

平成 22 年度 調査・研究事業

**今後の中小企業支援体制と施策に関する一考察**  
**～支援機関の役割と連携の観点から～**

平成 23 年 2 月  
(社) 中小企業診断協会沖縄県支部

はじめに

中小企業支援施策は、我が国経済対策の枢要を占め、毎年その施策内容及び予算額が中小企業支援機関のみならず中小企業にとっても気になるところである。

厳しい経済環境の下で中小企業が自力のみで成長するのは厳しいため、自社の足りない経営資源を補うべく公的機関の支援施策等を活用することによって自社の成長戦略・生き残り戦略を見出して活路を開いている。

我が国経済はバブル経済崩壊後、失われた10年とも20年とも言われ、価格破壊・低価格戦略にはじまるデフレ経済に苦しめられ今日に至っており、特に中小企業は廃業に追い込まれる事例も増えている。

その間、BRICs等の新興国の経済成長や経済のグローバル化により我が国の企業経営は大きな転換期を迎えており、各社とも持てる経営資源の有効活用を図るとともに公的機関の積極的支援を求めている。

沖縄県内の中小企業も例にもれず県内・国内での市場開拓だけで企業成長を目指すのが難しくなっている企業も現れ、中国・東南アジアはじめ、海外展開を視野に企業戦略を考える時代になり、自社のみで対応するには難しい状態にあるため公的支援策を求めている事例が増加してきている。

又、中小企業支援機関も支援体制の充実に取り組んでおりハンズオン支援体制の強化に努めているところである。

厳しい経済環境の下、沖縄県の中小企業支援施策も金融支援策、マーケティング支援策、技術開発支援策、海外販路開拓事業等充実化へと進化しているが、必要としている中小企業に対してどの程度キメ細かく支援・対応しているのか、その実態を調査・研究し、県内中小企業の成長発展に資する施策・支援のあり方を考察する。

社団法人 中小企業診断協会 沖縄県支部  
調査研究事業委員

銘苅 康弘  
中村 聡  
阿波連 利  
仲宗根 稔  
西里 喜明

# 目 次

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第1章 中小企業の経営環境と課題     | 1  |
| 第1節 沖縄県内の中小企業環境      | 1  |
| 第2節 国内の経営環境と課題       | 11 |
| 第3節 開業後の事業展開と課題      | 14 |
| 第2章 現状の中小企業支援体制について  | 21 |
| 第1節 中小企業支援関連法及び憲章・条例 | 21 |
| 第2節 支援機関概要           | 23 |
| 第3節 中小企業支援に関連する資格    | 42 |
| 第3章 新たな支援体制と施策の考察    | 43 |
| 第1節 新たな支援のポイント       | 43 |
| 第2節 企業の特性に合致した支援     | 45 |
| 第3節 支援機能の役割の明確化と連携   | 53 |
| 第4節 支援人材の育成          | 58 |
| 第5節 まとめ              | 62 |
| 付 録                  | 63 |

## 第1章 中小企業の経営環境と課題

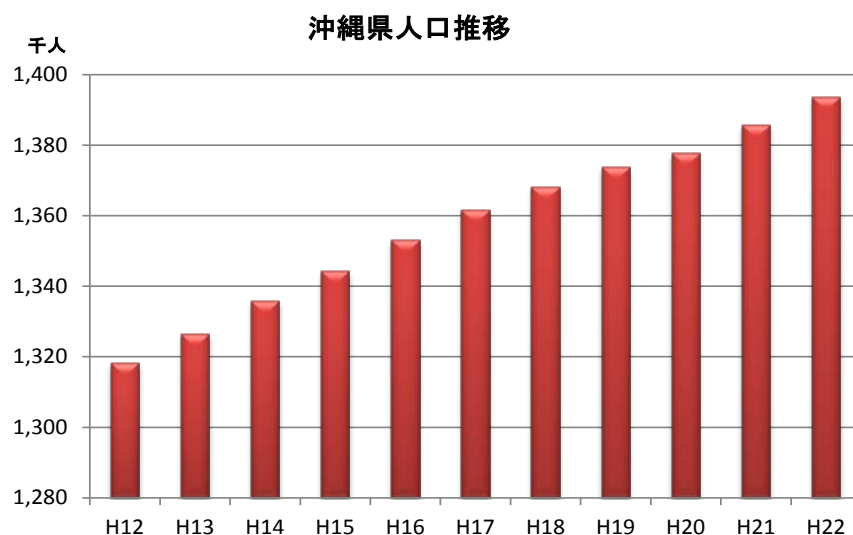
### 第1節 沖縄県内の中小企業環境

#### 1. 経済状況

##### (1) 人口及び世帯数推移

沖縄県においては、人口及び世帯数とも伸びている。近年、人口の伸び率は鈍化している。H12年1,318千人から10年間で75千人増加し、平成22年は1,393千人となっている。

□



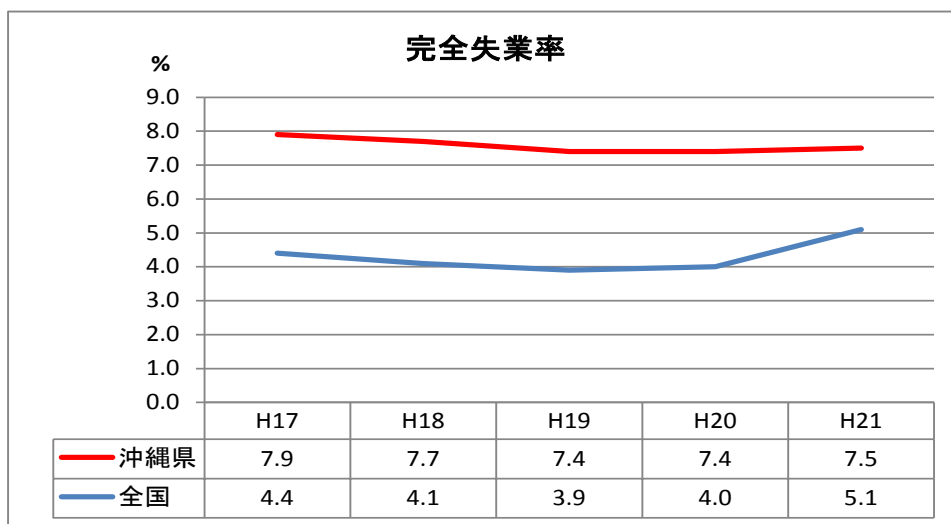
図表 1-1-1 沖縄県人口推移（資料：沖縄県）

|     | 各10月1日<br>現在人口 |            |          |          | 人口<br>増減<br>数 |
|-----|----------------|------------|----------|----------|---------------|
|     | 世 帯 数<br>(世 帯) | 総 数<br>(人) | 男<br>(人) | 女<br>(人) |               |
| H12 | 446,286        | 1,318,220  | 647,877  | 670,343  | 10,210        |
| H13 | 454,499        | 1,326,518  | 651,921  | 674,597  | 8,298         |
| H14 | 462,263        | 1,335,871  | 656,660  | 679,211  | 9,353         |
| H15 | 470,335        | 1,344,148  | 660,592  | 683,556  | 8,277         |
| H16 | 478,465        | 1,353,010  | 664,527  | 688,483  | 8,862         |
| H17 | 488,368        | 1,361,594  | 668,502  | 693,092  | 8,584         |
| H18 | 499,094        | 1,368,137  | 671,092  | 697,045  | 6,543         |
| H19 | 508,064        | 1,373,754  | 673,146  | 700,608  | 5,617         |
| H20 | 516,727        | 1,377,709  | 674,578  | 703,131  | 3,955         |
| H21 | 525,858        | 1,385,729  | 678,629  | 707,100  | 964           |
| H22 | 535,180        | 1,393,543  | 682,746  | 710,797  | 977           |

図表 1-1-2 沖縄県人口推移（資料：沖縄県）

## (2) 雇用情勢

H17 年からの完全失業率は、若干低下傾向にあるが、依然 7%超となっており、厳しい状況はかわっていない。全国の完全失業率はこれまでの 4%台から 5.1%へ上昇（リーマンショック<sup>1</sup>の影響と思われる）している。

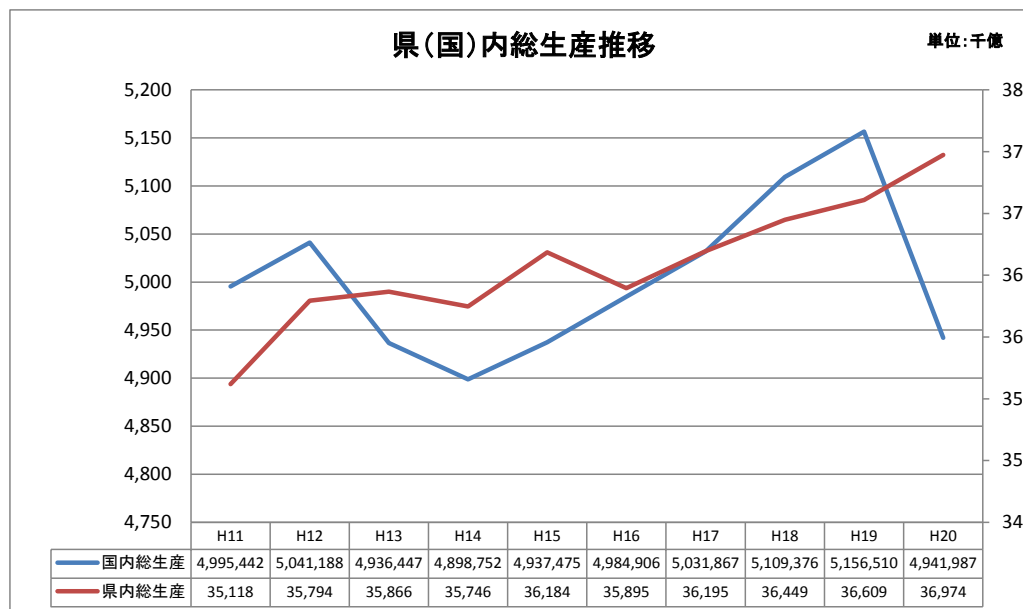


図表 1-1-3 沖縄県人口推移（資料：沖縄県）

<sup>1</sup>米国第 4 位の投資銀行リーマンは、サブプライム問題などで経営がゆきづまり、2008 (H20) 年 9 月 15 日、米連邦破産法 11 条の適用を申請し破綻した。リーマンの破綻後、金融不安が深刻化し、金融市場のマヒを防ぐため、各国政府は相次いで税金を投じて銀行に資本注入や損失保証を行ったが、危機は实体经济に波及。日米欧は軒並みマイナス成長に陥った。

### (3) 県内総生産（国内総生産）（名目）

県内総生産は、全国比（対国内総生産）約 0.7%程度で推移している。県内総生産（名目）は国内総生産の落込みに対して大きく引きずられていない。国からの財政資金及び輸（移）入超過の経済構造が原因となっている可能性がある。



図表 1-1-4 沖縄県人口推移（資料：沖縄県）

単位:億円

|       | H11       | H12       | H13       | H14       | H15       | H16       | H17       | H18       | H19       | H20       |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 国内総生産 | 4,995,442 | 5,041,188 | 4,936,447 | 4,898,752 | 4,937,475 | 4,984,906 | 5,031,867 | 5,109,376 | 5,156,510 | 4,941,987 |
| 県内総生産 | 35,118    | 35,794    | 35,866    | 35,746    | 36,184    | 35,895    | 36,195    | 36,449    | 36,609    | 36,974    |
| 対比    | 0.70%     | 0.71%     | 0.73%     | 0.73%     | 0.73%     | 0.72%     | 0.72%     | 0.71%     | 0.71%     | 0.75%     |

|       | H11       | H12       | H13       | H14       | H15       | H16       | H17       | H18       | H19       | H20       |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 国民総所得 | 5,058,841 | 5,110,688 | 5,021,864 | 4,979,163 | 5,025,338 | 5,085,194 | 5,163,905 | 5,259,361 | 5,332,607 | 5,094,968 |
| 県民総所得 | 36,794    | 37,617    | 37,994    | 37,842    | 38,306    | 38,093    | 38,711    | 39,134    | 39,396    | 39,548    |
| 対比    | 0.73%     | 0.74%     | 0.76%     | 0.76%     | 0.76%     | 0.75%     | 0.75%     | 0.74%     | 0.74%     | 0.78%     |

図表 1-1-5 沖縄県人口推移（資料：沖縄県）

#### (4) 県民総支出内訳

平成20年度は県内総生産3兆6,973億円の内、民間最終消費支出が1兆9,444億円(52.6%)、政府最終消費支出が1兆1,685億円(31.6%)となっている。また、軍関係受取は2,083億円で県民総所得3兆9,548億円の5.3%となっている。

| 県内総生産(支出側 名目)               |  | <実数>           |                |                |                |                | (単位:百万円)   |
|-----------------------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| 項 目                         |  | 平成16年度<br>2004 | 平成17年度<br>2005 | 平成18年度<br>2006 | 平成19年度<br>2007 | 平成20年度<br>2008 | 20<br>2008 |
| 1 民間最終消費支出                  |  | 1,787,734      | 1,768,309      | 1,887,938      | 1,899,158      | 1,944,460      | 52.6       |
| 2 政府最終消費支出                  |  | 1,090,370      | 1,114,649      | 1,124,416      | 1,146,472      | 1,168,567      | 31.6       |
| 3 総資本形成                     |  | 966,553        | 963,150        | 963,174        | 939,270        | 912,119        | 24.7       |
| (1)総固定資本形成(投資)              |  | 952,163        | 961,224        | 954,103        | 916,259        | 908,056        | 24.6       |
| (a)住 宅(民間)                  |  | 159,940        | 164,214        | 188,929        | 143,729        | 143,096        | 3.9        |
| (b)企 業 設 備(民間)              |  | 439,790        | 458,232        | 475,036        | 464,822        | 458,721        | 12.4       |
| b 公 的                       |  | 352,433        | 338,778        | 290,138        | 307,708        | 306,239        | 8.3        |
| (2)在 庫 品 増 加                |  | 14,390         | 1,926          | 9,071          | 23,011         | 4,063          | 0.1        |
| 4 財貨・サービスの移出入(純)・統計上の不突合    |  | △ 255,165      | △ 226,628      | △ 330,649      | △ 323,999      | △ 327,795      | △ 8.9      |
| (1)財貨・サービスの移(輸)出            |  | 873,418        | 866,674        | 874,075        | 881,452        | 891,886        | 24.1       |
| (2)(控除)財貨・サービスの移(輸)入        |  | 1,365,141      | 1,355,481      | 1,396,499      | 1,398,449      | 1,401,252      | 37.9       |
| (3)統 計 上 の 不 突 合            |  | 236,558        | 262,179        | 191,775        | 192,998        | 181,571        | 4.9        |
| 5 県内総生産(支出側)(市場価格)(1+2+3+4) |  | 3,589,492      | 3,619,480      | 3,644,879      | 3,660,901      | 3,697,351      | 100.0      |
| (参考)                        |  |                |                |                |                |                |            |
| 県外からの所得(純)                  |  | 219,838        | 251,625        | 268,519        | 278,690        | 257,461        | 7.0        |
| 県民総所得(市場価格)                 |  | 3,809,330      | 3,871,105      | 3,913,398      | 3,939,591      | 3,954,812      | 107.0      |
| (参考資料) 軍関係受取                |  | 211,147        | 200,974        | 215,283        | 208,780        | 208,396        | 5.3%       |

○軍関係受取とは、「軍用地料(自衛隊関係除く)」、「米軍基地からの要素所得(軍雇用者所得含む)」、「米軍等への財・サービスの提供」の合計である。

○軍関係受取の比率の分母は県民総所得となっている。

図表 1-1-6 県内総生産(資料:沖縄県)

#### (5) 産業構造(県内総生産(名目)の産業別構成比)

全国との大きな違いは、第二次産業が11.9%と全国とは▲14.2P少なく、中でも製造業の割合が15P以上少ない。逆に第三次産業は90.3%(全国74.5%)と大きく、サービス業偏重の産業構造となっている。

|                     | 沖縄県H20年度 | 全国H20暦年 |
|---------------------|----------|---------|
| 県(国)内総生産            | 100.0    | 100.0   |
| 第一次産業               | 1.8      | 1.5     |
| 第二次産業               | 11.9     | 26.1    |
| 製造業                 | 4.6      | 19.9    |
| 建設業                 | 7.1      | 6.1     |
| 第三次産業               | 90.3     | 74.5    |
| サービス業               | 30.4     | 22.6    |
| 政府サービス業             | 17.4     | 9.5     |
| 対家計民間非営利<br>サービス生産者 | 2.9      | 2.1     |

注) 帰属利子等の控除項目があるため産業別構成比の合計は100%を超える。

資料: 沖縄県「県民経済計算」、内閣府「国民経済計算年報」

図表 1-1-7 県内総生産産業別構成比(資料:沖縄県)

## (6) 倒産の状況

平成 21 年における企業倒産（負債総額 1 千万円以上）は前年比 23 件、負債総額 475 億 3,100 万円の減少となった。「中小企業向け金融保証制度」などの全国的な政府による中小企業支援策の効果があったと思われる。これまでの推移をみると建設業が件数及び負債総額も大きなシェアを占めている。平成 20 年は消費者金融の大型倒産（480 億円）が負債総額を大きく引き上げている。

|                       | 平成17年 |        | 平成18年 |        | 平成19年 |        | 平成20年 |        | 平成21年 |        |
|-----------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
|                       | 件数    | 負債総額   | 件数    | 負債総額   | 件数    | 負債総額   | 件数    | 負債総額   | 件数    | 負債総額   |
| 農・林・魚・水産<br>養 殖 ・ 鉱 業 | 2     | 870    | 3     | 1,738  | 1     | 20     | 2     | 1,990  | 4     | 301    |
| 建 設 業                 | 41    | 7,105  | 53    | 11,446 | 38    | 6,412  | 49    | 11,153 | 30    | 5,395  |
| 製 造 業                 | 3     | 809    | 4     | 2,080  | 6     | 1,140  | 2     | 2,300  | 2     | 54     |
| 卸 売 業                 | 9     | 616    | 11    | 1,650  | 8     | 570    | 6     | 750    | 13    | 2,723  |
| 小 売 業                 | 11    | 880    | 2     | 40     | 5     | 250    | 13    | 632    | 7     | 278    |
| 金 融 ・ 保 険 業           |       |        |       |        | 2     | 352    | 1     | 48,500 | 2     | 1,430  |
| 不 動 産 業               | 2     | 4,240  | 1     | 3,072  | 4     | 677    | 4     | 6,320  | 2     | 1,550  |
| 運 輸 業                 |       |        |       |        | 2     | 180    |       |        | 3     | 3,940  |
| 情 報 通 信 業             |       |        |       |        | 3     | 210    | 2     | 93     | 2     | 7,920  |
| サ ー ビ ス 業             | 12    | 42,749 | 9     | 28,224 | 9     | 799    | 19    | 863    | 10    | 1,479  |
| 合 計                   | 80    | 57,269 | 83    | 48,250 | 78    | 10,610 | 98    | 72,601 | 75    | 25,070 |

図表 1-1-8 倒産の状況（資料：㈱東京商工リサーチ、内閣府沖縄総合事務局）



(7) 年間商品販売額（小売業）

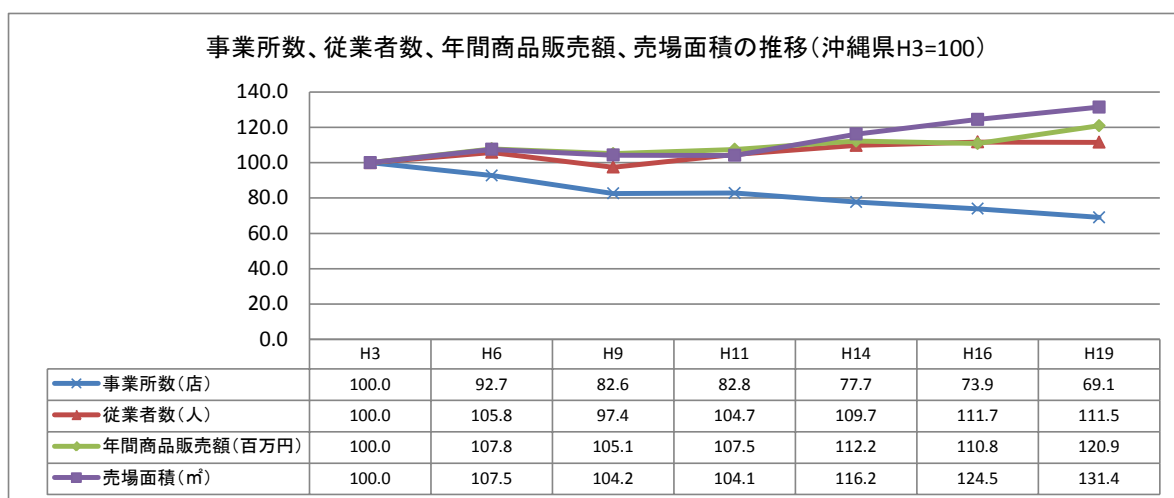
従業者数、年間商品販売額、売場面積は全国の約 1%を占め、平成 3 年を 100 とすると各項目とも 10～30%の増加率を示している。事業所数について、売場面積の増加に反比例するように全体としては減少傾向にある。平成 16 年と比較すると小規模事業所割合が減少し、比較的大規模事業所の割合は増加している。

また、全国では事業所数に加えて、平成 14 年から年間商品販売額も減少傾向にある。

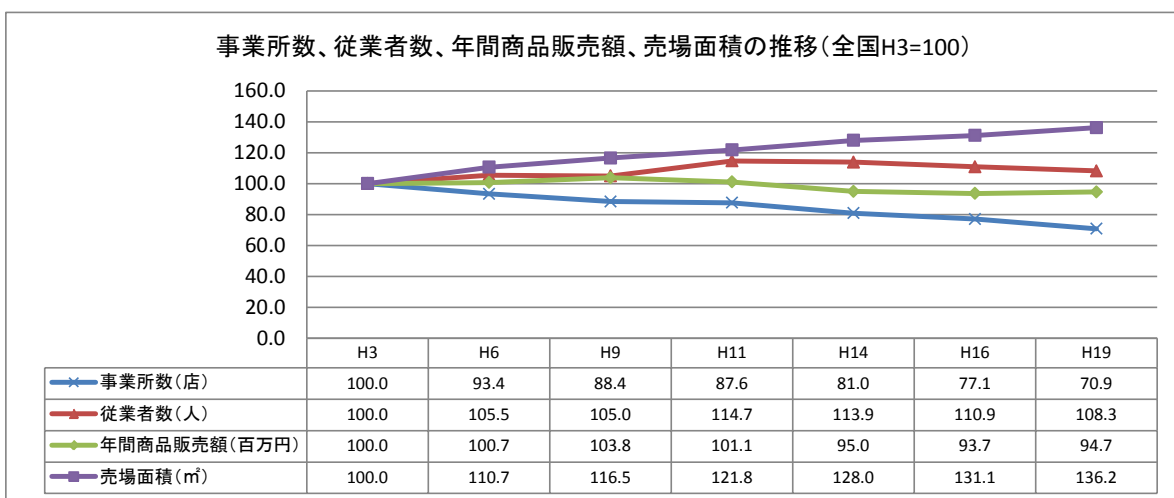
|                       | 沖縄県       | 全国          | 全国比   |
|-----------------------|-----------|-------------|-------|
| 事業所数(店)               | 14,970    | 1,137,859   | 1.32% |
| 従業者数(人)               | 80,053    | 7,579,363   | 1.06% |
| 年間商品販売額(百万円)          | 1,107,843 | 134,705,448 | 0.82% |
| 売場面積(m <sup>2</sup> ) | 1,577,633 | 149,664,906 | 1.05% |

図表 1-1-9 年間商品販売額<沖縄県>

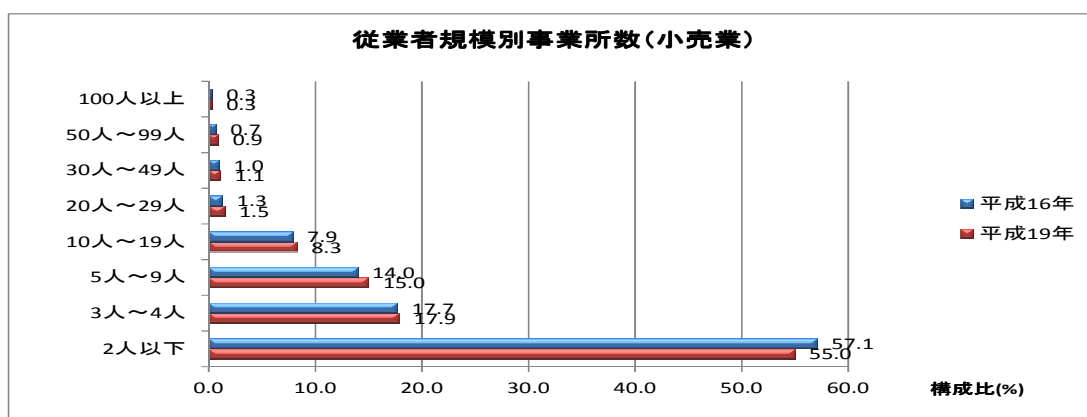
(資料：経済産業省 商業統計表、沖縄県 平成 19 年商業統計調査)



図表 1-1-10 年間商品販売額等推移(資料：沖縄県 平成 19 年商業統計調査)



図表 1-1-11 年間商品販売額等推移<全国>(資料：経済産業省 商業統計表)

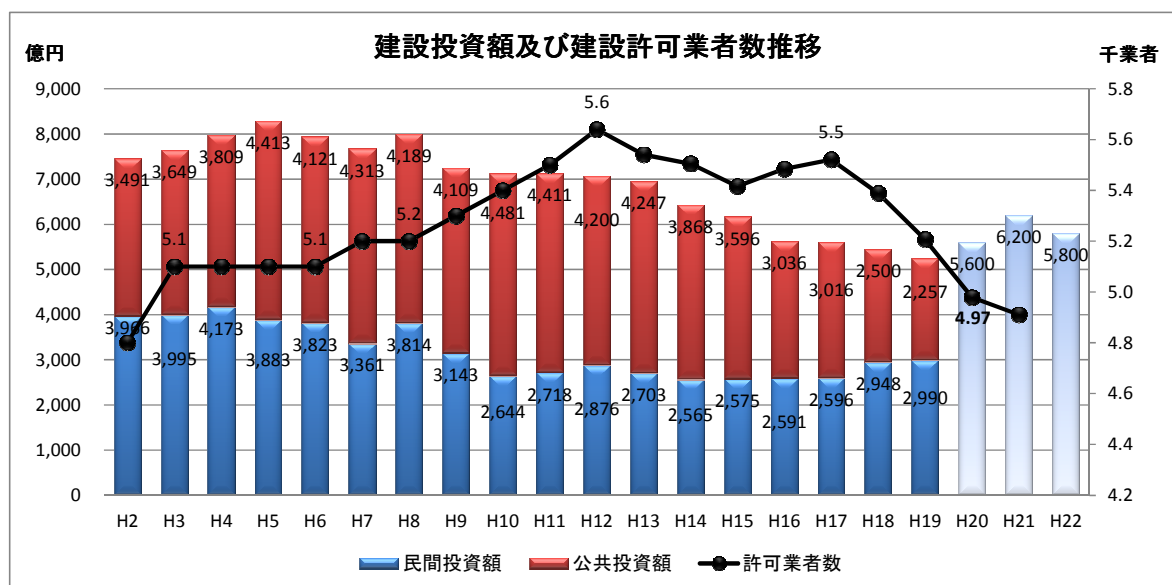


図表 1-1-12 従業者規模別事業所数

(資料：沖縄県 平成 19 年商業統計調査)

#### (8) 沖縄県の建設投資額等の推移

建設投資額<sup>2</sup>は平成 5 年に 8,296 億円とピークとなり、以降、減少傾向となっている。公共投資額は民間投資額の減少を補う形で平成 10 年まで増加傾向であったが、財政状況が厳しい折、減少を続けている。平成 18 年より民間投資が若干、持ち直しつつある。建設業許可業者数は建設投資額が減少しても平成 17 年まで 5,500 業者前後で横ばいとなっていたが、平成 18 年から大きく減少しており、平成 20 年には 4,979 事業者と 5,000 事業者を割った。



図表 1-1-13 建設投資額及び建設許可業者数推移

(資料：国土交通省 平成 22 年度建設投資見通し)

<sup>2</sup> 平成 20、21 年は見込額、平成 22 年は見通し額となっている。

## 2. 財政状況

### (1) 沖縄関係経費

内閣府担当部局はじめ各省庁は、沖縄振興に係る諸施策を実施するために、年間4千億円の当初予算を計上している。しかし、直近5ヵ年では減少傾向にあり、平成22年度では平成18年度より▲486億円少ない4,123億円となっている。

(当初予算ベース)

単位:億円

|           | H18年度 | H19年度 | H20年度 | H21年度 | H22年度 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 内閣府沖縄担当部局 | 2,720 | 2,642 | 2,551 | 2,447 | 2,298 |
| 防衛省       | 1,801 | 1,716 | 1,778 | 1,786 | 1,773 |
| 農林水産省     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| その他の省庁    | 86    | 86    | 62    | 57    | 49    |
| 合計        | 4,609 | 4,446 | 4,393 | 4,292 | 4,123 |

注: その他の省庁は、総務省、法務省、外務省、財務相、文部科学省、厚生労働省、国土交通省、環境省及び警察庁である。

資料: 内閣府沖縄総合事務局「沖縄県経済の概況」

図表 1-1-14 沖縄関係経費推移

### (2) 復帰後の沖縄振興開発事業費（昭和47～平成21年度の累計額）

本土復帰後、沖縄振興開発事業費<sup>3</sup>は総額8兆7,891億円が投入され、その多くが道路、下水道、港湾・空港等のインフラ投資となっている。

|            | 金額        | 構成比    |
|------------|-----------|--------|
| 沖縄振興開発事業費  | 8兆7,891億円 | 100.0% |
| 道路         | 3兆725億円   | 35.0%  |
| 下水道・水道廃棄物等 | 1兆5,766億円 | 17.9%  |
| 港湾・空港      | 1兆874億円   | 12.4%  |
| 農業農村整備     | 9,984億円   | 11.4%  |
| 教育・文化振興    | 5,381億円   | 6.1%   |
| 治山・治水      | 5,241億円   | 6.0%   |
| 住宅都市環境     | 4,253億円   | 4.8%   |
| 森林水産基盤     | 3,533億円   | 4.0%   |
| その他        | 2,134億円   | 2.4%   |

資料: 内閣府沖縄総合事務局「沖縄県経済の概況」、リゅうぎん総合研究所

図表 1-1-15 復帰後沖縄振興開発事業費累計

<sup>3</sup> 内閣府沖縄担当部局予算は、基本的政策企画立案等経費と沖縄振興開発事業費等とに大別される。昭和47年度から平成22年度までの総額9兆9,213億円、沖縄振興開発事業費9兆81億円となっている。沖縄振興開発事業費の92.0%（8兆2,909億円）は公共事業関係費となっている。

### (3) 沖縄県一般会計予算

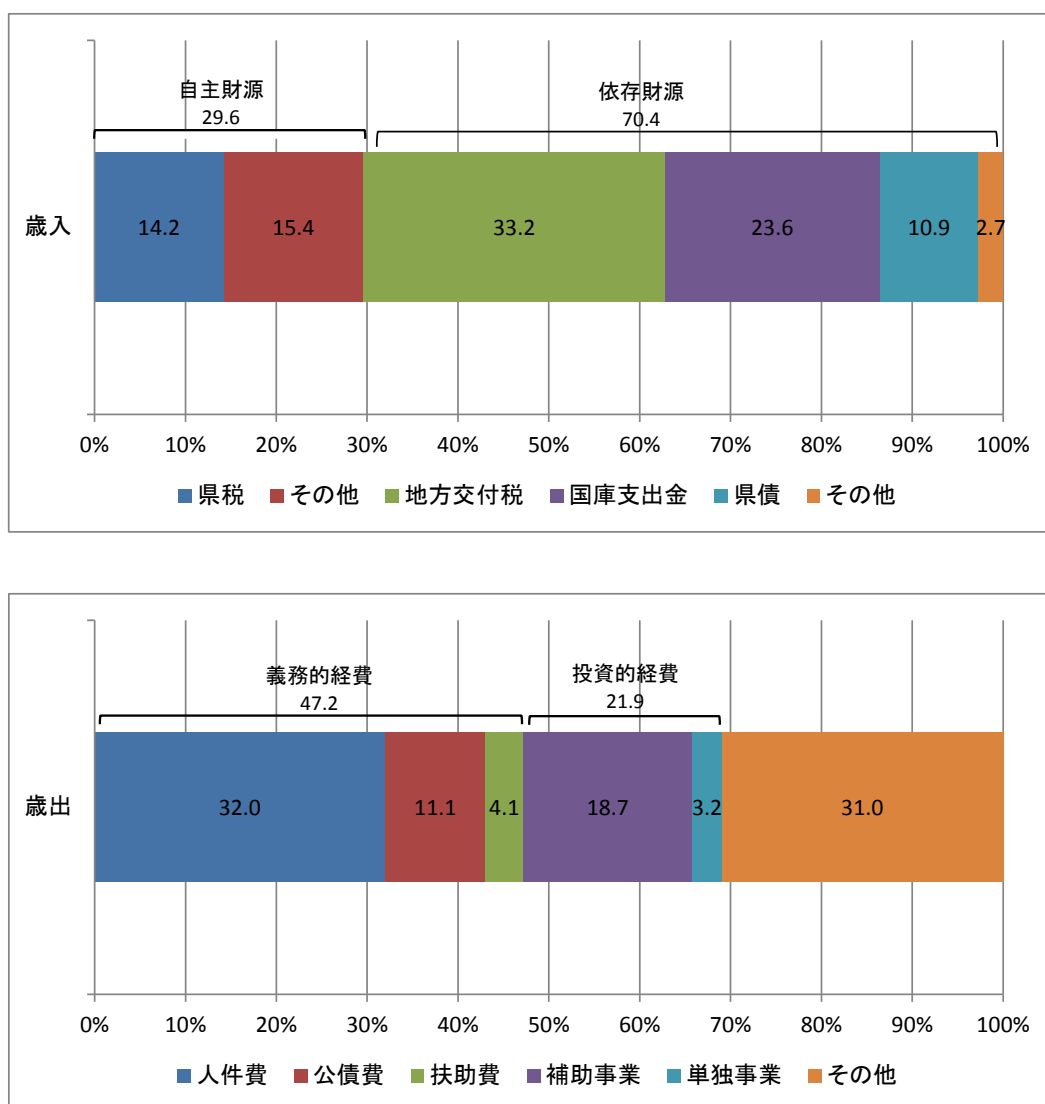
沖縄県の一般会計当初予算は、直近では5,900億円台で横ばいであったが、平成22年度は608,189億円を計上した。平成22年度の予算内訳は、歳入面では自主財源が29.6%、歳出面では人件費32.0%、公債費11.1%、扶助費4.1%と義務的経費が47.2%となっている。また、投資的経費の内、単独事業費の割合は3.2%となっている。

|          | H18     | H19     | H20     | H21     | H22     |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 一般会計当初予算 | 595,799 | 596,078 | 590,112 | 592,519 | 608,189 |

単位:百万円

資料:沖縄県財政課

図表 1-1-16 一般会計当初予算推移



図表 1-1-17 平成23年度当初予算案の割合 (資料: 沖縄県)

- ➡ 人口は年々増加傾向にあり、平成22年は 139 万人となった。  
ただし、人口の伸びは鈍化。
- ➡ 失業率は全国の 2 倍近い状況が続いており、平成 21 年は 7.5%と高い水準。  
完全失業者数は 5 万人を超す。
- ➡ 県内総生産は全国の約 0.7%の水準となっており、3 兆 6 千億円程度。
- ➡ 県内総生産 3 兆 6,973 億円の内、政府最終消費支出が 1 兆 1,685 億円で 31.6%の割合。  
また、県内総生産の産業別構成比は、第三次産業が 90.3%と突出しており全国 74.5%と差異が大きい。
- ➡ 倒産状況は件数、金額とも建設業の割合が大きく、平成 21 年度は 30 件、5,395 百万円。
- ➡ 沖縄県の年間商品販売額は平成 13 年を 100 とすると、平成 19 年は 120.9 と増加しているのに対し、全国は 94.7 と減少している。
- ➡ 建設投資額は平成 5 年に 8,296 億円とピークとなり、平成 19 年には 63.2%の 5,247 億円まで減少。  
許可業者数は平成 20 年には 5 千業者を割り込んだ。
- ➡ 沖縄関係経費として、年間 4 千億円が投入されており、特に沖縄振興開発事業費は本土復帰後、平成 21 年まで 8 兆 7,891 億円が投入されている。
- ➡ 沖縄県の一般会計予算は 6 千億円前後で推移。  
自主財源は 29.6%、地方交付税交付金及び国庫支出金等が 59.5%、県債 10.9%となっている。  
人件費を含めた義務的経費は 47.2%、投資的経費が 21.9%となっている。

●沖縄県中小企業の環境としては、依然として人口が伸び、年間商品販売額も増加しており旺盛な消費需要がある反面、県内総生産の内 31.6%(全国約 18%)が政府最終消費支出で支えられている。建設業に対する依存度も大きいですが、平成 19 年は建設投資額がピーク時の 63%まで減少、公共投資だけでもピーク時の 50%にまで減少している。また、建設業の縮小で、第三次産業への依存度が徐々に高まり90%を超える状況となっている。

## 第2節 国内の経営環境と課題

### 1. 日本経済をとらえる視点

わが国の不況の長期化は「失われた10年」とか「失われた20年」と言われている。  
企業経営者にとって、この不景気をどう読み、どのように経営に活かすかが課題である。

| 日本経済を読む(概要) |         |                   |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                 |
|-------------|---------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | 主要テーマ   | 着眼点               | 現況及び課題                                                                                                                                                                                                                        | 改善への期待                                                                                                                                                          |
| 【1】         | 成長戦略    | 期待は叶えられるか         | ① 内外経済の不安定と円高・株安<br>② 悪化した財政の立て直し<br>③ 経済再生への立て直し<br>④ 一人当たりGDPの相対的低下<br>⑤ 少子高齢化、人口の減少<br>⑥ 振興国の発展<br>⑦ 環境・エネルギーの制約                                                                                                           | ① エコ社会へのシフトを図るグリーン・イノベーション<br>② 医療や介護を充実させるライフ・イノベーション<br>③ 発展する振興国等の重要を取り込むアジア展開の戦略<br>④ 外国観光客を呼び込む観光立国・地域活性化の戦略<br>⑤ 科学・技術・情報通信立国の戦略<br>⑥ 雇用・人材の戦略<br>⑦ 金融の戦略 |
| 【2】         | 円高      | 円高で景気腰折か          | ① 2010年夏以降急激に円高が進んだ<br>② 日本企業の業績下振れリスク懸念<br>③ 資源の輸入価格が低下するのはメリット<br>④ 輸出入差益は輸入価格の低下が大きい<br>⑤ 素材型製造業では差益が発生する<br>⑥ 加工型製造業、卸売業では差損が大きい                                                                                          | ① 為替変動に耐えられる経済構造への転換が必要<br>② 国内需要の持続的拡大策が必要<br>③ 「日本国内投資促進プログラム」の推進に期待                                                                                          |
| 【3】         | デフレ     | デフレはいつまで続くのか      | ① 日本の物価は、ここ10年以上下落傾向<br>② 最も重要な要因は供給力と需要のアンバラ<br>③ 90年代後半から需要不足が恒常化した<br>④ 雇用者報酬や設備投資が低迷したため<br>⑤ 人口減・高齢化が意識され始めたことも要因<br>⑥ 企業や家計は将来の増税を予測し支出を抑制する                                                                            | ① 金融緩和や財政出動だけでは不十分<br>② 日本銀行の量的緩和策は限定的であった<br>③ 大規模な財政支出は一時的に需給ギャップを埋める<br>④ 企業の成長期待を高める政策が期待される                                                                |
| 【4】         | 個人消費    | 耐久財購入支援策終了のインパクトは | ① 2009年春に導入されたエコポイント制は有効<br>② 2011年7月アナログ放送終了にむけた前倒購入<br>③ 減税や補助金打ち切りにより反動が予想される<br>④ 現行の社会保障制度への不安                                                                                                                           | ① 中長期的な消費支援策が必要<br>② 国民の将来に対する不安を和らげていくことが中期的に個人消費を刺激する道である                                                                                                     |
| 【5】         | 雇用      | 派遣切りと就職難をどう見るか    | ① 人件費の抑制手段として非正規雇用を活用<br>② 景気悪化における派遣労働者の契約打ち切り<br>③ 派遣労働者は雇用保険の未加入が多い<br>④ 蓄積された技能者を確保するため、新卒者が就職難                                                                                                                           | ① ハローワーク等における相談員の増員支援<br>② 既卒者を正規雇用した事業主への奨励金の支給<br>③ 柔軟で効率的な労働市場の形成<br>④ 大企業と中小企業とのミスマッチの解消<br>⑤ 中小企業に関する情報収集の容易性<br>⑥ 中小企業と地域の学校との連携強化                        |
| 【6】         | 財政再建    | 本当の危機はいつ?         | ① 2008年9月のリーマン・ショック後財政赤字増大<br>② ギリシャ問題を契機に財政悪化への懸念が拡大<br>③ 民主党連立政権下で拡張的な財政運営<br>④ 日本の政府債務残高はGDP比約200%<br>⑤ 日本国債の大半は国内で保有されている<br>⑥ 最大の保有者は金融機関(76%超)<br>⑦ 家計の金融資産が金融機関の国債保有原資<br>⑧ 日本の財政悪化は税制の変更や高齢化が要因                       | ① 財政赤字の解消は増税による収入増と歳出削減が不可欠<br>② 消費税増税など根本的な歳入改革の推進が必要<br>③ 介護分野の参入規制改革の推進<br>④ 介護利用負担の見直し<br>⑤ 介護産業の拡大による雇用増と家計所得の増加<br>⑥ 社会保障制度の抜本的な改革                        |
| 【7】         | 消費税率引上げ | 景気回復との両立は         | ① 財政健全化への動向が世界的に強まっている<br>② 日本の政府債務残高が国際的に突出している<br>③ 税負担率は欧州諸国に比べて低い<br>④ 事業仕分けの削減努力では基礎的財政赤字を解消することは困難<br>⑤ 消費税は他の税に比べて安定税収が見込める<br>⑥ 法人税負担増は企業の国外移転を助長する<br>⑦ 富裕な高齢者層に課税することが出来る                                           | ① 急激な引き上げは景気に悪影響を及ぼす可能性がある<br>② 年1~2%の引き上げペースであれば成長維持可能<br>③ 生活必需品に対する軽減税率の適応<br>④ 給付付き税額控除の導入<br>⑤ 納税者番号制度の整備<br>⑥ 3年程度の準備期間が必要                                |
| 【8】         | 国際競争力   | なぜ負けるのか           | ① 景気不振の一因は日本企業の競争力低下<br>② 日本企業の研究開発投資が売上や収益に結びつかない<br>③ 米国やドイツに比べて3割程度劣後している<br>④ 研究開発を取り巻く環境が大きく変化した<br>⑤ 市場ニーズ反映の重要性が高まっている<br>⑥ 日本企業はハードウェア重視の研究開発<br>⑦ 自国市場に起点を置いた開発姿勢<br>⑧ 海外市場では一般消費者から受け入れられない                         | ① オープンイノベーション(他社との提携)の推進<br>② 機動的で開かれた研究開発・製品化の仕組み形成が望ましい<br>③ 振興国における研究開発活動の強化<br>④ 海外の優秀な研究開発人材の獲得<br>⑤ コアとなる技術は国内で研究開発を行う<br>⑥ エクイティファイナンスの強化・起業体験教育等の支援策    |
| 【9】         | 収益力     | 中小企業は蘇るか          | ① 国内需要向けの中小企業は厳しさが続いている<br>② 中小企業の改善遅れは雇用情勢にも影響している<br>③ 中小企業の業績回復が雇用・所得・消費向上の鍵<br>④ 中小企業の成長が日本経済の成長につながる<br>⑤ わが国の中小企業の収益率は国際的に低い<br>⑥ ベンチャー投資の規模が低い                                                                         | ① 売上マージンの確保<br>② 顧客企業との連携強化による収益力の向上<br>③ 市場調査を踏まえた新製品・サービスの提案<br>④ 自社製品の業界標準化による取引先の拡大<br>⑤ 消費者志向のサービスの提供<br>⑥ 顧客情報を品質や価格・品揃えに反映させる                            |
| 【10】        | 地方経済    | 雇用創出をどうするか        | ① 世界金融危機の影響で地方経済は依然と厳しい<br>② 外需主導の大都市圏に比べ地方の回復は遅い<br>③ 人口減少と少子高齢化により地方は慢性的な様相<br>④ 雇用機会の創出が地域経済活力の鍵<br>⑤ 地域の雇用創出は出生率向上の可能性もある<br>⑥ 公共投資は地方圏の雇用を支えてきたが、現在はピーク時の3分の1程度<br>⑦ 社会資本の整備が進み、今後公共投資依存による地域経済活性化は期待薄<br>⑧ 製造業の雇用創出力も低下 | ① 第二次産業よりも第三次産業に期待が持てる<br>② 振興国向けの第一次産業が注目される<br>③ 観光・農業など地域の資源を活用したビジネスの振興<br>④ 医療・介護・福祉による新たな需要喚起<br>⑤ 地域における創意工夫と地道な努力に期待                                    |

(資料:著者 みずほ総合研究所 発行所 東洋経済新報社)

## 2. 海外市場をめざす日本企業

経済のグローバル化の進展により、日本企業の多くが海外に目を向けている。沖縄の企業も新たな市場として香港・中国に目を向けている。日本企業が海外進出にあたって、先進者の事例として京都府の取組を参考にしたい。

### (1) 中小企業も切り込む

生産拠点から巨大消費地へ変貌する中国。古都・京都の歴史で磨き抜かれた消費財・サービスを、生活水準が急速に向上する現地の富裕層に売り込もうと、民と官がオール京都による推進体制を構築した。大企業だけでなく、中堅・中小を主役にした「中国ビジネスの陣」の幕が開いた。

京都商工会議所と京都府の産業支援組織の京都産業21は10月、上海市に京都府上海ビジネスサポートセンターを開設した。中国事業に取り組む中堅・中小企業の相談に応じたり、販路拡大を支援する。

オムロンや京セラなど中国に拠点を持つ大手など約100事業者も“先輩”としてセンターの活動を担う。

事務局を務めるのは上海に駐在員事務所を置く京都銀行。中堅・中小企業が相談を持ちかければ、案件に応じて過去に類似の経験を持つ企業を紹介する仕組み。

現地法人の立ち上げ、地方政府・企業との付き合い方、販路の拡大など、幅広い案に対応する。

支援対象は京都府に本拠を置く中堅・中小がメイン。伝統工芸品や農産物など国内市場が縮小傾向にありながら、これまで海外を開拓してこなかった地場産業の事業展開を促す。

利点があるのは支援される側だけではない。製造業では、現地の中国企業から部品を調達している大手も、国内企業の現地法人から高品質な部品を入手できるようになる。オール京都で動き始めた取組が、巨大市場にどこまで通用するのか。その行方は京都経済の浮沈の大きなカギを握っている。

### ■京都企業が関連する国々

|        |      |        | 億ドル            | 万人      |
|--------|------|--------|----------------|---------|
|        | 現地法人 | 宿泊客数   | 名目GDP<br>(億ドル) | 人口      |
| 中国     | 409  | 61,100 | 51,195         | 134,176 |
| 韓国     | 63   | 24,300 | 8,329          | 4,888   |
| タイ     | 53   | 6,300  | 2,639          | 6,339   |
| 台湾     | 50   | 76,000 | 3,785          | 2,312   |
| シンガポール | 35   | 9,400  | 1,822          | 498     |
| マレーシア  | 27   | 4,700  | 1,913          | 2,861   |
| ベトナム   | 25   | -      | 964            | 8,579   |
| フィリピン  | 21   | 800    | 1,610          | 8,857   |
| インドネシア | 20   | 2,400  | 5,402          | 23,137  |
| インド    | 16   | 3,100  | 12,369         | 103,700 |



---

3. 「生活の質」手本示す（京都商工会議所会頭 立石義雄氏）

「中国の巨大な国内市場は沿岸部から内陸部へ、そして中小都市へと展開していく。従来は生産拠点ととらえがちだった中国を、市場として見直したい。ハイテクを中心としていた京都の大手企業も下請の中小企業も、伝統産業もサービス産業も、これからは旺盛な需要に対し販路を開拓する絶好のチャンスだ」

「上海万博は“より良い都市、より良い生活”をテーマに掲げて成功した。先進国の事例を参考に、後発の工業国が量を追う生活から質への転換をはかる、いい機会になったのではないか。」

「雇用機会まで考えると、日本はやはり内需主導の経済をどう推し進めるかが重要になる。最大のポイントは、地域の生活文化に根付いた内需を創造できるかどうか。高い文化と学術を擁する創造的で、クリエイティブな都市は、その時代の産業に必ず革新を起こしてきた。京都には幸い、産業を革新するイノベーティブなインフラが既にある」

4. 「中国+1」でリスク分散（京都銀行頭取 高崎秀夫氏）

「日本の人口がこれ以上増えない状況であるのに対し、上海は既にアジアを代表する大消費地だ。こうした中で製造業だけでなく非製造業においても、かなり中国を意識してものを考えなければならない時期に来ている」

「中国の存在が日ごと増しているとはいえ、地域リスクの回避も重要な視点だ。中国ではよほど内陸に入らない限り、コストメリットは薄らいでしまった。人件費の観点でいうと、ベトナム、インドネシアのほうが有力になってきている。どこの国に拠点を移すかは別にしても、「チャイナ+ワン」という考え方が、今後は大切になるだろう」

平成 22 年 11 月 24 日：日本経済新聞「京都経済特集」



### 第3節 開業後の事業展開と課題

#### 1. 開業後の事業展開

##### (1) 開廃業率推移

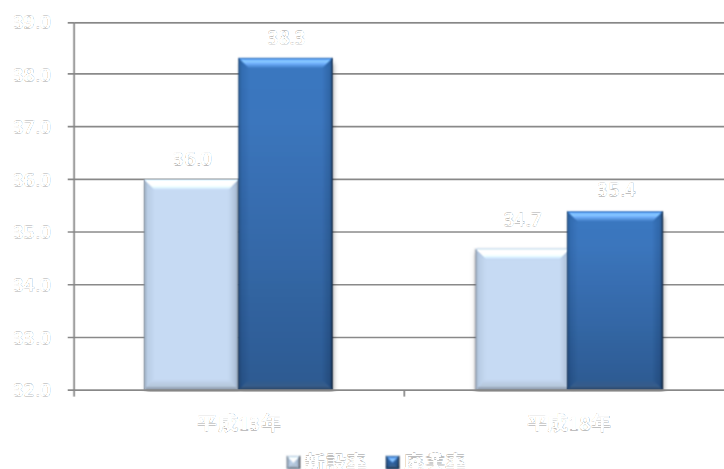
平成13年（前回）民営事業者の異動状況をみると、新設事業所<sup>1</sup>は2万4,512事業所、新設率34.7%、廃業事業所<sup>2</sup>は2万4,982事業所、廃業率35.4%となっており、沖縄県は新設率<sup>3</sup>、廃業率<sup>4</sup>ともに全国1位となっている。

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   |

図表 1-3-1 新設事業所、廃業事業所数および割合  
（総務省統計局『事業所・企業統計調査』）

開廃業率の推移（非農林漁業）



図表 1-3-2 開廃業率の推移（資料：総務省統計局『事業所・企業統計調査』）

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> 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

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 |

図表 1-3-3 新設率および廃業率の都道府県別割合

（資料：総務省統計局『事業所・企業統計調査（平成 18 年）』）

## (2) 新規開業アンケート調査

沖縄振興開発金融公庫による平成 21 年 8 月 20 日～平成 21 年 9 月 30 日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（一部抜粋）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 2010』 報告書より）

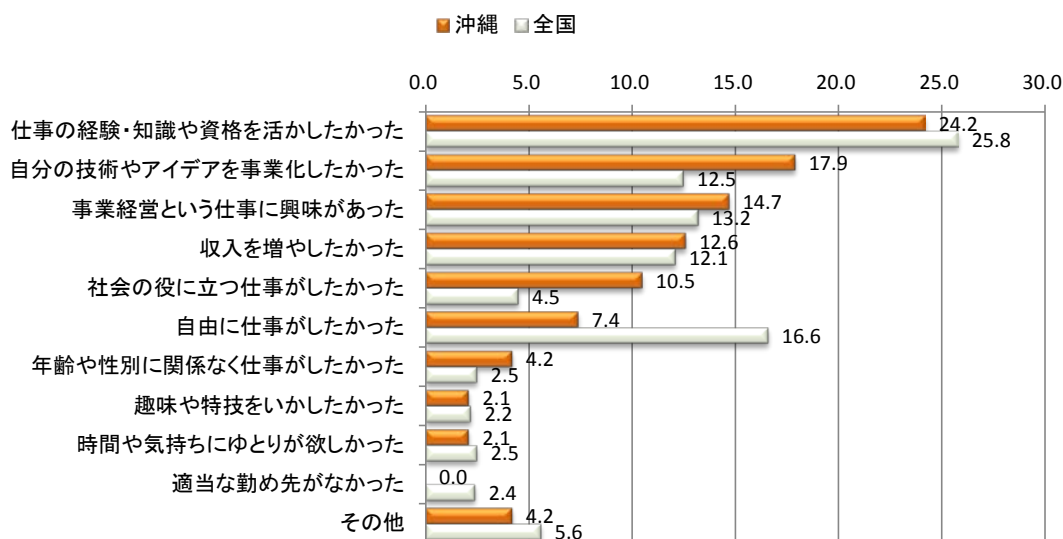
沖縄振興開発金融公庫の取引先調査結果からみられる沖縄県内事業者の傾向（一部抜粋）

- ➡ 開業動機は自己実現のため  
「経験・知識や資格を活かしたかった」、「自分の技術やアイデアを事業化したかった」などが開業動機の上位となっている。
- ➡ 平均開業資金は 1,323 万円、資金調達の約 7 割を金融機関に依存  
資金調達に占める自己資金の割合は 22.3%と全国 27.5%より低い。
- ➡ 起業経験者の約 6 割が赤字
- ➡ 開業計画が十分であるほど採算が良い  
開業計画の検討状況が「十分に検討できたと思う」と回答した事業者の約 9 割が黒字基調であるのに対し、「検討が不十分だった」と回答した事業者の約 8 割が赤字基調であった。

### 【調査概要】

- 調査対象
- ①生業資金、生活衛生資金
  - ②平成 19 年度融資先
  - ③融資時点で開業後 5 年以内の事業者（開業前含む）
  - ④不動産業のうち不動産賃貸業は除く
- 対象件数 134 件

### （開業動機）



図表 1-3-4 開業動機

（資料：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』2010）

### (斯業経験)

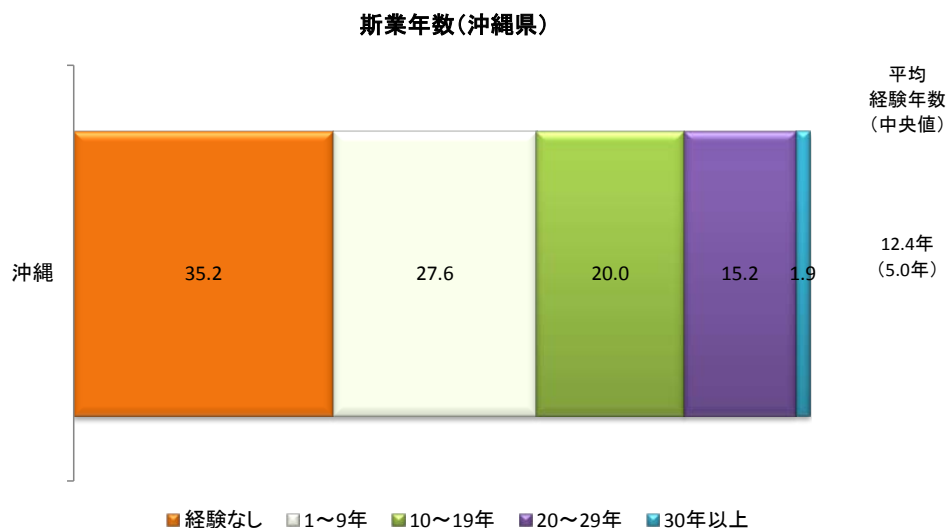
斯業経験<sup>5</sup>の有無についてみると、斯業「経験あり」の割合が64.8%と全国（88.4%）に比べ少ない。「経験なし」は35.2%と全国の約3倍となっている。

また、斯業経験年数別にみると、「経験なし」が(35.2%)が最も多く、経験年数が長くなるにつれ割合が減少している。平均経験年数<sup>6</sup>の中央値は5.0年となっている。



図表 1-3-5 斯業経験

(資料：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』2010)



図表 1-3-6 斯業年数

(資料：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』2010)

<sup>5</sup> 斯業経験とは、現在の事業に関連する仕事をした経験を指す

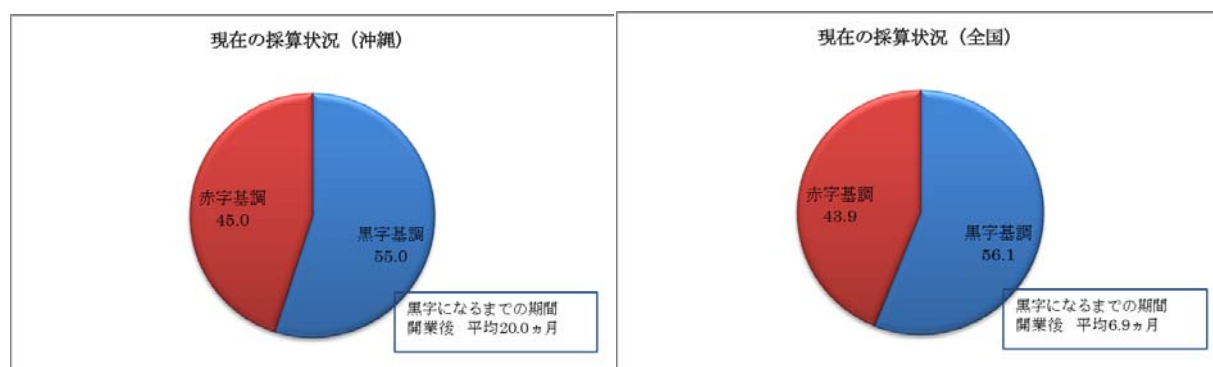
<sup>6</sup> 平均経験年数は、「経験あり」と回答した人のみ集計

(開業後の経営状況)

新規開業事業者<sup>7</sup>の現在の採算状況について、55.0%が「黒字基調」で「赤字基調」の45.0%を上回った。黒字になるまでの期間は開業後平均20.0ヵ月を要しており、全国と比較すると1年程遅くなっている。

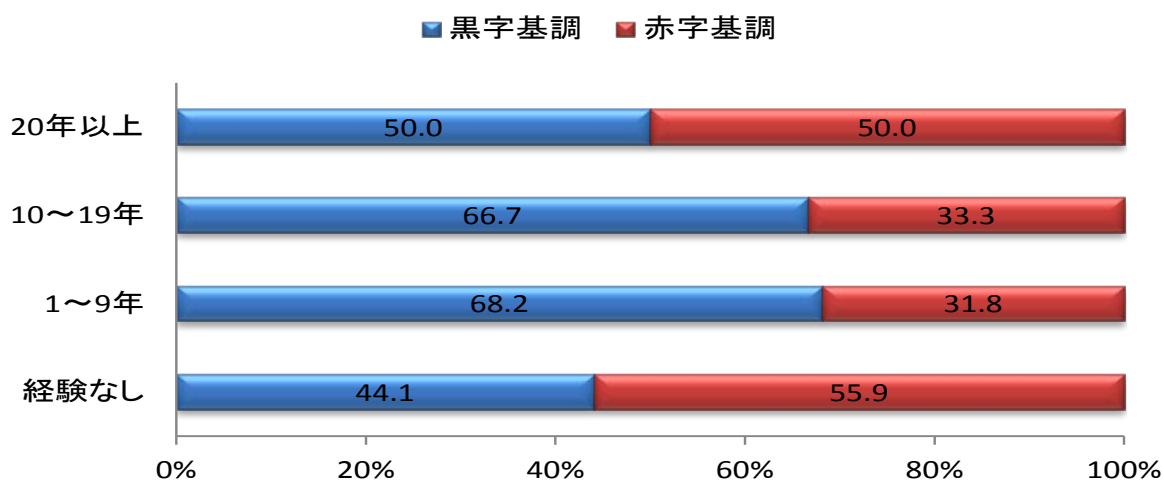
業種別には、「製造業」と「飲食店・宿泊業」では、「赤字基調」の割合が高い。

開業計画の検討状況については、検討を十分に行うことで良好な採算状況となっている可能性が高く、開業計画の良し悪しが成功の鍵を握っていると思われる。



□

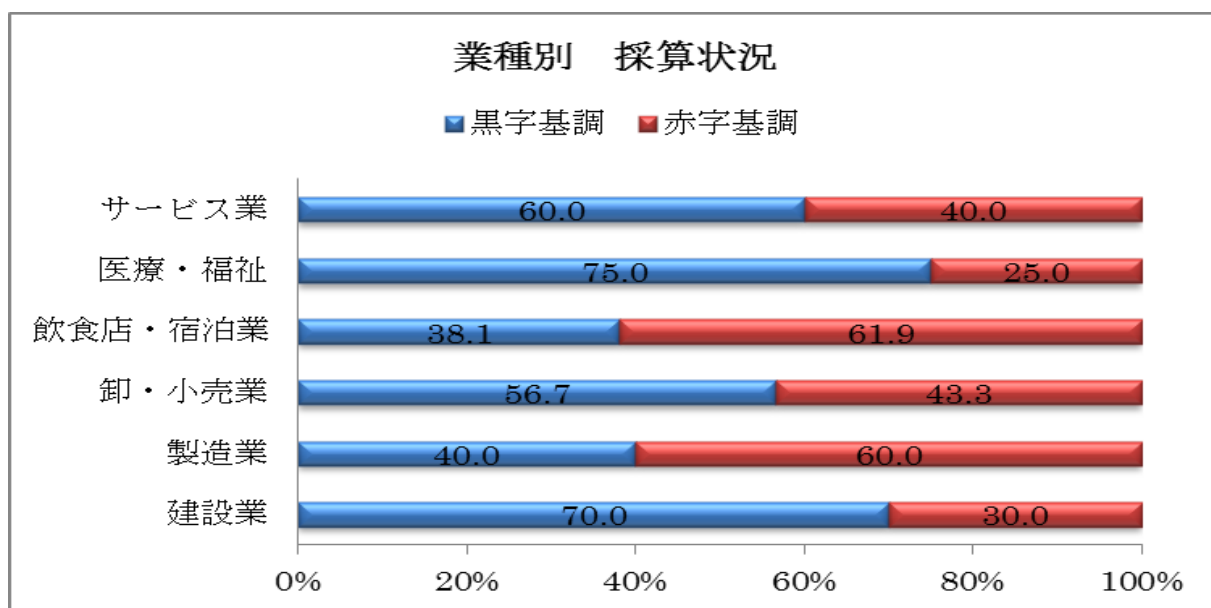
### 事業期間別 採算状況



図表 1-3-7 開業後の経営状況 (沖縄・全国及び事業期間別)

(資料：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』2010)

<sup>7</sup> 沖縄：融資時点で開業後5年以内の事業者（開業前を含む）、全国：平成20年4月から同年9月に融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業含む）

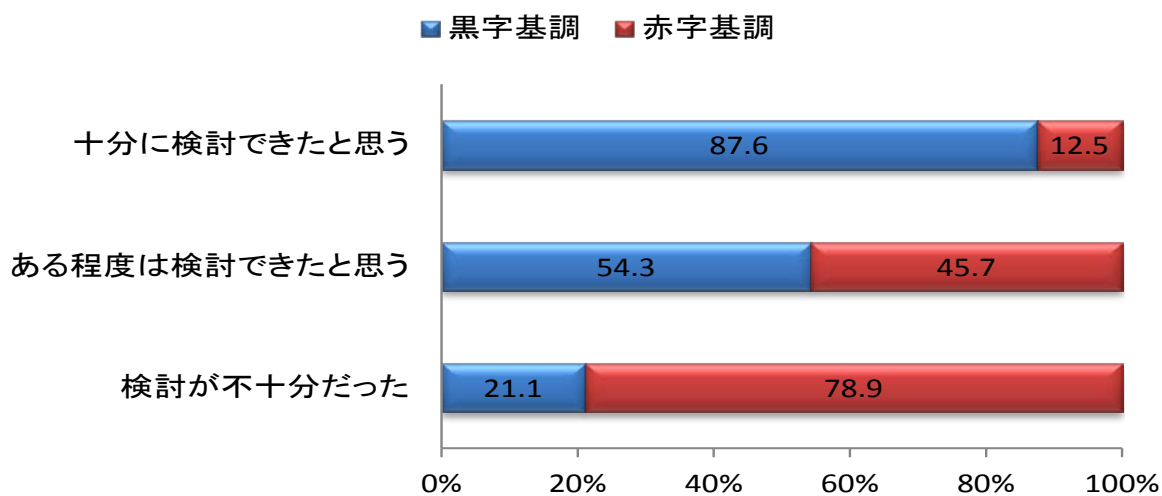


図表 1-3-8 開業後の経営状況（業種別）

（資料：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』2010）

□

### 開業計画の検討状況と採算



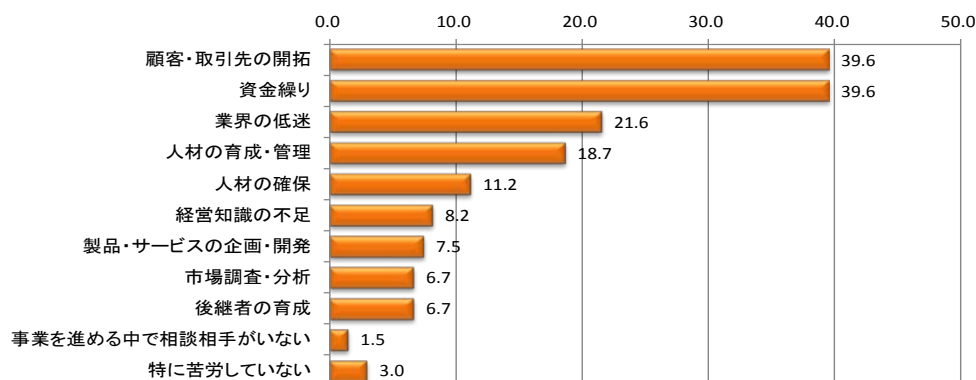
図表 1-3-9 開業後の経営状況（計画検討状況別）

（資料：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』2010）

### (現状の課題)

現在どのような点で苦勞しているか<sup>8</sup>について、「顧客・取引先の開拓」、「資金繰り」の項目を挙げる割合が 39.6%と最も高かった。

男女別には、男性は「資金繰り」(男性 45.7%、女性 34.6%)、「人材の育成・管理」(同 23.5%、同 3.8%)や「市場調査・分析」(同 11.1%、同 3.8%)が女性に比べ高い割合となっている。一方、女性は「顧客・取引先の開拓」(同 39.5%、53.8%)と 50%を超える。

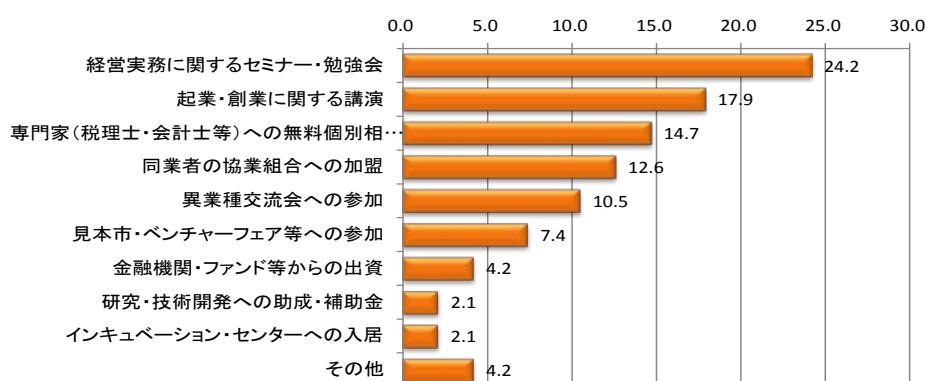


図表 1-3-10 現在苦勞している点

(資料：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』2010)

### (開業支援サービス)

「経営実務に関するセミナー・勉強会」(35.7)や「起業・創業に関する講演」(25.0)、「専門家(税理士・会計士等)への無料個別相談会」(25.0%)を利用した事業者の割合が高く、生きた情報を集め、第三者の意見を聞こうと積極的に行動している様子が窺える。



図表 1-3-11 利用した開業支援サービス

(資料：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』2010)

<sup>8</sup> 当てはまるものについて3つ以内で選択

## 第2章 現状の中小企業支援体制について

### 第1節 中小企業支援関連法及び憲章・条例

わが国の中小企業は地域の主役として経済や暮らしを支え、地域における雇用機会を創出し、伝統技能や文化の継承に重要な役割を果たしている。しかもわが国経済の大宗を占めている。

日本経済の低成長を脱し、新たな成長軌道にのるためには、中小企業の活躍が期待されており、支援策が講じられている。以下は、中小企業支援の指針となる「中小企業基本法」「中小企業憲章」「沖縄県中小企業振興条例」についての概略である。

| 中小企業支援法等    | 目的                                                          | 基本理念                          | 基本方針                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 基本施策                                                                     |
|-------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 【1】 中小企業基本法 | 中小企業に関する施策について、国及び地方公共団体の責務を明らかにすることにより、中小企業に関する施策を総合的に推進する | ① 多様な就業機会の提供                  | 【1】 政府が講じる施策<br>① 中小企業者の経営の革新及び創業の促進並びに創造的な事業活動の促進を図ること<br>② 中小企業の経営資源の確保の円滑化を図ること、中小企業に関する取引の適正化を図り、中小企業の経営基盤の強化を図ること<br>③ 経済的社会的環境の変化に即応し、中小企業の経営の安定を図ること、事業の転換の円滑化を図ることにより、その変化への適応の円滑化を図ること<br>④ 中小企業に対する資金の供給の円滑化及び中小企業の自己資本の充実を図ること                                                                                                                                   | 【1】 中小企業の経営の革新及び創業の促進<br>① 経営の革新の促進                                      |
|             |                                                             | ② 新たな産業の創出                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ② 創業の促進                                                                  |
|             |                                                             | ③ 地域経済の活性化                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ③ 創造的な事業活動の促進                                                            |
|             |                                                             | ④ 経営革新及び創業の促進                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 【2】 中小企業の経営基盤の強化<br>① 経営資源の確保                                            |
|             |                                                             | ⑤ 経営基盤の強化                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                          |
|             |                                                             | ⑥ 経済的社会的環境変化への適応等多様で活力ある成長を図る | 【2】 地方公共団体の責務<br>① 基本理念にのっとり、中小企業に関し、国との適切な役割分担を踏まえて、その地方公共団体の区域の自然的経済的社会的諸条件に応じた施策を策定し、実施する責務を有する<br><br>【3】 中小企業者の努力等<br>① 経済的社会的環境の変化に即応してその事業の成長発展を図るため、自主的にその経営及び取引条件の向上を図るよう努めなければならない<br>② 中小企業者の事業の共同化のための組織その他の中小企業に関する団体は、その事業活動を行うに当たっては、中小企業者とともに、基本理念の実現に主体的に取組むよう努めるものとする<br>③ 中小企業者以外の者であって、その事業に関し中小企業と関係あるものは、国及び地方公共団体が行う中小企業に関する施策の実施について協力するようしなければならない | ② 交流又は連携及び共同化の推進<br>③ 産業の集積の活性化<br>④ 商業の集積の活性化<br>⑤ 労働に関する施策<br>⑥ 取引の適正化 |
|             |                                                             |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ⑦ 国等からの受注機会の増大                                                           |
|             |                                                             |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 【3】 経済的社会的環境の変化への適応の円滑化                                                  |
|             |                                                             |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 【4】 資金の供給の円滑化及び自己資本の充実<br>① 資金の供給の円滑化及び自己資本の充実<br>② 自己資本の充実              |
|             |                                                             |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                          |
|             |                                                             |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                          |
|             |                                                             |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                          |
|             |                                                             |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                          |



|     |               |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   |                                                                                                                          |
|-----|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【2】 | 中小企業憲章        | 政府が中核となり、国の総力を挙げて、中小企業の持つ個性や可能性を存分に伸ばし、自立する中小企業を励まし、困っている中小企業を支援、そしてどんな問題も中小企業の立場で考えていく。これにより、中小企業が光り輝き、もって、安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現されるよう中小企業憲章を定める                              | 金融分野に端を発する国際的な市場経済の混乱は、却って大企業の弱さを露わにし、世界的にもこれまで以上に中小企業への期待が高まっている。国内では、少子高齢化、経済社会の停滞などにより、将来への不安が増している。難局の克服への展開が求められよう時代にこそ、これまで以上に意欲を持って努力と創意工夫を重ねることに高い価値観を置かなければならない。中小企業は、その大いなる担い手である。 | 「基本原則」                                                                                                                            | 「行動指針」                                                                                                                   |
|     |               |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              | ① 経済活力の源泉である中小企業が、その力を存分に発揮できるよう支援する                                                                                              | ① 中小企業の立場から経営支援を充実・徹底する                                                                                                  |
|     |               |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              | ② 起業を増やす                                                                                                                          | ② 人材の育成・確保を支援する                                                                                                          |
|     |               |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              | ③ 創意工夫で、新しい市場を切り拓く中小企業の挑戦を促す                                                                                                      | ③ 起業・新事業展開のしやすい環境を整える                                                                                                    |
|     |               |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              | ④ 公正な市場関係を整える                                                                                                                     | ④ 海外展開を支援する                                                                                                              |
|     |               |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              | ⑤ セーフティネットを整備し、中小企業の安心を確保する                                                                                                       | ⑤ 公正な市場環境を整える                                                                                                            |
|     |               |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   | ⑥ 中小企業向けの金融を円滑化する                                                                                                        |
|     |               |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   | ⑦ 地域及び社会に貢献できるよう体制を整備する                                                                                                  |
|     |               |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   | ⑧ 政策を総合的に進め、政策評価に中小企業の声を生かす                                                                                              |
| 【3】 | 中小企業振興条例（沖縄編） | ①中小企業の振興について、県の施策に関する基本方針及び県の施策の策定過程における中小企業者その他の関係者の意見を反映させる手続きその他県が講ずる措置を定めるとともに、県並びに中小企業者及び中小企業関係団体の責務等を明らかにすることにより、中小企業の振興に関する施策を総合的に推進し、もって本県経済の発展及び県民生活の向上に資することを目的とする。 | 【1】県の責務<br>県は、基本理念にのっとり、中小企業の振興に関する施策を総合的に策定し、実施する責務を有する<br><br>【2】中小企業者及び中小企業関係団体の努力<br>中小企業者は、基本理念にのっとり、経済的社会的環境の変化に即応して、自主的にその経営の向上を図るよう努めなければならない。                                       | ① 中小企業者の経営の革新の促進を図ること<br>② 中小企業の創業の促進を図ること<br>③ 中小企業の経営基盤の強化を図ること<br>④ 中小企業者の資金調達の円滑化を図ること<br>⑤ 経済的社会的環境の著しい変化への中小企業者の適応の円滑化を図ること | 【1】施策の策定等に関し県が講ずる措置<br>① 中小企業者その他の関係者の意見の反映<br>② 基本方針を踏まえた支援計画の策定等<br>③ 支援計画に定めた事業の実施状況の公表<br>④ 施策実施上の配慮<br>⑤ 産学行政の連携の確保 |

---

## 第2節 支援機関概要

### (1) 沖縄県産業振興公社

#### ＜設立の目的・根拠＞

昭和46年12月1日設立

県内商工業の生産技術向上及び経営の合理化等を促進するため、設備の近代化、下請取引の円滑化、情報の収集・提供、中小企業の活性化、創造的中小企業の支援、経営革新等をバックアップする中小企業支援センター業務、その他産業振興に必要な事業を行い、もって本県産業の健全な発展に寄与することを目的とする事業を行い、もって本県産業の健全な発展に寄与することを目的とした公益法人である。

#### ＜支援業務＞

##### ● 設備貸与

小規模企業および個人事業者に対し、公社が設備を購入し、割賦販売及びリース

##### 機械類貸与

##### ● 中小企業および個人事業者に対し、公社が設備を購入し、割賦販売及びリース

##### ● 創業者支援資金

県内で独立開業を志す事業者、創業1年未満の事業者に対し、融資を行う沖縄県の制度金融

##### ● 経営全般に関する窓口相談

企業経営に関して、専門相談員が関係機関との連携を図りつつ、窓口相談に応じています。また、毎週木曜午後1時～5時（要予約）は診断協会の中小企業診断士が相談に応じています。

##### ● 特許・実用新案・意匠・商標権の検索及び相談

特許・実用新案・意匠・商標権に関して、専門相談員が相談に応じています。

##### ● 技術・研究開発に関する窓口相談(主に健康食品分野)

技術・研究開発に関して、専門相談員が相談に応じています。

##### ● 下請かけこみ寺事業

中小企業の企業間取引における様々な悩み、取引上のトラブルについて、専門相談員が対応し適切なアドバイスを行います。また、弁護士による無料相談を行って

---

います。適正な下請け等取引の推進のため、下請適正取引等ガイドラインの説明会を行います。

● 経営革新認定企業の強化支援事業

県が認定した経営革新企業の中から、事業化の有望性、発展性が認められる企業に対し、ハンズオンの支援を行い新規事業の成長を促進します。

● 専門家派遣事業

中小企業が抱える諸問題の解決に対し、民間等の専門家を派遣します。費用の 2/3 を助成します。

● 離島地域等中小企業支援事業

中小企業の中でも、取り分け小規模企業への人材育成の支援として、離島や北部地域の創業者や企業に対し、セミナーや勉強会を開催します。

● 課題解決集中支援事業

企業が抱える様々な経営及び技術の課題を解決するため、各分野の専門家を含むワークショップを開催し、その中で、課題解決に向けたアドバイスを行います。

● 建設業活性化支援事業

ちゅらしま建設業相談窓口。建設業の経営基盤強化、経営改善や新分野進出、人材育成及び雇用調整等の相談対応、情報提供を行います。また、より専門的なアドバイスをする専門家の派遣も行います。

● 健康食品 GMP 認証取得支援事業

県内の健康食品企業の健康食品 GMP 認証取得を促進するため GMP 認証取得に向けた集合勉強会やコンサルティング等を行い、認証取得を支援します。

● 中小企業応援センター・沖縄中小企業支援ネットワーク

中小企業やその支援機関の（１）新事業展開（２）創業、事業再生及び再チャレンジ（３）事業承継（４）ものづくり（５）新たな経営手法の取り組み、といった高度・専門的な課題に対し、具体的な解決を支援する為、専任の応援コーディネーターが窓口相談や現地相談を行ったり、専門家の派遣、セミナー等を開催します。また、ニーズに応じてビジネスマッチングを行います。

● ネット販売スキル構築事業

ネットショップを活用して販路を求めている企業に対して、商品のマーケティング

---

グから売れるネットショップの作り方等のセミナーを通して、企業の人材育成やスキルの向上を目指します。

- I T活用経営戦略支援事業

経営戦略、経営課題にマッチした企業別の I T活用経営戦略を推進するため、中小企業診断士および I Tコーディネーターを活用した実践的な I T活用戦略支援を行います。

- 取引マッチング支援事業

中小企業の取引を推進するため、受発注希望企業に対し情報を提供し取引あっせんを行います。また、受発注企業のデータ収集や受発注企業間のマッチング商談を行います。

- おきなわ健康産業販路開拓サポート事業

県内健康産業のブランド化構築と県外への販路開拓を目的に、企業に対するハンズオン支援を行います。具体的にはネットショップサイト構築で県内健康食品の拡販を図ります。

- 海外事務所活動支援事業

福州・香港・台湾・上海・成都・北米・タイ・シンガポール・フランス等における地域ビジネスに関する情報提供、県内企業の海外ビジネス支援、外資系企業の県内誘致、県産品の販路拡大、外国人観光客の誘致等を行います。

福建・沖縄友好会館入居募集

友好会館の 5 階を事務室機能として企業に貸出します。本土企業可。

- 新産業創出人材育成事業（コーディネーター育成）

新たな産業の創出や既存産業の高度化を図るため産学官連携などをコーディネーターできる支援人材を育成します。

- 産業人材育成事業

新たな事業や経営革新に取り組む中小企業の実務担当者や創業希望者等の育成のため派遣研修を支援します。

- おきなわ新産業創出投資事業（ベンチャーファンド部門）

沖縄のベンチャー企業（バイオ、IT、環境分野）等への資金的支援を行うため、おきなわ新産業創出投資事業有限責任組合を組成し、事業規模拡大に向けた投資を行います。

---

- おきなわ新産業創出投資事業（研究開発部門）

沖縄のベンチャー企業（IT、バイオ、環境関係）等の活性化を図るため、将来有望なベンチャー企業等に対し、事業化に向けた研究開発を支援します。

- 沖縄イノベーション創出事業

将来有望とされるシーズ候補を掘り起こし、実用性を検証、さらに製品・サービスの開発により、事業化・実用化へと結びつけるため、沖縄県内で行う研究開発プロジェクトの共同研究に対し、資金助成を行います。

- OKINAWA 型産業応援ファンド事業

OKINAWA 型産業応援ファンドの運用益により、本県の特色ある地域資源等を活用した健康食品・バイオ関連産業や観光関連等産業（OKINAWA 型産業）における県内中小企業者等が行う、新たな商品開発やサービスの創出を支援し、中小企業の事業化を促進します。

- 沖縄文化等コンテンツ産業創出投資事業

沖縄県の文化等を活用したコンテンツ制作に対して投資を行うため、ベンチャーキャピタルなどが出資して組成する投資事業有限組合に出資します。

- 沖縄文化等コンテンツ産業創出支援事業

コンテンツ制作を目指す事業者を対象に、コンテンツ制作プランのブラッシュアップやプランの実現に向けた共同事業体の形成促進、県外・海外市場を見据えた販路開拓、知財戦略の構築、資金と工程の管理ノウハウの蓄積などを行うため、ハンズオン支援を行います。

- ベンチャー育成連携事業

本県におけるベンチャー企業や新規事業の創出を推進するために、インキュベーション施設を保有する市町村と連携し、有望なビジネスプランの発掘及び事業化の支援を行います。

- 離島活性化総合支援モデル事業

離島の活性化を図るため、新たな地域資源の発掘・開発・市場創造のための仕組みづくりについて、専門家によるハンズオン支援を行います。

- 産業振興公社メールマガジンの発行

中小企業支援策やセミナー等に関する情報について、メールで定期的に提供します。

---

- 中小企業100の支援発行

中小企業施策に関する手引き書として主な施策の概要を紹介します。当公社のホームページでもご覧いただけます。

- ライブラリー(書籍、ビデオの貸出し)情報提供

貸出期間は1週間。数量が多い場合等は、2週間まで貸出期間を延長できます。一人あたり、ビデオは5本、書籍は5冊まで借りることができます。

- 情報誌「沖縄ベンチャースタジオ」の編集・発行情報提供

沖縄の「元気企業」の紹介及び各種支援策等公社関連の情報を提供します。

- 中小企業景況調査の調査分析情報提供

中小企業基盤整備機構から提供を受けた「中小企業景況調査」を分析し、四半期毎に公表しています。

- その他

新たな事業への進出、新商品の開発、融資・補助の申請等を実施する中小企業、経営者や創業を目指している企業家(中小企業者等)の前向きな事業活動に対して、専門的な知識を有するマネージャーにより、窓口での相談・アドバイス、専門家の企業派遣等の事業を実施するために「沖縄県中小企業支援センター」を(財)沖縄県産業振興公社内に設置しています。本事業を通じ、県内中小企業等の様々な要望に対し、ワンストップサービスの提供を行っています。



## 沖縄県プラットフォーム・支援体制のしくみ

沖縄県プラットフォームとは、沖縄県が策定した「沖縄県事業環境整備構想」に基づき設置されたもので、その内容は、県内中小企業による新事業の創出、事業拡大や創業を目指す方々を、様々な分野から多角的・効果的に支援を行うため、身近な相談窓口として、(財)沖縄県産業振興公社の中小企業支援センターを中核的機関として位置づけ、県内各新事業支援機関との連携による、支援体制を構築することにより、ワンストップサービスの拠点として、あらゆる支援へのアクセスできる体制を整備しております。



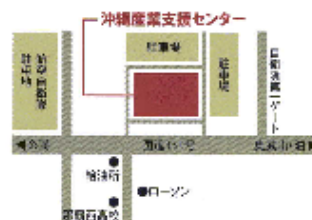
●お問い合わせは

 **(財)沖縄県産業振興公社**  
(沖縄県中小企業支援センター)

〒901-0152 沖縄県那覇市小禄1831番地1 沖縄県産業支援センター4階

TEL.098-859-6237 FAX.098-859-6233

URL <http://www.okinawa-ric.jp> E-mail [info@okinawa-ric.or.jp](mailto:info@okinawa-ric.or.jp)



図表 2-2-1 沖縄県プラットフォーム・支援体制のしくみ

(資料：沖縄県産業振興公社)

---

## (2) 商工会議所（那覇）

### ＜設立の目的＞

現在（平成22年11月時点）、全国で514商工会議所がそれぞれの地域で活動しています。商工会議所は(1)地域性―地域を基盤としている、(2)総合性―会員はあらゆる業種・業態の商工業者から構成される、(3)公共性―公益法人として組織や活動などの面で強い公共性を持っている、(4)国際性―世界各国に商工会議所が組織されている、という4つの大きな特徴を持っており、全国の商工会議所の会員数は135万（平成21年3月現在）を数えています。（日本商工会議所HPより）

### ＜設立根拠＞

商工会議所法（昭和28年法第143号）

### ＜支援業務＞

- ・ 日商各種検定試験（簿記、珠算、販売士、日商 PC、福祉住環境コーディネーター、カラーコーディネーター、ビジネス実務法務、ECO）の実施
- ・ 部会・委員会の運営、原産地証明・サイン証明の発給、取引紹介
- ・ JAN コードの普及、メーカーコード登録受付
- ・ 那覇商工フェアの開催、産業視察、各種講演会・講習会の開催
- ・ 広報誌「商工ニュース」の発行（毎月）
- ・ 「賃金・退職金実態調査報告書」「那覇市経済早わかり」の発刊
- ・ LOBO(早期景気観測)調査
- ・ 経営改善普及事業（相談指導:金融、税務、経理、経営、労働、商業技術、特許、店舗改善など）＜相談指導はすべて無料です＞
- ・ 小企業等経営改善資金（マル経資金）の推薦:無担保・無保証人、低利の資金が利用できる
- ・ 中小企業総合事業団・共済制度の運営、経営安定特別相談室の運営
- ・ 各種講演会・セミナーの開催、中小企業景況調査
- ・ 婦人会・青年部の運営、労働保険専務の指導
- ・ 地域商店街活性化事業、商業近代化事業の実施
- ・ エキスパートバンク事業、記帳機械化システムの実施

那覇商工会議所 HP より



---

### (3) 商工会連合会

#### <設立の目的>

昭和48年6月23日設立

商工会の健全な発達を図り、もって商工業の振興に寄与すること。

#### <設立根拠>

商工会法55条の2(昭和35年法律第89号)

主管省庁等 経済産業省 中小企業庁経営支援部小規模企業参事官室 内閣府沖縄総合事務局 経済産業部中小企業課 沖縄県 商工労働部経営支援課

#### <支援業務>

(国などに対する具申、建議、答申)

県内中小企業の振興を図るため、法律、金融、税制などについて、意見の公表や関係機関への具申を行います。

(企業のお手伝い)

#### ● エキスパートバンク

中小企業診断士などの専門家による店舗・工場診断をはじめ、企業に直接、専門家を派遣して、適切な指導・助言を行うなど経営のお手伝いをします。

#### ● 経営安定相談事業

中小企業の倒産を未然に防ぐため、連合会に設置された経営安定特別相談室の「商工調停士」を中心に弁護士・中小企業診断士などによるスタッフが再建方法の検討や当面の資金手当対策等の対応をします。

(起業のお手伝い)

これから事業を始めようとする方を対象に、セミナーや専門家の派遣による個別相談など、創業を支援するための事業を行っています。

(検定)

珠算、簿記、販売士などの商業振興に資する各種検定試験を実施しています。

(情報化及び広報活動)

2ヶ月に1回会報誌を発行し小規模事業施策の普及や商工会のイメージアップを図っています。

---

(福利厚生事業)

共済、年金、P L 保険など、会員等の福利厚生に資する各種共済事業等の運営支援を行っています。

---

#### (4) 社団法人 沖縄県工業連合会

##### <設立の目的>

沖縄県における工業の育成及び振興を図り、県経済の健全な発展に寄与することを目的としています。

(平成 22 年 5 月現在会員数)

正 会 員 304 社

賛助会員 69 社

##### <設立根拠>

創 立 昭和 28 年 5 月 21 日

法人化 昭和 59 年 7 月 1 日

##### <支援業務>

###### (1) 工業の育成及び振興に関する事業

工業振興に係わる政策提言に関すること

工業用地の確保・企業立地の推進に関すること

工業振興に係わる情報の収集・提供に関すること

工業振興に係わる受託事業に関すること

###### (2) 県産品の販路拡大に関する事業

沖縄の産業まつりに関すること

県産品奨励月間事業に関すること

###### (3) 技術の向上及び経営の支援に関する事業

工業に係わる講習、研究、調査及び人材育成に関すること

制度資金に関すること

沖縄県工業連合会 HP より

---

## (5) 沖縄県中小企業団体中央会

### 〈設立の目的〉

昭和 44 年 8 月

沖縄県中小企業団体中央会は、中小企業等協同組合法に基づき中小企業の組合を会員として設立された公益法人で、通称「中央会」と呼ばれています。

中央会は、中小企業の組合の設立・運営、金融・税制、労働問題や中小企業の経営問題等について相談、指導を行っています。

また、組合が組合員のために実施する活路開拓事業、情報化対策事業、融合化促進事業等を支援しています。

### 〈設立根拠〉

「中小企業団体の組織に関する法律」に基づいて設立された経済団体

### 〈支援業務〉

- 協同組合の設立・運営、労働・金融相談
- 会計・法律特別相談、情報化
- 活路・研修助成
- 研修会・講習会・人材養成
- 組合青年部の育成、海外研修
- 官公需受注対策事業
- 建議陳情、その他、役員
- 組合の設立及び運営指導、中小企業の経営・労務・経理税務・法律相談
- 組合の金融、経理税務、事業運営、流通、労働問題等に関する講習会、講演会等の開催

---

## (6) 沖縄県中小企業家同友会

### <設立の目的>

昭和 62 年 10 月 3 日設立（沖縄県）

#### 1. 中小企業家同友会の創立 1957 年 4 月 26 日

日本中小企業家同友会（現東京中小企業家同友会）として東京で創立

2. 全国協議会の結成 1969 年 11 月 17 日 5 同友会（東京・大阪・名古屋・福岡・  
神奈川）、会員数 700 名弱で結成 会長 鋤柄 修（株）エステム 会長

3. 2011 年 1 月現在 加盟企業数 47 都道府県 会員 41,500 企業経営者  
平均企業規模・従業員数 30 名・資本金 1,500 万円

### <設立根拠>

（同友会の性格）

同友会は、任意団体であり中小企業家が自主的に参加し、手作りの運営を心がけ、  
中小企業家のあらゆる要望に応じて活動するという特色があります。

また、同友会は、考え方や、社会的立場、業種、企業規模にとらわれず、大いに見  
聞をひろめ、企業の繁栄をめざそうとする中小企業家であれば誰でも入会できます。

会の財政は入会金、会費を中心とした会員からの収入で成立っています。

政治にたいする同友会の姿勢は、会の目的を達成するために、どの政党ともわけへ  
だてなく接触しますが、会としては特定の政党と特別な関係をもたないようにします。  
会員個人の思想・信条の自由は当然のこととして保障されています。

### <支援業務>

#### 1. 会員の経営体験に基づいた例会

例会は会員経営者の生の経営体験報告を聞き、小人数のグループに分かれて討論を  
行うというスタイルが一般的です。報告者の話から学ぶとともに、討論では、参加者  
自身の経営におきかえて、企業と経営者のあり方の核心に迫る意見の交換を心がけて  
います。

#### 2. 経営指針確立の運動

中小企業家同友会では、経営理念、経営方針、経営計画を総称して「経営指針」と

---

呼び、会員企業で経営指針を確立していく運動に取り組んでいます。特に「何のために経営するのか」「自社の存在価値は何か」を問いかけ、経営理念に社会性・科学性・人間性を加味することを重視しています。また、社員の参加をどう促していくかも重要なテーマです。

冊子「実践的な経営指針の確立と成文化の手引き」を発行しています。

### 3. 共同求人活動

新卒者を採用するための共同での活動です。学生に生きがい働きがいを提示できる魅力ある企業づくり、採用した若い社員が育つ風土づくり、地域における中小企業への理解の促進、学校や父母との連携による地域全体の教育の推進などをめざしています。

### 4. 社員教育活動

「働かされる」のではなく、自分の頭で考えて行動し、顧客の求めるものに積極的に仕事でこたえられる社員となれる企業づくりをめざしています。そのために社長も含め会社の基本理念（経営理念）を社員とともに考えるなど、自主的な学ぶ意欲にあふれる企業づくりを心がけています。

書籍「共に育つ1」「共に育つ2」「共に育つ3」では教育学者の講演と企業での事例を紹介しています。

### 5. 労使の信頼関係を強める活動

中小企業家同友会は、1975年に「中小企業における労使関係の見解（＝労使見解）」（「人を生かす経営」所収）を発表しています。経営者の経営責任、対等な労使関係などについての考え方を明らかにしたもので、その見解の実践として経営指針確立運動や社員教育活動が始まりました。時代に応じてその精神の普及と実践に努めています。

### 6. 障害者問題の取り組み

中小企業において障害者雇用を推進するため、雇用経験の交流、実習生の受け入れ、養護学校等関係者との交流などを行っているほか、介護機器やバリアフリー住宅についての研究、障害者とともに生きる街づくりの研究などに取り組んでいます。

### 7. 中小企業をとりまく経営環境を改善する活動

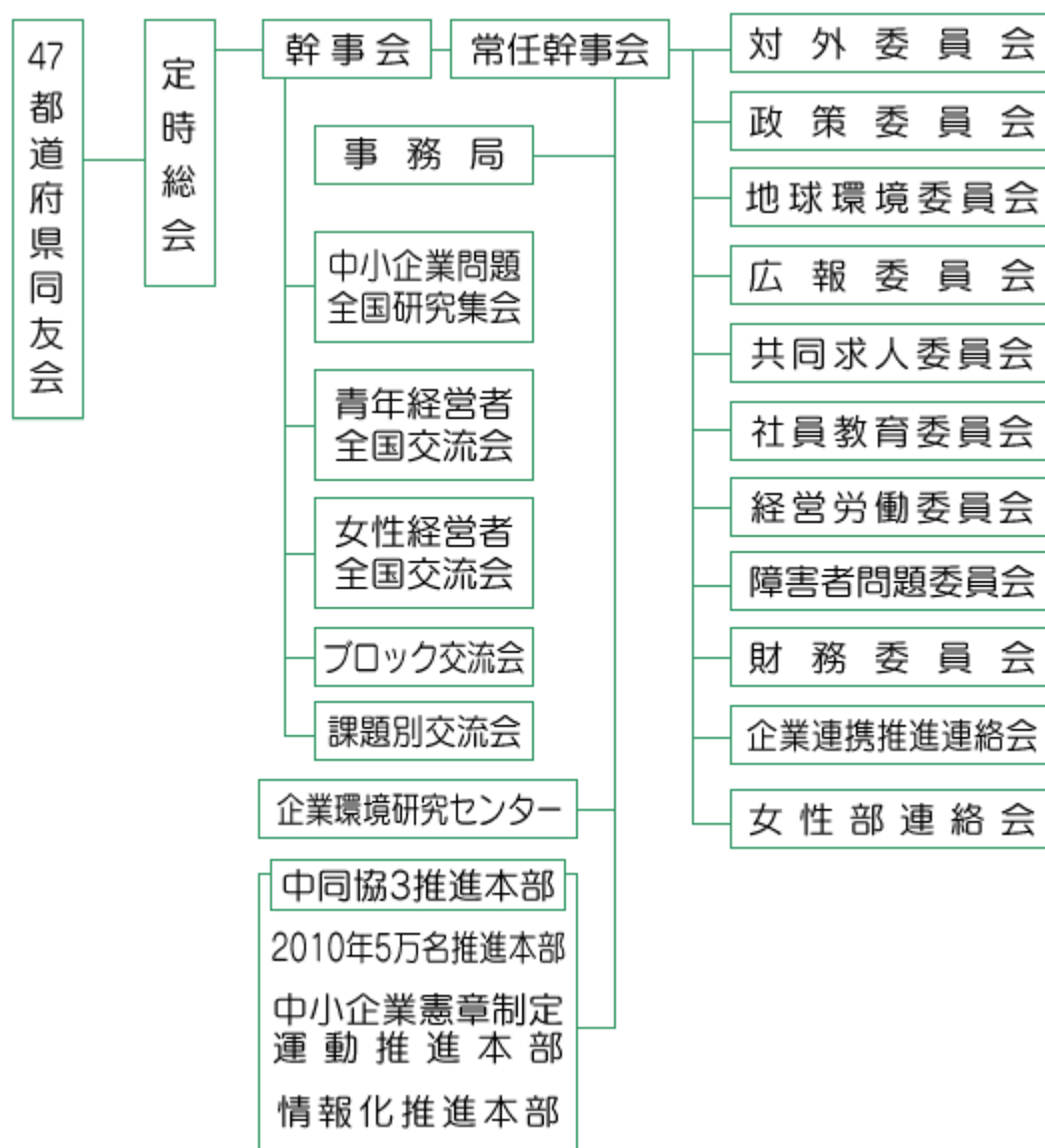
全国協議会では、中小企業の経営努力が報われる経営環境をつくるため、様々な政策活動を行い、毎年「国の政策に対する中小企業家の要望・提言」としてまとめ発表しています。各都道府県ごとの同友会でも、金融、税制、労働、教育、地球環境など多岐にわたる要望・提言活動が行われています。

## 8. 景況調査などの調査研究活動

全国協議会の企業環境研究センターでは、会員企業を対象に年4回の景況調査を行い「同友会景況調査報告（DOR＝ドール）」を発表しています。各都道府県ごとの同友会でも、景況をはじめ金融、賃金、労働実態などの調査活動を行っています。

## 9. その他の活動

企業後継者育成などを目的とした青年部活動、女性経営者・経営者夫人が経営者としての実力を高める女性部活動、異業種・同業種の企業間交流・ネットワークづくりをすすめる活動、地球環境保全のための活動、国際的な経営視点を学ぶ活動などを行っています。



図表 2-2-3 沖縄県中小企業家同友会組織図

---

## (7) 独立行政法人中小企業基盤整備機構

### 〈設立の目的〉

平成 13 年 12 月に閣議決定された「特殊法人等整理合理化計画」に基づき、平成 14 年 12 月に「独立行政法人中小企業基盤整備機構法」が公布されました。

中小企業総合事業団（信用保険業務を除く）は、地域振興整備公団（地方都市開発整備等業務を除く）及び産業基盤整備基金の業務を統合し、平成 16 年 7 月 1 日に「独立行政法人中小企業基盤整備機構」として新しくスタートを切ることになりました。

独立行政法人中小企業基盤整備機構（略称：中小機構）は、中小企業者その他の事業者の事業活動に必要な助言、研修、資金の貸付け、出資、助成及び債務の保証、地域における施設の整備、共済制度の運営等の事業を行い、もって中小企業者その他の事業者の事業活動の活性化のための基盤の整備を行います。

### 〈設立根拠〉

独立行政法人中小企業基盤整備機構法

主務大臣 経済産業大臣（一部の業務については財務省と共管）

平成 16 年 7 月 1 日設立

資本金 1 兆 1184 億 1887 万 4010 円

### 〈支援業務〉

#### ①創業・新事業展開をサポート

会社を起こす。新しい事業を立ち上げる。

さまざまな局面で生ずる専門性の高い課題解決に向けて一貫した経営支援を行います。

#### 1. アドバイスによる創業・新事業展開サポート

多様な相談窓口を通じたアドバイスにより、創業・新事業展開を支援します。

#### 2. 地域資源・農商工連携・新連携の支援

地域資源を活かした取り組みや、中小企業者と農林漁業者の連携、異分野の中小企業の連携を支援します。

#### 3. インキュベーション

起業家や新事業に取り組む事業者の立ち上げ期を、総合的に支援します。

#### 4. 専門家の派遣

専門知識を有する人材を派遣し、適切なアドバイスを提供します。



---

## 5. ビジネスマッチング

ビジネスマッチングの場や機会を積極的に提供します。

## 6. ファンド出資

起業支援ファンド等への出資を通じた資金供給により、創業または成長支援初期段階にある中小企業者を支援します。

## 7. 産学官連携支援

地域と中小企業のための産学官連携について情報提供を行います。

## ②成長・発展をサポート

質の高い経営に向けて。効率のよい経営に向けて一

地域の中小企業支援機関等と連携し、中小企業の経営力強化に向けた支援を行います。

### 1. アドバイスによる経営サポート

多様な相談窓口を通じたアドバイスにより経営を支援します。

### 2. 専門家の派遣

専門知識を有する人材を派遣し、適切なアドバイスを提供します。

### 3. ビジネスマッチング

ビジネスマッチングの場や機会を積極的に提供します。

### 4. ファンド出資

中小企業成長支援ファンドへの出資を通じた資金供給により、新たな成長・発展を目指す中小企業者を支援します。

### 5. 中小企業大学校による人材育成

実践的な研修と各種セミナーにより、中小企業の人材育成と経営を支援します。

### 6. 知的資産経営の普及

マニュアルの作成やセミナーなどを通じて知的資産経営の普及を推進します。

### 7. 国際化支援

海外事業展開への取り組みをセミナーや個別アドバイスなどで支援します。

---

#### 8. 環境・安全・省エネ対策

環境関連法律・制度、アスベスト・省エネ対策についてアドバイスなどを行います。

#### 9. 事業承継円滑化支援

事業承継円滑化のために、アドバイスなどを行います。

#### 10. ものづくり・サービス産業への支援

ものづくり・研究開発についてのアドバイス、ビジネスマッチングや情報提供により中小企業の発展を支援します。

#### 11. 地域資源・農商工等連携・新連携の支援

地域資源を活かした取り組みや、中小企業者と農林漁業者の連携、異分野の中小企業の連携を支援します。

#### 12. まちづくり・中心市街地の活性化支援

まちづくり・中心市街地の活性化への取り組みを支援します。

#### 13. 中小企業応援センターへの支援

中小企業応援センターの円滑な事業活動を支援します。

#### ③もしもに備えてセーフティネットでサポート

再び立ち向かうために。もしもに備えるために。事業再生支援や共済運営、災害等への円滑な対応により、中小企業の「安心」に対して支援を行います。

##### 1. 小規模企業共済制度

生活の安定や再建を図るため、資金を準備しておく共済制度です。

##### 2. 経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済制度）

取引先の突然の倒産、そんなときにあなたを守る安心の制度です。

##### 3. 中小企業再生支援

中小企業再生支援全国本部の設置や中小企業再生ファンドへの出資を通じ、事業再生に取り組む中小企業者を支援します。

##### 4. 債務保証

法律に基づき、事業資金を調達するための債務保証を行います。

---

## 5. 災害対策

災害により被害を受けたときの貸付等や、災害発生時に備えた「緊急時企業存続計画」の普及を推進します。

### ④インフラをサポート

コスト競争力・営業力の強化のためにー。工場や店舗などの連携・共同化、産業用地の選定・取得に対して支援を行います。

#### 1. 高度化事業

工場や店舗などの連携・共同化、商店街などの施設整備を支援します。

#### 2. 産業用地の提供

北海道から九州まで全国各地で、大規模な工場用地やオフィス用地、研究所、物流センター、商業施設などの受け皿として、用地の提供を行います。

(8) 各支援機関別メニュー

|   |          | 沖縄県<br>産業振興公社 | 商工会議所 | 商工会連合会 | 社団法人<br>沖縄県工業連合会 | 沖縄県<br>中小企業団体中央会 | 沖縄県<br>中小企業家同友会 | 独立行政法人<br>中小企業基盤整備機構<br>沖縄事務所 |
|---|----------|---------------|-------|--------|------------------|------------------|-----------------|-------------------------------|
|   | 融資・貸与    | ○             | ○     | ○      |                  | ○                |                 | ○                             |
|   | 経営       | ○             | ○     | ○      |                  | ○                | ○               | ○                             |
|   | 起業       | ○             | ○     | ○      |                  | ○                |                 | ○                             |
| 相 | 事業承継     |               | ○     | ○      |                  | ○                |                 | ○                             |
| 談 | 技術       | ○             | ○     | ○      |                  | ○                |                 |                               |
|   | 特許       | ○             | ○     | ○      |                  | ○                |                 |                               |
|   | 海外進出     | ○             | ○     | ○      |                  | ○                |                 | ○                             |
|   | 専門家派遣    | ○             | ○     | ○      |                  | ○                |                 | ○                             |
|   | セミナー研修   | ○             | ○     | ○      | ○                | ○                | ○               | ○                             |
|   | ハズオン支援   | ○             | ○     | ○      |                  |                  |                 | ○                             |
|   | ファンド活用   | ○             | ○     | ○      |                  |                  |                 | ○                             |
|   | 販路拡大事業   | ○             | ○     | ○      | ○                | ○                | ○               | ○                             |
|   | 債務保証     |               |       | ○      |                  |                  |                 | ○                             |
|   | 再生計画策定支援 |               | ○     | ○      |                  |                  |                 |                               |
|   | 共済制度     |               | ○     | ○      |                  | ○                |                 | ○                             |
|   | 検定試験     |               | ○     | ○      |                  |                  |                 |                               |
|   | 景況調査     | ○             | ○     | ○      |                  | ○                | ○               | ○                             |

図表 2-2-4 各支援メニューマトリックス

### 第3節 中小企業支援に関連する資格

中小企業のさまざまなニーズに応えるには業界の専門家との幅広い連携が必要である。今後は、士業（税理士・公認会計士・不動産鑑定士・司法書士等）との連携が重要視されるものと思われる。以下は沖縄県内の専門家に関する概要である。

|    | 認定資格名   | 概要・目的                                                                                                | 県内の団体名        |
|----|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1  | 行政書士    | 行政書士法に基づき、許可（許認可）申請書類等「官公署に提出する書類」および「それに係る権利義務、事実証明に関する書類」の作成、並びに提出手続きの代理などを業とする国家資格者               | 沖縄県行政書士会      |
| 2  | 司法書士    | 登記、供託及び訴訟等に関する手続きの適正かつ円滑な実施に資し、もって国民の権利の保護に寄与することを目的とする国家資格                                          | 沖縄県司法書士会      |
| 3  | 社会保険労務士 | 労働関連法令や社会保障法令に基づく申請書・届出書・報告書・審査請求書・異議申立書等の書類作成代行等を行い、また企業を経営していく上での労務管理や社会保険に関する相談・指導を行うことを職業とする為の資格 | 沖縄県社会保険労務士会   |
| 4  | 宅地建物取引業 | 宅地建物取引の公正の確保、業務の健全な発達の促進、購入者等の利益の保護と宅地や建物の流通の円滑化を担っている                                               | 沖縄県宅地建物取引業協会  |
| 5  | 土地家屋調査士 | 他人の依頼を受けて、土地や建物がどこにあって、どのような形状か、どのように利用されているかなどを調査・測量して図面作成、不動産の表示に関する登記の申請手続などを行う測量及び表示に関する登記の専門家   | 沖縄県土地家屋調査士会   |
| 6  | 不動産鑑定士  | 不動産の鑑定評価に関する法律に基づき制定された国家資格であり、不動産の経済価値に関する高度専門家                                                     | 沖縄県不動産鑑定士協会   |
| 7  | 税理士     | 税理士法に定める国家資格であり、税理士となる資格を有する者のうち、日本税理士会連合会に備える税理士名簿に財務省令で定めるところにより、氏名、生年月日、事務所の名称及び所在地その他の事項の登録を受けた者 | 沖縄税理士会        |
| 8  | 弁護士     | 法的手続きにおいて当事者の代理人、被告人の弁護人として法廷で主張・弁護等を行うほか、各種の法理に関する事務を行う職業、又はその資格をもった者                               | 沖縄弁護士会        |
| 9  | 公認会計士   | 財務書類その他の財務に関する情報の信頼性を確保することにより、会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り、資本主義の健全な発展を担う                             | 日本公認会計士協会沖縄会  |
| 10 | 中小企業診断士 | 中小企業支援法（昭和38年法律第147号）に基づき、経済産業大臣により「中小企業の経営診断の業務に従事する者」として登録された者。経営・業務コンサルティングの専門家としては唯一の国家資格である     | 中小企業診断協会沖縄県支部 |

### 第3章 新たな支援体制と施策の考察

#### 第1節 新たな支援のポイント

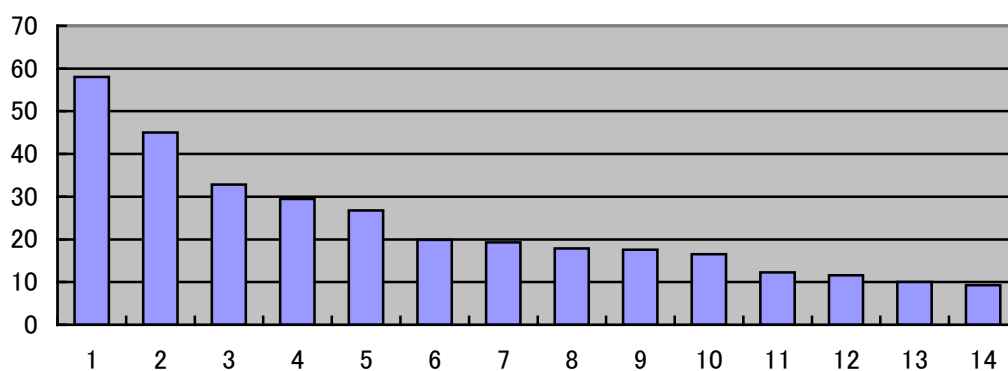
前章で沖縄県経済や中小企業の特徴、各支援機関について整理を行った。それらを踏まえて新たな中小企業支援体制について考察してみたい。

図表 3-1 及び図表 3-2 は、全国の支援機関の指導員に対して、支援を行ううえでの課題を調査したものである（出展：中小企業及び支援者における施策ニーズ把握のための情報収集に関する調査研究、中小企業総合研究機構、平成 20 年）。

さらに、課題をその発生源や原因でカテゴリわけしたものが図表 3-3、図表 3-4 であ

| No | 課題                        | 回答数   |
|----|---------------------------|-------|
| 1  | 会員数の確保                    | 58.0% |
| 2  | 業務（分担）見直しによる経営支援・指導時間の確保  | 45.0% |
| 3  | 事業展開のマネリ化                 | 32.8% |
| 4  | 執行予算の確保                   | 29.5% |
| 5  | 企画事業及びセミナー等への参加者の反応       | 26.8% |
| 6  | 経営支援・指導業務の情報交換の活用         | 19.9% |
| 7  | 人的（外部専門家、他機関等）ネットワークの構築   | 19.3% |
| 8  | 各種委託事業（公募型事業）事務手続きへの対応    | 17.9% |
| 9  | 情報量過多による、業務上の優先順位付け       | 17.6% |
| 10 | 業務上必要な公的資格取得の必要性          | 16.5% |
| 11 | 会報・広報資料、HP・情報伝達のための手段の活用策 | 12.3% |
| 12 | 現場で対応困難な施策の存在             | 11.6% |
| 13 | 時期を逸した相談案件への対応            | 10.0% |
| 14 | 相談窓口への来所者数確保              | 9.3%  |

図表 3.1 経営指導員の課題



図表 3-2 経営指導員の課題（グラフ）

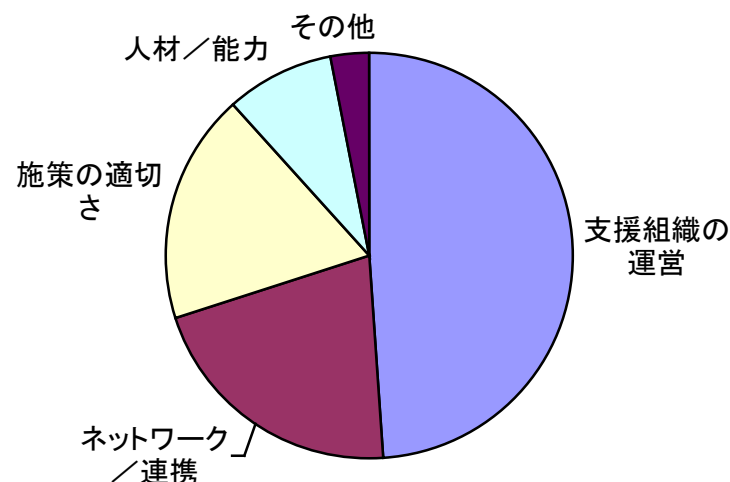
る。これによると、「①会員数の確保」や「②業務分担見直しによる経営支援・指導時間の確保」に代表されるような支援組織の運営上の課題が多いが、「③事業展開のマンネリ化」や「⑤企画事業及びセミナー等への参加者の反応」のような現行の施策の適切さや「⑥経営支援・指導業務の情報交換の活用」や「⑦人的（外部専門家、他機関等）ネットワークの構築」のような外部機関や専門家との連携等が課題であるとの認識も多く見られる。また、指導員の中には支援能力に対して「⑩業務上必要な公的資格の必要性」や「⑫現場で対応困難な施策の存在」のような問題意識を持っている回答も見られる。

前章で整理した沖縄県の環境特性や現状の支援体制と現場で活動する経営指導員の問題意識も踏まえ今回の調査グループにて検討した結果、新たな支援体制を考えるうえでの論点は以下の3点であると合意に至った。

- ・企業の特性に合致した支援
- ・支援機能の役割の明確化と連携
- ・支援人材の育成

| 課題カテゴリ    | No | 回答数   | 合計     |
|-----------|----|-------|--------|
| 支援組織の運営   | 1  | 58.0% | 159.7% |
|           | 2  | 45.0% |        |
|           | 4  | 29.5% |        |
|           | 8  | 17.9% |        |
|           | 14 | 9.3%  |        |
| 施策の適切さ    | 3  | 32.8% | 59.6%  |
|           | 5  | 26.8% |        |
| ネットワーク／連携 | 6  | 19.9% | 69.1%  |
|           | 7  | 19.3% |        |
|           | 9  | 17.6% |        |
|           | 11 | 12.3% |        |
| 人材／能力     | 10 | 16.5% | 28.1%  |
|           | 12 | 11.6% |        |
| その他       | 13 | 10.0% | 10.0%  |

図表 3-3 経営指導員の課題の分類



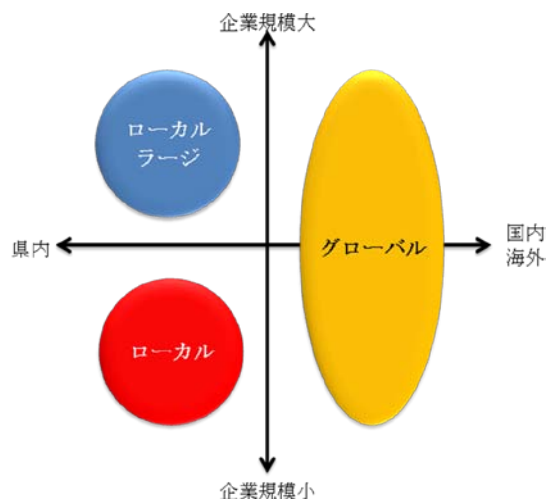
図表 3-4 経営指導員の課題の分類 (グラフ)

## 第2節 企業の特性に合致した支援

### 1. 企業特性の類型化

ひとくちに、中小企業といってもその規模や経営上の特性はさまざまである。前節の経営支援に関する調査報告書や現場で対応している診断士等へのヒアリングによると、支援を行っている中小企業にマッチした支援策がないとの声をしばしば耳にする。

中小企業の支援ニーズを検討するにあたり、企業規模とその商圏により課題が異なるとの仮説のもと図表 3-5 に示すとおり企業の類型化を行った。縦軸が企業の規模（資本金や売上等）で横軸が商圏である。これによると、企業は、3 種類に類型化することができる。



図表 3-5 企業規模と市場による分類

ローカル企業とは、一般的に企業規模も小さく小規模零細企業や生業的な事業者が含まれる。例えば、飲食店や小売店など小商圏の顧客を対象に事業を行っておりその地域に居住している人々の生活を支えている業種が主である。

ローカルラージ企業とは、ローカル企業に比較すると企業規模は大きく、組織的に事業推進を行っていることが特徴的である。商圏はローカル企業と同様で主に県内を対象であり、食品メーカーやローカルチェーンを展開している飲食業や小売業（スーパーマーケット等）が相当する。

グローバル企業とは、比較的規模が大きい企業が多いが、健康食品関連や IT 系企業においては、小規模の企業も見受けられる。主な商圏を県外や海外としていることが特徴である。

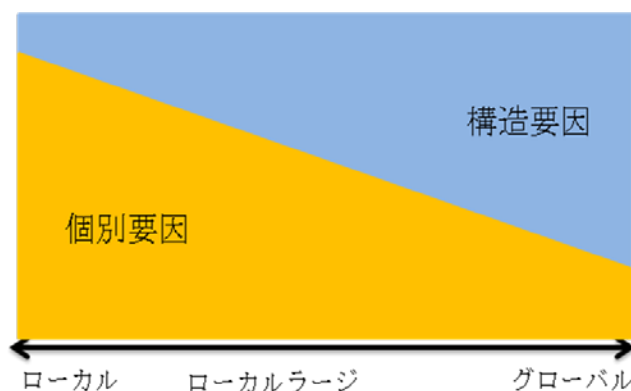
|         |                             |
|---------|-----------------------------|
| ローカル    | 地域の人々の生活を支える小規模事業者          |
| ローカルラージ | 地域の産業や生活を支えるコア企業群           |
| グローバル   | 県内に本社や事業拠点を置き全国又は海外を商圏とする企業 |

図表 3-6 企業の種類と特徴



## 2. 企業の特性と課題

前項で類型化したそれぞれの企業群の課題はどのようなものであるのか考察してみたい。ローカル企業やローカルラージ企業のように限られた狭い地域を商圈として事業を行う企業は、グローバル企業と比較すると、相対的に競合企業が少ないということがあげられる。グローバル企業のように、国内から海外へと商圈を広くすればするほど、多くの企業と競争せざるを得ないことになる。さらに、グローバル企業は、企業間の能力の競争だけでなく、地理的要素や社会インフラ等の条件も事業運営に大きな影響を与える。



図表 3-7 課題の特性

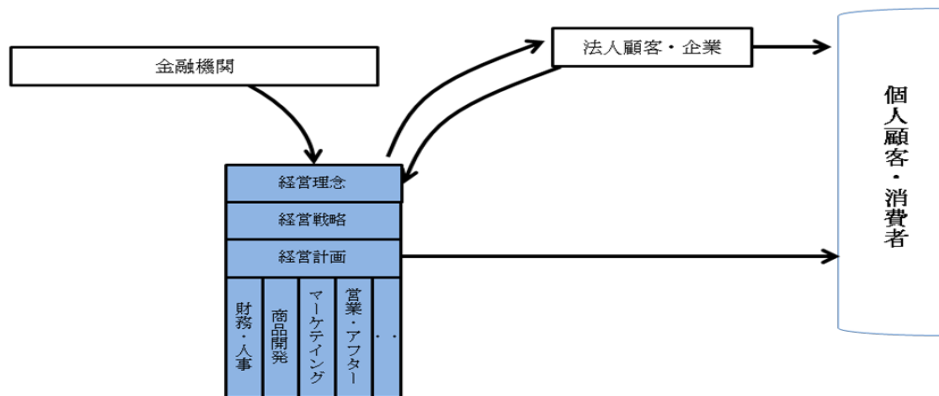
沖縄県に立地している企業か否かに関わらず企業の抱える企業内資源の問題（全国及び海外企業においても共通な）を個別要因とし、前出の地理的要素やインフラ等の外部環境の生み出す課題を構造要因と定義付けすると、ローカル企業はグローバル企業に比較して構造要因が経営にあたえるインパクトは相対的に小さく、どちらかといえば人材や技術、保有するノウハウ等といった企業個々の資質や能力が企業経営に大きな影響を与えるといえる（図表 3-7）。

構造要因の具体的な例として、首都圏を商圈としたとき商圈までの物流コストやスピード等があげられよう。また、商圈が国内から海外と広くなるにつれ競合企業も増加し、大手企業も含めた熾烈な競争が繰り広げられることになる。そのためにさらなる技術の高度化や自企業単独では課題克服が困難なため企業間の連携の必要性がでてくる、それらを実施するための大規模な資金の確保等、グローバル企業ならではの課題が増えてくることがあげられる。

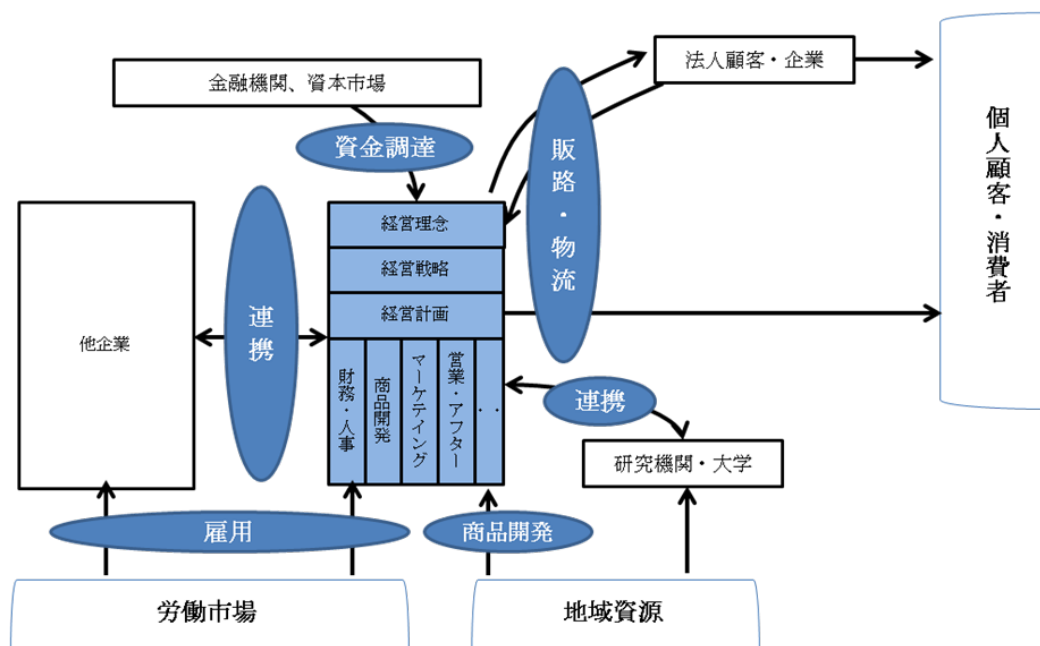
以上のようなことを踏まえて、ローカル／ローカルラージ企業とグローバル企業の課題（図中の網掛け部分が課題）のモデル化を試みたのが図表 3-8、図表 3-9 である。この図の意味するところは、県内に立地するローカル及びローカルラージ企業の場合は、競合企業に対しても外的環境は平等に与えられ、競争優位か否かは当該企業の商品開発力や営業力等の企業自身の能力に依存するという事である。

一方、グローバル企業の場合は、商圈の広さや競争の激しさからくる、物流、資金調達、外部連携、商品開発などが新たな課題となる。

以上述べたとおり、企業の特性により企業の課題が異なり課題に応じたニーズがあり、それらに対応した企業支援体制及び施策が必要となってこよう。



図表 3-8 ローカル/ローカルラージ企業の課題モデル



図表 3-9 グローバル企業の課題モデル

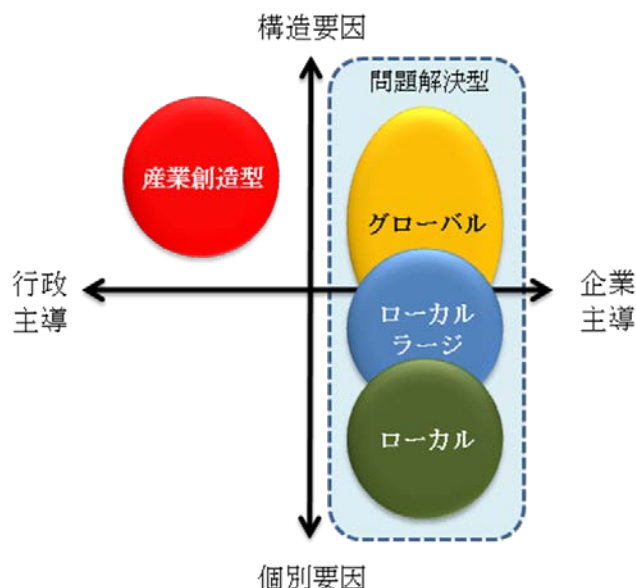
### 3. 問題解決型支援と産業創造型支援

企業支援体制及び施策を考えるうえで、企業の要請を受けて支援を講ずるのか、あるいは政策的に産業を育成するののかという視点も重要である。ここでは、前者を問題解決型支援と呼び後者を産業創造型支援と呼ぶこととする。

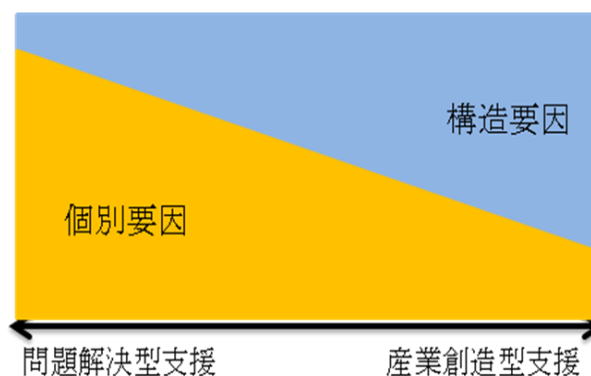
従来行われている支援業務の多くは、企業側の要請による問題解決支援に該当する。問題解決型支援は、企業の日々直面する経営問題が多く、その中身は企業個別の事情によるものがほとんどである。現在、問題解決型支援を主力として行っているのが、中小企業支援センターや各地域の商工会等である。支援策としては、中小企業支援センターや商工会の実施する窓口相談や専門家派遣、その他雇用関係の様々な給付金等がある。必要とされる機能は、経営全般に対して問題解決をタイムリに身近で実施できることが重要である。

一方、産業創造型支援とは、ある産業分野またはテーマを設定し戦略的に当該分野の企業の創出や育成を図るものである。現在行われている、OKINAWA 型ファンド事業やイノベーション創発事業などがこれに相当する。

図表 3-12 は、両者の支援タイプのとるべき特性を整理したものである。問題解決型支援の場合は、いかにきめ細かく地域をフォローできるかが重要とされ、産業創造型支援では、選択と集中を基本として、支援側の人的パワーや資金を集中して投入することが重要であるとする。従来、産業創造型支援では個別企業へ助成金を支出する方法が主であるが、産業分野やテーマを設定しその分野で他府県企業と比較して相対的に不利な部分（構造要因）を低減させ、後は個々の企業の自由な競争を促進するといったような支援こそが必要ではないかと思われる。つまり、産業創造型支援では、個別企業（点）を育成するにとどまらず、さらに沖縄全体の当該産業の競争力を高めるために、点から



図表 3-10 産業創造型支援の位置づけ



図表 3-11 問題解決型支援と産業創造型支援

面に展開すべく戦略的に行う必要がある。

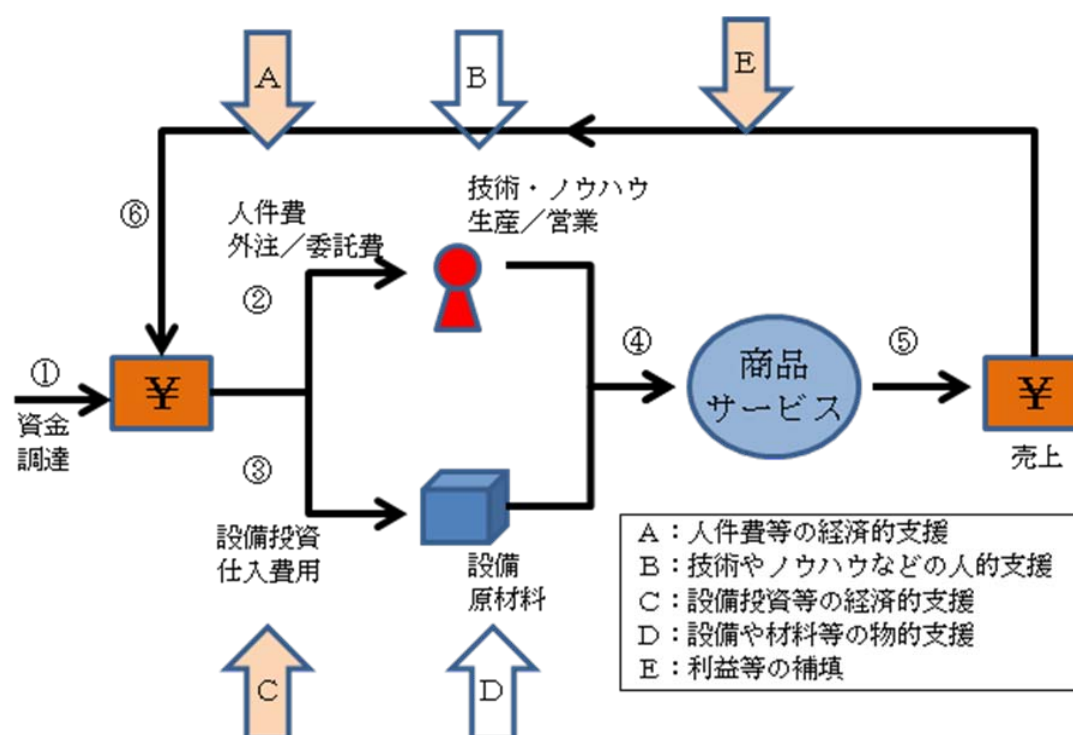
|          | 問題解決型支援          | 産業創造型支援                  |
|----------|------------------|--------------------------|
| 支援形態     | ・日常的なハンズオン       | ・特定／専門的                  |
| 経営支援内容   | ・経営機能全般の問題解決     | ・調査研究<br>・環境整備（構造要因への対応） |
| 金融支援内容   | ・日々の資金繰り等<br>・融資 | ・設備投資、研究開発投資<br>・出資／融資   |
| 支援策のポイント | ・網羅的・公平性         | ・選択と集中                   |

図表 3-12 支援タイプによる支援策の内容

#### 4. 支援手段について

図表 3-13 は、企業の内部プロセスを表している。①資金を調達し、②③従業員を雇用し生産及び営業に配置し、生産に必要な設備や材料を仕入れ、④その設備や材料をもって商品やサービスを生産する。⑤完成した商品を顧客に販売し、⑥一定の収益が上がりそれをさらに再投資するという循環で事業が運営されていく。

企業支援の本質は、それらのプロセスを行っていくうえで内部の経営資源が不足する場合に、外部から適切な資源を供給することである。例えば、生産に携わる従業員が必要なのに雇用するに十分な資金がない場合は、Aの矢印が示すように外部から雇用に係る給付等の支援を受けることがあげられる。Bの場合は資金的には問題ないが、特定の技術やノウハウを内部に保有していない場合、外部の専門家からその技術等の助言や指



図表 3-13 企業のプロセスと支援手段

導を受ける例である。これらの支援手段は、「ヒト・モノ・カネ」の視点で見た場合、前出のBはヒト、Dはモノ、A/C/Eはカネに分類される。また、助成金や無料の専門家派遣のような全部又は一部を無償で支援する給付タイプと融資や出資のような返済の必要があるタイプで分類することもできる。

企業に対して適切な支援を考えるにあたっては、企業が支援を必要としたタイミング（ステージ）でどのプロセスに対して、どのような支援を行うべきか。その支援は、ここで述べた支援手段をどう組み合わせるかということがひとつの論点になるであろう。

企業から支援を要請された場合、カネ（経済的支援）かヒト（人的支援）かというテ

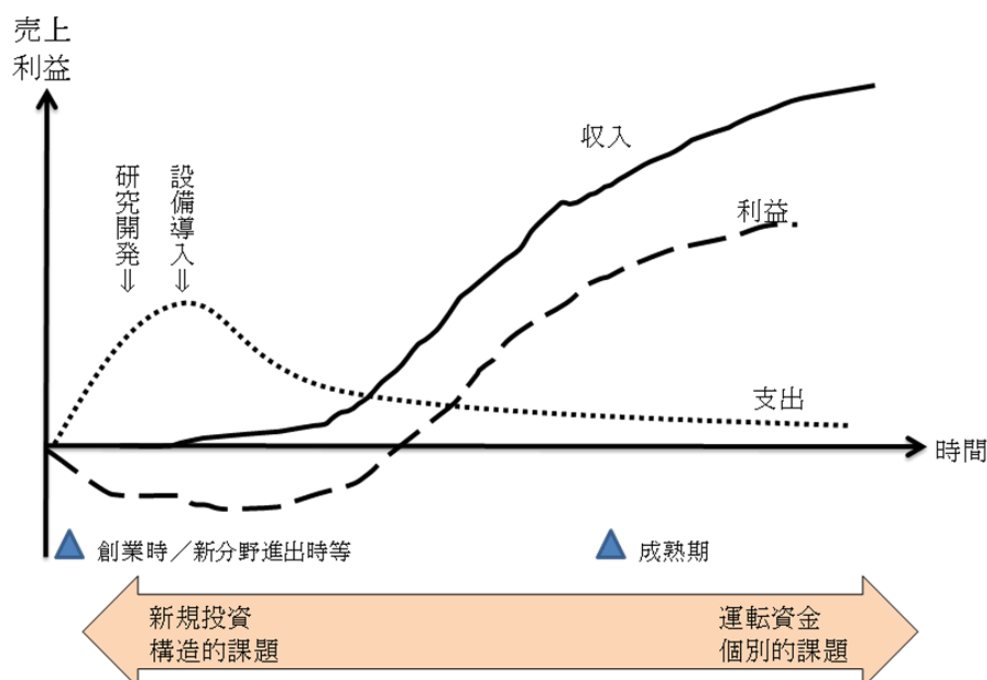
ーマがある。経営者に対するアンケート調査によると、ニーズが多くかつ有効な支援策の上位に助成金や融資が見受けられるが、実際は商品開発力の不足やマーケティング戦略の未熟さ、営業力不足といったヒトに関わる経営資源が十分でない場合が多く見受けられる。そのような場合は、いくら資金を投入しても根本的な問題の解決は行われず、いたずらに資金を浪費するだけである。従って、経済的支援（カネ）を行う場合は、先ず専門家等による分析や指導により根本的な問題の解明とその対応を行うべきである。特に成熟期の企業は基本的に営業活動を通じた収

|     | カネ | ヒト |
|-----|----|----|
| 創業期 | ○  | ○  |
| 成熟期 | ×  | ◎  |

図表 3-14 企業のステージと必要な支援（1）

益で運転資金をまかなわなければいけないということを正常な企業経営の状態とすると、カネの問題の多くは、ヒトの問題がカネの不足という現象で顕在化したに過ぎないということが多く、カネよりヒトの支援が優先されるべきだと考える。（図表 3-14）

図表 3-15 は、企業のステージと収益や資金需要の関係を表したものである。一般的に、創業時や新分野進出時等は、新たな課題に直面することが多く、かつ新たなモノの調達が必要となるため資金需要も多い。一方、成熟期に入り安定的な経営を行っている企業



図表 3-15 企業のステージによる課題と資金需要

の資金需要は基本的に運転資金であり、経営上の課題も企業内部に起因するものが主である。創業期（又は新分野進出時）は、リスクも高く、自らの調達も困難であるので給付型のカネの支援も場合によって必要だが、成熟期の企業の運転資金等の資金需要に対して

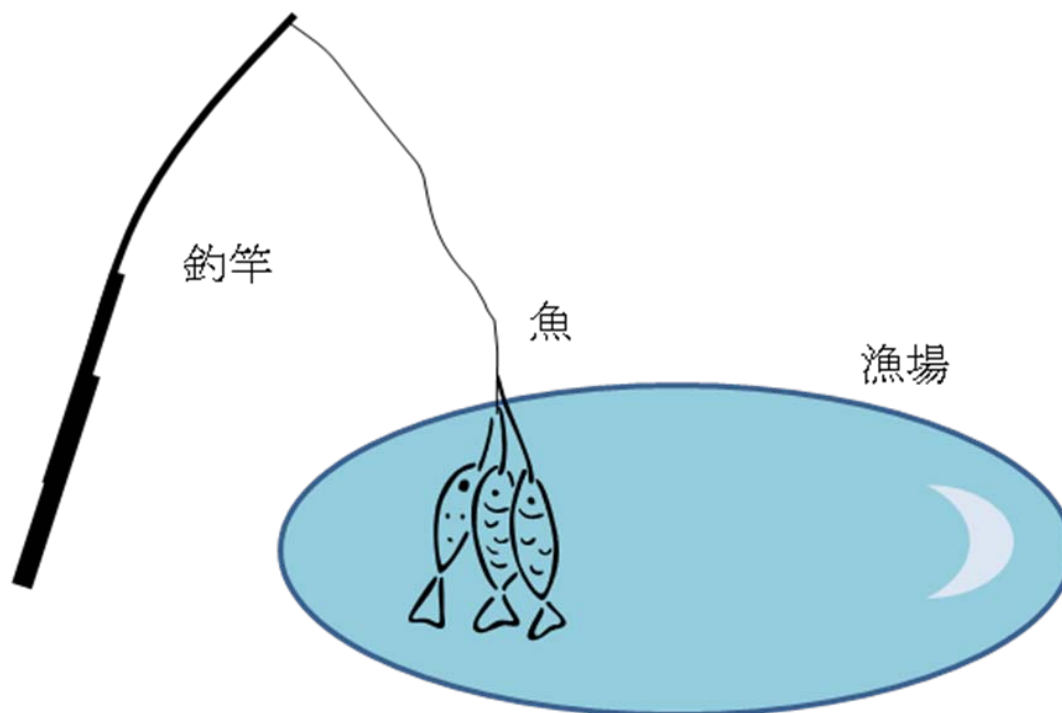
|     | 助成金 | 融資 |
|-----|-----|----|
| 創業期 | ○   | ○  |
| 成熟期 | ×   | ◎  |

図表 3-16 企業のステージと必要な支援（2）

---

は基本的に返済を要する融資で行うべきであると考える。

起業支援のやり方には様々な方法がある。支援対象として何を選択するか。企業か産業といった単位なのか、そして対象とする企業や産業はどの業種とするのか。さらにそれらに対する支援手段は、カネかモノかヒトか。ひと頃、釣竿か魚かという議論があった。魚という意味は、相手が欲する果実そのものを提供することであり、釣竿は魚を取る道具や方法を伝授し自分で魚をつってもらふということである。魚を提供していたのではいつまでたっても魚の釣り方を習得できず自立することができない。かといって決して豊ではない漁場が身近にない漁師にとっては、どんなによい釣竿を使っても他県と漁師と競争力面で及ばない。そのため今後の支援策の一方向性として漁場の整備があげられるのではないかと考える。漁場整備的支援とはある特定企業へ何らかの支援を行うのではなく、企業全体に共通する経済活動の場づくりをする。例えば、消費地（本土）との距離が物流コストという形で関税障壁的な不利性を低減したり、一国二制度のような規制を緩和するなどして新たな商品やサービスが生まれやすくする等である。



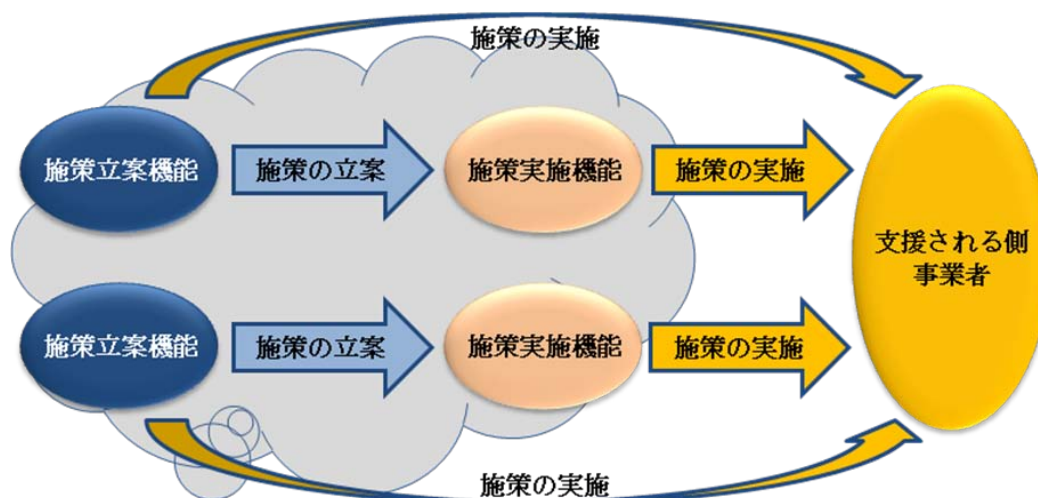
図表 3-17 今後、必要な支援策はなにか



### 第3節 支援機能の役割の明確化と連携

#### 1. 支援機能の役割

支援策の提供側の機能を施策立案と施策実施の機能が存在するとした場合、施策実施機能が重複した業務を行っていたり、施策立案者が複数であったり、施策立案側において事業者に対して直接実施していたり、支援策の提供側と受ける側に様々なチャンネルが存在する。施策提供側とクライアントである事業者側のと距離が近い点においては、クライアントの評価が素早くフィードバックされる等、好ましい点もないとはいえない。



図表 3-18 施策の立案から実施まで（現在）

しかし、実際は役割が明確でないために、以下に示すような問題点も見受けられる。

- ・同様な支援策がいくつかの機関から提供されており、どう使いわけていいのか？
- ・担当者が比較的短期に異動があり方針の継続性が乏しい
- ・支援機関どうしの連携は十分機能しているか
- ・立案と実施が同じ機関だと、客観的な評価が可能か？

ここでは、役割を明確にしたうえで連携を密にすることでサービスの向上ができないか検討してみた。



図表 3-19 施策の立案から実施まで

各支援支援機能については、やること以上にやらないことも重要であると思われる。



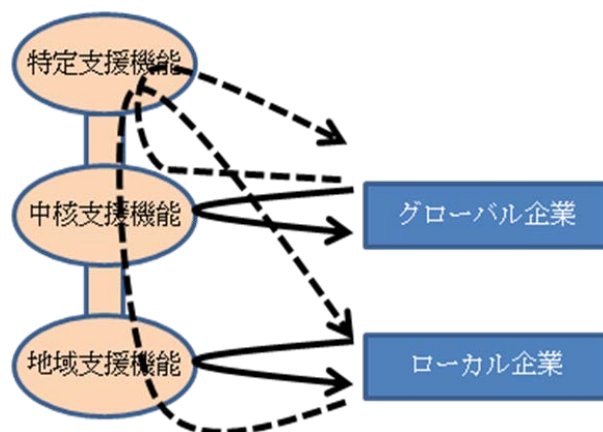
なりゆきや過去の踏襲でなく、やる能力や体制を備えたやるべき（やることが望ましい）部門にて無駄なくやることが望ましい。自らの組織維持のために業務拡大に走るのではなくやらない選択も大切である。

支援機能の役割を明確にしたが、その結果企業への支援サービスが従来より悪くなる

| 支援機能   | やること                                                                                                                                                  | やらないこと                                                                            |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 施策立案機能 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施策立案、テーマ別資源配分</li> <li>・ 施策実施機関の評価</li> <li>・ ファンドの LP</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別企業の直接支援</li> <li>・ ファンドの GP</li> </ul> |
| 中核支援機能 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバル企業の支援</li> <li>・ 支援機能間の調整</li> <li>・ コーディネータ、専門家の企業派遣</li> <li>・ 支援人材の育成</li> <li>・ ファンドの GP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象企業以外の支援</li> </ul>                     |
| 地域支援機能 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ローカル企業の支援</li> <li>・ コーディネータ、専門家の企業派遣</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象企業以外の支援</li> </ul>                     |
| 特定支援機能 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ （中核及び地域支援機能の依頼に基づく）専門的指導、支援</li> <li>・ （企業の依頼に基づく）専門機能の指導、支援</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業への直接支援</li> </ul>                      |

図表 3-20 各支援機能の業務範囲

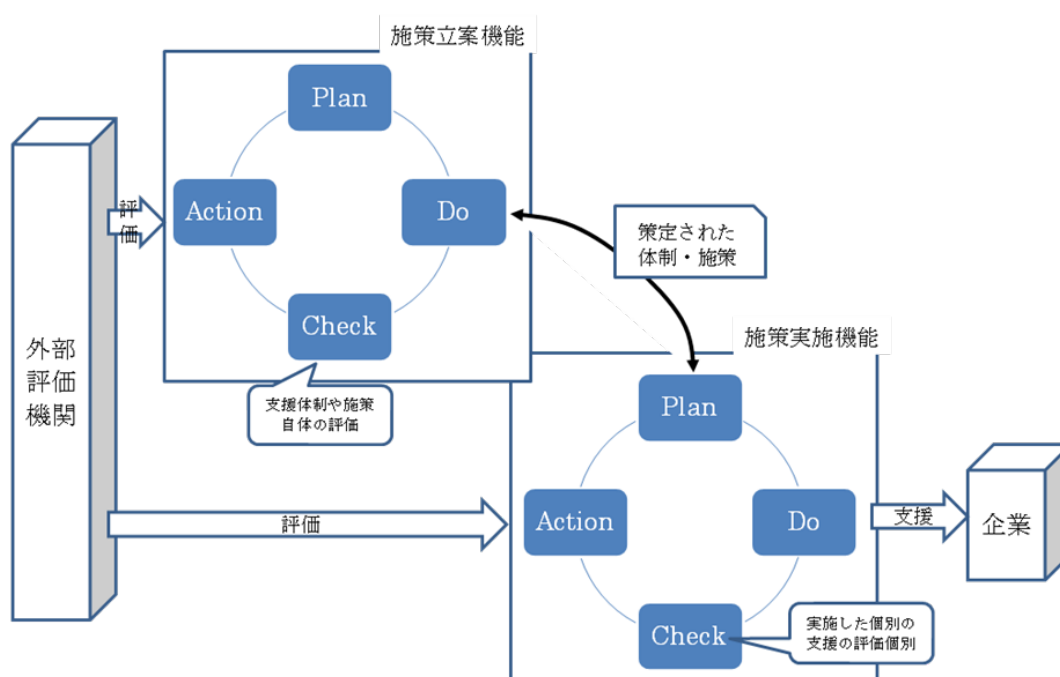
ことがあってはならない。そのためには、役割を確実に遂行するとともに、境界線の業務や自らの機能ではサービスできない支援内容に対して適切にその他の機能と連携を図らなければならない。図表 3-21 のように中核支援機能が各支援機能間の結節点となり調整や仲介、支援企業の情報の管理などを行うのが望ましいと考える。企業側からすれば、支援を受けている支援機関を一元的な窓口にして、全ての支援機能を過不足なく受けることができるイメージである。



図表 3-21 支援機能間の連携

## 2. 施策の実施と評価

施策立案・評価と実施のダブルループを回すことにより、支援策を実施した後の評価やフォローとさらに上位段階で支援策や支援体制を評価し、それらを見直し資源配分を適切に行う必要がある。右下のPDCA ループは、個別企業に対する支援内容そのものの評価を行い、さらにその上位（左上のループ）で支援策自体の有効性や必要性などを評価し、環境変化による施策ニーズを反映して支援予算の配分の見直しや支援策自体の見直しを行うことが考えられる。それらを外部評価機関も導入して行うのである。



図表 3-22 施策実施と評価のダブルループ

---

### 3. 支援組織の体制

昨年度、当支部で実施した「創業者における支援体制（中小企業診断協会／平成 20 年度）」において、企業支援の体制及び施策については、以下に示すとおり一元性、一貫性、継続性、網羅性に配慮したものが望ましいとした。

#### （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わったときにも、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期間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、意図的に別の専門家のセカンドオピニオンを求める場合は別として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、一方そうではな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、特定分野の地域や技術だけでなく、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。

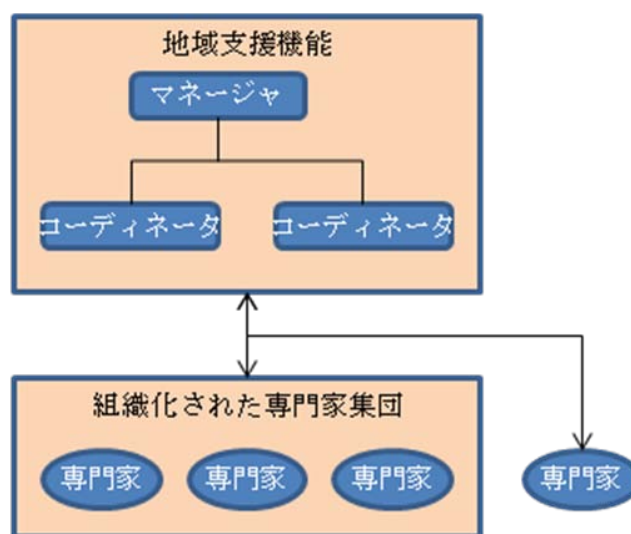
以上の４つの原則に則り企業に対して支援を提供できる組織体制はどのようなものが望ましいのか考察してみたい。

まず、一元性とは機関全体の役割分担と連携をいかに構築することがポイントであると考えられ、一貫性と継続性はある一定期間同一企業や同一テーマに関わっていける体制が必要となる。また、網羅性は支援担当者の能力に加えて、支援機関間の適切な連携により高めることができる。

そのような組織体制を地域支援機能を例に考察してみたのが図表 3-23 である。各支援機関には、マネージャとコーディネータといった役割を配置し、外部の組織化された専門家集団や独立したコンサルタントや特定分野のプロフェッショナルと連携して業務にあたる。各支援人材像を以下のとおり整理してみた。

### マネージャ

企業でいえば課長級以上の役職で主にラインのマネジメントを行う。コーディネータを管理し、予算管理や外部との調整（但し、個々の企業の支援内容に関する外部機関との調整は、コーディネータが行う）にあたる。大規模な支援機関の場合は、マネージャも階層化され部長級のマネージャを設置する場合もある。



図表 3-23 支援機能の組織体制

### コーディネータ

支援に関する企業の直接の窓口であり実施に責任を持つ。担当企業に対してはコーディネータが継続して支援業務を取り仕切り継続性と一貫性を担保する。コーディネータは、経済や経営に関する幅広い知識と経験をもって支援対象企業の問題を分析し、課題を把握し支援方針や計画を立案する。支援計画に則り、外部の専門家を活用し企業に対し支援する。

### 専門家

企業の業種・業務、技術等に深い知識と経験を有する人材であり、コンサルタント以外にも民間企業の第一線で活躍するビジネスマンやOB等といったように具体的な指導や提案が可能な人材である。必要とされるスキルは、支援対象企業によって多岐にわたるため通常は、支援機能内部に確保しておくのではなく、コーディネータの判断により適宜適切な専門家を活用する。

## 第4節 支援人材の育成

### 1. 必要とされるスキル

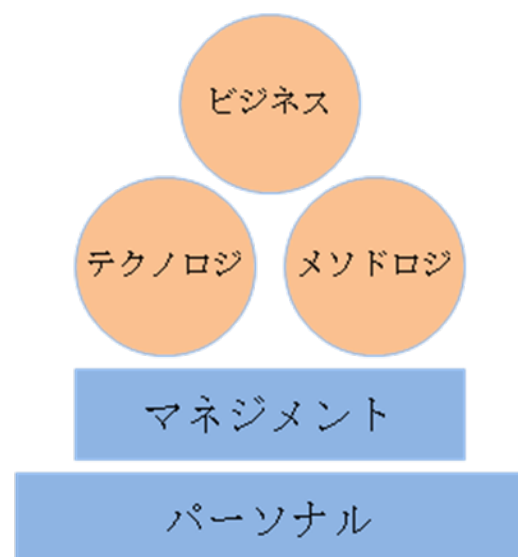
前節で定義した支援人材は、どのような知識や技能を持っていればいいであろうか、情報処理推進機構（IPA）のコンサルタント人材に必要なスキルを参考に、各支援人材に必要なスキルセット及びマインドセットを考察したのが図表 3-24 である。備えておくべき各スキルは、その役割によって強弱の差はあるが、基本的には円滑な連携を図り業務を遂行するためにはある程度どのスキルも備えておくことが望ましい。以降に、各スキルの定義を述べる。

#### パーソナル スキル

人間性や精神面において備えておくべき資質や態度である。支援業務は、支援機関内部はもちろんだが外部専門家や支援対象企業とのヒトとヒトとの関係性において成立するものであり、いかに専門的で高度な能力を備えていてもマインドやコミュニケーション能力で劣ると十分効果のある支援が行えないことがある。特にマネージャやコーディネータにおいては、リーダーシップの発揮等も必要とされてくる。

#### マネジメント スキル

支援プロジェクトを運営するにあたり必要とされるスキルである。支援業務はチームで推進することが要求されることが多々ある。そのため方針を定め、計画へ落とし込み、専門家で構成されたチームメンバの力を最大限引き出すことが要請される。また、チームが抱える課題やリスク、スケジュール等を管理し、問題があれば対応する段取りなどを組み立てたりするなど問題解決能力も求められる。



図表 3-24 支援人材のスキルセット

#### テクノロジー スキル

対象企業の技術等の専門的な知識やスキルである。特定分野の深い知識や専門技能を身につけており、企業の抱える問題に対して具体的な提案ができることが望まれる。企業の属する業界内の最新動向等を常に収集していることが求められる。

#### メソドロジ スキル

支援を遂行する際に必要とされる、分析手法や解決手法等のスキルである。企業のビジネスを分析し、問題点や課題を抽出する方法やその課題から対策を導く手法等を理解

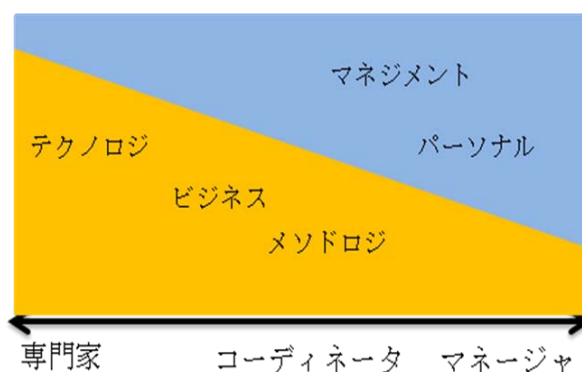
し現場で適切かつ臨機応変に使いこなせることが望まれる。

## ビジネス スキル

業界や業種分野の特性や法制度、慣習等の情報や業務ノウハウ等を保有していること。知識レベルだけでなく当該業種での実務経験があり実践的な指導ができることが望まれる。

### 2. 人材育成とキャリアパス

支援の役割を担う人材は、それぞれどのようなスキルを備えていけばよいのか、その関係を図示したのが図表 3-25 である。マネージャは、パーソナルスキルとマネジメントスキルがより求められるが、専門家は相対的にテクノ



図表 3-25 役割とスキル

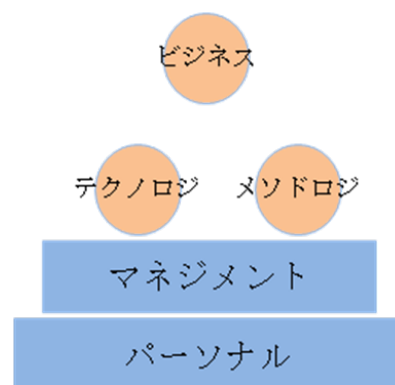
ロジスキルやビジネススキルが重視される。コーディネータは、その中間であるが、メソドロジスキルに関しては必須要件である。

### 3. 育成方法とキャリアパス

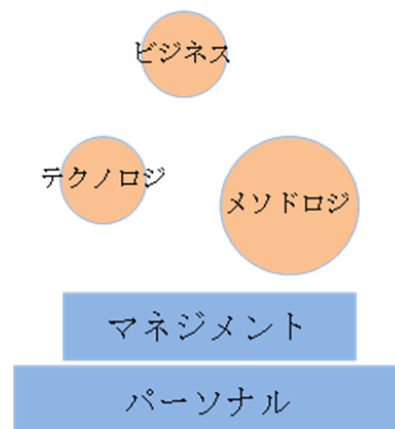
各人材が備えているべきスキルとその育成方法について述べる。右図の各スキルの大きさが重要度を表す。

マネージャは、一般企業で言えば課長職以上が相当する。中小企業経営の理解や支援経験、組織運営の経験が必要となり、パーソナルスキルとマネジメントスキルが重視される。一定期間コーディネータ職を経験した後、支援組織特有のラインマネジメントの実務を習得従事することが望ましい。

コーディネータは、企業の支援に直接関わり、支援方針の立案や実施を行う、コーディネータの力量次第で支援される側の企業の成否が方向付けされるといっても言い過ぎではない。そのためバランスのとれた広い視野で現状を分析し課題を発見する力が必要でありメソドロジスキルが重視さ



図表 3-26 マネージャのスキル

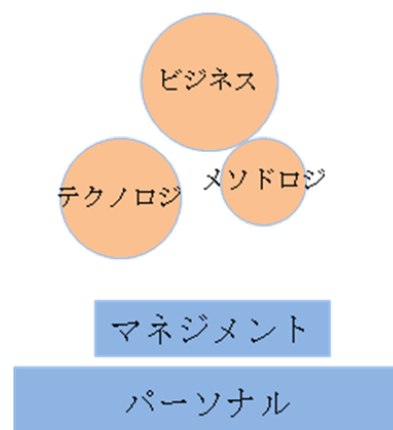


図表 3-27 コーディネータのスキル



れる。コンサルタントと称される人材の中でも、特定分野のプロフェッショナルではなく論理的思考と洞察力等が必要とされる。従って、経済環境や企業のマネジメントの経験を積んだ実務経験者に、off-JTによりメソドロジ教育を施し、コーディネート実務をOJTにより習得させる。

専門家は、業界や企業で活躍しているプロフェッショナルや特定分野のコンサルタントが相当する。ビジネススキルとテクノロジスキルが重視される。支援機関で育成するというよりは、既に存在する専門的人材の発掘と専門家の知識や経験のレベルの客観的な把握と評価が課題である。それらの条件を整備するとともに、定期的に登録専門家を評価し見直すなどの対応が必要であろう。



図表 3-28 専門家のスキル

#### 4. 人材育成機能の必要性

マネージャやコーディネータが必要とされるスキルのうち企業支援の実務経験やマネジメント経験は、支援の実績を重ねるなかで習得できる。しかし、企業に対する指導内容はこれまでの経験だけに頼ると幅の狭いものになったり、現在の経営環境等を反映してなかったり、根拠のない成功体験に囚われ同一手法だけを利用したりする可能性も多い。従って定期的に off-JT や外部との交流を図り、保有しているスキルに新たな情報の補充を行ったり洗い替えや知識や経験の体系化等が必要である。

Off-JT では、ケースメソッドや事例研究を行うことで擬似的な企業支援体験を積み未経験の支援ノウハウを習得する方法等も考えられるが、このような人材育成機能は、支援機関内の人材だけで企画実施することは困難である。そのため中核支援機能内部に外部人材を確保するか又は外部に人材育成を担うシンクタンク機能を創設することが必要であろう。

マネージャやコーディネータの習得すべきスキルは、企業経営者が習得すべき内容と重複するものも多い。平成 19 年の調査において成功している経営者の多くは、前職の技術や経験といった強みがありながらも視野が広く経営機能をバランス良くマネジメントしているという調査結果があった。そして経営者に対して継続的な育成機能（経営者向け MBA）が必要であるとの提案を行った。当該機能は、支援担当者のみならず、このような経営者にもカリキュラムを提供することが可能である。図表 3-29 は、同様な目的で行われている経営者育成のプログラム概要を一例として示す。

## 対象者のプロフィール

■ 今まで本プログラムにご参加いただいた受講生は以下のような方々です。

### ■ 年齢層

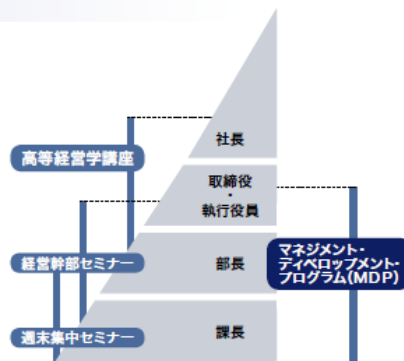
▶ 主に30歳代後半から40歳代の方

### ■ 受講生の企業内での立場

▶ 各部門を担当する中堅幹部、特定分野で原則として10年前後の経験を持つ方  
▶ 海外子会社・事業子会社・新規事業部門等の管理者となることが予定されている経営幹部の方

### ■ 参加の形態

▶ 原則として企業から派遣され、プログラム終了後に派遣企業に戻ることを予定している方



## カリキュラムの特徴

■ 本プログラムは以下のような特徴を持つ、3ヶ月にわたる全日制的短期集中講座です。

■ この3ヶ月間に、経営の専門家に求められる総合的管理能力を涵養することを目的とした各種のプログラムが組まれております。

### ■ カリキュラムの構造

▶ 企業の経営幹部が必要とする幅広い科目を学べる包括的なカリキュラム

### ■ 中心的な教育方法

▶ 「ケースメソッド」を採用し、現実の事例の分析を通じて実践的な意思決定能力を養成

### ■ 少人数制教育

▶ 30名程度を受講可能人数の上限とした少人数編成で、討議中心のクラス運営を行うため、教員、受講生との緊密な交流が可能

### ■ 教育内容

▶ 高度の専門性と共に過去40年にわたる教育経験の成果に基づいた有意義な教育を提供

### ■ 教育施設

▶ 授業は日吉キャンパス内の協生館(08年9月竣工)5Fエグゼクティブルームで実施  
▶ 協生館には教室、コンピュータ室、宿泊施設も併設  
また慶應義塾大学(全エリア)の図書館の文献、情報端末も利用可能

## ケースメソッドについて

■ 本スクールの特色の一つは、主たる教育方法として「ケースメソッド」を採用していることにあります。ケースメソッドは1900年代初期に、ハーバード大学ビジネス・スクールが中心となって開発し、改良してきた実践的な経営教育の方法です。

### 事前個人研究

各自がケースの当事者(経営者や管理者)の立場に立ってケースを分析・検討



主要な問題の明確化  
&  
自身の意思決定案の作成

### グループディスカッション

8～9名のグループで個人研究の成果を発表しあう ※90分程度



自身の意思決定案を再検討

### 全体ディスカッション

受講者全員が集まるクラスにて、講師の指導のもとさらに討議を重ねる ※120分程度



各自の判断力を形成

これら3つのプロセスを通じて、参加者は、

①ケースにおいて意思決定を必要とする問題が何であるかを明らかにし、②その問題に関連する記述・資料を関係づけ、解釈し、③その問題を解決する具体的方策を考え、これを提案し、④その方策が対する問題と周囲の関連状況に適合するものであるかどうかを比較・検討し、⑤最終的判断(意思決定)を下すこととなります。

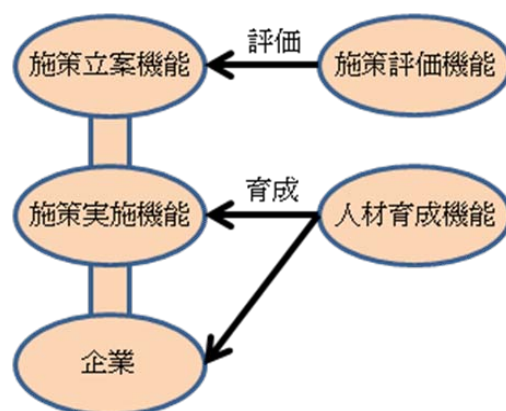
図表 3-29 慶應ビジネススクールの経営者育成(MDP)プログラム例

MDP : Management Development Program



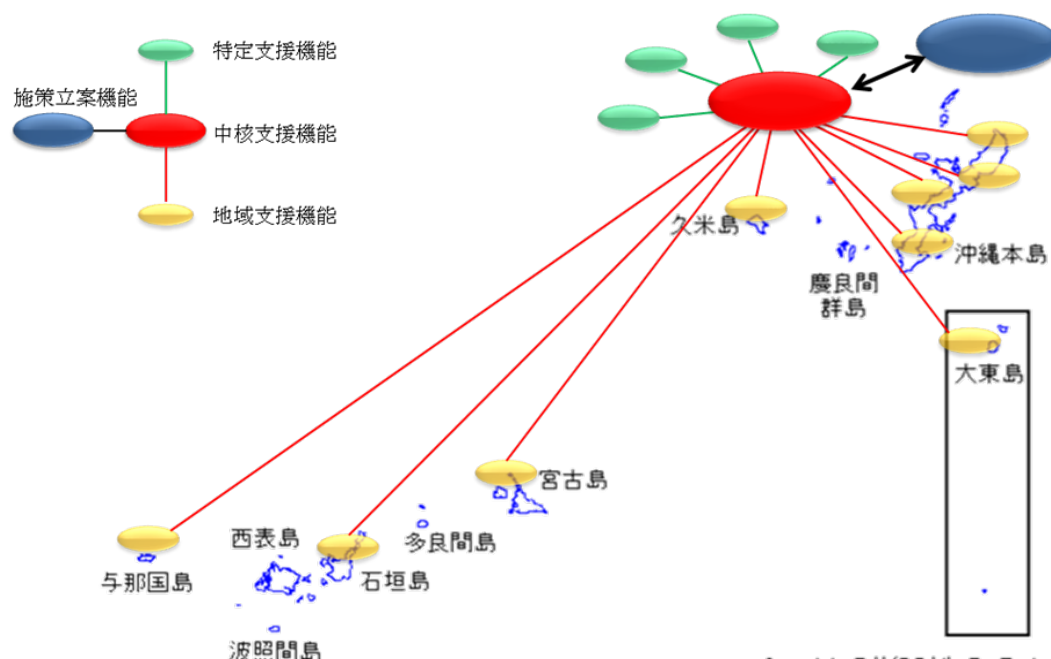
## 第5節 まとめ

各支援機能は、図表 3-30 に示すとおり施策の立案から施策の実施まで（上下のライン）連携して推進していくこととなる。自ら立案・実施したものを自ら評価するという業務ははたして客観的で公正な評価が可能か？ということから考えると、施策の評価は外部に置くことが望ましい。また、人材育成機能については、経営環境や技術がめまぐるしく進展していくなかで、指導する専門家を内部に確保し固定化することはそれ自体が専門家としての知識や経験値を陳腐化させる原因となり常にベストな指導を受けることが困難になることが懸念される。従って、常に適切な人材を確保するためにも柔軟な対応が可能な外部組織にすることが望ましい。



図表 3-30 支援機能の補完機能

本レポートの内容をまとめると沖縄県下に中核支援機能を中心に企業の支援情報が共有され、特定支援機能を必要に応じてオーガナイズして企業に対して提供する体制が構築される。施策は県内各産業の関連も含めて考慮され、点でなく面で展開されることになる。企画された支援事業は、中核支援機能の統制と調整のもとグローバル企業に対してはより専門的な支援が提供され、ローカル企業には身近な支援機関で密着した支援が重複なく受けられることになる



図表 3-31 支援体制

## 付録1 アジア主要国のGDP

新興国の成長とわが国の内需の停滞などを背景に、アジアの国々が注目されている。名目GDPは新たに国内で生産したものの付加価値を単純に合計したものである。

「名目GDP」でアジア主要国の経済成長の推移を概観した。

| 名目GDPの推移 |         | 単位10億円  |         |         |  |
|----------|---------|---------|---------|---------|--|
|          | 1980    | 1990    | 2000    | 2010    |  |
| 中国       | 3,794   | 23,362  | 124,211 | 487,604 |  |
| 日本       | 240,204 | 438,728 | 502,989 | 477,327 |  |
| インド      | 2,602   | 10,349  | 39,133  | 128,534 |  |
| 韓国       | 2,738   | 13,397  | 42,227  | 80,790  |  |
| インドネシア   | 60      | 2,317   | 13,898  | 63,112  |  |
| 台湾       | 4,314   | 12,581  | 28,931  | 38,740  |  |
| マレーシア    | 1,458   | 3,213   | 9,612   | 20,088  |  |
| シンガポール   | 1,610   | 4,507   | 10,431  | 19,253  |  |
| フィリピン    | 450     | 1,987   | 6,205   | 15,864  |  |
| ベトナム     | 0.021   | 179     | 1,881   | 8,241   |  |
| タイ       | 192     | 298     | 434     | 580     |  |

(資料出所2011/1/26([http://ecodb.net/country/jp/imf\\_gdp.html](http://ecodb.net/country/jp/imf_gdp.html)))

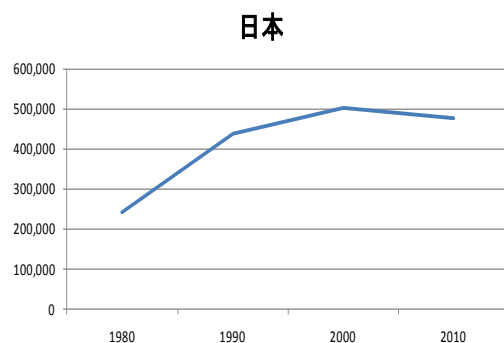
### (1) 日本のGDP

1990年以降、わが国では「失われた10年」あるいは「失われた20年」とも呼ばれる経済の停滞が続き、この間名目GDPベースでは、わが国経済の規模はほとんど拡大できなかった。このため、かつて世界トップレベルにあった一人当たりGDPは近年、先進国のなかでは下位グループに相当する水準で推移している。

近年は、世界金融危機の影響で、かつてない深刻な不況にも見舞われた。

一方、わが国を取り巻く経済社会環境の変化は激しい。内にあっては、少子高齢化が進行し、総人口も減少に転じた。外にあっては、中国をはじめとするアジア等の振興国の発展は目覚ましく、国際的な競争環境は激しさを増している。また、環境やエネルギーの制約という世界共通の難題にも直面している。

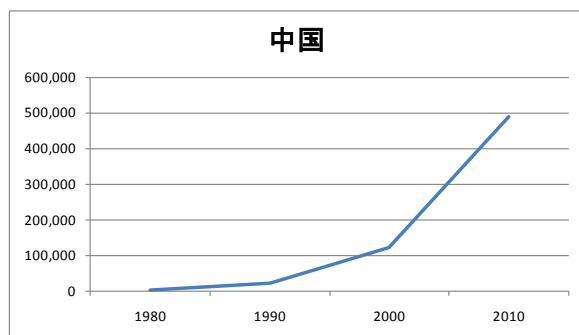
#### ■名目GDPの推移



## (2) 中国の GDP

平成23年1月20付日本経済新聞によると、中国国家统计局は、2010年国内総生産（GDP）が実質で前年比10.3%増えたと発表した。公共投資や輸出がけん引し、世界的な金融危機の後遺症から抜け出せない日米欧とは対照的な高成長を実現した。名目 GDP が日本を抜いたのは確実で、日本は42年間にわたって保ってきた世界第2位の経済大国の地位を中国に譲る。

一人当たり GDP でみると中国は日本の10分の1程度。この差は同時に、消費市場として中国に巨大な「伸びしろ」があることを意味する。米欧など世界はこの膨らむ消費力を自らの成長につなげようと躍起になっている。



## (中国関連の記事)

以下は、最近の中国関連新聞記事である。

世界経済における中国の位置づけが益々重要になっていくことをうかがわせる記事が多い。

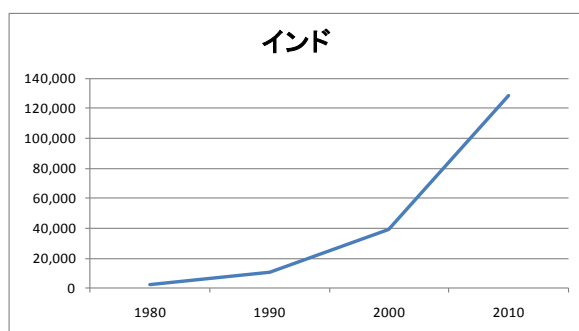
| 日付       | 曜日 | 新聞社名   | 国名 | 分類   | 企業名等   | 見出し               | 記事要約                                                                                                                                                                                |
|----------|----|--------|----|------|--------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011/1/3 | 月  | 日本経済新聞 | 中国 |      | 中国政府   | インフレなき安定成長探る      | 世界経済のけん引役を期待される中国。2011年はインフレなき不動産バブルを防ぎつつ、安定成長の軌道を探る1年になる。高成長にも関わらず胡錦濤主席が危機意識を強調するのは、物価や不動産価格の上昇が社会不安を招きかねないほど深刻になっているためだ。                                                          |
| 2011/1/5 | 水  | 日本経済新聞 | 中国 | 共同開発 | 東芝     | 大型原子炉 東芝、中国企業と開発  | 東芝は傘下の米ウェスチングハウスを通じて中国の国策原子力企業、国家核電技術と大型原子炉を共同開発する。中国で運転中の原発は11基。建設中が26基、計画中が10基あり市場が急拡大する見通し。                                                                                      |
| 2011/1/5 | 水  | 日本経済新聞 | 中国 | 企業業績 | 日本企業   | 企業、中国内需で稼ぐ        | 日本の会社が中国の内需で稼ぐ構図が鮮明になってきた。日本企業が中国（香港含む）に設立した現地法人の配当などからなる「所得収支」は、黒字額が5年間で2倍に拡大。中国への投資から得た収益から得た収益が日本に還流する流れが太くなっている。                                                                |
| 2011/1/5 | 水  | 日本経済新聞 | 中国 | 資源確保 | 中国国有企業 | 原油・ガス ロシアなどから調達拡大 | 中国国有石油大手の中国石油天然気集団はロシアと中央アジアからの原油・天然ガスの調達を拡大する。天然ガスパイプラインはトルクメニスタンからウズベキスタン、カザフスタンを経て中国につながるが、全長は1800キロ。09年末に開通した。10年夏で90億立方メートルだった年間輸送能力をこのほど150億立方メートルに引き上げ、11年末には300億立方メートルに高める。 |
| 2011/1/5 | 水  | 日本経済新聞 | 中国 |      | 中国企業   | 中国企業の米上場 加速       | 中国企業が米国市場に上場する動きが加速している。2010年はニューヨーク証券取引所と米ナスダックで中国企業の41社が新規株式公開（IPO）し、過去最高だった07年の37社を上回った。                                                                                         |

| 日付       | 曜日 | 新聞社名   | 国名 | 分類   | 企業名等    | 見出し               | 記事要約                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|----|--------|----|------|---------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011/1/6 | 木  | 日本経済新聞 | 中国 | 貿易   | 中国製造業   | 中国、ASEAN開拓加速      | 中国製造業が東南アジア諸国連合(ASEAN)市場の開拓を加速させている。2010年1月1日に自由貿易協定(FTA)で双方の関税が引き下げられたことを追い風に、販売拠点や生産工場を増やす企業が相次いでいる。日米欧に次ぐ新たな輸出市場を確保する狙いで、関税引き下げ後(10年1月～11月)の中国のASEAN向け輸出額は前年比34%増と堅調だった。ユニ・チャームは今春を以て「中国本社」を設立する。国内から商品開発や投資条件の意思決定を移管して迅速化、2012年には紙おむつなどの工場も新設して増産体制を整える。 |
| 2011/1/6 | 木  | 日本経済新聞 | 中国 | 会社設立 | ユニ・チャーム | ユニ・チャームが「中国本社」    | 中国事業は年約500億円と海外全体の3分の1を占め、将来は日本の売上高を逆転するとみている。                                                                                                                                                                                                                |
| 2011/1/7 | 金  | 日本経済新聞 | 中国 | 金融   | 中国政府    | スペイン国債、中国6500億円購入 | 中国はすでにスペインやギリシャ、ポルトガル国債の主要投資家のひとつとなっており、財政赤字に悩む南欧への金融支援を強化している。                                                                                                                                                                                               |
| 2011/1/7 | 金  | 日本経済新聞 | 中国 | 健康食品 | 金秀バイオ   | 中国で健康食品販売         | 沖縄県の健康食品大手、金秀バイオは中国に進出する。販売提携した大連市の企業が18日、現地で健康食品専門店を開業。この店舗でウコンなど約20種類の商品を販売する。                                                                                                                                                                              |
| 2011/1/8 | 土  | 日本経済新聞 | 中国 | 自動車  | 上海汽車    | 上海自動車販売31%増       | 中国自動車最大手の上海汽車集団は7日、2010年の新車販売台数が前年比31、5%増の358万2857台となったと発表した。                                                                                                                                                                                                 |
| 2011/1/9 | 日  | 日本経済新聞 | 中国 | 合併   | 東邦HD    | 中国で医薬品卸 合併        | 医薬品大手の東邦HDは伊藤忠商事と組み、中国に進出する。現地の医薬品卸3位の九州通医薬品集団(湖北省)と合併企業を設立、日本製の医薬品や医療機器などを現地の病院やドラッグストアに販売する。医療水準の向上などを背景に、中国の医薬品市場は近い将来、日本を追い抜くとみられており、大手卸の参入が相次いでいる。                                                                                                       |

| 日付        | 曜日 | 新聞社名   | 国名 | 分類    | 企業名等           | 見出し              | 記事要約                                                                                                                           |
|-----------|----|--------|----|-------|----------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011/1/10 | 月  | 日本経済新聞 | 中国 | 金融    | 社説             | 中国の戦略的なユーロ支援     | 中国政府が財政危機に揺れる欧州諸国の国債への投資に積極的姿勢を見せている。ユーロ安で中国輸出が鈍るのを防ぐ狙いと同時に、欧州連合(EU)の対中武器禁輸の解除を促す思惑もうかがえる。投資をテコにした中国の欧州への外交攻勢と、その影響を注視する必要がある。 |
| 2011/1/11 | 火  | 日本経済新聞 | 中国 |       | チャイナ・ベンチャー投資集団 | 海外資源権益、中国、4兆円超買収 | 中国企業の海外での資源エネルギー権益の買収が2010年に4兆円を超え、前年の3倍となった。石油・天然ガスから鉄鉱石、ウランまで幅広い分野で、権益取得を活発化している。                                            |
| 2011/1/11 | 火  | 日本経済新聞 | 中国 | 自動車   | 日産自動車          | 新車販売、日産、中国が最大市場に | 日産自動車は10日、2010年の中国での新車販売台数が09年比35、5%増の102万3600台だったと発表した。日産の中国販売は日本を超え米国も上回り、最大の販売先となった。                                        |
| 2011/1/13 | 木  | 日本経済新聞 | 中国 | 中国外交  | 清華大現代国際関係研究院院長 | 金融改革など積極提言       | 中国でマイカーブームが沿岸部から内陸部に急速に広がっている。生産が販売に追いつかない状況で工場増設が必要になりそう。                                                                     |
| 2011/1/13 | 木  | 日本経済新聞 | 中国 | 中国外交  | 北京大学国際関係学院副院長  | 覇権を唱えれば不利益       | 「人民元の問題では中国人民銀行、地球温暖化対策では国家発展改革委員会にそれぞれ発言権がある。安全保障では軍の発言力は大きく、安保問題は数年前と比べて増えている。」                                              |
| 2011/1/13 | 木  | 日本経済新聞 | 中国 | 共同開発  | 自動車メーカー        | 中台連合で共同開発        | 「中国は一人当たりの経済力はなお低く、科学技術や教育などでも先進国に劣る。中国の基本的な方向は覇権を唱えず、トップに立たないことだ。」                                                            |
| 2011/1/13 | 木  | 日本経済新聞 | 中国 |       |                | 中国内陸部を開拓         | 中国民営自動車大手と世界2位の台湾UMCが電気自動車と柱とする新エネルギー車を共同開発することで大筋合意した。                                                                        |
| 2011/1/14 | 金  | 日本経済新聞 | 中国 | 食品・外食 | プレナス           | 中国に大市場           | 成都や重慶を筆頭に高成長が続く中国の内陸部は、消費の担い手である中間・富裕層が急拡大。内外流通業にとっての主戦場となっている。                                                                |
| 2011/1/15 | 土  | 沖縄タイムス | 香港 | 販路拡大  | 沖縄県            | 香港で沖縄の魅力PR       | ファミリーマートは今秋にも四川省成都市に進出し、周辺都市も含めて1000店舗規模に広げる。セブンイレブン・ジャパンも今春、成都市で展開を開始、ローソンは重慶市で出店計画を上方修正した。                                   |

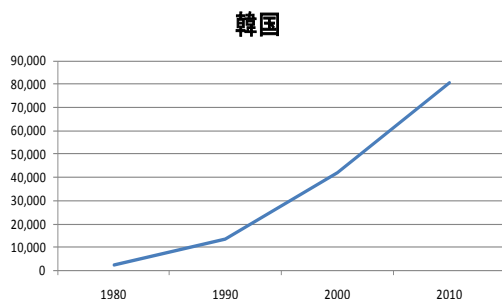
### (3) インドの GDP

IMF の統計によると、2010 年インドの GDP は 1 兆 4300 億ドル（約 120 兆円）であり、日本の GDP の 26%程度である。独立以降、重工業の育成を図り、国内産業保護を政策としていた。冷戦が終わり、1991 に通貨危機をきっかけとしてインド型社会主義の実験を終え、経済自由化に政策を転換した。外資の導入、財政出動などにより、経済は成長を遂げた。2003 年にはゴールドマン・サックスがレポートで、中国やロシアとともに BRICs と呼び成長を続ける新興国として注目されるようになる。



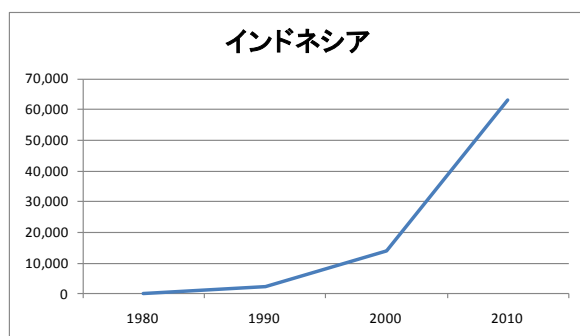
### (4) 韓国の GDP

韓国の 2010 年の実質国内総生産（GDP、速報値）の成長率は、前年比 6.1%増だった。輸出と設備投資が好調で、同 7.2%増だった 02 年以来の高い伸びとなった。10 年の高い成長率について韓国銀行は「輸出が原動力になった一方、（金融危機の打撃などで）0.2%増にとどまった前年の反動が大きい」と説明している。過去最高額となった輸出は前年比 14.1%増。ウォン安も生かして半導体や自動車など主力品の輸出が軒並み好調だった。輸出の増加による製造業の生産回復で、設備投資は前年の 9.1%減から 24.5%の大幅増に転換。民間消費は同 4.1%増えた。



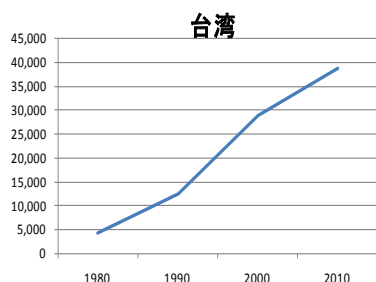
#### (5) インドネシアの GDP

改革と好調な個人消費により、GDP 成長率は、2003 年から 2007 年まで、4%～6%前後で推移した。2008 年には、欧米の経済危機による輸出の伸び悩みや国際的な金融危機の影響等があったものの、6.1%を維持。さらに 2009 年は、政府の金融安定化策・景気刺激策や堅調な国内消費から、世界的にも比較的安定した成長を維持し、4.5%の成長を達成。名目 GDP（国内総生産）は 2001 年の約 1,600 億ドルから、2009 年には 3.3 倍の約 5393 億ドルまで急拡大、2010 年はさらに 6950 億ドルになる見通しである。今では G20 の一角をなすまでになっている。



#### (6) 台湾の GDP

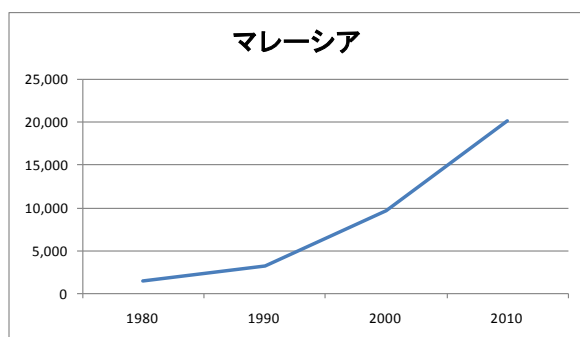
国内総生産（GDP）に占める農業の比重は減少傾向にあり、1952 年には 35%であったものが現在では僅か 2%となっている。また伝統的な労働集約型の工業はハイテク産業に転換されている。台湾の電子工業は世界経済に大きな比重を占め、多くのコンピューター部品が台湾で生産されその影響力は極めて大きい。貿易相手国としてはアメリカと日本が長期にわたり大きな比重を占めてきたが、近年は中国との貿易額が飛躍的に増大し、そのほか EU や東南アジアへ転換を図りタイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナムへの国外投資も盛んに行われている。また特記すべき内容として中国への積極的な投資の結果、現在 5 万社を超える台湾企業が中国に進出しており、100 万人以上が長期にわたり中国に駐在し大きな経済勢力となっている。





#### (7) マレーシアの GDP

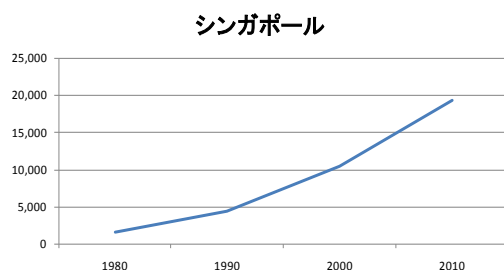
IMF の統計によると、マレーシアの 2008 年の国内総生産(GDP)は 2216.06 億ドル(約 20 兆円)であり、埼玉県の内総生産(約 20 兆円)とほぼ同規模である。イギリスの植民地時代からのゴムのプランテーションや錫の採掘、天然ガスの掘削など、特定の農作物や鉱物の生産が盛んであるが、マハティール・ビン・モハマド前首相の指導の下、従来の農作物や鉱産物の輸出、観光業に依存した体質からの脱却を果たした。多くの東南アジア諸国が欧米列強の植民地支配の影響のため発展が遅れ、社会主義での失敗や工業化が進まない中で、マレーシアは約 170 年間植民地支配されていたにも関わらず日本や韓国を手本に工業化と経済成長を達成した事で、シンガポールと共に『東南アジアの優等生』と呼ばれている。



#### (8) シンガポールの GDP

2009 年のシンガポールの GDP は約 1771 億ドル(約 15 兆円)であり、静岡県よりやや小さい経済規模である。通貨はシンガポール・ドルが使用されている。ASEAN の原加盟国で、2002 年には日本と「新時代経済連携協定」に調印し、関税の撤廃と両国間における物品・人・サービス・資本・情報の移動の自由度向上をはかっている。20 世紀末から急速な経済成長が続いており、熱帯地域では珍しく経済力がある地域である。世界屈指の金融センターであるシンガポールは、世界で最も競争力のある国に選出されている。

2010 年、新華社とダウ・ジョーンズが発表した金融センターランキングでは、ニューヨーク、ロンドン、東京、香港、パリに次ぐ世界第 6 位に選出されている。

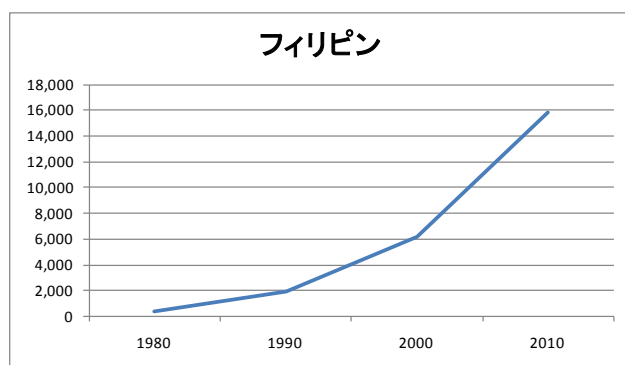


---

#### (9) フィリピンの GDP

2009 年のフィリピンの GDP は 1611 億ドル(約 13 兆円)であり、広島県とほぼ同じ経済規模である。アメリカ合衆国による植民地政策では農業政策が失敗し、スペイン時代のプランテーション農業に基づく地主と小作人の関係が現在も続いている。この地主は全国に数十人おり、彼らの家族が国土の半分以上の土地を所有している。農村部では半数以上が一日 1 ドル以下の生活をする最貧困層である。これが南部イスラム地域では 75 パーセント以上が最貧困層である。

最近の経済成長率は 2005 年 5.1%・2006 年 5.6%・2007 年 7.3%・2008 年 4.6%・2009 年 0.9%とリーマンショックのあおりを受けた 2009 年を除いては概ね安定して成長している。

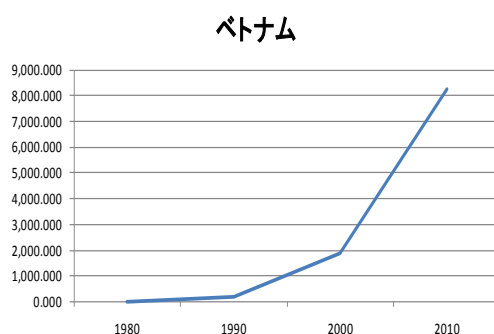




## (10) ベトナムの GDP

IMFの統計によると、2010年のベトナムのGDPは1019億ドル（約8兆円）であり、長野県とほぼ同じ経済規模である。1986年12月のベトナム共産党第6回大会で、社会主義に市場経済システムを取り入れるというドイモイ政策が採択、中国と同様に改革・開放路線へと転換した。1996年のベトナム共産党第8回大会では、2020年までに工業国入りを目指す「工業化と近代化」を二大戦略とする政治報告を採択した。

政府開発援助と外国投資が経済を牽引している。世界金融危機で一時失速した国内総生産（GDP）の成長率も、2007年8.5%、2008年6.3%、2009年5.3%、2010年6%（予想）と安定成長が続いている。中国では人件費が上昇基調にあることから、新たな投資先として近年、注目されている。こうしたことから、WTO加盟が政府にとって重要な目標となっていたが、2007年1月、ようやくWTOに加盟した。NEXT11やVISTAの一角にも数えられており今後一層経済の発展が予想されている。



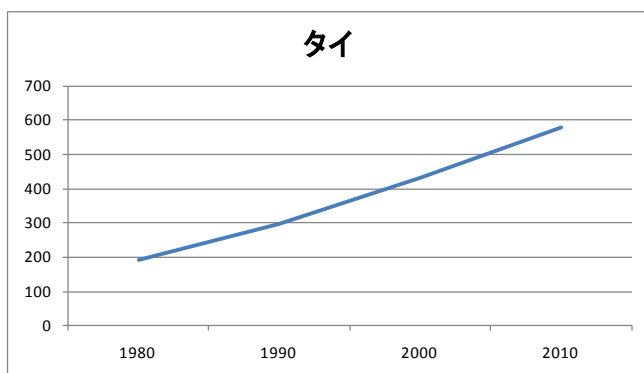
---

### (11) タイの GDP

2009 年のタイの GDP は 2639 億ドル（約 22 兆円）であり、埼玉県とほぼ同じ経済規模である。タイ統計局によると、2009 年の世帯当たりの平均所得は月 2 万 903 バーツ（約 5 万 8000 円）。1 人当たりの平均所得は月 6319 バーツ（約 1 万 8000 円）。

経済の安定や外国企業の積極的な進出を背景にした 1980 年代以降の高度経済成長はすさまじく、1985 年から 1995 年にかけての 10 年間、タイは年間平均 9%の経済成長率を記録した。しかし、アジア通貨危機（1997 年）によって経済は停滞した。この際にタイは 1 ドル/25 バーツに固定していた固定相場制を廃止。1998 年 1 月には 1 ドル/56 バーツにまで値下がり、経済規模は 10.2%も悪化した。

この危機は、特にタイの財閥の同族支配廃止や、外国資本の参入につながった。しかし、タイは外国への輸出を積極的に行ったことから 1999 年、経済成長率は再び 4%台を記録、2003 年には 6%台を記録し、タイは好景気に逆転した。この好景気を背景に中流階級の台頭が起こっている。



(出所 : 2011/1/26 <http://ecodb.net/country>)

---

## 付録2 沖縄企業の海外展開の可能性

＜シンガポールを拠点にアジア各地で営業展開する県内出身の建設業が県内企業と連携を求めている沖山建設の事例＞

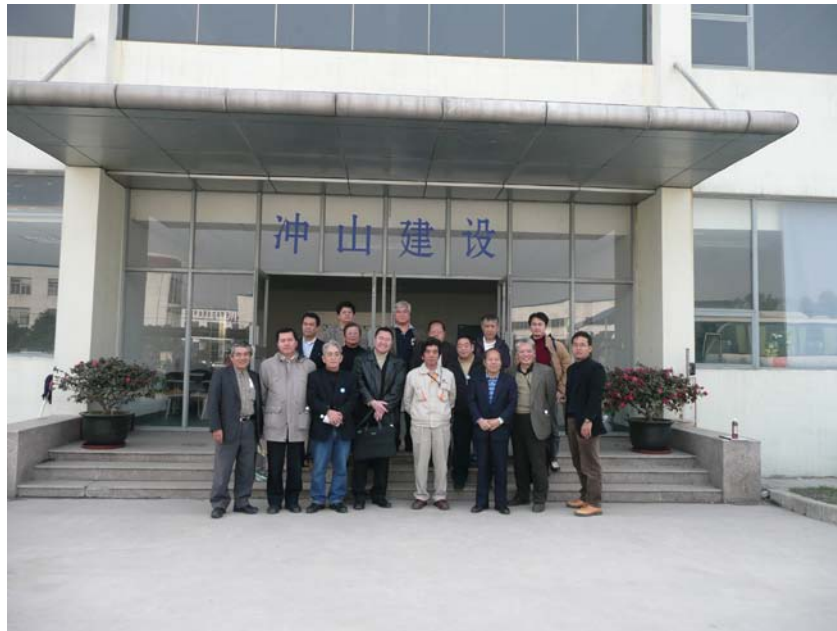
30年ほど前にシンガポールに渡った。東南アジアを中心にゼネコンとして電気、空調、設備設計などを含む建設全般を手がけてきた。設計からメンテナンスまでを提供するきめ細かな営業姿勢が評価され、拠点となるシンガポールでは50超、インドネシアでも30超のプロジェクトを進めた実績を持っている。近年では、中国国内の旺盛な建設需要に応えるほか、インド、トルコ、サウジアラビアなど中東からも数々のプロジェクト参加を呼び掛けられている。

「私が30年かけて培ってきたノウハウをすべてお教えします」と県内企業の進出を呼びかけている。日本企業となると商談相手に与える印象や信頼性が格段にアップするという。

厳しい状況が続く国内業界に比べ、アジア各地の建設需要は旺盛。やる気のある企業を1からサポートする考えで、資本参加も視野に入れながら幅広く包括的に提携し業務を進めていける企業を求めている。

県内企業が中国進出する絶好のチャンスである。

(平成22年12月15日「週刊沖縄建設新聞」掲載記事参照)



江蘇省無錫市に本社がある「江蘇沖山建設有限公司」

(平成20年2月22日 診断協会沖縄県支部研修で訪問)

おわりに

本調査・研究では、望ましいと考えられる中小企業支援体制及び施策について考察した。過去の調査や行政及び診断士へのヒアリング等を基礎データとしたが、統計的に有意とは言えない部分も多々ある。

本調査・研究の意義は、既に確立し当然のように取り組まれている、そしてその仕組みというものを漠然としか捉えていなかった中小企業の支援体制や施策をモデル化し、様々な視点で分析することでその本質に迫ろうとした試みである。

各中小企業支援機関が従前から当たり前のように支援サービスを提供しているが支援を受ける側の中小企業から見ると、どの機関がどのようなサービスを提供しているのか、他の機関とどのような違いがあるのか、その位置づけはどうなっているのか等々、基本的な点で不明な点が多々あるように感じられる。それら不明点を明らかにしながらより良い体制のあり方を考察することを目的にして取り組んでみたが、具体的な支援体制や支援策を提案するまでには至らなかった。しかしながら支援体制や施策を客観的に分析し検討するひとつの見方を提示できたのではないかと考える。中小企業が求める支援策及び支援体制の在り方には様々なニーズがあり、その対応の仕方にはキメ細かな配慮が必要である。

しかし、現実的にはすべてのニーズに対応することは難しく重要度・必要度・予算面から見た現実的可能性等を考慮しながら対応することになるがあるべき姿として議論することは重要であると考えます。

今後機会があれば、県下の実情を踏まえたうえで、実際の機関や具体的な支援策案の検討や提言を行っていきたいと考える。最後に、稚拙ではあるが本調査・研究が関係機関の皆様の業務に少しでも貢献することができれば幸いである。