

第7回日本公庫シンポジウム 報告書

地域の活力を生みだす創業企業

～新規開業企業の成長と課題～

2016年3月

 日本政策金融公庫

総合研究所

目 次

当日プログラム	3
開会挨拶	7
第1部 研究報告	
「創業企業はどのような課題に直面するのか」	
開業前の課題 乗り越えるべき阻害要因	11
開業後の課題① 新規開業企業の販路開拓	29
開業後の課題② 業績によって異なる課題	43
総 括	59
第2部 パネルディスカッション	
「直面した課題をいかに克服したのか」	
～創業企業事例集『起こす！50』掲載企業に学ぶ～	71
『起こす！50』“地域を起こす創業企業”紹介	105
閉会挨拶	111
登壇者紹介	115

プログラム

当日プログラム

日時 : 2015年11月25日 (水)
会場 : 大手町フィナンシャルシティ
カンファレンスセンター

13:30	開会挨拶	日本政策金融公庫総裁	細川 興一
-------	------	------------	-------

第1部 研究報告

13:40 ～ 14:50	創業企業はどのような課題に直面するのか ～開業前の課題 乗り越えるべき阻害要因～	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	村上 義昭
	～開業後の課題① 新規開業企業の販路開拓～	日本政策金融公庫総合研究所主任研究員	井上 考二
	～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
	総括	東洋大学経済学部教授	安田 武彦氏

第2部 パネルディスカッション

15:00 ～ 16:30	直面した課題をいかに克服したのか ～創業企業事例集『起こす! 50』掲載企業に学ぶ～		
	パネリスト	一般社団法人すまいる 代表理事	伊藤 智佳子 氏
		一般社団法人SAVE TAKATA 代表理事	佐々木 信秋 氏
		株式会社プリプサー 代表取締役	澁川 浩史 氏
	コーディネーター	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	村上 義昭

16:30	『起こす! 50』“地域を起こす創業企業”紹介	日本政策金融公庫特別参与	横山 典弘
-------	-------------------------	--------------	-------

16:35	閉会挨拶	日本政策金融公庫副総裁	皆川 博美
-------	------	-------------	-------

開会挨拶

開 会 挨拶

日本政策金融公庫総裁 細川 興一

本日は大変お忙しい中、多くの皆様方にご来場いただきまして、まことにありがとうございます。第7回日本公庫シンポジウムの開催に当たりまして、ひと言ご挨拶申し上げます。

このシンポジウムは、私ども日本政策金融公庫のお客様であります中小企業の方々が直面する今日的な課題をテーマとして取り上げ、毎年開催しているもので、今回で7回目となります。昨年は「中小企業の人材確保と育成」をテーマに取り上げましたが、今年は「地域の活力を生み出す創業企業」と題しまして、東洋大学の安田先生や、このたび当公庫が発行しました創業企業事例集『起こす！50』にご登場いただいた経営者の方々をお招きし、本日開催の運びとなりました。

創業企業は、雇用の創出や新たな事業の担い手として、地域の活力を生み出しています。ところが、昨今の我が国では、開業率が廃業率を下回り、企業数が減少する状況が続いております。こうした背景から、開業を希望する方が円滑に開業し、開業後に直面するさまざまな課題を克服していくことにより、多くの企業が生まれ、成長することが期待されています。

私ども日本政策金融公庫でも、創業者への支援に重点的に取り組んでおり、今年度上期の創業融資の実績は1万3,225企業、958億円で、過去10年で最高となった平成26年度と同水準となっております。

本日は総合研究所の調査・研究の成果とともに、

実際に開業し、業績を上げてこられた経営者の方々の現場でものご体験を踏まえながら、開業にかかる課題とその克服について、深く掘り下げた議論ができればと考えております。

なお、私どもの総合研究所に対しましては、日頃から中小企業専門の研究機関として、中小企業研究で常に高い水準を追求するよう指示しております。そのためには、日ごろの研究成果を積極的に発信し、外部の方々から評価していただくことが何よりも重要です。このシンポジウムはその絶好の機会であると位置付けております。

ご参加いただきました皆様方から忌憚のないご意見、ご評価をいただき、総合研究所が目標とする水準に一步でも近づくよう、また、本日のシンポジウムがご来場の皆様方にとりましても価値のある内容のものとなりますことを願ひまして、私の開会の挨拶とさせていただきます。



第 1 部 研究報告

研究報告

「創業企業はどのような課題に直面するのか」 ～開業前の課題 乗り越えるべき阻害要因～

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 村上 義昭

創業を分析する3種類の調査

総合研究所の村上です。第1部の研究報告では、「創業企業はどのような課題に直面するのか」というテーマで、3つの調査結果をご紹介します。

私ども日本公庫総研では、新規開業に関して3種類の調査を行っています（スライド2）。

1つ目は「新規開業実態調査」です。前年度にご融資した企業のうち、融資時点で創業前、あるいは創業後1年以内の企業を対象に調査を行っています。1991年度以降、毎年実施しており、今年度がちょうど25年目になります。

2つ目は「新規開業パネル調査」です。2011年に創業した企業を、同年12月以降、毎年12月時点で調査を行い、追跡する調査です。この調査は追跡調査のため、例えば存続廃業状況や業績、雇用などの変化を追跡することができます。現在は2011年創業企業の追跡を行っていますが、過去には2001年に創業した企業、2006年に創業した企業をそれぞれ5年間追跡した調査結果があります。

この2つの調査は、私どものお取引先を対象とした調査ですが、そのため開業前後に融資を受けた人だけを調査対象とすることから、まだ開業していない人や、開業したときに融資を受けなかった人が調査対象に入っていません。

この点を補うために、2013年度から「起業と起業意識に関する調査」を行っています。調査方法は、インターネット調査会社のモニターに対して、開業

前後に融資を受けなかった人を含めた起業家の実態、あるいは、まだ開業していない人などの意識を調査しています。

このように、3種類の調査を行っているのは、それぞれの特性に応じた項目を調査することや調査結果などを互いに補完することを狙いとしているからです。

本日の研究報告では、それぞれの調査の特性に応じた調査結果をご報告いたします（スライド3）。開業前の課題については「起業と起業意識に関する調査」を利用します。開業後の課題①については「新規開業実態調査」、開業後の課題②については「新規開業パネル調査」をもとにそれぞれご報告します。

起業家、起業予備軍、起業無関心層の類型化

では、開業前の課題について「起業と起業意識に関する調査」をもとに説明いたします。

この調査は、全国の18歳以上69歳以下の方々に対し、インターネットを通じて調査を行ったもので、「スクリーニング調査」「詳細調査」の2段階に分かれています（スライド4）。

「スクリーニング調査」では、約4万人のサンプルを集め、創業に関する意識について調べました。この調査では、性別、年齢階層、地域ブロックが、実際の人口分布に近似する形で、日本全国の18歳から69歳の縮図となるように4万人のサンプルを集め

ています。

4つの質問によって回答者を類型化しています(スライド5)。

まず第1の質問は、「事業経験の有無」です。これまでに事業を経営した経験があるかの質問で、現在、事業を経営している人に対して、第2の質問でそれは自分で開業した事業かどうかを尋ね、さらに自分が開業した事業である人に対しては、第3の質問で開業したのはいつかを尋ねて、2009年以降に開業された人を「起業家」として類型化しています。

同様に、事業経営の経験がない人に対しては、第4の質問で起業への関心の有無を尋ね、関心ありと答えた人を「起業予備軍」、以前も今も起業に関心なしと答えた人を「起業無関心層」として類型化しています。

この結果、起業家(5年程度の間に開業した人)は全体の1.4%、起業予備軍は15.7%、企業無関心層は58.9%という分布になりました。

ちなみに、今回のシンポジウムには、公庫のホームページを通じて申し込まれた方がいらっしゃいます。お申し込みいただく際に、創業予定の有無をお尋ねしています。回答者209人のうち、予定ありが30%、予定なしが50%、不明が20%という分布です。

起業を阻害する要因

調査結果に話を戻します。「起業予備軍」に注目し、起業に関心はあるけれどまだ起業していない人がなぜ起業していないのか、その理由をみていきたいと思います。

まず、スクリーニング調査から属性をご紹介します(スライド6)。

上のグラフは「起業家」「起業予備軍」「起業無関心層」と並んでいますが、真ん中が「起業予備軍」です。3つのタイプの性別構成比ですが、「起業予備軍」は男性の割合が約6割です。これは、「起業無関心層」の約4割、「起業家」の約8割のちょうど

中間という結果です。

次に、年齢です。真ん中の「起業予備軍」をみると、若い人が多い結果になっています。

続いて職業です(スライド7)。「起業家」は、起業する直前の職業を尋ねています。「起業予備軍」をみると、管理職以外の正社員、あるいは学生が相対的に多くなっています。

その下のグラフは年収です。「起業家」は開業直前の年収です。「起業予備軍」は「起業家」より年収が少ない結果になっています。主に年齢層の差を反映しています。

では、「起業予備軍」の人たちは、なぜまだ起業していないのか。いわば、起業の阻害要因をみていきましょう(スライド8)。複数回答です。上位3項目をみると、1番多いのが「自己資金が不足している」、2番目が「失敗したときのリスクが大きい」、3番目が「財務・税務・法務に関する知識が不足している」です。

これを性別と年齢階層別にみたのが、こちらの表です(スライド9)。それぞれの上位3項目には網かけをしています。男性、女性いずれも1番多いのが「自己資金が不足している」、2番目が「失敗したときのリスクが大きい」となっています。

10歳刻みの年齢別にみると、29歳以下から50歳代までは、1番多いのが「自己資金が不足している」です。そして40歳代までは、2番目に多いのが「失敗したときのリスクが大きい」、50歳代では「失敗したときのリスクが大きい」は3番目です。

こうして性別、年齢別にみていくと、「自己資金の不足」、あるいは「失敗したときのリスクが大きい」といったことが、男女や多くの年齢層において共通する、起業に踏み切れない大きな阻害要因として考えられます。

そこで、自己資金が不足しているから開業できないことに関しては、①自己資金だけで開業することにこだわるべきなのか、またリスクが大きいことに

関しては、②事業計画書を作成すればリスクを小さくすることができるのではないか、という2つの問題意識を設定し、どうすれば阻害要因を克服できるか、ということを考えていきたいと思います（スライド10）。

これらの問題意識は、公庫の融資先を対象とする調査では確認できません。なぜならば、融資を受けていない人は調査対象ではないからです。また、創業時の融資は事前に事業計画書を提出していただくのが前提になっており、公庫からお借りいただいた人は事業計画書を作成されています。このため、どのような人が事業計画書を作成しているのかについては確認できないからです。「起業と起業意識に関する調査」にはそういう制約がなく、これらの問題意識を確認するのにふさわしい調査だといえます。

開業費用の準備状況と事業計画書の作成状況

起業家について、まず開業費用の準備状況をみていきます（スライド11）。100万円未満が56.3%で、多くの人が少額で開業しています。

次に、開業費用を十分調達できたかどうか、満足度をみたのがこちらのグラフです。起業家全体だと、希望どおり調達できた人が71.1%、多少の不足があった人が21.8%、かなりの不足があった人が7.0%になっています（スライド12）。開業費用別に満足度をみると、開業費用が少ないからといって希望どおり調達できた割合が少ないわけではないという結果になっています。つまり、開業費用の少ない起業家は、お金を十分に調達できなかったがために開業費用を抑えざるを得なかったわけではなく、大多数が、希望どおりの資金を調達できたと判断できます。

次に、開業費用別に自己資金の比率をみていきます（スライド13）。ご注目いただきたいのは、一番右端で、100%、つまり自己資金だけで開業したという項目です。ここをみていくと、開業費用が少な



いほど自己資金で調達した人の割合が高い結果になっています。自己資金と裏返しの関係になりますが、開業時に金融機関から借入れをしたかどうかを開業費用別にみていくと、開業費用の少ない人ほど借入れがない割合が高い（スライド14）。例えば、100万円未満で開業した人は、開業時に金融機関から借入れした人はいません。

次に、事業計画書の作成状況をみていきます（スライド15）。起業家全体でみると、事業計画書を作成した人は25.4%と、4人に3人は作成していない結果になっています。これを従業者規模別にみていくと、規模が小さくなるほど作成していない割合が高くなっています。また、金融機関からの借入れ別にみても、借入れがないほうが作成していない割合が高い結果となり、当然といえば当然の結果かと思えます。ただし、本人1人だけで開業しても16.9%の人が事業計画書を作成している、あるいは、金融機関から借入れをしなくても、21.6%の人が事業計画書を作成している、ということにあわせてご注目ください。

事業計画書を作成しなかった人たちに対して、作成しなかった理由を尋ねたのがこちらのグラフです（スライド16）。1番多いのが「事業の規模が小さい」、2番目が「自己資金だけで開業した」という項目です。事業の規模が小さいのであれば、事業内容はそれほど複雑なものではありません。取引先も



限られてきます。また、資金や人材をさほど必要としません。だからきちんと事業計画書を立てるまでもない。あるいは、他人から資金を調達しないのであれば、事業内容を説明する必要がないため、事業計画書を作成しなかった、という考え方かと推察されます。

ただ、ここで注意したいのは、規模が小さい、あるいは、自己資金だけで開業するからといって、事業計画書を作成しないでもいいのか、ということ（スライド17）。実際に、1人で開業しても、あるいは金融機関からお金を借りなくても、ある程度の割合の人が事業計画書を作成していました。つまり、規模が小さくても事業計画書を作成する必要があった起業家や、事業計画書は単に融資を受けるためだけのものではないと考える起業家は、一定割合存在するということです。

では、なぜ事業計画書を作成したのかです。一番多い回答が「事業の内容や特徴を整理できた」。次に、「自社の強み、弱みを整理できた」「欠けていた視点に気づくことができた」。それから、「起業後、見込み違いの点や修正すべき点にすぐに気がつくことができた」。こうした回答を、事業計画書を作成してよかったこととして、多くの人があげています（スライド18）。

経営資源や、取引先の調達・確保に関してみると、金融機関から、またはベンチャーキャピタルからの

資金調達、あるいは販売先の確保など、外部からお金や取引先を確保することが事業計画書を作成した理由としてあげる人は、それほど多くありません。多くの方々は、事業内容をあらかじめ整理したり、検討不足の項目や矛盾する項目があれば補ったり、修正できたりすることをメリットとして考えています。この結果、計画の完成度、熟度が高まり、開業後のリスクが低下するのではないかと推察されます（スライド19）。

こうしたメリットは、規模が小さくても、自己資金だけで開業する場合でも、変わりがないのではないかと。もしそうであるならば、事業計画書を作成した企業のほうが、開業直後の業績は良いはずですが。こうしたことを踏まえ、業績と開業準備との関係をみていきましょう。

開業後の業績を左右する要因

業績を示す指標は次の2つです。1つは、事業が現時点で軌道に乗ったかどうか。もう1つが、現在の売上が増加傾向か、横ばいか、減少傾向か。この2つから業績をみていきます（スライド20）。

まず、事業が軌道に乗ったかどうか（スライド21）。開業費用の調達に対する満足度別にみると、希望どおりに調達できた人、多少の不足があった人は、軌道に乗った割合が高いのに対して、かなりの不足があった人は軌道に乗った割合が低くなっています。また、事業計画書の作成状況についても、作成した人のほうが明らかに業績が良い、という結果になっています。一方、自己資金については、100%、つまり全額を自己資金で開業した人が必ずしも業績が良いというわけではありません。自己資金の多寡と業績とは、あまり関係がないことがうかがえます。この傾向は、現在の売上状況からも同様にしてうかがえます（スライド22）。

なおここではクロス集計結果をご覧いただいておりますが、計量的な手法によって規模や開業費用をコ

ントロールしても、満足度と事業計画書の作成状況については業績に対して有意な関係があるものの、自己資金比率については業績とあまり関係がないことが確認できました。

以上の結果から、開業費用については全て自己資金で開業費用を賄ったとしても、業績にはそれほど良い影響も悪い影響も及ぼさない、むしろ重要なのは、開業費用の調達額に対する満足度が高いほど、明らかに業績が良いということ。つまり、開業費用にいくらかけるのか、全て自己資金で調達するかよりも、希望どおりの適正な開業費用を不足なく調達することが重要であることが、調査結果から判断できると思います（スライド23）。

よくある例は、店舗を構えて開業する場合、自己資金不足から立地を変更して保証金の安いところになると、自己資金で賄えるようになるかもしれませんが、当初の想定より立地条件が悪いため、思いどおりの売り上げがあがらない、というケースです。

事業計画の作成に関しては、事業計画書を作成することが良い業績につながりやすいという結果になっています。事業計画書を作成しなかった人の多くが、「規模が小さい」、あるいは「自己資金だけで開業した」ことを作成しなかった理由にあげていますが、この認識は必ずしも適切ではありません。事業計画書を作成した人がメリットとしてあげるように、「開業前に事業内容などを整理、確認し、リスクを低下させることができる」、その結果として、良い業績につながるということです。事業計画書を作成する本質は、リスクを低下させる点にあります。

まとめ

最初にご覧いただいたとおり、自己資金不足や失

敗時のリスクの大きさが、男女、あるいは多くの年齢層で、起業に踏み切れない理由としてあげられていました（スライド24）。それに対して、調査結果からは次のことが指摘できます（スライド25）。

まず、自己資金不足についてです。自己資金で全ての費用を賄うことができれば、それに越したことはありません。しかし開業費用を自己資金だけで賄うことができない場合、自己資金だけで開業することにこだわらないほうがいい、ということです。なぜならば、開業後の業績を左右するのは、自己資金で開業したかどうかより、適正な開業費用を不足なく調達しているかどうかということだからです。従って、自己資金だけで開業することにこだわり、自己資金に合わせて開業費用を必要以上に抑制するより、資金調達先の幅を広げて、適正な開業費用を不足なく調達するほうが開業後のリスクは小さくなります（スライド26）。

また、失敗したときのリスクが大きいことに関しては、リスクを抑える第一歩として、事業計画書を作成することが重要です。事業内容や、強み、弱みを整理したり、事業内容について「果たしてこれでいいのか」ということを確認したりできる。事業計画書を作成することで得られるこのようなメリットは、失敗確率を低下させることにつながり、結果として開業後の業績にプラスの効果があります。

従って、必ずしも自己資金にこだわらず資金調達先の幅を広げること、そして、事業計画書を作成してリスクを抑えること、この2点をより多くの創業希望者の方々に認識していただければと考えます。

以上で、開業前の課題の研究報告を終わります。ご清聴いただきまして、まことにありがとうございました。

スライド1

地域の活力を生み出す創業企業
～ 新規開業企業の成長と課題 ～

第1部 研究報告「創業企業はどのような課題に直面するのか」 【開業前の課題】乗り越えるべき阻害要因

日本政策金融公庫 総合研究所
主席研究員 村上 義昭

スライド2

1 新規開業に関する日本公庫の調査体系(1)

調査名	調査対象・方法	目的等
新規開業実態調査	<ul style="list-style-type: none"> ・日本政策金融公庫が前年4～9月に融資した企業のうち、融資時点で業歴1年以内の企業(特別調査として、業歴5年以内の企業を対象として調査を行うこともある) ・郵送調査 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規開業企業の属性や開業費用等を調査する。 ・1969年度に初めて実施。 ・1991年度以降は毎年実施している。
新規開業パネル調査	<ul style="list-style-type: none"> ・日本政策金融公庫が融資した企業のうち、2011年に開業した企業 ・2011年12月以降、毎年12月を調査時点として、同一企業に対してアンケートを郵送。訪問調査等によって、存続状況を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規開業企業の開業後の毎年の変化(存続廃業状況、業績、雇用など)を追跡する。 ・2001年開業企業を2005年12月まで追跡した調査、2006年開業企業を2010年12月まで追跡した調査がある。
起業と起業意識に関する調査	<ul style="list-style-type: none"> ・18歳以上69歳以下の人(インターネット調査会社のモニター) ・インターネット調査 	<ul style="list-style-type: none"> ・開業前後に融資を受けなかった人を含めた起業家の実態、まだ開業していない人の意識等を調査する。 ・2013年度から毎年実施している。

スライド3

2 新規開業に関する日本公庫の調査体系(2)

- 異なる三つの調査を行うことで、その特性に応じた項目を調査することができる。
- 今回の研究報告では、開業前、開業後に創業者がどのような課題に直面しているのかを取り上げる。
 - 開業前の課題:「起業と起業意識に関する調査」(2014年度)
 - 開業後の課題①:「新規開業実態調査」(2014年度特別調査)
 - 開業後の課題②:「新規開業パネル調査」

スライド4

3 起業と起業意識に関する調査(1)

- 調査要領
 - 調査時点:2014年11月
 - 調査対象:全国の18歳以上69歳以下の人
 - 調査方法:インターネット調査(スクリーニング調査と詳細調査の2段階)
 - ✓「起業家」:2009年以降に自分が開業した事業を現在も継続している人
 - ✓「起業予備軍」:事業経営の経験はないが、起業への関心をもっている人
 - ✓「起業無関心層」:事業経営の経験はなく、以前も現在も起業に関心のない人

	①スクリーニング調査	②詳細調査		
		起業家	起業予備軍	起業無関心層
サンプル数	40,220人	426人	427人	440人

スライド5

4 起業と起業意識に関する調査(2)

■ スクリーニング調査による類型化

(単位：%)

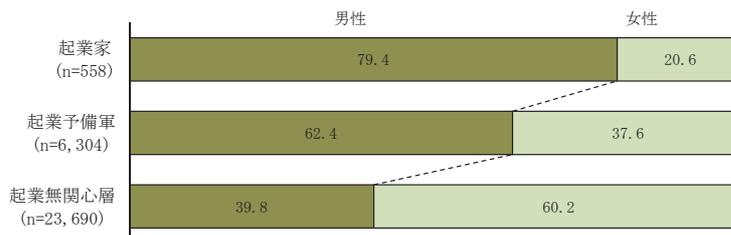
					全体 (n=40,220)	男性(n=19,799)	女性(n=20,421)	
事業経営経験の有無	現在事業を 経営している	自分が開 業した事業 かどうか	自分が開業した 事業である	開業年	2009～2014年	1.4	2.2	0.6
				2001～2008年	1.4	2.2	0.7	
				2000年以前	2.8	4.2	1.4	
	自分が開業した事業ではない				2.5	3.4	1.6	
	事業を経営したことはあるが、廃業・倒産・休業により すでにその事業に関わっていない				3.6	4.5	2.9	
	事業を経営したことはあるが、退任・売却により すでにその事業に関わっていない				2.6	3.0	2.2	
	事業を経営 したことがな い	起業への 関心の有 無	起業に関心あり		15.7	19.9	11.6	
以前は起業に関心があった			11.1	13.1	9.3			
以前も今も起業に関心なし			58.9	47.6	69.9			
合計					100.0	100.0	100.0	

スライド6

5 起業予備軍の属性(1)

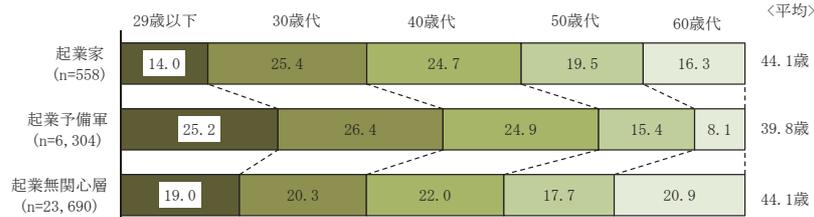
■ 性別(スクリーニング調査)

(単位：%)



■ 年齢(スクリーニング調査)

(単位：%)



(注) 起業家は開業時の年齢である。

スライド7

6 起業予備軍の属性(2)

■ 職業

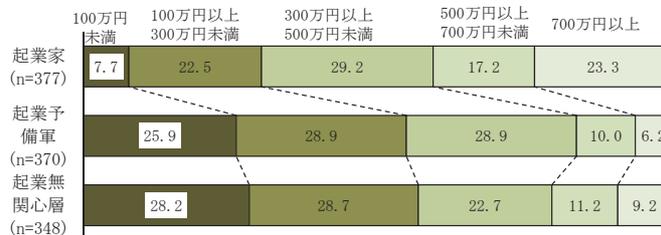
(単位：%)

	起業家 (n=423)	起業予備軍 (n=426)	起業無関心層 (n=440)
会社や団体の常勤役員	10.9	1.4	1.1
正社員・職員(管理職)	33.3	9.9	6.6
正社員・職員(管理職以外)	29.3	36.7	33.0
非正社員(派遣社員、パート等)	19.9	22.8	24.3
家族従業員	2.4	1.2	0.9
学生	1.9	8.5	4.5
専業主婦・主夫・無職	1.9	19.3	29.3
その他	0.5	0.2	0.2
合計	100.0	100.0	100.0

(注) 起業家は開業直前の職業である。

■ 年収

(単位：%)

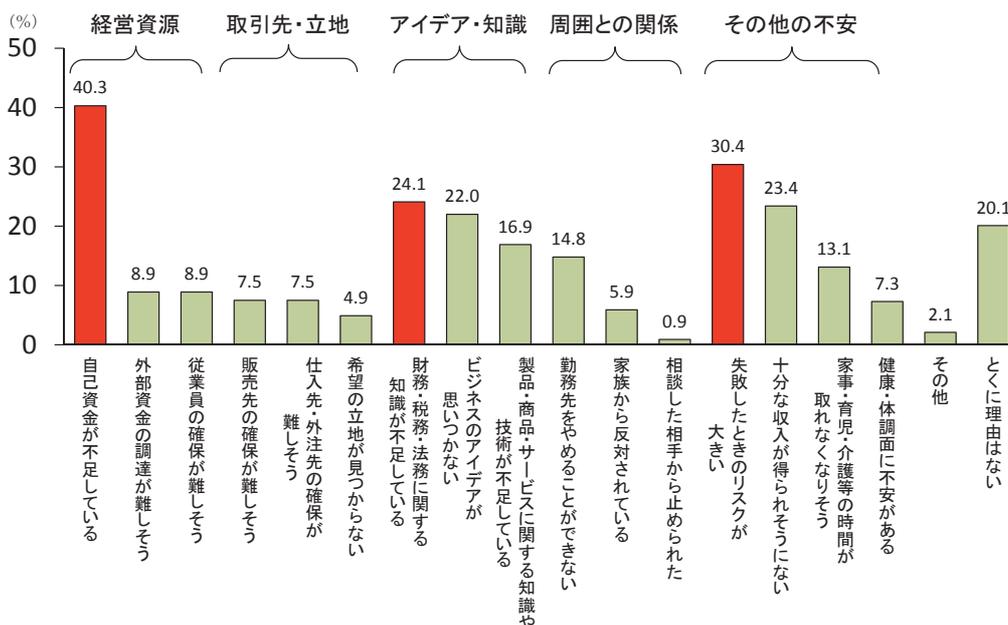


(注) 1 起業家は開業直前の年収である。
2 無職を含む。

スライド8

7 起業予備軍における起業の阻害要因(1)

■ 起業していない理由(複数回答)



スライド9

8 起業予備軍における起業の阻害要因(2)

■ 起業していない理由(複数回答)(性別、年齢別)

(単位：%)

		経営資源			取引先・立地			アイデア・知識			周囲との関係			その他の不安				その他	とくに理由はない
		自己資金が不足している	外部資金の調達に難しそう	従業員の確保が難しそう	販売先の確保が難しそう	仕入先・外注先の確保が難しそう	希望の立地が見つからない	財務・税務・法務に関する知識が不足している	ビジネスのアイデアが思いつかない	製品・商品・サービスに関する知識や技術が不足している	勤務先をやめることができない	家族から反対されている	相談した相手から止められた	失敗したときのリスクが大きい	十分な収入が得られそうにない	家事・育児・介護等の時間が取れなくなりそう	健康・体調面に不安がある		
性別	男性 (n=219)	46.1	10.0	11.0	8.7	7.8	5.5	28.8	22.4	17.4	17.8	8.2	0.9	31.5	20.5	6.8	5.0	1.4	17.4
	女性 (n=208)	34.1	7.7	6.7	6.3	7.2	4.3	19.2	21.6	16.3	11.5	3.4	1.0	29.3	26.4	19.7	9.6	2.9	23.1
年齢別	29歳以下 (n=113)	49.6	9.7	15.9	10.6	10.6	4.4	29.2	25.7	25.7	9.7	3.5	0.0	38.1	22.1	7.1	4.4	2.7	19.5
	30歳代 (n=118)	47.5	7.6	8.5	5.1	5.1	5.9	28.0	22.0	14.4	16.1	4.2	2.5	34.7	22.9	19.5	5.9	0.8	17.8
	40歳代 (n=104)	33.7	8.7	4.8	9.6	7.7	3.8	21.2	17.3	14.4	18.3	6.7	1.0	26.9	25.0	11.5	9.6	2.9	20.2
	50歳代 (n=56)	32.1	14.3	8.9	7.1	7.1	7.1	17.9	23.2	12.5	21.4	12.5	0.0	25.0	26.8	19.6	8.9	3.6	19.6
	60歳代 (n=36)	19.4	2.8	0.0	0.0	5.6	2.8	13.9	22.2	11.1	5.6	5.6	0.0	11.1	19.4	5.6	11.1	0.0	30.6

(注) それぞれの属性ごとに、回答割合の上位3項目を網掛けしている(1位が最も濃い網掛け、3位が最も薄い網掛け)。ただし60歳代は、「自己資金が不足している」と「十分な収入が得られそうにない」が同順位(3位)であることから、4項目に網掛けしている。

スライド10

9 起業予備軍における起業の阻害要因(3)

■ 起業していない理由

- ①自己資金不足や②失敗時のリスクの大きさが、男女や多くの年齢層において起業に踏み切れない大きな理由(阻害要因)として考えられている。

■ 以下では、起業家に対する調査結果をもとに、どうすればこれらの阻害要因(自己資金不足やリスクの大きさ)を克服できるかを考える。

- 自己資金だけで開業することにこだわるべきなのか。
- 事業計画書を作成すれば、リスクを小さくすることができるのではないか。

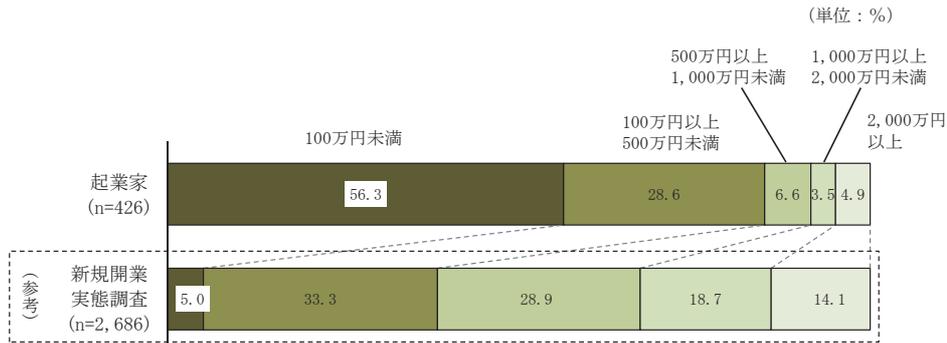
これらは、公庫の融資先を対象とする調査では確認できない。

スライド11

10 開業時の準備と業績との関係(1)

■ 開業費用の準備

- 開業費用は総じて少額



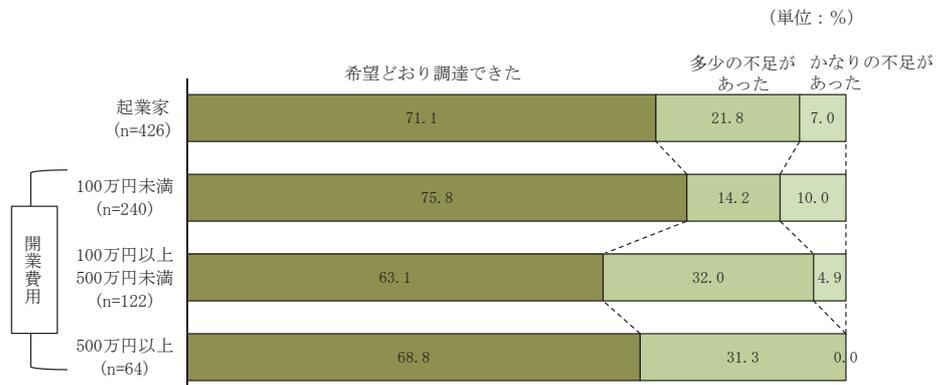
スライド12

11 開業時の準備と業績との関係(2)

■ 開業費用の準備

- 開業費用の調達額に対する満足度

- ✓ 開業費用の多寡によって、満足度が傾向的に異なるわけではない。
 - 開業費用が少額の起業家は、資金を十分に調達できなかったために開業費用を抑えざるをえなかったわけではなく、多くの場合は希望どおりの資金を調達できた、といえる。

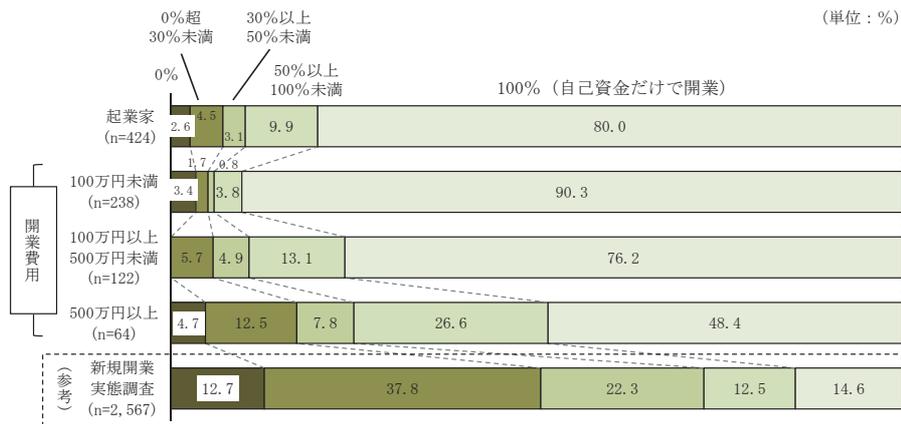


スライド13

12 開業時の準備と業績との関係(3)

■ 開業費用の準備

- 開業費用に対する自己資金の比率

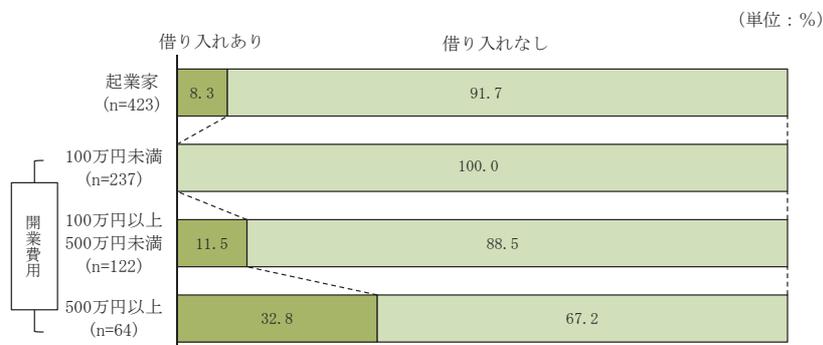


スライド14

13 開業時の準備と業績との関係(4)

■ 開業費用の準備

- 開業時における金融機関借入れの有無(開業費用別)



(注) 借り入れには、民間金融機関、公的金融機関、地方自治体の制度融資を含む。

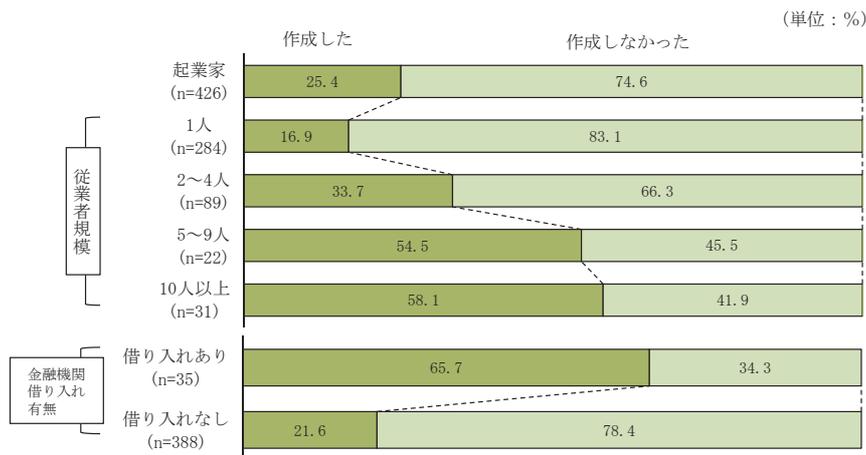
スライド15

14 開業時の準備と業績との関係(5)

■ 事業計画書の作成状況

● 開業時に事業計画書を作成したかどうか

(従業員規模別、開業時における金融機関からの借入れ有無別)

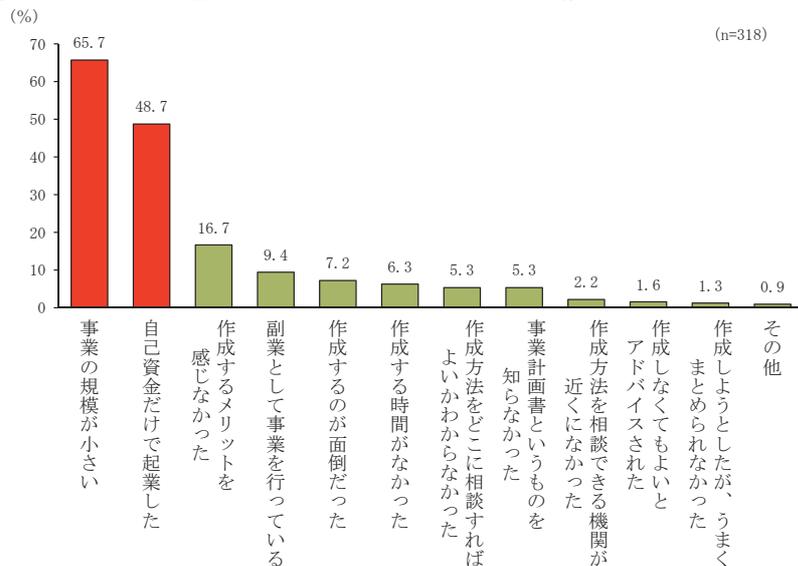


スライド16

15 開業時の準備と業績との関係(6)

■ 事業計画書の作成状況

● 事業計画書を作成しなかった理由(複数回答)



(注) 事業計画書を作成しなかった起業家に尋ねたもの。

スライド17

16 開業時の準備と業績との関係(7)

■ 事業計画書の作成状況

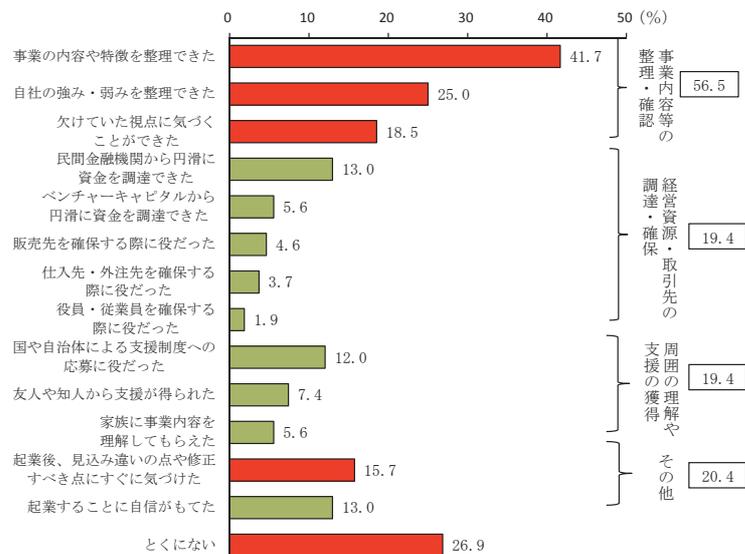
- 事業計画書を作成しなかった理由
 - ✓ 事業の規模が小さいこと、自己資金だけで開業したことが、事業計画書を作成しなかった主たる理由。
 - ✓ 事業の規模が小さければ、事業内容は複雑なものではなく、取引先も限られており、資金や人材などもさほど必要としない。だから、きちんと事業計画を立てるまでもなかった。
 - ✓ 他人から資金を調達するのであれば、事業内容を説明する必要もない。だから、事業計画を作成しなかった。
- 規模が小さい、自己資金だけで開業するからといって、事業計画書を作成しなくてもよいのか。
 - ✓ 本人1人だけで開業した起業家の16.9%が事業計画書を作成している。
 - ✓ 開業時に金融機関から借り入れていない起業家の21.6%が事業計画書を作成している。
 - ✓ 規模が小さくても事業計画書を必要とした起業家や、事業計画書はたんに融資を受けるためだけのものではないと考える起業家は、ある程度存在するといえる。

スライド18

17 開業時の準備と業績との関係(8)

■ 事業計画書の作成状況

- 事業計画書を作成して良かったこと(複数回答)



(注) 1 事業計画書を作成した起業家に尋ねたもの。
 2 枠囲みの数字は、それぞれの区分の項目を1つ以上選択した割合である。

スライド19

18 開業時の準備と業績との関係(9)

■ 事業計画書の作成状況

● 事業計画書を作成して良かったこと

- ✓ 経営資源や取引先、支援などを外部から得るために事業計画書を作成した起業家は少数派。
- ✓ 多くは、事業内容をあらかじめ整理し、検討不足の項目や矛盾する項目があれば補ったり修正したりできることをメリットと考えているようである。
 - ▶ そうすることで計画の熟度が高まり、開業後のリスクが低下する。
- ✓ このようなメリットは、事業の規模が小さくても、自己資金だけで開業する場合でも変わりはないのではないか。

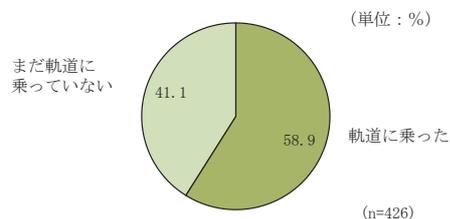
スライド20

19 開業時の準備と業績との関係(10)

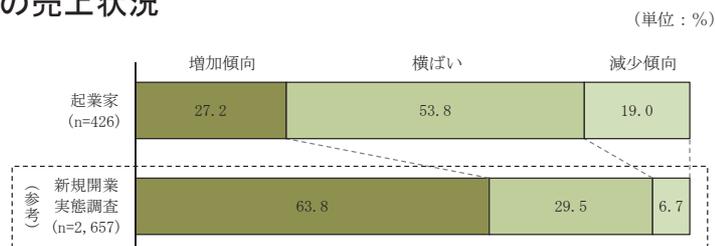
■ 開業後の業績との関係

● 開業後の業績

- ✓ 事業が軌道に乗ったかどうか



- ✓ 現在の売上状況



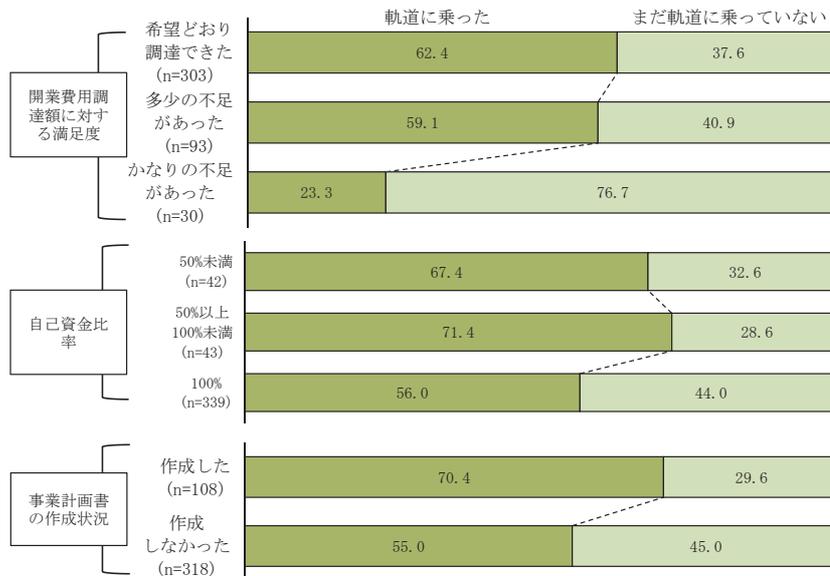
スライド21

20 開業時の準備と業績との関係(11)

■ 開業時の準備と業績の関係

● 事業が軌道に乗ったかどうか

(単位：%)



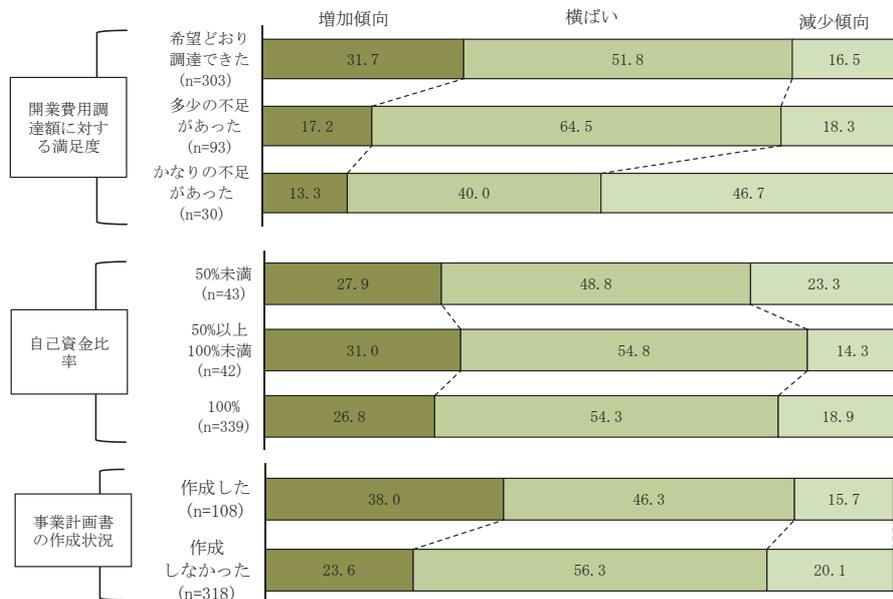
スライド22

21 開業時の準備と業績との関係(12)

■ 開業時の準備と業績の関係

● 現在の売上状況

(単位：%)



スライド23

22 開業時の準備と業績との関係(13)

■ 開業時の準備と業績の関係

● 開業費用

- ✓ すべて自己資金で開業費用をまかなったとしても、業績には有意な影響を及ぼさない。
- ✓ 開業費用調達額に対する満足度が高いほど、明らかに業績はよい。
- ✓ 開業にいくらかけるのか、それをすべて自己資金で調達するかということよりも、むしろ適正な開業費用を不足なく調達することが重要。
 - 例えば店舗を構えて開業する場合、自己資金が不足しているからといって保証金などの安い店舗を借りてしまうと、当初の想定よりも立地条件が悪くて思い通りの売り上げをあげられなくなるおそれがある。

● 事業計画書

- ✓ 事業計画書を作成することが好業績につながりやすい。
- ✓ 事業計画書を作成しなかった起業家の多くは、「事業の規模が小さい」「自己資金だけで開業した」ことをその理由にあげるが、そうした認識は必ずしも適切ではない。
- ✓ 外部から資金などを調達するためだけに事業計画書を作成するのではなく、開業前に事業内容等を整理・確認し、リスクを低下させるために作成する。事業計画書の本質はこの点にある。

スライド24

23 まとめ(1)

■ 【再掲】起業していない理由(複数回答)(性別、年齢別)

(単位：%)

	性別	経営資源			取引先・立地			アイデア・知識			周囲との関係			その他の不安				その他	とくに理由はない
		自己資金が不足している	外部資金の調達が難しそう	従業員の確保が難しそう	販売先の確保が難しそう	仕入先・外注先の確保が難しそう	希望の立地が見つからない	財務・税務・法務に関する知識が不足している	ビジネスのアイデアが思いつかない	製品・商品・サービスに関する知識や技術が不足している	勤務先をやめることができない	家族から反対されている	相談した相手から止められた	失敗したときのリスクが大きい	十分な収入が得られそうにない	家事・育児・介護等の時間が取れなくなりそう	健康・体調面に不安がある		
	男性 (n=219)	46.1	10.0	11.0	8.7	7.8	5.5	28.8	22.4	17.4	17.8	8.2	0.9	31.5	20.5	6.8	5.0	1.4	17.4
	女性 (n=208)	34.1	7.7	6.7	6.3	7.2	4.3	19.2	21.6	16.3	11.5	3.4	1.0	29.3	26.4	19.7	9.6	2.9	23.1
	29歳以下 (n=113)	49.6	9.7	15.9	10.6	10.6	4.4	29.2	25.7	25.7	9.7	3.5	0.0	38.1	22.1	7.1	4.4	2.7	19.5
	30歳代 (n=118)	47.5	7.6	8.5	5.1	5.1	5.9	28.0	22.0	14.4	16.1	4.2	2.5	34.7	22.9	19.5	5.9	0.8	17.8
	40歳代 (n=104)	33.7	8.7	4.8	9.6	7.7	3.8	21.2	17.3	14.4	18.3	6.7	1.0	26.9	25.0	11.5	9.6	2.9	20.2
	50歳代 (n=56)	32.1	14.3	8.9	7.1	7.1	7.1	17.9	23.2	12.5	21.4	12.5	0.0	25.0	26.8	19.6	8.9	3.6	19.6
	60歳代 (n=36)	19.4	2.8	0.0	0.0	5.6	2.8	13.9	22.2	11.1	5.6	5.6	0.0	11.1	19.4	5.6	11.1	0.0	30.6

(注) それぞれの属性ごとに、回答割合の上位3項目を網掛けしている(1位が最も濃い網掛け、3位が最も薄い網掛け)。ただし60歳代は、「自己資金が不足している」と「十分な収入が得られそうにない」が同順位(3位)であることから、4項目に網掛けしている。

スライド25

24 まとめ(2)

- 「自己資金が不足している」
 - 自己資金はコストも返済義務も生じない。したがって、開業費用を調達するに当たって、最優先して充当すべき調達先。必要な開業費用を上回る自己資金が手元があれば、自己資金だけで開業すべき。
 - しかし、開業費用を自己資金だけでカバーできない場合、自己資金だけで開業することにこだわらないほうがよい。
 - 開業後の業績を左右するのは、開業費用をすべて自己資金で調達できるかどうかではなく、適正な開業費用を不足なく調達することである。
 - 自己資金だけで開業することにより、自己資金に合わせて開業費用を必要以上に抑制するよりも、資金調達先の幅を広げて適正な開業費用を不足なく調達するほうが、開業後のリスクは小さくなる。

- 「失敗したときのリスクが大きい」
 - リスクを小さくするには、失敗の確率を抑えることが重要。
 - そのための第一歩は事業計画書を作成すること。
 - 「事業の内容・特徴を整理できること」「自社の強み・弱みを整理できること」「欠けていた視点に気づけること」「起業後に見込み違いの点や修正すべき点にすぐに気づけること」が事業計画書のメリット。
 - これらのメリットは、失敗確率を低下させることにつながる。実際に、事業計画書を作成することで、開業後の業績にプラスの効果が確認された。

スライド26

地域の活力を生み出す創業企業
～ 新規開業企業の成長と課題 ～

第1部 研究報告「創業企業はどのような課題に直面するのか」 【開業前の課題】乗り越えるべき阻害要因

ご清聴ありがとうございました

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① 新規開業企業の販路開拓～

日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員 井上 考二

販路開拓の必要性和難しさ

総合研究所の井上です。私の報告では、開業後の課題①、新規開業企業の販路開拓についてご紹介いたします。

最初に、新規開業企業にとっての販路開拓について簡単にご説明した後、具体的にどのような点が販路開拓のポイントになるかについて、アンケート結果の内容をもとにみていきたいと思います。

はじめに、新規開業への期待と現状についてですが、現在、国の施策として、新規開業を増やそうという取り組みが行われています。その理由は、雇用の創出やイノベーション、持続的経済成長などの役割への期待があげられます。ただ、皆さんご承知のように、開業率は低迷しており、起業を希望する人の数も減少しています。

ここでご紹介しているのは、2014年版の中小企業白書に掲載されているデータですが、最新の2012年のデータでは、起業希望者の数は83.9万人と、20年前、30年前と比べて約半分になっています（スライド2）。

経済の発展のためには新規開業の増加が重要ですが、現状ではなかなかそう簡単にはいかない。このため、ひとつひとつの新規開業企業について、経営を維持・発展させる取り組みが重要になってきます。この経営を維持・発展させるにあたって重要になるのが、販路開拓になります（スライド3）。

販路開拓は、まず顧客を獲得できます。売上は、

当然のことながら、顧客を獲得できなければ上がりません。また、販路開拓や顧客を獲得することによって、獲得した顧客から助言や支援を得たり、新たな取引先を紹介してもらったりすることなどが期待できます。

ただし、新規開業企業の多くが、販路開拓を課題としてあげているのが現状です。当研究所が昨年実施した新規開業実態調査では、約45%の回答者が、開業時、あるいは現在、顧客・販路の開拓に苦労したと回答していました（スライド4）。東京商工会議所が実施した調査においても、約半数の50.9%が販路開拓を課題にあげています。

なぜこれほどまでに、販路開拓に苦労するのでしょうか。もちろん、新規開業企業だけではなく、既存の中小企業でも販路開拓は課題の1つです。ただ、新規開業企業の置かれている条件を考えますと、既存の中小企業にはない不利な条件があるといえます（スライド5）。

まず、提供しようとする財・サービス、企業そのものが新しいということ。つまり、市場で認知してもらおうということが、新規開業企業の場合は難しいということです。

もう1つが、小規模で保有する経営資源が限られるという特徴です。人的資源やお金など、経営資源に制約があるため、思うようなマーケティング活動ができないことにより、販路開拓も難しくなってしまいます。



取り組みや営業の実施状況

ただし、こうした条件がある中でも、新規開業企業にもかかわらず販路を開拓している企業は存在します。どのような企業か、アンケートの結果をもとにみていきましょう（スライド6）。

アンケートは、昨年、当研究所が実施した「新規開業実態調査（特別調査）」です。当公庫の融資先に対して調査票を送ったものです。対象は融資時点で開業後5年以内の企業で、1万1,356社に送付し、回収数は2,699社でした。

その中で、顧客の確保・獲得の状況について尋ねています（スライド7）。ここで「確保」「獲得」という2つの用語を使っていますが、それらの内容に大きな違いはありません。アンケートでは、開業時と開業後、それぞれの段階での状況について尋ねており、どちらの状況なのかを区別しやすくするため、2つの言葉を使い分けています。「確保」は開業時点の状況、「獲得」は開業後の状況です。

開業時の顧客確保の状況ですが、十分に確保していた割合は87%でした。開業後の状況では、順調に獲得できている割合は34.6%でした。十分に確保していた企業を「確保企業」、順調に獲得できている企業を「獲得企業」と定義し、それ以外の企業を「非確保企業」「非獲得企業」と定義したうえで、それぞれの特徴を比較したものが、これからご説明する内容です（スライド8）。

まず、開業前・開業時にどのような取り組みを実施したのかについてみていきます（スライド9）。

アンケートの中で、いくつかの取り組みを選択肢としてあげていますが、一番注目していただきたいのが、一番右端の「いずれの取り組みも実施していない」割合です。開業前・開業時に何の取り組みも実施していないという企業の割合は、「非確保企業」よりも「確保企業」の方が高くなっていることがポイントです。

では、開業後の取り組みについてはどうでしょうか。それぞれの取り組みで、それほど大きな違いがない結果になっています（スライド10）。

次に、営業についてみてみます。新規開業企業は知り合いに対して、開業前・開業時、あるいは開業後に営業を行うことがあります。どのような知り合いに営業したのかについてまとめました（スライド11、12）。開業前・開業時は（スライド11）、左から2つめの項目である開業前に勤務していた企業の取引先、その勤務者に対して確保企業が営業を行った割合が高くなっています。ただ、それ以外の知り合いについては、非確保企業の割合の方が高くなっています。開業後の営業についてはどうかというと、非獲得企業が若干高い結果になっています（スライド12）。

開業時・開業後の取り組みをみると、取り組みを実施したからといって、必ずしも顧客を確保・獲得できるわけではないことがうかがえます（スライド13）。また、営業も、開業時の元勤務先の取引先、その勤務者については確保企業が高い結果でしたが、それ以外は、必ずしも確保企業、獲得企業が高いわけではありません。

ただ、こうした取り組みや営業に意味がないのかというと、必ずしもそうではありません。取り組みを実施した企業について、効果があった企業の割合、また、営業した企業について、顧客となった企業の割合をみますと、確保企業と獲得企業の場合、

やはり非確保企業や非獲得企業よりもその割合が高くなっていました。

販路開拓において重要な要素

この点から、単に取り組みを実施するというより、取り組みの成果に何かしら影響を与える要因があるのではないかと考えられます（スライド14）。では、その要因は何か。結論を先に申し上げますと、斯業経験、ネットワークなどの開業者のキャリア、また、事業内容や商品・サービスの特徴が、取り組みの成果を左右する重要な要因になっているといえそうです。

まず、斯業経験の有無について表したのが、こちらの図です（スライド15）。斯業経験とは、現在の事業に関連する仕事をした経験のことで、斯業経験がある割合をみますと、確保企業が非確保企業より高くなっています。斯業経験年数の平均は、確保企業が約16年で、非確保企業より長くなっています。獲得企業の場合、平均年数は12.6年で、逆に非獲得企業よりも短くなっています。つまり、斯業経験は、特に開業時において重要な要素になっていることがうかがえます。

次に、人的ネットワークに関する自信についてみます。これは回答者の主観になりますが、自信があったかどうかを尋ねた結果を図に表しました（スライド16）。

まず、確保企業の場合、「大いにあった」と回答した割合が31.4%で、非確保企業の16.7%よりかなり高い結果になっています。獲得企業でも、非獲得企業より高くなっていますが、確保企業と比べるとそれほど差はありません。

続いて、事業内容の新しい点についてみますと、確保企業と非確保企業では大きな差はないことがうかがえます（スライド17）。反対に、非獲得企業に比べて、獲得企業は、事業内容の新しい点が「大いにある」という回答割合が高くなっています。



商品・サービスの特徴では、確保企業、獲得企業、いずれも「付加価値が高い」の割合が一番多くなっています（スライド18）。非確保企業、非獲得企業との差で見ても、「付加価値が高い」の割合は高くなっています。

加えて、この図でご注目いただきたいことが、上から3つ目、「価格が安い」という項目です。この項目に関しては、確保企業、獲得企業ともに、非確保企業、非獲得企業より割合が低くなっています。また、「他社では扱っていない」という上から4つめの項目も、非確保企業より確保企業の割合が低いという結果になっています。

まとめ

こうしたアンケートの結果をまとめますと、どういことがいえるのでしょうか。最後のまとめとして、新規開業企業が行うべきことを2点、あげます（スライド19）。

1つめは、販路を開拓するには、顧客に信用される存在になること、魅力的な商品・サービスを提供することなどが要といことです。営業努力や宣伝の取り組みを熱心に行っても、そもそも信用される存在か、魅力的な商品・サービスか、といったポイントが欠けていると、営業や取り組みを行っても意味がないのではないかと思います。

2つめは、新規性のある事業は、開業時に顧客を

確保しにくいいため、軌道に乗るまで経営を維持できる体制を整えておくことが求められるということである。開業時は、新規顧客の獲得が難しいことから、開業後、顧客を獲得するまで事業を継続していく運転資金を十分に用意しておく、新規性のない事業も同時に行う。こうした体制を整え、キャッシュフローを確保する取り組みが必要です。

新規開業企業の販路開拓は難しいですが、本日のシンポジウムの内容を参考に、一社でも多くの新規開業企業が、経営を維持・発展させていただければと願っています。

以上で、開業後の課題①の研究報告を終わります。ご清聴いただきまして、どうもありがとうございました。

スライド1

地域の活力を生み出す創業企業
～ 新規開業企業の成長と課題 ～

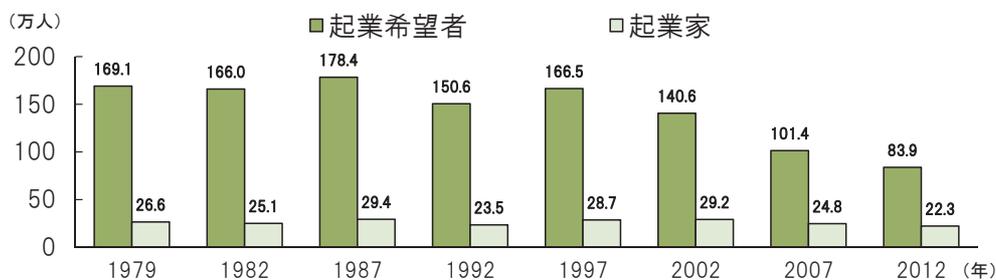
第1部 研究報告「創業企業はどのような課題に直面するのか」 【開業後の課題①】新規開業企業の販路開拓

日本政策金融公庫 総合研究所
主任研究員 井上 考二

スライド2

1 新規開業への期待と現状

- ・ 新規開業には、雇用の創出やイノベーション、持続的経済成長などの役割が期待されている。
- ・ しかし、開業率は低迷し、起業希望者の数も減少。



資料：総務省「就業構造基本調査」(中小企業庁による再編加工)

出所：中小企業庁『2014年版 中小企業白書』

(注) 起業希望者は、有業者の転職希望者のうち、「自分で事業を起こしたい」、又は、無業者のうち、「自分で事業を起こしたい」と回答した者。起業家は、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は自営業主(内職者を除く)となっている者。

スライド3

2 販路開拓の必要性

- ・ 開業した企業の経営を維持・発展させる(生存率を高める)ことが、重要になっている。
- ・ 経営を維持・発展させるには、販路開拓が欠かせない。
- ・ 顧客を獲得することで、
 - ✓ 売上があがる。
 - ✓ 獲得した顧客から、助言や支援を得られる。
 - ✓ 獲得した顧客から、新たな取引先を紹介してもらえる。

スライド4

3 販路開拓に関する苦勞

- ・ 新規開業企業の多くが販路開拓を課題としてあげている。

日本政策金融公庫 総合研究所	2014年度 新規開業 実態調査	45.6%が開業時に「顧客・ 販路の開拓」に苦勞したと 回答。
		44.2%が現在「顧客・販路 の開拓」に苦勞していると 回答。
東京商工会議所 起業・創業支援 委員会	創業の実態に 関する調査 (2014年)	50.9%が「販路開拓」を創 業してから苦勞した／苦勞 している課題としている。

スライド5

4 既存の中小企業との違い

- ・ 新規開業企業における販路開拓は、既存の中小企業と同じではない。
 - ✓ 提供しようとする財・サービス、企業そのものが新しい。
⇒市場で認知してもらうことが難しい。
 - ✓ 小規模で保有する経営資源に限られる。
⇒マーケティング活動の制約が大きい。



- ・ どのような新規開業企業が販路を開拓できているか、2014年度新規開業実態調査(特別調査)の結果をもとに分析する。

スライド6

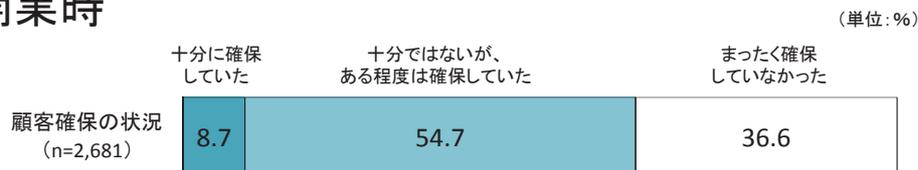
5 アンケートの概要

- ・ 調査時点：2014年8月
- ・ 調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業と中小企業事業が2013年4月～9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後5年以内の企業(開業前の企業も含む)1万1,356社
- ・ 調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送
- ・ 回収数：2,699社(回収率23.8%)

スライド7

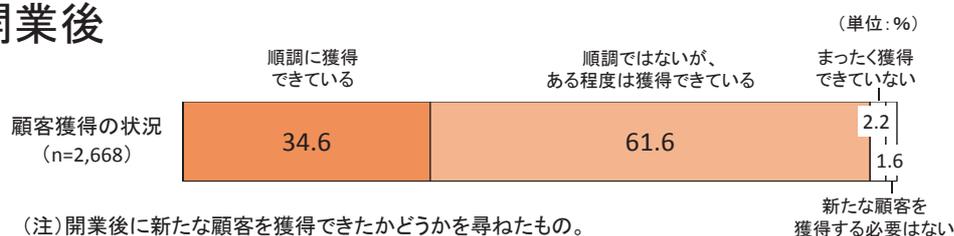
6 顧客の確保・獲得の状況

・ 開業時



(注)開業時に顧客をどの程度確保していたかを尋ねたもの。

・ 開業後



(注)開業後に新たな顧客を獲得できたかどうかを尋ねたもの。

※開業時と開業後のどちらの状況かを区別しやすくするため、開業時は「確保」と、開業後は「獲得」と表記している(以下同じ)。

スライド8

7 二つの分析軸

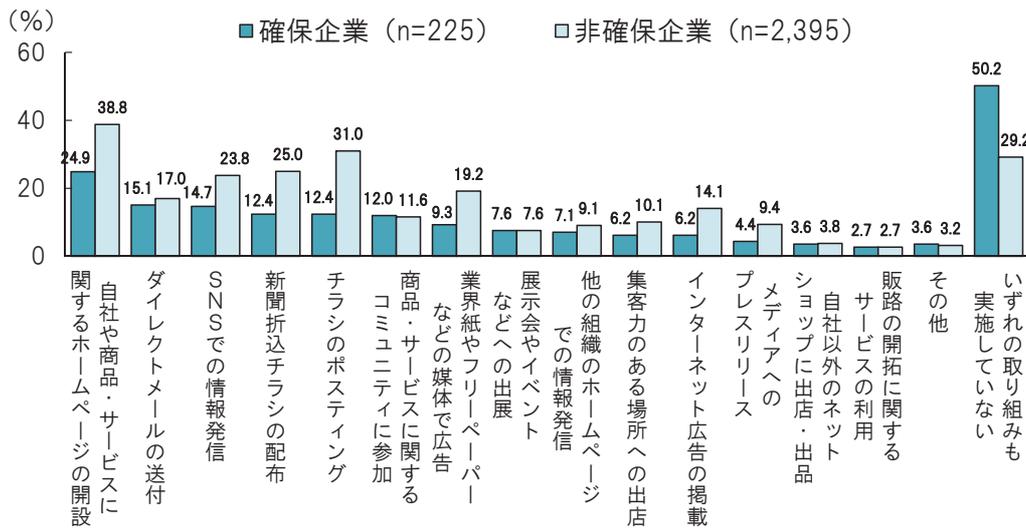
- ・ 確保企業と非確保企業、獲得企業と非獲得企業、に分類して違いを分析。

分類の定義		採算状況が黒字基調の割合	予想月商を達成している割合	
分析軸①	顧客確保時の十分に確保していた	確保企業	85.8%	76.7%
	十分ではないが、ある程度は確保していた／まったく確保していなかった	非確保企業	66.2%	54.9%
分析軸②	顧客獲得後の順調に獲得できている	獲得企業	83.3%	74.7%
	順調ではないが、ある程度は獲得できている／まったく獲得できていない	非獲得企業	59.3%	46.7%

(注) 開業後の顧客獲得の状況について「新たな顧客を獲得する必要はない」は、開業後に顧客を獲得しているかどうか分からないため、分析から除外した。

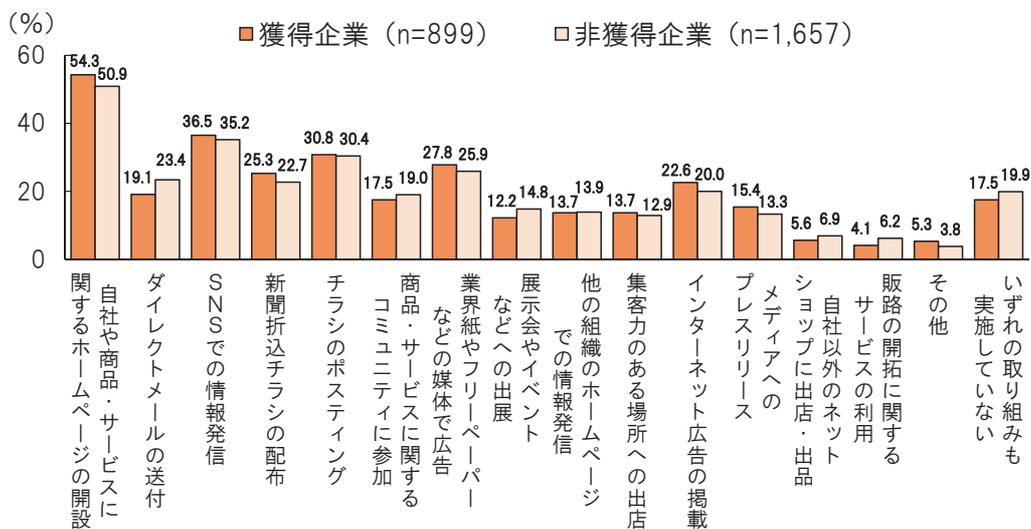
スライド9

8 開業前・開業時に実施した取り組み



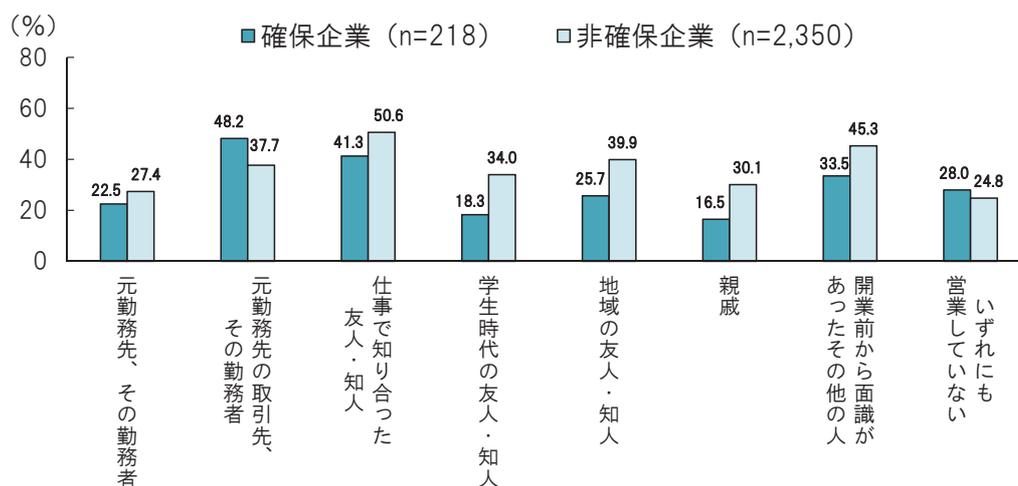
スライド10

9 開業後に実施した取り組み



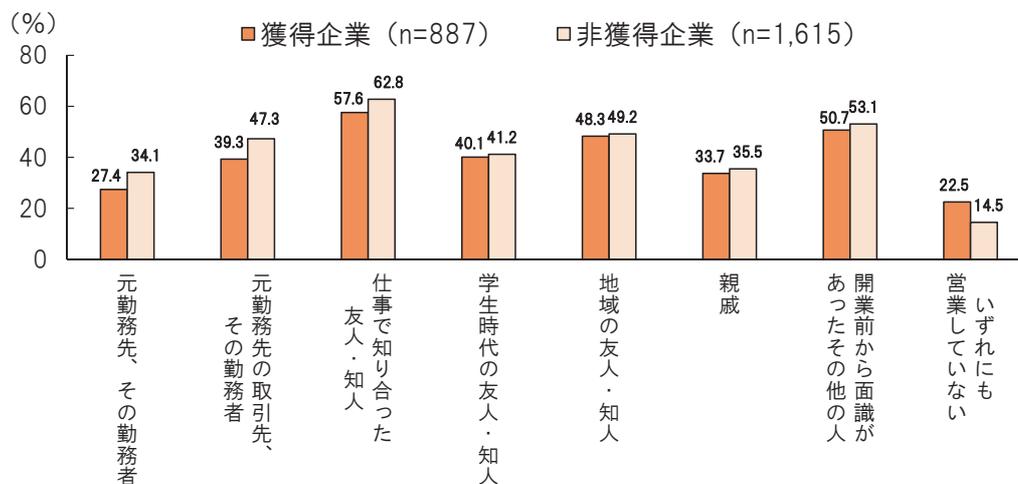
スライド11

10 開業前・開業時に営業した知り合い



スライド12

11 開業後に営業した知り合い



スライド13

12 取り組みや営業の効果

- ・ 周知・アピールに関する取り組みを実施したからといって、顧客を確保・獲得できるわけではない。
- ・ 知り合いへの営業有無は、開業時の「元勤務先の取引先、その勤務者」を除いて、顧客の確保・獲得とは関係なさそう。
- ・ だからといって、取り組みや営業に意味がないというわけではない。
 - ✓ 取り組みを実施した企業のうち「効果があった」という企業の割合と、営業した企業のうち「顧客となった」という企業の割合は、確保企業や獲得企業のほうが非確保企業や非獲得企業よりも高い。

スライド14

13 販路開拓で重要になるもの

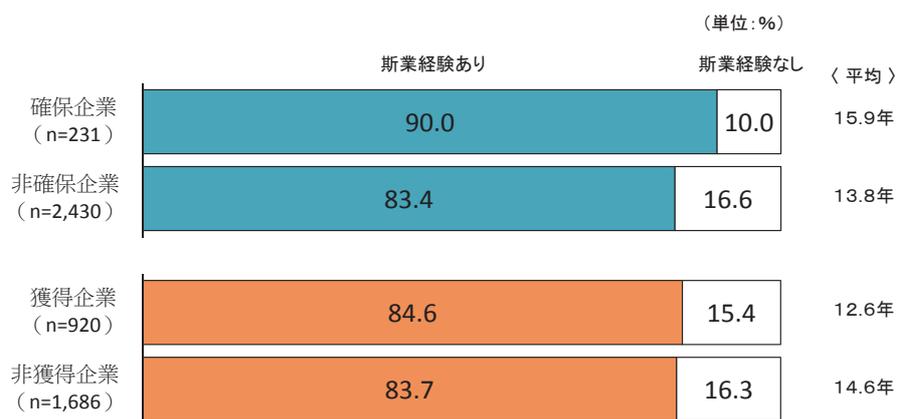
- ・ 確保企業や獲得企業が実施する取り組みや営業活動の成果は、非確保企業や非獲得企業が実施するものよりも大きいといえる。
- ・ 取り組みや営業活動は確かに重要だが、ほかの要因によって成果が左右されると考えられる。



- ・ では、新規開業企業の販路開拓において重要になるものは何か？
 - ✓ 斯業経験やネットワークなど開業者のキャリア。
 - ✓ 事業内容や商品・サービスの特徴。

スライド15

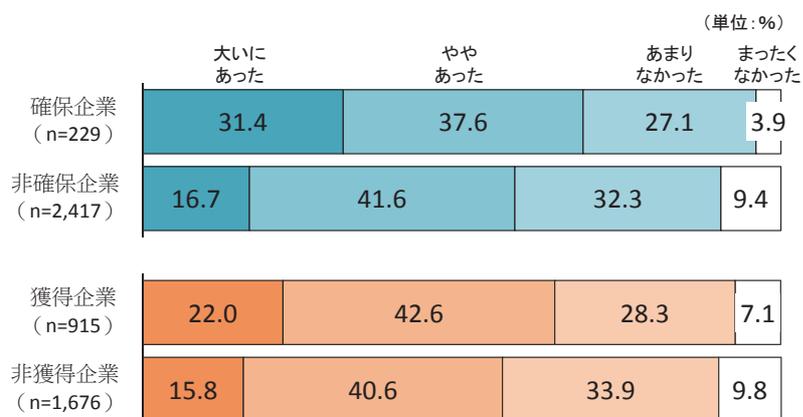
14 斯業経験の有無



(注)「斯業経験」は現在の事業に関連する仕事をした経験。
平均は斯業経験がある人だけで計算。

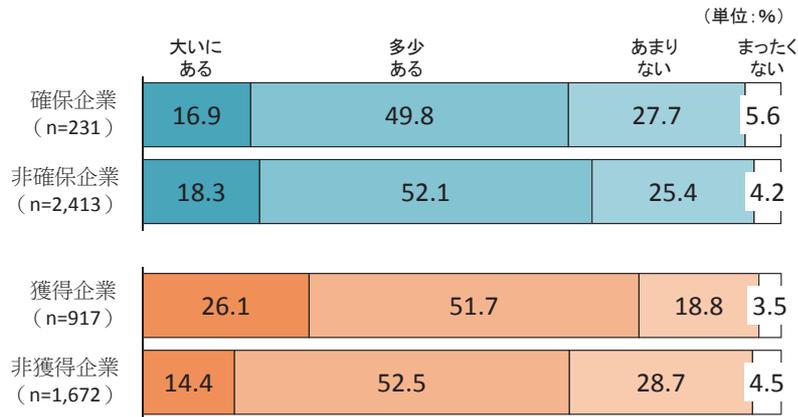
スライド16

15 人的ネットワークについての自信



スライド17

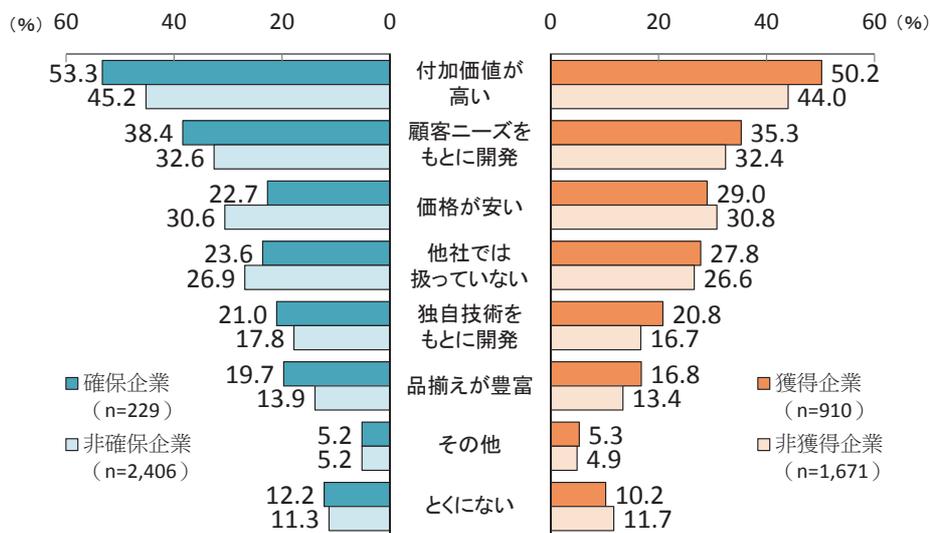
16 事業内容の新しい点



(注)事業内容の新しい点は、同業他社と比べて際の新しい点である。

スライド18

17 商品・サービスの特徴



スライド19

18 まとめ

- ・ 販路を開拓するには、顧客に信用される存在となることや、魅力的な商品・サービスを提供することなどが必要。
 - ✓ 斯業経験を重ねたり人的ネットワークを構築したりする。また、商品・サービスに関して付加価値を高めたり顧客ニーズをもとに開発したりする。
- ・ 新規性のある事業は開業時に顧客を確保しにくいといえるため、軌道に乗るまで経営を維持できるようにしておくことが求められる。
 - ✓ 運転資金を十分に用意しておく。新規性のない事業も同時に手がけてキャッシュフローを確保する。

スライド20

地域の活力を生み出す創業企業
～ 新規開業企業の成長と課題 ～

第1部 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①】新規開業企業の販路開拓

ご清聴ありがとうございました

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

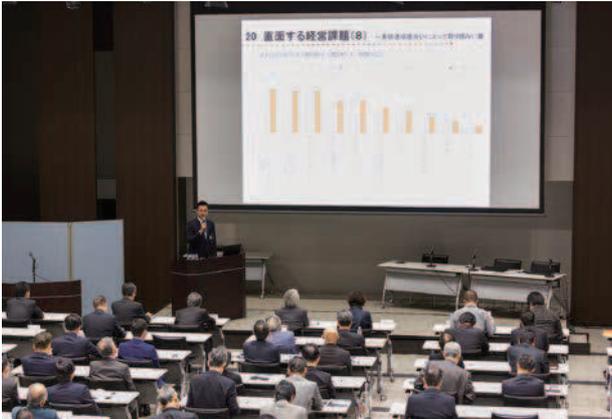
イド16）。「200%以上達成」企業の37%が「正社員が不足している」と回答しており、「過剰」の3.2%を大きく上回っています。業績好調の企業においては「人手が足りない」と感じている経営者が多いという結果です。非正社員に関しても、やはり3割近くの企業が「人手が足りない」と回答しており、正社員と同様の傾向がみとれます。

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。

スライド1

地域の活力を生み出す創業企業
～ 新規開業企業の成長と課題 ～

第1部 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

スライド2

1 本報告の概要

- 「新規開業パネル調査」から、開業後の業績の推移や経営課題の変化などをみる

- 構成
 - ① 調査の概要
 - ② 分析対象の属性
 - ③ 開業に対する自己評価
 - ④ 業績の推移
 - ⑤ 直面する経営課題
 - ⑥ まとめ

スライド3

2 新規開業パネル調査とは

- 調査対象
2011年に開業した企業
(2010年10月から2011年12月の間に日本政策金融公庫国民生活事業をご利用
いただいた新規開業企業から抽出)
- 調査方法
第1回調査に回答した企業に対して、**毎年アンケートを実施**
- 調査時点
第1回調査 2011年12月末時点
第2回調査 2012年12月末時点
第3回調査 2013年12月末時点
第4回調査 2014年12月末時点
第5回調査 **2015年12月末時点 (2016年2月に実施予定)**
- 本報告の分析対象
各調査時点(第1回~第4回)の月商(売り上げ)をすべて回答した企業 755社

スライド4

3 分析対象の属性(1) ~個人経営が約7割

- 開業時の業種

(n=755)
(単位:%)

建設業	製造業	情報 通信業	運輸業	卸売業	小売業	飲食店 宿泊業	医療、 福祉	教育、 学習支 援業	サービ ス業	不動産 業	その他
6.2	3.2	0.8	2.3	5.4	9.3	15.9	20.1	3.0	29.4	3.6	0.8

- 開業時の組織形態

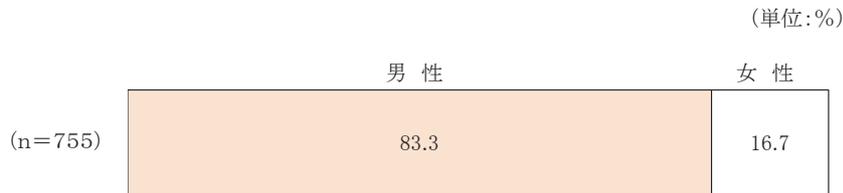
(単位:%)



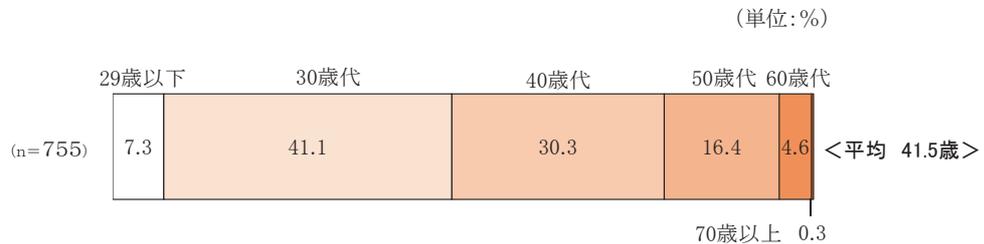
スライド5

4 分析対象の属性(2) ~平均年齢は41.5歳

○ 経営者の性別



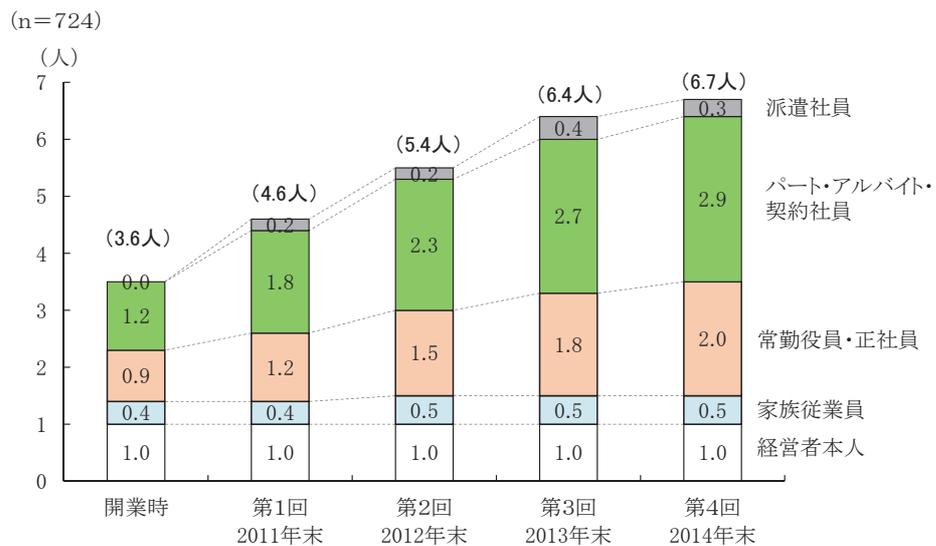
○ 経営者の開業時点の年齢



スライド6

5 分析対象の属性(3) ~順調に増加

○ 従業者数の推移

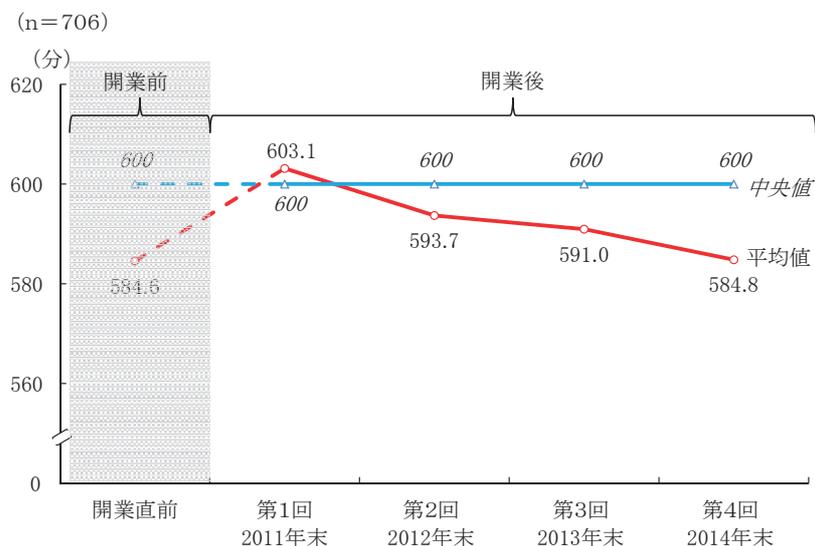


(注) 各時点の従業者数をすべて回答した企業のみ集計。

スライド7

6 分析対象の属性(4) ~就業時間は徐々に減少

○ 経営者の1日あたり就業時間の平均

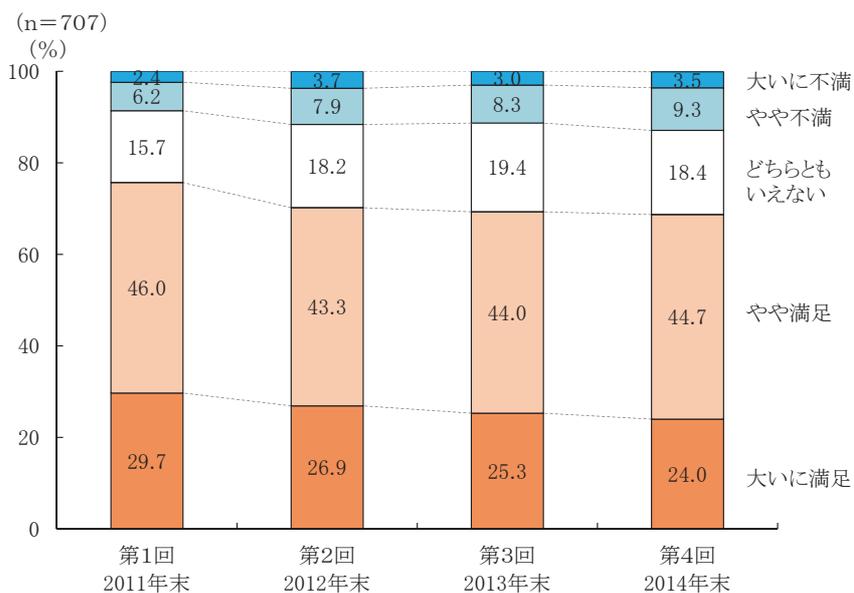


(注) 各時点の就業時間をすべて回答した企業のみ集計。

スライド8

7 開業に対する自己評価(1) ~約7割が満足

○ 総合的な満足度

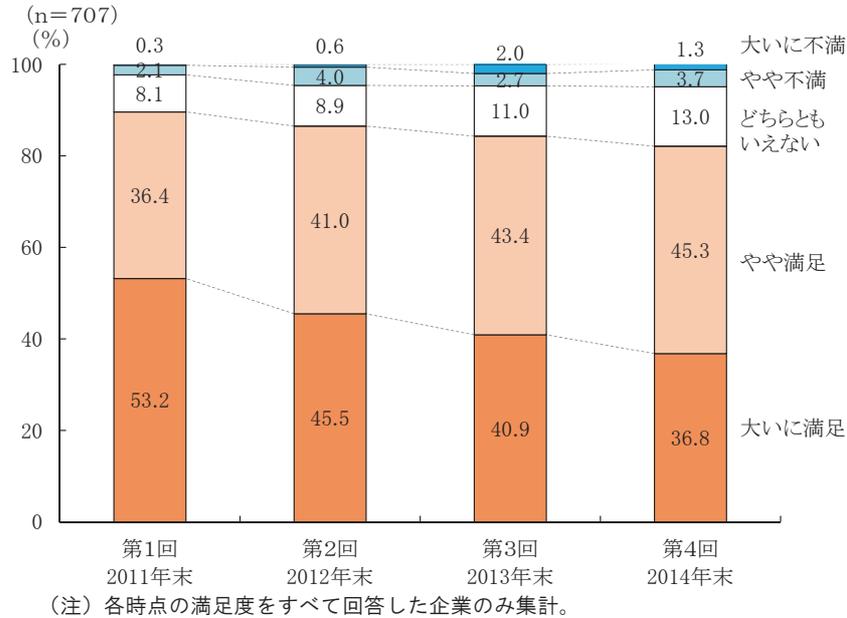


(注) 各時点の満足度をすべて回答した企業のみ集計。

スライド9

8 開業に対する自己評価(2) ~8割超が仕事のやりがいに満足

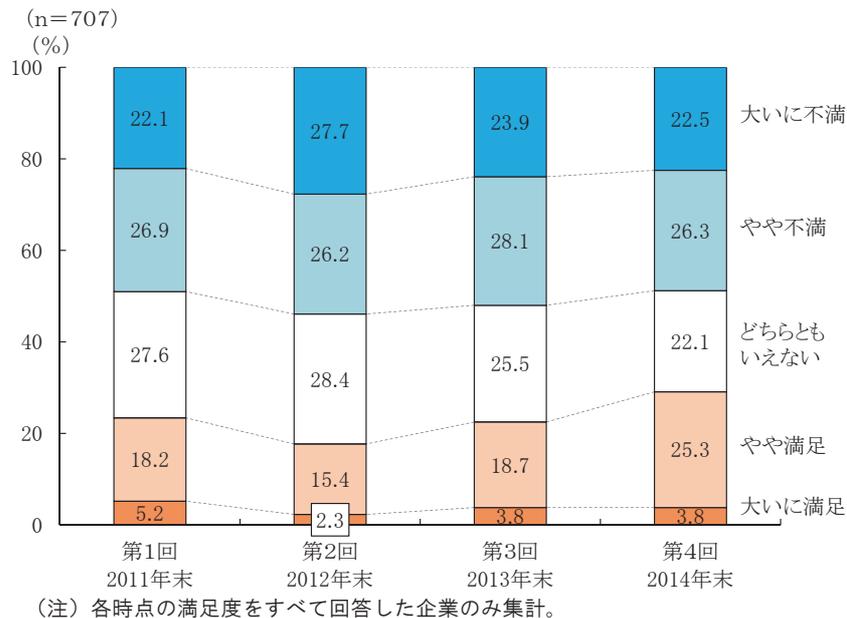
○ 仕事のやりがいに対する満足度



スライド10

9 開業に対する自己評価(3) ~約半数が収入には不満

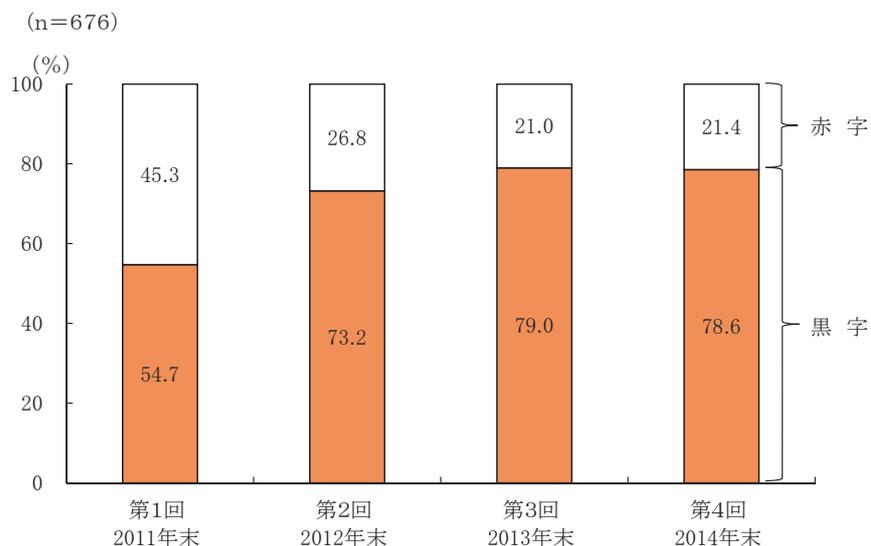
○ 収入に対する満足度



スライド11

10 業績の推移(1) ~開業から4年で約8割が黒字

○ 採算の推移

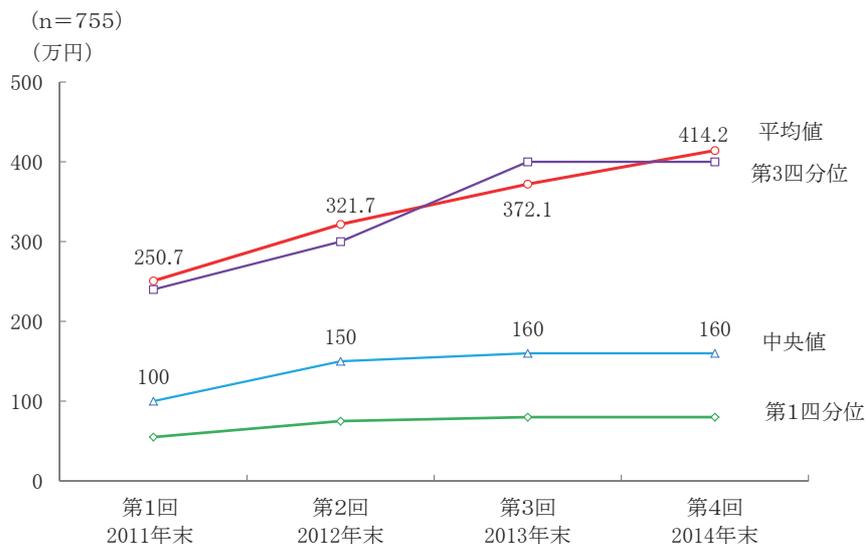


(注) 各時点の採算状況をすべて回答した企業のみ集計。

スライド12

11 業績の推移(2) ~順調に増加するも企業間にばらつき

○ 平均月商の推移

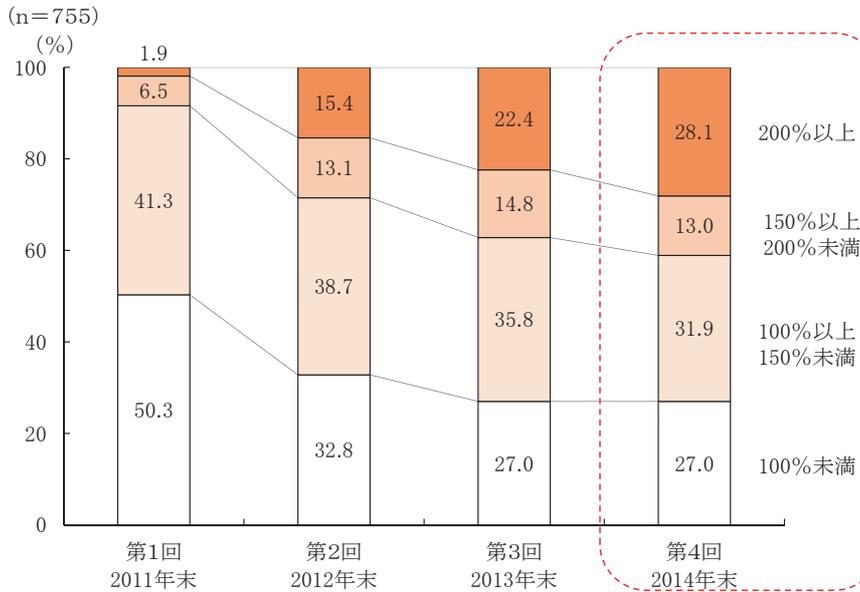


(注) 第1四分位とはデータを小さい順に並べたときの、小さい方から25%目の値、第3四分位は75%目の値を指す。

スライド13

12 業績の推移(3) ~3割弱が開業前の予想を下回る

○ 開業時点の予想月商達成度合い

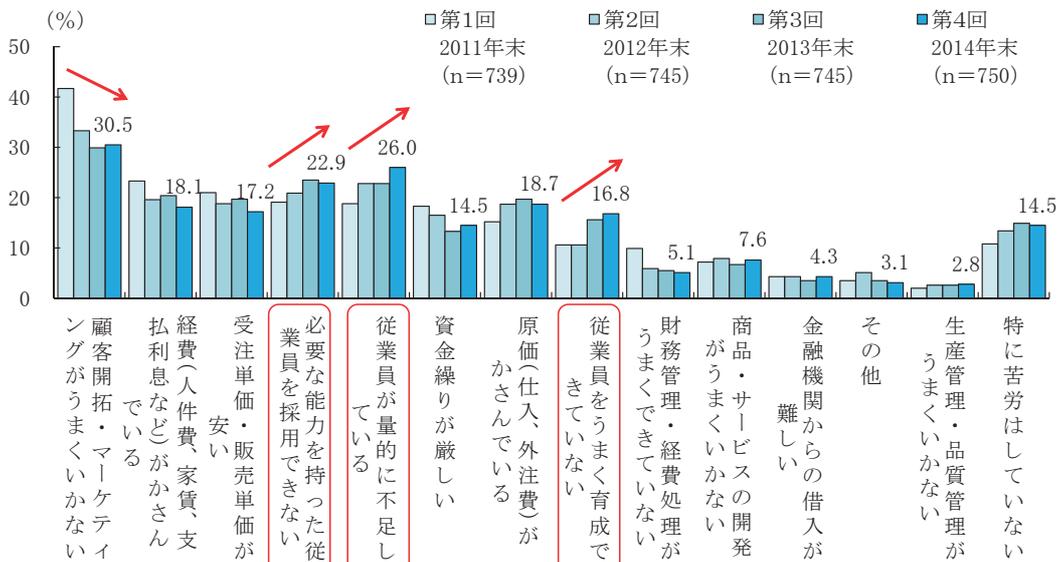


(注) 開業時の予想月商と各時点の月商を比較したもの。

スライド14

13 直面する経営課題(1) ~「顧客開拓・マーケティング」は低下傾向

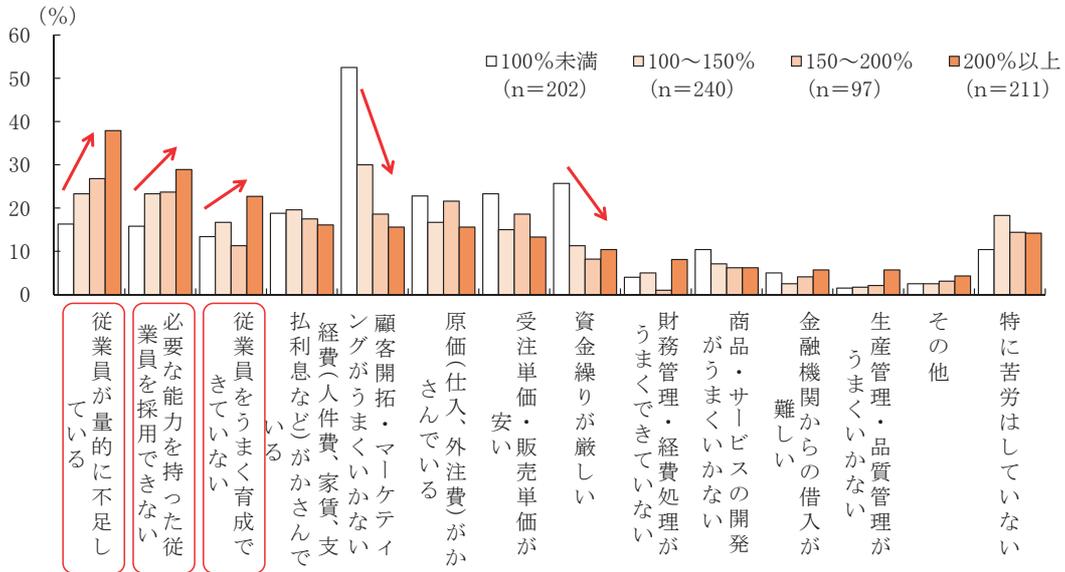
○ 経営課題の推移(複数回答)



スライド15

14 直面する経営課題(2) ~業績好調企業は人材の課題に直面

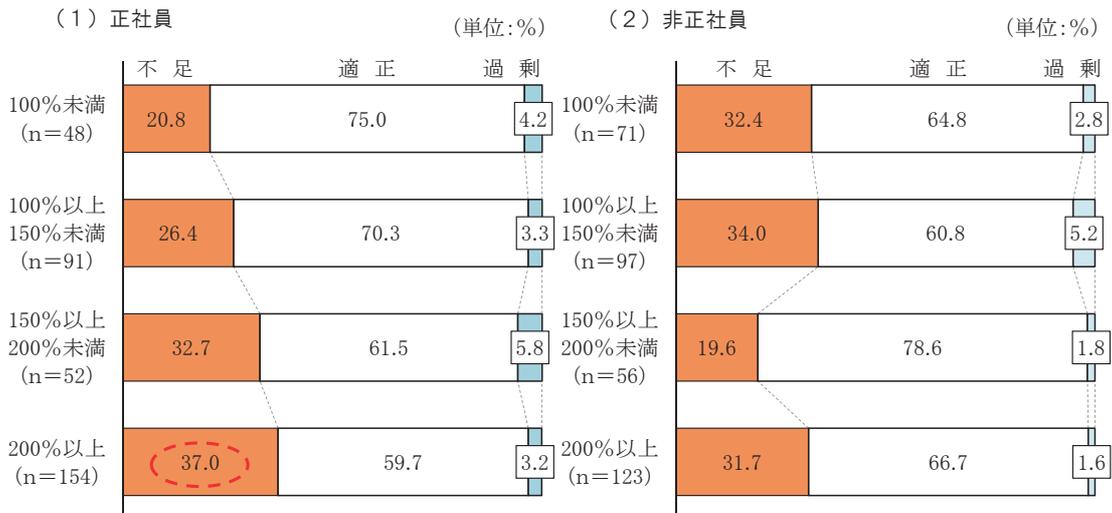
○ 業績ごとにみた2014年末時点の経営課題（複数回答）



スライド16

15 直面する経営課題(3) ~業績好調企業ほど正社員に不足感

○ 業績ごとにみた従業員の過不足（2014年末）

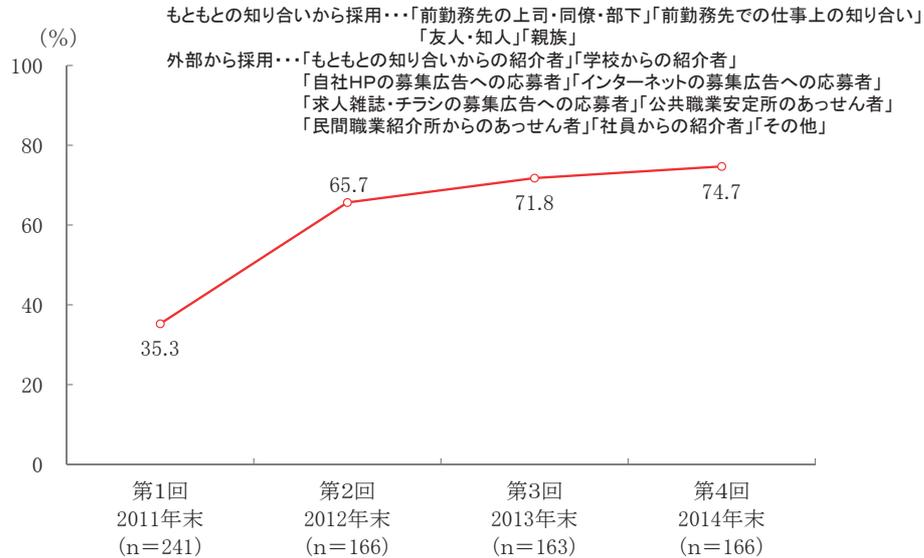


(注) 2014年末時点の従業員の過不足をたずねたもの。

スライド17

16 直面する経営課題(4) ～外部からの採用が年々高まる

○ 常勤役員・正社員における外部からの採用比率の推移

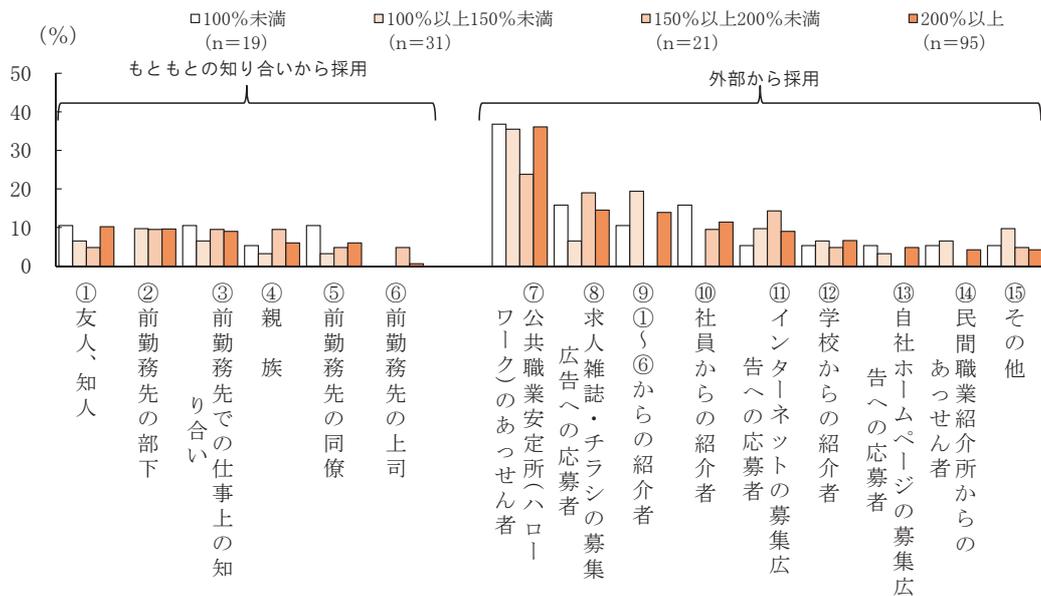


(注) 「常勤役員・正社員」を新たに採用した企業のうち、「外部から採用」した企業の割合を示したものの。

スライド18

17 直面する経営課題(5) ～公共職業安定所からのあっせんが多い

○ 業績ごとにみた正社員の採用方法 (2014年末、複数回答)

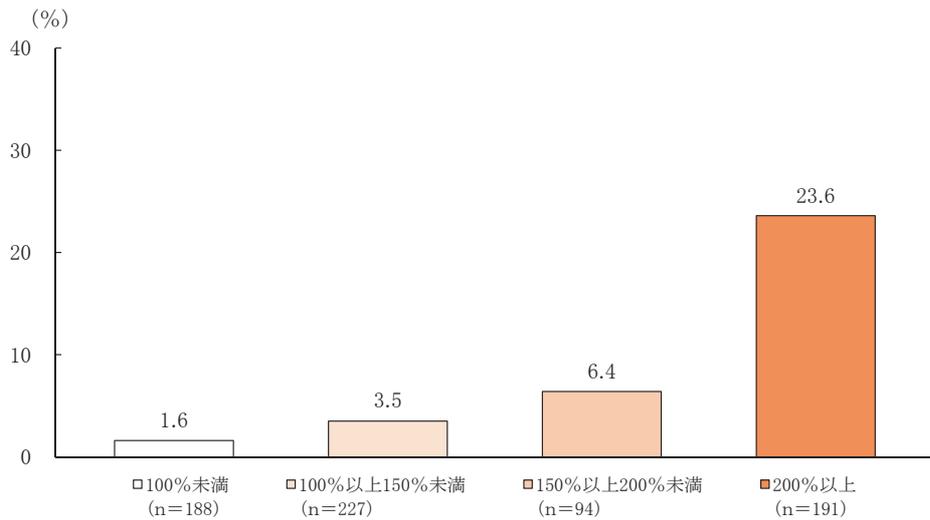


(注) 「200%以上」のグループについて多い順に並べている。

スライド19

18 直面する経営課題(6) ~業績好調企業は非正社員からの登用も

○ 非正社員から正社員への登用（2014年末）

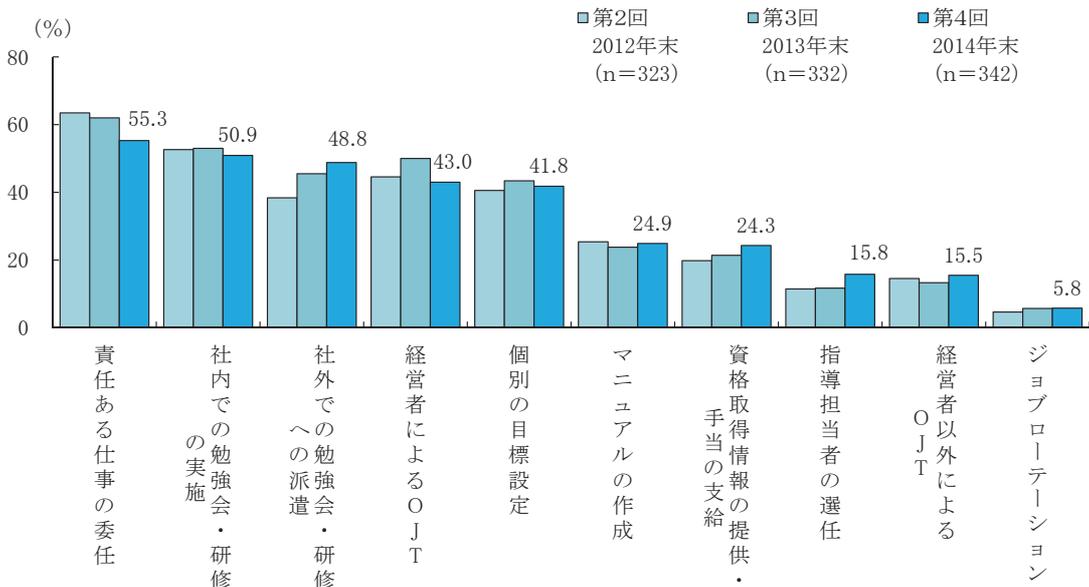


(注) 2014年に「非正社員から正社員への登用があった」企業の割合を示したものを。

スライド20

19 直面する経営課題(7) ~「責任ある仕事の委任」が最も多い

○ 正社員育成のための取り組み（複数回答）

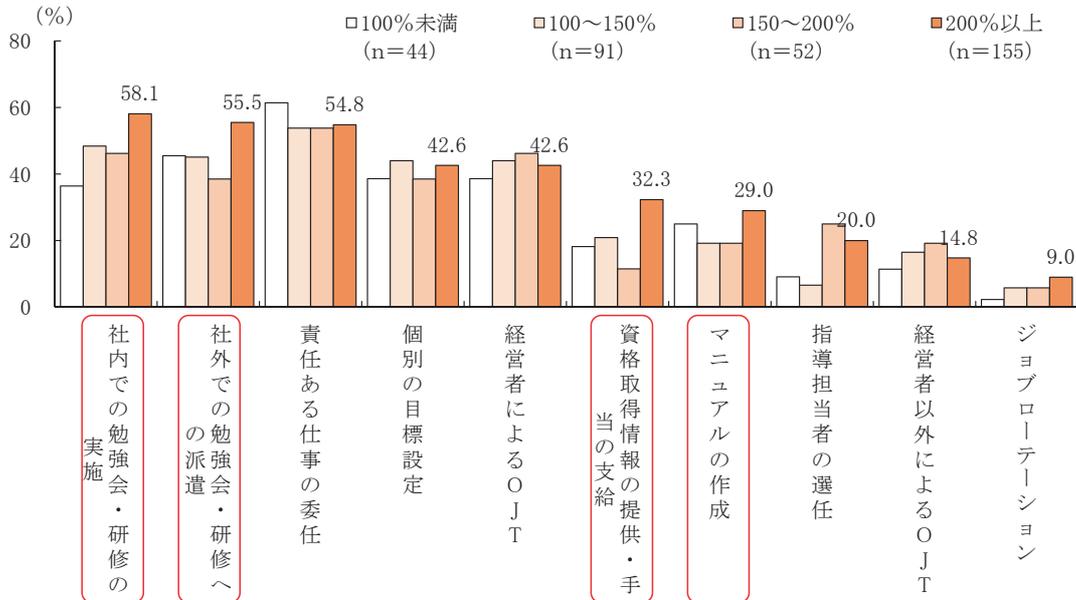


(注) 第1回調査ではたずねていない。

スライド21

20 直面する経営課題(8) ~業績達成度合いによって取り組みに差

○ 正社員育成のための取り組み (2014年末、複数回答)



スライド22

21 まとめ(1)

- 「開業に対する満足度は総じて高いが、収入面には不満もみられる」
 - 2011年に開業した企業のうち、7割以上が開業したことに満足している。
 - もっとも、「収入」に満足している割合は3割弱で、約半数が不満をもっている。
- 「業績は伸長しているが、そのペースにはばらつきもみられる」
 - 開業4年目の時点で78.6%の企業が黒字。
 - 平均月商は開業時から増加しているが、そのペースには企業間のばらつきもみられる。
 - 開業4年目の時点で月商が開業時の予想を上回っている企業が多数ある一方で、開業時の予想を達成できていない企業も27.0%存在する。
- 「業績の達成度合いによって直面する経営課題は異なる」
 - 開業時の予想月商を達成できていない企業は、「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」「資金繰りが厳しい」といった課題を掲げている。
 - 他方、予想月商を達成できている企業は、「従業員が量的に不足している」「必要な能力を持った従業員を採用できない」「従業員をうまく育成できていない」といった「人材」に関する課題に直面している。
 - 予想月商を達成できている企業ほど、正社員の不足感が強まっている。

22 まとめ(2)

- 「正社員の採用について戦略的な検討が必要」
 - 正社員の採用にあたっては、年を追うごとに外部からの採用比率が高まる。
 - 外部からの採用方法は、「公共職業安定所（ハローワーク）からのあっせん者」が最も多い。また、「ももとの知り合いからの紹介者」「社員からの紹介者」も相対的に多い。採用にかかるコストはできるだけ抑えたいという思いがうかがえる。
 - 予想月商を達成している企業では、そうでない企業に比べて非正社員からの登用が相対的に多くみられた。いずれ正社員として登用することを見据えて非正社員を採用することは、量的にも質的にも人手不足を克服する一つの方策となりうる。即戦力としての活躍も期待できる。

- 「正社員の育成には外部資源の活用も視野に」
 - 正社員の育成について、多くの企業が「責任ある仕事の委任」「経営者によるOJT」に取り組んでいる。こうした取り組みは規模の小さい新規開業企業ならではともいえる。
 - 予想月商を達成している企業では、そうでない企業に比べて「社外での勉強会・研修への派遣」や「資格取得情報の提供・手当の支給」を行っている割合が高くなっている。正社員の育成にはこうした外部資源の活用も視野に入れるべきだろう。

地域の活力を生み出す創業企業
～ 新規開業企業の成長と課題 ～

第1部 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

ご清聴ありがとうございました

総括

東洋大学経済学部教授 安田 武彦 氏

東洋大学経済学部の安田と申します。村上氏、井上氏、藤田氏の報告について、簡単に総括をさせていただきます。

本日は、非常に有意義な報告を3本聞かせていただき、感謝いたします。私からは、今後、創業企業の課題をどのように拡張していくのかについてお話いたします。

先ほどの報告は、1つ目が開業前の課題、2つ目が開業前後における販路の課題、3つ目が開業後の課題で、これらは、業績によって異なるという報告でした（スライド2）。

まず開業について、色々な研究が1990年代あたりから行われています（スライド3）。主に、起業予備軍や起業家についての研究です。学術的にどのような人が起業家になるか、どのような人が起業家の予備軍になるか、などが主として研究されてきました。性別や年齢、小学校のときの成績、かなりイレギュラーですが麻薬取引の経験があるなどの属性と、起業や起業志望との関係を掘り下げています。

ただ、実は近年、こうした研究はやや下火という現状があります。これはなぜか。「男性は開業しやすい」に対し、「だからなんだっていうの?」というようになってしまったためです。そのような中で、本日の3つの研究をみてみますと、まず村上氏の研究に関して、どのようなところが新しいかということ、「開業費用その他」「計画的準備」と開業との関係を分析している点です（スライド4）。これらは、

先ほどの性別や年齢などに比べ、「だからどうした」となってしまう項目ではなく、操作可能変数であり、「こういうことに気をつけたらいい」という、起業してから少しでも成功できるような示唆をもたらす研究を行っていることが特徴です。

また、井上氏の研究は、販路開拓に関して、開業前、開業後に分けて研究していることが、非常に興味深いと感じています。

3つめの藤田氏の研究は、新規開業企業のパネルデータを用いていることです（スライド5）。これは総合研究所の1つの成果であり、このデータを使用し、開業後の課題の推移をみていくという点が非常に斬新でした。

では、今後の検討課題はというと（スライド6）、まず、村上氏の研究で非常に興味深いと感じたことは、「100万円以下の資金で開業した企業が少なくない」ということです。そのうち、2割以上が、資金不足に陥っています。それにも関わらず、借入れは行っていません。これはどういうことでしょうか。資金不足のまま開業する企業が存在するという点で、実際に、資金調達の満足度と業績の関係をみると、あまり適切ではない形での開業といえます。

日本政策金融公庫は小規模企業を非常に重視し、融資などを行っており、守備範囲であるということも打ち出しています（スライド7）。ところが、今日のインターネット調査では、それよりも小さな企業がかなりあり、さまざまな問題を抱えているよう



に感じられます。例えば、フリーランスなど、あらゆる形態のものです。

こちらの図は、今年初めて出版した「小規模企業白書」からの引用ですが、開業した企業は「専門・技術サービス業」「情報通信業」などが多くみられます（スライド8）。もっと細かく職種でみていくと、「建築設計」「投資」などさまざまです（スライド9）。

実は、我が家では家庭教師をお願いしています。彼は、普段は非常勤講師として大学で教えていますが、息子には物理やプログラミングなどを教えてもらっています。では、彼の本業はなにか。大学非常勤講師も家庭教師も、本業ではないようです。実は、UFO 研究者としても有名なのですが、こうした業種や職業はどこに分類されるのだろう、という印象です。

その他にも、主業と副業をもち、かつ、副業を多く行っている人もいます（スライド10）。こうした人たちに対し、もし資金が不足しているなど問題があれば、どのような方法で解決していくかが課題になっていくと思います。

次に、「幼児期」の起業家を受け入れる社会経済システムをみてみます（スライド11）。これについては、販路開拓で井上氏からお話がありましたが、販路開拓を行う新規企業を社会がどのように受け入れていくのかという視点があります。実際に、多く

の起業家が感じているのは「うさん臭くみられてしまう」という点です。例えば、大手企業で営業部門トップだった人が開業した途端、「〇〇株式会社と付き合いをしていましたが、あなたは今違いますよね」といわれてしまう、などということがあります。こうした風潮をどう考えていくのか。現実をみていくと、日本の起業家への評価は非常に低いことがわかります。

例として、GEM という世界的な起業家調査があります。そのなかで、「あなたの国の多くの人たちは、新しいビジネスを始めることが望ましい職業の選択だと考えていますか」と質問し、起業に非常に関係が近い人、あまり関係ない人と分けて、ズラリと国を並べました。日本はどこに位置するかというと、実は、起業に関係ない人が非常に多いところなのです。しかも、起業と無関係の人で、会ったこともなければ、自分に技能がないと思っている人ほど、起業に対して非常に冷たい（スライド12）。現に、フリーランスの意識をみていくと、日本における「社会的評価」や、先ほどの藤田氏の研究報告であった「収入」などについては、決して満足していないことがわかります（スライド13）。「やりがい」「裁量の高さ」などに関しては満足していますので、この2つの点が問題になっているという印象です。起業家やフリーランスを受け入れる側をどのようにしていくか、どのように考えていくかが、これからの課題だと感じています。

最後に、1つの例をあげて、総括を終わらせていただきます。

旧ハプスブルク家の都、ウィーンがなぜ音楽の都になったのか。ベートーベンやモーツァルトなど、たまたま天才が次から次へと輩出されたのか。また、パリでは19世紀、モネやマネ、ドラクロワなど、偉人が輩出されました。たまたまその時期、なにか異変が起こり、天才がたくさん出てきたのか。これは違うと考えています。つまり、社会が、こうした

天才たちを受け入れる風潮やネットワークなど、さまざまな仕組みが存在して、初めて音楽の都や芸術の都が誕生したということです。

こうした点を踏まえ、日本では今後、どのように社会をつくっていくのか、という課題を考えていかなければいけません。

以上で、私の全体的な総括とコメントを終わらせていただきます。ご清聴どうもありがとうございました。



スライド1

創業企業はどのような課題に 直面するのか(コメント)

2015年11月25日(水)

東洋大学

安田 武彦

スライド2

1. 開業前の課題
2. 開業前後の課題①販路
3. 開業後の課題②業績により異なる

スライド3

開業前後の課題の研究

○起業予備軍、起業家についての研究

誰が起業予備軍となり、誰が起業家となるのか
(個人属性(性別、年齢、家族構成、小学校のときの成績等)と起業志望の関係)
(Blanchflower=Oswald(1998))、中小企業庁
(2002)他

今世紀にはやや下火(So What?だから)

スライド4

1. 村上発表について研究としての新しさ

起業予備軍にとって所与のものである属性ではなく、
①開業費用、②計画的準備といった起業予備軍にとって操作可能な変数と円滑な開業との関係を分析している点。

2. 井上発表について研究としての新しさ

販路開拓を、①開業前の活動(販路確保)と②開業後の活動(販路拡大)に分け、開業前の準備としての販路確保として何が必要か等の分析を行った点(つまり、販路開拓という意味では開業前と後は違うという視点を入れた点)

スライド5

3. 藤田発表について研究としての新しさ

新規開業パネルデータ研究は、まだ、未開発な中、4年分を使い、4年間生存した企業の業績の推移や課題の推移を見ている点。

スライド6

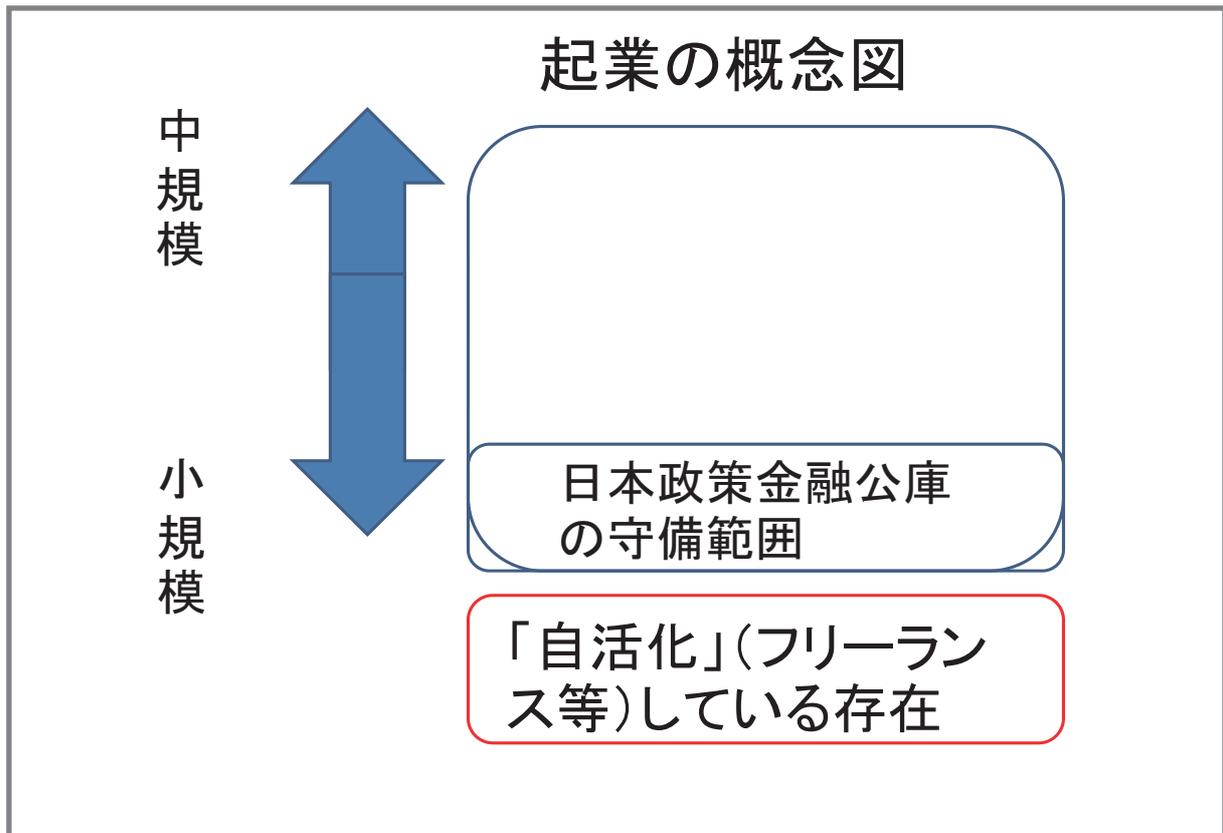
今後の検討課題

(開業規模と資金不足の関係)

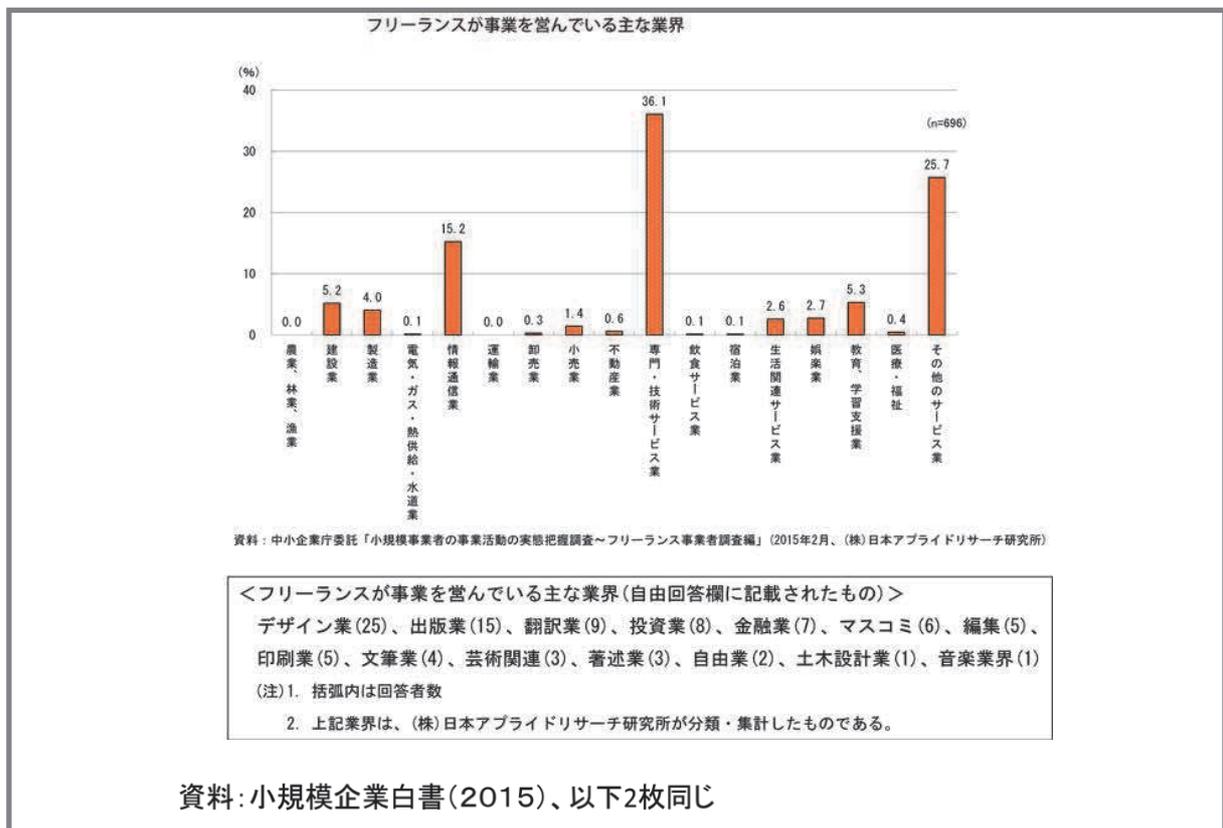
- ・ 開業費用100万円未満が5割超、その24%は、多少orかなりの資金不足を指摘するが、金融機関借入は0%。

→ **資金不足のまま開業する小規模事業者がいる？**
開業資金調達度への満足度と業績の関係からみると、**適当ではない開業**となっている。

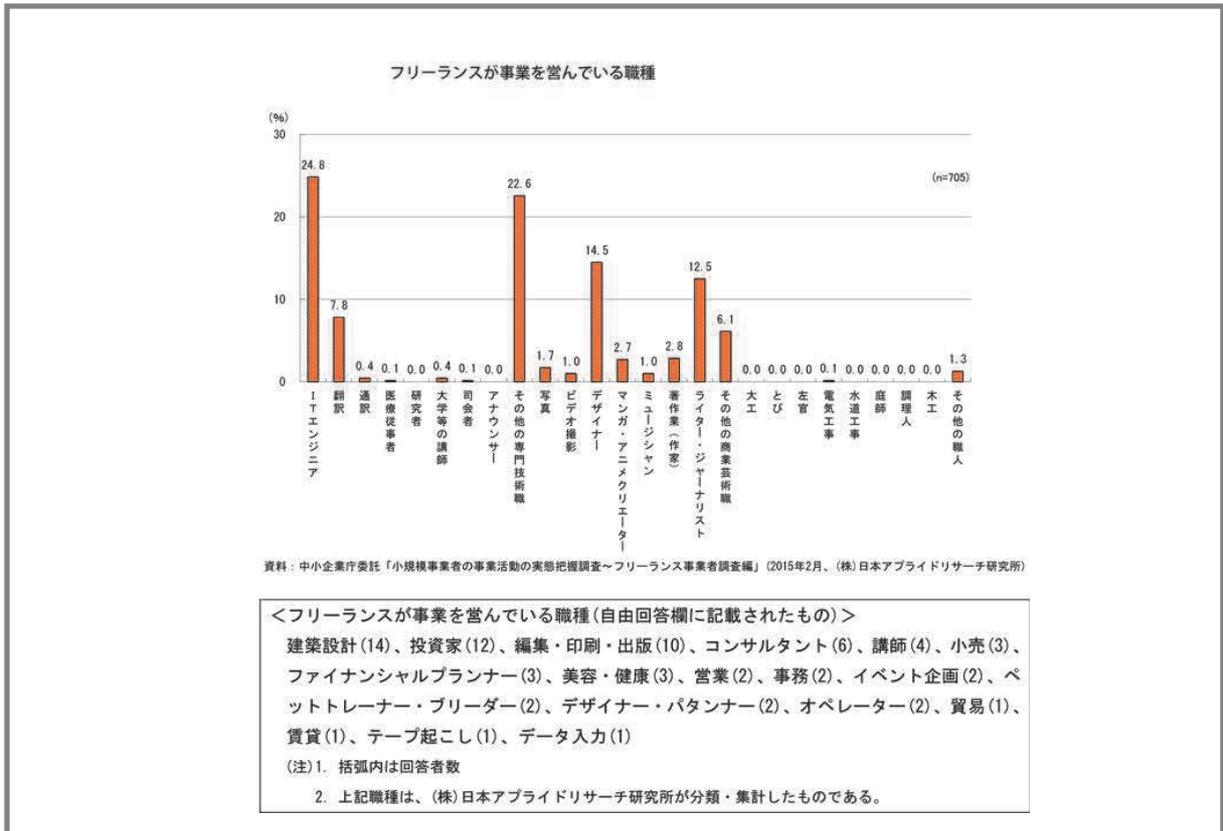
スライド7



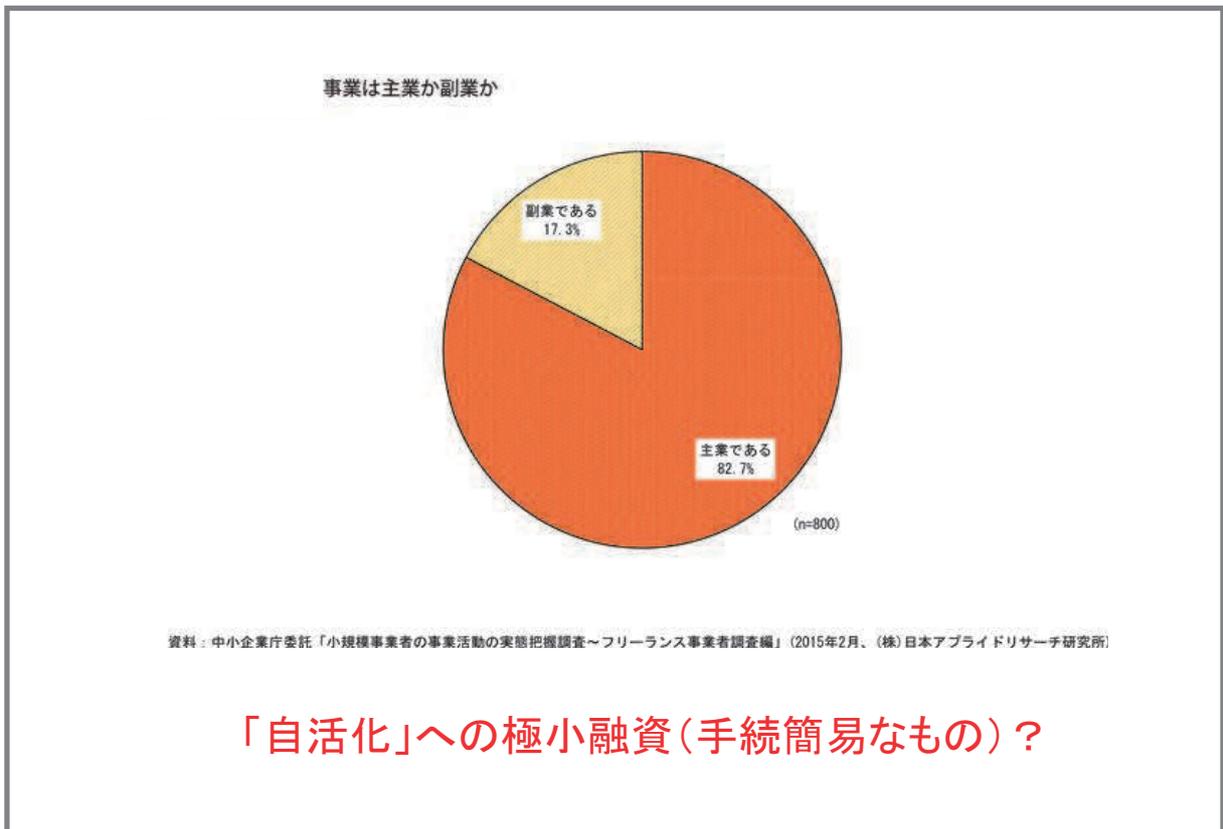
スライド8



スライド9



スライド10



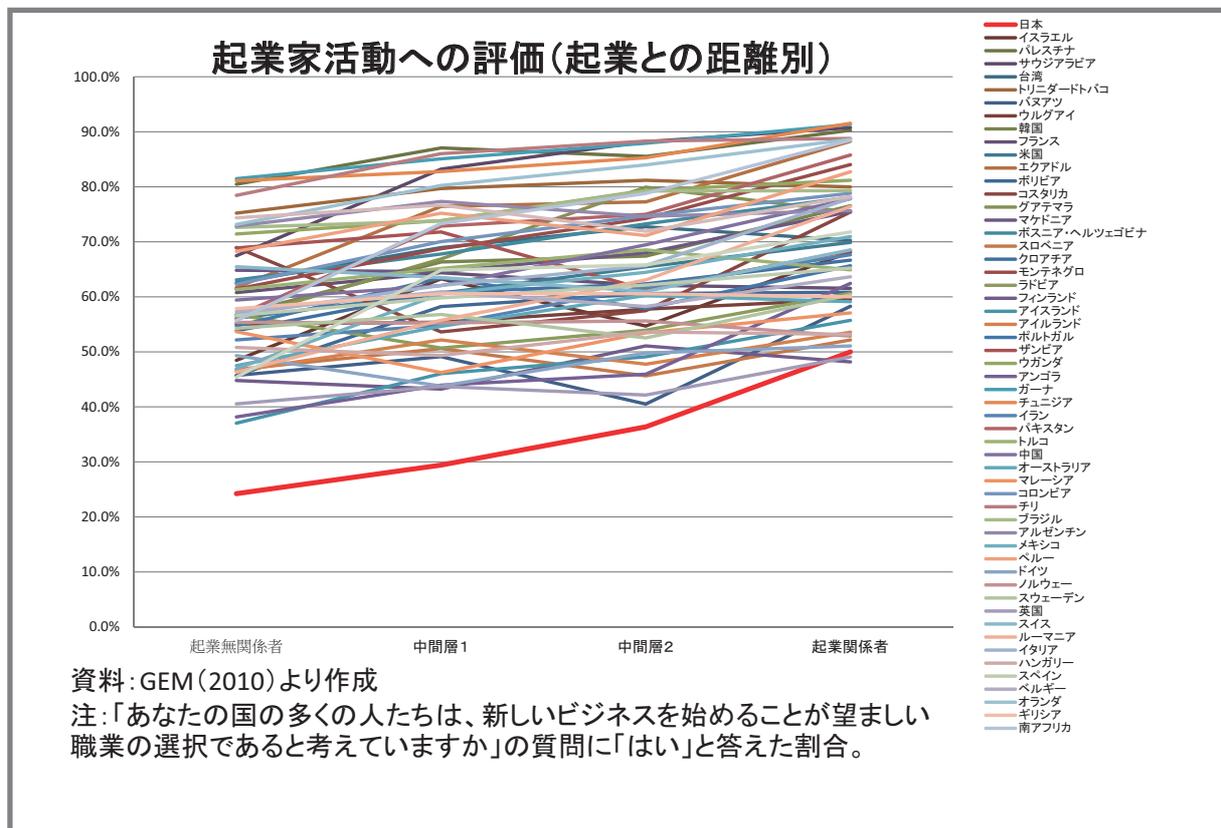
スライド11

(幼児期の起業家を受け入れる社会経済システム)

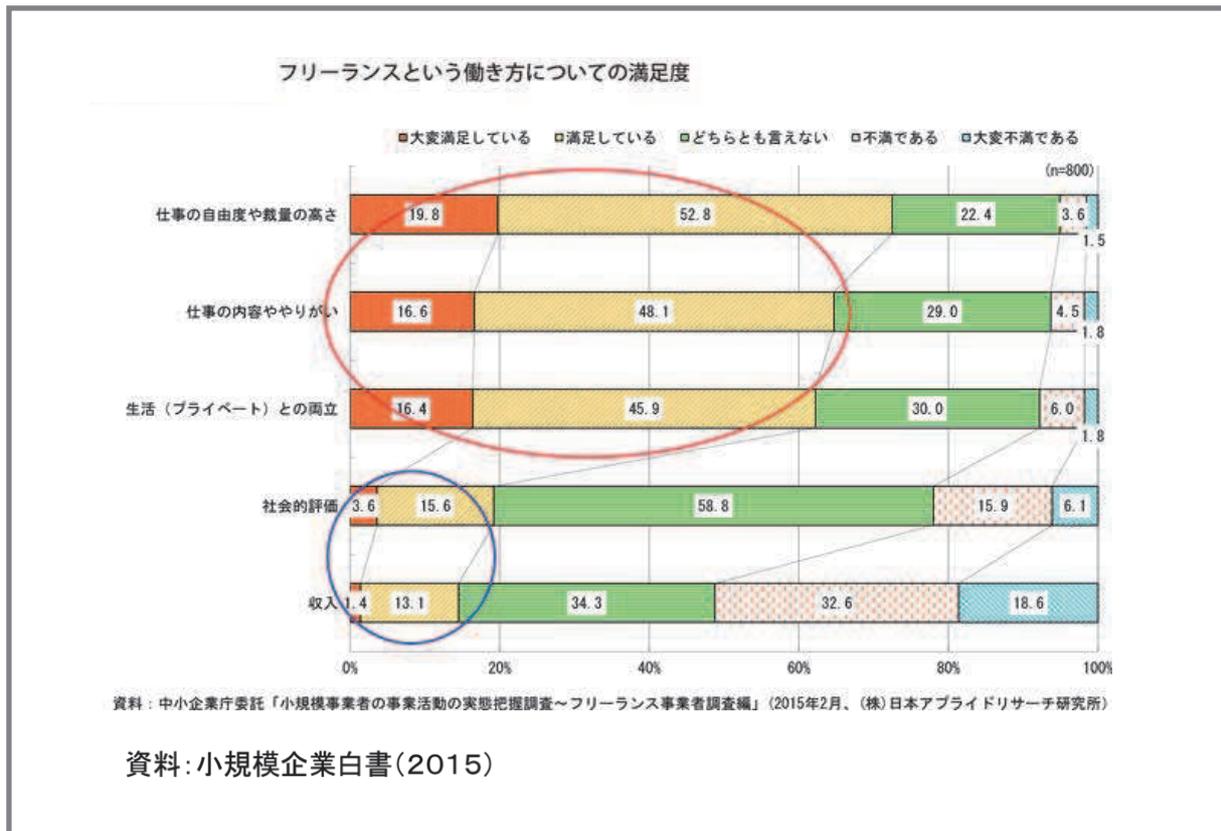
- 「幼児期」の起業家は、どう経済システムに受け入れられるのか(井上発表では起業する側から販路開拓を分析)

経済システムが起業家に、どう販路を開放するか(起業者を「胡散臭く見る」社会的風潮を変える方途の探求)

スライド12



スライド13



第2部 パネルディスカッション

パネルディスカッション

「直面した課題をいかに克服したのか ～創業企業事例集『起こす！50』掲載企業に学ぶ～」

パネリスト	一般社団法人すまいる	代表理事	伊藤 智佳子 氏
	一般社団法人 SAVE TAKATA	代表理事	佐々木 信秋 氏
	株式会社ブリブサー	代表取締役	澁川 浩史 氏
コーディネーター	日本政策金融公庫総合研究所	主席研究員	村上 義昭

村上 ただいまから第2部のパネルディスカッションを始めます。進行役を務める村上です。どうぞよろしくお願いいたします。

第2部のテーマは「直面した課題をいかに克服したのか～創業企業事例集『起こす！50』掲載企業に学ぶ～」というテーマです。

創業企業は、創業前、創業直後、そして事業が軌道に乗った後と、ステージごとに異なる課題に直面するという点を第1部でご報告いたしました。そうした課題を創業者はどのように克服しているのか。この点につきまして、第2部では3人のパネリストの方々をお招きいたしまして具体的に考えたいと思います。

今回お招きしたお三方は、皆さんのお手元にある『起こす！50』という創業企業の事例集に収録された企業の創業者です。収録企業50社の中から、パネリストという形でご登壇いただいております。

事業内容の紹介

村上 まず自己紹介を兼ねましてパネリストの皆さんに、現在の事業内容についてご紹介いただきたいと思います。

最初は、一般社団法人すまいるの伊藤智佳子代表理事です。『起こす！50』の96ページに掲載されて

おります。伊藤さんはNPO法人障がい者支援の会すまいるの理事長も務めていらっしゃいます。では、よろしくお願いいたします。

伊藤 皆さま、こんにちは。熊本からまいりました伊藤智佳子と申します。

私は2010年にNPO法人を設立しまして、障がい者の支援施設を営んでおります。冒頭の写真は、スタッフみんなで一致団結というようなイメージで撮った写真です（スライド1）。

法人の概要を申し上げます。NPO法人障がい者支援の会すまいるは、生活訓練・就労移行支援事業という2つの事業を行っております（スライド2）。

就労移行支援事業というのは、障がいをおもちの



村上義昭 主席研究員



一般社団法人すまいる 伊藤智佳子 代表理事

方たちを一般就労につなげていく事業です。生活訓練は、例えば、初めて障がいをもたれた方が、企業への就職訓練をする前に家から一歩出ようとか、再度社会のルールの中で生活リズムを立て直そうといったようなことをして、それから就職の訓練を行うという事業です。

もう1つの法人、一般社団法人すまいるは、就労継続支援A型・B型ということで、当法人が障がい者の方と雇用関係を結び、就労支援をしていくA型と、一般就労につなげられなかった方たちに働く場を提供する就労継続支援B型という事業内容です。

働きたい思いというのは、障がいがあってもなくても、皆同じようにもっております。障がいがあるから働きたくないという方はごく一部で、障がいをおもちの方の働きたいという思いを実現する支援を行っているというのが事業内容の柱です(スライド3)。

就労移行支援事業では、設立5年目で、87.5%という就職率を実現しています(スライド4)。就職を達成した人の数だけ、とても大きな喜びと達成感を味わっています。2010年に施設を設立して初めて一般就労につながったのは、年が明けて2011年でした。第1号の就職者が出たときの喜びというのは例えようのないものでした。

この就労移行支援事業というのは、1人の方が一生の間に2年しか受けられないサービスです。就

職がかなわなかった方たちに、私どもが仕事の間をつくってあげたいということで、2012年に一般社団法人すまいるを設立し、弁当製造販売事業にチャレンジいたしました(スライド5)。

この写真では、厨房の中で障がいをもったご利用者の方がお弁当の仕込み作業をしておられます(スライド6)。調理のほうは調理師の方であるとか、健常者のパートの方がなさるのですが、翌日のお弁当の仕込み作業として、野菜の洗浄や皮むき、キャベツのスライスやエビのパン粉づけ、ササミを切ってササミフライの準備をしていたり、ニンジンのスライスをしていたり。それぞれの障がい特性と能力に合わせて作業内容を細分化し、皆さんに仕事をさせていただいております。

ただいま自社店舗を7店舗展開しております、毎日1,200食から1,300食のお弁当をつくっているという状況です(スライド7)。

障がいがあってもなくても、みんなが等しく幸せに生きていける世の中になる日が来るようにと日々思っ事業を運営しております(スライド8)。

村上 ありがとうございます。

厚生労働省の統計によりますと、就労移行支援事業の就職率は全国平均25%ということです。伊藤さんのところでは、定員8名のうち7名が一般就労につながったということで、非常に就職率が高いということです。では、なぜ、伊藤さんのところの就職率が高いのか。この点については、後ほど明らかにしていこうと思います。

続きまして、岩手県からお越しいただきました一般社団法人SAVE TAKATAの佐々木信秋代表理事です。『起こす! 50』の10ページに掲載されています。では、よろしくお願いたします。

佐々木 皆さん、こんにちは。岩手県陸前高田市からまいりました一般社団法人SAVE TAKATAの佐々木信秋と申します。岩手県陸前高田市で1982年に生まれ、33歳になりました。今、一般社団法人

SAVE TAKATA の代表理事を務めております（スライド10）。

これまでの経緯としては、中学生くらいのころから、ぼんやりと起業を志しておりました。卒業後、上京して、専門学校でプログラミングを学びました。なぜか24歳でイベント会社を起業しました。そのときはフジロックフェスティバルやサマーソニック、ROCK IN JAPAN などの大型の野外フェスの下請けの仕事をしておりました。

ただ、どうしても、ウェブやパソコンが大好きなもので、そうした仕事をしたいと思い、26歳のときに辞任をし、その後、ウェブ会社の設立準備に入り、28歳のときにウェブ会社を設立しました。そして2011年3月、明日からウェブ会社でがんばろうと創業パートナーとお酒を飲んでいた次の日に東日本大震災があって、故郷が大きな被害を受けました。そこからボランティア活動を始めて、さまざまなご縁をいただいて、一般社団法人を設立して現在に至っています。

岩手県陸前高田市で、ビジネスで地域課題を解決するという地域課題解決型事業、ソーシャルビジネスという仕事をしております（スライド11）。

「SAVE TAKATA は、挑戦の地『陸前高田』で、日本の未来を創る地域づくりを目指します」という理念を掲げております。東日本大震災で、陸前高田は過疎化が20年進んだといわれております。その過疎化が進んだ地域で課題解決をするということは、日本中にある過疎化地域の答えにもなっていくのではないかということで、この理念を掲げております。陸前高田を良くすることは、日本の未来につながる…そう信じて我々は活動しております。

事業内容としては、農業、ICT（情報通信技術）、若者、という3つの事業を推進しております（スライド12）。

農業に関しては、陸前高田市にある「米崎リンゴ」というおいしいリンゴの生産、加工、販売、いわゆ

る6次産業化の事業を地元の農家さんたちと一緒に取り組んでおります。ただ、日本中の農業が抱える課題と同様に、高齢化などもあり、担い手が不足しています。その担い手づくりとして、首都圏や岩手県内外の若年無業者、いわゆるニート、ひきこもりの人たちに対する自立支援として、就農体験を提供するという活動をしています。自立の先に、陸前高田に移住、定住したり、または就農者になっていただいたりすることを目指して活動しております。

ICTに関しては、これが、私がメインで担当しているものですが、陸前高田市内でホームページの制作やアプリの開発、陸前高田市の観光情報を発信するポータルサイトの運営を行っております。スライド12の左下の写真は、隣の大船渡市で高校生に対してプログラミング教室をしている写真です。

若者事業に関しては、首都圏の大学生と一緒に陸前高田市の歴史、産業、文化の調査を行って冊子にする活動しております。

農業とICTがビジネスに近く、若者事業のほうはボランティア活動、市民活動に非常に近い形になっております。3つの事業を通して、農業の活性化や地域情報発信の強化、若者流入などを起こして地域課題の解決を図っていきたくて考えております。

一般社団法人SAVE TAKATAは2011年3月12日、任意団体として設立しました（スライド13）。3ヵ月後の6月13日に法人化をして、役員は理事3名、職員8名、ボランティア40名で運営しております。

規模としては年間収入が4,400万円程度とまだまだ小さいのですが、これから少しずつ事業拡大を行っていこうと思っております。拠点に関しては、陸前高田市に本店がありまして、仮設商店街の中に事務所があります。東京には渋谷に小さなマンションを借りて支店という形でオフィスを構えております。

村上 ありがとうございます。

SAVE TAKATAは大震災を機に設立された組織を母体としております。ですから、創業といって



一般社団法人 SAVE TAKATA 佐々木信秋 代表理事

も突然の創業だったわけですね。そのために創業直後にご苦労が結構多かったというように聞いております。この点について、後ほどお伺いしたいと思っております。

最後は、沖縄県からお越しいただいた株式会社ブリブサーの澁川浩史社長です。『起こす！50』の104ページに掲載されております。沖縄振興開発金融公庫からの推薦を受けて事例集にご登場いただきました。では、よろしくお願いたします。

澁川 皆さま、ハイサイ、グスーヨー、チューウガナビラ。株式会社ブリブサーの澁川と申します。

弊社は、スマートフォンのゲーム開発会社です(スライド18)。沖縄県に事業所を置くゲーム会社15社ほどと連携して、ゲームの開発や人材育成に取り組んでおります。沖縄県に本社を置いて運営している会社が弊社以外にほとんどなくて、多くは大企業の子会社やスタジオです。沖縄が本社で企画、開発、運営、デザインをみんな自社で手がけるという形でスマートフォン向けのゲーム開発会社をやっております。社内には、3D、2Dデザイナー、サウンドまで全部一通りできる形でスタッフをそろえています。

ゲーム事業には2種類あります。1つは東京の大きいゲーム会社の受託開発で、開発費をいただいでつくる事業。もう1つは、自社サービスとして、自社がパブリッシングしてゲームを出すという事業と

両方行っております。

特徴としましては、2012年ころ、モバゲー、GREE株式会社などではガラケーのブラウザゲームが主流を占めていましたが、そのころから弊社は既にネイティブアプリ、スマートフォンアプリゲーム開発に舵を切っていたことがあげられます。その中でUnityというゲームエンジンが今では主流になっていますが、これを2012年から取り入れました。また最新だとPlayStation4などで使うべきハイクオリティーのゲームエンジン、UNREAL ENGINEをスマートフォンに導入し、この夏から2件ほどゲームをリリースするなど、スマートフォンに限定して新たなチャレンジを行っております。

もう1つ、沖縄県の特徴として、やはり行政との連携がかなり盛んな地域で、弊社も起業時から、沖縄県との産官連携をかなり大きくやらせていただいております。お二方と比べて、ゲームという世の中に何の役にも立たないことをやっているのではないかとこのころですとずっと悩みを抱えておりました。ただ、弊社はゲームというもので「外貨」をとろう、沖縄の地域経済に貢献しようという理念を掲げております。

私は先ほど、みせかけの方言を使ったのですが、実は移住して8年、生まれは東京です。沖縄の方がいらっしやるとちょっと恥ずかしいのですが。

また、沖縄の場合、普通に採用活動をしてもなかなかうまくいかないのが、高校や大学とかなり連携したり、新規開発で学生を巻き込んだりというところをテーマにしております、そこはかなり差別化されているところかと考えております。

沖縄といえば観光業がメインでして、それに続く2番目の産業はITらしいのですが、冬に観光客が来ないのを何とかしなくてはというテーマがあり、その中でアニメなどのゲームを使い、アニメやゲームの聖地巡礼などを沖縄出身の声優を呼んでイベントをやったら韓国からもお客様が来たなど、

ゲームコンテンツを交えての地域振興というところにも力を入れ始めております。

村上 ありがとうございます。

社名はブリブザーではなくて、ブリブサーなのですね。

澁川 そうです。

村上 その由来をご説明いただけますか。

澁川 沖縄というのは、日本が鎖国した時代から中国など海外に行く人も多い。島ではあるのですが、島にひきこもってなくて、黒糖とか琉球がすりを沖縄にもたせさせた儀間真常さんという先人がいるのですけれども、そういった方を見習って、県外に出て持って帰る。一度県外に出て、いろいろな最先端の情報やマーケティングなどを得てから地元へ貢献しようということを理念に掲げ、儀間真常がもってきた「琉球がすり」の模様がブリブサーという模様、星の群れになっていますので、そこからつけさせていただいた社名です。

村上 つまり、社名に込めた思いというのは、外の光で明るくしてもらおうのではなく、自分たちがみずから輝きたいということなのだと思います。これは、本日のお話の中で、人材などのリソースは県外に依存しないということにつながってくるのではないかと思います。それは後ほどまたお伺いしたいと考えております。

では、第1巡目で、皆さまの活動内容、事業内容というのは大体ご理解いただけたと思います。障がい者のための活動、被災地のための活動、そしてゲームと、それぞれですけれども、共通していえるのは、ある特定の会社の子会社であるとか、フランチャイズチェーンに加盟しているとかではなく、独立した経営者であるということです。独立した経営者であれば、その資金や人材などの経営資源は全て自前で調達せざるを得なかった企業なのだと思います。それだけに創業前から軌道に乗った現在までの間にさまざまな苦勞をされたのではないかと思



株式会社ブリブサー 澁川浩史 代表取締役

います。

創業して一番短いのがブリブサーさんで2年半。一番長いのが、すまいるさんで5年半経過していらっしゃると思います。事業が軌道に乗り、成長しつつあるというステージではないかと思えます。本日のディスカッションのテーマであるステージごとの課題を語っていただくのにふさわしい方々だと考えております。

創業のいきさつ

村上 それでは、2巡目です。ここでは、創業のいきさつをお伺いしたいと思います。順番は先ほどと同じ伊藤さんからお願いします。伊藤さんはもともとキャリアカウンセラーとしてお勤めだったということですが、なぜNPO法人障がい者支援の会すまいるを設立して創業しようとされたのか、お話しいただけますでしょうか。

伊藤 私は障がい者に限ってではなくて、一般の皆さまに対しての就職支援もしていました。その中で、健常者の方は2、3ヵ所面接に行かれると、ほとんどの方が就職が決まって、私の前から去っていく。ですが、障がいをおもちの方を就職支援しているときに、「障がいがおありになるのですけれども」ということで事業所の方にお電話をすると、「うちは今、障がいをおもちの方を雇う余力はあり

続きまして佐々木さんに伺います。SAVE TAKATA を設立するに至った経緯ですが、2011年3月10日から3月11日、そして、その後、法人化する6月までの動きについて、詳しく教えていただけますでしょうか。

佐々木 先ほど申し上げたとおり、私の出身地である岩手県陸前高田市は、2011年3月11日の東日本大震災の津波で一番被害を受けた町です。私はその高田町というところの生まれで、その津波がぎりぎり浸水した地域に住んでいたのです。実家の親は家具づくりの職人です。東日本大震災では、その工場が流されました。

当時、私はウェブ会社の設立をちょうど終えたところで、明日から頑張っていこうとパートナーと飲みながら語っていたところに地震が発生しました。

3月11日は東京もすごく揺れましたが、まさか自分の故郷が津波でなくなるなどと夢にも思っていなかったもので、本当に正直「びっくりした」を乗り越えて、「何なんだ、これは」という感じでおりました。

そのときに、まずは家族の安否確認を始めたのです。特にボランティア活動をしようとか、NPO活動をしようなどということは毛頭なくて、まず自分の家族や、友達が生きているのかということから活動を始めました。その活動の中で、いろいろなご縁をいただいたのです。例えば、物資を運ぶとか、ボランティアで現地に行くとか、被災地を元気づけるためのイベントをしたりとかする方々と多くのご縁をいただきまして、少しずつボランティア活動になっていくというのが、本当に震災直後の1ヵ月から2ヵ月くらいのことでした。当時100名くらいの方がかかわって動くような活動になっていきました。

2～3ヵ月すると、被災地のほうも少し落ち着いてきて、私自身も今後この活動をどうしていくかというところの岐路に立たされ、とても悩みました。この活動をやめるか継続するかいうところですごく悩んだのですが、当時のメンバーとも考えて、もと

もと過疎化していた地域でもありますし、ここでやめないで、この町のために何ができるかわからないけれども模索しようということで、地震の3ヵ月後に一般社団法人を登記したという流れです。

ただ、私自身、当時、ボランティア活動やNPO活動を未経験だったため、今のボランティア活動をどのように継続していくのか、そもそも、今の活動が必要なのかということに、正直、ずっと悩んでいた期間が非常に長かったです。とはいえ、いろいろな人の応援のおかげで、今後の展開につながってきておりますので、今はソーシャルビジネスを通して地域課題を解決しようというところを目指しています。

村上 当然といえば当然ですけども、震災という予期していない突然の出来事で創業されたので、そのための事業計画や準備、あるいは事業のコンセプトなり理念なりがまだ何もない中での創業だったということですね。

佐々木 はい。

村上 佐々木さんにはこの後で、創業直後に直面した課題、とりわけ理念が明らかではなかったために苦労したことなどについてもお話しいただきたいと考えております。

続いて、澁川さんに伺います。ブリブサーの設立も、佐々木さんと同様、突然だったというように聞いているのですけれども、創業の経緯をお教えいただけますでしょうか。

澁川 そもそも、ブリブサーという会社をつくったのが初めての創業ではなくて、26歳、12年前に会社をつくって以来、失敗をしたりバイアウトを成功させたり、何度か会社をつくってはいたのです。その中で直前に、東京でインターネット広告代理店を仲間とつくって運営していたのですが、インターネット広告代理店も、広告を右から左に裁くだけではなくて、自社でウェブメディアをもっていないと生き残れないということが課題となりました。そのとき



沖縄の会社で、そういうメディア運営で成功しているところがあって、その会社がいろいろレクチャーしてくださる機会に恵まれました。そこで、沖縄営業所を立ち上げ、その責任者として私がそこに行つて、その会社から学びました。その会社の沖縄のスタッフはとても優秀で、売り上げもばんばん上げて、月給も100万円、200万円とるような会社だったので。それをみて私は、沖縄営業所で、そのまま事業をスタートさせてもらったのです。そうしたら、沖縄営業所責任者時代に軌道に乗って、4年程度で従業員が130人くらい、年商も10億円くらいまでになり、もっと沖縄主体でやっていきたい、というような思いがむくむくと出てきて。——今はもう仲直りしたのですが、当時は突発的な事件をきっかけに退職してしまいました。創業の研究をされている場で語るのはとても恥ずかしいのですが、創業のきっかけは、突然のけんか別れということになります。

村上 けんか別れで独立するのは、よくあるパターンだと思います。

1つお伺いしたいのですが、東京の法人の沖縄営業所の所長ということでお勤めだったわけですよね。そこでは、東京本社とはどういう関係にあったのでしょうか。つまり、営業主体で半ば独立したような運営をしていたのか。それとも、本社の指示のもとに動いていたのか。つまり、澁川さんご自身に、

所長とはいえ、経営者並みの裁量権があったかどうかということですが。

澁川 そこはもう完全に自由にやらせていただいて…。基本的に東京は物を売る、営業だけ東京。要するに、ウェブメディアに載せる広告の売買を東京で行って、沖縄では、それ以外の集客やサービス、何をつくろうかなど。ゲームも広告が載るからメディアだよねと言い切つてゲームもつくつたりしました。そこは本当に利益率だけみて、売り上げと利益率のコミットだけできていれば自由にやらせてもらえる環境ではありました。

村上 ということは、名前は営業所長だったかもしれませんが、実際には経営者とはほぼ同じようなことをやっていたらしゃつたということですね。

澁川 当時はそう思っていましたけれども、今思えば本社にもいろいろ世話になっていました。

創業直後に直面した課題

村上 では、次は3巡目の質問です。創業直後に直面した課題について伺いたいと思います。今度は、澁川さんから順にお尋ねしたいと思います。

澁川さん、さっきの続きですが、けんか別れして、その日のうちに創業を決断された。当然そうなれば、事業計画も何もあったものではないと思うのですが、創業直後、どのように取引先、売り上げを確保できたのか。そのあたりから教えていただけますでしょうか。

澁川 いろいろ申し上げにくいところもあるのですが、私がやめると決断した瞬間、アプリをつくっていたチームから何人かがついてきました。その日の夜の飲み会とか、Facebookで辞めましたとシェアした瞬間、起業するのを待っていたという声や、プログラマーとか確保できているのだったら、場所も仕事も用意するよという申し出をその日のうちに次から次へといただきました。本当にスタート時の数名のところの仕事の確保というのは、辞めた日の夜

8時の飲み会から決まったところがあって、正直、あまり苦労はしていなかった部分も大きいです。

ただ、やはり事業計画がなくて、ゲームアプリをつくりたいということだけは掲げていたのですが、実際に数名でやっていくのかどうか。その先、どうするか。数名で食えているところから先をどうするかというところは正直全く考えていなかったところがあって、そこをどうやって今後設計していくかを辞めてから考えることになったのが苦労したところかもしれないです。

村上 先ほどのスライドでもご紹介がありましたけれども、沖縄県の補助事業を請けたというのがうまく創業の時期にはまったということでしょうか。

澁川 そうですね、やめた時期に厚生労働省が当時、失業者対策で全国に1,000億円くらい予算をつけた補助事業があって、沖縄県にも20億円くらい予算がついたはずですが。失業者を雇用して起業する者を支援するという案件を、ちょうど沖縄県が募集していて、人を20人くらい雇うから支援してくださいといって恐る恐る打診してみたところ、「いいんじゃないの」と言われたのです。

公募事業は起業支援型という地方から起業するというコンセプトで、弊社に合っているものでした。25名を雇ってスタートすることになり、それで、前社からついてきた数名のほかにいろいろな人たちを雇う機会ができました。

村上 この事業によって、今おっしゃられたとおり二十数名の人材を確保されたそうですが、ここで雇用された人たちというのは、どういう人たちなのでしょう。

澁川 沖縄に進出する企業も多いですが撤退する企業も多いという状況がある中で、私は沖縄県でいろいろなコミュニティーを築いてきたこともあって、「あそこの大手ゲーム会社は撤退するよ」といった話があると、私のところにすぐに情報が入ってきます。それでいろいろな会社の人材を吸収していきま

した。あと、営業所長のころから産学連携を手がけていたので、つきあいのある大学の先生のツテで「OBの〇〇がいるよ」というような情報がすぐに入る環境もあって、そういう形で多くの従業員を確保できたところがあります。

村上 結構埋もれていた人材もいらっしまったのではないのでしょうか。

澁川 そうですね。沖縄県はゲームの専門学校はあってもゲーム会社がないという状況が7～8年前にはあって、優秀な人材がゲーム会社で働けないという状況があったり、沖縄では長男は家にいるべきというような習慣が残っていたりすることから、帰ってこなければいけない人も多く、そういうところで採用のチャンスは結構多かったという感じがあります。

村上 仕事の確保という点では、退職した日の夜8時には仕事を確保できたということですが、結局、これは勤めていたときのネットワークがあったからということですよね。

澁川 そうですね。

村上 ゲームの制作では他社から請け負っている仕事もあるとのことでしたが、そういう受注先も、やはり勤めていたときのつながりがあったからでしょうか。

澁川 そこは結構苦労したところですが。私のもともとの前職はウェブメディア業でゲーム業界ではなかったもので、立ち上げの時期は、私自身もゲーム業界のコネクションがなくて、その中で25人、30人を動かすほどの大型案件となるとなかなか厳しいという状況でした。立ち上げ1年間分の人件費を先ほどの補助金で手当てしていたので、この期間に少なくとも育成をがちりできたことと、実績として自社の作品をどんどんつくっていったということから、相手先の企業からいろいろと仕事の話をいただいたり、知人経由や、場合によっては営業代行的なことをしている方々に頼んだりして、案件を引っぱって

きたりということを進めていました。

村上 澁川さんは突然の創業ですので、事業計画という点では準備不足だったかもしれませんが、前職時代に地元の同業者などとのネットワークも築いていらっしやいましたし、あるいは、そもそも前職時代には、ほぼ経営者としての経験をしていらっしやったと。そういったことが売上げの確保につながり、あるいは創業直後の経営の安定につながっていったのではないかと思います。

次にお伺いするのは佐々木さんです。創業経緯からやむを得ないのですけれども、事業計画を含めて準備が足りていなかったということです。そのために創業直後、いろいろな苦労があったということですが、その点についてお話しいただけますか。

佐々木 私自身の創業は本当に突然のことで、何の準備もない状態で、今もいろいろな支援者の方や企業の方がかかわっているのですが、2011年はすごく特殊な時期で、陸前高田市に本当に多様な方がたくさん来る時期だったのです。当時、本当にボランティアもNPOの経験もなく、かつ、法人を立ち上げたはいいいけれども、陸前高田に何かいいことをしたいというような、ふわっとした集団の代表になってしまったので、ものすごく困りました。もう理念レベルで困りました。

以前、株式会社をイベント業で立ち上げたこともあるので、そのときと、NPOとの違いがものすごくあるなと思いました。株式会社というのは、一言でいうと売上げを上げればいいのです。悪いことをしない限り、売上げを上げればいいという共通認識があるから実はまとまりやすい面もあるし、速度感もあると思います。しかし、NPOなどいわゆる非営利型の事業をしている組織で重要なのは、理念やミッションなのです。そこに理念はあるのか、ミッションがあるのかがすごく重要です。これまでの5年での苦労の7割くらいは、そのような内部でのいざこざなどといった人的な問題です。「それは

正しいのか」というようなところもあれば、その半面、ボランティアの方々やコミットしている人たちを継続して雇用するためのビジネス案を出せというところもあったり、さらには避難所運営とか物資支援をどのようにビジネスモデルにするのかというような無理難題があたりました。

それらがなぜ解決されたかという、本当にたった3つのことだったのです。

まず1つは、何をしていたかわからなかったので、ただ座して死ぬよりも、動いて死のうとある時期に思ったのです。このままいくと、この法人はなくなるし、結局、今まで応援してくれた人に報告できないと思って、とにかく、やれることを全てやろうということで、事業、助成・補助の申請など、手当たり次第、可能な限りチャレンジし、濃密なトライアル・アンド・エラーができたというのが大きかったです。そういった中で私自身も法人としても、すごく組織体制ができ上がっていったというのが正直あります。

2つ目は、たくさんの支援者の方や、企業の方々が陸前高田市を訪れていたので、そういった方々からの応援・支援、それはお金も人材も物資もそうですし、あらゆるものを応援していただいたというのが大きかったです。

3つ目は、やはり理念が固まったというのが大きかったです。理念が固まれば、私自身も揺るぎない信念をもって動けますし、やはり理念に沿って戦略を出せたというのが大きかったかと思います。

村上 理念、戦略を立てる前の活動は、何もかも、あらゆることを手がけていたと伺っています。

佐々木 そうですね。今は3つの事業に絞ったのですが、当時は、イベントのコーディネート、物資支援、企業のアテンドなど、本当にたくさん行っていました。

村上 たくさん仕事をしていても、では、そこからどうやって、その活動をお金にかえていくかという

ところがつながっていなかったのですか。

佐々木 はい。そこをつなげることがなかなかできなかったですね。

村上 では、創業初期のそういう状況に対して資金の確保というのはどうなされたのでしょうか。

佐々木 当時大きかったのは、寄附や助成・補助です。今、その割合は、自社の独自事業による収益と、寄附・補助が50：50になっていたのですけれども、当時、95%くらいは寄附や助成・補助で賄っていたかなと思います。

村上 そういう助成金を受けたことで資金的にも何とか落ちつくことができたのですか。

佐々木 そうですね。

すみません、先ほどの2つ目で重要なことがありました。これは澁川さんとはほぼ同じだと思うのですが、その当時、企業やボランティアの方々が、SAVE TAKATAということで応援してくれたというのもあるのですけれども、ほかに、私が前職でイベント会社やウェブ会社を立ち上げるときにずっとお世話になっていた人や関係者の方がものすごい応援をしてくれたのです。私自身、ホームページを作成できるので、ホームページ制作の案件を依頼してくれたり、寄附してくれたり、ジャンパーとか買ってくれたり、そんな応援をすごくしてくれました。そこは澁川さんと一緒かもしれないです。

村上 やはり、事業を始める前のつながりというのは非常に大事だった、役に立ったということでしょうか。

佐々木 そうですね。かなり大きかったです。

村上 現在は自社の独自事業と助成金等の収入が半々くらいだということですが、同様の活動をしていらっしゃるのと比べて、自主事業の構成が相対的に高いように思うのですけれども、これは何か思いがあるのでしょうか。

佐々木 2011年6月に設立したときに、ボランティア活動とか、いわゆる従来どおりのNPO法人の活



動では、なかなか地域課題が解決しないのではないかと、持続性がないのではないかとということを感じて強く感じていたのです。50：50が一番いい比率ではないかと考え、それを目指していたので、今期に関してはかなり偶然のタイミングもあって達成できたのですが、これからも、この50：50というのを維持しながら事業を拡大していこうと決めています。

村上 ありがとうございます。

澁川さん、佐々木さんと、突然の創業ということで、創業直後ご苦労された点がありましたけれども、それに対して伊藤さんは、準備期間をある程度設けられて創業していらっしゃる。とはいえ、全く苦労はなかったとは思われませんが、いかがでしょうか。

伊藤 たくさん苦労はしました。澁川さんのとんとん拍子がうらやましく感じたくらいです。

まず苦労した点は、資金の調達です。私、50歳で起業したのです。こういう施設を運営するには最低でも500万円の自己資金を持っていないといってお話があります。私は、サラリーマン時代に自分の老後のために貯めていたお金を600万円投資しました。それでも追いつきませんでした。最初に立ち上げたのはNPO法人でしたので、融資も受けられない状況でした。銀行にお願いに行っても、NPO法人に貸した前例がないのですとおっしゃって、まず資金難という大きな壁にぶつかりました。

障がい者の施設をつくったからといって、すぐそこに10名、20名の利用者の方が集まってくるわけはありません。あそこに、すまいるという施設ができたと思っけていても、障がいをお持ちの保護者の方や家族の方でも、やはりちょっと遠巻きにみている期間がありますので、最初に利用定員を20名で始めたのですが、10名集まるのに、おおよそ10ヵ月を要しました。私たちの事業というのは、お1人の障がい者の方を1ヵ月で何日間支援したかということで給付金収入だけを得ていくのですが、やはり利用者の方が最初の1ヵ月はゼロです。どなたもいらっしやらないということは、皆さまがいろいろご商売をされても、1ヵ月間、お客さんがゼロだったというのと同じことです。2ヵ月目にお1人来られて、次の月にご夫婦2人、障がいをおもちの方が来られ、その人のお知り合いが来られというように、少しずつ増えていったのですが、やはりその期間、スタッフを5名雇って、私まで含め6人のお給料を払い続けていたところ、あっという間に600万というお金はなくなりました。

通帳の残高が減っていくのはみていたのですが、融資が受けられないということをまざまざと見せつけられ、最終的には自分の生命保険の年金部分を全部取り崩して、そこからお金を調達しました。

村上 実は当時でも、日本公庫はNPO法人にご融資することができましたので、その点、私どもの周知不足があったのかもしれないと思います。

伊藤さんのお仕事の場合は、利用者を集めるためには、障がい者の方々の就労体験や就職先を見つけることも重要ではないかと思っけています。就職実績が上がれば、おのずと利用希望者も増えるからです。だとすれば、そういう就労の体験先や就職先をいかに見つけるのか——。どのように見つけてこられたのでしょうか。

伊藤 当初はいろいろな企業を飛び込みで訪問して、こういう施設を立ち上げておりますと、名刺や

施設のパンフレットをもって回ったのですが、なかなか聞いてはいただけない状況でした。「そうね、うちには機械がたくさんあるからね」とおっしゃる、その断り文句で、障がいをもっているということは、やみくもにみんなが機械とかに手を突っ込んだりすると思われているのかなど。障がいをもっているからといって、その機械を壊しにかかる人もいませんし、手を突っ込む人もいない。そういったことをまず情報発信する必要があるなというのを痛感したのです。

ちょうど設立3ヵ月目に、地元の中小企業家同友会に加入して活動を始めてから、いろいろな企業を訪問し、直接、その会社の社長さん、トップの方とお話できて、障がい者の実習などを受け入れていただきやすくなりました。そこから就職率が上がっていきました。商工会議所にも所属し、まず企業に私たちの活動を知ってもらおうということから始めました。

村上 つまり、新しく、企業とのネットワークをつくっていかうとされたわけですね。

伊藤 そうですね。

村上 就職率を高めるために、就労移行支援のプログラムでは、障がい者一人ひとりのオーダーメイドの支援を行っているとのことですが、具体的にどのようなことを行っていらっしやるのか、簡単にお教えいただけますか。

伊藤 障がいがあるので、これができないよね、あれもできないよね、だったら就職できないよね、ではなくて、その方のできる能力を引き出していく、探していくということから始めたのです。それで、企業に、お1人ずつのお見合いをさせるような紹介シートがあるのですが、この方のできること—集中力がありますとか、飽きずに1つのことを長く、短期集中もそうですけれども、ずっと同じことをするのが得意ですとか、それぞれの利用者の方、障がいをおもちの方のできることをずっとご紹介します。

その後、配慮が必要なところ—こういったところをちょっと配慮していただけると、皆さんと同じように十分に働けるのですということで、できるところと、不足するスキルの部分を企業にもお話をしますし、施設の中でも不足するスキルを足していきながら、既におもちの能力にもう1個足していくということで、できるところをみて、そこを伸ばしていくということをやっているとずっと続けてきたことが、今やっと実り始めたかなというように思っています。

村上 そういう足し算の発想というのは、キャリアカウンセラーならではの発想でしょうか。

伊藤 そうですね。そもそも基本としては、ご自身の強み、職業的な強み、働く上での強みの分析です。それから、Aという仕事につくには、このくらいのことのできる必要があるということが3つとか5つとか探せます。5つのうちの3つができたなら、あとの2つをどう足していこうか、どう伸ばしていこうかということになります。全部できるようになるとは限りませんので、5個のうちの3つと半分くらいできたとか、4つできたら、あと1個だけは企業の方にご理解いただく、ここだけがちょっと不足しますというところを配慮していただけるように、キャリアカウンセリングの考え方をもとに企業に提案しました。

村上 なぜ伊藤さんのところは就職率が高いのかということですが、1つは中小企業とのネットワークづくりを積極的に行われたということ、もう1つは、キャリアカウンセラーとしての経験を生かし、障がい者の一人ひとりに合わせたオーダーメイドの訓練を行っていること。こういったことが高い就職率の背景にあるのではないかと思います。

今、お三方のお話を伺って、2点言えることがあると思います。

1つは、前職での経験や能力を生かすということの重要性。もう1つは、事前であれ、事後であれ、人的ネットワークを構築することの重要性。前職の



経験を生かすだとか、ネットワークが重要だということは第1部で井上が報告したことともある程度重なるのではないかと思います。

現在直面している課題

村上 創業直後の課題を乗り越えて事業が軌道に乗ってくると、次はどういう課題に直面するのか。現在、どのような課題に直面しているのかについてお伺いしたいと思います。

まず伊藤さんに伺います。NPO法人を設立して2年後に一般社団法人すまいるを立ち上げられたということですがけれども、これはそもそもNPO法人を立ち上げるときから、事業計画として想定していらっしゃると聞いております。それはなぜですか。

伊藤 一生に2年という限られた支援期間のなかで、もうすぐ2年になろうかというところに就職が決まらなかった利用者の方の不安そうな顔。2年たったけれども就職できず、この後、自分はもうどうしたらいいのだろうかというような不安を抱えておられます。そういう時期が来るのが想定できていましたので、最初から、2年たった次ステップ、次のステージをつくろうというように準備を進めていたところでした。

村上 ただ、お弁当の製造販売は畑違いの分野だと思うのですが、それを行うためには、やはり準備を入念にされたと伺っております。例えば、競合店の

調査とか、市場調査とか。どういった調査をされたのでしょうか。

伊藤 まずは出店場所を探すところから始めるのですが、私は、全て自社店舗で、2坪半、10平方メートル以下くらいのテナハウスをレンタルで借りて、空き地を探して、駐車場付きの店舗を設営しています。お店は、こんな感じです（スライド7右の写真）。小さなテナハウスです。これは販売所なので、売るだけです。工場は一括して菊池郡大津町という阿蘇の麓の町にもっています。販売所の設営に当たっては、交通量調査をしました。お店の前の道路を1時間に大体1,000台以上の交通量がないところには、いい場所が空いていても、すぐ諦めるということにしています。営業時間は朝の7時からお昼の1時までで、売り切ってしまうと閉店なのですが、7時から1時までの6時間の間、1時間に1,000台通ると全部で6,000台です。そのうちの2.5%、150人くらい寄ってくださると、お弁当を1個買う人もいれば2個買う人もいますので、1店舗で200個売れるといいなと思って始めました。今、7店舗で1,300食ということは、目標に達していないお店ももちろんあるのですが、そういった準備を行って開店してきました。

加えて、お弁当の製造工場を営んでいた人に創業当時から理事として加わっていただきました。専門的なノウハウをもっている方に最初から一緒に加わっていただいていたということです。

村上 もともとそういうことを計画していらっしやったからこそ、そういった経験のある方に最初から参加いただいたということですね。

伊藤 そうですね。最終目標は10店舗で2,000食販売するところを目指しています。

私がこのようにお弁当の事業で、やや注目いただくようになってから、いろいろな施設の方が、「自分もお弁当の事業をしたいのですけれども」と見学に来られます。その後実際に始めた方もいらっしや

るのですが、中には、家庭用冷蔵庫を3台寄附していただいたので、それで始めようと思っていますとおっしゃるところもあったのです。「何食つくる予定ですか」と尋ねたら、「70食から100食くらいをつくって販売しようかと思っています」と。もちろんそのようなやり方もあるのですが、1日70食だと売り上げがすごく少ないですね。その売り上げの中から障がい者の方へのお給料をお支払いするといっても、本当に限られてきます。1ヵ月、一生懸命通所してきて、お弁当の仕込みをして、3,000円くらいしかお給料をもらわない障がい者の方も、現状としてはおられるわけです。

その中で、私は、利用者にできるだけお給料をたくさん支払いたいという思いがありましたので、やはり目標を10店舗、2,000食というところに掲げて、準備のためにプロの方をお雇いするというような形で準備を進めていたところです。

村上 10店舗になり、現在、NPO 法人と一般社団法人のほうで働いていらっしやる方は全部で三十数人ですね。規模が大きくなってきておりますけれども、そういった中で何か課題を感じていらっしやることはありますか。

伊藤 最初、5名の従業員だったのが、今はパート従業員を含めて35名くらいになってきました。利用者の方もゼロから1人、2人と増えてきて、今60名くらいです。60名とスタッフが35名というようになってきますと、私の捉え方では5年間で急成長したと思っているのです。やはり、全従業員と私の意思疎通がきちんとできているのか、私の思いも伝わっているのか、また、社員の思いも私が酌み上げているのか。経営の仕事もどうしてもありますし、利用者の方お一人お一人と毎日お話ができないのですが、本当は支援の現場にいて、みんな一人一人に毎日声をかけたい。けれども、それができなくなっているという意思疎通の空洞化が、私の考える課題といえますか、もどかしさ、心配事の1つに

なってきました。

村上 ありがとうございます。

では、佐々木さんは現在どういった課題があるとお考えでしょうか。

佐々木 課題としては、シンプルに人材の確保です。おかげさまで理念も定まりましたし、いろいろなところ、それこそ国、県、市、企業などから連携支援のお声がけはいただくようになりました。自社事業の収益と補助も半々ずつという収入構造で、ある種、自分自身が目指していたソーシャルビジネスのミニマムサイズみたいなものは、できているかなというのは実感としてあります。しかし、正直なところ、課題解決をすることと、それをビジネスとして継続することは異質なのです。私が思っているのは、従来型のNPOの感覚、つまり困っている人とか、大変な人を助けたいという気持ちと、そこにもう1つ、ある種、相反するビジネス的なセンス、つまり売り上げだ、利益だという考え、この2つの感覚を備えた人が、やはり当法人として、私の右腕として1人いるかどうかということが、課題としてすごく感じているところではあります。

今、当法人の事業規模は年間収入が4,400万円程度と、まだまだ小さいのですけれども、おそらく私と今いる職員が頑張ったとしても、せいぜい6,000万円とか8,000万円くらいが上限かなと思っていて、やはりそこからはブレークスルーする、事業規模を大きくしたり、地域のソーシャルインパクトを高めたりするためには、右腕ですね。それらを理解して、私が調達してくる案件や予算を正確に執行してくれるようなセカンドマンが要るなというのが、まさに今の課題です。

村上 事務局長さんは右腕ではないのですか。

佐々木 事務局長が私と意思をともにしてくれてはいるのですが、3事業をこれから分社する予定がありまして、事務局長が農業のほうの代表職に就いてしまうので、ICTのほうの右腕が欲しいと考えて

います。

村上 では、澁川さんはいかがでしょう。特に伺いたいたいのは人材についてです。第1部で藤田が、事業が軌道に乗ると人材の確保、育成が重要になるということを申し上げました。人材に関しては、ブリブサーでは非常にユニークな取り組み、大学生、高校生を対象とした人材育成などを行っていらっしゃるということですが、その点を中心にお聞かせいただけますでしょうか。

澁川 まず人材の確保ということでは正直あまり苦労はしていないのですが、その理由としては、もともと前職（営業所長）のときに130名くらい沖縄で雇用していたと。そういう意味の信頼感を学校からいただいていることがまず1つ。

ゲームの即戦力を育成している学校というのは沖縄のどこにもありません。琉球大学にゲームを研究している優れた先生がいらして、その人と一緒にゲームを研究する団体をつくろうということになり、それでNPO団体、IGDA（国際ゲーム開発者協会）という世界的なゲームの団体の国内拠点として、琉球大学にIGDA 琉球大学という組織をつくりました。その組織では、学生たちが自主的にゲームの勉強会とか、何時間でゲームをつくろうというような勉強会やイベントを1ヵ月に1回くらい開催する環境をつくりました。

さらにまた、私が一番力を入れている取り組みがあります。地方はどこもそうだと思うのですが、経済的な理由で大学に進学できない子というのがすごく多い。工業高校、商業高校の生徒たちは早期に目標を見つけている人が多くて、そういう生徒たちに普通にプログラムやゲームのノウハウを教えれば、進学できずに就職しなければならない場合は、そこで学んだノウハウを生かして就職してしまえばいいのではと考えて始めた取り組みです。最初は、直接、高校生に私たちが教えに行っていたのですが、やはりレベル感に差があり過ぎて、当社の負担が大き

い。そこで、琉球大学の学生に当社がアルバイト代を払って、商業高校、工業高校に週1回、ゲームのプログラミングやデザインのデッサンなどを教えに行かせる事業を始めることにしました。その結果、弊社は大学生、高校生の両方にアプローチできることになり、IGDA 琉球大学を中心に集まった大学生に入社してもらったり、高校生からも週1回の授業の中で成長した生徒をそのまま高卒採用したりと、進学できる生徒は琉大へ行くというように指導をしているのですが、進学できない生徒はそのまま働くという形で、今年も高卒の新人を2名採用しました。基本的には、弊社に入る子の多くは、学生の最終年度はもちろん、1年生、2年生のころから私と個人的に知り合いだったりして、入社につながる形です。

あともう1つ、即戦力を採用する場合は、先ほどのネットワークで沖縄のどこかが撤退したというような情報は入ってきて、そういう意味で、変な話、新規の採用では困っていないのですが、やはりお二方のお話しや、先ほどの研究報告にも出てきた2年間で30人以上増える組織の中で、やはり私の理念とか目標とか評価とか、そういうところが可視化されていなかったり、みんなに共有されていなかったりする部分が大きくて、そこで、せっかくそのように入ってきた、とても優秀な人材に無駄な不安感や苦勞を与えているのが大きいなというのが、今一番の課題かと思います。

村上 こういう取り組みを通じて、実際にプリブサーに入社された学生の方は何人いらっしゃるのですか。

澁川 学生、新卒はほぼ全員そうですね、大体10人くらいです。

村上 要は、ポテンシャルはあるのだけれども、それがなかなか顕在化できない、埋もれている。そういった学生を発掘しようという取り組みだと考えてよろしいのでしょうか。

澁川 そうですね。沖縄の子はシャイな子が多く

て、面接下手な子とかも多くて、ただ、プログラマーとかは、その辺はあまり関係ないので、インターンなどのようにリラックスした環境で見えたりすると、実力を発揮してくれたりしますので、そういうところでは発掘していく自信というのは結構もっています。

今後の事業展開

村上 最後に今後の事業展開についてお伺いしたいと思います。

まず伊藤さんに伺います。今後、どのような形で事業を進めていこうとお考えでしょうか。

伊藤 まず就職支援のほうは、できるだけ今の就職率をキープしていきたいと思っています。あと、お弁当事業は先ほど申し上げたことと重複しますが、店舗10店舗と、毎日2,000食の製造を目指しております。また、来春から夏にかけてになると思いますが、グループホームの設立の準備をただいま進めているところです。

村上 障がい者の方の自立という大きな目標があるということでしたが、お弁当事業では月額どれくらいの賃金を支払えるようになるというのが目標でしょうか。

伊藤 今、一番お給料をもらう方が、雇用関係を生じていない方（就労継続支援B型）で4時間勤務で月に5万円くらい。一番低い方、作業というよりも、家を一步出て、お仕事に来るというのを目指しておられる方でも、全国平均の工賃を下回ることはないというようになっています。

村上 それだけの工賃を得て、障がい者年金を合わせれば、何とかやっていけるといったことを考えていらっしゃるということですか。

伊藤 そうですね。

村上 伊藤さんは、最初、NPO法人で、就労移行支援を手がけて、オーダーメイドの訓練で就職を支援する。それでも企業に就職できない人には、就労

継続支援B型という形で働く場をつくり、さらに就労継続支援A型という、雇用契約に基づく就労の場を自らつくり、そして来年春にはグループホームをつくるということです。日帰りで通所できない人には、グループホームで受け入れようということです。

伊藤 そうですね。地域外から、今、車で30分の地域までは送迎車が全部で8台走っておりますが、送迎ができない地域からも希望者が出てきましたので、グループホームということで、私どもの施設の近くに住んでいただいて、そこから施設へ働きに来ていただくとか、就職訓練を受けてもらう。一般就労が決まった方も、そのグループホームから通勤ができるというような仕組みづくりを考えているところです。

村上 このように伊藤さんの歩みを考えていきますと、いってみれば段階的に提供するサービスを広げていき、対象とする障がい者の方の幅を広げているのではないかと思います。こういう段階を経る中で、伊藤さんご自身も経営者として学習していらっしゃるのではないかと私は思います。

次は佐々木さんから、今後の事業展開についてご説明をお願いいたします。

佐々木 スクリーンにも映されているように（スライド15）、ここ2～3年で大きく変わる予定で、3つの事業をそれぞれ分社化する予定です。ボランティア組織から始めて当初はいろいろなプロジェクトを行ってきましたが、継続性や地域のニーズを考えて、現在は3つの事業に集約しています。おかげさまでそれぞれの活動で少しずつ、規模や参加者などが増えてきたので、それぞれの活動により注力をしていくために分社しようと思っています。

まず農業に関しては2017年4月にNPO法人を設立して、事業を譲渡します。先ほども話に出た事務局長が就農して、代表理事に就任することになっています。私は理事として、予算調達や農業のICT化



に取り組んでいく予定になっています。

ICT事業のほうは、こちらも2017年4月にSAVE TAKATAという社名を変更してICT事業に特化した社団法人になっていこうと思っています。SAVE TAKATAは緊急支援のいきさつでつくった法人ですが、今後はICT事業に注力して、復興の先を目指していきたいと考えてます。社名を変更するのはそのためです。

若者事業に関しては、2016年4月にNPO法人を設立して、今参加している大学生と一緒に、市民活動として無理のない範囲で活動を続けていこうと思っています。

今後、私はICT事業に注力していきます。まだ事業モデルを組み立てている最中ですが、大枠で考えていることは、陸前高田市にウェブプログラマーを増やしていきたいと思っています（スライド16）。これは、私がもともとウェブが好きだということもありますし、あとは、地域にとってウェブの開発者が増えることは、「外貨」の獲得やICTリテラシーの向上、底上げにもつながるので、このようなモデルをやっていこうかなと思っています。今、いろいろなところを視察しながら検討しているのが、対象者をどうするかです。若年無業者、ニート、ひきこもりの子たちにしていくのか、あるいは子育て中の女性にしていくのかというところは悩みどころではあるのですが、今、そこを調査して、決めて



いこうという段階にあります。

村上 ありがとうございます。

では、最後に澁川さんから、今後の事業展開についてお願いいたします。

澁川 弊社の課題として人材の問題はないのですが、キャッシュフローの問題が大きくなってきます。ゲームの案件の大型化がすごく進んでいまして、1本のスマホゲームをつくる時の開発費が1億円だ、2億円だという形になってきています。それを受託することで1年間の売り上げは立つのですが、やはり毎月お金を回収できるわけではありません。

その中で第1部の研究報告でも指摘されていたように、一般的な事業を行って、キャッシュフローを安定させることを考えています。今、ゲーム業界では勝ち組、負け組がはっきりして、勝ち組は社内の精鋭部隊でどんどん大きいゲームをつくっていく。その中でホームランが出なかったタイトルは外部に運営を委託するという形で大手はゲームをつくっている。弊社からしてみると、月1億円もの売り上げは大きいと思うのですが、大手にしてみれば、それは小さい、ヒット級だと。そういうゲームの運営を弊社が請け負うので、それで運営費を毎月受け取るというビジネスを始めたりしています。

さらに、今の弊社の中で、受託の比率は残念ながらかなりの比重を占めていますので、自社サービス

に注力していくことで何とかしようとも考えています。そこに力を入れるために、沖縄の先人に倣って、来月、台湾にアプリをリリースしたり、中国の会社に弊社のゲームのタイトルをライセンス提供したりと、やはり沖縄を拠点にしたアジア進出に来年度から力を入れていこうと考えております。

村上 ありがとうございます。

ブリブサーさんがこのお3人の中では一番、創業からの経過時間が短いのですが、3年足らずで現在30人以上ということで、結構雇用を生み出しているらしいです。ただ、注目すべきは、30人という数も評価すべきだと思いますけれども、もっと評価すべきなのはその質ではないかという気がいたします。雇用的人数を生み出すだけでしたら、沖縄にはコールセンターもいっぱいあると思いますけれども、そうではなくて、澁川さんのところは、地元の若い人たち、地元で埋もれている人材を発掘して育てるところが、より注目すべき点ではないかと思います。

そもそもブリブサーという社名、沖縄でスタッフ自身が自立して輝ける集団を目指すという思いが、そういう活動につながり、徐々にそういったものが実現しつつあるのではないかというように私は思います。

会場からの質疑

村上 ここまでのディスカッションを通じまして、パネリストのお三方が創業の各ステージで直面した課題を克服しつつある、しかも、事業が成長しているらしいということをみてまいりました。最後に、会場の皆さまから質問を1つ、2ついただきたいと思います。質問のある方は挙手をお願いします。どなたかいらっしゃいますでしょうか。後ろのほうの方、どうぞ。

会場 貴重なお話をありがとうございました。

佐々木さんにお伺いします。私が勤める自治体で

もコミュニティービジネスの支援を今年度から考えておりました、来月、シンポジウムを行います。佐々木さんのお話の中で、収入の比率においては事業収益が50%、寄附と補助金が50%というのが一番いい比率というお話がありました。なぜ50:50と考えているのか教えてください。また、補助金が毎年同じ団体に支給されるのは、なかなか難しいと思うのですが、補助金と寄附のバランスが今のところどのくらいになっているのか、もし差し支えなければお聞かせいただければと思います。

村上 佐々木さん、お願いします。

佐々木 ありがとうございます。

私、この社団法人を立ち上げる前は株式会社を経営しておりました、そのときに、売り上げを上げる大変さであったり、創業したり、運営したりする大変さ、——特にお金ですね、というのをすごく味わってきました。今回、社団法人を設立して、収入源の多様性、簡単にいうと補助、助成とか、寄附、委託などと、通常の株式会社が調達できないものがあるというのが、個人的にすごく衝撃的だったのです。こういう事業のつくり方、進め方があるのだと。そこで、なぜ50:50と考えているかという、半分、半分だとわかりやすいというのはもちろんありますが、ではなぜ売上比率を60、70、80にしていわずに50:50にしようかと思っているか。もちろん50%という割合はどんどん増やしていく売り上げに対するものです。売り上げが8,000万円なのか、1億円なのか、2億円なのかということですが、それは掲げていく。ただ、助成・補助で調達するのがなぜ50%なのか。それは、助成・補助で調達した資金で、新しい事業や新しいビジネスに挑戦していきたいと思っているからです。

通常の会社ですと、常に同じことをしているというわけにはいかないですね。常に同じことをしている会社は、やはりスケールが小さくなっていくと思います。リスクが大きいのは、新しいことをする、

つまり新商品を開発すること、新サービスを実施すること、新しい地域を開拓することです。でも、そういったリスクをとらなければいけない。そのリスクを軽減するために、助成・補助や委託事業などを活用しながらチャレンジしようと考えており、その結果としての50:50の比率だということです。

次に、助成・補助と寄附の比率ですけれども、寄附が今、10%くらいですかね。40%が助成・補助で成り立っております。

会場 ありがとうございます。

村上 ほかに質問はございませんでしょうか。

会場 子ども向けのダンススタジオとエンターテインメントの会社を運営しています。澁川さんに質問です。大きな助成金を受けたという話がとても印象に残っています。どうすれば助成を受けやすくなるのか教えてください。よろしくお願いします。

澁川 例えば、こういう話は政治家の紹介が必要なのかなとか、地元の有力者が必要なのかなと思いがちですが、正直、そうすると行政は嫌がります。ほかの県のことはわからないですけれども、沖縄県は割と行政の方がオープンで、沖縄県庁の場合は普通に電話すれば、「わかりました」と話を聞いてくれるところです。要するに沖縄県のいいところは、行政と企業がすごく近いこと。だから、沖縄県だったら「じゃ、ちょっと聞いてみれば」と。それだけかなと思います。

公募情報は行政のホームページをみるといろいろ掲載されているので、その中で合いそうなものに出してみるとというのがポイントかと思います。あとは、公募が出る前に事前に相談をしておくとかですかね。

まとめ

村上 最後に、コーディネーターとしてまとめさせていただきます。

3人のお話をお伺いしてまず感じることは、シンポ

ジウムのテーマにあるように、創業企業は地域経済や地域社会の活力を生み出しているということです。それも、単に何人の雇用を生み出すという話ではなくて、地域経済、社会の質的向上に役に立っている、寄与しているのではないかと。障がい者の就労支援、被災地の課題解決はもちろんのこと、澁川さんのように地元の埋もれた人材を発掘することもまた、経済や社会の質的な向上に寄与しているのではないかと思います。事例集を後ほどご覧いただきますと、創業企業の多くはそうなのだとことはご理解いただけたと思います。創業企業というのは、いわば健全な地域の最小単位ではないかと感じました。だからこそ、創業を社会全体で支援することが重要なのだと。

ただ、創業を支援するとはいっても、難しいのは、一律の支援では多分効果がない。直面する課題はさまざまですし、ステージごとにも課題というのは異なっています。そういったことに対応した個別の支援、あるいはステージごとに支援することが重要だと思います。

そして、支援以上に重要なのは創業者自身なのだとことです。澁川さんは前職で経営者としての経験を積み、ネットワークをつくっていた。佐々木さんも、伊藤さんも、創業後に経営者として事業運営の学習をしていらっしゃると思います。当たり前かもしれませんが、経験、学習する能力、ネット

ワークをつくる、そういった創業者の能力が事業の成否を大きく分けるのではないかと思います。

事前のアンケートによりますと、きょう会場にお越しの方のうち、3割くらいが創業希望ということでした。あるいは創業支援を手がけていらっしゃる方も多いかと思います。そういった方々に本日の研究報告やディスカッションが少しでもお役に立つことができればうれしく思います。それが、地域の明日の活力につながっていくのではないかと思います。そうなることを期待いたしまして、パネルディスカッションを終わらせていただきます。

拙いコーディネートではございましたけれども、何とか無事にディスカッションを終えることができました。どうもありがとうございます。

最後に、パネリストの3人の方々に大きな拍手をお送りいただきたいと思います。どうもありがとうございました。



スライド1

燃える情熱
熊本で

障がい者の夢の実現に向けて



一般社団法人 すまいる
NPO法人 障がい者支援の会すまいる
代表理事 伊藤 智佳子

スライド2



法人概要

法人名称	NPO法人 障がい者支援の会すまいる
事業所名称	就労支援センター すまいる
所在地	熊本県菊池郡大津町大林1027
設立年月	平成22年4月
事業内容	生活訓練・就労移行支援事業 (集団生活援助事業・設立準備中)

法人名称	一般社団法人 すまいる
事業所名称	ワークプレイス絆
所在地	熊本県菊池郡大津町引水142
設立年月	平成24年6月
事業内容	就労継続支援A型・B型事業



スライド3

「働きたい」を「働いている」に変えていく支援



スライド4

設立5年目
就職率 **87・5%** という念願の数値に



就職者の数だけ授かることの出来る喜びと達成感

スライド5

**就職が叶わなかった利用者の為に
弁当製造販売事業に
チャレンジ!!**



新鮮な食材にこだわり
毎朝すべて手作りしている
美味しいお弁当をどうぞ!



スライド6

**みんなの
誰にも負けない
仕事ぶり**



スライド7

お陰様で7店舗



行列のできる弁当店

スライド8

障がいがあるなくても、みんな等しく幸せに
生きていける世の中になる日が来るように!!



スライド9

一般社団法人SAVE TAKATA

代表理事 佐々木 信秋

一般社団法人SAVE TAKATA / Copyright All Rights Reserved

スライド10

自己紹介



佐々木 信秋
岩手県陸前高田市出身
1982年生まれ(33歳)
一般社団法人SAVE TAKATA 代表理事

中学生の頃からぼんやりと起業を志す。
高校卒業後、上京し専門学校でプログラムを学ぶ。

24歳でイベント会社を起業するも、Web会社をどうしてもやりたくなり26歳で辞任。その後、Web会社の設立準備に入る。

28歳の時に念願のWeb会社を設立するも、直後震災があり、故郷が壊滅。ボランティア活動を始め、その後NPOを設立、現在に至る。

一般社団法人SAVE TAKATA / Copyright All Rights Reserved

スライド11

私の仕事

岩手県陸前高田市でビジネスで地域課題を解決する仕事をしています
(地域課題解決型事業=ソーシャルビジネス)

一般社団法人SAVE TAKATA / Copyright All Rights Reserved

スライド12

事業

SAVE TAKATAは、挑戦の地「陸前高田」で、日本の未来を創る地域づくりを目指します。

農業

課題解決

農業の活性化
地域→情報発信の強化
若者の流入

ICT事業

若者事業

担当

一般社団法人SAVE TAKATA / Copyright All Rights Reserved

スライド13

事業概要

一般社団法人SAVE TAKATA

設立 : 2011年3月12日(法人化 同年6月13日)
役員 : 理事3名(内非常勤1名)
職員 : 8名(ボランティア40名)
規模 : 約4,400万円程度
拠点 : 陸前高田市(本店)
 東京(支店)

一般社団法人SAVE TAKATA / Copyright All Rights Reserved

スライド14

事業の経緯

2011年



東日本大震災 発災
故郷が津波で壊滅
家族の安否確認を始める

2011～14年



緊急支援として物資支援、
避難所支援、情報発信等
できることはすべて実施
成果例)
ボランティア: 2,000名以上
物産販売数: 25,000点以上

2015年～



復興支援ではなく、復興の
その先を見据えたソーシャル
ビジネスを推進及び準備中

一般社団法人SAVE TAKATA / Copyright All Rights Reserved

スライド15

事業(今後)

SAVE TAKATAは、挑戦の地「陸前高田」で、日本の未来を創る地域づくりを目指します。

農業



2017年4月にNPO設立し事業譲渡
事務局長が就農及び代表理事に就任
私は理事として予算調達とICT化を担当

ICT事業



2017年4月に社名変更
SAVE TAKATAはICT事業に注力する
私は代表理事としてより注力する

若者事業



2016年4月にNPOまたは任意団体化
ボランティアとして活動を続ける

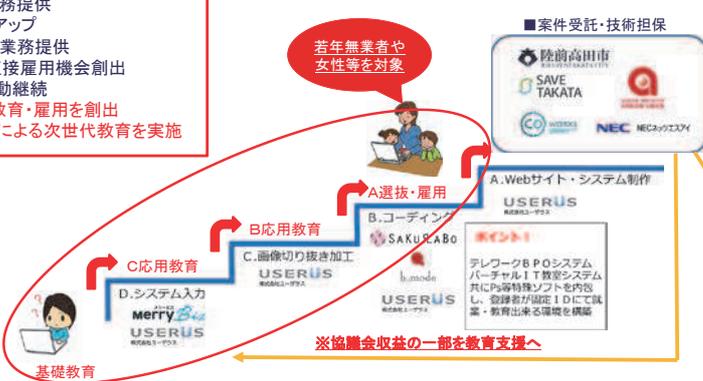
一般社団法人SAVE TAKATA / Copyright All Rights Reserved

スライド16

ICTを活用したソーシャルビジネス(テレワーク)

ICT教育とテレワークの導入による地域のICTリテラシー向上と雇用創出

- ICT環境活用の普及啓発
- 初期スキルに沿った業務提供
- 仕事をしながらスキルアップ
- 習得スキルを活かせる業務提供
- 協議会コアメンバー・直接雇用機会創出
- 業務受託を基とした活動継続
- 若年無業者や女性の教育・雇用を創出
- 事業収益の一部でICTによる次世代教育を実施



■案件受託・技術担保
陸前高田市 SAVE TAKATA CO. 株式会社 NEC MECA/OSX

若年無業者や女性等を対象

社会意識の高い事業で業務差別化

■都心部での業務開始

地域を担う次世代への投資活動

※協議会収益の一部を人財誘致へ

■ICTの担い手の誘致と育成

若年無業者を対象に1年間実際に陸前高田に移住をして「半農×半IT」の仕事を通してまちづくりに従事、衣・食・住の移住体験ができるプログラムを提供。ICTの担い手の誘致と育成をし、ICT産業を支える人財を確保する。

一般社団法人SAVE TAKATA / Copyright© All Rights Reserved

スライド17



スライド18

company brochure
会社情報



社名である『ブリアブサー』とは『琉球かすり』の模様である群星の別称となります。琉球かすりを産業化した儀間真常氏のように、積極的に外に出向き、県内で得られない情報や経験を持ち帰り、沖縄に新しい産業をもたらす事を理念としております。

また、「内地に明るくして貰う」のではなく、沖縄で沖縄スタッフ自身が自立し、輝ける集団を目指したいとの想いも込めております。

- 社名 株式会社ブリアブサー
<http://bribser.co.jp/>
- 設立 2013年 4月 1日
- 資本金 1,000万円
- 代表取締役 濑川 浩史
- 従業員数 33名(2015年4月1日現在)
- オフィス 〒900-0016
沖縄県那覇市前島2-12-12
セントラルコーポ兼陽301号室
TEL: 098-988-4295
FAX: 098-988-4296
- 問い合わせ先 info@bribser.co.jp

- 事業内容
 - 1) ソーシャルゲーム/スマートフォンアプリ開発
ソーシャルゲームやスマートフォンアプリの開発を行っております。
 - 2) システム開発・コンテンツ制作事業
 - ・ WEBサイト構築
 - ・ スマートフォン向けサイト構築
 - ・ スマートフォン向けアプリの製作
- 加盟団体
 - ・ 日本オンラインゲーム協会
 - ・ 沖縄ゲーム企業コンソーシアム
 - ・ 公益社団法人沖縄県情報産業協会 (IIA)
- 取引銀行
 - ・ 沖縄銀行
 - ・ みずほ銀行






Copyright (C) Bribser Co.,Ltd
ALL Rights Reserved

スライド19

company brochure



社内風景

■社内リソース

①デザイナー 6名
・UX、UIデザイン
・3Dデザイン 5名

②プログラマー 9名
・Unity/Cocos2dx

③ネットワークエンジニア 2名

④サウンドクリエイター 1名

⑤ディレクター 2名
※プロモーション含む

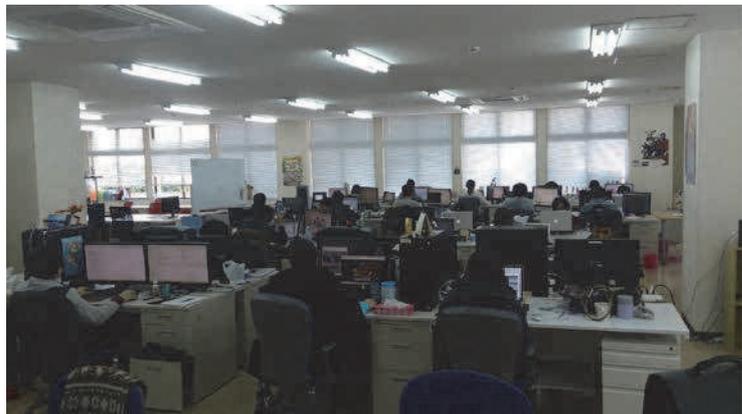
⑥運営 3名

⑦企画その他 2名

■協力会社リソース

・3Dデザイナー 1名

・プログラマー 1名



スライド20

company brochure



会社実績（協業ゲーム）



■がんがーるズ！（無料美少女育成RPG）
美少女たちと大冒険！萌える本格アクション！
「がんがーるズ！」はかわいい女の子たちを
くるくる回しながら、迫りくる魔獣を撃ち倒す
「くるくるアクションRPG」です。











■ギガキャットVSメガロボット
くだぐだ系！？爽快物理アクション！
メガロボットを操縦してギガキャットが支配した町を
取り戻せ！
物理エンジンで動くユニークなキャラクターたちを
うまく操れるか！？











※地方バラエティ番組（OTV放送のゆがふうふう）との連携。

スライド21

company brochure

会社実績 (Unreal Engine)



■ ATTACK ON KAIJU 2
息を呑むほど美しい映像で驚くほどシンプルに遊ぶ、
全く新しいスマホゲーム体験。
3Dアクションゲーム「ATTACK ON KAIJU 2」は、これまでのスマホ3Dゲームの
映像表現を超えるグラフィックをUnreal Engine 4を用いて実現した超美麗アクシ
ョンゲームです。スマホならではの簡単でシンプルな操作で、侍と巨大な怪獣の
決死のバトルを楽しむことができます。











スライド22

company brochure

産官連携事業実績 1

1) 沖縄県緊急雇用創出事業臨時特例補助金 起業支援型地域雇用創出事業 (IT産業新展開経営基盤強化支援)
「海外向けソーシャルゲーム・スマートフォンアプリの開発・販路拡大事業」
委託者 : 沖縄県
受託者 : 沖縄ゲーム企業コンソーシアム
コンソーシアム : 5社
事業契約期間 : H25年10月～H26年9月
委託確定額 : 平成25年度 89,540,187円
委託契約額 : 平成26年度 115,338,639円

2) 沖縄県緊急雇用創出事業臨時特例補助金 起業支援型地域雇用創出事業
「オリジナルキャラクターコンテンツ産業拡大支援事業」
委託者 : 那覇市
受託者 : 株式会社プリブサー (単体受託)
事業契約期間 : H26年2月～H27年1月
委託確定額 : 平成25年度 1,982,819円
委託契約額 : 平成26年度 11,452,903円

3) 緊急雇用創出事業臨時特例交付金 地域づくり事業
「ゲーム開発等コンテンツ人材育成基盤構築事業」
委託者 : 沖縄県
受託者 : OGDCCコンソーシアム
コンソーシアム : 9社
事業契約期間 : H26年8月～H27年11月
委託契約額 : 平成26年度 48,600,195円
委託契約予定額 : 平成27年度 39,899,805円

スライド23

company brochure  産官連携事業実績2

4) 働き盛りの健康づくり支援事業
実施機関の名称：沖縄県保健医療部健康長寿課
事業期間：平成26年8月～平成27年11月
事業概要：「頑張る職場の健康チャレンジ」事業
補助金額：87,000円
活用効果：事業を採択されたことにより、改めて従業員の中にも健康増進に対する意識付けができ、継続して運動をする機会を提供することや、その中で自発的に取り組んでもらえるようにVR機器を導入するなどして遊び心を取り入れつつ、取り組んでもらうことができ、全体的に体重の減少等や従業員の中での健康増進に対する意識付けは出来ました。その意識の表れとして、社内で初めてフットサル大会を開催し定期的に運動する機会をつくっていくことになりました。

5) 平成26年度地域商業自立促進事業
実施機関の名称：内閣府沖縄総合事務局
事業期間：平成27年1月～3月
事業概要：地域商業自立促進事業
補助金額：2,548,640円
活用効果：沖縄通りの地域のマーケティング、シンポジウムを通し、地域を活性化させる一案として、アニメのようなコンテンツとコラボレーションをすることで、地域商業を再生する可能性が高いことが調査結果によりはっきりした。沖縄通りでの調査事業におけるシンポジウムを実施しました。シンポジウムでは、告知期間は2週間もなく、プロモーションはポスター掲示やtwitter等で行い、ジュンク堂の地下のという限られたスペースのなかでのシンポジウム開催だったのですが、結果として100数名の来場者が来ました。当日は琉球新報や沖縄タイムスの取材も来ており、新聞にも取り上げられました。

6) 新分野海外展開支援事業補助金交付申請書
実施機関の名称：沖縄県商工労働部産業政策課(監査法人トーマツ)
事業期間：平成27年9月～平成28年2月
事業概要：新分野海外展開支援事業補助金交付申請書
補助金額（一括交付金）：2,958,300円
活用効果：

『起こす！ 50』

“地域を起こす創業企業” 紹介

『起こす！ 50』“地域を起こす創業企業”紹介

日本政策金融公庫特別参与 横山 典弘

創業融資を担当しております国民生活事業本部から、何点かご紹介いたします。

1点目は、皆様のお手元にお配りした『起こす！ 50』のご紹介です（スライド2）。我々の現場職員が年間2万6千件ほどの創業融資先の中から選定した50の事例を掲載した事例集です。各都道府県1件ずつ、大都市部は2件、沖縄振興開発金融公庫のご協力もいただいて選定しました。課題解決に関する取り組みの面でも、業種、分野、創業者層や創業形態などの面でも、さまざまな事例を幅広く掲載しています。これらの事例を参考に創業の裾野が広がることを期待しています。

2点目は、27年度上半期の創業融資の実績です（スライド3）。冒頭の細川の挨拶にもあったように、過去最高の水準であった昨年度の上半期と同水準を維持しています。業種の構成では、外生的要因により太陽光発電関連が大きく縮小しましたが、太陽光発電関連以外の業種において6～7%伸びました。性別や年齢では、女性や若者の創業が増えているという特徴がありました。

3点目に、我々の創業融資の取り組みをご紹介します。政府の成長戦略や小規模事業基本法、地方創生、最近では1億総活躍など、さまざまな政策における共通項として創業があります。何よりも、創業したいという皆様の課題解決に向けた熱い思いをサポートしたいということで、公庫としては非常に力を入れて取り組んでいるところです（スライド4）。

スライドの一番上の枠の中に4つほど特徴を挙げています。第1に、創業には、創業前の段階から事業安定に至るまで幅広いステージがあります。また、株式会社やNPO法人など、多様な創業の形態に対応しています。第2に、創業の融資を相談いただく過程では、事業計画のブラッシュアップに非常に力を入れております。言うなれば「稼ぐ力」の向上にもつながっていると自負しております。第3に、商工会議所、中小企業基盤整備機構、自治体、各地の経済産業局、民間の金融機関など、さまざまな関係機関との連携を図りながら、幅広い支援を行っています。第4に、少子高齢化の中で創業を増やすことは難しい状況です。商業、サービス業の立地の場である「まち」の活性化、遊休資産の活性化、個人保証の見直しなどウイングの広い対応を行うことが重要です。さらに、起業教育、起業スピリットの向上なども重要です。そこで、3年前から「高校生ビジネスプラン・グランプリ」に取り組んでおります。



第7回日本公庫シンポジウム

本日お越しの慶應義塾大学の樋口先生にも審査員長をしていただいております。

このように、国民生活事業本部としては、今後とも総合研究所と連携しながら、創業融資及び支援の拡充に努めていきたいと思っております。



スライド1

■ 『起こす！50』“地域を起こす創業企業”紹介

日本政策金融公庫特別参与 横山 典弘

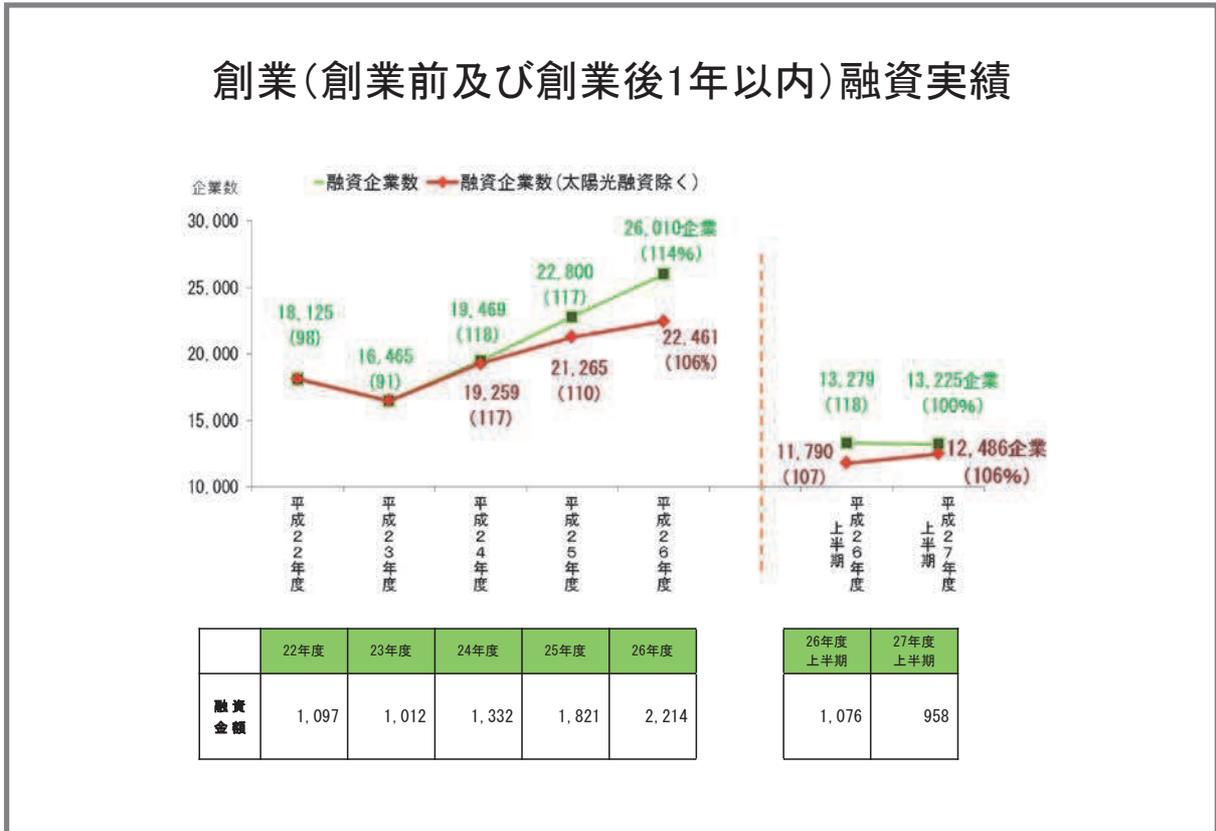
スライド2

創業企業事例集「起こす！50“地域を起こす創業企業”」



- 日本公庫の融資審査担当者が選んだ、全国50の創業事例(各都道府県1、東京・愛知・大阪は2、沖縄は沖縄振興開発金融公庫で選定)。これを参考に創業を目指す方々の拡がりを期待。
- 創業時の各種課題を克服。公庫の相談・審査でもこれを支援、事業力(稼ぐ力)向上に寄与。
- まちづくり、Uターン創業、育児支援、震災復興などの地方創生や、女性・若者・シニア等各層创业者の活躍、ベンチャー、インバウンド対応、六次産業化等成長力向上の事例をレポート。
- 株式会社のほか、個人事業主、社団法人、有限責任事業組合、NPO法人等小規模事業の各種の創業形態事例を掲載。

スライド3



スライド4

日本公庫が取り組む総合的な創業支援

全国152支店、15創業支援センター、6ビジネスサポートプラザで対応

○創業前の**広範な層(勤務者、主婦、学生等)**への**情報提供**から事業安定に至るまでの各ステージや、**個人事業主・NPO**等多様な創業形態に対応

○セミナー・スクールでの各種情報提供、相談、融資審査等でのコンサルティング機能等を通じ、**個々の創業者の事業力(稼ぐ力)の向上**に寄与

○商工会議所・商工会、税理士、中小企業支援機関、他金融機関、自治体、経産局・財務局、公庫内等での**連携・ネットワーク構築、総合力発揮**

○創業の場である「まち」の**活性化等の創業環境整備**や、**起業教育、再チャレンジ、第二創業**などを含めた**ウイングの広い対応**

創業予備軍 → 創業決意 → 融資申込 → 融資実行 → 事業安定

<ステージI> <ステージII> <ステージIII> <ステージIV>

創業予備軍 <ステージI>	創業決意 <ステージII>	融資申込 <ステージIII>	融資実行 <ステージIV>
<p>広範な情報提供等</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 創業予備軍(勤務者、主婦、学生等)向けのセミナー、交流会 ▶ 創業企業の成功事例集 創業スピリットの醸成・起業教育 ▶ 高校生ビジネスプラン・グランプリ 創業しやすい環境の整備その他 ▶ 空店舗の有効活用等、創業の場である「まち」の活性化との連携 ▶ 再チャレンジ、第二創業支援 ▶ 経営者保証免除の積極的運用など、起業不安の解消 ▶ 自治体、経産局、商工会議所等の地域活性化プログラム等との連携 	<p>専門的対応・情報提供によるレベルアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 業種(飲食・理美容、医療福祉、パンチャ等)や起業層(女性・UIJターン等)を絞ったセミナー開催、スクール講師派遣、手引作成等 ▶ 連携機関による事業計画の精査等 相談体制の整備 ▶ 創業ホトライ、創業ホトリスが開設 ▶ 休日・夜間相談の実施 創業情報提供 ▶ HPにて創業の着眼点、手続等のホトライ集を公開(創業ホトライ集) ▶ 創業平均像、創業心得、創業事例等の紹介(起業すびりっと) 	<p>事業内容の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 融資に向けた事業計画のブラッシュアップ 適切な融資実施 ▶ 創業融資制度の整備・拡充 ▶ 民間金融機関との協同融資 ▶ 適正な技術力等評価 ▶ 個人事業主、NPO法人、有限責任事業組合等多様な形態に対応 	<p>融資後のフォローアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 女性起業家ホトライ ▶ 融資先企業フォローアップ 経営情報提供 ▶ 創業後の企業向けに経営の工夫事例を紹介(創業Yell) ▶ 先輩経営者の成功ホトライ、販路開拓等の情報配信(起業家応援マガジン)

閉会挨拶

閉 会 挨拶

日本政策金融公庫副総裁 皆川 博美

副総裁の皆川でございます。ひと言ご挨拶申し上げたいと思います。

本日ご登壇いただきました皆様から、さまざまなお話を頂戴しまして、私自身、多くのことを学ばせていただきました。

第1部では安田先生から、私どもの研究報告に対しまして貴重なコメントを頂戴いたしました。ありがとうございました。フリーランスなど小規模な起業者や、起業家に対する社会の評価と受け入れなど、今後の課題に対するご指摘は、大変示唆に富むものを感じられました。

また、第2部のパネルディスカッションでは、3社の経営者の皆様からお話をお伺いできました。「障害者の就労の場の確立」という強い決意のもと、資金調達や実習先の不足を乗り越えたすまいるの伊藤代表様。震災による準備不足の中でも、戦略につながる経営理念の重要性をご指摘されたSAVE TAKATAの佐々木代表様。失業者雇用に関する公的支援や、地元の学校との連携を深めて業容を拡大しておられるブリブサーの澁川社長様。それぞれの経営者の方から、開業の前後、各段階における課題を克服するための大きなヒントをいただいたように感じております。ディスカッションに参加いただいた皆様に、心から感謝申し上げたいと思います。ありがとうございました。

私ども日本政策金融公庫総合研究所は、中小企業専門のシンクタンクとして、実際の企業との日常的な接触によるフィールドワークを基本に、高いレベルの研究水準を追求しております。その意味で、今回専門の先生、そして経営者の方々のご協力を得て、このようなシンポジウムで、広く皆様に成果を発信できましたことを大変喜ばしく思っております。改めて皆様のご協力にお礼申し上げたいと存じます。

最後になりますが、ご来場の皆様におかれましては、ご多忙の中お運びいただきまして、まことにありがとうございました。今後も引き続き日本政策金融公庫ならびに総合研究所に対し、ご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げまして、閉会のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。



登壇者紹介

伊藤 智佳子(いとう ちかこ) 氏

NPO 法人障がい者支援の会すまいる 理事長

一般社団法人すまいる 代表理事

1959年 熊本県水俣市生まれ

1999年 公的機関にてキャリアカウンセラーとして職業相談業務
求人開拓、就労支援業務に携わる

2010年 NPO 法人障がい者支援の会すまいる 理事長

2011年 熊本県中小企業家同友会・障害者雇用支援委員長

2012年 一般社団法人すまいる 代表理事

佐々木 信秋(ささき のぶあき) 氏

一般社団法人SAVE TAKATA 代表理事

一般社団法人テレワーク 1000 復興協議会 理事

特定非営利活動法人三陸経済新聞編集委員会 理事

1982年 10月 岩手県陸前高田市生まれ

2006年 4月 イベント業を個人業で開始

2007年 3月 イベント業を株式会社にて登記、取締役に就任

2010年 12月 ICT 業をLLPにて登記、代表に就任

2011年 3月 SAVE TAKATA を任意団体で開始(ボランティア)

2011年 6月 一般社団法人SAVE TAKATA を登記、代表理事に就任

澁川 浩史(しぶかわ ひろふみ) 氏

株式会社ブリブサー 代表取締役社長

1976年 東京都生まれ

都内のIT系広告代理店勤務を経て

2008年 株式会社SEEC 入社

沖縄営業所長として那覇市に赴任

2013年 株式会社ブリブサー設立 代表取締役社長

2014年 一般社団法人沖縄ゲーム企業コンソーシアム 設立

安田 武彦(やすだ たけひこ) 氏

東洋大学経済学部教授

日本政策金融公庫総合研究所研究顧問

1983年 東京大学経済学部卒業

通商産業省（現・経済産業省）入省

1995年 米国スタンフォード大学アジアパシフィック研究センター客員研究員

1998年 信州大学経済学部助教授

1999年 同 教授

2001年 中小企業庁調査室長

2004年 東洋大学経済学部教授（現職）

所属学会：日本ベンチャー学会、日本中小企業学会

村上 義昭(むらかみ よしあき)

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

- 1981年 京都大学経済学部卒業、国民金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 1989年 同公庫調査部（現・総合研究所）
- 2000年 同公庫総合研究所 調査課長
- 2002年 同公庫総合研究所 上席主任研究員
- 2012年 内閣府経済社会総合研究所 上席主任研究官（兼任 大臣官房統計委員会担当室長）
- 2014年 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員（現職）

井上 考二(いのうえ こうじ)

日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員

- 2000年 京都大学経済学部卒業、国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 2003年 中小企業庁 事業環境部 企画課 調査室
- 2005年 同公庫総合研究所 研究員
- 2013年 日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員（現職）

藤田 一郎(ふじた いちろう)

日本政策金融公庫総合研究所 研究員

- 2005年 慶應義塾大学経済学部卒業、国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 2009年 日本経済研究センター
- 2010年 日本政策金融公庫総合研究所 研究員（現職）

第7回日本公庫シンポジウム 報告書

2016年3月 日本政策金融公庫 総合研究所
〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
TEL 03(3270)1270
URL <http://www.jfc.go.jp/>