

第3章 中高年者による起業の現状

本章では、我が国における中高年者の起業の現状について概観する。併せて米国における中高年者の起業の現状についても紹介する。

1. 我が国の中高年起業等の現状

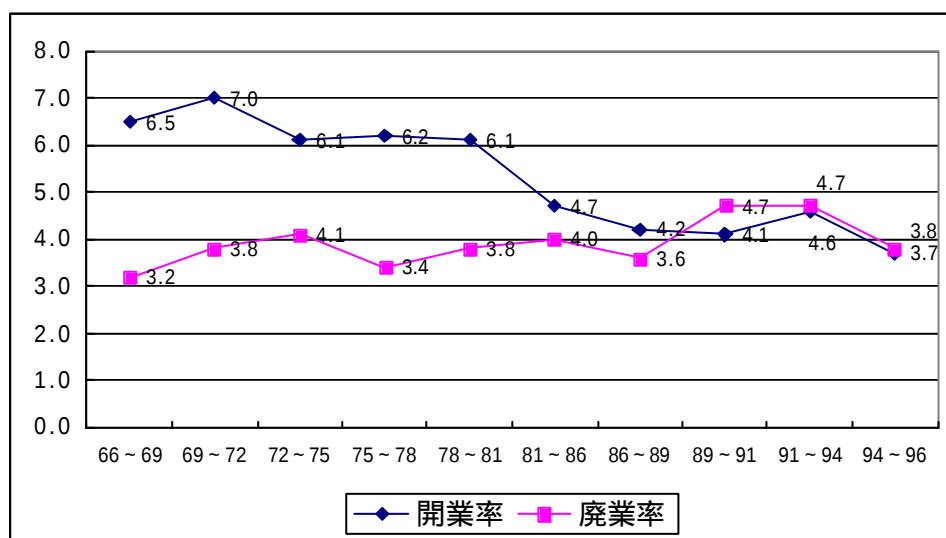
我が国の中高年者による起業の現状等を分析すれば、以下のとおりである。

1) 開業率・廃業率の推移

我が国の開業率は、長期的に低下傾向にあり 1994～96 年の年平均では、4% を切っている。これに対し、廃業率は長期的に上昇傾向にある。開業率と廃業率との間には、1970 年代までは 2% 以上の開きがあったが、それ以降は開きが小さくなってきている。1991 年以降は、廃業率が開業率を上回る逆転現象が発生している。

開業率・廃業率ともに、米国(後述)と比べかなり低い水準にあり、我が国の起業は停滞した状態にある。

図表 - 1 我が国の開業率・廃業率



(出所) 総務庁「事業所・企業統計調査」

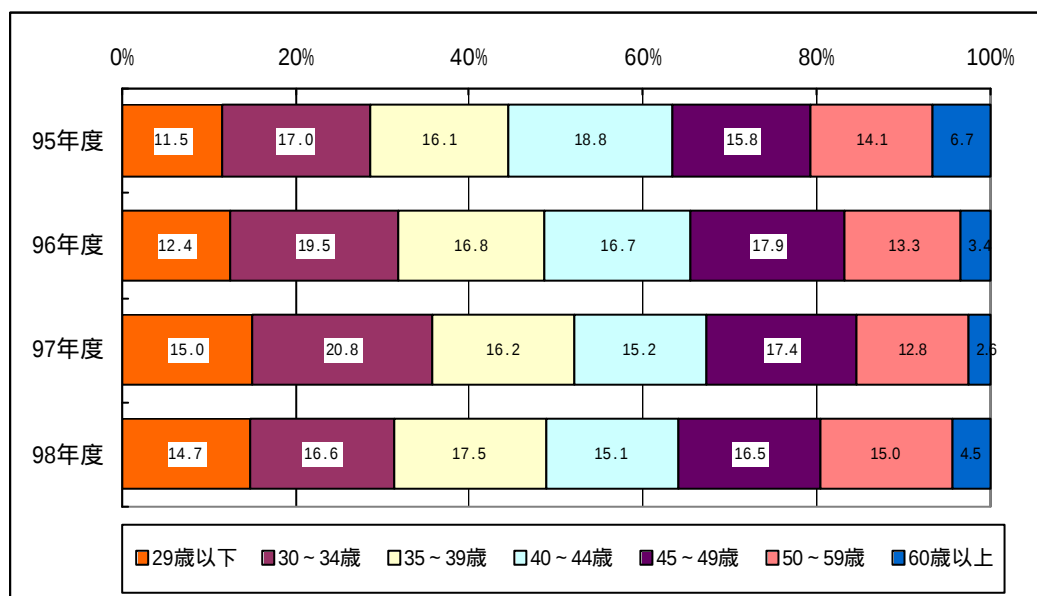
2) 起業した者の年齢構成

国民金融公庫総合研究所「1998年度 新規開業実態調査」によると、1998年時点で起業した者のうちの36.0%が45歳以上、51.1%が40歳以上であり、起業平均年齢は40.9歳である。

40歳以上の起業については、1998年度は、1997年度に比べ3.1%増加している。企業のリストラや雇用慣行の変化等を背景に、勤務先を退職して事業を開始する中高年者が増加していることが窺われる。

米国の場合（後述）は、1997年に起業した起業家のうち起業時の年齢が40歳以上の者の比率が42.9%であり、我が国の方が起業時の平均年齢は高い。

図表 - 2 新規開業企業の社長の起業時年齢



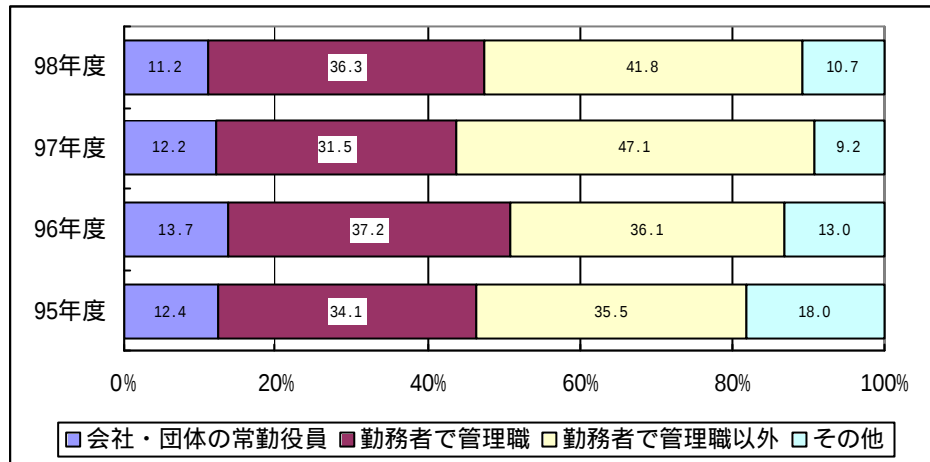
(出所) 国民金融公庫総合研究所「1998年度 新規開業実態調査」

3) 起業家の前職

国民金融公庫総合研究所「1998年度 新規開業実態調査」によると、前職が企業の従業員であった者が起業家の4分の3以上に達しており、会社・団体の常勤役員も含めると9割弱が会社・団体での経験を有している。1995年度には、会社・団体の経験を有している人の割合は82.0%であったが、1998年度には89.3%になっており、近年は会社・団体での経験を有している人による起業が顕著になってきている。

¹ 国民金融公庫が融資した時点で原則として開業1年以内の企業（開業前の企業も含む）を対象に実施したアンケート調査である。98年度調査のサンプル数は1,641社である。

図表 - 3 我が国の起業家の前職

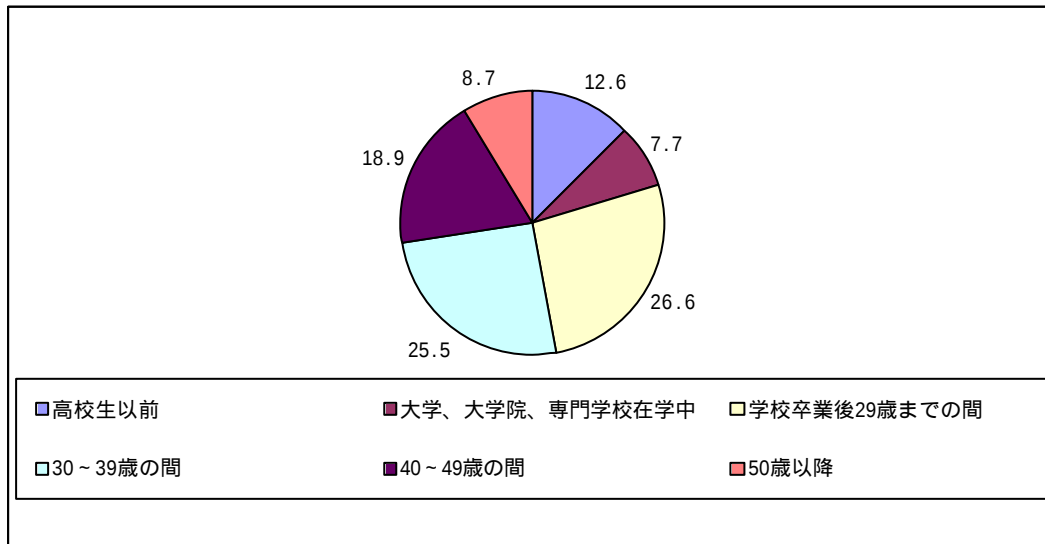


(出所) 国民金融公庫総合研究所「1998年度 新規開業実態調査」

4) 事業経営を考えた時期

起業した者が事業経営を考えた時期については、40代とする者が18.9%、50歳以降とする者が8.7%存在しており、40歳を過ぎ中高年になってから起業を意識した人が、全体の4分の1以上に達している。

図表 - 4 起業を意識した時期

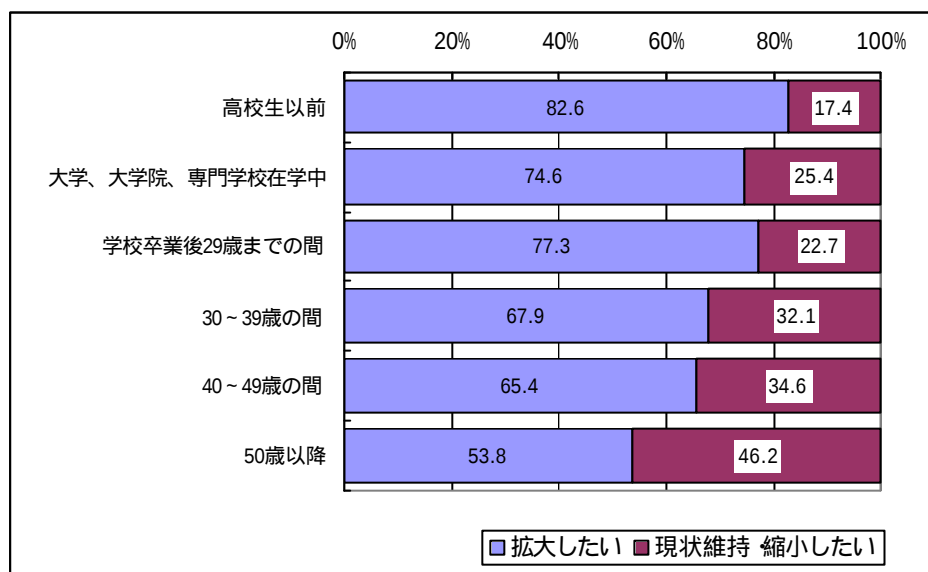


(出所) 国民金融公庫総合研究所「1998年度 新規開業実態調査」

5) 事業経営を考えた時期と今後の事業規模

事業経営を考えた時期と今後の事業規模との関係では、事業経営を考えた時期が遅いほど、「事業を拡大したい」という意向が弱くなっている。中高年者による起業は、事業拡大よりはむしろ生き甲斐や安定的な収入の獲得を志向するものが多いことが分かる。

図表 - 5 事業経営を考えた時期と事業の拡大志向



(出所) 国民金融公庫総合研究所「1998年度 新規開業実態調査」

6) 事業経営を考える上でもっとも影響を受けたこと

事業経営を考える上でもっとも影響を受けたことについては、起業した者のうち半数以上が、「勤務先で技術やノウハウを習得したこと」を挙げている。これより、勤務先での経験を活用した起業が多いことが窺われる。

図表 - 6 起業に関して影響を与えたこと (単位 :%)

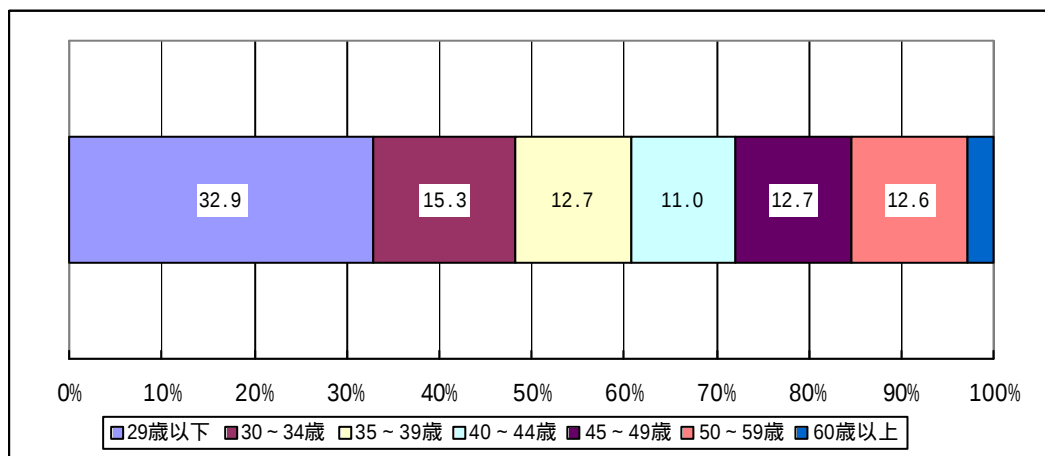
影響を受けた項目	比率
勤務先で技術やノウハウを習得したこと	50.1
家族が事業をしていたこと	14.2
親戚や友人で事業で成功していたこと	9.8
勤務先の経営者の生き方を見たこと	9.5
テレビや書物で成功例を見たこと	4.2
学校で事業に関する教育を受けたこと	3.7
その他	8.5

(出所) 国民金融公庫総合研究所「1998 年度 新規開業実態調査」

7) 年齢別の起業希望者

総務庁「平成 9 年 就業構造基本調査」²によると、起業を希望する人は、124.4 万人であった。その年齢別の構成比を見ると、29 歳以下が 3 割以上を占めている。これに対し、40 歳以上の比率は 4 割以下である。先に述べた新規開業企業社長の起業時年齢に関する調査では、起業時点での起業家の年齢は、半数以上が 40 歳以上であったことを考慮すると、起業に結びついている確率は高い。これは、40 歳以上の人のほうが、自分の希望を着実に実現するケースが多いことが分かる。

図表 - 7 起業希望者の年齢別構成比



(出所) 総務庁「平成 9 年 就業構造基本調査」

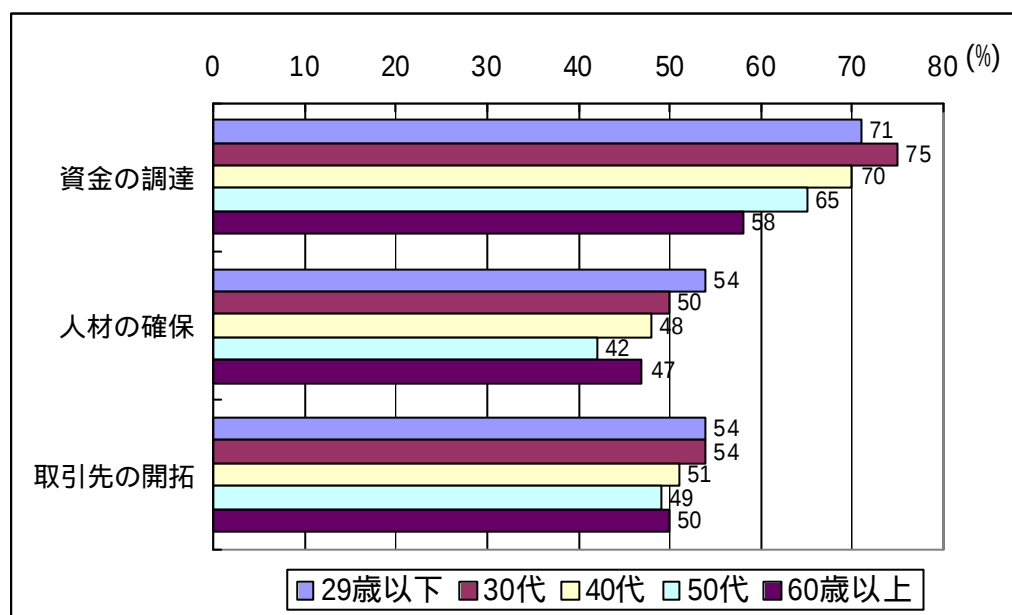
8) 年齢別の起業時の障害

² 「就業構造基本調査」は 5 年に 1 度実施され、平成 7 年国勢調査調査区のうち総務庁長官の指定する約 29,000 調査区、その中から選定した約 43 万世帯に居住する 15 歳以上の世帯員約 110 万人を対象としている。上記のデータは、平成 9 年 10 月 1 日時点のものである。

起業の際の障害として、「資金の調達」、「人材の確保」、「取引先の確保」が挙げられるが、年齢別に見ると、「資金の調達」、「人材の確保」については、中高年者は相対的に障害になっていると感じている起業家の比率が低い。

中高年者は、企業に長く勤務したことにより、貯蓄をためることができたり、事業のパートナーとなる人脈を確保しているためと考えられる。しかしながら、販路に関しては、年齢に関わりなく起業時に克服すべき課題となっている。

図表 - 8 年齢別の起業時の障害



(出所) 中小企業庁 平成 10 年 12 月 中小企業創造的活動実態調査

9) 起業を行った中高年者の特徴

実際に起業を行った中高年者に対するインタビュー等から、中高年者の起業形態は、設立される企業の規模や成長性の観点から、大きく「安定収入型」と「ハイポテンシャル型」の2つに分けて考えることができる。

(1) 安定収入型

「安定収入型」とは、個人又は少数の従業員を雇いながら、規模は小さくとも安定した収入を得ることを第一の目的とする起業形態である。国民金融公庫調査において、起業を意識した年齢が高いほど、事業の拡大を考えていない人の比率が高かった³こ

³ 先の国民金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」では、調査実施対象が国民金融公庫の融資先企業であるため、事業拡大を志向する比率が一般より高くなっていると考えられる。

とからも明らかなように、多くの中高年者がこの形態を志向すると考えられる。また、大きなリスクをとらずとも必要な生活の糧を得られ、「生き甲斐」の充足をもたらすという点で、中高年者にとっては、極めて合理的な選択肢であると言える。「安定収入型」は、自らの会社勤務中に得たスキルを継続的に活用するか否かによって、スキル習得過程の有無の違いが生じることから、2つの類型に細分化することができる。

a) 会社勤務中に得たスキルを継続的に活用する場合

会社勤務中から資格を有している人や技術等に関する専門知識を有している人は、そのスキルを継続的に活用し、コンサルタントのような職種で起業するケースが多い(別表に掲げた情報関連コンサルタントA氏がその例)。

b) 新たなスキルを身に付ける場合

中高年者が新たなスキルを身に付けて起業するケースも存在する。別表中のチーズケーキ専門店社長B氏、健康喫茶店C氏、造園業D氏は、見習いの形で職業の訓練を受けたり、ある分野を専門的に勉強すること等によって、起業につながる新たなスキルを身に付けている。我が国では、事務系を中心にジェネラリストとして会社生活を過ごした中高年者が多い。こうした人が営業センスや人脈等を活かしながら、何らかの形で新たなスキルを身に付けることによって起業するパターンが最も多いと考えられる。

なお、「安定収入型」でも店舗を経営している事例の中には、別表中のチーズケーキ専門店、健康喫茶店のように、事業が拡張する兆しが見え、ハイポテンシャル型へ移行する可能性があるものも存在している。

「安定収入型」の起業の事例

a) 半導体製造装置メーカー取締役から情報関連コンサルタントに転身(A氏)

A氏は、世界的な半導体製造装置メーカーで、技術開発に携わり取締役まで勤め上げた。55歳で退職し、ベンチャー企業を起こしたが、体調を崩したことを機に、60歳から中小企業向けの情報システム分野のコンサルタントに転じた。

b) 大手素材加工メーカー退職後、チーズケーキ専門店を開業(B氏)

B氏は、大手素材加工メーカーのジェネラリストとして、総務、人事、営業、購買等を担当し定年まで勤めた。老後に何らかの「生き甲斐」を見つけたいと考え、思いついた

ことがチーズケーキ製造であった。何度も試作品を作り、その製造方法を習得することによって、62 歳で開業した。現在は、自らの店舗以外に、首都圏において、百貨店、高級スーパー、コンビニ等にチーズケーキを卸しており、年商は 1 億円を超えている。

c) 大手電気メーカーを退職後、健康喫茶店を起業 (C 氏)

C 氏は、長年、家電メーカーに勤務したが、役職定年にあたる 56 歳の時に、「いままでと全く違う畑で新たなチャレンジをしたい」と、関心のあった健康茶喫茶店の開業を決意した。

健康をコンセプトにした喫茶店を 1995 年秋にオープンさせ、1997 年 2 月には 2 号店を出店した。年商は、98 年 3 月期には約 800 万円になっている。

d) 広告代理店 C F クリエーターから植木屋へ転身 (D 氏)

D 氏は、大手広告代理店で C F クリエーターとして 32 年間勤め、57 歳で退職した。もともと趣味で植木いじりをしていたことを契機に、造園の補助作業員として、2 年間の下積み修業を行った後、59 歳で独立した。

(2) ハイポテンシャル型

「ハイポテンシャル型」とは、積極的な投資を行うことによって、事業を拡張し高いリターンを志向する起業形態である。「ハイポテンシャル型」においては、企業での就業段階に身に付けた経験、技術等を活用しているケースが多い。さらに、別表中のカー用品会社社長兼会長 E 氏、建設会社社長 F 氏、LSI 通信システム等の開発会社社長 H 氏は、以前に所属していた企業において、経営を実践したり、商品開発の最前線で働いていた前歴があるが、事業や経営の方向性が、自らが志向していたものと異なったことから退職している。したがって、「ハイポテンシャル型」の起業をする中高年者は、以前所属していた企業では行えなかった商品開発や経営スタイルを、自ら実践するために起業したケースが多いと考えられる。

ハイポテンシャル型は、個人の専門スキルを直接サービスとして提供するというよりは、生産力や技術力を拡大させることによって事業全体で高収益をあげようとするものである。単独で事業拡張に対応することは難しいことから、何人かのコア・パートナーとチームを組んで相互補完的に事業を展開していくことは有効であると考えられる。

「ハイポテンシャル型」の起業の事例

a) 業界最大手役員を辞め、自らの志向に合ったカー用品会社を起業 (E 氏)

E 氏は、カー用品業界最大手会社に長年勤務し常務にまでなったが、マニュアルに基づく効率性重視の経営方針に違和感を感じ、49 歳の時に退職した。E 氏は、顧客の満足のためには、画一的でない顧客のニーズに応じたサービスを提供した方が将来的には成長につながると考え、新たにカー用品店を起業した。E 氏の会社では、他社の敬遠するカーナビゲーション等の持ち込み取付けも実践している。

現在は、千葉県に 2 店、東京都に 1 店、カー用品店を開設している。全社売上高も 1998 年度は 167 億円で、店舗当たり売上高で日本の上位 3 位になっている。

b) 工務店役員を辞め、キャッシュフロー経営の建設会社を起業 (F 氏)

F 氏は、大学卒業後、工務店に入社したが、その後同工務店は倒産した。その原因は、銀行借入に 100% 依存するとともに、手形決済を多用していたため、手持ち資金が少なく、売上に資金調達が追いつかなかったためである。次に移った工務店では、名古屋支店を一から立ち上げ、1984 年には取締役にも就任したが、44 歳でこの会社の社長の許可をもらい独立した。F 氏は、倒産した工務店の教訓から、キャッシュフロー重視の経営を実践したいと思い、44 歳の時に建設会社を設立した。

1997 年度に売上高 224 億円、経常利益 16 億円を達成した。設立 5 年目にして店頭公開、6 年目に米 Nasdaq に株式公開した。

c) メーカー研究部長から LSI、通信システム等の開発会社を起業 (G 氏)

G 氏は、大手メーカーの研究部長を勤めていたが、顧客の注文通りの LSI を設計し、生産は外部に委託することで、設備投資競争と決別することを提案したが、会社には受け入れられなかった。これを契機として、49 歳のときにスピンオフし、LSI 設計、通信システム等の開発を行う会社を起業した。G 氏の会社は、生産は台湾メーカーに委託し工場設備は一切持たないファブレスの形態をとっており、従業員約 100 人のほとんどは開発技術者という特徴を持っている。

LSI 通信システム等を次々に開発、販売し、1997 年度には売上高 257 億円、経常利益 10 億円をあげている。

d) テフロン会社に続き、介護サービス会社を起業 (H 氏)

H 氏は、大手不動産会社の草創期に、種々の事業の立ち上げに携わってきた。退職後、テフロン開発会社を起業した。事業が軌道にのった後に、テフロン開発会社の経営は後継者に譲り、純粹に民間の力で行う福祉サービスを実現するため、52 歳の

時に新たにミニホーム付きのデイケア・サービスを行う会社を設立した。

この会社は、鎌倉、藤沢等の4ヶ所に施設を保有しており、今後は東京へも進出する予定である。1997年度の売上高は25億円、経常利益は1億円である。

e) 大学の研究者から医薬品開発会社を起業 (I氏)

I氏は、大学薬学部において、寄付講座の客員教授を勤めていたが、I氏の提案した「コンピューターを利用した医薬品開発の効率化」という研究テーマは大学では認められなかった。このテーマを事業化するために、1995年3月 (I氏54歳の時) に起業に踏み切った。1997年度の売上高は1.8億円である。

f) 大学教授退職後に脳機能解析会社を起業 (J氏)

研究者であったJ氏は、1992年に大学を定年退職してから、これまで行ってきた脳機能計測法の開発及び脳機能自体に関する研究を継続するために、1992年4月に地元インキュベーターにおいて、企業化の準備を開始し、1994年2月に株式会社を創設した。

現在、従業員は7名、1997年度売上高は1.14億円である。

以上より「安定収入型」、「ハイポテンシャル型」の各タイプ別の中高年者起業の傾向は、次のように整理できる。

図表 - 9 起業形態別の中高年者の特徴

	安定収入型		ハイポテンシャル型
スキル	以前の企業で習得したスキルを活用	(職業訓練や趣味等を通じて)新たにスキルを習得	以前の企業で習得したのスキルを活用
中高年者のタイプ	技術系を中心に専門スキルを有する人に多い	事務系のジェネラリストタイプに多い	経営、事業等に直接的に関与していた人に多い
起業の理由	自らのスキルを活用して生涯現役として活動することを望むため	ふと思いついたことで、収入が得られると考えたためや、一度やってみたかった等のように、動機付けの弱いケースもある。	自らの経験・技術を活用して、自分の志向する事業や経営を実践したり、自分の技術を製品化したい等というケースが多い。
主な事業形態	コンサルタント等	飲食店、造園業等	チェーン店や商品開発等のように拡張性がある事業

2. 米国の中高年起業等の現状

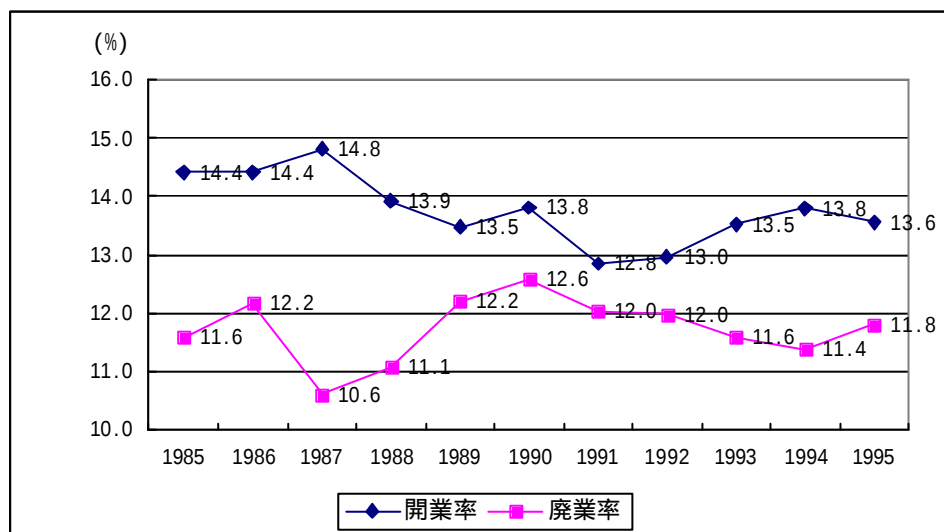
次に、米国における中高年者による起業の現状等について概観する。

1) 米国の開業率・廃業率の動向

米国の場合は、開業率、廃業率ともに、10%を超える水準で推移している。開業率は、1991年、1992年に13%前後まで減少したが、1993年以降は13%後半で推移している。廃業率は、1990年以降はやや減少傾向にあったが、1995年には11.8%の水準にある。

我が国と比較すると、開業率・廃業率ともに高い水準にある。

図表 - 10 米国の開業率・廃業率の推移



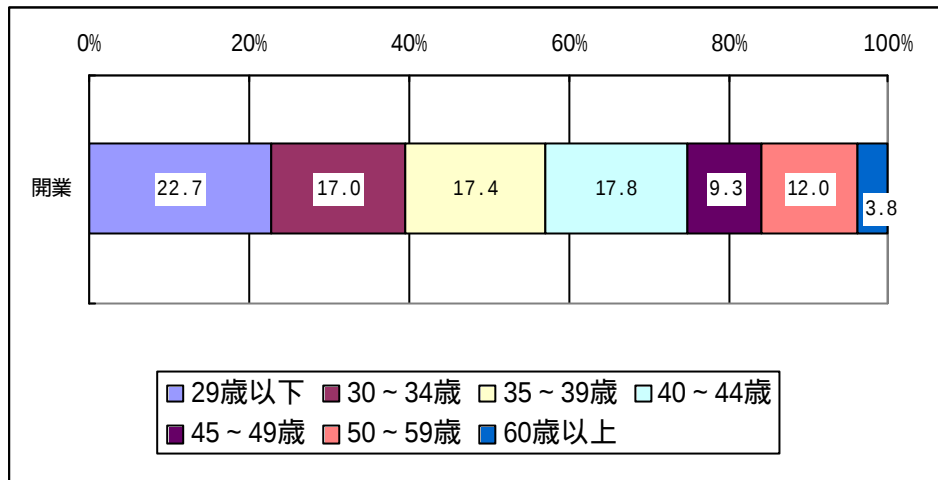
(出所)米国中小企業庁「中小企業白書 1996年版」

2) 米国における起業家の起業時点の年齢

米国において1997年に開業した者の数は389万人に達する。そのうち、40歳以上の者が全体に占める比率は42.9%であり、45歳以上の者についてみると25.1%となっている。

我が国の場合、起業時の年齢が40歳以上の者の全体に占める比率は51.2%、45歳以上の者については36.1%であり、米国に比べ年齢の高い時期に起業する者の比率が大きい。

図表 - 11 1997 年の事業開始年齢の分布



(出所) Wells Fargo 銀行, 「Business Starts and Stops 1998 年 11 月」⁴

3) 企業オーナーの実態

SBA (Small Business Administration 米国中小企業庁) の企業オーナー調査によると、セルフ・エンプロイメント(一人で事業を営んでいる人)の数は、1992 年時点で 1,558 万人存在する。これは、全企業オーナーの 8割以上に相当する数字である。

45 歳以上の企業オーナーの中では、高齢になるほどセルフエンプロイメントの比率は高まっており、44～54 歳では 77.2%、55～64 歳では 81.5%、65 歳以上では 83.3%になっている。高齢者においては、セルフエンプロイメントの形態をとるケースが多く、「安定収入型」の活動を行っている人が多いことが示唆される。

⁴ Wells Fargo 銀行が、約 36,000 のサンプルから推計して全米レベルのデータを算出した。

⁵ 全企業オーナーに占めるセルフエンプロイメントの比率は、雇用者数 0 人の企業オーナーの比率としている。

図表 - 12 雇用者数と企業オーナーの年齢 (1992 年)

雇用者数	25歳未満	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳	65歳以上	合計
全企業オーナーに占めるセルフエンプロイメントの比率	93.0%	86.4%	78.4%	77.2%	81.5%	83.3%	80.8%
0人	436,340	2,524,541	4,332,237	3,599,808	2,914,131	1,776,529	15,583,586
1-4人	12,348	226,373	681,176	590,627	351,907	193,446	2,055,876
5-9人	7,179	71,786	225,409	216,077	137,830	59,583	717,863
10-19人	6,548	50,199	148,415	111,748	75,517	44,525	436,953
20-49人	3,509	30,999	84,809	84,809	54,395	34,216	292,737
50-99人	1,514	11,142	26,503	28,558	24,880	15,469	108,068
100人以上	1,914	7,290	24,331	29,161	18,499	10,024	91,219
合計	469,352	2,922,331	5,522,881	4,660,789	3,577,158	2,133,791	19,286,302

(出所) 米国中小企業庁「Characteristics of Business Owners, 1992 年」

4) セルフエンプロイメントの実態

セルフエンプロイメントは、45～54歳で約300万人弱、55～64歳で150万人強が存在する。セルフエンプロイメント全体に占める45歳以上の人の構成比は、1992年には43.9%だったが、1996年には45.0%になっており、小幅ではあるが増加傾向にある。

図表 - 13 セルフエンプロイメントの年齢構成

	1992		1993		1994		1995		1996	
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
25歳未満	623,456	4.9	723,774	5.9	886,594	6.9	660,179	5.7	648,776	5.7
25-34歳	2,680,434	21.1	2,613,673	21.2	2,656,033	20.6	2,196,666	18.9	2,159,111	19.1
35-44歳	3,822,714	30.1	3,574,059	29.0	3,819,161	29.6	3,526,544	30.4	3,409,999	30.2
45-54歳	2,967,368	23.4	2,822,001	22.9	3,078,371	23.8	2,762,924	23.8	2,751,536	24.3
55-64歳	1,735,873	13.7	1,710,940	13.9	1,610,863	12.5	1,571,185	13.5	1,567,798	13.9
65歳以上	871,718	6.9	869,319	7.1	857,167	6.6	886,089	7.6	765,870	6.8
	12,701,563	100.0	12,313,766	100.0	12,908,189	100.0	11,603,587	100.0	11,303,090	100.0

(出所) 米国中小企業庁「Characteristics of Small Business Employees and Business Owners, 1997 年」⁶

⁶ 「Characteristics of Business Owners, 1992 年」の雇用者0人の企業オーナー数と「Characteristics of Small Business Employees and Business Owners, 1997 年」のセルフエンプロイメントの数は一致しない。その理由は、前者のデータには、事業税申告が500ドル以下の企業オーナーは除かれていること、社会保障等の対象ではなく雇用者として扱われない個人事業者（例えば、個人コンサルタント、臨時的な職員等）に対し契約を交わし給与を支給している企業オーナーが含まれること、である。

5) 雇用とベンチャー企業

米国の雇用の1990年1月から1995年6月の変化を見ると、雇用上位20業種は、ベンチャー企業、中小企業が主力になっていると考えられる。特に、医療・福祉・介護系やビジネス支援サービス系が多い。このような分野は、中高年者が起業する傾向が強いと考えられ、新たに中高年者により起業されたベンチャー企業が、この期間の雇用創出に寄与していたと考えられる。

図表 - 14 1990年1月から1995年6月の期間の雇用の変化

雇用増上位20業種 (千人)		雇用減上位10業種 (千人)	
1 人材派遣	899	1 航空機・部品調達	-255
2 レストラン・バー	738	2 貯蓄金融機関	-185
3 地方政府	359	3 ナビゲーション機器	-128
4 病院	345	4 コンピュータボード	-116
5 レクリエーション	344	5 ミサイル、ロケット及	-90
6 ホームヘルスケア	339	6 婦人服店	-83
7 看護	310	7 パラエティーストア	-66
8 内科病院	290	8 商業銀行	-63
9 コンピュータソフト	255	9 住宅建築	-60
10 州政府	228	10 婦人服地製造	-58
11 トラック運送	222		
12 ビジネスサービス	204		
13 在宅ケア	195		
14 経営コンサルティング	179		
15 社会サービス	166		
16 眼科病院等	144		
17 児童デイケア	136		
18 食料品店	133		
19 映画プロダクション	127		
20 小中学校	106		

(出所)「Fortune 1995年9月18日号」

6) 米国の中高年者の起業事例

米国では、40歳過ぎになってから会社を設立し、株式公開を果たす等、急成長を遂げた中高年者の事例が多数存在する。

(1) 飲食店フランチャイズチェーンを起業

S氏は、早くに父を亡くし、工場で働く母を助けて6歳の時に料理を始めた。7歳の時に、家族のために焼いたパンが皆に大喜びされ、「おいしいもので人を幸せにした」といふ起業の理念が生まれた。

S氏は、小学校終了後、機関士、判事助手、保険外交員等40種に及ぶ仕事に就いた。39歳の時に、6席だけの小さなレストランを開き、味の良さで評判となった。その

後も試行錯誤を続け、オリジナル・レシピを完成させたのが 49 歳の時である。その店は、結局、交通の流れが変わったために閉店せざるをえなくなったが、独自の調理法だけは財産として残った。この時、65 歳であったが、不屈の S 氏は、フライドチキンの調理法を教える代わりに売れたチキン 1 羽につき 5 セントを受け取るというフランチャイズビジネスを始めた。車で全米各地を回る精力的な営業活動によってビジネスは成功し、73 歳の時には、チェーンの数は 600 店を超え、90 歳で生涯を閉じるまで現役を通した。

(2) 大学教授から情報機器会社、ブラウザ会社を相次いで起業

C 氏は、大学でコンピューターサイエンスの教鞭をとっていた。ワークステーションのプランを大手メーカーに売り込んだが採用されず、自ら起業してそれを商品化しようと考え、1982 年 (当時 C 氏は 40 歳) に大学の同僚や大学院生とともに S 社を起業した。C 氏は会長に就任するとともに、最高技術責任者として経営に関与した。

S 社は、ハリウッド映画の特殊効果の開発によって、ワークステーションの高級ブランドとしての地位を獲得し、設立 4 年後に Nasdaq に株式公開を果たした。しかし、C 氏は 94 年 1 月に退社した。

その後、52 歳の時に、20 代の若手エンジニアと出会い、1995 年にブラウザ会社 N 社を設立した。インターネットの急速な普及も手伝い、N 社設立後僅か 1 年 4 ヶ月で Nasdaq に株式公開を達成した。

(3) 大手小売業からスピンオフし、オンラインショッピングを起業

W 氏は、大学卒業後、ディスカウントストア P 社に就職した。41 歳の時にスピンオフし、1996 年 4 月にオンラインショッピングを行う V 社を設立した。従業員 1 名で開始した直後から、多くのブランドメーカーと提携をすべく努力を続け、今日では、800 社のメーカーと協力して、オンラインショッピングを展開するに至った。1998 年には四半期毎に取扱商品量が倍増したため、対処策として大規模なカスタマーサービスチームを組織した。この結果、従業員数は 200 人以上になった。また、1999 年 3 月に Nasdaq に株式公開した。

(4) 歯科医から歯科フランチャイズチェーンを設立

T 氏はもともと歯科医であったが、1992 年 (T 氏 45 歳の時) に歯科フランチャイズチェーンを運営する G 社を創業した。T 氏は、G 社を通じて長期経営サービス契約によるフランチャイズチェーンを形成している。1998 年に Nasdaq に株式公開した。

(5) 官僚から転身し新規の電力会社を設立

S氏は、エネルギー危機を経験したフォード政権の時の官僚で、エネルギー自給政策の推進に貢献した人物であった。1981年（S氏 50歳）に、部下とともに、1300万ドルの開業資金を集め、新規の電力会社A社を設立した。A社は、クリーンで、かつ競争力のある電力供給を行うことを経営方針として掲げ、現在では16ヶ国で合計28,000メガワットの電力を供給している。

A社は、1991年にニューヨーク証券取引所に上場した。

(6) 大手コンピューターメーカーからスピンオフし音声認識の商品を開発

N氏は、もともと、大手コンピューター会社に31年間勤務し、会話の音声認識等の技術開発を行うとともに経営にも参画していた。

N氏は、1995年（N氏 53歳の時）にR社を設立し、ユーザーがコンピューターや電話に入力した音声を認識する技術の開発とサービス提供を行うビジネスを開始した。R社は、1998年6月にNasdaqに公開を果たした。

7) 米国の中老年者の起業を支援する機関、プログラム

米国では、起業促進の各種プログラムや中老年者の就労や起業を支援するNPO、コミュニティ・カレッジ等が存在している。また、企業等も、社会人教育やキャリア構築等のサポート体制を充実させている。

(1) 中小企業政策としてのプログラム

米国中小企業庁は、技能修得や起業が円滑に行えるように、SCOREプログラム、SBDCプログラムを実施している。

a) SCORE (Service Corps of Retired Executives) プログラム

米国中小企業庁が導入したSCOREプログラムは、主として民間のコンサルタントを雇う余裕のない中小企業を対象に、経験豊富な元経営者や現役のビジネスマンがボランティアとして全米各地で経営指導を実施するプログラムである。年間約35万社（1998年）に対しカウンセリングが実施されている。運営は、非営利団体のThe SCORE Associationが行っており、人的なリソースをSCOREプログラムのために提供している。1999年度は、米国中小企業庁が、本プログラム向けに350万ドルの予算を請求している。

SCOREプログラムは、1998年時点で389の支部に1万2400名のカウンセラーが登録されている。The SCORE Associationは、原則無料のカウンセリングのほか、低料金のセミナーや研究会を各地で実施している。また、中小企業同士や中小企業とカウンセラーの交流会も行っている。

b) 中小企業育成センター (Small Business Development Center ; S B D C)

プログラム

中小企業育成センタープログラムは、全米57ヶ所のリードセンターと950箇所以上のサブセンターを通じ、中小企業に対する経営・実務面での助言・指導を行う事業である。センターの運営は、連邦、州、郡、市等の政府、教育機関、民間セクターが共同であたっている。

各センターは、地元在住の専門家をコンサルタントとして登録し、案件に応じて個別カウンセリングをコンサルタントに依頼する。国際貿易、政府調達、資金調達、技術支援、農村地域開発等については特別プログラムを設け、専門的支援を実施している。

1995年度の個別カウンセリング利用実績は全米で約23万件で、経営、マーケティング、会計、技術支援等のトレーニングプログラムへの参加者数は約34万人である。

コミュニティカレッジにおいて、SBDCのコースが提供されているケースも存在している。

SBDCは、米国中小企業庁、州政府等から予算補助を受けて運営されている。一例として、メリーランド州のSBDCを取り上げると、1995年度には、連邦政府から145.3万ドル、それ以外から210.8万ドルの予算を得ている。なお、米国中小企業庁の1999年度の本プログラム予算は、7,580万ドルである。

(2) 中高年者を支援するNPO

米国には、中高年者の生活全般や生涯教育等をサポートするNPOが存在している。

a) AARP (American Association of Retired Persons : 全米退職者協会)

AARPIは、1937年に、定年退職者を対象として給付水準が低い米国の医療保険をカバーするため、民間の保険会社と提携し、会員向けの補助保険を開発する活動

を行うために設立されたNPOである。AARPは、この保険サービスの成功により、飛躍的に組織を拡大し、活動を中高年者に生活支援全般に拡張していった。現在、AARPは全米の人口の約12%にあたる3,200万人の会員を擁し、全米に約4,000の地域拠点を有する。年齢50歳以上の者に加入資格があり、年会費は8ドルである。運営は、約1,800人の有給職員と約40万人のボランティアによって行われている。AARPが現在行っている活動は、以下の4つの分野が中心であるが、これら以外にも多岐にわたっている。

「モダン・マチュリティー」の機関誌やホームページ等を通じての情報提供及び教育活動

中高年者の納税申告の援助や自動車運転のトレーニング支援等を通じてのコミュニティサービス

医療介護、社会保障等の分野での中高年者の利益を維持・拡大するための活動

旅行の割引、薬品の割引、レンタカー、ホテル等の割引サービス、クレジットカードの発行等の様々な会員向け特典サービスの提供

AARPは、さらに「AARP WORKS」という高齢者の雇用計画プログラムを実践している。本プログラムは、「自分自身に関する評価をしっかりと行う」、「仕事を探す責任は自分にあることを認識する」及び、「具体的な仕事探しの技術を身につけ計画を立てる」という3つの目的を果たすために実践されており、AARPは支援ワークショップを提供している。なお、AARPは、退職後の就労の一オプションとして起業も挙げており、以下のようなビジネスプラン立案の方法をホームページに掲載している。

図表 - 15 AARPが提唱するビジネスプランの作成方法

ビジネスプランは、自分が行いたいことを、出融資の依頼を考えている近親者、知人、金融機関等に理解してもらうための書類であり、あなたはそれを今後の成功への道標であると考えなければならない。なお、ビジネスプランは、以下の4つのパートから構成される。

- カバードキュメント (短期長期の見通し、事業の開始方法、企業の構成、税の支払方法、事業と規制との関連、保険等)

- マーケティングプラン (供給方法、購買層・購買人員、競合、販売促進等)
- マネジメントプラン (日々の運営計画、意思決定方法、リスク対策、雇用計画等)
- ファイナンシャルプラン (開業コスト、運営コスト、投資コスト、借入計画等)

(出所) AARP ホームページ

b) ユニバーシティ・オブ・ザ・サード・エイジ (University of the Third Age ;

U 3 A)

ユニバーシティ・オブ・ザ・サード・エイジは、1982 年以降に英国で始まった中高年者向けの生涯教育をサポートする機関である。その後、英国以外でも、オーストラリア、カナダ等に応えており、米国でも 43 か所以上設立されている。

個々の U 3 A の活動は、自発的な活動に基づいて行われており、給与は支給されない。U 3 A のメンバーはスタディーグループを作り、お互いが自発的に教えあうという進め方を基本としている。

米国では、ホームページを開設することにより、中高年者に役立つホームページのリンク、ローカルセンターやボランティア情報、ショッピング情報提供、電子会議室等により、コンピューターネットワークを活用している中高年者をつなぐ場としての役割も担っている。

c) シニアネット

シニアネットは、コンピューターを使う高齢者の世界的なコミュニティを作ること为目标に、1986 年に設立された教育活動を中心に行う非営利団体である。シニアネットは、1999 年 3 月時点で 3 万人を超える 50 歳以上の中高年者の参加者を有するとともに、全米に 140 を超える学習センターを開設している。シニアネットの主な活動は、以下の通りである。

学習センターを拠点とした中高年者に対する情報教育の提供。学習センターの会場には、各地の学校、老人センター、コミュニティセンター、病院等が充てられている。教育の進め方は、ボランティアが指導したり、中高年者がお互いに教え合う形態で進められている。

ニュースレター (四半期) やコンピューター等に関する教本の発行

コンピューター関連企業、通信関連企業からの提供を受け、コンピューター等の機器、ソフトウェアを廉価での販売

中高年者と科学技術に関する研究

全米レベル、地域レベルでの会合の開催

アメリカ・オンラインと WWW におけるシニアネット・オンラインの運営。文学、芸術、スポーツ、コンピューター等の 350 以上のトピックスについて、「ラウンドテーブル」と名付けられたディスカッションボードが開設されており、中高年者間の情報交流の場を提供している。

(3) 社会人教育

米国では、コーポレート・ユニバーシティ、遠隔教育、プロフェッショナル継続教育、コミュニティカレッジ等の社会人の技能向上に寄与する教育体制が整備されている。

a) コーポレート・ユニバーシティ（企業内大学）

米国では、コーポレート・ユニバーシティ（企業内大学）と呼ばれる企業内教育を行っている企業が多い。1998 年 5 月現在で、フォード、ジェネラル・エレクトリック、モトローラ、GTE、ウォルト・ディズニーをはじめとする Fortune500⁷ の 40% 以上の企業が、また全米では 1000 社以上がコーポレート・ユニバーシティを有しているといわれている。形態、規模は各社により異なるが、大きなものは独自のキャンパスと多様なプログラムを有している。

企業内教育の先駆者であるモトローラでは、1980 年代にコーポレート・ユニバーシティを設立し、現在では世界中に 23 の“分校”があり、3500 の授業科目を提供し、年に 2 億 2500 万ドルを投資している。モトローラの 15 万人の従業員は 1 年間に最低 40 時間の授業を受けなければならない。

また、コーポレート・ユニバーシティは、外部資源を積極的に活用しており、モトローラ社等の大企業においても、一流工科大学、有名ビジネススクールと提携し、講師の派遣やプログラムの共同開発等の広範な協力関係を構築している。

1980 年代と比較すると、最近のコーポレート・ユニバーシティは、企業の組織戦略の中で果たす役割を強めている。企業は企業内教育に力を入れることによって、社員の能力を向上させ、組織運営を円滑化させ、競争力を強化させている。コーポレート・ユニバーシティは、経営戦略の中に位置付けられた教育機関である。

b) 遠隔教育（ディスタンス・ラーニング）

オンライン教育 (Online Education)、ウェブ・ベース・トレーニング (WBT ; Web

⁷ 米国の売上上位 500 社。

Based Training)等の遠隔教育は、社会人教育として、米国においてここ数年で急速に成長している。

受講生は、大学 (あるいは教育サービスの提供者)のホームページ (あるいは専用コンピューターシステム)にアクセスし、講義履修の手続きをし、クレジットカードで授業料を払い込み、教材、宿題をダウンロードする。質問、クラスディスカッションは電子メールやチャットルームを介して行われ、定期的に電子クラスルームを開き、リアルタイムでのディスカッションの機会を設けている。

米国教育省 (Department of Education)によると、遠隔教育を提供している4年制大学の数は1994年に645校、1995年に870校、そして1996年には1,218校と年率50%近い勢いで増加しており2000年までには1,700校を超えると予測している。教育専門のリサーチ会社 InterEd は、オンラインで勉強している人 (Cyberstudent)の数を100万人以上と試算している。

c) プロフェッショナル継続教育

米国では、特定の資格、免許を必要とする職業については、定められた継続教育 (Continuing Professional Education)を義務付けているものがある。医師、公認会計士、証券ディーラー、保険エージェンツ等が代表的な例だが、これらプロフェッショナルの継続教育には早くから当該プロフェッショナル団体 (医師協会、公認会計士協会等)や継続教育の業者が目を付けて、遠隔教育の新しい技術を積極的に導入している。

d) コミュニティ・カレッジ

コミュニティ・カレッジは、州、地域等が設立する教育訓練機関であり1998年時点で全米に1,132校 (公立995校、私立137校)が開設されている。約1,000万人が学んでおり、その中に働きながら学ぶ等のパートタイムでの受講形態をとっている者が64%存在する。入学条件等の制約は基本的になく、キャリアアップのためそれまでの仕事をやめて学ぶ者、働きながら学ぶ者、育児等のため仕事をやめていたが再度就職するために学ぶ者等、様々な周辺地域の住民が教育を受けている。

カリキュラムは地域により様々であるが、一般に職業に関わる知識・技能の教育が行われている。中でも注目されるのは、セミプロフェッショナル (中堅技能レベル)教育をはじめ、多様な職業プログラムが提供されていることである。このプログラムは、企業から前述したコーポレート・ユニバーシティ (企業内大学)のアウトソーシングを受ける

形でも提供されている。例えば、コネチカット州にあるノーワーク・コミュニティ・テクノロジー・カレッジは、GTE、ピットニー・ボーズ、チャンピオン・インターナショナル等の社員トレーニングも行っている。

なお、連邦政府及び州政府の財政負担により低額の授業料が維持されている。

(4) キャリアセンター

米国では、学生、社会人のキャリア形成をサポートするキャリア・センターの体制も整備されている。キャリアセンターは、大学生や企業の従業員を対象として、キャリア形成を支援するための研修や情報提供のサービスを行う組織である。キャリアセンターは、企業・大学内に設置される場合と、組織の外に設置される場合の2パターンが存在する。人材開発部門、教育研修部門の別会社化により、企業が共同で多様な人材開発制度の整備、多様な情報収集と提供、キャリア・カウンセリング等の従業員個人へのアドバイス業務を行っている。

キャリアセンターの新しい動きとしては、キャリアセンターのサービスをオンラインで提供しようとするとともに、企業とのパートナーシップを持ち、オンサイトでキャリアカウンセリング等の従業員サポートを行うようになってきている。キャリアセンターは、情報ネットワークを活用して、従業員の質問の受付や返答をするだけでなく、キャリアプランの作成、スキルアップのトレーニング等も行っている。

