについて、本特集記事執筆メンバーとの対話も交えてお伝えします。

中小企業・スタートアップを読み解く



加藤 厚海／福嶋 路／

宇田 忠司

有斐閣スタジオ

中小企業からスタートアップまで、一気通貫に俯瞰した一冊。全体像把握に最適である。

廣瀬：起業や創業をしやすい環境が整ってきたということですが、そのような環境を踏まえ、政策面では、起業や創業を促すために何か変化はありましたか。

冬野：何と言っても、2022年に「スタートアップ創出元年」として「スタートアップ育成5か年計画」が打ち出され、日本経済成長への牽引の期待が高まっていることは大きな変化です。それだけではなく、2018年、厚生労働省が「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を定め、副業としての起業にも注目が集まってきています。

廣瀬：これらの政策は、起業・創業にどのような変化を与えているのでしょうか。

冬野：「スタートアップ育成5か年計画」に

よって、グローバル展開も視野に入れたユニコーンを目指す起業への関心が若者を中心に高まっていると思います。また、副業率自体は大きく伸びてはいませんが、副業という形での比較的小規模な起業にも関心が集まってきていると思います。

起業・創業においては、経済的な成功や富の獲得と、自分の思いどおりに仕事を行いたいという大きく2つの動機があります。起業のハードルが下がってきていることと併せて、このような政策が、双方の動機を持つ人に対して起業・創業への背中を押しているのだと思います。

2. 起業と社会との新しいかかわり

「ベンチャー白書2023」によると、ベンチャー企業の起業動機は、「社会的な課題を解決したい、社会の役に立ちたい」が第1位(76.1%)です。社会課題解決は、イノベティブな起業の大きな動機になっています。

開業費用も含め事業運営に必要なコストが減少することで、これまでビジネスとして取り組むことが困難といわれてきた社会課題解決にも、ビジネスとして自立的、継続的に取り組む可能性が広がってきました。

これらに挑む企業は、利益追求と社会貢献という相反する理念の両立を目指す姿から、白黒のゼブラ模様にとえてゼブラ企業と呼ばれています。

ゼブラ企業カルチャー入門

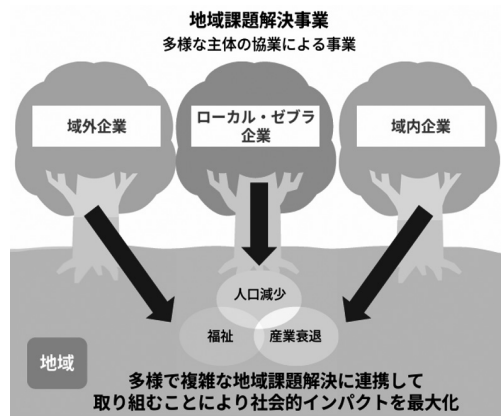


一般社団法人Tokyo
Zebras Unite
株式会社 Zebras and
Company
メディアサーフ
コミュニケーションズ
ゼブラ企業を運営する

起業家の対談集。ゼブラ企業の考え方を知るために最適の一冊。起業の新たな形の理解に役立つ。

彼らは、売上や利益の最大化自体が目的ではなく、社会課題解決を事業の目的にしています。ゼブラ企業の活動は、起業の裾野の拡大により、さまざまな地域で見られるようになってきています。このような地域の社会課題解決を目指す企業は、ローカル・ゼブラ企業と呼ばれています。

中小企業庁が、ローカル・ゼブラ企業を中心に地域課題解決に臨むエコシステムの整備に向け、「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を発表するなど、地域課題解決の担い手として注目が集まってきています。



出所:中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」(2024年)

廣瀬:ゼブラ企業は、これまでビジネスとしての成立が難しかったテーマに挑むということですね。困難なビジネスを成立させるという意味で、ゼブラ企業への支援は、中小企業診断士としての腕の見せ所ですね。支援にあたり何か気をつけておくところはありますか。

冬野:事業を継続するための収益性は大切ですが、起業家自身が利益確保は事業運営のための手段として捉えています。ですから、まず起業家を目指すものや思いをしっかりと聞くことが大切だと思います。目指すものによって、起業する事業体の形も、必ずしも株式会社ではないほうがよい場合もあります。また、株式会社の形を取る場合でも、株式の議決権などに制限をつけたほう

がよい場合も出てきます。

廣瀬：創業計画策定時に何か注意すべきことはあるでしょうか。

冬野：ゼブラ企業は一般的に高い収益性が見込めないことが多いため、エクイティによる資金調達が難しい傾向があります。補助金やクラウドファンディングを活用するケースが多いため、社会課題解決に向けた補助金などもあらかじめ調べておくと思います。

廣瀬：事業立ち上げ後の支援はいかがですか。

冬野：ゼブラ企業の多くは、金銭によるインセンティブだけでなく、社会課題解決に向けた周囲の多くの共感に支えられて事業を行っていることが多いです。継続して事業を行うためには、起業家が目指すものや事業の成果をわかりやすく伝える必要があります。そのようなときに、中小企業診断士としての客観的な視点や、数値で表現するノウハウは有効だと思います。収益性だけではなく、社会に及ぼすインパクトにも注意を払う必要があると思います。

3. 新しいビジネスモデル創造への支援

ここまで、起業・創業に関する最近のトレンドを見てきました。起業・創業環境の充実、各種政策の支援もあり、その裾野が広がり、多様な起業・創業が生まれつつあることがわかります。これは、既存の事業に倣ってある程度先を見通せる起業・創業だけではなく、不確実性の高い起業・創業が増えつつあるということでもあります。このような不確実性の高い起業・創業の支援に必要な視点にはどのようなものがあるのでしょうか。

廣瀬：特に、今までにない新しいビジネスモデルを目指す起業はリスクも高く、うまくいかない可能性もありますが、支援の際に気をつけておくことはありますか。

冬野：そのような起業・創業は事業のリスクが高いことに加え、たとえ補助金などの支

援を得ても、活用できるリソースには限りがあるという特徴があります。

エフェクチュエーション



吉田 満梨／中村 龍太
ダイヤモンド社

不確実な事業に挑む有能な起業家を取る行動パターンに関する入門書。エフェクチュエーションの概要が比較的容易に把握できる。

廣瀬：不確実性が高い状況でリソースを集中することは危険ですし、かといってリソースは限られます。どのように事業計画を作っていくのでしょうか。

冬野：まず手持ちのリソースで何ができるか、許容できる失敗の範囲で試行錯誤を続けながら、知見と仲間を集めていき、その過程でブレイクスルーを目指すエフェクチュエーションという考え方が着目されています。

廣瀬：事前に市場調査などを行ってゴールを明確化する。そして、ゴールに向かって確実な計画を作り、それに基づいてリソースを集め、無駄なくリソースを活用して進めていくという手法とは、随分異なった手法ですね。

冬野：はい。今、廣瀬さんが言われた手法はコーゼーションと呼ばれています。必ずしもエフェクチュエーションがすべての事例に有効というわけではありません。しかし、特に斬新なビジネスの初期段階では有効な方法だと思います。支援する我々も、利用できる手法の幅を広げ、状況に合わせて適切な手法を利用することが大切です。

4. 起業・創業企業の成長に向けて

白書では、「開業企業は存続企業と比較して労働生産性が高い傾向にある」との指摘がされています。この傾向は、開業の増加が産業全体の生産性向上に寄与することにもつな

がることを示唆しており、起業・創業支援の重要性を物語っているといえます。

これは、新たに起業・創業されるビジネスが最新の設備やビジネスモデルで開業に臨んでいることや、開業に必要な費用の少額化により、一層効率的な運営が可能になっていることが原因ではないかと思います。

しかし、この設備やビジネスモデルも、開業した時点から陳腐化が始まっているともいえます。起業・創業企業が生産性の向上を保っていくためには、何が必要なのでしょう。

「新しい資本主義」のアカウントティング



スズキ トモ
中央経済社

Wellbeingの視点から、
企業アカウントティングの
在り方を問う一冊。財務
諸表の理解を深めること
ができる。

廣瀬：開業した企業は事業の成長とともに規模が拡大し、従業員が増えていきます。そのような成長過程で高い労働生産性を維持していくためには、どのような点に注意をしていけばよいのでしょうか。

冬野：起業・創業支援を行っている、最初の受注があって売上が上がるとまずは安心。さらに利益が出ると、この利益をどう増大させるかと利益に注目が集まります。最初は少ないかもしれない利益を次の成長にどう使っていくかという意識は大切です。

廣瀬：具体的には利益をどのように見ていけばよいのでしょうか。

冬野：決算書を見ると、利益だけに目が行きがちですが、利益と人件費、設備投資額を合わせて確認し、そのバランスをチェックしていくことが有効かもしれません。利益だけを考えれば、人件費や設備投資を抑制すれば増えるわけですが、この見方をすれば、次の成長に向けて人や設備に適切な

投資がされているのかをチェックしやすくなると思います。

廣瀬：なるほど。設備投資額は、費用としては減価償却額として把握されることも多いですね。補助金申請を行うときなどは、付加価値額を営業利益＋人件費＋減価償却費で計算することも多いので、中小企業診断士としてはなじみの深い視点ですね。

冬野：昨今、賃上げ、人件費の高騰のニュースで賑わっていますが、付加価値額の絶対額だけではなく、それを次の成長に向けどのように使っていくかを考えてみる必要があると思います。

5. まとめ

ここまで、白書を踏まえて、今日の起業・創業を見てきました。環境が整う中で、若者の起業・創業が増加傾向にあり、それに伴う思いも多様になってきています。また、起業・創業の拡大の、産業全体へのプラスのインパクトも確認することができました。

起業・創業の中には、参考になる前例がないものもあるかもしれません。起業家・创业者の思いに応える支援のためには、新たなビジネス手法にも目を向ける必要があります。そして、まずは起業家・创业者の思いを受け止めて、「面白い。やってみよう」の精神で起業・創業を支援していきたいと思います。

冬野 健司

(ふゆの たけし)

2019年中小企業診断士登録。IT企業で、新規事業創造に取り組む。その傍ら、15年以上にわたり、メンタリングを中心に起業支援を展開。アクセラレータープログラム、メンター、ビジネスプランコンテスト審査員などを歴任。

