

平成 25 年度 調査・研究事業

日本の活力を牽引する元気なシニアのための

起業・経営・診断マニュアル

報告書

平成 26 年 2 月

一般社団法人 中小企業診断協会



## はじめに

少子高齢化の進行により 50 歳以上のシニア層が社会のマジョリティを形成する世の中が出現しつつある。加えて年金受給開始年齢の上昇により、定年退職後も再雇用や嘱託契約などにより企業で働き続けるシニア層が増加している。こうした動きは政治・経済面に大きな影響を及ぼすだけでなく、企業の経済活動や経営活動にもその影響が大きく表れている。このような社会環境の中にあって、シニアに関連するビジネスが今後注目されることは疑いようのないことである。シニア層をターゲットとした製品・商品の開発やサービスの提供はもちろんのこと、シニア層が自ら事業を起こす「シニア起業」の増加もそのあらわれである。

「シニア起業」とひと言で言っても、起業者の動機や経験、起業者を取り巻く環境などにより様々な形態が見られる。定年後に永年の夢や趣味を事業化して始めるビジネス、企業戦士として身につけてきたノウハウや経験をもとに早期退職優遇制度などを活用して定年前に始めるビジネス、地域やコミュニティの課題解決のためにビジネスとして立ち上げるなど、多種多様な事業形態となっている。

私たちはこうした状況を踏まえ、シニア起業の実態について資料、文献の調査を行った。また、シニア起業の実例やシニア起業を支援している民間コンサルティング会社を調査・ヒアリングを行った。さらに、グループメンバー間の意見交換を通じて、今後中小企業診断士としてシニア起業を支援するためにはどのような点に気をつけたら良いか探求、議論した。これらの成果として、シニア起業やシニアが経営するビジネスに対して中小企業診断士として助言、支援するためのマニュアルとしてまとめたものが本調査・研究報告である。

本調査・研究報告が、今後シニア起業家に対し現場でコンサルティング、支援する中小企業診断士のための参考資料として活用される同時に、実際に起業する元気なシニアの皆様方の事業の発展・繁栄に少しでもお役にたてれば望外の幸いである。

平成 26 年 2 月

一般社団法人福井県中小企業診断士協会  
シニア起業支援研究会

代表 竹川 充

(調査研究委員会委員長)

# 目 次

はじめに

第1章 日本の少子高齢化とシニア起業への期待 1 ページ

1. 少子化と高齢化の現状
2. 少子高齢化がもたらす経済的影響
3. シニア起業の特徴と可能性
4. シニア起業への期待
5. シニア起業の特徴

第2章 シニア起業のパターンと特徴 7 ページ

1. 企業の経緯や動機
2. シニア起業家の開業パターン
3. 開業後の状況
4. シニア起業支援事例、シニア起業事例

第3章 シニア起業支援実践マニュアル 24 ページ

1. シニア起業支援のプロセス
2. プロセスごとの支援内容

第4章 シニア起業支援に求められる中小企業診断士の役割 48 ページ

1. シニア起業支援に求められる中小企業診断士の役割
2. シニア起業支援に有効な中小企業施策の活用
3. 事業を始めるときに必要な届け出

おわりに 57 ページ

< 参考資料 > 58 ページ

シニア起業支援チェックリスト

シニア起業用事業計画書（例）

参考資料・文献一覧 64 ページ

執筆者紹介

# 第1章 日本の少子高齢化とシニア起業への期待

## 1. 少子化と高齢化の現状

### (1) 出生率と出生数

平成 24 年人口動態統計月報年計（概数）（厚生労働省）によると、我が国の合計特殊出生率（一人の女性が生涯に産む子供の数）は 1.41 となり前年を上回った。合計特殊出生率は平成 17 年に 1.26 を記録して以降、上昇傾向にあるものの人口を維持できる値には程遠く、今後上昇傾向が続いたとしても人口増加に至るまでには長期間を要する。

また、平成 24 年の出生数は 1,037,101 人（概数）と、統計が残る範囲で最少となった。出生率が上昇しても、子どもを生む女性が減少しているため出生数は増えない。

一方、死亡数は 1,256,254 人（概数）で前年より 3,188 人増加し、出生数と死亡数の差である自然増減数はマイナス 219,153 人で、前年より 16,893 人減少し、自然増減率（人口千対）は 6 年連続でマイナスとなり人口は減り続けている。

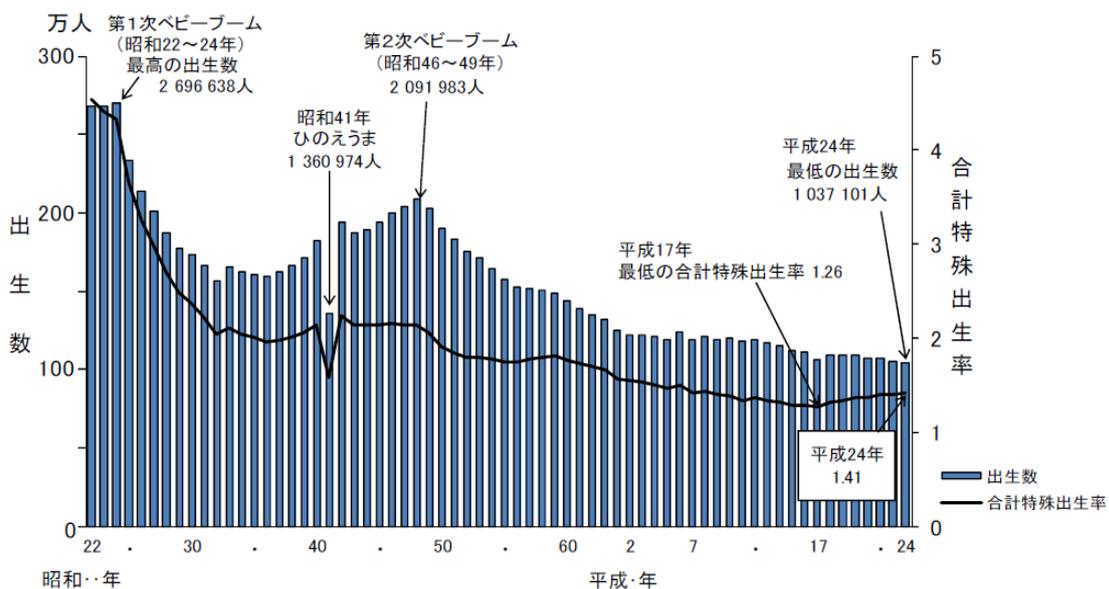


図 1-1 出生数及び合計特殊出生率の年次推移

(厚生労働省 平成 24 年人口動態統計月報年計(概数)の概況より)

### (2) 高まる高齢者率

平成 25 年版高齢社会白書（内閣府）によると、我が国の 65 歳以上は過去最高の 3,079 万人で総人口に占める割合(高齢化率)は 24.1%となった。

総人口が減少するなか、高齢者率は上昇する一方で、「団塊の世代」が65歳以上となる平成27(2015)年には3,395万人、「団塊の世代」が75歳以上となる平成37(2025)年には3,657万人となり、平成54(2042)年に3,878万人でピークを迎えると推計されている。

また、一人の高齢者を支える現役世代(15歳~64歳)の人数をみると、平成24年では2.6人であり、平成72年には1.3人になると予測されている。

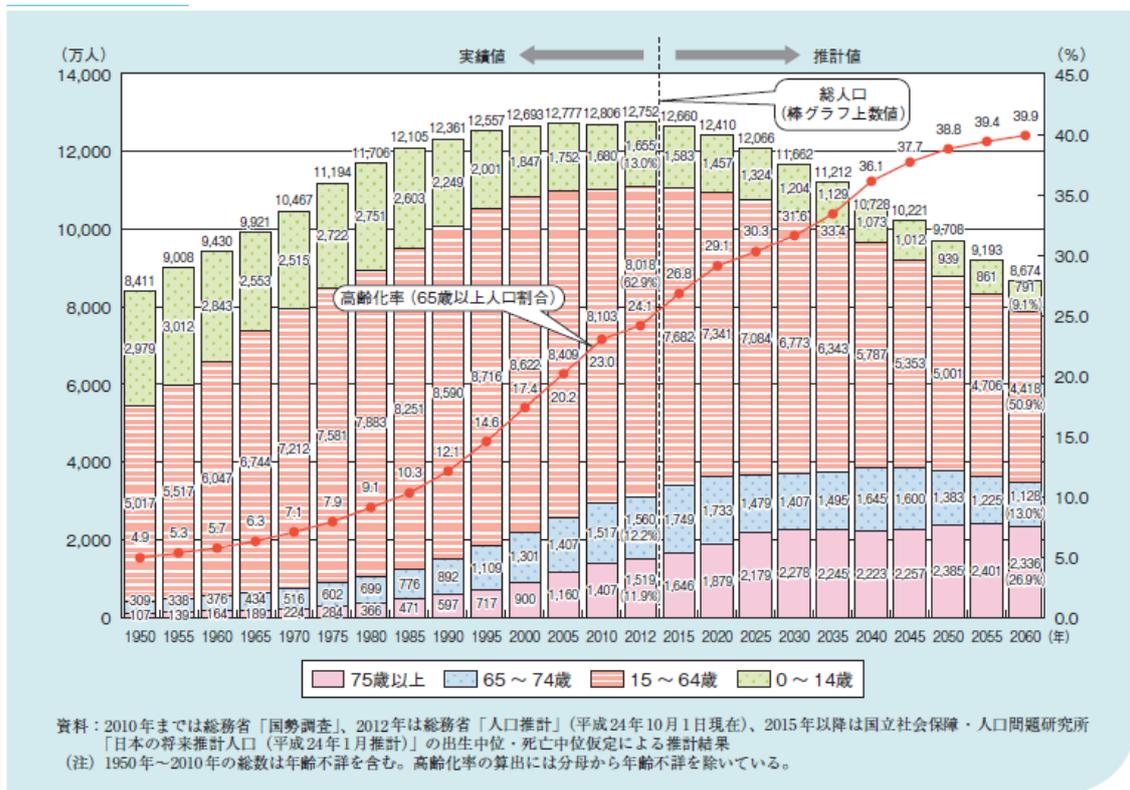


図 1-2 高齢化の推移と将来推計

(内閣府 平成25年版高齢社会白書より)

## 2. 少子高齢化がもたらす経済的影響

### (1) 人口減少による国内消費の縮小

総人口が減少すれば消費者数が減少し国内消費は縮小する。家計調査年報(家計収支編)平成24年(総務省統計局)によると、消費支出は、世帯主が60~69歳の世帯では252,306円、70歳以上の世帯では203,234円で、世帯主が40歳代、50歳代の世帯に比べて低く、高齢者率上昇による高齢者世帯増加は我が国全体の消費を押し下げる要因の一つになると思われる。

### (2) 労働人口の減少による生産能力の低下

少子高齢化はまた、労働力人口の減少をもたらす。平成24年労働力調査(総務省)では、平成24年の年平均労働力人口(15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口)は6,555万人で前年を下回った。

人は消費者であると同時に生産能力の供給者であり、労働力の減少は経済発展を阻害する要因となる。

### (3) 疲弊する地方経済

人口推計（平成 24 年 10 月 1 日現在）（総務省統計局）で生産年齢人口（15 歳～64 歳）の割合を都道府県別にみると、高いほうから東京都が 67.5%、神奈川県 65.5%、埼玉県 65.0%、沖縄県 64.6%、愛知県 64.4%となっている。低いほうは、島根県が 57.3%と最も低く、高知県が 58.0%、秋田県、山口県 58.2%となっている。生産年齢人口の割合は前年に比べ全都道府県で低下している。

また、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県の生産年齢人口の合計は 2,352 万人で全国の 30%弱を占めている。

つまり、消費者としても労働力としても有望な年齢層が関東を中心とした大都市圏に集中する一方で、地方は人口減少と高齢化が進み、地方経済の疲弊を招く要因のひとつと思われる。

### (4) 年金制度、社会保険制度への影響

1. (2)で述べたとおり、少子高齢化によって一人の高齢者を支える現役世代の人数が減少していくことから、年金制度や社会保険制度にかかる現役世代（生産年齢世代）への負担が増加していく。

今後、少子高齢化がさらに加速すればこれらの制度そのものが揺らぎかねない。

## 3 . シニア層の特徴と可能性

### (1) シニア層の特徴

前項まで、我が国における高齢者層（シニア層）の現状およびその経済へのインパクトについて考察してきた。次に、シニア層の特徴とその可能性について考察してみたい。

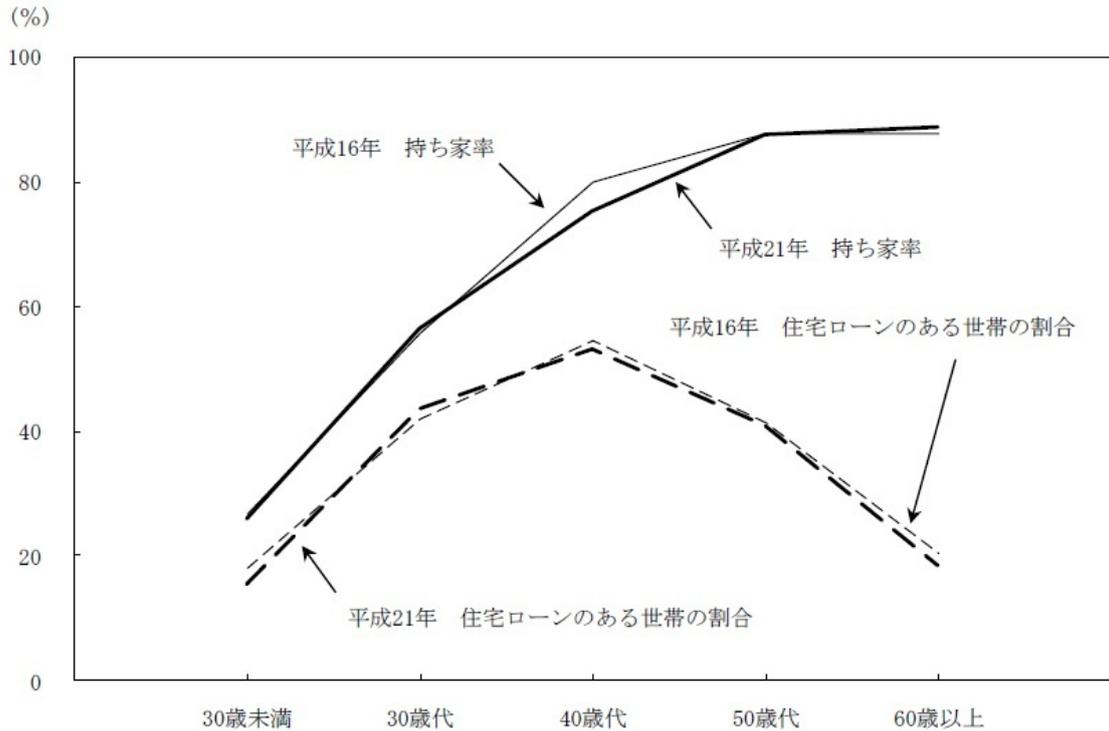
#### 豊富な経験、多様な能力と人脈

シニア層は、仕事や社会活動を通じて様々な経験を積み、知識や技術を培ってきた。また、勤務先の会社や取引先、地域コミュニティなどで築いた豊富な人脈を築いている人が多いと思われる。

#### 少ない経済的リスク

シニア世代の多くは子育てを終えている。また、50 歳代以降は持ち家が高いが住宅ローンがある世帯の割合は低いことから、教育費や住宅ローンの支払いに追われることもなくなる半面、退職金や年金といった収入を得て経済的な余裕が出てくる世代と言える。

すなわち、シニア世代が起業して期待した事業収入を得られなかったとしても、生活に困ることが少ないと考えられる。



注)「住宅ローンのある世帯」とは、各年11月末日現在で住宅・土地のための借入金残高が1万円以上ある世帯とした。

図 1-3 世帯主の年齢階級別持ち家率及び住宅ローンのある世帯の割合（勤労者世帯）  
（総務省統計局 平成 21 年全国消費実態調査より）

### 加齢による身体の変化

誰しも年齢を経るとともに体力が衰えていく。また、体力の衰えは気力の減退にもつながる。

さらに、高齢になるにつれ受療率（注）も上がっていく。自分の身体を労わることも必要になってくる世代である。

昨今の健康ブームからウォーキングなどの運動により、体力の維持に努めている元気なシニアも増えてきている。総務省の社会生活基本調査によると、平成 23 年にスポーツを行った人の割合は、65 歳以上で平成 18 年と比べて上昇している。

また、文部科学省の平成 24 年体力・運動能力調査の結果を見ると、65 歳以上の、握力、上体起こし、長座体前屈、開眼片足立ち、10m障害物歩行、6 分間歩行のほとんどの項目および新体力テスト合計点で向上しており、シニア層の体力向上を示していると思われる。

### （注）受療率

ある特定の日に疾病治療のために、すべての医療施設に入院あるいは通院、又は往診を受けた患者数と人口 10 万人との比率をいう。

## (2) 価値創造の源泉としてのシニア

このように、シニアが社会の中で大きな地位を占めていると同時に、その役割も鮮明になってきていると考えられる。まずは「価値創造の源泉」としてのシニアの役割について考えてみたい。

### 豊富で良質な労働力

少子高齢化の影響で我が国の労働力人口は減少し続けている。経済が発展するためには、一定量の労働力が必要であり、労働力を確保するための方策として期待できるのは、さらなる女性の社会進出、外国人労働者の受け入れとシニア世代の活性化である。

このうち、豊富な経験と知識や技術をもったシニア世代は、良質な労働力であり、しかも、この世代が人口に占める割合は増えるため、シニア世代が、少子高齢化によって縮小する我が国の労働力を補うことが期待できる。

### 高い就業意欲

シニア世代は、仕事に一区切りつけたあとも仕事を持って現役でいたいという人が多い。経済的な理由で働く人が多い中、生きがいや社会参加を理由に就業する人も多い。

### 高齢者ニーズの理解者

我が国の世帯貯蓄額は平均で 1,500 万円以上と言われているが、これはシニア世代の貯蓄が牽引している。その原因としてシニア層の消費が落ち込んでいることにあるとも言われている。なぜなら、製品・商品を提供している企業が若者世代をターゲットとして開発を行っているためであると考えられる。高齢者のニーズに対応した製品や商品がそもそも少ないのである。高齢者ニーズを商品化するにはやはり同年代であるシニア層が商品・サービスの中心になることが必要である。

## (3) マーケットとしてのシニア層

前項における統計に表れる定量的な面に加えて本項における定性的な考察も踏まえるならば、「価値創造の源泉」としてシニアを考えるのみならず、「マーケット」としてシニア層を考えることは今後のビジネスシーンの中でも非常に重要になってくる。

### 拡大するシニアマーケット

シニア世代は経済的、時間的余裕が出てくる世代である。

これまで、子育てなどに追われて、自分のことは後回しにしてきたが、それらが済んで自分に目を向け始める。シニア層が趣味や旅行など、自分のための消費を増加させ、我が国の個人消費全体を押し上げることが期待できる。

## 4 . シニア起業への期待

### (1) シニアにとっての起業のメリット

企業や団体等に属している身分では、所属組織の事業範囲の中での活動が中心となり、新たな領域でチャレンジすることのハードルが高い。

起業することによりこれまで所属していた枠から外に出ることにより、新たな領域で、やりたかったことができる機会が増える。また、事業が軌道に乗れば、事業からの収入が期待できる。

## (2)社会的課題の解決

### 労働意欲があるシニアの受け皿としてのシニア企業

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の改正により、雇用期間に定めのない労働者は希望すれば65歳まで働くことができるようになったが、非規雇用者は年金額が比較的少ない傾向があり、年金受給年齢に到達しても職を求める必要がある場合が多いと思われる。

また、平成24年簡易生命表によると、65歳の平均余命は、男性18.89、女性23.82であり、いったんリタイアした後の過ごし方を考えておく必要がある。年金とそれまでの蓄えで悠々自適の生活という道もあるが、仕事を通じて社会参加をしていきたいというシニア層も少なくないと思われる。が、65歳の時点で他の企業に再就職することは容易ではない。

シニアが起こした企業は、起業した本人だけでなくこのような人々の受け皿として期待できる。

### 年金制度、介護保険制度への影響

一定上の収入がある場合、年金支給額が削減される（現行法では65歳未満の場合）。また介護サービスについても本人負担額が増える。シニアが起業し65歳以降も事業から一定以上の収入を得られれば、年金や社会保障の費用削減が期待できる。

## (3)地域社会の活性化

シニアが起業して新たな価値を創造し、また、新たな雇用を生み出せば我が国経済の発展につながる。さらにそれが地方で起きれば地方経済にも好影響を及ぼす。シニア起業は経済の発展だけでなく、地域コミュニティの活性化の要因となることが期待できる。

## 第2章 シニア起業のパターンと特徴

### 1. 起業の経緯や動機

シニア起業といっても、その経緯や動機は様々である。その理由は個々人が持つ人生観や価値観と、置かれた環境による違いと思われる。最終的に起業は「その人個人の事情による」という結論に落ち着くかもしれない。しかし様々な資料による「シニア起業の開業者像」を把握しておくことは、アドバイスをを行う中小企業診断士にとって重要で意義のあることである。

「シニア起業の開業者像」を把握することは、第一に起業者個人の「起業」しようとする背景が掴みやすくなる。資料を情報化し理解することにより、起業者がなぜ「起業」というアクションに至ったかがより鮮明に想起しやすくなる。

第二に、「パターン化」により適切な診断が可能となり効率が増す。ここでいう「パターン化」とは起業者個人がこれまで蓄積してきたキャリアを分類し、その属性を把握することを指す。例えば、「50代」か「60代」か、マネジメント経験「あり」か「なし」等を分類することである。そうすることで起業者の特徴が浮き彫りになり、より精度の高い適切な方向へのアドバイスが可能となる。

第三に、実際に診断を行っている中小企業診断士が再チェックの出来る点である。実際の顧客や相談者と「シニア起業の開業者像」は必ずしも一致しない。それでも情報を把握し、自らが行ってきた診断やアドバイスを顧みることによって次回の診断に活かすことが出来る。診断とはクライアントと中小企業診断士の一対一の対話である。クライアント個人のキャリア、歴史を把握し、「シニア起業の開業者像」が密接に結びつけば今まで以上にクライアントとの関係が深まると思われる。

シニア世代のキャリアや思考、人生観を情報化して分析し、他の年齢層と対比してみると幾つの特徴とパターンがあることがわかる。ここでは、様々な資料からシニア起業家像を洗い出してみたい。

#### (1)シニア起業者の背景

高学歴の管理職出身者が多い

	中学	高校	専修・各種学校	大学	大学院	その他
全体	3.5	31.3	24.3	32.7	3.5	4.7
34歳以下	3.3	24.1	40.6	24.5	3.3	4.2
35～54歳	3.0	33.3	20.9	33.5	4.3	4.9
55歳以上	6.5	37.6	4.3	47.3	0.0	4.3

図2-1 最終学歴 (単位%)

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

	会社や団体の常勤 役員	正社員・職員(管理 職)	正社員・職員(管理 職以外)	非正社員	その他
全体	10.7	41.2	31.0	9.4	7.6
34歳以下	6.1	32.1	38.2	14.2	9.5
35～54歳	10.4	44.4	31.6	8.0	5.6
55歳以上	23.3	46.7	11.1	5.5	13.2

図2-2 開業直前の職業 (単位%)

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

上記のグラフより指摘できるのは大学卒で管理職を勤めていた人たちが多くることである。最終学歴をみると、55歳以上では「大学」47.3%と最も多くなっており他の年齢層を大きく上回る。当アンケートの多くは2011年に開業している。同年に55歳だった人が18歳を迎えたのは1974年だが、この年の大学進学率は25.1%だった。それ以前の大学進学率はさらに低い。55歳以上のアンケート回答者に占める大学卒の割合は同世代と比べて高いと言える。

	19人以下	20～49人	50～299人	300～999人	1000人以上
全体	49.4	15.9	19.8	6.8	8.1
34歳以下	58.8	14.4	16.6	3.7	6.4
35～54歳	48.4	15.9	19.9	7.5	8.4
55歳以下	31.6	19.7	27.6	10.5	10.5

図2-3 開業直前の勤務先の従業者規模 (単位%)

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

次に、開業直前の職業をみると、「正社員・職員(管理職)」が46.7%と最も多く、次いで「会社や役員等の常勤役員」(23.3%)となっている。これを合わせると70.0%に達しており、マネジメントを経験していた人は多いことが分かる。開業直前の勤務先の従業者規模をみると「19人以下」が31.6%と最も多く、「50人～299人」が27.6%で続く。ただし、他の年齢階級と比べると「19人以下」の割合は低く、20人以上の区分の割合が高い。開業直前に、規模の大きな企業に勤務していた人が比較的多いというのもシニアの特徴といえる。

#### 直前の勤務先に長く勤務

さらに、次の表からは開業直前の勤務先に長く勤めていた人が多いことが分かる。開業直前の勤務先での勤務年数をみると、55歳以上では「21年以上」が44.2%と半数近くに上り、平均は18.3年である。さらに、学校卒業後開業までに勤務した企業数は3.2社となっており、34歳以下(2.7社)、35～54歳(3.5社)と大きく変わらない。

	自らの意思による	定年による退職	勤務先都合	その他
全体	73.7	2.2	17.1	7.0
34歳以下	85.7	0.0	7.4	6.9
35～54歳	71.5	0.0	21.1	7.4
55歳以上	57.1	0.0	37.7	5.2

図 2 - 4 開業直前の退職理由 (単位%)

2012 年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

以上の結果から、開業直前はともかく開業や転職を考えるほど大きな不満を抱えたことのあるシニアはそれほど多くはないということが推察される。アンケートにより、開業時の年齢と漠然と開業を考え始めたときの年齢差をみると、55歳以上では平均3.3年中央値は1.0年となっている。これは、34歳以下(それぞれ4.8年、4.0年)35～54歳(4.9年、4.0年)と比べてむしろ短い。漠然と考えた「開業」が今回のものなのか、かつて考えていたにもかかわらず断念したものなのか必ずしも明らかではない。それでも、若いころに開業を考えていたシニアはそれほど多くはなかったことがうかがえる。

#### 家計の余裕が比較的大きい

事業以外の収入があり、家計の負担が比較的軽いとみられる人が多いことである。まず、事業以外からの収入がある55歳以上の割合は52.7%となっており、他の年齢階級を大きく上回る。内訳をみると「年金・恩給」(38.5%)が最も多い。また、事業とは別に収入がある家族(開業者本人を除く)の人数は平均1.2人と、34歳以下の0.6人、35～54歳の0.7人を上回る。アンケートではどのような関係の家族かまで尋ねていないものの、すでに就学を終えて社会人となった子供も多いとみられる。

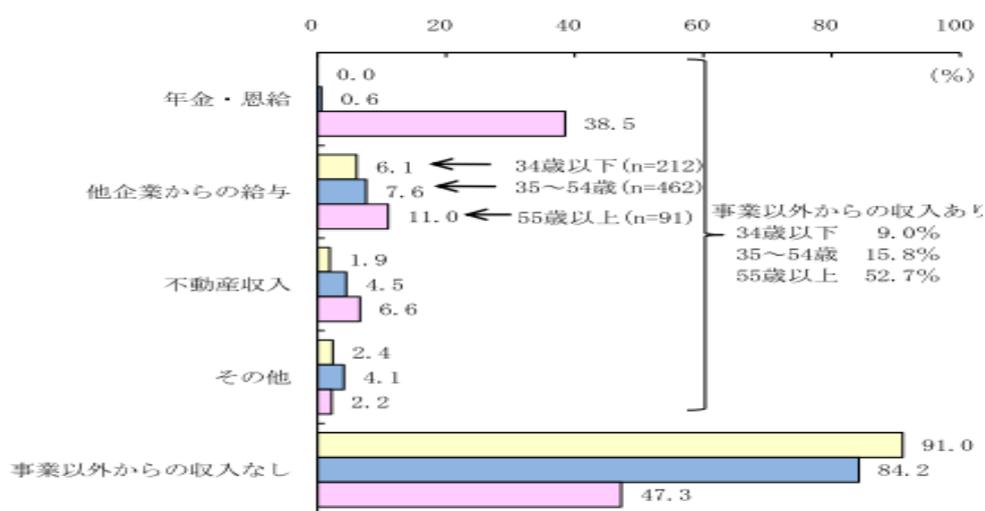


図 2 - 5 事業以外からの収入 (複数回答)

一方、家計の負担に関して、自宅の所有状況をみると「所有しているが、住宅ローンはない」が54.7%と最も多く、他の年齢階級を大きく上回る。逆に「借用している」の割合は10.5%と比較的低く、家賃負担がある人は少ない。

家計の負担が最も重いのは住宅ローンや教育費などであるが、すでにこれらの負担から解放されている人が多い。このため、他の年齢階級よりも家計に余裕があるといえる。

	所有はしているが、 住宅ローンはない	所有しており、住宅ロ ーンがある	借用している
全体	22.5	41.9	35.6
34歳以下	17.1	28.9	54.0
35～54歳	18.3	49.4	32.3
55歳以上	54.7	34.7	10.5

図2-6 自宅の所有状況（単位%）

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

### 高齢化社会の到来とその市場

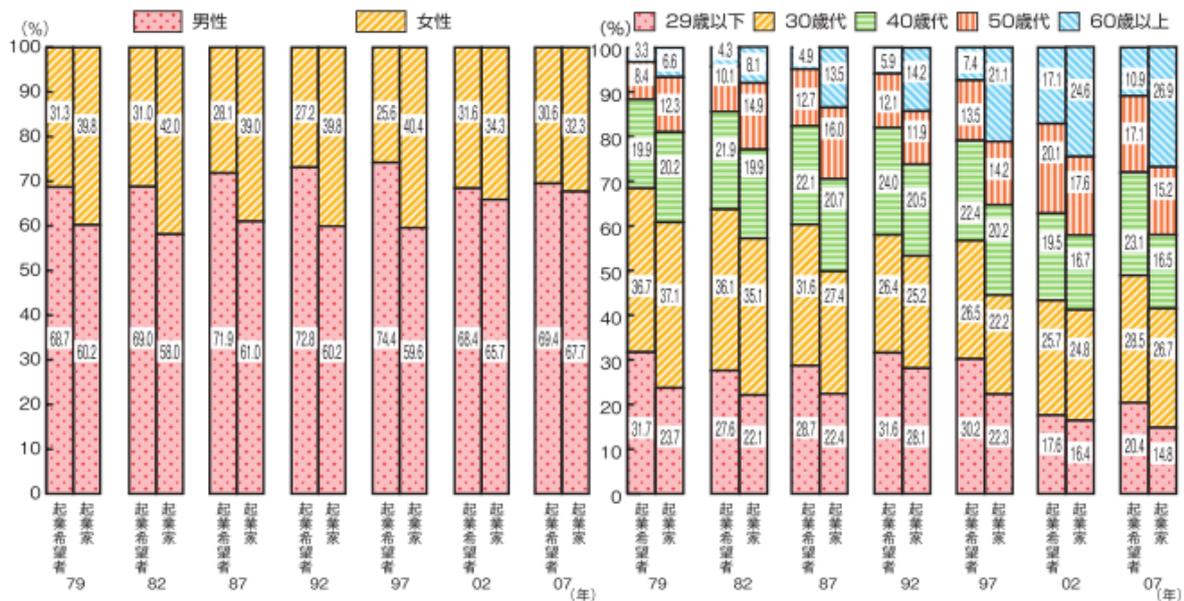


図2-7 起業希望者および起業家の性別と年齢別構成比（就業構造基本調査）

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

上記のグラフによりわかることは、1979年と2007年の約30年間の比較により起業希望者・起業家の男女構成比にそれほど変化はないが、年齢構成比に占める50歳代・60歳代の起業希望者の割合は1979年の11.7%（50歳+60歳）から2007年の28.0%（50歳+60歳）に、また起業家の割合は1979年の18.9%（50歳+60歳）から2007年の42.1%（50歳+60歳）に、それぞれ1979年の約2.4倍に増加している。

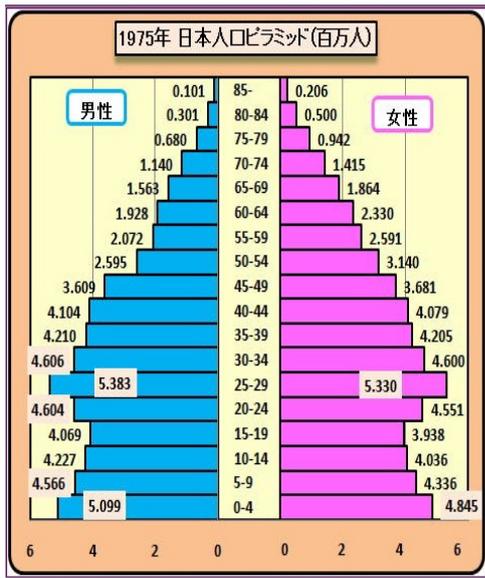


図 2 - 8 人口ピラミッド

2012 年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

次に、人口構造グラフをみてみると、1975 年は綺麗なピラミッド型をしていることがわかる。しかし 2025 年は、もはやピラミッド型ではなく、むしろ逆ピラミッド型ともいえる。驚くべきことは、0~4 歳の人口が 50~54 歳の人口の半分にも満たないことである。高齢化社会の到来といわれて久しいが、未来に向かってますます高齢化の傾向は強くなっていくと考えられる。

1975 年の 50 歳~69 歳の人口は 1808 万人で、2025 年は 3258 万人に増加している。日本人の人口自体は減るにもかかわらず 50 歳~69 歳の人口は 1.8 倍にも膨れ上がるのである。

この 2 つのグラフだけでは正確な数値を示すことは出来ないが、年齢構成比における 50 歳以上の起業家の割合の増加傾向と、日本人の 50 歳以上の人口の増加から、爆発的にシニア起業家の数は今後も増えていくことは想像に難くない。また余談ではあるが、シニア世代をターゲットとしたビジネスがますます拡大し、新たなビジネスも誕生し、市場としては今までとは比較できないほど巨大化することだろう。

また、日本は世界で類をみない超高齢化社会に突入しており、世界に先駆けそれに伴う様々な問題に直面していることも事実である。世界的にみても先進諸国の高齢化は進展しており、近隣の 13 億の人口を抱える中国も少子化政策の影響もあり急速に高齢化が進んでいるという。世界中の国が現在の超高齢化社会の状況に置かれている日本に注目し、問題にどの様に対応していくか関心を持ってきているのである。

## (2)シニア起業の動機

動機は「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」が最も多い

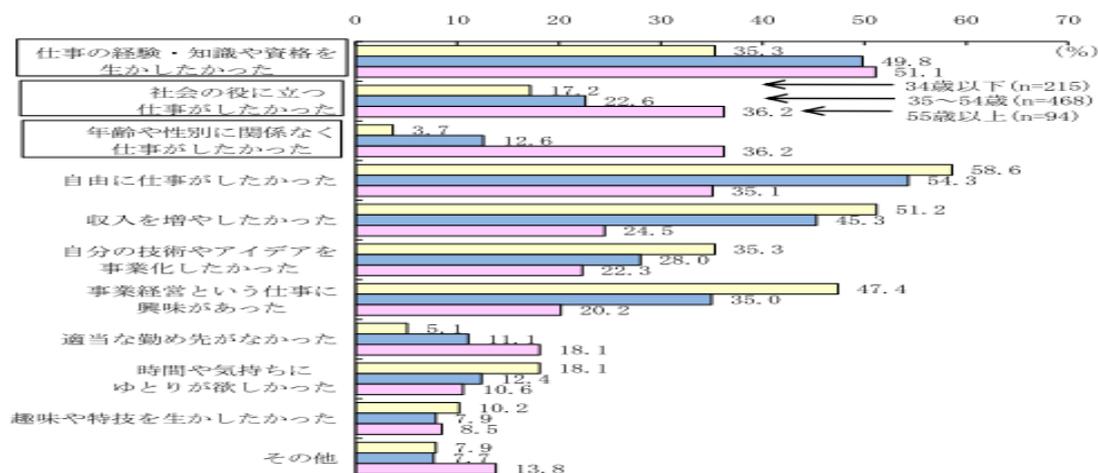


図 2 - 9 開業動機 (三つまで複数選択)

2012 年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

シニア世代らしい「開業動機」と言える。結論から言えば、シニア起業家は「お金」より「やりがい」を求めているといえる。シニア世代の多くが自分の幸せや充実感を得るための「起業」を選ぶ。シニア世代は人生における「お金」の掛かるイベントの大半を済ませており、がむしゃらに収入を伸ばす必要が無い。多くの若手起業家のように「事業でひとヤマあてる」必要が無く、無理をする必要がないのである。その他の世代の起業家の多くが「出来るだけ多くの収入を得たい」と考えるのに対し、シニア企業家は「家計を維持できる収入があれば十分だ」と考えている人が61.9%と圧倒的に多い。

	出来るだけ多くの収入を得たい	家計を維持できるだけの収入があれば十分だ	家計の補助になればよい
全体	53.4	44.4	2.2
34歳以下	62.8	36.3	0.9
35~54歳	54.4	44.0	1.5
55歳以上	26.6	64.9	8.5

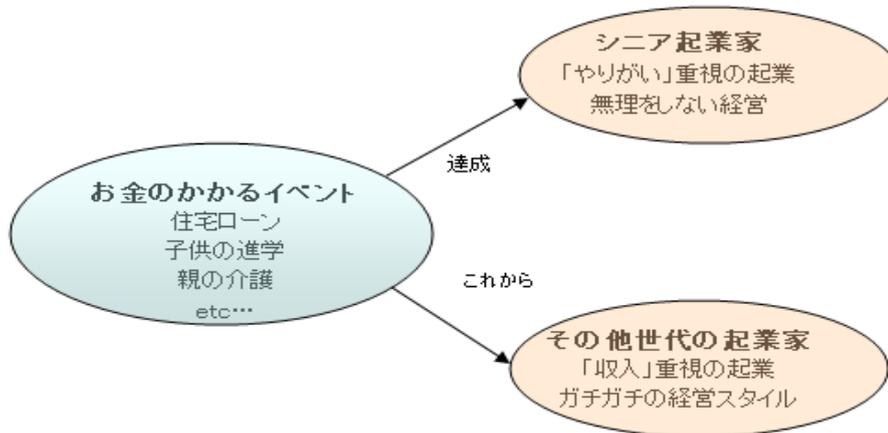
図 2 - 10 収入に対する考え方 (単位%)

2012 年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

シニア起業家は「収入」よりも「やりがい」を重視しているため、事業拡大をあまり望まず自分のできる範囲で事業を行う傾向にある。仕事自体を楽しむことを重視し、体力的に厳しくなってきたらある程度仕事を減らせる環境を望むことが多い。そのため経費負担がかかる雇用を避け一人で起業するのも特徴である。シニア世代は既に相当の実力を持っており、今までの経験を活かす職業

ならば安定した結果を残せるはずである。長年、自分自身と付き合っているため自分のことをよく把握しているのである。

若手企業家の様な「どこまで伸びるか？どこまで成長できるか？」という未知数の「伸び代」が少ない代わりに、実績に基づいた着実な計算が出来る。顧客もシニア起業家に対してはこの過去の実績に基づいた安定感や信頼性を買っている人が多いのではないかと思われる。



## 2. シニア起業家の開業パターン

(1) 50歳代と60歳代では起業のパターンは微妙に違う

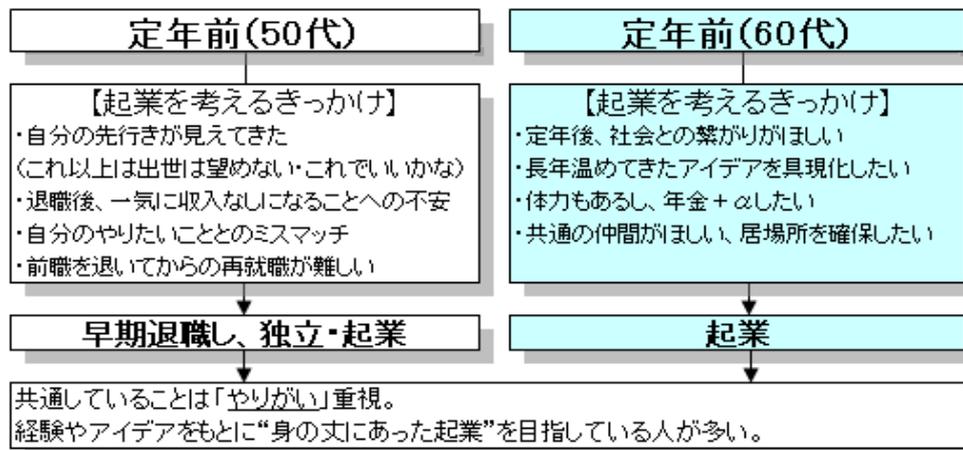


図 2 - 11 「50代・60代の起業はこう違う」

「シニア起業」で成功する人・しない人 より

シニア起業家といっても50歳台と60歳代では「起業」に対する意識が少し違う。それは勤務先の退職前と後という状況が最も大きな違いとなる。50代と60代の起業家では、本人を取り巻く状況と、収入に対する意識が違うといえる。

60代の特徴として「定年後、社会との繋がりがほしい」という方が多いという点である。定年後、一旦「自分のやりたかったこと、自分の好きなこと」を思う存分やったあと、生活に対する「物足りな

さ」や「寂しさ」を感じ「起業」するケースが多くみられる。趣味や余暇で日々を過ごすには、「もったいない」と思う方が多いといえる。

次に「長年温めてきたアイデアを具現化したい」方である。人生経験が長くなってくると、今まで、家族や収入等のさまざまな制約から「やりたくても出来なかったこと」も多い。定年を迎えて一段落着くとその制約からある程度解放され、自由度が大きくなる。これを機に「やりたくても出来なかったこと」をやることで、今までになかった自分を見出そうとする方も出てくる。

さらに、「年金にプラスアルファがほしい」という方も多くいる。シニア起業家のなかには社会貢献がしたいと考える方も多いが、「ボランティアは嫌だ」という方もいる。無報酬だと、顧客は必要がなくてもそれを受け入れてしまうので、自分が必要とされているかわからない。お金を受け取ってはじめて人から評価された気がし、やりがいと緊張感を感じられる、という心の動きがある。そんな理由で、年金にプラスアルファの収入を求めて起業する方も多い。

最後に、「仲間がほしい、自分の居場所を確保したい」という理由である。平均寿命が男女とも 80 歳にもなる現在の 60 代は一昔前の 60 代とは違いまだまだ現役だといえる。定年後の 60 代は「起業」できるほど元気のある方が多い。

一方、50 代の起業家は、60 代の起業家に比べ、定年前ということもあり貪欲で野心的な方が多いといえる。

まず、「自分の先行きが見えてきた」とあるが、これは決して「もう出世が望めない」という否定的なものばかりではない。60 歳での定年退職がなんとなく見えてきたとき、はじめて「自分の人生これでいいのか?」「そのゴールに向かって本当にこのまま走っていくべきなのか?」と疑問に思う方が多い。むしろ社内で「うまく行けばあの地位までいける」と感じた方のほうが「だから何なんだ?」と不安を感じるようである。そこで既に見えているゴールを目指すのではなく、体力がある 50 代のうちに起業し、「次の夢を見よう」と考える方である。人間は完全に未来が見えてしまうことほど白けるものはない。先が見えないからこそ緊張感があり、楽しみもあるといえる。

次に、「退職後、一気に収入がなくなる、もしくは減ることへの不安」があり起業を考える方もいる。50 代は子供の大学の学費や家のローンの支払いが残っており、まだまだ「お金」の掛かるイベントの途中の方も多くいる。しかも定年後も、それらの支払いが続くか終わったばかりであり蓄えもなく、お寒い老後を感じて「ならば早めの起業を」と考える方も少なくない。近年、晩婚化が進み「お金」の掛かるイベントもどんどんシニア世代の中にくい込み負担が大きくなっている。更にこの傾向は未来に向かって拡大しそうである。

また、現在の仕事と、「自分のやりたいこととのミスマッチ」を解消するために起業を考える方もいる。長年働き続けると、現在行っている仕事に疑問がわき限界を感じる方も多い。例えば、「意に沿わない畑違いの人事異動」「雇われて仕事していること自体」「マンネリ化し毎日同じことの繰り返しであること」等に疑問を感じ起業するのである。

更に、会社がつまらなくて退職し、再就職先を探したら収入が低すぎ「この程度なら起業したほうがいい」と考え起業する方もいる。

最終的に、これらの起業動機の数が多くなればなるほど起業に対する意識が強くなっていくと考えられる。年齢を重ねるごとにこれらの要因が徐々に生まれ動機となり積み重なっていく。そして個々の動機がそれほど強くなくても複合的に絡み合っただけで起業へと踏みきるのである。

## (2) 開業準備期間

	3ヵ月以下	4～6ヵ月	7～12ヵ月	13ヵ月
全体	40.5	26.0	20.8	12.7
34歳以下	36.8	29.2	22.0	12.0
35～54歳	40.2	26.7	19.9	13.2
55歳以上	50.0	15.2	22.8	12.0

図2-12 開業準備期間 (単位%)

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

シニア起業家の開業準備期間は平均6.1ヵ月で中央値3.5ヵ月となっている。他の世代と比較してわかるのは、3ヵ月の準備で早々と起業する方が多い。これは具体的に活動する期間が3ヵ月であるということで、それ以前から開業へのイメージが出来上がっており比較的スムーズに開業に踏み切るといえる。

## (3) 長い経験を活用した開業が主流

	経験なし	1～4年	5～9年	10～19年	20～29年	30年以上
全体	14.5	8.4	19.3	33.9	17.2	6.9
34歳以下	9.0	14.1	34.0	42.4	0.5	0.0
35～54歳	15.4	6.4	14.9	33.3	25.2	4.9
55歳以上	22.6	5.4	7.5	17.2	15.0	32.3

図2-13 起業経験年数 (単位%)

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

起業経験(現在の事業に関連する仕事に携わった期間)の平均は17.8年と他の年齢階級と比較しても「30年以上」が32.3%、「20～29年」が15.0%と両方で47.3%に達している。長く携わった仕事で開業するのがシニア起業家の主流といえる。

## (4) 従業員数、自己資金額が比較的多い

開業時の従業員数は他の年齢層を上回り多くの人を雇用する。比較的多くの人を雇用する理由の一つとしては、開業前に予測した売上が他の年齢層よりも大きいことがある。開業前の予想月商は55歳

以上では200万円と、34歳以下の150万円、35～54歳の120万円を上回る。業種などを勘案していない比較ではあるものの、概して、相対的に大きな事業規模を予測していたことがうかがえる。

さらに、従業員を採用することで、不足する知識やスキルを補完しようとするシニアが少なくないことが考えられる。その他、今まで経験のなかった分野で開業する際に、その分野での経験のあるパートナーを見つけるというケースもある。起業家本人が経験のある分野であっても、知識やノウハウを増強する目的でパートナーを採用することもある。

次に、開業時に準備した自己資金額は、55歳以上は平均605万円（中央値300万円）、34歳～54歳は364万円（同250万円）と34歳以下の274万円（同200万円）を上回る。家計に比較的余裕があり、また勤務先を長年努めた結果として支払われた退職金若い人たちと比べて一般に多いことがその理由であろう。

	250万円未満	250～500万円未満	500～1000万円未満	1000万円以上
全体	50.3	24.2	16.7	8.8
34歳以下	55.1	26.8	14.6	3.4
35～54歳	49.9	23.7	18.2	8.1
55歳以上	41.9	20.4	14.0	23.7

図2-14 自己資金額（単位%）

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

(5)事業経営者からのアドバイスは少ない

開業計画へのアドバイスを受けた55歳以上の割合は82.1%となっている。34歳以下の92.6%、35～54歳の87.8%をいくぶん下回る。

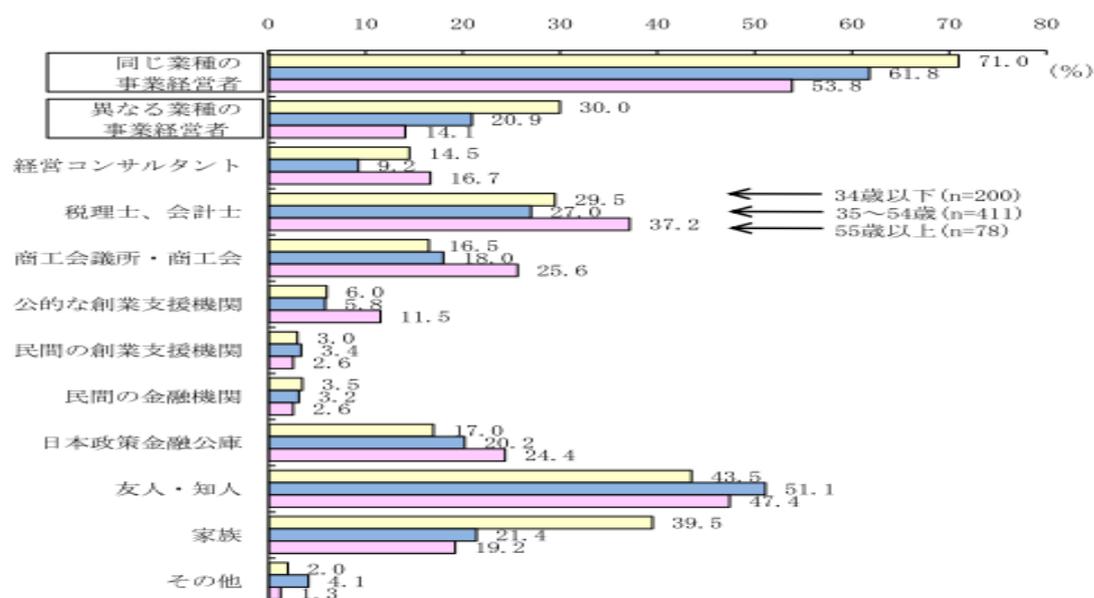


図2-15 アドバイスを受けた相手（複数回答）

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

次に、アドバイスを受けた回答者について受けた相手を見ると、55歳以上では「同じ業種の事業経営者」が53.8%と最も多いが、他の年齢階級と比べるとやや低い。「異なる業種の事業経営者」からアドバイスを受けたシニアは相対的に少ない。

他方、「税理士、会計士」(37.2%)「商工会議所・商工会」(25.6%)「公的な創業支援機関」(11.5%)「日本政策金融公庫」(24.4%)などの割合が比較的多い。個人的なネットワークを通じてというよりも、誰もが利用できる先を利用することが多いといえる。シニアだからといって起業に有益な人脈が広いとは必ずしもいえないのかもしれない。

### 3. 開業後の状況

#### (1) 採算状況

	黒字基調	赤字基調
全体	64.4	35.6
34歳以下	72.8	27.2
35～54歳	62.6	37.4
55歳以上	54.5	45.5

図2-16 採算状況 (単位%)

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

	50%未満	50～75%未満	75～100%未満	100～125%未満	125%以上
全体	10.4	18.5	20.4	24.9	25.7
34歳以下	6.9	17.3	16.8	28.2	30.7
35～54歳	10.8	18.7	21.4	23.9	25.1
55歳以下	15.7	20.2	23.6	22.5	18.0

図2-17 予想月商達成率 (単位%)

2012年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

開業後の業績に関して、どうなっているか見てみると黒字基調が54.5%と赤字基調より上回っているものの、他の年齢層と比べると黒字基調の割合は低い。

要因としては、第一に斯業経験のない分野に参入する割合が他の年齢層より比較的高いことが上げられる。必要とされる知識やノウハウが不足しがちなだけに、斯業経験のない事業で採算を確保することは非常に難しいといえる。適切なパートナーがおらず、知識やノウハウが不足したまま起業するシニアが多いと思われる。

第二に開業前に予想した売上が大きくなり過ぎ、そのため初期投資が大きくなったことが上げられる。予想月商達成率の低いシニアが相対的に多いのはビジネス経験が長いこと、キャリアや人脈を高く評価しすぎる事が考えられる。

大きな売上を予測していれば、それだけ多くの人を雇用したり、広い店舗を借りるための家賃が高くなったりするなど簡単には削減できない費用が過大に掛かることになる。

売上そして費用の予想を適正なものにする一つの方法は第三者から、アドバイスを受けることである。

しかし、先に見たように、アドバイスを受けた55歳以上の割合は、他の年齢層を下回る。特に、商売の現実をよく知っているであろう経営者から受けたという割合は低い。この結果、開業前の予測と現実との間に齟齬が生じた可能性が高いと考えられる。

## (2)満足度

収入 ( % )

	とても満足している	満足している	不満である	とても不満である
全体	4.9	38.7	45.8	10.6
39歳以下	7.2	40.7	42.6	9.5
40～49歳	3.7	35.8	47.8	12.7
50～59歳	2.0	38.3	49.0	10.7
60歳	2.2	38.7	50.5	8.6

能力発揮 ( % )

	とても満足している	満足している	不満である	とても不満である
全体	19.7	56.5	22.2	1.6
39歳以下	27.6	55.4	16.2	0.9
40～49歳	15.2	54.8	28.0	2.0
50～59歳	9.8	62.0	25.5	2.7
60歳	8.7	57.6	31.5	2.2

仕事の自由さ ( % )

	とても満足している	満足している	不満である	とても不満である
全体	30.9	57.3	10.8	1.0
39歳以下	39.0	52.1	8.7	0.3
40～49歳	28.3	59.0	11.1	1.7
50～59歳	20.0	64.7	13.7	1.6
60歳	14.0	68.8	16.1	1.1

経営者という立場・仕事

(%)

	とても満足している	満足している	不満である	とても不満である
全体	9.8	61.5	13.3	1.3
39歳以下	30.3	59.1	9.9	0.7
40～49歳	22.6	60.4	15.0	2.0
50～59歳	13.4	68.1	16.5	2.0
60歳	9.8	66.3	22.8	1.1

図 2 - 18 新規開業実態調査 2011 年

2012 年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

満足度に関して結論からいうと、他の年齢階級と同等か、それ以下という結論になる。上記のグラフは、開業してから長くても 2 年の開業したての起業家がメインである。「収入」に関しては年齢による大きな差はみられない。強いていうなら、どの年齢階級も開業したばかりで「収入」を増やすことが課題といえる。

「能力発揮」に関しては、どの年齢階級も「満足している」以上が 6 割以上を占める。しかし「とても満足している」は若い年齢階級ほど多く、39 歳以下は 60 歳以上の 3 倍以上である。

「仕事の自由さ」に関して、どの年齢階級も「満足している」以上が 8 割以上を占める。しかし、「不満である」以下が年齢階級の上がるにつれて高くなる傾向にある。

「経営者という立場・仕事」に関して同様に、どの年齢階級も「満足している」以上が 8 割以上を占める。しかし、これも「不満である」以下が年齢階級の上がるにつれて高くなる。

「収入」を除くと、起業したことへの満足度はとても高いといえる。ただ予想月商達成率や赤字基調の企業が多い分だけ、年齢階級が高くなると満足度が低くなる。

満足感が満たされるのは、起業する前の理想や希望が満たされるほど高くなることを考えると、シニア起業家の不満足の原因を解消し理想や希望をかなえるのが、中小企業診断士として役割であるといえる。

(3) 今後の事業運営

	拡大したい	現状程度でよい	縮小したい
全体	91.1	8.5	0.4
34歳以下	93.5	6.0	0.5
35～54歳	90.3	9.2	0.4
55歳以上	89.5	10.5	0.0

図 2 - 19 今後の事業規模（売上高）

2012 年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

	考えている	考えていない
全体	11.9	88.1
34 歳以下	20.6	79.4
35～54 歳	9.9	90.1
55 歳以上	2.2	97.8

図 2 - 20 将来の株式上場

2012 年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

今後の事業運営に関して、事業規模自体は他の年齢階級と同様に「拡大したい」がほとんどである。しかし、将来の株式上場はほとんど「考えていない」方がほとんどである。その理由は他の若い世代に比べて起業から引退までの時間が著しく短いことが考えられる。要するに事業規模は拡大したいが、時間的な制約から株式上場までは考えていない方が多いといえる。

#### 4．事業承継

事業承継の意向をみると、55 歳以上では「引き継がせたいと思う」が 68.4%と最も多い。この割合は 34 歳以下の 41.9%、35～54 歳の 43.0%を大きく上回る。

	引き継がせたいと思う	引き継がせたいと思わない	わからない
全体	45.8	25.2	29.0
34 歳以下	41.9	24.7	33.5
35～54 歳	43.0	27.6	29.3
55 歳以上	68.4	14.7	16.8

図 2 - 21 事業承継の意向

2012 年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

さらに、「引き継がせたいと思う」とする回答者について、引き継がせたい相手を見ると「一緒に働いている家族」「家族以外の従業員」がともに 31.7%と最も多い。その一方「決まっていない」の割合は 20.6%と、他の年齢階級よりも低い。

シニアの場合、事業承継の意向を有している人が多く、承継者が具体的に決まっていることも少なくない。事業承継の意向を有している 55 歳以上の割合（68.4%）に承継させたい相手を具体的に上げている解答者の割合（79.4%）をかけると 54.3%と、過半に達する。若い人に比べれば早く引退時期を迎えるだけに、開業後日が浅いうちから事業承継のことを考えていることがうかがわれる。

事業承継についてこうした実態があることを支援者として理解しておくことで、実際に支援の場についた際に確認すべき事項の一つに加えたいところである。

	一緒に働いている 家族	一緒に働いていな い家族	家族以外の従業員	その他	決まっていない
全体	13.8	19.8	33.3	3.4	29.6
34歳以下	9.2	8.0	37.9	6.9	37.9
35～54歳	10.1	26.8	31.8	2.5	28.8
55歳以上	31.7	14.3	31.7	1.6	20.6

図 2 - 22 事業承継させたい相手

2012 年度「新規開業実態調査」日本政策金融公庫総合研究所

## 5 . シニア起業支援事例、シニア起業事例

では、これまで見てきたシニア起業について実際に社会で起きている現状について見て行きたい。シニア起業を事業として支援している事例、またシニアの起業事例である。

### (1)シニア起業支援事例：銀座セカンドライフ株式会社

「シニア起業支援」特化型のコンサルティングを展開している銀座セカンドライフ株式会社（代表取締役片桐実央氏）は、シニア起業支援の先駆者である。平成 20 年に設立した同社は、シニア起業のコンサルティングを中心にレンタルオフィス、セミナー・交流会を事業の柱とし業容を拡大してきた。平成 25 年末現在で 900 名を超える会員数を確保しており、レンタルオフィス「アントレサロン」は、本社である銀座の他、日本橋も合わせ 4 店舗で運営、平成 26 年 1 月には横浜にもサロンを開設した。行政書士でもある片桐社長は 27 歳という若さで起業し、会社設立や記帳代行サービスも提供しているが、事業の中心はコンサルティングであるとの事。同社は、平成 25 年度経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」にも選定された。

片桐社長が「シニア起業」支援を事業として行い始めたきっかけや片桐氏自身のキャリア、今後の自社の事業への展開については、「企業診断ニュース 10月号」や同友館発行の「企業診断 11月号」を参照していただくこととして、同社の会員となっているシニア起業家の特徴について述べたい。

同社の会員であるシニア起業家の起業業種として最も多いのが、「コンサルタント業」であるという。主に大手企業の出身者が多く、イニシャルコストの大きな「製造業」「建設業」「運輸業」などは少ない。仕入や店舗の不要なコンサルタント業は、大企業で専門職を経験した後、定年退職や早期退職制度などにより独立・開業した起業家が典型である。会員の中には、税理士や中小企業診断士、弁理士などの士業としての起業も多いという。



銀座セカンドライフ社長 片桐実央氏

片桐社長から見ると、シニア起業家にとっての成功とは「事業を楽しんでいること」であるという。大きな成功よりも、「生きがい」や「健康づくり」の一環で起業するパターンも多いとの事。商標登録されている「ゆる起業」は、

楽しいと思える

やりがい、生きがいを感じる

得意分野

投資はできる限り抑え利益を追求しない

健康が一番

の5つの原則をモットーとしている。

50代から60代の企業戦士を経験した起業家がその経験を活かして楽しみながら事業を行う、それこそが理想的なシニア起業であるのかもしれない。シニア起業支援を今後担っていくべき中小企業診断士にとって参考となる。

## (2)シニア起業事例1：イサムの漉き織（代表 椿原 勇氏）

「イサムの漉き織」は、日本最古の和紙の産地である福井県越前市今立地区にある個人企業である。織物会社を経営していた椿原勇氏は、後継者（45歳の甥）が育ってきたこと、長年開発に力を入れてきた和紙（紙漉き）と繊維（織り）の技術を組み合わせた「漉き織」製品を事業として開業した。63歳で会社の経営権を甥にすべて譲り、自身は「漉き織」に注力することとした。

製品の製法や技術については十分な知識や経験を持ち合わせていたものの、マーケティング面や営業面、個人事業としての資金調達などの苦労は多かったという。「漉き織」製品の用途としてはその高級感からインテリア資材や冠婚葬祭用品などに用いられ、徐々にではあるが売上を伸ばしている。

将来的には海外市場も狙いたいのが、設備投資などのリスクを軽減したい事もあり、ひたすらニッチで高付加価値製品として受け入れられる市場を少しずつ開拓していきたいとのことである。シニアらしい市場開拓である。



「漉き織」製品のコサージュ

### (3)シニア起業事例 2：着楽屋（代表 山下節子氏）

「着楽屋」は、中古着物や着物のリサイクルを中心とした店舗を 2013 年 4 月に福井県越前市にオープンさせた。代表の山下節子氏は、長年勤めていた会社を定年前の 58 歳で急遽退職しお店を開くこととした。

山下氏は、40 歳ころから定年後のことを考えるようになり、着付や茶道、華道、絵画などを習っていたが、中でも着物への興味が強く、そうした折に理想的な店舗との巡り合いもあり、定年を待たず起業を決めた。

家族の理解や行政のバックアップがあったことも大きい。越前市の起業支援により開店時に補助等を受けている。

今後は着物の有効活用を考えており、着物の生地を活かした現代ファッション用品や、作務衣などへのリサイクルを企画している。



### (4)シニア起業事例 3：明道コンサルティング（代表：竹内真一氏）

シニア起業事例の最後に、我々福井県の中小企業診断士として平成 25 年に起業した仲間をご紹介したい。竹内氏は大手空調メーカー販売会社に勤務していたが、一念発起中小企業診断士の資格取得を目指して取締役営業部長まで任されていた会社を 50 歳を過ぎ退職。退路を断って勉学にいそしみ、1 次 2 次ストレートで試験を突破し、平成 25 年 3 月に中小企業診断士の資格を取得すると同時に独立した。

「一年間は仕事がないつもりで」との先輩からのアドバイスもあり「焦らずに」を心掛けて始めたが、長年の経験と人脈を生かし様々な方面に顔を出した結果、いくつかの顧問依頼を受けるなど望外の反応を得た。

営業マン出身者らしく、「私は人を好きである」を標榜し、全ての根源である「人」を基軸において、企業を盛り立てる人材づくりや、人材を生かす組織づくりに取り組むことを使命とし、「ありがとう」と言われる仕事を一步一步着実に進めていきたいとのことである。

自ら率いた営業部で、全国約 110 部門のなか 5 年間日本一を達成させた経験も必ず生きると考えている。

今後は、過去に縁がなかった業界や業種での研鑽も積み企業力強化や問題解決等において、サラリーマン時代にもまして精力的な活動を目指している。



### 第3章 シニア起業支援実践マニュアル

中小企業診断士にとって、起業支援は重要な役割の1つであることはこれまでも述べてきた。では、具体的にどのように支援の実践を行っていくべきかについて、本章では起業のプロセスに沿って検討を行いたい。また、章末にはプロセスに応じた支援ツールの一例を掲載した。

#### 1. シニア起業支援のプロセス

シニア起業のプロセスおよびそれに対して中小企業診断士が行うべき支援内容は下表のとおりである。プロセス自体は一般の起業もシニア起業も全く同じであるが、支援の内容や助言の内容については若干の違いがある。次項をご覧ください。

起業プロセス	プロセスに応じた支援内容
<b>(準備期前期)</b>	
(1) 起業決意、現状分析	・ 起業の動機、起業者の現状分析
(2) ビジネスモデルの企画	・ ビジネスモデルの診断、助言
(3) 事業計画の作成	・ 事業計画書書式の提供、作成支援、内容チェック
<b>(準備期後期)</b>	
(4) 事業計画に基づく起業準備	・ アクションプランの確認、助言
(5) 資金調達、雇用準備	・ 資金調達先の紹介、組織化のための助言
(6) 顧客開拓	・ 販売先、売り方等の助言
(7) 業務のシミュレーション	・ 業務毎のチェック、最終確認
<b>(実践期)</b>	
(8) 起業	・ 激励、バックアップ
(9) 計画の修正	・ 計画との乖離、業務運営上の調整
(10) 中期事業計画	・ 中期的見通しの重要性
<b>(転換期)</b>	
(11) 新事業への取組み	・ 経営革新支援、補助金等の申請支援
(12) 経営改善	・ 経営改善支援
(13) 事業承継	・ 円滑な事業承継のための準備に関する助言

## 2. プロセスごとの支援内容

### (1) 起業動機・起業者の現状分析

#### 起業の動機（目的）

起業者にとって事業を行う動機が事業の成否を決める。起業を成功させるには、かなりの労力が必要であり、起業動機が弱いと起業は成功しない。特にシニアの場合は、気力・体力ともに弱ってきており、定年後の暇つぶしのような動機では、成功確率は低くなる。しかしながら、シニアの場合は事業そのものを「楽しむ」ために起業することも多く、その場合には反対に成功確率は高い。そのことを第一に支援者として理解しておくことが必要である。支援者としては、動機を明確化させるとともに、起業（予定）者との相互理解・関係性を深めておくことが最も大切である。また、動機を事業計画書に記入することで起業の意思を確認できるようにしておくことも重要である。

#### 起業目標

起業者には目標を持って事業を行うことを提案することが重要である。目標は到達地点であり、定量的・定性的な内容とすることが必要である。支援者としては起業者の抱く目標について確認し、それが現実的な目標であるかを確認することが必要である。起業家が夢を大きく描くあまり、非現実的な目標を持っていないかを見極めることも重要である。起業者は過大な夢と希望を抱きがちであり、大きな夢だけで起業すると、壁に当たった時に挫折するのも早い。反対に目標を過少に設定することも好ましくない。支援者としては、起業者の実力や意思を十分に理解したうえで、達成し甲斐のある目標設定をナビゲートすべきである。

#### 起業者の現状分析

起業には家族の理解も必要であり、失敗するリスクもあることから、起業者自身の経済的・生活環境を確認する必要がある。シニアの場合は、年齢的なこともあり、失敗した時の生活リスクは大きくなる。起業自体も軌道に乗るまでには時間がかかる場合が多く、この間の生活費等を考える必要がある。もちろん、長年企業戦士として働き、十分な蓄えや退職金、養育費が不要であるなどの個人的なアドバンテージを持っている起業者も多いであろうが、今後の中長期的な視点での生活設計面の助言を行うことは起業者にとっても望まれることであろう。

次に、起業には気力・体力が要求されるため、特にシニア起業には健康状態のチェックが重要である。

さらに、ネガティブな面（リスク）だけでなく、強みにも着目したい。第1章～第2章で見てきたように、シニア起業には長年の経験や取得した資格、趣味やコミュニケーションなど、起業者の「強み」を活かす起業が多いことが分かった。そうした「強み」に着目し、引き出してあげることにより、起業者の自信にもつながり事業の成功に大きく貢献することとなる。

次に、簡単なチェックリストを示す。

項目	内容	か×
起業の動機	起業動機は強いのか	
	自己の経験に関連性はあるか	
	起業に甘い夢を抱いていないか	
起業の目標	具体的な目標はあるか	
	目標は過大でないか	
起業者の現状分析	家族の理解はあるか	
	起業者の資産はあるか	
	軌道に乗るまでの生活は成り立つか	
	失敗しても生活は成り立つか	
	健康は大丈夫か	
	起業に強み（経験・資格等）はあるか	

## (2) ビジネスモデルの企画

### ビジネスモデルの基本

起業の基本は、「売上が確保され」、「利益が出る」ことである。このためには、業界のK F S (Key Factor for Success = 鍵となる成功要因) を押さえ、「売れる仕組み」と「儲かる仕組み」の2つがあるビジネスモデルを作ることが基本となる。ただし「売れる仕組み」と「儲かる仕組み」は相反する場合があるため、そのバランスが必要になる。シニアの起業は、成長よりも低リスクが優先されるため、確実性の高いビジネスモデルが求められる。

業界のK F S

売れる仕組み

儲かる仕組み

### K F S ( 鍵となる成功要因 )

事業にはK F Sがある。飲食・小売店は「立地」がK F Sになり、製造業は「設備」と「技術」がK F Sになる。起業する時に、業界・業種のK F Sを押さえたビジネスモデルを組まないと、成功確率が低くなる。K F Sの見つけ方には、「顧客の購買決定要因 ( K B F : Key Buying Factor ) から見る方法」・「コスト比重の大きい所から見る方法」・「仕事の流れ ( ビジネスシステム ) から見る方法」等がある。

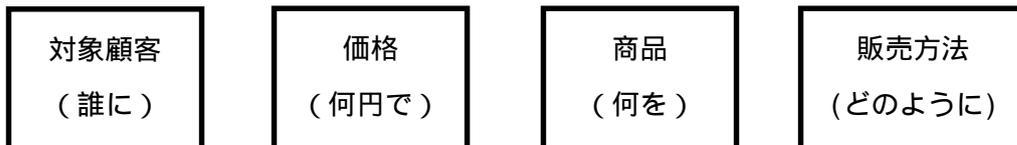
顧客視点からのK F S

コスト視点からのK F S

## 売れる仕組み

起業で最も重要なのは、売上高が確保されるかである。売上高は、価格×数量であり、一般的には「高く売る」と「安く大量に売る」の2通りである。シニア起業の場合、「安く大量に売る」ような事業構造を採ることは困難である。一般に小規模事業者となることを考えると、「高く売る」ための戦略を考えることが望ましい。価格は対象とする顧客により決まり、高価格は売れにくく、低価格は利益がでにくい。「売れる仕組み」は「対象顧客」・「価格」・「商品」・「販売方法」の4つの組み合わせであり、この組み合わせが一貫していないと売上高の確保は難しい。

「誰に」・「いくらで」・「何を」・「どのように売るのか」の組み合わせである。

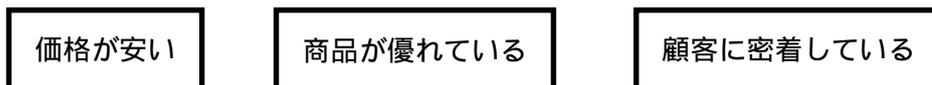


### 1)対象顧客の留意点

起業のような新規参入の場合は、特定の市場に特化したニッチャー型が成功確率が高い。ただし標的市場に市場規模がなければならず、過度の顧客の絞り込みは売上高が確保されない。また提供しようとする商品・販売方法は、対象顧客にとって価値あるものでないと、顧客に選択されない。

### 2)価格・商品・販売方法の留意点

「売れる仕組み」には、「価格を安く提供できる」・「商品が優れている」・「顧客に密着した販売方法を行える」の3点のどれかが競合より優れていることが必要である。中途半端な事業は成功確率が低くなる。



## 「儲かる仕組み」

儲かる仕組みは、価格とコストにより決まり、価格が最も重要になる。



### 1)価格

儲かる仕組みの出発点は、儲かる価格を設定できるかにかかっている。一般的に価格を自分で決められない事業（下請け事業等）は、コスト競争力がないと、利益は期待できない。従って起業する事業が、自分で価格設定可能なのかをまず判断する必要がある。

起業時に弱気の価格を設定すると、利益確保に苦しむことになる。「事業は値決めで決まる」という言葉があるほど価格設定は重要である。

事業は値決めで決まる

価格を自分で決められるか

## 2)コスト

コストは低いほどいいが、過度の低いコストは、売上高が確保されない。経費を管理できる経費と管理できない経費に分けて、管理できる経費をどれだけ削減できるかである。コストが売上に対してどのように影響するのかを考える（考えさせる）ことも重要となる。

管理できるコスト

管理できないコスト

## ビジネスモデルの基本

ビジネスは、安定した売上高と利益を確保していく作業である。「時代の流れをとらえ」、「事業のK F Sを押さえ」、「売れる仕組み」と「儲かる仕組み」を作ることが必要となる。

会計的に利益 = 売上高 × 限界利益率 - 固定費であり、これらを最適にして利益をだしていくことになる。

また、支援者として、ビジネスモデルを評価する場合に忘れてはならないこととして、「顧客」「取引先」「仕入先」「外注先」「従業員」「外部環境」の個別について助言をすることを重視したい。環境分析の視点として「鳥の目」「虫の目」「魚の目」の3つがあるが、この3視点からの見方について起業者への確認を行うことが重要である。

### 1)鳥の目

全体を「俯瞰する」見方である。外部経済環境や取引先との関係性についての視点である。

### 2)虫の目

細部を見る視点である。社長や従業員の強み、商品や製品・サービスの強み、オペレーション面の確認などに関する視点である。

### 3)魚の目

「時間軸」に着目した視点である。事業に影響を与える起業者のこれまでの歩み、外部経済環境の今後の動向などに関する見方を助言する。

### (3)事業計画の作成

起業準備期前期の大きな支援テーマとして、「事業計画の作成」がある。なぜ事業計画が必要なのか、どのような内容で構成していったら良いか、どのような点に注意したらよいかについて、起業者が十分納得した上で作成に臨むことが重要である。

#### 事業計画の留意点

##### 1) 起業の動機

起業に対する熱い思いが必要であり、思いが弱いと途中で挫折する。特に定年退職後の起業の場合は、起業動機の確認が重要である。

##### 2) 起業者の経歴・資格

起業者が起業に関する経験と資格を有していることは、起業の成功確率が高くなる。特にシニアの場合は、経験が豊富であり、「強み」がある場合が多い。経歴と資格は客観的に示しやすく、第三者に対しての信用度を高めることが可能である。

##### 3) 起業者の強み

起業の内容を実現するための競合に勝ち、顧客を獲得できる「強み」を記載する。「強み」については、「人柄」「スキル」「人脈」などの観点から導き出す。起業者自身では自分を客観的に見られないこともあるため、支援者として「外側」から起業者の強みを指摘するのも有効である。

##### 4) 起業の内容

売上高を獲得し、利益を出す、起業の具体的な内容を記載する。

##### 5) 事業計画作成の留意点

事業計画は、「利益の確保できる価格で、売上高が獲得できる」ことが最も重要である。第三者が納得できる施策を計画することが、事業計画の骨子となる。

売上高は、「時代の流れに乗り」、「市場規模があり」、「競合に差別化し」、「自分の強みを最大に生かしている」の4点が満たされた時に、最も高くなる。

#### (事業計画作成のチェックリスト)

項目	内容	か×
起業の動機	第三者から見て、強い動機があるか	
経歴・資格	起業に関連性があるか	
起業の強み	顧客から見て、強みはあるか	
起業の内容	時代の流れに合っているか	
起業の見通し	標的とする市場規模はあるか	
	競合に差別化されているか	
	自分の強みが最大に生かされているか	

### 事業計画の必要な項目

事業計画の作成に必要な項目は、下記の6点である。なお、事業計画書の書式については、本報告書の最後に参考書式として提示してある。こうした書式（事例）を提示し、書き方などについてアドバイスをを行うことが大事である。

項 目	内 容
1.起業の動機	起業者の熱い動機
2.事業の経験・経歴・資格等	豊富にあると、成功確率が高いと見られる
3.取扱商品・サービス	どんな商品・サービスを提供するのか
4.取引先・取引条件等	有利な条件か、不利な条件かを見る
5.必要な資金と調達の方法	資金の安定性を見る
6.事業の見通し	売上が確保され、利益が出るのかを見る

#### (4)事業計画に基づく起業準備

##### 「アクションプランの確認・助言」

(3)事業計画の作成において、起業者は事業計画を作成し、支援者はその作成を支援している。事業計画書は前項からも分かるように、「起業者の概要」「アクションプラン」「事業の見通し（計数計画）」から成り立っている。中でも最も大事であるのが「アクションプラン」であり、具体的かつ正確に事をなしていかなければならない。そのために支援者として必要なことが、「期日を決めさせる」ことである。行うべきことに期日がないと、それは計画ではなくなる。シニア起業の場合、「時間的ゆとりが比較的に多い」ことも考えられるが、場当たりの行動が後々良くないことは明らかである。

したがって、この時期に支援者としては十分な時間を割いて支援を行う必要があり、とても重要な時期にあたる。その支援メニューとしては以下のようなになる。

- ・アクションプランに期日を設けさせる。
- ・期日までにアクションが出来ているかモニタリングを行う。
- ・出来ていれば、次のステップへ誘導する。
- ・出来ていなければ、その原因・理由を明確にした上で再度アクションプランを見直す。期日の見直しのみで済むのであれば再度期限を設定させる。
- ・再設計されたアクションプランの実行に関しモニタリングを行う。
- ・スケジュール全体の調整を行う。

## (5)資金調達、雇用計画、資材調達

### 資金調達

起業者にとっての大きな課題の一つであるのが、「事業資金の調達」である。第1章および第2章で見てきたように、シニア起業家は一般的に資金調達ニーズが少ないかもしくは必要ない場合が多いため、課題は比較的少ないと考えられるが、必ずしもゼロとは言い切れず、支援者として融資制度や補助金の制度などを理解しておく必要がある。

第一に知っておくべき融資制度は、日本政策金融公庫の「女性、若者/シニア起業家支援資金」である。シニアの場合、55歳以上の起業家が対象となる。

次に各地方自治体の制度融資である。都道府県または市町村などの地方自治体が準備し、各都道府県の信用保証協会の保証付きによる融資制度である。都道府県や区・市・町単位により概要や保証限度額などが異なっているため、支援者としては起業予定者の住所地の融資制度について調査する必要がある。

さらに、地方銀行や信用金庫などが独自で用意している起業者向けローンなども増えてきている。金融機関が「中小企業経営力強化支援法」に基づく「中小企業経営革新等支援機関」に認定されている中で創業支援にも力を注いでいる金融機関は数多い。

いずれの場合においても必要となるのが、「起業者のマインド」と「事業計画書」である。事業計画については前項(3)事業計画にその詳細は述べてある。

### 雇用計画・組織化

事業を起業者単独で行うのであれば問題ないが、ある程度の規模の事業を行うには一緒に働いてくれる人材＝従業員やパート等の雇用が伴う。雇用については、小規模企業の場合は縁故採用が最も多いと考えられる。その他の雇用者の獲得方法としては、各地の公共職業安定所、有料職業紹介業者、求人雑誌、新聞広告、チラシなどである。このうち、シニア起業の雇用として最も有効なのは、「縁故採用」「公共職業安定所」である。特に「縁故採用」は、緊急的に人材確保を必要としない事業者や、人材採用基準として、「人柄」や「性格」を重視する事業者にとって有効である。紹介する側もされる側も「信用」「信頼」が特に重要となるため、間違った人事採用に至るケースは少ないと考えられるからである。

また、既に雇用済みもしくは雇用見込みの事業については、「組織的」事業運営が求められる。業務分掌や指示命令系統のみならず、報告・連絡・相談の徹底やそのルールづくりが必要となる。組織化の注意点としては、業務を縦割りにしすぎたり、権限を委譲しすぎたりすると、組織化がデメリットとして働くこともある。リーダーシップの問題もある。シニアは経験豊かで人付き合いの面もこなれているためリーダーシップの問題は少ないと思われるがちであるが、反対に「我が強い」「聴く耳をもたない」などマイナス面もあるので注意されたい。

## 資材・商品調達

コンサルタント業をはじめとするサービス業であれば問題ないが、商品や製品を製造したり販売したりする事業であれば、事業当初から「仕入」「在庫」の問題が発生する。「仕入」については事業の根幹を成すことでもあり、その調達先や商品そのものについての情報提供・市場環境の状況など、支援者として確認しなくてはならない事項が様々ある。また、当初の在庫量や仕入量についてその量が適正であるかどうか、助言が必要となる。また、納入業者との付き合い方にも注意が必要である。特に大企業に勤務していた起業家は、起業前のサラリーマン時代から付き合いのある業者から仕入れる場合、大企業の看板で取引していた態度で接すると危険である。卸売業や小売業の経営は「商品」があってはじめて成り立つものであり、仕入先との良好な関係性は事業を行う上での生命線となってくるのである。支援者としても見逃してはならない点である。

## (6)顧客開拓

### 販路開拓

ビジネスを起こす上で「顧客開拓」「販路開拓」は非常に重要な位置づけである。経営戦略を形づくる上で「ターゲット」を絞り込むことは(2)ビジネスモデルの企画で述べた。実際にそうしたターゲットに対してどのようにアプローチしていくかを助言していくことが必要である。

#### 1)ホームページ、パンフレット

まず、販路を作っていくうえにおいて最低限必要なツールとして重要なものが「ホームページ」と「パンフレット」である。起業前の人的ネットワークのみで営業開拓していくならば優先順位としては高くないが、人的ネットワークに限りがある、もしくは新規で営業開拓を行うのであればホームページは欠かせない。なぜなら、新しく取引を開始するのに必ず通過するのが「ホームページ」だからである。「ググる」という言葉が検索エンジンの「Google」から来ているように、ホームページを閲覧することでその事業者の考え方、経歴や得意分野まで新たに聞き出す必要が無い。また、FacebookやTwitterのようなSNS(Social Network Service)を活用していくことで簡易的にホームページの代用を図ることも可能である。

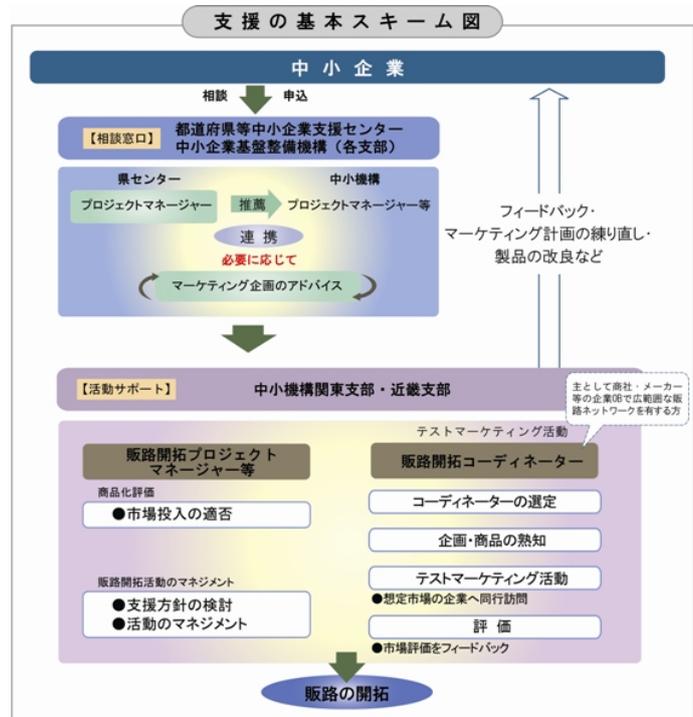
コンサルタントのような、「自分を売り込む」ビジネスであっても、名刺やプロフィール、ホームページの整備などが必要となる。専門となる分野や、反対に「出来ない事」を明確にしておくことで、ミスマッチを軽減し、リスク低減を図っておくことも必要である。

パンフレットは、ホームページをすぐに閲覧できない場合や、実際に会って紹介を受ける際などに便利である。印刷業者やデザイナーなどに作成を委託するとロットの問題などまとまった費用がかかるが、簡単なものであればネット上のフリー素材などを活用し、用紙など工夫すればオリジナリティの高いパンフレットを制作することも可能である。必要な部数だけプリントアウトすれば良いので費用もかからない。

## 2) 公的支援機関への相談

販路開拓のみならず起業家の多くが相談相手として訪れるのが都道府県の支援センターや各地の商工会議所、商工会などの公的支援機関である。窓口相談として定期的あるいは不定期に中小企業診断士が相談にのっている場合が多い。

また、(独)中小企業基盤整備機構では、「販路開拓コーディネート事業」として右図のような支援メニューを用意している。



※首都圏でのテストマーケティング活動は関東支部が、近畿圏での活動は近畿支部がサポートします。

図 3-1 (独)中小企業基盤整備機構ホームページより抜粋

## 3) 展示会への出展

次に、展示会への出展について検討したい。展示会には様々な開催方法がある。主催者によってその形式は異なってくる。業界団体が主催する「業種特化型」、前述の公的支援機関が主催する「中小企業特化型」、地域の産物を百貨店などで直販する「物産展」などがある。展示会への出展目的や主要ターゲット層、B to BなのかB to Cなのかを明確にし、念入りに準備して出展することが重要である。

出展費用についても、定額制かマージン制かによって変わってくる。出展によるリターンをどこに置くか明確にしておかなければ出展が成功か失敗かの判断が曖昧になってしまう。事業者は出展することで「必ず効果がある」と期待していることが多く、そのリスクや出展の評価基準などは支援者としてバックアップが必要であろう。

### 営業、売り方の助言

次に「営業活動」に関する助言についてである。「営業」については賛否両論があるものの、無名で始めた事業や知名度が低い場合はやはり必要である。シニア起業にとっては人脈豊富な起業家が多いと考えられ、営業先の担当者が年下の場合がほとんどということもあり、なかなか積極性が見られることも無いであろうが、そうばかりは言えないので、支援者として営業活動の背中を押す材

料として、「健康づくり営業」を提案するのもひとつである。時間的余裕があることをいいことに、例えば1駅や2駅であれば歩いて移動する、営業活動中のカフェでの一服を楽しみにする、など営業そのものを楽しくしてしまえばよい。

店舗を開設する事業であればどうであろうか。「開店のお知らせ」「季節ごとの店舗改装」「季節のセール、キャンペーン」など手作りのチラシをポスティングするだけでもいい運動になるし、ポスティング中の営業活動も可能である。また、店舗内装、店舗内レイアウト、陳列方法、照明方法、BGM、POP、店員の服装、挨拶の仕方、会員カードなど決めておかなければならないことは山ほどある。支援者として、起業家にたいし漏れがないか、不十分なところが無いか助言できる機会も増える。

#### (7)業務のシミュレーション

起業を目前にして最後の準備に取り組んでいるシニア起業家に対して、支援者としてどのように助言すればよいか。まず何よりも重要なのが、「励まし」であると考え。起業家は、シニアといっても、「初めて」の経験を目前にしていて、不安要素が山積みのはず。そうした心理的バックアップが支援者として必要となるのである。

##### 業務ごとのチェック

支援者は、業務別チェックリストを起業家に準備させることが大事である。掘りどころとなるチェックリストを前にして起業家は項目をつぶしていくだけで良い。しかしながら、人間がつくったチェックリストだからこそ漏れも生じる。支援者の立場としては漏れを防げるようにバックアップを行うべきである。

##### 最終確認

繰り返しになるが、支援者として起業目前の起業家に助言するとすれば、それは「激励」の言葉となる。起業を目前にして不安を抱えている起業家に対しこまごまの準備の労をねぎらうとともにこれからの事業スタートに向けた気持ちよいスタートに向け背中を押してあげることである。支援者にとって最高の喜びといえるのが、支援した起業家の成功である。

#### (8)起業の実践

事業の計画を立て、しっかりと起業の準備をしてきたとしても、万全ということはない。いざ開業しても、やることは多い。また必ず、不測の事態が生ずる。そこでこの項では、事業を遂行するに当たっての配慮すべき事項、基本的な考え方を示す。

経営管理は、P・D・C・Aの繰り返しである。

組織を維持する、そして改革、改善を行うためには、まずP（仕事のやり方の標準・ルール）を定める必要がある。業務のやり方を標準化し、現状を固めることによって、はじめてそれを土台にして改善に結びつけることができる。定まったものがないのにそれをもとにした改善はできない。

#### 1) P L A N（計画）

経営理念や方針・目標、仕事における標準・ルールを作る。ただこれらは、作っただけでは意味がない。大切なのは、組織内に浸透させ徹底することである。徹底することがどれほど難しいか、経営者は認識しておく必要がある。

従業員に、繰り返し思いを伝えることによって、認識が深まる。コミュニケーションをはかるということは、単に情報を共有化するというより、価値観を共有化することだ。この面で労力やコストを惜しむようなことがあってはならない。

ここで大切なことは、伝えるだけでなく、従業員の意見も十分に聞くことである。従業員にとっても、一方的に話を聞くよりも双方向で行ったほうがはるかに一体感が増す。逆にトップは、伝達する時間よりも、聞く時間を多くとるよう心がける。そうでないと、対話は一方通行になる。大事なことは、分かってくれているはずだという思い込みをしないことである。

具体的には、定期的なミーティングあるいは懇親会など、社内コミュニケーションの場を、多く作る必要があるであろう。実施計画・戦略の策定プロセスにも、従業員を巻き込んでいく必要がある。

#### 2) D O（実施）

定められた目標をめざして、ルールや計画に沿って、行動していく。また、作業改善・段取り改善など具体的な実施計画の場合には、いつまでにやります、というよりも、「 月 日の 13 時 ~ 18 時に、実行する」というように、あらかじめ具体的な実行時刻と段取りを決めてしまうほうがいい。関係者が準備して集中すれば、それだけで実現できてしまう。

そして、なんといっても、効率的に目標を達成するためには、職場内の5Sの実施が基本となる。

#### 3) C H E C K（チェック）

これは、製品の検査を行うことだけでなく、顧客の満足度を測定することや目標の達成状態を調べることも含まれる。このやり方を定め、得られたデータを分析して活かすことが大切である。目標の達成状況は、少なくとも1ヶ月に1度、進捗状況と達成状況をトップ自らが確認して、見直しを行い、改善を求めていく。

また、ルール違反には厳しく対応することが必要である。少なくとも、実行責任者にとって、できない言い訳をするより実行したほうがまし、という雰囲気を作り出すことだ。

#### 4) A C T I O N（アクション）

チェックした段階で計画を修正すべきときは、直ちに修正する。また、計画が実行できない、クレームや不良が頻発したなどの不具合が発生したときには、必ず是正処置を行い記録に残しておくことが大切である。

計画年度の目標実施状況についても、必ず検証した結果のアクション内容を明確にし、全社に周知する必要がある。このため、定期的な（年数回）全社発表会のような場を設けることも必要であろう。

事業遂行時に管理すべき事項

#### 1) 確実なコミュニケーションのしくみ「見える化」

「報告、連絡、相談」の重要性を認識しない組織はない。このコミュニケーションによって、組織は効率的な仕事ができる。フラット型組織の導入など、多くの企業ではこのために大変な苦勞をしている。

IT や ISO を導入する企業は多い。これらの目的を1つ挙げるとすれば、コミュニケーションを確実にするためだといえる。コミュニケーションを効率良く行うことが、組織の生産性を決定づける。

そこで、このための手法として、「見える化」を活用する。

「見える化」の目的は、「職場の全員に必要な情報をすべて提供し、職場全体で共通の認識を持つことができること」、すなわち、職場内のコミュニケーションである。情報を共有することによって、問題が発生してもすぐに解決できる環境を実現すると共に、問題が発生しにくい環境を実現するための取り組みである。

では、なぜ「見える化」が、優れているのか。それは、脳科学的に人々の記憶、意識に訴えるからである。

すなわち、記憶の原則は

「聞いたことは忘れる」、「見たことは覚える」からである。

「聞く」というのは、たいてい理屈、思考、論理、すなわち左脳が感じるものである。繰り返し、納得しないと忘れやすい。しかし「見る」というのは、五感を通じた感覚、感性すなわち、右脳の領域で、記憶に残りやすいのである。

信号機や野球場のスコアボードは“見える化”の好例だ。スコアボードは、今何イニングなのか、得点や打順、守備位置、アウトカウントなどはどうなっているのかなどの試合の状況を、一目で把握することができる。

具体的な方法の一つは、情報を伝達する帳票類を、机の引き出しにしまっておくのではなく、可視化することである。そしてできるだけわかりやすい、表示の工夫が必要である。

## 2)営業力の強化

営業の役割は、直接受注を確保するというだけでなく、市場ニーズの動向を常に収集・分析し、今後の経営に生かすための取組が重要である。広告宣伝といった販売促進のためのノウハウの蓄積も必要だ。

今後は、従来の待ちの営業から、マーケティングを重視した攻めの営業に転換していく必要がある。顧客の要求を満足させるための技術提案力の強化や、アフタサービスの充実も重要だ。アフタサービスの充実は、顧客からの信頼度が向上し、会社の企業イメージを向上させる重要な要素である。

重要なのは、現場の技術者や設計担当者も、営業の一員であるという意識をもってそれぞれの業務を行なうことである。

以下は、そのための方策である。

### a.顧客との情報交換

顧客に対しては、仕入れ担当だけでなく顧客の企画部門と広く接触を持ち、開発トレンドを共有していくことが必要である。

また営業担当者は、常に顧客との接触において提供した製品やサービスについての顧客の反応を見る必要がある。とくに、顧客からのクレームや要望事項は記録して、蓄積・活用をはかる。

さらに、直接の販売先がきちんと市場の情報を把握しているとは限らない。本当に必要なのは、最終消費者が何を要求しているかであって、顧客といってもできるだけ消費者に近い立場からの情報が必要である。

### b.顧客情報の分析・活用

収集した顧客の声を分析し、社内の企画部門と情報を共有することによって、製品の改良を設計・開発に反映させる。また、会議など社内コミュニケーションの場を充実させ、顧客重視の方針や顧客ニーズを生産現場担当者にも浸透させることが大切である。

## 3)商品開発

事業を立ち上げたとしても、その時点での商品はすぐに陳腐化する。常に顧客目線で、自社の商品・サービスを見直し、必要に応じ新しいものを作っていく必要がある。ただこれは、やみくもにやっても、ロスが多くなる。

以下のような手順を確立する。

### a.開発の計画を立てる

予め計画を立て、これに基づいて商品開発を行う。この計画では、顧客や関連部署との打ち合わせ・報告の日程などスケジュールの決定、各担当者の選定などが必要である。

#### b. 必要な情報を集める

必要な情報を整理して、どのようなものを開発するのかをまとめる。事業のコンセプトや顧客のニーズを明確にすることによって、必要な機能や性能が明確になる。

また、商品の使用や製造に当たって、守らなければならない法律や公的な決まりがないかどうかを確認しておく。

#### c. 企画書、設計書をつくる

設計書や企画書には、最初求められていた性能をクリアしたのかどうか、製造や使用に当たっての留意点は何かなど、製品を製造・使用するときに必要な情報や仕様が明確に示されている必要がある。

#### d. 企画・設計のレビュー

関係する部門のメンバーや専門家が、開発の内容について、最終的に求められている品質をクリアできそうか、問題がないかを点検する。

#### e. 妥当性の確認

それが本当に使えるかどうか、使いやすいかどうか、安全かどうか、形状イメージ、予算以内か、など、テスト販売や試作品を作って確認する。

#### 4) 職場の整理・整頓

「整理・整頓」が重要なのは、製造業だけではない。モノや情報、時間、方法を有効活用するための基本であり、業務の生産性向上の基盤である。

まず、モノの整理整頓についてのおさらいをしよう。「整理」とは、「要るものと要らないものに分け、要らないものを処分する」ことで、「整頓」とは、「必要なものを、誰でもいつでも、取り出すことができ、すぐ使える状態にしておく」ことである。

その実践手順については、次の通りである。

##### 『整理』(捨てる)

- a. 整理するモノ、場所、誰がいつまでにやるかの計画を立てる。
- b. 要るものと要らないものに分ける基準を決める。(1年以内に使う予定のないものなど)
- c. 要らないものに不要札を貼るなど識別し、不要品置き場に搬出、一定期間さらす。
- d. 判定者が、不要品を廃棄、返却、転用するのを判定し処分する。

##### 『整頓』(指定席化)

- a. どこにどのようなものを置いたら便利に利用できるかについて、検討する。
- b. 置き場や置き方を工夫し、原則としてモノが建物や通路と平行・直角・垂直になるように。
- c. 棚、床面、壁面などに置き場を表示して何があるかを明確にし、使ったものを元に戻しやすくする。
- d. 保管のルールを守る。定位置、定量、定品。

整理整頓は、あまりにも陳腐化した言葉なので、ずいぶん以前からこれに清掃を加えて3S、さらに清潔、躰を加えて5Sなどといわれてきた。

昔から叫ばれ、意義もわかっているはずなのに、これがきちんとできているところはほとんどない。ある日突然、思いついてやったとしてもいつのまにか元に戻ってしまう。

なぜなら、整理整頓ができないのはエントロピーの法則、つまり「秩序あるものは必ず乱れる」という自然界の法則に則(のっと)っているからである。多少の心構えでは、まともな整理整頓はできない。まして、時間があればいつかやろうと思っても、まずできたためしがない。

しかし、できないといって、済まされることではない。というのは、実は整理整頓は仕事そのものなのだ。整理整頓ができないということは、仕事ができないということの意味する。つまり仕事は、方法や時間、費用などすべてを考慮して行うもので、モノだけでなく、知識や情報、アイデアなどをきちんと整理整頓することによって効率的な仕事ができる。

さらに、さまざまな経営判断の基本は、複雑な事柄をいくつかの項目に分けてシンプルにすることである。それができれば、どんな困難な場面に直面しても、おのずと解決策を見つけ出すことができるはずである。

そこで整理整頓は、日々のすべての業務に当てはめる必要がある。業務の整理整頓だ。それができるかどうかは、環境によって左右される。店や工場、事務所が汚れ、整理整頓されていないところでは、その環境が整わない。その上、いたるところに無駄が発生する。見えないところでお金がたれ流しになる。だから、薄汚れている会社では利益が出ない。

整理整頓は、モノや情報、時間、方法を有効活用するための基本であり、業務の生産性向上の基盤であることを、ぜひ再認識したい。

#### 5)人材の育成、技能の伝承

人事の基本は、いかに社員のモラル(士気)をあげるかである。企業にいくら資産があっても、技術や設備がすばらしくとも、モラルが低ければ、それを活かさない。

そのモラルアップ方策として、次のようなものが挙げられる。

- ・経営理念・ビジョンの確立と啓蒙
- ・目標管理制度
- ・改善提案制度、改善コンクール
- ・小集団活動
- ・外部見学、教育、特訓
- ・自己啓発に対する援助
- ・危機感づくり
- ・コミュニケーションパイプ、プレゼント、レクリエーション

また、熟年技能者や、それを受け継ぐ世代の減少が社会的問題となっている。優秀な社員は会社の宝であるが、そのスキルを引き継ぐ方法が確立されておらず、技能者の退職により企業の能力が低下する危険性がある。

技能伝承の取り組みとして、以下の項目があげられる。

- ・ トップや技術部門が、技能伝承への危機意識を持ち、取組方針やビジョンを明確にする。
- ・ 技能伝承を主導する組織や人材を明確にする。
- ・ 伝承すべき技能を引き出すための対話（技術部会）や熟練技能者を認定する制度（マイスター精度）、技能伝承する場（技能塾）の提供など、技能伝承を円滑化するためのしくみをつくる。
- ・ 技能伝承を効率的に進めるため、技術・ノウハウデータベースやマニュアル、ビデオ教材といったツールを整備する。

モニタリング体制（月次決算）

事業を開始してから、起業者が困ることの代表的な事項として「記帳」「月次決算」「決算」「申告」などの会計処理がある。簿記・会計知識を持った従業員を雇用するのであれば問題ないが、シニア起業のような小規模事業ではそこまでの人材投資はできないことが多い。したがって、自分で「記帳・申告」するか、税理士や公認会計士などへ「記帳代行」「決算・申告」を依頼するかである。

会計処理、月次決算などは、経営の進捗状況を客観的な数値に置き換えてモニタリングするために必要である。事業計画に沿った売上が達成できるか、想定した利益率との乖離はないか、計画とのズレの原因は何か、どのような軌道修正が必要かなど、こうした会計的手法によりモニタリングしていくことは大変重要である。人間の感覚というものは曖昧である。筆者は、初対面の経営者に売上シェアについて聞くことが多いのだが、後で会計帳簿の数値から集計したシェアと合致することはほとんどない。反対に取引先毎の売上高についてきちんと管理できており、経営者の頭の中に入っているような企業は大抵のところ業績が良い。

支援者として、こうした会計処理（管理会計、財務会計、資金繰りなど）の体制を整備させることや、モニタリングの意識を徹底させることが重要である。業務処理として必要というだけでなく、戦略の実行や軌道修正に必要な重要ツールであることを、支援者から起業者に自覚させておかなければならない。

## (9)事業の軌道修正

不具合の発見、修正

事業を行っていけば、必ず何らかの不具合が生ずる。その場合、発生した問題（不良品、業務の異常、クレーム、ルール違反など）に対して、是正処置（再発防止策）を行う必要がある。

是正処置（再発防止策）とは、問題の原因を突き止め、その原因を取り除くことである。その手順は、以下の通り。

1)不具合、不良の定義を明確にする

実務担当者だけでなく、営業担当者、顧客、外注先に対してコミュニケーションを充分行い、どこまでが不良なのかを明確にする。自社のポリシーの確立も必要。

2)発生症状について、社内で共通認識をもつ

不良撲滅は、まずどんな不良があるか、それはどのような状態なのかの観察眼を養うことから始まる。不良の削減は、作業者の「見る目」と「気くばり」に大きく依存する。不良症状の説明、不良品を展示するなどの教育が必要である。

3)発生した不良についての責任と処置を明確にする。

品質の責任は、その品物を作った人、あるいはその仕事を依頼した人にある。責任を取る人は、その人にとって不利益なことも甘んじて受けなければならない。(残業、手直し、弁済など)外注不良については、損害賠償を含めて責任の所在を明確にし、再発防止策をとるよう指導する。

4)不具合、不良は速やかに処置する。

いずれにしても、不良を発見した場合、速やかに処置する。不良を速やかに処置し、影響を少なくするためには、不良を発見したとき、間をおかずすぐに発生場所にフィードバックして不良の原因を取り除くことが重要である。そのしくみや風土を形成する必要がある。

不良の発見が早ければ早いほど原因も明確になり、手直し修復も容易である。

5)是正処置をとる

緊急の対策が終わったら、同じような不良が発生しないように、原因をしっかりと把握し、その対策をとる。

具体的なチェックの仕組み

高齢者が起業した事業が、どのように進展しているか。そのためのチェック項目を例示する。

1)経営者、人材

チェック項目	評点	改善事項
経営者の意欲、健康、 資質	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	中小企業では、事業の成否を決めるものは経営者自身。 経営状況は、事業意欲の大きさに左右されることが多い。 また、経営能力、性格、健康も重要な要素。
明確な経営理念、ビジ ョンがあるか	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	経営理念は、経営活動の根本的な考え方を示すもので、 行動のよりどころ。ビジョンは、経営理念をもとに、3～ 5年後の、企業の将来の望ましいあり方を示したものの。
目標と計画、役割と責 任が明確になっている か	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	ビジョンを実現させるためには、そのための定量的な目 標が必要。その目標を達成するために、役割と責任が明確 で、具体的な実現策が定まっている必要がある。

顧客重視が浸透しているか	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	自社の顧客は誰なのか明確か。顧客が何を要求しているか、当社の製品に対してどう思っているのか調査しているか。市場や環境の変化に敏感になることも大切。
人材育成のしくみが整っているか	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	社内で、どのような人材が必要か、明確になっているか。その上で、そのための人材育成のしくみが整っていなければ、必要な人材は育たない。
合計評点	_____点 / 25点(満点)	

## 2)財務基盤

チェック項目	計算式	内容	計算値
<b>売上高対営業利益率</b>	営業利益 / 売上高	本業の利益だけで継続できるか	%
1点(0%以下) 2点(0~1%) 3点(1~3%) 4点(3~5%) 5点(5%以上)			
<b>総資本回転率</b>	売上高 / 総資本	売上からみて事業規模は適切か	回
1点(0.5回以下) 2点(0.5~1回) 3点(1~1.5回) 4点(1.5~2回) 5点(2回以上)			
<b>流動比率</b>	流動資産 / 流動負債	支払能力、資金繰りは大丈夫か	%
1点(80%以下) 2点(80~100%) 3点(100~150%) 4点(150~200%) 5点(200%以上)			
<b>自己資本比率</b>	自己資本 / 総資本	自社の財務体質は健全か	%
1点(0%以下) 2点(0~20%) 3点(20~30%) 4点(30~50%) 5点(50%以上)			
<b>一人当たり付加価値額</b>	$\frac{\text{売上高} - \text{外注費} - \text{材料費}}{\text{従業員数}}$	自社の生産性はどの程度か	円
1点(5百万円以下) 2点(5~7百万円) 3点(7~8百万円) 4点(8~9百万円) 5点(9百万円以上)			
<b>有利子負債月商倍率</b>	有利子負債 / 月売上	借入金に依存していないか	月
1点(12以上) 2点(12~8月) 3点(8~3月) 4点(3~0月) 5点(0)			
合計評点	_____点 / 30点(満点)		

3)管理能力、技術、ノウハウ

チェック項目	評点	改善事項
営業、受注のしくみが整っている	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	お客様が何を要求しているのかを正確に把握し、変更があった場合にも、確実に関連部署に伝えるしくみが整っているか。
内部コミュニケーション	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	社内のコミュニケーションのしくみ。 会議、朝礼のルール、連絡帳票等を明確になっているか。
事業予算とその管理ができています	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	個別の業務をはじめる前の計画・予算ができていますか。 仕事は計画に従って、管理された状態で行うことが大切。仕事が終わったとき評価があるか。
外注・購買のしくみが整っている	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	確実な資材の入手や外注を管理できる仕組みをつくり、入手時にも確認することが必要。 共同仕入れなどでのコストダウンはできないか。
特殊なノウハウを持っている	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	新しい技術やノウハウ積極的に開発することができているか。また、品質面での優位性があるか。
整理整頓ができていますか	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工具・器具、備品の整理整頓</li> <li>・購入部品、資材の保存</li> <li>・提出書類、記録類の整理整頓</li> </ul>
不適合対策、是正処置のしくみがとられているか	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	不具合が発生したときの処置があるか。 不具合を記録し、同じミスは繰り返さない仕組みがあるか。
異業種、同業者、公的機関などつながりが多い	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	人材、ネットワークを活用できているか。大学、公設研究機関、有力企業、個人と、どれだけ深く広く連携を取れているか。
IT、情報システムの活用程度	1・2・3・4・5 悪い 普通 よい	IT、情報システムを、経営基盤強化の重要なツールとし、意志疎通の迅速化や情報の収集・整理など、様々なことに活用できているか。
合計評点	_____点 / 45点(満点)	

## (10) 中期事業計画

最初に立てた事業計画を、そのまま変更せずに事業が進むことは少ない。とくに、はじめて間もない時期には、最初の思いと異なることが多く、必ず、修正や是正が必要となる。

そして、最初は試行錯誤で進めていたことが、次第に確立してくる。作業方法や人員配置、必要な資材、設備配置、顧客分布などである。ある程度、仕事のやり方が確定した段階で、再度事業計画を練り直す必要がある。そうしなければ、最初の不正確な予算や方法のまま事業が進展していつてしまうからである。

できれば、業務内容が確定した段階で「中期事業計画」を立てることが望ましい。

「中期事業計画」と言っても、基本的には最初に立てた事業計画と同じである。ただ、ビジョンを達成するために、3~5年でやっておくべきことを、具体的に示したものである。売上高や利益目など、定量的な数値を示す。また、課題も具体的にあげる。

### 「中期事業計画」の策定手順

- 1) 自社の現状分析と今後の成功要因を検討する
- 2) 全社及び、各部門の経営目標を設定する

営業のしくみ、商品ラインアップ、組織構造、人材育成、現場力、組織風土、財務基盤

- 3) 部門目標に沿ったと行動計画の策定
- 4) 部門の調整と、計画が財務体質の改善になるか検証
- 5) 中期経営計画を推進するための管理体制を確立する

ただ、いかに手間と時間をかけても、完璧な計画を策定することは不可能である。それを補完するのが、ビジョンの共有を前提とした管理である。その会社の「ミッション」を社員に浸透させ、それを現場での行動原理とする経営戦略である。

とくに、起業間もなく、外部環境の変化が激しい会社、不測の事態が起こりやすい未開拓の市場において効果を発揮する。現場で個別の監視を行わなくても、経営者と現場が戦略とミッションを共有することによって、現場によるスピーディーで適切な判断ができる。

## (11) 転換期

### 環境変化への対応（経営革新）

米の消費が多かった時代、土地を持っていることは財産の所有に繋がった。1985年に堺屋太一氏が「知価革命」という本を出し、これからは「地価」より「知価」の時代になると説いた。その当時、分かったような気にはなったものの先祖伝来の土地を手放そうとはほとんどの人は思わなかった。それから30年の年月が経つ。土地イコール財産ではない時代になった。古くを遡れば石器から鉄、石炭、蒸気、石油、電気と言った大きな流れの中で産業構造が変遷を続けている。昨今はIT

の時代になったが、ITと一言で括れるものでなく、ハードの進展とともにソフトの進展も目まぐるしい。

人は変革を好まない。これまでに経験したことは抵抗も少なく受け入れやすい。同じことが続いて波風立たず平穏に仕事が出来たに越したことはない。過去に成功体験のある創業者にとっては、往時の考えや行動が色濃く温存している。今に合うものと、変革しなければならないものとの気付きの働きかけが求められる。

経営も同様であり、10年間いや、5年間同じビジネスモデルで経営を続けていくことは困難になっている。そこで求められることが「経営革新」である。

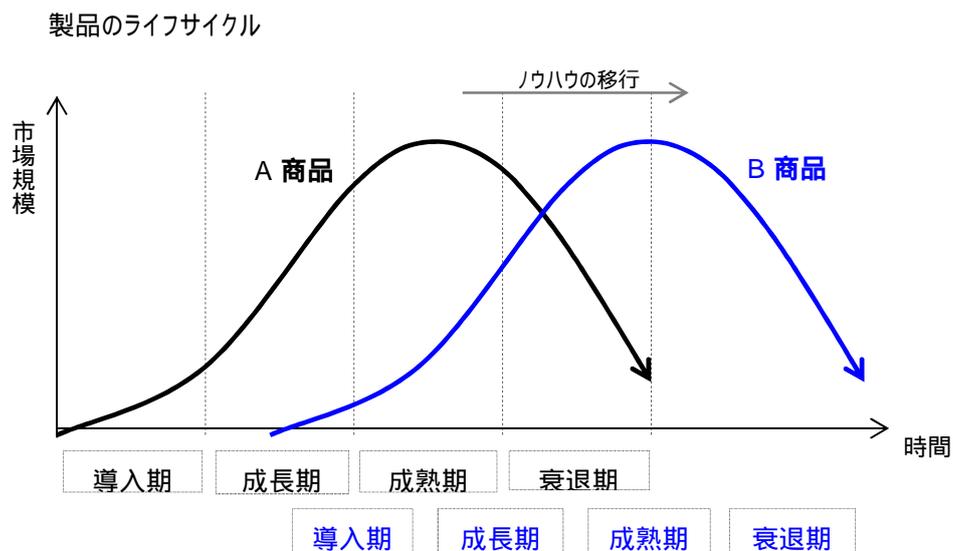
経営革新は、「中小企業新事業活動促進法」において、新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動、の4分類に定義されている。

商品別や得意先別の売上変化に対して敏感に反応するとともに、上記の4種類の革新手段によって事業のかじ取りを行っていく必要がある。また、支援者として「商品やサービスをリニューアルする」「売り方やサービスの在り方を考え直す」などの助言が必要である。

参考URL <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/index.html>

(参考1) 製品ライフサイクル (PLC: Product Life Cycle)

製品にはライフサイクルがあり、導入期、成長期、成熟期、衰退期のサイクルがあり、商品自体が必ず陳腐化する。成熟期は長続きしない。図のように、A商品の成熟期の時にそれまでに培ったノウハウと余裕のできた資金を基にB商品を生み出さねばならないのである。



## (参考2) PPM分析

PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)分析は、製品別に、横軸に自社の相対的マーケットシェアを縦軸に市場成長率をとり、「現状の利益の柱は何か」、「今後利益の中心とすべきは何か」、すなわち、次世代の「花形商品」への経営資源の集中投資などの戦略を検討するものである。

PPMマトリックス

高		
市場成長率	花形商品	問題児
	金のなる木	負け犬
低		
	高	低

相対的マーケットシェア

### ・金のなる木

マーケットシェア高水準で収益率の高い商品。成長率は低く、収益を他の商品に回す資金源となる

### ・花形商品

市場成長率が高く、マーケットシェアを維持するために資金はかかるが収益率は高い。シェアが維持できれば「金になる木」になるが、失敗すれば「問題児」になる。

### ・問題児

市場成長率が高いが、マーケットシェアは低水準な製品。将来に向けて「花形商品」にするために資金投入が必要になる。失敗すれば「負け犬」になる。

### ・負け犬

市場成長率が低く、マーケットシェアも低水準な商品。撤退、売却、縮小の選択が必要になる。

## (12)経営改善

事業活動において、すべてが順調に進むということはまずありえない。売上が下がるときもあれば赤字に転落するときもある。大きな負債を抱えて投資した設備の老朽化や稼働率の低下、業務のマンネリ化、人材の高齢化など、企業が経営の危機に直面することは珍しくない。こうした中で必要となるのが「経営改善」である。

特に、事業活動の中で金融機関から事業資金を借り入れて事業を行っている場合、返済が約定通りできない時には返済条件の変更(リスケジュール「リスケ」と略すこともある)により、返済額を減額してもらおう措置をとらなければならない。返済額を減額すれば一時的には資金繰りが楽になるが、返済できなくなった原因を突き止め、何らかの策を講じなければ問題の先送りに過ぎない。

返済を減額してもらっているうちに、事業の見直しやオペレーションの改善、新たな事業開発を行っていくことを、一般に「経営改善」という。

経営改善は、当然に事業主が主体性を持って取り組まねばならないことは当然であるが、シニア起業に多い小規模企業では企業のみで改善していくことは困難である。経営改善の支援を行うことも中小企業診断士の大きな仕事である。

平成 14 年から各県に設置されている、「中小企業再生支援協議会」や平成 24 年度に設置された「中小企業経営改善支援センター」では経営改善が必要な企業の相談から経営改善計画の策定、モニタリングを通じた経営改善の実践まで支援している。

また、経営革新等支援機関の認定を受けた専門家が経営改善計画の策定支援を行った場合に国が専門家謝金の 3 分の 2 を負担する制度もある（平成 26 年度末まで）。

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2013/0308KaizenKeikaku.html>

### (13)事業承継

事業承継は、「事業の承継」と考えると分かりやすい。すなわち、シニアが自分で起こした「事業」をどのように後世に繋いでいくかということである。シニアの事業承継についての意識については第 2 章で見た通り、誰かに継いでもらいたい意思が大きい。事業が軌道に乗り、顧客が定着したり従業員を雇用したりすると、その意思は益々大きくなる。コンサルタントのような単独で事業を行うにしても、顧客からのニーズがあれば他のコンサルタントの紹介をしなくてはならず、これも一種の「事業承継」である。

また、第 2 章 4 .シニア起業支援事例で、銀座セカンドライフ社の片桐社長は、「最初から事業のたたみ方を意識しておく」ことが必要であるという。体力の減耗や気力の低下により急に事業を辞めざるを得ない場合、取引先や従業員などにかかる負担は大きい。一般的な事業承継で 10 年間程度の期間が必要であると言われている。

支援する中小企業診断士として、少々助言しにくい点ではあるものの、起業者に有終の美を飾ってもらうために必要な助言になると考えられる。

## 第4章 シニア企業支援に求められる中小企業診断士の役割

### 1. シニア企業支援に求められる中小企業診断士の役割

#### (1) 中小企業診断士に何ができるか

ここまで、シニア起業に関する事例や、それを取り巻く環境に、起業の具体的推進策について紹介した。共通しているのは、シニアで人々が抱えるニーズに対応するために立ち上がった企業が、その解決をうまく自分たちの保有しているシーズに結び付けている点である。これらの事業が逐次成功できれば、シニアが起こしたビジネスが、今後ますます浸透していく可能性は大きいと思われる。

ただ、これらを推進していくためには、ここまで説明してきたような、その事業における計画立案から、企業の経営管理体制強化や人材育成といったしくみ作りが、うまく機能することが必要になってくる。

その中での中小企業診断士の大きな役割として、個別企業の経営資源やシーズにマッチしたビジネスプラン（事業計画）の作成、経営課題の改善、不足する人材や資金を補うことなどがあげられるであろう。そのためには、専門的アドバイスに加え、さまざまな専門家とのコーディネーターとしての役割も求められる。

すなわち、中小企業を支援する任務を負っているのは、中小企業診断士だけではない。税理士、弁護士、技術士、弁理士、司法書士、行政書士、社会保険労務士など多くの「士」業が企業を支えている。これら他の「士」業の人たちにとって、中小企業診断士の強みは、大きく次の2つに集約される。ひとつは「コーディネーター的な仕事の仕方」、「専門家チームのまとめ役的な立場である」といった機能を担うこと、あるいはプロデューサーとしての役割である。もうひとつは「社長の立場にたつという意味で長けている」、「会社とのコミュニケーションをとれる立場」といった経営者のより身近なパートナーという役割であろう。

また、多くの「士」業の方と接触するときに痛感させられることのひとつが、他「士」業との連携に対するどん欲な姿勢である。中小企業診断士においても、もっと危機感をもち「士」業間での連携関係を構築することも必要ではないかと思う。

それでも、中小企業診断士には、さまざまな分野の専門家がいることも大きな特徴である。マーケティング、技術、生産管理、システム構築など多岐にわたっている。一方、中小企業の中には、生業・家業の域から一步も出ていないところも多く、経営支援ニーズは千差万別である。会社が成長する過程においても、様々な課題が出てくる。人材面、財務面、営業面、製造面、サービス面、法律面、その他経営者が抱える課題は無尽蔵にあり、これらの一部に不備が生じただけでも、破綻にいたる場合さえある。

その中で、中小企業診断士として、基本的には以下の項目における支援が必要になる。

経営理念の明確化とビジネスプランの作成

起業の動機、社会的使命、自己実現との調和、戦略の立案

経営改善要素の抽出と解決策提言

財務管理、人事管理、販売管理、生産管理、技術、情報管理などにおいて、具体的管理項目の設定と、管理内容の改善と手順化。

改善効果の確認と次なるアクション

収益性、顧客満足、従業員満足

すなわち、企業の方向性と課題解決を支援するだけでなく、新たな課題が産出する活動結果について、より確かな支援が求められるのである。

## (2)シニアの特徴に合わせた、的確な支援

この場合、中小企業診断士が支援する対象は「シニア」である。その特性に配慮した支援を行わなければ、効果が半減する。

そこで、支援対象とするシニアの特性を列記したい。

知能面での衰え

とくに問題になるのは記憶力（ものを覚える力）の低下である。聞いたことをすぐ忘れる、同じことを何度も聞くなど。それに比べて、古い記憶は高齢になっても比較的よく保たれている。それも徐々に不正確になり、思い出せないことが多くなる。

ただ、判断力、総合力は高齢になっても低下しない。若い時には理解できなかったことが年をとって初めて理解できる、ということはしばしばである。年をとったら皆ぼけるというのは大きな間違いで、老年期認知症の患者は65歳以上高齢者の5~6%にしか過ぎない。

健康疾患

仕事が順調にいき、忙しくなってくると、経営者として無理をしがちになる。とくに、退職後のんびりしていて急に働き出すと、それまで隠れていた病魔が顔を出してくる。

ある程度軌道に乗った後なら、任せられる人がいるかもしれない。しかし、開業準備や開業間もない時期に体を壊し、出鼻をくじかれることがある。開業時に多くの借金でもしていたら、目も当られない。

高齢者の性格

高齢者の性格の特徴として、がんこ、利己的、愚痴っぽい、疑い深い、いらいら、などがあげられる。ただ、病的状態で見られる特徴と、正常な高齢者の人格の変化が混同されている場合がある。人格は成人期~老年期を通じて比較的安定していて、青年期までにつくり上げられた人格の基本的な部分は変わらず、加齢的变化よりも世代の違いや性差の影響のほうが大きい。

多く認められる性格としては、保守性、あきらめ、義理堅さ、依存的などで、従来多いとされていた嫉妬、不満、懐疑心などはそれほどでもない。

## 大企業の「看板」やプライド

過去に大企業などで権限を持っていた人は、なかなかそのプライドを外すことが難しい。大企業で環境に恵まれて高給を食んでいた人は、中小・小規模企業の劣悪な環境(人、モノ、資金、情報・・・)で力を発揮することは、まれである。むしろそこへ、大企業の複雑な管理システムを導入しようとして、混乱させてしまう。

大企業でなくとも、シニアともなると相当の権限を持っていたはずである。この、会社の威光をバックにした肩書きや名刺が、役に立たなくなってしまうことが多い。

## 多くの利益は望んでいない

シニアの起業動機として多いのは、「過去の経験、知識を利用したかったから」、「社会の役に立つ仕事がしたい」、「年齢や性別に関係なく仕事がしたい」となっている。ところが、収入に関する考え方として、「できるだけ多くの収入を得たい」というシニア起業家は少ない。

## 年金などによる定期収入

口には出さずとも、まとまった年金を受給する人は多い。信じられないが、大企業社員や公務員だった人は、公的年金や共済、企業年金などを合わせると、生活費としては十分な額になる。そこまできると、起業自体が「収入源」というより、「楽しみ」「生きがい」になるのかもしれない。

## 業務脳の新鮮さを保ってられるか

現役時には仕事中心だったシニア世代が退職すると、当面はのんびりしようとする。退職後にほとんどの人が失業給付を受け、減給になったとしても、当面の生活には困らない。それが半年も続くと、次第に事業脳からも離れていってしまう。

円満退社した会社であっても、足が遠のくと、行きにくくなるし、昔の取引先とも疎遠になる。そのうち担当者が代わると、ほとんど連絡もしなくなってしまう。情報はいったん断絶してしまうと、回復するのが難しいのである。

もっと悪いのは、しばらく仕事をしないことによって、仕事脳・ビジネスセンスが失われてしまう。そのままずるずるやっているうちに、やる気もなくなるのである。

ここまで、シニアの特性について記してきた。では、これらシニアと女性及び若手の起業者とは、どう異なるのだろうか。以下にそれぞれの特徴を挙げたが、ここに挙げた以上に個別の特性違いのほうが多い。

中小企業診断士が起業者を支援する場合、それぞれの個性に合わせて支援を行う必要がある。

## 女性起業者の特性

- ・個人向けサービス等の暮らしを充実させる分野での事業展開が多い
- ・個人所得は7割が100万円未満。
- ・9割が従業員を雇用せずに起業している。女性の起業は比較的小規模な起業が多い

- ・起業時の年齢を見ると、女性は男性と比較して、平均年齢が4.5歳若い。

若手起業者の特性

- ・IT関連に精通している
- ・健康で、意欲的である
- ・人脈などのネットワークが限られている
- ・マネジメント能力が低い

### (3) 農業者に対する支援

TPP（環太平洋経済協力協定）をきっかけに、日本の農業政策、事業形態が大きく変わろうとしている。変わらなければ、農業が衰退する。TPPに問題はあるかもしれないが、大きな流れは止めようがない。農業も、その環境に合わせるしかない。農業を産業の一部と考えるならば、顧客志向、顧客満足をベースとして事業展開を行っていかなければならない。

したがって、この業界も流通制度の改革など、業界全体のビジネスモデルについて、大きなイノベーションが必要である。消費者と生産者の間に、農産物だけでなく、様々な情報も流通させなければならない。そこでは、持続的に商品開発を行いモノと情報が消費者にいきわたる仕組みを作る必要がある。経営者に力があれば、販売に目を向けることを推奨したい。

さらには、多くの多様な事業者と連携し、様々なビジネスモデルをつくりあげる。そのためには、観光業、サービス業、食品加工業、生産技術、IT、流通業など、その都度他産業のノウハウを、積極的に取り入れたい。

新しいビジネスモデルは、それを現実に作り、実行する人がいて初めて実現する。これらを担う人材の育成、経営者の育成が必要である。

いま、農業への参入希望者は多い。また、兼業で農業を行ってきた人が、定年後に、本格的に農業に取り組みたいと思うこともある。

中小企業診断士は、この新しい事業を、どう支援するか。

中小企業診断士で「農・商・工連携」、「6次産業化」などの掛け声のもと、農業関連の事業を支援してきた人は多い。そして、中小企業診断士自身が農業を家業としている人もいる。

これまではあまり、農業をビジネスとして見てこなかったため、いまのところ、中小企業診断士で農業分野に長けている人は少ない。しかし、これらの中小企業診断士が連携すれば、農業起業者を支援し、新たなビジネスモデルを提案することもできるはずである。

## 2. シニア起業支援に有効な中小企業施策の活用

中小企業経営力強化支援法により改正された新事業促進法に基づく経営革新等支援機関の認定制度（以後、「認定支援機関」という）が拡大された。この認定支援機関の支援を前提とした、金融と経営の一体的支援による融資制度や、信用保証協会の保証料減額制度を実施することで、中小企業・小規模事業者に対する経営支援体制の強化をはかっている。

中小企業経営力強化支援法について

平成 24 年 6 月 21 日成立、同 27 日に公布「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律（中小企業経営力強化支援法）」平成 24 年 8 月 30 日施行。

本法律では、中小企業の経営力の強化を図るため、

1. 中小企業の支援事業を行う者を認定し、その活動を後押しするための措置、及び
2. 中小企業の海外展開を促進するため、中小企業の海外子会社の資金調達を円滑化するための措置を講じる。

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2012/0830Kaigai-kaisei.htm>

経営革新等支援機関について

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/index.htm>

また、平成 24 年度の補正予算にて、「創業補助金」制度がスタートした。平成 25 年度補正予算でもその制度が改変され新たな施策として実施されることが決まっている。

また、各支援機関及び「ミラサポ」などを通しての、専門家に対する相談制度が整ってきている。積極的に利用したい。

さらには、平成 25 年 12 月 4 日に成立、平成 26 年 1 月 20 日施行の「産業競争力強化法」では、企業のライフステージの第 1 番目「創業期」への支援として、市町村と民間事業者等とが連携し、創業者に身近な支援体制を整備する取り組みについて認定制度を創設している。

産業競争力強化法について（経済産業省ホームページより）

本法律は、アベノミクスの第三の矢である「日本再興戦略」（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）に盛り込まれた施策を確実に実行し、日本経済を再生し、産業競争力を強化することを目的としている。我が国の産業競争力強化のためには、日本経済の 3 つの歪み、すなわち「過剰設備」、「過小投資」、「過当競争」を是正していくことが重要であり、本法律は、そのキードライバーとしての役割を果たす。具体的には、「企業実証特例制度」による企業単位での規制改革や、収益力の飛躍的な向上に向けた事業再編や起業の促進などの産業の新陳代謝を進めることで、我が国の産業競争力を強化する。

[http://www.meti.go.jp/policy/jigyousaisei/kyousouryoku\\_kyouka/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/jigyousaisei/kyousouryoku_kyouka/index.html)

産業競争力強化法による「創業支援体制の整備」

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiki/index.html>

## (1)支援制度を調べる

基本的な制度は変わらないとしても、起業家に対する支援制度は年を追うごとに、質・量とも充実している。関連の資料や Web サイトを注視しておく必要がある。

最も基本となるサイトが、中小企業庁のホームページである。

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/index.html>

その他主要な資料、Web サイトを示す。

平成 25 年度版「中小企業施策利用ガイドブック」

中小企業施策を以下の項目に分類し、項目毎に利用できる施策が一覧できる

- 1)経営サポート：技術力の強化、創業・ベンチャー支援、経営革新支援、新たな事業活動支援、知的財産支援、再生支援、雇用・人材支援、海外展開支援、取引・官公需支援、経営安定支援、小規模企業支援
- 2)金融サポート（融資制度、保証制度）
- 3)財務サポート：税制、会計、事業承継
- 4)商業・地域サポート：商業・物流支援
- 5)相談・情報提供：中小企業支援センターなど

J ネット 2 1（中小企業ビジネス支援サイト）

起業家をはじめ、中小企業者に対してのあらゆる支援情報が掲載されている。

<http://j-net21.smrj.go.jp/>

ミラサポ未来の企業・応援サイト

施策別メニューページ

<https://www.mirasapo.jp/subsidy/index.html>（補助金、助成金）

<https://www.mirasapo.jp/finance/index.html>（金融、税制）

中小企業基盤整備機構のホームページ

<http://www.smrj.go.jp/index.html>

## (2)具体的な支援策の例

具体的には平成 25 年度に、以下のような支援策が実施された。（平成 24 年度補正を含む）

女性、若者／シニア起業家支援資金（新企業育成貸付）

日本政策金融公庫の制度。女性、若年者（30 歳未満）または高齢者（55 歳以上）であって、新規開業して概ね 5 年以内の人に、設備資金（開発費等資産計上される資金を含む）及び長期運転資金である。

[http://www.jfc.go.jp/n/finance/search/02\\_zyoseikigyoka\\_m.html](http://www.jfc.go.jp/n/finance/search/02_zyoseikigyoka_m.html)

創業補助金

起業・創業や第二創業を行う女性や若者などに対して事業計画を募集し、計画の実施に要する費用を補助することで、地域需要を興すビジネス等を支援する。

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sogyo/index.html>

[https://www.mirasapo.jp/subsidy/subsidy\\_01781.html](https://www.mirasapo.jp/subsidy/subsidy_01781.html)

#### 市や町における助成制度

市・町の制度は、国や県の補助制度に比べ、有利なものが多い。しかも敷居が低く、認定も容易である。専門家の無料アドバイスも受けられる場合がある。これを利用しない手はない。

ただ、起業する地域が限定されている場合が多く、市・町の広報活動も少ないため、よほど関心を持っていないと、その情報をタイムリーに入手できない。

起業者が計画した段階で、その起業者の地域市・町のHPや、商工会を訪問するなど、起業する地域における助成制度を調べておきたい。

### 3. 事業を始めるときに必要な届け出

#### (1) 法人設立と届出

会社法により設立できる会社は、「株式会社」「合同会社」「合名会社」「合資会社」の4つである。また、その他地域コミュニティなどで事業を行う場合に「企業組合」や「NPO法人」などの形態をとる場合もある。法人の設立には司法書士、行政書士などの専門家を活用することも検討されたい。

#### 設立の手順（株式会社の場合）

##### 1) 会社の概要を決める

商号、本店所在地、事業の目的、資本金の額、取締役、監査役など

##### 2) 定款作成、公証人の認証

事業の内容を定めた定款を作成し、公証役場にて公証人の認証を受ける。併せて代表者印や、銀行印をつくっておく。

##### 3) 出資金払込み

現金で、銀行に払込みを行い証明書を作成する（通帳のコピーで可能な場合もある）。

##### 4) 登記

法務局へ、会社設立登記を行う。

会社設立後に必要な届出書（税務署の窓口または国税庁HPからダウンロード）

<http://www.nta.go.jp/tetsuzuki/shinsei/annai/hojin/mokuji.htm>

税理士や公認会計士に設立から関与がある場合、書類作成、提出の代行を依頼できる。

- ・ 法人設立届出書
- ・ 青色申告承認申請書
- ・ 給与支払事務書等の開設届出書

- ・源泉所得税の納期の特例の承認に関する届出書
- ・たな卸資産の評価方法の届出書
- ・減価償却資産の償却方法の届出書
- ・消費税の新設法人に該当する旨の届出書
- ・消費税課税事業者選択届出書
- ・消費税簡易課税制度選択届出書

(2)個人事業開始時に必要なもの（税務署の窓口または国税庁HPからダウンロード）

<http://www.nta.go.jp/tetsuzuki/shinsei/annai/shinkoku/mokuji.htm>

個人事業の場合も、必要に応じて以下の届書を所轄の税務署に届ける。

- ・個人事業の開業・廃業届出書
- ・事業開始等申告書
- ・所得税の青色申告承認申請
- ・青色事業専従者給与に関する届出書
- ・給与支払事務書等の開設届出書
- ・源泉所得税の納期の特例の承認に関する届出書
- ・所得税のたな卸資産の評価方法の届出書
- ・所得税の減価償却資産の償却方法の届出書
- ・消費税課税事業者選択届出書
- ・消費税簡易課税制度選択届出書

(3)従業員を雇用した時に必要な届出書（求人も含め公共職業安定所などで入手可能）

法人、個人事業いずれの場合も、従業員を雇ったら、雇用保険と労災保険に加入しなければならない。手続きや今後の労務手続きには社会保険労務士を活用することも検討する。

ハローワークインターネットサービス

[https://www.hellowork.go.jp/enterprise/ent\\_service.html](https://www.hellowork.go.jp/enterprise/ent_service.html)

- ・労働保険の保険関係成立届
- ・労働保険概算保険料申告書
- ・雇用保険適用事業所設置届
- ・雇用保険被保険者資格取得届

法人の場合、健康保険制度・厚生年金の適用事業所となることが強制される。健康保険制度は、国の関与している「全国健康保険協会健康保険（協会けんぽ）」の他、同業者組合等により運営されている「組合健康保険」などがある。個人事業の場合は、事業主・従業員各々で「国民健康保険」に加入する場合が多い。

（社会保険加入時に必要な届出書）

- ・健康保険・厚生年金 新規適用届
- ・健康保険・厚生年金 被保険者資格取得届
- ・健康保険 被扶養者（異動）届
- ・厚生年金 第3号被保険者関係届

その他、従業員の採用、退職、保険料算定に関する届出が必要となる。

日本年金機構ホームページ（事業主関連）

<http://www.nenkin.go.jp/n/www/service/detail.jsp?id=2011#>

協会けんぽホームページ

<http://www.kyoukaikenpo.or.jp/>

## おわりに

今年度の調査研究事業を通じて、「シニアの元気」が「日本の元気」に繋がればいいと心から思った。健康長寿県でもある福井県の中小企業診断士グループとして、「シニア起業」をテーマに本調査・研究事業をすすめてきたことは非常に有意義かつ今後につながると自負している。

グループを結成し半年、様々な文献を読んだり実際のシニア起業家に会ったりもした。シニア起業支援の現場で活躍している若き女性起業家の姿にも触れることで勇気・希望をいただいた。グループ内で討議し、メンバー間で意見が食い違うこともあったが、建設的・前向きな意見が多く、最終的にはまとまりのある報告書に仕上がった。

本編で見てきたように、中小企業診断士にとっても今後の支援の対象として、「シニア起業家」が増えてくることは確実である。すなわち、「シニア起業家」が私たち中小企業診断士の事業ターゲットとしてその市場が広がるのである。

奇遇なこと、福井県は、「人口あたりの社長数」が日本一の県でもある。したがって、今後は本県内でもシニア起業が増加していくことは確実である。また、政府の「日本再興戦略」および来年度予算案には「開業率 10%を目指す」と謳われていることもあるため、シニア起業への期待、またそれを支援していく支援者側としての中小企業診断士への期待も高まっていくに違いない。

また、第4章にも述べたように、支援者として私たち中小企業診断士が注意すべきことは、シニア起業家は、「経験を積んでいる」ことを十分に承知して支援に臨むことである。すなわち、助言やアイデア創出においても、「コーチング」的な立場で、起業家自身で結論を導いていくような支援スタイルで臨むことを重視したい。女性や若者の創業では社会経験の少なさも多少強力にアドバイスしなければいけない事項が多くなるのであろうが、十分に社会経験も豊富であるシニア層にとっては耳障りになるかもしれないことを承知しておくことが大切である。

反対に、シニア層に対しアドバイスが必要なことは、大企業や官公庁などに長くお勤めであったシニアに対して「中小企業の取引・経営のスタイル」についての理解を十二分に伝えていくことである。

「はじめに」にも述べたが、今後の社会において、わが国の活力を牽引していく主導者としてシニア層がその中心的な役割を担っていくことを、本調査・研究事業を通じて改めて確信を強く持った。我々中小企業診断士としても、シニア起業を支援し、成果を高めていくことが社会的な要請であることを十分に理解しなくてはならない。シニア起業成功の裏にある、数多くの中小企業診断士の熱意をこめたコンサルティング活動に期待したい。

最後に、本調査研究事業に協力していただいた多くの方々に対し、執筆者を代表し心からのお礼を述べて本報告を締めくくりたい。

< 参考資料 >

1. シニア起業のためのチェックリスト（起業家向け）

区分	項目	YES
Why 動機	起業する目的が明確になっていますか？	YES
	その事業に、志と情熱を持っていますか？	YES
	その事業は、顧客のニーズにマッチしていますか？	YES
What 何を	その事業で売る商品に、ニーズはありますか？	YES
	その事業のセールスポイントは何ですか？	YES
	競合について調査し、競争力があると判断できますか？	YES
Who だれ	顧客の見込み、仕入先の見込みなどがありますか？	YES
	どのような顧客層にターゲットを絞っていますか？	YES
	ひとりで起業しますか？パートナーが必要なら雇用の見込みはありますか？	YES
How どのように	事業を遂行する健康と家族の理解はありますか？	YES
	その事業について十分な知識や情報をもっていますか？	YES
Where どこで	起業する場所は決めていますか？	YES
	その場所は、事業に適していますか？	YES
	ターゲットとなる商圈を決めていますか？	YES
When いつ	起業する具体的なスケジュールはできていますか？	YES
	起業のタイミングは外部環境から見て適切ですか？	YES
事業計画	売上、仕入などの損益計画は適切ですか？無理はないですか？	YES
	必要資金（イニシャルコスト）の試算はできていますか？	YES
	必要資金の手当ては十分ですか？	YES
	「事業計画書」としてまとめましたか？	YES
YESの合計数		

診断結果（YESの数を合計してください）	
18～20	起業準備は万全です！
12～17	もう少し準備してください
0～11	起業には早いかもしれませんが

中小企業庁小冊子「夢を実現する創業」より抜粋 シニア向けに筆者一部修正

## 2. シニア起業支援のためのチェックリスト（支援者向け）

STEP	プロセス	具体的内容	CHECK
1	創業準備の確認	起業チェックリスト、事業計画書は準備できているか？記入事項に漏れはないか？ 起業家とのコミュニケーションは良好か？	
2	ビジネスモデルへの助言	ビジネスモデルは明確か？そのビジネスモデルによる差別化ポイントはなにか？ 顧客開拓は可能か？将来性はあるか？	
3	初年度計画の精緻化	起業初年度と軌道に乗ったときの事業計画を分けて考えているか？ 初年度に注意すべき事項は把握しているか？	
4	資金繰りの確認	設備資金、運転資金は準備できているか？ 事業計画に応じた資金繰り表は作成されているか？	
5	法人化、届出の確認	法人化を選択するか？設立のスケジュールは明確か？ 各種行政への届け出や許認可への対応は十分か？	
6	業務の流れの確認	業務の流れは適切か？ 不測事態への対応は考慮されているか？	
7	顧客開拓の確認	販路は確保されているか？ 集客や新規顧客開拓の方法は考慮されているか？	
8	仕入・調達先の確認	事業に必要な商品・製品・資材等の調達準備は整っているか？包装資材や名刺・封筒の類は揃っているか？	
9	最終意思の確認	起業家は信念に基づいて事業を遂行する準備は万全か？支援者として伴走する準備が出来ているか？	
10	事業の承継・廃業	起業家はその事業を将来どのように成長させるのか？それとも1代で廃業する意思で起業するのか確認しているか？	

### 3. 事業計画書のモデル

#### (1) ㈱日本政策金融公庫の創業計画書

創業計画書				お名前				
<p>・この書類は、ご面談にかかる時間を短縮するために活用させていただきます。お手数ですが、ご協力のほどよろしくお願いいたします。</p> <p>なお、本書類はお返しできませんので、あらかじめご了承ください。</p> <p>・お手数ですが、可能な範囲でご記入いただき、借入申込書に添えてご提出ください。</p> <p>・この書類に代えて、お客さまご自身が作成された計画書をご提出いただいても結構です。</p>								
1 創業の動機								
業種	創業（予定）時期			平成	年	月		
創業されるのは、どのような目的、動機からですか。								
2 事業の経験等								
過去にご自分で事業を営んでいたことはありますか。	<input type="checkbox"/> 事業を営んでいたことはない。 <input type="checkbox"/> 事業を営んでいたことがあり、現在もその事業を続けている。 <input type="checkbox"/> 事業を営んでいたことがあるが、既にその事業をやめている。 [ やめた時期： 年 月 ]							
この事業の経験はありますか。（お勤め先、勤務年数など創業に至るまでのご経歴）	年月	略歴・沿革						
取得されている資格 <input type="checkbox"/> 有 ( ) <input type="checkbox"/> 特になし								
創業される方（法人の場合、代表者の方）の現在のお借入の状況（事業資金を除きます。）	お借入先名	お使いみち		お借入残高	年間返済額			
		<input type="checkbox"/> 住宅 <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> カード <input type="checkbox"/> その他		万円	万円			
		<input type="checkbox"/> 住宅 <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> カード <input type="checkbox"/> その他		万円	万円			
		<input type="checkbox"/> 住宅 <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> カード <input type="checkbox"/> その他		万円	万円			
3 取扱商品・サービス								
お取扱いの商品・サービスを具体的にお書き下さい。							(売上シェア %)	
							(売上シェア %)	
							(売上シェア %)	
セールスポイントは何ですか。								
4 取引先・取引条件等								
	取引先名（所在地等）	シェア	掛取引の割合	回収・支払の条件	取引先名（所在地等）	シェア	掛取引の割合	回収・支払の条件
販売先		%	%	日 〆 日回収		%	%	日 〆 日回収
		%	%	日 〆 日回収		%	%	日 〆 日回収
仕入先		%	%	日 〆 日支払		%	%	日 〆 日支払
		%	%	日 〆 日支払		%	%	日 〆 日支払
外注先		%	%	日 〆 日支払		%	%	日 〆 日支払
		%	%	日 〆 日支払		%	%	日 〆 日支払
従業員等	常勤従業員の人数（法人の方のみ）			人	人件費の支払			
	従業員数（うち家族）			人( )人		日 〆	日支払	
	パート・アルバイト			人		(ボーナスの支給月 月、 月)		

[ 平成 年 月 日作成 ]

5 必要な資金と調達の方法

必要な資金		金額	調達の方法	金額
設備資金	店舗、工場、機械、備品、車両など (内訳)	万円	自己資金	万円
			親、兄弟、知人、友人等からの借入 (内訳・返済方法)	万円
			日本政策金融公庫 国民生活事業 からの借入	万円
			他の金融機関からの借入 (内訳・返済方法)	万円
運転資金	商品仕入、経費支払資金など (内訳)	万円		
合計		万円	合計	万円

6 事業の見通し(月平均)

		創業当初	軌道に乗った後 ( 年 月頃)	売上高、売上原価(仕入高)、経費を計算された根拠をご記入ください。
売上高		万円	万円	個人営業の場合、事業主の分は含めません。
売上原価 (仕入高)		万円	万円	
経費	人件費	万円	万円	
	家賃	万円	万円	
	支払利息	万円	万円	
	その他	万円	万円	
	合計	万円	万円	
利益 - -		万円	万円	

ほかに参考となる資料がございましたら、計画書に添えてご提出ください。 (日本政策金融公庫 国民生活事業)

日本政策金融公庫ホームページより

[https://www.jfc.go.jp/n/service/dl\\_kokumin.html](https://www.jfc.go.jp/n/service/dl_kokumin.html)

(2)中小企業庁発行「夢を実現する創業」からシニア起業向けに編集

事業計画書（蕎麦屋の起業の例）（1）全体構想	
起業の動機（志）	・これまで培ってきた蕎麦打ちの技術を活かしたい。 ・アマチュア蕎麦打ち名人としての味を多くの人に味わってもらいたい。
事業の概要	・今年中の開店を目標に、「本当の蕎麦の味」を知ってもらえるような蕎麦店を目指す。 ・メニューはあまり多くせず、「食事」というよりも「嗜好品」としての蕎麦を楽しんでもらう。
市場の環境	・「蕎麦店」は数多いが、「食堂」のような店も多く、「蕎麦の味」を楽しめる店は少ない。 「本格派」への人気は高く安定的であると考えられ、ニーズは高いと考える。
事業の将来目標	・3年～5年後には多店舗展開できる規模につなげたい。 ・蕎麦打ち職人を育成し、当店の味を広めたい。
事業の課題	・開業資金（設備面）が充分でない。 ・経営者としてのノウハウが不足していると感じている。

事業計画書（蕎麦屋の起業の例）（2）具体的な事業内容	
事業の内容	・「蕎麦本来の味」を知ってもらうための蕎麦店を開業する。 ・メニューは、「もりそば」「塩そば」「そばがき」などシンプルなものを提供する。 ・シンプルだけでは飽きられるため、リピーターを獲得できるようなトッピングメニューを考案する。
事業の特色	・「蕎麦の味」だけでなく、健康食としての蕎麦をアピールする。 ・国内産玄蕎麦中心であるが、旬の時期には安全な海外産の玄蕎麦を仕入れる。 ・「自家製粉」にこだわり、轆きたて、打ちたての蕎麦を味わってもらう。
販売計画	・ターゲットは開業予定地（私鉄駅前）近隣に在住の中高年。 ・開業予定地は比較的裕福な世帯が多く、駅前の商業施設には高級寿司店など入居している。
設備計画	（店舗） ・厨房、店舗併せて30坪程度の小規模店から始める。 ・家賃は月30万円、保証金は150万円程度に抑える。 （機械・設備） ・機械は中古で500万円程度で抑える。インターネット通販など活用する。 ・店内は落ち着いた手作り感の雰囲気の内装等の工事も出来るところは自分で行う。
要因計画	・妻が事業専従者として厨房、ホール、経理を担当する。 ・フロアスタッフはパートのみで行う。妻の友人などに既に希望者が多数いる。

## (3) 起業時の資金計画表

(単位：千円)

必要な資金		金額	調達の方法	金額	
設備資金	1	店舗 (内訳)	自己資金	8,000	
		店舗の保証金 (資料)	その他 なし		
	2	内装工事費 (見積書)	3,000		
		機械・備品		金融機関からの借入額 (内訳)	
		機械装置(中古)	1,000		
		器具備品	3,000		
運転資金		仕入資金 (1か月分)	1,000	日本政策金融公庫 4,000	
		経費(人件費等) (2か月分)	2,500		
		12,000		12,000	

## (4) 損益計画表

(単位：千円)

		創業初期(1ヶ月分)		メモ
		当初	3年後	
売上高		2,500	3,000	@1,000円×100人×25日
売上原価		1,000	1,200	の40%と見込む
売上総利益 ③=①-②		1,500	1,800	
経費	人件費	600	700	妻+パート3名(当初)
	家賃	300	300	不動産契約
	減価償却費	60	60	7,000千円÷120ヵ月(定額法)
	支払利息	15	15	借入金の4%程度
	その他	275	325	水道光熱費・消耗品費等
経費合計		1,250	1,400	
利益 ⑤=③-④		250	400	
減価償却費		60	60	
返済可能額 = +		310	460	
借入金月額返済額 ⑧		70	70	> であれば返済可能

### < 参考資料・文献一覧 >

- 平成 24 年度人口動態統計月報年計（概数）（厚生労働省）  
平成 25 年版高齢社会白書（内閣府）  
労働力調査（総務省）  
体力・運動能力調査（文部科学省）  
平成 21 年全国消費実態調査（総務省）  
夢を実現する創業（中小企業庁）  
2013 年度版新規開業白書（日本政策金融公庫総合研究所 編）  
「シニア起業家の開業」（日本政策金融公庫総合研究所）  
「シニア起業」で成功する人・しない人（片桐実央著 講談社＋ 新書）  
経済界 2013 10・15 号（経済界）  
企業診断 2013 年 11 月号（同友館）  
企業診断ニュース 2013 年 10 月号（一般社団法人中小企業診断協会）

### < 執筆者 >

竹川 充	MITコンサルティング㈱代表取締役 中小企業診断士	第 2 章，第 3 章
富田 博之	中小企業診断士	第 1 章
土肥 勝	中小企業診断士	第 2 章
左近 政裕	左近経営事務所代表 中小企業診断士	第 3 章
佐治 眞悟	佐治経営事務所代表 中小企業診断士	第 3 章，第 4 章
早見 光弘	早見経営事務所代表 中小企業診断士	第 3 章