

# 創業企業のパフォーマンスと外部支援の効果の分析

## A Study about Performance among New Start-Up Firms and Effects of External Support to them

柳田 浩孝<sup>1</sup> 倉橋 節也<sup>2</sup>  
Hiroataka Yanada<sup>1</sup> Setsuya Kurahashi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 企業科学専攻

<sup>1</sup> Graduate School of Business Sciences, University of Tsukuba

<sup>2</sup> 筑波大学大学院 ビジネス科学研究科

<sup>2</sup> Graduate School of Business Sciences, University of Tsukuba

### Abstract:

The purpose of this study is to (1)make clear the situation and structure of performance among Start-Up Firms in Japan, (2)investigate the relationships between performance and external support to them.We analyzed the questionnaire research on the basis of the answers which were obtained from 2,897(1<sup>st</sup> research) people of Start-Up's.As a result of factor analysis ,4 main factors :”business quality/management posture”,”external support”,”quantitative performance”,”qualitative performance”were extracted.Among the 4 factors,we admit some significant relations ,but ”qualitative performance” did not show significant relations positively to any of the three remaining factors.

Key Words:創業企業、外部支援、パフォーマンス向上、因子分析

## 1 はじめに

わが国において、中小企業・小規模事業者は、地域の経済や雇用を担う重要な存在であるとされる一方、その数は年々減少傾向にある。こうした中、平成25年6月に閣議決定された「日本再興戦略」では、開業率が廃業率を上回る状態にし、開業率・廃業率を米国・英国レベルの10%台に向上させるという目標が掲げられた。これを受けて、地域における創業者数の増加、ひいては上記目標を達成することを目的に様々な支援策が講じられようとしている。筆者は、民間金融機関での勤務経験から、スタートアップ企業経営者の企業家としての特性や経営姿勢とこれにマッチした創業支援が相俟って当該企業の優れたパフォーマンスを生み出すのではないかという実感を有しているが、これまで必ずしも十分に実証されているとは見なし難い。そこで、本論文では、これらの実証を試みるとともに、創業が成功を収めるための類型決定要因や、経営者の持つ経営姿勢と当該企業の創業支援ニーズの度合いと

の関係性についても併せて分析を行い、実務へのインプリケーションを探ることとする。ここでは、分析対象企業家（中小企業経営者）の経営姿勢、創業支援と当該企業のパフォーマンスとの関係性について構造分析を探索的に行い、さらに、得られた結果（発見事実）を元にしてパフォーマンス向上の過程を捉える1つの枠組みを提示したいと考える。

## 2 関連文献

本論文の主要な先行研究としては、①村上 [2007]、②安田 [2010]、③新田 [2001]、江島 [2010] がある。①、②は双方とも創業支援策を講じることの意義に係る問題意識に基づく分析であり、支援策の質や内容の側面につき疑問を呈している。特に②は、支援策を検討する場合、起業のタイプ（経緯）を二つに分けそのいずれを念頭に置くのかは重要なポイントであるとし、現在求められているのは、新規開業を数として増やす政策ではなく、事業計画自体への助言・指導であることの可能性を指摘する。③は、新田 [1999] がベースとなった論文で創業支援を産業進化の観点から位置づける試みを行いつつ、雇用を拡大するパフォーマンスの実現を重視する。

但し、従業者ベースでの事業所の新設と撤退の件数を検証の対象としており、創業支援の分析とみなして良いかどうか課題がある。これに対して④では、欧米を中心とする先行研究結果を踏まえて、企業成長に影響を与えると考えられる諸要因に焦点を当てて、企業成長との関係性について記述統計を用いた分析が行われており、企業家的な戦略志向性（EO）が創業企業の成長（雇用並びに売上）に大きく貢献している可能性が示されている。本論文も④に負うところが大きであるが、政府等からの政策的支援については効果が必ずしも一定でなく、企業の戦略姿勢や組織のマネジメント要因との相互補完関係の可能性を指摘するに留まっている。以上に対し、本論文は、わが国における「中小企業基本法」改正（1999.12.3 公布・施行）後の 2000 年代のデータを用いて、創業企業のパフォーマンスの実態と外部からの支援と当該企業のパフォーマンスとの間の構造分析も併せて行うものであり、先行研究には見られない新規性を有していると思料する。

### 3 研究の背景と目的

#### 3.1 企業成長の理論フレーム

企業の成長を論じた代表的理論として、L. E. Greiner の組織進化モデルが挙げられる。同モデルは、企業のライフサイクルは第一段階（創業期）から第五段階（成熟期）に分けられ、企業が設立されてからの存続期間である年齢（Age）と企業規模（Size）が成長段階を規定する重要な要因であるとする。そしてあるステージから次のステージに移るときには revolution（革命＝組織の本質的な変動期）を経験し、その後に緩やかな進化である evolution（進化）としての次の新しいステージを迎えるという理論である。実務ベースにおいても、成長ステージによって全く異なる経営課題が設定され、それに対応するための支援体制も異なったものが要求されるという考えを基本とする「ステージ別経営支援」という概念がある。例えば、創業期ステージにある企業がもつ経営課題として、「事業計画作成」「経営者の相談機能」「開業資金の調達」等が挙げられており、これらの課題は創業企業に対して極めて重要な経営支援テーマだと言える。

そこで、創業企業が受けるサポートを「外部支援」と捉え、これが創業期ステージにある企業の成長を促す

とすれば、創業企業にとって「外部支援」は、パフォーマンス向上の要因として極めて重要な一角を占めることになる。本論文は、上記の「ステージ別経営支援」のフレームにおいて、創業企業のパフォーマンス向上と関連性の高い外部支援とはどのようなものかを検討する。

ところで、これまでの創業企業支援に係る研究では、国・地方公共団体による法制度の整備、補助金・助成金や政府系金融機関による開業資金の融資など、主に公的機関による支援が創業企業のパフォーマンスに与える影響について焦点が与えられてきた。しかし、創業企業への支援は公的支援だけでなく、民間金融機関やその他経営者の個人的な人脈を通じて受けた支援からも影響を受ける。ここでは、創業企業の成長要因、すなわちパフォーマンス向上をもたらす可能性のある外部支援として、公的支援と非公的支援の2つに区分し検討する。

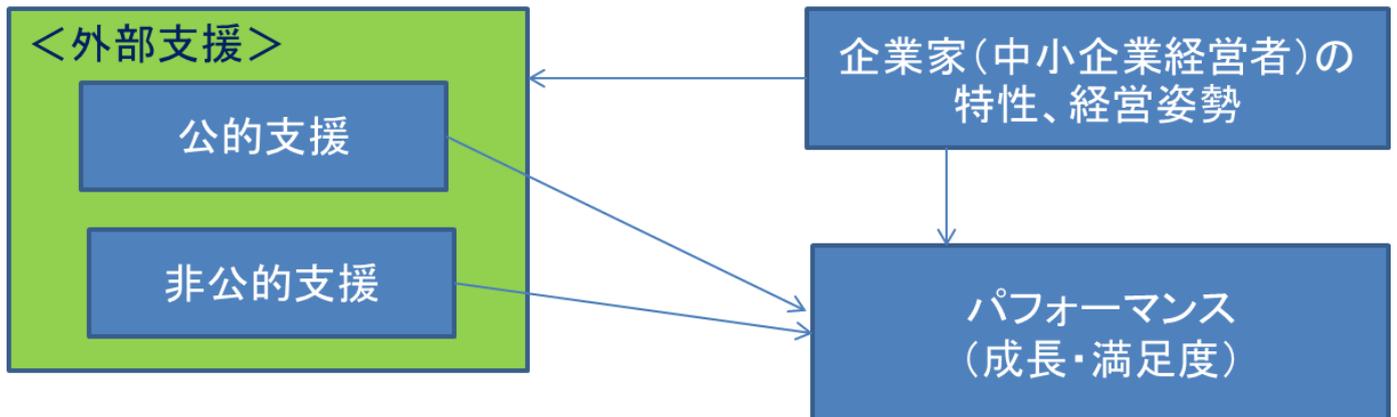
#### 3.2 創業企業パフォーマンス向上のモデル

企業成長の理論に従えば、創業期段階にある企業は、そのステージ独自の諸々の経営課題を克服することで次の段階に成長することとなる。したがって、個々の経営課題に対し、自助努力はもとより有効な外部支援を多く受けた企業ほど、パフォーマンスが高いと予測される。このとき、外部支援には2種類あることを考えれば、有効な公的支援を多く受けている企業ほど、パフォーマンスが高く、同様に、有効な非公的支援を多く受けている企業ほど、パフォーマンスが高いと予測される。

多くの既存研究では、創業企業のパフォーマンス向上に多大な影響を与える要因として、企業経営者の企業家としての特性や経営姿勢を挙げている。一般的に、高い積極性を持つ企業家ほど、公的支援や非公的支援を受ける機会が多いと考えられる。そのため、そのような企業家を擁する創業企業はパフォーマンスを向上させ、次の成長ステージに移る機会も多いと推測される。

このような考え方がある一方で、積極性が相対的に低くとも、パフォーマンスを向上させる創業企業もあろう。また、積極性が高くてもこれとマッチする有効な外部支援が受けられない場合には、パフォーマンスが向上しない可能性もある。これらのことから、企業家の特性や経営姿勢だけでは、創業企業のパフォーマンスは決まらないとも考えうる。

図-1 創業企業パフォーマンス向上の理論モデル



これらは互いに矛盾しているように思われるが、次のように解釈できる。すなわち、創業企業のパフォーマンスは、有効な外部支援を受ける機会の頻度による影響も大きく、一般的に、それは企業家の特性や経営姿勢に依存する。しかし、企業家としての特性や経営姿勢が相対的に劣後する創業企業であっても当該企業に合致する質や内容の外部支援を受けることができれば、パフォーマンスが向上する蓋然性も高い、と考えられる。例えば、地方公共団体の窓口を介して中小企業診断士から適切な経営計画策定の指導を受けたり（公的支援）、民間金融機関から時宜を得た資金支援を受け（非公的支援）、パフォーマンスが向上するケースが示唆される。換言すれば、創業企業のパフォーマンスは企業家の特性や経営姿勢だけの問題ではなく、有効な外部支援の頻度や種類の問題であるとも言えそうである。このように考えれば、上記の推察は以下のように整理できる。すなわち、有効な外部支援の経験頻度は、当該創業企業のパフォーマンス向上と密接な関係を持ち、企業家の特性や経営姿勢による効果を補完する役割を果たしている、と考えられる。

これらの前提に基づいた理論モデルを図-1に示す。本研究の主要な目的を次の2点におくこととしたい。創業企業の企業家に対してパネル調査を行ったデータを用いて、1つはその定義も含め創業企業のパフォーマンス向上の実態を明らかにすること、2点目は、そのパフォーマンス向上の要因がどのような事象にあるのか、外部支援との関連性や位置づけを念頭に置きつつ明らかにすることを試みることである。

## 4 調査概要

### 4.1 調査方法

上記仮説を検討するため、本論文の分析に際しては、慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センターから、日本政策金融公庫総合研究所より寄託されている「新規開業パネル調査」の個票データの提供を受けた。調査対象として、2006年に開業した日本政策金融公庫の取引先2,897社（不動産賃貸業を除く）を継続調査先としている。2006年以降毎年12月を調査時点とし、郵送法による質問紙調査を行ったもので、2010年まで計5回の調査を実施した。

有効回答社数は第1回調査の2,897社を皮切りに年々減少の一途を辿り、最終の第5回調査では1,359社であった。創業時の組織形態は個人企業がおおよそ2/3を占め、企業家の性別は男性が83.8%、平均年齢は41.9歳、最も多かったのが30歳代の38.0%であった。業種別では、飲食・宿泊業の15.2%を筆頭に、個人向けサービス14.5%、小売業14.0%、医療・福祉12.8%が続く。

また本調査においては、「現在、事業を行っていない」と回答した企業に加え、質問紙の配布回収を委託した(株)帝国データバンク並びに日本政策金融公庫の支店が事業を行っていないことを確認した企業を廃業と認定している。これによると、同時点までに廃業した企業の比率は15.2%、2010年末まで存続した企業の比率は83.3%となった。廃業年別では2008年（創業2,3年目）の28.4%、業種別では飲食・宿泊業の23.2%が最も高かった。

## 4.2 調査内容・目的

日本政策金融公庫がそれ以前に実施してきた「新規開業実態調査」では、同公庫が融資した企業のうち融資時点で創業後1年以内の企業から調査対象を無作為に抽出し、創業企業の経営者像や開業資金、資金調達などについて分析するものであった。しかし、同調査で毎年異なる企業を対象としたのでは、存続廃業、雇用の状況など、創業後に生じるさまざまな変化を十分にとらえることができない。こうした変化を明らかにするため、調査対象を固定し定期的に状況を把握する手法（パネル調査）により多面的な分析を行うことを目的として、本調査が実施された。

各質問に対する回答法は、複数の選択肢から1つを選ばせるものもあれば、該当するものすべて、或いは数に上限をつけて選ばせるもの等、複数の種類がある。

## 5 分析結果

### 5.1 外部支援の実態

創業企業に対する外部支援の中でも、公的支援と非公的支援それぞれの現状を把握するために、各回答の総計を求めた。まず、公的支援では「融資(860)」「補助金・助成金(454)」「協会保証(799)」といった資金面の支援が目立った他、ほぼ全種類において初年度の件数が最も多く、「事業計画(相談)」「セミナー」の2項目では初年度が突出していた。これらの事実から、創業支援政策の整備が進んだ現代においても、資金面以外において公的支援の持続性はそれほど高くないと思われる(図2)。

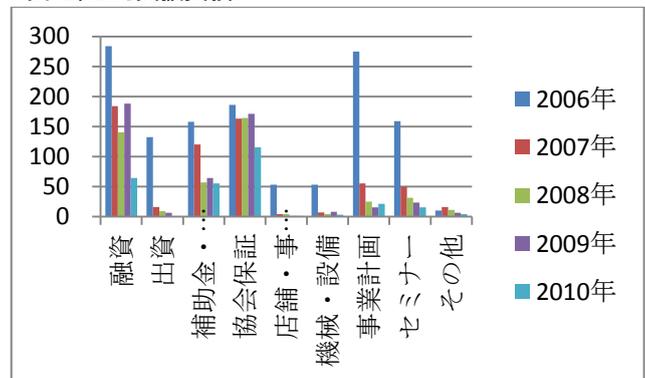
一方、非公的支援ではほぼ全種類において初年度の件数が最も多い点は公的支援と共通するが、件数の上位は「販売先・顧客紹介(2,500)」「仕入先・外注先紹介(1,692)」「事業計画指導(1,782)」と資金面以外の種類が上位を占めた。具体的な支援主体は明らかにされていないものの、企業家が自身の人脈をフル活用し、民間金融機関以外からも事業面でさまざまなサポートを引き出している様子がうかがえる(図3)。

以上より、公的支援と非公的支援の内容や傾向には相違点が認められる。しかし、この実態からだけでは、それぞれが創業企業のパフォーマンスに与えている効果について評価を行うことは困難である。まずパフォーマンスについて、明確な定義づけが必要となる。

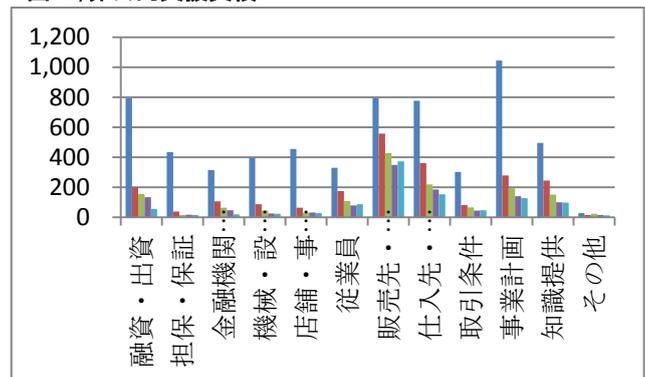
### 5.2 創業企業のパフォーマンス

創業企業のパフォーマンスは、ここでは「売上」「採算状況」「従業員数」「(企業家の)満足度」で捉えるものとする。これら4項目は全て、今回分析を行う調査の質問項目に盛り込まれている。例えば、月商の増減状況を見ると、いずれの年についても、「増加」は「減少」を上回っている。採算状況をみると、黒字基調の割合は2010年末で64.1%となっている。他方、この間赤字基調の割合は26.8~39.1%であり、いずれの年をみても黒字基調の割合が赤字基調を上回る。従業員数(1企業当たり)をみると、開業時の3.7人から2010年末には4.7人へと、廃業による雇用喪失を勘案しても、1.0人増加している。集計対象企業878社全体でみると、開業時から2010年末にかけて3,268人から4,129人へと861人、率にして26.3%増加している。開業したことについての総合的な満足度をみると、「大いに満足」が27.5%、「やや満足」が47.5%となっており、「満足」が75.0%に上る。一方、「大いに不満」は2.4%、「やや不満」は6.4%に過ぎない。

〈図-2; 公的支援実績〉



〈図-3; 非公的支援実績〉



### 5.3 外部支援とパフォーマンスの関係性

創業企業に対する外部支援とパフォーマンス向上の関係性検討に向けた次の段階として、その因子構造について明らかにすることを試みたい。

まず、各年度およそ 100 に近い質問項目の中から、本論文における課題と関連が強いと考えられる質問 14 項目を抽出した。そのうえで、分析結果の理解を容易にするため、順序尺度（順序カテゴリカル変数）の選択肢となっている各質問について、パフォーマンスに積極的な効果を与えそうな選択肢ほど高い数値（項目得点）を与えるべく、逆の配列となっている選択肢の項目得点は逆転させ、もとの変数を上書きする前処理を行った（例えば、採算状況・満足度等）。また、「公的支援」「非公的支援」や「自信を持っていること」「苦勞した点」については、回答企業が該当する選択肢に付した年度毎の項目の個数を積み上げることで、その変数とした。したがって、その変数の数値は、各回答企業が受けた「外部支援」の頻度や「自信がある点」「苦勞した点」が経営姿勢としての定量的な水準を示すことになり、企業毎のパフォーマンスとの関連性を分析することが可能になる。

選定した質問 14 項目について上記の事前処理を行ったあと、これに対して因子分析を実施する。固有値の変化などに鑑み 4 因子構造が妥当と考えられたので、4 因子を仮定し因子負荷量の計算方法として最尤法・プロマックス回転による因子分析を実行した。その結果、十分な因子負荷量を示さなかった 1 項目を分析から除外し、再度最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。プロマックス回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を表 1 に示す。一部の項目で、複数の因子に対して相応水準の因子負荷量が算定されたものも見られたが、いずれも最も高い負荷量を示した因子に所属させることとした。この結果につき $\omega$ 係数を算出した結果 0.76 となり、内的一貫性を有する尺度であることも確認された。

第 1 因子は全 4 項目で構成され、企業家自身が今後の展望も含め自社事業に関していくつかの切り口で評価する内容が並んでいた。そこで、「事業特性・経営姿勢」因子と解釈した。

第 2 因子は全 3 項目で構成されており、どの程度社外から支援を受けたり社外と相談を行ったかという外部からの支援に関する様々な経験を示す項目が集まった。よって、

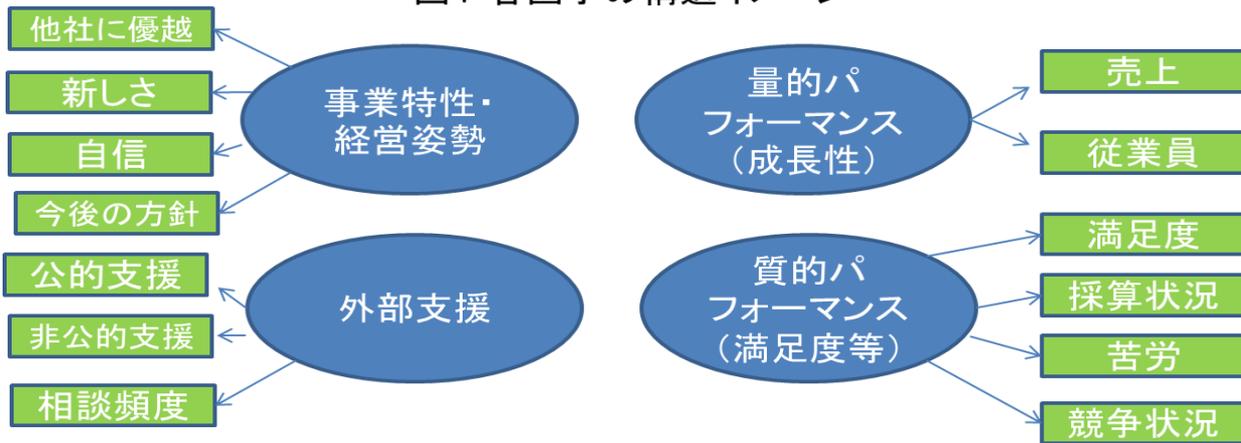
文字通り「外部支援」因子と命名した。

第 3, 第 4 因子はそれぞれ 2 項目, 4 項目で構成されており、双方とも調査時点までの経営活動の帰結として企業の現況を示す項目が並ぶこととなった。第 3 因子は企業の成長ぶりを定量的（客観的）に示す項目であり、第 4 因子は定性的（主観的）に示す項目が並んだ。意味内容からそれぞれ「量的パフォーマンス」因子、「質的パフォーマンス」因子と命名することとした。結果として、少なくとも創業企業においては、パフォーマンスといっても一括りに論じるのではなく、定量（客観）面と定性（主観）面とに区分して考察することの必要性をうかがわせた。

また因子間相関関係について、0.3 を基準に解釈すると、まず第 1 因子（事業特性・経営姿勢）の場合は、第 2 因子（外部支援）及び第 3 因子（量的パフォーマンス）と正の相関を示しており（.523, .469）、企業家が自社の事業に積極的な評価を与えている企業ほど、外部支援を多く受けており、量的成長も遂げているということがわかる。また、第 2 因子（外部支援）を見ると、第 3 因子（量的パフォーマンス）とは正の相関を示している（.497）一方で、第 4 因子（質的パフォーマンス）との間では負の相関が認められた（-.299）。これは、外部支援を多く受けている企業ほど、高い成長を示す一方、満足度を始め質的パフォーマンスはやや劣後しているものと考えられる。さらに質的パフォーマンスは、事業特性・経営姿勢や量的パフォーマンスとの間でほぼ無相関な関係にあるという結果となった。

項目内容	I	II	III	IV
他社よりも優れている点	<b>0.832</b>			
事業の新しさ	<b>0.743</b>			
自信を持っていること	<b>0.403</b>	0.312		
今後の方針	<b>0.373</b>		0.256	
非公的支援		<b>1.105</b>		
公的支援		<b>0.299</b>	0.278	
相談頻度		<b>0.287</b>		
従業員の増加			<b>0.809</b>	
月商の増加			<b>0.684</b>	
満足度				<b>0.690</b>
業績				<b>0.552</b>
苦勞している点				<b>-0.503</b>
競争の変化				<b>0.382</b>
因子負荷量の2乗和	1.464	1.435	1.182	1.261
因子の寄与率(%)	11.3	11.0	9.1	9.7
累積寄与率(%)	11.3	22.3	31.4	41.1
因子間相関				
I	-	0.523	0.469	0.030
II		-	0.497	-0.299
III			-	-0.129
IV				-

図4 各因子の構造イメージ



## 6 考察と課題

### 6.1 考察-まとめに代えて-

本研究では、創業企業の動向やパフォーマンスを、既存の「新規開業パネル調査」の分析結果から見てきたが、因子分析の活用によって、パフォーマンスに関連する質問項目間の関係にある程度構造的に掴むことができた。得られた知見としては、先行研究からは予測もしなかった findings が得られたというわけではない。しかし、創業企業のパフォーマンス向上の要因解明に向けた第一段階として、その因子構造を示した意義は小さくないと言える。

具体的には、国内の先行研究などを参考に、既存のパネル調査の質問から 13 項目を選定し、まず探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行った。その結果、固有値の大きさと観測変数（質問項目）の因子所属の明瞭さから、「事業特性・経営姿勢」「外部支援」「量的パフォーマンス」「質的パフォーマンス」の 4 因子構造が妥当であると判断した。データへの適合度は、TLI が 0.955、RMSEA が 0.037 であり、いずれも統計学的な許容水準を満たしており、この判断がデータによって支持されたことが確認された。また、尺度の信頼性についても、 $\omega$  係数を算出した結果、全体で 0.76 となり、本研究における因子分析結果は内的一貫性を持つことが確認された。以上の結果、各因子における観測変数との関係性は図-4 のように示されることが理解できた。

経営者にとって外部支援は、自社企業の事業特性・経営姿勢を高め、量的成長の基盤となる潜在力を持つ

ことに異論はなさそうである。しかし一方で、経営者の満足度を始めとする質的パフォーマンスとの相関性が殆ど認められなかった（むしろやや負の関係）のは意外な結果であった。外部支援が客観的な成長（量的パフォーマンス向上）を促す要因とはなりえても、質的パフォーマンスに対して影響力の無さが目立つのは何故なのか。外部支援者の視点からは、その理由を見極めることで、支援そのものの質や内容についてさらなる工夫や改善の余地を見出す可能性が考えられよう。

### 6.2 課題

本研究では、当初の目的に端を発し、その成果として創業企業のパフォーマンス向上に係る因子構造を確認することができた。ただし、本研究はデータ提供の協力を得られた日本政策公庫の融資先で質問調査が可能な顧客のみを対象としている。したがって、調査対象となった企業家が、創業企業の全体像を網羅していない可能性がある点で限界がある。したがって、今後は他の対象でも調査を実施して本研究と同様の 4 因子構造が確認できるのかについて検討したり、質問項目の内容や表現についても改善を図っていくことが重要となろう。

さらには今回、因子間について相関が示されたといっても明確な因果関係まで立証できたわけではない。本研究では、比較的単純な分析が中心となったので、クラスター分析によるグループ（タイプ）分けや SEM、ベイジアンネットワークを活用してのモデル構築等で因果関係を明らかにし、創業企業のパフォーマンス関連要因をさらに明確にしていくことを今後の課題として取り組んでいきたい。

## 参考文献

- 江島由裕（2010）「日本のスタートアップ企業の成長要因(1)(2)—デモグラフィと企業成長—」, 大阪経大論集・第 61 巻第 4 号 pp49-64, 第 5 号 pp109-124
- 金恵成（2013）「日本の起業の特性と支援課題」, 大阪観光大学紀要第 13 号, pp37-44
- 高島克史（2009）「ベンチャー企業の成長モデルに関する考察 :Greiner の説をもとにして」, 弘前大学人文社会論叢. 社会科学篇. 21, pp79-94
- 高田亮爾（2012）『現代中小企業の動態分析』ミネルヴァ書房
- 新田光重（1999）「創業支援政策の理論的基礎に関する一試論」, 城西大学経済学部『城西大学経済経営紀要』Vol. 17, No.1, pp53-73
- 新田光重（2001）「産業進化と創業・成長支援策」, 岡山大学経済学会雑誌 32(4), pp. 65-100
- 日本政策金融公庫総合研究所（2011）「新規開業パネル調査結果」
- 村上義昭（2007）「まとめ：新規開業企業の役割と開業支援策（第 8 章）」樋口美雄・村上義昭・鈴木正明・国民生活金融公庫総合研究編『新規開業企業の成長と撤退』勁草書房
- 安田武彦（2004）「創業時の流動性制約と創業動機、政策金融の効果」,RIETI Discussion Paper 04-J-032
- 安田武彦（2010）「起業選択、起業後のパフォーマンスと起業支援政策」,RIETI Discussion Paper 10-P-025
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫（2006）『21 世紀中小企業論 新版 多様性と可能性を探る』有斐閣アルマ