

## ニュービジネスの開業事情

国民生活金融公庫総合研究所 主席研究員

村上 義昭

国民生活金融公庫総合研究所 副調査役

島倉 正一

### 要 旨

- ・ニュービジネス型の新規開業企業は、商品やサービスの内容、ビジネスシステムなどの事業内容に独自性を打ち出しており、その多くは成長分野や小さな市場に参入している。
- ・ニュービジネス型の企業はさまざまな創業支援策を利用しており、入念に開業の準備を行っている企業が多い。しかしながら開業直後の業績は相対的に悪く、まだ軌道に乗っていない企業が少なくない。顧客から製品・サービスを認知してもらったり信用を獲得したりするのに時間がかかることがその主要因である。
- ・ニュービジネス型の企業は雇用創出力が強く、今後の事業拡大に対しても意欲的な企業が多い。開業直後は資金繰りや資金調達などの問題に直面しがちであることから、これらの企業に対して円滑に資金を供給し成長を促進することが、社会的に重要である。

新しい商品・サービスを新しい方法で提供するニュービジネスは、新市場を作り出したり多くの雇用を創出したりするなど、大きな役割を果たしている。そのため、ニュービジネスを手がける企業が数多く生まれることが社会的に期待されている。

では、どんな人がニュービジネスを開業しているのだろうか。そして、開業直後にはどのような問題に直面するのだろうか。「2006年度新規開業実態調査」(実施要領参照)をもとにニュービジネスの開業事情を見ていこう。

### 1 アンケート調査に見るニュービジネスの特徴

「ニュービジネス」や「ニューサービス」という言葉は、いまや一般的な用語になっている。しかしながら、これらを定量的に捉えるのは容易ではない。「ニュー」と「オールド」の境界線を明確に定義することが難しいからだ。

ニュービジネスやニューサービスに関してはいくつかの定義がある(表-1)。これらの定義に

### 2006年度新規開業実態調査の実施要領

調査時点：2006年8月

調査対象：国民生活金融公庫が2005年4月から9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業(開業前の企業を含む) 7,850社

なお、調査時点における業歴は平均14.8カ月である。

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

回収数：1,972社(回収率25.1%)

表－1 ニュービジネス等の定義

項目	定義	出所
ニュービジネス	・新しい商品・サービスを、既存の企業にはない新しい方法で供給している企業。	国民金融公庫『ニュービジネス』(1984年)
	・既存の業種・業態の枠組みを超えて、アントレプレナーが社会の変化や人々のニーズを的確に捉え、提供される商品・サービスに革新性、新規性が認められるか、または経営手法に新規性が認められる事業で、且つ、高成長、高収益を遂げている事業。	ニュービジネス協議会(現社団法人関東ニュービジネス協議会)
	・商品/サービス、ビジネスモデル、経営手法のいずれかに何らかの新規性を有するもの。	中小企業総合事業団(現中小企業基盤整備機構)『ニュービジネス創業の動向と課題』(2004年)
ニューサービス	・新しい態様のサービス業。 ・具体的には、2000年から2002年にタウンページに新設された業種の事業者を調査対象としている。	中小企業庁『中小企業白書』(2004年版)

表－2 タウンページに新設された業種

新設年	NTT分類	総数	新設年	NTT分類	総数
2000	消防設備・用品・保守点検	7,388	2002	お好み焼店	17,654
	介護サービス(施設)	4,860		着付	7,012
	理美容機械器具・用品	4,552		たこ焼店	3,623
	中古車買取り	4,530		介護予防生活支援サービス	1,277
	電気制御機器	1,869		イベントプロダクション	1,197
	自動制御機械	1,523		オートバイ買取	959
	ファイナンシャルプランナー	1,248		自動車部品・用品卸	741
	おもちゃ卸	1,181		インターネット公告	564
	マンガ喫茶	1,153		シルバー人材センター	561
	浄化槽管理・清掃	1,132		オリジナルプリントグッズ	510
	2001	カラオケボックス・ルーム		7,979	2003
レンタルビデオ・CD		7,490	システムインテグレーター	248	
カラオケ喫茶		6,111	カフェ	216	
石油卸		3,277	ウィークリーマンション	193	
すし店(回転寿司)		2,344	フロム回収・破壊	168	
産業廃棄物収集運搬		1,478	もんじゃ焼店	150	
皮革製品製造		1,416	牛丼	75	
建築検査		1,399	インテリアコーディネーター	48	
カーディテイルング		1,322	フリースクール	38	
再選資源処理	1,143	コンサートプロモーター	38		

資料：中小企業庁「中小企業白書」(2004年版)

(注) 総数(電話登録をした事業者数)は2003年5月時点のデータ。総数の上位10業種を抜粋した。

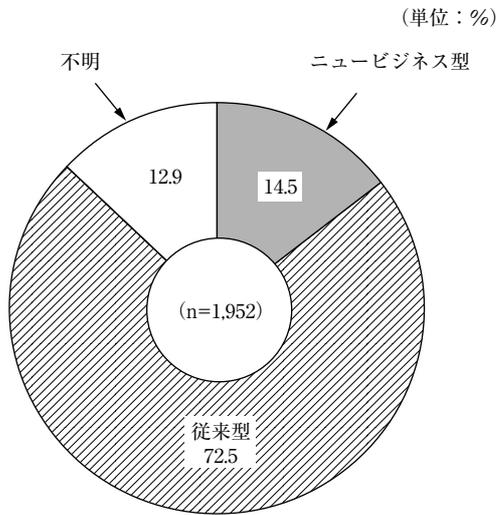
共通する要件は、①商品・サービスや経営手法などに、②新規性・革新性を有すること、の二つである。例えば、ニュービジネス協議会は「既存の業種・業態の枠組みを超えて、アントレプレナーが社会の変化や人々のニーズを的確に捉え、提供される商品・サービスに革新性、新規性が認められるか、または経営手法に新規性が認められる事

業で、且つ、高成長、高収益を遂げている事業」をニュービジネスと定義している。

提供する商品・サービスの新規性だけを基準に判断するのであれば、「中小企業白書」(2004年版)が行った調査のように、NTTタウンページに新設された業種をニューサービスとみなすという方法も考えられる(表-2)。しかしながら、既存

ニュービジネスの開業事情

図一 ニュービジネス型、従来型の割合



資料：国民生活金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」(2006年度)  
 以下、資料名を示さない図表は同資料による。  
 (注)「開業した事業はベンチャービジネスやニュービジネスに該当すると思いますか」との設問に対して、「思う」と回答した企業を「ニュービジネス型」、「思わない」と回答した企業を「従来型」、「分からない」と回答した企業を「不明」と分類した。

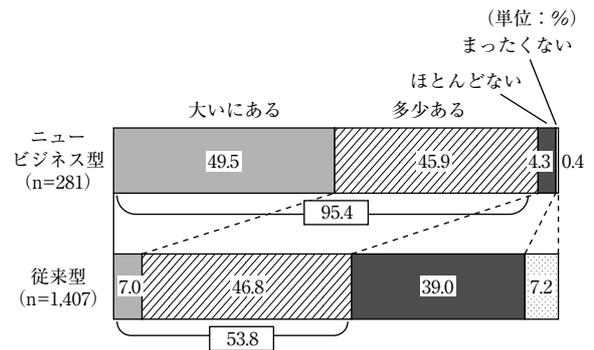
の業種であっても新しい経営手法を導入している企業は存在する。例えば、単なるコールセンターはもはやニュービジネスとはいえないが、在宅ワーカーを活用する仕組みを構築することで新規性が強まる。したがって、経営手法に新しさを有する企業もニュービジネスに含めるのであれば、業種だけを基準にするわけにはいかない。だが、直接観察できる商品・サービスとは異なり、経営手法を基準にニュービジネスに該当するかどうかを判断するのは容易ではない。

また、新規性や革新性を客観的に評価する基準を設けることも容易ではない。新規性や革新性の程度は評価する人の主観や時代によって左右されるものであるからだ。

そこで、本稿ではニュービジネスに該当するかどうかの判断をあえて開業者の自己評価に委ねたうえで、その実態を探っていくことにする。

具体的には、「開業した事業はベンチャービジネスやニュービジネスに該当すると思いますか」

図二 事業内容の新規性



(注)「既存の企業と比べて、事業内容(商品、サービスの内容、ビジネスシステムなど)に新しい点がありますか」という設問に対する回答を見たものである。

という設問に対して、「思う」と回答した企業を「ニュービジネス型」、「思わない」と回答した企業を「従来型」とみなした。すると、ニュービジネス型はアンケート回答企業の14.5%を占めていることになる(図一)。

ニュービジネス型の開業者は、ニュービジネスの要件である新規性をどの程度備えていると考えているのだろうか。アンケートでは、「既存の企業と比べて、事業内容(商品、サービスの内容、ビジネスシステムなど)に新しい点がありますか」と尋ねている。それに対して「大いにある」あるいは「多少ある」と回答した割合の合計は従来型では53.8%であるが、ニュービジネス型は95.4%にのぼり、ほとんどが事業に新規性があると自己評価している(図二)。

ではどのような分野でどんな人が開業しているのだろうか。以下ではアンケート結果をもとに、参入分野と開業者の属性という二つの切り口からニュービジネス型の特徴を見ていく。

(1) 成長分野や小さな市場に参入

ニュービジネス型は事業所向けの業種で開業する割合が50.2%と従来型(32.4%)よりも高い(表-3)。とりわけ「情報通信業」(8.8%)と「事業所向けサービス業」(17.3%)の割合が高い。

表-3 開業業種 (大分類)  
(単位:%)

開業業種	ニュービジネス型 (n=283)	従来型 (n=1,410)
小売業	16.3	15.4
飲食店・宿泊業	8.1	14.8
医療・福祉	9.2	15.7
教育・学習支援業	2.5	2.3
運輸業	1.1	4.0
個人向けサービス業	10.2	11.3
個人向けの業種 (小計)	47.4	63.5
建設業	5.3	10.5
製造業	7.8	5.1
情報通信業	8.8	1.4
卸売業	11.0	7.7
事業所向けサービス業	17.3	7.7
事業所向けの業種 (小計)	50.2	32.4
不動産業	2.5	3.5
農林漁業、金融・保険業	0.0	0.4
合計	100.0	100.0

総務省「事業所・企業統計調査」によると、全産業における従業者数は1999年から2004年にかけて3.2%減少している<sup>1</sup>。にもかかわらず、「情報通信業」は12.4%、「事業所向けサービス業」では15.5%も増加しており、いずれも成長が著しい(図-3)。ニュービジネス型はこれらの成長業種で開業する割合が高い。

【事例1】将来の成長を見込んで開業

事業内容：営業代行業
開業年月：2004年10月
現在の従業者数：12人

S社は企業の営業活動をサポートする事業で開業した。クライアントに提供するサービスの一つは「セールスレップ」事業である。

セールスレップとは、独立・自営の営業代行業者のことである。クライアントに代わって営業活動を行い、売れた分だけ販売手数料を得る。販売代理店のように、代金のやり取りやアフターサービスなどには関与せず、在庫も抱えない。複数のメーカーの商品を取り扱うこともあり、売り手と買い手をつなぐ営業活動に特化した事業である。米国では広く普及しているが、日本ではまだ認知度の低い事業形態である。

社長のKさんは会社員だったとき、勤務先の旧態依然とした営業方法に疑問を感じ、マーケティングを学ぶためにカナダに留学した。そこでセールスレップとして働く人たちに会い、今後日本でも普及していくと直感した。営業職の働き方を変えたいというKさんの思いが強かったことと、将来の成長も見込まれたことから、2004年に開業した。

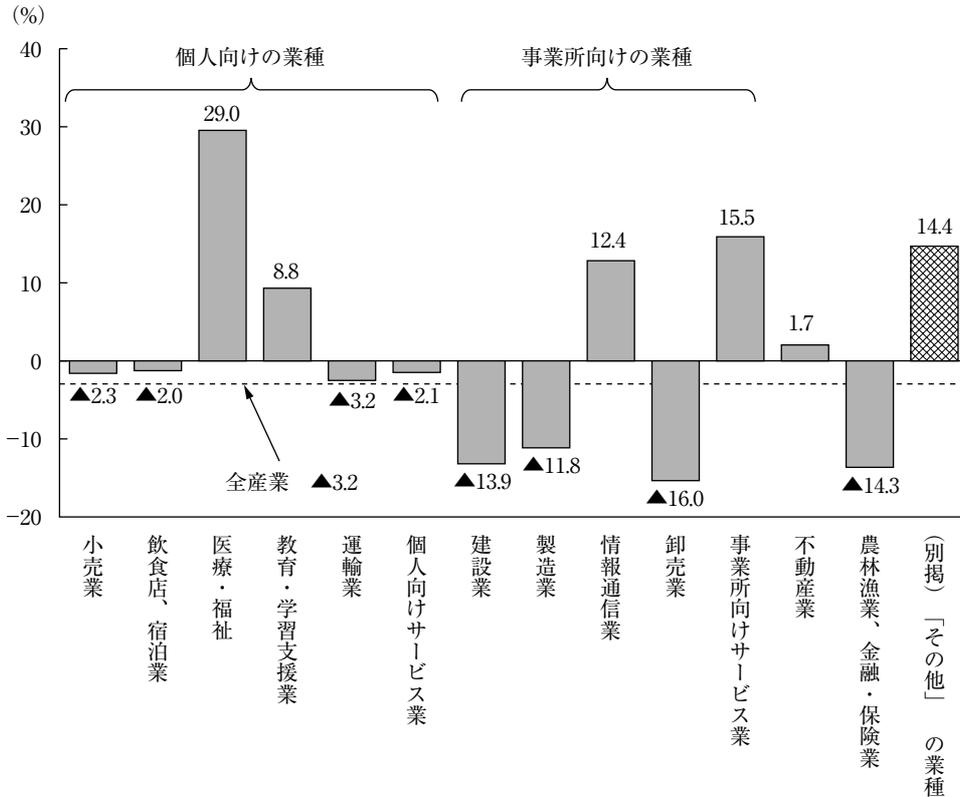
Kさんの思惑通り市場が次第に拡大してきたことに加え、S社はセールスレップとして商品の販売を代行するだけでなく、クライアントに営業活動の仕組みを提案するといった特徴を打ち出したこともあり、順調に成長している。

開業業種をさらに詳しく見ると、もう一つの特徴が指摘できる。日本標準産業分類における細分類項目には「他に分類されない〇〇業」や「その他の△△業」という、特定の業種名が割り当てられていない業種が存在する(表-4)。特定の業種名を割り当てるほど市場の規模が大きい業種、あるいは多くの人にまだ認知されていない業種である。これらの「その他」の業種の構成比を集計すると、従来型は13.2%であるのに対して、ニュービジネス型では29.6%にのぼる(図-4)。つまりニュービジネス型は、まだ世間で認知されていないような小さな市場に参入している企業が

<sup>1</sup> 本来ならば売上高を用いて業種の成長率を見るべきだが、統計に制約があることから、従業者数の増加率で代用した。

ニュービジネスの開業事情

図-3 各業種の従業者増加率（1999年→2004年）



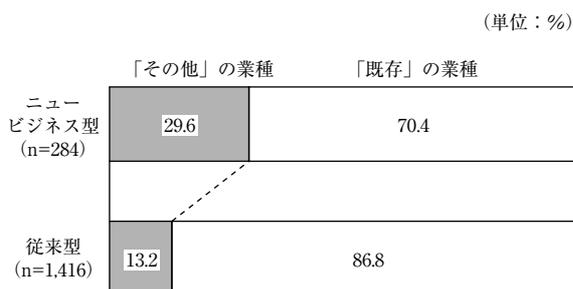
資料：総務省「事業所・企業統計調査」  
 (注) 別掲している「その他」の業種については、図-4の(注)を参照。

表-4 日本標準産業分類で特定の業種名が割り当てられていない業種の事例

大分類	細分類	事業内容
E 建設業	0799 他に分類されない職別 工事業	建築物の洗浄・保護：自社開発した特殊な洗浄剤や吸水防止剤などを用いて、建物の外壁などの汚れを落とし、美観を回復する。
F 製造業	2539 その他の暖房・調理装置 製造業	太陽熱温風暖房システムの製造：太陽光で発電する太陽光発電システムや太陽熱で水を温める太陽熱温水システムと異なり、太陽熱で暖めた空気を屋内に直接取り込む暖房システムを製造・施工する。効率性が高く、メンテナンスもほとんど不要である。
H 情報通信業	3929 その他の情報処理・提供 サービス業	介護関連の情報提供：介護・福祉、保育に関する施設や求人に関する情報をインターネット上で提供する。
O 教育、学習支援業	7799 他に分類されない教育、 学習支援業	教育デジタルコンテンツの制作：インターネットを通じて、塾や予備校などに教育コンテンツを配信する。小さな単元ごとに、講師が解説する10分程度の動画に仕上げていることが特徴。
Q サービス業 (他に分類されないもの)	8099 他に分類されない専門 サービス業	コールセンター：在宅ワーカーを電話オペレーターとして利用するコールセンター。運営費用が抑えられることから、既存のコールセンターの5分の1程度の価格でサービスを提供している。また、生活時間が多様な在宅ワーカーをそろえているので、24時間・365日体制でサービスを提供できる。

(注) 「大分類」、「細分類」は日本標準産業分類に従った。

図-4 開業業種 (特別分類)



(注) 日本標準産業分類において、細分類項目に特定の業種名が割り当てられていない業種を「その他」の業種とした。

(例) サービス業 (大分類)

「他に分類されない専門サービス業」	} 「その他」の業種
「他に分類されないその他の生活関連サービス業」	
「他に分類されないその他の事業サービス業」 など	
「写真業」「測量業」「機械設計業」	} 「既存」の業種
「理容業」「旅行業」「葬儀業」	
「ビルメンテナンス業」「警備業」	
など	

多いということだ。

ただ、注目されるのは、開業者は参入した市場の成長性に期待している点である。単に市場が小さいというだけではなく、小さくて新しい分野だからこそ将来の成長を見込んで参入するニュービジネス型の開業者は少なくない。

参考までに、「事業所・企業統計調査」で「その他」の業種の従業者増加率 (1999年→2004年) を集計したところ、全産業 (▲3.2%) を大幅に上回る14.4%であった (前掲図-3)。

#### 【事例2】市場規模が小さい分野で開業

事業内容：染色体解析サービス  
 開業年月：2004年1月  
 現在の従業者数：3人

C社は、ある大学の研究室が保有するさまざまな染色体解析技術を利用するために設立された、大学発ベンチャー企業である。大学などの研究者から染色体の解析を請け負っている。例えば、特定のDNAが染色体のどこに組み込まれているのかを調べたり、染色体異常を解析したりしている。

解析に当たっては、特定のDNAに反応する試料をつくる必要がある。C社は試料のつくり方や試料をDNAにうまく反応させるノウハウを保有しており、染色体をさまざまな蛍光色に染めて、鮮明な画像で解析結果を出せる。C社の強みはこの点にある。

研究者が染色体を解析するには、高価な試料を購入するか、自分で製造しなければならない。しかも、試料をDNAにうまく反応させるためには、試料に混ぜる薬品の濃度を調節したり、温度の管理に気を使わなければならない。けっこう手間がかかる。C社は薬品を一括購入することでコストを引き下げている。さらに、試料とDNAをうまく反応させるためのノウハウを蓄積することで、解析結果を提出するまでの時間を短縮している。

C社は医療分野の研究者をターゲットにしており、国内には当社以外に同業者が2社しかない小さな市場に参入している。しかし経営者のTさんは、研究者のニーズに応えたサービスを提供すれば、リピート率は高まり十分採算が取れるはずだと考えた。また、再生医療分野の研究が今後広がるようになれば、染色体の解析を外注したいと考える研究者が増えるだろうと予測したことも、開業に踏み切った要因である。

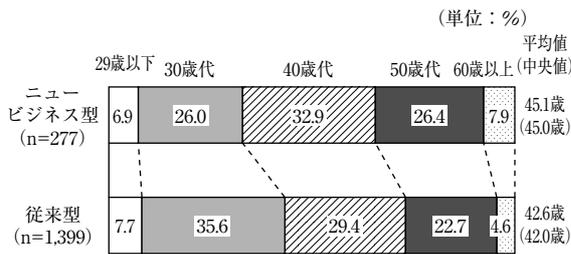
#### (2) 豊富な経験や人的ネットワークを通して事業機会を発見

ニュービジネス型の開業者はどのようにして新規性のある事業機会を発見したのだろうか。開業時の年齢と開業前に勤めていた企業の規模から探ってみよう。

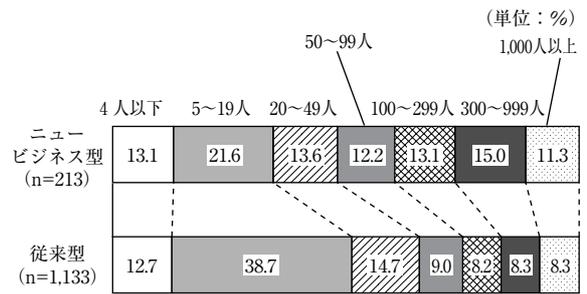
まず、開業時の平均年齢を見ると、ニュービジネス型は45.1歳であり、従来型 (42.6歳) より高い (図-5)。年齢層別に構成比を見ても、ニュービジネス型は30歳代以下の年齢層で従来型を下回っているのに対して、40歳代以上の年齢層はいずれも従来型を上回っている。一般的には、ニュービ

ニュービジネスの開業事情

図－5 開業時の年齢



図－6 開業直前に勤務していた企業の従業員規模



(注) 開業直前の職業が「常勤の勤務者」であった人に対する設問である。

ビジネスの担い手は若者であると思われるがちである。しかし、新規性のある事業のアイデアは若者の発想から生まれてくるものばかりとは限らない。むしろ、年齢を重ねるにつれて豊富になる経験や人的ネットワークを生かして新しい事業のヒントを得ているケースも多いといえそうだ。

次に、開業直前に勤務していた企業の従業員規模を見てみよう。ニュービジネス型の開業者は相対的に規模の大きな企業に勤めていた割合が高い(図－6)。一般的に会社の規模が大きくなるほど事業の幅は広がることから、さまざまな仕事を経験できる。その結果、新しい事業機会を発見するチャンスもそれだけ多くなっているものと思われる。次の事例はその典型である。

【事例3】複数部門で働いて得た経験と人的ネットワークを生かして開業

事業内容：車載用セラミックヒーターの開発  
 開業年月：2005年4月  
 現在の従業員数：1人(本人のみ)

N社は、原料に鉛を使わない車載用セラミックヒーターの開発に取り組んでいる。鉛は廃棄するとき高濃度の鉛汚染を発生させる。電気・電子機器に含まれる特定有害物質の使用を制限したEU(欧州連合)のRoHS指令<sup>2</sup>の対象物質にもなっ

ていることから、自動車メーカーでは鉛を使わないセラミックヒーターに対するニーズは大きい。しかし、製品化されたものは今のところまだない。

経営者のMさんは大手の素材メーカーに33年間勤務し、セラミック部門で開発、製造、営業とさまざまな部署を経験した。そのため、素材の開発にかかわる技術や知識を身につけただけでなく、大学の研究者や自動車メーカーの技術者、商社の営業マンなどとの豊富な人的ネットワークも築いている。

退職直前は市場開発部の部長として、新しい素材の開発に携わっていた。営業部に所属していたころに自動車メーカーの技術者から、鉛を使わないセラミックヒーターがあればすぐにでも採用したいという話を聞いていたこともあり、社内で開発しようと試みた。しかし、業績が低迷していたこともあって、会社はコストのかかる新素材の開発には消極的だった。

勤務時に培った技術力や人的ネットワークを生かせば、新しいセラミックヒーターの開発ができるのではないか。そう考えたMさんは会社を退職し、2005年4月に57歳で開業した。

鉛を使わないセラミックヒーターを開発するのは難しい。商品化して、売り上げを確保するまでにはもう少し時間が必要である。それまでのつな

<sup>2</sup> RoHSとは、「Restriction of Hazardous Substances」(危険物質に関する制限)の略称である。

ぎとして、Mさんは勤務時に懇意にしていた大学の研究者から実験用の機材の製造を請け負い、売り上げを確保している。ただし、まだMさんひとりだけの会社なので、セラミックヒーターの開発に専念できないのが悩みである。

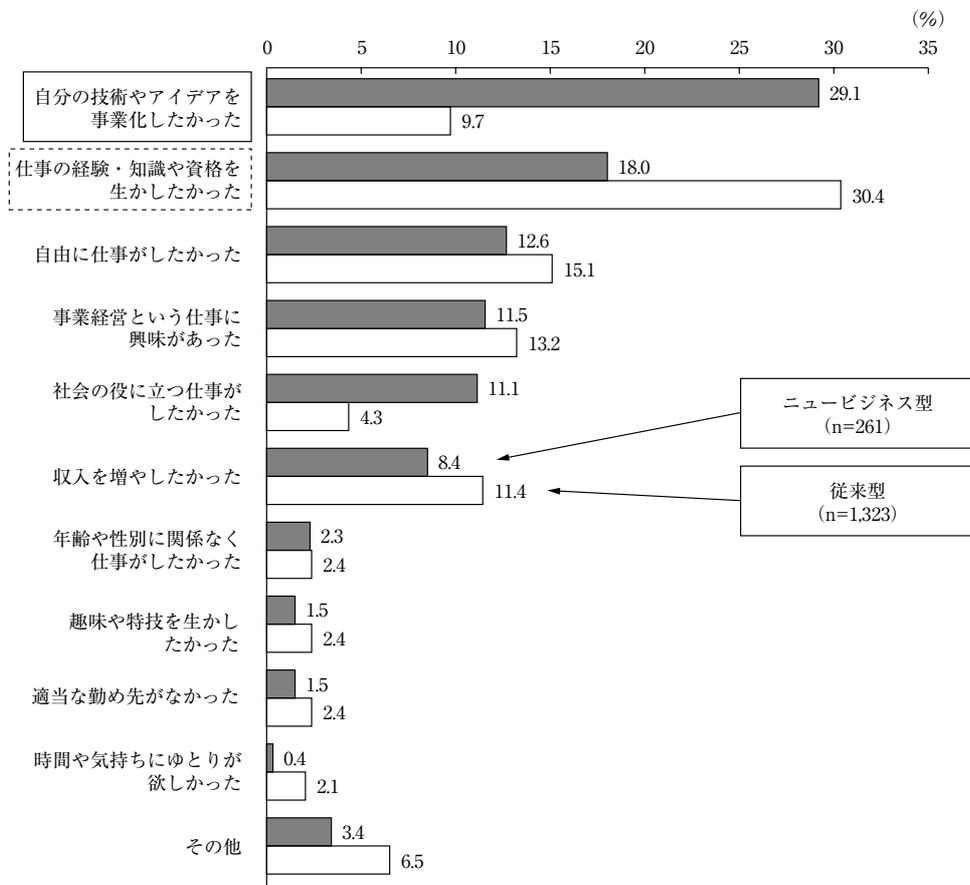
N社のように、豊富な経験や人的ネットワークを通して得た技術やアイデアを事業化したいと考えて開業しているのは、ニュービジネス型の特徴の一つである。実際にアンケートで開業動機を見ると、ニュービジネス型は「自分の技術やアイデアを事業化しなかった」が29.1%と最も高い(図-7)。従来型では「仕事の経験・知識を生かしたかった」をあげる割合(30.4%)が最も高いのは好対照を示している。

### (3) 女性は身近なところから事業機会を発見

男女の構成比はニュービジネス型と従来型との間でほとんど差は見られない(図-8)。社会に存在するさまざまなニーズのなかから、新たな事業機会を発見するための感性には、男女の違いがほとんどないということだろう。

しかし、開業動機には男女で大きな違いが見られる。同じニュービジネス型の開業者でも、女性は男性と比べて「社会の役に立つ仕事があった」(16.2%)、「趣味や特技を生かしたかった」(10.8%)といった開業動機をあげる割合が高い(図-9)。男性は勤務経験を通じて事業機会を発見するケースが多いのに対して、女性は身近なと

図-7 開業動機

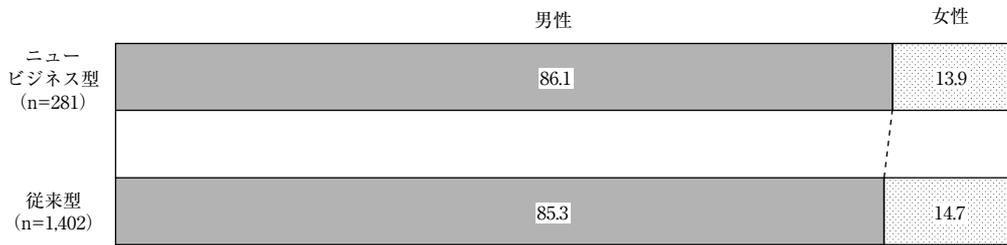


(注) 最も当てはまるものについて一つだけの回答である。

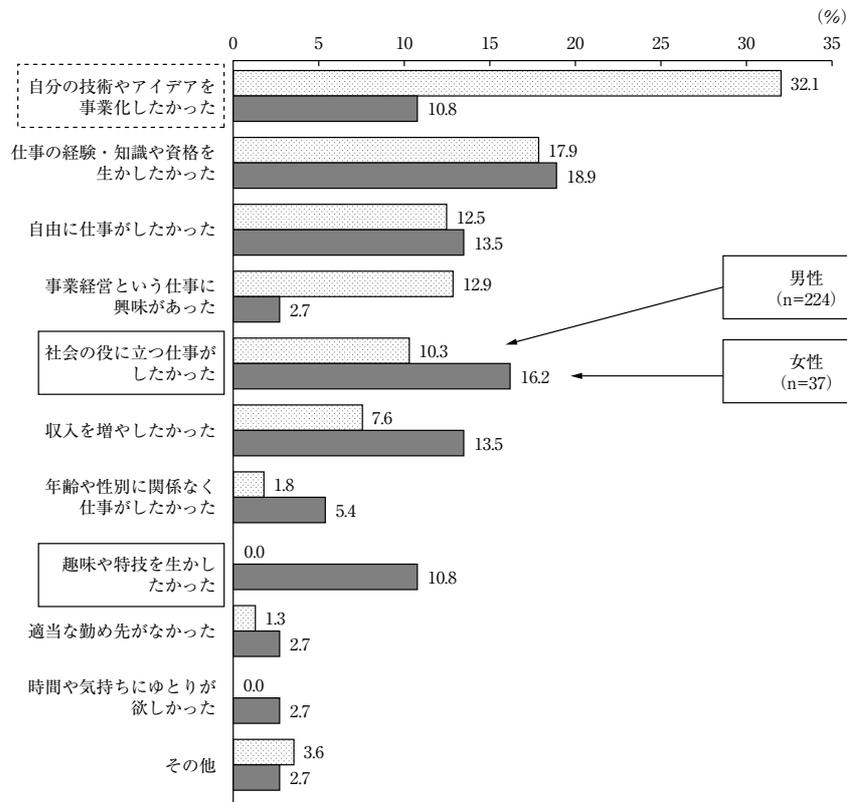
ニュービジネスの開業事情

図ー8 開業者の性別

(単位：%)



図ー9 ニュービジネス型の開業動機（男女別）



(注) 図ー7と同じ。

ころから新しい事業機会を発見している様子が見え始める。

【事例4】 出産や育児に対する妊産婦の不安を和らげたい

事業内容：妊産婦の生活支援サービス  
 開業年月：2005年4月  
 現在の従業員数：1人（本人のみ）

K社は、妊娠期から産後1年の女性とその配偶者に対してさまざまなサポートを提供する事業を手がけている。看護師が妊産婦の不安に対して的確なアドバイスをしたり、買い物や散歩、昼食に同行するサービスを提供したりするなど、女性ならではの視点で妊産婦のニーズを満たす事業を手がけている。

経営者のTさんは看護師として12年間病院で働いてきた。勤務年数を重ねるにつれて、患者、

とりわけ妊産婦に対して心のケアをもっと充実させたいという思いが募るようになった。妊娠や出産は病気ではないという理由で精神面のケアがおろそかにされがちだったからだ。病院では治療が優先されるうえに慢性的な人手不足でもあるため、患者の心のケアにまで十分な時間を割くことができなかつたのである。

理想とする看護を模索する過程で、Tさんは働きながら大学に通い看護学とは違った視点で看護の仕事を見つめ直した。そこで自分と同じ思いをもつ看護師や助産師、保健師たちと出会い、病院ではできない妊産婦への心のケアを事業化するというアイデアを思いついた。その後、指導を受けた大学教授の誘いで起業家学校に参加して、どのようにすれば社会に役立つ仕事を事業として成立させられるのかを考えた。

起業家学校でアドバイスを受けながら完成させた事業計画は、あるビジネスプラン発表会で一般審査員特別賞を獲得した。Tさんは事業化に自信を深め、2005年4月に開業に踏み切った。開業後2年近くが経過した現在、事業はまだ軌道に乗っているとはいえないが、数世帯とモニター契約を結んでサービスを提供している。女性経営者向けのインキュベーターで小さなブースを借りており、家賃をはじめ経費はそれほどかからない。そのため、Tさんは急いで売り上げを確保するよりも、顧客の声を少しずつ集め、よりよいサービスを提供していくことで社会に役に立つ事業を実現していきたいと考えている。

## 2 事業機会を実現するための工夫

従来型の開業者であれば、先発企業を観察することで事業として成り立つだけの市場規模があるかどうか、先発企業とどのように差別化を図れば顧客のニーズをより満足させられるかなど、さまざまな点を参考にして事業が失敗するリスクを低減させることができる。しかしニュービジネス型の開業者の場合、そもそも参考とすべき先発企業がない。そのため、失敗のリスクは従来型に比べて高いといえる<sup>3</sup>。

では、ニュービジネス型の開業者は発見した事業機会を実現するにあたって、どのような工夫を凝らして失敗のリスクを低減させようとしているのだろうか。

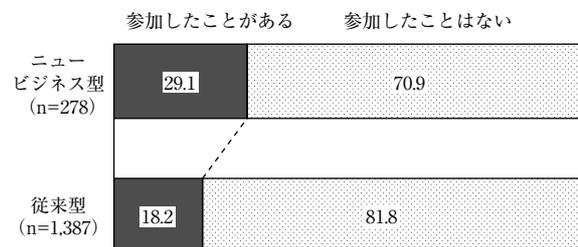
### (1) 創業支援策を積極的に活用

まず指摘できるのは、創業支援策を積極的に活用していることである。

創業塾や起業セミナーへ参加した開業者の割合を見ると、ニュービジネス型は29.1%と従来型の18.2%を上回っている(図-10)。創業塾などでは事業計画の立て方や帳簿のつけ方など、開業に必要な基本的な知識やノウハウを学ぶことができる。

図-10 創業塾や起業セミナーへの参加状況

(単位：%)



<sup>3</sup> 別の調査ではあるが、当公庫が行っている「新規開業企業を対象としたパネル調査」(2001年に開業した企業2,181社の追跡調査)によると、自社の事業に新規性があると自己評価している企業は失敗する割合が相対的に高い。

開業時のアンケート(2001年末)における「事業の内容(商品・サービス、ビジネスシステムなど)は既存の企業になかった新しいものですか」という設問に対する回答と、2005年末時点の存続・廃業状況とをクロスすると、次のとおりである。

「新しいものである」：存続76.5%、廃業21.1%、存廃不明2.4%

「新しいものではない」：存続83.8%、廃業14.3%、存廃不明1.9%

ニュービジネスの開業事情

ニュービジネス型は開業するにあたって経営の基本的なことを学んで、入念に開業準備をしている様子がうかがえる。

さらに、開業に必要な情報や知識の入手先について、ニュービジネス型と従来型の違いを見ると、「中小企業支援センター」を利用したニュービジネス型は、31.6%と従来型の11.6%を大幅に上回っている（図-11）。全国に設置されている公的な機関である中小企業支援センターでは、起業セミナーや個別の相談会のほか、各種専門家のアドバイスを受けることができる。ニュービジネス型はこれらのさまざまな支援メニューを積極的に活用している。

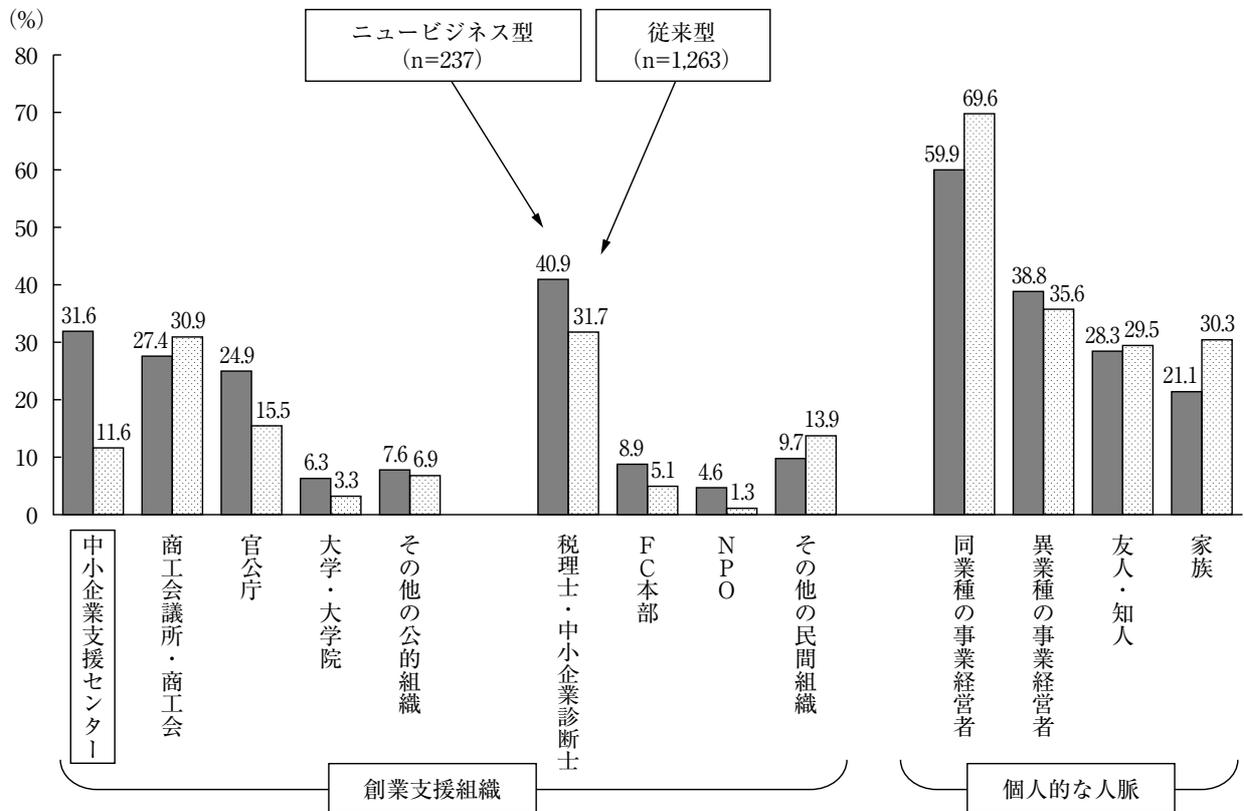
【事例5】自分にあった創業支援策を見つけて、事業計画を立案

事業内容：日本茶カフェ  
開業年月：2005年6月  
現在の従業員数：6人

製薬会社に約20年勤務していたEさんには、地元の関西圏で飲食店を開業したいという夢があった。勤務のかたわら、専門学校で夜間部に通って調理師免許を取得したほどだ。

当初は普通のバーを開業しようと考えていた。しかし店に特徴がなければ、同業者との競争に巻き込まれてしまう。調査を重ねた結果、Eさんが注目したのは「日本茶カフェ」という業態である。首都圏の一部で出店されてはいたが、数は少なく、全国的に認知されている業態ではなかったからだ。果たして地元で事業として成り立つかどうか、入念に計画を立案する必要があると考えた。

図-11 開業に必要な情報や知識の入手先



(注) 設問では、中小企業支援センターの具体例として中小企業振興公社、中小企業・ベンチャー総合支援センターなどを示した。

そこで、Eさんはどのような創業支援策があるのかインターネットを使って探し出し、積極的に活用することにした。まず、地元の商工会議所が主催する起業家セミナーに参加して、事業計画の立て方や帳簿のつけ方といった基本的なことを学んだ。その後、県の中小企業支援センターが主催する「ベンチャーカレッジ」に出席して、中小企業診断士などの専門家の意見を取り入れ、事業計画をより詳細に練り直していった。

そのほか、公的な創業支援組織を活用して商圈地図を取り寄せたり、無料の相談窓口を何度も利用してさまざまなアドバイスを受けてきた。以上のように、創業支援策を積極的に活用した結果、思い描いていたとおりのお店を無事オープンすることができた。

#### 【事例6】 専門家派遣制度を積極的に活用

事業内容：調理機器の開発  
 開業年月：2004年9月  
 現在の従業員数：1人（本人のみ）

S社は、業務用コーヒードリップ機メーカーに長年勤務していたSさんが設立した企業である。そば・うどん店のだし引きを自動化した「自動つゆ・だし抽出マシン」を開発・販売している。原理はコーヒーの自動ドリッパー機と同じである。

通常、そば・うどん店では寸胴鍋でだしを引いている。だし引きの作業は早朝から始めなければならない、肉体的にも負担である。また「駅ナカ」のそば・うどん店やレストランチェーンでは、パートタイマーやアルバイトでも簡単に均質なだしを引けるようにしたいというニーズがあった。このようなニーズを発見したSさんは、勤務先で自動つゆ・だし抽出マシンの開発に取り組んだ。

ほどなく機械は開発したが、1台300万円とやや割高だった。また、大きな電気容量を必要としたり、だしの抽出温度が80℃と低く魚の生臭さが

残ったりするという欠点があった。だが勤務先に改良を働きかけても、本業ではないため反応は鈍かった。

やがて勤務先が海外の企業の100%子会社になったことから、Sさんを含め役員が全員解任された。それを機にSさんは独立して、インキュベーターに入居した。そして、だしの抽出温度を90℃に設定できるようにしたり、部品や機能を見直すことでコストダウンを図ったりして、機械の改良に取り組んだ。このときSさんは、インキュベーターや自治体が提供している専門家派遣制度を大いに活用した。

まず弁理士を紹介してもらい、特許の出願を依頼した。また工業デザイナーからは製品デザインについて、生産技術アドバイザーからは生産委託先との交渉などに関して多くのアドバイスを受けた。さらに、生産委託先と契約書を取り交わす際には、弁護士に意見を求め、メンテナンス時の対応についても委託契約に盛り込むことができた。

S社が専門家派遣制度を利用した回数は10回以上に及んだ。その結果スムーズに事業を立ち上げることができ、レストランチェーンなどへの納入実績はしだいに増えている。

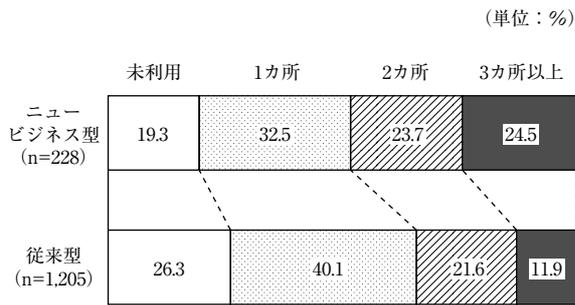
EさんやSさんのように、ニュービジネス型の開業者が積極的に創業支援策を活用している様子は、アンケート結果からも確認できる。図-11で示した創業支援組織の利用件数を集計すると、ニュービジネス型は「3カ所以上」の創業支援組織を利用した割合が24.5%と、従来型の11.9%を上回っている（図-12）。ニュービジネス型の多くは、事業機会を実現するために外部のさまざまな創業支援組織を積極的に活用しているといえる。

#### (2) 人的ネットワークを生かす

事業機会を実現するための工夫は、創業支援策を利用していることだけではない。もう一つ指摘

ニュービジネスの開業事情

図-12 創業支援組織の利用件数



できるのは、ニュービジネス型の開業者は開業前に築いた人的ネットワークを活用しているということだ。先に述べたとおり、ニュービジネス型の開業者は相対的に年齢が高く、人的ネットワークが充実しているからである。実際に、アンケート調査で開業前に経営者として自信をもっていた項目として「人脈や取引先とのネットワーク」をあげる割合を見ると、ニュービジネス型では48.6%となっており、従来型の38.5%よりも明らかに高い。

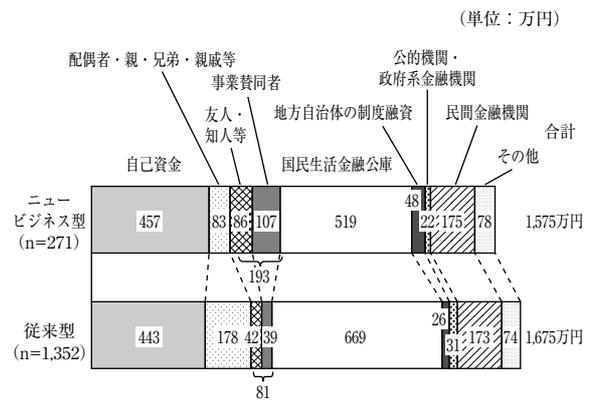
例えば、事例3のMさんは勤務時に築いた豊富な人的ネットワークを生かして、新しいセラミックヒーターの開発に取り組んだり、売り上げを確保したりしている。また事例4のTさんの場合は、病院に勤務しながら通った大学で出会った看護師や助産師が、妊産婦へのサポート業務を行うスタッフとして協力している。

ニュービジネス型が人的ネットワークを活用していることは、開業資金の調達先からもうかがえる。「友人・知人等」、「事業賛同者」からの資金調達額は、従来型が平均81万円であるのに対して、ニュービジネス型は同193万円にのぼる(図-13)。

### 3 ニュービジネス型が抱える問題点

ニュービジネス型の開業者は、創業支援策を積極的に活用したり、人的ネットワークを生かしたりして、事業が失敗するリスクを低減させようとしている。しかし、開業後の経営にはニュービ

図-13 開業資金の平均調達額(調達先別)



ニュービジネス型ならではの課題を抱えている。

#### (1) 事業を軌道に乗せるまでに時間がかかる

第1の問題は、事業を軌道に乗せるまでに時間がかかるということだ。ニュービジネス型は開業直後の業績が相対的に悪く、調査時点(開業後の平均経過月数14.8カ月)では事業がまだ軌道に乗っていない企業が多い。

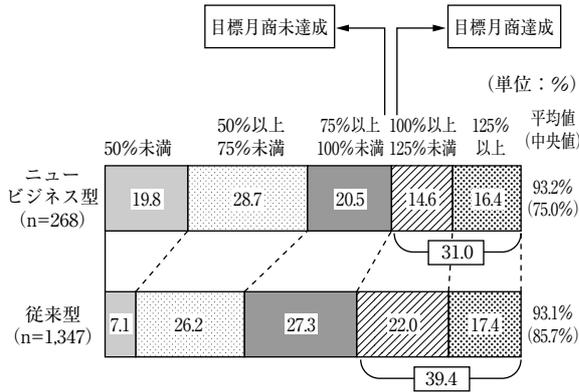
目標月商達成率(開業前に目標としていた月間売上高に対する現在の売上高の比率)を見ると、目標月商を達成している割合はニュービジネス型で31.0%であり、従来型企業の39.4%を下回っている(図-14)。さらに目標月商の50%未満の売り上げしか実現していない割合を見ると、ニュービジネス型は19.8%にのぼり、従来型企業の7.1%を大きく上回っている。

なぜこのように業績に差が生じているのだろうか。

##### ① 目標とする月商が高い

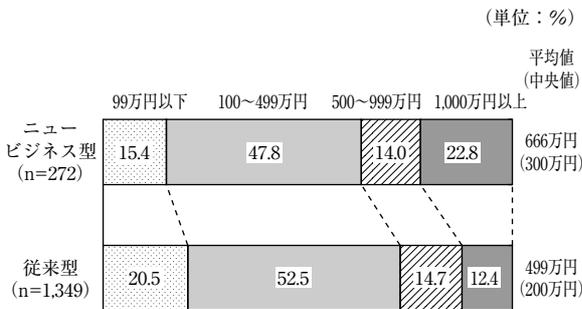
ニュービジネス型で目標月商を達成していない企業の割合が高い要因の一つは、そもそも目標とする月商の水準が高いことである。業種構成が異なるので単純に比較することはできないものの、

図-14 目標月商達成率



(注) 目標月商達成率 = (調査時点の平均月商 ÷ 開業前に目標としていた月商) × 100

図-15 目標月商



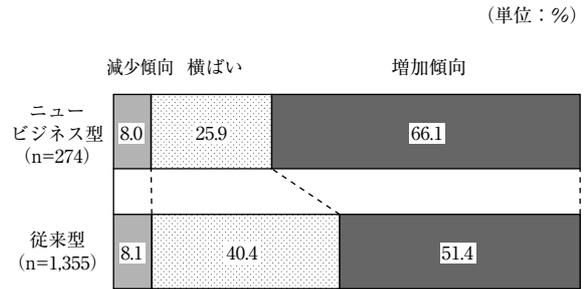
ニュービジネス型の目標月商は平均666万円であり、従来型の499万円よりも高い(図-15)。目標月商の構成比を見ても、ニュービジネス型は目標月商を1,000万円以上とする割合が22.8%と従来型の12.4%を上回っている。

先に述べたように、ニュービジネス型の開業者の多くは、参入した市場の成長性に期待している。それだけに、目標月商を相対的に高く設定しているものと思われる。

② 目標月商を達成するまでに時間がかかる  
もう一つの要因は、目標月商を達成するまでに時間がかかることである。

アンケート調査によると、ニュービジネス型の開業者は目標月商に達していない割合が高いもの

図-16 現在の売り上げの傾向



の、現在の売り上げは増加傾向にあるとする割合が66.1%にのぼり、従来型の51.4%を明らかに上回っている(図-16)。これは、図-17で示した概念図のように、従来型とニュービジネス型の間には目標月商を達成するまでのスピードに違いがあるからだと解釈できる。

では、なぜニュービジネス型は目標月商を達成するまでに時間がかかるのだろうか。その理由は二つ考えられる。

一つは、新規性のある事業を市場に認知してもらうまでには時間がかかることだ。次の事例はその典型である。

【事例7】新しい商品をユーザーに認知してもらうのに時間がかかる

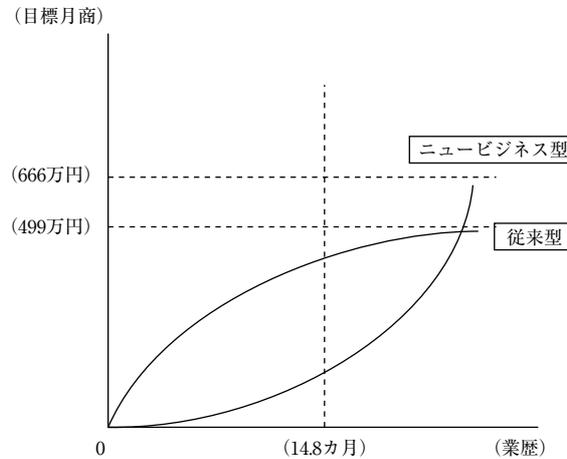
事業内容：精密測長器の開発  
開業年月：2005年1月  
現在の従業者数：4人

〇社は、ある大学の研究成果を事業化した大学発ベンチャー企業である。精密な加工が求められる半導体などの製造ラインや検査工程で用いられる位置制御用の精密測長器を開発した。ナノメートル単位の高精度な計測が、従来よりも安く、正確にできる商品である。しかも、既存の生産設備に簡単に取り付けられる。

現在は搬送ロボットメーカーやDVD検査装置メーカーなどを主な販売先としているが、さまざまな分野で応用することができるので、引き合い

## ニュービジネスの開業事情

図一17 目標月商の達成時期（概念図）



- (注) 1 縦軸に示した金額は目標月商の平均である。目標月商は、ニュービジネス型が平均666万円、従来型が同499万円である（前掲図一15参照）。  
2 横軸に示した14.8カ月は調査対象企業の業歴の平均である。

はいくつかある。

しかし、すぐに実際の受注につながるわけではない。従来とは異なる方式の測長器を採用してもらうためには、性能に関するさまざまな実験データを提出しなければならないからだ。温度や気圧の変化、振動の大きさ、時間の経過などによってどの程度の誤差が生じるのかを調査して、測長器の性能を実証したうえで、ようやく採用の可否が決定されるのである。

その結果、例えば新製品の生産ラインに組み込まれる場合、試作の段階で採用されるまでに1年、製品設計の段階で採用されるまでにさらに1年、そしてようやく量産される生産ラインにまとまった台数が採用されるまでに1年、合計3年間かかることもあるという。したがって、O社が本格的な売り上げを計上できるようになるまでにはどうしても時間がかかる。

O社のように、自社がもつ技術やアイデアが先行して商品・サービスを開発している企業は、

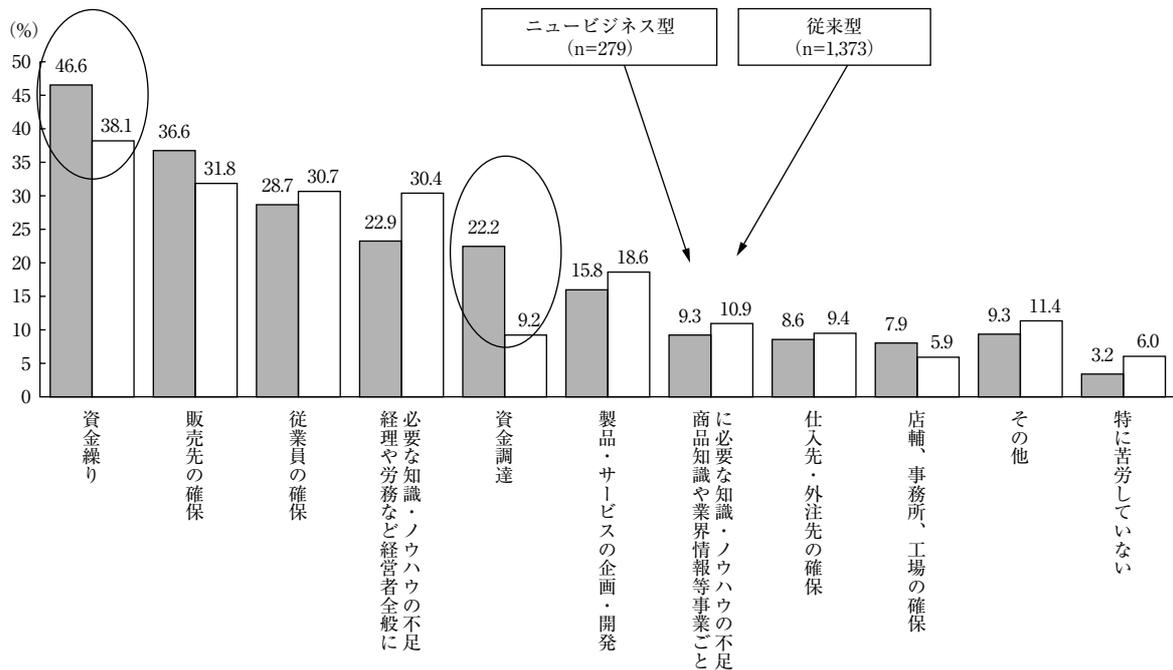
プロダクトアウトの発想に近いタイプといえるだろう。つまり、「こんな商品やサービスがあれば便利はずだ」といった企業側の発想をもとに開業したタイプである。このような企業側の発想を市場に認知してもらい、ニーズとして顕在化させなければならない。したがって、このタイプのニュービジネス型は販路の開拓に時間がかかるのである。

ニュービジネス型が目標月商を達成するまでに時間がかかるもう一つの理由は、新規性のある商品やサービスを開発するのに時間がかかることである。

例えば、事例3のMさんは自動車メーカーが鉛を使わない車載用セラミックヒーターを必要としていることを認識していたので、大手メーカーもまだ商品化できていない困難な開発に取り組んでいる。商品を完成させ事業を軌道に乗せるまでには、まだ時間が必要である。このため、Mさんは副業的に、実験用の機材を受託製造して収入を確保せざるを得ない。

このように顧客のニーズが先行して、新規性の

図-18 現在直面している問題点



(注) 三つまでの複数回答である。

ある事業を開業するニュービジネス型はマーケットインの発想に近いタイプといえる。「こんな商品がほしい」「こんなことに困っている」といった、ユーザーが実際に抱えているニーズや悩みからアイデアを得て事業化している。したがって、商品やサービスを市場に認知してもらうことはそんなに難しくはないはずである。しかしながら、今までになかった新しい商品やサービスを開発するのは一般的に容易ではなく、時間がかかるのだ。

## (2) 資金繰りが厳しい

ニュービジネス型が抱える第2の問題は、資金繰りが厳しいということだ。

プロダクトアウト、マーケットインのいずれのタイプであっても、ニュービジネス型は事業を軌道に乗せるまでに時間がかかる。開業後数カ月間は売り上げを計上できないケースも決して珍しくない。このため、事業を軌道に乗せるまで経営を維持するための資金が必要になる。もちろん、開業時に十分な資金を手当てしていればよいのだが、

準備できる金額には限界がある。その結果、開業後の資金繰りに苦勞しているニュービジネス型は少なくない。

実際に現在直面している問題点を見ると、ニュービジネス型は「資金繰り」「資金調達」といった資金面をあげる割合が相対的に高い(図-18)。

以上のように、ニュービジネス型では、事業を軌道に乗せるまでに時間がかかるということ、そして開業後の資金繰りが厳しいということが、経営上の大きな問題となっている。

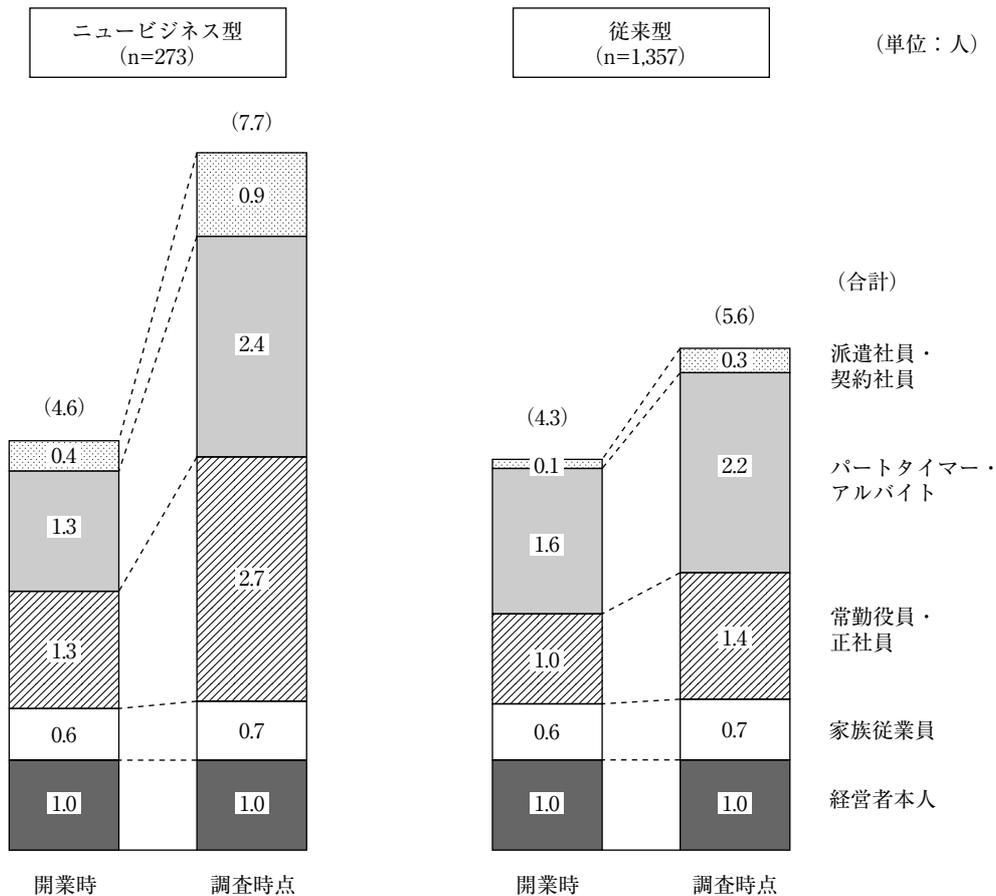
## 4 ニュービジネスの役割

ニュービジネス型が果たしている社会的な役割は大きく二つ指摘できる。

一つは雇用を創出していることである。ニュービジネス型の平均従業者数を見ると、開業時の4.6人から調査時の7.7人へと3.1人増加している(図-19)。従来型も同様に4.3人から5.6人へと1.3人増加させているが、増加数はニュービジネス型

ニュービジネスの開業事情

図-19 平均従業者数の変化

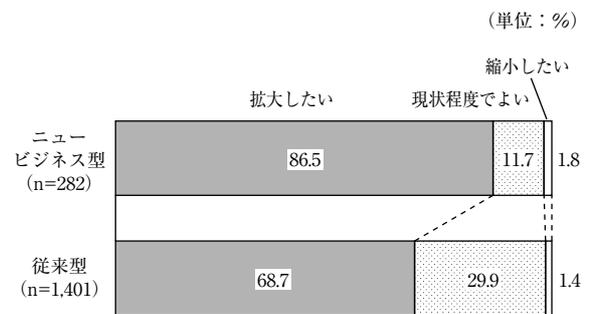


が上回っている。ニュービジネス型は業績が相対的に良くないにもかかわらず従業者の増加数が多いのは、商品・サービスの開発や販路の開拓に人材を投入しなければならないからである。また、近い将来の成長を見込んであらかじめ人材を確保している側面もあるものと思われる。

さらに、今後の事業規模についての意向を見ると、ニュービジネス型の86.5%は事業を拡大させたいと考えており、従来型の68.7%を大きく上回っている（図-20）。成長志向の強いニュービジネス型は近い将来、さらに雇用を創出する可能性が高い。

ニュービジネス型が果たしているもう一つの役割は、新市場を創出していることである。成熟化した既存市場が経済全体に占めるウェートが大きくなると、経済成長率は鈍化する。新しい市場が

図-20 今後の事業規模についての意向



絶えず生まれ拡大していくことで、経済全体の成長率が高まる。つまり、新市場創出の担い手であるニュービジネス型は、経済活性化の原動力になっているのである。

このようにニュービジネス型は大きな役割を果たしている。しかし、開業直後は資金繰りや資金調達などの問題に直面しがちである。したがって、

これらの企業に対して円滑に資金を供給し成長を促進することが社会的に重要である。

その際に留意すべき点は、開業直後の経営状態だけで事業の成否を判断してはならないということである。なぜなら、ニュービジネス型は、開業

後すぐには事業を軌道に乗せにくいからである。むしろ重要なのは、近い将来、事業を市場に認知させられるのかどうか、あるいは商品・サービスを開発できるのかどうかを見極めたうえで、支援の可否を判断することだ。