

2020年12月15日

金沢市における新産業創出に関する提案

北陸先端科学技術大学院大学
准教授 姜理恵

目次

1. 新産業創出をめぐる社会情勢や学術的背景
2. 女性起業家育成の現状と具体的提案
3. 事業承継支援の現状分析と具体的提案
4. ミドルキャリア起業家育成と子供向け起業家教育
5. まとめ

1. 新産業創出をめぐる社会情勢や学術的背景

2020年12月現在、不可逆的な変化の真最中にいるというのは、全世界で共通する認識であろう。こうした社会の劇的な変化は、確かに今回は COVID-19 が衝撃的な端緒にはなったとはいえ、かなり前から様々な表現で予言されていた。

組織学とリーダーシップを専門とする Warren Bennis と Burt Nanus は、1987年にはもう既に VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）というアクロニムを用いて、この不確実さを表現していた。

筆者の専門分野である経営学、アントレプレナーシップ研究でも、経営学が積み上げてきた分析手法、フレームワーク、事例研究では実社会の変化を捉えきれない現象がかなり前から観察されていた。

2010年ごろから従前の MBA 的なフレームワークや市場調査を重視せず、**まずはやってみるという躬行実践な新規事業手法、エフェクチュエーション理論**(Sarasvathy, 2001,2008) が起業家研究分野で最も参照される研究論文 (Fisher, 2012) とされていたことを鑑みると、VUCA の様相は 10 年も前から現れ始めていたとも考えられる。

このような VUCA の時代、不確実性の高い環境でのビジネスにおいては「まずはやってみる」「やりながら考える」というエフェクチュエーション理論が有効なのは自明である。事前に調査や実験をしてから実際のビジネスに移行しては、現実社会の変化の方が早く、機会損失が生じるためだ。

また VUCA の時代に社会に新しい価値をもたらす商品サービスを提供するには、クリエイティビティが必須要件と言える。

非常に速いスピードで変化する時代に、未来の社会やニーズを先読みして、自身のビジネスを創造するには、個人としての創造性が重要になるからである。

この個人の創造力の重要さは、グローバルで行われた大規模な経営系調査の結果からも裏付けられている。IBM 社による“IBM Global C-suite Study 2020”, Adobe 社による“Adobe State of Create 2016”などがそれにあたるが、これらを並べ読めば、自由なイマジネーション（未来予想、バックキャスト等）を基に「価値ある新しい仕組み」を構築できる人材＝「創造的イノベーション人材」の不足と、それを育成する場が急務であるとのメッセージが共通する。

これらの思考を背景に筆者は「創造的イノベーション人材」の潜在的な能力を発揮させる仕組みや“場”を金沢市に提案したいと考え、本稿を執筆する。

こうした「創造的イノベーション人材」の醸成や活躍が、経済的・社会的優位性を持続可能なものにしていくために必要不可欠であることは世界的なコンセンサスである（Florida 1998, 2002, 2010; Amabile 1988, 1996, 2012）。中でも日本のように相対的な起業活動レベルの低い（対米国比 1/5 以下, Global Entrepreneurship Monitor 2018）タイプの国では、他国よりも更に熱心に「創造的イノベーション人材」を育てることが、都市としての競争戦略上、重要である。

日本における創造的イノベーション人材は、相対的に高レベルの「利他指向」を示し、人間味ある経営手法をとっているケースも多く、本人も高い幸福を感じる傾向が強い（東出・大久保、2010）ことが分かっており、こうした人材が社会、地域に貢献することもわかっている。

こうした社会的、学術的背景をもとに、本稿では新産業創出に対して、筆者は以下の 4 点の考えを示す。

都市の成長を促進させる人材を育成する観点から

1. VUCA の時代、想像力と創造力を兼ね備えた「創造的イノベーション人材」が成長のドライバーとなる
2. この「創造的イノベーション人材」を育成し、潜在的な能力を発揮させる仕組みや“場”の整備が急務である
3. 日本における創造的イノベーション人材は、相対的に高レベルの「利他指向」を示すな

ど、地域発展のコア人材と言える

ついで、新産業創出の観点から、

4. 不確実性の高い現在、「まずやってみる」「やりながら考える」というエフェクチュエーション理論が有効であり、これを生かした政策を推進すべきである

以上の4点を踏まえて、現在の金沢市の新産業創出政策を提案することとする。

新産業創出にあたっては様々な視角からのアプローチがありうるが、紙幅の限界と筆者の専門性から、本稿では女性起業家の育成と事業承継の支援を中心にした提案を述べる。

尚、筆者は女性起業家出身の研究者であり、ファミリービジネスを精算した事業承継者問題の当事者でもあることも申し添える。

2. 女性起業家育成の現状と具体的提案

世界規模の起業家調査 GEM(Global Entrepreneurship Monitor)によると日本人女性の起業率は世界ワースト 2 位だが成功率は高く、日本人女性の起業は「少産少死」型という特徴があった。更に分析の結果、この「少産少死」という特徴は日本社会の支援の薄さや元々の起業意欲が低いことによるが、高い成功率 (= 低廃業率) の理由は不明である (高橋, 2015)。さらに同調査(2013)の女性起業家のステージ別人数構成を先進国間で比較してみた表が下記である。

起業活動の各段階にある人の割合 (女性)

	懐妊期	誕生期・幼児期	成人期	廃業
米国 (N=17,944)	5.4	3.0	5.5	3.0
フランス (N=9,196)	2.0	0.8	1.3	1.9
イタリア (N=11,611)	1.7	1.1	2.9	1.4
英国 (100,727)	1.8	1.7	3.0	1.2
ドイツ (N=31,628)	2.5	1.8	4.0	1.5
日本 (N=10,366)	1.1	1.0	4.3	0.7

(注) N値は懐妊期のものである

(注) 成人期とは、給与・報酬の支払いが42か月(3年半)以上続いている段階を指す。また、覇業したかどうかの基準は、「過去12か月以内に、所有、経営していた何らかの自営業、物品の販売業、サービス業を休業または廃業したか」の質問に「はい」と回答したかどうかである。

懐妊期とは Nascent Entrepreneur (起業家のヒナ)、起業をしたい気持ちはあるが行動に移すかどうかというステージである。諸外国に比べて日本の女性起業家はこの層が薄いことが特徴となっている。つまり、**起業意欲の小さな芽生えを実際の起業に成長させていく支援が必要**だとわかる。

国別の起業態度の水準（女性）

	ロールモデル指数	事業機会認識指数	知能・能力・経験指数	失敗脅威指数
米国(N=13,968)	32.3	29.9	50.9	27.7
フランス(N=7,807)	34.4	17.9	25.4	48.3
イタリア(N=8,644)	28.1	27.3	33.8	45.7
英国(N=63,589)	21.9	29.3	41.1	37.1
ドイツ(N=24,191)	33.3	20.3	34.6	50.5
日本(N=7,402)	16.8	7.2	8.9	29.4

(注) N値は懐妊期のものである

ついで同じデータセットで国別の起業態度の詳細を確認すると、日本の女性の敗脅威指数（起業に際して失敗を恐れて起業できない）はさほど高くない一方、他の3指数はいずれも低調さが著しい。

ここから金沢市の女性起業家育成においても

- **ロールモデル** 身近にロールモデルとなる女性起業家やメンターがいる環境
 - **事業機会認識** 日常生活で事業機会を認識する習慣の醸成と、その認識をディスカッションできる環境
 - **知識能力経験** 起業に必要な知識と能力を、経験を通じて身につけられる環境
- という3つの環境の整備が必要と考える。

翻って現在の金沢市の起業家支援策を見るに、金沢市起業支援相談窓口や起業実践アドバイザー派遣制度、かなざわ起業女子きらめきプロジェクトなど、充実したサービスが提供されてはいるものの、その内容が「相談」や「教育」に偏っているように見受けられる。

中小企業庁 創業支援事業計画に基づく創業支援事業による支援実績〈平成30年度〉

都道府県	自治体名	認定回	支援対象者数(人)		創業者数(人)		支援対象者数(人)		創業者数(人)	
			創造支援事業計画合計【延数】		創業支援事業計画合計【延数】		特定創業支援事業合計【延数】		特定創業支援事業合計【延数】	
			目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
富山県	富山市	1	842	686	408	280	147	199	34	20
	高岡市	2	280	539	59	186	30	32	9	11
	魚津市	4	193	152	35	76	23	35	9	4
	氷見市	3	101	134	37	50	81	119	31	46
	滑川市	9	42	20	14	9	12	7	4	4
	黒部市	11	61	51	21	12	19	4	6	0
	砺波市	8	67	66	21	26	12	14	4	2
	小矢部市	6	70	73	20	16	8	4	2	0
	南砺市	12	85	100	26	56	35	45	4	17
	射水市	3	80	91	85	22	60	81	60	22
	上市町	7	68	63	8	20	28	33	4	3
	立山町	8	32	18	5	15	10	0	2	0
入善町	11	33	12	7	9	13	5	3	2	
富山県合計		1,954	2,005	746	777	478	578	172	131	
石川県	金沢市	1	589	420	129	49	55	85	9	10
	七尾市	1	90	83	32	21	16	17	8	8
	小松市	4	170	71	54	15	40	16	8	2
	輪島市	5	90	47	12	0	50	37	4	0
	珠洲市	5	34	30	10	10	24	24	7	7
	加賀市	3	114	84	24	45	28	22	6	6
	羽咋市	5	38	31	11	2	10	9	2	0
	かほく市	10	105	33	42	22	2	0	1	0
	白山市	6	110	92	34	42	40	17	10	2
	能美市	7	125	53	19	30	20	18	2	1
	野々市市	9	105	93	47	49	25	19	5	6
	津幡市	8	47	40	19	30	12	7	4	4
	内灘町	10	34	23	12	6	2	9	1	0
	志賀町	5	52	18	28	4	20	3	12	1
	宝達志水町	8	20	11	4	11	10	7	2	5
	中能登町	7	40	28	8	16	10	11	2	4
	穴水町	8	49	24	11	9	29	11	5	4
能登町	7	61	22	10	2	4	3	1	0	
石川県合計		1,873	1,203	506	363	397	315	89	60	
福井県	福井市	1	855	604	180	124	352	226	90	76
	敦賀市	4	87	32	39	19	75	31	35	19
	小浜市	5	38	24	20	23	25	16	12	15
	大野市	5	80	59	10	17	40	32	8	12
	勝山市	5	68	85	6	2	64	83	5	2
	鯖江市	1	144	144	29	49	144	144	29	49
	あわら市	5	30	20	6	3	25	12	5	3
	越前市	2	160	108	26	11	155	106	25	11
	坂井市	5	50	18	21	8	45	13	20	8
	永平寺町	5	26	0	10	0	10	0	4	0
	池田町	7	8	0	2	0	4	0	1	0
	南越前町	6	24	0	4	0	20	0	3	0
	越前町	7	23	0	3	0	19	0	2	0
	若狭町・美浜町	5	54	17	7	2	30	13	5	2
	高浜町	5	24	16	4	12	0	0	0	0
	おおい町	5	44	16	6	2	40	11	4	2
福井県合計		1,715	1,143	373	272	1,048	687	248	0	

上記は創業支援事業計画の支援実績のデータであるが、隣県に比して石川県全体として創業支援の実績も成果も低調であるが、特に金沢市だけに注目してみると自力起業が多く、富山市、福井市に比して、起業支援にはまだまだ伸び代がある数値となっており、現状の起業支援政策をリニューアルすべき時期に来ているとも考えられる。

起業を相談できる場所も、学べる場所もあるに越したことはないが、ここまで述べてきたように「まずやってみる」「やりながら考える」というエフェクチュエーションな実践の場こ

そが今の金沢市に必要ではないかと筆者は考える。

そこで、チャレンジできる場の提供という意味で参考になる他都市例として福岡県久留米市のメリコア事例を紹介する（メリコア以外にも東京都国立市のCESAくになち、埼玉県の女性起業支援ルームCOCOオフィスなどがある）。

久留米市メリコア

2012年ごろから市民グループの主催で、古い民間アパートを借り上げ、シェアサロンとして運営されていたのが「メリコア」だ。起業家のヒナである女性たちを対象に8部屋を時間貸しし、美容業を中心にスモールビジネスの立ち上げを支援した。

その後建物の老朽化のため施設としてのメリコアは閉鎖されているが、ネットワークとして存続している。

当時同施設の利用者だった女性起業家はその後他スペースで正式に開業したり、公共団体の管理職に就任して市民活動を支援するリーダー的役割を果たしたりと、目覚ましい活躍を遂げている。

当時同施設を立ち上げた市民らは、施設としてのメリコアの活動を振り返って、①価値観のシェア、②情報のシェア、③スキルのシェア、④発信のシェア、⑤チャレンジのシェアの5つがコアコンピタンスだったと述べている。

Mellicore ～social base～

設立 2012年10月29日
Mellicore-co.workingmamaspace
名称変更 (2016.10.29～)
→socialbaseMellicore
名称変更 (2019.05.01～)
→resetMellicore
目標 (2022.10.29～)
→made in Mellicore

▷ 理念
女性の挑戦が世界を変える
▷ コンセプト
挑戦する女性が集まり独自のライフワークスタイルを創る

▷ 事業
人材創出事業

▷ 団体歴

《プロジェクト》

CHIETSUKUproject・SORA-FES実行委員

マチをつくる筑後姉妹・久留米10万人女子会実行委員

協働CASEプロジェクト・PRISMIX実行委員会など

《タイアップ企業・行政》

株式会社キャリアリード・米城ビルディング株式会社

久留米建設株式会社・岩田屋久留米店・西日本エリートスタッフ

男女共同参画・協働推進課・新産業支援課・魅力向上推進課 など



元タカカウンターひとつの居酒屋で築45年のアパートの一階をリノベーションすることから始まったメリコア。エステ台が置けるコワーキングスペースをつくりメイクセラピスト、アロマセラピスト、薬剤師の3人から始めた。翌年、メンバー30名となりアパートの2階6部屋を借りた。

「美容のときわ荘」を〆指しスタートしたメリコアも個人サロンを持つ人、個人事業主の登録をする人、パートを辞めて好きなこと一本で動き出す人ひとりひとり活動幅も人脈も経験も増え卒業していく。

名前（メリコア）の由来

メリコアとは、メリアブーケの「メリア」と「コア」の造語。作り方も様々で種類が豊富なブーケの中でも、メリアブーケは、一枚一枚の花びらをまず剥がしていく工程から始まります。色んな種類や色の花びらを今度は1つの大きな花に生まれ変わらせるかのように、また一枚一枚付け合わせていきます。このメリアブーケの完成までを女性の生き方と捉え、まずは制限や否定を外していき、更に人との出逢いや挑戦することにより新しい自分になっていくことに重ね合わせました。その全ては心（コア）が決めるとの意味を持ち、「メリコア」と名付けました。



メリコア主宰 中村路子様提供

この久留米メリコアを参考に、女性起業家に起業を試す「機会」を提供する支援の私案を以下にまとめてみた。

シェアサロン「金沢メリコア」を軸に、数日のイベント出店の企画と準備、その実践を行う「起業ブートキャンプ」を行うアイデアだ。メンターの伴走、ロールモデル効果、経験蓄積、ネットワーク集積などで、「孤独な起業」を「みんなでチャレンジ」に変えていく。女性起業家のヒナを育てる仕組みづくりを急ぎたい。

JAIST	金沢市における女性起業家育成の提案	姜理恵研究室
<p>1.現状</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆若い女性の流出が人口減の重要課題になっており、金沢市も防止策が必要 ◆石川県で女性起業家の活動が低調 ◆地域からスタートアップが生まれて来ない ◆外部からスタートアップ招聘するにしても、それを育む土壌ができていない ◆地域経済を活性化する新規ビジネスを生むエコシステム構築が急務 <p>地域としての起業家精神に欠ける</p>	<p>2.目的</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆金沢市の女性起業家を増やす ◆実際に起業するハードルを下げる ◆ビジネスの楽しさ、難しさを「メンター」「ロールモデル」と一緒に体験することで、最初のスタートを支援し、 <p>起業家育成には、メンター効果が非常に高いと分かっています 本事業はメンターとなり女性起業家を育成します</p>	<p>3.解決策</p> <p>金沢市での女性起業家育成</p> <p>↓</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 金沢メリコア(シェアサロン)の開設と運営 ② 女性起業家にビジネス体験をもたらす起業ブートキャンプ
<p>4.女性起業家育成の利点</p> <p>受講者の利点</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆将来の選択肢が増える ◆出会い、ネットワーキング ◆地元での活動を楽しめる <p>地域、行政側の利点</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆女性起業家は地域に根差したビジネスを展開する傾向が強い ◆女性が起業しやすい都市とのレピュテーションで人口増の戦略を立て易い <p>女性の新しいチャレンジを支援する 金沢市というアピールにつなげる</p>	<p>5.方法</p> <p>①シェアサロン 金沢メリコア 市内の交通便利な空きスペースにシェアサロンを運営 ビジネス教育やネットワーキングも</p>  <p>②起業ブートキャンプ イベントやお祭り、ビジネス街での飲食出店を通じて ビジネス教育やパイロットテスト</p> <p>金沢で新しいチャレンジができる！ → 意識改革</p>	

3. 事業承継支援の現状分析と具体的提案

新産業創出を論じるに、事業承継問題を扱うことに違和感がある向きもあるだろうが、既存の地域産業もまた新産業創出の重要なファクターであることがこれまでの筆者らの研究で分かっている。その研究の経緯について述べる。

中小都市においても新規事業者育成の必要性は大都市に劣らず喫緊の課題でありながら、これらに関する研究は非常に少ない。一方、大都市におけるスタートアップ育成や集積は、すでに先行研究の蓄積が厚く、実務に資する知見も多い。

大都市のスタートアップ育成は、起業の成功を支える地域のネットワークの観点から主に論じられてきた。Sexenian(1990)は、シリコンバレーで成功した起業家たちは、ポリシーメーカー、アカデミシャン、経営者たちとのインフォーマルな交友関係から起業支援を受けていると指摘した。Bania, Eberts and Fogarty(1993)ではシリコンバレー周辺の大学や研究機関などからの知識流入によって、地域産業が発展している様子が示された。Steenhuis and Bruijn(2010)は、MIT やスタンフォード大学など高等教育機関からスピナウトするスタートアップが、直接的のみならず間接的にも地域の経済活動に影響を与えると主張した。

こうした研究成果を安易に中小都市に援用するのは難しい。中小都市にはポリシーメーカー、アカデミシャン、経営者は多くなく、事業シードとなる研究成果やベンチャーを地域にもたらず高等教育機関も存在しないことが大半だからである。

地域に対して起業家と新産業がもたらす影響は、単純に地域経済に富をもたらすだけにとどまらない複合的な効用があるため、地方都市でのスタートアップ育成・集積はどの地方都市においても重要な課題となる。

OECD(2009)は地域における起業家の存在は、当該地域のすべての経済活動に影響を及ぼすことを報告している。Wennekers and Thurik(1999)も、起業活動が、地域の産業構造の変化や経済発展に貢献していることを示すなどしている。

筆者は他研究の過程の副産物的発見として、**海外には地方都市ながらスタートアップ集積を実現している小規模都市が複数存在**し、その一部では移民起業家が、都市外からイノベーションを持ち込み、ファミリービジネスとして発展させることで地域経済をブーストしているという発見を得た。

この発見を契機として、海外のスタートアップ集積小規模都市に関する文献をメタレビューした (Kawasaki and Kang, 2019b)。

結果、日本の地方都市を取り巻く問題に類似した状況において諸問題を克服し、スタートアップを育成、集積し、地域経済を成長させている 7 都市を抽出した。米国のボルダー、オレ

ム、ドイツのハレ、フランスのリール、カナダのウォータールー、オーストリアのリンツ、イタリアのロベレートである。これらは全て首都や準首都より標準的な移動時間が 2 時間程度であり、人口は 4-23 万人と中小都市の水準であるという点で、共通の属性を備える。

これら 7 都市のスタートアップ育成・集積についてさらに分析したところ、以下の共通の特徴が発見された。

- ① 既存産業の集積をさらに拡大するか、または集積を大きく転換させている
- ② 元来観光地として有名である
- ③ 研究大学院など高等教育機関が近隣にあり、産学連携が活発である
- ④ 必ずしも上場を目指さず、地域に長く根付くスタートアップを目指す

まず①については、何もないところから産業を生むのは非常に困難であることを示す。またその多くは中小企業であり、地域の産業蓄積にくわえて、特にファミリービジネスのネットワーク、支援者の存在や経験が定性的な資産として存在している。

②は地域外部からの起業家やビジネスシードの流入に、観光地としての魅力やコンテンツが吸引力を発揮していることがうかがえる。

③は地域のアカデミアがスタートアップのコアコンピタンスをもたらし、人材やネットワーク供給にも貢献しているからである。

そして現状の日本の地方都市スタートアップ育成政策と最も異なるのが④である。日本では税金を原資とした投資を回収する目的から、エグジットのために上場や売却できるスタートアップを育成することを主眼とされている（中小機構、2011）。

しかしスタートアップ集積中小都市は異なった戦略をとる。「税金をかけてスタートアップを育てて上場した場合、その企業は大都市に行ってしまう。そうなる则かけたコストが無駄になる。それよりは地元で根付き、いづれファミリービジネスとして事業承継される事業を育成していきたい」（イタリア・トレント州行政官）というロジックによってである。

この研究成果をもとに、本稿でも新産業創出には既存産業への支援が不可欠であると考え、特に筆者の専門である事業承継の観点から現状を分析し、意見を述べる。

雇用保険事業年報（2018）における都道府県別開廃業率は、北陸 3 県とも、開業率、廃業率ともに全国平均を下回っており、全体に企業活動が低調であることがうかがえる。帝国データバンクの全国「休廃業・解散」動向調査（2019 年）を見ると、全国でも北陸地域の企業動向が低調であるのが明らかだが、北陸 4 県（新潟含む）の中の休廃業・解散率は、福井県が一番高く、石川県が一番低い。とは言え、地域経済は県境で断絶するものではないので、危機感を持つべきだろう。

都道府県別開廃業率(2018年)

	開業率	廃業率		開業率	廃業率		開業率	廃業率
北海道	3.9%	3.8%	石川	3.8%	2.8%	岡山	4.6%	3.1%
青森	3.1%	3.4%	福井	3.1%	2.9%	広島	3.7%	3.0%
岩手	3.2%	3.2%	山梨	3.8%	3.4%	山口	3.8%	3.3%
宮城	4.1%	3.2%	長野	3.3%	3.0%	徳島	3.2%	2.9%
秋田	2.6%	3.3%	岐阜	3.8%	3.7%	香川	3.8%	3.2%
山形	3.1%	3.3%	静岡	4.0%	3.3%	愛媛	3.7%	2.7%
福島	3.7%	3.4%	愛知	5.1%	3.8%	高知	3.4%	3.7%
茨城	4.8%	2.9%	三重	4.3%	3.3%	福岡	5.1%	5.1%
栃木	4.1%	3.2%	京都	4.0%	2.9%	佐賀	3.6%	3.5%
群馬	4.1%	3.0%	滋賀	4.3%	3.5%	長崎	3.9%	3.4%
埼玉	5.2%	2.9%	大阪	4.6%	3.8%	熊本	4.6%	2.8%
千葉	5.2%	3.0%	兵庫	4.5%	3.2%	大分	3.9%	3.7%
東京	5.0%	3.4%	奈良	4.3%	3.2%	宮崎	4.2%	3.1%
神奈川	4.9%	4.2%	和歌山	3.4%	2.9%	鹿児島	3.8%	4.4%
新潟	2.9%	3.2%	鳥取	3.4%	3.6%	沖縄	6.5%	3.9%
富山	3.2%	3.3%	島根	3.0%	3.2%	全国計	4.4%	3.5%

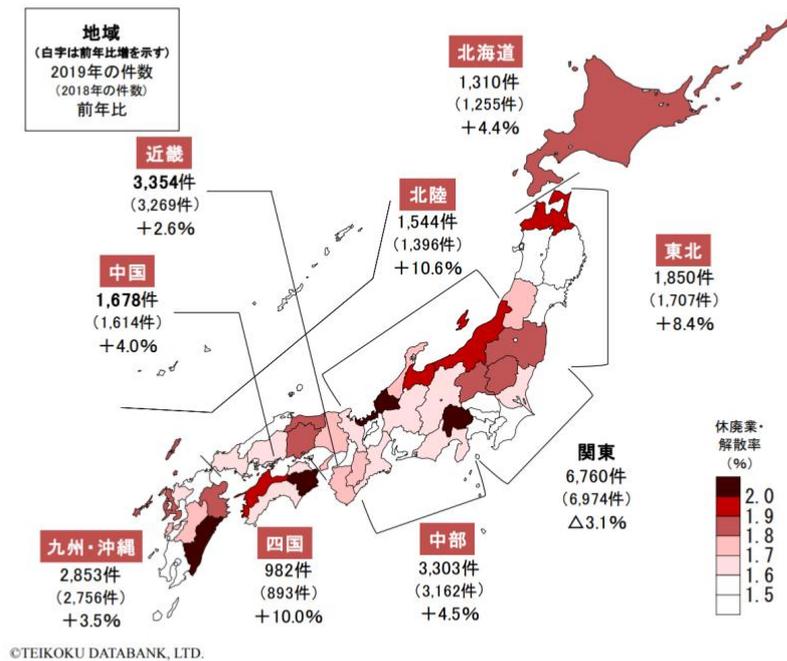
資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注)1. 開業率=当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数/前年ト松野摘要事業所数×100

2. 廃業率=当該年度に雇用関係が消滅した事業所数/前年度末の適用事業所数×100

3. 適用事業所とは、雇用保険にかかる労働保険の保険関係が成立している事業所である(雇用保険法第5条)。

地域別 休廃業・解散件数 / 都道府県別 休廃業・解散率動向

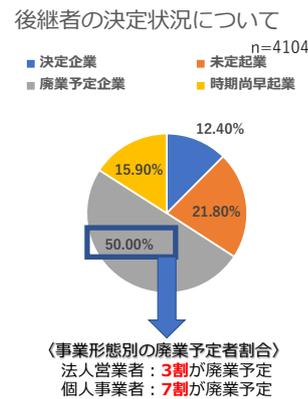
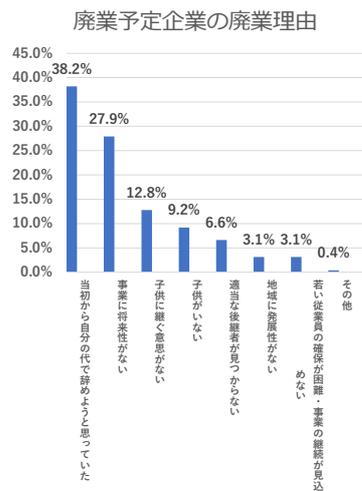


6

転載：株式会社帝国データバンク：特別企画：全国「休廃業・解散」動向調査（2019年）

こうした企業活動を背景に、事業承継を取り巻く環境は厳しい。

中小企業の事業承継に関するインターネット調査（日本政策金融公庫、2016年）によると



(出典) 2016年2月 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(再編・加工)

廃業予定企業は全体の50%を占め、法人は3割、個人事業者は7割廃業予定である。元々承継意欲がないケース(38.2%)や事業に将来性が見込めない(27.9%)はパブリックセクターの努力では改善し難い事例である。

ここで注目したいのは、子供に継ぐ意思がない(12.8%)、子供がいない(9.2%)、適当な後継者が見つからない(6.6%)の合計28.6%の層である。この層は状況さえ整えば事業継続の可能性が見込める。そこで

子供に継ぐ意思がない(12.8%)

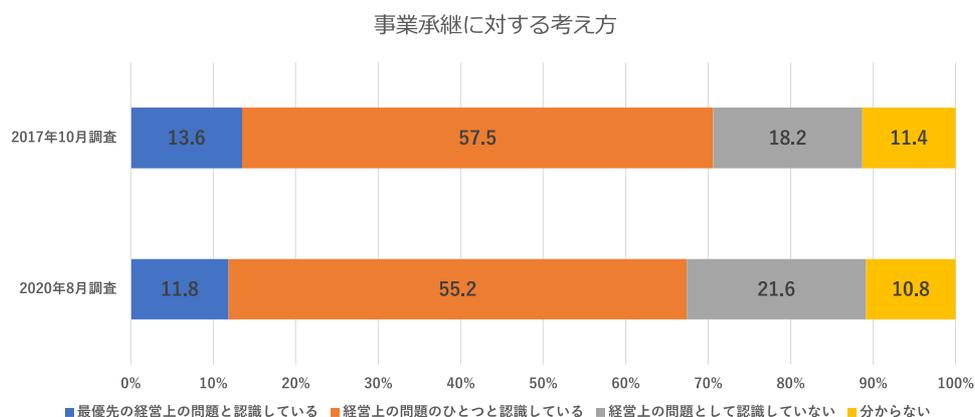
→事業承継ファミリーへの教育機会の提供

子供がいない(9.2%)、適当な後継者が見つからない(6.6%)

→親族まで広げた事業承継の教育機会の提供

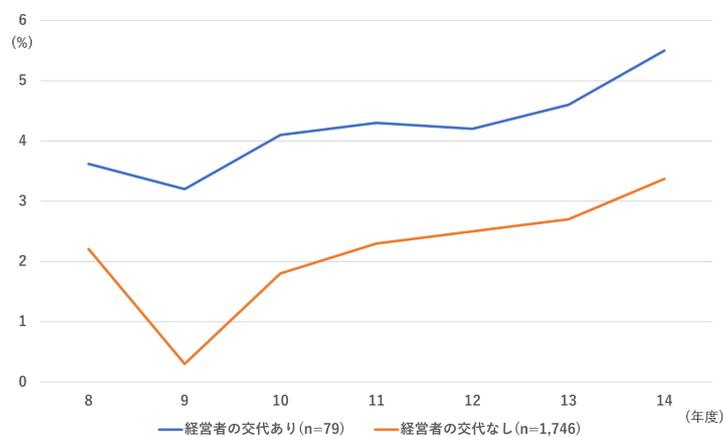
という、教育機会の提供をこの層に実施することを提案する。この提案の根拠となるデータを以下に提示する。

事業承継を経営上の問題と認識している企業は 67.0%（帝国データバンク 2020）。
3社に2社がこの問題を抱えている。



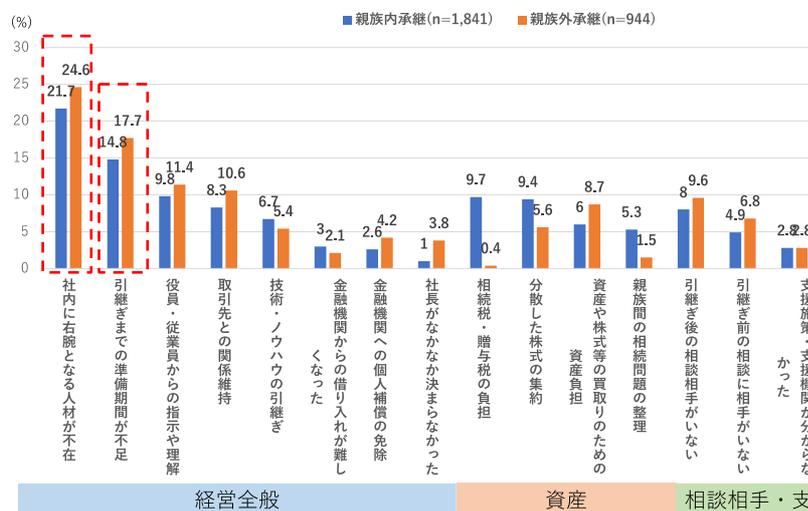
注1：母数は有効回答企業1万2000社、2017年10月は1万214社
注2：小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計は必ずしも100とはならない

事業承継は単に「代替わり」ととどまらず、事業の成長力を伸ばすきっかけにもなる。経営者が交代した企業（5.50%）の方が、交代しない企業（3.37%）より経常利益率が高い（中小企業庁、2016）データがその一つの証左である。



中小企業庁(2016)

実際の事業承継にあたって、問題になったことを中規模法人に問うたデータ（中小企業庁・商工リサーチ、2016）によると、経営全般に関しては、「社内に右腕となる人材が不在」、「引継ぎまでの準備期間が不足」が上位になっている。



資料：中小企業庁委託「企業経営に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

さらに事業承継が遅れる、時間が足りなくなった理由や背景についてのヒアリング調査（帝国データバンク、2016）では、会社としてこれからも存続できるにも関わらず、事業承継の進め方、実情に関する認識不足から、事業承継への着手を先送りした結果、後継者の確保ができなかったという事例が多数観察された。

事業承継者の教育には、10年スパンで取り組むことが必要というのが事業承継研究のコンセンサスであり、これに対する啓蒙や支援が急務と思われる。

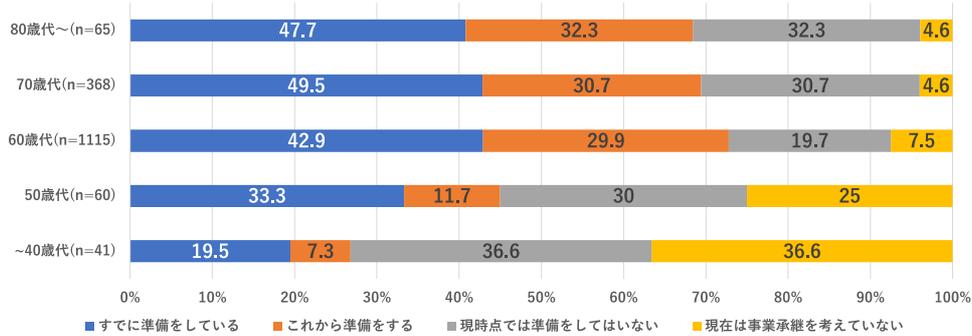
事業承継を先送りにしてしまう背景



資料：(株)帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016年2月)再編加工

事業承継の準備状況(年齢別)

グラフ タイトル



資料：(株)帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016年2月)再編加工

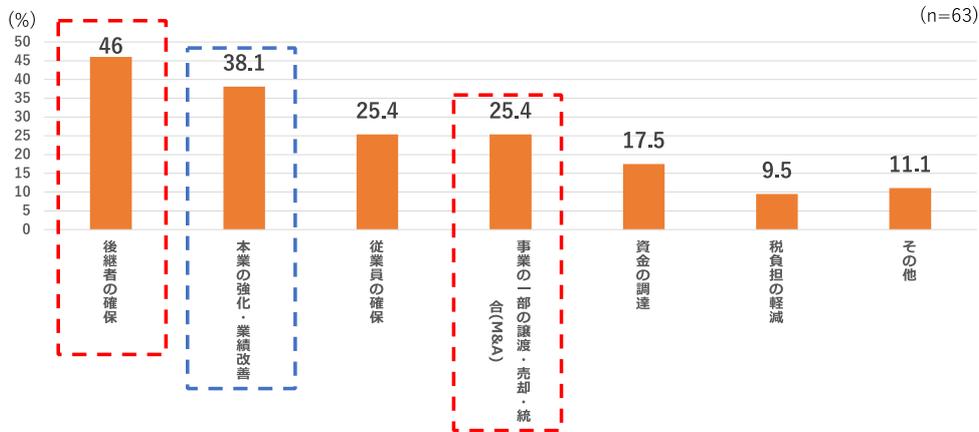
別の事業承継に関する企業の意識調査（帝国データバンク、2020）でも、事業承継を行う上で苦労したことでは、「後継者の育成」が48.3%で最も高い（複数回答、以下同）。また、苦労しそうなことに関しても「後継者の育成」（55.4%）で最も高い（複数回答、以下同）。

事業承継を行う上で苦労したこと、しそうなこと、～各上位10項目～

苦労したこと			苦労しそうなこと (%)		
1	後継者の育成	48.3	1	後継者の育成	55.3
2	相続税・贈与税などの税金対策	31.7	2	後継者の決定	44.6
3	自社株など資産の取り扱い	30.5	3	従業員の理解	25.5
4	後継者の決定	28.2	4	事業の将来性や魅力の向上	22.3
5	後継者への権限の移譲	26.4	5	自社株など資産の取り扱い	19.6
6	従業員の理解	25.5	6	相続税・贈与税などの税金対策	19.0
7	事業の将来性や魅力の向上	21.8	7	承継前の経営者の個人補償や担保	17.9
8	事業承継に必要な情報の収集・知識の習得	20.4	7	後継者への権限の移譲	17.9
9	承継前の経営者の個人補償や担保	16.8	9	事業承継に必要な情報の収集・知識の習得	16.1
10	金融機関の理解	16.3	10	承継に必要な資金の確保	15.1

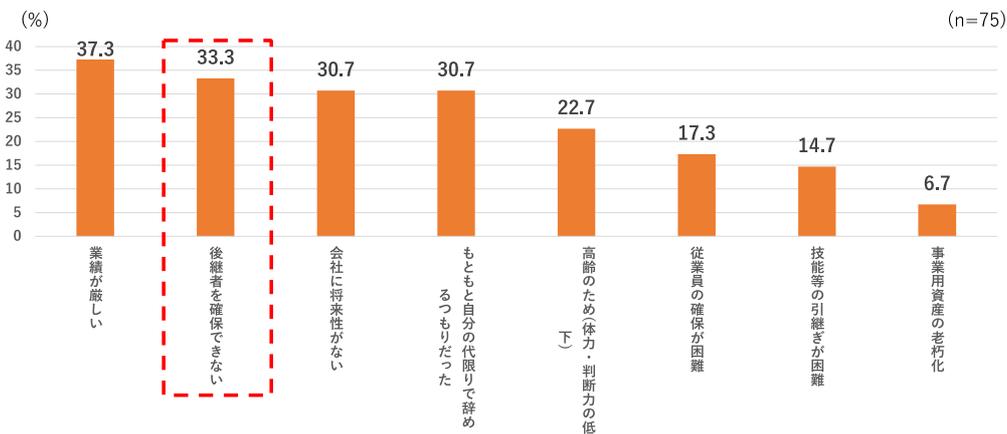
注：「苦労したこと」の母数は、事業承継に対して「計画があり、進めている」「すでに事業承継を終えている」と回答した企業3,719社。「苦労しそうなこと」の母数は、事業承継に対して「計画はあるが、まだ進めていぬ」「計画はない」と回答した企業6,709社。

事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策を問うた調査(東京商工リサーチ、2016)でも後継者問題がトップ。



資料：中小企業庁委託「企業経営に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

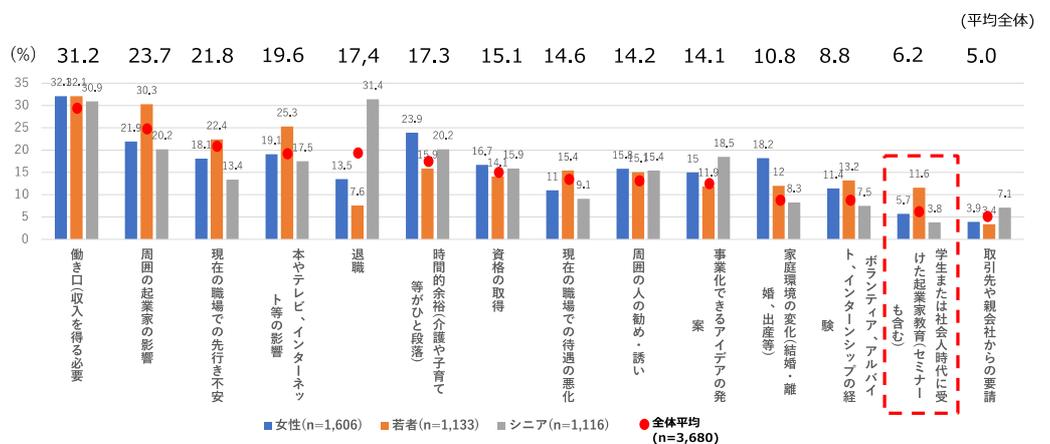
同じ調査で廃業を考えた理由でも、後継者問題が2位となっている。



資料：中小企業庁委託「企業経営に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

一方キャリア選択という観点から見た「起業を意識したきっかけ」では若年層において起業家教育が重要なドライバーになっていることがわかる。

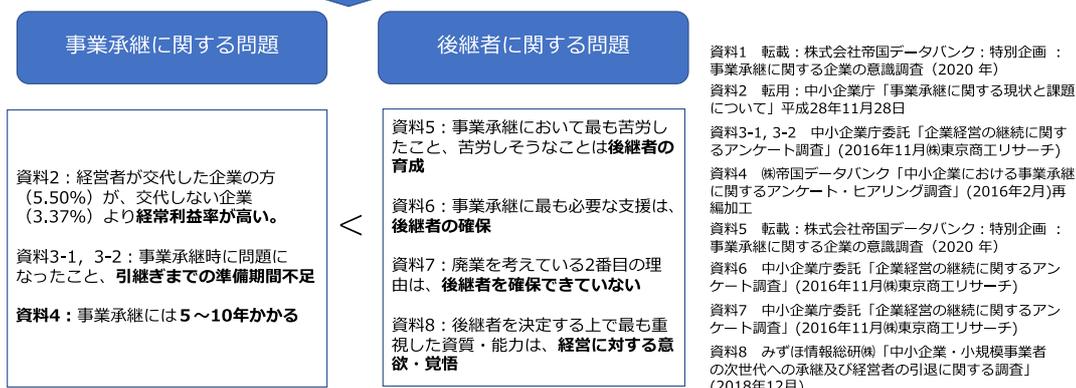
起業を意識したきっかけ



資料：中小企業委託「日本の企業環境及び潜在的起業家に関する調査」(2013年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

これらのデータと考察をまとめたものが下記である。事業承継問題とは後継者問題であり10年以上のスパンで取り組むべきものである。後継者候補の幼少期から取り組む支援が喫緊の課題であるとする。

資料1：事業承継を経営上の問題と認識している企業は67.0%で、3社に2社



筆者は2009年より、世界最大のファミリービジネス研究コンソーシアムSTEP(米国バブソン大学主催)に参画、アジア太平洋地域の幹事グループを務める。

2015年にはアジア太平洋大会を開催し事務局長を務めるなど、ファミリービジネス研究を通じて世界のファミリーオーナー企業とのネットワークに参加、その中でも特に事業承継者の教育や、事業承継を円滑に進めるための家族ワークショップの日本語化などに参画してきた。

家族や事業内の起業家精神は、外部要因の影響を受けながら次世代への継承を目指すことがわかっている。私はこのSTEPの活動に長年参加してきた経験とSTEPの知見をもとに、これまで複数の大企業の家族問題、事業承継を、アカデミックアドバイザーの立場で支援してきた。

現在の研究室でも、ホームセンター、日中合弁企業などの事業承継者が在籍している。事業承継者の教育を実施するとともに、親とも密にコミュニケーションをとりながら、各ファミリーにあう形の事業承継スタイルの模索と承継者自身の成長を促すことに、非常に強いやりがいと適性を感じているが、事業承継のサポートと後継者教育は時間と労力が非常にかかる。パブリックセクターこそがこれを支援すべきではないか。

具体的には

- 事業承継ファミリーのビジネス講座
- 事業承継ファミリーのネットワーキング

などに今すぐ取りかかり、金沢市の事業承継の10年後、20年後が明るいものになるよう、ご支援いただければと考える。

個別の支援ではなく「ファミリーでの支援」が重要なコンセプトとなろう。

筆者はSTEP 日本チームメンバー（早稲田大学アントレプレヌール研究会）として、世界のファミリービジネス当事者、研究者とともに①ファミリー全体での事業承継支援、②親世代、子世代にわかれたワークショップなどを運営し、事業承継に効果を上げて来た。

金沢市でも、事業家ファミリーが様々な形で集い、将来の事業承継に備える場づくりをしていただきたい。

4. ミドルキャリア起業家育成と子供向け起業家教育

最後にミドルキャリアと子供向け起業家教育に対して私見を述べる。

ミドルキャリア起業家育成

起業家というと20代の若者のイメージが強くなった昨今であるが、科学的なデータはそれとは真逆の事実を示す。Eno and Kang(2020a)がまとめたデータより紹介する。

Azoulay et al.(2020)が示した米国経済調査局、米国勢調査局、ノースウエスタン大、MITによる大規模サーベイの結果によると、米国の起業家活動において成功率は30代後半から50代前半の年齢層で高く、20代前半は最下位であり、50歳代の方が30歳代よりもビジネスの成長が1.8倍高い可能性があることがわかっている。これはミドルエイジの起業家は若者よりも人的資本や社会資本、金融資本にアクセスしやすく、特に「起業に関連する市場知識や技術知識を含む人的資本が、起業の成功を予測できる」(Azoulay et al., 2018)ためである。

Singh and DeNoble(2003)、Weber and Schaper(2004)でも若い人と比較した場合、シニア起業家には以下の利点がある。より発達したネットワーク、仕事と業界経験の豊富さ、より高い技術力と管理職スキル、より強固な財務的地位構築である。

こうしたデータと裏腹に、現状の起業支援は若い世代に向けたものが中心になっている。高い成功率が見込めるミドルキャリア起業家への支援も、検討する価値があると思われる。

その際には前述のエフェクチュエーション的起業プロセスを意識することが重要だ。

「会社勤めをしながら」「副業として」起業したのちに、成否を見極めて起業する「ハイブリッド起業」の成功率が高いことが、複数の研究で明らかになっている（Burke, A. et al. 2008; Strohmeyer & Tonoyan 2006）。

折からの働き方改革や会社員の副業支援する機運もあり、**ミドルキャリアのハイブリッド起業支援**が金沢市の起業支援策の一つになればと考える。

子供向け起業家教育

筆者の研究室では2020年度、石川県内で3プロジェクトの子供向け起業家教育を実施したがいずれも盛況で、他市の主宰ながら金沢市民からの問い合わせが非常に多く、ニーズの高さを実感した。

OECD(2009)によれば起業家教育には2段階があり、①起業態度を高めること、②起業に必要なスキルを高めることである。高橋(2013)は日本の起業態度の低さを指摘し、この①こそが日本に必要な起業家教育であると主張している。

この議論を踏まえて筆者の研究室では、この①の段階を進めるために、さらにその土壌を形成する前段階も必要であると考え。起業に関心がない人が起業に関心を持つ、または Shapero and Krueger(2000)が提唱した起業意思につながる自己効力感を幼い頃から高めた状態で、地域の文化や資源に触れるということが将来的な地域のイノベーションを持続させることにつながると考えるためだ。

人口も事業機会も首都圏には及ばない地方都市では、自分は何か出来そうだという自己効力感を持った人材を幼い頃から育てていく必要がある。

現在日本の起業家教育の主流は大学での講義だが、金沢市外への大学進学後に起業に関心を持つのでは遅い。

金沢市の起業家予備軍の卵たちが起業家的な視点を持って地元金沢を眺める、このようなフェイズを作り出すための子供向け教育を提案する。

子供向け起業家教育がもたらす教育効果は様々あるが、特に地域への貢献として、大学進学以前に地元でのキャリア構築をポジティブなものとして受け止めることにより、地元での進学や他県進学後もUターンを前向きに検討する効果が期待できる。

様々な研究から、起業家行動には18歳までの「起業家との出会い」「起業というコンセプトとの邂逅」が有効ということがわかっている。今後も積極的に子供向け起業家教育を展開していただきたい。

以下に一例として、当研究室が実施した起業家教育のポスターを掲載する。

地元志向と起業家教育を組み合わせた子供向け起業家教育の積極的な展開に期待したい。

能美市発 ジュニア起業家スクール
能美市を盛り上げる新しいビジネスを考えよう

能美市を題材に、新しい地域ビジネスを考えながら、お父さまの課題発見能力やアイデア発想力を育む講座です。

学生時代にビジネス体験をすることは、将来の起業家を育てるという意味だけでなく、なにごとにも積極的に取り組む気持ち、チャレンジ精神、想像力、発想力など、変化の激しい現代を生き抜くチカラを身につけるキッカケとなります。

プログラム

13:00 ~ 13:30	説明・自己紹介
13:30 ~ 14:00	課題発見
14:00 ~ 14:30	アイデア創造
14:30 ~ 15:00	発表準備
15:00 ~ 16:00	アイデア発表・振り返り

※内容の詳細は募集要項をご覧ください

お申込み・お問合せ
能美市産業交流部商工課
TEL: 0761-59-2254
E-mail: shokai@city.nomi.lg.jp
①氏名 (印刷用全角) ②住所 ③参加人数
④学年 ⑤電話番号をお伝えください。
締切: 2020年12月4日(金)

能美市発! ジュニア起業家スクール
～能美市を盛り上げる新しいビジネスを考えよう～

「課題発見」
Q: わがまちの課題は?
A: 普段の生活で困っていることや改善してほしいことをヒントに考えよう!

「アイデア創造」
Q: 課題を解決するには?
A: アイデアをカタチにしよう!
どんな商品?
・デザイン
・仕様
・販売価格
・コンセプト

「アイデア発表」
Q: アイデアの長所は?
A: わかりやすく相手に伝えよう! 大事な情報を整理しよう!

地域を支える主役をみんなで育てましょう

「小規模事業者の困難理由」
・商品やサービスが売れない
・赤字・黒字に迷わない
・赤字・黒字がない
・事業に持続性がない
・物販に慣れない
・その他

「本講義のねらい」
地域を意図したテーマ設定で、地元志向のキャリア選択を促す。
ビジネスを体験することで、家庭への興味・関心を高める。
親子で参加すれば、家族で将来を考える機会に!

18歳までに起業家教育を受けることが重要と科学的に解明されています。
家庭内でビジネスの話題が多い方が、将来ビジネスマンとして成功しやすいとわかっています。
事業承継の可能性のあるファミリー、起業家を目指すお子様に、起業家教育の機会を提供する本講座をぜひご利用いただきたいです。

新型コロナウイルス感染拡大防止対策をとり実施します。
・十分な距離の確保
・マスク着用
・消毒薬の設置
・検温の実施 等
※状況により、オンラインにより実施する場合がございます。

5. まとめ

最後に本稿での提案をまとめる。

1.新産業創出をめぐる社会情勢や学術的背景

不確実性の高い現在、「まずやってみる」「やりながら考える」というエフェクチュエーション理論に則った起業家活動が有効である。

こうした活動を通じて「創造的イノベーション人材」を育成して、都市の成長のドライバーになっていただくことが重要である。

2.女性起業家育成の現状と具体的提案

日本の女性起業家はごく初期の立ち上げに支援が必要だが、今金沢市が提供している相談や学びベースの支援だけでは足りない。実際にビジネスを立ち上げる支援、機会の提供が急務である。

3.事業承継支援の現状分析と具体的提案

事業承継問題の大半は後継者問題だが、後継者問題は10年スパンで取り組むべき長期的課題である。承継者候補が子供のうちからファミリーでの後継者教育支援を実施するなど、早期からの支援が急がれている。

事業家ファミリーが集い、将来の事業承継に備える場づくりが必要だ。事業承継子女向け教育も急務である。

4.ミドルキャリア起業家育成と子供向け起業家教育

若年層に偏っている起業家支援であるが、成功率の高いミドルキャリア、ハイブリッド起業家にも関心を寄せていただきたい。

子供向け起業家教育にも金沢市民の関心が高い。地元志向と起業家教育を組み合わせた子供向け起業家教育を期待する。

以上が筆者の考察と提案である。

本稿が金沢市の発展にわずかでも貢献するところがあれば幸いである。

姜理恵