

特集：商工会議所・商工会を通じて中小企業を支援するスキルとは

第1章 創業者の思いを受け止める ——東京商工会議所の創業支援の取組み



古賀 雄子

東京都中小企業診断士協会中央支部／埼玉県中小企業診断協会

本章では、企業の誕生の一翼を担う創業支援をテーマに、商工団体の取組みについて考察する。その中でも中小企業診断士（以下、診断士）との連携において、診断士に求められる姿勢やスキルをクローズアップすることで、今後の診断士活動の提言としたい。

取材対象は、創業支援に長い歴史があり、助言をいただくにふさわしい東京商工会議所にお願ひし、中小企業相談センター経営相談担当課長の山本格氏にご協力をいただいた。



東京商工会議所中小企業相談センターの経営相談担当課長である山本格氏

る東京商工会議所が、わが国初の商法会議所として設立された。洪沢栄一氏を初代会頭に、商工業の世論を結集する代表機関としての要請を受けたものであった。その後、東京商工会議所に移行し、商工業の総合的な発達と社会一般の福祉の増進を目的に、経営支援活動、政策活動、地域振興活動の3つを柱として活動している東京23区内の会員（商工業者）で構成される民間の総合経済団体である。

(2) 創業支援の必要性

わが国の開業率は、2015年で5.2%と国際的にも非常に低い水準であるものの（英国やフランスは13.0%前後）、起業を目指す人が起業に至る割合は19%と高い。いかに起業への関心を高めていくかが重要となる（2017年版「中小企業白書」、厚生労働省「雇用保険事業年報」）。

その中で重要な役割を担っているのが東京商工会議所である。従来から、各種セミナーや交流会、制度融資のあっせんなど、さまざまな支援メニューを提供し、創業者個々のニーズや課題に対応できる手厚い仕組みを構築している。

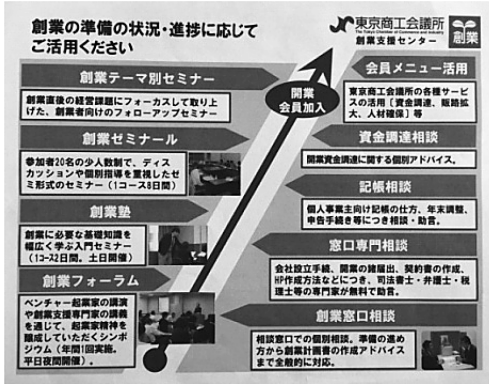
(3) 東京商工会議所での創業への取組み

創業支援事業の柱は、「情報提供」としてのセミナーと「創業の確度向上」としての個別相談である。セミナー受講者に対しても案内を行い、個別相談に誘導を行っている。

1. 創業への取組み

(1) 東京商工会議所の概要

1878（明治11）年、商工会議所の前身であ



東京商工会議所の創業支援メニュー

セミナーとしては、創業者に対し準備段階別に4つのセミナーを設けている。

- ①まず、創業前の導入部分として「創業フォーラム」を開催している。創業フォーラムは、創業に興味を持つ初期段階の人向けに、起業しようというモチベーションを高めていくために開くものだ。成功した有名な起業家を招き講演していただくのが売りとなっている。セミナー後には、参加者同士の交流の場を提供する。
- ②次に、創業の意思が固まった人をターゲットに「創業塾」を開催している。経営者としての心構えやビジネスプラン作成の導入部分となる2日間のセミナーである。診断士がメイン講師を務めるが、上場企業の社長も講師として招き、「創業準備の段階から、公開会社に至るまでの道のり」を語る講義が人気を博している。
- ③さらに、創業の準備が進み、どのような分野で創業するかが固まった人をターゲットとする「創業ゼミナール」を開催している。金融機関からの資金調達を意識し、第三者から理解を得られることを目的にした創業計画を仕上げていくもので、全8回のコースである。講師は診断士に加えて、東京信用保証協会の職員もアドバイザーとして同席し、保証協会の立場からビジネスプランについて助言が受けられる。保証協会の見解を聞ける貴重な機会である。また、参加

者相互でもビジネスプランを磨き合うディスカッションを重視した内容になっている。「創業ゼミナール」の修了者は、保証協会と東京商工会議所、14金融機関が連携して行う「創業融資支援保証制度」の申込資格を得られる。

- ④創業直後の人もターゲットに加えた「創業テーマ別セミナー」を開催している。創業後に出てくる課題を捉えてテーマを設定し、販路開拓、クレーム対応などを取り上げている。

一方、一人ひとりの個別事情に対しては、「個別相談」で対応する。1つは、創業の相談窓口であり、経営指導員が対応する。資金調達の相談が中心で、金融機関に示す創業計画書について、第三者目線から見て理解しやすいようにビジネスプランを練り上げる助言をする。また、記帳相談員に開業届から確定申告まで個人事業主の記帳について相談することができる。その中には、弁護士、公認会計士、税理士、社会保険労務士など専門家の相談窓口につなぐケースもある。

最後に東京商工会議所の会員サービスメニューの活用がある。東京商工会議所のスケールメリット・ネットワークを生かした各種メニューは、コスト軽減やビジネスチャンスの拡大に効果のあるものが多い。



東京商工会議所の各種パンフレット

(4) 支援体制

東京商工会議所では、2016年10月に創業支援センターを設置した。創業相談窓口である中小企業相談センターに加えて、港・新宿・北・墨田の4支部内に設置したビジネスサポートデスクでも、専門の職員や専門家を配置したうえで創業と事業承継を重点テーマに置き、専門的課題に関する相談に対応している。

これらの拠点と23支部で実施している創業支援の総称を「創業支援センター」と呼び、問い合わせも集約し、ホームページも各支部の施策を統括して1ヵ所で案内している。創業支援センターでは、創業の検討時から創業後まで切れ目のない多面的支援を展開するワンストップ型サービスを前面に出している。

また、東京商工会議所では、創業全般の課題や専門的な課題に対応する診断士や、弁護士、税理士などの専門家による支援と、創業の先輩である経営者による助言の双方が必要と考えており、両輪となり機能することを目指している。

(5) 取組みの成果

創業ゼミナールは2003年から年に3～4回のペースで開催し、現在50回を超え、延べ1,000人程度が受講している。全参加者について把握できているわけではないが、創業にたどり着いた者は受講者の35%に達するという。前述の統計値によると創業に至る割合は19%であることから、東京商工会議所での実績はとて高く、大いに成果を上げていることがわかる。

事例集として成功事例を紹介するとともに、創業ゼミナールにもOB・OGの創業者をゲストスピーカーとして招き、次の創業者の育成に自身の経験談を伝えてもらっている。

東京商工会議所は、多くの企業・個人事業主が所属しているのが強みであり、その強みの活用も進んでいる。創業に限らず事業承継などのテーマも、企業の社長にとって一世一代となる課題であり、一人で悩むのではなく、同じ立場である経営者同士で語り合う場を持

ち、その中から経営のヒントを得ることは大切なことである。東京商工会議所では、コンサルタントの講師に加えて、経営者だからこそ伝えられる内容を盛り込んだ支援事業を推進している。

2. 創業支援を進めるうえでの課題と診断士に求められる姿勢やスキル

(1) 診断士に求められる経験と総合力

東京商工会議所では、創業にあたり個別の課題に合わせて、弁護士、税理士など各土業の協力も得て、専門分野に応じた支援を実施している。そのため、診断士には、創業者が取り組む業界のノウハウや経験を生かした支援や、経営全体にかかわる総合的な支援が求められている。

東京の場合は診断士も多く、さまざまな業界に特化した人間がいるため、求められる課題に応じた多くの診断士が活躍している。会社勤務で積んだ経験や、独立後に現場で培った経験を踏まえた総合力が問われているのである。

「弁護士などほかの土業でもさまざまな経験を積んでいる人も多いが、診断士は、より経営者の目線に近いところで、経営者に寄り添ってアドバイスできる専門家」だと山本氏は語る。

(2) 創業者のレベルに合わせた支援

創業者の中には、「自分の夢を実現したいが、経営のことはよくわからない」という普通の主婦だった人もいる。彼女たちに寄り添うには、いかに相手の目線に合わせて話を進めていけるかに尽きる。話のレベルが高すぎると伝わりきらない。創業者個々のレベルに合わせた対応が求められる。

また、後押しすることも重要だが、リスクを説明することも忘れてはならない。無理な創業については、「今の段階では、別の経験を積んだほうがよい」と踏みとどまらせるような助言も必要となる。

(3) 創業者の思いを受け止めること

創業に限らず、経営者との相談現場では、相手の話をきちんと聞き、相手の話をきちんと受け止めることが肝要である。診断士として気をつけることは、事前に周到に準備した仮説に基づいて進めすぎ、相談者の話を聞かない一方的な助言にならないようにすることである。相談者の満足度が高まらずにクレームになるケースもある。

創業者が夢を語るのを聞きつつ、強みを見つけてほめて伸ばすことが求められる。人材育成と一緒に、否定することは簡単ではあるが、相手を受け止めて、尊重しつつ、しかるべき方向へ導くことが望まれる。

3. 商工団体へのアプローチ

(1) 専門家として選ばれるには

診断士が商工会議所で経営指導員とともに創業者の伴走支援をするためには、まず、専門家として経営指導員の目に留まる必要がある。商工会議所側では、診断士のスキルや経験などデータ化された情報や履歴書をもとに、案件ごとに選定を行っている。その人なりの特徴がないと、選ばれる確率は下がる。販売促進が得意、経営計画を策定できるといった、ほかの多くの診断士も得意分野として打ち出しているものだけでは差別化できない。

製造業の案件の場合、得意とする機械の名称や技術、素材がデータに登録されていれば、検索時に目に留まりやすいという。勤務経験に加え、得意な分野や支援実績として、ほかの専門家にはない尖った特徴的な強みがあれば、診断協会のプロフィールや履歴書などに記載して、アピールすればよいだろう。

(2) 東京商工会議所へのアプローチ

現在、東京都中小企業診断士協会と東京商工会議所が連携して行っている「中小企業活力向上プロジェクト」には、東京協会を通じた専門家登録がある。都内全域で年間1,000件程度の案件があり、企業の課題に合わせて、

適任者を紹介する仕組みが構築されている。まずは、そこで実績を作り、人となりを含め、認めてもらうことであろう。

また、東京商工会議所独自の専門家登録は随時受付をしていないため、東京商工会議所に入会し、会員向けのイベントに参加するなど、職員と知り合いになるところから関係性を構築していく方法もあるだろう。

現在、創業支援センターの設置や、専門家派遣のメニューなど、数年前と比べると、東京商工会議所の経営支援事業の規模は随分大きくなっている。東京商工会議所では、さまざまな業種・業態の企業とのつながりがあるため、それら企業のニーズに対応できる診断士が求められている。

また、これまでその関係を構築し活躍してきた診断士などがベテランとなっており、次世代の活用が進んでいないという課題も抱えている。東京商工会議所としても、次世代の専門家との出会いを求めている。東京商工会議所の職員も、機会があれば診断士が集まるような場への参加や、診断協会と連携した診断士との出会いの場、機会づくりをしていきたいと考えているという。診断士自らも、受け身の姿勢ではなく、積極的に商工会議所職員とコミュニケーションを取る機会を作っていくことが重要である。

「新しい専門家を求めています」との山本課長の呼びかけにぜひとも応えられる診断士を目指していこう。診断士であるのならば、自ら積極的に自分の道を切り拓き、創業者の伴走支援をしようではないか。

古賀 雄子

(こが ゆうこ)

中小企業診断士、税理士。山口県下関市出身。大学卒業後、金融機関にて、金融商品・信託商品の企画・運営、システム企画など数々の業務を経た後、小売業で管理会計・LSP・業務改革を経験。現在は、税理士事務所を開業し、会計・税務・経営などの総合コンサルタント等に従事。

