

研究報告

「創業企業はどのような課題に直面するのか」 ～開業後の課題② 業績によって異なる課題～

日本政策金融公庫総合研究所 研究員 藤田 一郎

新規開業パネル調査の概要

総合研究所の藤田です。私からは開業後の課題②、業績によって異なる課題というタイトルでご報告いたします。具体的には、実際に創業した企業が、その後どんな課題に直面するのかについて、業績の推移を切り口にみていきます。

報告の構成は①から⑥です（スライド2）。前半は業績、後半は経営課題についてご報告します。

最初に、新規開業パネル調査の概要を確認します（スライド3）。先ほど村上からも説明がありましたが、本調査は2011年に開業した企業に毎年年末時点の経営状況を回答していただくという、追跡調査です。これまでに4回のアンケートを完了しており、第5回は、今年の12月末時点の状況を来年1月に回答いただく予定です。

今回の報告では、第1回から第4回の月商、売上を全て回答した企業755社を分析の対象としています。中には、アンケートに回答いただいていない企業や、アンケート回答途中にやむなく廃業した企業もあります。本来であれば、そうした企業も含めて分析するのが望ましいのですが、今回は割愛し、現在も事業を継続し、各時点の調査に全て回答していただいた企業を分析の対象にしています。

なお、新規開業パネル調査は、当公庫が長く取り組んできた調査の1つで、慶應義塾大学の樋口美雄先生からご指導をいただきながら実施しています。

分析対象の属性として、まず業種をみてみます

（スライド4）。一番多いのが美容院などの「サービス業」が29.4%となっています。続いて、「医療・福祉」が20.1%で、デイサービスや介護施設、歯科医院が多くみられます。次にラーメン店や居酒屋といった「飲食店・宿泊業」が16%前後となっています。

組織形態は、個人経営が約7割、会社形態が約3割です。

経営者の性別は、男性が8割超、女性は2割弱と、男性が圧倒的に多くなっています（スライド5）。開業時点の年齢は、平均41.5歳でした。

業績の推移

次に、開業した企業の従業者数の推移を時系列でみていきましょう（スライド6）。まず、開業時の平均は3.6人。これは経営者本人も含めた数字ですが、順調に増加しており、2014年末時点では6.7人と、3.1人増えています。先ほど井上から、新規開業を支援する目的のひとつが「雇用の創出」とありましたが、まさに「雇用の創出」が行われていることがグラフからうかがえます。

続いて、経営者の1日当たりの就業時間はどれくらいなのかをみてみましょう（スライド7）。通常こうしたデータは、なかなかみる機会がないので、ご紹介させていただきます。グレーで網かけをしているのが開業直前の就業時間の平均で、584.6分でした。そこから、開業して1年目の年末は平均で603.1分となっています。就業時間は多少増加傾向



です。ところが、年を追うごとに働く時間は短くなり、2014年末時点では開業前と同じくらいになっています。ただし、回答にはばらつきがあり、中には「1日18時間働いている」という回答もあります。おそらく就寝時間以外は仕事という状態を表現されたのだと思います。

続いて、開業に対する自己評価です。まず、総合的な満足度ですが、オレンジ色が「満足している」、ブルーが「不満」を表しています（スライド8）。7割前後が「開業してよかった」と感じている結果になりました。特に、仕事のやりがいについて「大いに満足」の回答が4割弱となっていて「やや満足」も含めると、8割以上が「開業してよかった」と実感しています（スライド9）。

一方で収入面には不満もあるようです（スライド10）。「収入に満足している」と回答した割合は3割に満たない結果となりました。「どちらともいえない」が2割程度ですので、半数が「不満」ということになります。ただし、私は決して悪いデータではないと感じています。「収入を増やしたい」ということが事業拡大へのモチベーションになると考えられるからです。

次に、業績の推移をみてみましょう。冒頭で分析対象を申し上げましたが、こちらのデータは現在も事業を継続し、毎回の調査に回答してくださった会社だけを分析対象としており、多少高目に結果が出

ている可能性がある点には注意が必要です。ただ、それを差し引いても、開業から約4年で8割近くの企業が黒字化に成功しています（スライド11）。2割近く、赤字の企業もありますが、第1回の2011年末から比べると、黒字企業が少しずつ増えていることがうかがえます。

売上をみてみます。こちらの図は平均月商の推移を示しており、赤い線が平均です（スライド12）。開業時の1年目、2011年末時点の平均は月商250万円でしたが、第4回、2014年末時点には414万円。つまり、60%ほど増加しており、順調に成長しているという結果になりました。

ただ、紫色の線、第3四分位という箇所に注目してください。これは、売上を並べて、トップ25%を占める企業がどのくらいかを指し示した項目ですが、先ほどの赤い線と、この紫の線が、非常に似たような動きをしていることがポイントです。これは何を表しているのかというと、一部の企業が平均を押し上げているということです。データの真ん中を示す中央値をみると、100万円から160万円で推移しており、平均値からは離れています。

では、この業績が、開業時の計画、理想と比較して、実際にどうだったのか。それをみたのがこちらです（スライド13）。アンケートでは、開業時に「月商がどれくらいになると思いますか」と尋ねており、この予想月商と実際の月商を割り算したものです。

開業時点では予想月商を「達成できなかった」企業の割合が50.3%、41.3%以上が「達成できた」とみていただきたいのですが、最初は半数超が達成できていません。ところが、年を追うごとに「達成できた」が増えてきます。2014年末時点では28.1%と、約3割が開業時の予想を倍以上上回る月商を上げている結果になっています。

そこで、赤線で囲んでいるように「200%以上」達成、「150%以上～200%未満」達成、「100%以上～150%未満」達成、「100%未満」、つまり未達、

という4つの業績グループを作成し、それぞれのグループがどのような経営課題に直面しているかをみていきます。

業績好調企業は人材面に課題

まず、全体の経営課題の変化を時系列で確認しましょう（スライド14）。各経営課題に対する回答割合を棒グラフで示したのですが、色の濃さで時系列の変化を示しています。

最初に、一番薄いブルーの棒グラフ、2011年末時点のデータをご覧ください。もっとも多いのが「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」です。先ほど井上の報告でも、「顧客開拓、販路確保が大事」とお伝えしましたが、この点に苦勞されている企業が多いという結果になっています。ただ、棒グラフの色が濃くなるにつれ、すなわち年を追うごとに割合は下がってくる傾向がみとれます。

一方、赤く囲った3つの項目、「必要な能力をもった従業員を採用できない」「従業員数が不足している」「従業員をうまく育成できていない」をご覧ください。これらの項目は、年を追うごとに上昇している傾向にあります。

これらの課題をさきほど示した業績のグループごとにみていきましょう（スライド15）。白から、だんだんオレンジが濃くなっていく棒グラフです。白が「100%未満」の企業、そして一番濃いオレンジが「200%以上達成」の企業です。データは2014年末時点のものです。「200%以上達成」の企業では「従業員数が不足している」、あるいは「必要な能力をもった従業員を採用できない」という人材面に関する悩みを抱えていることがうかがえます。つまり、せっかく成長しているのに、人材確保に関する課題がさらなる成長のネックになっているという可能性が、こちらのグラフから推測されます。

実際に従業員の過不足について、「不足」「適正」「過剰」の3択で尋ねた項目をみていきます（スラ

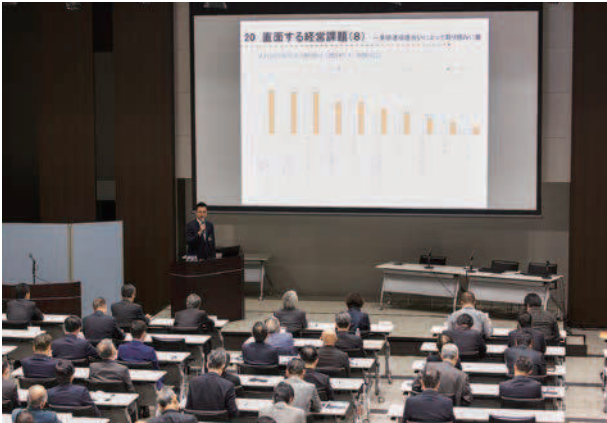
イド16）。「200%以上達成」企業の37%が「正社員が不足している」と回答しており、「過剰」の3.2%を大きく上回っています。業績好調の企業においては「人手が足りない」と感じている経営者が多いという結果です。非正社員に関しても、やはり3割近くの企業が「人手が足りない」と回答しており、正社員と同様の傾向がみとれます。

新規開業企業はどのようなところから人材を獲得しているのでしょうか。こちらのグラフは外部からの採用比率の推移です（スライド17）。開業当初は35.3%と少ないですが、年々その割合は上がっていきます。2014年末の時点では74.7%と、採用者の多くが「外部からの採用」です。

具体的な採用ルートのみたものがこちらの図です（スライド18）。「公共職業安定所（ハローワーク）のあっせん者」が最も多く、続いて「求人雑誌・チラシの募集広告への応募」などとなっています。業績の傾向ごとにみても違いはみられませんでした。ハローワークは無料で登録ができて、手続きもそれほど複雑ではないという利点があります。経営者の「採用にかかるコストは極力抑えたい」という思いが反映されているのではないかと考えられます。ただし、ライバルもたくさんいますので、求職者の目に留めてもらうための工夫が必要になりそうです。

また、正社員採用する人材を確保するだけでなく、現在自社に勤務している非正社員、例えば、パートやアルバイトの人材を正社員に登用することも選択肢の一つといえそうです。

「非正社員から正社員登用したことがありますか」と尋ねた項目を業績ごとに示したのがこちらのグラフです（スライド19）。業績好調企業ほど非正社員の正社員登用を行っているようです。非正社員から正社員に登用するにあたっては、社会保険料の負担など、会社にとってはコスト増という面もありますが、1人でも多く即戦力を確保したいということがうかがえる結果です。



また、採用してからの人材育成も、人材を確保するうえで重要でしょう。「正社員育成の取り組みとして行っていること」を示したグラフがこちらです(スライド20)。一番多いのが「責任ある仕事の委任」となっています。こうした育成方法は新規開業企業のならではのともいえて、入社間もないころから第一線で働いてもらい、その中で仕事を覚えるということです。その他、4番目の「経営者によるOJT」も、経営者との距離が近いという、新規開業企業の魅力といえるでしょう。ただ、最後のまとめでもご説明しますが、こうした魅力は、求職者に伝わっていないのではないか、という印象もあります。

業績別に、正社員育成のための取り組みをみていきます(スライド21)。赤く囲った箇所にご注目ください。業績好調の企業は、社内外での勉強会や研修への派遣を積極的に行っています。あるいは、資格取得のための情報提供や資格取得手当の支給、あるいは業務円滑化のためのマニュアル作成など、少しでも従業員のモチベーションを高める、働きやすい環境をつくる取り組みを行っているという結果が出ています。

まとめ

ここまでの研究報告を踏まえ、まとめとして5つのポイントをご紹介します(スライド22、23)。

1つ目は、開業に対する満足度は総じて高いので

すが、収入面には不満もみられること。2つ目は、業績は伸長しているものの、そのペースにばらつきがあること。3つ目は、業績の達成度合いによって直面する経営課題が異なること、4つ目は、人材確保に関して、戦略的な検討が必要であることです。そして5つ目は、正社員の育成においては外部資源の活用も視野に入れるべきだということです。

3つ目に挙げたように、「業績が達成できていない」「予想を下回っている」企業は、顧客開拓やマーケティングに頭を悩ませています。一方で、徐々に業績が軌道に乗ってきた企業は、人材確保という問題に直面しています。創業前後の早い段階から将来を見据えて、対策を検討していくことは事業をさらに成長させるポイントといえるでしょう。

最後に、当研究所が以前よりご指導をいただいている、早稲田大学の藪下史郎先生が最近出版された著書「教養としてのマクロ経済学」の第9章に、非常に示唆に富んだコメントがあったので引用させていただきます。

「中小企業は、労働市場において不利な立場にあることが多い。各企業の特徴や中小企業一般に関する情報が不足しているため、職を求める労働者が正しく企業を評価していないことが多い」と、藪下先生は指摘されています。新規開業企業ではこうした情報の非対称性がより大きいと考えられます。両者のギャップを埋めていくためには、自社の就労環境に関する情報などを、様々な機会を活用して地道にアピールすることも重要ではないでしょうか。

また今日のシンポジウムや、お手元の創業事例集、調査月報などが、少しでも労働者と新規開業企業の間には存在する情報の非対称性を緩和する手助けとなれば、それは、私どもにとって非常にありがたいことだと考えています。

以上で、開業後の課題②の研究報告を終わります。ご清聴ありがとうございました。