

4章 事業の継続・非継続の決定

1節 はじめに

開業した高齢者が、ずっとその事業を継続するとは限らない。事業を取り巻く環境は絶えず変化しているし、開業者自身の事情も変化しているからである。本調査研究では、開業した事業を調査時点まで継続している人を対象とした「開業継続者調査（対象数：1,000件）」のみならず、調査時点までにその事業をやめている人を対象とした「非継続開業者調査（対象数：500件）」も実施している。この章では、この両調査の回答者（開業継続者と非継続開業者）がどう異なっているかを分析する。それにより、高齢自営業の存続可能性を高めるための手立てを考察したいからである。

2節 分析対象の属性

この章の分析対象である「開業継続者」と「非継続開業者」の属性を示したものが、図表4-1である。なお、ここで「当時大企業」「当時管理職」の「当時」とは開業以前のことで、その時の勤務先について問うた結果である。

図表4-1 対象者の属性

	女性割合	大卒者割合	当時大企業の割合	当時管理職以上の割合
開業継続者	5.9%	66.5%	28.8%	64.1%
非継続開業者	16.0%	57.6%	30.0%	55.0%
合計	9.3%	63.5%	29.2%	61.1%

表からは、非継続開業者の方が女性割合が高いことがわかる。開業した事業を継続するための制約が、女性の方が大きいのだろうか。また、開業継続者の方が高学歴者が多く、管理職であった人が多くなっている。

3節 キャリアと考え方

(1) 経験分野

このような人たちの開業前の仕事における経験分野についての、複数回答の結果が図表

4-2である。両者の違いはそれほど大きくないが、「販売」が非継続開業者でやや多くなっている。

図表 4-2 経験分野

(M.A.)

	経営戦略・企画	財務・経理	人事・総務	左記以外の事務	営業	販売	研究・開発	左記以外の技術系	計
開業継続者	30.3%	13.3%	18.7%	14.7%	46.2%	15.9%	19.2%	17.7%	100.0%
非継続開業者	27.2%	15.8%	20.4%	18.0%	45.4%	22.2%	18.4%	16.0%	100.0%

注 21項目の選択肢から、回答の多かった8項目を表記。

(2) 経営に対する考え

事業を進めていくためには、収益を得ることは不可欠なことである。しかし、それだけを追及して事業を進めるわけではない。そこで調査では、「収益性」と「仕事のおもしろさ」のどちらを重視しているか（非継続開業者は「重視していたか」）を4件法で問うている。その結果が、図表4-3である。

図表 4-3 経営に対する考え

	収益性を重視	どちらかといえば収益性	どちらかといえば仕事のおもしろさ	仕事のおもしろさを重視	計
開業継続者	19.0%	34.5%	36.5%	10.1%	100.0%
非継続開業者	14.4%	31.7%	35.7%	18.1%	100.0%
合計	16.0%	32.7%	36.0%	15.3%	100.0%

開業継続者は「収益性を重視」する傾向が見られ、非継続開業者は「仕事のおもしろさを重視」する傾向が見られている。

(3) 仕事に対する考え方

仕事に対する考え方はどうだろうか。前章までと同じ方法で、対立的な考え方のどちらにより近いかを尋ねた結果が、図表4-4である。表に示した平均スコアに関する限り、両グループの差は多くない。とは言え、ハイリスク・ハイリターンとローリスク・ローリターンのどちらを求めているかという問いに対しては、開業継続者がより強くローリスク・ローリターンを求めているとしていて、ゼネラリストかスペシャリストかという問いに対しては、非継続開業者がより強くゼネラリストとしている。

図表 4 - 4 考え方

	A: 新しいことに挑戦し続けたい B: 伝統を守り抜きたい	A: 他人に助けられることが多い B: 他人に邪魔されることが多い	A: 計画を達成するためには努力を惜しまない B: 現実に適合するために計画の修正を恐れない	A: 失敗を恐れずに大胆に行動する B: 失敗しないように堅実に行動する
開業継続者	2.05	2.20	2.18	2.40
非継続開業者	2.02	2.20	2.19	2.42
合計	2.04	2.20	2.18	2.41

注 スコアは、Aを1、Bを4とする4件法により、どちらにより近いかを問うた点数の平均値。

(スコア)

A: 目標は達成より挑戦することに意義がある B: 目標は着実に達成し続けることに意義がある	A: 努力すれば、もっと良い生活ができる B: 努力しても、今以上の生活は望めない	A: ハイリスク・ハイリターンを求める B: ローリスク・ローリターンを求める	A: 私は特定分野に精通したスペシャリスト B: 私は幅広い分野を理解しているゼネラリスト
2.44	2.05	2.68	2.17
2.44	2.12	2.56	2.31
2.44	2.07	2.64	2.21

4 節 開業検討の業種

(1) 斯業経験

調査では、開業した業種についての就業経験（斯業経験：しぎょうけいけん）があるかを問うている。斯業経験は新規開業に必要な要件としてしばしば指摘されている（村上義昭「開業者の斯業経験と開業直後の業績」『日本政策金融公庫論集』第12号、2011年8月）。それについての結果が、図表4-5である。

図表 4 - 5 斯業経験

	20年以上、 経験していた	10年～20年、 経験していた	5年～10年、 経験していた	5年未満だが、 経験していた	経験したことは なかった	計
開業継続者	37.0%	15.2%	10.0%	11.2%	26.6%	100.0%
非継続開業者	24.2%	17.8%	11.4%	12.4%	34.2%	100.0%
合計	32.7%	16.1%	10.5%	11.6%	29.1%	100.0%

非継続開業者は、「経験したことはなかった」という「斯業経験なし」を示す回答が相対的に多い。未経験業種での開業を可能にする手立てはどのようなものか、逆に興味がわく事柄ではある。なおこのグループは、開業したもののその後その事業から撤退しているが、その撤退の一因に「斯業経験なしの開業」ということが影響しているのかもしれない。他方、開業継続者は「20年以上、経験していた」がかなり多く、非継続開業者と対称的である。

(2) 開業業種

その開業業種が図表4-6である。「専門・技術サービス業」が、どちらのグループでも

多いが、とりわけ開業継続者で多くなっている。また割合はそれほど高くないが、「不動産業、物品賃貸業」も開業継続者が多い業種である。これらの業種は、事業の継続が比較的容易なのだろうか。他方「小売業」は、割合はそれほど高くないが非継続開業者が多い業種である。開業はしやすいかもしれないが、継続は難しい業種のようなのだ。

図表 4 - 6 開業業種

	建設業	情報サービス業	小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	専門・技術サービス業	教育、学習支援業	その他	計
開業継続者	5.3%	8.6%	6.6%	6.4%	9.6%	33.3%	5.6%	24.6%	100.0%
非継続開業者	5.0%	9.0%	10.8%	3.6%	4.8%	17.2%	4.8%	44.8%	100.0%
合計	5.2%	8.7%	8.0%	5.5%	8.0%	27.9%	5.3%	31.3%	100.0%

なお非継続開業者は、業種「その他」がかなり多くなっている。この図表の結果は、回答の多かった業種のみを示し、それ以外は「その他」としている。つまり、ここで「その他」が多いのは、開業業種が多くの業種に分散していることを示している。

5 節 開業後の経営状況

(1) 自社の強み

開業後の経営状況はどうだろうか（非継続開業者は「どうだったろうか」）。調査では 4 項目について、それぞれ 4 件法で、「自社の強み」にあてはまるか否かを問うている。それを、あてはまり度が高くなると数値が大きくなる 1～4 点に点数化して算出した平均スコアが、図表 4 - 7 である。

図表 4 - 7 自社の強み

(スコア)

	サービスや製品の質の高さ	コストの安さ	納期の厳守	顧客要請に対する柔軟な対応
開業継続者	2.98	2.66	2.85	3.20
非継続開業者	2.93	2.59	2.62	3.09
合計	2.96	2.64	2.78	3.17

注 スコアは、「あてはまらない」を1、「あてはまる」を4とする4件法による点数の平均値。

4 項目のうち、「納期の厳守」と「顧客要請に対する柔軟な対応」の 2 項目が開業継続者で強みになっている。コストや品質はともかくとして、顧客対応の良否が両者を分けているようである。

(2) 経営状況

経営状況を直接問うた結果が、図表4-8である。いずれも「ほぼ収支均衡」が多いが、相対的に開業継続者は「黒字基調」が多く、非継続開業者は「赤字基調」が多くなっている。

両グループは、経営状況に差があったと言える。

図表4-8 経営状況

	黒字基調	ほぼ収支均衡	赤字基調	計
開業継続者	39.0%	40.4%	20.6%	100.0%
非継続開業者	26.2%	41.0%	32.8%	100.0%
合計	34.7%	40.6%	24.7%	100.0%

(3) 不足していたスキル

このような両グループであるが、どのようなスキルが事業を運営していくうえで不足している（不足していた）と考えているだろうか。項目を示し複数回答を求めた結果が、図表4-9である。

図表4-9 不足スキル

	経理・法律などの知識	マネジメント能力	顧客に対する営業力	製品・サービスの知識	資金調達力	技術・専門性	必要な資格
開業継続者	18.6%	9.3%	26.0%	9.5%	14.6%	12.7%	2.6%
非継続開業者	27.4%	16.8%	27.8%	12.8%	21.0%	12.4%	6.0%

(M.A.)

業界知識	着想力・創造力	人脈	行動力	粘り強さ	その他	計
9.0%	16.2%	25.3%	15.6%	11.2%	20.0%	100.0%
17.2%	15.2%	28.2%	13.4%	13.0%	12.2%	100.0%

「その他」を除く全項目で、非継続開業者の方が回答が多くなっている。とりわけ、「経理・法律などの知識」「マネジメント能力」「資金調達力」という項目で差が大きい。これらのスキルの保有程度の違いが、事業の継続・非継続につながったことを推測させる結果である。

6 節 就業の状況

(1) 就業時間

開業者たちは、どれくらいの時間、就業している（就業していた）のだろうか。週当たりの実就業時間を尋ねた結果が、図表 4 - 10 である。

通常の従業員の所定労働時間は週 40 時間であるが、それより短い就業時間では、開業継続者の割合が非継続開業者の割合より多く、それより長い就業時間では逆に非継続開業者の方が多くなっている。全般的に非継続開業者の就業時間が長く、特に「70 時間以上」の割合が多いのが特徴的である。

図表 4 - 10 就業時間

	10時間未満	10～20時間未満	20～30時間未満	30～35時間未満	35～40時間未満	40～45時間未満	45～50時間未満
開業継続者	12.3%	10.0%	13.5%	10.5%	16.1%	12.0%	9.5%
非継続開業者	9.8%	8.4%	8.6%	7.0%	6.4%	12.0%	12.0%
合計	11.5%	9.5%	11.9%	9.3%	12.9%	12.0%	10.3%

	50～55時間未満	55～60時間未満	60～65時間未満	65～70時間未満	70時間以上	計
	4.7%	3.9%	2.4%	0.8%	4.3%	100.0%
	9.2%	8.2%	5.0%	2.4%	11.0%	100.0%
	6.2%	5.3%	3.3%	1.3%	6.5%	100.0%

(2) 健康状態

最後に、健康状態についての結果を図表 4 - 11 に示す。両グループの違いはそれほど大きくない。

図表 4 - 11 健康状態

	健康	どちらかといえば健康	どちらかといえば健康ではない	健康を損ねている	計
開業継続者	33.9%	48.8%	13.8%	3.5%	100.0%
非継続開業者	36.4%	45.2%	11.6%	6.8%	100.0%
合計	34.7%	47.6%	13.1%	4.6%	100.0%

7 節 多変量解析の結果

クロス集計の結果は、分析の対象となっている変数以外の多くの変数が同時に作用した結果でもある。そのため、クロス集計の結果はわかりやすいものの、他の変数の影響を言

い換えただけになってしまうこともある。このような他の変数の影響を除去するための1つの方法は、その「他の変数」を同時に分析の変数として組み込む「多変量解析」を用いることである。

そこで従属変数を、開業継続者を1、非継続開業者を0とした二項変数とし、その動向をここまでのクロス集計で用いたいくつかの変数の動向で説明する、多変量解析を行うことにする。従属変数が1-0型の二項変数であるので、多変量解析のうちロジスティック回帰分析を用いる。その結果が、図表4-12である。

図表4-12 多変量解析の結果

ロジスティック回帰分析 (従属変数：開業継続=1 非継続開業=0)			
	B	S.E.	Exp(B)
女性ダミー	-1.149	.224**	.317
大卒ダミー	-.054	.140	.947
当時大企業ダミー	-.254	.145 [†]	.776
当時管理職ダミー	.185	.149	1.204
[経験分野]			
経営戦略・企画ダミー	.005	.161	1.005
財務・経理ダミー	-.275	.198	.759
人事・総務ダミー	-.226	.184	.797
上記以外の事務ダミー	.028	.179	1.029
営業ダミー	.067	.141	1.069
販売ダミー	-.072	.176	.931
研究・開発ダミー	-.067	.169	.935
技術系ダミー	-.073	.174	.930
収益性と面白さ：†が面白さ重視			
[考え方スコア：+がB側]			
A：新しいことに挑戦し続けたい B：伝統を守り抜きたい	.068	.104	1.071
A：他人に助けられることが多い B：他人に邪魔されることが多い	.029	.097	1.030
A：計画を達成するためには努力を惜しまない B：現実に合わせて計画の修正を恐れない	.037	.099	1.038
A：失敗を恐れずに大胆に行動する B：失敗しないように堅実に行動する	-.190	.111 [†]	.827
A：目標は達成より挑戦することに意義がある B：目標は着実に達成し続けることに意義がある	-.014	.098	.986
A：努力すれば、もっと良い生活ができる B：努力しても、今以上の生活は望めない	-.207	.109 [†]	.813
A：ハイリスク・ハイリターンを求める B：ローリスク・ローリターンを求める	.420	.105**	1.522
A：私は特定分野に精通したスペシャリスト B：私は幅広い分野を理解しているゼネラリスト	-.198	.087*	.821
斯業経験ありダミー	.114	.147	1.121
[業種ダミー (Ref：下記業種以外)]			
建設業	.463	.300	1.589

情報サービス業	.120	.241	1.127
小売業	.183	.232	1.200
金融業、保険業	1.103	.332**	3.012
不動産業、物品賃貸業	1.155	.284**	3.175
専門・技術サービス業	.918	.180**	2.505
教育、学習支援業	.704	.299*	2.023
[不足スキル]			
経理・法律などの知識ダミー	-.299	.153 [†]	.741
マネジメント能力ダミー	-.496	.194*	.609
顧客に対する営業力ダミー	-.075	.150	.928
製品・サービスの知識ダミー	-.167	.208	.846
資金調達力ダミー	-.295	.171 [†]	.745
技術・専門性ダミー	.229	.209	1.258
必要な資格ダミー	-.542	.336	.582
業界知識ダミー	-.671	.200**	.511
着想力・創造力ダミー	.401	.181*	1.493
人脈ダミー	-.124	.148	.883
行動力ダミー	.428	.207*	1.534
粘り強さダミー	-.216	.209	.806
[会社の強み]			
サービスや製品の質の高さ	-.010	.088	.990
コストの安さ	.027	.075	1.028
納期の厳守	.176	.077*	1.192
顧客要請への柔軟な対応	.058	.090	1.060
赤字ダミー	-.513	.147**	.599
[就業時間ダミー (Ref: 週40-44時間)]			
10時間未満	.172	.263	1.187
10-20時間未満	.207	.272	1.230
20-30時間未満	.322	.263	1.380
30-35時間未満	.253	.279	1.287
35-40時間未満	.747	.270**	2.111
45-50時間未満	-.268	.254	.765
50-55時間未満	-.660	.292*	.517
55-60時間未満	-.633	.306*	.531
60-65時間未満	-.701	.368 [†]	.496
65-70時間未満	-1.020	.530 [†]	.361
70時間以上	-.790	.287**	.454
[健康状態ダミー (Ref: どちらかと言えば健康ではない)]			
健康	-.312	.210	.732
どちらかと言えば健康	-.119	.200	.888
健康を損ねている	-.685	.323*	.504
(定数)	.446	.601	1.562
-2対数尤度		1586.466	
χ^2		323.077**	
Cox & Snell R^2		.194	
n		1,500	

注1, **, *, †は、それぞれ1%, 5%, 10%水準で有意なことを示す。

属性の影響では、女性ダミーが負（－）で有意となっている。やはり女性は、開業後、事業を継続しないことが男性より多いと言える。同様に、開業以前に大企業勤務であった人も、事業を継続しないことが多くなっている。

経験分野や収益に対する考えは、事業継続に影響を与えていないが、仕事に対する考え方の設問の結果では、次のような場合に事業継続しやすくなることを示している。すなわち、「失敗を恐れずに大胆に行動する」と考えているものの、「努力すれば、もっと良い生活ができる」し、ハイリスク・ハイリターンでなく「ローリスク・ローリターンを求める」という堅実さを備えた「スペシャリスト」である。

またその事業の経験を示す「斯業経験」の有無は、事業継続には影響を与えていないことが示されている。しかし開業業種のうち、「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」「専門・技術サービス業」「教育・学習支援業」は、事業継続しやすい業種のようなのである。

経営のスキルに関しては、「経理・法律などの知識」「マネジメント能力」「業界知識」は、負（－）で有意なので、不足スキルでないことが事業継続につながることを示している。わかりやすい結果である。しかし、逆に「着想力・創造力」「行動力」はそれが不足する場合の方が、事業継続につながるようである。あまりに先行した事業運営は、事業継続を危うくするという意味なのだろうか。

会社の強みとしては、「納期の厳守」が事業継続につながっている。顧客の信頼が必要不可欠なことを示している。ただし、経営状況の「赤字」は事業継続を不可能にしていることが確認できる。当然とは言え、経済社会の厳しさが垣間見られる。

就業時間に関しては、それが1週50時間を超える長さになると、事業非継続になりやすいたことが示されている。ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）は自営業者にも求められているようだ。また健康状況の悪化は、当然ではあるが事業非継続を招くことを示している。

8 節 まとめ

この章では高齢期に事業を開業した「開業者」のうち、調査時点まで事業を継続している「開業継続者」と、調査時点までに事業をやめている「非継続開業者」を比較し、事業継続の条件の探索を試みた。分析によって見出したことを列挙すると以下ようになる。

- ・女性や大企業勤務でなかった人は、事業継続しにくい。
- ・ハイリスク・ハイリターンを求める人、ゼネラリストの人は、事業継続しにくい。
- ・斯業経験は、事業継続に関係しない。
- ・「金融業、保険業」、「不動産業、物品賃貸業」、「専門・技術サービス業」、「教育・学習支援業」

は、それ以外と比べると事業継続になりやすい。

- ・ 経理等の知識やマネジメント能力、業界知識などが不足していると、事業継続しにくい。
- ・ 事業の赤字、長時間就業は事業継続しにくくさせる。
- ・ 健康の悪化は、事業継続を困難にする。

斯業経験と類似の変数として、2章ではそれ事前の勤務先と同業種の経験を分析し、同業種経験が開業に有利なことを見出していた。しかしこの章の分析では、斯業経験は事業継続には影響していないことが示された。斯業経験は開業のハードルを下げる作用はあるが、それがあからと言って事業継続を容易にするわけではないようである。

他方、経営に必要なスキルや知識は、開業決定のみならず、事業継続にも影響を与えている。そのように重要なスキルや知識をどのように獲得していくか、課題の1つである。

なお、長時間就業や健康状態の悪化は、事業継続の障害になっている。そのことから、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）が自営業者にも求められていると言える。