: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

サクセスフル・エイジングのためのアクティブ・シニアのスタートアップ活動に関する研究 :Well-Being 向上の一方法としての起業に関する考察

Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

平井均 (Hitoshi HIRAI) 1・亀井省吾 (Shogo KAMEI) 2・大橋正和 (Masakazu OHASHI) 3

1中央大学大学院 総合政策研究科i · 2產業技術大学院大学 產業技術研究科 特任教授

3中央大学大学院 総合政策研究科 教授

[Abstract] According to Annual Report on the Aging Society (2017), it is estimated that elderly people aged 65 and above will exceed 30% of the total population in 2025 and over 38% in 2065 in Japan. Gratton (2016) recommends a "Multi-Stage" life with multiple carrier in the future super aged society. Therefore, in Japan, which is an aging advanced country, we will focus on active senior entrepreneurial activities, which is one of "Multi-Stage". Firstly, the significance of senior entrepreneurs is organized from the viewpoint of "Individual Psychology" (Adler) and "Gerontology". By improving "well-being" where seniors are all satisfied physically, mentally and socially, "happiness" and "living wish" are born. Following the CSV strategy advocated by Porter and Kramer (2011), entrepreneurial activities to solve social problems listed in SDGs etc. can contribute to economic effect and peaceful society. In particularly, the success of entrepreneurship by active seniors brings living wishes to them, improves well-being and leads to "Successful Aging". In senior entrepreneurial activities, senior can also contribute to the construction of an ecosystem that creates social value. They may collaborate with large enterprises, venture companies, government / administration, research institutes such as universities, etc. by promoting open innovation by utilizing past experience and various human networks. In this paper, we analyze the motivation of senior and non-senior startup, the consciousness of matters which are regarded as importance and concerned by questionnaire survey and hearing etc. And, according to some cases, senior entrepreneurial activity turned out to be a well-being of senior themselves, and it turned out to be possible to contribute to Successful Aging. In addition, we confirmed that there is a possibility of improving startup success rate by making use of experience-based knowledge and judgment ability, which is said to be difficult to decrease even if it ages.

[キーワード] サクセスフル・エイジング、アクティブ・シニア、Well-Being、シニア起業、ジェロントロジー、Creating Shared Value (CSV)、オープン・イノベーション

1. はじめに

高齢社会白書(2017年)によれば、日本は、2025年に65歳以上の高齢者が全人口の30%を超え、2065年には、約2.6人に1人が65歳以上、約4人に1人が75歳以上になると推定されている。生産人口と呼ばれている、15歳から64歳までの人口の減少により、現役世代1.3人で1人の高齢者を支える社会が到来する。また、2015年時点で、男性80.75年、女性86.99年であった平均寿命は、2065年には、男性84.95年、女性91.35年となり、女性の平均寿命は90年を超えると推計されている。

このような超高齢社会で、地域の活性化や特続可能な成長を目指すためには、アクティブ・シニアと呼ばれる

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

元気なシニア層の意欲を社会課題のニーズと結びつけ、彼らの経験やスキル、人的ネットワークを生かすことが求められている。また、人生100年という今日では、シニア自身にとっても健康であれば、定年後の人生は余生とは言えなくなってきている。Lynda Gratton と Andrew Scott (2016) は、"The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity" (池村 千秋(訳)、『LIFE SHIFT(ライフ・シフト)』 東洋経済新報社、2016年)で、将来の超長寿社会において、複数のキャリアを持つ "Multi-Stage" の人生を推奨している。

そこで高齢化先進国である日本において"Multi-Stage"の一つとして、アクティブ・シニアの起業活動に着目して考察する。まず、アクティブ・シニアの定義と現状を整理し、シニア起業の意義を、「アドラー心理学(Individual Psychology)」(Adler)や「ジェロントロジー(老年学、老人学、加齢学)」の観点から確認する。ほとんどの高齢者は、残された人生を「幸福に送っていきたい」と考え、「サクセスフル・エイジング(幸福な老い)」を目指すであろう。サクセスフル・エイジングの持つ意味とは「良い人生を送り、天寿を全うすること」とされており、日本に元々ある言葉では「生きがい」や「幸福な老い」がその意味に最も近いものではないかと考えられている。また、WHO 憲章では、その前文の中で「健康」とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること(日本 WHO 協会訳)と定義している。この「満たされた状態」を、「ウェルビーイング」(well-being)と表現している。シニアにとって、健康寿命を長く保ち、well-being を向上させることが、サクセスフル・エイジングにつながり、より経済的効果や平和な社会をもたらすと考えられる。

本稿では、新規事業開発やスタートアップ活動に着目し、その担い手として期待される、元気で活動的なシニアである「アクティブ・シニア」に焦点を当て、検討する。これまで、既存企業の新規事業開発やスタートアップに関する先行研究は多くあるが、アクティブ・シニアがその担い手となることを想定したものは少ない。そこで、生産人口が急激に減少し、超高齢社会を迎えている日本において、経済の減退を食い止めるための労働力となりうる高齢者、すなわちアクティブ・シニアの経済的、かつ社会的な貢献の可能性とそのための準備について考察する。

2. シニアの類型とアクティブ・シニアの定義、および社会参画の状況

2. 1 シニアの類型とアクティブ・シニアの定義

日本SPセンターの『シニア市場の細分化及びニーズ発見のための戦略的フレームワーク』では、シニアを、ケア・シニア、ギャップ・シニア、ディフェンシブ・シニア、およびアクティブ・シニアに4類型している。65歳以上の「アクティブ・シニア」は、2020年には高齢者全体の約20%の744万人と予想されている(図-1参照)。つまり、高齢者の約20%は元気なシニアであり、知恵やノウハウを豊富に有する「アクティブ・シニア」が多く存在するようになると予測されている。今後の活力ある超高齢社会の実現のためには、多くの高齢者が可能な限り長く自立して暮らし、年齢を問わず、その知恵や経験を活かして積極的に社会参加することが重要といえる。

本稿では、「アクティブ・シニア」について、「社会から特別な支援を必要とせず、自分の仕事や趣味に意欲を持っている、元気で行動力のある中高齢期の人たち」と定義し、アクティブ・シニアは、介護を必要としない、元気な活動的な年長者で、定年退職準備者なども含めた50歳以上の人たちと位置づける。彼らは、自分なりの価値観をもち、定年退職後にも、仕事や趣味、ボランティア活動などに意欲的な人たちである。



図-1. シニアの4類型の2020年時点の予想(b) 出所: 日本SPセンター「シニア世代の全体像」(2012)

Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

2. 2 アクティブ・シニアの社会参画の状況

アクティブ・シニアの社会参画活動の代表的なものとして、地域活動やボランティア活動が挙げられる。しか し、東京都健康長寿医療センター研究所『シニアのグループ活動応援ガイドライン』(2013)によれば、単なるボ ランティア活動だけではなく、家事や趣味に加えて、就労しているアクティブ・シニア(恵まれた高齢者)も存 在する (図-2(a) 参照)。内閣府「高齢者の経済生活に関する意識調査」 (平成 23 年) によれば、60 歳以上の 5 割弱が地域活動やボランティア活動に参加しており、活動内容別に見ると、自治会・町内会・老人クラブ・NPO 団体等の役員・事務局活動が最も多い(図-2(b)参照)。

一方、中小企業庁「中小企業白書」(2014)によれば、起業希望者及び起業家の全体に対する高齢者比率は、近 年、増加傾向にある(図-3 参照)。これは、高齢者人口比率が高まり、アクティブ・シニアの増加に起因すると考 えられる。しかし、日本政策金融公庫総合研究所の調査結果(2012)では、シニア世代(55歳以上)の開業後の採算 状況や予想月商達成率は、若い世代に比べて悪く、シニア起業の経済面から見た成功率は低い(図-4 参照)。

(a)シニアの健康度の応じた社会参加の姿

(b) 地域活動やボランティア活動への参加経験 (過去1年間)

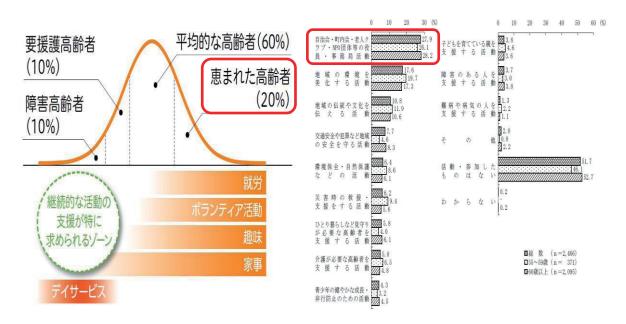


図-2. シニアの健康度に応じた社会参加の姿(a)と地域活動やボランティア活動への過去1年間の参加経験(b) 出所: (a) Schrock M.M, "Holistic assessment of the healthy aged", 1980、東京都健康長寿医療センター研究所、 『シニアのグループ活動応援ガイドライン』、(2013)、(b) 内閣府「高齢者の経済生活に関する意識調査」(2011)

Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging : Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

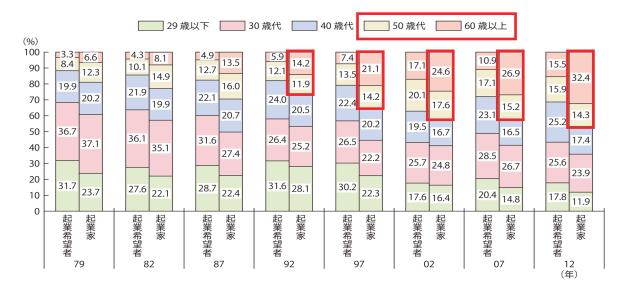


図-3. 起業希望者及び起業家の年齢別構成の推移出所: 中小企業庁「中小企業白書」 (2014)



図-4. 開業後の採算状況と予想月商達成率 出所: 日本政策金融公庫総合研究所、『シニア起業家の開業 ~2012 年度「新規開業実態調査」から~』、(2012)

3. 先行研究

サクセスフル・エイジングのためのアクティブ・シニアのスタートアップ活動の研究にあたり、まず、アドラー心理学やジェロントロジーなどのシニアの心理に関係する先行研究をレビューする。次に、スタートアップで対象とするビジネスを創出する際の関連情報として、今後の資本主義社会で目指すべき戦略と考えられる CSV (Creating Shared Value)やオープン・イノベーション、持続可能な社会のための Sustainable Development Goals (SDGs)、日本が目指す新しい社会の姿である Society 5.0、そして、スタートアップのためのプロセスモデルなどの先行研究をレビューする。

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

3. 1 アドラー心理学 (Individual Psychology)

Alfred Adler (1870–1937) は、個人をそれ以上分割できない存在であると考える Individual Psychology を体系化した。彼は、人間は、個人という全体が個人の必要な機能等を使って目的に向かって行動し、相対的にマイナスの状態(劣等感)から、相対的にプラスの状態(優越感)を目指して行動していると述べた。シニアにおける劣等感としては、老化による肉体の弱体化、病のリスクの高まり、突然の死の訪れの恐怖などと考えた。彼は、これらを相対的にプラスの状態を目指し、よく生きるためには、全力で今を生きることが重要だと指摘した。

また、Adler は、Social Interest(共同体感覚)という価値を提示し、「Social Interest は、生まれつき備わった潜在的な可能性で、意識して育成されなければならない」と述べた。人間は社会という複雑な網の中に組み込まれており(Social Embeddedness)、Social Interest が発達している人は、自分の利益のためだけではなく、大きな共同体のために行動する傾向があるとした。

さらに、Adler は、ある人が、他の人の日常生活における困難を解決するよう援助することを Encouragement と定義した。Encouragement の目的は、ある人が他の人の気分をよくするということではなく、他の人の日常生活の困難を解決すべく行動するようになることである。

3. 2 ジェロントロジーとサクセスフル・エイジング

清家(2017)は、「ジェロントロジー(老年学、加齢学)とは、人間の老齢化現象を、医学、生物学、工学、経済学、社会学、心理学、法学などの多面的、学際的アプローチにより、個人の長寿化と社会の高齢化に適応した社会システムの構築、社会価値観の創造などを追及する学問。」と定義した。老人学(Geriatrics)が高齢者の健康面に特化するのに対し、ジェロントロジーは健康だけでなく、高齢者の福祉や社会参加、メンタルケア、年金問題などの広い範囲を研究対象とし、異なる学術分野を横断し、高齢者や高齢化に伴う諸課題の総合的解決を目指している。高齢化に伴う課題は多く、マイナス面が強調され不安感をあおる傾向があるが、Gerontology は、加齢変化を退行のプロセスとしてではなく、生涯発達としてとらえ、高齢化を前向きに受け入れることを基本としている。

加齢にともない、筋力や持久力などの身体機能は衰えるが、認知機能は、個人差もあるが、低下しやすいものと低下しにくいものがある。認知機能については、過去のエピソードに関する記憶は衰えやすいが、知識や常識に関する記憶は加齢の影響を受けにくいとされている。認知機能は、新しい条件や環境に順応する能力である流動性能力(記憶力、計算力など)と、過去の学習や経験に立脚する能力である結晶性能力(言語能力、判断能力など)に分けることができる。個人差はあるが、流動性能力が10歳~20歳で急速に発達し、30歳以降低下するのに対し、結晶性能力は加齢に抗して長く継続され、徐々に発達することさえある(図-5 参照)。

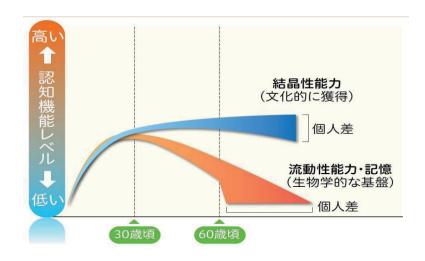


図-5. 認知機能の加齢変化

出所: 柄澤「老人ボケの臨床」(1980), 東京都健康長寿医療センター研究所、『シニアのグループ活動応援ガイドライン』、(2013)

サクセスフル・エイジングのためのアクティブ・シニアのスタートアップ活動に関する研究:Well-Being 向上の一方法としての起業に関する考察

Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

J.W. Rowe と R.L. Kahn (1987) は、サイエンス誌に掲載した論文 "Human Aging: Usual and Successful"の中で、サクセスフル・エイジング(Successful Aging)について述べた。彼らは「ユージュアル・エイジング」と「サクセスフル・エイジング」を区別した。ユージュアル・エイジングとは、例えば病気を抱えていても生活活動を制限しながら年相応に普通に生きていくという意味である。一方、サクセスフル・エイジングには、以下の3つの要件がある。

- 病気や障害がない
- なるべく高い身体能力や認知機能を維持する
- 人生の積極的な関与、すなわち社会貢献も含め生きがいを持って社会に積極的に参加する

サクセスフル・エイジングとは、これら3つの条件が揃った生き方であり、豊かな年のとり方をするということである。

3. 3 共有価値の創造 (CSV) とオープン・イノベーション

Michael E. Porter と Mark R. Kramer は、企業が追求する経済価値(利益)と社会価値を同時に実現するコンセプトとして、CSV(Creating Shared Value: 共有価値の創造)を提唱した(2011)。共有価値の創造は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行である。共有価値を創造するにあたって重視すべきことは、社会の発展と経済の発展の関係性を明らかにし、これを拡大することであり、「社会的課題解決のビジネス化」と捉えることもできる。CSR(Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任)では、社会変革やイノベーションは起こせないが、CSV はそれらをもたらす可能性があるとも指摘している。CSR プログラムは主に、評判を重視し、当該事業とのかかわりも限られているため、これを長期的に正当化し、継続するのは難しい。一方 CSV は、企業の収益性や競争上のポジションと不可分である。CSV を指針とすることにより、その企業独自の資源や専門性を活用して、社会価値を創出することで経済価値を生み出すことができる。

企業を取り巻く環境は厳しさを増し、自社のリソースのみで、短期間で新たな経済価値や社会価値を生み出すことは限界がある。そこで、Chesbrough (2003)は、従来の自前主義の閉鎖的方法ではなく、必要となる研究開発能力、技術的知見、人的資源及び資金を広くオープンな外部市場から調達し、効率的なイノベーションを目指す、「オープン・イノベーション」を提唱した。Chesbroughは、オープン・イノベーションを「組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすこと」と定義した。その後、Chesbrough (2007)や欧州委員会(European Commission: EC)などにより、研究開発などの技術領域から製品開発及びビジネスモデル、サービス領域から顧客体験を含めたイノベーションへの拡大が論じられた。また、オープン・イノベーションの創出方法は、外部技術を社内に取り込むインバウンド型のみならず、内部資源を外部チャネルを活用し、開発及び製品化につなげるアウトバウンド型イノベーションが増加し、社内外で共同開発する連携型へと変化している。さらに、欧州を中心に、産官学に一般市民を取り込んだユーザ中心の新たなモデル「オープン・イノベーション 2.0」に進化してきた(図-6参照)。これは、複数の関係先が相互に混じり合う連携体制であるエコシステム構築が特徴である。それまでの「オープン・イノベーション」が研究開発効率の向上や新規事業の創出を目的としていたのに対して、「オープン・イノベーション」、は、社会的な共通課題の解決を目的としている。

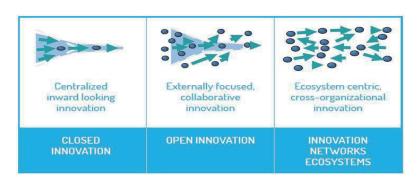


図-6. イノベーションの進化 "The Evolution of Innovation" 出所: Martin Curley and Bror Salmelin, "Open Innovation 2.0: A New Paradigm", Open Innovation Strategy and Policy Group, EC, 2013

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

3. 4 持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals (UNDP)) と Society 5.0

持続可能な開発目標 (SDGs) は、2015年9月に開催された国連サミットで採択された「2030年の持続可能な発展アジェンダ」の中核として採択された17のグローバル目標と169のターゲットのセットである。

持続可能な開発目標(SDGs)は、貧困に終止符を打ち、地球を保護し、すべての人が平和と豊かさを享受できるようにすることを目指す普遍的な行動を呼びかけている。これら17の目標は、ミレニアム開発目標(MDGs)の成功を土台としつつ、気候変動や経済的不平等、イノベーション、持続可能な消費、平和と正義などの新たな分野を優先課題として盛り込んでいる。SDGs は、パートナーシップと実用主義の精神に基づき、いま正しい選択をすることで、将来の世代の暮らしを持続可能な形で改善することを目指している。すべての国がそれぞれの優先課題や、全世界的な環境課題に応じて採用できる明確なガイドラインやターゲットも設けられている。

一方、日本の内閣府(2017)は、第5期科学技術基本計画において、我が国が目指すべき未来社会の姿として、 狩猟社会 (Society 1.0)、農耕社会 (Society 2.0)、工業社会 (Society 3.0)、情報社会 (Society 4.0) に続く、 新たな社会を、「サイバー空間 (仮想空間) とフィジカル空間 (現実空間) を高度に融合させたシステムにより、 経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会」である Society 5.0 を提唱している。

これまでの情報社会(Society 4.0)では知識や情報が共有されず、分野横断的な連携が不十分であるという問題があった。人が行う能力には限界があるため、あふれる情報から必要な情報を見つけて分析する作業が負担であったり、年齢や障害などによる労働や行動範囲に制約があったりする。また、少子高齢化や地方の過疎化などの課題に対して様々な制約があり、十分に対応することが困難であった。Society 5.0 で実現する社会では、IoT (Internet of Things) で全ての人とモノがつながり、様々な知識や情報が共有され、今までにない新たな価値を生み出すことで、これらの課題や困難を克服できる。また、人工知能(AI)により、必要な情報が必要な時に提供されるようになり、ロボットや自動走行車などの技術で、少子高齢化、地方の過疎化、貧富の格差などの課題が克服される。社会の変革(イノベーション)を通じて、これまでの閉塞感を打破し、希望の持てる社会、世代を超えて互いに尊重し合あえる社会、一人一人が快適で活躍できる社会を目指している。

3.5 スタートアップのためのプロセスモデル

起業プロセスを概念図化したフレームワークとして、Timmons (2004)のティモンズ・モデル (The Timmons Model of the Entrepreneurial Process) がある(図-7 参照)。このモデルは、創業者 (起業家)、機会、経営資源、チームの4 コンポーネントがあり、創業者が市場における機会と自社の経営資源とチーム (組織)をベストミックスし、ビジネスプランとの適合とギャップをバランスよくマネジメントしなければ、起業は成功しない (価値を創造することはできない)ことを示唆している。それぞれのコンポーネントの周りには、あいまいさ、不確実性、資本市場の文脈、外圧がそれぞれのコンポーネントに影響を与えるため、創業者は創造力、リーダーシップ、コミュニケーションを発揮することが求められるとしている。また、創業者 (起業家) に必要なメンタリティーと行動として、①コミットメントと強固な決意 (粘り強さと判断力,迅速な決断力)、②リーダーシップ (自発的行動力,チームビルダー,ヒーローメーカー)、③起業機会への執念 (顧客ニーズに精通,市場至上主義,価値創造に対する執着)、④リスク・曖昧性・不確実性に対する許容度 (問題解決能力と対策統合能力)、⑤創造性・自己依存・適応力 (現状に否定的,変革能力,創造的問題解決,失敗を恐れない。)、⑥一流足らんとする欲求 (目標と成果達成に対する強い欲求,高いが現実的な目標)の6項目を挙げている。

また、産業技術大学院大学の梅津ら(2017)は スタートアップマネジメントプロセスを体系化した。梅津らは、「スタートアップマネジメント知識体系(SUBOK)ガイド」にて、スタートアップにおけるマネジメントを、戦略、ガバナンス、ベネフィット、ファイナンス、組織、実行統合の6つの知識エリアに分類し、30のマネジメントプロセスを定義した。スタートアップする際には、それぞれのプロセスで推奨しているツールと技法などを利用して、計画、実行、監視・コントロールなどを実施することで、スタートアップの成功率を向上できるとしている。

Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

COMMUNICATION OPPORTUNITY ambiguity CREATIVITY Uncertainty ENTREPRENEURIAL PROCESS RESOURCES Exogenous forces LEADERSHIP capital market context ENTREPRENEUR

図-7. ティモンズ・モデル(The Timmons Model of the Entrepreneurial Process) 出所: Timmons, J. A. and S. Spinelli, Jr., "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, sixth Edition", 2004

4. 仮説と検証方法

先行研究などから、以下のリサーチクエスチョンを掲げ、仮説を設定し、スタートアップに関するアンケート 調査やヒアリング等の事例調査などから、検証することとした。

- ① アクティブ・シニアがスタートアップ活動に参画することで、well-being が図れ、サクセスフル・エイジングに寄与できるか
- ② シニア起業の成功率を高めるにはどうしたらいいか
- ③ シニアがパフォーマンスを発揮できるスタートアップ活動領域にはどのようなものがあるか、そのためにはどのような準備が必要か

4. 1 仮説

サクセスフル・エイジングのためのアクティブ・シニアの起業活動に関し、以下の仮説を設定した。

- 仮説 1. スタートアップ(起業)では、アクティブ・シニアは、若い世代に比べ、社会価値の創出を重視する傾向がある。
- 仮説 2. 社会価値を創出するシニアの起業活動は、シニア自身のwell-beingが図れ、サクセスフル・エイジングに寄与する。
- 仮説 3. アクティブ・シニアは、それまで社会人として培ってきた知識・経験や人的ネットワークなどを活か し、スタートアップの成功率向上に貢献できる。
- 仮説 4. シニアの起業活動を成功させるためには、継続的に新しい知識や考え方を学び続け、無形資産を計画 的に築いていくことが重要である。

4. 2 仮説の検証方法

仮説の検証方法として、アンケート調査結果の分析により、シニアの起業意欲や社会価値創造への意識、スタートアップを調査し、シニア起業家や起業準備者へのヒアリングにより、シニア起業の際の留意事項や本人の状況を確認し、シニアが担うにふさわしい活動領域とシニア起業家に必要な要件や事前に準備すべき事項を確認する。

5. 仮説検証

仮説検証にあたって、アンケート調査結果から、シニア(50歳以上)と非シニア(50歳未満)にグルーピングし、

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

起業意欲やスタートアップの動機、スタートアップの際に重要視すべき事項、心配な事項に関する意識について、両グループを比較する。また、シニア起業家や起業準備者へのヒアリングなどから収集した情報から、アクティブ・シニアの起業活動への参画の立場や役割を確認し、本人の健康状況やwell-beingの状況、スタートアップでの留意事項に関する意見を把握・分析する。さらに、シニアのスタートアップの成功率向上のために必要となるシニアの起業活動特有の留意事項や高齢者になる前に準備すべき事項に関する意見を確認し、仮説を検証する。

5. 1 シニア世代の起業に対するアンケート調査

20歳代からシニア世代までを対象にスタートアップの経験や意識などに関するアンケートを実施し、若い世代とシニア世代の意識の違いを確認した。具体的な質問項目は、起業する意志があるアクティブ・シニアはどの程度存在するか、若い世代とシニアで起業する動機や重要と考えている事項、心配している事項などで違いはあるかなどである。

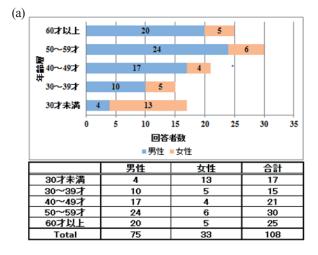
5. 1. 1 アンケートの方法と対象者

シニア世代を含む勤労社会人や大学生・大学院生などにスタートアップに関するアンケートを実施し、108 人から回答を得た。アンケートは、回答者の属性情報として、性別、年齢層、スタートアップ経験の有無なども質問し、スタートアップ経験のある人に加え、経験のない人も対象とした(図-8 参照)。有効回答者 108 人のうち、スタートアップ経験者は 40 人で、その比率は約 37%であった。なお、50 歳以上の回答者は、就業している社会人大学院生や個人事業主が多く、平均以上に元気で活動的なアクティブ・シニアと見做せる。

- 調査対象者: 社会人、大学生、大学院生(留学生、社会人大学院生を含む)
- 有効回答者数: 108人(女性: 33人、男性: 75人、50歳未満: 53名、50歳以上(シニア): 55名)
- スタートアップ経験者の比率: 37%(40人)
- 調査期間: 2017年8月下旬~9月上旬
- 調査方法: Excel シートへの入力(e メールによる依頼)、および調査票への記入(インタビューを含む)
- 質問形式: 選択式(4点法)、および自由記述(スタートアップの留意事項について)

4点法: 4.非常にあてはまる、3.まああてはまる、2.あまりあてはまらない、1..全くあてはまらない

4.非常に重要、3.重要、2.あまり重要ではない、1.まったく重要ではない



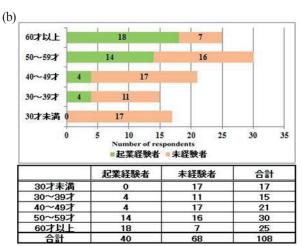


図-8. スタートアップに関するアンケート調査対象者 (a) 性別・年齢層、(b) スタートアップ (起業) 経験の有無・年齢層

5. 1. 2 アンケートの質問項目

: Well-Being 向上の一方法としての起来に関する考察 Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

アンケート調査の質問は、性別、年齢層などの属性、スタートアップの経験・希望の有無、スタートアップの目的、スタートアップでの重要事項、特に重視すべき事項(3位まで)、特に心配な事項(3位まで)などの質問は4段階の選択式とし、スタートアップについて留意すべき事項についての質問は自由記述とした(表-1参照)。

表-1. スタートアップに関するアンケート調査の質問内容

質問 A:	あなたは、スタートアップ(起業)に対してどのような方ですか?
起業との関係	4. 既に起業している(起業家)、3. 具体的に起業を準備中(起業準備者)、
	2. 起業希望だが準備はしていない、1. 事業を起こしたいと思っている、0. 起業する予定はない
質問B:	B-1 スタートアップ (起業) したいと思ったことはありますか?
起業の意志・経験	B-2 スタートアップ (起業) した経験はありますか?
質問 C:	C-1 自分 (家族) が経済的に豊かになりたいから、 C-2 日本経済に貢献したいか
起業の目的	C-3 社会に貢献したいから、 C-4 良いアイデアを思いついたから
	C-5 自分の実力を試したいから、 C-6 会社勤めが嫌だから
	C-7 定年後のセカンドキャリアとしたいから、 C-8 その他
質問D:	D-1 ビジョン・ミッション、 D-2 事業戦略・経営戦略、 D-3 事業計画、 D-4 資金調達、
起業で重要視すべき事項	D-5 経済的な価値(売上、利益)、D-6 社会的な価値(社会への貢献)、
	D-7 持続的な成長のための価値創造、 D-8 営業力、 D-9 技術力、 D-10 人材確保、
	D-11 組織力、 D-12 ガバナンス・内部統制、
	D-13 起業した会社の上場や売却の準備 (IPO等)、 D-14 その他
重要事項(上位3位)	上記の中で最も重要なもの、2番目に重要なもの、3番目に重要なものはなんですか?
心配事項(上位3位)	上記の中で最も心配なもの、2番目に心配なもの、3番目に心配なものはなんですか?
質問 E: 留意事項(自由記述)	スタートアップ (起業) にあたって、留意すべきと考えられる事項があれば教えてください

5. 1. 3 アンケート調査の結果

アンケートに回答した 108 人の回答者のうち、これまでに起業したいと答えた回答者は 70 人 (65%) で、年齢 層別にみると、定年前 50 歳代の 83%(30 人中 25 人) が最も多く、定年退職前のシニア世代の起業意識は高かった。 起業経験者や起業を考えたことのある人のスタートアップの動機としては、全世代を通じて、自分のスキルを 試すためと回答した人が最も多かった。社会価値を創出し、社会に貢献したいと考えている人は、全体で 73%(70人中 51人)であり、50歳未満の世代が 63%(27人中 17人)であったのに対し、50歳以上のシニア世代では、79%(43人中 34人)であった(図-9参照)。



図-9. スタートアップ (起業) の動機 (n=70) 【4:非常にあてはまる、および、3:まあまああてはまる、と回答した人数】 (a)50 歳未満(n=27)、(b)50 歳以上(n=43)

Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

起業で重要視すべき事項としては、50歳未満の世代は、資金調達が最も多く、次にミッション/ビジョンが多 かったが、50歳以上の世代では、ミッション/ビジョンが最も多く、次いで、営業力が多かった(図-10参照)。



図-10. 起業で重要視すべき事項 (n=108) 【上位3位 (左から1位、2位、3位の順) の回答者数の合計】 (a) 50 歳未満(n=53)、(b) 50 歳以上(n=55)

起業で心配な事項については、50歳未満の世代は、資金調達が最も多く、次に人材育成が多かったが、50歳以 上の世代では、資金調達と営業力が最も多かった(図-11参照)。



(b) <50 歳以上(n=55)>

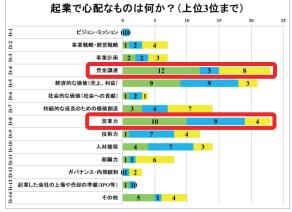


図-11. 起業で心配な事項 (n-108) 【上位3位 (左から1位、2位、3位の順) の回答者数の合計】 (a) 50 歳未満(n=53)、(b) 50 歳以上(n=55)

5. 2 シニア起業の経験者などが指摘する重要事項や留意事項

シニア起業の動機、起業における重要事項や留意事項について、経験を踏まえた情報を聴取することを目的と し、シニア起業の経験者や起業準備中の方からヒアリングを実施し、シニア起業での重要事項や留意事項が得ら れた(表-2 参照)。ヒアリング場所は、ネットワーキング会場やゴルフ場などのインフォーマルな場も活用し、起 業の経緯、起業対象のビジネス概要、前職なども聴取した(表-3 参照)。対象者のA氏、B氏、C氏は、A大学の イベントで協力いただき、D氏、E氏、F氏は、アンケート調査に協力いただいた方のうちの比較的高齢者である。

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

表-2. シニア起業の経験者や起業準備者から得られたスタートアップ活動の重要事項や留意事項

No.	シニア起業の経験者や起業準備者が指摘した スタートアップ活動の重要事項や留意事項	No.	シニア起業の経験者や起業準備者が指摘した スタートアップ活動の重要事項や留意事項
1	その課題や理念に人は共感できるか	8	モノ売りをしない、問題解決をする
2	そのサービスや商品に客の必要性があるか	9	お客様が先生である、学び続けること
3	避けられない変革に対し、柔軟に早く対応できるか	10	価格競争に巻き込まれないようにする
4	在職中にいかに外部とのネットワークを作っておけるか	11	適切なマーケットサイズで勝負する
5	タイミングが重要	12	社員は小数精鋭にする
6	収益見込みとコストを明確に	13	過去に決めたことに拘らず、柔軟性を持つ
7	夢を大切に、眼差しはいつも未来を見据えて	14	失敗の判断は早く行う

表-3. ヒアリング対象者(シニア起業家、起業準備者等)一覧

対象 者	性別	年齢	居住地	属性(対象ビジネスの概要) 前頭		情報 収集日	場所	健康 状況
A氏	男性	64歳	東京都	起業家 (情報やサービスを毎日提供する放送局を設立 し、災害時の緊急情報なども伝えられる放送事業を経 営)	自動車メーカ勤務	2018年4月28日	A 大学(東京 都品川区)	健康
B氏	男性	62 歳	香川県	起業家(農業生産法人 オリーブ農園会社を設立し、 健康志向の高級オリーブオイルを製造・販売)	証券会社 勤務	2018年 4月28日	A 大学(東京 都品川区)	健康
C氏	男性	62歳	東京都	起業家(不動産登記情報のビックデータ分析を行う会社を設立し、日本全国の不動産・商業登記簿謄本をデータベース化し、謄本を迅速に取得し、解析して提供)	銀行勤務	2018年4月28日	A 大学(東京 都品川区)	健康
D氏	男性	63 歳	埼玉県	起業準備中(外国人向けの語学教育のセミナーに通い、今後の海外からの移住者や旅行者などのインバウンド需要を見込み、知人と共同での起業も視野に入れて準備中。海外駐在の経験を活かしたい。)	総合商社勤務	2018年 4月8日	ゴルフ場 (埼玉県大 宮市)	健康
E氏	男性	63 歳	東京都	社会貢献活動準備中(海外に新設予定の日本人学校の経営幹部として赴任予定で、学校経営に関するスキルを習得中。今後は社会貢献に重心を移す。)	総合商社 勤務	2018年 5月17日	OB 談話室 (東京都千 代田区)	極めて健康
F氏	男性	53 歳	神奈川県	起業家 (訪問介護ステーションのフランチャイズの本部を経営しつつ、安価な老人ホームの設立・展開中。 国の施策を活用して (SV を実現している。)	個人企業 経営	2018年6月16日	A 大学(東京 都品川区)	極めて健康

6. 考察

シニアの起業活動としては、自ら起業する「シニア・アントレプレナー」の他に、若い世代が起業する場合とは異なり、参画する立場や役割を限定して他のベンチャー企業や団体などを支援する「シニア・スタートアップ・パートナー」の形態が考えられるので、この2つの参画形態を勘案して考察する。

6. 1 well-being の向上とサクセスフル・エイジングの実現について

Adler は、シニアは、老化による肉体の弱体化、病のリスクの高まり、突然の死の訪れの恐怖などの劣等感を抱いており、これらを相対的にプラスの状態を目指し、よく生きるためには、全力で、今を生きることが重要だと指摘している(3.1 アドラー心理学 参照)。アンケート調査のスタートアップの動機に関する結果(図-9)から、50歳以上の起業経験者や起業を考えている人は、社会への貢献(社会価値の創造)に対する意識が、若い世代より高いことが判明した。また、ヒアリング結果(表-2)の「No.1 その課題や理念に人は共感できるか」や「No.8 モノ売りをしない、問題解決をする」からも、社会価値の重要性や社会課題を解決するビジネス化を意識したシニア起業家の存在を確認した。これは、「今を生きる」方法の一つが、シニアが起業して社会価値を創造することであり、仮説1として設定した、「スタートアップ(起業)では、アクティブ・シニアは、若い世代に比べ、社会価値の創出を重視する傾向がある」ことを確認できた。アクティブ・シニアの多くが社会に貢献しようとするモチベ

サクセスフル・エイジングのためのアクティブ・シニアのスタートアップ活動に関する研究 :Well-Being 向上の一方法としての起業に関する考察

Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

ーションを持っており、シニア起業がCSVやSDGs、Society 5.0 の実現に寄与できる可能性を示唆している。 これまで、会社中心で生きてきた日本人は、会社生活を通じて社会との関係を構築してきたために、地域社会 との結びつきが少なく、会社を退職してしまうと社会とのかかわり合いを失ってしまう人も多い。しかし、ヒア リング結果(表-2)の「No.7夢を大切に、眼差しはいつも未来を見据えて」という意見を持ったシニア起業家は、 心身ともに健康である限り、働くことにより、自己実現や社会との関係維持を図ろうとしているアクティブ・シ ニアである。働くことを自己実現や社会貢献などと捉えた肯定的な考え方を持ち、シニア起業家やシニア・スタ ートアップ・パートナーを目指す高齢者も存在した。これは、Adlerが定義した、Social Interest (共同体感覚) が醸成され、Encouragement が実現されている状態と言える。前章のD氏やE氏(表-3 参照)は、過去の経験に加 え、新たなキャリアにチャレンジし、Gratton (2016) が推奨している、"Multi-Stage"の人生を目指し、スキ ルや人脈などの無形資産を計画的に構築し、社会に貢献できるという満足感や生きがいを持っている。

今回のヒアリング対象者は、表-3の「健康状況」欄で記載の通り、全員が健康であった。また、彼らは、対象 ビジネスに対する「熱い思い」を持っており、非常に活動的であり、「幸福感」や「生きがい」を自ら生み出し、 前向きに「いまをよく生きている」ことを感じた。このことから、仮説2の、アクティブ・シニアのスタートア ップ活動は、well-being が図れ、サクセスフル・エイジングの実現に寄与する可能性が高いことが確認できた。

6. 2 シニアの起業活動への貢献とそのための準備について

起業プロセスに関する Timmons モデルでは、起業家(創業者)は、機会、経営資源、チームの3 要素をバラン スよくマネジメントする必要性を述べている、また、スタートアップマネジメント知識体系ガイド(産業技術大学 院大学)では、戦略、ガバナンス、ベネフィット、ファイナンス、組織、実行統合の6つのマネジメント領域が重 要としている。これらは、シニア起業の経験者などから指摘された、シニア起業のための重要事項・留意事項(表 -2 参照)と関連づけることができた(表-4 参照)。特に、Timmons モデルにおける「機会」や「経営資源」、スター トアップマネジメント知識体系ガイドにおける「戦略」や「ガバナンス」に関する事項が多かった。

	シニア起業の経験者や起業準備者が指摘した スタートアップ活動の重要事項・留意事項 【 () 内は著者による要約・分類】	起業	プロセス・	モデル	スタートアップマネジメントプロセス					
			(Timmons)	(産業技術大学院大学(AIIT))					
		機	経	チ	戦	ガ	ベ	フ	組	実
No.		会	営	-	略	バ	ネ	ア	織	行
110.			資	ム		ナ	フ	イ		統
			源			ン	イ	ナ		合
						ス	ツ	ン		
							ト	ス		
1	その課題や理念に人は共感できるか(社会価値)	1			1	1				
2	そのサービスや商品に客の必要性があるか(価値)	1					✓			
3	避けられない変革に対し、柔軟に早く対応できるか(ガバナンス)		1	1		1				1
4	在職中にいかに外部とのネットワークを作っておけるか(人脈)			1					1	
5	タイミングが重要(機会)	1			1					
6	収益見込みとコストを明確に(戦略、ファイナンス)		1		1			1		
7	夢を大切に、眼差しはいつも未来を見据えて(ビジョン、ミッション)			1	1	1			1	
8	モノ売りをしない、問題解決をする (「コト」価値)	1				1	1			
9	お客様が先生である、学び続けること(顧客志向と向学心)	1	1				1			
10	価格競争に巻き込まれないようにする(価格戦略)	1			1					
11	適切なマーケットサイズで勝負する(戦略)		1		1			1		
12	社員は小数精鋭にする(人財育成)			1					1	
13	過去に決めたことに拘らず、柔軟性を持つ(戦略、柔軟な意思決定)		1		1					
14	失敗の判断は早く行う(教訓から学ぶ)		1			1				1

表-4. シニア起業の経験者が指摘したスタートアップ活動の重要事項・留意事項と起業プロセスの関連

柄澤(1980)の認知機能の加齢変化(図5参照)によれば、エピソードに関する記憶力や計算能力である流動性能 力は、加齢に伴い低下するが、言語能力や判断能力などの過去の学習や経験に立脚する結晶性能力は加齢に抗し

サクセスフル・エイジングのためのアクティブ・シニアのスタートアップ活動に関する研究 :Well-Being 向上の一方法としての起業に関する考察

Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging

: Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

て長く継続されるとされている。つまり、アクティブ・シニアの過去の経験に基づくスキルや判断能力を活かす ことで、シニアの起業経験者などが重要視している、機会や戦略・ガバナンスなどの起業プロセスで能力を発揮 できると考えられる。具体的には、Timmons (2005)が、成功する起業家のメンタリティーと行動として必要だとし ている、粘り強さと判断力、顧客ニーズへの精通、問題解決能力など、社会経験豊富なシニアが得意とする領域 である。そこで、シニア自身が起業する場合に限らず、シニアが他のベンチャー企業や団体のパートナーとして、 これらの役割を担うことにより、起業活動のパフォーマンスを向上させることができると考えられる。スタート アップのアンケート調査結果(図-11)によれば、50歳未満の非シニアは、起業において人材育成を2番目の心配 事項として挙げており、アクティブ・シニアが起業パートナーとして、不安な業務領域の補強や人材育成を担う ことも可能である。したがって、仮説3として設定した、アクティブ・シニアは、それまで社会人として培って きた知識・経験や人的ネットワークなどを活かし、起業の成功率向上に貢献できる可能性が高いことを確認した。

次に、表-2 に示したヒアリング結果のシニア起業の経験者が指摘している留意事項として、「No.5 タイミング が重要」や「No.5 お客様が先生である、学び続けること」などは、継続的に新しい知識や考え方を吸収し続ける ことの重要性を示唆している。また、「No.4 在職中にいかに外部とのネットワークを作っておけるか」は、業種 業態を超えた人的ネットワークを広げることの重要性を意味している。これは、Chesbrough (2003)のオープン・ イノベーションへの足掛かりと捉えることもできる。さらに、複数の関係先が相互に混じり合う連携体制である エコシステムを構築し、一般市民を取り込んだユーザ中心の新たなモデル「オープン・イノベーション 2.0」へ の発展させることも不可能ではない。シニアが過去の経験や人脈を活用して、大企業、ベンチャー企業、政府・ 行政や大学等の研究機関などと連携し、社会価値を創造するエコシステム構築に貢献することは可能と考える。

一方、表-2 の「No.5 お客様が先生である、学び続けること」は、多くのシニア起業経験者からの意見であっ た。特に、シニア起業家になる前のセカンドキャリアの準備として「学び続ける」ことが強調されていた。高齢 者の起業前の準備としては、社会人の学び直しであるリカレント教育が考えられる。具体的には、平日夜間や土 曜日などに授業を行う社会人向けの大学や大学院での受講などがある。また、経済産業省(2018)は、「人生 100 年時代」の到来を見据え、社会人が自らのキャリアや働き方を見直すため、国内外の大学院や専門学校、海外ボ ランティアなどで学び直す「サバティカル休暇」と呼ばれる有給の長期休暇制度の導入を企業に呼びかけており、 柔軟な勤務時間や学費補助など、働きながら学べる環境づくりも整いつつある。

これらの事例などから、シニア自身が起業する場合でも起業パートナーとなる場合でも、リカレント教育など による、スキルや人的ネットワークなどの重要性は認識されてきている。したがって、仮説4として設定した、 シニアの起業活動を成功させるためには、継続的に新しい知識や考え方を学び続け、無形資産を計画的に築いて いくことが重要であることの認識は高まりつつある。しかし、現時点では、実効性のある施策が十分実施されて いるとは言い難く、今後、産官学を挙げて、シニアの起業活動を支援する仕組みや法制度の充実が必要である。

7. 結論

仮説1として設定した、「スタートアップ(起業)では、アクティブ・シニアは、若い世代に比べ、社会価値の創 出を重視する傾向がある」ことは、アンケート調査結果から、アクティブ・シニアの過半数が社会価値を創出し ようとするモチベーションを持っていることにより検証できた。また、経済価値と社会価値を同時に創造するシ ニア起業は、生きがいをもって「今を生きる」ことができ、シニア自身が豊かで幸せに過ごせ、「サクセスフル・ エイジング」の達成感が高まっているシニア起業家が存在するため、仮説2は十分な検証はできなかったが、棄 却はされていない。さらに、仮説3については、シニア自身が起業する場合に限らず、他のベンチャー企業等の パートナーとなる場合も、適切な立場と役割で起業活動へ参画することにより、加齢により低下しにくいとされ ている経験に基づく知識や判断能力などを活かし、起業の成功率向上に貢献できる活動領域の可能性があること が確認できた。そして、シニアの起業活動を成功させるためには、起業前の準備段階から専門的な知識・スキル や人的ネットワークなどを蓄積しておく必要があり、継続的に新しい知識や考え方を学び続け、無形資産を計画 的に築いていくことが重要である、という仮説4はシニア起業家などからの情報により確認できた。

しかし、シニアが社会価値と経済価値の同時実現を目指す起業を実行する場合に、具体的にどのような手法が 有効であるかを究明し、シニアが起業する前にどのようなリカレント教育を実施することが効果的かについて研 究することは、今後の残された課題と考えている。

[1] Lynda Gratton and Andrew Scott, "The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity",

Study on Start-up Activities of Active Senior for Successful Aging : Consideration on Entrepreneurship as a Method of Improving Well-Being

池村 千秋(訳), 『LIFE SHIFT(ライフ・シフト)』 東洋経済新報社、2016年

- [2] Alfred Adler (1933), John Linton, Richards Vaughn, "Social Interest: A Challenge to Mankind", in Henry T. Stein, Ph.D. Alfred Adler Institute of Northwestern Washington, 2011
- [3] John W. Rowe, Robert L. Kahn, PhD, "Human Aging: Usual and Successful", Science 10 Jul 1987 237 (4811): 143-149, American Association for the Advancement of Science, 1987
- [4] John W. Rowe, Robert L. Kahn, PhD, "Successful Aging", The Gerontologist 37(4): 433-440, The Gerontological Society of America, 1997
- [5] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", Harvard Business Review Jan-Feb 2011
- [6] GRI, the UN Global Compact, the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), "SDG Compass The guide for business action on the SDGs", 2015
- [7] Henry William Chesbrough, "Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard business School Press, 2006
- [8] Martin Curley and Bror Salmelin, "Open Innovation 2.0: A New Paradigm", Open Innovation Strategy and Policy Group, EC, 2013
- [9] Timmons, J. A. and S. Spinelli, Jr., "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, Eighth Edition", McGraw-Hill/Irwin, 2003
- [10] Hitoshi Hirai, Shogo Kamei, Masakazu Ohashi, "The Effectiveness of the Body of Knowledge Process in the Startup", Proceedings of the 13th International Conference on Knowledge-Based Economy and Global Management, 2017, 43-62
- [11] Hitoshi Hirai, Shogo Kamei, "Importance of Creating Business Value Beneficial to Society for Intrapreneurs", Journal of Transformation of human behavior under the influence of The Infosocionomics Society Vol. 3, 2018, 23-34
- [12] 内閣府、『平成29年版高齢社会白書(全体版)』、2017年
- [13] 内閣府経済社会総合研究所、『平成27年度国民経済計算年次推計(平成23年基準改定値)』、2016年
- [14] 東京都健康長寿医療センター研究所、『シニアのグループ活動応援ガイドライン』、2013年
- [15] 中小企業庁、『2014年版 中小企業白書』、2014年
- [16] 中小企業庁、『2017 年版 中小企業白書』、2017 年
- [17] 日本政策金融公庫総合研究所、『シニア起業家の開業 ~2012 年度「新規開業実態調査」から~』、2012
- [18] 岸見一郎、『アドラー心理学入門―よりよい人間関係のために』、ベストセラーズ、1999年
- [19] アルフレッド アドラー、岸見一郎訳、『人生の意味の心理学〈上〉、〈下〉』、アルテ、2015年
- [20] 山野 正義、『ジェロントロジー 未来の自分はいまの自分からつくられる』、 IN 通信社、2015年
- [21] 清家 篤、『金融ジェロントロジー』,東洋経済新報社、2017年
- [22] 秋山 弘子, 『高齢社会を支える学際科学「ジェロントロジー」』、東京大学総括プロジェクト機構ジェロントロジー寄付研究部門資料、2014年
- [23] 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所、『持続可能な開発目標 (SDGs)』、2015年
- [24] 内閣府、『Society 5.0』、http://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html、2017年
- [25] 内閣府、『オープン・イノベーションを再定義する―モジュール化時代の日本凋落の真因―』、2010年
- [26] 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO)、『オープンイノベーション白書』初版、2016年7月、第2章追補版、2017年10月
- [27] 日本 SP センター シニアマーケティング研究室、『シニア市場の細分化及びニーズ発見のための戦略的フレームワーク』、2016 年
- [28] 藤田 哲雄、『デジタル時代のオープンイノベーションの展開と日本の課題』、JRI レビュー 2018 Vol. 2, No. 53、2018 年
- [29] 日本経済団体連合会、『「新たな基幹産業の育成」に資するベンチャー企業の創出育成に向けて』、2015年
- [30] 梅津 崇, 鈴木 由恵, 平井 均, 藤田 聡, 藤戸 肇, 宮里 恭典、『スタートアップ知識体系ガイド (SUBOK ガイド) 第1版』 産業技術大学院大学、2017年

(2018年7月15日受理)

_

i メールアドレス a17.hb3j@g.chuo-u.ac.jp