

平成 21 年度 調査・研究事業

**沖縄県における創業企業の問題と支援体制及び施策
に関する調査研究
報 告 書**

平成 22 年 3 月
社団法人 中小企業診断協会 沖縄県支部

はじめに

沖縄県においては、3次にわたる沖縄県振興開発計画によっても、その特異な歴史経過のなかで形成された経済構造を変えるまでには至らず、現在、ポスト3次振計：新振計と言われる沖縄振興計画（平成14年～平成23年の10年間）が進行中である。

しかしながら、現在進行中の沖縄振興計画で「選択と集中」とうたい、経済構造変革・産業振興開発計画の強化を図りながらも沖縄県経済の自立化には程遠く、厳しい経済状況が続いている。

現況の沖縄の産業界を考えると、既存企業への支援強化による経済活性化・自立化も重要であるが、新しい産業構造への転換期にあつては新規創業者への効果的な支援を積極的に行い、事業の軌道乗せ・成長による沖縄経済の活性化への起爆剤も求められているのではないだろうか。

そのような思いからこれまでの創業者支援施策を点検し、支援する側、支援される側の双方にとって本当に必要な施策の在り方及び支援の在り方を検討するものである。

企業が成長・発展していくそれぞれの過程で、どのような支援をしていくのが望ましいのか、企業の立場に立って考えてみたとき、使い勝手の良い施策、成長を促すような施策、等々を具体的に考えてみた。

県内企業の規模の零細性、資本の脆弱性を考慮しながらも、開業率の高さ、開業意欲の高さ等に目を向けた場合、支援施策・支援方法の在り方によっては効果的に企業を成長・発展へと後押しし、そのモデルケースができるのではと期待している。

本調査報告書が関係各機関にとって施策検討の方向性、支援方法の方向性の参考になれば幸いである。

平成22年2月

社団法人 中小企業診断協会沖縄県支部

調査研究事業担当委員

中小企業診断士 銘苅康弘

中小企業診断士 中村 聡

中小企業診断士 仲松睦夫

中小企業診断士 西里喜明

目次

第1章 沖縄県の创业者の特徴	1
第1節 県内の創業動向	1
第2節 创业者の課題および創業後診断企業の特徴からみる 创业者に求められる事項	1 2
第3節 事例研究	1 7
第2章 問題点と仮説	2 0
第1節 県内创业者にみられる特徴	2 0
第2節 問題点の因果関係	2 4
第3節 創業企業の経営行動	2 5
第4節 創業支援モデル	3 2
第3章 解決のための考察	3 3
第1節 現行の支援の問題点	3 3
第2節 新たな支援体制と施策	3 7
付録	4 2

第1章 沖縄県の創業者の特徴

第1節 県内の創業動向

1. 事業所・企業統計調査報告からみる沖縄県内事業者概況

平成18年10月実施の「事業所・企業統計調査」結果における沖縄県の事業所・企業の特徴・概況は以下のとおりである。

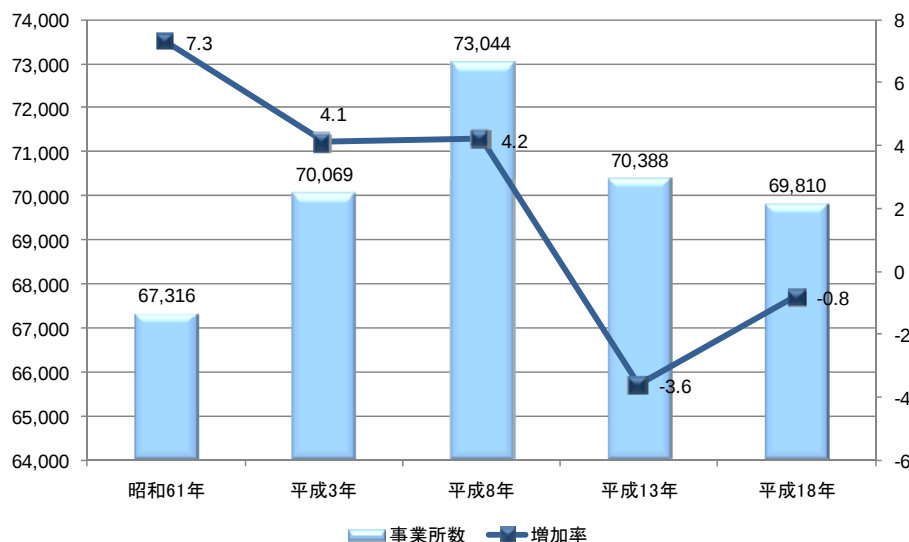
- ➡ 平成18年沖縄県内事業所数(農林漁業除く)⇒6万9,810事業所 平成13年比△0.8%
- ➡ " の従業者数⇒48万9,248人 平成13年比6.5%増
- ➡ 従業者数の全体に占める女性の割合が増加傾向
- ➡ 事業所の新設率、廃業率は依然として全国1位
- ➡ 産業分類別:増加事業所⇒「医療、福祉」700事業所、「サービス業」626事業所、
「飲食店、宿泊業」392事業所
- ➡ " 減少事業所⇒「卸売・小売業」△1,616事業所、「建設業」△489事業所、
「運輸業」△113事業所
- ➡ 事業所増減割合
増⇒「複合サービス」33.2%、「医療、福祉」25.5%、「情報通信業」7.7%
減⇒「鉱業」△16.7%、「建設業」△9.1%、「卸売・小売業」、「金融・保険業」△7.5%

(1) 事業所数と従業者数

総務省「事業所・企業統計調査」による平成18年10月現在の沖縄県の農林漁業を除く民営事業所数は6万9,810事業所で、前回調査(平成13年)結果に対し、0.8%減となっている。

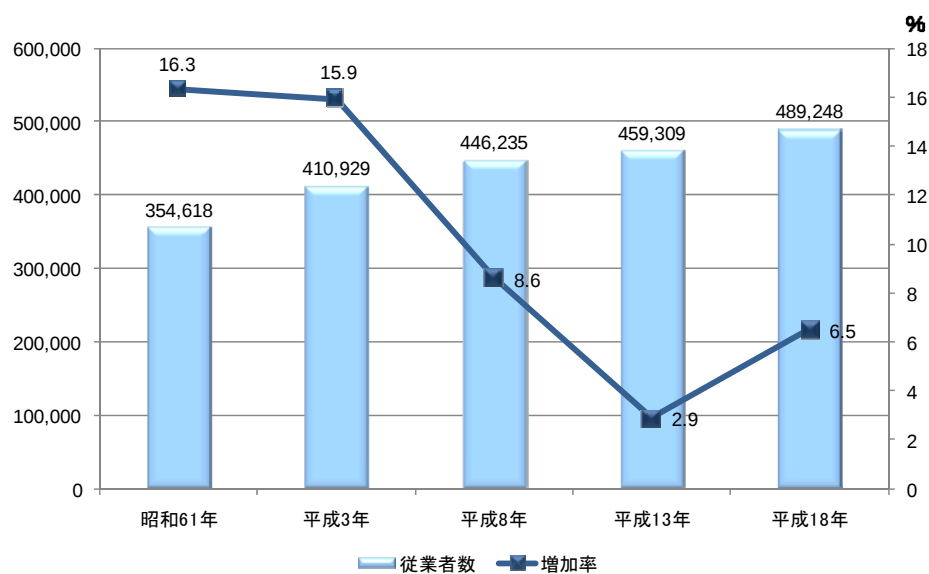
また、従業者数は48万9,248人で、前回調査結果に対し6.5%の増加となっており、とりわけ、女性従業者数が前回調査と比べ10.3%増と女性従業者数の増加が顕著となっている。

図1-1 事業所数および増加率の推移(非農林漁業)



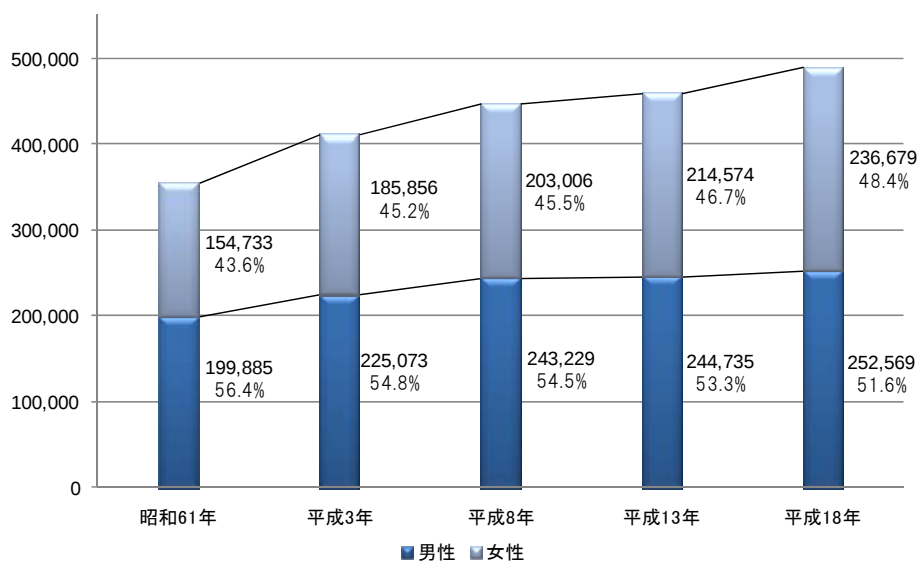
総務省統計局『事業所・企業統計調査(平成18年)』

図 1-2 従業者数および増加率の推移（非農林漁業）



総務省統計局『事業所・企業統計調査(平成18年)』

図 1-3 従業者数の男女別構成比の推移（非農林漁業）



総務省統計局『事業所・企業統計調査(平成18年)』

(2) 産業分類別事業所の増減

産業大分類別に事業所の増減状況をみると、以下のとおりである。

前回調査結果との比較で、最も増加数が多かったのは、「医療、福祉」700 事業所、ついで「サービス業(他に分類できないもの)」626 事業所、「飲食店、宿泊業」392 事業所となっており、増加率みると、最も多かったのは「複合サービス」33.2%、ついで「医療、福祉」25.5%、「情報通信業」7.7%となっている。

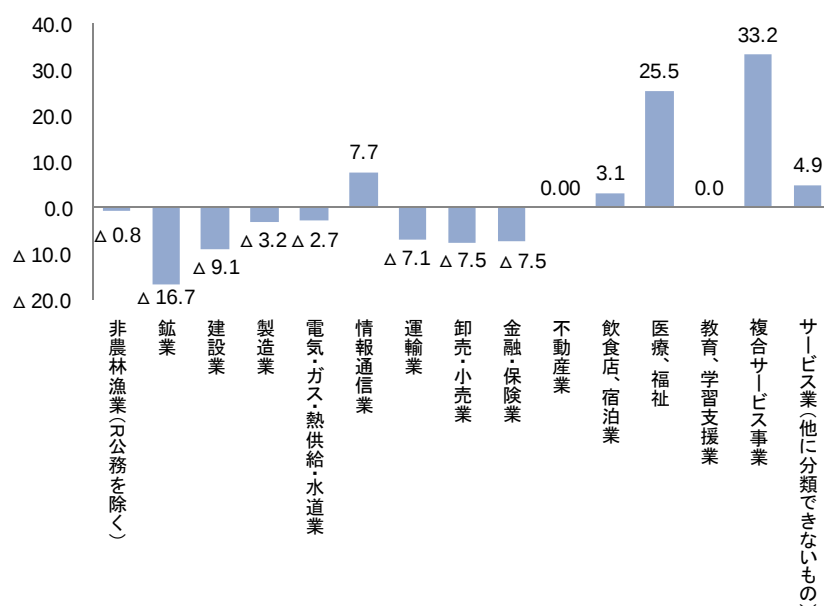
一方、最も減少数が多かったのは、「卸売・小売業」1,616 事業所減、ついで「建設業」489 事業所減、「運輸業」113 事業所減で、減少率でみると、「鉱業」16.7%減、「建設業」9.1%減、「卸売・小売業」、「金融・保険業」とともに 7.5%減となっている。

表 1-1 産業大分類別事業所数・増加数および増加率（平成 13 年、18 年）

産業大分類	事業所数		増加数	増加率 %
	平成13年	平成18年		
全産業	70,569	69,997	△ 572	△ 0.8
農林漁業	181	187	6	3.3
農業	154	158	4	2.6
林業	2	4	2	100.0
漁業	25	25	0	0.0
非農林漁業(R公務を除く)	70,388	69,810	△ 578	△ 0.8
鉱業	36	30	△ 6	△ 16.7
建設業	5,366	4,877	△ 489	△ 9.1
製造業	3,093	2,995	△ 98	△ 3.2
電気・ガス・熱供給・水道業	37	36	△ 1	△ 2.7
情報通信業	636	685	49	7.7
運輸業	1,591	1,478	△ 113	△ 7.1
卸売・小売業	21,427	19,811	△ 1,616	△ 7.5
金融・保険業	993	919	△ 74	△ 7.5
不動産業	5,496	5,444	△ 52	△ 1.0
飲食店、宿泊業	12,562	12,954	392	3.1
医療、福祉	2,748	3,448	700	25.5
教育、学習支援業	3,175	3,175	0	0.0
複合サービス事業	313	417	104	33.2
サービス業(他に分類できないもの)	12,915	13,541	626	4.9

総務省統計局『事業所・企業統計調査(平成 18 年)』

図 1-4 事業所数の増加率（非農林漁業）



総務省統計局『事業所・企業統計調査（平成 18 年）』

（３）開廃業率の推移

平成 13 年（前回）民営事業者の異動状況をみると、新設事業所¹は 2 万 4,512 事業所、新設率 34.7%、廃業事業所²は 2 万 4,982 事業所、廃業率 35.4%となっており、沖縄県は新設率³、廃業率⁴ともに全国 1 位となっている。

表 1-2 新設事業所、廃業事業所数および割合（平成 13 年、平成 18 年）

	新設事業所数	新設率(%)	廃業事業所数	廃業率(%)
平成13年	25,401	36.0	28,014	38.3
平成18年	24,512	34.7	24,982	35.4

総務省統計局『事業所・企業統計調査（平成 18 年）』

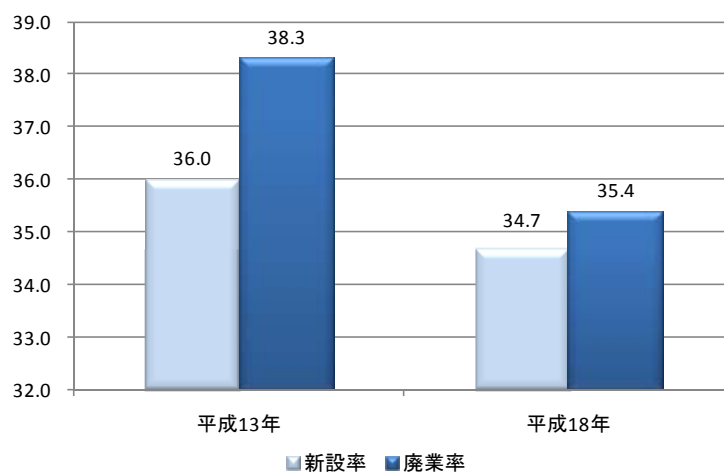
¹ 新設事業所：調査日現在、前回調査日に存在していなかった事業所

² 廃業事業所：前回調査日に存在した事業所のうち、今回調査日に存在しなかった事業所。他地域移転含む。

³ 新設率：前回調査の民営事業所数に対する新設事業所数の割合

⁴ 廃業率：前回調査の民営事業所数に占める廃業事業所数の割合

図 1-5 開廃業率の推移（非農林漁業）



総務省統計局『事業所・企業統計調査(平成18年)』

表 1-3 新設率および廃業率の都道府県別割合（上位・下位）

【新設率】

	都道府県	新設事業所数	新設率
	全国	1,358,485	22.1
1	沖縄県	24,512	34.7
2	東京都	198,699	27.9
3	兵庫県	61,757	25.3
4	福岡県	58,633	24.9
5	神奈川県	73,679	24.4
43	山形県	11,726	17.3
44	島根県	7,336	17.3
45	徳島県	7,431	17.2
46	新潟県	23,329	17.1
47	福井県	8,398	16.6

【廃業率】

	都道府県	廃業事業数	廃業率
	全国	1,743,583	28.4
1	沖縄県	24,982	35.4
2	東京都	239,730	33.7
3	大阪府	158,053	33.2
4	福岡県	73,522	31.2
5	兵庫県	72,980	29.9
43	富山県	15,020	24.2
44	福井県	12,240	24.2
45	滋賀県	14,233	24.0
46	新潟県	32,708	24.0
47	山形県	15,920	23.5

総務省統計局『事業所・企業統計調査(平成18年)』

2. 沖縄振興開発金融公庫の取引先調査結果からみられる沖縄県内事業者の概況（『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』報告書より）

沖縄振興開発金融公庫の取引先調査結果からみられる沖縄県内事業者の傾向

- ➡ 融資を受けた事業者のうち約 3 件に 1 件が新規開業者
- ➡ 業種別 新規開業者の割合が高い⇒「医療・福祉」61.9%
 - 「飲食店・宿泊業」60.6%
 - 「情報通信業」47.8%
- 〃 低い⇒第一次、第二次産業
 - 「農林水産業」19.1%
 - 「建設業」7.7%
 - 「製造業」20.8%
- ➡ 開業時の平均年齢は 40.5 歳 全国 42.9 歳に対し若い
- ➡ 女性起業家の割合が高い(全国:男性 8 割、女性 2 割、沖縄:男性 7 割、女性 3 割)

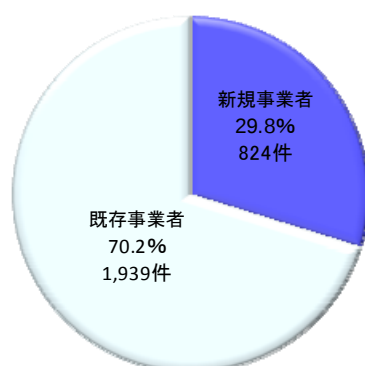
【調査概要】

- 調査対象
- ①生業資金、生活衛生資金の融資先
 - ②平成 16 年度から平成 18 年度に融資した事業所のうち、平成 18 年度末時点において残高を有する事業者
 - ③不動産業のうち不動産賃貸業は除く
- 対象件数 7,292 件
- 用語の定義
- 新規開業者 融資時点で開業後 5 年以内の事業者（開業前を含む）
 - 既存事業者 調査対象事業者のうち新規開業者以外の事業者

（１）融資先に占める新規開業者の割合

沖縄金融公庫融資を受けた融資先のうち、新規開業者の割合は 29.8%となっており、全体の約 3 件に 1 件が新規開業者となっている。

図 1-6 従業者



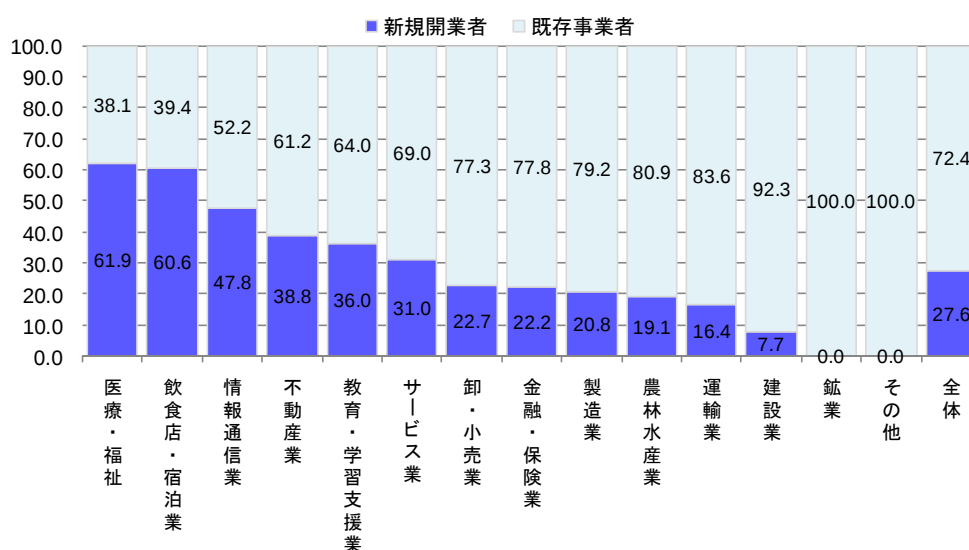
沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』

（２）融資先事業者の業種別新規開業者、既存事業者の構成割合

融資先を業種別に新規開業者、既存事業者の構成比をみると、新規開業者の割合が高いのは「医療・福祉」61.9%、「飲食店・宿泊業」60.6%で、それぞれ6割以上を占めており、「情報通信業」も47.8%と約半数が新規開業者となっている。

一方、「農林水産業」19.1%、「建設業」7.7%、「製造業」20.8%等の第一次、第二次産業は新規開業者の割合が低くなっている。

図 1-7 各業種別 新規事業者、既存事業者の割合



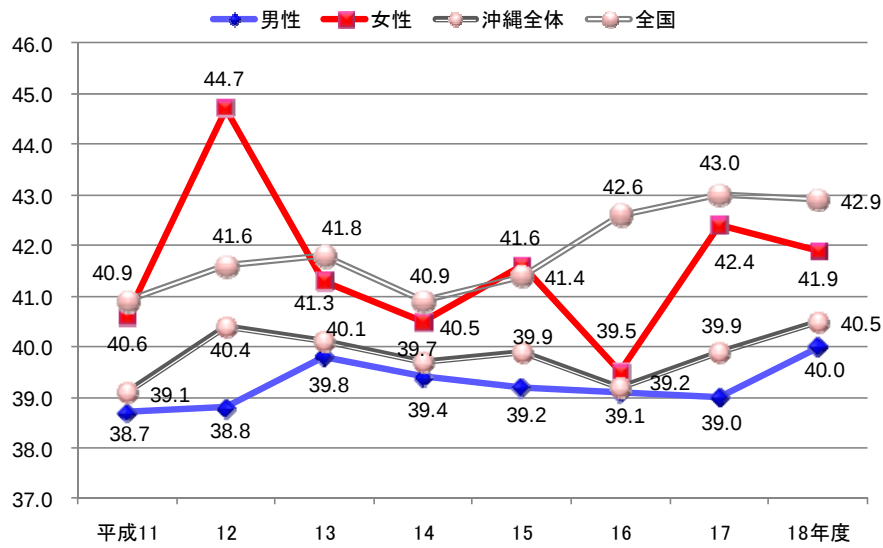
沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』

（３）開業時の平均年齢の推移

平成 18 年度の開業時平均年齢をみると、平均 40.5 歳で、前年度より 0.6 歳上回り、平成 11 年度からやや上昇傾向にある。なお、男女別にみると、男性は 40.0 歳、女性は 41.9 歳で、女性の方の平均年齢が高くなっている。

また、全国と比較すると、全国は平均 42.9 歳に対し、沖縄は 40.5 歳で、沖縄の方が相対的に低くなっている。

図 1-8 開業時平均年齢（男女、県全体、全国）

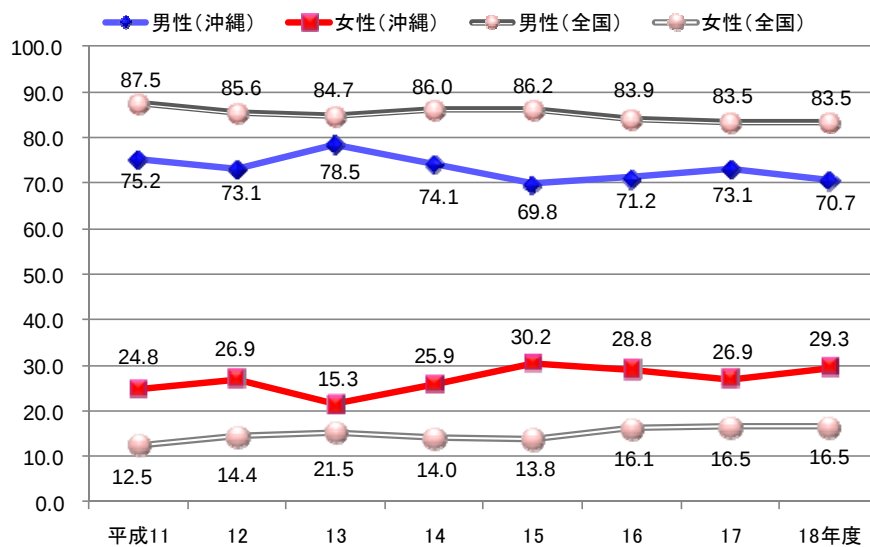


沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』

（４）起業者の男女比構成の推移

平成 18 年度の起業者の男女構成比をみると、沖縄は男性 7 割、女性 3 割となっているのに対し、全国は男性 8 割、女性 2 割となっており、沖縄は女性の開業割合が全国平均と比較して相対的に高くなっている。また、沖縄、全国ともに女性の割合が高まっている。

図 1-9 起業者男女構成比（沖縄、全国）



沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』

3. 沖縄県内創業者の傾向

沖縄振興開発金融公庫による平成19年11月実施の新規開業者アンケート調査の結果からみられる県内の創業者の傾向は以下のとおりである。『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』報告書より

沖縄振興開発金融公庫の取引先調査結果からみられる沖縄県内事業者の傾向

➡ 開業動機(平成19年調査) 1位 仕事の経験・知識や資格をいかしたかった(50.4%)
2位 自由に仕事をしたかった(45.2%)
3位 収入を増やしたかった(41.7%)
事業のアイデアやビジネスチャンスが見つかった(41.7%)

➡ 開業動機の変化(平成12年、19年比較)

📊 平成12年「自己実現」要因、「社会貢献」要件 上位
⇒
平成19年「自由な仕事」、「収益を増やしたい」上位へ(特に女性に顕著)
📊 景気悪化に伴う、起業へのチャレンジ。労働条件や収入への不満等からの起業傾向

【調査概要】

調査対象 ①生業資金、生活衛生資金の融資先
②平成17年度融資先
③融資時点で開業後5年以内の事業者(開業前を含む)
④不動産業のうち不動産賃貸業は除く

対象件数 628先中123件(回答率19.6%)

調査実施時期 平成19年11月6日～11月19日

用語の定義
新規開業者 融資時点で開業後5年以内の事業者(開業前を含む)
既存事業者 調査対象事業者のうち新規開業者以外の事業者

(1) 開業動機

開業動機についての回答で上位の項目となったのは、「仕事の経験・知識や資格をいかしたかった」50.4%、ついで「自由に仕事をしたかった」45.2%、「収入を増やしたかった」41.7%、「事業のアイデアやチャンスが見つかった」41.7%となっている。調査を行った公庫の見解としては、沖縄県の一人当たり県民所得は全国平均の約7割と低水準にあることから、現在の労働条件や収入への不満をきっかけとした開業者が多いことが窺えるとしている。

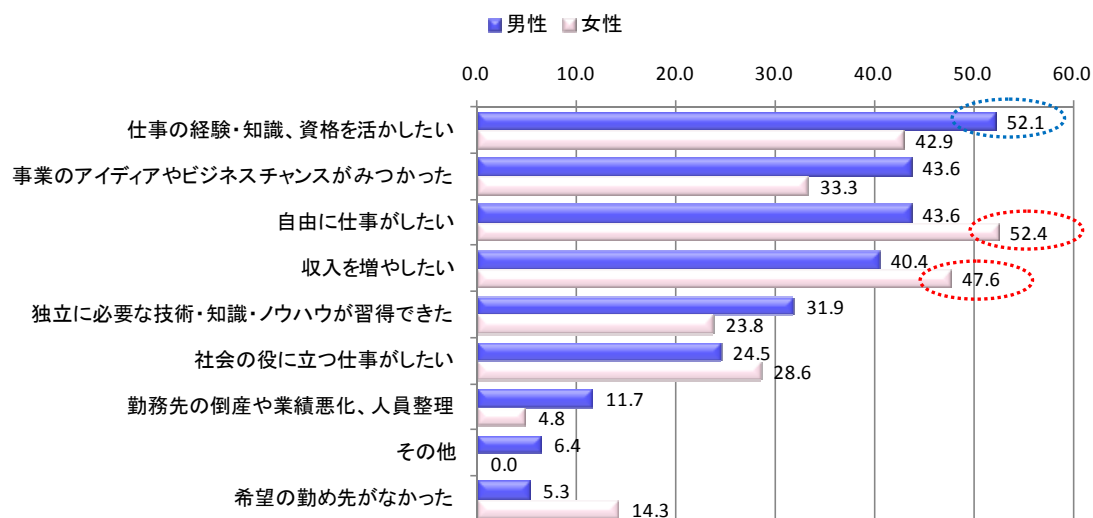
その傾向は、特に女性に顕著となっている。

表1-4 開業動機(上位4項目)

第1位	仕事の経験・知識や資格をいかしたかった(50.4%)
第2位	自由に仕事をしたかった(45.2%)
第3位	収入を増やしたかった(41.7%)
	事業のアイデアやビジネスチャンスが見つかった(41.7%)

沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』

図 1-10 開業動機（男女別）



沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』

（２）開業動機の変化

当中小企業診断協会が作成した「平成 13 年度マスターセンター補助調査・研究事業報告書」より、平成 10 年、平成 12 年の創業者支援資金等活用創業者に対し行なった実態調査結果との比較による、創業者の開業動機をみると、以下のとおり、動機の変化がみられた。

男性の開業動機をみると、平成 12 年調査「自己実現」79.4%、平成 19 年調査「仕事の経験・知識、資格を活かしたい」52.1%と 1 位の動機は共通している。しかし、次いで動機とみると、平成 12 年においては「地域発展・社会貢献」72.2%であったのに対し、平成 19 年の 2 位は「自由に仕事がしたい」、「事業のアイデアやビジネスチャンスが見つかった」が同率で 43.6%、3 位「収入を増やしたい」40.4%となっており、平成 19 年における「地域発展・社会貢献」は 24.5%と 6 位の動機となっている。

また女性の動機としては、平成 12 年においては、1 位「自己実現」75.0%、2 位「地域発展・社会貢献」50.0%と、男性の動機と同じ傾向があったが、平成 19 年には、1 位「自由に仕事がしたい」52.4%、「収入を増やしたい」47.6%となり、近年の社会経済業況悪化による状況の変化に対する意識の変化として、社会状況への対応策を創業という形で行動した結果ではないかと推測される。

表 1-5 開業動機の比較（平成 12 年、平成 19 年）

平成12年 中小企業診断協会			平成19年 沖縄振興開発金融公庫		
項目	男性	女性	男性	女性	項目
自己実現	79.4	75.0	52.1	42.9	仕事の経験・知識、資格を活かしたい
地域発展・社会貢献	72.2	50.0	24.5	28.6	社会の役に立つ仕事がしたい
機会の発見	23.7	25.0	43.6	33.3	事業のアイデアやビジネスチャンスが見つかった
他律的動機	10.3	7.1	11.7	4.8	勤務先の倒産や業績悪化、人員整理
資格・技術・権利の取得等	9.3	10.7	31.9	23.8	独立に必要な技術・知識・ノウハウが習得できた
金銭動機	6.2	3.6	40.4	47.6	収入を増やしたい
自由に仕事がしたい			43.6	52.4	自由に仕事がしたい
希望の勤め先がなかった			5.3	14.3	希望の勤め先がなかった
その他			6.4	0.0	その他

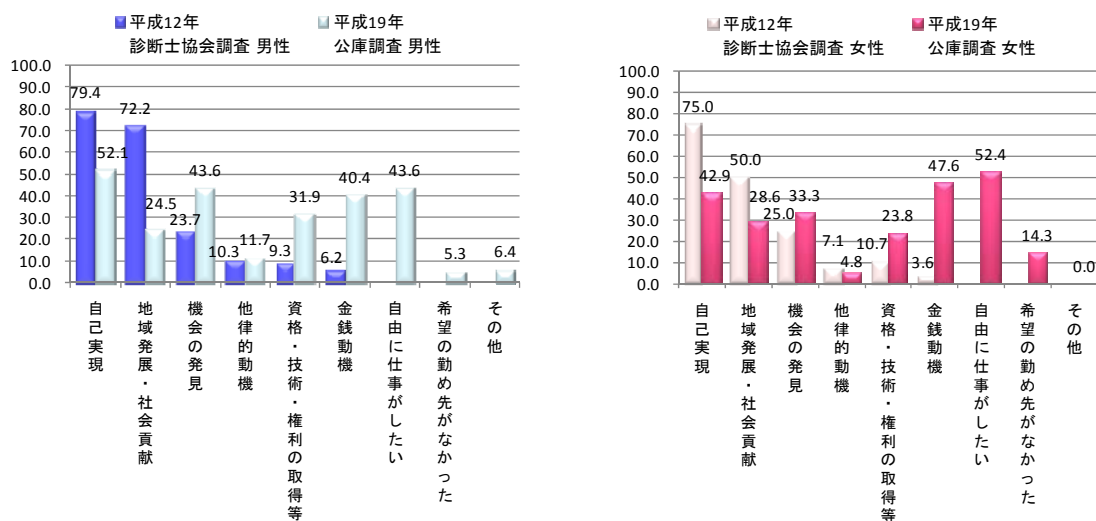
沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』および
中小企業診断協会 沖縄県支部『沖縄県における創業企業の実態に関する調査研究～現状と展望～』

<参考(平成 12 年調査の項目説明)>

自己実現	自分の夢に挑戦したい、実務経験や趣味・習得技術の活用 等
地域発展・社会貢献	環境保全・雇用拡大への寄与等、顧客サービスの向上、社会や人々の幸せのため等社会貢献
機会の発見	FCの募集等ビジネスチャンス発見、人材に恵まれた、新技術の開発等
他律的動機	規制緩和・法律等の改正、勤務先の倒産等周辺環境要因
資格・技術・権利の取得等	資格・技術の保有、営業権譲渡、特許取得、代理店契約の獲得等
金銭動機	生計を立てるため、安定した収入の確立等

中小企業診断協会 沖縄県支部『沖縄県における創業企業の実態に関する調査研究～現状と展望～』

図 1-10 開業動機の変化（男女別）



沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』および
中小企業診断協会 沖縄県支部『沖縄県における創業企業の実態に関する調査研究～現状と展望～』

第2節 創業者の課題および創業後診断企業の特徴からみる創業者に求められる事項

沖縄振興開発金融公庫による平成19年11月実施の新規開業者アンケート調査の結果からみられる県内の創業者の特徴、および当中小企業診断協会沖縄支部で平成13年度に行なった調査結果からみられる創業者に求められる事項は以下のとおりである。

- ➡ 開業時の苦勞 1位「自己資金の蓄積」56.1%
2位「資金調達(自己資金を除く)」52.8%
3位「経理や労務など経営者全般に必要な知識・ノウハウの習得」44.7%
- ➡ 開業計画の重要性
⇒開業計画を十分に検討した事業者の平均月商は検討が不十分だった事業者のおよそ3倍
- ➡ 経営を左右するのは経営者(創業者)の資質と経営戦略の正しさ
⇒十分な事前学習および適正評価が必要
 - ❏ 「創業者の資質」の評価が高い企業は、「経営戦略」の評価も高い
 - ❏ 「創業者の資質」が高ければ、経営戦略以外の項目の評価も高い
 - ❏ 「経営戦略」の評価が低いと、その他の項目の評価も低い

1. 創業者からみる課題および採算現状

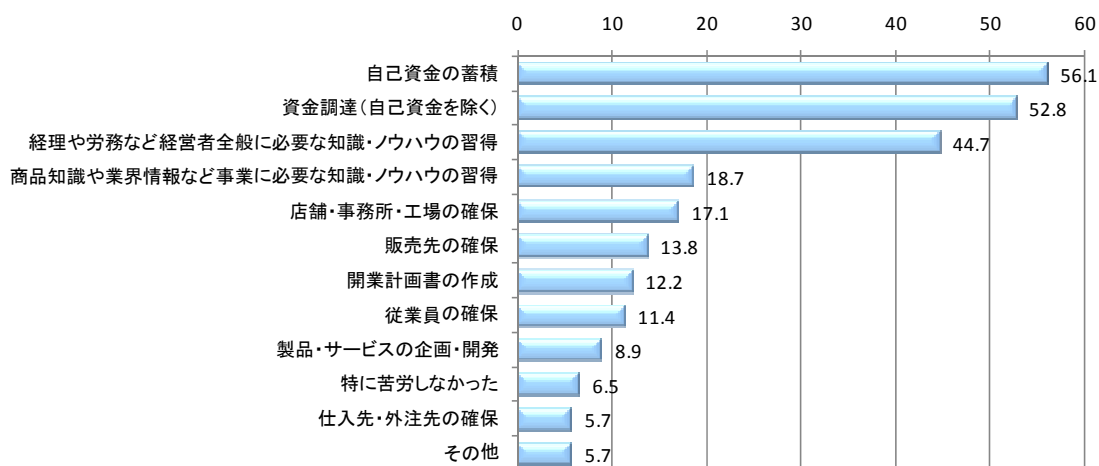
沖縄振興開発金融公庫による平成19年11月実施の新規開業者アンケート調査の結果からみられる県内の創業者の特徴は以下のとおりである。(『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』報告書より)

(1) 開業時の課題認識

開業準備を始めたときに苦勞したことについて聞いた質問への回答で最も多かったのは、「自己資金の蓄積」56.1%、「資金調達(自己資金を除く)」52.8%と、資金についての回答が最も多くなっている。

次いで、「経理や労務など経営者全般に必要な知識・ノウハウの習得」44.7%となっており、創業者の資質をあげる回答も多くなっている。

図1-11 開業時に苦勞したこと



沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』

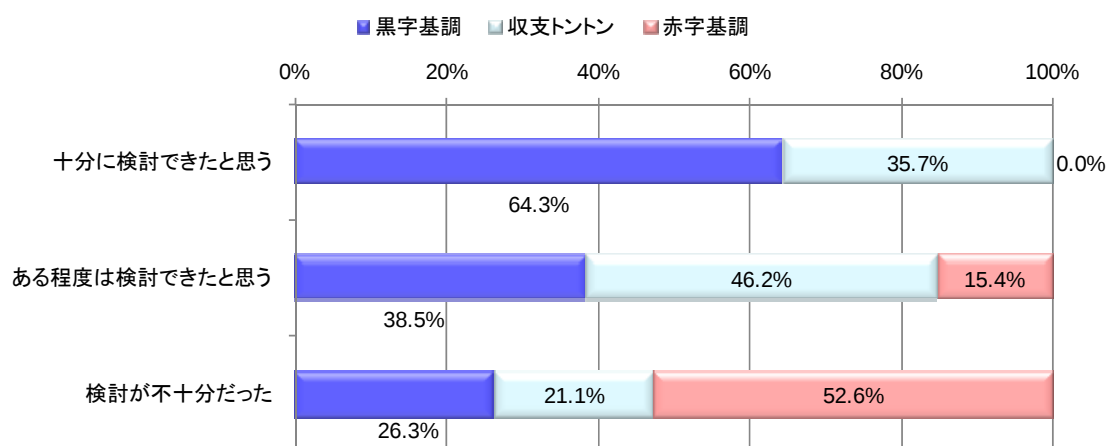
（２）開業計画の検討状況と採算

開業計画の検討状況とそれぞれの採算をみると、「黒字基調」の企業のうち、開業計画を「十分に検討できた」64.3%、「ある程度は検討できた」38.5%、「検討が不十分だった」26.3%と、開業計画の検討状況が良いと回答した事業者ほど採算が良い結果となっている。また、開業計画の「検討が不十分だった」と回答した事業者の半数以上が「赤字基調」となっている。

また、平均月商についても、開業計画を「十分に検討できたと思う」と回答した事業者の現在の平均月商は630.0万円で、「検討が不十分だった」と回答した事業者の217.1万円と比較して、約3倍の月商差となっている。

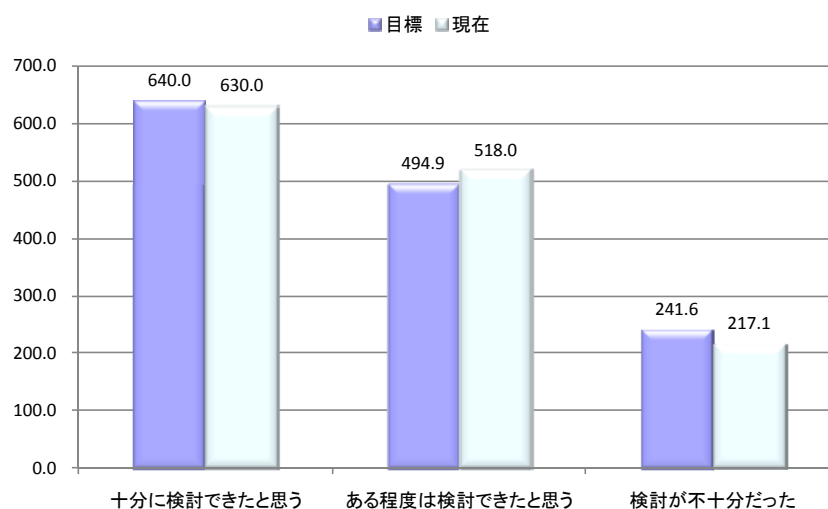
調査を行った公庫の見解として、調査開業計画の検討状況と採算には関連がみられ、開業計画の良し悪しが事業成功の鍵を握っているとしている。

図 1-12 開業計画の検討状況と採算



沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』

図 1-13 開業計画の検討状況と平均月商（単位：万円）



沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』

2. 診断者からみる創業事後診断、企業評価から見られる創業者に求められる事項

経営を左右するのは経営者(創業者)の資質と経営戦略の正しさ

沖縄県内において、平成 8 年以降に創業した企業のうち、57 社について、当中小企業診断協会沖縄県支部が平成 11 年、12 年に創業事後診断を行った。その診断報告書をもとに、本調査員で協議し、次の事項について評価を行った。評価は、「良い」、「普通」、「悪い」、「不明」の 4 段階で行なった。

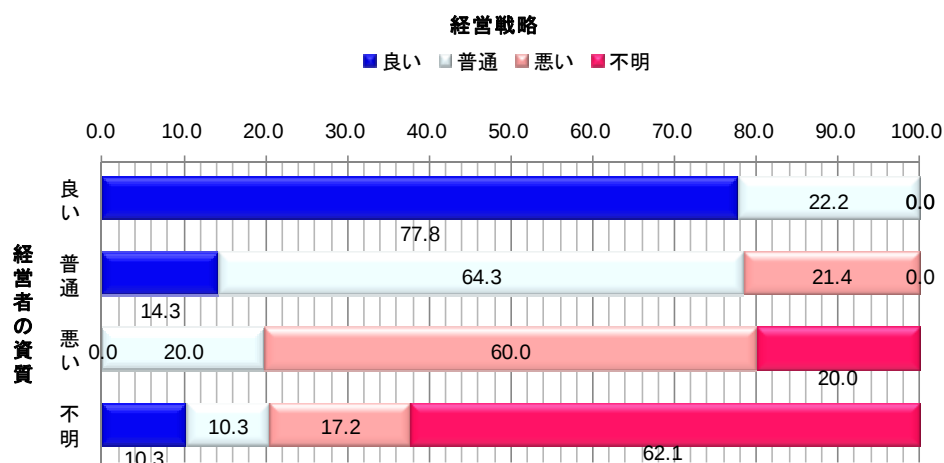
<参考(創業者に対する評価の項目:創業後診断報告書調査の項目・留意点)>

項目	留意点
①創業者の資質	開業目的、経営知識、企業意欲、業界動向等の把握、競合状況の把握
②経営戦略	コンセプト、取扱商品、ターゲット客、市場戦略
③施設・設備状況 (ハード面)	競合店との比較、顧客動向の把握、立地条件、土地の評価、駐車場の設置、機械・設備の状況
④人材・技術 (ソフト面)	組織、人員配置、人材採用、人材育成、評価基準の設定、特殊技術(ノウハウ)の保有
⑤商品・販売計画 (マーチャンダイジング)	仕入先、仕入計画、品揃え、商品・サービス力、販売計画策定、計数管理能力、販売管理、販売促進計画、販売手法、損益分岐点把握
⑥資金・償還計画	投資の根拠、投資額の見積り、資金収支、投資回収、償還能力、資金繰り

(1) 創業者の資質と経営戦略の相関

創業者の資質と経営戦略の項目についてクロス集計を行ったところ、資質の高い創業者は、概して経営戦略を立てて事業を行っており、資質の低いと見られる創業者は、経営戦略の妥当性の評価が悪い結果となっている。

図 1-14 創業者の資質と経営戦略の相関

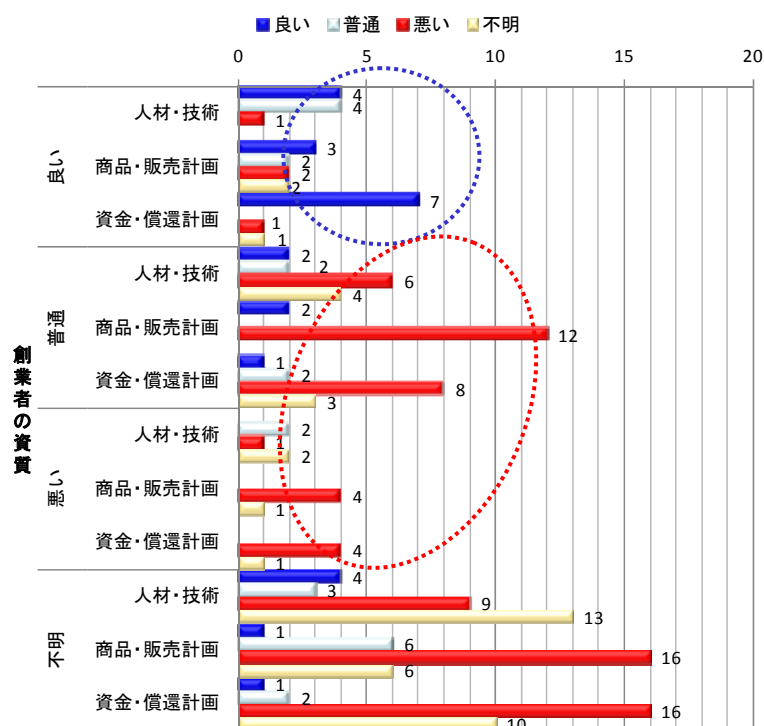


中小企業診断協会 沖縄県支部『沖縄県における創業企業の実態に関する調査研究～現状と展望～』

（２）創業者の資質と「人材・技術」、「商品・販売戦略」、「資金・償還計画」の相関

「創業者の資質」が高く評価されるほど、人材や技術、計画の面で優れており、その結果、業績も良くなり、資金面も安定している。また、同時に、「創業者の資質」が低く評価されるほど、計画等も甘くなり、業績も思わしくないことが読み取れる。

図 1-15 創業者の資質と「人材・技術」、「商品・販売戦略」、「資金・償還計画」の相関



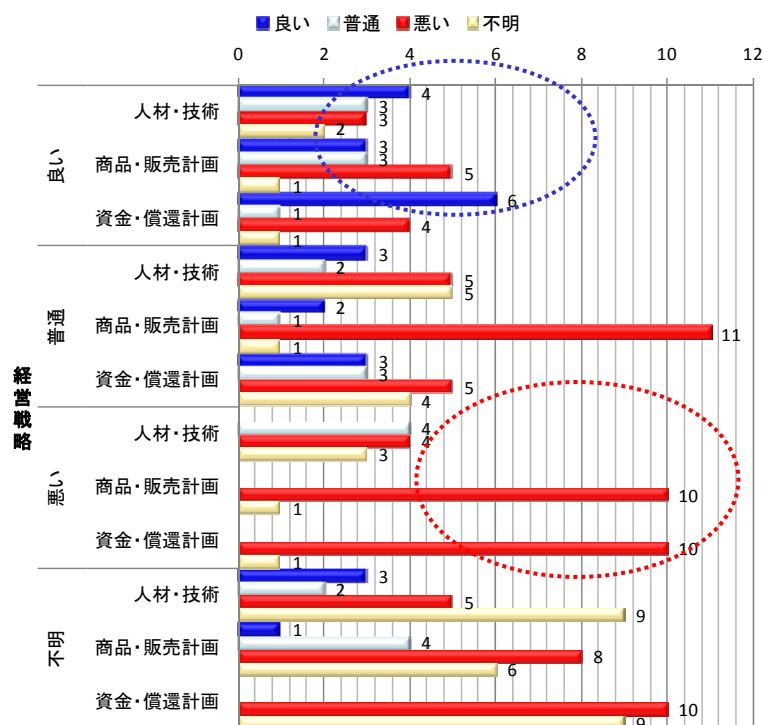
中小企業診断協会 沖縄県支部『沖縄県における創業企業の実態に関する調査研究～現状と展望～』

（３）経営戦略と「人材・技術」、「商品・販売戦略」、「資金・償還計画」の相関

「経営戦略」が高いと評価されることが、他の項目においても「良い」評価を得ることができるとは限らないが、「経営戦略」が低く評価されたものとの比較では良い傾向となっている。

なお、「経営戦略」が低く評価されている創業者は、他の項目でも「良い」との評価はないことがわかる。

図 1-16 経営戦略と「人材・技術」、「商品・販売戦略」、「資金・償還計画」の相関



中小企業診断協会 沖縄県支部『沖縄県における創業企業の実態に関する調査研究～現状と展望～』

3. まとめ

沖縄振興開発金融公庫『沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状』および中小企業診断協会 沖縄県支部『沖縄県における創業企業の実態に関する調査研究～現状と展望～』結果からみられた創業者、開業者が事業を継続、収益を上げるために必要な事項は、以下のとおりである。

- ① 開業計画の十分な検討
- ② 「創業者の資質」および「経営戦略」についての事前学習およびその妥当性評価

創業時においては、経営者の資質および経営戦略立案についての事前学習が重要であり、その十分な認識と情報収集等を行い、開業計画を十分に検討した上で行なうことが重要である。

創業支援の際は、その視点を重視することが引き続き求められている。

第3節 事例研究

1. 事例①

(1) 業容推移

	創業当初	直近期	今期見込み
業種業態	ネットワーク構築 データ入力	ネットワーク構築、デ ータ入力 ○派遣業、PC スクール	同左
売上高	20,000 千円	50,000 千円	100,000 千円
従業員数	1 人	10 人	10 人

(2) 創業の経緯

これまで IT 関連企業に勤務し、SE として企業を訪問していたことから顧客と接する機会が多く、その要望も多数受けていた。しかし、小さな仕事は会社として受けることができず（企業としては不採算）、対応していなかった。これらの仕事をしてはかなり需要があり、ビジネスとして成り立つと思い、一念発起し独立に至った。

社長になれば思い通りの仕事をすることができ、規模の大きな企業（中小企業以上）だけでなく、IT 導入を必要とする零細企業へも自らのサービスを提供することができる。そのことによって、社会貢献ができると考えた。

(3) 成功要因

➡ 人的要素

- リスクを乗り越えるだけの強い意志があった。
- 洞察力があり、営業現場で顧客ニーズを把握する力があった。
- 家族の理解が得られた。
- 業界に対して知識、環境把握、将来の成長性を見極める力があった。
- 決断力があった。
- 経理・財務・資金などの不足能力を外部の力（家族・友人）で補うことができた。

➡ 物的要素

- 創業当初はスピンアウトした企業とのつながりで細かい仕事を受注できた。
- 在席した企業とのネットワークにより販売チャネルがあった。
- 当該企業が事業を継続的に支援、協力してくれた。
- 資金調達は家族を通じて行われ、不足分は「受給資格者創業支援助成金」を活用し設備等を整えることができた。

（４）その他成長できた要因

- ➡ 当初は特定労働者派遣の許可を受けて IT 関連の派遣事業を行ってきたが、事業規模の拡大とともに一般労働者派遣の許可を受けた。
- ➡ その後、他社との差別化を図るため有料職業紹介事業の許可を取得するに至りさらなる事業拡大ができた。
- ➡ 派遣事業、PC教室等の事業については、創業前から web、簿記などの講師を行っており 10 年後には事業部門として立ち上げたいと考えていた。それが、創業 3 年目には専属の人材を確保することができ、現在の体制を整えることができた。
- ➡ 結果、当初想定していた事業計画は 5 年前倒しで達成できた。

２．事例②

（１）業容推移

	創業当初	直近期	今期見込み
業種業態	美容室	美容室	美容室
売上高	6,000 千円	12,000 千円	16,000 千円
従業員数	1 人	5 人	3 人

（２）創業の経緯

高校生のころからヘアメイクに興味があり、進路決定時には迷わず美容学校へ進学した。美容学校卒業後、美容室チェーンへ就職が決定し 3 年間の下積みを経て、店長へ昇進した。以降、3 年間、これまで経験のなかった（店舗）経営に接し、マネジメントを習得して独立する自信となり、現在に至っている。

（３）成功要因

➡ 人的要素

- 美容室チェーンでの下積みとマネジメントを経験することができた（耐えた）。
- 好きな仕事だったので、技術習得に難がなく技量が高かった。
- 家族の支援が受けられた（経理的な処理は身内にできる人がいた）。
- ハンドボール（高校時代は県代表）で鍛えた体力があった。
- 独立志向が強く、下積み時代からなんにでも貪欲に取り組めた。
- 人望が厚く、開店の際は友人たちの協力で内装のすべてを自力で仕上げることもできた。
- 市場調査をしっかりと行うことができた（独自の勉強や知り合いの助言を素直に受け入れることができた）。

➡ 物的要素

- 本人に個人客がついていたので、独立当初から収益が見込めた。
- 好立地な店舗を確保できた（競合が少ない、住民人口と住民世代が自店のターゲットとマッチ）

(4) その他成長できた要因

- ➡ 創業からの苦労と言え、人材の確保であるため、CSはもちろんの事、ESにも十分に気を配るようにしている。
- ➡ 専門学校を出て、10年間がんばっている人は、せいぜい10%程度である。志を高く持ち続けることで、成功に近づくことができると思っている。
- ➡ 雇われ店長時代とはモチベーションの高さが違い、どんな困難でも乗り切ることができる。
- ➡ 反面、開業すれば自分の自由な経営ができと思っていたが、いざ開業すると経営の難しさに直面し人材の確保・育成の重要性を感じる事となった。
- ➡ 顧客、従業員との出会いの中で多くの事を学ぶことができた。その事で、人間的にも成長しており創業してよかったと思っている。

第2章 問題点と仮説

第1節 県内創業者にみられる特徴

1. 創業者の特徴

前章の全国及び沖縄県内の創業者の実態分析から沖縄県の創業者に特徴的な点を以下に列挙する。

これらのことから、「40代をむかえ、仕事の知識や経験がある程度蓄積でき仕事に対する自信ができた。サラリーマンでは所得も少ない、独立すれば自由に仕事ができ、収入も増えるとの思いで独立を決意した、しかし、手元資金が十分でないので、設備投資などが少なくてすむサービス業で開業した。開業してみて、専門知識や技術だけでは起業を経営するにあたって不十分であることに気づき苦労している」さまが浮かび上がる。

- ・開廃業率は、年々低下しつつも平成18年で開業率34.7%、廃業率35.4%で全国一である。
- ・開業時の平均年齢が全国平均に対して若い
- ・女性起業家の割合が高い
- ・開業する業種は、製造業が少なく医療福祉、飲食業などのサービス業が多い
- ・開業動機は、「収入を増やしたい」「仕事の経験知識などを活かしたい」「独立に必要な技術や知識が習得できた」が半分近くを占める
- ・最近の調査では「収入を増やしたい」「自由に仕事がしたい」が増えてきた
- ・創業時の課題は、資金関係が主だが、必要なスキル知識不足も
- ・創業時計画を十分に検討した者は、成功確立が高い（平均に月商が高い）

2. 経営機能の良否と企業の成功

平成13年度マスターセンター事業において沖縄県の創業企業の実態調査を行った。約50社の企業に対して経営機能の良否と企業の成功との関連について調査を行った。調査データの中から、創業者の資質と経営戦略、成功の度合いという要素を取り出してその関連を見てみることにする。

平成13年度調査時点では、「成功の度合い」という項目はなく「資金償還計画」がそれである。今回の報告では、結果的に投資と回収が問題なく行われており、結果的に適正な収益を上げていることが成功と定義づけ「成功の度合い」と意味づけた。その他の各要素の具体的な内容は下表のとおりである。

創業者の資質	開業目的、経営知識、企業意識、業界動向の把握、 競合状態の把握
経営戦略	コンセプト、取り扱い商品、ターゲット客、市場戦略
成功の度合い	投資の根拠、投資額の見積もり、資金収支、投資回収、 償還能力、資金繰り

表 2-1 調査データの説明

(1) 創業者の資質と経営戦略

図 2-1 は、創業者の資質と経営戦略の精緻さの関連であるが、創業者の資質が高い企業は、精緻な経営戦略をもっている事例が7企業あった。一方、創業者の資質が低い場合は、経営戦略の精緻さも劣る事例が3事例あった。その他のパターンの場合は、いずれも事例が0であり、創業者の資質と経営戦略は、資質が高いほど経営戦略の完成度も高くなるという正の相関に近い傾向を示しているといえる。

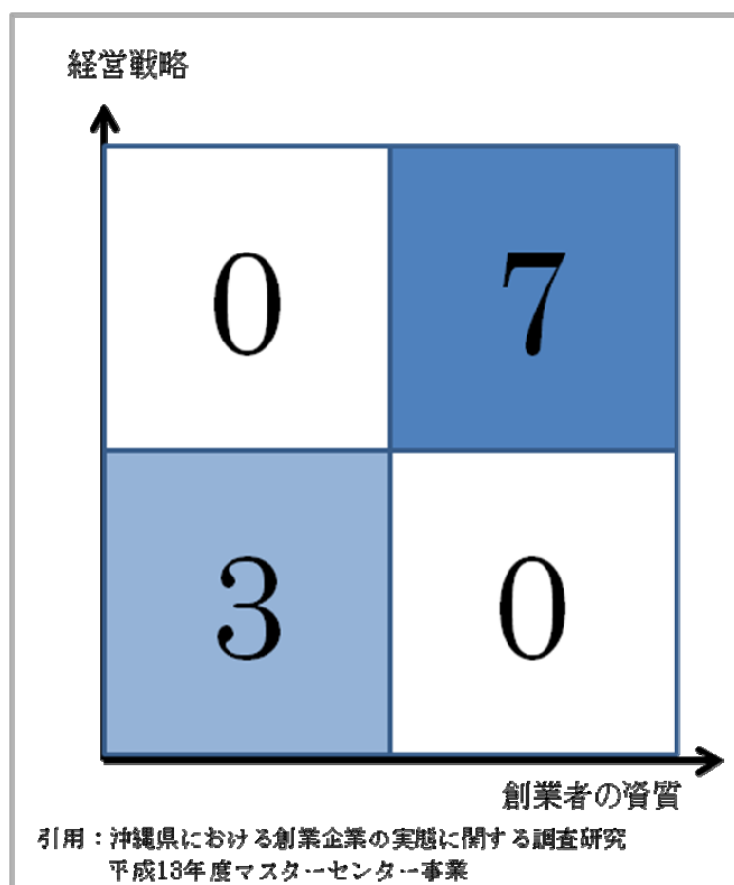


図 2-1 経営者の資質と経営戦略

（２）創業者の資質と経営の成否

次は創業者の資質と成功の度合いの関連であるが、創業者の資質が高い企業は、成功の度合いの高い事例が 7 企業あった。一方、創業者の資質が低い場合は、成功の度合いが劣る事例が 4 事例あった。その他のパターンの場合は、いずれも事例が 0 または 1 であり、創業者の資質と成功の度合いは、資質が高いほど成功の度合いも高まるという正の相関に近い傾向を示しているといえる。

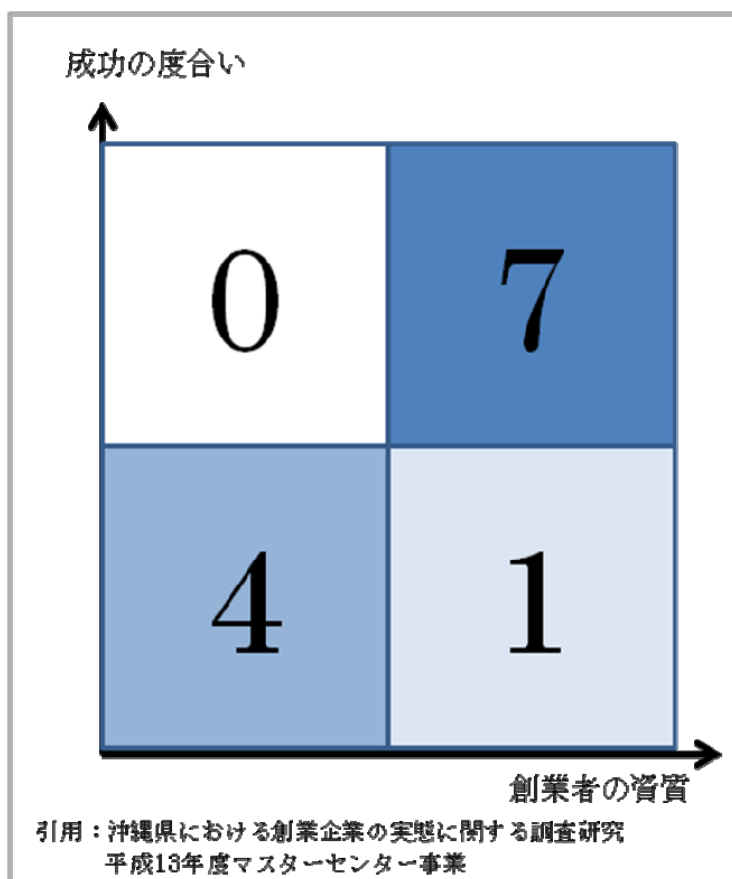


図 2-2 創業者の資質と経営成否

(3) 経営戦略と経営の成否

次は経営戦略の精緻さと成功の度合いの関連であるが、経営戦略が精緻な企業は、成功の度合いの高い事例が6企業あった。一方、経営戦略の精緻さが低い場合は、成功の度合いが劣る事例が10事例あった。特徴的なのは、経営戦略のポイントが高くて必ずしも成功していないものが4事例あり、経営戦略と成功の度合いは単純に正の相関とはいえないことがわかる。

経営戦略の完成度が高くとも実行段階の戦術や人材等その他の経営要素の要因などが考えられ、必ずしも成功の度合いが高まるとは限らないことがわかる。地図に相当する経営戦略が精緻に出来上がっていても、それを見て目的地に行く運転手の腕（経営者の資質や実行力）が不十分では、事業の成功という目的地に到達するのは困難である。

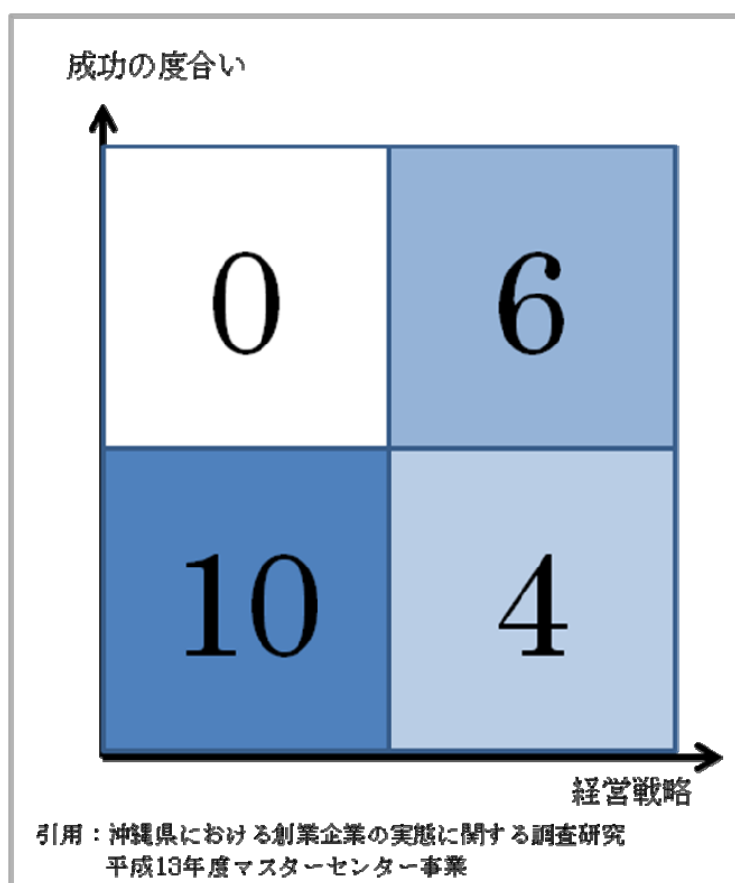


図 2-3 経営戦略と経営成否

第2節 問題点の因果関係

県内の創業企業の多くは、創業期から数年経過しても事業規模が大きくなり途中で行き詰まり倒産してしまう。または倒産せずともそのうち衰退し閉業してしまうような事例が多く見られる。

事業規模がなかなか拡大しない要因としては、経営者の経営方針に依存する部分が多く、创业者の多くが、自らの能力の範囲内の身の丈の規模に意識的にとどめる「事業の成長を望まない」（以降、「生業志向」と呼ぶ）パターンが多いことがあげられる。

一方、少数ではあるが「事業規模の成長を望む」（以降、「成長志向」と呼ぶ）という创业者も存在する。今回問題として取り上げるのはそのような創業企業が、希望どおりの成長を遂げず停滞したり衰退し最終的には閉業したりする事例である。その原因には、様々なものが考えられるが、「成長段階にあわせた適切な経営を行っていない」という部分に着目した。

たとえ積極的に事業を拡大するという意思がなくても、自然の摂理において組織にはある程度の成長があつて健全な機能を保てるものと思われる。例えば、組織を構成する人は年齢が高まるとともに経験も充実し、業務拡大やそれなりのポストを用意する必要もでてくる。一方、あらたな技術の補充に伴う外部からの採用など健全に事業活動を行っていくうえでは、多少の成長拡大がついて回るのである。むしろ、均衡したままでの事業活動のほうが、自然なる成長よりむしろ経営上は困難ともいえよう。

本論の主要テーマとなるのは、後者の「成長志向だが成長段階にあわせた経営を行っていない」ことを主な問題としてとらえる。その原因は、経営者の資質等に帰するような単純なものではなく複合的な要因が関連しているものと思われる。ここでは、前章の创业者の実態分析を踏まえて問題点を整理してみることとする。

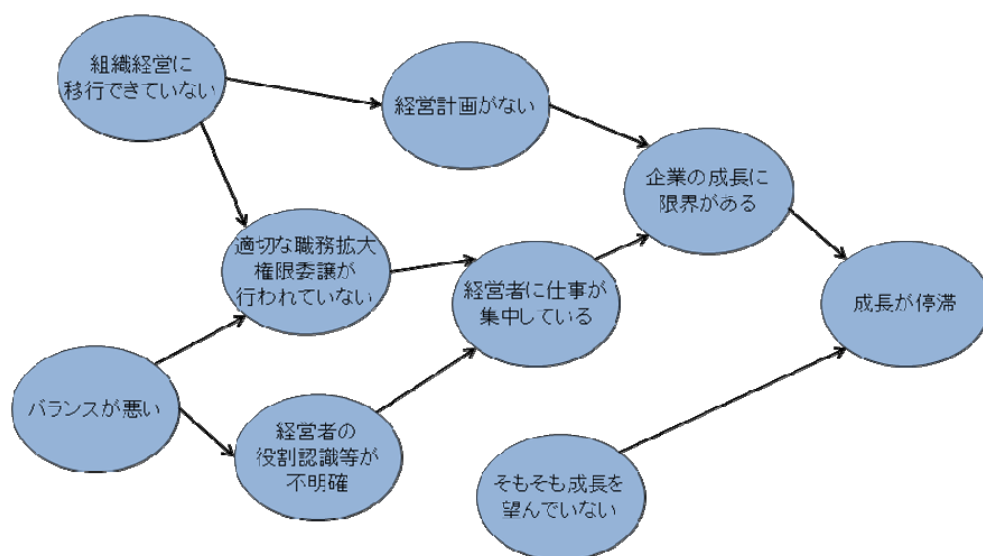


図 2-4 問題の構造

第3節 創業企業の経営行動

1. 企業行動

企業が永続的に生存し続けるためには、たゆまぬ外部環境への適合活動が必要とされている。例えば、エネルギーコストの上昇や環境問題への関心の高まりにより、低燃費カーへの関心が高まったり、ハイブリッドカーが求められるように、企業は顧客のニーズの変化や技術革新への対応を行いニーズにこたえていかないと存続できないのがその一例である。

一方、図 2-5 のように企業が成長していく過程で企業自身の組織や仕組みを成長の過程で自己否定し自ら革新していく必要がある。例えば、最初は社長 1 人のアイデアで始めた事業が、顧客が増え拡大するにつれ、従業員を雇用し、販売地域を拡大するために店舗や営業拠点を増やすことがあげられる。それらに伴い、従業員への権限委譲や管理の仕組みの導入などが必要となろう。

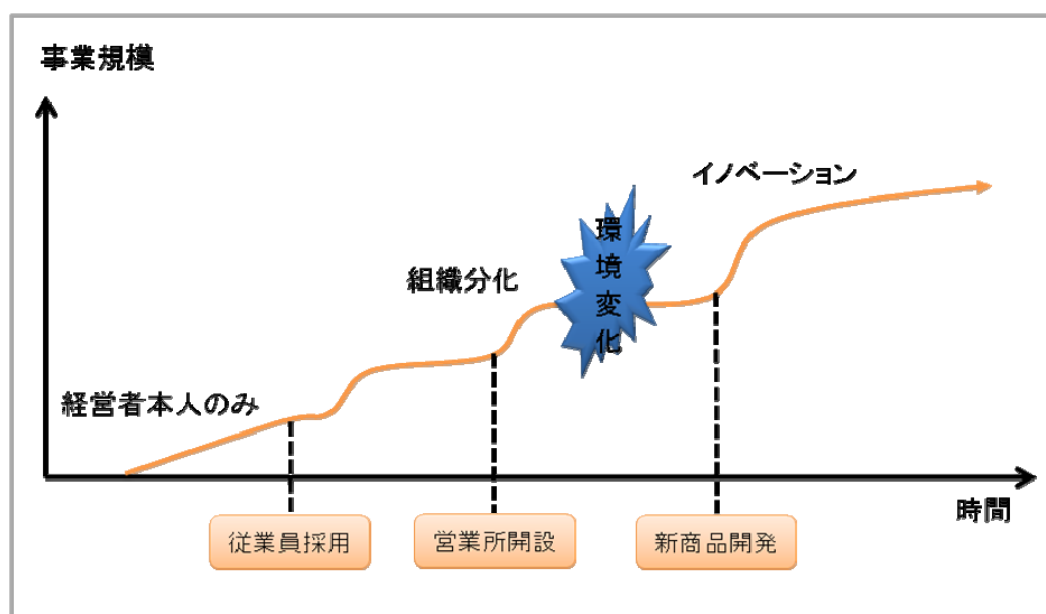


図 2-5 企業の成長過程

企業自身の革新行動と外部環境への適合のための革新行動をモデル化したのが図 2-6 である、マッキンゼーの 7 S のフレームワークでとらえると企業は内部に経営理念、経営スタイル・社風、人材、スキルといったソフトな資源と戦略、組織構造、システムや制度といったハードな資源を持っている。それらを調和させ企業自身の内部成長を促進していきつつ、7 S 自体も成長に合わせ「企業自身の成長に伴う自己革新」を行っていく必要がある。そうしているうちにも外部の経済や社会環境は刻々と変化しており、そのニーズに適合するように「環境変化への適合のための革新」を図っていく必要がある。

そのような場合に、企業内部に課題解決するためのモノ、技術、ノウハウがない場合に、解決のための問題解決手法、プロセス、資金や技術といったハード・ソフトの資源を外部から供給するのが支援策と位置づけた。

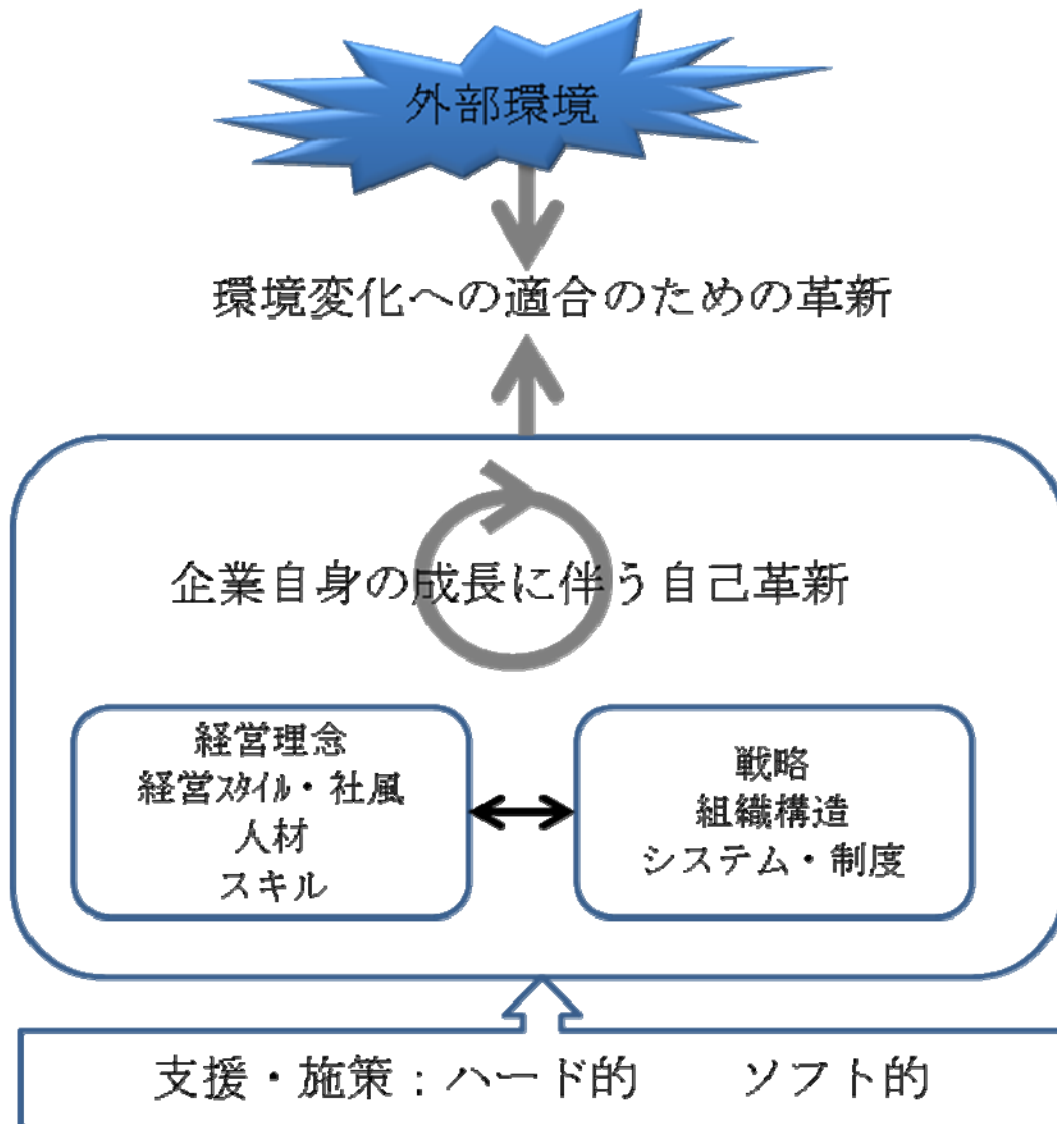


図 2-6 企業と環境の関連

2. 経営者の行動

では問題となっている創業企業の経営者は、どのような経営行動（マネジメント）を行っているであろうか。詳細レベルでは多様な行動を行っているように見えるが、単純化すると次のようなモデルで表現できると思われる。企業の中で経営者の果たす役割および機能は重要ではあるが一部に過ぎない。しかし、創業したての企業は経営者一人という場合が少なくない。あるいは従業員が存在しても経営から実務的判断や主要機能のほとんどを経営者が担っている場合が多く、経営者の行動を分析することで企業体全体の行動も補足することができると考えられる。

あるべき経営機能をモデル化すると、図 2-7 の左側のように企業経営の最上位に経営理念がまずあり理念を具現化すべく、そのような顧客に対してどのような企業としての商品やサービスを提供するかという経営戦略が構築される。それは、さらに、経営計画という形でより具体的かつ時間や数量的な目標を含め計画化される。具体化された計画は、財務・人事、商品開発、マーケティング等の組織や機能においてさらに行動におとしこまれ実行されることとなる。

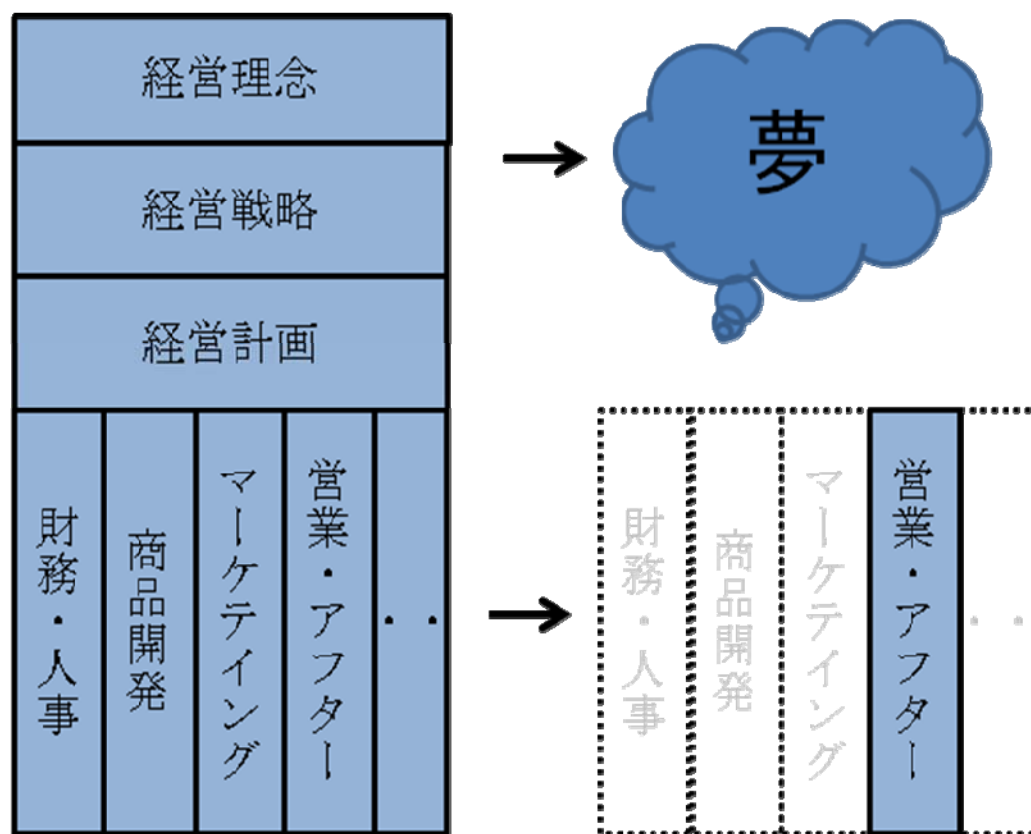


図 2-7 経営者のモデル

しかし、実際の創業企業を見てみると、理念～戦略～計画と一貫性を持ちブレイクダウンされ実行されるべきであるが、上位部分が創業者の夢という形であいまいなまま、それが共通の目的・目標となり、それに基づき戦略や計画といった形で具体化されるこ

とは少なく、個別の機能が実行されることになる。個別機能においても、創業者の視野の範囲内や能力の範囲内にあるものだけに偏っているものが多く見受けられる。そもそも創業者の多くは、自分の得意とする技術や商品アイデアがあり、それが起業の動機になっている。従って、最初から経営機能の全般にわたって目が届き、かつ知識や経験も十分であることのほうが少ない。創業資金の借入れ時に銀行や行政の要請により事業計画を作成することも多いが作っただけに終わっていることが多く見られる。

3. 成長ステージに応じた課題

起業家論などでよく言われているのが、図 2-8 に示すように、起業の初期ステージから企業が成長していく過程で、企業の重要課題が変わってくることである。

当初は、創業者の技術や商品開発、人脈や創業にかける強い思い等が大きなエネルギーとなる。しかし前述の事業の拡大とともに、人員・組織が拡大されていき創業者自身の能力よりはむしろ組織としての総合力が問われるようになってくる。経営に必要となってくる多様な技術や能力を持った人材を確保するためには、創業者の知人や縁故などの人脈に依存しては十分でない。そのため、労働市場を通じた多様な人材の採用も必要となってくるであろう。

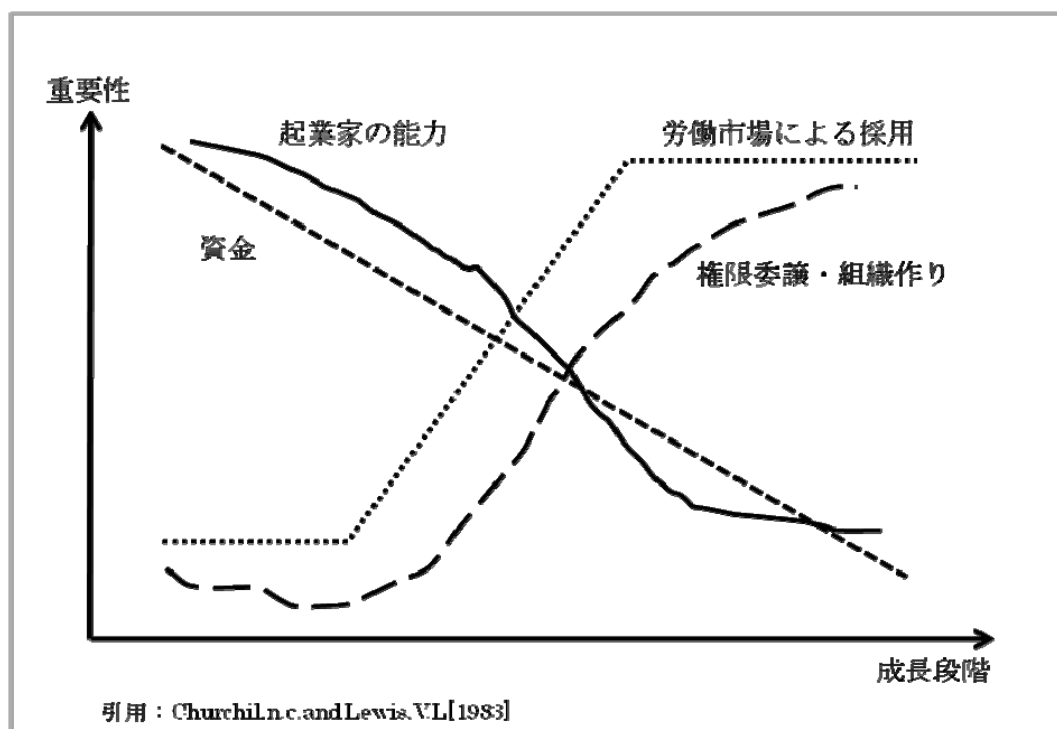


図 2-8 成長ステージごとの重要課題

4. 経営のバランス

前項では、創業企業の特徴として独自性のある技術や商品開発力等、特定能力に秀でていることを述べた。ここでは経営機能のバランスを前述とは別の視点で見るために、M. E. ポーターが競争優位の戦略で述べた企業のバリューチェーン（価値連鎖）に、製品開発、原材料調達等の各フェーズの活動の能力を楕円の大きさにモデル化したものを使って説明する（図 2-9）。

ここで例示している企業は、創業者の前職が原料メーカーで、その人脈のために安定的かつ優位な価格で原材料調達ができ調達力に一番強みがあることを表している。製品開発や製造についても過去の経験を活かして比較的強みを持っていることを示している。しかし、流通機能やマーケティング等の販売面が弱いといったような典型的なメーカースピナウトの創業者のもつ特徴を持っている。このような企業の場合、どんなに安く質の良い原料を仕入れ、良い製品を開発しても結局、売上高は販売力に規定されることとなる。つまり、企業の成果は、企業のバリューチェーンのボトルネック（図でいえば一番細いパイプ部分）に規定されてしまうのである。このような企業では、「実績を出せない（売れない）のは製品に問題がある」とばかりにさらに製品開発力に注力してしまう場合も多いが、それは的外れな判断であり、営業力こそ力をいれるべき機能である。

このように、独自性があり強みとなる経営機能があることは、悪いことではないが、その機能を発揮させるためにも、ある程度バランスをもった機能の拡充・強化が必要となってくる。経営者は自らの得意な分野や現場に埋没するのではなく、常に視野を広く持ち自社の経営機能の全般に目を光らせバランスをとる活動が必要となる。

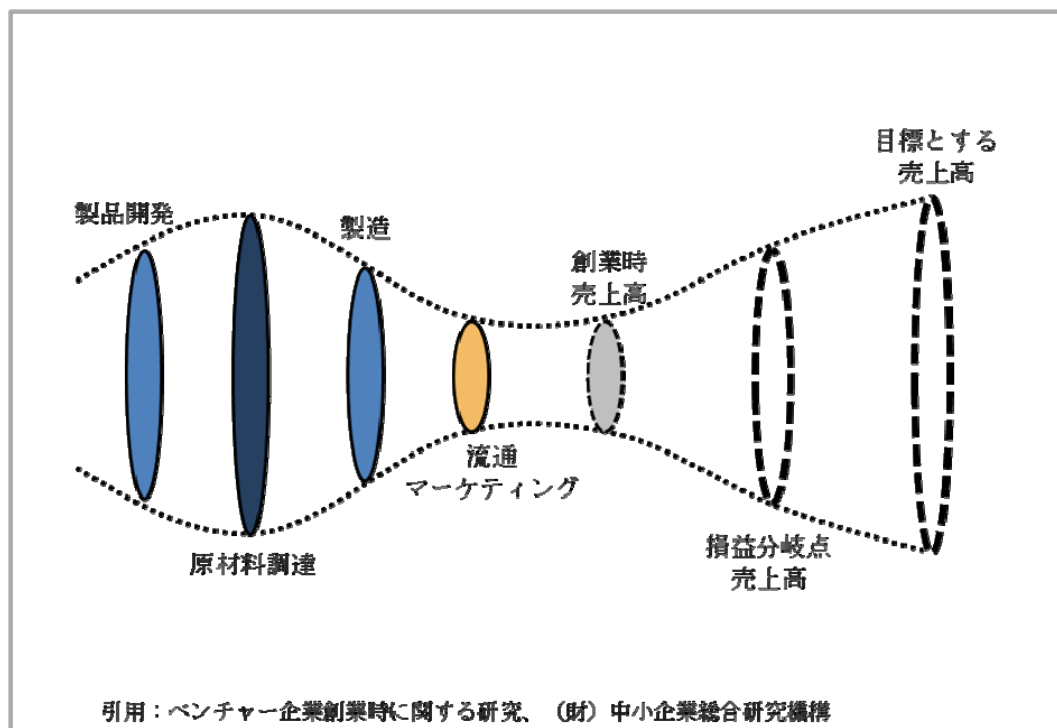


図 2-9 経営機能のバランス

5. 企業の強みの特性

ここに興味深い調査結果がある。創業起業者の強みを2つの視点で測定し、以下に示すとおり4つのパターンに類型化したものである。

事業システム型とは、製品やサービスの独自性は乏しいが、製品サービスを提供する方法やマネジメントに独自性があるものである。

ここにフローリング材（床材）の製造・販売を行うA社がある。フローリング材の販売は成熟した業種で各地域の卸と工務店といった販路が確立している。しかし、A社はインターネットで販売することにより、従来は建築設計士や工務店、地域の建材卸がチャネルであったが、インターネットの特性を活かし、全国を商圈とするだけでなく直接施主である最終顧客へアプローチするなど従来のチャネルを超えた市場開拓を行っている。さらに納期の短縮化や納期の遵守、メールや電話ときには直接営業による訪問を行うことによるきめ細かな対応で遠隔地であることの不利性を克服するような仕組みづくりを行っている。

一方、製品サービス型とは製品サービスに独自性があるが、前述の事業システムには差別化要素が乏しいものである。ベンチャー企業の多くがこれにあてはまる。

複合型は、前述の両方の独自性を兼ね備えたものである。

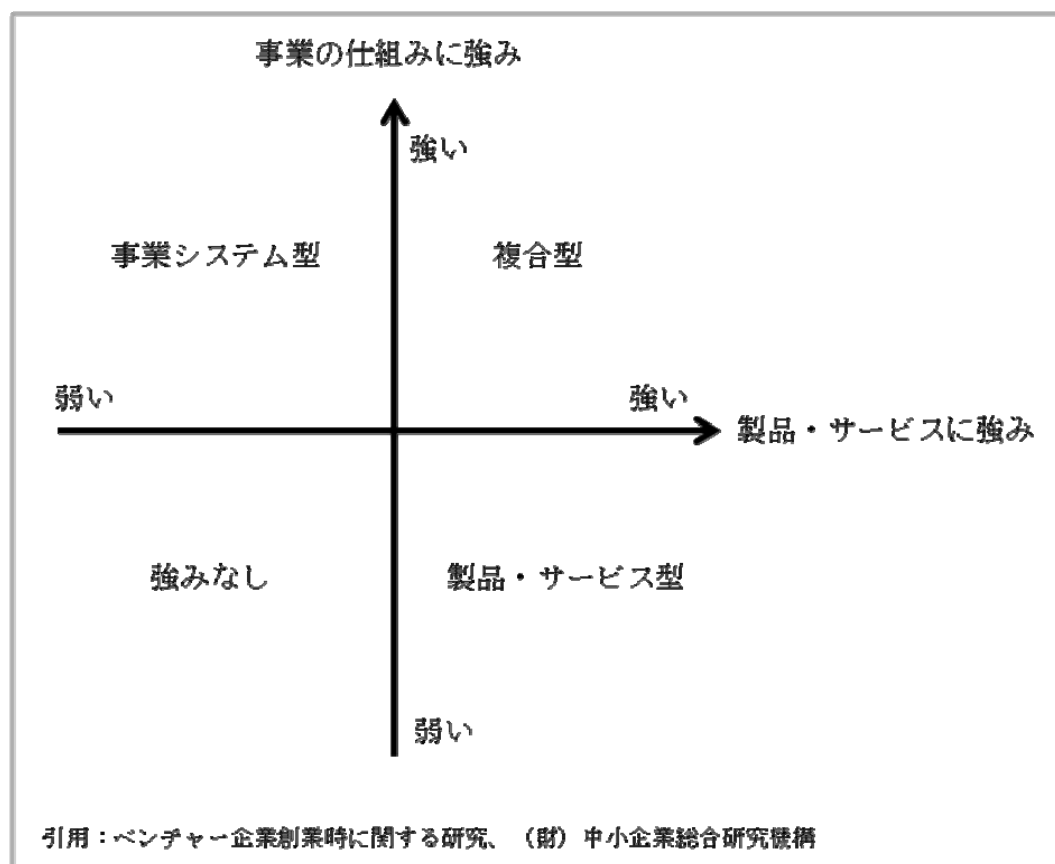


図 2-10 企業の強みの特性

これらの特徴を持った企業のその後の経営状況（5年以内に軌道に乗った割合）を調査したところ、複合型が55.8%と一番多いが、次に多かったのが事業システム型で54.6%であったのが注目される。商品サービスに自信があればあるほど、マーケティングや流通、アフターサービス等が疎かになり、良い商品なのに売れないという結果になっているのではないと思われる。このことは、実際に中小企業支援を行っていても類似の事例を経験することが多い。どんなに良い商品でもターゲット顧客へ認知され良さが伝わらないことには売れることは無い。また、独自性があり先進性の高い商品であればあるほど、一般の顧客がその必要性や良さを理解するのに時間を要する。

一方、商品サービス自体はそれほどの独自性はなくとも、ブランディングを適切に行うことや顧客のニーズや需要のタイミングにうまくあわせたり、サービス面を充実させることにより成功している企業の話聞くことも多い。ブランディングとは、まさに商品の魅力を向上せしめるための一連の総合的な顧客とのコミュニケーションの仕組みづくりであるといえる。ブランド品とそうでない商品とで大きな機能差があるわけではないが、ブランド品が売れていることもそれを裏付けている。

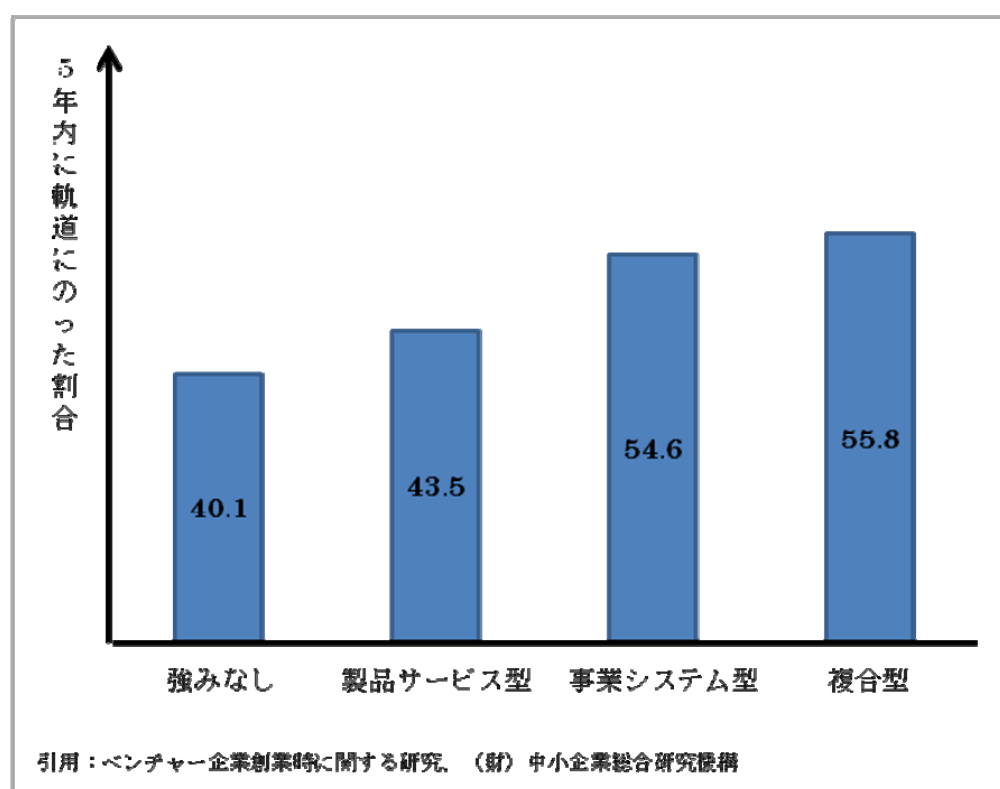


図 2-11 強みの特性と成果との関連

第4節 創業支援モデル

従来、創業支援施策などを取り上げる際は、施策そのものの是非や有効性を議論する機会が多かった。しかし、同じ施策でも多様な創業者に対して多様な環境下で提供されることが多い、そのため創業者にとって有効な支援について議論する場合は、「支援される側」としての創業者、「支援する側」としての支援機関等、そしてどのような支援をするかといった「支援の内容」といった3つの視点から議論する必要があると思われる。

支援する側の検討課題としては、同様な支援施策をさまざまな支援機関が提供しているがそれが適切なのか？その成果に違いはないのか？また、同じ支援施策でも企業のステージや業種等によってその効果はどうか？ 支援施策の効果が最大限に発揮されるためには支援される側の条件や心構えはどうか？ざっとあげただけでもこのようなことが考えられる。

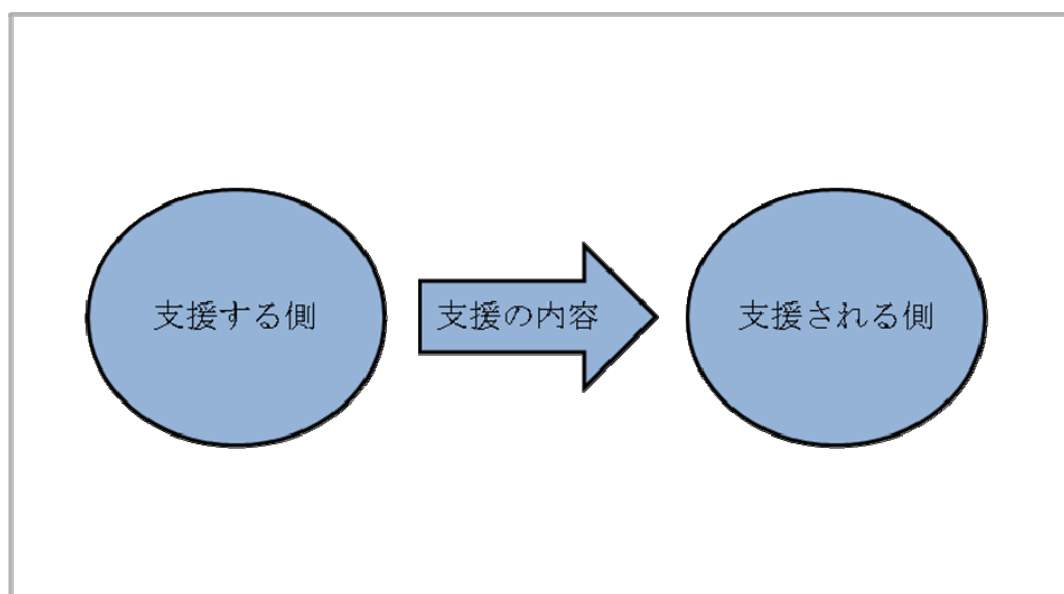


図 2-12 創業支援モデル

第3章 解決のための考察

第1節 現行の支援の問題点

1. 創業者に対する支援施策

図3-1は、現在沖縄県で提供されている施策のうち、創業者が利用できるものを抜粋し、これらの施策を創業のステージにマッピングしたものである。

創業者が比較的によく利用している施策には、「創業人材育成事業（創業塾）」と「沖縄県創業者等支援貸付」「診断助言事業」「専門化派遣事業」「中小企業支援センター窓口相談」があげられる。準備期～発展期においては、資金調達を除いて創業者を支援する施策が手薄であることが見て取れる。特に経営全般にわたって助言を受けたり、相談できる支援が少ないことがわかる。

操業までの準備期に特化したものとしては、創業人材育成事業（創業塾）のみである。提供回数や実績とも豊富だが、集合研修形式であり一定のカリキュラムに基づいて行うもので、受講者一人一人に十分なアドバイスを行うことは困難である。受講者も取り組みレベルも様々で、在職中でぼんやり創業を意識している段階で勉強のために参加という者から創業準備中の者まで存在する。塾修了後のフォローは、その他の個別の支援施策によることとなっている、受講生の中には自主的に修了後も受講生どうし情報交換を行ったり勉強会を開催しているものもいる。また支援機関によっては、創業率向上のためインターネット上のコミュニティやメールなどを活用し修了後も継続してフォローしている事例もある。

診断助言事業は、本来の事業の特性が創業者に特化したものではないが、沖縄県創業者支援貸付の利用者を対象に、当該資金借り入れ1年後の創業者に対し、中小企業診断士が訪問し状況把握及びアドバイスを行っている。助言指導を経験した創業者へのヒアリングによると「創業から1年もするとまた新たな課題も出てきており、そのタイミングで専門家から客観的なアドバイスをもらえるのは有意義である」や「経営者として従業員にも相談できず孤独であるなかで、話を聞いてもらえる人の存在は大きい」と回答する創業者も見られた。

中小企業支援センター窓口相談は、創業者に特化したものではないが無料で何回でも利用できる業種や企業の規模などを問わないのが特長である。センターも相談企業のカルテなどを活用し情報一元化などを行い、より質の高いサービスに努めているが、基本的にはスポットの相談であり、相談業務以外の予算や施策を保有しているわけではなく、専門家派遣事業など他の施策の情報提供を行ったりするにとどまる。

専門家派遣事業も、創業者に特化したものではない。課題に応じた専門家を最大3回まで企業に派遣し課題解決を行うものであり、有償で派遣費用（3.6万円）の3分の1の負担を必要とする。

その他の多くは資金調達関連の施策であり、創業者支援貸付など創業者向けの施策も

あるが、ほとんどは貸付対象がテーマ別になっており、創業者以外も対象となっている。

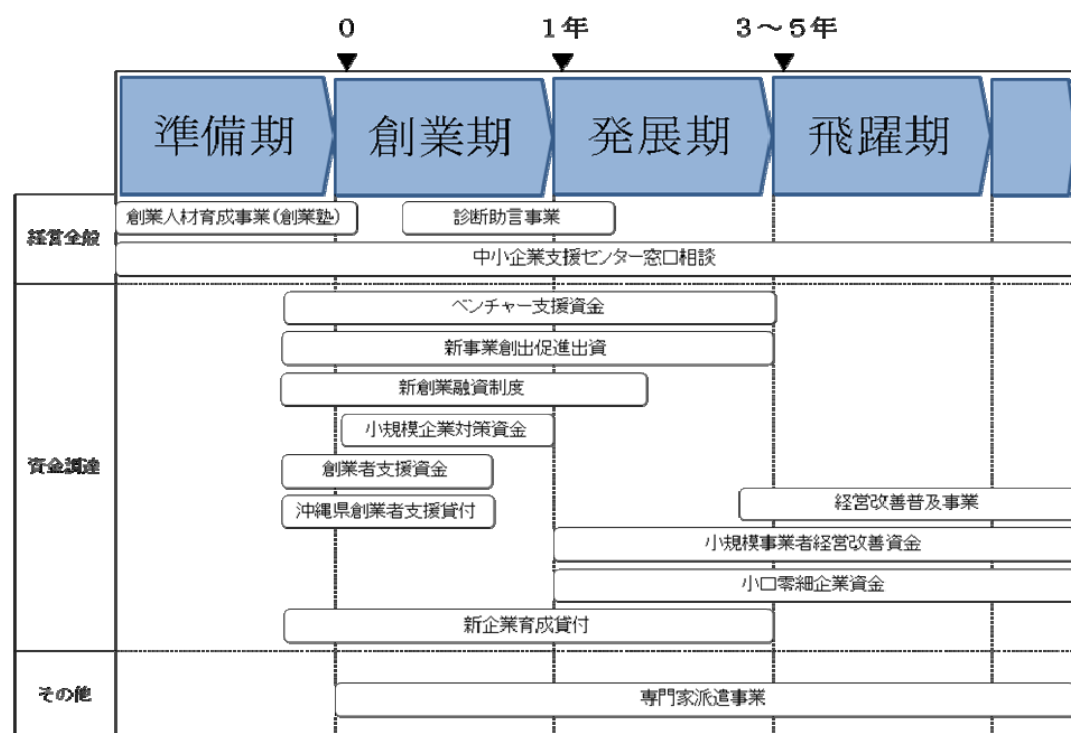


図 3-1 創業ステージと支援策

No	支援施策名	分野	創業者	支援機関
1	診断助言事業	経営革新	○	県・公社
13	OKINAWA 型産業応援ファンド	研究開発・技術革新	○	公社
32	ベンチャー支援資金	資金調達	○	県・公社
45	小規模企業対策資金(一般貸付)	資金調達	○	県・公社
46	小規模企業対策資金(特別小口貸付)	資金調達	○	県・公社
47	小規模事業者のための経営改善普及事業	資金調達	○	県・公社
48	小口零細企業資金	資金調達	○	県・公社
51	創業者支援貸付	資金調達	○	県・公社
68	沖縄創業者等支援貸付	資金調達	○	公庫
72	小規模事業者経営改善資金貸付(マル経)	資金調達	○	公庫
73	新企業育成貸付	資金調達	○	公庫
74	新事業創出促進出資	資金調達	○	公庫
75	新創業融資制度	資金調達	○	公庫
139	創業人材育成事業(創業塾)	創業	○	商工会議所

表 3-1 創業者が対象となる支援策

2. 支援する側

中小企業総合研究機構の行った「中小企業および支援者における施策ニーズのための情報収集に関する調査研究」によると、専門家が中小企業になんらかの支援を行っていく中で感じた企業の課題のトップに、「人材育成および確保」(78.7%)をあげている、次に「売上利益率の向上」(64.0%)である。資金調達も課題としているが56.2%である。

これまでの経験によると資金不足（とくに資金繰りの改善）は、その他の要因で結果として顕在化していることが少なくない。例えば前述の成長段階ごとの重要課題によると創業初期から安定成長にいたる過程では、資金調達が主な課題から組織や仕組みづくりが重要だとしている。支援する側の指導員や専門家も特定部分に深い知識や技術を保有するのでは不十分で、広い視野と企業の問題の根本原因を見通す力のある深い分析力が必要とされる。そうでない対症療法的である資金調達関連の施策が充実している現状は、安易に対症療法を助長し根本的な対応がおざなりになることも考えられる。支援する側の支援機関の指導員のアンケート回答によると、「支援に必要とされるスキルや経験が拡大し高度になっていきついていけない」というのも見受けられ、支援機関だけでは近年の環境変化や高度な経営手法などに対応できないケースがでてきていることが見受けられる。

図 3-2 は、ある創業者に対して支援を行う場合の組織間連携の一例である。創業者は、

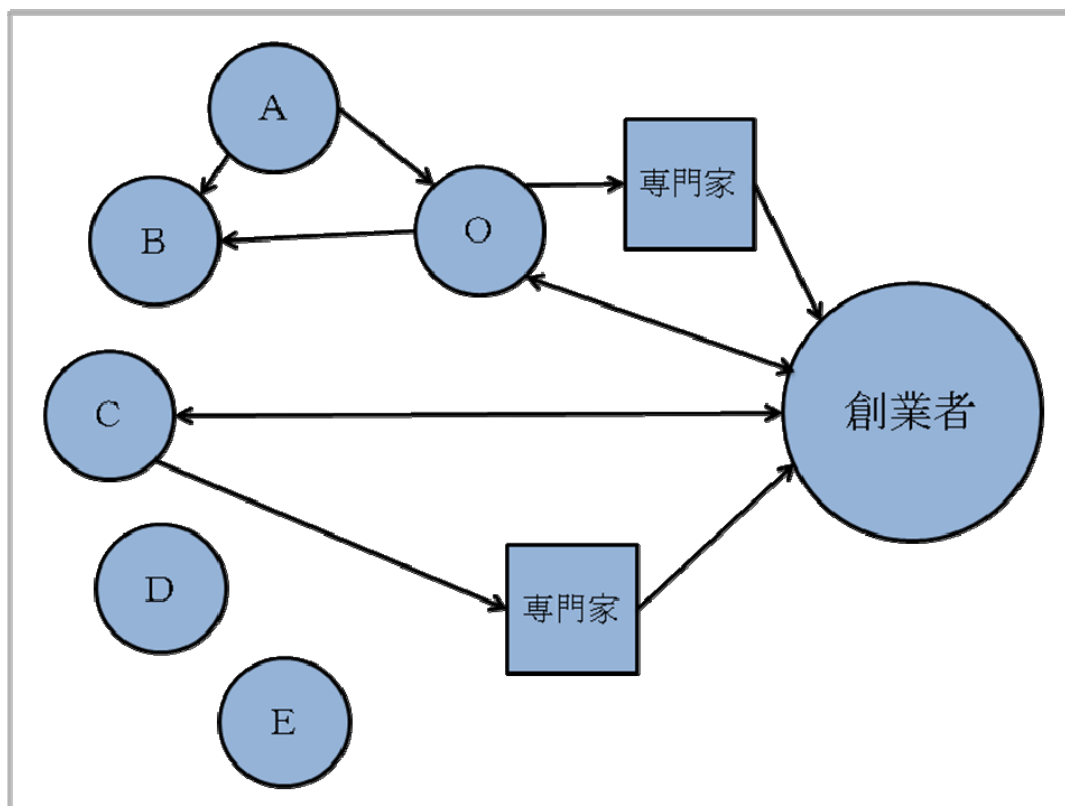


図 3-2 支援イメージ

図中の中核支援機関のOに相談を依頼をする、Oは課題の内容に応じて必要とされる専門家を派遣し創業者の課題を解決する。内容によってはOからその他の支援機関に支援依頼がでる場合もある。また別の課題では、Oの支援範囲外であり、かつ連携のとれないC機関であるため創業者が直接C機関に相談することとなる。Cは独自のネットワークで別の専門家を紹介し支援を行うことになるが、新たな専門家は創業者の情報の共有ができていないため以前の支援内容や経過を把握せず支援を行うこととなる。

このような支援体制の問題点としては、創業者の情報がそれぞれの組織や専門家に散在して蓄積され前述のとおり一貫性があり継続性のある支援が困難となる。また、支援内容を総合的かつ多面的な視点で評価することができないため、財務の専門化の場合は財務面のアプローチに留まるなど専門家の能力と視野の範囲内に留まり、支援の網羅性や実効性にも欠けることとなる。

3. 支援される側

前述の調査の経営者向けアンケートによると、支援施策をよく利用しているというのは、全体のわずか6%にすぎなく、全体の55%にあたる事業者が、ほとんど利用しないと回答している。その理由については、6割の事業者が施策内容がよくわからないとしている。また、手続きが煩雑で利用しないという回答も見受けられる。よく利用している事業者も存在することから、施策の広報の仕方や適用時の支援機関の担当者や専門家の施策の認知度など運用の問題も考えられる。しかし多くの事業者を限られた支援機関や専門家が常に状況を把握し適切な施策を提案することには限界がある。やはり、事業者側が積極的に情報収集を行うなどアンテナをはる行動が求められる。

売上や利益が低迷しはじめ資金が枯渇してから資金調達の相談に来ては手遅れである。もしそうなる前に、(例えばマーケティング関連の支援を受け売上げダウンを回避できていれば傷は浅くてすむように)適切な支援策を受けるためには、支援機関や専門家に頼るだけでなく、事業者自ら自分自身の会社や経営者としての行動を客観的かつ網羅的に見られるよう経営知識を研鑽することが望まれる。

第2節 新たな支援体制と施策

1. 創業者支援に望まれるもの

これまでの創業者の特徴の分析や支援の問題点等の分析をふまえて、創業者に望まれる支援のあり方について本調査委員会にてディスカッションを行った。具体的な支援体制や施策を議論するまえに、望まれる企業支援についてのコンセプトを検討し、一元性、一貫性、継続性、網羅性をもった支援体制を構築することが必要であるとの合意を得た。

(1) 一元性（ワンストップ）

施策の発信元や受付窓口などを一元化することにより、広報などによる周知のためのコストも低減するとともに、対象への到達の確立も高まることと思われる。

物理的な窓口だけでなく、支援される側の事業者の情報も一元化し管理することで支援機関の担当者や専門分野により対応する専門家が変化したときにも、過去の支援履歴や企業の特性を把握することにより、事業者に合わせたより望ましい支援を提供できるものと思われる。

(2) 一貫性（ワンポリシー）

現在は、支援分野別に支援機関や専門家が異なるとともに、時期により同じテーマでも対応する専門家が異なる場合がある。そのため、支援の方針が担当する支援機関や専門家により異なり事業者が振り回されることになる。

例えば、ある専門家は商品が売れないのは、プロモーションに問題があるとし販促などのプロモーションを提案し、別の専門家は、商品そのものに問題があるとし新たな商品開発プランを提案するなどといったことが起こる。そのようなことが起こらないように、事業者と常に伴走し、事業者の特性や戦略を把握したパートナーが必要である。

(3) 継続性

創業から安定期にいたるまで、状況を判断し適切な資金投入が必要である。その投入の是非やタイミングを怠ると、有望な事業でも頓挫することになり、一方可能性の低い事業の退出するタイミングを失い被害を深めることになる。それは、当事者だけの判断では困難で前述の伴走者の客観的な判断が必要とされる。

スポットの資金提供やアドバイスなどでなく有望な企業に対しては、継続的に経営に関わり、将来の資金の要請にあわせてタイムリーに継続的に資金を投入するような機能も望まれる。

(4) 網羅性（バランス）

支援される側の事業者と支援する側の支援機関や専門家いずれも現象面や専門分野、業務の対象領域にとらわれ対症療法や部分最適に陥ってはいけない。経営機能をバランスよくコントロールしている創業者がいる事例では成功していることが多いことから、特定分野の技術や地域だけでなく、気づきを与え、視野を広げ、創業者の足りない部分を的確に発見し、育成するような支援が望まれる。

2. 支援体制

成長志向の創業者を企業の基盤が固まる飛躍期(創業からおよそ3年未満)までの間、支援を行うことを想定している。前述の支援コンセプトに基づき、中小企業支援に関わる専門機関として多くの政策実施機関が存在するが、その中に中核支援機関を設定し当該機関を中心にワンストップで支援を行う。対象となる創業者には、中核支援機関から派遣されたプロデューサと呼ばれる経営全般に明るくかつ調整力のある専門家を配置し、経営顧問として定期的かつ継続的に企業の状況把握を行いつつあらゆる課題解決の窓口となる。

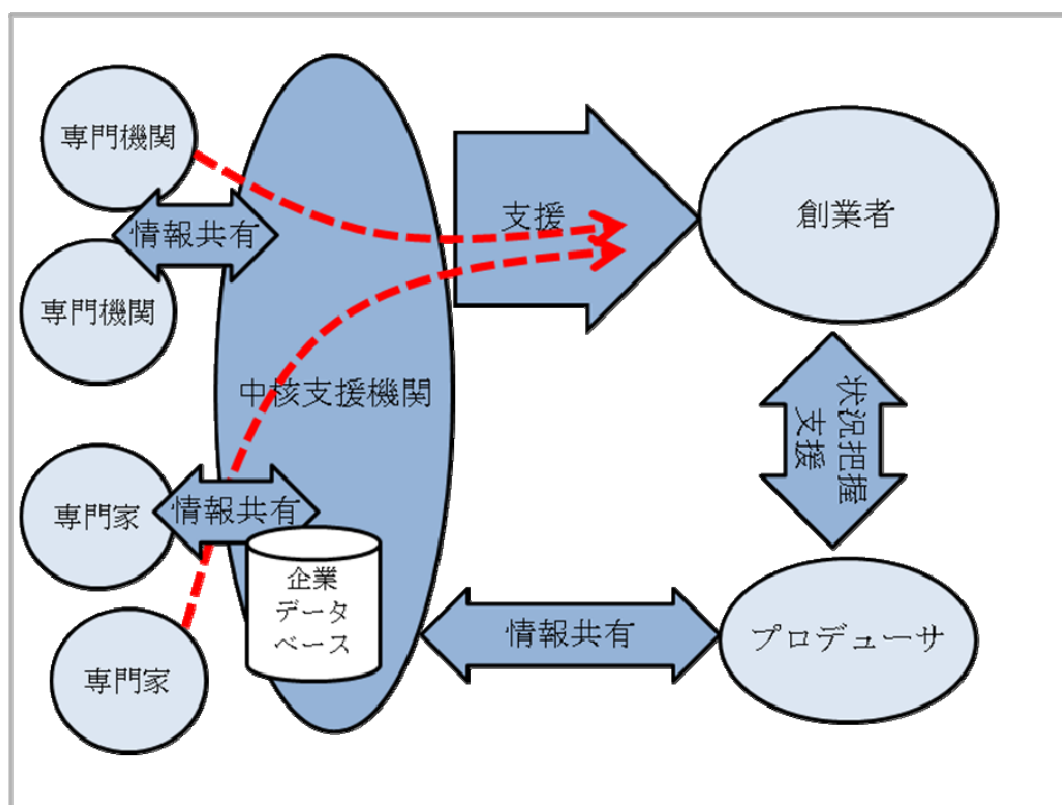


図 3-3 支援体制

経営顧問であるプロデューサは、プロデューサという一個人に依存することなく組織的かつ継続的に対応できるよう企業の活動状況や課題などを適宜企業データベースに集約する。企業の状況は、その他の企業担当のプロデューサとも共有し、定期的なカンファレンスで担当プロデューサ以外の評価も受ける。これでプロデューサの個々の能力差や特性差による支援の偏りを防ぎ、医療におけるセカンドオピニオンのような機能を導入することにより的確な支援とプロデューサの評価が可能となる。

活動の中でプロデューサの判断により、専門的なアドバイスや支援が必要となったときに、外部の専門機関やその他の専門家に依頼することとなるが、外部専門家には企業データベースによりこれまでの経緯などを把握したうえで支援を行うことができる。また、支援実施後は、同様にデータベースへ情報を登録することとする。

(1) 創業者

創業者自身の作成した事業計画に基づき、成長志向の創業者としてスクリーニングされた創業者である。

(2) プロデューサ

経営全般に明るくかつコンサルティング力のある人材とし、定期的に支援実績や支援先のアンケート等により評価され登録の見直しなどが行われる。創業時から一定期間特定企業の経営顧問として関与する。独力で対応が困難な専門知識や技術が必要な場合は、中核支援機関を介して企業の課題に適切な専門家の支援を依頼することができる。

(3) 中核支援機関

各地域に大小さまざまな支援機関があるが、中核支援機関に窓口を一元化する。当該機関は、プロデューサを中心に対象企業の戦略立案や事業計画を策定し、様々な専門機関、専門家または支援策をコーディネートする立場で活動する。支援対象企業のすべての情報が一元的に集約され、各企業担当のプロデューサにより管理される。

(4) 専門機関・専門家

公設の試験センターやマーケティング、IT等の専門家である。保有する専門技術や経験を評価し登録する。専門家は定期的に支援内容や業務実績、支援先のアンケート等による評価に基づき登録の見直しなどが行われる。

3. 支援施策

前述の支援体制のもとで行う支援とはどのようなものであればよいか、調査委員でディスカッションを行った。

まず、支援の入り口段階では、事業計画や創業者の資質を評価し、生業志向と成長志向の創業者の選別を行う。成長志向の創業者に対して、ここで述べる支援を提供する。

次に選ばれた創業者に、創業者が未経験などで弱い部分の知識や経験の擬似的な補充を行う。

この時点から、担当のプロデューサがつき創業者の特性や状況を把握しつつ支援を開始する。

プロデューサは、中核支援機関と協議しつつ当該創業者への支援プランを立案し創業者とともにコミットメントする。

中核支援機関は、支援プランに基づき様々な支援策を選択し適用することとなるが、そのためにも柔軟に利用できるよう包括的な予算の確保が必要となる。

- ・生業志向と成長志向を分離し、メリハリのある支援を提供
- ・経営者の経営知識、経験を補充するための体系だったセミナー
- ・創業者と伴走し経営全般を補佐するプロデューサ派遣
- ・創業期から飛躍期までの支援策をパッケージにして提供
- ・中核支援機関に総合的な支援予算を集約し、支援の重複や偏りを防ぐ

4. シミュレーション

概算レベルではあるが、本論文で想定する支援を行う場合の必要予算の試算を行ってみた。

沖縄県の年間創業者数：24,000 件（平成 18 年）

うち沖縄県創業者支援資金貸付企業数：268 件（平成 20 年）

沖縄県創業者支援資金貸付額：168,149 万千円

上記の創業支援貸付先をベースに考える。そのうち 30%が、成長志向の創業者と仮定し前述の支援の対象とすると

$$\text{対象企業数} = 268 \text{ 企業} \times 30\% = 80 \text{ 企業}$$

である。

次に、対象企業にプロデューサを2年間にわたりつき1回派遣することとするが、その費用は専門家派遣事業を基準とする。

$$\text{派遣費用} = 3.6 \text{ 万円} \times 12 \text{ 回} \times 2 \text{ 年} = 86.4 \text{ 万円}$$

ただし、創業者のコミットメントを高めるため3分の1を創業者負担とするため

うち創業者負担分 = 86.4 万円 ÷ 3 = 28.8 万円

うち支援機関負担分 = 57.6 万円

となる。

したがって、プロデューサ派遣の支援機関負担分の総費用は、

支援機関負担総費用 = 57.6 万円 × 80 企業 = 4,608 万円

となる。

プロデューサの派遣費用以外（その他の専門家派遣費用）を従来でも専門家派遣事業にて利用されているものとみなし、埋没費用ととらえると、純増の費用は上記 4600 万円となる。ちなみに、創業者支援資金の貸付予算との割合は 2.7%となる。

もし、当該制度で創業企業の成長および成功率が高まるのであれば 2.7%の費用増は決して無駄ではないといえる。

5. 新たなスキームでの支援イメージ

最後に、本制度を利用する場合のイメージを現実に近い形で描いてみた。

ソフトウェア企業で 20 年間エンジニアとして働いていた A 氏は、最近普及しつつある SaaS に商機を見出していた、高価な設備も必要なく技術的にも A 氏自身十分に保有していた。温めていた SaaS サービスを開発するためついに会社を退職することとなった。

A 氏は、手持ち資金 500 万円に加えて開発に必要な資金を調達するため創業者支援資金を利用することとした。自ら情報を収集し、事業計画を作成した。ソフトウェアについては知識や経験も豊富だが、資金調達をはじめ企業経営についてはまったくの素人である。創業者サポート事業という経営顧問を 2 年間派遣する制度があったので資金借入れ申し込みと一緒に申し込みを行った。事業計画の審査と面談があったが、A 氏の計画の緻密さと前向きな態度が評価され事業認定された。

その後は、プロデューサの定期的な訪問があり、その際に状況報告を行うこととなった。先日、業務量も増えてきたため、先を見込んで従業員の追加採用の相談を行ったが、仕事の配分などを検討するようアドバイスされ、採用を一時見送った。

サービスもほぼ完成し形が見えてきた、販路開拓のため拡販ツール等の作成やマッチングなどについて動き始めることとなったが、プロデューサによって事前に関連機関に手配が済んでいるようであり、スムーズに手続きができデザイナー（専門家）の派遣やマッチング会へ参加することができた。

付録

沖縄県の支援施策一覧

付録 1. 沖縄県の支援施策一覧

No	支援施策名	分野	創業者	支援機関
1	診断助言事業	経営革新	○	県・公社
2	地域ブランド構築推進事業	経営革新		県・公社
3	中小企業経営革新支援事業	経営革新		県・公社
4	沖縄県リサイクル資材評価認定制度	経営革新		県・公社
5	新連携支援事業	経営革新		県・公社
6	物流効率化法に基づく支援	経営安定化		県・公社
7	中小企業等共同組合制度	経営安定化		中央会
8	中小企業の小額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例制度	経営安定化		中小企業庁
9	中小企業投資促進税制	経営安定化		中小企業庁
10	中小企業等基盤強化税制	経営安定化		中小企業庁
11	依頼試験制度	研究開発・技術革新		工業技術センター
12	開放機器制度	研究開発・技術革新		工業技術センター
13	OKINAWA 型産業応援ファンド	研究開発・技術革新	○	公社
14	地域イノベーション創出研究開発事業	研究開発・技術革新		総合事務局
15	研究開発投資促進税制	研究開発・技術革新		中小企業庁
16	新通信コスト低減化支援事業	情報化		県・公社
17	組合情報ネットワーク化現地指導事業	情報化		中央会
18	組合情報化推進研修事業	情報化		中央会
19	IT 活用促進資金	情報化		公庫
20	沖縄情報通信産業支援貸付	情報化		公庫
21	戦略的情報化機器等整備事業	情報化		
22	産業競争力のための情報基盤強化制度	情報化	○	中小企業庁
23	沖縄県産業廃棄物排出抑制・リサイクル等推進事業	農林水産関連		県・公社
24	農林水産関連事業に案する支援及び相談窓口	農林水産関連		公庫
25	農商工連携等事業	農林水産関連		総合事務局
26	農商工連携事業補助金	農林水産関連		総合事務局
27	戦略的中心市街地中小商業等活性化支援事業費補助金	商店街づくり		総合事務局
28	中小商業活力向上事業	商店街づくり		総合事務局
29	沖縄県企業立地促進条例に基づく補助金	立地関連		県・公社

30	特別自由貿易地域への立地	立地関連		県・公社
31	特別自由貿易地域物流支援事業	立地関連		県・公社
32	ベンチャー支援資金	資金調達	○	県・公社
33	観光リゾート振興資金	資金調達		県・公社
34	経営振興資金	資金調達		県・公社
35	原油・原材料高騰対策支援資金	資金調達		県・公社
36	雇用創出促進資金	資金調達		県・公社
37	高度化資金(共同施設事業)	資金調達		県・公社
38	高度化資金(施設集約化事業)	資金調達		県・公社
39	高度化資金(集積区整備事業)	資金調達		県・公社
40	高度化資金(集団化事業)	資金調達		県・公社
41	高度化資金(商店街整備等支援事業)	資金調達		県・公社
42	高度化資金(設備リース事業)	資金調達		県・公社
43	高度化資金(オキナワ型産業振興貸付)	資金調達		県・公社
44	高度化資金(企業立地推進貸付)	資金調達		県・公社
45	小規模企業対策資金(一般貸付)	資金調達	○	県・公社
46	小規模企業対策資金(特別小口貸付)	資金調達	○	県・公社
47	小規模事業者のための経営改善普及事業	資金調達	○	県・公社
48	小口零細企業資金	資金調達	○	県・公社
49	新事業分野進出資金	資金調達		県・公社
50	組織強化育成資金	資金調達		中央会
51	創業者支援貸付	資金調達	○	県・公社
52	短期運転資金(一般貸付)	資金調達		県・公社
53	短期運転資金(売掛債券担保貸付)	資金調達		県・公社
54	中小企業セーフティネット資金	資金調達		県・公社
55	中小企業再生支援貸付	資金調達		県・公社
56	戦略的県産品産業支援補助金	資金調達		県・公社
57	伝統的工芸品産業支援補助金	資金調達		県・公社
58	中小企業産業財産権出願等支援事業(特許庁委託事業)	資金調達		県・公社
59	地域総合整備資金貸付制度(ふるさと融資)	資金調達		県・公社
60	緊急保証制度	資金調達		信用保証協会
61	中小企業経営革新支援事業(中小企業信用保険法の特例)	資金調達		信用保証協会

62	中小企業支援保証(新 1000 保証)	資金調達		信用保証協会
63	流動資産担保融資保証制度	資金調達		信用保証協会
64	機械類貸与制度(リース)	資金調達		公社
65	機械類貸与制度(割賦)	資金調達		公社
66	設備貸与制度(リース)	資金調達		公社
67	設備貸与制度(割賦)	資金調達		公社
68	沖縄創業者等支援貸付	資金調達	○	公庫
69	沖縄特産品振興貸付	資金調達	○	公庫
70	沖縄離島振興貸付	資金調達		公庫
71	産業開発資金	資金調達		公庫
72	小規模事業者経営改善資金貸付(マル 経)	資金調達	○	公庫
73	新企業育成貸付	資金調達	○	公庫
74	新事業創出促進出資	資金調達	○	公庫
75	新創業融資制度	資金調達	○	公庫
76	生活衛生関係営業経営改善資金特別貸 付	資金調達	○	公庫
77	生活衛生資金	資金調達	○	公庫
78	生業資金	資金調達	○	公庫
79	赤土等流出防止低利制度	資金調達		公庫
80	第三者保証人不要融資制度	資金調達		公庫
81	新連携対策補助金	資金調達		総合事務局
82	地域資源活用新事業展開支援事業費補 助金	資金調達		総合事務局
83	パートタイマー均衡待遇推進助成金	人材・雇用		21 世紀職業財団
84	育児介護費用等補助コース	人材・雇用		21 世紀職業財団
85	休業中能力アップコース	人材・雇用		21 世紀職業財団
86	子育て期の短時間勤務支援コース	人材・雇用		21 世紀職業財団
87	職場風土改革コース	人材・雇用		21 世紀職業財団
88	代替要員確保コース	人材・雇用		21 世紀職業財団
89	中小企業子育て支援助成金	人材・雇用		21 世紀職業財団
90	沖縄県緊急ジョブトレーニング事業	人材・雇用		県・公社
91	従業員研修促進支援事業	人材・雇用		県・公社
92	職場適応訓練費	人材・雇用		県・公社
93	中小企業労働力確保法に基づく支援	人材・雇用		県・公社
94	認定職業訓練助成金事業費補助金	人材・雇用		県・公社

95	新規企業事業場の就業環境整備サポート事業	人材・雇用		労基協会
96	高齢者等共同就業機会創出助成金	人材・雇用		雇用開発協会
97	高齢者雇用モデル企業助成金	人材・雇用		雇用開発協会
98	障害者雇用納付金制度に基づく助成金	人材・雇用		雇用開発協会
99	中小企業高齢雇用確保実現奨励金	人材・雇用		雇用開発協会
100	育児休業取得促進助成金(短時間勤務促進措置)	人材・雇用		沖縄労働局
101	育児休業取得促進助成金(育児休業取得促進措置)	人材・雇用		沖縄労働局
102	沖縄県に係る地域助成金(沖縄若年者雇用促進奨励金)	人材・雇用		沖縄労働局
103	介護基盤人材確保助成金	人材・雇用		沖縄労働局
104	介護未経験者確保等助成金	人材・雇用		沖縄労働局
105	介護労働者設備等整備モデル奨励金	人材・雇用		沖縄労働局
106	求職活動等支援給付金(休暇付与等)	人材・雇用		沖縄労働局
107	求職活動等支援給付金(職場体験受入等)	人材・雇用		沖縄労働局
108	雇用調整助成金	人材・雇用		沖縄労働局
109	再就職支援給付金	人材・雇用		沖縄労働局
110	試行雇用奨励金	人材・雇用		沖縄労働局
111	事業所内保育施設設置運営コース	人材・雇用		沖縄労働局
112	若年者等正規雇用化特別奨励金	人材・雇用		沖縄労働局
113	地域雇用開発助成金	人材・雇用		沖縄労働局
114	中小企業雇用安定化奨励金	人材・雇用		沖縄労働局
115	特定求職者雇用開発助成金	人材・雇用		沖縄労働局
116	派遣労働者雇用安定化特別奨励金	人材・雇用		沖縄労働局
117	労働移動支援助成金	人材・雇用		沖縄労働局
118	キャリア形成促進助成金	人材・雇用		雇用能力開発機構
119	建設雇用改善助成金	人材・雇用		雇用能力開発機構
120	地域雇用開発能力開発助成金	人材・雇用		雇用能力開発機構
121	中小企業基盤人材確保助成金	人材・雇用		雇用能力開発機構
122	中小企業雇用創出等能力開発助成金	人材・雇用		雇用能力開発機構
123	中小企業人材能力発揮奨励金	人材・雇用		雇用能力開発機構
124	人材投資促進税制	人材・雇用		中小企業庁
125	倒産防止のための支援措置	相談コンサル		県・公社

126	知的所有権センター事業	相談コンサル		県・公社
127	県産リサイクル製品利用促進事業	相談コンサル		県・公社
128	企業組合制度	相談コンサル		中央会
129	リサイクル廃棄物処理新エネ省エネに関する支援及び相談窓口	相談コンサル		総合事務局
130	環境配慮活動活性化ビジネス促進事業	相談コンサル		総合事務局
131	地域力連携拠点事業	相談コンサル		総合事務局
132	JAPAN ブランド育成展開支援事業	相談コンサル		総合事務局
133	沖縄総合事務局中小企業相談室	相談コンサル		総合事務局
134	事業承継支援センター	相談コンサル		総合事務局
135	中小企業地域資源活用プログラム	相談コンサル		総合事務局
136	事業承継円滑化のための税制措置	相談コンサル		中小企業庁
137	新現役チャレンジ支援事業	相談コンサル		商工会議所
138	創業人材育成事業(経営革新塾)	創業		商工会議所
139	創業人材育成事業(創業塾)	創業	○	商工会議所

おわりに

本調査・研究は今後、沖縄県の経済活性化に大きく寄与することが期待される新規創業者・起業家に対する支援の在り方を整理するものである。

すなわち、創業意欲が高く、かつ廃業率も高い県内の実情に照らし合わせ、起業家を経営者として成長させるための支援の在り方を「支援する側」「支援される側」の双方からみていこうというものである。

調査研究員4人のディスカッションで常に念頭においたのは、「現場で何が求められているか」「現場ではどう対応しているのか」という現場第一主義を貫こうということであった。理想的な支援体制を現場でいかに実践的に対応していくかが大変重要である。

各支援機関の人的要因、ノウハウ的要因、資金的要因を考慮しながら我が中小企業診断協会あるいは中小企業診断士がどのように関わっていくべきか、大きな課題である。

沖縄県内の実情を鑑みた時、中小企業診断士の役割は極めて大きいと自負している。

県内産業の振興・発展のために我々、中小企業診断士は大所・高所から取り組み、支援ノウハウを提供すべきである。

特に、創業期の起業家に対しては経営理論のみならず、実務的・実践的経営ノウハウをより具体的に提供し、国・県・各支援機関の支援策を効果あらしめるべく連携することが求められる。

本調査・研究報告書は、その一助となる成果物であると考えている次第である。

関係機関の皆様の業務に貢献できることを切に願うものである。