

起業家による起業家支援の現状と課題

国民生活金融公庫総合研究所 主席研究員
竹内英二

要 旨

新規開業の重要性が認識されたことなどをきっかけとして、日本の起業家支援態勢は資金や営業場を提供する「ハードな経営支援」を中心に急速に拡大してきた。だが、マネジメントや経営ノウハウを補完する「ソフトな経営支援」は必ずしも成果をあげているわけではない。

起業家支援をさらに充実させるには、起業家による起業家支援の仕組みをつくるのが効果的である。そのため、起業家による起業家支援を目的とする NPO が相次いで結成されている。NPO という仕組みにより、従来インフォーマルな関係に依存していた起業家による起業家支援は、多くの人に開かれたフォーマルな制度となる。

起業家支援を目的とする NPO の支援方法は、起業家の体験をベースにしたセミナーの開催によるノウハウ等の移転と起業家同士の交流を通じた問題解決の二つに分けられる。たんなる理念ではなく、実践的な解決策が得られるため、非常に有効な支援となっている。

起業家支援 NPO には、「ソフトな経営支援」とどまらず、金融機能をもつなど「ハードな経営支援」にも貢献の場が広がる可能性がある。だが、財務基盤が脆弱である、行政のサービスと競合するといった問題も抱えており、NPO を支援する公的な仕組みが必要になる。

1 中小企業への経営支援態勢とその効果

① 拡大する支援態勢

バブル経済が崩壊した90年代以降、中小企業に対する経営支援態勢は拡大の一途をたどってきた。この背景としては、同時期の米国における新規企業の台頭が、既存企業の不振に悩んでいた日本に創業支援の重要性を認識させたこと、地方経済の過疎化と高齢化が進展するなかで、工場の海外進出や大型店の撤退が相次ぎ、地元中小企業の活性化

がいちだんと必要になったことなどがあげられよう。

中小企業に対する経営支援は、「ハードな経営支援」と「ソフトな経営支援」との2種類に分けることができる（表-1）。「ハードな経営支援」とは、中小企業に不足する資源—ヒト・モノ・カネを直接補完するものである。「ヒト」を補完するものとしては、企業に代わって販売先の開拓を行うセールスレップ、記帳代行業、秘書サービスといった代行業や人材派遣業が挙げられる。これらは民間機関が主な担い手である。

「モノ」を補完する支援の代表は、営業・操業

表一 1 中小企業への経営支援態勢

	公的機関によるもの	民間によるもの
ハードな支援	<カネ> ・政府系金融機関 ・自治体の制度融資 ・補助金 ・ベンチャーキャピタル ・投資ファンド <モノ> ・オープンインキュベータ ・設備貸与	<カネ> ・信用金庫・信用組合 ・ベンチャーキャピタル ・投資ファンド <モノ> ・オープンインキュベータ ・シェアード・オフィス <ヒト> ・セールスレップなど代行業 ・人材派遣業
ソフトな支援	・商工会議所、商工会 ・中小企業支援センター ・インキュベータ ・専門家派遣事業 ・販路開拓支援事業 ・ベンチャーキャピタル (ハンズオン型)	・経営コンサルタント ・税理士、会計士、弁護士 ・ビジネスエンジェル ・ベンチャーキャピタル (ハンズオン型) ・インキュベータ

注：「ハードな支援」は、直接資源（資金や設備、人員など）を供給するものを、「ソフトな支援」は、資源の使い方（マネジメント）を供給するものをそれぞれ指す。

場所だけを比較的安価に提供するオープン・インキュベータやシェアード・オフィスである。公的機関には設備貸与の制度もある。「カネ」については、従来から広く行われていた金融機関を通じた融資、公的機関による補助金に加え、近年はベンチャーファンド（投資事業有限責任組合）が急増している。

しかし、十分な資源があるはずの大企業の新規事業がしばしば失敗するように、「ハードな経営支援」だけでは、事業を成功させたり、企業の成長を加速したりすることは難しい。資源をどのように使うかというマネジメントこそが企業の維持、成長に不可欠であり、近年はマネジメントや経営のノウハウを支援する「ソフトな経営支援」も拡大している。

公的機関による「ソフトな経営支援」には、商工会議所や商工会の経営指導員による経営指導、中小企業振興公社や中小企業支援センターによる相談事業、これらの機関による専門家派遣事業（コンサルティング）や販路開拓支援事業がある。

またこうした機能をもつインキュベータやハンズオン型のベンチャーキャピタル事業もある。

民間による「ソフトな経営支援」は、経営コンサルタントが代表であるが、税理士や弁護士もしばしばコンサルタントの役割を果たしている。公的機関と同様に、ハンズオン型のベンチャーキャピタルやインキュベータもある。そして民間だけに存在するものとして、ビジネスエンジェルが挙げられる。

② 「ソフトな経営支援」の効果

「ソフトな経営支援」が重要であることは間違いないが、現状ではあまり利用されていないし、どの支援も同じように成果をあげているというわけでもない。

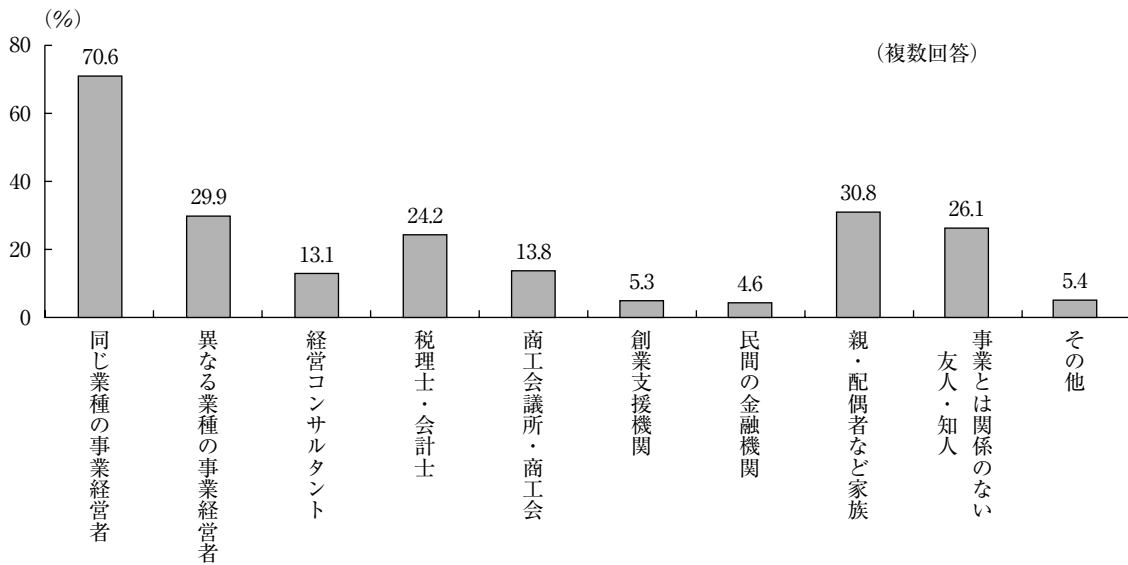
国民生活金融公庫総合研究所が2004年に行った「新規開業実態調査」によると、開業後1年ほどの間に、当初目標としていた売上高を達成した企業は37.1%あった。その一方で、目標の50%に満たない企業が7.6%、50%以上だが75%未満の企業が27.0%もあった。開業から1年程度の結果をもって事業の成否を判断することはできないが、スタートダッシュの成果に大きなバラツキがあることは否定できない。

この目標月商をどの程度達成しているかという割合（目標月商達成率）には、小売業や飲食店といった一般消費者を対象とするビジネスに限られるものの、開業計画について、だれからアドバイスを受けたかによって差が見られる。

先の調査によると、開業計画に対してだれかしらのアドバイスを受けた起業家の割合は79.4%であった。アドバイスを受けた相手を見ると、最も多かったのは「同じ業種の事業経営者」で、70.6%の起業家が相談していた（図一1）。以下、「親・配偶者など家族」の30.8%、「異なる業種の事業経営者」の29.9%、「事業とは関係のない友人・知人」の26.1%が続く。

起業家による起業家支援の現状と課題

図一 開業計画についてアドバイスを受けた相手



資料：国民生活金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」（2004年）

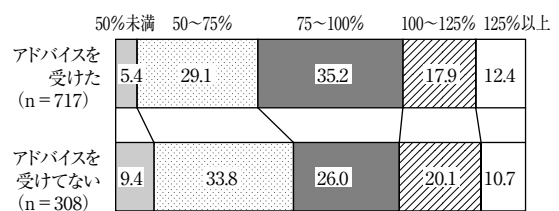
一方、相談した相手として「ソフトな経営支援」を行う機関も挙げられてはいるが、利用した起業家の割合は、「税理士・会計士」が24.2%あるものの、「経営コンサルタント」は13.1%、「商工会議所・商工会」は13.8%、「創業支援機関」は5.3%と少ない。

次に、相談した相手と目標月商達成率との関係を見ると、 χ^2 乗検定の結果、1%水準で有意な差があるのは「同じ業種の事業経営者」と「事業と関係のない友人・知人」の二つだけであった。

具体的には、同業の経営者にアドバイスを受けた企業では、目標月商達成率が75%未満であるものの割合が、アドバイスを受けなかった企業よりも少なくなっている（図一2）。ただし、目標月商を達成している企業の割合にはほとんど差がない。逆に、友人や知人のアドバイスを受けた企業では、目標月商達成率が75%未満であるものの割合が、アドバイスを受けなかった企業よりも多い。開業計画に最も適切なアドバイスを送れるのは、現状では「ソフトな経営支援」を行う機関ではなく、同業の起業家なのである。

同様のことは、橘木俊詔・斎藤隆志（2004）で

図二 開業計画について同じ業種の事業経営者にアドバイスを受けたかどうかと目標月商率との関係（単位：%）



資料：図一に同じ。

注1：小売業、飲食・宿泊業、教育・学習支援業、対個人サービス業に関する集計である。

注2：両者の差は、 χ^2 乗検定の結果、1%水準で有意である。

も指摘されている。同論文で橘木らは、中小企業研究所が2002年に行った「事業再挑戦に関する実態調査」と「経営上の困難の克服に関する実態調査」の個票データを用いて、企業の存続確率推計モデルの実証分析を行っている。推定モデルは次のように定式化されている。

$$y_i = a + X_i \beta + Z_i \gamma + u_i$$

ここで y_i は第 i 企業が倒産ないし廃業したときに1、存続したときに0となる2値変数であり、 X_i は企業規模や業歴、自己資本比率といった企業の特徴を表す変数、 Z_i はどこから借りている

か、経営危機に直面したときにどのような経営行動をとったか、経営危機に直面したときだれに相談したかといった倒産回避行動を表す変数である (Xi、Zi ともにダミー変数)。

この式をプロビット推定した結果のうち、経営危機に直面したときに相談した相手に関するものを掲げたのが表—2である。同表によると、係数が負になっている (倒産確率を減らす) 変数のうち、10%水準で有意なものは、「取引金融機関」と「同業者」である。「商工会議所」や「会計士・税理士」も係数はマイナスになっているが有意ではない。逆に、「家族」と「弁護士」は係数が正 (倒産確率が上がる) で、どちらも1%水準で有意である。経営危機からの脱出に関しても、「ソフトな経営支援」を行っている機関よりも、同業者のほうが有効であるといえる。

以上、二つの調査結果から、現状では「ソフトな経営支援」は、官民ともにフォーマルな機関はそれほど有効ではなく、むしろ同業の起業家によるインフォーマルな支援のほうが効果的であることがわかる。「ソフトな経営支援」を効果あるものにするには、起業家の知恵を支援態勢に取り込んでいくことが重要なのである。

2 起業家による起業家支援の問題点

① インフォーマルな支援の限界

ほかの起業家から支援を受けることが重要であることは、多くの起業家が認識している。そうであるからこそ、前述の「新規開業実態調査」でも7割の起業家が同業経営者のアドバイスを受けていたのである。しかし、すべての起業家に相談できる起業家仲間や先輩起業家がいるわけではない。とくに、これから事業を始めようという人には、起業家の知り合いすらいない場合が少なくないと考えられる。

表—2 2値プロビットモデルによる倒産確率の推定結果 (相談相手)

	標準モデル			
	係数	標準偏差	p値	限界効果
出資者・株主	0.303	0.191	0.113	0.046
役員	0.184	0.166	0.270	0.024
従業員	-0.139	0.165	0.400	-0.017
家族	0.472	0.169	0.005	0.076
取引金融機関	-0.304	0.161	0.059	-0.038
仕入先	0.161	0.193	0.404	0.023
販売先	-0.110	0.277	0.690	-0.013
保証人	0.200	0.281	0.477	0.030
その他債権者	0.578	0.522	0.268	0.111
同業者	-0.597	0.359	0.097	-0.052
商工会議所	-0.454	0.315	0.149	-0.044
弁護士	1.216	0.186	0.000	0.277
会計士・税理士	-0.010	0.150	0.945	-0.001
相談なし	0.399	0.264	0.131	0.066
定数項	-3.644	0.516	0.000	
対数尤度	-232.785			
サンプル数	989			

資料：橋本俊詔、斎藤隆志 (2004) 「中小企業の存続と倒産に関する実証分析」RIETI Discussion Paper Series 04-J-004

注1：推計結果から「相談相手」に関する部分だけを抜粋した。

注2：倒産を1、存続を0とする2値プロビットモデルなので、係数が負の場合は存続、正の場合は倒産の確率が上がる。

たとえば、長く主婦業を続けていた女性や定年後に起業を思い立った高齢者、勤務先の都合で仕方なく仕事を離れた雇用者、そして学生である。勤務の経験がなければ、起業家と知り合う機会は少なく、相談できる起業家仲間をもつことは難しいはずである。

たとえ勤務の経験があっても、ほかの起業家とネットワークできるとは限らない。営業職なら多くの起業家と知り合うことも可能かもしれないが、事務職など内勤ばかりでは起業家と出会う機会がない。営業の場合でも、起業の相談をできるほどに信頼関係を築くことは容易ではない。

また、起業したからといって、相談できる起業家仲間を確保できるわけでもない。経営年数が長くなれば、起業家の知り合いは増えていくだろうが、同じような境遇の起業家ばかりになり、愚痴をこぼしあうだけの関係になってしまうかもしれない。そのような関係では、経営に関する有益な

アドバイスは得られない。新しい出会いが必要である。

新たに起業する人たちが、必ずしも相談できる起業家仲間をもっていないであろうことは、国民生活金融公庫総合研究所が1999年8月に行った「中小企業経営者による起業支援活動に関するアンケート」の結果からもうかがえる。

同アンケートによると、新たに起業しようとする人や起業したばかりの人に、何らかの支援をしたことがある経営者の割合は23.0%であった。経営者と支援した相手の関係をみると、「元役員・元従業員」が18.3%、「友人」が26.7%であるなど、身近な人が多いことがわかる（図-3）。支援対象と知り合ってから期間も、「10年以上」が41.7%、「5～9年」が29.6%と長い（図-4）。

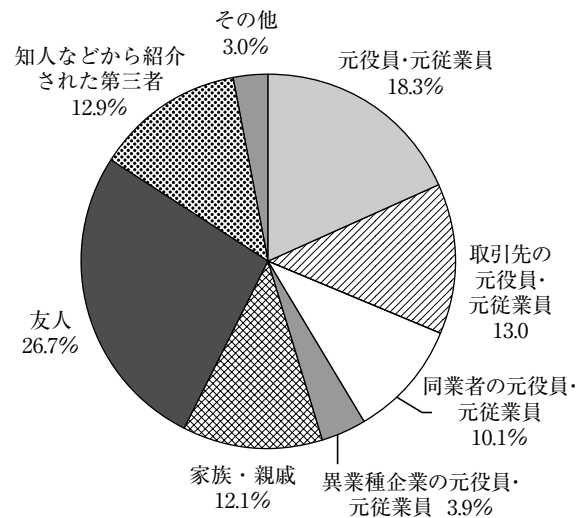
営利目的で支援するわけではないのだから、見ず知らずの人を支援することがないのは当然であるし、たとえ元従業員でもそれだけで支援するというものでもないだろう。支援の相手は、長年親しくしてきて、信頼できる人に限られる。起業家による支援の対象は、インフォーマルな関係のなかから選ばれていることになる。

しかし、インフォーマルな関係は、そう簡単に築けるものではない。新規に起業しようとする人が、起業家に支援して欲しいと思っても、身近に起業家がいなければ願いは叶わないのである。たとえば、アドバイスを欲しいと思うような起業家があったとしても、支援を得るには信頼関係を築かなければならず、それには相当な時間がかかるであろうから、必要なときに支援を受けることができない。インフォーマルな関係にだけ依存したままでは、起業家の知恵を「ソフトな経営支援」態勢に組み込むことはできないのである。

② 既存サービスの限界

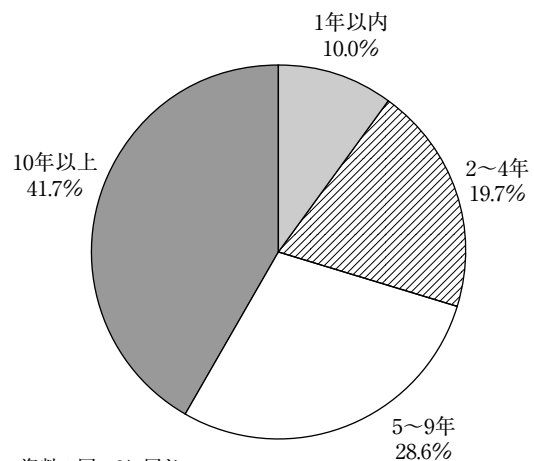
もっとも、初めて起業する人であっても、起業家と出会う機会がまったくないわけではない。む

図-3 支援相手との関係



資料：国民生活金融公庫総合研究所「中小企業経営者による起業活動支援に関するアンケート」（1999年）

図-4 支援相手と知り合ってから期間



資料：図-3に同じ。

しろ、「ソフトな経営支援」の拡大とともに、出会う機会は確実に増えていると思われる。

たとえば、自治体や商工会議所・商工会、中小企業支援センターなどによって、多くの創業・起業セミナーが開かれているが、そこではしばしば起業家による講演や講義が行われている。講演の後に交流会が開催されることも多い。起業家養成を目的としたビジネススクールでも、起業家が講演や講義を行うことがある。

このように、官民を合わせた創業支援活動の充

実により、起業家同士が出会い、アドバイスを
得る機会が増加していることは確かである。最近で
は、業歴の長い企業を対象にした、いわゆる第二
創業を支援する動きもある。もちろん、異業種交
流会や中小企業団体が主催する勉強会なども出会
いの場になる。

ただし、利用のしやすさや実効性という視点で
みると既存のサービスには限界や問題点もある。
たとえば、大学のビジネススクールは学費が高く、
卒業までの2年間で400万円ほどかかる学校もあ
る。起業家に出会う場としては高価にすぎるだろ
うし、入学試験があるから、お金があれば入学で
きるというものでもない。

また、成功した起業家による講演は、必ずしも
実際の役に立つわけではない。成功した起業家は
独自の経営技術をもっているものだが、普遍性の
あるものとはかぎらないからである。起業家の経
営技術は、事業の性質や競争状況、なにより起業
家自身のキャラクターによるところが大きく、ほ
かの起業家がまねて成功する保証はない。

そもそも、成功した起業家が語る経営技術は、
多くの場合、成功したいまの時点でうまくいつて
いる技術であり、これから大きくなろうとする企
業にはあてはまらないことが少なくない。たとえ
ば、家族を中心に小規模に経営している個人企業
に、上場企業の経営手法は必要ない。逆に、株式
を公開しようという企業がいつまでも個人商店の
ような経営をしていけば行き詰まる。起業家の身
の丈に合った支援こそが必要である。成功した起
業家に学ぶべきことは少なくないが、具体的な経
営支援にはなりにくいのである。

公的な支援機関によるサービスは、民間のサー
ビスと比べると、おしなべて料金が安く、利用し
やすい。また、民間とはちがって、だれでもサー
ビスを受けることができる公平性も確保されてい
る。これらは公的なサービスの長所である。

しかし、公平であるということには、支援機関

の資源を分散させてしまう欠点がある。起業家を
選別することができないので、支援が必要のない
起業家にも時間を割かなければならず、本当に支
援が必要な起業家に十分な支援をすることが難し
くなってしまうのである。

また、官民を問わず、従来の支援サービスは敷
居が高いと感じる人も少なくない。たとえば、預
金しかしたことのない人が金融機関に事業資金の
相談に行くことは、思い切った決意が必要だろ
うし、専業主婦が支援センターに行くには、知識の
なさに対する不安を抱えながらになるだろう。既
存のサービスをいっそう充実させることはもちろ
ん重要だが、より気軽に利用できる仕組みが必要
なのである。

3 増加する起業家支援 NPO

① 起業家によるフォーマルな起業家支 援

起業家の起業家たるゆえんは、自分たちが直面
している問題を自ら解決するところにある。既存
のサービスでは、起業家による支援を得ることが
難しいのであれば、起業家自身がそのような態勢
をつくるはずである。実際、相談できる仲間と出
会い、インフォーマルな関係に頼らずに起業家の
支援が受けられ、しかも多くの人に開かれたフォー
マルな仕組みをつくろうとする起業家の活動が活
発化している。

たとえば、京都ベンチャーネット（資）（京都
市上京区、片岡弘昭社長）は、2001年から「京
バレー」と呼ぶ交流会を開催してきた。起業家が
ほかの起業家に対して自分の事業をプレゼンテ
ーションし、意見を交換する場である。発表者は事
業の動機、将来の目標、事業の現状について説明
し、それを聞いた参加者は発表した起業家がどう
すれば目標を実現できるのか、いっしょに検討し

ていくのである。

一例を挙げると、京都の町家を生かして飲食店を営んでいる女性が、京都の伝統的なお茶を後世に残すため、できるだけ多くの人に楽しんでほしいと考えていることを話したところ、それならインターネットを使うのがベストだ、ホームページをつくるならこうしたほうがよいといった意見が出され、瞬く間にお茶を販売するサイトができあがったということがあった。

もちろん、こうした組織や活動は従来からもみられた。たとえば、45都道府県にある中小企業家同友会は、会員同士の交流を通して企業の経営体質や起業家の能力を向上させることを目的としており、多くの成果を上げてきた。

ただ、古くからある組織も初めて開業する人にとっては、やはり敷居が高い。起業家に年齢や性の別はないといっても、年配の起業家が多いと若い世代の起業家は参加しにくいだろうし、男性起業家ばかりのなかに女性起業家が入るのはためらわれるかもしれない。また、組織の規模が大きいと、意思決定に時間がかかり、機動的な活動が行いにくい。それなら、価値観を共有する者だけで活動したほうがよい。新しい酒は新しい皮袋に盛るべきなのである。

起業家によるフォーマルな起業家支援の動きを加速しているのが、2000年に公布された特定非営利活動促進法（NPO法）である。交流会や勉強会は任意団体でも開催できるが、事務所の賃貸契約や電話の加入、預金口座の開設など法律行為は行うことができない。専属のスタッフを雇うことも難しい。対外的な信用も、組織としては得にくく、代表者など特定の個人の負担が大きくなってしまう。こうした問題を解決するためにNPO法が制定されたのである。

法人格をもつと活動の場が大きく広がる。たとえば、自治体から創業セミナーを受託するといったことも可能になる。2003年には、NPO法が認

める活動分野に「経済活動の活性化を図る活動」が加えられたことで、起業家支援活動をNPO法人で行うことが一段と容易になった。実際、起業家支援や起業家支援をうたっているNPO法人は、東京都の認証を受けたものだけで50にもなる。

もちろん、起業家支援を行うNPO法人のすべてが起業家によって運営されているわけではない。起業家を支援するNPO法人は、活動の担い手によって大きく3種類に分けられる。

第1は、税理士や社会保険労務士といった中小企業を支援することをそもそもビジネスとしている人たちによるものである。言うまでもなく、税務や法務に強く、多くの顧問先を指導してきた経験を生かすことができる。

第2は、大企業OBを中心に大学教授らが加わったものである。現役時代のネットワークを生かした販路開拓や技術評価に強いが、どちらかという急速に成長する可能性をもった企業を支援の対象としていることが多い。

そして、第3が起業家が中心になって活動しているものである。ただし、こうした区分は必ずしも明確なものではない。起業家が中心になっているNPO法人に税理士や社会保険労務士が参加する例は少なくないし、その逆もある。

② 起業家支援NPOの実例

NPO法人などで見られる起業家による支援の内容は大きく二つに分けられる。一つは、起業家自身の経験をベースにセミナー等を通じて、起業家が蓄積してきたノウハウや経験を移転し、起業家や経営を支援していこうというものであり、もう一つは、起業家同士の交流を通じて起業家が抱えている問題の解決を図ろうとするものである。以下で、具体的な活動内容をみていく。

< 経験をベースにした支援の例 >

【事例1 NPO 法人神戸ビジネスケアネット】

代表理事 足立勝

兵庫県神戸市灘区永手町1-1-186

電話 078-846-1541

神戸ビジネスケアネットは、歯科技工業を営む足立理事長を中心に、起業家11人と大学教授1人が結成したNPOである。2001年6月から始まった、兵庫県中小企業家同友会の有志による勉強会「亜業種11の会」がきっかけとなって設立され、2002年6月にNPO法人の認証を取得した。

現在の主な活動は、「経営革新チャレンジセミナー」の開催である。これは中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の承認を目的とするセミナーである。計画を作成して承認を受けることだけを目指すのではなく、計画を実行し、兵庫県が主催する「ひょうご経営革新賞」の受賞までを目標とするものである。そのため、セミナー修了者のフォローアップも行っている。

第5回までに79社が参加し、すでに35社が経営革新計画の承認を得ている。その中には、営繕工事から屋上緑化事業に進出した企業など、着実に成果を上げている企業もある。

こうした活動を始めた背景には代表理事の足立さん自身の経験がある。足立さんが経営する(株)六甲歯研は、口腔介護という新分野に進出し、2004年には経営革新計画の承認を得て、口腔介護を中心にすえた介護事業を子会社で行うまでになっている。また2001年には、従業員のマネジメントの優秀さや経営計画書の作成による戦略的な経営などを理由に第1回の「ひょうご経営革新賞」を受賞した。どうすれば経営革新ができるかを身をもって体験してきたわけである。その体験をほかの起業家に伝えることで地域経済の活性化に貢献しようとしているのである。

もっとも、当初のセミナーでは中小企業新事業活動促進法を担当している県の職員や大学教授を講師の中心に据えていたという。だが、そういう人たちは制度や理念を説明することには向いているが、具体的にどうすればよいのかということになると十分な説明ができない。そこで現在では、足立さんをはじめ、副代表理事の藤岡さんなど、NPO法人の理事が中心になっている。経験に裏付けられているだけに、講義内容には実用性があるとの評判である。

【事例2 NPO 法人起業支援ネット】

代表理事 関戸美恵子

愛知県名古屋市中村区賑町8-4

電話 052-486-4101

URL: <http://www.npo-kigyoo.net>

起業支援ネットの起源は、92年に誕生した「ワーカーズ・エクラ」である。めいきん生活協同組合の理事として商品開発や店舗開発、組織づくりなどの仕事をしてきた関戸さんは、組合員の女性から、これまでの活動を事業化したいといった相談を受けることが多かった。彼女たちの夢を実現するために奔走するのだが、普通の女性が起業することは容易ではなく、それを支援する仕組みもなかった。

そこで、「起業は特別な人だけのものではないはず」と、生協時代の経験を生かし、まずは女性に的を絞って起業支援事業を始めた。ワーカーズ・エクラの誕生である。1998年に起業支援ネットとなり、翌1999年にはNPO法人の認証を取得した。現在では、男性も支援の対象にしている。

10年以上も活動しているだけに、支援内容は充実している。たとえば、これから起業したいという人や起業はしたけれどもっとブラッシュアップしたいという人を対象とした「起業の学校」は、月2回のペースで8カ月にわたって続く。講師陣の

中心は、関戸さんや副代表理事の鈴木直也さんであるが、先輩起業家、税理士など専門家も担当する。講義を行うだけでなく、起業することがベストなのかどうか、どうすれば起業を実現できるのかといった個別の相談にも応じている。

2002年から3回にわたって開催した「大起業市場」は、会員に事業の理念やプラン、事業が地域にもたらす利益などを発表してもらい、起業支援ネットの理事や先輩起業家などに投資をしてもらうというイベントである。投資は模擬的なものであるが、期待できる事業であれば資金が集まり、うまくいかないと判断されれば資金は集まらない。「投資家」からは多くの質問があるが、それは起業家にとってはアドバイスとなる。起業家十数人に対し、毎年100人を超える「投資家」が参加する大きな催しとなっている。

<交流を通じた支援の例>

【事例3 起業家サークル来夢】

代表 中尾吉宏

大阪府大阪市中央区本町4-5-24

電話 06-6267-9059

URL: <http://www1.ocn.ne.jp/~laimu/>

1998年に始まった「起業家サークル来夢」は、「起業家同士が交流することにより、互いの仕事についての理解を深め、互いの商売の繁盛に寄与する」こと、「実際に起業した人たちが、これから起業をしていく人たちに体験を通して接していくことで、実学的な学びと実践的なネットワークの構築を支援していく会であり続ける」ことの二つを活動の理念としている。

サークルといっても、学生のそれとは異なり、入会はそう簡単ではない。本気で起業しようと考えている人、経営を向上させようと真剣に取り組んでいる人でなければ、入会を断られてしまう。

入会の面接と最初の起業相談は、代表の中尾さんが行うが、専門的な相談には、先輩起業家や司法書士など有資格者が対応する。起業の方法がわからないといったことから、販路を開拓したい、一回り上の企業になりたいといった相談まで、起業家につきものの問題が起業家同士の交流を通じて解決される。

たとえば、記帳代行で開業したいという人に、すでに同業で実績を上げている起業家を引き合わせ、外からみた記帳代行業と実際との違いや、商売のコツを学んでもらったことがある。

2002年からは東京でも活動を始め、現在合わせて59人の会員が活発な活動を繰り広げており、近く熊本にもサークルを設立する予定である。また2004年にはサークルを母体にNPO法人日本きぎょうコミュニティが設立された。サークルと同様に起業家のネットワークを生かし、起業家育成のための空きオフィス活用事業などを展開していく予定である。

【事例4 起業家支援ネット】

代表理事 岩田潤三

岐阜県岐阜市今嶺4-2-8

電話 058-273-7016

URL: <http://www.b-support.net>

起業家支援ネットは、岐阜県の二つの地域中小企業支援センターでコーディネータをしている税理士の岩田潤三さんが、公的な支援機関では難しい、より踏み込んだ起業家支援を行おうと考え、思いを同じくする起業家らと設立したNPO法人である。2000年に活動を始め、2004年にNPO法人の認証を取得した。ウェブサイトを通して融資制度やセミナーの案内など、起業や中小企業経営に関する情報を提供したり、会員からの個別の相談に応じたりするほか、交流会を開くなど起業家のネットワークづくりに力をいれている。

メンバーには、起業したばかりの人たちはもちろん、二代目、三代目の経営者も少なくない。経営の基盤を強化したい、第二創業を実現したいという人ばかりである。そのため、親睦会にとどまらず、介護ビジネスを行っている人同士が互いに課題を相談しあったり、ITの活用法を教えあったりといった経営相談の場になる。

交流会には、メンバーが企業紹介や商品案内のパンフレットをもちよるので、その場で商談が始まることも少なくない。こうしたビジネスマッチングによって企業同士は互いに足りない部分を補い合い、販路が開拓できたり、製品の改良が進んだりする。これにより企業はステップアップが可能になる。

また、交流会が新しい活動の母体になることもある。実際、自動車を障害者が利用しやすいように改造する仕事をしている企業の話がきっかけとなって、介護・福祉のビジネスモデルを研究するNPO法人が生まれた。参加企業が培ってきたノウハウを生かし、障害者をサポートするビジネスの充実を図ろうというものである。

起業家支援ネットでは、起業家同士の交流を促進するだけでなく、会員起業家による「情報提供ミーティング」も行っている。これは、メンバーが自分の経験をふまえて発表するもので、たとえば個人情報保護法が自分の会社にどう関係があるのかとか、採用活動のコツとかといった、中小企業を経営していれば、だれでもが不安に思ったり悩んだりするテーマが取り上げられている。

起業家同士の交流を通じた支援は、支援と呼べるのかという疑問があるかもしれない。しかし、起業家、とくにこれから起業しようとか、起業したばかりとかという人にとっては、似たような境遇にある人、相談できる人が身近にいるだけで支えになる。

起業家支援ネットの理事をしている(有)ノバ(岐

阜県郡上市)の田中栄子さんは、「1996年に岐阜商工会議所の創業セミナーに参加したのだが、そのとき自分と同じように自立したいと考えている女性がいることに励まされた」と言う。田中さんはセミナーをいっしょに受講した仲間と勉強会を始め、現在も続けている。そうした経験があるからこそ、起業家支援ネットの設立に参加したのである。

また、起業支援ネットは、起業を果たした人を対象に交流会を開いているが、そこでカギとなるのが先輩起業家である。先輩とはいっても、ほんの少し早く開業したにすぎない。しかし、だからこそ新米の起業家の相談に親身になって応えることができる代表理事の関戸さんは語る。

もっとも、起業家同士の交流会は、異業種交流会がしばしばそうであるように、ただの親睦会になりかねない。起業家同士が教え合ったり、ビジネスマッチングが生じたりする場とするためには、そうなるようにメンバーを集めたり、ファシリテーター(進行役)が仕向けたりすることが必要になる。起業家サークルの中尾さんは、交流会に参加するメンバーが何か問題を抱えていると、その問題の解決に役立ちそうなほかのメンバーを捜し、参加を依頼している。

③ 支援の目的

起業家が起業家をフォーマルに支援するということはそう簡単なことではない。神戸ビジネスケアネットのように定期的にセミナーを開けば、時間を拘束される。いくら仕事が忙しくなってもセミナーを中止することは許されない。また、起業家サークル来夢の例で示した記帳代行業者のように、ライバルの誕生に手を貸すことになることさえあるが、だからといって支援を断ることはできない。とくにNPO法人は、正当な理由がないかぎり、入会を拒否できないことになっている。

しかも、起業家は支援活動から多額の報酬を得

ているわけではない。交流会の場合は、自ら会費を払って参加するものであり、交流会でほかの起業家にアドバイスをしている起業家は、お金を払って支援していることになる。彼らがそうまでして支援活動に参加するのはなぜなのだろうか。社会貢献とか、善意のボランティア活動とかということなのだろうか。

答えは否である。もちろん、NPO 法人の多くは社会貢献を目的にしており、その理事である起業家に社会貢献の意識がないわけではない。しかし、フォーマルにほかの起業家を支援している起業家自身には、他者を支援しているという感覚はない。それぞれが口にする言葉はちがうものの、ほかの起業家を支援するのは自分自身のためになるからなのである。

たとえば、神戸ビジネスクエアネットの藤岡副理事長は、「自分の会社を繁盛させるには、まず取引先に繁盛してもらわなければならない。取引先に繁盛してもらうには、取引先のお客さまにも繁盛してもらわなければならない。一見無関係に見えても、中小企業同士は複雑につながっており、他者を利することが自分を利することになる」と言う。神戸ビジネスクエアネットの設立も、地域経済が衰退すれば、自分たちの企業も衰退するという危機感が動機になっている。

より直接的なメリットとして、自分の勉強になるということを描する起業家も多い。起業家支援ネットの理事で、情報技術関係の相談に応じている(株)トゥ・ステップ(岐阜県大垣市)の森本隆成社長は、岐阜 IT ベンチャー協同組合の理事でもある。この組合は、森本さんが共同受注のために結成したものである。優秀な技術をもっているが、無名・小規模といったことから仕事をとれないベンチャー企業は少なくない。そこで、組合で受注できるようにしたのである。現在、24社が加盟している。

共同受注をするには、組合員企業がどのような

技術をもっているのか、どのような仕事の進め方をしているのかを事務局が知っておく必要がある。そうでなければ、どのような受注をとるべきか、納期や価格の設定をどうするか、受注した仕事をどのように配分するかを決めることができない。こうした作業をすれば、自社にはない技術や経営の進め方を知ることができる。実際、森本さんは多くのことを学んだという。

起業家による起業家支援は、支援してあげるとか支援してもらうとかではなく、起業家同士、いっしょに成長していこうという思いが、支援活動の原動力になっている。つまり、起業家による起業家のフォーマルな支援とは、互いに支え合い、援けあうことなのである。この点、投資の収益を目的に起業家を支援するビジネス・エンジェルや、親しい人を対象にするインフォーマルな起業家支援とは、一線を画している。

また、起業家の支援を受けた起業家は、自ら支援する側に回るものが少なくない。タナトス編集室(名古屋市東区)を主宰する祝^{ほうり}栄子さんは、創業当時、起業支援ネットに助けられたという。最初は、確定申告や苦手の経理を教えてもらおうと考えて会員になったのだが、勉強会や交流会に参加してみると、ほかの起業家から学んだり、気づいたりすることが多く、起業家として成長していくには、欠かせないものだと考えるようになったそうである。

現在、祝さんは、起業支援ネットの理事として交流会の開催を担当しているが、それは起業支援ネットへの恩返しというだけではなく、「起業家には経営センスと、人間としての大きさや魅力、いわば人間力が必要だと思う。それを磨くには人との出会いが一番。出会い、そして磨きあう場として起業支援ネットに関わっていきたい」からである。起業家による起業家支援の大切さを知った人は、自ら支援する側の環を広げようとする。これが起業家による起業家支援をいちだんと広める

力となっている。

4 起業家支援 NPO の可能性

起業家支援を目的とする NPO は、支援する側にとっても支援を受ける側にとってもメリットがあり、今後ますます活発になると考えられる。もし、NPO による起業家支援が実績を上げる、すなわち多くの起業や経営革新を成功させるようになれば、NPO には別の役割を期待できるようになるかもしれない。それは金融機能である。

米国には中小企業に融資を行う NPO がある。こうした NPO のほとんどは、中小企業や起業家の支援ではなく、黒人・ヒスパニックといったマイノリティや女性、低所得者など、ビジネス・コミュニティで弱者として位置づけられる人たちの自立支援や地域の活性化を目的としており、その一環として主に創業資金を融資している。

NPO の目的は、支援対象の経済的な自立を達成することであるから、資金を融資するだけではなく、コンサルティングや会計指導、マネジメントのトレーニングによって経営支援を行い、事業が継続する確率を高めるような工夫をしている。つまり、「ハードな経営支援」と「ソフトな経営支援」を同時に行っているのである。

こうした NPO の活動を支援する政府のプログラムもある。SBA (中小企業庁) のマイクロローン・プログラムは、NPO が中小企業に融資する原資を NPO に貸し付け、同時に融資先に対する技術指導や経営指導にかかる経費を補助する制度である。このプログラムを利用している NPO は全米で170を超える。

日本でも、NPO が融資を行う例はある。1989年に(株)プレス・オルターナティブと永代信用組合が提携して発足した「市民バンク」をはじめ、「未来バンク事業組合」「北海道 NPO バンク」などである。「市民バンク」は、姉妹団体に WWB

(ワールドウーマンズバンク) ジャパンをもち、融資先に対する経営支援も行っている。NPO バンクの融資は、融資件数こそ少ないものの、デフォルト率がきわめて低いといい、ソフトな経営支援の効果が発揮されているものと思われる。

起業家支援の NPO は、金融を目的としているわけではない。しかし、経営支援を行っていくうえで、資金調達や財務の改善が問題となることは当然である。たとえば、神戸ビジネスケアネットの場合、経営革新計画を実行するには資金が欠かせない。金融業務を行わないまでも、金融機関と連携していくことが必要になろう。実際、起業家支援ネットでは国民生活金融公庫岐阜支店の協力を得て、会員に対する融資相談を行っている。起業家支援 NPO の活動は、「ソフトな経営支援」に止まらず、「ハードな経営支援」にも広がる必然性をもっているのである。

金融機関としても、適切な経営支援の機能をもった NPO があれば、たとえば事業の評価や融資後のフォローを NPO に委託することが考えられる。「市民バンク」の場合は、市民バンクが審査を行い、融資は提携先の金融機関 (西京銀行、江東信用組合、青和信用組合) が行っている。NPO が存在することで、起業家にとっては資金調達のルートが、金融機関にとってはビジネスチャンスが広がる可能性がある。制度融資など公的な融資は、NPO と連携することでより地域に密着したものになることが期待できる。

一方、起業家支援を行う NPO にも不安材料はある。まず、NPO 全体に共通することであろうが、財政基盤が貧弱なことである。たとえば、起業家の交流会を行っている場合は、参加費だけで NPO の経営を維持することは難しく、どうしても別途収入を確保する必要がある。

米国の NPO は、SBA のマイクロローンのほかにも、他の官公庁から助成金を得ている場合が少なくない。また、CRA (地域再投資法) によっ

て、銀行は集めた預金をできるだけ地域に振り向けることを要求されているため、地域貢献を目的とするNPOに銀行が融資をしたり、寄付をしたりすることが見られる。寄付の文化が根付いていない日本では、NPOが財政基盤を固めることはなかなか難しい。NPOに融資や助成を行う公的な支援が必要であるかもしれない。

しかし、より大きな問題は、起業家支援NPOが行っている活動に行政や公的な機関が参入してくるケースが少なくないことである。たとえば、起業家同士の交流会を行政が主催するケースである。NPOが主催する場合とは異なり、参加費が無料であったり、きわめて安価であったりするうえ、著名な起業家をゲストに迎えることも少なくない。その結果、NPOの交流会から行政主催の交流会に起業家が流出してしまい、活動停止に追い込まれた交流会もある。

NPOが行う起業セミナーなども、行政と競合するケースがある。もっとも、この場合、行政自体にセミナーを運営する力はないので、結局はNPOに委託することになる。いわゆる「協働」である。固定収入が得られるのでNPO側にとっても、必ずしも悪いことではない。

参考文献

橋本俊詔・斎藤隆志（2004）「中小企業の存続と倒産に関する実証分析」（経済産業研究所、RIETI Discussion Paper Series 04-J-004）

しかし、NPOが有料で行っていたセミナーを行政が無料で行うと、行政の委託を受けたNPOとしては、自らのサービスを見直さなければならなくなる。同じセミナーなのに、一方は有料、一方は無料というわけにはいかないからである。実際、行政からセミナーを受託するようになって、自身が行うセミナーの内容を大きく変えざるをえなかったNPOもある。

さらには、行政が息のかかった人たちにNPOをつくらせ、運営能力がないにもかかわらず、「協働」の名の下に起業セミナー等を委託するケースもあるという。受託したNPOは別の能力あるNPOに再委託することになる。これはNPOの活動を圧迫するばかりか、行政の財政負担を増やすことにもなる。

起業家支援NPOが、いっそう発展していくためには、行政や公的機関がどのようにNPOと関わっていくのか、「協働」のあり方が問われているのである。

（注）本稿は、「広がる起業家による創業・経営支援」（国民生活金融公庫『調査月報』2005年12月）に加筆・修正したものである。