

平成 28 年度
博 士 論 文

主題 仲間資本による起業の構造分析

*Structural Analysis of Entrepreneurship Based on Human Capital
with Fellow Consciouness*

副題 中高年齢までに起業と

生涯現役老若男女の雇用を

千 葉 商 科 大 学 大 学 院

政策研究科博士課程

阿 部 弘 之

目次

研究の目的と論文の構成	4
第1章 仲間資本の分類と特徴	12
第1節 仲間資本の概要	12
第1項 仲間資本とは	12
第2項 仲間資本の構造	14
第2節 仲間資本と起業	22
第1項 仲間資本の事例	22
第2項 仲間資本から起業へのプロセス	33
第3項 仲間資本の特徴	38
第4項 仲間資本の成り立ち（身の丈論）	43
第5項 仲間資本に関する先行研究	49
小括	59
第2章 仲間資本と仲間関係の国内外事例	60
第1節 支援の仲間事例	63
第1項 ボランティア活動による支援の仲間	68
第2項 支援機関による支援の仲間事例	72
第2節 ビジョンの仲間事例	84
第3節 金の仲間事例	93
第4節 力の仲間事例	96
第5節 知恵の仲間事例	102
小括	113
第3章 仲間資本の役割としがらみへの対応事例	115
第1節 仲間づくりによる起業の成功事例	115
第1項 上勝町の葉っぱ事業	116
第2項 小川の庄の事例	123
第3項 高齢社の上田氏	130

第4項	いかしあい隊の白根社長	136
第5項	ビラックス小柴社長	142
第6項	カフェ文化を庶民化した起業家	150
第7項	最新のリスクマネジメント技術を提供する会社事例	155
第2節	起業の失敗事例	162
第1項	友&愛レンタルレコード事業	162
第2項	司建物管理有限会社のウイークリーマンション事業	169
第3節	仲間関係による起業の分析	174
小括		180
第4章	アンケートによる起業と仲間関係の実態調査	181
第1節	調査の概要と調査対象の属性	181
第1項	調査の目的と内容	181
第2項	調査と分析の方法	185
第3項	東京・事業家グループと東北・求職者グループ	185
第2節	調査の結果	195
第1項	生涯現役の意識と現状	195
第2項	起業に対する考え	207
第3項	仲間関係における起業支援	211
第4項	生涯現役に対する意識	220
第5項	新しい事業に対する意識	224
第6項	仲間関係における起業支援に対する意識	226
第7項	起業支援に対する東京事業家と東北求職者との差	227
第3節	生涯現役と仲間関係による起業の関係	231
小括		237
第5章	総括	240
付録		243
参考文献		257
	[日本語文献]	257
	[外国語文献]	280

[公文書類文献 URL]	282
[その他文献 URL].....	285
謝 辞	289

研究の目的と論文の構成

日本は資源を持たない国であるために、原材料を輸入し、それに付加価値を加えて海外に輸出すること、あるいは、日本の無形資産であるデザインなど世界水準の資源を海外へ輸出し、外貨を得ることで、今日の豊かな経済を築いてきた。そしてアジアで初めて先進国の経済水準に到達した。企業のイノベーションも活発であり、ものづくりを中心としてその先進性は高く評価されている。

ところで、こうした活発で進取の気に富んだ日本経済において不思議なことがひとつある。それは、日本人が勤勉であり、今までに松下幸之助、石田退三、本田宗一郎、盛田昭夫など世界に通用するような多くの起業家を輩出しており、科学技術も世界のトップレベルにあるにもかかわらず、起業家率は世界の最下位¹であり、日本の無形資産を十分に活かせていないことである。そういう意味では、日本政府の起業家育成政策は世界の中で成功した国であるとは言い難い。

しかし、日本人が起業に興味がないかと言うとそうでもない。脱サラして起業した例は少なくないが、10年経過すれば、多くは倒産してしまう。企業がゴーイング・コンサーンとして事業を継続していくことは簡単ではない。そうした中で個人事業主は昔からではあるが、現在も活発に事業活動を行い、頑張っている経営者も多い。そこで、個人事業主による起業の構造分析を行い、起業理論として一般化することができれば、起業したいと考えている人々が起業で成功することが可能になり、起業家率も向上できるのではないかと考えた。筆者も今までに幾つかの会社を興して、現在もエスペランサグループ代表をしていることから、筆者の体験により起業理論の仮説を立て、起業モデルを構築し、他の起業事例と比較することから仮説が正しいことを検証

¹ ベンチャーエンタープライズセンター（2015）pp. 6-8によると日本の起業家率は世界67か国の中で66位、主要7か国でも7位と世界の最下位である。

することにした。

筆者の研究は、従来の起業研究とは視点が異なる。従来の起業の構造分析は組織社会の中でどうやって起業するか、組織の中でどうやって起業を仕掛けていくか、あるいは起業家個人がどうするのかを論じ、成功者へのインタビューが美談に終始しており、今まで、その起業を一緒に行動し、援助した起業家周辺の人々については論じられていなかった。本当は起業家自身が廻りに仲間がいることに気付いていないのではないだろうか。本研究を進めるにあたって起業家である筆者も仲間の存在に気付かず、幼少の頃から日常仲間作りをあまりにも当たり前の様に行っていた為、起業の過程に仲間の存在が廻りにあることが初めて気付かされたのである。起業の理論モデルを作成するにあたって、筆者の起業経験とその整理を繰り返しながら、仲間による助言を反映し、研究を進めていった。

実は起業は一人でできることではない。つねに仲間が必要なのである。その仲間も同志と言えるような強いつながりから、助言者あるいは支援者さらには単なる情報提供者までさまざまな「仲間」が存在する。しかし、従来の起業の構造分析でも、起業家個人に関わることは述べられていたが、起業家の廻りに仲間がいる事は述べられていない。

経営の三要素は人、物、金であり、現在はこれに情報を加えるのが一般的であり、よく知られているであろう。これら全ての要素が経営に必要であるのは言うまでもないことである。しかし、起業家が一人で全てを行い、賄うのは難しい。従来の起業論では、経営資源は市場から調達すればよいとされていた。あるいはネットワーク組織を通じて入手するとの認識はあった。

しかし、ネットワークをどう形成するかについては理論上十分、意識されていなかった。洋の東西を問わず、経営の実践においては人脈づくりが最重要の課題であり、経営者はこれに全力を挙げて努力している。筆者の直接/間接の経験においてもまた、こうしたネットワークを形成しながら起業している。そのネットワークというのは、実は字

面から想像されるような平面的な蜘蛛の巣状のものではなく、立体的な構造を持っている。単に知り合いの連鎖といったものではないのである。それを筆者は、起業家の生涯の目標を実現するために身の丈に合ったビジョンを設定・発信することで他の仲間資本を呼び寄せる「ビジョンの仲間」であり、そのビジョンに基づいて資金を提供してくれる「金の仲間」、経営のアイデアさらには技術やノウハウを貸してくれる「知恵の仲間」、ともに汗をかいて事業を推進することができる「力の仲間」、さらに経営全般のアドバイスをしてくれる仲間であり、特に経営がピンチに陥った際に支援の手をさしのべてくれる「支援の仲間」の5つに分類した上で、これをすべて見つけることができると「仲間資本」が形成されると考えた。これはまさしく、経営の四要素がそろったものである。起業家はこうした仲間を見つけ出し、その中から経営に必要な人、物、金、情報を揃えながら、事業を遂進していく。仲間資本になる人たちを見つけることが、起業を成功させる上で重要であると筆者は考えている。

このような仲間資本を探し出すことは困難であると主張する人がいるかも知れない。しかし、スタンレー・ミルグラムが提唱している「スモール・ワールド現象」²を用いると既に起業家が構築した仲間関係から起業に有効である仲間資本を探し出せることが立証できる。ここで筆者が述べる仲間関係とは多少の信頼関係を持っている複数の人間と定義する。スタンレー・ミルグラムの理論によるとある人物からスタートし、ある特定の人物に繋がるには、「6次の隔たり」として、平均5人いれば繋がるというものであり、フェイスブックを利用した実験では、さらに少ない人数で、特定の人物に繋がるということが実験によって証明されている。すなわち、起業家は最低でも仲間関係から6人目の仲間を探し出すことによって、起業に必要な仲間資本の一人を得ることが可能になる。同様な作業を繰り返すと仲間資本を構成している5人のメンバー全員を探し出すことが可能になる。

² Milgram, S. (1967) pp. 60-67

もちろんこれは数量的な問題ではない。謂わば、起業家の目的にシンクロする人、信頼するに足る人を見つけなければならないからである。そのためには起業家が信頼を勝ち得るだけのものを持っていないなければならない。それらを実現することは容易ではなく、現実的に起業を成功させにくい原因である。

仲間の中にはこれまで、「コネ」と言われていた関係が含まれる。つまり、本論文の提出する理論は必ずしも未知のものではない。しかし、これを明示的に理論に取り入れたものはなかった。それはこれまでの起業の構造分析が組織を対象とする議論が中心であり、人間関係と例えば、債権者、顧客、従業員といった利害関係者にのみ焦点をあてていたからである。実際には起業家の周辺でさまざまな「仲間」が観察できる。

上に述べたように、近年はネットワークなどと呼ばれることも多い。しかし、起業の構造分析に関して「仲間」の存在を意識して構造分析したものは皆無に近いのである。

代表的な起業研究者であるジェフェリー・A・ティモンズはその起業理論³として、人事・会計・財務・販売など起業に必要な事項を取り上げている。彼の理論を実践すれば、起業することが可能であるかも知れない。しかし、一人の起業家だけで彼の理論を実践することができるのだろうか。コンサルタントや会計士、銀行、税理士、弁護士などの支援者からの協力を得れば良いと考える人もいるかも知れない。たとえ、実力はあってもこれまで付き合いの無い起業家にいきなり彼らが協力するだろうか。起業の実績があるか、過去に何等かの関係を持っているか、信頼を得られている保証者などがいるかなどの条件を満足させることができるかどうかによって、彼らの協力が得られるか否かが決まると考える方が妥当であろう。同様に日本的経営手法である小集団活動やネットワーク社会の中で成長している手法のナレッジマネジメントなどを活用して起業しようとしても、起業家の廻りに仲

³ ジェフェリー・A・ティモンズ (1997)

間がいなければ活用できないと筆者は考える。言い換えれば、起業に必要な要素が分かっているにもかかわらず、起業家だけではそれらを行い、賄うのは困難であり、起業家の廻りにいる仲間の協力があってこそ、起業を成功させることが可能になる。

ジェフリー・A・ティモンズが起業に必要な理論と戦略を詳細に論じているのに対して、筆者はこれらの理論と戦略を実行するためにはその経験知を持っている「仲間資本」が必要だと考えている。その仲間より起業や事業展開時に適確で有用なアドバイスや情報を取得できることが多く、起業家はそれらをうまく活かすことによって、起業や事業展開を成功に導いてくれ、自らの生涯の目標を実現させてくれると筆者は考えている。

わが国に限らず就業者はサラリーマンや組織人が多い。一般的に彼らが起業を決断することは容易ではないと考えられる。米国などに比べると日本の起業家率は劣ると言えるが、欧米でも就業者のほとんどが会社あるいは組織に所属している。その意味では洋の東西を問わず、起業家は少ないと言えよう。しかし、我が国でも起業家が事業を成功させている例は少ないとはいえ、皆無ではない。これらの成功事例を構造分析することから、我が国の実態にあった起業理論を構築し、就業者がこの起業理論を実践すれば、今後、新たな起業家の増加が期待できると筆者は考える。

我が国で新たな起業の構造分析を必要とする理由は、これから起業したいと考えている人が生涯の目標を描き、起業の準備を始める時に起業を失敗させない方法が理論化されていないために起業しても多くが倒産してしまうという現状を克服させることにある。学生の多くは学校などで自らの生涯の目標に従って勉強し、卒業後は企業に就職していく。しかし、卒業後に起業して生活できる人は非常に少ないだろう。すなわち、我が国で起業の構造分析が求められる理由は、実際に起業して成功するのは非常にハードルが高く、企業に就職先を求める人に比べ、起業を実践し、成功する人は少ないという現実を改善した

いという要求からである。

本論文でいう「仲間づくり」とは、若い時から生涯にわたり、体力と環境が許す限り、価値観或いは社会的関心のある程度共有し、起業に関して、ある程度、協力し合える人間同士の関係を築き続け、仲間関係を構築することを意味する。

現役で死ぬまで働きたいと思っている人々が少なからず存在し、現役で働くことを望んでいる人々がいても組織では働けないことが多い。しかし、仲間作りを通じて、起業することができれば元気である限り、現役で働くことが可能である。起業家には定年はないはずであるから、事業を軌道に乗せることができれば、生涯現役で働くことも可能である。一人では何かを起業してみたいと考えていても何もできないだろう。しかし、仲間づくりによって仲間関係を形成し、さらに仲間資本が得られれば、起業に成功することが可能になり、現役で働くことも可能であり、本論文はこのような社会を実現する起業の構造を明らかにしたものである。

従来の起業の構造分析は、個人が主体的かつ自立的にさまざまな資源を活用して起業するという個人主義的なモデルを想定していた。筆者が収集した事例では個人が完全に単独で行動したのではなく、多くの人たちとむしろ協働しながら起業しているのである。もちろん主体的でイニシアティブを持たない起業はあり得ない。筆者の観察した事例でも粘り強い行動が成功をもたらしているのであり、他律的な人頼みの起業はあり得ないと言える。しかし、そこには単なる経営資源の活用ではなく、人間同士の信頼関係に立った協働があったのである。時には無償の修業を行って信頼関係を築かなければ起業の成功はおぼつかない。そうしてできた人間関係は確かに「ネットワーク」と呼ぶべきものではあるが、その裏に秘められた「仲間」の存在がネットワークの実質なのである。

本論文は「仲間資本」なる人間関係があることを主張しているが、仲間資本には構造がある。例えば、情報提供や意見交換などは弱く、

間接的な関係もある。同志とも呼べるような強くて直接的な関係もある。すなわち、強度の幅があり、機能的にみても一様ではない。

起業家は自らの私的な生涯の目標を描いており、その私的な生涯の目標の一部を会社の起業理念として普遍的な表現に置き換え、一般に公表する。さらに会社は期間を限定し、起業理念に沿うように進むべき方向をビジョンとして定め、ビジョンが全社員に行き渡るように方針展開することで、ベクトル合わせを行う。ビジョンの仲間は、ビジョンを実行に移すために年間計画としての戦略と戦術を詳細に決め、他の仲間に実行計画を説明し日常管理していく。金の仲間は事業に必要な資金を銀行や仲間と折衝しながら獲得する。知恵の仲間は戦術を技術や知識など様々な方策によって実行可能なベースまで処理していく。力の仲間は自ら率先して動きながら他人をも動かし、事業を推進し、収益を上げることが出来る経営力を発揮する。これらの仲間資本は三次元で表されるダイメンジョンを形成し、起業活動を推進していく。これらの仲間資本を大きな手で支えてくれるのが支援の仲間であり、起業家や仲間資本が直面する様々なトラブルに対して、仲間意識を持って、アドバイスしてくれる。このように仲間資本は5つの役割を持った仲間たちによって構成される。これら起業に必要な仲間資本の構造を明らかにしたことが本論文の特徴である。仲間資本を持つことができれば、起業により、生涯現役で働くことが可能になるのである。以下に本論文の各章の概要を述べる。

第1章では、仲間資本の役割や起業プロセスなどを事例に基づきながら説明を行った。

第2章では、国内外で活躍している起業家や経営を引き継ぐ社長に仲間資本が起業にどのように影響しているかのヒアリング結果を分析した。

第3章では、国内の起業家に直接インタビューを行い、仲間資本と起業プロセスを確認した。

第4章では、事業家グループ（ATM会等の会員で独自の事業をすで

に持っている者)と求職者グループ(東北三県のハローワークに登録した者)に対してアンケート調査を行った結果を分析した。この調査結果から、起業家には仲間資本がいるが、失業者には仲間が少なく仲間資本を得にくいことが明らかになった。

第5章は、生涯の目標として起業するためには、仲間づくりにより、仲間関係を形成し、仲間資本を得ることが必要であるという仮説が正しいことを論証し、今後の課題をまとめ、結論とした。

第1章 仲間資本の分類と特徴

第1節 仲間資本の概要

第1項 仲間資本とは

(1) 仲間資本の定義

本論文では、仲間を「若い時から生涯にわたり、体力と環境が許す限り、価値観或いは社会的関心のある程度共有し、起業に関して、ある程度、協力し合える人間同士の関係が築かれた者」として、仲間資本を「起業するにあたって、経営資源を準備するための人的資本としての仲間」と定義する。起業は起業家個人が完全に単独で行動したのではなく、多くの人達とむしろ協働しながら起業している。単なる経営資源の活用ではなく、人間同士の信頼関係に立った協働がある。ある時には無償の修業を行って信頼関係を築き上げた人間関係によって生まれた仲間もいる。このように仲間は起業家が経営資源を準備し、作業をサポートする起業パートナーであり、これらの仲間が仲間資本である。

仲間資本という言葉は経済学では存在しないという指摘があるかも知れない。本来、資本とは原材料や機械、あるいはこれらを購入するための資金を意味しており、労働力と並んで生産に必須の要素とされている。一方、仲間は人間であり、労働力を連想させる。その意味で、仲間資本という言葉は適切でないかも知れない。しかし、労働経済学では「人的資本」という概念を用いる。人的資本とは実は労働力のことであり、伝統的な経済学の概念からすれば奇妙である。労働力は資本であるはずがない。しかし、現実には労働力は訓練して初めて一人前の労働力となり、さらに経験を積んで成熟するものである。人的資本とは、会社が教育訓練により労働力の価値を高めることをあたかも

投資であるかのように見なすことによって、成立した概念である。そして、この概念は半世紀以上使われ続けている。

同様に仲間資本は人間ではあるが、起業に必要な労働力や資本などの経営資源を準備するため必須の存在であり、資本を体現しているものと考えられるのである。その意味で人的資本と同じく、敢えて誤用を犯して新たな概念を作り出したものである。仲間資本なくして、起業はあり得ない、というのが本稿の立場である。

（２）仲間資本の機能

仲間資本は起業スタート時から事業が安定し、組織化されるまでの限定された期間で事業推進の原動力となり、起業家とは必ずしも束縛されない流動的で自由な社交関係の中でお互いが有機的に結びつき、起業に関して協力し合える仲間集団である。起業家と仲間資本は相補性⁴を有し、仲間を活用した相互共生の関係にある。強制力を持った支配関係ではない。しかし、仲間資本同士は起業家との関係とは異なり、類似性を持たず、共通点が少なくても構わない。場合によっては敵対関係にもなる。会社の事業が組織化されると、仲間資本は経営者の一員として残るか、起業家から離れていく。

仲間資本は親から子へ事業を引き継ぐような老舗の場合には、銀行との関係や地域社会との関わりがあり、各種団体に属し、取引先とも長い付き合いがあり、例え、新規事業をスタートする場合であっても、自然に存在している。そのため、仲間資本は表面上、見えにくい存在であり、相続した社長は気が付かない場合がある。

（３）仲間資本が持つ意義

筆者の研究は、従来の起業研究とは視点が異なる。従来の起業の構造分析は組織社会の中でどうやって起業するか、どうやって起業を仕掛けていくか、あるいは起業家個人がどうするのかを論じ、成功者へのインタビューが美談に終始しており、今まで、その起業を一緒に行動し、援助した起業家周辺の人々については論じられていなかった。

⁴ 心理学では歯車が噛み合う

経営は既に組織があり、従業員がいる中での議論であるが、起業は組織もなく、従業員もいない中での議論であることが異なる。

実は起業は一人でできることではない。つねに仲間が必要なのである。その仲間も同志と言えるような強いつながりから、助言者あるいは支援者さらには単なる情報提供者までさまざまな「仲間」が存在する。従来の起業の構造分析でも、起業家個人に関わることは述べられていたが、起業家の廻りに仲間がいる事は述べられていない。

経営と起業に必要なことは異なっていると筆者は考えている。なぜならば、起業は経営に至るまでの準備作業だと考えているからである。起業すると言うことは、言い換えれば、経営に必要な経営資源を準備することである。しかし、個人の起業家だけで全ての経営資源を準備することは難しい。経営資源の準備作業をサポートする起業パートナーが仲間資本であり、今まで経営学では議論されなかった新しい起業理論なのである。

第2項 仲間資本の構造

仲間資本は事業推進の原動力であり、序論で述べたように、それらはビジョンの仲間、力の仲間、知恵の仲間、金の仲間、支援の仲間によって構成されている。図 1.1 に概念図を示す。

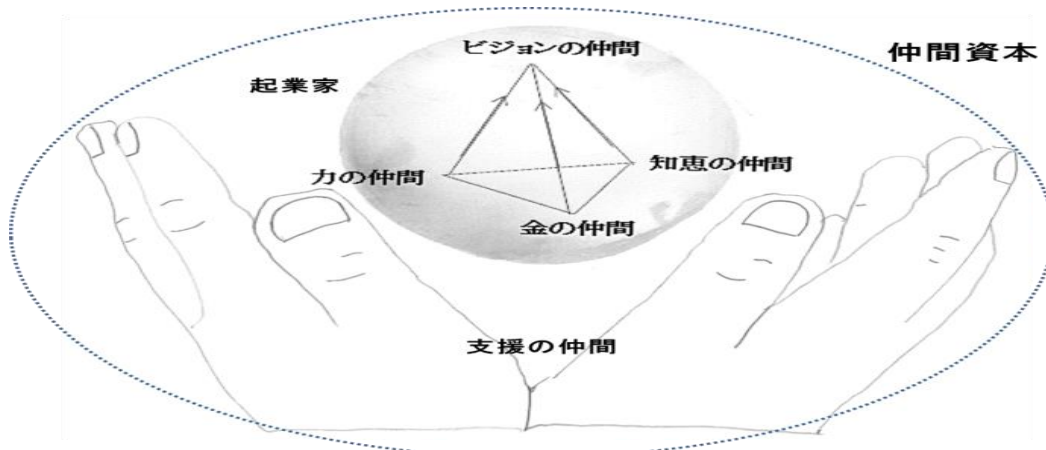


図 1.1 仲間資本の関係図（筆者作成）

起業家が生涯の目標を持ち、ビジョンの仲間は起業家が描いているビジョンをかなえる役割を持ち、具体的な戦略と戦術といった行動計画を仲間資本に示すことによって、仲間資本メンバー全員のベクトルを合わせることができ、起業を成功に導くことができると筆者は考えている。それ故、仲間資本はビジョンの仲間を頂点とした三次元のダイメンジョンで表される立体構造になっており、全体を支援の仲間が支えている構造になっている。では、それぞれの仲間資本がどのような役割を持っているのだろうか。

(1) ビジョンの仲間

起業家は自らの生涯の目標を描いており、その生涯の目標を実現させるために起業の理念を定める。ビジョンの仲間は起業家の理念に基づき、起業のビジョンを設定し、具体的な事業計画として、戦略と戦術を決定する。以下、事例に基づき説明する。

小川の庄を起業した権田氏について述べる⁵。権田氏は米国の短期農業者派遣で3年間、農家が市場を握っている強い米国農業の仕方を勉強してきた時に会った仲間が、権田氏のビジョンの仲間であった。権田氏はビジョンの仲間から強い農業を教わり、将来、起業する会社の戦略を「ある特定の農産物加工品を製造販売し、この分野で市場を握ること」とした。戦略を実行に移すため、農業分野で利益を出すための戦術を検討し、下記のような定めた。付加価値のあるもの、都会人が田舎へ旅行した時に魅力を感じる売れる商品であること、小川村でしか食べることができない商品であること、小川村の女性が作れる商品に限定することなどにした。志を共にするメンバーと戦術について十分検討した結果、一村一品運動として選んだ商品が「おやき」であり、このおやきが改めて小川の庄の主力商品になったのである。この、おやきに的を絞った「志を共にするメンバー」がビジョンの仲間

⁵ 筆者は2011年8月8日 9:00~12:00に株式会社小川の庄を訪ね、ヒアリング調査を行った。

である。

以上のようにビジョンの仲間は起業家が描く起業理念に対して、中長期計画のビジョンを作成し、ビジョンを実行するための戦略と起業を成功に導くための戦術を年次計画にまとめていくことが役割である。

(2) 金の仲間

事業を始めるには資金が必要であるが、起業家には十分な資金がないことが多い。そこで、起業にどれだけの資本が必要なのかを調べ、金融機関等と交渉してくれる人や資本金を調達してくれる人が必要になる。それが金の仲間の役割である。以下、事例に基づき説明する。

まず、ビラックスの小柴氏について述べる⁶。小柴氏が起業するために社員の給料、オフィス家賃、金型代、材料費、工場経費などを計算するとスタート時に 4,000 万円ほどかかることが分った。そこで、小柴氏と二人の兄の会社、さらに経営者の集まりである「時局心話会」と「二火会」の親しいメンバーに事業計画書を持ち込み一人ずつ丁寧に説明し出資の協力を仰いだ。おかげで金の仲間が揃い、最初から 4,000 万円の資本金でスタートすることができた。このように小柴氏の仲間から広く出資を募ることによって、実際に出資に応じた仲間が小柴氏の金の仲間である。

次はイーライト・ジャップンの神崎氏の事例について述べる⁷。神崎氏には資金調達に長けた友人がおり、金融公庫や銀行に融資を交渉し、起業に必要な資金を調達してくれた。神崎氏には、他にも株式分割、優先株の発行等に長けた仲間や、エンジェルとして資金提供してくれる仲間、上場に関して詳しい証券関係の仲間など金の仲間が多い。神崎氏の事例では、金融機関に交渉できる友人が金の仲間であると言える。

以上のように起業家が事業を始めるために必要な資金を調達するた

⁶ 筆者は 2013 年 2 月 21 日 18:00~21:00 に東京都で(株)ビラックスの小柴社長にインタビューを行った。

⁷ 筆者は 2014 年 2 月 21 日 13:00~14:00 に株式会社イーライトジャパンの神崎社長にインタビューを行った。

めに銀行との交渉や資本金を出してくれるメンバーを見つけることが金の仲間の役割である。

(3) 知恵の仲間

ビジョンの仲間が経営計画を立案し、金の仲間が資本金を準備すると、次に必要なことは、知恵の仲間が実行計画に基づき知恵を出して商品を作ることである。以下、事例に基づき具体的に説明する。

まず、いろどりの横石氏の事例を述べる⁸。上勝町の農家から集まった主婦達は、地元で生まれ育った農業のエキスパートであり、市場に出すことが可能な葉っぱが何であり、収穫時期や場所などを熟知している。例えば、まっすぐ高く伸びる木は山の斜面の下の方に植えると葉っぱを採り易い。また、赤もみじは一度葉っぱを全部むしり取ると次に出てくる新芽は色鮮やかな赤い色付きの良い葉っぱが収穫できる。家と家の間の日陰にもみじを植えると紅葉するのが遅く、長く出荷でき、台風の時も葉が傷まないなどの知恵と経験を持っている。このような知恵を持った主婦達が葉っぱのことでお役に立てればという思いで、横石氏の事業へ参加の申し入れを行った。ここで、農家の主婦は知恵の仲間として、仲間資本に参加することになった。山林の葉っぱは世界中どこにでもある。当時、葉っぱは商品ではなかった。しかし、その何の変哲もない葉っぱを市場に出して売れる商品として創り出せたのは上勝町の子婦達の知恵があったからである。

次に小川の庄の権田氏について述べる⁹。小川村に嫁いだ女性はおやきを上手に料理することができる。権田氏はおやき作りが上手な小川村の女性に声をかけ、事業に参加するように促し、知恵の仲間として、数人の女性を見つけることが出来た。おやきについて説明を加えると、地元で採れた季節の野菜を野沢菜・きんぴら・しめじ野菜・あずき・かぼちゃ・なすなどに調理した具を皮で包んで、餡餅のよう

⁸ 筆者は、上勝町を2010年9月16日～18日に訪れ、株式会社いろどりの横石社長にヒアリングした。

⁹ 筆者は2011年8月8日 9:00～12:00に株式会社小川の庄を訪ね、ヒアリング調査を行った。

にして作られる郷土料理である。小川町の主婦は知恵の仲間として、伝統的な料理技術に加えて、有名百貨店や観光土産店に出すために顧客の好みに合った外観や味、具の材料などを研究し、それを各種詰め合わせセットとしてパッケージも工夫し、さらに小川の庄ネットショップでも販売できるようにおやき商品に工夫を加えた。

最後にドトールコーヒーの鳥羽氏について述べる¹⁰。鳥羽氏は東京の喫茶店に15歳から働き始め、24歳で株式会社ドトールコーヒーを設立した。知恵の仲間は当時サンパウロという喫茶店を経営し、ブラジルのコーヒー農園を営んでいた豊竹良氏である。豊竹氏からは喫茶業の仕事への心構えから、ブラジルにて本場のコーヒーづくり、コーヒーの味、店づくりなどのノウハウを教わっている。鳥羽氏は知識の仲間によって、接客の仕方、コーヒー豆の仕入れ方法、おいしいコーヒーの入れ方、コーヒー豆の焙煎方法、さらにコーヒー豆の栽培方法までを教わり、喫茶業を営むためのあらゆる知識を身に付けることが出来た。ドトールコーヒーでは、知恵の仲間によって、低価格で、しかも、カラーリングのモダンで明るい雰囲気があり、若者が気軽に一人でも入り易く、今までの日本には無かった新しいテイストを顧客に提供することができた。

以上のように起業家のビジョンを実現させるために知恵の仲間は、商品開発や技術開発などを行い、どのようにしたら付加価値を高められるか、さらに商標権や特許権、企業価値を高めるためのブランドや技術、ノウハウなど無形の経営資源についても知恵を働かせる役割を持っている。

(4) 力の仲間

ビジョンの仲間、金の仲間、知恵の仲間によって、商品が揃うと、この商品売って、会社の利益に結びつける力が必要である。力の仲間は仲間資本を取りまとめ、製造された商品を販売し、適切な管理を行って利益を捻出する役割をもっている。以下、事例に基づき説明す

¹⁰ 筆者は鳥羽博道氏に2012年4月14日ドトールコーヒー銀座店にてヒアリングした。

る。

まず、いろどりの横石氏について述べる¹¹。上勝町の葉っぱ事業を商売にするためにPOSシステムの展開が必要になった時に、通信機に詳しい力の仲間の存在があった。POSシステムを導入するには莫大な資金が必要であったが、当時の通産省が公募していたIT関連の実証事業に力の仲間とともに徹夜でシステム設計から公募に必要な書類を作成し、採用されることになったので資金が調達できた。顧客が商品発注依頼をするとPOSシステムによって、生産者にパソコンと無線FAXにて市況情報と緊急注文を流す。生産者は午前中に商品を収穫しJAに出荷する。JAは午後全国市場に向けて出荷し、料亭やホテル等に商品が届けられる。このPOSシステムによって、多品種・少量生産・短納期・即日発送・安定供給を実現可能にすることができた。この受発注システムの開発によって、上勝町の葉っぱ事業が全国展開に成功したと言える。POSシステム導入を実現するのに協力した人たちは、事業の効率化によって利益の確保を実現したのであり、その意味で「力の仲間」なのである。

次に高齢社の上田氏について述べる¹²。上田氏は高循環経営で運営することを考えていた。その為には、事業全体のPDCAを廻す役割¹³を担い、営業によって、売上を伸ばし、利益を上げることを役割とした力の仲間が必要になった。従業員に対しては、高処置、高賃労働、顧客に対しては、販売高サービス、会社に対しては、高収益を実現させることが上田氏の考える高循環経営である。これらをパートで働く高齢者が主力の社員の中で、トータルに管理・実行できる人材は、そう簡単に見つけることは出来ない。これらが出来る人材を上田氏は力の仲間として東京ガスの営業企画部門OBから見つけ出し、高齢社に呼

¹¹ 筆者は、上勝町を2010年9月16日～18日に訪れ、株式会社いろどりの横石社長にヒアリングした。

¹² 筆者は2013年2月18日に株式会社高齢社の上田研二代表取締役会長へインタビューを行った。

¹³ PDCAはPlan,Do,Check,Actionの一連のサイクルを示す。

び寄せた。高齢社の力の仲間とは、起業家である上田氏の考えを適切な管理体制を構築することにより、実現した有能な仲間である。

最後に司建物管理有限会社の川又氏について述べる¹⁴。ウイークリーマンションの販売は主に週刊誌の半ページに掲載した宣伝を行っていた。川又氏は、メディアは経営の柱の一つと考えており、自分が言いたい事を好きなようにメディアを通してみんなに伝えることができると考えていた。その為、メディア関係者の仲間を積極的に増やしてきた。ある時、某テレビ局の営業をしている仲間の一人が事務所を訪ねて来て、夏休みのスポンサーにならないかとの提案があった。早速、某テレビ局に申込み、家族で撮影し、放映された結果、ウイークリーマンションの申込が10倍に増えた。このテレビ局の仲間が川又氏の力の仲間である。力の仲間はその後、NHKなどテレビ16局を川又氏に紹介し、各局から取材を受け、知名度が上昇した。力の仲間の協力があつてこそ、ウイークリーマンションを世に知らしめることができたと言っても過言ではないだろう。このように、販売力を高めることに成功するのを支援してくれた人たちも「力の仲間」の一例である。

以上のように起業家のビジョンを実現させるために力の仲間は管理能力や販売力を高めることを通じて利益の確保を推進する協力者として活躍する仲間資本である。

(5) 支援の仲間

起業家のビジョンを実現させるために支援の仲間は、起業家にとって、他の仲間資本とは異なり、師匠のような存在である。起業家が推進する事業のために多くの資源と機会、新しいアイデアを与えてくれる仲間が支援の仲間である。起業をスタートすることが出来ても、起業の過程で、多種多様な問題が発生する。その問題をしがらみと呼び、しがらみを解決する時に相談できるのが、仲間資本の最後の仲間であり、師匠的な存在である支援の仲間である。支援の仲間は個人又は機関であり、しがらみが発生した時に、支援の仲間からのアドバイスが

¹⁴ 筆者は2015年8月2日12:30~1:30に川又三智彦氏にヒアリングした。

最も有効になり、起業家を全面的に助けてくれる存在である。又、起業家に対してだけではなく、仲間資本のメンバーに対してもアドバイザー的な存在である。さらに、支援の仲間は日々の業務遂行だけでなく、事業方針の決定や、異常・緊急事態に発生する大きなトラブルの対応になくってはならない存在となる。起業家が事業を始めると多くの課題に遭遇するものである。さらに事業を拡大する時にも起業家が経験していない未知の世界に突入する。それらの課題を解決するためには長年の経験から得られた知見を持ったアドバイザーとしての支援の仲間が必要になる。支援の仲間には世間に対して重大な影響を及ぼし、新規事業を意図も簡単に推進できるだけの才能や権力を持つ偉大な仲間もあり、将来の経営を左右するような大きな影響力を持っている場合もある。支援の仲間は自らが起業する必要がない為、第一線を退いた経験豊富な熟年者もなり得る。起業家は支援の仲間が持つネームバリューを活用することが期待でき、会社の大きな後ろ盾として、業界の信用力を得ることが可能となる。よって、事業展開を容易にすることもできる。一方、仲間資本は起業家が成長するにつれ、その実力によって、メンバーが変わっていく。あたかもヤドカリが成長する毎に殻を変えるのに似ている。以下、事例に基づき説明する。

先ず、いかしあい隊の白根氏の事例を述べる¹⁵。いかしあい隊はインキュベーションの支援ビジネスを行っている。この事業は起業家にさまざまな事業家を紹介したり、交流の機会を設けたりするものであり、信頼できる人脈づくりがビジネスの鍵である。白根氏はレンタルレコード会社を起業した経験がある牛久保氏の信頼を得て、彼の持つ人脈を活用し、このビジネスを立ち上げた。牛久保氏の持つ様々な情報を自由に活用できたことが事業の成功の鍵であった。さらに牛久保氏は白根氏に活動資金を提供し、会社設立を助けた。白根氏は事業経験に乏しかった為、会社経営上の問題に直面すると牛久保氏に助言を求め解決を図った。この様に牛久保氏は資金の提供としては金の仲間

¹⁵ 筆者は2015年2月11日(水) いかしあい隊の白根社長にインタビューを行った。

であるが単にそれに留まらず、経営のノウハウや問題解決方法など経営全般に渡って支援した。これが支援の仲間とする理由である。

最後に阿部整興の事例を述べる¹⁶。阿部整興の支援の仲間は多い。例えば、K氏が不動産業界の動向を教えてくれ、多くのビルを手に入れることができた。公益社団法人東京都宅地建物取引業協会の荒川支部では、専門知識や最新情報など具体的に支援をしてくれ、バブル崩壊時では不動産会社の立場にたったアドバイスをもらい、バブル崩壊時代を切り抜けることができた。主力の事務員が急に会社を辞めるようになって事務作業が一時ストップしたことがあった。そこで、支援の仲間の一人である職業安定所の職員が事務所に尋ねてくれ、事務員を探してくれた。日頃から地域活動に参加していたので、職業安定所も仲間意識を持って、速やかに新しい事務員の紹介をしてくれた。

次に仲間資本の特徴を具体的な事例に基づいて説明する。

第2節 仲間資本と起業

第1項 仲間資本の事例

仲間資本がどのような役割を持っているのか、前項で述べたが、仲間資本にはどのような特徴があるのかを東京都荒川区で現役社長として活躍している筆者の起業事例から明らかにしていく。

筆者は幼い頃からいつか自社所有のビルを持ちたいという漠然とした生涯の目標を持つようになった。そして、努力の末にその目標を実現した。それはまた、仲間の形成による起業のプロセスでもあったのである。

(1) 靴デザイン会社（生涯の目標を達成するための第一ステップ）

筆者は幼い頃に両親を失っており、生活の為に東京浅草に住込みで、靴職人の親方の元で丁稚奉公として必死に働き、靴関係者や地域の

¹⁶ 1964年に株式会社阿部整興を設立し、現在は不動産業を営んでいる。

人々と家族の一員として接し、多少の信頼を得られるようになった。そして、身の丈に合った職人の仲間関係を構築していった。「身の丈に合った」というのは、起業のプロセスは段階的に成長していくが、その段階ごとに「身の丈に合った」仲間が形成され、起業を成功させていくからである。この時、筆者はまさに最初の起業に向けて、最初の仲間を得たのである。

生涯の目標であるビルを所有するためには、靴職人の給与ではいくら貯蓄してもビルを購入することが出来ないのである。よって、起業によってお金を稼ぎ、ビルを購入できる資本金を獲得することが必要であった。起業するにあたって、まずは親方や得意先、弟子、近所の人々に靴の製造会社を起業することを相談した。筆者は親方の元で靴を一心不乱に作る傍ら、得意先への挨拶は勿論であるが、業務上の問合せや問題時での素早い対応を行い、得意先から信頼を得ようになり、起業家の仲間関係 Av¹⁷を築いていた。昔から得意先の Va¹⁸氏は靴の最新のデザインを何となく、話しのついでに筆者に伝えており、筆者が独立すると、ビジョンの仲間として起業に協力するようになった。筆者と得意先の Va 氏はダンスホールやエレキバンドなどのダンスブーム到来もあって、これからはハイヒールに合ったモダンな靴のデザインが重要になるとの考えで意見が一致していたのである。筆者は靴のデザイン業がビジネス・チャンスになることを確信し、起業の主業務を靴のデザインにすることに決めた。筆者が独立して起業するや否や、仲間関係 Av に属している得意先の Va 氏から靴のデザインをしてくれと頼まれた。親方からは独立の祝いをしてもらい、さらに親方が手放してもよい得意先を暖簾分けしてもらい、円満退社することができた。このことは、親方から信頼されていた証拠であり、また親方の支援の下に事業を開始できるということを意味していた。さらに、筆者は既に仕入先と仲間関係を確立していた。それは、新規の取引では

¹⁷ 仲間関係 Av：第1ステップの仲間関係 A のうちのビジョン (vision) の仲間を示す。

¹⁸ 仲間関係 Aa のビジョンの仲間を示す。

原材料の仕入れ先から購入する際は前払いが通常であったが、親方の下で働いていた時に培った信用により筆者には通い帳で後払い方式を採用してもらうことが出来たことから分かる。このようにして、21歳の時（1964年）に靴のデザインを主業務とし、モダンなデザインの靴を顧客に提供するという最初のビジョン A を掲げた会社を設立することになった。得意先の Va 氏は最新のデザイン雑誌などから、流行を先取りしたモデルを選ぶなど、具体的な戦略と戦術を筆者に示し、ビジョンの仲間になった。

筆者が靴職人の元で丁稚奉公を始めた時は、靴の製造に関して全くの素人であった。親方は勿論であるが兄弟子達からも技術指導を受け、同僚とは技術を競い合いながら友情を深め、仲間関係 Aw¹⁹を構築していった。親方 Wa²⁰氏は筆者が独立し、起業してからも筆者に対して、複雑で繊細なデザインなどあらゆる技術的な指導をしてくれ、知恵の仲間になった。

筆者が靴の丁稚奉公を始めたのはまだ10代であり、余暇には職人仲間と雑談や遊びを通して、職人達の仲間関係 Ap²¹が自然に形成されていった。起業して、靴職人見習いを募集すると直ぐに仲間関係 Ap に属する仲間から一人の靴職人見習い Pa²²氏を紹介してもらった。筆者は彼を自分の弟子として採用すると、その弟子はすぐに仕事の要領を得て、発注先から靴のデザインをヒアリングし、デザインの原型を作り、製甲屋や箱屋と靴の流通システムに乗せていくまでの一連の作業が出来るようになり、力の仲間になった。

しがらみとして、親方の取引先を奪ってはいけないという掟があったので、親方が暖簾分けとして譲ってくれた利益のあまり出ない不利な取引先を中心に取引を展開し、親方と競合しないようにした。親方から譲ってもらった取引先は筆者に対して、工場の軒先を作業場兼住

¹⁹ 仲間関係 Aw：第1ステップの仲間関係 A のうちの知恵（wisdom）の仲間を示す。

²⁰ 仲間関係 Aw の知恵の仲間を示す。

²¹ 仲間関係 Ap：同じく、第1ステップの仲間関係 A のうちの力（power）の仲間を示す。

²² 仲間関係 Ap の力の仲間を示す。

まいとして貸してくれた。筆者のデザイン会社が客先の工場の敷地内にあることで靴製造の効率が一気に高まり、筆者と取引先に以前には増して信頼感が生まれ、仲間関係 Aa^{23} が出来上がった。その取引先の社長 Aa^{24} 氏は知っている取引先を筆者に逐一紹介してくれた。資本金が乏しかった筆者にとって、仕事場の提供と仕事を紹介してくれる社長 Aa 氏は他の仲間とは異なり、筆者を支えてくれる最も重要な支援の仲間になった。

筆者は浅草生まれで、この下町に住み込みで働く傍ら、多くの幼馴染と遊ぶうちに近所の人々から可愛がられる存在となり、仲間関係 Am^{25} が出来上がっていた。そんな仲間関係 Am として、職場に出入りしていた近所の電気店より信用金庫に務めている Ma^{26} 氏を紹介してもらった。 Ma 氏は筆者が22才（1965年）の時に東京都台東区の事務所や作業場、賃貸アパートなどを建設するための資金として400万円を融資してくれ、金の仲間になった。

これで、ビジョンの仲間 Va 氏、知恵の仲間 Wa 氏、力の仲間 Pa 氏、金の仲間 Ma 氏、支援の仲間 Aa 氏が揃い、仲間資本 A が揃った。このように筆者のビジョンの方向にベクトルを合わせてくれる身近で、協力してくれる専門知識を持った仲間関係 A にある仲間達が筆者を支え、彼らが仲間資本 A に変わり、事業を展開していった。仲間関係 A は筆者の身近にいる近所の人々や職場に関係する人々であり、靴職人として身の丈に合った小さな集団であった。靴のデザイン会社の仕事も客先から注文を受けて、デザインをして靴の型枠を作るといった筆者の実力に適した身の丈に合った仕事であり、小さな業界の中での起業であった。筆者は儲かったお金を貯めて、浅草に木造アパートを建設し、家主となった。余暇には地元出身の議員の選挙活動や地域のボランティア活動にも参加するようになった。こうして彼はビジョン実現の第

²³ 仲間関係 Aa ：第1ステップの仲間関係 A のうちの支援（adviser）の仲間を示す。

²⁴ 仲間関係 Aa の支援の仲間を示す。

²⁵ 仲間関係 Am ：同じく、第1ステップの仲間関係 A のうちの金（money）の仲間を示す。

²⁶ 仲間関係 Am の金の仲間を示す。

一步を歩み始めたのである。この時の資本金は 300 万円であった。

(2) 音楽事務所（生涯の目標を達成するための第二ステップ）

33 歳の時（1976 年）には靴のデザインの仕事による靴関係の仲間に加え、当時のアパート経営による仲間やボランティアの仲間、中小企業の経営者達と幾つかの仲間関係 B を築くようになり、起業初期の仲間関係 A と比べ、一廻り大きな仲間関係 B となっていた。筆者は生涯の目標に近づくための第二段階として、自宅を兼ねた 5 階建てのマンションを建設することにした。先ず、マンションを建設するための場所探しから始めた。駅から近い物件として、東京都荒川区に最適な場所を見つけた。収益性を考え、1F は筆者の祖父と昔、親交があった寿司屋に店を出してもらい、2F は筆者の自宅と店舗、3F は居住用が 2 部屋と店舗用、4F と 5F は居住用としてそれぞれ賃貸することに決めた。そこで、東京都台東区で建設した賃貸アパートで既に仲間関係 A の関係にあった設計事務所に相談し、東京都荒川区にある信用金庫を紹介してもらい融資の相談に乗ってもらうことにした。筆者は早速、信用金庫に挨拶に行き、仲間関係 B_m²⁷ を築くようになった。仲間関係 B_m の中から筆者に対しての融資担当者 Mb²⁸ 氏が決まり、自社ビル建設費用として、1 億円の融資手続きをしてくれたので、自宅兼賃貸マンションを建設することができた。

筆者は当時経営していた浅草の木造アパートの家賃を集金し、建屋の修理を行うため頻繁にアパートを訪れ、賃借人達と話しをするようになってから、家主として、多少の信頼を得られるようになり、仲間関係 B_v²⁹ を形成するようになる。筆者がいつもの家賃の集金でアパートを訪れるとその中の一人の住人 Vb³⁰ 氏から筆者に新規事業についての相談があった。Vb 氏の夫はキャバレーのマネージャーをしており、いつもキャバレーの景気の良さを聞かされており、さらに電気製品の

²⁷ 仲間関係 B_m：第 2 ステップの仲間関係 B のうちの力（money）の仲間を示す。

²⁸ 仲間関係 B_m の金の仲間を示す。

²⁹ 仲間関係 B_v：第 2 ステップの仲間関係 B のうちのビジョン（vision）の仲間を示す。

³⁰ 仲間関係 B_v のビジョンの仲間を示す。

技術革新によってカラオケ機器が出現したこともあって、カラオケブームが到来することを確信していた。そこで、Vb氏は筆者に楽しく歌って踊れる場を顧客に提供しないか（ビジョン B）とカラオケ喫茶を起業する話しを持ちかけたところ、筆者の考えと一致し、その提案を具体的に進めることになった。その後、筆者はVb氏と何回か打合せをしていく中で、Vb氏は具体的に上記に示した様な戦略と戦術を筆者に説明し、ビジョンの仲間としてカラオケ喫茶の起業に参加することになった。筆者は新しく建設した自宅兼マンションの2階店舗をカラオケ喫茶店にすることを決め、ビジョンの仲間Vb氏をママとして迎え入れ、カラオケ喫茶を開業することで音楽事業の第一歩を踏み出すことになった。

カラオケ喫茶を開業し、エンターテイメントとして、歌手を招くようになると、地域の顧客以外にも遠くから顧客が来るようになった。さらに当時はカラオケ機器の導入が珍しかったために同業者からカラオケ機器の貸し出しを求める声も多くなり、筆者は昼にカラオケ喫茶機器の販売をして、夜はカラオケ喫茶の経営とカラオケに関係する仲間関係 Bw³¹を形成するようになった。ある日、カラオケ喫茶にある芸能プロダクションに所属していた歌手 Wb³²氏が流しとしてやって来た。筆者とWb氏はすぐに打ち解け、次回もカラオケ喫茶に来るように依頼しているうちにお互いが信頼を持つようになり、仲間関係 Bw のメンバーになった。その後、Wb氏と筆者は何回か打合せを行い、Wb氏は近所のスナック廻りや全国キャラバンなどの企画を筆者に提案すると筆者もそのアイデアを気に入り、実行するようになった。Wb氏は知恵の仲間として、人気歌手をカラオケ喫茶に招くなど顧客の集客に貢献し、さらに刑務所や養老院へ歌の慰問に顧客を連れて行き、その顧客をWb氏の生徒として、カラオケ喫茶で指導するなどカラオケ喫茶から音楽事業へ発展するための礎を作った。

³¹ 仲間関係 Bw: 同じく、第2ステップの仲間関係 B のうちの知恵 (wisdom) の仲間を示す。

³² 仲間関係 Bw の知恵の仲間を示す。

カラオケ喫茶の顧客が増大し、慰問など人前で歌を披露する機会が多くなると、カラオケ喫茶とは別に本格的に歌のレッスンを受けることができる音楽事務所を持ちたいという新たな目標を抱くようになった。筆者はこの頃、地元出身議員の選挙活動を手伝う選挙ボランティアを始めており、ボランティアとして手伝ってくれている人々や議員を訪れる政治家や経営者から多少の信頼を得られるようになり、仲間関係 Ba³³を築いていた。筆者は仲間関係 Ba の中で本格的に歌のレッスンを受けられる音楽事務所を作りたい旨を仲間関係 Ba に属する彼の師匠的な存在である Ab³⁴氏に相談した。すると Ab 氏は快く、彼の知り合いで著名な音楽家 Pb³⁵氏を紹介してくれた。この時の Ab 氏が支援の仲間である。

筆者は早速、紹介して貰った音楽家 Pb³⁶氏を訪れ、新人歌手の発掘と育成を行う音楽事務所について、話し合いを進めることによって、筆者と音楽家 Pb 氏が信頼を持つようになり、仲間関係 Bp が生まれた。音楽事務所との話し合いの中で、東京都港区に音楽事務所を新たに開設することにした。音楽家 Pb 氏は新人歌手の発掘と育成に尽力するだけでなく、ホテルへ専属バンドの派遣なども行い、音楽に関して総合的な力を発揮できる力の仲間になった。

これで、ビジョンの仲間 Vb 氏、金の仲間 Mb 氏、知恵の仲間 Wb 氏、力の仲間 Pb 氏、支援の仲間 Ab 氏という仲間資本 B が揃った。さて、筆者が音楽事業を始めると同時に筆者の妻は同じビルの3階で健康美容瘦身研究所としてエステティックサロンを始めるようになった。カラオケ喫茶は順調に売り上げを伸ばしていたが、ある時、ビジョンの仲間である Vb 婦人が、カラオケ喫茶店の常連客と店を共同運営したいので独立したいと申し出でがあり、しがらみが発生することになった。このしがらみによって、カラオケ喫茶を止めることになるが、筆者は

³³ 仲間関係 Ba：第2ステップの仲間関係 B のうちの支援 (adviser) の仲間を示す。

³⁴ 仲間関係 Ba の支援の仲間を示す。

³⁵ 仲間関係 Bp の力の仲間を示す。

³⁶ 仲間関係 Bp：同じく、第2ステップの仲間関係 B のうちの力 (power) の仲間を示す。

逆に好機と捉え、生涯の目標である不動産会社の事務所をカラオケ喫茶のあった場所に設けることにした。

以上より、筆者の身近にいる仲間関係から、新規事業のビジョンを提案されたことから、今までに経験のない分野の専門家を最初の起業とは異なった仲間関係から新しい仲間資本 B を見つけ、事業の拡大に成功した。筆者は仲間関係 A に加え、カラオケ喫茶関係者、カラオケ機器の関係者、音楽事務所関係者、歌手と全国キャラバンした時の関係者、自宅兼マンションの関係者、エステティックサロンの関係者、融資に携わった銀行関係者、選挙活動や地域ボランティアの関係者などを含めたより大きな仲間関係 B に拡大させていった。事業内容は製造業から収益性の高いサービス業に変化し、筆者の実力も職人からサービス産業を手掛ける社長として、幅広く成長することになった。この時の資本金はビジョン A の際の 300 万円から 600 万円に増加していた。

(3) 不動産会社（生涯の目標を達成するための最終ステップ）

38 歳の時（1981 年）には、靴のデザイン会社は収益が少ないので弟子に譲り、カラオケ喫茶はしがらみの発生により止め、不動産会社を始めるための店舗に改装することにした。筆者は妻が経営していた健康美容瘦身研究所と自社ビルの家主の仕事を主な業務としていた。筆者は靴の製造業から音楽関係のサービス業に至るまで幅広い仲間関係 B を保ちながら、自宅兼マンションの家賃収入を得て、日中は妻のエステティックを手伝いながら、顧客との間に仲間関係 C を構築していった。ある日、顧客の一人が筆者に対して、あるボランティア団体を紹介した。その団体は政治家や経営者が多く、会員の紹介がないと入会できないものであった。筆者は勉強の為、そのボランティア団体に加入し、定例会や講演会、海外視察や各種ボランティア活動を行うようになり、多くの事を学び、仲間関係 C を広げていった。このような活動から、靴製造や音楽における仲間関係とは異なった政治家や大企業の経営者達、さらに不動産関係者、銀行関係者、弁護士達を加えた

大きな仲間関係 C を構築するようになった。これらの仲間関係 C から、不動産業界の動向や土地価格の変動、ビル建設などの情報が入るようになり、筆者自らの生涯の目標に描いていたように自社ビルを管理する不動産管理とビルの設計・建築業を営む会社を設立してもやっていける自信を持つようになった。その後、筆者は数棟の自社ビルを建設するというビジョン C を掲げるようになった。ビルを持ちたいというビジョンは、今や単なる家主の域を超えて不動産事業家の第 3 段階へと展開したのである。

筆者は東京都荒川区に家族と暮らし、町内会などの行事に積極的に参加するようになり、荒川区に仲間関係 Cv³⁷を築くようになる。町内会に分譲マンションを設計・建築・販売・管理を行っている不動産会社があり、そこの社長である Vc³⁸氏と町内会の行事を一緒に行っていくうちに筆者と不動産会社の社長が懇意になり、お互いが信頼をおくような仲間関係になった。Vc 氏は筆者と会う度に都心におけるビルオーナーの役割や注意点、中古ビルを買収するときのノウハウ、全国的な不動産事業の展開など筆者に進むべき方向などを示してくれ、さらに駅前のビルを購入すると不景気になっても販売できるといった知見なども筆者に教えてくれるような仲間関係 Cv となった。話しの中で、不動産業を始めたいと相談すると、Vc 氏は筆者に 1 級建築士や宅建取引主任者、大手金融機関などを仲間に入れるような戦略と戦術を実行する必要があることを提言した。筆者はこの提言を快く受け入れたので、Vc 氏はビジョンの仲間になった。

筆者はエステティックの社員らと誕生会や食事会などを行い、社員とは良好な仲間関係 Cp³⁹が生まれるようになっていた。筆者が社員に対して、生涯の目標である不動産会社を立ち上げるビジョン C を語っていると社員の一人が知り合いに宅建取引主任者 Pc⁴⁰氏がいるので、

³⁷ 仲間関係 Cv：第 3 ステップの仲間関係 C のうちのビジョン (vision) の仲間を示す。

³⁸ 仲間関係 Cv のビジョンの仲間を示す。

³⁹ 仲間関係 Cp：第 3 ステップの仲間関係 C のうちの力 (power) の仲間を示す。

⁴⁰ 仲間関係 Cp の力の仲間を示す。

筆者に紹介したいと言ってきた。早速、筆者は Pc 氏の面接を行い、採用することにした。筆者はその後、自社ビルの 2 階でカラオケ喫茶のあった部屋に不動産事務所を開設し、Pc 氏を従業員として雇い入れることにした。Pc 氏は地域の不動産会社を営業して廻り、FAX などによる宣伝なども積極的に行うことによって、売上を伸ばし、不動産売買や賃貸契約などを手掛ける力の仲間になっていった。

筆者の生涯の目標である自社ビルを増やすには自社でビルの設計が可能であり、施工もできる社員が必要であり、不動産賃貸とは別に設計・施工が出来る従業員を採用することにした。ビルの設計・施工をするようになると今までと異なった仲間達と知り合うようになり、建築関係の仲間関係 Cw⁴¹が新たに形成されることになった。ある時、従業員が筆者に知り合いで実力がある 1 級建築士 Wc⁴²氏がいるので採用しないかと提案した。早速、筆者は 1 級建築士 Wc 氏を面接すると、筆者と Wc 氏が意気投合し、Wc 氏を採用することにした。この Wc 氏は 1 級建築士としての実力を発揮し、多くのビルの設計と施工を担当する知恵の仲間になった。

筆者はエステティックの顧客から紹介されたボランティア団体で、会合や慈善活動を行っていくうちに仲間関係 Cm⁴³を形成するようになっていた。慈善活動を行いながら、筆者は新しく購入するビルの話しを仲間関係 Cm にすると、仲間の一人がビルを購入する時の資金を低金利で貸したい都銀があることを筆者に教えた。早速、筆者は紹介された都銀に行き、担当の Mc⁴⁴氏を紹介してもらい、自社ビルを増やすというビジョンを Mc 氏に話した。さらに筆者は担当の Mc 氏に対して、新たに取得する東京都墨田区に 24 棟目のビル建設費用として必要な資金 6 億円の調達を依頼すると、Mc 氏はその要求を実現させ、金の仲間になった。

⁴¹ 仲間関係 Cw: 同じく、第 3 ステップの仲間関係 C のうちの知恵 (wisdom) の仲間を示す。

⁴² 仲間関係 Cw の知恵の仲間を示す。

⁴³ 仲間関係 Cm: 同じく、第 3 ステップの仲間関係 C のうちの金 (money) の仲間を示す。

⁴⁴ 仲間関係 Cm の金の仲間を示す。

この一方で、しがらみとして、バブル崩壊時に不動産価値が暴落し、銀行の貸し剥がしに遭遇した。この時に筆者は民商⁴⁵に加入しており、不動産関係者との会合や活動に参加し、仲間関係 Ca⁴⁶を形成していた。筆者は銀行の貸し剥がしに遭遇したことを民商の代表である Ac⁴⁷氏に相談したところ、親身になって筆者に対策案を提案し、実際に地元の政治家や銀行との交渉の時も力強いアドバイスをしてくれ、支援の仲間として筆者を救った。

以上より、筆者は幾つかの事業を始めていたが、生涯の目標に沿って不動産事業を新たなビジョン C として掲げ、そのビジョン C に呼応するかのようには別の仲間関係から全く新しい分野の専門家達であるビジョンの仲間 Vc 氏、力の仲間 Pc 氏、知恵の仲間 Wc 氏、金の仲間 Mc 氏、支援の仲間 Ac 氏が揃い、仲間資本 C として得て、その仲間資本 C が見事に筆者のビジョンを実現させている。筆者の仲間関係 C は今までに築き上げた仲間関係 A、仲間関係 B に加え、町内会活動やボランティア活動で知り合った関係者に不動産関係者、筆者が手掛けた事業関係者など、さらに大きな仲間関係 C に拡大し、筆者の事業に見合った、身の丈の大きさに成長したと言える。筆者も製造業からサービス業、さらにビル建設業、不動産賃貸業を経営する実力を付け筆者の生涯の目標を達成することができた。資本金は 600 万円から 1000 万円に増大した。

現在も筆者自らが都内の数千件の不動産会社を廻りながら不動産業界の状況を直接肌身で感じながら、さらに経営者の集いや勉強会に参加して、知見を深めつつ、新たな仲間を増やし、筆者の仲間関係 C を拡大させ、より安定した組織による経営を目指した活動を行っている。筆者が新しい事業を展開した過程を整理すると、筆者は先ず、起業時までに築き上げた仲間関係と筆者の実力に適した身の丈に合った仲間資本を見つけることによって、事業を始めている。次の事業を展開す

⁴⁵ 全国商工団体連合会の略で、小企業の営業と暮らしを支え合う中小業者の団体である。

⁴⁶ 仲間関係 Ca：第 3 ステップの仲間関係 C のうちの支援 (adviser) の仲間を示す。

⁴⁷ 仲間関係 Ca の支援の仲間を示す。

る時は筆者の能力もそれなりに高くなり、仲間関係も拡大させ、一廻り大きくなった実力のある仲間資本を見つけ、事業規模に対して、身の丈に合った事業を展開している。又、筆者がビジョンを掲げると仲間関係にある仲間の中から、仲間資本の構成員であるビジョンの仲間が具体的な戦略と戦術を提案し、他の仲間関係にある仲間から有意義なアドバイスを貰い、起業に必要な資金を金の仲間が調達し、専門的な知識を持った仲間が知恵を出して事業を推進していく知恵の仲間、製品やサービスを実際に販売して売上げていく力の仲間が集まったこと、さらに、しがらみが発生すると筆者と仲間関係にある支援の仲間が、しがらみを取り除いてくれていることが共通しており、特徴でもある。しがらみについては次項で述べる。

第2項 仲間資本から起業へのプロセス

(1) 起業における「しがらみ」について

「しがらみ」が発生した時にそれを取り除くことが出来なければ、起業に何らかの支障が生じ、成功に導くことができない。仲間資本の事例では、独立時の親方の得意先を奪ってはいけないという「しがらみ」があった。もしも、筆者が親方の得意先を奪ったならば、筆者は、この地区で同じ業種では働くことができなくなっていたらう。また、カラオケ喫茶店のママの独立という「しがらみ」があった。筆者はママと喧嘩をせずに経営権を譲り、筆者の妻が経営するエステサロンに事業をシフトしていき、生活費を確保していった。さらに、バブル崩壊後の銀行の貸し剥がしという「しがらみ」が発生した時には、筆者は倒産の危機に遭遇したが、支援の仲間であった民商が筆者を助け、倒産を免れている。以上より、筆者は仲間の協力を得ることによって、「しがらみ」を除去し、今日まで経営を拡大させている。改めて、起業における「しがらみ」とは何かについて以下に述べる。

起業を進めていく過程で、同じ理想を持っておらず、目的追求を妨

げるような行動をする人、あるいは同じ夢を持ち気が合うのに、不正を働く人など仲間にそぐわない人々にも遭遇することがある。また、起業プロセスの途中で訴訟や事件などの障害が降り注ぐ場合もある。このように事業を妨害し、事業にまとりついて、起業の邪魔をする事象を「しがらみ」と定義する。

実際、古くから「しがらみ」という言葉は和歌にも使われている。百人一首に「山川に 風のかけたる しがらみは 流れもあへぬ 紅葉なりけり」とあるように、美しかった紅葉が、「しがらみ」となって起業を邪魔する場合がある。この場合、川の紅葉は障害となるので取り除かないとしない。しかし、紅葉の木はそのままにし、美しい紅葉をいつも見せて欲しいと起業家は願っている。このようにしがらみは取り除かないといけませんが、根こそぎ取り除くのではなく、有用で大切な部分は温存しておくことが大切なのである。

仲間資本の事例では、筆者は、ことわざにあるように「立つ鳥跡を濁さず」を意識して、独立する時に「しがらみ」を発生させないように仲間関係を大切に、筆者自らが「しがらみ」を発生させないように努力している。起業し事業を推進していく過程で、「しがらみ」に遭遇しないことは有り得ない。筆者は、「しがらみ」が起業には必然のものであり、「しがらみ」を全力で取り除いた起業家だけが、起業を成功に導けると考えている。「しがらみ」には、小さなものから、津波のように経営を根底から覆す程の大きなものまである。小さな「しがらみ」も排除しないといつかは肥大化し、起業の足かせとなる場合もある。

起業しても会社は3年で半数、又、数年で1割程度しか存続し得ていない。これは、起業家が「しがらみ」を取り除くことができたかどうかの影響していると考えて良いだろう。数年を経て、「しがらみ」を取り除きながら仲間づくりを拡大させ、起業に必要な仲間関係を形成できた起業家が会社を成長・活性化させることが可能であり、社員も生き生きと働くことができる。「大きなしがらみ」を取り除くことが出来なかった起業家の会社は倒産し、その社員は生活苦に喘ぎ、家族も

離散となり、悲惨な状況に陥る可能性が高い。起業家は「しがらみ」から逃げ出すことは出来ないのである。

「しがらみ」を取り除くことが必要であることは言うまでもないが、「しがらみ」に繋がっている「縁」は大事にし、仲間関係の一員として存続させることも必要である。上述の和歌に見られる紅葉は、美しい仲間であったのであり、いつまでも大切にしなければならないという意味に解釈できる。筆者の起業事例として、1990年から実施された総量規制によって、筆者の良き仲間として、多くの助言をしてきた金融機関が急に筆者を苦しめる「しがらみ」となり、多くの企業が倒産したにも関わらず、今も金融機関は筆者に無くてはならない存在であり、仲間に取り入れるべき存在であることに違いない。

起業家にとって、「しがらみ」は取り除かねば、最悪の場合、倒産を招く要素にもなり兼ねない危険な存在であるが、「縁」は大切にし、距離を置きながらも縁を切らないように慎重に行動することも必要である。なぜならば、そんな縁の先にはすばらしい仲間が見つかるからであり、仲間関係を広げるために必要なことになる。

(2) 仲間資本と起業モデル

仲間資本の事例では仲間資本から起業へと発展していることが記載されているが、実際に仲間資本を得ることの難易度や起業へのプロセスについて、整理してみる。

ソーシャル・キャピタル論で述べたスタンレー・ミルグラムの「スモール・ワールド現象」から、起業するために必要な仲間資本の一人を見つけるには多くても6人の仲間を介することで遭遇することが可能であることが分かる⁴⁸。仲間資本を得て、起業を成功に導くプロセスは、農業で作物を収穫するプロセスと似ている。先ず、起業できそうな「畑」に友好の「種」を蒔いて、仲間づくりのプロセスをスタートさせる。「芽」を育てるように大切に仲間関係を築いていくことが仲間との絆を結ぶための前提になる。稲を育てる時に悪い影響を及ぼす雑

⁴⁸ Milgram, S. (1967) pp. 60-67

草は除去する。当然、悪い影響を及ぼす仲間との付き合いは無くす必要がある。「穂」が実ることによって仲間から好感を得られ新たな仲間が増える。その仲間と起業家が、お互いに「収穫物」を分かち合うことによって、利関係を保ち、仲間同士が作物を蓄えることができ、多少の信頼関係が持たれ、重要な情報を共有できる環境が整う。環境が整うことによって、起業する場合に必要な情報を交換することが可能な幾つかの仲間資本が得られ、起業の一端を担うことができる。

起業するためには起業家がリーダーシップを取り、仲間資本の中で最も努力することが必要ではあるが、起業家がいくら努力しても事業に必要な知識や技術、さらに事業資金など全てを一人で賄うことは困難であると言っても過言ではない。そのために、起業家が持ちえない知恵や知識を他人から得なければならない。全く知らない他人から知恵や知識を得ることは難しだが、仲間づくりによって形成した仲間資本から見い出すことができる。

仲間資本の金・知恵・力・ビジョン・支援の仲間を最大限に活用することが起業を成功させるための重要な鍵となる。起業を成功させるために必要な力を出すためには、先ず、起業家が最大限にリーダーシップ力を発揮させ、仲間資本や仲間関係の仲間達を最大限に活用した仲間力に加え、起業に必要な力を得ることが必要である。

仲間資本が形成されていても仲間を活用できなければ、起業力とはならない。仲間資本を活用しても起業力が増加しない場合は、その仲間資本はその起業には不向きであると言えるので、メンバーを交代させる必要がある。能力のある仲間資本のメンバーが最大限に努力しても解決しないような、しがらみに遭遇した場合は、プロフェッショナルなアドバイスを貰うために最適な支援の仲間の活用が必要になってくる。

次に、上述した筆者の起業事例から起業するためのプロセスを辿ってみる。これらをモデル化したものを図 1.2 に示す。

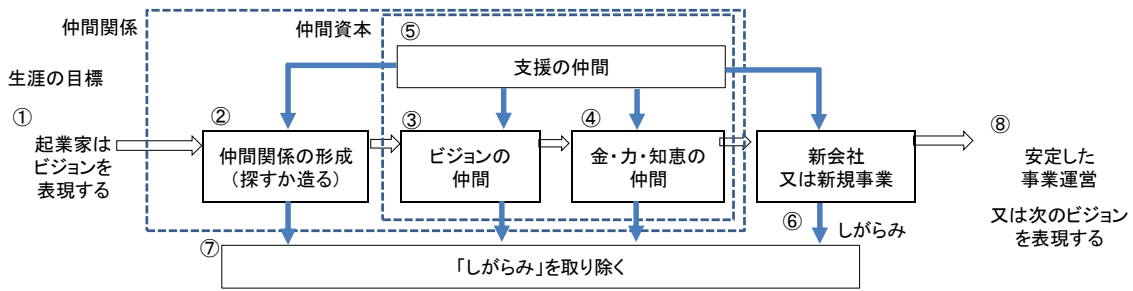


図 1.2 仲間資本によるの起業と環境モデル (筆者作成)

先ず、①起業家は自らの生涯の目標を描く。その生涯の目標に基づき、起業のビジョンとして仲間に表現する。②そのビジョンに基づき仲間関係を自ら築くか、既存の仲間関係に入る。③起業家が発信したビジョンに対して、社会の環境や価値観が変化していることを察知し、これらの状況の変化を考慮した目標を定めることによって、戦略と戦術のアイデアを修正しながら、経営計画を作ることができる仲間に出会う。これがビジョンの仲間である。④方策を実施するために必要な資金を捻出し、資金を管理することができる人材が金の仲間である。目標を達成するために戦略と戦術が決まると、それらを実行するため、より具体的な実行計画を作成する。そのために色々な知恵が必要になる。例えば、技術やノウハウ、適材適所による最適な運営マネジメント、顧客開拓やブランドなど企業価値を高める知恵などが挙げられる。これらの知恵を有する人材を知恵の仲間と呼ぶ。最後に金の仲間、知恵の仲間、ビジョンの仲間全員の衆智を集め、情熱を結集し経営計画を断行できる実行力を持った人材が力の仲間である。力の仲間は他の仲間資本をとりまとめ、ビジョンに沿って、知恵の仲間が策定した戦略と戦術を強引に力強く実行していく能力に長けた仲間である。⑤仲間資本の中で、唯一、他の仲間資本より秀でており、あたかも、起業家の師匠のような存在であり、多くの最新情報と知見、広い仲間関係を持ち、業界の進むべき方向や事業を進める時に注意するなどの的確なアドバイスをしてくれるのが支援の仲間である。これらの仲間資本

が揃い、事業を順調にスタートさせることができる。尚、仲間資本は、事業の大きさに見合う、身の丈に合った適正規模が要求される。さらに新規事業を立ち上げる場合は、新たな仲間資本を結成することが必要になる場合がある。⑥事業を進めていく過程で必ず幾つかの問題が発生し、しがらみが出る。⑦しがらみが発生すると起業に悪影響を及ぼすため、素早く取り除かねばならない。仲間資本を総動員して、しがらみに対応しなければならない。場合によっては倒産の危機に直面する場合もある。⑧これらのプロセスを的確に進めることによって、安定した事業運営が可能になり、起業を成功させることができる。起業が成功すると起業家はレベルアップした次のビジョンを發し、新たな仲間関係の中から仲間資本を探していく。新たな仲間資本はビジョンに対して、個々の専門知識を活かし、戦略と戦術を実行していく。新たな「しがらみ」が発生すると支援の仲間によって、問題を克服していく。

第3項 仲間資本の特徴

(1) 仲間資本における諸要素の関係性

筆者の起業事例から、起業家が自社ビルを建てたいというビジョンを發すると、ビジョンの仲間が一級建築士と宅建取引主任者、大手金融機関を起業家に紹介し、起業のための仲間資本にすることを提案している。その結果、仲間資本は知恵の仲間、力の仲間、金の仲間となり、起業家のビジョンを達成するためにメンバー全員がベクトルを合わせて活動していた。さらに支援の仲間が金融機関の貸し剥がしに対して、起業家を守ってくれた。

ビジョンの仲間は仲間資本を起業家の生涯の目標を達成するために起業家の身の丈に合った起業のビジョンを設定する役割を持つ。ビジョンの仲間が重要な理由は主に3つある。まず、仲間資本のメンバーに対して、ベクトル合わせをすることによって、お互いが敵対しない

ようにさせる効果がある。なぜならば、起業家と仲間資本はお互いが信頼を得ているが、仲間資本同士は敵対している関係の場合もあり、事業を推進するのに弊害とならないようにする為である。仲間資本を最小人数に選抜する時は類似性を持った仲間を排除し、起業家と相補性を持った限られた仲間構成することになる。不動産事業を起業した時の仲間資本は地域の不動産屋であり、一級建築士、宅建取引主任者、金融関係者、税理士、民商などであり、背反する性格の場合もあり、時には敵対関係に発展する可能性があり、仲間資本メンバー全員のベクトルを合わせる必要がある。

二つ目は起業を成功に導くためにビジョンを明確に定め、ビジョンの方向から外れることなく、PDCAサイクル⁴⁹を廻すことが重要になる。不動産事業を立ち上げた筆者の事例から見ると、ビジョンの仲間が発信した起業計画に対して、筆者はそれを実行に移している。ここで、PDCAサイクルだけではビジョンを達成できないという主張があるかも知れない。もちろん、計画策定が市場の動向や身の丈に合わないものであれば、PDCAサイクルを廻してもビジョンを達成することが出来ないと考えるのが妥当であろう。ビジョンの仲間は他の仲間資本のメンバーの専門的な知見を聞きながら、外部環境を感知し、ナレッジマネジメントや最新のマーケット情報、技術情報を駆使し、時には関係者と討論しながら、起業を取り巻く環境の中で会社の立場を正確に認識することが重要になる。その上で、仲間関係にある人々の直観に知見を重んじた意思決定を加えて、実行計画を策定することが重要になる。筆者の事例ではボランティア活動をすることによって、多種多様な仲間関係を築いており、それから得られた情報によって、最適なビジョンの仲間を見つけ出している。

三つ目の理由として、起業家の多くは既に社会に出て働いており、

⁴⁹ PDCA サイクルは ISO9001,ISO14001 などの管理システムに用いられ、Plan（業務計画を作成する）、Do（計画に沿って業務を実行する）、Check（実施した結果が計画に沿っているかどうかを点検し評価する）、Act（実施できなかった項目に対して改善計画を立て処置をする）を意味する。

何らかの理由で第二の人生として起業するのである。そのため、起業家は新たな夢を掲げ、その夢を実現させるためには生涯の目標を新たに描く必要がある。筆者の事例では靴のデザイン会社から音楽事務所と生涯の目標とは異なった事業をしているが、夢を掲げることによって、自社ビルを建てる事業を起業することができた。学生であれば学校などで自らの生涯の目標を描き、学んだことを仕事に活かせるように就職先を見つけ、第一の人生をスタートさせることが可能であるのに対して、社会人が第二の人生を満足させるような生涯の目標を描き、第二の人生をスタートさせることは学生の時よりは困難だと思われる。その為、起業家は生涯の目標と異なった仕事に就いたとしても、夢を持ち続けることが重要であると考えられる。

（２）仲間資本の専門性と相補性による役割分担

仲間資本の構造は先に述べたように支援の仲間とビジョンの仲間が他の仲間資本と比べて異なった位置に配置されることを述べた。次に個々の仲間資本の役割を具体的に述べる。仲間資本はそれぞれが専門性を有し、起業活動を推進していくが、全員が同じ専門性を持っているかというところではない。事例では金融関係者が金の仲間になっており、金銭的にはスペシャリストであるが、靴の製造技術や音楽あるいは不動産についての特別な知識を持っているわけではない。このように、仲間資本のメンバーはそれぞれが固有の専門知識を有しているが万能の知識を有している訳ではない。金の仲間は金融関係について、知恵の仲間は技術的な分野であり、力の仲間は仲間資本を統率していくことができる経営力があり、ビジョンの仲間は先見性を持ちコンセンサスが得られるビジョンを掲げ、方針展開と日常管理ができる政策力を持った仲間である。これらの分担を電車に例えると、ビジョンの仲間はレールであり、起業家が生涯の目標としている目的の駅に電車を導いている。金の仲間は電車と管制室を合わせた交通システム全体の購入資金を調達している。しかし、電車に電力を供給し、モータを駆動させなければ動かない。そこで、電力の役割を分担しているのが

知恵の仲間であり、その電力で駆動するモータの役割を分担しているのが力の仲間である。モータ容量が大きければ新幹線のように高速で走らせることができるが、小さな容量のモータであれば路面電車のような低出力の電車になる。起業家は事業の身の丈に合った力量を持った力の仲間を選ぶ必要がある。大きなモータは消費電力が大きく、小さなモータは消費電力が小さい。大きなモータを設置しても大電力を供給できなければモータは駆動しない。このようにモータを駆動させる電力を供給する役割を分担するのが知恵の仲間である。知恵の仲間は電力をモータに供給するために発電所や変電所などを管理して、モータである力の仲間を助けている。起業家は運転士として、管制室と絶えず交信しながら、運行状況を確認し、電車を安全に正確に運行している。ここで、管制室の役割を分担しているのが支援の仲間である。管制室は運転士にリアルタイムに情報を提供し、不足の事態にはトラブル対応を遠隔で指示を出す重要な役割を持っている。以上のように各仲間資本は高い専門性を有しており、仲間資本の機能を役割分担している。

（3）身の丈に合った大きさに変化

筆者の事例では靴の丁稚奉公から靴の製造技術を習得し、靴のデザイン会社という筆者の身の丈に合った起業をしている。さらに音楽事務所を起業する時もその時の仲間関係から得られる身の丈に合った事業を起業している。最終的に自社ビルを建設できる資本金が得られると身の丈に合った仲間関係を築き、不動産事業の起業に繋げている。この有様を図 1.3 に示す。

以上より、仲間資本は起業時のビジョンを達成すると、次のビジョンを達成するために身の丈に合った大きさに仲間資本を変化させていくという流動性を持っていると言えよう。起業家は自身の夢をかなえるために生涯の目標を設定し、身の丈に合ったビジョンを定め、PDCAサイクルを廻すことによって、順次、起業のビジョンを達成させていく。この時に必要なことは起業家自身が成長し、事業に対する考

え方を習得し、レベルアップするにふさわしい環境を起業家が選ぶことが求められる。これによって、仲間関係が拡大し、仲間資本もレベルアップすることになる。

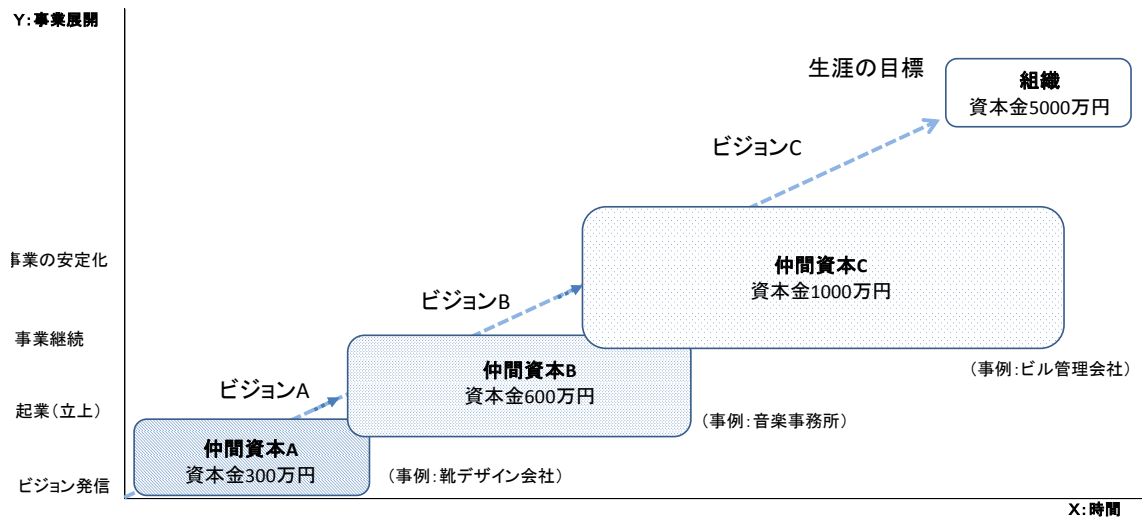
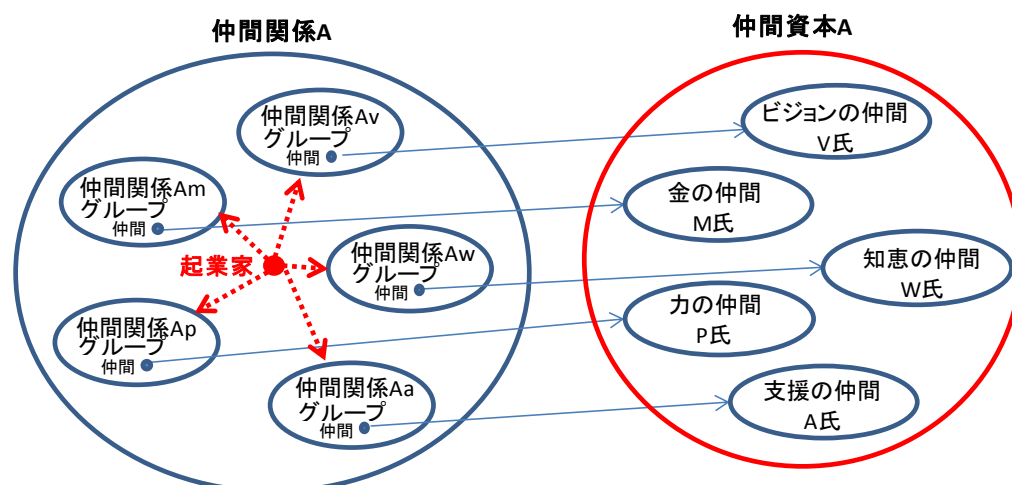


図 1.3 仲間資本の発展（筆者作成）

ビジョンを達成させるためには遂行可能な規模の仲間資本に拡大させ、事業を安定化させる方向へ向かう。最終ゴールは起業家の夢を実現させることであり、仲間資本はより安定した組織へと変貌すると考える。

（４）仲間関係から仲間資本の獲得

筆者の起業事例では、仲間資本の要素であるビジョンの仲間、力の仲間、知恵の仲間、金の仲間、支援の仲間はそれぞれが起業家の異なった仲間関係に属し、起業家によって選ばれた仲間達であった。ビジョンの仲間はビジョンの業界に詳しい人々の集まりであり、知恵の仲間はビジョンを実現できる能力がある人々の集まり、金の仲間は金融関係者などが集う団体に多いと考えて良いだろう。力の仲間は PDCA サイクルを実際に廻すことが出来る実行力がある人々の集まりであり、支援の仲間は起業家よりもレベルが高い人々の集まりであった。図 1.4 に仲間関係と仲間資本の関係図を示す。



v: ビジョン(vision)の略、w: 知恵(wisdom)の略、p: 力(power)の略、
m: 金(money)の略、 a: 支援(adviser)の略

図 1.4 仲間関係と仲間資本 (筆者作成)

起業家はビジョンを発することによって、起業家が属している仲間関係から、起業家のビジョンに共鳴する仲間が集まり、起業家独自の仲間資本を形成する。重要な点は起業家がビジョンを発する時に起業家は既に幾つかの一般の仲間関係に属していることであり、仲間関係に属する仲間であれば、仲間意識を持って、話しを聞いてくれるだろう。逆に仲間関係でない人々に起業家がビジョンを発しても何ら興味を持たないことが多い。

以上のように起業家は幾つかの仲間関係を持っていることが必要であり、事業を始める時に仲間資本のメンバーに成り得る仲間達をそれぞれの仲間関係から選出し、仲間資本に組み入れる。仲間資本を得るためには何種類かの異なった仲間関係を形成しておく必要になる。

第 4 項 仲間資本の成り立ち (身の丈論)

仲間資本は起業に不可欠な要素であることは筆者の事例から明らかになったが、どのような方法で仲間資本を形成することが出来るのかと疑問に思っている人がいるかも知れない。筆者の事例では靴のデザイン会社を設立するための仲間関係があり、音楽事務所を起業する時

も事業に適した仲間関係があった。不動産会社を起業する時は、さらに大きな仲間関係があり、その仲間関係から仲間資本が形成されていた。すなわち、起業家の身の丈に合った大きさの仲間関係から仲間資本が生まれ、起業家の成長とともに仲間関係が拡大し、仲間資本も身の丈に合った仲間によって形成される。そこで、本項は仲間関係づくりについて起業時と事業展開後に分けて詳しく説明するものである。

(1) 起業時の仲間関係づくり

筆者の事例から、最初の起業時における仲間関係がどうなっていたのかを整理すると、筆者は靴職人の丁稚奉公として働きながら、親方や兄弟子、弟弟子などと業務上で信頼を得て仲間関係を構築していた。また、近所づき合いによって地域の仲間関係もあった。さらに取引先や仕入先からも信頼を得ており、起業時には仲間関係が出来上がっていた。これらの仲間関係から最新情報を得て、起業や事業展開時に必要な仲間資本を得ている。

改めて、仲間関係とは、どのようなものであるかを明確にする必要があるだろう。仲間という言葉は日常的に使い慣れた用語である。そのために仲間には多種多様な意味があり、人によって捉え方が異なる⁵⁰。

筆者が考える仲間とは何度か付き合った後に多少何らかの信頼感を持ち合わせた者同士である。仲間はさまざまな関係から形成される。どちらが仲間と思うか思わないかぐらいの信頼関係から仲間になり、その思いの強弱はあるが、そのほとんどは浅く、狭く、短く、弱い関係からスタートする場合が多い。やがて、その仲間関係が商売につながり、仲間資本になる場合がある。たとえば、地域や職場の友人や知人、学校の先輩や後輩、習い事の先生、ボランティア活動等で知り合った人達である。ここには、幼馴染や家族という起業とは直接関係しない人間関係も含まれる場合もある。

仲間づくりとは、相手を仲間と思って、人に接することによって、仲間を増やすことを行う活動である。先ず、相手を仲間と思うことか

⁵⁰ 米山俊直（1976）『日本人の仲間意識』で使われている仲間とは違った定義である。

ら始まる。人は生まれてから、家族や親せき、地域社会、学校、クラブ活動など多くの仲間に囲まれながら生活している。ある人は会社に入って、仕事以外にゴルフや社内クラブに属して、組織人としての付き合い以外にプライベート的な仲間づくりを行っている。商売上、競争相手の企業が合併によって、同じ組織人となり、その上で、プライベート的な仲間になる場合もある。居酒屋で隣に座った人達と意気投合し、仲間になることもある。

仲間関係とは、多少の信頼関係を持っている複数の仲間をいう。「仲間」で構成する仲間関係は、起業家の生涯の目標に合致した幾つかの集団を形成し、この集団の範囲は流動的で、時間とともに変化する。この他にアド・ホックに起業を支える人たちがいる。それは単なる情報提供から、経営への助言、人の紹介、仕事の仲介、斡旋等、さまざまな支援を含んでいる。これも起業を遂行するための重要な要素である。ここには直接仕事とは関係のない活動、例えばボランティア活動や地域活動のようなものも含まれる。起業家にとって地域社会のネットワークはたいへん重要なものである。人を知っているということはそれだけで、何かしらの起業資産であり、あたかも仲間が資産形成に不可欠な存在であると感じているだろう。だから起業家は仕事を離れた社会的活動にも熱心に取り組んでいることが多い。仲間関係は目に見えない仲間で「虎の威を借る」ような仮想の仲間も含まれる。又、家族も含まれる場合がある。仲間関係はこのような階層をなす諸要素から成り立っている。

仲間関係は起業を遂行するためという動機も動いているが、それを構成する諸個人は独立性が高い。単純な指揮命令関係にはないのである。独立に意思決定を行う存在であり、そういう意味で独立性が高い。仲間資本は共同事業者（パートナー）もしくはそれに近い関係にあるものだから指揮命令というよりは、相談・合意による関係である。しかし、パートナーは協力を前提としてはいるが独立した関係でもあり、不安定でもある。そのため後に述べる「しがらみ」の元になったりも

する。しがらみに変わった仲間との付き合いは排除される方向に向かい、一方、新たに仲間関係も築かれる。こうして、仲間関係はダイナミックに変化していく。

起業家は自らの生涯の目標に関係する仲間関係を形成しているが、仲間関係は流動的で、仲間かどうかの境界も流動的である。片方が仲間と思っても相手は仲間だと思わないこともある。また、仲間が事業の経過の中で反旗を翻すこともある。仲間関係はこのようにダイナミックな関係である。起業家は幾つかの仲間関係を形成しているグループから仲間資本として最適な仲間と出会い、起業をともにする仲間資本として、改めて、起業家に迎え入れられる。たとえ、その仲間資本のメンバーが反旗を翻したとしても、あからさまに関係を断絶しない方がよい場合が多い。なぜならば、状況によって仲間であるか否かの関係は流動しており、一度は反旗を翻したメンバーであっても、後々、起業に必要な仲間資本として生まれ変わる可能性があるためである。こうしたダイナミックな人間関係が起業の基盤となっている。

筆者の事例では靴を製造する職場であっても筆者が周囲の人を仲間と思って接することが重要であり、一度、仲間関係が成立すると、その組織から独立しても仲間関係として接してくれるだけでなく、仲間資本となって起業を手伝ってくれることが分かった。

(2) 身の丈を大きくするための仲間関係づくり

筆者が音楽事務所を起業した時は、賃貸アパートを建設した時の仲間関係から新しく金融に関する仲間を紹介してもらい新しく仲間関係を築き、賃貸アパートの住人との仲間関係が出来上がり、カラオケ喫茶に来た流しの歌手を中心にした仲間関係、ボランティアでの仲間関係、さらに紹介の音楽家を中心にした仲間関係があった。不動産会社を起業した時は、町内会の仲間関係、エステティック社員との仲間関係、建築関係者との仲間関係、顧客との仲間関係、不動産関係者との仲間関係があった。

以上より、筆者の事例では既存の仲間関係を拡大させ、新たな仲間

関係を増殖させていることが分かる。

一方、組織では仲間関係をつくるのが容易ではないと主張する人がいるかも知れない。その理由は組織で長年活動した社員は交際範囲が限定され、起業に必要な仲間関係を作るための活動が限定されていると考えているからだろう。組織内では指揮命令関係が確立し、仕事の仕方もパターン化され、管理化されている。その中で仕事をする人は、いわゆるサラリーマン化していく。仲間関係のように自分の事業を自分の意思で遂行するのではなく、与えられた目標に沿って、その範囲の中で創意工夫しつつ働くのである。組織は、従業員に報酬を払って、強制力があり、自由ではない。経営者と従業員が家族的で仲間的な付き合いをしている会社が存在する。しかし、それは利害関係を前提としており、組織は契約によって束縛されており、指示命令系統によって、強制力がある。例えば職場では共同作業が行われ、一種の同志的な紐帯が生まれることがある。あるいは職場には非公式組織が存在し、公式的な人間関係とは違った側面がある。これらも仲間関係であると思えるかも知れない。しかも、人事管理としてこうした仲間的な関係が要求されることもある。こうした一見、仲間のように思える同僚や部下あるいは上司は、実際には契約によって束縛されており、指示命令系統によって、強制力がある限り仲間関係であるとは限らない。実際、会社を定年退職すると、同僚や部下との付き合いが無くなるケースは多い。

しかし、組織に在籍している時から仲間づくりを行い、独自の仲間関係を形成し、組織を離れても、その仲間関係から仲間資本を形成し、起業に成功する場合もある。仲間関係づくりに必要なことは、業務上で信頼を得て、仲間関係を築くことは勿論であるが、会社帰りの雑談や休暇のリクレーションなどに参加するなどの人間関係構築に努力することが重要であり、さらに町内会やボランティア活動など組織外の仲間関係づくりも必要であろう。

すなわち、同僚や部下、上司も仲間に成り得る事もあり、職場にお

ける協働関係が仲間意識を発生させるからである。こうした仲間意識が生まれた場合には、組織人であるにも関わらず、仲間として、業務時間外にゴルフなどのスポーツやレクレーションを自発的に行ったり、勉強会をしたりする。すなわち、組織のメンバーであっても仲間に成り得ると言っても構わない。組織の価値観と余暇の価値観を合わせ持つ仲間関係は一見、組織で強制力を持ち、束縛されている様に見えるが、実際、個人的には仲間であり自由で社交的な関係を合わせ持っている。すなわち、仲間関係と組織は異なった環境であっても組織に属するメンバー間では仲間であり、しかも、上司や部下、あるいは同僚であっても仲間に成り得るケースがある。

仲間関係はさまざまな方法で形成することができる。幼馴染の友達と進学、就職、結婚と違った方向にお互いが進んでも仲間であり続ける場合である。会社の同期と個人的な繋がりがあり、休日など家族ぐるみでの付き合いやゴルフ、釣り、その他趣味でプライベートでの仲間付き合いをしている場合などがある。又、見知らぬ相手と何かの縁で繋がりが、仲間になる場合や偶然、話しかけた相手と意気投合して仲間になる場合などで、仲間関係が形成されるパターンもある。極端に言えば、スポーツで敵対していたチームメートや最先端技術を争い、熾烈な戦いを挑んでいた競争会社の社員であったにも関わらず、時の流れとともに自然に友情が芽生え、仲間になっていくパターンもある。業界内で競い合っている間であるが、情報交換のために技術発表会や勉強会を開催して、友情を深める場合もある。食堂で隣席になった者同士が、何かのきっかけで話し出すこともある。犬の散歩で飼い主同士が親しくなることがある。コンサートや講演会などで知り合いになる場合がある。毎日乗車している電車やバスの中で顔見知りになって親しくなる場合もある。

現在ではインターネットや携帯電話によって、見知らぬ人とネットで知り合いとなり、日常会話をしているうちに誰とも分からない人と仲間になる場合もある。フェイスブックなどでは友達を介して、その

友達の友達と知り合うことが出来る。仲間関係ではないが、組織や他のどの世界に属すか分からない人々と親しくなる可能性があり、その環境が携帯電話などのネット社会では日常茶飯事の出来事になっている。以上のように袖振り合うも他生の縁のごとく、仲間となり、又はその逆で仲間でなくなる場合もあり、仲間関係は常に変化している。

どのような仲間関係を形成するかは、起業家がどのような生涯の目標を描いているかによって左右される。どのタイミングでどのような起業をするかは、生涯の目標に描かれているのであって、その都度、ビジョンも変化していく。当然、その起業に最適な規模の仲間資本の形成も変化していく。

起業家が自ら成長するためには、ロータリークラブやライオンズクラブなど良い環境を選び、講習会やボランティア活動などに積極的に参加することによって、斬新な考え方を習得することが求められ、起業家が成長すると同時により大きな仲間関係を形成することができる。

簡単な仲間関係づくりの例として、交換した名刺を整理して、年賀状や花火大会、食事会、忘年会などの案内状などの際に名刺を活用する方法がある。そうなれば、食事会や飲み会は楽しいはずであろう。一度、面会した人々を人脈として、仲間づくりを行い、自分自身の仲間関係を形成することができる。仲間関係になると、パーティーなどに参加し、お互いが情報交換を行うことができる。しかし、その仲間から、即、ビジネスが始まり、利益が発生することは少ない。一方、起業家にとっての仲間資本は共通の目標を持っていても仲間資本は相補性を持ち、相互共生の関係にあるため、その仲間同志は必ずしも共通性を持っている訳ではなく、起業に関して協力し合える存在であるとも限らない。ボランティア活動に参加して、支援の仲間づくりをするのも有効であるが、これは次章で詳しく論じることにする。

第5項 仲間資本に関する先行研究

(1) 先行研究との比較

起業という事柄について、先行研究を概観し、大別すると3つの異なるアプローチが見いだせる。

第1のアプローチはキャリアデザインに起業家精神が必要であることの議論である。例えば、大江健等によると日本と米国の起業意識の違いは、日本の起業家は親の職業に大きく影響を受けており、高学歴者の起業家は少なく、家庭環境の影響が大きく、教育の影響は少ないとしており、一方、米国の起業家は親の職業による影響が小さく、高学歴者の起業家が多く、教育の影響が大きいと説明している⁵¹。すなわち、筆者が主張する自らの生涯の目標に起業を描くことが重要であると述べている。大江健等は、教育によって起業家精神を植え付け、生涯の目標に起業を描くことによって、起業家を増やすことができると主張している。これは正しい主張である。ただし、起業の構造分析の観点からみると、起業の構造分析を述べているのではなく、精神論の重要性を述べたに過ぎない。しかも、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、生涯の目標を描く部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

同様に本間啓二らによると人は他の人達とつながりながら生き、生きるために自ら動き回って、自らの衣食住を確保するものであり、人がこの世から去る日が来た時に満足した人生だと思えるような旅立ちが出来るように死ぬ直前まで働き、そのためには自らのキャリアを生涯に渡ってデザインし、それを目標に活動することが重要であると述べている。すなわち、筆者が主張している様に自らが起業するという生涯の目標を描き、起業家自身がビジョンを発することの大切さを主張している⁵²。

本間啓二らは、生涯に渡って働くことを生涯の目標にすることによ

⁵¹ 大江健・杉山千佳 (1999) p. 4

⁵² 本間啓二・金屋光彦・山本公子 (2006) p. 8

って自らの衣食住を確保することができる、と主張している。これは正しい主張である。ただし、実現性をみると、具体的な起業方法を述べているのではなく、働かなければならないという精神論を主張しているに過ぎない。しかも、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、起業家の生涯の目標に当たる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

第2のアプローチは社会との繋がりを持つことが起業する前の準備に必要であることを主張した議論である。例えば、野長瀬裕二は地域産業活性化のために地域の学生達への進路選択や起業意識を調査し、その結果、進路未定で起業のことを考えていない学生が多数存在しており、起業希望者を支援するTL0やキャンパスインキュベータ、ファンドなどが不足し、学校と地域産業連携によるコミュニケーションも足りないことを発見した上で、その対策として、学生の母親を巻き込んだ職業選択と自立志向の生き方についての講座の提供などの啓蒙活動の実践や起業家支援システムの充実、地域企業とタイアップした実践的キャリアキュラムを取込み、インターンシップやアルバイトの機会を学生に提供することなどによって、地域企業とのコミュニケーションを増大させることを提案している⁵³。

野長瀬裕二は、起業する前の準備として、仲間関係を家庭や地域企業との間に築くことによって起業家を増やすことができる、と主張している。これは正しい主張である。ただし、起業家を直接育成しているのではなく、間接的に地域の人々などに起業家教育を委ねたに過ぎない。しかも、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、仲間関係に当たる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

⁵³ 野長瀬裕二（2003）p.121

これと類似するのはリチャード・フロリダである。彼は起業にはクリエイティブ資本が必要であり、多様性を受け入れる場所が重要であることを社会資本理論、人的資本論、クリエイティブ資本理論を比較することによって、説明している。社会資本が高いコミュニティは仲間関係が強く、他者を受け入れず、多様性が少なく、人口増加しない傾向があるが、社会資本が小さければ多様性があり、移民の流入も多く、人口増加する可能性が高い。人的資本論は人間が地域の成長の原動力であり、生産性の高い労働力が重要になる。クリエイティブ資本論はクリエイティブな人間が地域を選び、クリエイティブなコミュニティを造り出し、起業活動を活性化させることができると述べている⁵⁴。リチャード・フロリダは、起業のためには仲間関係が重要である、と主張している。これは正しい主張である。ただし、起業に必要な資本を述べているのではなく、起業し易さを説明しているに過ぎない。しかも、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、仲間関係に当たる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

又、筒井淳也によると、仲間関係に近い理論として、社会関係資本論を取り上げ、その効率性として、特定のポジションによる役得として個人に有利な情報を得て本来の報酬以上に利益を得ることやコネによる口添えによって影響を行使すること、ロビー活動を通じて政治家に影響を及ぼし制度を自らの立場が優位にさせることなどの個人的資源からネットワークや人間同士が資源を提供し合うことによって、効率よく利潤を得ることが出来る反面、逆に悪い面として、人脈作りにより自分の地位向上や利潤増大を目指すことで、生産性を著しく低下させる結果になる心配や政治家に便宜を図ってもらい利益を受取るなど不公平で不平等な社会が創られる点を懸念している。しかし、社会関係資本論が持つ有益な面を活用するためには、成長のための条件を

⁵⁴ リチャード・フロリダ著・井口典夫訳（2007）p. 347

探索するという経済理論と融合すべきだと主張している⁵⁵。筒井淳也は、起業するためには仲間関係資本が必要枠である、と主張している。これは正しい主張である。ただし、起業の構造を説明しているのではなく、起業に対してコネが持つポジティブ性とネガティブ性を説明しているに過ぎない。しかも、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、仲間関係に当たる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

第3のアプローチは起業時に必要なノウハウについての議論である。ジェフェリー・A・ティモンズによると有能な起業家は自らの緊密で広範囲な人脈ネットワークを体系化し、コントロールすることによって、起業に必要な資源を外部資源の活用によって、獲得し、ビジネスプランに沿って、起業をスタートさせ、事業を成功へ導くことが出来ると主張している⁵⁶。ジェフェリー・A・ティモンズは、仲間資本には仲間関係づくりが必要である、と主張している。これは正しい主張である。ただし、具体的な方法を述べているのではなく、仲間関係を概念で説明したに過ぎない。しかも、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、起業家事例の一部でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

具体的な仲間資本について、新藤晴臣は日本の研究機関における起業について、3社の起業モデル事例を比較することによって、研究機関は発明家を中心に研究ネットワークを形成し、技術と知的財産を有した技術開発Grとし、企業は起業家を中心に事業ネットワークを持ち、事業コンセプトと計画及び資源を持った事業開発Grにして、2つのGrが交わることによって起業機会が生じ、さらに法律や政策・制度によって影響を受けながら起業活動を行うというフレームの中で、技術開発モデルが異なり、起業家活動の方向性として、独自のビジョ

⁵⁵ 筒井淳也(2007) pp.129-132

⁵⁶ ジェフェリー・A・ティモンズ著、千本倅生、金井信次訳(1997)

ンの重要性を述べている⁵⁷。新藤晴臣は、起業にはビジョンの仲間が重要である、と主張している。これは正しい主張である。しかし、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、ビジョンの仲間にあたる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

兼本雅章は日本における起業は明治期から産学連携による活動が活発であり、明治政府の殖産興業政策により、現在の東京電力や東芝、味の素、ヤクルトなどが誕生したことを指摘している。さらに、1947年に国家公務員法による国立大学教員の職務専念義務と独占禁止法による大企業と国立大学教官との共同研究への規制が加わり、産学連携による起業が困難な新制大学システムに移行したため、大学と企業は独自路線を進むようになった。1986年に『研究交流促進法』の制定、1995年に『科学技術基本法』の制定、2000年に『産業技術力強化法』の制定、2001年に経済産業省が『新市場・雇用創出に向けた重点プラン』を発表し、2005年まで順調に大学発ベンチャーの起業数を増加させることに成功したが、2006年以降、再び、減少に転じた為、2006年に第3期科学技術基本法の策定、2008年に研究開発力強化法が施工されたが、大学の役割が起業ではなく、企業への人材供給へと変化したと述べ、起業家には技術力が必要であることを主張している⁵⁸。兼本雅章は、産学連携によって起業家を増やすことができる、と主張している。これは正しい主張である。ただし、起業方法をみると、具体的な起業方法を述べているのではなく、漠然と有効性を主張しているに過ぎない。しかも、それは産学連携というごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、ビジョンの仲間にあたる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

同様に大久保幸夫はミドル以降の起業にはプロへの道を歩むことで

⁵⁷ 新藤晴臣 (2003) p. 84

⁵⁸ 兼本雅章 (2015) p. 71

あると主張している。プロとは、全ての仕事に共通して求められる基礎力、例えば、コミュニケーション力や問題解決力、過去の実績や対応力などを有し、専門知識と専門技術を併せ持っている人材である。専門技術を持つには師と思える人との出会いがあり、師弟関係による創造の源を持つことが必要であり、専門知識とは形式知と暗黙知を概念化し、結合、共感、具現化することができる知識である。型を超えてオリジナルを加えた時にプロは開花し、ミドルでの起業が可能になると述べている⁵⁹。大久保幸夫は、専門知識と専門技術を持った知恵の仲間が必要である、と主張している。これは正しい主張である。ただし、ここでいうプロとは創業経営者のことを意味しているわけだが、現実には個人がすべてのことに通暁することは不可能である。そのため仲間が必要だと主張しているのである。しかも、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、知恵の仲間や力の仲間当たる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

内藤理らは、日本の大学発・公的研究機関発ベンチャーの中で、上場している会社の成功事例を調べ、1995年～2005年の間で、創造法に認定された企業について、補助金の政策効果に上場促進効果があることを発見した。成功要因に経営者及び従業員の努力や顧客の力があることはもちろんであるが、日本型ベンチャー振興システムによる補助金等の投入が起業を成功させるように道を拓けたと主張している⁶⁰。すなわち、内藤理らは、起業には金の仲間が必要である、と主張している。これは正しい主張である。ただし、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、金の仲間当たる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

さらに松田修一は起業活動と経済成長との間に相関関係があるにも

⁵⁹ 大久保幸夫 (2006) p.3

⁶⁰ 内藤理・茂木友貴・本山司 (2005) p.19

関わらず、日本には起業家を評価せず、起業家を育てるベンチャー風土が失われており、危機的な状況にあることを調査した結果から考察した上で、その打開策として、大学と地域が一体となって起業家を育てるベンチャー風土を醸成し、コーディネートできるプロの起業家マネージャーを育成することを提案している⁶¹。松田修一は、プロの起業家マネージャーが起業家の育成に必要である、と主張している。これは正しい主張である。ただし、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、支援の仲間にあたる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

同様に秋庭太は、場とインフォーマルヒエラルキーの観点から、起業時における起業家と外部協力者の相互作用プロセスを外部協力者側の視点で新たなネットワーク形成の原理を明らかにしている。協力者とは自ら実行しないが、長い経験から業界に対して強い影響力を持ち、業界の問題点や顧客のニーズを把握している人物であり、起業家を成功に導くために自らの意思で熱意を持って行動する人であり、画一的な経営支援や営業支援のような受動的なアドバイスを行う単なる資源としか捉えることができない。影の起業家でありながら、自ら事業を実行しないパートナーであるが、起業家に極めて近い協力者であり、起業プロセスをよりダイナミックにインフォーマルヒエラルキーとして起業家を支援している⁶²。秋庭太は、起業家を成功に導いてくれる外部協力者が必要である、と主張している。これは正しい主張である。ただし、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、支援の仲間にあたる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

村田裕之によると米国では起業家を支援する仕組みとして、起業マ

⁶¹ 松田修一（2002）p. 14

⁶² 秋庭太（2008）p. 5

ネジメント人材としてのプロ集団が多く存在し、しかも、起業が失敗しても失敗者という烙印を押されるのではなく、引き続き、マネジメント人材のプロとして、受け入れてくれる機関が存在している。さらに、これから起業しようという人に起業に必要な知識とスキルを教育する講師として活躍している。彼らプロ集団は起業家が開発した技術を商品化して、事業化するスピードと成功率を競い合っており、彼らが米国の起業家を支えていると説明している⁶³。すなわち、筆者が主張する力の仲間が重要であることを述べている。村田裕之は、起業家を支援する起業マネジメントのプロが必要である、と主張している。これは正しい主張である。ただし、プロの起業マネジメント人材が全ての事業を遂行できる訳ではない。それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、力の仲間当たる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

一方、稲葉陽二によると仲間の信頼と互修性を大切にし、道徳観や倫理観が強く、勤勉で家族を大切に思う仲間関係が経済的不平等に陥り、経済的に不利な立場に置かれた場合に仲間以外の人々を信頼しなくなり、人々を騙すことに躊躇しなくなり、個人的には不本意であっても腐敗や不平等を生じさせ、窃盗団や談合、試験や昇格での便宜を図るなどダークサイトとして「しがらみ」を発生させると述べている⁶⁴。稲葉陽二は、「しがらみ」は起業時には何らかの形で生じるものであり、「しがらみ」を除去することが重要である、と主張している。これは正しい主張である。ただし、しがらみを除去さえすれば、起業を成功させることができるのではなく、起業プロセスの一部に過ぎない。それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、しがらみの除去に当たる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

⁶³ 村田裕之 (2002) p. 3

⁶⁴ 稲葉陽二 (2014) pp. 250-252

又、福嶋路らは起業するための資源創出を社外にある未利用資源について、これまで資源と認識できなかった資源に視点を変えることによって、資源として認識し、それを活用する方法や資源同士を集めたり、並べたり、秩序を与えることによって新たな価値を生み出す方法、資源と資源を繋ぐ仕組みや関係を変えることによって、新たな価値を生み出す方法、潜在資源に対して制度や規則、インセンティブシステム、ビジネスシステム、理念や文化などの仕組みを変えることによって、顕在化させる方法などによって、起業家は経営資源不足を補うことができることを事例によって証明している⁶⁵。すなわち、筆者が起業時に起業家の仲間関係から身の丈に合った起業から始め、事業が大きくなるにつれて規模を拡張させることと同じことを説明している。福嶋路らは、経営資源をいわば再定義することにより新事業の経営資源を発見していくことができる、と主張している。これは正しい主張である。ただし、扱っている事例をみると、起業の全プロセスを分析しているのではなく、起業のプロセスのある段階での問題を解決した事例に過ぎない。しかも、それはごく限定された問題であり、筆者の議論でいえば、身の丈論に当たる部分である。理論的には部分理論でしかない。これが、起業の全プロセスを対象とした本研究とは決定的に異なる点である。

以上の通り、第1のアプローチ、第2のアプローチ、第3のアプローチとも起業の部分的な側面を分析したものであり、それだけで起業が完成するわけではないのである。

筆者はこれら起業に必要なさまざまな要素が全て仲間資本から得られることを発見し、仲間資本による起業の構造を明らかにした。筆者の独自性はここにある。

⁶⁵ 福嶋路・権奇哲（2009） p. 27

小括

本章では仲間資本による起業について、言葉の定義を行い、仲間資本の分類、特徴、さらに仲間資本の成り立ちを起業サイクルによって表現した。起業サイクルを実現することによって、起業を成功させることは勿論であるが、生涯現役で起業するためのプロセスとなり、結果的に起業家率に影響を与えることを論じた。

実際に仲間資本による起業が成功するのかと指摘される可能性があるが、まさに仲間資本による起業理論が概念だけの理論であってはならない。従って、多くの起業事例を調べ、仲間資本による起業が行われているのかを検証する必要がある。その上で、仲間資本による起業理論が成立することを示す必要がある。

帰納法的に仲間資本による起業を証明するには数多くの事例について検証するのがベストであるが、筆者が長い付き合いにより、美談ではなく、本来ならば他言しない重要な事柄を聞き出せる関係にある起業家に絞って実証することにした。筆者も起業家の一人であり、起業家の視点に立ってヒアリングすることによって、仲間関係の存在を明らかにし、仲間資本による起業の構造分析が正しいことを立証したい。

第2章 仲間資本と仲間関係の国内外事例

筆者の起業事例では仲間資本による起業の理論を説明したが、一例だけでは普遍性を言い表せない。そこで、幾つかの事例を挙げて証明することが必要であると指摘されるだろう。しかし、起業家は起業に参加した仲間関係が個人のプライベートに関することから、事実関係を明らかにすることを好まない傾向があり、特に家族の支援、いわゆる親の七光り的な関係については仲間関係があっても否定することが多いと考えるのが妥当であると思われる。それでも、仲間資本による起業の理論の普遍性を証明するためには幾つかの事例が必要であるという指摘に対しては、できるだけ多くの起業家事例から仲間資本を説明することができればベストであるが、仲間資本の各要素を抽出することによって、総括しても構わないだろう。いずれにしても筆者が起業家からできるだけ真実をヒアリングできるかどうかは、筆者がどれだけ多くの起業家と仲間関係を持っているかに左右されるものと思われる。

本章では、国内外の起業家や新規事業で成功した事業家、経営を引き継ぐ事業家に文献調査及びヒアリング調査を行なった。さらに筆者と仲間関係にある国内外の事業家には直接会って、ヒアリングを行った。海外では起業率が高い台湾で、起業家に直接会って、事業と仲間の関係について質疑応答を行った。さらに、女性起業家が多い中米コスタリカに行き、女性起業家に対して、起業と仲間の関係をヒアリングした。

(1) 調査概要

国内外の経営者に対して、仲間資本と仲間関係について、ヒアリング又は文献を調査することによって起業や事業継続に必要なことを検証した。

(2) 調査目的

経営には新規に起業する場合と引き継ぐ場合に分類されるが、いずれも仲間資本と仲間関係に影響を受けているのかを明確にした。

(3) 調査対象

日本の経営者が 21 事例、海外事例が 21 事例を選出した。

(4) 調査期間

2010 年 9 月から 2015 年 9 月までの 5 年間

(5) 調査内容

①仲間資本について、②仲間関係について、調査を行った。

(6) 分析方法

分析方法として、直接、起業家に来てインタビューするか、アンケート調査、または文献によって調査を行った。

日本の経営者に直接会って、起業や新規事業を行った時に仲間がいて、どのような影響を受けたかどうか、仲間資本についての考えなどのヒアリング調査を行い、事業家には仲間が必要であるかどうかの検証を行った。

(7) 海外の調査方法

①米国の起業家と仲間関係

起業の聖地である米国のシリコンバレーには強い団結力を持った幾つかの起業家グループが存在し、例えば Google⁶⁶, Facebook⁶⁷, PayPal, Twitter, Amazon, Oracle などが仲間関係を形成し、絶えず、新しいビジネスを立ち上げている。ビベック・ワドワールによるとハイテクベンチャー 549 社を調査した結果、40 歳のエンジニアかビジネスマンが年齢の平均であり、配偶者と子供を持っている場合が多い⁶⁸。主に文献によって調査を行った。起業例を①仲間資本について、②仲間関係について例示する。

②若者の起業家志望率が高い台湾と仲間関係

⁶⁶ Google (2014), 創業者はスタンフォード大学博士課程に在籍していたラリー・ページとセルゲイ・ブリン

⁶⁷ Seth Fiegerman (2013), 創業者はマーク・ザッカーバーグ

⁶⁸ Vivek Wadhwa (2011)

世界で最も若者が起業を目指している国が台湾である。上村泰裕によると台湾は儒教道徳による親孝行な子供が多い⁶⁹。台湾で、起業がどのように行われているのか、台湾で活躍している起業家へヒアリングを行った。ヒアリング実施期間は、2010年12月16日～18日である。ヒアリングは9人の起業家に調査を行った⁷⁰。下記の内容について、ヒアリングを行った。①仲間資本について、②仲間関係についてなどである。

③女性の起業家志望率が高いコスタリカと仲間関係

国立社会保障・人口問題研究所（2013）によるとコスタリカ⁷¹は高齢化率が世界で最も高くなると予想されており⁷²、女性の起業家志望率が高く、女性の経営者を多く輩出している国が中央アメリカの永世中立国コスタリカである。また、男女の仲間関係での絆が強く、女性への信頼が厚い。そのため、法律によって、公務員の女性比率が40%と定められている⁷³。このように強い絆の仲間関係で、筆者は、同国に2012年8月10日～20日まで滞在し、国立コスタリカ工科大学の副学長に紹介された何人かの女性起業家にヒアリング調査を行った。ヒアリング事項は、①仲間資本について、②仲間関係についてなどである。

（8）事例の分類

国内外の事例を支援の仲間、金の仲間、ビジョンの仲間、力の仲間、知恵の仲間に分類して仲間資本の事例とした。特に支援の仲間は他の仲間資本と異なり、普段の活動では得にくいものなので、事例と説明を多くした。

⁶⁹ 上村泰裕（2007）pp. 58-59

⁷⁰ 各年齢は2010年当時の年齢を使用した。

⁷¹ （付録1）コスタリカ共和国の紹介を参照

⁷² 国立社会保障・人口問題研究所（2013）「主要国の65歳以上人口割合：1950～2100年」

⁷³ 1990年3月8日 法律第7142条。

第1節 支援の仲間事例

仲間資本の形成が重要であると理解していても、仲間資本の形成は難しいと考え、特に支援の仲間を得ることが最も難しいと思っている人がいるかも知れない。しかし、難しくないと考えている人もいる。なぜなら、多種多様な活動支援によって、自分に合った生涯の師と成り得るような支援の仲間に遭遇することもあるからである。支援の仲間と遭遇するには、起業家の身の丈にあった仲間関係では困難な場合が多い。すなわち、起業家の日常生活から少し離れた多少大きなビジョンを掲げ、その仲間関係が必要としている才能と経験を持ち合わせた支援の仲間関係の中で支援の仲間を見つけることが可能になる。大きなビジョンとは、社会的必然性のあるテーマを掲げた活動であり、例えば、福祉ボランティア活動、選挙ボランティア活動、海外ボランティア活動など未解決なテーマを掲げている活動である。

本節では先ず、ある起業家の事例を取り上げ、起業活動の中で社会貢献活動を含むボランティア活動が主要な部分で行われていることを確かめる。その上で、支援の仲間を得る方法として、ボランティア活動による方法と支援機関からの支援活動による方法に分類した上で、幾つかの事例を述べることにする。

筆者の仲間関係を図 2.1 に示す。この図⁷⁴に起業した会社の一部として、芸能プロダクション、音楽事務所、食品会社、カラオケスナック、飛行船航空、痩身サロン、不動産会社を記載した。次に支援者と支援機関として、大物財界人、不動産会社、政治家、経営者団体、職業安定所を記入し、仲間関係の繋がりを表した。

この図から、起業に至るまでに必ず何らかのボランティア活動をしている事が発見できた。例えば、ロータリークラブ、近隣の仲間、選挙ボランティア、宅建組合、近所の仲間との付き合い、国際ライオンズクラブ、各ボランティア団体、経営者団体、人材交流団体などを媒

⁷⁴ ある起業家が起業した会社と仲間関係を一般化した図である。

介している。又、これらのボランティア活動で、直接の支援の仲間ではないが、ネームバリューを活用できる影の支援の仲間的な要素も含んでいることが分かる。

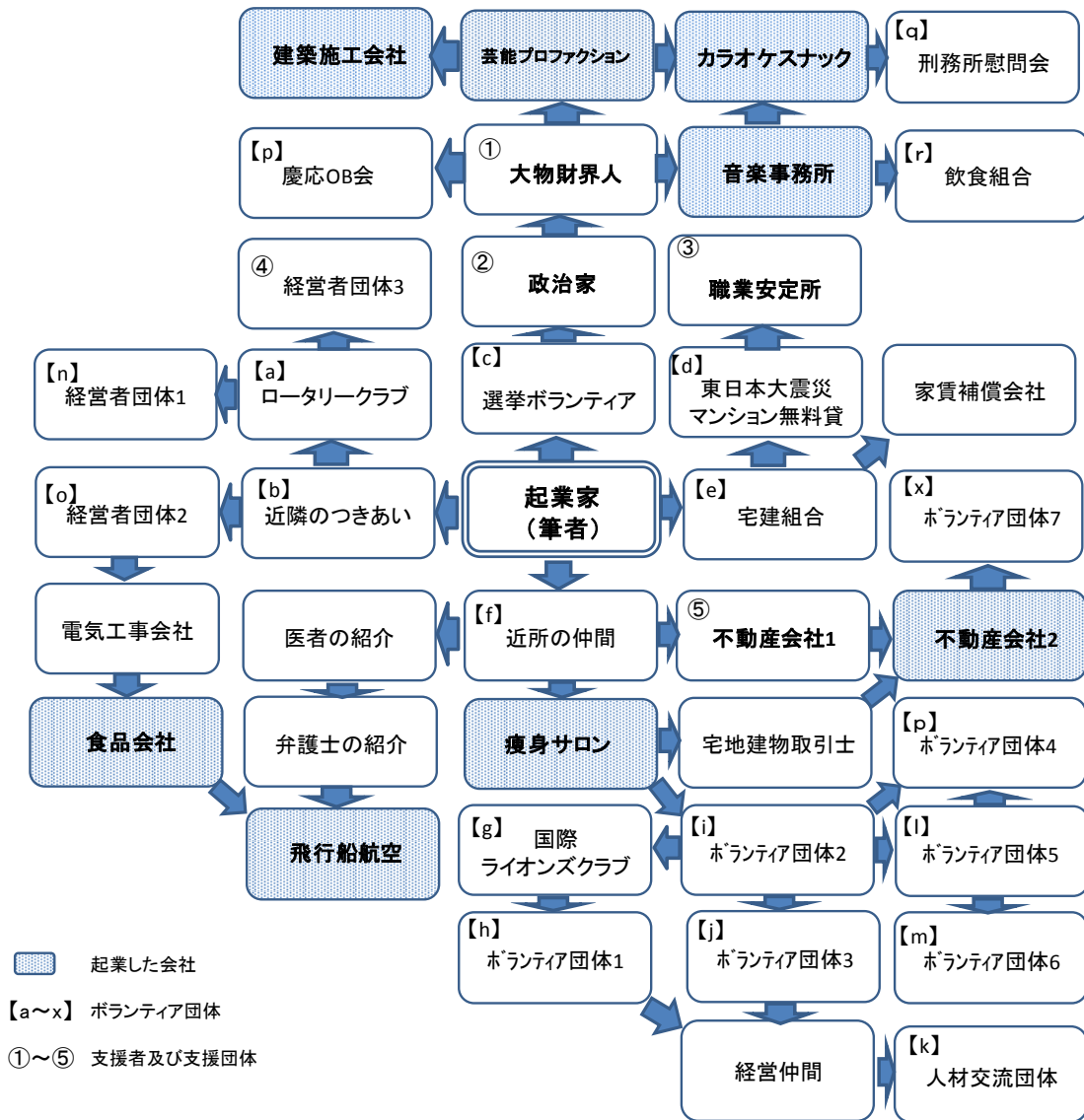


図 2.1 筆者と仲間関係関係図（筆者作成）

例えば、ボランティア団体 2 の奉仕活動によって、経済評論家や政治家、経営者などの支援者や経営仲間などと懇親を深めることが出来た。ボランティア団体 3 の社会福祉活動では皇室や経営者など多くの

仲間との繋がりを深めている。

多くの会社を起業し、又、ボランティア事業を実施した時の仲間が繋がり、独自の仲間関係を形成して、現在の企業グループを形成している。例えば、食品会社の株主であるある酒屋に経営権を譲渡したが、高層ビルの看板広告の顧客になっている。食品会社を起業する時には飛行船航空の仲間から仲間資本となる役員を派遣した。飛行船航空の仲間から高層ビルの購入に繋がり、支援者として活躍していただいたボランティア団体の弁護士の紹介で、高層ビルの銀行融資に繋がった。東日本大震災で被害に遭遇した人に対して、職業安定所を介して東北の職業安定所から自己所有のマンションを被災者に無料貸し出しを行う社会貢献事業を行った。その結果、被災者数人に無料で貸すことが出来た。その後、会社の事務員が急に辞めて、後任を探す時に職業安定所が誠心誠意協力してくれて、事務員を補充することが出来た。

芸能プロダクションはホテル専属のバンドを抱えていたが、ホテル火災後に名称変更し、建設施工会社にした。その後、建設施工会社は不動産融資に関する総量規制の影響を大きく受け、休眠会社とし、不動産部門を不動産会社に移管した。ボランティア団体4の事務局長は別のボランティア団体2で知り合い、現在はアジアからの技能実習生受入最大手協同組合を経営し、最近、ボランティア団体7に入会し交友関係を続けている。

筆者の仲間関係が非常に大きいのは、今までの仲間との縁を切らないように努力してきたことにある。仲間関係の形成は一度知り合った仲間との縁を切らないように仲間付き合いを行うことが重要である。そのためには仲間から嫌われないようにすること、敵を作らないようにすること、付き合いたくないと思った仲間も距離を置きながら仲間付き合いをすること、変毒為薬と言われるようにしがらみとなる仲間からも仲間関係を広げること、実力のある仲間を敵に廻すと仲間づくりに支障を来すことになり兼ねない。袖振り合うも他生の縁の通りに新しく出逢った仲間との小縁を大縁に繋げるようにすることである。

以上のように、家族や学校などの縁又はコネを持ち合わせていない筆者には何らかのボランティア活動を行うことが仲間資本の形成に繋がっていると言える。

起業するためには仲間資本の形成が必要であるが、その前に既存の社会貢献活動や相互扶助を目的とした仲間関係に入ることが有効であろう。本来、ボランティア活動は実業家が社交の場として、倶楽部に集まり余暇を過ごし、その倶楽部が大きくなったのがボランティア団体の発祥である場合が多い。

ボランティア活動を行う場合、幾つかのメリットがある。まず、公共機関では補えない分野などで、活動の機会を得やすい。また、ボランティアが相互に支え合うことにより活動の継続性が確保しやすい。さらに、ボランティアの協力、さらには、専門家である専従職員の協力を得て、活動内容の向上が可能である。ボランティア活動の最大のメリットは多くの仲間を得られるチャンスが存在することである。さらに、ボランティア活動は、政府や営利企業と並んで、大きな役割を担うことが可能であり、有能な仲間資本が得られる可能性がある。仲間を得る上で、自分自信が動機づけによるモチベーションを高めないといけない。富岡によると、動機づけとは、「その気にさせ、持続させ、あるいは特定の方向に向かわせる心理的なプロセス」と定義されている⁷⁵。又、ボランティア活動は仕事や地域生活、レジャーなどを通じて比較的親しくなり、利害関係に左右されることなく、価値観或いは社会的関心のある程度共有し、協力し合える人間同士とその関係を構築できる活動であり、仲間資本の形成に適した環境を提供してくれる。さらにボランティア活動のために多くの資源と機会、新しいアイデアを与えてくれる支援の仲間が存在している。世の中に対して重大な影響を及ぼし、新規事業をつくり変えるだけの権力や才能を持つ重要な役割を担うボランティア支援者と遭遇し、支援の仲間として仲間資本に招き入れるチャンスがある活動であるとも言える。仲間資本の形成

⁷⁵ 富岡昭 (1999) p.103

を目的とした起業家が新たにボランティア活動に参加し、活動人口を増やすことが出来れば、個人の生涯の目標を実現する行為と公共財創出行為を同時に行うことができると確信している。

自営業を行う経営者は事業を行うと同時にライオンズクラブやロータリークラブ又は、地域の祭りなどの行事に積極的に参加している場合が多い。地域で事業を行うためには必ず社会貢献活動が無報酬で行うようなことが必要とされている場合もある。政財界では雑巾がけ期間と呼ばれているが、事業によって収入を得る前に先ず、地域にサービスを提供することが鉄則であると考えている人もいるだろう。

仲間はお金になると考えてはだめである。例えば、地域の仲間関係の中で営業を行うために、絶えず「仕事がありませんか」と営業トークを言ったとしたら、仲間から敬遠され、仕事を貰うどころか、仲間との繋がりが切れてしまうかも知れないだろう。これから仲間関係づくりをしようと営業活動を行うことを考えている起業家には尚更である。起業家にとって、社会貢献活動を行うことは、事業を始めるために全てではないが避けては通れない行為であると筆者は思っており、社会貢献活動によって、仲間資本を得ることが出来ると考えている。仲間資本無くしては、事業の大きなしがらみを取り除くことが困難であり、事業を成功させることは難しいと思える。

起業家になろうと志す人は尚更、プライベートな余暇などを最大限に活用して、地域貢献活動として公共財創出行為を行うと同時に仲間づくりによって地域に根差した仲間関係を形成することで、起業が可能になるものと考えられる。個人が起業するために社会から何らかの信頼を得ていることは仲間関係を形成していることであり、例えば、幼少の頃から、なにげなく行っている地域活動によって得られた信頼は、地域で起業しようとしている人にとって、仲間関係を形成するための不可欠な活動である。

筆者が考える仲間資本は社会貢献活動により、地域の人々とボランティア活動などを行うことによって、親しくなり、利害関係に左右さ

れることなく、社会の利益になるように協力し合う活動によって、形成されると筆者は考えている。個人が社会福祉分野のボランティア活動に参加したいと考えるならば、容易に加入できる環境にあると言っても過言ではない。そのため、起業家がボランティアを行うことによって、支援の仲間遭遇するチャンスがある。次の項でこのような事例を挙げ検証する。

第1項 ボランティア活動による支援の仲間

筆者の事例ではボランティア活動によって多くの支援の仲間を得ている。本項では具体的な事例によって説明する。

(1) 社団法人日本文化協会の支援者

社団法人日本文化協会は1946年に外交評論家など多くの著名な知識人が集って設立された公益法人であり、活動は盲人写真展を通じて国内外の国際交流を向上させ、その活動の中で会員との交流と人々の平和を願い、社会に寄与することを目的としている。1985年当時の名誉会員は皇族の殿下であり、理事として、多くの財界人が多数参加している。この会で、筆者は第9回と第11回の全国盲人写真展の実行委員長として活動した。全国から集まった約200点の応募作品から、入選作品55点を展示公開している。凹凸のある立体写真と点字の説明文が一体となって展示され、視覚障害者の方が作品を手で触ることによって写真を楽しんでもらう企画である。この写真展の実行委員長を行うことで、各界の社長や皇族と仲間になれる良い環境を得られ、現在も筆者の仲間関係を形成する仲間として、仲間意識を持ってお付き合いをさせていただいている。

① 支援の仲間

各界の社長や皇族など

② 仲間関係

著名な知識人が集って設立された公益法人活動の会員など

（２）時局心話会の活動と仲間関係

時局心話会は1971年に山本善心を中心に集まった団体であり、日本企業の繁栄と国際交流の向上により、その活動を通して会員への勉強会の支援、援助、交流と人々の平和と中小企業の繁栄に寄与することを目的としている。歴代会長は、東京一部市場上場の経営者であり、1986年当時の顧問として、外交評論家や大学教授、音楽家などが参加している。数々の社会貢献活動を行っているが、その中の一つの国際支援活動を確認する。

1985年、筆者が国際委員会幹事代表として、北インドのチベット難民キャンプに小学校を建設した。委員会の構成は約20人で、プロジェクトの期間は1年であった。日本では500万円の寄付金を集め、現地ではダライ・ラマ法王を介して、仏教大学が小学校の建設を取りまとめた。建設後の立会いには筆者を含め10人の委員が難民キャンプへ向かった。これらのボランティア活動をすることによって、偉大な経営者の仲間関係を拡大させて、仲間同士の仲間意識を高めることができたと筆者は考えている。

①支援の仲間

起業家に対して助言ができるような力量を持った外交評論家や大学教授、偉大な経営者などが会のメンバーであり、支援の仲間と成り得ると考えて良いだろう。

②仲間関係

会の運営者である山本善心を中心に集まった団体の活動を通しての会員であり、その会員が持つ仲間関係を合わせると膨大な仲間関係となっている。

（３）アジア懇和会の仲間関係

1994年に時局心話会のメンバーである評論家が顧問団長を勤め、時局心話会で講師を務めた政治家が代表世話人、ボランティア団体で知り合った仲間が事務局長でアジア懇話会を発足させた。アジア懇話会の目的は、国際社会を通じて世界人類の平和と相互理解の基に国際、

アジアの政治・文化・経済の情報交換と友好を図り共生、共栄の国際的なハート集団とし、特にモラルとマナーを重んじ、国際福祉ボランティア活動を通して社会に奉仕することである。事業は国際交流会や講演会、国内外研修会、各種イベント、国際的福祉活動などである。

アジア懇話会の発足メンバーはビール会社会長、世界的な規模のスーパー代表、航空会社会長、ゲーム機器メーカー会長兼社長、大手スーパー会長兼社長、大手アルミサッシ製造会社社長、大手喫茶店社長、ビール飲料会長、大手建設会社社長、ハンバーガー社長、セメント会社社長、製薬会社社長、レンタル会社社長、電機会社社長、その他大勢の著名な経営者が属していた。その他、弁護士、教授、作家など多くの偉大な実力者が多く所属していた。

このボランティア活動の事務局長である S 氏は、アジア懇和会の事業を協同組合の事業とし、代表理事として事業を行っている。この協同組合では技能実習生延べ 2500 名以上を受け入れている。受入企業は 250 社以上であり、実習生受入国は、中国、ラオス、ベトナム、フィリピン、カンボジア、ミャンマー、タイ、インドネシア、バングラデシュ、ネパール、ウズベキスタンのアジア 11 か国である。S 氏は実習生受入を行う事業を希望していた。起業する前にボランティア活動として、アジア懇和会を運営し、事務局として運営する傍ら、事業に必要な仲間関係を形成し、その仲間関係から、起業仲間や支援者を得ることが出来た。2015 年 7 月から、外国人建設就労者の受入れを始め、順調な出発となっている。S 氏はボランティア活動によって、派遣事業のノウハウを取得し、この活動で得られた仲間関係の支援者によるアドバイスによって、国内外の受入会社や派遣国との調整も順調に進めることができている。

①支援の仲間

大勢の著名な経営者と弁護士、教授などは起業家に対してアドバイスできる立場の人々であり、支援の仲間であると言える。

②仲間関係

時局心話会のメンバー、ボランティア団体で知り合った仲間達であり、そのメンバーの仲間を合わせると大きな仲間関係を形成している。

(4) 九十九クラブの仲間関係

2014年7月18日に非営利団体「九十九クラブ」の発起人会が開催された。この会は、生き方として99歳まで現役で人生を過ごすことをフィロソフィーとする人達の集まりである。入会条件は、入会時に65歳以上、税金を払っていること、社会的に現役である事、99歳まで体力に合わせて社会的に活動する意欲がある事である。この会では65歳以上の健康な方達の社会参加を推奨し、啓蒙等を中心に活動している。併せて会員同士の親睦と交流を計り、これからの人生を健康で、より豊かな充実したものとする事も大きな目的の一つとしている。

発起人は不動産会社代表であり、その他、大手ステーキハウス社長、いかしあい隊会長、国立公文書館館長、日本健康医療学会理事長、ニュースキャスター、経済研究所特別顧問、大学院大学理事長、スポーツクラブ会長、万年筆会社社長等の約50名の会員で構成されている。経営者として生涯現役で働こうとする仲間を誘い、非営利団体として活動する事業は、従来の福祉ボランティア活動とは異なり、経済活性化に貢献するボランティア活動であると言える。

活動事例としては、世界地図をメンバーが購入し、得られた収益を世界の貧しい国々で井戸を創る事業に寄付する支援機関としての活動がある。又、経営者への支援情報として、東北地震の損害を地震保険で数億円支払われるような情報や数十億円の不動産売買の情報などが自然と出ており、このボランティア活動に参加することで支援機関の情報が得られる。この会は経営者自らが参加していることにより、組織社会の仲間とネットワーク社会の仲間が繋がることになり、今後、より大きな仲間関係へ発展する可能性を秘めた活動であると言える。

① 支援の仲間

大手ステーキハウス社長、いかしあい隊会長、国立公文書館館長、

日本健康医療学会理事長、ニュースキャスター、経済研究所特別顧問、大学院大学理事長、スポーツクラブ会長、万年筆会社社長などそうそうたるメンバーが会員であり、これから事業を始めようとする起業家にとって、支援の仲間に成り得るメンバーである。

②仲間関係

65歳以上、税金を払っていること、社会的に現役である事を満たした約50名の一流企業の社長達であり、各社長に関係する仲間を合わせると人数のみならず、あらゆる職種の人々が集まった仲間関係を形成している。

第2項 支援機関による支援の仲間事例

支援の仲間は起業家個人が探しても得にくい存在であるため、支援機関が起業家を支援している事例を挙げる。

(1) 税所篤快とグラミン銀行

税所氏は1989年生まれ、グラミン銀行史上最年少で、e-Education Project Japan プロジェクトを立上げ、日本人として初のコーディネータに就任した⁷⁶。現在、世界8地域で活動している。

税所氏は早稲田大学在学中に、坪井ひろみの著書⁷⁷で『グラミン銀行を知っていますか』を読み、グラミン銀行に興味を持ったことから始まった。税所氏は坪井氏の研究室を訪ね、グラミン銀行の創設者であり、ノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏を紹介してもらい、バングラデシュに渡った。バングラデシュに行く前に、地元である東京都足立区で教育事業を始めようとして、30人ほどに相談したが、誰も起業することを賛成してくれなかった。しかし、ムハマド・ユヌス氏に説明すると、すぐに事業の許可が下りた。早速、グラミン銀行の支援によって、バングラデシュのハムチャー村という田舎でビデオ学習を始めた所、国内外から優秀な学生30人が集まり、その中には最難

⁷⁶ 加藤郁生(2015)「新興国に”教育革命”を起こす、24歳の日本人」

⁷⁷ 坪井ひろみ(2006)

関のダッカ大学に合格する生徒が出て、その他の生徒も難関大学に受かっていった。これが「ハムチャー村の奇跡」と呼ばれ、日本でも紹介されるようになった。事業はパレスチナ、ハンガリーなどにも展開しているところである。

税所氏の起業事例では、支援者であるグラミン銀行が大きな役割を持っている。日本で教育事業をしたいと周囲の30人に相談しても、支援してくれる仲間が見つからず、バングラデシュのノーベル平和受賞者のムハマド・ユヌス氏が支援者となって起業することが出来た事例である。

起業家の支援機関であるグラミン銀行はどのような事業を行っているのかを筆者は2014年12月27日～2015年1月3日の間で現地調査を行った。今回は、グラミン銀行のマイクロファイナンス事業の中でも、もっとも成功している（返済率が高い）と紹介された、シェルプール地区のトルモカン村を取り上げた。

現地調査の目的は「仲間づくりによる起業モデル」を検証するため、バングラデシュのグラミン銀行のマイクロクレジット事業に着目した。グラミン銀行のマイクロクレジットに着目したのは、この銀行は、無担保・無保証人にも関わらず、95%以上という高い返済率を達成しているが、この高い返済率を、起業が成功し事業が軌道に乗っていると捉えられ、それが「仲間づくりによる起業モデル」に当てはまるのかを検証しようと考えたからである。

グラミン銀行は、1983年にムハマド・ユヌス氏が創設した、マイクロファイナンスの機関である。マイクロクレジットと呼ばれる貧困層を対象とした、比較的低金利の無担保融資を、主に農村部で行っている。借り主の97%が女性である。なお、ユヌス氏はこの功績によって、2006年にノーベル平和賞（貧困層の経済的・社会的基盤の構築に対する貢献）を受賞した。また、ユヌス氏は、マイクロファイナンス事業と同様の趣旨で、銀行以外に貧しい人々への通信サービスを提供する

ための、携帯電話貸付会社なども行っている⁷⁸。

大都市ラジシャヒ管区ボグラ県近の村にドルモカム村があり、グラミン銀行の初期からのメンバーであるコーデラ氏（50歳）が住んでいる。ドルモカム村は約280世帯があり、仲間関係を形成している。コーデラ氏は商売を始めようとして、仲間資本を揃えた。まず、ビジョンは地元の特産品である畜産農業から生産される乳製品や皮や肉などを商売にしようと考えた。次にどのようにしたら起業できるかをグラミン銀行に相談した。5人でグループを作るように指導され、その中で、資金計画、牛や羊の購入先、乳製品や肉などの販売方法などを決めた。これらの事業計画に基づいて、グラミン銀行が融資を行い、事業をスタートした。支援者はグラミン銀行だけでなく、村のリーダーが具体的な相談に乗ってくれた。今は畜産農業に加え、米の販売業も営んでいる。住まいは、昔の藁屋根の家から、今は瓦葺き煉瓦造りの立派な自宅を所有するまでに至った成功者である。

しがらみは、気候の変動や伝染病などで農産物が予定通り出荷できず、借入金を返済できない時が以前あった。その時は、グループメンバーと問題点などを話し合い、グラミン銀行に再貸付をしてもらい、災難を乗り切った。

ドルモカム村は約30年前よりグラミン銀行の支援を受けているが、この村の借入返済率はグラミン銀行の取引先の中でもトップである。取引当初から返済率が95%であり、現在では97~98%の返済率である。さらに、返済できていない2~3%の借入者に対しては、再度貸付制度が行われる。この再度貸付は、グループメンバーが事業の問題点などを、返済できない当事者と話し合った上で行われている。この2度目の借入返済率は、前回借入分と合わせて100%となっている。貸付金額は、最大12万タカの少額貸付である。なお日本円で約18万円（1タカ≒1.50円）になる。

⁷⁸ 上西英治（2007）「マイクロファイナンスの意義とその課題 — グラミン銀行を事例とした論点整理 —」 pp. 63-75

調査を行った12月30日は、毎週1回行われる報告会の年内最終日にあたる。報告会のメンバーは、ほとんどが女性で、メンバー各自がそれぞれのノートを持ち寄る。そのノートには返済や預金額などが記載されている。メンバーの意欲はとても高い。ドルモカム村のリーダーは、初期からのメンバーのコーデザ氏（50歳）。コーデザ氏は、最初1,000タカを借りて牛や山羊を飼い、今は50,000タカを借り、米の販売業を営んでいる。住まいは、昔の藁屋根の家から、今は瓦葺き煉瓦造りの35万タカの立派な自宅を所有するまで至った成功者である。

筆者は、ドルモカム村がほぼ100%という高い返済率を達成できている要因に、「仲間づくりによる起業モデル」が当てはまるのではないかと考え、そのことを確かめるために現地調査を行った。グラミン銀行のマイクロクレジットの特徴は、グループレンディングと呼ばれる連帯保証制度であり、その原型を開発したことから、グラミン方式（Grameen Classic System）と呼ばれ、次のような特色を持つ。グラミン銀行の規則（16原則）やシステムを借り手が厳粛に守っている。5人で一つのグループと毎週の返済が小規模融資に機能的に活躍している。借り手（メンバー）のニーズと状況を把握してマイクロクレジットを貸し付けている。グラミン銀行は行員より借り手の方が融資の使い道を知っているからいちいち口を出さない。貸付後のメンバーに対する行員の透明性（Accountability）と親身なモニタリングが機能している。

筆者が現地で調査確認したところ、借入を受けるためには、まず村のリーダーであるコーデザ氏が新人面接等を実施し、グループを形成・指導していた。その上で銀行は、人と物に貸付を実施している。また、グラミン銀行は、「人間としての尊厳をもって毎日の生活の中で最低限必要とされるもの」に教育も位置づけており、実際、この村では、必ず子どもには学校へ行かせていた。

今回の現地調査から、マイクロクレジットを成功させる要因は、ただグループを組めばよいというものではなく、「仲間づくりによる起業

モデル」がその背景にあることが、このグラミン銀行のマイクロクレジット事業においても当てはまることが確認できた。起業そして事業が成功するには、ファイナンス面での支援も不可欠だが、それだけでは十分ではなく、仲間づくり、仲間による支援が不可欠であることが確認できた。ドルモカム村の成功事例は、正に、村・町の仲間関係であると言える。

起業し事業が成功するためには、ファイナンス面での支援も不可欠だが、それだけでは十分ではなく、「仲間づくりによる仲間関係の形成」が必要であることも確認できた。グラミン銀行のマイクロファイナンスが成功している要因には、事業によって収入を生み出す活動のための融資制度である。グループ内で経済的自立へ向けた自発的・協力的で規律のある態勢が構築されている。問題がある場合、早期に原因を突き止め適切な対応をとる態勢がある。借り手と貸し手の間で強固な信頼関係が構築されている等が考えられるが、特に強固な信頼関係が構築されていることに大きな特徴があると言える。

グラミン銀行の仕組みは単に貸付が特徴なのではなく、相談がしやすいように5人のチームを提案、銀行員が出向き指導を行っている(優秀なコーディネータの派遣)、返済を滞っている人に対して無利子の再貸付を行っていることなどが実践されていることである。特に、返済を滞っている場合など、通常の銀行であれば不良債権として回収が優先的に行われるが、グラミン銀行では逆に無利子の再貸付を行っている。これは、グラミン銀行が借り手を仲間として扱うことによって、高い返済率と事業継続を実現させていると言える。仲間関係の形成については、ドリモカム村に村民の間で仲間意識があり、既に仲間関係が形成されていたと考えられる。仲間資本については、グラミン銀行が村民から仲間資本に最適なメンバーを探し、グループを編成し、資本金を出資している。

起業するためには生涯の目標を描き、事業に適した仲間関係の形成から始め、具体的な事業を実行するための仲間資本となる仲間を揃え、

起業時のしがらみも取り除く必要がある。起業家が努力して、自分で全てを準備しなさいと言う経営者がいるかも知れない。しかし、起業に成功した経営者には支援者が何らかの形で起業に関わっているケースが多い。実際に多くの起業支援コンサルタント機関が存在する。形態も公共機関から民間機関まで多種多様な形で存在しているので、どんな支援機関があるのかを検証した。

①支援の仲間

グラミン銀行の創設者であるムハマド・ユヌス氏が税所氏に対して起業のためのあらゆる支援を行っており、支援の仲間と言える。

②仲間関係

秋田大学の坪井ひろみ氏、グラミン銀行の関係者、早稲田大学の関係者、事業展開で新しく仲間になった人々が税所氏にさらに多くの仲間を紹介しており、起業ができたと考えて良いだろう。

(2) 東京都の支援機関

東京都は産業労働局が起業支援業務⁷⁹を行っている。起業支援は、知識を得たい、融資・助成を受けたい、起業支援施設の提供、学生起業家の育成・支援、商店街起業促進サポートに分類できる。知識を得たい時は TOKYO 起業塾として、総合相談窓口、起業支援セミナー、交流の場が設けられている。融資・助成を受けたい時は新製品・新技術開発助成金として開発に要する経費を一部助成している。起業支援施設の提供として、ベンチャーKANDA、ソーシャルインキュベーションオフィス SUMIDA などがある。学生起業家の育成・支援として、学生起業家選手権を実施している。商店街起業促進サポートとして、問題解決を目指すために、商店街関係者、ボランティアチェーン、小売業界関係者、金融機関、専門家が実践的な支援を行っている。東京都の起業支援活動は地方に比べ規模が大きく、多種多様の支援策が充実している。

①支援の仲間

東京都産業労働局など

⁷⁹ 東京都労働産業局（2013）「創業支援に関すること」

②仲間関係

TOKYO 起業塾、ベンチャーKANDA、ソーシャルインキュベーションオフィス SUMIDA、学生起業家選手権、商店街関係者、ボランティアチェーン、小売業界関係者、金融機関、専門家など

ここでは東京都の例を確認したが、同様に各都道府県に起業家を支援する機関が存在する。ある起業家にとって、公共の支援機関が事業を成功させるための支援者に成り得るかどうかは、支援機関の担当者がどれだけ、起業家に仲間意識を持って接することができるかどうか、又、起業家の仲間関係に入るかどうかによって左右される。

(3) 日本商工会議所及び全国商工会連合会

商工会は全国 1,719 か所で町村部に設置され、会員事務所数は 87 万、全国商工会連合会に属し、管轄官庁は経済産業省中小企業庁である。商工会議所は全国 514 か所で区部・支部に設置され、会員事業所数は 135 万、日本商工会議所に属し、管轄官庁は経済産業省経済産業政策局である。日本商工会議所及び全国商工会連合会のデータは「創業塾」の開示資料から入手した⁸⁰。創業塾は全国の会場で平日の夜または土日を中心に合計 30 時間程度の講座である。創業を予定して、やる気があれば性別・年齢にかかわらず、誰でも参加が可能である。講座の内容は、独立・開業にあたっての心構え、ビジネスプラン作成、税務・法務など、起業に必要な実践的内容について経営コンサルタントや中小企業診断士、公的金融機関、起業体験者等が講義を行う。起業後は経営革新塾に引き継がれていく。各支部で起業支援方法は異なるが、窓口相談や起業ゼミナールなどを実施している場合が多い。商工会議所に加盟している起業家や公共機関から形成された仲間関係から起業家支援に必要なノウハウと人材を投入することで起業家を支援している。

①支援の仲間

経営コンサルタントや中小企業診断士、公的金融機関、起業体験者など

⁸⁰ 日本商工会議所（2010）「先輩たちの『創業塾』『経営革新塾』活用事例集」。

②仲間関係

全国 514 か所で会員事業所数 135 万の商工会議所など

(4) 全国の婦人会

1969 年に全国商工会議所婦人会連合会が発足した。現在は会員数約 23,000 人、405 商工会議所女性会を擁している。企業経営や社会の在り方・仕組みを見直し、イノベーションを促進し、互いに立つ道と一緒に考え、日本のよき伝統を守りながら皆が共生できる社会を築きたいと吉川会長⁸¹は述べている。女性会では毎年、女性起業家大賞⁸²という表彰制度によって女性経営者を応援している。

①支援の仲間

全国の婦人会役員など

②仲間関係

会員数約 23,000 人、405 商工会議所女性会の全国商工会議所婦人会連合会など

(5) ドリームゲートプロジェクト

2003 年 4 月に経済産業省の後援を受け発足した。ベンチャー起業家予備軍としての会員数は 40 万人強、アドバイザー⁸³は 429 名 (2012 年 5 月現在)、資金提供支援者は約 800 名の組織で、ドリームゲートが送り出したベンチャー起業家は 13,985 人になる。運営は株式会社プロジェクトニッポンが行い、ポータルサイト「ドリームゲート」の運営やセミナーやイベント、ビジネスプランコンテスト、ベストベンチャー起業家の表彰などを企画・運営している。主な事業内容は、起業家を増加させること、起業家を支援する専門家アドバイザーを増加させること、世界へ通じる起業家を輩出すること、以上の 3 事業である。日本政策金融公庫国民生活事業「日本政策金融公庫ドリームゲートセミナー」、独立行政法人情報処理推進機構「IPAX, 2009」、経済産業省「エンジェル税制」、独立行政法人情報処理推進機構「債務保証制度」利用

⁸¹ 東京商工会議所女性会会長兼全国商工会議所女性会連合会会長

⁸² 全国商工会議所女性会連合会 (2014) 「女性起業家大賞」

⁸³ 弁護士、中小企業診断士などのベンチャー起業支援専門家

促進プロモーションなど各種団体から委託された事業も多い。

また、ドリームゲートのアドバイザーに登録することにより、コンサルタント事業として、起業家を支援するコンサルタントも多数いる。

起業家を育てるには先ず、コンサルタントを養成し、コンサルティング事業を活性化させることが重要だと考えられる。ドリームゲート以外にも、ベンチャー企業を支援するための団体に、政策提言、起業環境整備事業、国際交流事業、顕彰・評価事業などの業務を行う一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンターなどがある。

①支援の仲間

ドリームゲートのアドバイザーなど

②仲間関係

会員数は40万人強、アドバイザーは429名、資金提供支援者は約800名のドリームゲートのメンバーなど

(6) 中小企業家同友会による支援活動

全国都道府県の中小企業家同友会による協議体として、1957年に創立され、2008年では47都道府県、現会員41,000企業経営者が加入している。各起業事例データは、「中小企業家同友会」の開示資料から入手した。これらの情報を活用することで、起業がどのように行われたかを知ることが可能なのである。

設立の目的は、会員相互の交流を深め、強い体質の企業づくりのため、経営者の自覚と姿勢を正していくこと。日本経済の平和的繁栄、国民経済と地域経済の発展に寄与すること。国および地方自治体に中小企業家の要望を反映させ、その実現に努力するなどである。国の政策に対する中小企業家の重点要望・提言をしている。2013年度はあらゆる政策手段を総動員して中小企業の地域での仕事づくり、新産業の育成を支援するとしている⁸⁴。中小企業家同友会は起業家支援や創業後の活動を支援する主要団体と言える。

①支援の仲間

⁸⁴ 中小企業家同友会（2012）「同友会紹介」

中小企業家同友会の講師など

② 仲間関係

47 都道府県、現会員 41,000 企業の経営者など

(7) コスタリカ工科大学の起業家支援事例

筆者は、2012年8月10日から20日にかけて、国立コスタリカ工科大学の研究者にヒアリング調査を行った。本調査の目的は、コスタリカ政府が行っている、女性起業家支援事業、若者起業家支援事業、農業に従事した高齢起業家の状況について、ヒアリングを通じて把握し、仲間関係との関係を検証した。

まず、コスタリカがなぜ、女性の起業家支援事業を行っているのかを Oscar Gamboa Calderón, M. Sc. (コスタリカ工科大学⁸⁵教授) にヒアリングした。コスタリカ政府は 22 年前⁸⁶に公務員の女性比率を 40% になるように法を定めた。民間には女性比率の規定はない。しかし、政府が民間へ助言することは可能である。1996 年に政党型クォータ⁸⁷制度を法で定めた結果、選挙法型クォータは 50%、女性議員の割合は 38.6%、女性閣僚の割合は 36.4% と高い数値になった。2010 年には女性として初めて Laura Chinchilla Miranda 大統領が就任した。以上より、コスタリカは法的に数値目標を掲げ、女性の起業家を増やすなど女性の就労比率を増やす政策を進めている。

次にコスタリカ工科大学がなぜ、女性起業家を支援するのかを聞いた。生活保護者にも仲間が存在するが、仲間の繋がりが小さく、働くことが困難であったと考えている。組織社会の中で、コーディネータとして、大学が生活保護者に適したアドバイスを行い、行政も直接の資金援助ではなく、起業するための資金と起業支援のための教育を提供することによって、生活保護者が自立できるような支援を行うことだと考えている。

母子家庭である個人事業主の起業例について、Nancy Hidalgo Dittel

⁸⁵ Tecnológico de Costa Rica (2012)

⁸⁶ 1990年3月8日に法律第7142条として平等な女性の社会進出法を定めた。

⁸⁷ 女性の政治参加を促進するために一定割合の女性政治家の配分を決めたもの。

M. Sc. (コスタリカ工科大学教授) にヒアリングした。

母子家庭である Lucy さん (仮名) は、子供の育児をしながら生活で
きる方法を Nancy Hidalgo Dittel M. Sc. の元へ相談に行った。コスタ
リカでは女性が働くことを支援するような仲間関係が存在している。
支援者として、コスタリカ工科大学の Nancy Hidalgo Dittel M. Sc. 教
授は、相談に訪れた女性の起業志望者に対して、自立支援活動をコス
タリカ国立大学連盟 5 校が共同で実施している。Nancy Hidalgo Dittel
M. Sc. 教授は、起業に必要な仲間資本として、金の仲間は女性銀行や
Popular 銀行を紹介し、力の仲間とビジョンの仲間は大学連盟とし、
知恵の仲間は Lucy さんと Nancy Hidalgo Dittel M. Sc. 教授で話し合
いながらどの事業を行うかを決めている。Lucy さんはパンやお菓子を
作るのが好きで、とてもおいしく出来るので、パン屋を起業すること
に決めた。しがらみは、母子家庭なので、絶えず、起業家が不安を抱
えており、その不安を払拭させることが Nancy Hidalgo Dittel M. Sc.
教授の役目である。

コスタリカ工科大学では、若き起業家に対しても支援を行っている。
支援方法について、Olga Sanchez 教授, Carmen Madriz 教授, Miriam
Brenes 教授の 3 人にヒアリングを行った。コスタリカ工科大学では学
生が将来、独立して、社長となれるように卒業必須科目として起業講
座を設けている。学科によって、起業希望者数は異なる。生産工学科
の学生は大企業に入ることを希望する学生が多く、工業デザイン科は
起業を希望する学生が多い。起業するためには銀行からの融資が必要
だが、女性銀行は 5 人以下の企業で U S \$ 75,000, 6 人から 30 人の企
業で U S \$ 250,000, 最大 100 人の企業までの融資は相談により決定す
るなど主に小規模な事業へ特化している。利率は時期によって変動す
るが 15% と高い。また、審査書類も多く厳しい。一般融資であれば、
Popular 銀行の方が融資額も多い。女性で小規模な融資の場合は女性
銀行の方が融資を受けやすい。

大学では一般者を含めて起業コンテストを開催し、優勝者には大学

の企業向けオフィスを3年間無料で貸し出し、一般企業からの融資支援のあっ旋も行っている。教授職には今後、民間での社長経験を有する学者の登用が必要だと考えている。コスタリカの女性起業家は困った時には仲間が助け、家族も応援してくれている。男女平等の立場からすると公務員の女性比率が40%の目標値ではなく、50%にすべきだと考えている。そのためには女性の考え方を換え、実力で50%以上を目指すべきだと考えている。夫婦仲も良く、夫と妻が独立して、共に社長として働き、従属した関係でない方が良いと思っている。公務員は民間企業との兼業が申請によって可能である。家庭では、限られた時間を家族のことで話し合う方が離婚を回避できる一つの方法だと思っている。よって、夫婦ともに、起業している例が多い。

仲間関係については、政府の政策のもと、コスタリカは国全体を仲間関係とみなし女性起業家支援事業、若者起業家支援事業、農業に従事した高齢起業家の研究などを大学と政府が実施しており、国全体が仲間関係を形成している。仲間資本については、女性銀行や Popular 銀行が積極的に仲間意識を持って、金の仲間として、融資の相談に乗っている。又、国立大学連盟が力の仲間、ビジョンの仲間になっており、起業家の相談に乗りながら、知恵の仲間にもなっている。コスタリカ政府も全面的に起業支援を行っている。

①支援の仲間

女性銀行や Popular 銀行、国立大学連盟、コスタリカ政府など

②仲間関係

女性起業家支援事業、若者起業家支援事業などの関係者など

以上の事例から、起業するための前準備として、支援の仲間になり得る人を含んだ仲間関係を形成することが必要であることが検証できた。ボランティア活動に参加することによって、小縁を大縁に繋げ、袖振り合うも他生の縁のごとく、支援の仲間遭遇することができる。社会貢献活動は社会福祉活動や海外支援活動など大きなテーマを掲げ

た活動が多く、通常では会うことが出来ない人々が役員として参加している。起業後に遭遇するかも知れない大きなしがらみを取り除くためには、しがらみを解決できる助言を発することが出来る支援の仲間が必要となってくる。ボランティア活動は地域活動としても参加でき、時間的余裕のない起業家には参加しやすい。相互扶助のボランティア活動には社会のあらゆる分野からボランティアスタッフが参加しており、幅広い仲間を得て、仲間関係を拡大させることが可能であり、支援の仲間遭遇することが可能であり、ボランティア活動によって、仲間関係を拡大させることが出来ることが検証できた。

第2節 ビジョンの仲間事例

起業が成功するか否かはビジョンの羅針盤が正しいかどうかによって左右されると言っても過言ではない。そこで、起業家に対してビジョンを展開する役割であるビジョンの仲間について、事例を挙げて説明する。

(1) スーパーマーケット業界を牽引した起業家

清水信次氏に2012年5月13日、荒川ロータリークラブの会合の後にヒアリングした。1926年4月生まれ86歳の清水信次氏は1956年清水実業とライフストアを設立、1982年にライフコーポレーションとして株式上場した。現在、株式会社ライフコーポレーション代表取締役会長兼CEO、日本スーパーマーケット協会会長、日本チェーンストア協会会長等の要職に就いている。1944年に陸軍に入隊、1945年の終戦で地元大阪に帰国した時、大阪は一面が焼野原であった。その時、闇市で食品を売り、食品流通販売業に携わることになった。その後、家業の清水商店を継ぎ、パイナップルやバナナの輸入で稼ぎ、事業を拡大していった。さらに清水商店を兄弟に渡し、清水氏は上京し、新たにライフストアを設立した。清水信次によると、残る命で道筋をつけて後の人達に渡す事業が2つあり、1つは日中協力委員会での平和友好活動、2つ目は日本消費者・流通産業団体連合会による国民生活

の防衛と国家の発展であると説明している⁸⁸。清水氏は60歳の時にファミリーレストラン「華屋与兵衛」を新たに開業している。起業と仲間について、直接ヒアリングを行い下記のような回答を得た。

①ビジョンの仲間

戦後の復興が人生最大のチャンス到来だと感じて、全国を視野に入れた食品事業展開をビジョンと決めて、起業に踏み切った。社会のために、仲間のために自分の経験とノウハウを生かす考えが基本だった。もちろん金儲けも動機の一つであった。しかし、それだけならとくに生涯使い切れないほどの金額を手に入れたので、「華屋与兵衛」など考えなかった。戦後の食糧難を経験し、その時の仲間から食品業界の仕事は国民の為になり、これから永遠に無くてはならない業界であると強く示唆され、今も清水氏のビジョンの仲間として、生き続けている。このビジョンの仲間のアドバイスがあったから、「華屋与兵衛」という新規事業を始めることができた。

②仲間関係

ライフストアは家業の延長で設立したので、当初より仕入先や取引銀行をはじめとする多くの仲間からの支援を比較的容易に得ることができた。そして、何よりも重要なのは、市場の情報を仲間からの的確に得られたことであった。戦後の高度成長で消費者の需要が日増しに増えていたので、多くの仲間からのしっかりした情報をつかむことが、成功につながった。今日でも事業を興したい人は、多くの仲間からの情報を元に消費者のニーズを発見し、開拓していくことが一番重要ではないかと思う。自分も国民生活産業・消費者団体連合会などの会長を務めるなど、今なお多くの仲間とともに頑張り、今もなお、仲間づくりを続けている。清水氏は、政界や財界、さらに流通科学大学などへの教育関係者など多彩な仲間達が彼の仲間関係を形成しており、多くの情報を彼に提供している。

(2) 公務員から事業家に転じた起業家

⁸⁸ 清水信次(2009) p.187

西村昭孝氏へ 2012 年 6 月 3 日心話会の分科会にてヒアリングした。1932 年生まれ 80 歳の西村昭孝は日拓グループ⁸⁹の創業者である。若い頃は国家地方警察官⁹⁰として勤務していた。39 歳の時に現在の北海道日本ハムファイターズである日拓ホームフライヤーズのオーナーになった。西村氏に起業と仲間について、ヒアリングした結果は下記のようになった。

①ビジョンの仲間

西村氏は、警察官の仕事では経営者との繋がりは無かった。そんな西村氏と筆者は経友フォーラムで知り合い、心話会への入会もしている。心話会などに参加することで、経営者仲間が増え、経営感覚が冴えるようになり、将来はパチンコなど手軽に遊ぶことができる時代が来ると確信するようになった。その話しを心話会の仲間達に相談すると、仲間達は西村氏に必ず成功するというだろうと強く西村氏に語り、事業を推進するようにアドバイスした。そこで、西村氏はこの仲間達の言う通り、パチンコ業界にすることを決めた。よって、この仲間達がビジョンの仲間であると言えるだろう。

②仲間関係

西武新宿駅前のパチンコアサヒ会館を買収し、パチンコ業界に参入する。パチンコ業界には仲間が多く、その仲間のアドバイスを貰いながら、エスパス日拓遊技場など多数の自社ビルを保有するなど現在の成功を築いた。西村氏は経友フォーラム、心話会、警察時代の仲間によって仲間関係を形成した。西村氏は、警察官という公務員からサラリーマンを経て、企業を成功させた人物であるが、その成功の要因には、仲間関係が大きな影響を与えたことを立証している。

(3) ハフィントン・ポスト社

2005 年に当時 55 歳のアリアナ・ハフィントンがリベラル系インターネット新聞会社としてスタートした。政治、メディア、ビジネス、

⁸⁹ 不動産開発、パチンコ店を展開している会社で、売上高 1671 億円、従業員数は 486 名

⁹⁰ 1954 年新警察法が制定されるまでの国家公務員、現在の警察庁、都道府県警察のこと。

エンターテインメント、生活、スタイル、環境運動、世界のニュース、お笑い、論説ブログなどを幅広く掲載している。2011年にAOLがハフィントン・ポストを買収している⁹¹。

①ビジョンの仲間

アリアナ・ハフィントンは情報メディアに携わっている仲間から、将来はインターネット新聞が普及するというアドバイスを貰い、このビジョンの仲間を信じて、リベラル系インターネット新聞会社を起業することにした。

②仲間関係

政治家、有名人、学者、政治評論家など多くの仲間を持っており、ハフィントン・ポスト社を立ち上げる時に大きな影響を与えている。

(4) マクドナルド

フランチャイズ化して大成功を収めたレイモンド・アルバート・クロックは52歳の時にマクドナルド兄弟のハンバー店とフランチャイズ契約を結んだ。マクドナルドは店舗総数が3万2737店(2010年末時点)、世界規模で展開するファーストフードチェーンであり、外食産業では世界第2位、チェーンストアでも世界第2位である⁹²。①生涯の目標としては、全世界にファーストフードチェーンを展開することであり、仲間関係としては、レイモンド・アルバート・クロックがマクドナルド社を立ち上げるまでに、ミキサーの販売で全国を廻り、多くの仲間から多くの情報を仕入れ、マクドナルド兄弟に出会った時にその素晴らしさを即座に発見することが出来た。

①ビジョンの仲間

マクドナルド兄弟は会社員が低料金で栄養のある食事で朝の通勤時に素早く食事を提供するために多くの改善を行っている。一つは工場式のハンバーガー製造法を採用することによってスピーディーなサービスを取り入れ、もう一つはセルフサービスの仕組みを導入すること

⁹¹ Nancy Snow(2011)

⁹² Jacques Pepin (2012)

によって、最小限の人数で運営できるようにしてコストを大幅に削減したシステムを考案した。マクドナルド兄弟はドライブインストアにこのシステムを導入し、この方式の有効性を実証した結果をレイモンド・アルバート・クロックに説明した。レイモンド・アルバート・クロックはこの説明によってハンバーのチェーン化を実践し、世界最大のファーストフードチェーン店を実現した。よって、マクドナルド兄弟がビジョンの仲間であると言える。

②仲間関係

マルチミキサーの販売で全国を廻り、幅広い仲間関係を既に築いていたため、マクドナルドハンバーガーを全世界にファーストフードチェーン化することができたと考えられる。

(5) 物流会社喩海寧元社長

物流会社の元社長である喩海寧（64歳）へヒアリングを行った。ヒアリングは、2010年12月16日である。起業家として重要なことは、今までの経験を活用すること、今までの人間関係を見直し良い状態にすること、会社の良いところを受け継ぐこと、やりたい事をしていくことだと説明している。経営者としての優位な点は、柔軟性があること、若い人に教えることが出来ることが特徴である。社長は、上司への影響がないので、やりたいことをやって後継者の育成が出来るまで続けたい。今まで得た仲間と情報交換しながら、新たに起業したい。一方、仲間関係のアドバイザーとして、一生、仲間の面倒を見るつもりである。起業しようとした動機は、今の仕事に関する流通業界で独立するとお金が要らず、労働者がいればよいのでリスクはない。年金があっても、日々の生活を充実させるために会社を設立して現役で働きたい。仕事と趣味をしたい。今までも独立した会社を運営していたので自信がある。史記で「鶏口となるも牛後となることなかれ」、「生きているうちに学ぶこと」を実践したい。妻が花の先生であるから、自分の収入がなくても生活はできるなどであった。

①ビジョンの仲間

流通業界に携わっているビジョンの仲間から、中国貿易が今後も成長というアドバイスを貰った。

②仲間関係

今まで関係した流通業界の仲間関係があり、多くの情報を得られたので、喻海寧氏が起業に成功したと言える。

(6) 電子機器基板製造会社頼旭泉会長

電子機器基板製造会社の会長である頼旭泉（71歳）へヒアリングを行った。ヒアリングは、2010年12月18日である。

起業家として必要なことは、健康（毎日、1時間のジョギングをしている）、頭をすっきりさせること、体力を維持すること、自分が時代とともに成長していくこと、経済学の勉強、人材育成、技術（展示会へ参加している）などだと思う。社長が優れていることは、経験、人間関係である。経営者として、約30の会社を持っており、50～60歳のリーダーシップが重要だと思っている。自分には使命感があり、引退する気持ちはない。後継者育成を事業として推進したい。定年は定めてないが将来は分らない。起業は43歳の時である。

台湾プラスチック会社に勤めていたが、仲間から起業しないかと誘われた。半年の間、リスクや不安材料などのしがらみについて考えながら迷ったが、仲間からの依頼であったことやWindow95が登場し、その将来性を確信したので独立した。また、奥さんは公務員であり、起業することによる経済的なリスクはなかった。専門学校しか出でおらず、会社のポジションと将来性を考えて起業を選んだ。

以上より、頼旭泉氏が起業したきっかけは仲間からの誘いであり、仲間づくりによって事業を成功に導いたと言える。

①ビジョンの仲間

台湾プラスチック会社に勤めていたビジョンの仲間からWindow95が登場し、その将来性を信じ、起業を決めた。

②仲間関係

台湾プラスチック会社の関係者など幅広い仲間関係があったので、

パソコン機器の製造販売が可能だったと考えられる。

(7) 結婚式場呉麗華経営者

結婚式場の経営者である呉麗華（60歳）へヒアリングを行った。ヒアリングは、2010年12月18日である。起業家に必要なことは、トレーナーを人選して、考え方、命令系統、進捗管理を教えることである。優れている点は、経験、トラブル対応力、ねばり強さ、説得力がある、決断力がある。経営は現役で働こうと思っているが、健康状態により、料理が運べるまでと考えている。女性社長会の仲間と情報交換し、社内の組織力やコミュニケーション力を強くし、従業員を仲間として育成している。以上より、呉麗華氏が起業に成功した理由は、女性社長会などで多くの仲間と情報交換しながら、従業員を仲間とみなして接していることであると言える。

①ビジョンの仲間

女性社長会の仲間から国が豊かになるにつれて、結婚式も派手になっているという情報を聞いて、結婚式場を始めることにした。

②仲間関係

女性社長会の仲間関係など富裕層の仲間関係を構築しており、結婚式も仲間関係者による紹介で事業を拡大することができたと考えられる。

(8) 大手エステサロン楊鄧今華経営者

大手エステサロンの経営者である楊鄧今華（65歳）へヒアリングを行った。ヒアリングは、2010年12月18日である。起業家として重要なことは、若い従業員とは友達のように接すること、店長にはリーダー教育を月2回行うこと、役員会議を毎週1回行うこと、価値観を持つことである。社長が優れていることは、経験、見識の広さ、理解力、思考能力、よく考えた行動である。経営者として、今は客の接客はしていないが、スタッフへの指導は歩けなくなるまで、倒れるまで続けるつもりである。社員を家族のような強い繋がり仲間として接している。以上より、楊鄧今華氏が起業に成功した理由は、会社の従業員

を仲間とみなして接し、育成していることであると言える。

①ビジョンの仲間

若い女性と話しをしているとエステに通って健康的な体を創りたいという要望を聞く様になった。そこで、このビジョンの仲間の要望を叶えるため、楊鄧今華氏はエステ事業を起業することに決めた。

①仲間関係

若い従業員とは友達のように接すること、店長にはリーダーとして、役員は経営者の一員として、全社員を家族のような繋がり仲間関係を持つことによってエステの顧客に対して、より信頼のおけるサービスが提供できていると考えられる。

(9) 物流会社黄女容会長

物流会社の会長である黄女容（73歳）へヒアリングを行った。ヒアリングは、2010年12月18日である。起業家として必要なことは、欲望を多く持つこと、金が必要になれば、借金をせずにもっと仕事を増やして稼ぐこと、マーケティングとセールスすること、生き生きしていること、知識の向上、顧客満足、価値のある人間になること、若い時に仲間を探すこと、年をとって遊べる友達を持つこと、健康、今日よりも明日はもっと良い仕事をするぞという気持ち、過去を考えないで未来を考えることなどである。経営者として勝っていることは、実務ができ、経験の蓄積があることである。死ぬまで仕事をしようと思っている。勇気が必要であるが、経験をもってすれば成功率が高い。女性は子供を生んだので強く、きめ細かな考えができ、柔軟性があると思う。台湾では、銀行頭取、支店長の半数は女性である。台湾の伝統的なことわざで、「良い妻を貰うと三代子孫が繁栄するが、怠け者の嫁を貰うと一生涯苦勞する」というのがあり、奥さんのことを聞くと経営者の状況が分かる。その為、妻は夫にとって、重要な役割を持っていると考えている。これからも仲間意識をもって、人間関係と人脈を重視した仲間関係づくりを継続するつもりである。起業家支援も仲間関係のアドバイザーとして行うつもりである。以上より、黄女容氏

が起業に成功した理由は若い時から仲間づくりが要因の一つであると言える。

①ビジョンの仲間

黄女容氏の夫は別の物流会社を経営しており、夫から中国経済の成長が続くので、物流業界はこれからも成長することを聞かされていた。そこで、ビジョンの仲間である夫の意見を信じ、自ら物流会社を起業することにした。

②仲間関係

若い時から仲間関係を作り、人間関係と人脈を重視した巾広い仲間関係を持っている。さらに夫の仲間関係を活用することによって、黄女容氏が事業を展開することができたと考えられる。

(10) プラスティック容器の間屋を経営している Gabriela 氏

商社社長の Gabriela にインタビューを 2012 年 8 月 14 日に実施した。社長は 50 歳である。会社は、米国やメキシコ、コロンビアに各種プラスチック容器を発注・輸入し、コスタリカ国内及びニカラグアやパナマの企業にプラスチック容器を販売している。社員は 5 人である。総責任者になるまでのプロセスは、コスタリカ大学で生産工学を勉強し、15 年間は民間企業で働き、12 年前の 38 歳の時に会社を起業した。社長になろうと思ったのは結婚してからである。民間企業で働いている時である。夫も物販店の別会社で社長をしている。夫と同じ会社で働こうとは全く思わない。夫婦は別々に会社を持った方が良い。現在 50 歳なので、あと 10 年間は社長を続け、60 歳になったら、会社の社長を譲り、役員として関係を持ちながら、自分のやりたいことが出来る時間を作りたい。子供に後を継がせる場合、他社で修業させてから継がせようと考えている。女性社長として働くのは気苦労が多い。コスタリカの文化は男性上位社会であり、田舎になる程、その傾向が強い。現在のコスタリカは経済的に女性が働かなければ、子供の教育費などが払えない。

米国やメキシコ、コロンビア、ニカラグア、パナマに多くの仲間が

おり、取引している。大企業で働くことは考えていない。2人の子育てをするにはパートか社長のどちらかでないとできないと思う。会社が順調な時はとても気持ちが良い。逆に顧客から注文が無くなった時はとてもつらい。Gabrielaさんのヒアリングから、コスタリカの女性は子育てのためにも起業家が良いと考えているが、日本では多くの女性が大企業か役所勤めを望んでおり、違った考えを持っている。この事が日本の晩婚化や少子化に影響を与えているように思えた。

以上より、Gabriela氏の会社は海外との輸出入によって成り立っており、海外の仲間の繋がりがあって商売が成り立っている。よって、起業家には仲間が必要であると言える。

①ビジョンの仲間

コスタリカ大学の生産工学学科の仲間から中南米諸国内貿易がこれから多くなることを聞いた。このビジョンの仲間の情報を信じ、Gabriela氏は各種プラスチック容器の輸入販売をすることにした。

②仲間関係

米国やメキシコ、コロンビア、ニカラグア、パナマに多くの仲間関係がある。さらに大学関係者や夫の仲間関係を活用して、事業を展開していると考えられる。

第3節 金の仲間事例

起業するためには事業資金が必要となり、その資金を調達する役割を持つのが金の仲間である。起業家に対してどのようにして資金を融資しているかの事例を挙げる。

(1) エスティックサロンを経営している Mirania Vargas 氏

エスティックサロン社長の Mirania Vargas にインタビューを2012年8月13日に実施した。会社概要は5年前にエスティックサロンを起業した。社長は50歳、2人の子供と婿の1人がサロンを手伝ってくれるので、従業員は3人である。予約制としている。高校を卒業して、

勤めながら夜間の専門学校で美容を学んだ。その後、別のエステティックサロンに8年勤め、5年前の45歳の時に自宅で起業した。3年前から今のサロンへ引っ越した。幼少の頃から自立したいと考えていた。高校はトリアルバにある地方高校で80%は社長になりたいと思っている。現役で働くつもりである。ナショナル銀行（現在の女性銀行）から2000万円（当時の日本円換算値）の融資を受け、条件は5年、月々の返済額は50万円（当時の日本円換算値）として起業した。コスタリカは欧州や米国からの影響が大きく、外資系企業がコスタリカの古い文化である男性上位思想を男女平等へと変えていると思う。従業員は全員家族であり仲間同然である。大企業で働くことは考えられず、パートナーとして提携することは視野に入れている。社長業が良いのは、自分の時間を自由に工面できることである。別のサロンで働いていた時はバスで通勤していたが、4回の乗継が不便であり、休みも無く、重労働であった。Mirania Vargas氏の事業を娘と婿が仲間として手伝ってくれており、仲間としての家族が必要であると言える。

①金の仲間

ナショナル銀行（現在の女性銀行）の融資によって、エステティックサロンに必要な機器類を購入することができたので、金の仲間と言える。

②仲間関係

美容専門学校や前にエステティックサロンで働いていた時に構築した仲間関係に加えて、従業員として働いている家族の仲間関係によって、経営が成り立っていると考えられる。

（2）アルミ加工部品の製造委託会社を経営 Alejandra 氏

アルミ加工会社社長の Alejandra にインタビューを2012年8月14日に実施した。社長は37歳である。会社概要は、アルミニウムを輸入して、カメラや自動車部品として米国向けの委託製造を2か所の工場で行っている。米国内の加工工場とは価格で勝負し、他の中米諸国の工場とは品質で勝負している。社員は6人である。営業は社長自らが

米国企業に対して、売り込み活動をしている。米国の自動車部品会社が部品の設計図を送ってくる。その設計図面に対して正確に部品を製造していく。工場用地と建屋は自分の貯金 1000 万円（当時の日本円換算値）と家族会社の出資で賄い、不足した設備資金は銀行融資で 500 万円（当時の日本円換算値）を借りて購入した。女性銀行は融資に関して、審査が複雑で融資枠も小さいので、Popular 銀行からの融資を受けた。大学の生産工学科を卒業し、電子部品工場、アンテナ工場、プエルトリコの工場などの製造会社に 11 年間勤め、2 年前に今の会社を 35 歳の時に起業した。夫も米国系の会社で社長をしている。大学卒業後に民間企業に勤めている時に社長になろうと考えた。しかし、周囲に社長が多く、妹は経済評論家と写真家であり、従弟は約 40 の会社を営み、父親も機械加工会社の社長をしているので、社長になるのに躊躇しなかった。当然、現役で働こうと考えている。1 歳の子供（当時）を育てながら主婦業と両立させるためには社長が良い。部品加工業界は男性の社長が多く、女性社長は気苦労が多い。しかし、当社は納期を重視しており、女性ならではのきめ細かいサービスが信用を得ていると考えている。銀行融資は実績がある場合は男女の区別はなく問題はない。特に保証人もいない。コスタリカは民主主義であるが、教育を受けない貧乏な人達は昔ながらの男性上位の考えを持っている。高等教育を受けた若い人達は男女平等の考えを持っている。女性が社長として働くには、どうしても家族と仲間の協力が必要である。夫や姉妹が手伝ってくれているので、社長業が務まっている。大企業で働くことは考えていない。使用人は自由がない。父親の会社を継ぐことは全く考えていない。夫の会社と共同経営することも考えていない。いつも自由に何でも決められることが良い。しかし、売上が少ない時は困る。以上より、Alejandra 氏は周りに社長が多く、大きな影響を受けており、仲間が多いと言える。

①金の仲間

Popular 銀行と家族会社の資金融資によって、工場建屋と製作機械

の購入資金が手当てできたことより、金の仲間であると言える。

② 仲間関係

大学の生産工学科の仲間関係、以前勤めていた電子部品工場やアンテナ工場、プエルトリコの工場などの仲間関係、親戚が経営している会社の関係会社、父親の機械加工会社、夫の米国系会社の仲間関係があり、カメラや自動車部品の委託製造や米国や他の中米諸国への製品輸出が円滑にできていると思われる。

(3) 日本政策金融公庫

日本政策金融公庫は国民生活事業で創業支援センターを全国展開している。不安定な雇用形態にいるよりは起業したいと考えている人やこれまで培った技術やスキルで独立したい人などを対象にバックアップしている。創業支援センターは各県に設置されており、新規開業ローンや創業支援ローン手続きのために必要な事業計画の立て方や創業準備について支援を行っている。

① 金の仲間

全国に展開している日本政策金融公庫の店舗が起業家に対して、融資をしており、金の仲間と言える。

② 仲間関係

日本政策金融公庫は国の事業資金貸付業務を行っていることから、国と地方自治体、さらに地域に住む起業家などが仲間関係にあると言える。

第4節 力の仲間事例

ビジョンが決まり、事業資金が用意できても事業そのものを推進していく実行部隊がいなければ、商売が成立せず、その実行部隊の任務を担うのが力の仲間である。本節は力の仲間における事例を挙げる。

(1) 女性パワーで引越の手伝い業をしている社長

80歳の井上久子氏へ2011年10月6日ロータリークラブにてヒアリ

ングした。創業 1929 年の引越センターを経営する井上久子氏は株式会社サンウェイの代表取締役である。ハトのマークの引越センターとして、引越アドバイザーが豊富なプランで顧客の相談に乗っている。例えば、高齢者向けのシニアプランでは、梱包の資材準備から荷造りなど、すべてを任せることができる。オフィスプランでは、下見・見積もり、計画・説明会、移転準備、移転と計画的に進めていく。単身プランでは、専用BOX、航空機輸送、小型トラック移送などがある。家族プランでは、節約型から楽々型まで 5 パターンの中から選べる。その他、女性社長のパワーによって、不用品引取、遺品整理、ゴミ屋敷整理など従来の引越センターではしなかった事を顧客のために実現させている。一方、井上氏は引越専門部会総会等で日雇い派遣禁止が引越業界の死活問題だとして、主張するなど、活発に活動を行っている。井上氏に起業と仲間について、ヒアリングした結果は次のようになった。判断力が他人よりも優れていると評価されているまでリーダーシップを取ると決めている。引越センター業界は人口減少と不景気によって過当競争的な状態である。顧客のニーズに合った新商品を開発することが会社の売上に繋がっている。そのためには女性の目から見てかゆい所に手が届くような繊細なサービスが必要なため経営を引き継いだ。会社経営をしながら積極的にロータリークラブの活動を行い、社会と仲間達から刺激を貰っている。井上氏の仲間関係はロータリークラブの活動で得られた仲間が多い。井上氏は顧客のニーズを的確に把握するために多くの仲間から情報を得て、その情報を新商品の開発に繋げて、会社の経営に活かしており、仲間関係による経営が重要であることを立証した。

①力の仲間

創業 1929 年の引越センターの創業ノウハウを引き継いでいる従業員が実際に引越しを行う実行部隊であり、力の仲間であるといえる。

②仲間関係

ロータリークラブに加入している地域の社長などや創業から続いて

いる得意先などの仲間関係があり、引越し事業を順調に継承することができていると思われる。

(2) 歴史のあるホテルをマネジメントする社長

54歳の女将中村みさ子氏へ2011年8月8日ロータリークラブにてヒアリングした。1964年に新築された水月ホテルは、明治の文豪として有名な森鷗外ゆかりの宿である。天然温泉や漆塗風呂を有した由緒あるホテルを経営しているのが女将の中村みさ子氏である。森鷗外が28歳で結婚してから過ごした家屋で「舞姫」、「うたかの記」などが執筆されたと言われている。中村氏に経営と仲間について、ヒアリングした結果は次のようになった。誤った判断が多くなるまでは、リーダーシップを取ると決めている。古くて由緒のあるホテルであり、尚、新しい時代をリードしていく必要があるから経営を引き継いだ。ロータリークラブの仲間と情報交換を行い、常にサービスの向上に努めている。仲間関係はロータリークラブのメンバーが多い。仲間資本は前社長から引き継いだ経営陣である。支援者はホテルのリピーターである。ビジョンは新しい時代をリードしていくことである。中村氏は新しい時代をリードしていく為に、仲間づくりによって、新しい情報とアドバイスを得ながら古くて由緒のあるホテルを経営している。

①力の仲間

明治創業の水月ホテルに伝わる伝統を引き継ぐ従業員によって、旅館の運営がされているので、彼らが力の仲間であると言える。

②仲間関係

ロータリークラブの仲間関係など

(3) エレベータメンテナンス業界に女性旋風を引き起こした社長

47歳の岩本由紀子氏へ2011年7月9日ロータリークラブにてヒアリングした。43歳の時にエレベータ・メンテナンス・サービス会社を引き継いだ岩本由起子氏はスピード、誠意、笑顔で女性らしさを会社理念に据え、頑張っている。会社名はi-tec24、従業員30人、エレベータ等の昇降機の保守・改修・塗装・据付工事、ビル・マンシ

ョンのセキュリティ業務、清掃管理、設備管理、環境衛生管理、防災管理業務などの管理全般を行っている。岩本氏に生涯の目標と経営について、ヒアリングした結果は下記のとおりである。判断力と実行力が続く限り、リーダーシップを取ると決めている。昇降機やビル管理業務は24時間対応であり、技術力が必要な業界である。そんな業界の中で女性らしさを全面に出し、笑顔で対応するために経営を引き継いだ。経友フォーラムやロータリークラブで社長同士の交流を行い、又、城西国際大学や早稲田大学などの仲間の交流も多い。岩本氏の仲間関係は経友フォーラムの仲間が多い。仲間資本は前社長から引き継いだ経営陣である。支援者は会社の長老である。ビジョンは女性らしさを全面に出し、笑顔で対応することである。岩本氏は24時間対応の業務の中で、求められるサービスとは何かを仲間づくりによって、得られる情報とアドバイスで経営を行っている。

①力の仲間

創業からエレベータ・メンテナンス・サービス会社の技術を引き継いでいる従業員が実際に昇降機やビル管理業務の24時間対応を行っており、彼らが力の仲間であると言える。

②仲間関係

経友フォーラムやロータリークラブでの社長達の仲間関係に城西国際大学や早稲田大学での仲間関係を加え、創業から引き継いでいる会社の仲間関係があって、経営が成り立っていると考えられる。

(4) 総合病院楊敏盛経営者

総合病院の経営者である楊敏盛（71歳）へヒアリングを行った。ヒアリングは、2010年12月17日である。起業家に必要なことは、自分で行動し、自分の言葉で教育すること、理念や管理スタイルを伝えていくこと。ただ、説明するだけでなく実践しながらすること、外国人や弱い人でも成長させようという気持ちを持つこと、引退しても先輩として若い人への指導をしていくことなどである。社長が優れていることは、長く経験を積み重ねてきたこと、どうしたらよいかを考える

時にリスクを回避して事業を成功させるためにチームでアイデアを出していくこと、部下の意見を聞いたりできること、新しいものに対する行動力などである。人生は70歳から始めると論語にある。70歳に引退して第2の人生をスタートする。引退後にも組織社会のアドバイザーとして積極的に仲間を育てたい。平和大学等で世界に向けて、少子高齢化のテーマで仲間と研究発表し、研究の重要性を訴える。問題を取り上げ、解決するには人の寿命よりも長く時間がかかるので、国連の場で研究し、10~20年の間に仲間と準備したい。台湾政府関係者の仲間への説明も必要である。若いときは任務を達成するための責任が重要であるが、老後は少し楽しみも多くしたい。中国の伝統的な思想で「どのくらい入るかを計算してから、どのくらい出すかを計算しなさい」とある。また、鶏口牛後となることなかれとある。台湾は従業員にはなりたくないと考えており、早く独立して社長になりたいと思っている。少子高齢化の問題は、日本で発生して、他国でも発生すると思う。医学が進歩しているので、仕事は40歳から準備して、その後が長いので早目に生涯設計の準備をすることが必要である。台湾は2008年に年金制度が始まった。日本は49年経って問題が発生しているので、台湾は今、これから先20年を見据えて、検討することが重要。ゴルフなど11の楽しみがあり、毎日しなければいけないことが多い。事業者はある程度、葛藤が必要であるが、楽しむことも必要だと思う。以上より、楊敏盛氏が起業に成功した理由は、仲間を大切にし、仲間を成長させようという気持ちを絶えず持っていたからだと言える。

①力の仲間

総合病院を運営しているのは医師の他に医療事務長や看護部長など病院運営のプロフェッショナルな仲間が経営を支えており、彼らが力の仲間であると言える。

②仲間関係

台湾政府関係者や医師、看護師、医療事務、技師、警備など病院に携わる多くの仲間と仲間関係があり、総合病院としての地域医療の役

割を果たしていると考えられる。

（５）金属加工グループ会社張銀光会長

金属加工グループ会社の会長である張銀光（71歳）へヒアリングを行った。ヒアリングは、2010年12月17日である。起業家に必要なことは、コーチの立場になって部下を育てていくこと、公平なプラットフォームを作って、部下が学習できるようにすること、過去から累積した人脈を後継者に引き継ぐこと、部下を育成していくことなどである。社長が優れていることは、長年の経験から得た人脈が広く、多くの支援者がいることである。よって、応援が必要な時は電話で3つの大学、10数人の博士に応援依頼が出来ることである。経営者は体力に影響されるが死ぬまでしたい。75歳までに組織社会のアドバイザーとして仲間を育成する予定であり、後継者からSOSがあれば支援する。新しい仕事が来たら自分でするかどうかを決める。責任と使命が問題となるが、社会に貢献することは生涯の使命であり、教育も使命だと考えている。少子高齢化に対しては定年を意識しなければならない。再雇用する必要があるが、給与はダウンさせている。年齢制限はないが、体力やポジションによって雇用条件が異なる。将来は、自動化が進み、中国へ工場が移転する。台湾は企画・創造業務となる。製造は台湾には無くなり、研究開発部門が残ると考えている。サラリーマンが独立するには、やりたい気持ちを持つこと。勇気があること。妻が同意することなどが必要だと思う。新たに起業し、現役で働くことが重要だと思っている。以上より、張銀光氏が経営者として成功した理由は、仲間を常に育成することを使命と考えていることである。

①力の仲間

創業時から金属加工グループ会社に携わる創業技術を引き継ぐ従業員が実際に操業を行っており、彼らが力の仲間と言える。

②仲間関係

金属加工グループ会社の仲間関係に加えて、長年の経験から得た人脈が広く、3つの大学、10数人の博士に応援依頼が出来るほど仲間関

係が広いので、何かトラブルが発生しても対応が可能である。

(6) ホテル Mora の Ana Cristina 氏

ホテル Mora 社長の Ana Cristina にインタビューを 2012 年 8 月 11 日に実施した。会社は創業 40 年のカルタゴ市内のホテルである。年齢は 24 歳である。高校のときから社長になりたいと思っていた。現役で働きたい。男性に比べて女性社長は、世間がどう思っているか知らないが対等かそれ以上だと思う。仲間の紹介で、3 か月前に総責任者になり、今のホテルの社長をしている。他社での社長経験が 4 年以上あるので、同世代の男性と比べても能力と経験はあると思う。社長は男性が良いと考える人が多いがコスタリカ女性の進出はめざましい。小さい企業でも社長の方が良い。経営が上向きときは特に良い。今後の経営は宿泊代の値段を下げ、一週間位の長期滞在者を獲得できるように検討していきたいと考えている。以上より、Ana Cristina 氏の場合は仲間の紹介で経営者になれたので、起業家には仲間が必要であると言える。

①力の仲間

創業 40 年のホテル Mora に携わっている人々が実際にホテルを運営しており、彼らが力の仲間であると言える。

②仲間関係

地元の高校、大学などの仲間関係、以前働いていた会社の仲間関係などがあり、地元に着したホテルとして顧客を確保していると考えられる。

第 5 節 知恵の仲間事例

ビジョンに基づき、資金を投入し、実行部隊が行動を起こしても、やみくもな活動では利益が出ないばかりか支出のみ増え、赤字経営に陥ってしまう。どのような商品が売れるのか、どのように製造するのか、どのような販売ルートで売のかなど綿密な作戦が必要とされる。

その作戦を練るのが知恵の仲間である。その知恵の仲間の事例を幾つか挙げる。

(1) ファースト・ソーラー社

1984年に当時68歳のハロルド・マクスター (Harold A. McMaster) が創業し、アモルファスシリコン、CdTe (テルル化カドニウム) など試みて薄膜太陽電池を生産した。その後、ベンチャーキャピタルに売却し、社名をファースト・ソーラーとした。2009年末に年間生産量が1ギガワットを越え、世界の太陽電池モジュール製造会社となった⁹³。ハロルド・マクスターは物理学・数学・天文学の修士号を持ち、100以上の特許を持つガラス技術に関して優れた起業家である。68歳で太陽電池を生産する会社を立ち上げる前には、テレビ用ガラス会社 (32歳時) と自動車用ガラス会社 (55歳時) を起業し成功させている。

①知恵の仲間

太陽電池そのものは従来からある既成の技術であるが、発電量を増やし、寿命を延ばした技術が薄膜太陽電池技術であり、この技術を開発した仲間が知恵の仲間である。

②仲間関係

それぞれの起業時には仲間関係のパートナーと共同経営を行いながら、ガラス業界の多くの仲間関係からのアドバイスと情報交換によって、太陽電池事業を成功に導いている。

(2) 朝倉 Cafe&BAR の起業例

北アルプスが望める長野県大町市に朝倉 Cafe&BAR がある⁹⁴。朝倉 Cafe&BAR の事例は起業にあたってどんな商売が良いか、どのように運営していくのかなど生まれ育った仲間関係の中で、多くの人からアドバイスも貰っている。まさしく、仲間関係の中から起業した事例と言える。具体的にどのようにして起業したのかを確認する。池内幸子さん (50歳) は、子供のころ遊んだ古い倉で、昼はカフェ、夜はバーを

⁹³ Henning Wicht (2014)

⁹⁴ 人生の楽園 (2014) 「麻倉 Café&Bar」

開店した。倉はギャラリーとして再生され、ギャラリーの人からカフェを開く構想を聞き、周囲の協力を得て、カフェを始めることができた。池内さんは昔から料理を作ることが上手で友人からも評判が良かった。月に一度は麻倉ギャラリーの仲間が集まり、パーティーを開いている。朝倉 Cafe&BAR の事例では、次のことが確認できる。

①知恵の仲間

Cafe&BAR は誰でも起業できる事業であるので、店のメニューや雰囲気に関客が満足できるような工夫が重要な要素になると言っても過言ではないだろう。そこで、麻倉ギャラリーは昼にカフェ、夜はバーにして、昔の仲間がいつでも集まることができること、さらに、他の店に負けない美味しい料理を食べることができることを麻倉ギャラリーの特徴にすることを決めた。このように知恵を絞った幼馴染が知恵の仲間である。

②仲間関係

朝倉ギャラリーの仲間が集まり、パーティーを開くなど、地域の仲間と幼馴染など仲間関係を形成しており、Cafe&BAR を支えている。

(3) 雪ん子寿しの起業例

大分県の佐伯市本匠に新名物「雪ん子寿し」がある⁹⁵。起業家の名前は高橋さん、地元でどのような商品が開発できるのか、どのようにすれば売れるのかを多くの仲間のアドバイスを受けながら事業を成功させた。まさしく、仲間関係の中から起業した事例である。どのような環境で起業したのかを具体的に確認する。1983年に高橋さんを代表とするグループ「本匠生活改善グループ愛の里」が発足した。メンバーはお茶屋さん、しいたけ生産者、酒屋さん、理髪店の4人であった。しいたけ農家のメンバーが「地元特産のしいたけを使った料理も作ってほしい」という声がかっけで新しい郷土料理を考案し、「きのこ料理コンクール全国大会」で最優秀賞を受賞した。過疎化が進む中、地域雇用対策の一翼を担っており、現在は12名で活躍している。雪ん子

⁹⁵ ぐるたび (2014) 「雪ん子寿し」

寿しの事例では、次のことが確認できる。

①知恵の仲間

地元で採れた食材を使用した商品を開発し、全国大会で最優秀賞を受賞できた仲間が知恵の仲間である。

②仲間関係

仲間のしいたけ農家や地元のメンバーによって仲間関係が形成されている。全国大会で最優秀賞を受賞するなどの実績を得ることによって、多くの人々から信頼を得て、行政からの支援も得られるような仲間関係を形成するようになった。

（４）松島湾浦戸諸島の「島のおすそわけ」の起業例

松島湾浦戸諸島の「島のおすそわけ」を取り上げる。日本三景・松島湾に桂島・野々島・寒風沢島・朴島の四つの浦戸諸島には、天水を利用した水田や畑で実ったお米や野菜、海の恵みをたっぷり受け育てられた美味しい牡蠣や海苔がある⁹⁶。起業家の名前は北川静子さん、東北の田舎では多くの農産物はあるものの、消費地に遠く、農産物加工品で事業を成功させることは困難な地域である。しかし、北川さんは、地域の仲間と相談して、どれを商品として売するのか、誰が何を生産するのか、どのようにして販売するのかのアドバイスを受け、事業を成功に導いた。まさしく、仲間関係の中での起業事例である。島のおすそわけの事例では、次のことが確認できる。

①知恵の仲間

天水を利用した水田や畑で実ったお米や野菜、海の恵みをたっぷり受け育てられた美味しい牡蠣や海苔などを商品開発した仲間が知恵の仲間である。

②仲間関係

地域の仲間が仲間関係を形成している。地域の仲間達が商品開発、生産方法、販売方法を開発し、地元の美味しい素材を使って、牡蠣の燻製、茎わかめ、牡蠣の佃煮、海苔の佃煮など「島のおすそわけ」シ

⁹⁶ 日本再発見ノート（2014）「日本三景・松島湾 浦戸諸島の美味しいものフェア」

リーズを商品化した。日本の百貨店にて期間限定販売され、大好評を得ることが出来たことで、行政からの支援も得られ易くなり、仲間関係も広がった。

(5) アドバンスト・マテリアル・ジャパン中村社長

アドバンスト・マテリアル・ジャパン株式会社 (AM・J) は組織社会から仲間づくりによって、仲間関係を形成し、起業し成功した会社と言える。仲間関係からどのように起業し成功したのかを確認した。社長の中村繁夫は 1947 年生まれ (68 歳) で、静岡大学農学部を卒業した。27 歳で蝶理株式会社に入社後、30 年間勤務し、そのほとんどをレアメタル関連部門資源開発輸入業務に従事した。55 歳の時、蝶理の経営悪化によりリストラ勧告を受け、レアメタル事業を MBO⁹⁷で引き継ぐことを決意し、2003 年、蝶理アドバンスト・マテリアル・ジャパンの社長に就任した。4 年目で年商 340 億円、経常利益 9 億円を達成し、レアメタル (希少金属) を専門に扱う商社として、大手の一角を占めるまでになった。中村繁夫社長は、22 歳の時に大学院を休学して海外放浪の旅に出ている。この時に独自の経営哲学を生み出している。「異質な協力」を支え合うのが価値観の共有であり、それがお互いの人間尊重の精神、つまり「他人に共感する力」で大切だと述べている⁹⁸。蝶理株式会社に入社後は、独自の経営哲学のもとに、中国、ロシア、中央アジア、カナダ、南アメリカ、アフリカ、オセアニアとレアメタル資源の開発のため、世界中を駆け巡る。この事例では、次のことが検証できた。

① 知恵の仲間

世界のレアメタルを熟知した専門知識を有した社員達が知恵の仲間である。

② 仲間関係

蝶理時代の関係者で仲間関係を形成している。蝶理から独立すると

⁹⁷ Management Buyout 経営陣買収

⁹⁸ 中村繁夫 (2009) pp. 216-217

きは「一人一芸」の多能集団をチームとした仲間関係を既に社内で築き、準備をしていたことだと思われる。この10人の仲間が新会社設立時に蝶理から移籍し、現在のアドバンスト・マテリアル・ジャパン株式会社の発展を築き成功へとつながった。蝶理時代の先輩や「異質な協力」を支え合って、お互いが仲間関係になっている。そんな中村氏が、サラリーマンから経営者に独立し成功を収めた要因は、もちろん自身の優れた洞察力、行動力、交渉力など能力や経験に負うことが大きいですが、この事例は組織社会から仲間関係へ移行し、成功した事例であると思われる。

(6) ケンタッキー・フライドチキン

ファーストフード化したカーネル・サンダースは1952年当時62歳でユタ州ソルトレイク市にケンタッキー・フライドチキンとして、最初のフランチャイズ一号店を開店させた。1960年には400店舗、カーネル・サンダースが74歳の1964年に600店舗を超えるフランチャイズ網を築き上げた⁹⁹。

①知恵の仲間

色々な種類があるフライドチキンを誰もが美味しと感じる味を実現させるために圧力釜を用いて、オリジナル・フライドチキン製法を開発した。この製法を考えたのが知恵の仲間である。

②仲間関係

カーネル・サンダースがケンタッキー・フライドチキンを立ち上げるまでに40種類以上の職を転々として仲間関係を築いている。さらにケンタッキー・フライドチキンを起業後は世界各地を回り、多くの仲間関係を構築し、フランチャイズ網を築き上げた。

(7) 人材紹介会社張素卿会長

人材紹介会社の会長である張素卿（45歳）へヒアリングを行った。ヒアリングは、2010年12月16日である。人材紹介会社を起業した頃は、妻は現場へ行くことが多いので夫が社長になり、妻は経理担当兼

⁹⁹ Colonel Sanders (2014)

会長とした。台湾では特に珍しくはないそうである。7人兄弟の家族はあまり収入がなく、15歳の時には、社長になってお金を稼ぎたいと思っていた。台湾では中学生の50%は社長になりたいと思っている。姉も独立して経営者となり、他の4人兄弟も経営者となった。彼女の起業は社会、学校教育、家族から多大な影響を受けている。ヒアリング結果は以下の通りである。経営に必要なことは、従業員達と助け合って、自分が自分を発見できる場を作ること、会社をチェーン化すること、従業員のご両親をできるだけ多く会社で雇うことだと説明している。経営者としての利点は従業員達を助けながら、自分を発見できること。今後は55歳で会長からCEOとなり、65歳の時に会社を法人化したい。

①知恵の仲間

人材紹介会社は多く存在するが、優れた人材で安価な労働力としてフィリピンなど台湾人でなく外国人に特化したことが他社との差別化で成功した秘訣であろう。この仕組みを考えた仲間が知恵の仲間である。

②仲間関係

張社長は従業員を仲間関係とみなし、株式をもたせることを目標としている。大手証券会社や旅行会社の仲間関係から、今後外国人労働者が増加するという情報を得て、29歳で起業している。以上より、張素卿氏は仲間からの情報で起業が成功したと言える。

(8) 家具製造会社鄭麗華会長

家具製造会社の会長である鄭麗華（66歳）へヒアリングを行った。ヒアリングは、2010年12月18日である。起業家として重要なことは、現状に合ったリーダーシップを取ること、改善活動として特許を年に2件出すこと、国から革新奨励金をもらえるようにすること、研究所と共同研究すること、疲れた顔をしないことなどである。経営者として優れていることは、節約でき、相手が分り、よく考えて行動することである。経営は10年計画を作成し実行している。若い時に経営の仲

間を探した。年を取って遊べる仲間を探している。以上より、鄭麗華が起業に成功した理由は、長期に渡る仲間づくりであり、情報交換によって得られた要望に対する改善活動であると言える。

①知恵の仲間

ベッドの改善活動として特許を年2件の提出、国から革新奨励金がもらえる斬新な技術力、研究所と共同研究できるだけの技術力を持った従業員が知恵の仲間である。

②仲間関係

若い時から築き上げた経営者の仲間関係と研究所や国の機関、特許関係者などとの仲間関係を持ったいる。

(9) チーズを生産している Adriana Miranda 氏

チーズ会社社長の Adriana Miranda にインタビューを2012年8月11日に実施した。会社概要は、11年前に工場を造り、8種類の山羊チーズの生産を始めた。従業員数は7人、3年前から原乳の90%を購入している。社長は35歳で4人の子供がいる。大学は農業科を卒業し、結婚、3年間は他社でマッサージ等の仕事をして、11年前に大学で学んだ専門知識を活かしチーズ製造会社を起業した。ちょうど1人目の子供が出来たときであった。土地は夫の所有地を使い、設備とやぎは現在の女性銀行融資で購入した。夫は牧場と牛乳の販売を行っている。父が山の上でホテルを経営していたので、幼い頃からホテルやレストランを手伝いながら、いつかは社長になろうと考えていた。現役で働くつもりだが、今は分からない。20~30年後に子供に社長を譲るかも知れない。男性と女性の違いはないと考えている。夫は牛乳を生産・配達している。共同経営は喧嘩になるからしない。コスタリカは米国や欧州の影響で女性は自由な考え方に変わってきた。しかし、カルタゴ県などは昔の日本と同じように男性上位の文化が一部残っている。大学の仲間とチーズ作りを研究し、今も7人の仲間とチーズを作っている。大企業で働くよりも現在の社長の方が良い。今は自由があり、大企業で働くのは嫌いである。社長の仕事は全てが好きである。

人事のことで嫌な気持ちになることがある。以上より、Adriana Miranda 氏は大学の仲間が起業に関係しており、起業家には仲間が必要であると言える。

①知恵の仲間

チーズを牛ではなく、山羊乳を使用して、8種類の山羊チーズの生産を開始している。この山羊乳からチーズを作る技術を持った従業員が知恵の仲間である。

②仲間関係

大学の仲間関係と会社の従業員との仲間関係、夫の牧場と牛乳の販売における仲間関係、父が経営しているホテルの仲間関係がある。

(10) ココの油で無害洗剤を製造している Isabel Moya 氏

無害洗剤会社社長の Isabel Moya にインタビューを 2012 年 8 月 12 日に実施した。会社概要は、ココの油で川や海に流しても無害な洗剤を製造・販売している。機械を使わず、販売コストを使わないシステム販売方式を採用している。従業員は 4 人、年齢は 39 歳。大学は法律を学び、米国のワシントン大学で MBA を取得した。その後、10 年間は米国 JICA で発展途上国支援をした。コスタリカに戻って、5 年間は民間企業で社長として働き、4 年前に起業した。年齢は 35 歳の時である。中学生の時には社長になりたいと思った。クラスの半数はそう思っていた。70 歳で社長を交代して、働きながら、本を書きたい。社長になるには男女の区別はない。人間性だけの問題である。コスタリカはヨーロッパの移民の影響が強く、女性は歴史的に強い存在である。多くの国で働いた経験からコスタリカが最も女性として働きやすい国だと感じている。販売は仲間のルートで限定販売している。大企業で働くよりは、小さくても社長の方が良い。社長として気持ちが良い時は顧客が満足し、家族が幸せな時である。社員の喜びが社長の喜びでもある。嫌な時は収支や人員のバランスが崩れた時である。社員を首にするときは最も嫌である。2 か月後の 10 月には生産量を 5 倍に増やす予定であり、中南米に拡販していく予定である。以上より、

Isabel Moya 氏は製品の宣伝は一切せず、仲間からの発注のみで運営を行っていることから、起業家には仲間が必要であると言える。

①知恵の仲間

洗剤は世界中に無数の種類があるが、Isabel Moya はココの油で川や海に流しても無害な洗剤を製造できる技術を開発し、製造販売している。これらの技術を開発した従業員が知恵の仲間である。

②仲間関係

コスタリカの大学の仲間関係、米国のワシントン大学の仲間関係、米国 JICA の仲間関係があり、無公害洗剤を大学のお墨付を得て、販売を広げている。

(11) 蝶々の標本を生産・販売している Ileana と Anabelle 氏

蝶々標本会社社長の Ileana と Anabelle にインタビューを 2012 年 8 月 12 日に実施した。共同経営者の年齢は共に 45 歳である。会社概要は、農産物の外敵である蝶々の幼虫の卵を取り除き、その卵を蝶々に育て、学校教育の標本として国内やヨーロッパに販売している。全国 30 の契約農家の主婦が幼虫の卵を採取し、さなぎまで育て、会社が買取り、蝶々にして標本を作製する。会社従業員は高齢者が多く、大多数は 40 歳以上の女性である。女性の方が注意深く、作業に適している。最高齢は 81 歳である。正社員は共同経営の社長 2 名、後は契約社員である。2 人は大学を卒業し、それぞれ会社員や個人事業主として 12 年間働いて、3 年前の 42 歳の時に共同で起業した。専門は芸術であり、音楽とデザインである。大学生の時から、社長になりたいと思った。現役で社長として働きたい。女性が社長として働くには、教育が重要だと考えている。特に財政学を知っていないと女性は不利だと思う。昔、学問は関係なかったが、今は大卒でないと企業を大きくできないと思う。コスタリカの女性は外国と比べて保守的だと思う。サンホセは首都であり、エスカス市やカルタゴ市のような地方に比べると女性は多少、自由があるが、やはり、男性と比べると未だ自由ではない。また、家族にも縛られ、封建的などころが残っている。農家仲間との

信頼関係で経営が成り立っている。共同経営者の1人は、「もしも大企業が高給を提示したら行くかも知れない」との回答であり、もう1人は「行かない」と意見が分かれた。社長はいつも素晴らしいと思っている。収入が不安定な時が嫌である。以上より、Ileana氏とAnabelle氏の会社は仲間の契約農家があつての成り立つ経営であり、やはり、起業家には仲間が必要であると言える。

①知恵の仲間

農産物の外敵である蝶々の幼虫の卵を取り除き、本来であれば害虫駆除として廃棄されるのが一般的であろう。しかし、その卵を蝶々に育て、学校教育の標本として販売する業態を開発した。この方法を考えた従業員が知恵の仲間である。

②仲間関係

国内やヨーロッパの学校の仲間関係、全国30の契約農家の主婦との仲間関係があり、蝶々の標本づくりから販売までのシステムを築き上げている。

(12) コンサルティング会社を営んでいる Adriana Delgado 氏

コンサルティング会社社長の Adriana Delgado にインタビューを2012年8月13日に実施した。社長は33歳である。会社概要は、男性1人と女性2人の3人で起業した。企業のプロセス改善を提案し、現場で指導をしている。主に3つのコンサルタントサービスがある。企業方針管理・財政指導・組織の改善のサービスである。役員の多くはTECの情報学科と生産工学科の出身である。外資系コンサルタント会社との競合はなく、国内に5社のコンサルタント会社が存在するだけであり、競合はしない。コスタリカ工科大学の生産工学科を卒業して、6年間は音楽CDを製造する民間企業に勤め、その後、今の会社を起業した。28歳の時である。大企業で働くのは嫌だと思った。高校時代から社長になりたいと思っていた。高校はサンホセの進学校であり、ほぼ100%が大学へ進学していた。社長になりたいと思っていた者は15%程度だったと思う。肉体労働ではなく頭脳労働なので現役で

働けると思う。男女の区別なく働けると思う。夫もコンサルタント会社を経営している。経済的な問題で共稼ぎしないと家のローンや子供の教育に十分投資できない。コスタリカは結婚すると家を買う慣習があるが、パートだと収入が低く、正社員でないと生活できる収入を得られない。女性が結婚後に家事手伝いをする割合は少ない。経済的に女性が働かないといけない。また、コスタリカの最近の文化からも女性が働くことが主流である。3人の仲間と起業した。大企業は自分の時間がなく、大企業で働くのは嫌である。自分の会社で社長をしたい。もう一人の女性共同経営者も同じ考えである。社長をしていて気分が良い時は新規顧客がある時と従来の顧客からリピートがある時である。逆に大きな商談があった時にコンサルタントする人材がいない時が辛い。有能な社員を見つけるのは難しい。以上より、Adriana Delgado氏は仲間と共同で起業しており、起業家には仲間が必要であると言える。

①知恵の仲間

コンサルティング会社は他にもあるが、他社との差別化を図るには企業のプロセス改善を提案し、企業方針管理・財政指導・組織の改善のサービスなどを現場で指導できる技術が必要とされており、これらの技術を持った従業員が知恵の仲間である。

②仲間関係

コスタリカ工科大学の情報学科と生産工学科の仲間関係、以前勤めていた音楽会社の仲間関係があり、コンサルティングの依頼が絶えずに続いており、忙しい日々を送っている。

小括

本章の調査から、国内外の経営者は生涯の目標を描き、仲間関係の中でそれぞれの仲間資本を得て、事業を行うことによって、起業が成功し、又は事業継続が可能であったことが明確になり、その重要性を

検証することができた。海外事例として、大企業が多い米国の起業事例、若者の起業が多い台湾の事例、女性起業家が多いコスタリカの事例からも仲間資本と仲間関係が起業に必要なことが分った。

仲間資本の各要素について述べた事例だけでは不十分であり、全ての仲間資本が必要なかどうかを判明しないといけないと指摘されるかも知れない。しかし、すべての事例で仲間資本を説明できればベストであるが、本章での事例で判明したことは仲間関係の形成によって、仲間資本が得られたと結論づけても構わないだろう。いずれにせよ、全ての仲間資本を含んだ事例をヒアリングするには筆者と仲間関係にある起業家に直接、何度もインタビューできる仲間であることが求められ、次章にその結果を説明する。

第3章 仲間資本の役割としがらみへの対応事例

本章では、起業家が仲間資本を得て、どのように起業を成功に導いていくのか、又、どのような場合に起業が失敗するのかを自らが起業家である筆者が直接、起業家にヒアリングを行うことによって、明らかにした。さらに、第1章で定義した仲間資本による起業と環境モデルが正しいことを立証する。

第1節 仲間づくりによる起業の成功事例

(1) 調査の概要

事業に成功した事業家や起業家を支援している機関について、生涯の仲間づくりと起業がどのように関係しているのかを事業家又は支援者に直接会って、ヒアリングを行うか文献を調査することによって起業事例を詳細に分析し、その結果を考察した。

(2) 調査の目的

起業するためにはどのような仲間資本が必要なのかを仲間の役割に応じて分類して、仲間関係の中で起業が成功していく過程を明確にした。さらに、失敗事例から何が原因で失敗したのかを明確にした。

(3) 調査対象

事業に成功した起業家を6事例、失敗した2事例、進行中の1事例を選出した。

(4) 調査期間

2010年9月から2015年8月まで

(5) 調査内容

①起業家が描いている生涯の目標とビジョン、②どのような仲間関係を築いてきたか、③ビジョンの仲間について、④金・知恵・力の仲間について、⑤支援の仲間について、⑥起業時に発生した問題（しが

らみ) について、⑦しがらみをどのように取り除いたのか、⑧結果として、安定した事業運営（失敗した場合はどのようになったのか）について、直接起業家に会ってインタビュー形式で調査を行った。

(6) 分析の方法

事業を成功させることが出来た起業家 6 人と事業が失敗に終わった起業家 2 名、現在、事業を立上中の起業家 1 名に直接インタビューを行い第 1 章で示した仲間づくりの起業と環境モデル図での相違点を抽出する方法で分析を行った。

第 1 項 上勝町の葉っぱ事業

筆者は、上勝町を 2010 年 9 月 16 日～18 日に訪れ、株式会社いろいろの横石社長にヒアリングした。本調査の目的は、四国の一番小さな町で、高齢化比率県内トップの、いわゆる限界集落に入る上勝町で、年商 2 億 6000 万円越えるビジネスを成功させた要因には、仲間関係がその根底にあることを検証した。調査結果を下記に示す。

徳島県の葉っぱ事業は、農協と地元の自治体が高齢者の豊富な山林や野原の知識を利用して、全国有数の葉っぱ商品産出地に変えた。高齢者が葉っぱ事業の収入を得ることによって、子や孫までも出稼ぎから地元に戻った家族もある。病気になった高齢者も山林へ出かけ、葉っぱを収穫することにより、健康な体に戻った例もある。ここで、葉っぱ事業の詳細を確認する。

上勝町は人口 1,721 人（2012 年現在）、徳島県のほぼ中央で、徳島市から車で約 1 時間のところに位置する四国で一番小さな町である。高齢化比率は 49.29%で徳島県内のトップであり、毎年人口の減少も続き過疎化と高齢化が同時進行している。しかも、65 歳以上の高齢者のみで構成される世帯数¹⁰⁰は 186 世帯（全体の 22%）、その中で一人暮らしの高齢者は 141 人（全体の 8.2%）と多い。年齢別人口分布で

¹⁰⁰ 上勝町（2012）「福祉データ」

は 80 歳近辺が最も多い町である。

1955 年頃は主要作物が米や温州みかん・お茶であり、主要産業は林野率 85.4% の林業で豊かな農林業の町であった。しかし、輸入材の影響で木材価格は低迷し、ミカンは値崩れの後、異常寒波で樹木が全滅してしまった。町の住人は「田舎は負け組」、「厄害では仕事ができない」、「人が悪いと批判する」、「女性は隠れた存在」などと暗い考え方が¹⁰¹支配していた。現在も過疎化が進み、公共バスの上勝路線が廃止され、町の財政立て直しのため職員の削減や給与カット等を実施している。

このような町で毎年、売上を伸ばし、年商 2 億 6,000 万円、従業員数 9 名、平均年齢 31 歳、生産者数は約 200 名、モミジ・南天・笹の葉など約 340 種類の「つまもの」¹⁰²を全国のホテルや料亭・料理店に出荷し、全国シェアが 8 割で活気のある第三セクター株式会社いろいろがある。

この事業は、今までミカンやお茶の栽培で仲間関係を形成している上勝町でスタートした。当時の上勝町では雨が降ると男衆は農協や役場に集まり、宴会を始め、女性は井戸端会議に夢中になり、高齢者は診療所がたまり場となるような仲間関係であった。若き青年であった横石氏は地元の農業高校を卒業し、農協に就職したが、地元の仕事がなく、衰退していく街に対して、どうにかしたいという地元への仲間意識が芽生えていた。ある出張帰りの寿司屋で偶然、葉っぱに需要があることを発見し、葉っぱ事業で町おこしをしようとビジョンを持った。横石氏は農協内部へ新事業について説明すると同時に各農家に廻って、事業への参加者を募った。その結果、4 件の農家が葉っぱ事業の仲間として参加することになった。当初、農協の市場に商品を出したが、品物に値が付かず、廃棄処分になっていた。そこで、横石氏は自費で近畿地方の料亭を廻り、家族を顧みず、販路を開拓していった。

¹⁰¹ 農林水産省（2012）「徳島県上勝町『野山の枝葉の商品化による地域おこし』」

¹⁰² 料理を引き立てるために用いられる葉っぱや枝花などの総称。

事業が認められるようになると全国の農協市場や中卸問屋、小売業者、料理店・旅館・料亭などを廻り、4ルートでの販売を始めた。農家は市場調査結果で得た有力な情報に基づき、値が高く、地元で採取可能な葉っぱを山中から探し出すか、年月をかけて栽培したものを出荷した。農協の協力によって、設備投資を行うことができた。上勝町の農協と町役場によって多大な支援を受けた。しがらみとして、地域社会で暮らす仲間関係の農家は競争することができず、売上の拡大に支障をきたしていた。そこで、イントラネットで各農家の売上高を公表し、競争意欲を掻き立てた。

株式会社いろどりは上勝町が多品種少量産地化を推進するための事業の一つであったが、1999年に町の第3セクター¹⁰³として独立した。「つまもの」の採取に従事するのは平均年齢70歳の高齢者である。上勝町は以前から生け花の木の産地であり、簡易ハウスで枝物のふかしの技術を有し、花市場に出荷していた。「つまもの」は軽量なので作業が容易で、大きな設備投資を行うことなく生産可能である。よって、女性や高齢者の生産意欲を向上させ、地域就業に大きく貢献している。株式会社いろどりは地域の特色を最大限に生かしながら、顧客のニーズを丁寧に聞き、マーケティングに労力の多くを割くことによって、「つまもの」のヒット商品¹⁰⁴を開発していると言える。

一方、情報化を積極的に推進して最新の生産出荷管理を行っている。さらに、パソコンを駆使して自らデータを分析し、マーケティングを行うなど高齢者の生きがいとなっている。株式会社いろどりは販売金額の5%を収益とし、農協が15%を手数料・資材費・運賃費として徴収、生産者は80%が取り分となる。

高齢者が最新情報機器を駆使してマーケティングを行っているが、どのような情報システムになっているのかを確認する。例えば、生産者の一人である90歳の高齢者は最新式マイクロソフト版タブレット

¹⁰³ 資本金は上勝町が700万円、㈱上勝バイオが300万円である。

¹⁰⁴ 「春の七草セット」や節分・お盆・正月などの歳時記に合わせた商品がある。

を扱い、昨日の売り上げを見て、少なかったことを反省している。システムにて全ての農家の売り上げデータを農家毎に商品別で見ることが可能になっている。生産者である高齢者は長年に渡る草木に関する知識と経験にて、次のオーダーに対しての対応策を考える。

料亭やホテルは JA または株式会社いもどりに必要な商品情報を流す。JA は市況情報と出荷実績を株式会社いもどりに提供すると同時に生産者に無線 FAX にても市況情報と緊急注文を流す。株式会社いもどりは、さらに市況分析や重要予測、営業活動を行う。生産者はどの商品を出荷するか検討し、JA に電話し受注権利を確保、午前中に商品を収穫し、午前中に JA に出荷する。JA は午後に全国の市場に向けて出荷され、料亭やホテル等に商品が届けられる。この最新情報システムはコンビニエンスストアに導入されている P O S システムに近いシステムを高齢者向けに改良し、上勝町に町内 L A N を構築した戦略性と実効性を持つことによって、多品種・少量生産、短納期・即日発送、安定供給を実現可能にしている。

いもどりの生産者は製品の品質を確認するために出荷先の料亭へ視察訪問を実施している。さらに職場には有名人を含む見学者が多く、緊張して仕事を行うことによって、自社製品の品質について自信を持つような仕組みが存在する¹⁰⁵。この地区は「限界集落」として近い将来消滅する可能性がある。しかし、生産者の中には月 200 万円を超え、年商 1,000 万円クラスの人めめずらしくない。賃金は業績連動型の給与制であり、独立事業主として納税は青色申告をしている。このように現役で元気な姿で働くことによって、住民一人当たりの医療費を高齢化率が県内トップでありながら、最低レベルを維持している。平均年齢 70 歳以上の生産者は自分が社会の役に立っていると実感し、会社の情報システムに自分の売り上げ順位が公表されることによって自己評価が行われている。すなわち、高齢者の出番と評価が存在しているとも言える。

¹⁰⁵ 渡部喜智 (2007) pp. 15-18

高齢者が仕事という生き甲斐を持つことによって、所得は全国の高齢者所得でトップクラスになった。家族全員で商品を出荷することによって、より家族の絆を強めている。集荷場は地域の高齢者が一同に集まり、情報交換の場を提供し、最新の情報システムにて高齢者間でメール交換をあたりまえの習慣とさせている。これらのことから、事業の取組が地域の活性化に繋がっていると言えないだろうか。参加費や宿泊費が無料のインターンシップ研修事業を株式会社いろどりが行っている。又、「人生、いろどり」というタイトルの映画化も進められている。セミナー受講生の中には北海道で平均年齢70歳の山菜定食食堂をオープンさせた高齢者もいる。移住者の受け入れ事業として、住宅購入に対する補助制度や転入支度金制度、苗木購入費補助制度等も実施している。

上勝町の事例で仲間づくりを中心に下記のようにまとめた。

(1) 生涯の目標によるビジョン

横石氏は生涯の目標として、生まれ育った地元で働くことを決め、農協に就職した。その後、地元の高齢者と関わりを持つようになり、高齢者の好きなことを生きがいとし、生涯現役で活躍できる高齢者を増やしたいと思うようになった。そこで、女性やお年寄りにも居場所と出番をつくりたいという理念を持つようになった。ある出張先のすし屋で、葉っぱ事業が行けそうだと直感した。起業家である横石氏は葉っぱ事業をビジョンとして決定した。

(2) 仲間関係

早速、若い職員であった横石氏は葉っぱ事業をビジネスにしようというビジョンを農協に加盟している農家に呼びかけた。農家は農協の仲間関係に属しており、農協の職員であった横石氏の意見を聞いてくれた。

(3) ビジョンの仲間

その結果、農家の一人である下坂さんが先ず、葉っぱ事業に賛同した。ここで、下坂さんは横石氏の仲間になった。下坂さんは今まで培

った経験から、葉っぱ事業を展開するための戦略は「楽しく仕事をして、やりたいことがたくさんあること」とした。さらに、戦術として、「葉っぱの種類を多くすること、作り方のノウハウを分かり易くするために細分化すること、知恵と技能を後継者に伝承すること、IT技術を駆使すること、健全な競争原理を取り入れること」を決め、農家の仲間達に説明して廻った。

(4) 金の仲間、知恵の仲間、力の仲間、

①金の仲間

当初、横石氏は自腹で近畿地方の高級料亭に通って、販路を求めていた。事業が農協に認められてからは、農協が金の仲間となり、資金提供するようになった。そのお陰で、北海道から九州まで、夜は飲食店街を廻ることができ、販売経路を市場、中卸業者、小売業者、料理店・旅館・結婚式場の4種類を確立し、販売を増やした。

②知恵の仲間

農家から集まった主婦達は、地元で生まれ育った農業のエキスパートであり、市場に出すことが可能な葉っぱが何であり、収穫時期や場所などを熟知しており、横石氏の事業へ参加の申し入れを行った。ここで、農家の主婦は知恵の仲間として、仲間資本に参加することになった。

③力の仲間

ビジョンの仲間、金の仲間、知恵の仲間が揃ったが、横石氏の事業を商売にするための展開が必要であり、その開発を日本マイクロソフト(株)が無償で請け負うことになった。顧客が株式会社いもどりに必要な商品発注依頼をするとPOSシステムによって、生産者にパソコンと無線FAXにて市況情報と緊急注文を流す。生産者は午前中に商品を収穫しJAに出荷する。JAは午後全国市場に向けて出荷し、料亭やホテル等に商品が届けられる。このPOSシステムは、多品種・少量生産・短納期・即日発送・安定供給を実現可能にすることができた。日本マイクロソフト(株)はこの受発注システムの開発によって、

横石氏の力の仲間となった。

(5) 支援の仲間

池袋の西武百貨店で農協の展示会が開催された時に横石氏は地域振興の神様と称されていた故小山智士¹⁰⁶氏と鈴木俊博¹⁰⁷氏に出会った。横石氏は故小山氏と鈴木氏に対して、葉っぱ事業に対する支援の仲間になってくれるように懇願し、快く申し入れが受諾された。支援の仲間によって、葉っぱ事業を全国規模に拡大し、収益が得られる体質に改善することができた。

(6) しがらみ

事業を開始した当時、葉っぱの受注が少ない、生産農家が集まらない、農家に競争心がないなどのしがらみ（問題点）が発生した。

(7) しがらみ除去

横石氏は支援の仲間と相談し、3つのしがらみを取り除いた。まず、農協ルート以外に3つの販売ルートを確立し、葉っぱの拡販を成功させた。次に生産者の収入を増加させ、年商1,000万円クラスの人を輩出させることで生産農家に生産意欲を増大させ、生産者数を増やした。最後に農家毎の売上などをイントラネット情報として公開し、競争心をあおる方式を取り入れ、従来、農家に存在していたジェラシーを取り除き、お互いが切磋琢磨できる環境を整えた。

(8) 結果

いもどり農家は200戸であり、平均年収は140万円である。高収入の農家は月収50万円になり、年収1,000万円以上の生産者もある¹⁰⁸。(株)いもどりは、仲間資本から起業し、現在は従業員を有した組織運営へと形態を変えて、品数を増やし、お茶や酢の製造販売、インターンシップ受け入れ、講演会、セミナーなどを企画する安定した経営を

¹⁰⁶ 元財団法人農政調査委員会理事で地域振興の神様とも称された人で地域おこしの仕掛け人である。上勝町のPRを行ってくれた。

¹⁰⁷ マーケティング、イベント、新規事業開発、施設開発などを専門分野とするマーケティング戦略プロデューサーである。横石氏が師匠と呼ぶ人物。いもどりを料理に飾る主役であり、働く人々も主役になろうとするコンセプト「彩・食・健・美」を提案した。

¹⁰⁸ 鈴木俊博（2013）p.53

行う企業に成長している。

以上より、起業家の横石氏は農家の主婦や農協、さらに日本でも著名なコンサルタントを仲間資本として、事業に参加してもらい、葉っぱ事業を成功に導いたことが明らかになった。

第2項 小川の庄の事例

筆者は2011年8月8日 9:00~12:00に株式会社小川の庄を訪ね、ヒアリング調査を行った。本調査の目的は、女性の働く場所がなく、出稼ぎを余儀なくされていた地域で、地元の女性なら誰でも作ることができる「おやき」を商品化して成功した起業事例について、仲間の役割と事業展開について検証を行うことである。その結果を下記に示す。

本拠地の長野県小川村は、過疎化・高齢化が進んでいる村であり、人口3,300人で高齢化率は42.8%と高い。昔は養蚕地帯で仲間関係を形成していたが、繭価格の下落により、若者が都会へ離れ、残るのは高齢者だけの過疎地域であった。当時の青年団の若者が地元で生活できる街にして、女性や高齢者も地元で仕事ができる街づくりをしようと長年検討した結果「おやき」の製造販売を始めた。株式会社小川の庄は1986年創業、従業員数86名、平均年齢55.9歳、最高年齢者83歳、主力商品のおやきは1日に2万5000個を製造・販売、来客者は年間約9万人、食堂部門と販売部門で年商8億円を稼いでいる。

小川の庄の代表取締役の権田さんと総務部長の伊藤さんにヒアリングを行った。権田氏へのヒアリング内容は次のとおりであった。創業の権田は父である。父がこの会社をどうしても成功させたかったのは、母の為である。母に良い暮らしをしてもらうために始めた。創業時については総務の伊藤部長が説明する。地元仲間の青年団で、40人が構想の打合せをしていたが、最終的には7人が残って、会社を立ち上げた。当時は良く勉強会を開いていた。当時、農家では年2回の収入で

あり、値段も決めることができなかった。嫁を貰い、親を喜ばせることを願っていた。冬には出稼ぎに行かなければならないような貧しい農村から脱却するにはどうしたら良いのかを青年部で真剣に話し合いを行った。

小川の庄では、地域社会としての仲間関係があり、その中に青年団があり、1986年に当時48歳から54歳の中高年齢者7人の仲間が集まった。起業家の権田であり、貧乏から脱出することであった。権田を中心とした仲間7人で35%（175万円）、権田社長の勤め先から50%（250万円）、農協15%（75万円）、合計500万円でスタートし、設備も中古を譲り受けた。メンバー7人は公民館や自宅を利用して、一生懸命勉強した。特に創業者の権田は米国の短期農業者派遣で3年間、カルフォルニアへ研修に出かけ、農家が市場を握っている強い米国農業の仕方を勉強してきた。おやきを作ることができるのは小川村に嫁いだ女性であった。販売網はメンバー7人が分担して、全国のデパートを廻り、販路を開拓した。しがらみは、メンバーが他社・他業種の見学をしたいという願望があったことである。そこで、権田氏は他社の見学をしてはいけないという掟をつくった。なぜならば、あくまでも小川村の独自性を出すためには他社・他業種を見ない方が良かったからである。このことは、「井の中の蛙大海を知らず、されど空の青さを知る」と言われるように、世間知らずで見識の狭いように思われていても、住み暮らしている蛙だからこそ、空の美しさを誰よりもよく知ることが出来るということわざが良く表現している。小川町を深く知っている権田達だからこそ、小川町の良いところを見出すことが出来ると考えたに違いない。役場には熱意のある人に村が支援するという事業があり、おやき事業を支援してくれた。

仲間資本の人々で事業展開を打合せした結果、一次産品ではなく、付加価値のあるもの、すなわち、農産物加工品を製造・販売することが必要だという結論に至った。貧乏から脱出するためにどうしたら良いのかの結論は出たが、具体的に何をどのようにしたら良いのか全く

分からなかった。その時期は、高度成長期であり、物価が上昇し、農村だけでは生活が出来なくなった。米国から帰国した権田は役場に就職した。役場には8年間、米国帰りの権田がアイデアを考案しても無視され、黙って仕事をしなさい。と忠告され続けた。農産物加工場を立ち上げるには、先ず、自分たちが農産物加工のプロを目指そうと決めた。そうして、社員15~16人の農産物加工会社に就職して、技術を最大限習得するために働きながらノウハウを身に付け、最終的にはその会社の代表取締役になった。

当時、大分県の平松知事が提唱した「一村一品運動」で「梅、栗を植えてハワイへ行こう」から影響を強く受けた。農協は第三セクターとして支援してくれ、金は出すが口は出さずだが相談に乗ってくれた。役場は道路や駐車場、工場の増築時の融資などに協力してくれた。設立準備期間は3年、有名デパートや観光土産店などの販売営業ルートを開拓した。家庭では女房が子育てと農業をしながら、パートで10万円未満の収入を得ていた。

当初は漬物、混ぜご飯、山菜が主な商品であった。おやきは半年後に製造・販売を開始した。初年度の売上高は1億2,000万円、休みは正月だけであった。おやきは少子高齢化対策のため、60歳入社で78歳定年から出発し、5年後に定年なしに変更した。工場は高齢従業員が徒歩10分以内で徒歩通勤可能な所に分散し、古い家を改装してのスタートであった。分散型工場配置は議論の末の対策であった。人々は都会から田舎へきつと移動してくると予想した。小川村でしか食べることができない商品であり、小川村の女性が作れる商品に限定した。小川村に嫁いだ女性は、必ず、漬物とおやきは出来なければいけなかった。そこに独自性を発見し、ヒット商品になった。おやきの生産量は1日8時間で22,000~25,000個、製造要員は40人、年間生産量は6,500万個、一人当たりの製造ノルマは500個以上/日である。

国際見本市で海外派遣を11年間実施した。目的は従業員の士気を高めるためであった。海外旅行ではなく、業務として派遣することで従

業員に仕事への夢と希望を持ってもらった。おやきは長野県だけでも約 600 社、小川村だけでも 3 社が設立され、相乗効果を生んでいる。村で企業誘致政策を進めていたが、円高により海外移転が進み挫折している。都市農村交流施設として「びっくらんど小川」、「ふるさとらんど小川」、「星と緑のロマンピア」などを建設しているが、必ずしも十分ではなく、財政は厳しい。会社施設は「おやき村」、「農園村」、「野沢菜村」、「山菜村」、「野菜工房」、「配送センター」、「通販発送センター」、「事務所」、その他、直営販売店、委託販売店がある。社内標語は「明るく、楽しく、元気よく」、商品祈願は「丸いおやきで、心もまるく」である。経営理念は、出資金を行政に求めない第 3 セクター方式を採用し、一集落一品づくりとして、高齢者が居住する場所に一品工房とすること、さらに定年なし、全員正社員とした。社内目標は理念に基づき、自宅近くで働くことが可能な集落機能を持つ場を作ることである。

小川の庄では 60 歳入社で、定年がない。小川の庄の原動力は、おばあちゃんであり、いつまでも元気で働いて、おばあちゃんの家にある小さな鍋や釜から絶えず商品を生み出している。若者に夢のある職場を与えるために 1989 年からアメリカ開催のジャパンエキスポへ毎年参加している。ドイツのグータッハ村と交流を継続している。海外と係わりを持ち、若者にも夢を持てる職場にしている。製造・販売は直売方式を採用しており、おばあちゃんが作った商品をぬくもりが冷めないように顧客に届けている。明るく楽しく元気よく、自然に笑顔が出る職場であり、意欲が生まれ、生き甲斐を感じる職場にしている。

主力製品であるおやきは「縄文おやき」と呼んでいる。野菜や山菜を油で炒め味噌や醤油で味付けし、小麦粉を練ったもので包んでこんがり焼いたもので、以前は日常食であった。

おやき村では道路標識を増やし、おやき神社の建立、縄文竪穴式住居の建物を再現するなどして地域開発も実施している。同社の賃金体系は日給月給制で、昇給は 65 歳まで行われ、賞与は年間 1 回支給で業

績に連動して支給される。長めの休息時間でお昼寝タイムや3時のおやつタイムを設けている。労働条件を緩和するために機械化を進め、作業負担をかけないようにしている。又、冷暖房設備を充実させ、自動検査機器の導入、健康診断、社員旅行、親睦会等の明るい職場づくりをしている。

小川の庄の事例で仲間づくりを中心に下記のようにまとめた。

(1) 生涯の目標によるビジョン

青年団の一員であった権田氏の生涯の目標は貧乏から脱出して、母を始め嫁らに良い暮らしが出来る地域にすることであった。農家では年2回の収入であり、値段も決めることができなかった。そこで、嫁を貰い、親を喜ばせることを願っていても嫁は冬に出稼ぎに行かなければならないような貧しい農村から脱却して住み慣れた地元で暮らすことができるような地域社会を作ろうと理念を掲げ、地域に新たな事業を始めようというビジョンを發した。

(2) 仲間関係

権田氏は志を同じくする青年団のメンバーと機会あるごとに夜を徹して話し合っていた。メンバーは、その後、地元を離れて、遠くに就職していくと帰省する度に会合を持って数十年をかけて具体的で詳細な計画を練り上げていった。権田氏は事業を推進するに当たって、既存の青年団を仲間関係に選び活動した。

(3) ビジョンの仲間

権田氏は米国の短期農業者派遣で3年間、カルフォルニアに研修に出かけ、農家が市場を握っている強い米国農業の仕方を勉強してきた。米国農業で出会った仲間が、権田氏のビジョンの仲間であった。権田氏はビジョンの仲間から強い農業を教わり、その強い農業を実行するための戦略と戦術を、日本に戻ってから就職した役場で実行しようとしたが受け入れてもらえず、退職し、戦術を身に付けるために社員15~16人の農産物加工会社に再就職して、戦術を実行するために十分な技術を習得後、この会社の代表取締役になったが、戦略を実行するた

め、48歳の時に農産物加工会社を退社し、小川の庄を設立した。この時、権田氏は改めて、次のような戦略を立てた。戦略は、ある特定の農産物加工品を製造販売し、この分野で市場を握ることであった。さらに、農業分野で利益を出すための戦術として、付加価値のあるもの、都会人が旅行で田舎へ移動してきた時に売れる商品であること、小川村でしか食べることができない商品であること、小川村の女性が作れる商品に限定することなどに決定した。これらの条件を満足し、一村一品運動として選んだ商品が「おやき」であった。

(4) 金の仲間、知恵の仲間、力の仲間

①金の仲間

青年団の中から郵便局の局長代理、個人商店主、県の社会福祉課長、建設の専門家、営業部長など7人が事業参加することになり、小川の庄を設立した。資本金は、権田を中心とした仲間7人で175万円、権田社長の勤め先から250万円、農協75万円、合計500万円でスタートし、ここで事業の仲間資本である金の仲間が揃った。

②知恵の仲間

小川村に嫁いだ女性は誰もおやきを上手に料理することができる。権田氏はおやき作りが上手な小川村の女性に声をかけ、事業に参加するように促し、数人の女性を見つけることが出来た。ここで、季節毎の食材を使い、美味しいおやきを料理できる知恵の仲間が揃った。

③力の仲間

ビジョンの仲間と金の仲間、知恵の仲間が揃ったが、実際におやきを販売できる力の仲間が必要である。権田氏は有名デパートや観光土産店などに販売を依頼して廻り、おやきを販売するための力の仲間を探すことが出来た。

(5) 支援の仲間

地域で事業を行うには地元での農業関係者や役所の協力が不可欠である。そこで、権田氏は青年団の仲間達の中で、農協と役所に勤めている仲間に事業の重要性を説明し、快く支援を引き受けてくれた。農

協はおやきの製造・販売に関する第三セクターとして支援してくれ、食材の仕入れ方法など色々な相談に乗ってくれた。役場は道路や駐車場、工場の増築時の融資などに協力してくれた。ここで、農協と役場がおやき事業の支援の仲間に加わった。

(6) しがらみ

しがらみは、メンバーが他社・他業種の見学をしたいという願望があったことである。おやき事業を成功させるための戦略がおやきに特化し、おやき市場を握ることであった為に、他社や他業種での成功事例を知ることが、すなわち、おやきの独自色を失う可能性があった。小川町には、商品として出せるものは、おやきしかなく、他の商品を選べなかった。その為、他社・他業種の見学をすると、小川町にはない商品に目移りし、町を出ていくことにつながる可能性があった。

(7) しがらみ除去

しがらみを取り除くために権田氏は先ず、役所や農協の支援の仲間と相談し、アドバイスをもらいながら、仲間資本のメンバーにおやきの独自色を出すことの重要性を根気強く説明し、仲間資本のメンバーと共におやき事業を成功させるための具体的で綿密な計画を作り上げていった。そのため、その他のしがらみはほとんど発生しなかった。

(8) 結果

仲間資本から始まったおやき事業は順調に進み、現在では、全ての職員は正社員であり、安定した組織運営へと変化した。その結果、売上高は約7億以上で、おやきによる売上は約4億円と国内外に販売を伸ばすことができた¹⁰⁹。さらに第3セクター方式を採用し、おやき村、農園村、野沢菜村、そばの村、醸造村、健康村、溪流村、山菜キノコ村を開設し、おばあちゃん達が昔ながらの小さな鍋や釜を使って、ご自慢のおやきや漬物、そば、お酒、農産物などを製造・販売している。一方、若者にも夢を持てる職場にするため、アメリカ開催のジャパンエキスポへ毎年、従業員を参加させ、ドイツのグータッハ村との交流

¹⁰⁹ 経済産業省（2015）「株式会社小川の庄（製造業）」

によって、海外と係わりを持つようにしている。

以上より、地域の青年団や農協、役場、農家の主婦といった既存の仲間関係に加わり、その中から、仲間資本のメンバーを探し出すことによって、起業を成功させていることを検証した。これらの事例は第4章で詳しく述べるが、仲間づくりによる起業事例としてピックアップしたものであり、このモデルが有効であることが分る。

第3項 高齢社の上田氏

筆者は2013年2月18日に株式会社高齢社の上田研二代表取締役会長へインタビューを行い、その結果を下記に示す。

上田氏は1938年に生まれ（77歳）、愛媛県八幡高校を卒業し、1956年東京ガスに検針員として入社した。1991年、53歳の時にガスターに出向し経営を再建した。1997年、59歳で経営不振の東京器工に出向し、黒字を達成した。

上田氏は社員のリストラを敢行して経営再建や利益確保を果たした経営者が名経営者のようにもてはやされていることに対して、腹立たしく思っていた。また、我が国の労働力不足が深刻化し、その不足分を穴埋めするには定年を迎えた高齢者の活用であると考え、さらに、働く意欲のある高齢者とそうした人達を求める企業に喜ばれ、社会貢献を果たしたいという強い願望から、60歳以上を対象とした人材派遣会社、株式会社高齢社を2000年に設立した。高齢社の設立を思い立ったとき、東京ガスの幹部各位に励まされ、多くの支援者を持った。東京ガス副社長からは、高齢社設立の趣旨は理解されたが、同社社長は「他の者にしては」とアドバイスがあったので、当時、部下であった東京器工の常務取締役是澤節也さんに初代社長を引き受けてもらった。資本金は上田氏が最も多く、仲間など6人が出資し、資本金1,000万円でスタートした。

主な業務は、新築マンション落成時給湯器の点火試験、各種ガス機

器点検業務、名刺印刷等として発足した。取引先は、東京ガス株式会社、株式会社キャプティ、東京ガスエネルギー株式会社、東京ガスケミカル株式会社、株式会社ガスター、東京ガス都市開発株式会社などである。業績は右方上がりに伸びており、2011年度は売上 38,260 万円、経常利益 2,200 万円、登録社員 491 人である。上田氏は 2003 年に代表取締役社長、2010 年に代表取締役会長に就任し、現在に至る。

上田氏のビジョンは、少子高齢社会では技術・技能・労働力が不足するだろうと予測し、経験豊富な高齢者の活用が必ず必要となると考え、自分を含めた定年者に、「働く場」と「生きがい」を提供し、ジョブシェアリングによる年金併用型のライフワークバランスを重視した働き方が出来る環境を従業員に提供した。

上田氏を含めた東京ガス OB と有志の 6 名で起業した。経理・人事・会計などは事務部門の役員が統括し、ガス検知器の構造やガス点検時の安全面などは技術役員が担当した。出資者は上田氏を含めた 6 名である。営業担当役員は、東京ガスグループを中心に点検業務や修理業務などの販売を担当した。上田氏が東京ガス時代に築き上げた人脈であり、東京ガスと協力会社の役員達が起業を支援してくれた。

しがらみは、高齢社の年間売上が 5000 万円を越えない時があった。その原因は新規営業開拓のパイプとパワー不足であった。その打開策として、2003 年に支援者を廻り、登録社員を増やした結果、売上は前年度の約 2 倍、登録社員 80 名となり、2007 年には売上高 2 億 6000 万円、登録社員 254 名に増加させることができた。

上田氏の仲間関係としては、東京ガス及び関係会社であり、組織社会の傘の下での仲間関係を形成していると言える。

高齢社の登録社員は本社スタッフとは異なり、登録社員の条件が詳細に決められている。登録社員の入社資格は、60 歳以上 75 歳未満である。しかし、本社スタッフは年齢制約無しとした。63 歳未満はパート的働き方でも正社員とする。登録社員に定年制は無く、本部スタッフは 63 歳定年制で以後は一年契約の嘱託社員とした。リストラはしな

い。やむを得ざる時は、まず社長が辞めることを宣言している。年金併用型で、勤務は週3日が標準。クライアントの特別な要請が無い限り、勤務時間帯は働く人の都合が優先される「ワークライフバランス」を重視している。一人分の仕事を二人以上で担当する「ジョブシェアリング」方式を採用し、故障者対策などに柔軟に対応している。経営利益連動方式を採用し、期末手当・業績手当を支給し、ベースアップや給与は変動費化になっている。経営内容をオープン化し、人事以外にマル秘はなく、社員が最高の監査役である。人件費の多くを変動費化した為、売上がダウンしても赤字になりにくい。休日割増がつかなくても、登録社員の不満はなく、就労率¹¹⁰は高い。ストリートチルドレンの教育支援などの社会貢献活動を実施している。アットホームな会社であり、近くに来たときに気軽に立ち寄れる。謝恩会や業務別懇談会を開催し、表彰制度やKRニュースなども充実している。16時から社内では顧客対応としてビールが飲めるようにして、社内で接待できるようにし、社員に負担がかからないようにしている。

以上のように上田氏は登録社員を仲間と考えている。登録社員は自宅にいてもすることがなく、週に1日から3日程勤務することで、老後の生活に張りが出て、こずかいも出来る。しかも、残業がないので、私生活に影響しない。登録社員は生活の為に会社で働いているのではなく、生き甲斐の為に働いている。そのため、組織社会のような指揮命令系統が強く、私生活を犠牲にした仕事では集まって来ない。会社の仲間の一員として、仲間関係に形成することで、登録社員が安心して、仕事を行うことが出来る。その為、上田氏は登録社員を仲間と考えている。インタビューでは、東京ガスで優れた上司と出会い、信頼できる同僚・部下に支えられた。そんな彼らが今は、上田氏の仲間関係の一員となり、今日でも揺らぐことがない仲間あるいは仲間関係を築くことができたと述べている。さらに、「人脈」はサラリーマンにとって財産であり、会社を離れた時に仲間関係を形成することが出来る

¹¹⁰ 仕事÷登録者×100=就労率

仲間である。仲間は何にも代えがたい宝であるとも述べている。

高齢社の事例で仲間づくりを中心に下記のようにまとめた。

(1) 生涯の目標によるビジョン

上田氏は自らの生涯の目標として、生涯現役で働くことを描いた。その上で、少子高齢社会では技術・技能・労働力が不足するだろうと予測し、経験豊富な高齢者の活用が必ず必要となると考え、自分を含めた定年者に、「働く場」と「生きがい」を提供することを理念として定めた。起業理念に基づき、会社のビジョンをジョブシェアリングによる年金併用型のライフワークバランスを重視した働き方が出来る環境を従業員に提供することに定めた。この事はレビンソンが65歳以上を老年期と定義し¹¹¹、第二の人生をスタートさせることに対して消極的であり、同様にニベルとスーパーも65歳以上の労働者のキャリアを退職と明記しただけで、ライフ・キャリア・レインボー¹¹²に生涯の目標を描かず、定年後に働くことを考えていなかったことを考えると、上田氏のビジョンは画期的であると言えるであろう。

(2) 仲間関係

上田氏は東京ガス時代に多くの先輩や同僚、部下と懇親を深めた。子会社の経営立て直しや協力会社の再建時にはリストラをしない経営手法で多くの仲間を作り出し、東京ガスグループでの人脈を作り出した。この人脈が東京ガスを定年退職し、高齢社に移って、上田氏の仲間関係になり、この仲間関係から、高齢社の仲間資本を見つけ、起業を成功させることができたと言える。

(3) ビジョンの仲間

上田氏は学生時代に父親のリストラを経験しており、リストラは本人のみならず、家族に大きな影響を及ぼすものであるという考えを持っている。その為、経営再建で名声を得ている企業経営者の中で、人員削減によって、コスト削減を実現させた経営者がある意味で軽蔑し

¹¹¹ D. J. Levinson (1978)

¹¹² Nevill, D. D. and D. E. Super (1986)

ている。東京ガス時代に業績が悪化している子会社に出向した時は、上田氏のビジョンを実現させるために、東京ガスの社員が戦略と戦術を立て、リストラを行わず、業績を回復させる再建計画を作り、見事に成し遂げた。さらに赤字会社の協力会社における再建事業もリストラをせずに再建を達成した。東京ガスを退職してから、上田氏は少子高齢化時代で労働力不足が深刻になり、その労働力不足を補うのは高齢者であり女性であるという理念を掲げた。その理念を共有できる仲間を得るために東京ガス在籍時の仲間から最適な人材を選び、ビジョンの仲間として、高齢社に呼び寄せた。ビジョンの仲間は戦略として、高齢者を採用し、人材派遣業を行うことを上田に提案している。さらに戦術として、年金併用型のジョブシェアリングを実現させるために、高齢者が気持ち良く働ける環境を整えた。その結果、人員不足に悩む顧客からは、技術力のあるスタッフを紹介されたことに対して、非常に喜ばれ、高齢社の派遣社員も僅かではあるが、年金に加えて給与が増えるので堂々と小遣いを使うことができると喜ばれている。高齢社のビジョンを実行することが社徳のある会社の使命となっている。

(4) 金の仲間、知恵の仲間、力の仲間

①金の仲間

資本金は上田氏が最も多く、仲間など6人が出資し、資本金 1,000 万円でスタートした。

②知恵の仲間

定年退職した高齢者が生き活きと、働くことが可能であり、若者と異なり、あまり負荷をかけないような人事政策を掲げ、会社も利益を上げられる仕組みが必要であり、高度な経理・人事・会計の知識が必要になってくる。上田氏は東京ガス OB で、経理・会計の専門家と人事畑の実力者を招くことにした。さらに、東京ガスの業務を請け負うには高度で正確な技術が必要であり、常に安全作業を実践することが要求される。そこで、東京ガス OB の技術部門責任者を勧誘した。ここで、高齢社を起業するための知恵の仲間が揃った。

③力の仲間

金の仲間や知恵の仲間、ビジョンの仲間が揃ったので、残りは営業が仕事を見つけ、事業全体の PDCA を廻す役割を担う力の仲間が必要になる。上田氏は高齢社を高循環経営にて運営することを考えていた。従業員に対しては、高処置、高賃労働、顧客に対しては、販売高サービス、会社に対しては、高収益を実現させること、以上が上田氏の考える高循環経営である。これらをトータルで管理・実行できる人材を東京ガス OB の営業企画部門から呼び寄せた。

(5) 支援の仲間

東京ガスの副社長をはじめ、多くの幹部社員が支援の仲間であり、上田氏を支援している。上田氏はリストラをせずに経営立て直しを実行できる経営者であるということが認められ、高齢社に移ってからも仕事や定年者の紹介などの支援が続いており、目に見えない支援の仲間が多く存在していると考えられる。

(6) しがらみ

しがらみは、高齢社の年間売上が 5,000 万円を越えない時があった。年間売上が増やさないと正社員の昇給やボーナスを支給することが出来ない。営業担当者に売上増を指示しても、無理だと言う返事が返って来るばかりであった。

又、ビル管理のオーナーからゴミの放置など管理が悪いとのクレームを受けた。従業員に各職場は責任を持って管理するように言っていたのだが、このクレームを受け、上田氏は大きなショックを受けた。

(7) しがらみ除去

上田氏は売上が伸びずには、社長と役員が行動するしかないと考え、支援の仲間を介して、東京ガス時代に築いた多くの仲間に連絡を取り、挨拶廻りを始めた。他の役員も同様に、支援の仲間と連絡を取りながら、現役時代に築き上げた仲間達を廻ってトップ営業を続けた結果、受注が増え、売上が伸びることに成功した。

ビル管理については、本社スタッフが現場を重視し、現場と一緒に

顧客の信頼に応えられるように自己チェック表を作成し、現場での問題点が早く見えるように改善し、発見された問題点を速やかに解決するように改善を図った。さらに、顧客からのクレーム数を記録し、クレームゼロ運動を展開した。その結果、クレームゼロの職場が増え、顧客の信頼を得られるようになった。

(8) 結果

売上、利益ともに右方上がりの堅実経営を実現している。2014年度で売上4億9千万円、派遣労働者は342人、派遣事業所数が178件と拡大している。

第4項 いかしあい隊の白根社長

筆者は2015年2月11日(水) いかしあい隊の白根社長にインタビューを行い、次のような結果を得た。

白根社長は市役所に勤めていたが、安定した生活よりも自分への可能性を求めたいと常に思っていた。夕張市が財政破綻してから、市役所の仕事は安定しているのかどうか分からないと感じるようになっていた。現状の生活を変えて、もっと自由に自分の力で選択肢を広げたいと思った。そのように思っている時、仲間からITサービスの会社を立ち上げるために参加しないかと誘いを受けたので、市役所を退職した。仲間3人と営業代行やHP制作、携帯メールサービスの事業などのIT関連業務を行う(有)インテリジェンスサポートに役員として参加した。

設立2年目に牛久保会長と出会い、ポスティングのセールスツールの販売を行いながら、会長秘書として働いた。2005年12月に「いかしあい隊」の設立準備をはじめ、2006年6月に本格的な活動を開始し、会員募集を行った。2008年1月に法人化し、その後、社長会として、「起業研究会」、「ATM会」¹¹³と「徳徳会」を設立し、今日に至る。

¹¹³ A：あかるく、T：たのしく、M：前向きにの略でATMとした。

白根社長の仲間関係は、いかしあい隊に登録している会員と催し物の参加者である。「人と人」、「人と会社」、「会社と会社」志ある経営者の出会いと学びの場を提供し、共に成長発展し、有機的に結びつき、協調し合いながらビジネス・チャンスを広げ、経営者として多くの仲間から刺激を受けながら自らの幅を広げ、成長していくことを経営方針に掲げている。会員が多くなることにつれ、誰が誰だか分からなくなるので、いかしあい隊の社員を増やして対応を行っている。

メンバー同士の交流活動は主に徳徳会、ATM会、起業研究会である。ATM会は明るく、楽しく、前向きの意味であり、毎月1回開催している。第一部では、国会議員、上場企業経営者、ベンチャー企業経営者、業界の第一人者、気鋭の政治家やビジネスマン、技術者、クリエイター等の個性的な講師を招いている。第二部は懇親会でメンバー同士の交流と創造の場として活動している。

起業研究会も毎月1回開催しており、これから起業しようとしている人や起業したばかりの起業家が事業計画書を発表・説明し、アドバイスや情報交換を行っている。起業研究会を主宰している株式会社アンラボや東京都府中市で介護事業を始めた会社、アフリカのニューギニアで製氷事業を始めた会社などがある。

その他、次のような起業テーマを検討している。

案として、雨が降ってきた時に中古傘を駅前で200円の価格で貸すビジネスで、廃品回収として傘を収集し、傘を一定の箇所に返却すれば50円返す事業。起業アイデアと起業家をつなげるマッチングサイトとして、ホームページ上に起業アイデアを投稿してもらい、起業したい方が購入する事業。新規事業代行ビジネスとして、新規事業に取り組みたいが社内にリソースがない会社にビジネス代行を行う事業。手紙・荷物受取代行業として、受取住所を開示したくない方に荷物の受取を代行するサービスを提供する事業。格安法律相談として、月額数千円で法律相談が受けられる事業。老人のための遊び場ビジネスとして、老人が遊ぶための遊び道具を用意して遊んでもらう事業。オンラ

イン通訳サービスとして、ヘッドホンとマイクを利用して、オンラインでその場で同時通訳を行う事業。相談ビジネスとして、あまり知人・友人・周りの人に相談できないことを聞いてあげる事業。老人のためのパソコン教室として、年配者に特化したパソコン教室を開く事業。タクシーの相乗りサービスとして、同じ方向に向かう人を携帯電話で集い、料金をシェアする事業。個人の荷物配達サービスとして、携帯、ホームページで同じ方角へ行く人に格安で荷物運びを依頼する事業。ペットを一時預かりしてもらいたい飼主のためのペットのシェアハウスや民泊等の施設を運営する事業。不動産会社が提案してくれるサービスとして、希望のマンション情報を入力すると不動産会社が物件を紹介してくれる事業。レンタル親子サービス事業として、高齢者で奥様や子供がいない人のために話し相手やお手伝いさんになる事業。女性のための立ち食いソバ屋さんとして、女性が気軽に入れるオシャレな立ち食いソバ屋さんを開業する事業。おふくろ料理を振る舞い、マッチングサービスとして、手料理を振る舞いたい人とおふくろの味を食べたい人をマッチングさせる事業、クイズ検定試験制度、ダンス教育指導者検定制度、以上のように起業したい人や既に事業をしている経営者仲間が集まり、仲間意識を持って、起業支援を行っている。

いかしあい隊の事例で仲間づくりを中心に下記のようにまとめた。

(1) 生涯の目標によるビジョン

白根社長の生涯の目標として、もっと自由に自分の力で選択肢を広げ、経営者として多くの仲間から刺激を受けながら自らの幅を広げ、自らが成長していくことを描いた。自らの生涯の目標を実現させるために、会社のビジョンを「人と人」、「人と会社」、「会社と会社」志ある経営者の出会いと学びの場を提供し、共に成長発展し、有機的に結びつき、協調し合いながらビジネス・チャンスを広げることにした。

(2) 仲間関係

地方出身であり、市役所も永く在籍しなかったため、白根氏の仲間は少なかった。そのため、白根氏は虎の衣を借りる狐のように牛久保

会長の仲間関係に入っていた。その後、白根氏らといかしあい隊が企画した会であり、志ある経営者が出会う場の「起業研究会」、「ATM会」、「徳億会」やその他、特別プログラムの会合に集うメンバーが新たな白根氏の仲間として加わっている。

起業研究会は白根氏を囲んで、役員的な常連メンバーが約10人、学生を含め、これから起業したい人や起業したばかりの人が毎月10人ぐらい集まっている。ATM会は白根氏と牛久保氏を中心に毎月100人が集まり、講演会と立食パーティー形式の懇親会をしている。徳億会は白根氏と牛久保氏を中心に毎月150人（月会費3万円）が集まり懇親会を開催している。その他、セミナーや講演会を毎月数件開催し、約200人が白根氏と交流を持っている。又、レンタルオフィスを四ツ谷に持っており、常時、会合が開催されており、さらに、1対1の会社マッチング事業では白根氏が直接、会社同士の仲立ちをして紹介を行っている。これらの会員が白根氏の仲間関係を形成し、毎月、新たな会員が増加する毎に牛久保会長の仲間と結合し、全国規模の巨大な仲間関係を形成するようになった。

（3）ビジョンの仲間

会社のビジョンは「人と人」、「人と会社」、「会社と会社」志ある経営者の出会いと学びの場を提供し、共に成長発展し、有機的に結びつき、協調し合いながらビジネス・チャンスを広げることであり、これを実行する戦略が、起業研究会、ATM会、徳億会を企画・運営していくことである。戦術は、いかしあい隊のすばらしい先輩方に白根氏が自ら講演依頼をし、企画を実現させること、又、会社同士を白根氏が仲介して紹介することである。これら白根氏が出会った経営者がビジョンの仲間である。

白根氏にとって、当初は牛久保会長がビジョンの仲間であり、師匠でもあった。しかし、白根氏が経営者と接しているうちに、考えが変わってきた。志ある経営者と共に成長発展するためには、絶えず新しい経営者と接することが必要であり、白根氏自身が成長し、その経験

を活かしながら、経営者の支援を行うことの重要性を認識するようになった。同時に、良い人が集まる場であり、参加者がそれぞれ、活かしたいと感じられる会を企画していくことによって、さらに新しいビジョンの仲間を増やせることが分かった。

(4) 金の仲間、知恵の仲間、力の仲間

①金の仲間

出資者は牛久保会長と白根氏の2人であり、金の仲間は2人である。

②知恵の仲間

牛久保氏と高校の先輩で西田氏であり、もう一人は白根氏が以前勤めていた会社の社長で雪井氏である。起業研究会、ATM会、徳億会などを企画・運営するためには、具体的な実行計画として、会場設営、集客活動、会費徴収、受付、講演依頼、資料作成、当日の運営役割分担などを準備し、集まってくる経営者に満足してもらえるような企画・運営が求められる。そのため、牛久保氏と西田氏、雪井氏は漫然な準備のため知恵を働かせてきた。

③力の仲間

ビジョンの仲間、金の仲間、知恵の仲間が揃ったら、彼らを取りまとめ、宣伝活動など顧客獲得のための勧誘活動が必要になる。この役割を請け負っているのが力の仲間であり、牛久保会長がその任務を遂行している。牛久保会長は会が始まる2,3時間前に会場に行き、講演者と面談し、経歴などを尋ねながらメモを採り、相手を褒め、称え、ありがとうという感謝の気持ちを伝え、差別せず、好き嫌いをせず、誰に対しても平らに平等に接し、相性が悪くても表情を表に出さない。しかし、怒る時は感情をコントロールしながら、しっかり怒る。このような面談で、相手に興味を持っていることを伝えていく事によって、相手が仲間意識を持つてくる。その結果、会員になってくれれば、営業が成功することになる。さらに、他の仲間資本を集め、作戦会議を開催しながら、全体をまとめている。

(5) 支援の仲間

いかしあい隊の支援の仲間は、現在はアドバイザーメンバーとなっている人々である。例えば、名誉会長は加瀬英明氏である。加瀬氏は外交評論家でもあり、松下政経塾相談役、日本文化協会会長、ニュービジネス協議会諮問委員会委員、日本国防協会評議員を務めており、多方面の生の情報を提供している。その他、多数、支援の仲間がいる。さらに、見えない支援の仲間として、牛久保会長の支援者が存在する。前の会社「友&愛」での仲間や慶応大学での仲間、時局心話会での仲間などが、いかしあい隊の見えざる支援者になっていると考えられる。

(6) しがらみ

会員の一人が、株を上場するために出資者を募集した。未公開株詐欺への対策として、未上場株式を売買するための金融商品取引所によるグリーンシート銘柄であった。しかし、実際にはグリーンシート銘柄を外し、上場を取りやめた詐欺事件であった。

このような詐欺的トラブルとして、うまい投資話を募っては行方不明になる詐欺事例、外国通貨（為替）を交換・売買し、その差益を目的とした金融商品であるFXにまつわる詐欺事例、乗馬クラブ会員を募る詐欺事件などがあった。

(7) しがらみ除去

会員からの紹介と入会時には書類審査を支援の仲間と相談しながら、チェックしている。さらに面談を行い、牛久保会長を始め、支援の仲間である数人の審査員で判定を行っている。審査内容は、仲間、親、紹介者、雰囲気、環境などを1時間かけて、審査を行い、少しでも変な所があれば、フェードアウト方式で何気なく離れていくようにしている。

(8) 結果

いかしあい隊では「起業研究会」、「ATM会」と「徳億会」を設立し、年間の講演等の企画件数は100件を超え、参加企業も年間延べ2000社以上になり、全国で事業展開する企業に発展した。

第5項 ビラックス小柴社長

筆者が2013年2月21日18:00～21:00に東京都で(株)ビラックスの小柴社長にインタビューを行い、その結果を下記に示す。

小柴氏は、早稲田大学を卒業後、日立製作所の家電部門に入社した。その後、父親が1924年創立した日本ヒーターに転職した。父親は早く他界した為、兄弟3人で、コンビニ部門、工業部門、家電部門に分業し、家電部門を担当した。家電部門は日本ヒーテックとして独立会社にした。その後、日本ヒーテックの会長に就任し、15年前に別会社として株式会社ビラックスを新たに設立し社長に就任した。現在は、九十九クラブに所属している。

日立製作所の家電品の工場の洗濯機部門に配属された2年後に「日本の洗濯機はアメリカの低所得者向けに輸出すべきである」という論文をその論拠と共に提出した。会社を挙げて「輸出促進」を叫んでいた会社方針に合致した提案は受け入れられ、直ちに本社の輸出部に移りこれを実現せよと命じられた。ところが、当時本社ではラジオ、テレビ、テープレコーダの輸出に血道をあげていたため、目先の目標達成のために私の使命である洗濯機輸出開拓を止め、音響機器の輸出促進をするように上司に指示された。そこで、昼間は音響機器を売り、時差を利用して一人で深夜まで残りアメリカのバイヤーを探す仕事を隠れて続けていた。これが発覚した時に上司から「俺の言うことを聞かか会社を辞めるかどちらかにしろ！」と叱られ、その直後アメリカから3000台の注文書が届いたので、注文書を添付して辞表を提出した。これが日本初の白物家電品の対米輸出となった。当時家電品の対欧米輸出は、ソニーと松下電器のみで相手先ブランドを受け入れていた。この洗濯機の輸出先も相手ブランドなので愉快ではなかったが、とにかく第1歩が記せたことに小柴氏は喜びを覚えた。1967年、小柴氏が25歳の時、日立で学んだことから「自分だったらこうする」という思いが起業時のビジョン形成に大いに役立った。

日立を辞めて、小柴氏の父親が創業し兄が継いでいたヒーターメーカー（現日本ヒーター株式会社）に身を寄せて中小企業経営の実践を学ぶことになった。当時シーズヒーターと呼ばれる棒状の金属発熱体にブランドを刻印するメーカーは皆無だったが、小柴氏はヒーター1本1本に会社のブランドマークを刻印し、他社品との違いと品質保証の徹底を図った。学生時代の親友で、関西地区のコールドチェーンの京都冷蔵の高橋社長は、「うちのエビには1尾ずつマークはつけられない、君の商品はブランドがつけられてうらやましい！」と小柴氏の考えを後押しした。当時すでに小さなレモンの一つ一つに SUN KISSED マークが付けられているのを見て「戦略」を感じ取った。小柴氏はそれ以来、「商品にはすべてマークを付け、下請けや相手先ブランドは一切使わない」を徹底させ、後に起業した会社もこの精神を貫いている。

ビジネスモデルの設定、つまりどういう商売をするか、換言すれば Knowhow や knowwho を駆使する大前提である「knowwhat の確立」は中小企業の場合、仲間と共有する性格のものではないと小柴氏は考えている。共有すれば分裂のリスクが高まり、誰が最終責任を負うか、という視点で見ると、方向性は責任を負う人が最高権限で決定すべきだと小柴氏は考えている。

2005年、中国に工場を持った。当時、工員の給与は500元であったが、現在は従業員数120人、工員の給与は4000元/月（76,000円）なので、進出した当時の給与が8倍上がったことになる。商売は目先のことを考えず、遠い所を見るようにしている。

世界は心で繋ぐことができると考えている。ある日、日本の自宅でペンキを塗っていたら、1人の米国青年が英語で道を尋ねて来た。その青年が後の米国での事業の共同経営者になった。

新潟県で事業を始めた時の主旨に賛同した仲間が集まった。事業は順調に進み、成功した。意志が明確になると仲間が集まる。取合えず集まったら、烏合の衆になる。個人のアイデンティティを尊重しながら、会社のアイデンティティにするには仲間意識が必要である。事業

を成功に導くにはお互いが仲間意識を持って接することが必要十分条件となると小柴氏は考えている。

小柴氏はきび団子のような褒美を従業員に与えながら、ビジョンを示し、従業員を最大限に活用することが必要であると考えている。仲間とは、フレンドシップによって、お互いのアイデンティティを認め合うことであると小柴氏は考えている。Company の語源は、共にパンを食べる仲間ということである。現在でも英語では Company を仲間という意味でも使う。Company が会社になるとヒエラルキーとなり、ピラミッド型組織となり、役割分担を仲間同士で行うことになる。起業は Company 作りであるが、組織を作るにはコンセンサスが必要である。会社は利益を出すことに責任がある。労働者は社長とは違った考え方をする。課題消化の組織と目的消化の組織がある。経営には強い意志が必要である。信頼は意志から生まれる。又、会社は製品を高く売ること、定価で売ること、高く売るストーリーを描くことであると主張している。

大企業は組織社会の中で非凡な人を如何に平凡に使うかが重要である。しかし、中小企業では仲間関係の一員として、平凡な人を活かして如何に非凡に使うか、仲間の一員として本気で人を育てる、したいことをさせる舞台を作ることが重要である。日立から反面教師として学んだことは、社員を組織社会の一員として業務命令で動かすのではなく、仲間関係の一員として、仲間意識を持って接することが事業の基本だと考えている。

Value と growth などの財務面で見た「良い会社」をエクセレント会社と呼ぶ。小柴氏の会社も某銀行の選考でエクセレント会社にノミネートされたことがある。もちろん「良いこと」であるが、これを求めて大切な「いい会社」に導くことを忘れる経営者になりたくない、と思った。「いい会社」は働く人が夢を持ち主役となってイキイキと働けること、みんなが助け合い、収入だけではなくこの会社に入社して本当に良かったと実感できる会社だと小柴氏は述べている。そのため

にはヒエラルキー組織を排し、マトリックス人事組織を作り、実行することだと小柴氏は起業時に考えていた。日立から反面教師として小柴氏が学び取ったことが小柴氏の理念であり生涯の目標に大きく影響している。

ビラックスの事例で仲間づくりを中心に下記のようにまとめた。

(1) 生涯の目標によるビジョン

小柴氏のキャリアビジョンは父親が創業した日本ヒーテックの家電部門を独立させて、事業の育成及び発展させることである。その為、会社の理念は平凡な人を活かして、非凡に使い、仲間の一員として本気で人を育て、したいことをさせる舞台を作ることによって、「いい会社」に導くことにした。理念を実現するために会社のビジョンは、働く人が夢を持ち主役となってイキイキと働けること、みんなが助け合い、この会社に入社して本当に良かったと実感できる会社にすることにした。

(2) 仲間関係

小柴氏の父親が創立した日本ヒーターのメンバーと兄弟3人、日立製作所のメンバー、時局心話会のメンバー、さらに新規事業毎に独自の仲間によって、小柴氏の仲間関係が形成されている。

1981年の日本海側を襲った集中豪雪(56豪雪と呼ばれた)は多くの死者と春先まで発見できない不明者のほか大きな経済的被害をもたらした。日本ヒーター株式会社にて在籍していた小柴氏は、ヒーターの技術で豪雪被害を少なくする方法を発明・考案して新潟・富山・石川の各県で講演して歩いていた。受講者は建築土木関係者が中心であった。新潟では早稲田の土木科出身の故林先輩(二火会という経営者勉強会で知り合った)が小柴氏の構想を聞き、故林先輩の同級生で新潟県の建設協会の会長、上越建設の社長である種村社長を紹介して貰った。種村社長は地域の建設会社の社長を集めて小柴氏の構想を聞くことになり、講演後社長たちが集まり、小柴氏を交えて討論を行い、この構想実現のためにみんなで金を集めて会社を作ろう!ということになっ

た。種村会長が社長となって、小柴氏が副社長として本社は東京に、事業所は六日町になどの構想が決まっていった。皆で必死になって融雪の実験を繰り返し、やがて小柴氏が社長に推薦された。もともとの紹介者林先輩と知り合った勉強会（二火会）は小柴氏の小学校の同級生で病院建築と病院経営コンサルタントで有名な野口哲英会長と二人で立ち上げたものである。その後小柴氏は野口氏の青年会議所（JC）入会のスポンサーとなり、また野口氏の紹介で時局心話会に入会することになった。この活動の中でさらなる人脈が広がり、のちに起業する株式会社 HEATEC にも大きな影響を与えることになった。

1984年4月、27歳の時に自宅前の路上で偶然に道を尋ねられた事がきっかけで親しくなったアメリカ人故 Dick Bowne 氏（後のビラックスの米国法人副社長）がいる。故 Dick Bowne 氏から自宅に夕食を誘われ、その自宅で設備されていた壁埋め込み型温風機やキッチンの中木埋め込み型温風機を見かけたのが起業に踏み切るきっかけとなった。この温風機を日本の住宅用に改良して日本の住宅設備として展開するという構想を持った。

これらの仲間達が形成する仲間関係があって、事業を拡大することができた。経営者の必要な資源である経営ノウハウだけでなくノウフー(KnowWho)が大切な要素であり、小柴氏は豊かな仲間関係に恵まれ、その結果今日があると考えている。

（3）ビジョンの仲間

会社のビジョンである「働く人が夢を持ち主役となってイキイキと働けること、みんなが助け合い、この会社に入社して本当に良かったと実感できる会社にする事」を実現させるための仲間は小柴氏が新入社員として勤めていた日立製作所である。小柴氏は日立を反面教師と位置づけ、日立のように社員を組織社会の一員として業務命令で動かすのではなく、小柴氏が起業する会社は、仲間関係の一員として、仲間意識を持って接することが事業の基本にすることを戦略とした。さらにアメリカ人故 Dick Bowne 氏が戦術を立案するビジョンの仲間

あった。故 Dick Bowne 氏は日本で製造・販売する製品について提案している。当時、米国で普及していた壁埋め込み型温風機やキッチンの巾木埋め込み型温風機などの温風機を日本の住宅用に改良して日本の住宅設備として展開するという戦術を小柴氏に説明している。又、小柴氏の兄もビジョンの仲間として、「兄弟は仲良くする」、「社員の首は切らない」、「会社は顧客第一で考える」、「社長は利益を出していく」、などのビジョンを小柴氏に伝授している。

(4) 金の仲間、知恵の仲間、力の仲間

①金の仲間

起業するためには社員の給料、オフィス家賃、金型代、材料費、工場経費などを計算するとスタート時に 4000 万円ほどかかることが分かった。そこで、1000 万円は小柴氏、二人の兄の会社から各 1000 万円、どうしてもあと 1000 万円が足りないので、経営者の集まりである「時局心話会」と「二火会」の親しいメンバーに事業計画書を持ち込み一人ずつ丁寧に説明し出資の協力を仰いだ。後に出資者は増加したが、当初は一人 100 万円、10 人がやっとの思いであった。おかげで金の仲間が揃い、最初から 4000 万円の資本金でスタートすることができた。

②知恵の仲間

ヒーター製造技術や販売ルート、さらに中小企業の経営手法などを父親の会社を引き継いだ小柴氏の兄と創業会社である日本ヒーテックの従業員達が小柴氏の知恵の仲間であった。小柴氏は日立製作所を辞めた後、日本ヒーテックに勤めながら、起業準備をした。

③力の仲間

金の仲間と知恵の仲間、ビジョンの仲間が揃い、全体をまとめる力の仲間が小柴氏の兄である。小柴氏の兄は既に父親の会社を引き継ぎ、ヒーター事業を熟知しており、弟が起業する時に影ながら兄が力の仲間として弟を助けていた。

(5) 支援の仲間

支援の仲間は小柴氏の兄弟と金も知恵も出してもらっている株主、

さらに無償で相談に乗ってくれている多くの士業の方々がいる。初めて起業した時よりも数十年の長きにわたる仲間づきあいから、仲間のアドバイスほど有用なものはないと小柴氏は考えている。会社経営に関して小柴氏は「困った時には仲間と相談せよ、好潮時には妻に相談せよ」と説明している。支援者へ相談して、具体的な解決策に至らなくても「君ならきつとうまくできるよ」と勇気づけられる。小柴氏の兄弟や時局心話会のメンバー、早稲田大学の故林先生、小柴氏の小学校時代の同窓生である野口哲英会長など多くの仲間が支援の仲間として小柴氏にアドバイスを行っている。さらに小柴氏の奥様も支援の仲間である。ある時、「だからあなたは」と言われて自信を失う時がある。好調時にはリスクを極端に嫌う妻から「ほんとに大丈夫？」とブレーキをかけてくれる。妻のアドバイスは身近な支援の仲間として常に機能している。

(6) しがらみ

小柴氏が起業家として、最大のしがらみと感じたのは、「社会的信用がない」ことである。納入業者は「前払いか C.O.D. (現金引換)」を要求してくるが、手形の発行は許してくれない。一方、収入は手形のため、すぐに資金が底をつき、銀行に飛び込んでも当然貸してもらえないので、倒産の危機に陥りそうな問題があった。

創業半年くらいの頃、小柴氏の特許商品が時局心話会会員のミサワホームで標準採用された。正式発注の段階で購買課が窓口になり、手続きに行くと「規則なので過去3年分の決算書を提出してください」と要求された。創業半年なので、過去3年分の決算書は提出できず、提出しなければ注文書が出ない問題があった。

バブル崩壊の時に銀行が地価下落を理由に根抵当権の約束を反故にして早期返済(貸し剥がし)を求めてきた。その為、40億円の借入金の返済が苦しくなったトラブルがあった。

小柴氏は松下電器産業株式会社から事業を展開する時に裏切られたことがあり、多大な損害を被ったことがあった。

(7) しがらみの除去

仲間の I 氏が 500 万円用意してくれたので資金が回った。その後も不渡りを防ぐために小柴氏個人の金を持って銀行に走ったことが何度もあった。

ミサワホームの件は小柴氏が「設立後の半年ですから提出できません」と言うと、ミサワホーム担当者が「それなら大手商社を通してください」と返事があり、小柴氏は「貴社には売りません」と言ってしまった。商社を通せば利益が減るし、あまりにも腹が立ってしまったので、とっさに言葉が出てしまった。すると急に態度が変わり、「分かりました。注文します」と言いだし、問題が解決した。会社では設計採用が決まっていて、購買部門は買うのが仕事だから「売りません」と言われると一番困ると設計担当の仲間から聞き、結果的に除去出来たのである。

又、貸し剥がしの銀行の件は小柴氏の自宅や不動産、預金やその他の資産を取り上げて返済に回せ、というものであった。結局、個人資産の多くを失い会社と従業員を守った。本業は利益を出していたため、その後は順調に回復した。会社、従業員、お客様は自宅より大切であり、経営者の心得だと小柴氏は考えている。

一方、松下電器産業株式会社(現在のパナソニックグループ)の件については、信頼を一度失ったので、取引を永遠にしないと決め、今も変わらない。

最後に小柴氏は、宇宙ロケットと起業を比較すると、宇宙ロケットが発射時と引力圏外を出るのに総燃料の 85%を消費してしまうので、残りの 15%で往復とランディングができるように設計されているのに対して、起業は会社が軌道に乗るまでに相当なエネルギーを費やすことになり、特に大きなしがらみに対しても対処する実力がなければ、事業を軌道に乗せることができない。これにあえて挑戦するのは、起業家が渴望する夢を実現するための強い意志であると説明した。

(8) 結果

小柴氏によると、現存する中小企業の経営者は皆これらを乗り越えてきた人たちである。だから、起業者の痛みが身に染みて感じられるのは、失敗の責任が免除される大企業の社長ではなく、起業経験のある人たちだけだと思っている。起業家は痛みの気持ちを分かち合える「仲間」を求め合うと考えている。小柴氏は現在、(株)HEATEC、(株)コアコーポレーション、(株)エイチ・ティ・ティ、株式会社ミニオン、日本カソミック株式会社、HEATEC AMERICA INC, HEATEC TAIWAN, HEATEC KOREA , 中山日鴻技術有限公司, 美乐禧贸易有限公司, 日本ヒーター株式会社、日本ヒーター機器株式会社などを経営している。

第6項 カフェ文化を庶民化した起業家

鳥羽博道氏に2012年4月14日ドトールコーヒー銀座店にてヒアリングした。1938年生まれ77歳の鳥羽博道はドトールコーヒーの起業家で名誉会長である。高校を3ヶ月で中退し、15歳で東京の喫茶店で働き、19歳で喫茶店店長になった。オーナーから誘われて、22歳の時にブラジルへ渡航、コーヒー農園の現場監督、帰国後、24歳でドトールコーヒーを設立した。鳥羽博道によると会社のスタートは8畳の事務所であり、物が売れない怖さをいやというほど思い知らされ、2人の従業員への給与を支払ったら自分の給与がなく、生活は妻の給与で暮らしていた。さらに、26歳の時に新橋の店舗を購入しようとして700万円の借金をして購入交渉をしていたが、契約違反で没収されたこともあったが、今はドトールコーヒーだけで単体売上高が660億円、従業員912名、フランチャイズ店・直営店多数を抱える巨大企業に成長している¹¹⁴。

コーヒー業界に身を置く切っ掛けは、勤めていた喫茶店に珈琲豆を卸していた会社社長から誘いを受け働くことになったことである。その後、以前に勤めていた喫茶店のオーナーからブラジルへ誘われ渡航

¹¹⁴ 鳥羽博道(1988) pp. 111

し、帰国後、ドトールコーヒーを起業した。ドトールコーヒーという社名は、ブラジルの道路の名前から付けた。又、コーヒー業界の仲間30人ほどとパリを視察旅行してヨーロッパスタイルを研究した。1杯150円という他の半額以下の、鳥羽独自のスタイルとして、新しいコーヒーショップを展開した。その成功の過程では、メーカーの開発者、不動産開発や金融機関の方々、フランチャイズのオーナーなど、多くの仲間に助けられてきた。また、上場前には経友フォーラムや時局心話会、港区芝ライオンズクラブに入会し、社長仲間の刺激を受けながら、会社を発展させていった。

このように、鳥羽氏は、仲間づくりによって起業し事業展開を行い、またその過程において、フランチャイズのオーナーや従業員、バイト・パートには仲間意識を持って接している。

ドトールコーヒーの事例で仲間資本を中心に下記のようにまとめた。

(1) 生涯の目標によるビジョン

鳥羽氏は15歳から東京の喫茶店で働くようになってから、生涯の目標を喫茶業で成功しようと描くようになった。自らの生涯の目標を実現させるために喫茶店を起業することを決心し、会社の理念を「喫茶業によって、都会人に安らぎと活力を提供すること」と決めた。

(2) 仲間関係

鳥羽氏は15歳の時から東京で喫茶業に入り、19歳で店長として、多くの喫茶業関係者に仲間関係を築いている。鳥羽氏は喫茶業の仲間関係からコーヒーの製造に長けた仲間を起業メンバーに選んだ。さらに、ブラジルの2年間の生活や海外視察によって、海外の仲間関係も築いている。そして、ブラジルでコーヒー豆の営業に長けた仲間を見つけ、起業メンバーとした。さらに経友フォーラムや時局心話会、ライオンズクラブなど多くの団体に加盟し、さらに仲間関係を拡大させていった。

(3) ビジョンの仲間

鳥羽氏はブラジルに短期移住した時に中南米のコーヒー文化を学び、

コーヒーが庶民の飲み物であることを確信した。さらにパリを視察旅行した時にブラジルとは異なったヨーロッパスタイルの喫茶店に感動し、コーヒーを飲むことによって、人々にやすらぎと心の豊かさを与えることができることを感じた。鳥羽氏にとって、ブラジルとパリがビジョンの仲間である。

ブラジルとパリで学んだことから、会社の戦略を次のように定めた。厳しさの中に和気藹々であること、お互いが真剣に働き合うこと、お互いを認め合うこと、「お前、大したもんだ、そういうお前も大したもんだ」とお互いに称え合うことなどである。商道とは仕事を通じて人のために役立つと考えている。人の偉さとは、人をどれだけ活かしたかである。より良く活かした人が本当に偉い人である。商売は損得が先ではなく、何が正しいかが優先する。美味しいものを測る物差しがない。うまさとは人の心に感動を呼び起こすものでなくてはならない。富ませるものは富む。人を富ませると自分も富む。

これらの戦略を具体化した戦術をブラジルとパリをイメージして決めた。まず、ブラジルから真似たことは、庶民が手軽に飲める価格帯を設定することである。一杯のコーヒーが多くの人に安らぎを与えるために、1杯の値段を150円と安く設定した。しかし、従業員に対して、一杯150円のコーヒーでは十分な給与を支払うことが出来ないのので、パート社員を中心とした低賃金の労働体系にした。さらに、従業員は顧客に対して誠心誠意尽くさなければならず、土日祭日出勤や深夜勤務も多く、勤務時間が不規則にならざる負えない。そのため、労働組合が出来て、労働条件の改善をしていたら、逆に顧客を満足させることが出来なくなってしまう。その結果、労働組合は不要だと鳥羽氏が考えるようになった。しかし、従業員に安らぎを与えなければならず、ドトールコーヒー独自の持家制度を提唱し、35歳の給与で3500万円相当の3LDKの家に住むことが可能な人事制度を構築している。

次にパリをイメージした戦術として、ヨーロッパスタイルの店舗づくりを目指した。そのため、まず、色彩心理学を学び、店舗づくり

は、安らぎを与えてくれ、母性と愛情を示す象徴的なクリーム色と活力を与えてくれる赤色をベースにして、クリーム色と茶褐色とすることにした。

また、喫茶店の雰囲気をも明るくするために若者を多く採用することにした。

さらに鳥羽氏は上場企業創業経営者等と政治や経営について議論をする場を設け、労使とも厳しさの中に和気藹々とした雰囲気を醸し出して、会社の理念を実現すべく新しいビジョンを常に模索している。

(4) 金の仲間、知恵の仲間、力の仲間

①金の仲間

創業時の仲間3人で資本を出し合った。一人が30万円であり、3人で90万円を資本金として、事業をスタートさせた。3人は金の仲間であると同時に全ての面で、信頼のおける仲間であった。

②知恵の仲間

鳥羽氏は東京の喫茶店に15歳から働き始め、19歳で喫茶店店長になった。さらに、喫茶店オーナーに海外のコーヒー事情を知るためにブラジルへの渡航を勧められ、コーヒー豆栽培のノウハウを身に付け、帰国前にはコーヒー農園の現場監督として働いた。鳥羽氏は喫茶店オーナーから、接客の仕方、コーヒー豆の仕入れ方法、おいしいコーヒーの入れ方、コーヒー豆の焙煎方法、さらにコーヒー豆の栽培方法までを教わり、喫茶業を営むためのあらゆる知識を身に付けることが出来た。鳥羽にとって、喫茶店のオーナーが知恵の仲間にあたる。

③力の仲間

ビジョンの仲間、金の仲間、知恵の仲間が揃い、最後に喫茶業を実際に運営する実力を持った力の仲間が、コーヒーの製造に長けた仲間とコーヒー豆の営業に長けた仲間である。

(5) 支援の仲間

一番応援してくれたのは、コーヒー卸会社の株式会社ワタル商会西林亘社長であり、支援の仲間である。90日の手形で売ってくれ、鳥羽

氏を信頼してくれた。さらに4坪の本社を20坪に増築し、30坪の土地に60坪の社員寮を建設する時に自己資金が260万円であったが、林亘社長が1260万円を貸してくれた。林亘社長は全ての面で鳥羽氏を応援し、起業支援を力強く行った仲間であった。

(6) しがらみ

26歳の時に20坪の喫茶店を700万円の借金をして買おうとした時に契約違反で没収されそうになったので裁判を起し、東京地裁で勝訴していたが、東京地裁での弁護士は裁判費用が続かないという理由で700万円を放棄したことがある。起業時の資本損失なので、鳥羽氏にとっては影響が大きく、新橋の店舗取得やその後の経営にも損失計上するなど痛手を被った。弁護士なら誰でも良いことはなく、仲間意識を持って対応をしてくれる弁護士を選ぶことが大事だと実感した。

労働組合を作ろうと社員の1人が入社してきた。その社員は既に社員の100人ぐらいが組合に加入したとデマを流し、組合活動をしようとした。実際に組合加入人数を調べたら、新入社員3人だけであった。自分の能力がないので組合をつくってカモフラージュしようとしたのであった。喫茶業は深夜に及ぶことが多く、土日祭日出勤など従業員にとっては多少過酷な環境である。労働組合活動が始まると、定時開始、定刻終了、土日割り増しや深夜残業割増、女性の深夜就業禁止などの労働組合活動をされると喫茶業に多大な影響がある。従業員の出勤に制限が加わるとコーヒー販売量が減ることになるので、鳥羽氏は労働組合活動に対して非常に神経をとがらしていた。

当初の製造担当仲間が辞めて独立するというトラブルがあった。ある問屋の社長が自分の会社に引き抜いて、コーヒー製造部門をつくらうとした事件があった。製造担当の仲間は相手が自分を利用しようとした事が分かり、その話しには乗らなかったが、結局は会社を辞めて、独立してしまった。また、仲間資本の一人であり営業担当していた仲間は突然、交通事故で帰らぬ人になってしまった。営業担当が無くなったことは鳥羽氏にとって影響が大きく、社長業を行う傍ら、営業担

当の業務も社長が兼務することになり、体力的にも精神的にも弱った時であった。

(7) しがらみ除去

裁判の件は良い弁護士を選ばないといけないと反省している。労働組合の件は、ビジョンを達成するまでは作りたくないという思いと35歳の給与で3500万円の3LDKの持家制度を実現させることを社員に説明したら、社員が納得してくれた。結局、組合は無くなり、今日まで労働組合はない。デマを流した従業員を解雇はしなかった。

製造部門の仲間が退社した件は、退職金で揉めたが、相手の弁護士が鳥羽氏の主張が正しいと認めてくれたので、不当な要求を受け入れなくて済んだ。鳥羽氏にとって、起業時の仲間資本の2名が居なくなり、心の支えが無くなった時に相談に乗ってくれたのが、支援者の亘社長であった。亘社長のアドバイスや支援がなかったら、今のドトールが無かったと言っても過言ではないと思う。

全ての案件は、損得ではなく、何が正しいかを優先して対応したおかげで、解決した。常に正しい道を進むしかないと考えている。正しいから除去した。正しいと主張したら、相手が去って行った。

(8) 結果

今はドトールコーヒーだけで単体売上高が660億円、従業員912名、フランチャイズ店・直営店多数を抱える巨大企業に成長している。国内350社の中で利益率が1位であり、系列の喫茶店であるコロラドやエクセシオールなどを合わせると1500店舗まで拡大した。

第7項 最新のリスクマネジメント技術を提供する会社事例

2014年2月21日13:00~14:00に株式会社イーライトジャパンの神崎社長にインタビューを行った¹¹⁵。社長略歴は、広島県出身、修道中学・高校卒業後、一橋大学商学部卒業、住友生命保険相互会社、早

¹¹⁵ ヒアリング場所は(株)阿部整興事務所である。

期退職後、幾つかの経営に携わり、現在、最新のリスクマネジメント技術を提供する株式会社イーライトジャパンの社長である。

神崎氏は、KAE（山城経営研究所）、倫理法人会、いかしあい隊など50種類の団体に加入して多くの仲間を作り、入社10年目頃に係長になって、部下を持つようになってからは、毎日、部下を連れて飲んで、社内の仲間も増やした。また、年2回ある広島修道高校の同窓会のメンバーや金融記者クラブのメンバーにも多くの仲間がいて、仲間関係を形成している。

神崎氏はビジョンを定めるために、住友生命の部長になってからは、会社以外で勉強しないといけないと気が付き、KAEの勉強会に参加するようにした。会社の中で何をするのが重要だと考え、「リバーデュアルローン」の仕組みを開発し、社外でも認められた。定年（当時は55歳）の1年前に、懇意にしていた仲間から高級クラブの経営をしないかと誘いがあり、クラブ経営を行った。同時に別の仲間から人工頭脳の研究会社への経営参画を頼まれて、引き受けた。朝の6時から倫理法人会に出席、10時から夕方までは人工頭脳の会社である株式会社ピトゥピエーで働き、夕方から翌朝2時までは高級クラブで働いた。顧客は50種類の交流会に参加して宣伝したメンバーとママのファンであった。高級クラブの経営を10年間続け、人工頭脳の研究会社の経営は20年間継続させた。

人工頭脳の会社では、日産自動車、リクルート、麒麟ビバリッジ、ドコモなどのホームページで対話型サービスを提供したが、売上が思いのほか伸びず、それまでに投入したコストを回収できないことで精算することになった。精算に至った原因は営業センスの不足、開発に関わる人件費の高騰、親会社との連携不足と説明不足、親会社自体の体制にも問題があった。また、それは開発メンバー50人程度であり、ほとんどが中国人であったので、日本企業向けの開発センスに限界があったのかもしれない。

高級クラブのケースでは、接客女性が50人程度、従業員が10名程

度で運営、日本でも有数のお店にすることができた。店には、国内外の、多くの著名人が来店していた。当初は、1ヶ月の売上げが1億円近くの時もあったが、バブルがはじけた後に、景気が回復せず交際費の圧縮が徹底されるようになったこと、公務員の倫理規定が厳しくなり公務員の接待がなくなったこと、夜の12時過ぎが、書き入れ時であったが東京都の条例で夜の12時過ぎの経営は許されず統制も厳しくなったことなどが原因で経営が悪化し、店を閉めざるを得なかった。

中国人の富裕層相手の企業を立ち上げた時の失敗もある。中国の大学を主席で卒業し、博士号を取得して、宇宙工学研究所の主任研究員として来日していた親しい中国人から人間ドッグと観光を兼ねてセットした事業の提案があり、実行に移した。先ず、中国国内で多くの人脈と京劇や雑技団の責任者を紹介してくれ、会員制組織と一緒に立ち上げた。次にホテルと健診関係の医療組織、5箇所程度の観光関係業者と提携した。さらに、中国企業に対して、日本企業と事業の提携やM&Aの紹介等を企画実行した。しかし、ココム¹¹⁶に引っ掛かるような日本の高度な技術が中国企業流出したことをきっかけに事業を清算することになった。失敗した原因は起業仲間であった中国人とうまくコミュニケーションが取れなかったことが原因だと考える。

以上のように成功事例に加えて、失敗事例の経験もあってか、起業の相談、資金調達の相談、上場に向けての相談、仕事の仲介など頼まれごとが増えている。そうした中で、一緒に仕事をしたいと思える仕事があれば、こちらから、お手伝いの申し出をすることで、起業の機会に、いくつか出会うことが出来ている。自分として、何が出来るか、どうすれば相手の手助けができるかをいつも考えてきた結果だと思う。

その後、現在も続いている株式会社イーライトジャパンを起業した。その他、NPO法人「愛のポイント協会」の運営にも協力参加し、九十九クラブにも入会している。

¹¹⁶ COCOM（ココム）は対共産圏輸出統制委員会の略称である。

イーライトジャパンの事例で仲間資本を中心に下記のようにまとめた。

(1) 生涯の目標によるビジョン

神崎氏は生涯の目標を「自分として、何が出来るか、どうすれば相手の手助けができるかを、いつも考え、実行すること」で決めている。大学時代は会計のゼミにいたため、決算書の作成や決算書を見て会社内容を判断することは苦痛ではなかった。住友生命時代では、会社経営、支社経営について、いつも考え、提案する立場にいたので、そのときどきに、今何をすべきか、課題は何か、そのための解決策はと、常に自分なりに、新しい課題を設定して、それを乗り越えてきた。

住友生命で融資関係の部署に在籍したときは、融資契約が低調な時代で、如何にして契約を増やすかを考えた末、日本で初めての融資スキームを作り、数十兆円に及ぶ、今までになかった新しい市場を作り出した。その後、証券会社では、債券に応用され、今でも運用されている。証券会社出向時代は、国際部、引受部（企業の公開）を経験、丁度、金融関係各社が不良債権に苦しみ始めたときで、住友生命から、その処理を頼まれた。そこで、SPCを活用することを思いつき、SPCで、500億円を買い付けると同時にそれを証券化し売却した。銀行・生保・証券等の倒産が発生する2年以上前のことであり、不良債権の一括処理を行う先駆けであった。外の専門家にアイデアを求め、自分で工夫すれば、何かできるという大きな自信になった。また、外部の勉強会や交流会へ出席、外資系を含め仕事を通じた外部との付き合いが、如何に大切な財産になるか、身に沁みて感じている。外に仲間を求めてきたお陰で、いろいろな部門の仲間が出来たので、会社を退いても不安はなく、何か出来るかと信じている。こうした経験から、理念は「どんなことでも真剣に考えれば何とかなる」と決めている。

以上より、会社のビジョンは「夢のある仕事や世の中に役立つ仕事、人に頼りにされ、感謝される仕事をする」と定めている。

(2) 仲間関係

仲間関係は神崎社長が住友生命時代に築いた社内外の仲間と、50種類の団体に加入していた時の仲間にて仲間関係を形成している。

住友生命では、会社のために何をすべきか、何が出来るか、毎日お酒を飲みながら若手に問いかけ続けてきた。そうした若手が、今 役職についており、住友生命を離れて15年になるが、色々、神崎氏を助けている。一方で、会社を離れた外の付き合いを大事にすることで、多くの人材にめぐまれ、現在付き合いがある人々は下記の通りである。

昔の会社の同僚が現在の仲間になっており、住友生命では100人程度、泉証券では30人程度である。仕事を通じた関係者は300人程度、大学・高校の同級生が200人程度である。医者、弁理士、経営者など社外の勉強会仲間として大手企業の役員が50人程度である。交流会等で知り合った仲間が、資金調達関係で30人程度、起業支援関係で20人程度、不動産関係で20人程度、証券関係で20人程度、会計士・弁護士で20人程度、交流会運営者で50人程度、企業役員が多数いて、神崎氏の仲間関係を形成している。

(3) ビジョンの仲間

神崎氏はハッカーの問題が懸念される時代が予想されるとして、その関係者を紹介され、起業に向けた相談を受けて起業した。起業のビジョンが「夢のある仕事や世の中に役立つ仕事、人に頼りにされ、感謝される仕事をする事」であるので、即座に引き受けた。そこで、戦略を「インターネットに繋がっているシステムであれば、いつでも、ハッキング可能とのこと及び、その手口を具体的に知らせ、日本が如何に無防備であるか顧客に知ってもらうこと」にした。ここで、ビジョンの仲間はハッカーの問題が懸念されることを予想した関係者である。

次に戦術として、幾つかの技術集団と共同作業することにした。まず、ゲーム関係の技術をもっているウクライナの技術集団を仲間に入れた。この集団から日本での展開について、相談されたことがあり、ロシアの防御技術集団とも繋がっていたので、事業の可能性を感じた。

さらに、人工知能を研究してきた技術集団も仲間に入れた。ちょうどフリーの状態にあったので、一緒にやるよう声を掛けたところ、OKの返事をもらえてスタートした。

営業対象としての戦術は年金関係の個人情報流出に関係する会社とマイナンバー制度導入に不安に感じている会社を対象とした。また、ハッカー攻撃やDOS攻撃を受けて、被害を受けるケースが多数あるので、顧客に十分、これらのリスクを説明し、理解してもらうようにした。マイナンバー制度導入については経営者への法による罰則規定があるので、リスクへの対応の必要性を顧客に訴えることにした。

(4) 金の仲間、知恵の仲間、力の仲間

①金の仲間

金の仲間として、起業に参加した仲間が当初資金を拠出した。外部に、資金調達に長けた仲間がおり、金融公庫や銀行融資について、増資について相談に応じてくれた。私も、今までの経験を生かして、融資、増資を将来の資金計画に組み込むことが出来ている。

今後は株式分割、優先株の発行等を考えて行きたいと思っている。エンジェルとして資金提供する人達とも親しいので、増資に当たっては協力してくれると思っている。上場に向けては、証券関係者とも親しいので色々相談している。

②知恵の仲間

知恵の仲間はウクライナの技術集団を紹介してくれた仲間、それに対するリスクとその対応を考えてくれている仲間、ロシアとの契約を締結してくれた仲間、独自の商品開発に注力している仲間と技術者の仲間、監査法人を繋いだ仲間、また監査法人に対して、対応策を一緒に考えている仲間、資金調達に協力してくれる仲間、市場調査を行ってくれている仲間、営業方法に力を貸してくれる仲間それぞれが、神崎氏の知恵の仲間である。

③力の仲間

ビジョンの仲間、金の仲間、知恵の仲間が揃ったので、この事業全

体をもとめてくれる力の仲間が必要である。力の仲間として、日本で多くの企業の筆頭株主となっているベイリーギフォード（イギリスのペンションファンド）がいる。筆頭株主となっている大手企業が多く、トップダウンの営業協力を期待している。恐らく、日本株保有ファンドとしては最大であろう。次の力の仲間は監査法人のトーマツである。トーマツはシステムのスキャンとその脆弱性の判定ツールに興味を示している。さらに面倒を見ている会社が一万社以上と大変多い。その他公認会計士、弁護士仲間が、各大手の会社の面倒をみており、各々ニーズを抱えており相談に応じている。代理店として、自分の営業の一助としたい人達も多く、かなりの人が興味を持ってきているので、さらに力の仲間を増やそうと思っている。

（５）支援の仲間

イギリスのペンションファンドであるベイリーギフォード関係者は、市場の状況を調査し指導してくれている。トーマツ監査法人は傘下の企業に対しサイバーリスク対応の必要性を説く立場にある。弁護士法人は契約書の作成と法的リスクの指導をしてくれる。資金調達関係ではいつでも相談にのってくれる関係者が多い。営業についてはサイバーリスク対応を自分の武器としたい関係者が増えている。会計士、弁護士、監査法人はリスク対応をしており、彼等が支援の仲間である。

（６）しがらみ

前の会社に勤務していたUEテックの社長と一緒に起業したため、その会社との関係としがらみに配慮している。リスクマネジメントを行う商品開発にあたって、以前の技術者がいるため特許侵害を疑われかねない。又、ウクライナのイーライトとの関係調整が問題にウクライナとの事業取引関係にリスクがある。専任販売権の問題調整（他社にも声を掛けているため）や損害賠償リスクなどがある。ロシア関係の契約と調整やクラトルとの契約、EPSとの契約、商品の取り扱いについての指導に関する調整、他社商品との比較、損害補償の問題、販売価格の調整等の課題もある。

(7) しがらみ除去

商品開発に当たって、以前の特許に抵触しないと考えている。リスクマネジメントについては、サイバーリスクを評価するという全く新しい考え方である。ベイリーギフォードに、国際契約に詳しい人がいるので、相談している。また、他社商品との比較と価格設定の検討、日本での技術専門家の育成、損害賠償リスクをクリアするため国際弁護士と相談、ハッカーによる損害保険の開発を、東京海上関係者と検討などである。

(8) 結果

最新のリスクマネジメント技術を利用し、リスクを可視化して、サイバーフィールドを安全に守るためのコンサルティング事業を全国に展開中である。

第2節 起業の失敗事例

第1項 友&愛レンタルレコード事業

2015年2月14日16:15~17:30に友&愛の牛久保洋次元社長にヒアリングした。

牛久保氏は1945年東京で生まれ、慶應義塾大学商学部卒業後、自動車販売会社に入社した。翌年、化粧品会社に移り、サイドビジネスとして、レコードレンタルショップ友&愛を開設した。翌3月に法人として代表取締役役に就任し、レコードレンタル業界の最大手となった。さらに株式会社ピザカルフォルニアを創業し、約1100店舗をFC展開した。日本CDビデオレンタル商業組合初代理事長、(社)ニュービジネス協議会理事等を歴任した。1986年には、スタジオ愛という新しいスタイルの美容室を開設し、友&愛と連携しながら事業を拡大していった。その後、株式会社いかしあい隊を設立し、現在は会長として活躍している。その他、フロンティアスピリット名誉会長などを歴任し

ている。

牛久保氏は1980年に友&愛を起業後、会社は急成長し、1987年にはフランチャイズ店が520店、会員303万人に達し、業界最大手になった。しかし、1981年頃からレンタルレコードの著作権問題が発生すると、業界の代表として著作権法改正運動の先頭に立ち、日本レコードレンタル商業組合の理事長に就任して国会答弁などに対応し、東京地裁の訴訟では和解に持ち込んだ。その後、友&愛は事業を停止し、休眠状態になったが、音楽業界の新しい秩序の形成に尽力した。牛久保氏はエイベックス・グループの松浦勝人、林真司、小林敏雄、重野正昭などは友&愛のレコード店の従業員であり、エイベックスの誕生に影響を与え、エイベックスが事業拡大する主人公である依田巽を牛久保氏は松浦氏に紹介している。

牛久保氏が慶応高校同窓会に出席して感じたことは、同窓生は皆エリートであったが、会社を退職して、多くは名刺を持っていないので、寂しげに老けていたことである。又、ある時、著作権の争いがあり、事業を展開することが出来なくなった。会社の規模が大きくなれば、社長と一部の人間が得をし、多くの社員は報われない。又、強いメーカー支配から、消費者が判断するような社会になるべきだと牛久保氏は語っている。

競争社会では、勝ち組と負け組に分けられ、貧富の差が広がり、トマピケティが主張するように格差が広がることを危惧している。日本は終戦直後の7500万人が一番良いと考えており、経済大国はほんとうに幸せなのかを疑問に思っている。昔は金太郎（斧を持ち熊に跨った少年）のように力づくで獲得する時代だったが、今は桃太郎のようにきび団子を分け与えて利を分かち合う時代であり、ビジネスで最も大切なものは「発想」であると考えている。又、浦島太郎のように情報化時代の変化に対応できなければ、一瞬のうちに老けてしまうと考えている。

社員は少ない方が良く、規模が大きくなれば、業務委託する方が良

い。経営を成功させるために重要なことは、青い山脈であり、人脈、金脈、知脈であり、夢（ビジョン）を持つことが最も重要である。評価方法は喜んでもらえた質に人数を掛けた指標だと考えている。会社の従業員には、下記のことを毎日指導している。あ（愛）、い（祈り）、う（運）、え（縁）、お（恩）、か（考え）、き（機転）、く（工夫）、け（計画）、こ（行動）である。

パキスタン出身の女性・人権運動家のマララ・ユスフザイさんの父親が立派であった。娘に「何も与えないこと」、「夢を持つこと」、「奪わないこと」について教育をした。日本国は予防教育にお金をかけるべきである。そうすれば、病気の予防知識を学ぶことにより、病気が少なくなり、又、道徳を勉強することによって、犯罪も減少する。又、経営は日々の暮らしの扱い、心の持ち方、あり方、考え方が重要であり、経営者のテーブルには、力のある人、金を持っている人、知識がある人、夢を持っている人が座らないといけないと考えている。

牛久保氏が会社の設立に関与したエイベックス、ピザカルフォルニアは、夢を与える企業であると考えている。牛久保氏は生産にはタッチしない補助的な職業が理想であると考え、ゼクシイ、ジャランなどの会社であり、事業としては神社やクルーザー、月極め駐車場などのレンタル業などが良いと考えている。小さな池の大きな魚（ニッチな世界で、利益の大きい事業）が良いと考え、経営者は学ぶことによって、羅針盤が出来て、方向性が分かるようになり、教えることによって再認識できると考えている。

営業マンは相手に興味を持ち、好きになり、色々聞くことが必要である。そして、仲間づくりを行ったら、長く付き合い、継続的にお金をもらえることが重要である。仲間づくりのコツは、相手に対して、「尋ね」、「ほめ」、「認めることによって、好かれていると感じさせることである。さらに、退会した会員にも連絡を取り、離れず、一定の距離を保つことも重要である。種運を蒔くことが重要である。

友&愛の事例で仲間資本を中心に下記のようにまとめた。

（１）生涯の目標によるビジョン

牛久保氏の生涯の目標は、ファッションナブルに生きて、何事にも成功することである。その為には、常にナンバーワンの会社であり、オンリーワンの会社づくりを目指しており、２番目以下はビリと同じであるという理念を掲げている。さらに、この理念を実現させるためには、思いやりと生かし合いの気持ちを持ち、友として、より多くの仲間を持つこと、さらに理想に向かって、手を結び合って歩み、心の対話である愛を持つことを会社のビジョンにしている。

（２）仲間関係

牛久保氏は中学では勉学に励み勉強の虫であったが、慶応高校に進学してからは、遊びも覚え、ファッションに気を遣い、高校のアイドル的な存在になっていた。その為、高校では同級生はもちろん、下級生や上級生にも名前を覚えられるようになっていた。推薦で慶応義塾大学に入ってから、マージャンや旅行など遊びを通して多くの仲間を増やしていった。このように学生時代の友人や兄と弟が中心の仲間関係を形成していた。

就職先の化粧品販売会社や自動車販売会社ではセールスマンとして、多くの顧客を獲得し、友&愛とピザカルフォルニアは約 1100 店のフランチャイズ店やスタジオ愛などで仲間を増やしていった。日本レコードレンタル商業組合の理事長時代には全国の組合員、いかしあい隊の会員など多くの会員を名簿にし、巨大な仲間関係を構築している。社会に出てからは牛久保氏の妻が一番のビジネスパートナーであり、仲間であったと牛久保氏は述べている。

牛久保氏は仲間をいくつかのタイプに分類している。恩師、先輩、経営者、学者、エンジニア、マスコミ関係者、芸能関係者、従業員、取引関係者などに分類し、何かあった時に仲間の助言を仰ぎ、力を借してもらっている。逆に仲間から相談を受ければ懸命に応援している。

仲間を増やす方法を牛久保氏に尋ねると、まず、相手に興味を持ち、好きになり、色々聞くこと。そして、仲間づくりを行ったら、長く付

き合い、継続的にお金をもらえるように会員を増やすことが重要であることを教えられた。一方、友&愛の運営責任者としての若き牛久保氏は、売上や規模に拘り、出来る人間を残していたが、逆に出来ない人間は、あっさりとは辞めさせていた。牛久保氏は仲間との関係を重要にしている一方、仲間であるが出来ない人間に対しては、容赦なく繋がりを切ることもしていた。

(3) ビジョンの仲間

慶応義塾大学の同じ学年には、川上哲二、力道山、中村梅吉、田中彰治などの有名人の息子や大企業の社長の息子が多く、MGやポルシェなどの高級外車で大学に来ていた。女子学生はこういう外車持ちに注目し寄っていき、牛久保氏には近づかなかった。牛久保氏は金の魅力で女性の注目を引こうと考えるようになった。

レンタルレコード店は牛久保氏が化粧品会社の社員であった時にサイドビジネスとして始めた事業である。当時、LPレコードは3000円前後と高価で、若者が買うのは大変であった。せっかくLPを購入してもお目当ての曲が入っていない場合も多かった。ある日、カーステレオから流れるジャズを聞きながら、レンタルレコード店を開こうと思いついた。早速、ビジョンの仲間として、友人や化粧品会社の牛久保氏の部下を仲間に入れて、若者の声を手分けして聞いてみた。その結果、レンタルレコード店があれば若者は利用するということが分かったので、会社の戦略はレンタルレコード店を開くことにした。さらに、レンタルレコード店を開き、顧客を集客するために学・遊・美・健の4つの言葉を心のキーワードとした戦術を定めた。

先ず、常に学ぶことによって、向上心を高くし、決して、本能におもむくままに生活し、弱肉強食の争いを起こし、すさんだ気持ちで生活することをしないようにすること。次に、仲間とはビジネスを離れてもお付き合いをして、友情と愛情を育むこと。三つ目は美しい顔で、きれいに映るように常に心がけ、心身ともに美しい人間になること。四つ目は身体の健康に加え、心も健康でなければならない。

これら4つの戦術を実践することにより、もっとハイレベルな文化生活を送り、豊かで平和な毎日を過ごせるようしている。そのためには、自分を高める努力が必要であるが、日々失業の恐怖におののきながら、精神的に灰色な生活を回避するためには、友（仲間）と愛（仲間意識）が必要になってくると考えている。

以上より、ビジョンの仲間は大学時代の仲間と牛久保氏が働いていた化粧品会社の仲間、レンタルレコードの顧客である若者であったと牛久保氏は語っている。

（4）金の仲間、知恵の仲間、力の仲間

①金の仲間

牛久保社長は自分の手持ち資金と兄弟から借りたお金の合計1000万円を資本金とした。レコードは牛久保氏が500枚、友人から200枚、新規購入の300枚で合計1000枚から始めた。金の仲間は兄弟と友人になる。

②知恵の仲間

知恵の仲間はレンタルレコード店を利用している顧客である。店には大きな貼紙に「当店は99%お客様の声に応じます。自分の聴きたいと思うレコードを書いて、カウンターの係員まで提出して下さい」と書いて、店内のあちこちに張り出している。これらのアイデアを出したのは牛久保氏自身であり、奥様のアイデアでもあった。また、オーナーの集いを開催し、質問事項に答えていった。これらの御用聞きを行うことによって、事業が改善され、新たな知恵が発案されていった。オーナーも知恵の仲間であると言える。

③力の仲間

ビジョンの仲間、金の仲間、知恵の仲間が揃ったので、事業を推進していく力の仲間が必要になる。まず、販売については牛久保氏の兄弟、奥様、アルバイト3名が力の仲間となり、販売方法から顧客の集客方法を考案し、実行に移していった。開店当日の宣伝は新聞の折り込み広告と駅前でチラシを配るといった宣伝方法だけだったが、来店し

てくれた顧客1名に対して2名の力の仲間が営業を行い、2対1の営業手法を採った。レンタルレコード需要は猛烈なスピードで急拡大していったので、販売店は直営店ではなく、フランチャイズ展開で実施した。ロイヤリティは当初一律4万円で、お布施と同じようにご利益があったら喜んでもらえるシステムとした。第1回目のオーナー希望者は29人であり、北海道から九州まで全国から集まった。1986年には加盟店が500店となり、会員数は303万人に達した。これらの加盟店オーナーも力の仲間だと言える。

(5) 支援の仲間

支援の仲間は、当時の第一勧業銀行、伊藤忠商事、九州石油の担当者であり、時局心話会当時の加瀬英明先生と船井総合研究所の船井幸雄先生、又、多くの弁護士の先生が親身になって相談を受けてくれた。

又、心の支えとなった支援の仲間は父と母であった。父の遺言によると「弱いものいじめをするな」、「困った人間を助けろ」という言葉があり、「相手の心の痛みを知ろう」ということが心の支援となり、母親に対しては、事業を成功させ、その話しを母親にした時に見せる素晴らしい笑顔を見たいという気持ちが強い心の支援の仲間であった。

牛久保氏は東京吉祥寺の自宅近くの商店街で起業したが、サイドビジネスだったので、平日は夜の6時から開店し、土日と休日は終日、営業であった。

(6) しがらみ

牛久保氏は友&愛を設立する前に支援の仲間である弁護士に著作権について相談し、問題ないという結論を得ていた。しかし、1970年代レコード各社は複製権侵害として、刑事告訴を受け、判決はいずれも有罪となる。1983年議員立法によりレコード製作者からの貸与に関する許諾権を認める暫定権法改正法が成立した。1984年レコード製作者に貸与権と報酬請求権を認める著作権法改正法が成立した。1986年貸レコード業者4社に対する貸与禁止処分が執行された。

(7) しがらみ除去

1984年に貸レコード業者の団体として、日本レコードレンタル商業組合を設立し、日本レコード協会との協議を開始した。1985年商業用レコードの貸与に関する使用料及び報酬に係る基本合意に達し、協定書の調印を行った。

このような事態に陥ったのは、時代の変化について行けなかったことが原因だと牛久保氏は考えている。次世代もこれまでの方法を固辞し、柔軟性が無くなっていた。会社規模が大きくなり、小回りが利かなくなっていた。一方、レコードからCD、カセットテープからMD、パソコンへと時代の変化が早く、技術進歩の波に乗れなかったことも要因となり、牛久保氏にはたくさんの支援の仲間がいたにも関わらず、残念ながら、時代の変化が読めるような支援の仲間がいなかったことが敗因となった。そのため、しがらみを除去することが出来なかった。

(8) 結果

レンタルレコードの著作権使用料が発生し、友&愛は営業停止に追い込まれ、本部は休眠会社となった。牛久保氏は支援者や支援機関を持っていたが、しがらみを完全に除去することは出来なかった。しかし、牛久保氏の仲間の協力もあり、友&愛の被害は少なかった。事業規模が大きくなると、その規模に見合った支援の仲間を持つことが必要である。一方、多くの従業員がエイベックスの起業に参画し、巨大企業に発展していることから、友&愛の本体は消滅したが、牛久保氏が築いた仲間関係は残った。

第2項 司建物管理有限会社のウイークリーマンション事業

筆者は2015年8月2日12:30~1:30にウイークリーマンション事業で有名な川又三智彦氏にヒアリングした¹¹⁷。川又三智彦は1947年に生まれ、父親の貸シアパート業を引き継ぎ、1973年に司建物管理有限会社の社長に就任した。1985年にウイークリーマンションが大ヒット

¹¹⁷ 阿部整興事務所にて、インタビューを行った。

して、事業を拡大した。しかし、1991年頃、日銀の総量規制によりバブルが崩壊し、借金を抱え、さらに支援に出たリーマン・ブラザーズも破綻して、会社は倒産、現在、川又氏は会社も個人の資産も全てを失った。

川又氏は大学生時代、米国に留学した時に安い賃貸物件で、家具からテレビなど生活に必要な家財道具が全て揃ったアパートに引っ越し、何も購入しないで生活できたことに感銘を受け、日本もこのようなシステムがあれば成功するに違いないと思った。日本に帰国し、父親から不動産会社を引き継ぐことになり、父親は支援者として川又氏を支えた。川又氏は講演会の後にある懇親会で参加者の方々と懇親を深め、自分の仲間に誘入れることで仲間関係を拡大していた。川又氏は雑誌や新聞などで仲間との会話を手帳に整理した情報管理術を使った。又、父親のころから、銀行等からの借り入れが多く、銀行を味方に付けている。又、テレビコマーシャルを頻繁に使い、販売戸数を増やしていた。川又氏にとっての最大のしがらみは、日銀の総量規制であった。そのしがらみを取り除くためには、整理整頓だけではなく、支援者と情報交換を増やすことであった。

司建物管理有限会社の事例で仲間資本を中心に下記のようにまとめた。

(1) 生涯の目標によるビジョン

川又氏の生涯の目標は父親の会社を引き継いだ時から、不動産業で生活することに決めた。川又氏が若い頃、自分は社長にふさわしくないと考えており、学生時代は落ちこぼれと信じていた。米国から帰国した時も追いつめられて事業を展開したので成功するとは思っていなかった。父親が倒れたのをきっかけに、不動産大手のオークラヤ不動産株式会社に3ヶ月間修業し、その後10年間は、母親の指導の下、家業の不動産業を手伝った。しかし、管理しているアパートは木造であり、工夫しないと入居者が集まらず、当時、米国で流行っていた家具付きアパートを真似て、ウィークリーマンションを始めた。

川又氏は理念を「諦めない、何か言う前に行動すること」とした。又、会社のビジョンは困っている人がいれば、具体的に対応して、結果を見せてあげることと定めた。

(2) 仲間関係

両親が築いた地域の仲間関係と自分が築いた仲間関係がある。自分がどのように仲間を増やしていったかを幾つかの事例で説明する。先ず、困っている人が寄ってくる。ある時、近所で木造アパートを経営しているお婆さんが川又氏の会社を尋ねてきた。そのお婆さんによると、木造アパートは古く、誰も入居しない。しかも、借地なので、地代の支払いがあり、身寄りもないので、困っているという内容であった。そこで、川又氏がアパートを建替え、家賃収入はお婆さんが生きている間はお婆さんのもので、権利だけもらう契約をした。当時、大卒新人の給与が4万円であった時に家賃収入は25万円/月であり、お婆さんが亡くなるまで感謝され、川又氏の仲間関係のメンバーであった。

ウイークリーマンションが軌道に乗って、従業員を探している時に妹がある夫婦を紹介してくれた。その夫婦は事業を失敗させて自動車中で自殺する場所を探していたが、死に切れずにいた。川又氏が面接をするとその夫は小指がなく、サングラスをかけ、容姿が良くないので、母親からは採用を辞めるように言われたが、悪い人では無かったので、川又氏は彼を従業員として採用し、さらに管理人として住まいも与えた。彼らは会社の規模が大きくなるにつれ、従業員が増えた時にはリーダーとして、よく働いてくれた。このような困った人達に手を差し伸べることで仲間が増え、独自の仲間関係を形成していった。

(3) ビジョンの仲間

米国に留学した時に家具からテレビなど生活に必要な家財道具が全て揃ったアパートに住み、ビジョンを決めたことから、ビジョンの仲間は米国留学での賃貸住宅である。

どのようにビジョンを実現するか戦略を考えた結果、住居に困っ

ている人を助けることに徹すれば、低価格で家財道具付の住宅を展開することになると決めた。

例えば、木造の古いアパートで入居者がいないので、入居者が好むようなウイークリーマンションを始めることになった。事業を始めようと思っても事務所がないために人の為にレンタルオフィス事業を始め、仕事の斡旋もした。レンタルオフィスでは 2000 室を貸し出すことができた。以上のように困っている人がビジョンの仲間になっている。

(4) 金の仲間、知恵の仲間、力の仲間

①金の仲間

当初は、親から金の融資をしてもらったが、事業が軌道に乗り出すと、時局心話会の仲間であるプラザホームズ株式会社の桑田弘也社長から三菱UFJ信託銀行を紹介してもらい、新しく購入するマンション費用の融資をお願いした。当時はバブル期であり、多くの銀行団が仲間意識を持って訪ねて来たので、川又氏の金の仲間も多くいた。

②知恵の仲間

ウイークリーマンションの仕組みは、顧客のクレームやトラブルを解決し、それを集大成することで出来上がった。川又氏にとって、知恵の仲間とは、トラブルを解決する仕組みが知恵の仲間であると言える。例えば、ウイークリーマンションのパソコンが盗まれたこともあり、家具が壊されたこともある。落書きをされたこともあり、食器を持ち出されたこともある。これらのトラブルを未然に防ぎ、又、防ぐことが出来なかった時の保障を考えた仕組みを社員会議で対応を考え、その結果が現在の顧客対応マニュアルとして活躍している。

③力の仲間

川又氏はビジョンの仲間と金の仲間、知恵の仲間が揃ったので、ウイークリーマンションとレンタルオフィスの販売を手掛ける力の仲間を見つけることにした。ウイークリーマンションの宣伝は、当初、週刊誌の半ページに掲載しており、費用は 50 万円であった。宣伝効果は 1 週間に数件であり、週刊誌に宣伝を載せるようになってから数か月

が経ち、某テレビ局の営業が事務所を訪ねて来た。夏休みのスポンサーが居ないので、同じ時間に放送される番組で、製作費も含めて 200 万円/月でどうかという提示を受けた。母親に意見を問うと、姪の誕生日が 8 月なので、1 ヶ月間、試しにして見ようとの返事であった。早速、某テレビ局に申込み、家族で撮影し、放映された。この放映で、ウィークリーマンションの申込が 10 倍に増えた。その後、NHK などテレビ 16 局から取材を受け、知名度が上昇した。これらのマスコミ関係者が力の仲間である。

(5) 支援の仲間

起業時に直接携わっていないが、経営の方向やアドバイスをしてもらった支援者は母親と金融機関のバンカーである。三菱UFJ信託銀行など大手銀行は優秀な支援者を配置しており、事業を拡大するための助言を数多く貰った。しかし、バブル崩壊とともに、多くのバンカーがリストラされ、銀行マンの支援の仲間を失った。

(6) しがらみ

二度も脳梗塞を起こし、倒れた。一度目は父親が脳卒中の治療を受けていた病院に転送され、最適な治療を受けることが出来て復帰した。二度目は医師の目の前で倒れ、早い治療を施すことができ、早期復帰が出来た。

1990 年 3 月に大蔵省から、不動産と名の付く会社には一切の融資をしてはならないという不動産融資に関する総量規制の通達が発せられ、バブルが崩壊し、土地・建物の価格が下がり、川又氏の会社の不動産評価は 10 分の 1 になり、1500 億円の借金が残った。その為、790 億円の会社破産と 830 億円の自己破産となった。外資計金融業社のリーマン・ブラザーズが 500 億円、整理回収機構やゼネコン、生保で 200 億円の債権を買い取って、会社の日銭を差し押さえにかかった。

(7) しがらみ除去

二度の脳梗塞では、医師の早急な判断で健康な身体を取り戻すことが出来た。母親から引き継いだ建屋有限会社を清算することで、日

銭の差し押さえで対応した。

(8) 結果

支援機関であるベキリーマン・ブラザーズが破綻した為、司建物管理有限会社も倒産した。この事例では金の仲間が借金をすることを良いことと思い、健全な財務業務をしていなかったことが考えられる。又、金の仲間がしっかりと機能しているかどうかをアドバイスしてくれる支援の仲間がいなかったことも原因であると考えられる。しかし、川又氏は現在も新規事業を立ち上げているので、不動産事業は無くなったけれど川又氏の仲間関係はまだ健在であると考えられる。

第3節 仲間関係による起業の分析

仲間づくりによって起業した社長にインタビューを行った結果を第1章の仲間資本による起業と環境モデルが成り立っているのか、事例ごとに検証した。まず、株式会社いろどりについて、図3-1.にまとめた。

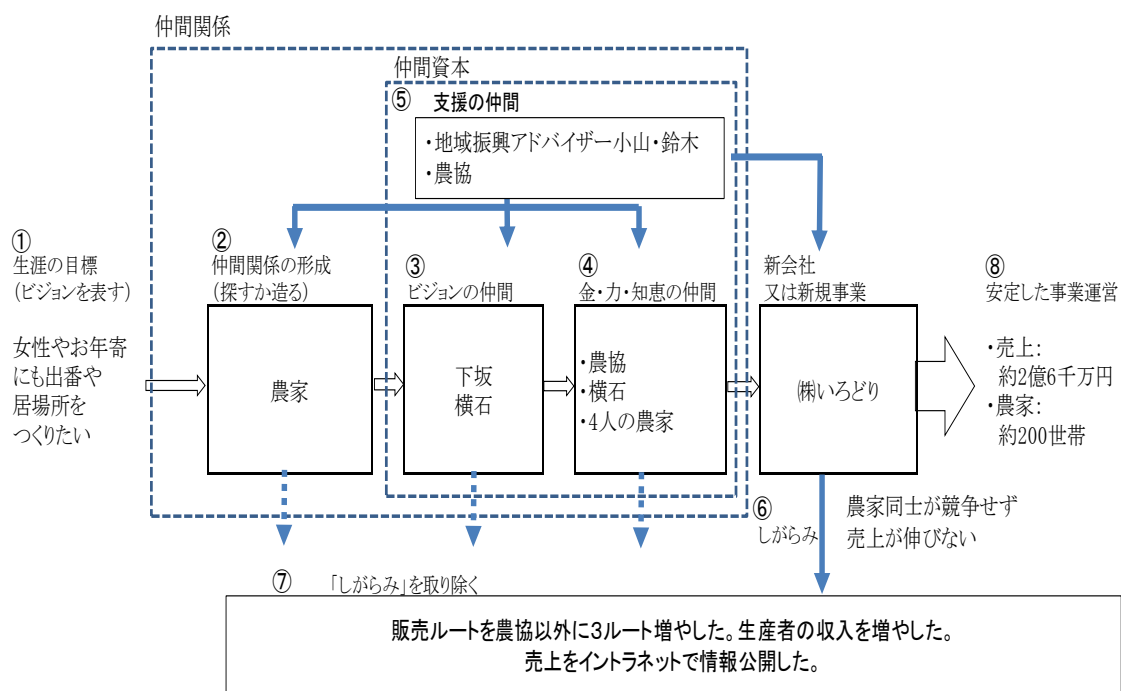


図 3-1. 株式会社いろどりの仲間づくりの起業と環境モデル (筆者作成)

社長の横石氏は地域の住む女性やお年寄にも出番や居場所をつくりたいというビジョンを仲間関係である農家に発信すると、下坂氏がそのビジョンに共鳴し、さらに3農家が仲間資本となった。事業は農協が全面的に支援したが、それだけでは事業展開が出来ず、横石氏自らが、販売ルートの新規開拓や葉っぱ市場の情報公開を行い、しがらみを除去しながら、事業を拡大した。

(株)小川の庄は、地元で暮らせる地域社会を創ることをビジョンとして掲げ、青年団のメンバーが共感し、その中から仲間資本が誕生した。支援の仲間は農協と役場であり、小川村の独自性を活かして、おやき事業を成功させた。(図 3-2. 参照)

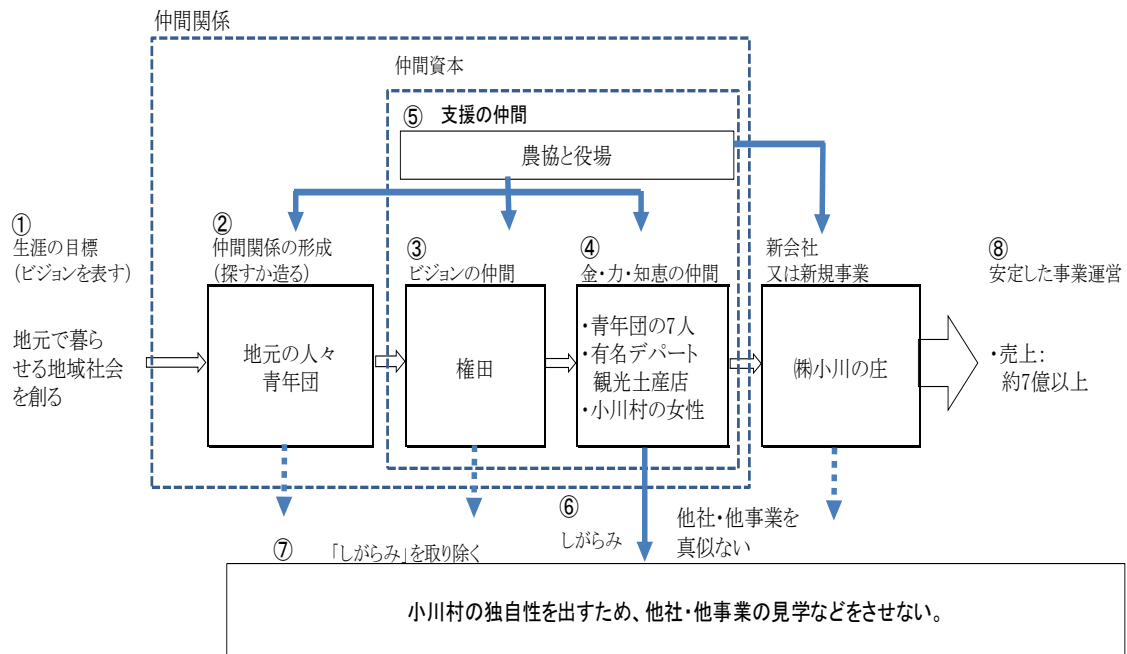


図 3-2. 株式会社小川の庄の仲間づくりの起業と環境モデル (筆者作成)

(株)高齢社は東京ガスグループの支援の元、高齢社による事業をビジョンとして掲げ、仲間資本やしがらみ対策も東京ガスの仲間の協力を得て対応している。(図 3-3. 参照)

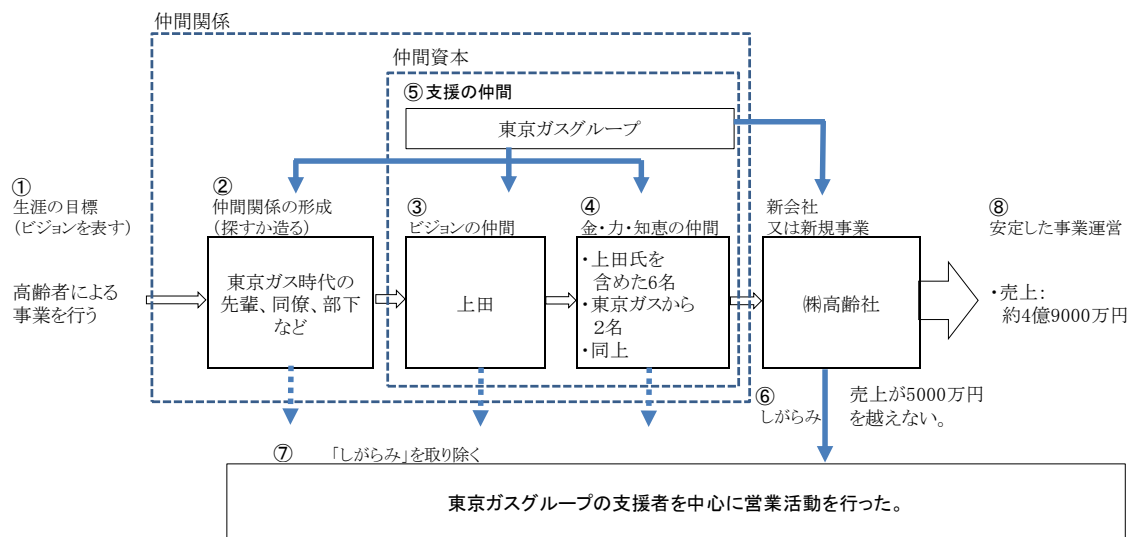


図 3-3. 株式会社高齢社の仲間づくりの起業と環境モデル (筆者作成)

株式会社いかしあい隊の白根社長は全面的に牛久保会長の支援を貰

っている。しかし、白根社長の仲間である西田氏と雪井氏をが仲間資本に加わり、安定成長を実現している。(図 3-4. 参照)

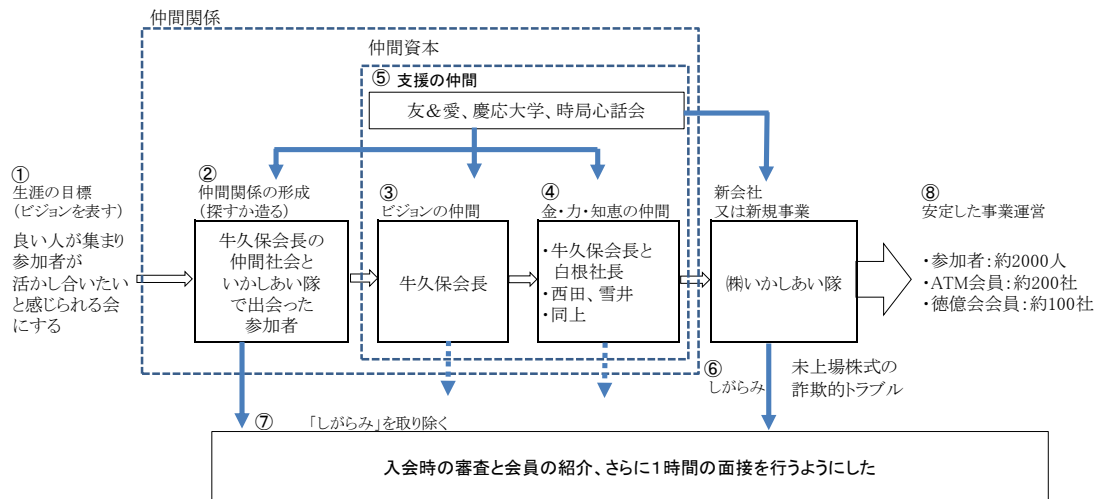


図 3-4. 株式会社いかしあい隊の仲間づくりの起業と環境モデル (筆者作成)

株式会社ビラックス小柴社長は、兄弟で事業を行いながら、時局心話会などの仲間をうまく、仲間資本に取り入れ、株主などの支援を受けながら事業を独立させた。しがらみも仲間の支援があって対処している。(図 3-5. 参照)

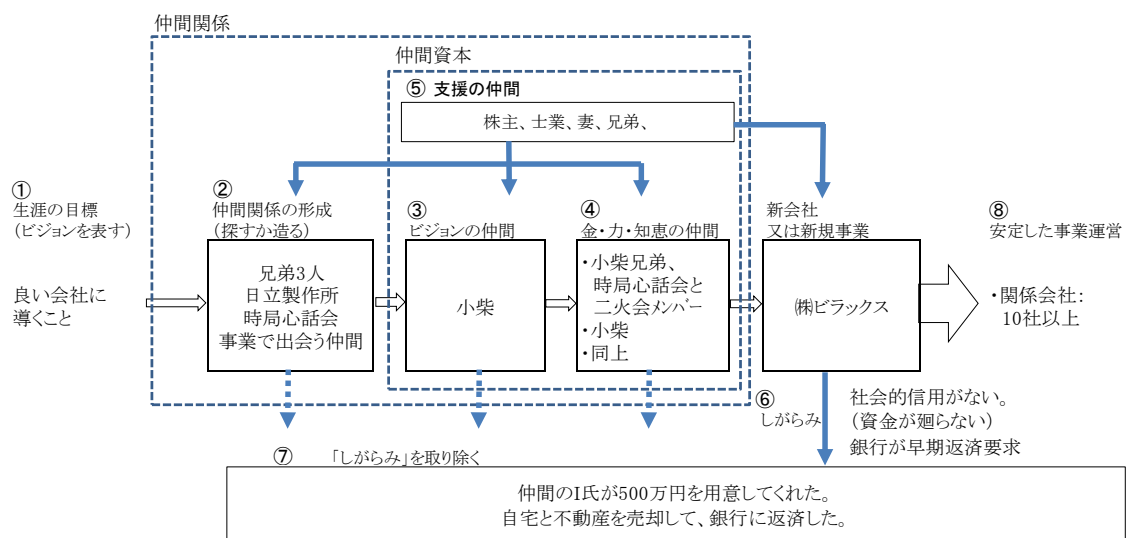


図 3-5. 株式会社ビラックスの仲間づくりの起業と環境モデル (筆者作成)

株式会社ドトールコーヒーの仲間資本は鳥羽氏を含め、西林亘氏の

支援があって、今のドトールコーヒーがある。(図 3-6.参照)

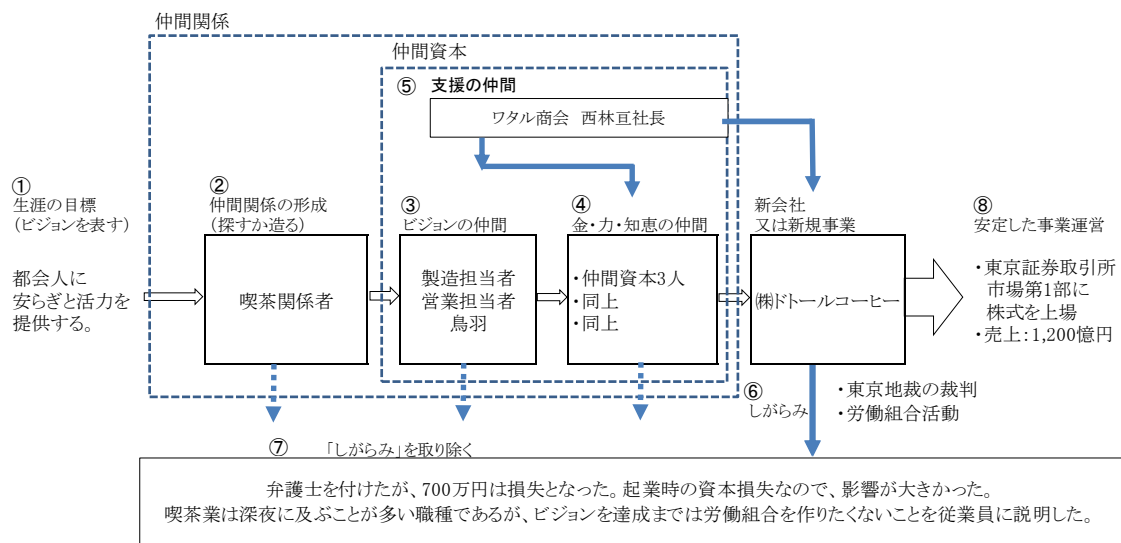


図 3-6. 株式会社ドトールコーヒーの仲間づくりの起業と環境モデル (筆者作成)

株式会社イーライトジャパンは、まだ事業を立ち上げ初期の事例であり、成功とも失敗とも分からない。既にしがらみが発生し、その対応を実施中であるが、効果があるのかどうかは、今後の展開にかかっている。(図 3-7.参照)

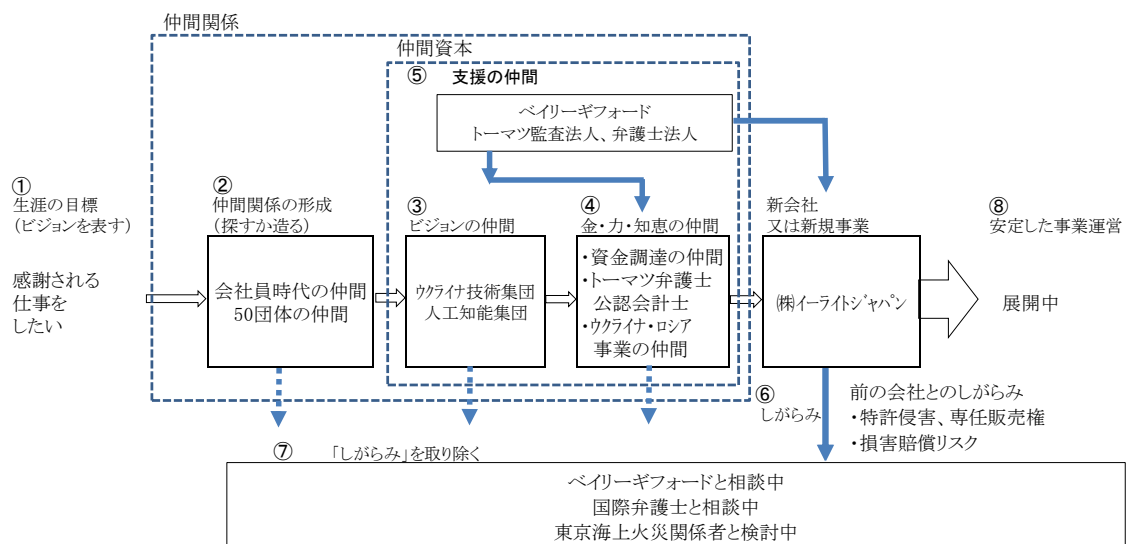


図 3-7. 株式会社イーランドジャパンの仲間づくりの起業と環境モデル (筆者作成)

友&愛については、牛久保氏を中心に多くの支援の仲間から

仲間資本が形成されている。しがらみは時代の技術変化に大きく影響を受けて、当初は支援の仲間の元で、上手に対応していた。しかし、時代の流れを把握できる支援の仲間が居れば、友&愛が存続できた可能性がある。(図 3-8.参照)

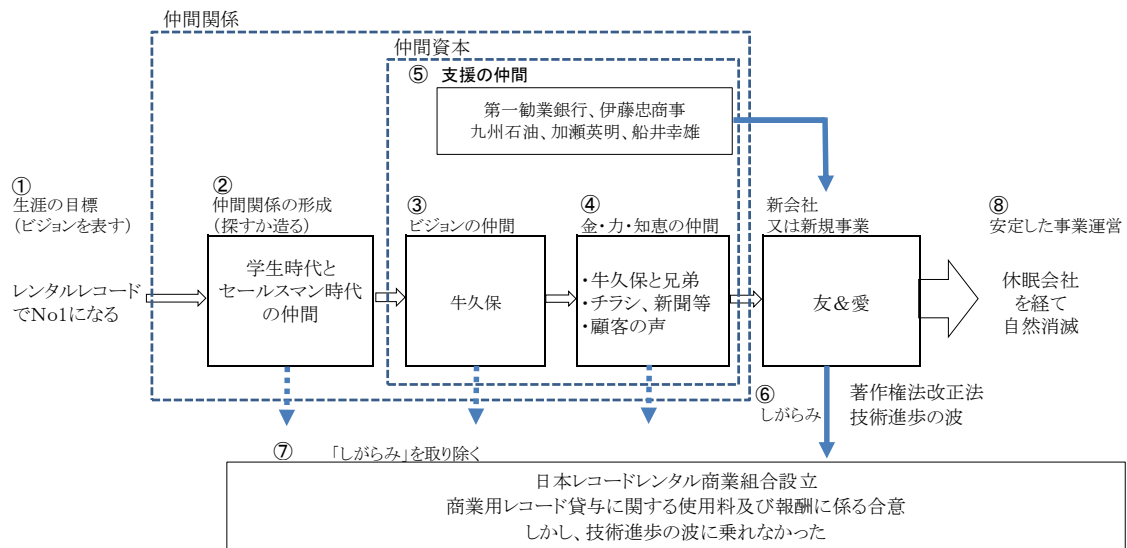


図 3-8. 友&愛の仲間づくりの起業と環境モデル (筆者作成)

司建物は、親の仲間関係を引き継ぎつつ、困った時に助けた人が仲間となり、困った人を助ける事業がウイークリーマンションであった。

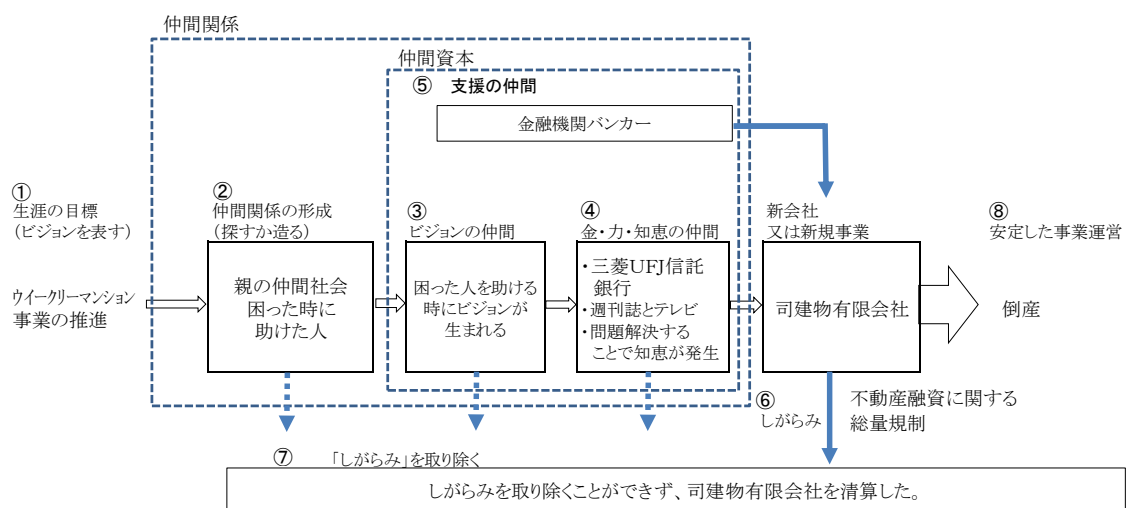


図 3-9. 司建物(有)の仲間づくりの起業と環境モデル (筆者作成)

以上の事例から、次のことが言える。①起業には生涯の目標、仲間関係の形成、仲間資本（ビジョン、金、力、知恵の仲間）を持つこと、支援の仲間を持つことが必要である。②生涯の目標によって、会社の規模が異なってくる。③事業が成功するか失敗するかは、しがらみが発生した時に起業家の仲間関係の中で除去できるかどうかによる。④起業家は身の丈に合わせた仲間関係の形成に事業と同じくらいの熱意とそれ以上の努力をしている。

小括

本章では、成功した起業家と失敗した起業家に直接インタビューすることによって、仲間資本による起業モデルを検証することが出来た。

成功した事例では、起業家が生涯の目標を主張しながら、既存の地域社会や親から引き継いだ仲間関係、新たに作り出した仲間関係の中で、仲間資本を得ていた。さらに、どの事例もしがらみを取り除くことに成功している。しがらみが大きければ、支援の仲間からのアドバイスによって、倒産の危機を脱出している。一方、失敗した事例では、仲間資本によって、起業したが、しがらみが大きく、取り除くことができなかったことが原因で事業が失敗したことが立証できた。しがらみは、政治的や技術革新によって発生するものがあり、仲間関係に多種多様な支援者を持つことが必要であることが分った。起業したばかりの事例では、既にしがらみの発生が予測されており、事業が国内だけでなく、世界市場に広がっているので、支援者が、しがらみ除去に対応できるかどうかによって、事業の存続が決まると予測される。

以上、起業するためには起業家が生涯の目標を描き、それを実現するための仲間関係を形成し、仲間関係の中でビジョンを示すことによって、仲間資本を見つけ、遭遇するしがらみを解決していくことが起業を成功に導いていることを論考した。

第4章 アンケートによる起業と仲間関係の実態調査

今までの起業事例では、仲間資本が起業に必要であるということが分った。さらに、起業家が自らの生涯の目標から会社のビジョンを定め、仲間資本を得ることによって、事業が拡大し、しがらみに対応できる会社に発展していることが分った。

ここで、起業家率を上げるための方策として、生涯現役で働くことも考えられる。起業はその目的を達成するための手段の一つである。生涯現役で働き続けることについては、今まで注目されていなかったので本章で論じることにした。生涯現役についてはオリジナリティとしては強く主張できないが、社会的意義としてはあると考えるのが妥当であろう。

本章では日本でどのような人々が生涯現役について、どのような認識でいるのか、又、起業に対する仲間意識の認識の違いはあるのかなどを明確にするためにアンケート調査を行った。アンケート結果によって、生涯現役の意識と起業に対する考え、仲間関係における起業支援についての分析を行った。調査と分析によって、経営者と失業者が生涯現役で働きたいと思っているのか、新規事業に対して前向きな考えを持っているのか、起業や事業継続時に仲間がいるのかなどについて考察を行った。

第1節 調査の概要と調査対象の属性

第1項 調査の目的と内容

1-1. 調査の目的

本調査は生涯現役と仲間関係に関して、経営者と失業者が下記の事項をどのように考えているのかを明確にすることが調査目的である。

①生涯現役を望んでいるのか。②生涯現役で働くことが可能な社会だと思っているのか。③起業したいと考えているのか。④起業時に仲間がいて、起業支援に協力してくれると思っているのか。

1-2. 調査の経緯と内容

本調査は、中高年齢の求職者と事業家をアンケート調査の対象にした。東北・求職者グループは、東北三県のハローワークに登録した求職者とした。依頼の理由は、筆者が東北大震災地域へのボランティア支援活動のため同団体と信頼関係を築いたので、協力が得られると考えたからである。東京・事業家グループは、月1回開催される異業種交流会であり、「明るく楽しく前向きに！」を主旨に活動している東京ATM会等の会員等で独自の事業をすでに持っている（自営業・個人事業所を含む）者とした。依頼の理由は、筆者が団体に加入しているので、協力してもらえると考えたからである。異なる性格を持つ二つのグループにおける創業・起業に関する考えの違いを明らかにすることが狙いである。対照的な二つのグループの比較を通じて、日本での生涯現役社会を実現するための阻害要因と促進要因を明らかにした。

(1) 調査期間 2013年2月25日～4月30日

(2) 調査表の内容とアンケート設問票

質問項目はプレ調査を包括し、内容を綿密なものにするために多めに設定し、アンケート設問票（表4-1.参照）を作成した。

(3) 有効回答数

東京・事業家グループにトータルで500通依頼したところ、有効回答数は129通で、回収率は25.8%であった。同様に東北・求職者グループに対して、トータルで500通依頼したが、有効回答数は126通で、回収率は25.2%であった。両グループ合計で、1,000通配付し、有効回答数は255通で、回収率は25.5%であった。調査の信頼度を保つために、サンプル数が250通を超えるまで依頼を行った。

表 4-1. アンケート設問票

アンケートのご記入をお願いします。該当する項目にチェックを入れてください。

質問	回答					
1. 基本状況 (回答者)						
(1) 年齢	①65歳以上	②60歳以上 65歳未満	③55歳以上60 歳未満	④50歳以上 55歳未満	⑤45歳以上 50歳未満	
(2) 性別	①男	②女				
(3) 健康状態が良好	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
(4) 学歴	①高卒	②大卒	③修士修了	④博士修了	⑤その他	
(5) 職歴 (複数選択可) ・45歳以前	①主婦または 職歴なし	②パート	③自営業	④正社員・公 務員	⑤会社役員	⑥その他
・45歳以降	①主婦または 職歴なし	②パート	③自営業	④正社員・公 務員	⑤会社役員	⑥その他
(6) 転職・転業経験 ・45歳以降の転職経験	①あり	②なし				
・45歳以降の転業経験	③あり	④なし				
(7) 年収	①1,000万円 以上	②700万円 以上1,000 万円未満	③500万円 以上700 万円未満	④300万円 以上500 万円未満	⑤300万円未 満	
(8) 家族構成	①独身	②単身赴任 または独居	③夫婦二人で 同居	④夫婦+子供 で同居	⑤夫婦+子供 夫婦で同居	⑥その他
(9) 起業経験	①あり	②なし				
2. 生涯現役の意識						
(1) 生涯現役で働きたい。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
(2) 生涯現役で働きたい理由 (上記(1)で①と②を選択した方のみ)						
・より多く収入を得るため	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
・仕事が面白いから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
・社会の役に立ちたいから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
・生きがい	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
・社会参加のため	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
・孤独・寂しさを避けたいため	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
・健康維持に良いから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
(3) 生涯現役で働きたくない理由 (上記(1)で④と⑤を選択した方のみ)						
・体力的に無理だから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
・時間を余興や趣味などに使いたいから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
・自分に合う仕事が見つかりそうにないから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
・働いてもたいした収入にならないから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
(4) 生涯現役で働く場合どんな働き方が望ましいか (上記(1)で①、②、③を選択した方のみ)	①現在の事 業を継続する	②新たに事 業を興す	③職場で引続 き雇用	④今とは違う 職場で雇用	⑤ボランティア 活動	⑥その他
(5) 生涯現役社会をつくるためにどんな政策が必要か、 下記項目から二つ選択してください。	①定年延長 か撤廃	②高齢者雇 用支援	③中高年起業 支援強化	④起業教育 の強化	③生涯現役の 現状	
3. 生涯現役の現状						
(1) 現在の職場は生涯現役で働くことができる。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
(2) 今の職場を定年退職しても他の職につくことができる。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
(3) 今持っている技術・技能でも働くのに十分である。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
(4) 今の体力なら生涯現役で働くことができる。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
(5) 今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	
(6) 今の日本は生涯現役で働ける社会になっている。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない	

4. 起業に対する考え					
(1)新しい事業を興してみたい。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
(2)新しい事業を興したい理由（上記4.(1)で①と②を選択した方のみ）					
・もっと収入を増やしたいから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・自分の知識・技術・技能を生かすことができるから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・これまで蓄積した人脈を生かすことができるから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・やりがいのある新しい事業を見つけたから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・社会の役に立ちたいから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
(3)新しい事業を興したくない理由（上記4.(1)で④と⑤を選択した方のみ）					
・体力的・精神的に無理だから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・リスクを負うのが嫌だから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・魅力ある事業が見つかっていないから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・事業資金の調達難しいから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・現在の仕事に満足しているから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・家族の協力が得られないから	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
(4)どんな新しい事業を興したいか(上記4.(1)で①と②を選択した方のみ)	①営利事業	②非営利事業	③ボランティア事業		
(5)もし起業した場合、家族から支持されると思えますか。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか。	①いる。	②いない。			
・働いている会社から支援が得られますか。	①ある。	②ない。			
・商工会議所などから支援を受けられますか。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
(6)のれん分け制度で、45歳以上の起業者が増えますか。	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
(7)45歳以降の起業にとって、どのような支援体制の整備が最も重要と思うか、下記項目から二つ選択してください。	①資金調達へのサポート	②若い時に起業教育	③家族や周囲の人の理解	④人脈ネットワーク支援	
	⑤生涯学習体制	⑥人材確保へのサポート	⑦市場開拓へのサポート	⑧相続税減税	
5. 仲間に対する考え					
(1)あなたにとって「仲間」とは何を意味するか(下記項目から二つを選ぶ)					
・同じ仕事を担当する同僚	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・個人関係の親しい同僚	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・国際・社会・ビジネス・地域問題など共通の関心を持つ人	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・スポーツ、娯楽などの同じ趣味を持つ人	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・お酒を飲んだり会食したりしながら雑談をする人	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・一緒に事業を興すことができる人	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・いざという時助けてくれる又は助けてあげたい人	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
(2)仲間が起業する場合、どのような協力ができるか。					
・情報の提供(アイデア、業界動向、消費者ニーズなど)	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・資金の提供(資本参加或いは連帯保証など)	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・技術の提供(自分が保有する技術やノウハウの提供など)	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・人脈の提供(人材、融資者、支援機関、顧客の紹介など)	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・事業に参加して一緒に働く	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
(3)あなたが起業する場合、仲間からどのような協力をしてもらえるとと思うか。					
・情報の提供(アイデア、業界動向、消費者ニーズなど)	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・資金の提供(資本参加或いは連帯保証など)	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・技術の提供(仲間が保有する技術やノウハウの提供など)	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・人脈の提供(人材、融資者、アドバイザー、など)	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない
・事業に参加して一緒に働く	①そう思う	②やや思う	③どちらとも	④あまり	⑤思わない

～ご協力ありがとうございました。～

第2項 調査と分析の方法

調査方法は質問紙調査法である。東北三県のハローワークの署長宛に郵送で質問紙を送付し、仕事探しをしている求職者の方々にアンケート調査をお願いした。一方、独自の事業をすでに持っている東京在住の自営業者や個人事業所の東京・事業家へは異業種交流会であるATM会等の会合や個人的に電話連絡し、アンケートに協力してもらった。

東北の求職者グループと東京の事業家グループのアンケート用紙を回収し、百分率集計を行った。次に2つの確率変数の間の相関を示す統計学的指標である Correl 関数を使用して、「相関係数」を計算した。

$$\text{Correl}(X,Y)=\frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

相関係数 $\text{Correl}(x, y)$ は2つの確率変数の間の相関を示す統計学的指標であり、1に近いときは2つの確率変数に正の相関があり、-1に近ければ負の相関がある。

第3項 東京・事業家グループと東北・求職者グループ

3-1. 東京・事業家グループ

主として首都圏に活動拠点を持つ経営者グループであるATM会等の会員に直接アンケートの依頼を行い、アンケート用紙の回収を行った。独自の事業をすでに持っている自営業・個人事業所の経営者が中心である。同会のホームページによると、会員条件は、下記の通りである。

- ①法人企業の代表取締役もしくはそれに準ずる方（後継者含む）
- ②個人企業の代表
- ③国家資格などによる事務所経営者（弁護士、公認会計士他）
- ④独立志向のビジネスマン

⑤オンリーワンの技術やメソッドを保有する個人
ATM会等の会合には会社の社員も含まれている。

(1) 主要な結果

トータルで 500 通依頼したところ、有効回答数は 129 通で、回収率は 25.8%であった。

(2) 回答者の属性

129 通の内訳を項目別（年齢、性別、健康状態、学歴、職歴、転職、転業経験、年収、家族構成、起業経験）に付表 4-1 に示す。東京・事業家グループの構成内容は下記のようにになっている。

①年齢分布

アンケートは ATM 会会員を対象にした為、45 歳以上 50 歳以下が多い。その他の年齢分布は、ほぼ均一に広がっている。（図 5-1. 参照）

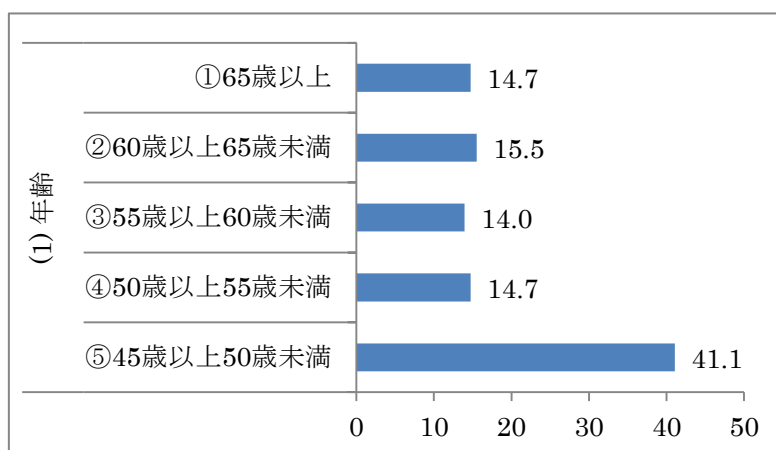


図 5-1. 東京・事業家グループの年齢構成

②性別分布

東京・事業家の会合の為、男性が 72.1%と大半を占めている。（図 5-2. 参照）

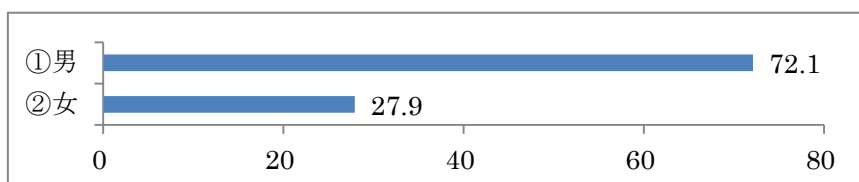


図 5-2. 東京・事業家グループの性別構成

③健康状態の分布

健康であると答えた東京・事業家は70.6%（①+②）であり、経営者は健康に気を付けているのが分かる。（図5-3.参照）

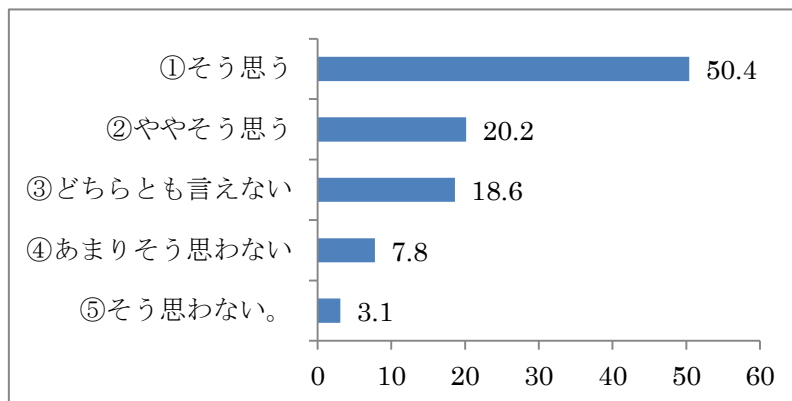


図5-3. 東京・事業家グループの健康状態

④学歴分布

ATM会の出身が大卒で57.4%を占めている。（図5-4.参照）

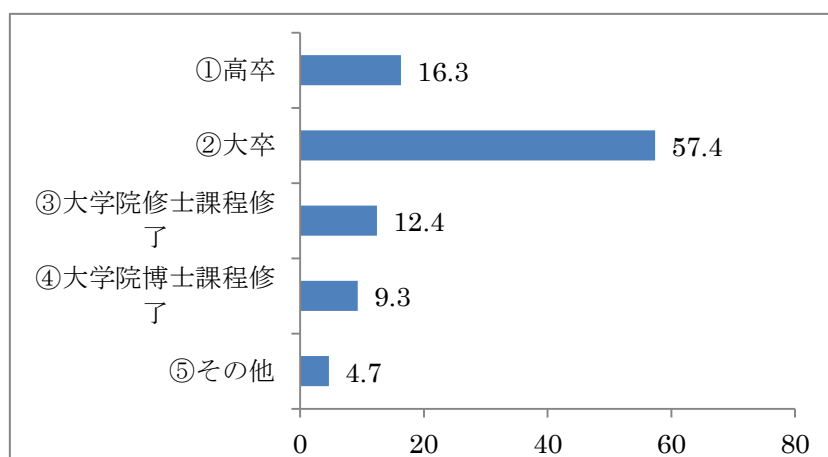


図5-4. 東京・事業家グループの学歴分布

⑤45歳以前の職歴分布

45歳以前から経営者（自営業、会社役員）であった割合は34.9%、正社員・公務員・教師・勤務医であった割合が49.6%と多い。逆にパートや主婦または職歴なしの経営者は9.3%と少ない。（図5-5.参照）

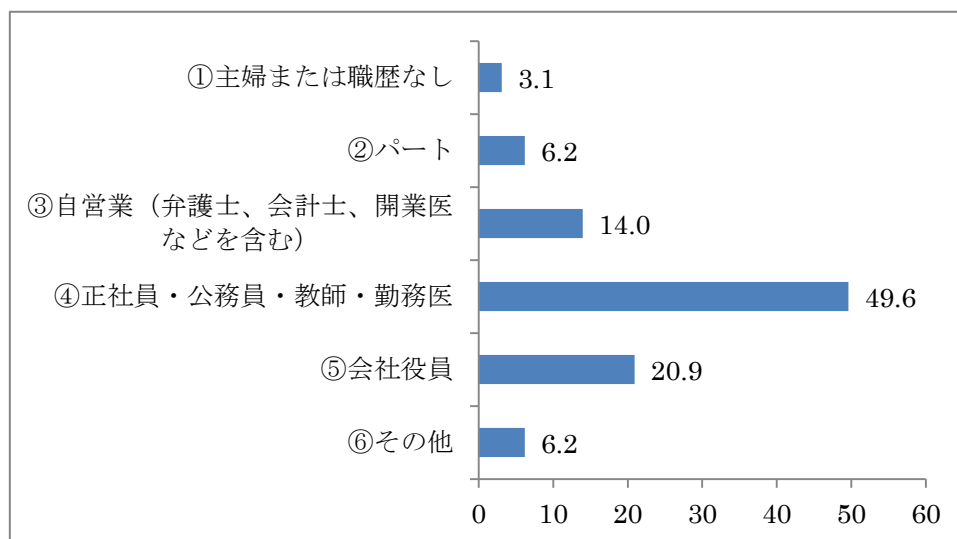


図 5-5. 東京・事業家グループの 45 歳以前の職歴分布

⑥ 45 歳以後の職歴分布

45 歳以後も経営者（自営業、会社役員）や正社員・公務員・教師・勤務医の割合が 83.0%（③+④+⑤）と大半を占めている。（図 5-6. 参照）

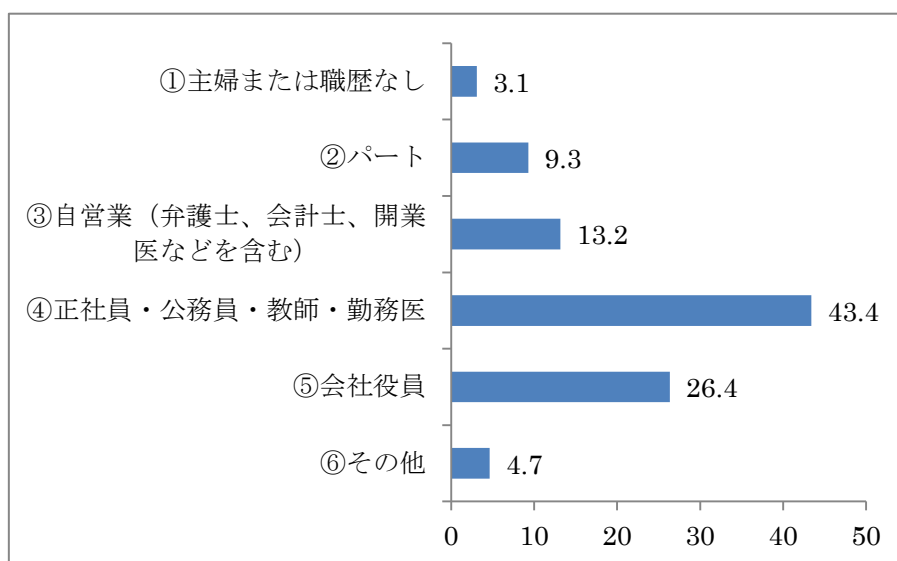


図 5-6. 東京・事業家グループの 45 歳以後の職歴分布

⑦ 転職経験

ほぼ半数の 45.0% が転職を経験し、経営者に至っていることが分る。

（図 5-7. 参照）

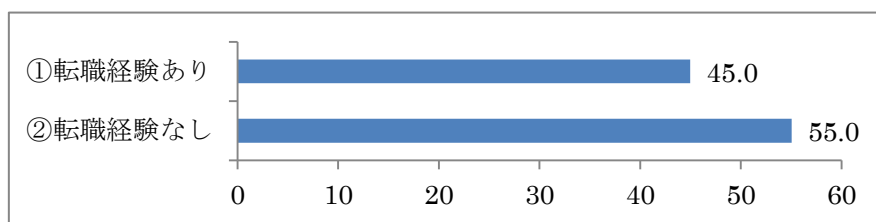


図 5-7. 東京・事業家グループの転職割合

⑧ 転業経験

経営者の 81.4%と多くが、転業していないことが分る。(図 5-8. 参照)

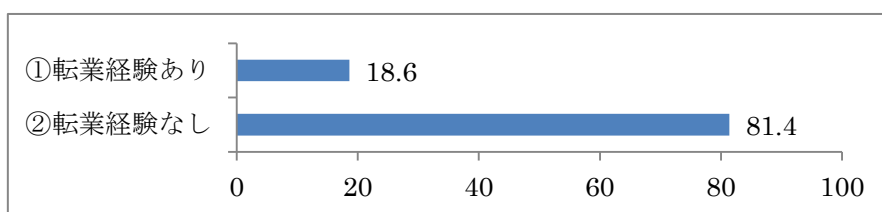


図 5-8. 東京・事業家グループの転業割合

⑨ 年収分布

年収が 500 万円以上の経営者の割合が、89.2% (①+②+③) と大半を占める。年収が少ない経営者は起業したばかりか、従業員の可能性がある。(図 5-9. 参照)

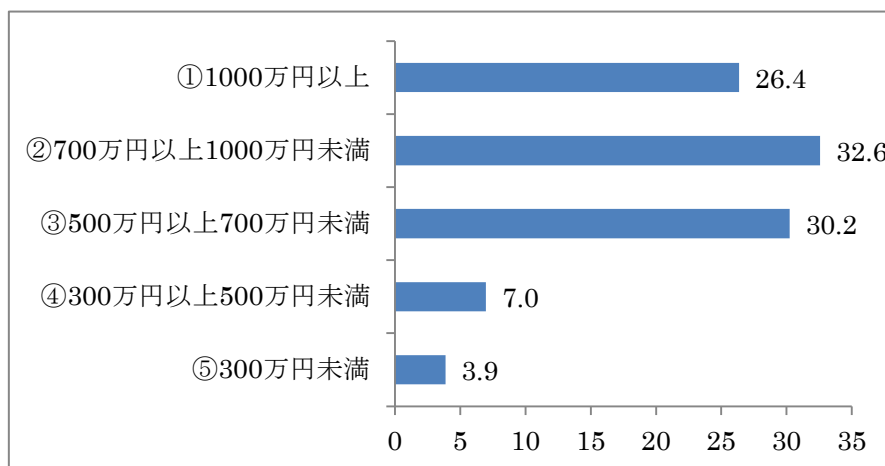


図 5-9. 東京・事業家グループの年収分布

⑩ 家族構成分布

夫婦と子供の同居が 46.5%と最も多く、次に夫婦二人の住まいが

22.5%と続いている。(図 5-10. 参照)

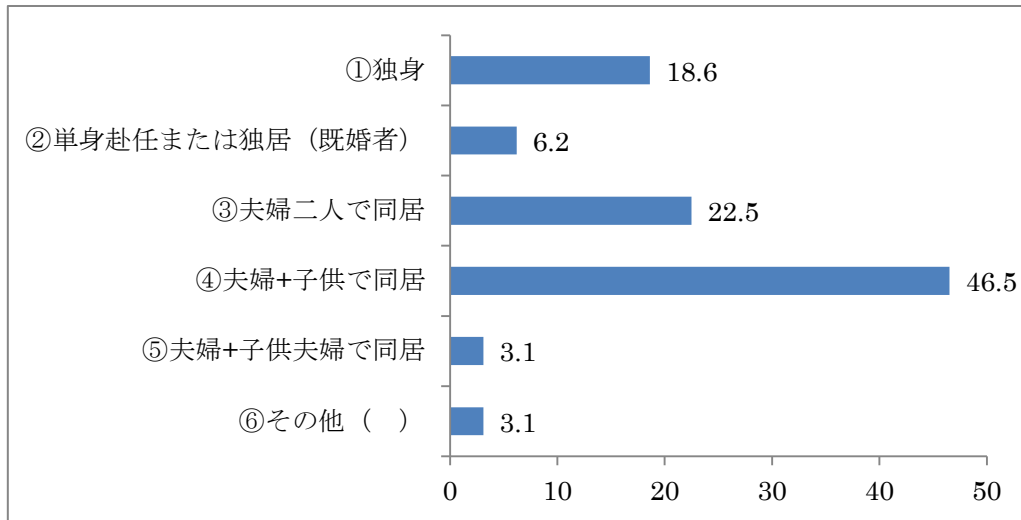


図 5-10. 東京・事業家グループの家族構成分布

⑪ 起業経験割合

起業経験をしている経営者は 41.1%であり、55.8%は起業経験がない。創業した親から事業承継した経営者が多いためと考えられる。(図 5-11. 参照)

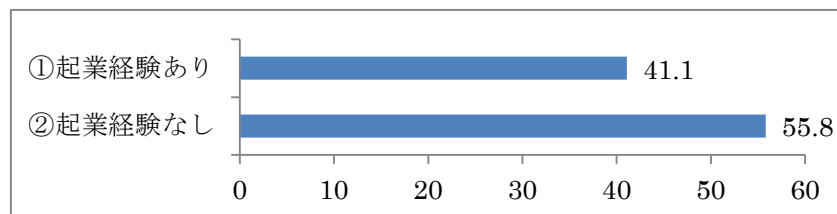


図 5-11. 東京・事業家グループの起業経験割合

3-2. 東北・求職者グループ

東北三県のハローワークに登録した求職者で、仕事探しをしている方々を対象にアンケート調査を依頼するため、公共職業安定所の所長へ郵送でアンケートの依頼を行った。

(1) 主要な結果

トータルで 500 通依頼したが、有効回答数は 126 通で、回収率は 25.2%であった。

(2) 回答者の属性

125 通の内訳を項目別（年齢、性別、健康状態、学歴、職歴、転職、
 転業経験、年収、家族構成、起業経験）に付表 4-2 に示す。東北・求
 職者グループの構成内容は下記のようにになっている。

①年齢分布

求職は 50 歳以上 55 歳未満の年齢層が最も多く、再就職が困難であ
 ることが分る。（図 5-12. 参照）

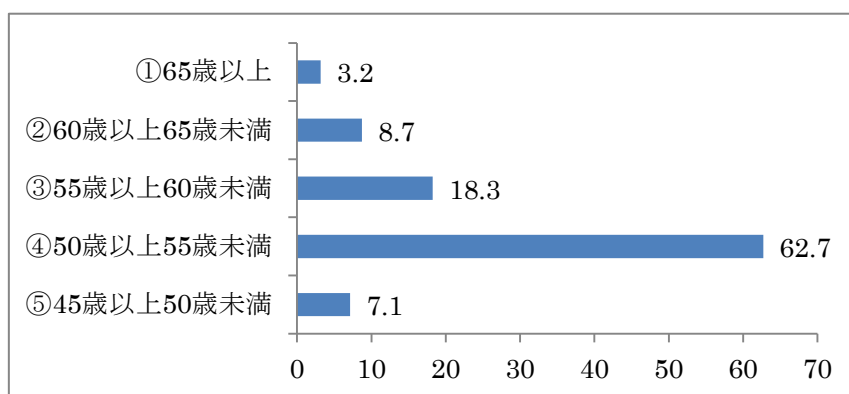


図 5-12. 東北・求職者グループの年齢構成

②性別分布

求職者でアンケート調査に協力してくれた男女比率は、男性の方が
 多く、66.7%であった。（図 5-13. 参照）

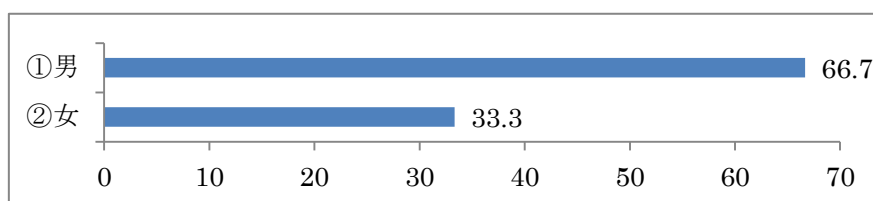


図 5-13. 東北・求職者グループの性別構成

③健康状態の分布

東北のハローワークに来所している求職者は 91.3%（①+②）が健
 康であると答えている。（図 5-14. 参照）

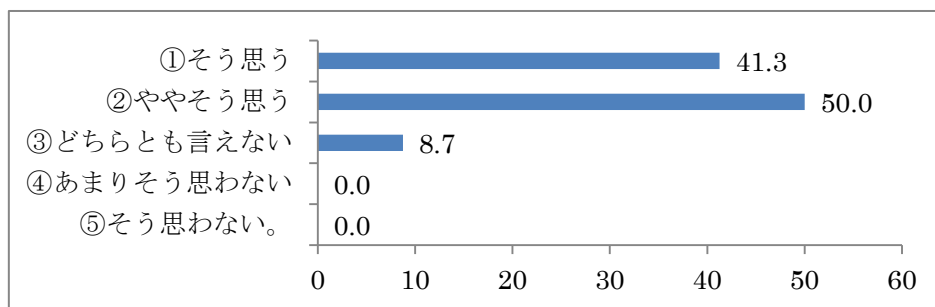


図 5-14. 東北・求職者グループの健康状態

④学歴分布

アンケート結果では、56.3%が大学卒業者であり、38.1%が高校卒業者であった。(図 5-15. 参照)

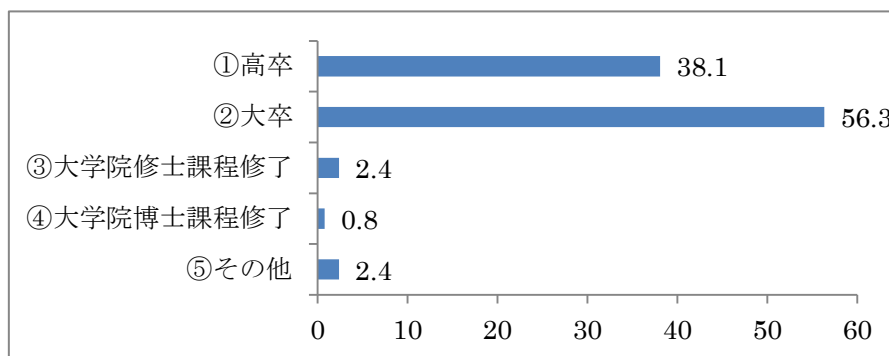


図 5-15. 東北・求職者グループの学歴分布

⑤45歳以前の職歴分布

75.4%が45歳以前は、正社員・公務員・教師・勤務医であったことが分る。次にパートが15.1%、主婦または職歴なしが5.6%であった。(図 5-16. 参照)

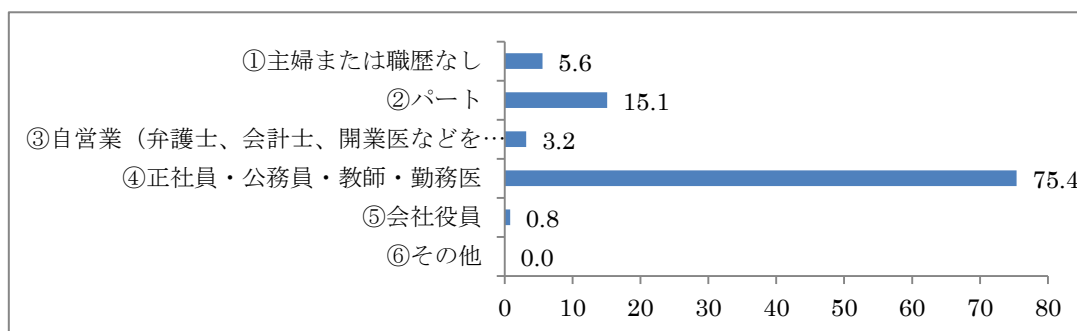


図 5-16. 東北・求職者グループの45歳以前の職歴分布

⑥ 45 歳以後の職歴分布

45 歳以降も同様に 76.2%が正社員・公務員・教師・勤務医であり、会社役員 0.8%や自営業 0.8%と僅かであった。(図 5-17. 参照)

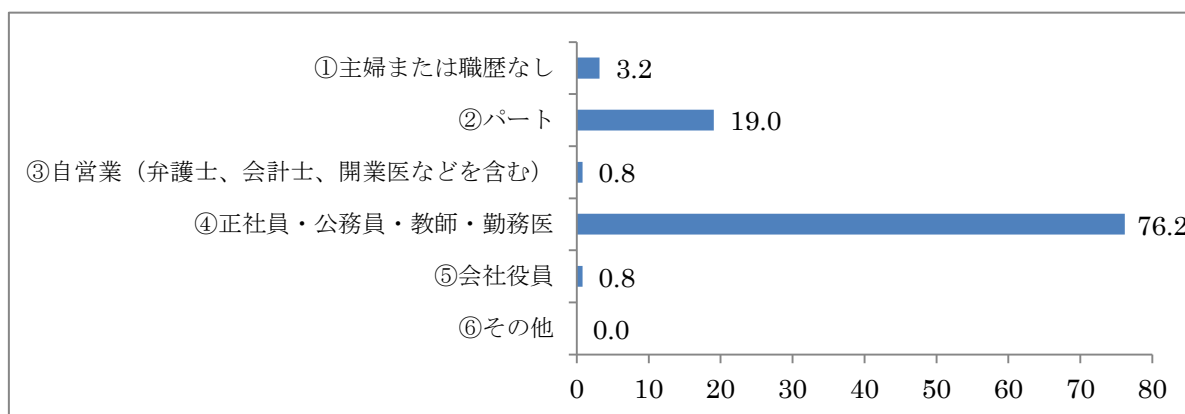


図 5-17. 東北・求職者グループの 45 歳以後の職歴分布

⑦ 転職経験

初めて転職する人が 58.7%と過半数を占めている。(図 2-18. 参照)

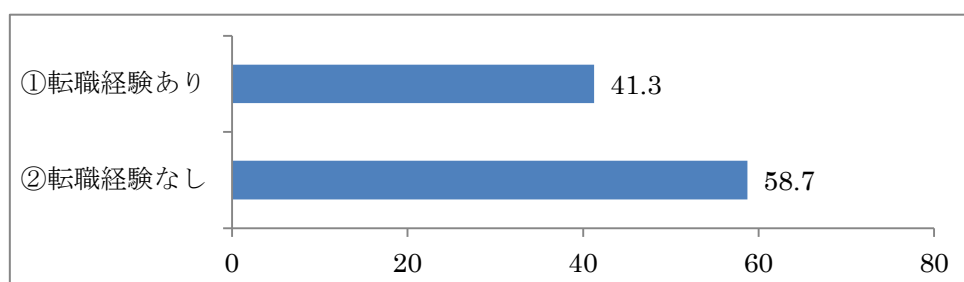


図 5-18. 東北・求職者グループの転職割合

⑧ 転業経験

求職者は専門を変えて、再就職活動しており、84.1%に転業経験がある。(図 5-19. 参照)

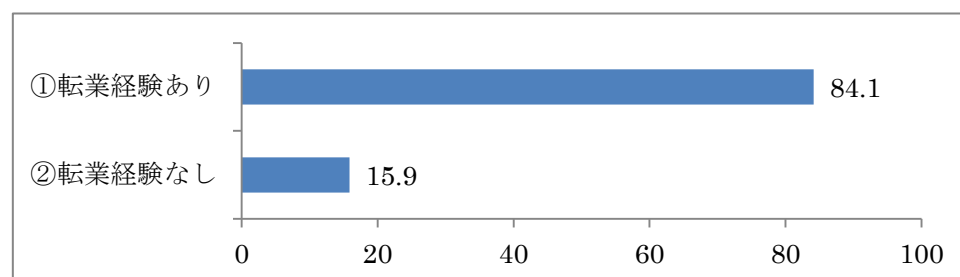


図 5-19. 東北・求職者グループの転業割合

⑨ 年収分布

求職者は年収 500 万円未満が 65.1% (④+⑤)、300 万円以下が 24.6% であった。(図 5-20 参照)

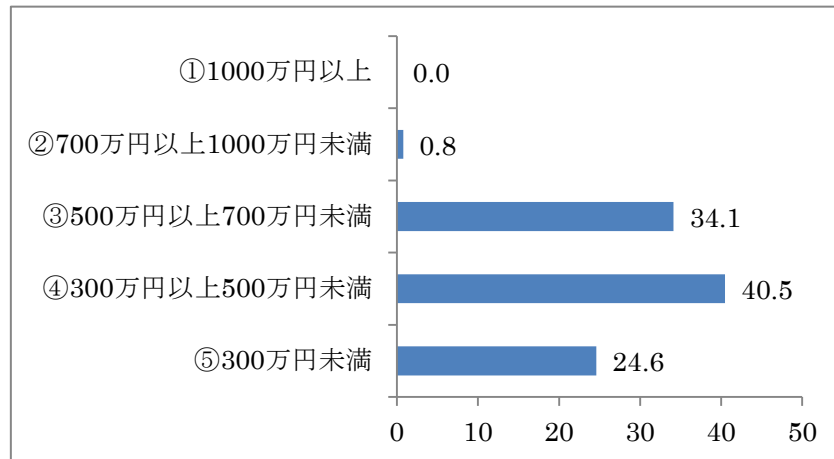


図 5-20. 東北・求職者グループの年収分布

⑩ 家族構成分布

独身が最も多く 25.4%、続いて夫婦と子供で同居している割合が 22.2%、単身又は独居が 16.7% であった。(図 5-21. 参照)

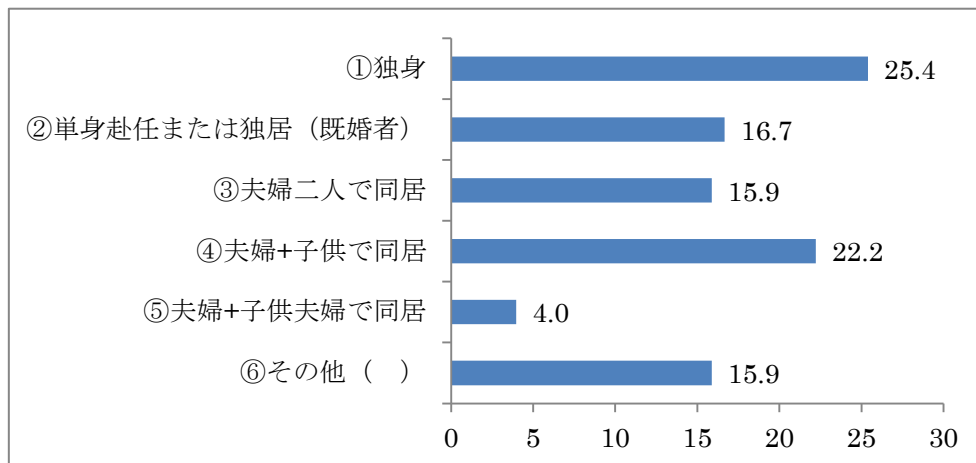


図 5-21. 東北・求職者グループの家族構成分布

⑪ 起業経験割合

求職者の 85.7% は、起業の経験がない。(図 5-22. 参照)

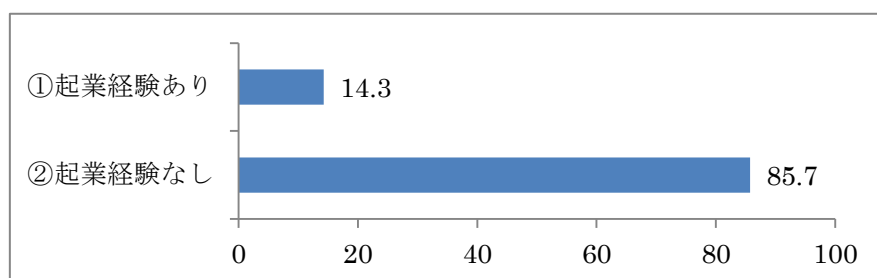


図 5-22. 東北・求職者グループの起業経験割合

第 2 節 調査の結果

両グループ合計で、1,000 通配付し、有効回答数は 255 通で、回収率は 25.5%であった。

第 1 項 生涯現役の意識と現状

生涯現役に対する意識調査を東京の事業家グループと東北の求職者グループに「生涯現役で働きたい」かどうかのアンケートを実施した。その結果、「生涯現役で働きたい」と回答した場合にはその理由を「より多く収入を得るため」、「仕事が面白いから」、「社会の役に立ちたいから」、「生きがい」、「社会参加のため」、「孤独・寂しさを避けたいため」、「健康維持に良いから」の質問に対して、「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらとも言えない」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」の 5 段階で回答を求めた。

さらに、生涯現役の現状を調査するために東京・事業家グループと求職者グループに「現在の職場は生涯現役で働くことができる」、「今の職場を定年退職しても他の職につくことができる」、「今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である」、「今の体力なら生涯現役で働くことができる」、「今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない」、「今の日本は生涯現役で働ける社会になっている」をアンケート用紙で問いかけ、「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらとも言えない」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」の 5 段階で回

答を求めた。

(1) 東京・事業家グループの生涯現役の意識

①生涯現役で働きたい

東京・事業家グループの調査結果を見ると生涯現役で働きたいと思っている人(①+②)が73.6%と大部分を占め、生涯現役で働きたくないと思っている人は13.2%(④+⑤)と少ない。なぜ、そう思ったかについて、次の設問で明確にした。(図5-23.参照)

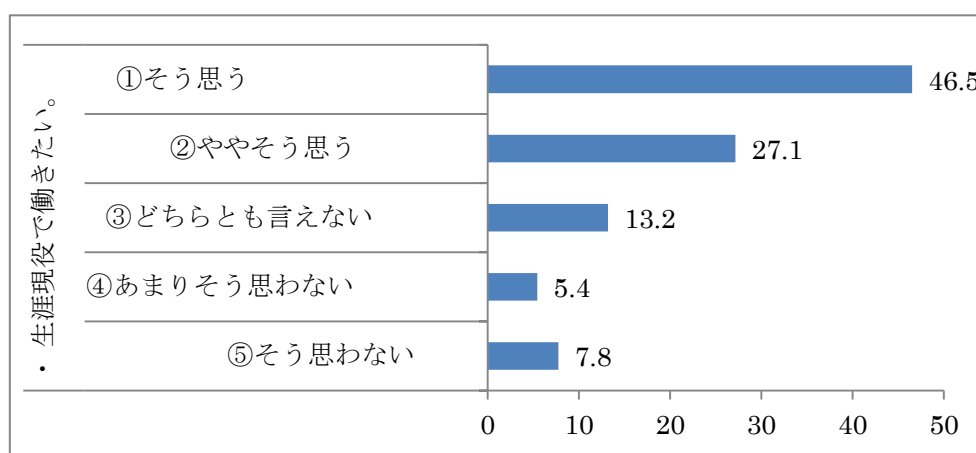


図5-23. 東京・事業家グループの生涯現役の意義

②生涯現役で働きたい理由

東京・事業家が生涯現役で働きたい理由として、「社会の役に立ちたいから」が最も高く、肯定率(「そう思う」と「ややそう思う」の合計)が80.4%、それに次いで、「生きがい」も76.8%に達し、「より多く収入を得るため」の74.7%を上回った。収入面よりも社会貢献や生き甲斐の追求が、より強い動機になっていることがうかがえる。(表4-2.参照)

③生涯現役で働きたくない理由

生涯現役で働きたくないと回答した人が最も多い理由として、「体力的に無理だから」の72.0%が最も多く、次に「時間を余興や趣味などに使いたいから」の52.1%が多い。「自分に合う仕事が見つかりそうにないから」の36.0%と諦めている方も多い。(表4-3.参照)

表 4-2. 東京・事業家グループの生涯現役で働きたい理由

	生涯現役で働きたい理由 (東京・事業家グループ)	比率 (%)
・より多く収入を得るため	①そう思う	42.4
	②ややそう思う	32.3
	③どちらとも言えない	11.1
	④あまりそう思わない	12.1
	⑤そう思わない	2.0
・仕事が面白いから	①そう思う	43.4
	②ややそう思う	29.3
	③どちらとも言えない	15.2
	④あまりそう思わない	8.1
	⑤そう思わない	4.0
・社会の役に立ちたいから	①そう思う	50.5
	②ややそう思う	29.9
	③どちらとも言えない	13.4
	④あまりそう思わない	4.1
	⑤そう思わない	2.1
・生きがい	①そう思う	46.5
	②ややそう思う	30.3
	③どちらとも言えない	21.2
	④あまりそう思わない	0.0
	⑤そう思わない	2.0
・社会参加のため	①そう思う	35.4
	②ややそう思う	37.4
	③どちらとも言えない	19.2
	④あまりそう思わない	4.0
	⑤そう思わない	4.0
・孤独・寂しさを避けたいため	①そう思う	17.5
	②ややそう思う	20.6
	③どちらとも言えない	21.6
	④あまりそう思わない	22.7
	⑤そう思わない	17.5
・健康維持に良いから	①そう思う	31.6
	②ややそう思う	26.3
	③どちらとも言えない	21.1
	④あまりそう思わない	9.5
	⑤そう思わない	11.6

表 4-3. 東京・事業家グループの生涯現役で働きたくない理由

	生涯現役で働きたくない理由 (東京・事業家グループ)	比率 (%)
・体力的に無理だから	①そう思う	32.0
	②ややそう思う	40.0
	③どちらとも言えない	12.0
	④あまりそう思わない	16.0
	⑤そう思わない	0.0
・時間を余興や趣味などに使いたいから	①そう思う	30.4
	②ややそう思う	21.7
	③どちらとも言えない	39.1
	④あまりそう思わない	0.0
	⑤そう思わない	8.7
・自分に合う仕事が見つかりそうにないから	①そう思う	36.0
	②ややそう思う	0.0
	③どちらとも言えない	48.0
	④あまりそう思わない	0.0
	⑤そう思わない	16.0
・働いてもたいした収入にならないから	①そう思う	24.0
	②ややそう思う	8.0
	③どちらとも言えない	24.0
	④あまりそう思わない	8.0
	⑤そう思わない	36.0

④生涯現役で働く場合どんな職が望ましいか。

現在、東京・事業家として働いている方の 61.3% (②+④+⑤) は、そのまま自営業者や経営者、会社役員として働くことを望んでいる。一方、正社員やパート、ボランティアを希望している方も 38.8% (①+③+⑥) いることが分った。(図 5-24. 参照)

⑤生涯現役社会をつくるためにどんな政策が必要か。

生涯現役社会に必要な政策と考えているのは、高齢者雇用の支援が 30.8% と最も多く、次に定年の延長あるいは撤廃、起業教育の強化、中高年による起業への支援を強化が続いている。(図 5-25. 参照)

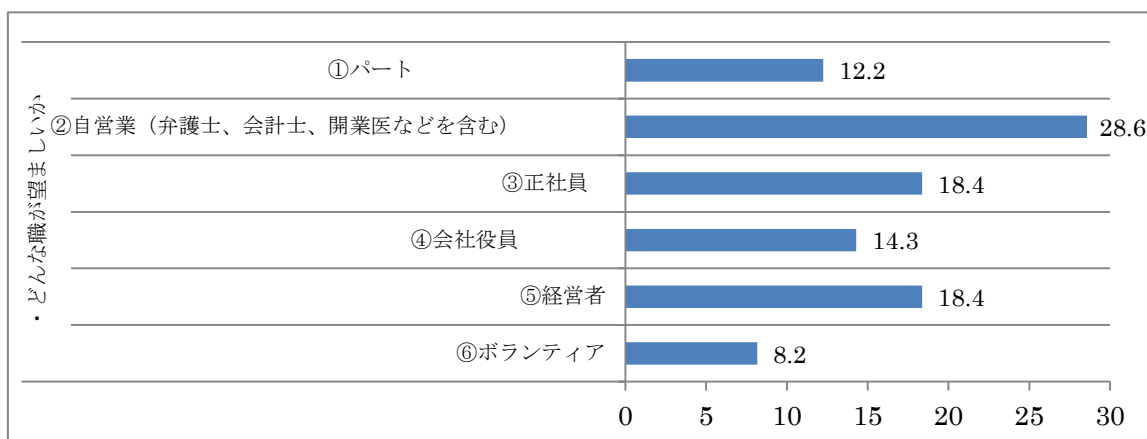


図 5-24. 東京・事業家グループの生涯現役で働く場合の望ましい職

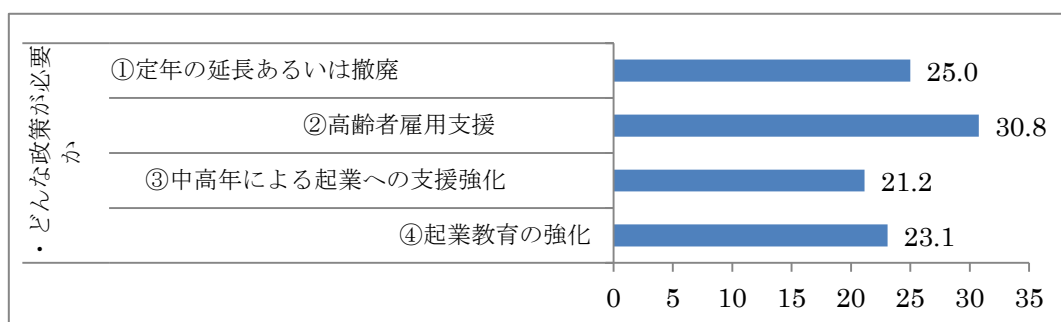


図 5-25. 東京・事業家グループの生涯現役社会に必要な政策

(2) 東北・求職者グループの生涯現役の意識

①生涯現役で働きたい

東北の求職者が生涯現役で働きたいと思っている方の割合 (①+②) は、東北・求職者全体の 41.3% であり、そう思っていない人 (④+⑤) が 42.0% とほぼ等しく、東京・事業家グループに比べて、生涯現役で働く意欲が相対的に低いことがわかった。(図 5-26 参照)

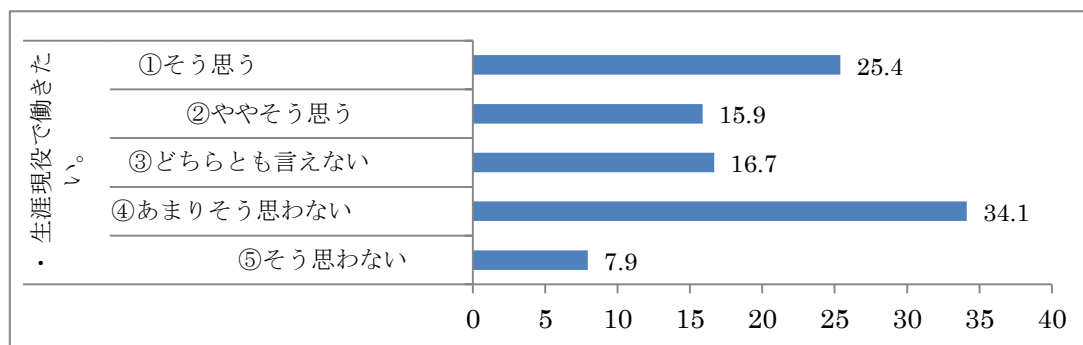


図 5-26. 東北・求職者グループの生涯現役で働きたい割合

②生涯現役で働きたい理由

東北の求職者が生涯現役で働きたい理由として、「社会の役に立ちたいから」が最も高く、肯定率（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）が73.6%を超え、それに次いで、「生き甲斐」も77.4%に達し、「より多く収入を得るため」の62.4%を上回った。収入面よりも社会貢献や生き甲斐の追求が、より強い動機になっていることがうかがえる。（表4-4. 参照）

表 4-4. 東北・求職者グループの生涯現役で働きたい理由

	生涯現役で働きたい理由 (東北・求職者グループ)	比率 (%)
・より多く収入を得るため	①そう思う	19.2
	②ややそう思う	43.2
	③どちらとも言えない	8.0
	④あまりそう思わない	29.6
	⑤そう思わない	0.0
・仕事が面白いから	①そう思う	28.3
	②ややそう思う	30.2
	③どちらとも言えない	17.0
	④あまりそう思わない	24.5
	⑤そう思わない	0.0
・社会の役に立ちたいから	①そう思う	39.6
	②ややそう思う	34.0
	③どちらとも言えない	13.2
	④あまりそう思わない	7.5
	⑤そう思わない	5.7
・生きがい	①そう思う	28.3
	②ややそう思う	49.1
	③どちらとも言えない	11.3
	④あまりそう思わない	7.5
	⑤そう思わない	3.8
・社会参加のため	①そう思う	37.7
	②ややそう思う	41.5
	③どちらとも言えない	7.5
	④あまりそう思わない	7.5
	⑤そう思わない	5.7
・孤独・寂しさを避けたいため	①そう思う	0.0
	②ややそう思う	34.0
	③どちらとも言えない	9.4
	④あまりそう思わない	32.1
	⑤そう思わない	24.5
・健康維持に良いから	①そう思う	30.2
	②ややそう思う	37.7
	③どちらとも言えない	17.0
	④あまりそう思わない	7.5
	⑤そう思わない	7.5

③生涯現役で働きたくない理由

時間を余興や趣味などに使いたい人が 40.0%と最も多く、体力的に無理と感じている、働いてもたいした収入にならないと考えている人が次に続いている。(図 5-27 参照)

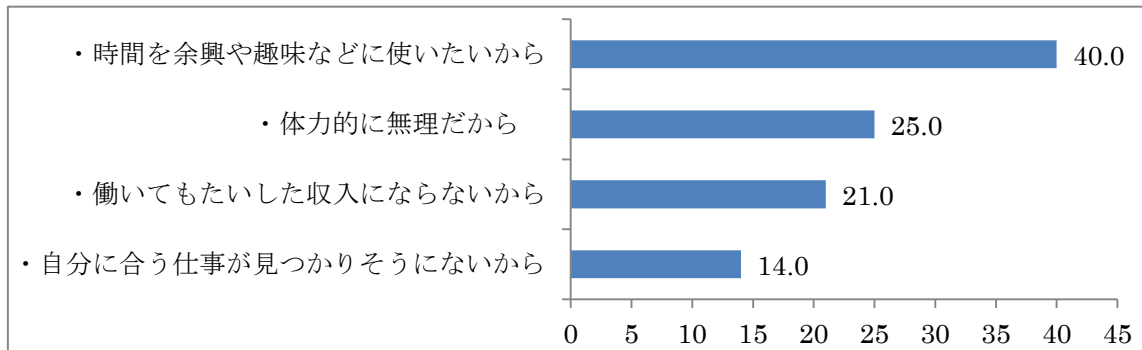


図 5-27. 東北・求職者グループの生涯現役で働きたくない理由のまとめ
(※付表 4-3 データより編集した。)

④生涯現役で働く場合どんな職が望ましいか。

求職者グループは、41.1%はパートを希望し、38.4%が自営業を望んでいた。(図 5-28. 参照)

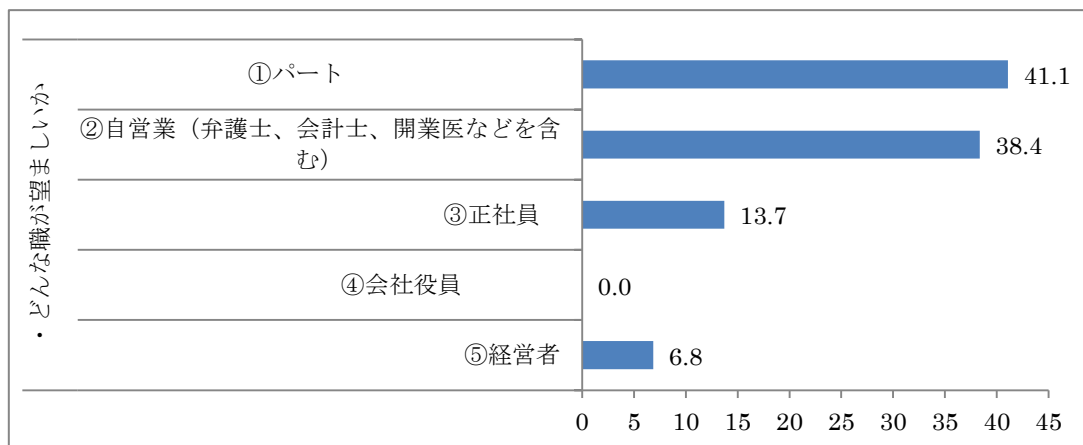


図 5-28. 東北・求職者グループの生涯現役で働く場合の望ましい職

⑤生涯現役社会をつくるためにどんな政策が必要か。

東北・求職者の 34.0%は高齢者雇用支援を望んでおり、25.1%は定年の延長あるいは撤廃を望んでいる。(図 5-29. 参照)

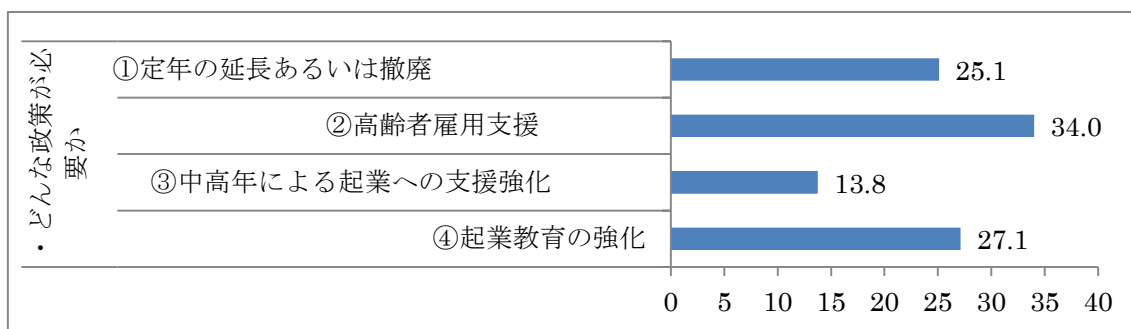


図 5-29. 東北・求職者グループの生涯現役社会に望ましい政策

(3) 東京・事業家グループにおける生涯現役の現状

生涯現役の現状を調査するため、東京の事業家グループへ 6 項目の設問として、「現在の職場は生涯現役で働くことができる」、「今の職場を定年退職しても他の職につくことができる」、「今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である」、「今の体力なら生涯現役で働くことができる」、「今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない」、「今の日本は生涯現役で働ける社会になっている」をアンケートし、「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらとも言えない」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」の 5 段階で回答を求めた。この結果を設問ごとに付表 4-4. からグラフを作成した。

①現在の職場は生涯現役で働くことができる

生涯現役で働くことが出来ると回答した割合（①+②）は 37.2%、そうでないと回答した割合（④+⑤）は 39.5%であり、生涯現役で働くことができない職場の方がやや多い。後継者に事業を受け継がせる意識や定年による制限などが考えられよう。（図 5-30. 参照）

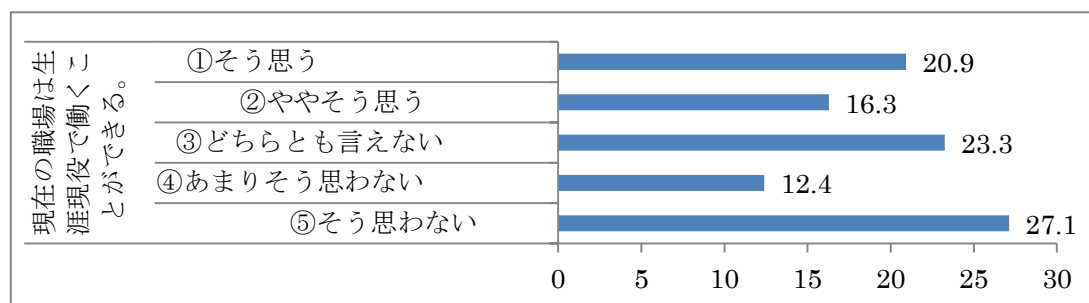


図 5-30. 東京・事業家グループの生涯現役で働くことが出来る割合

②今の職場を定年退職しても他の職につくことができる

定年退職後で他の職に就くことが可能だと考えている割合（①+②）は27.1%、そうでないとの回答（④+⑤）は34.1%と多い。一方、どちらとも言えないと考えている人は38.8%と最も多かった。（図5-31.参照）

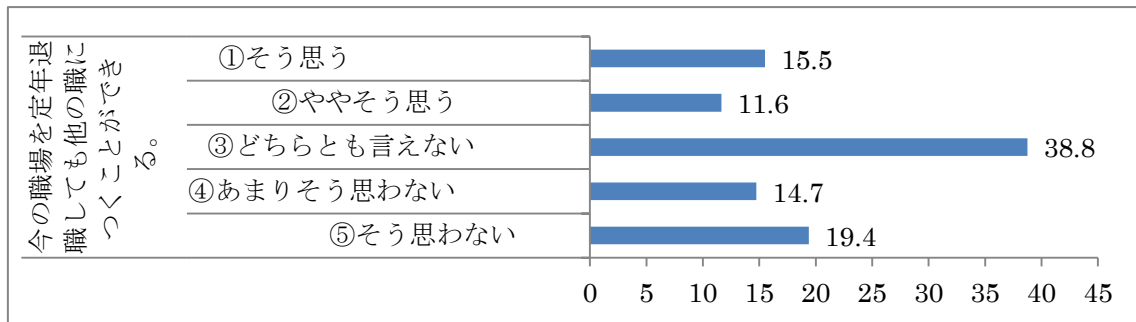


図5-31. 東京・事業家グループの定年退職後に他職に就ける割合

③今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である

現在の技術や技能にて生涯現役で働くことが可能だと思っている割合（①+②）は48.1%、そうでないと回答した割合（④+⑤）は31.0%となり、現在の技術・技能に自信を持っていると考えられる。（図5-32.参照）

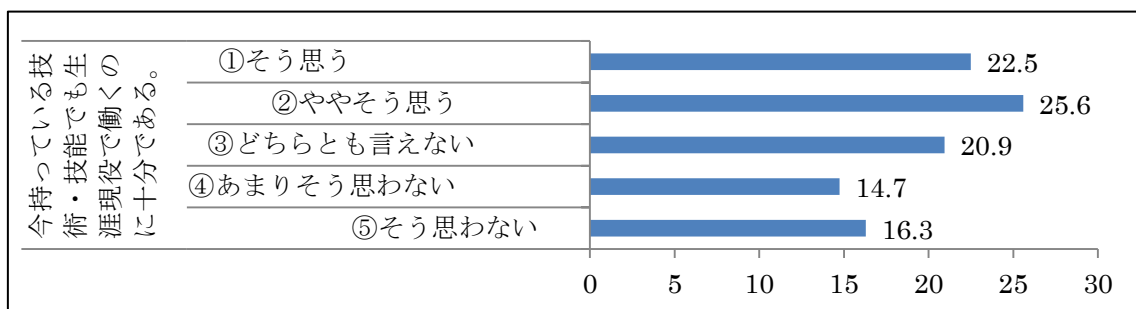


図5-32. 東京・事業家が現在の技術や技能にて生涯現役で働ける割合

④今の体力なら生涯現役で働くことができる

生涯現役で働くことができる体力を持ち合わせていると考えている人（①+②）は58.1%、そうでないと考えている人（④+⑤）は17.1%

であり、多くは体力に自信を持っている。(図 5-33. 参照)

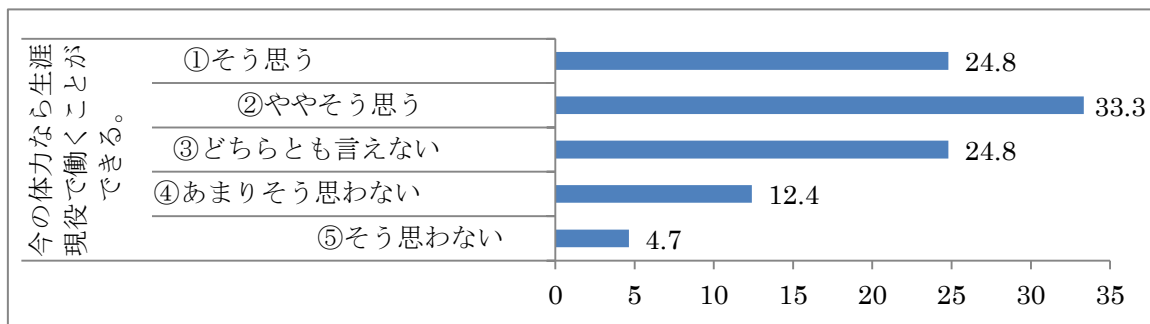


図 5-33. 東京・事業家グループ今の体力なら生涯現役で働くことができる

⑤ 今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない

家庭環境 (①+②) は 65.9%が生涯現役で働くことが可能な環境であり、10.9% (④+⑤) の人は環境が悪いと答えている。(図 5-34. 参照)

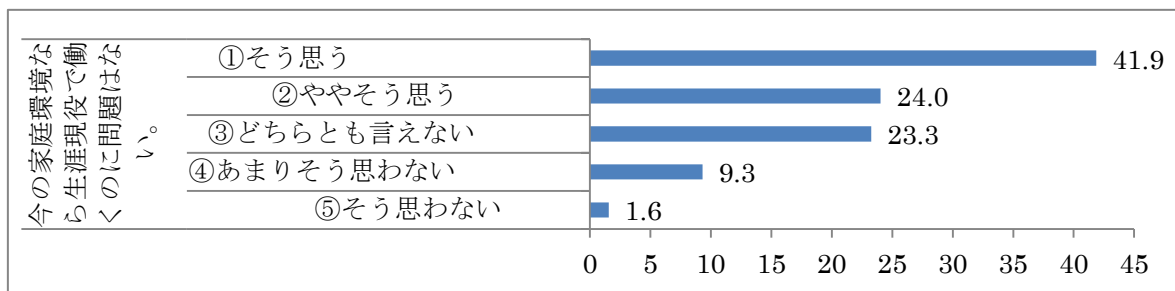


図 5-34. 東京・事業家グループの今の家庭環境なら生涯現役で働ける

⑥ 今の日本は生涯現役で働ける社会になっている

90.7% (③+④+⑤) は今の日本が生涯現役で働ける社会ではないと回答している。(図 5-35. 参照)

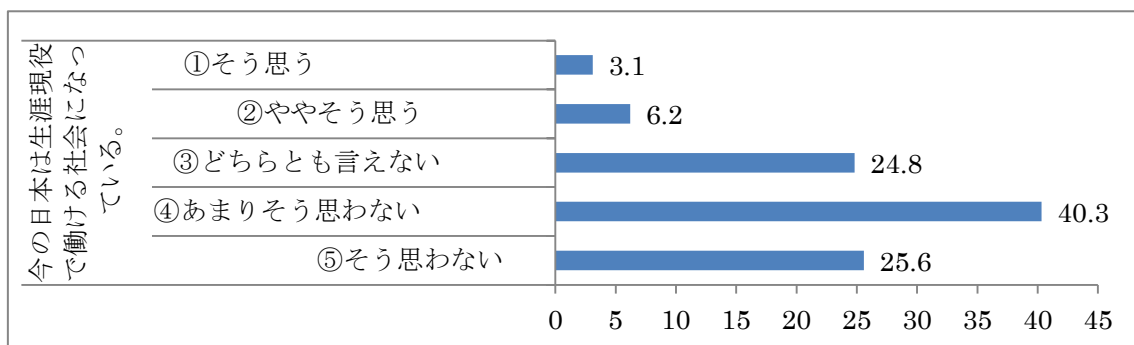


図 5-35. 東京・事業家グループの今の日本は生涯現役で働ける社会

(4) 東北・求職者グループにおける生涯現役の現状

東北の求職者グループに対しても東京の事業者と同様にアンケートを行い、その結果を各項目に従って付表 4-5. からグラフを作成し、考察した。

①現在の職場は生涯現役で働くことができる

東北・求職者の 83.3% (③+④+⑤) は生涯現役で働くことができるとは思っていない。回答者が求職中という立場であることを考えれば、むしろ当然の結果と言えよう。(図 5-36. 参照)

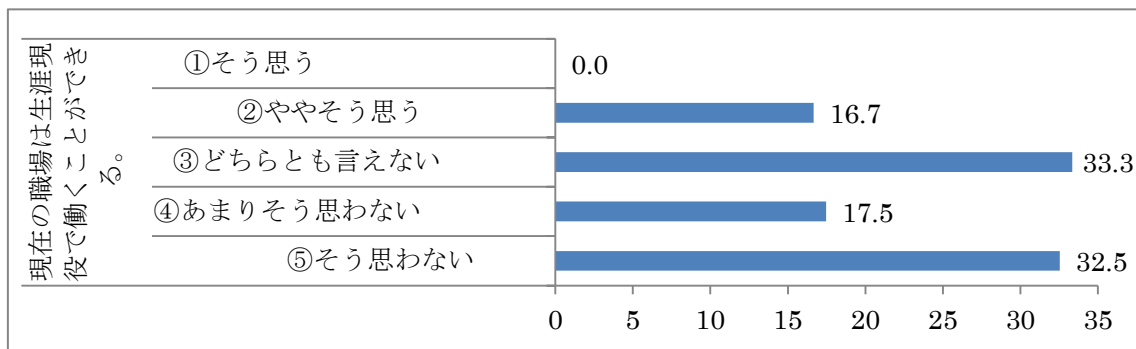


図 5-36. 東北・求職者グループの現在の職場は生涯現役で働くことができる

②今の職場を定年退職しても他の職につくことができる

定年退職して他の職に就けると思っていない人が 83.3% (③+④+⑤) と多い。求職中という現実が悲観的な認識をもたらしていると考えられる。(図 5-37. 参照)

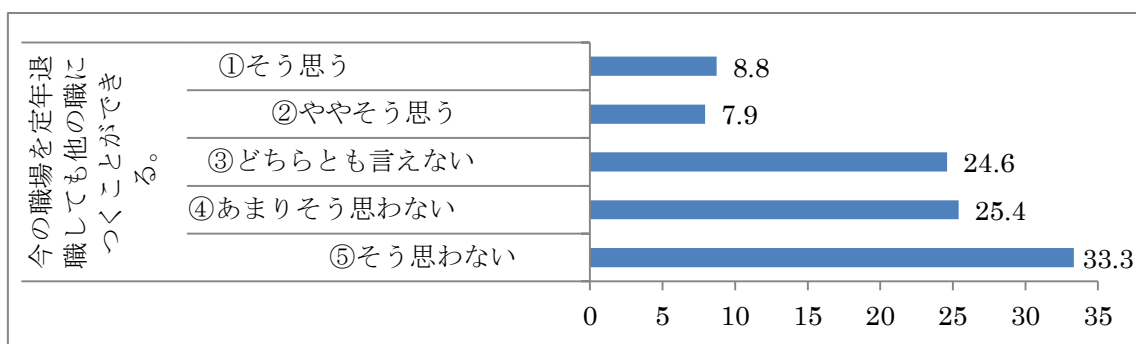


図 5-37. 東北・求職者グループが定年退職しても他の職につくことができる

③今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である

現在の技術・技能で働くのに十分だと考えている人はいなかった。求職中という現実が悲観的な認識をもたらしていると考えられる。(図

5-38. 参照)

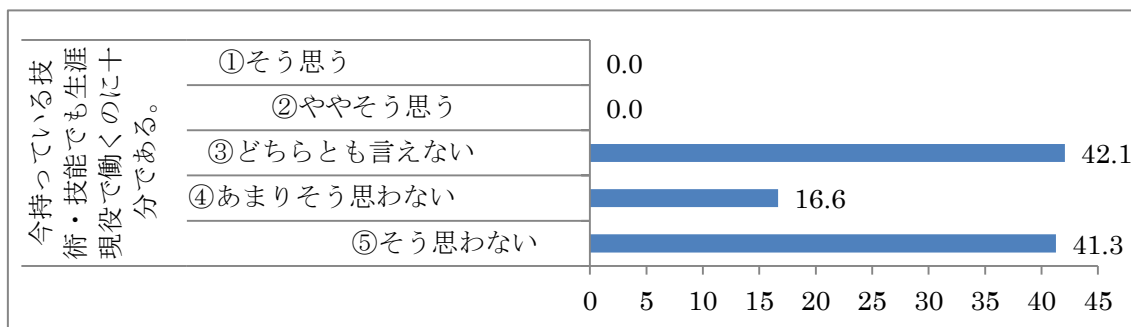


図 5-38. 東北・求職者グループの今の技術・技能でも生涯現役で働ける

④今の体力なら生涯現役で働くことができる

しかし、体力的には 42.0% (①+②) が生涯現役で働くことができると考えている。(図 5-39. 参照)

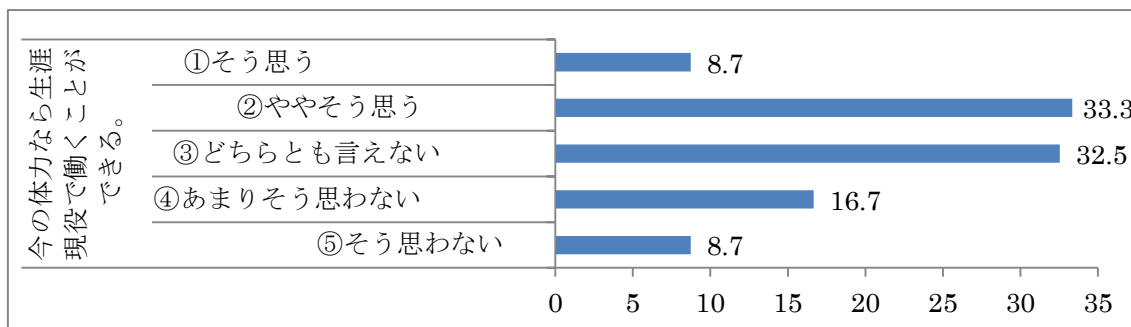


図 5-39. 東北・求職者グループが今の体力なら生涯現役で働くことができる

⑤今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない

家庭環境も 50.0% (①+②) が生涯現役で働くことが可能な環境であると考えている。逆に 24.6% (④+⑤) の人は家庭環境に問題があると回答している。(図 5-40. 参照)

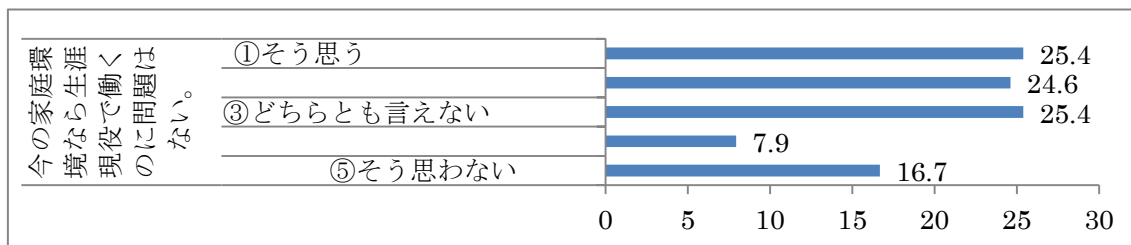


図 5-40. 東北・求職者グループの今の家庭環境は生涯現役で働ける

⑥今の日本は生涯現役で働ける社会になっている

今の日本は生涯現役で働ける社会になっていると誰も思っていない。

(図 5-41. 参照)

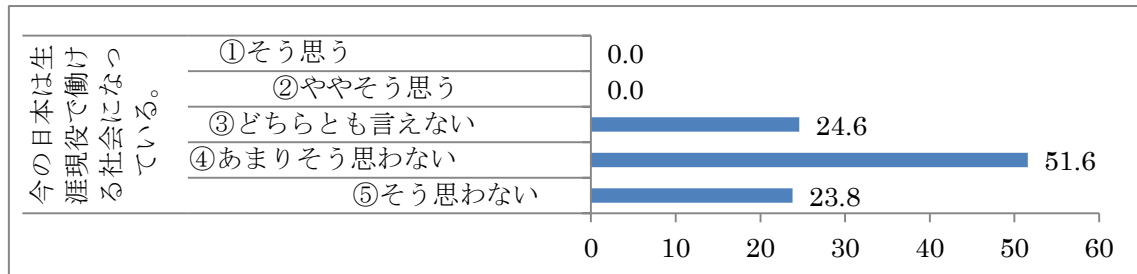


図 5-41. 東北・求職者グループの今の日本は生涯現役で働ける社会以上より、東北の求職者は東京の事業家と比べ、生涯現役で働くことはできないと悲観的な考えを持っていることが分った。

第 2 項 起業に対する考え

起業に対する意識調査を東京の事業家グループと東北の求職者グループに「新しい事業を興してみたい」かどうかのアンケートを実施した。その結果、「新しい事業を興してみたい」と回答した場合にはその理由を「もっと収入を増やしたいから」、「自分の知識・技術・技能を生かすことができるから」、「これまで蓄積した人脈を生かすことができるから」、「やりがいのある新しい事業を見つけたから」、「社会の役に立ちたいから」の質問に対して、「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらとも言えない」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」の 5 段階で回答を求めた。

同様に「新しい事業を興してみたくない」と回答した場合にはその理由を「体力的・精神的に無理だから」、「リスクを負うのが嫌だから」、「魅力ある事業が見つからないから」、「事業資金の調達が難しいから」、「現在の仕事に満足しているから」、「家族の協力が得られないから」の質問に対して、「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらとも言えない」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」の 5 段階で

回答を求めた。

(1) 東京・事業家グループ

①新しい事業を興してみたいかどうか

新しい事業を興してみたいと考えている人が 38.8% (①+②) と少ないのに対して、50.4% (④+⑤) はそう思わないと否定的である。(図 5-42. 参照)

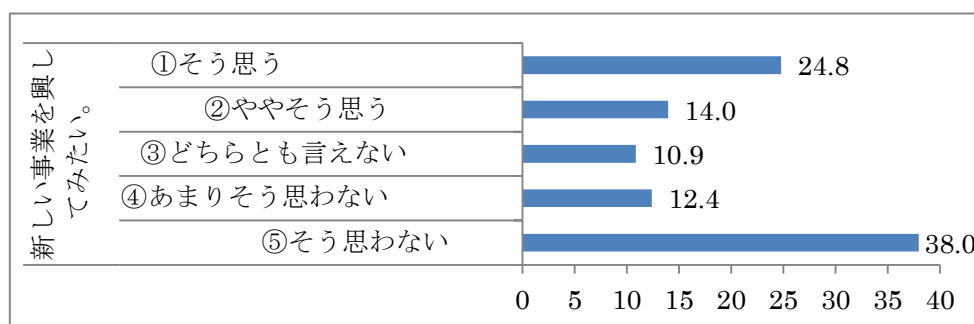


図 5-42. 東京 事業家グループの新しい事業を興してみたい

②新しい事業を興してみたい理由

新しい事業を興してみたい理由は、社会の役に立ちたい 24.9% が最も多く、自分の知識・技術・技能を活かすこと 21.1%、これまでの人脈を生かすこと 21.0%、やりがいのある新しい事業を見つけない 17.3% と考えている人が続いた。いずれも収入を増やす目的 15.7% よりも多い。(図 5-43. 参照)

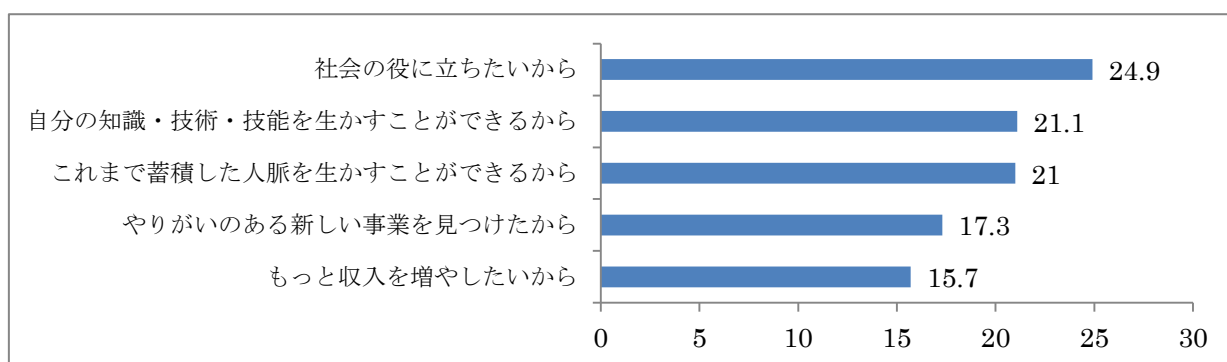


図 5-43. 東京 事業家グループの新しい事業を興してみたい理由

(※付表 4-6 のデータからグラフを作成した。)

③新しい事業を興してみたくない理由

一方、新しい事業を興してみたくない理由の第1位は事業資金の調達が難しいことであり21.9%、次にリスクを負いたくないが20.8%と続いている。さらに魅力ある事業が見つからず、体力的・精神的に無理だと考えている人が多い。(図5-44. 参照)

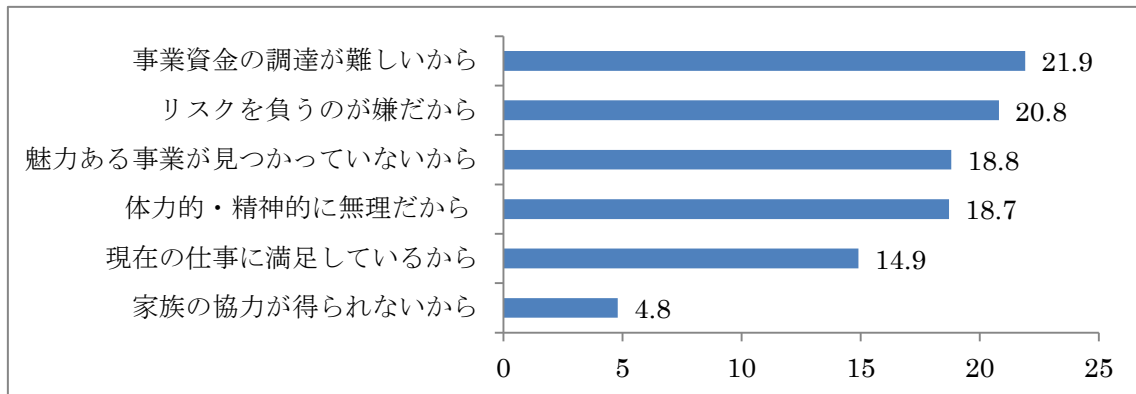


図5-44. 東京 事業家グループの新しい事業を興してみたくない理由
(※付表4-7のデータからグラフを作成した。)

(2) 東北・求職者グループ

①新しい事業を興してみたいかどうか

東北の求職者の83.4% (③+④+⑤) は、新しい事業を興してみたいとは考えていない。(図5-45. 参照)

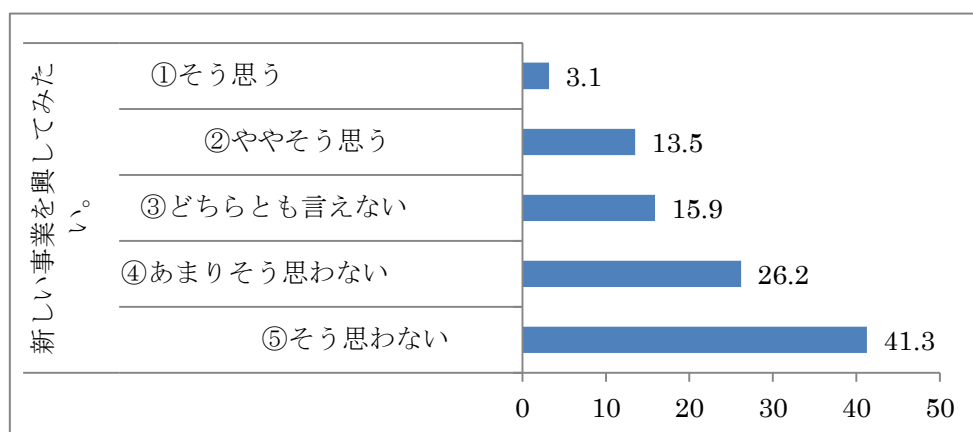


図5-45. 東北・求職者グループの新しい事業を興してみたい

②新しい事業を興してみたい理由

社会の役に立ちたいから23.6%と考えているが最も多く、自分の知識や技能を生かすことができ23.6%、やりがいのある新しい事業を見

つけ 22.2%が続いている。いずれも収入を増やしたい 15.3%よりも多い。(図 5-46. 参照)

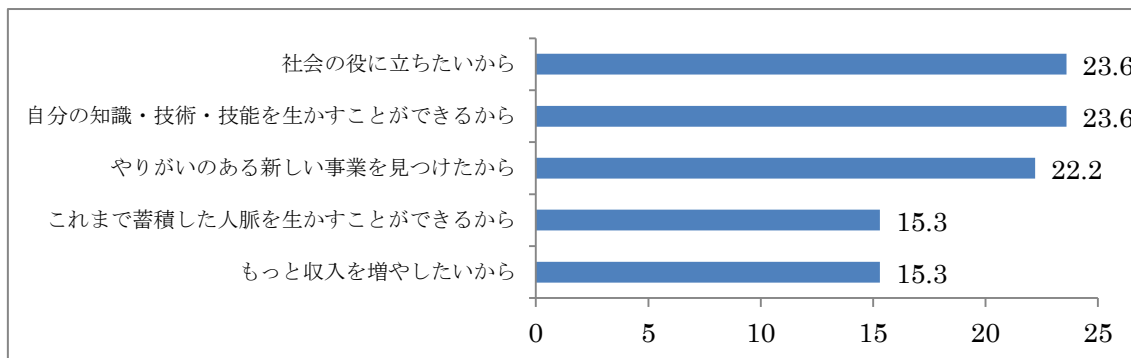


図 5-46. 東北・求職者グループの新しい事業を興してみたい理由
(※付表 4-8 のデータよりグラフを作成した。)

③新しい事業を興してみたくない理由

逆に新しい事業を興してみたくない理由の第1は資金の調達が困難であるが 20.3%、続いてリスクを負うの嫌であるが 18.1%、体力的・精神的に無理が 17.7%、魅力ある事業が見つかっていないで 14.8%であった。(図 5-47. 参照)

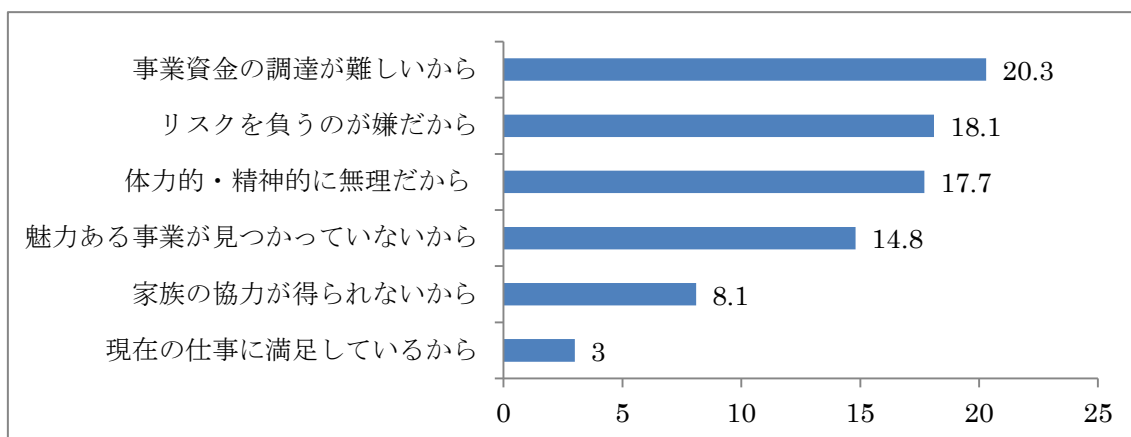


図 5-47. 東北・求職者グループの新しい事業を興してみたくない理由
(※付表 4-9 のデータよりグラフを作成した。)

以上より、東京・事業家も東北・求職者も事業を興することに対しては否定的な人が多い。新しい事業を興したい人の理由は東京・事業家・東北・求職者ともに社会の役に立ち、自分の技術が生かせ、やり

がいのある事業を見つけた時であった。一方、新しい事業を興したくない人の理由も事業資金の調達やリスクを負うこと、魅力ある事業が見つかっていないことなどで共通であった。

第3項 仲間関係における起業支援

仲間関係の中で、「仲間」とは何を意味するのか、仲間が起業する場合にどのような協力をしてあげることが可能なのか、自分が起業する場合に仲間からどのような協力をしてもらえるのかについて、アンケートした結果をまとめた。

(1) 東京・事業家グループ

東京・事業家グループのアンケート結果を下記のようになった。

(※付表 4-10 データよりグラフを作成した。)

① どんな新しい事業を興したいか。

75.9%が営利事業を新しい事業と考えていた。次に 13.8%が非営利起業、10.3%がボランティア事業になっていた。(図 5-48. 参照)

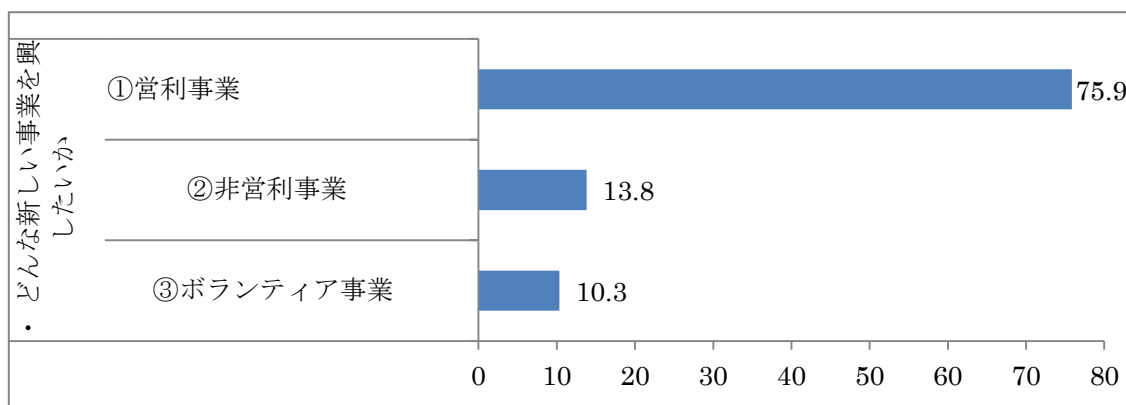


図 5-48. 東京・事業家グループのどんな新しい事業を興したいか

② もし起業した場合、家族から支持されると思いませんか。

家族から支持されると回答した人が 48.8% (①+②) と支持しない人の 21.7% (④+⑤) を大きく上回った。(図 5-49. 参照)

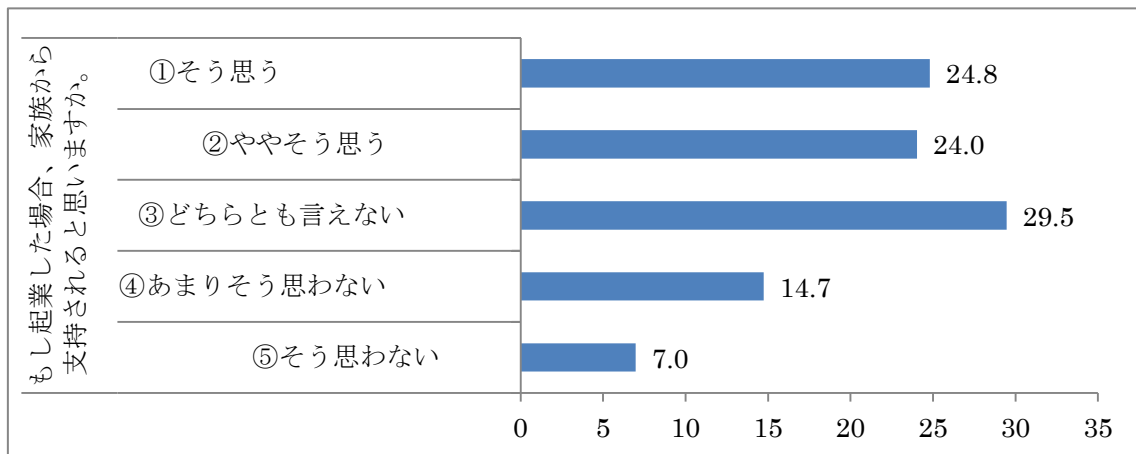


図 5-49. 東京・事業家グループの家族から支持されると思いますか

③もしあなたが起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか。

全ての東京・事業家は親戚や友達の中で支援者がいると回答している。(図 5-50. 参照)

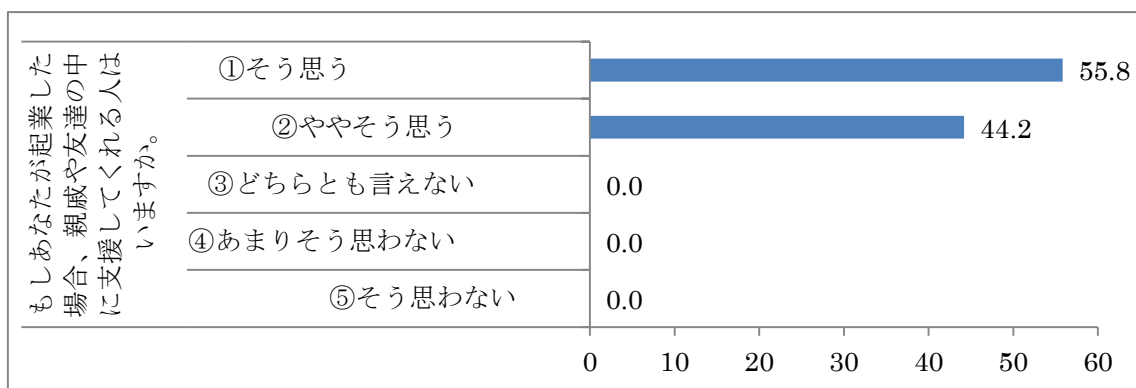


図 5-50. 東京・事業家グループ親戚や友達で支援してくれる人はいますか。

④もしあなたが起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか。

全ての東京・事業家が会社からの起業支援があると考えている。(図 5-51. 参照)

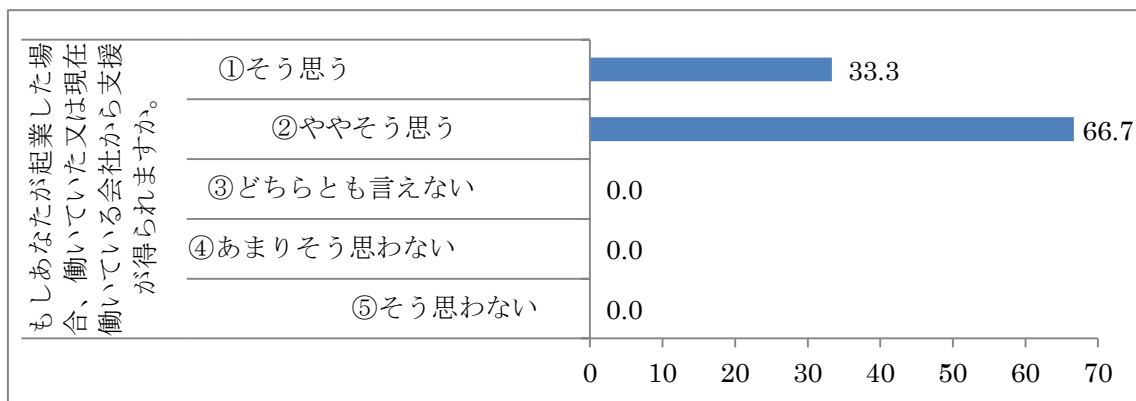


図 5-51. 東京・事業家グループの会社からの起業支援があるか

⑤もしあなたが起業した場合、商工会議所や起業支援団体から支援を受けられますか又は受けようと思っ

ていますか。商工会議所からの起業支援を期待している東京・事業家が 24.9% (①+②)、期待していない東京・事業家が 30.2% (④+⑤) とやや多い。(図 5-52. 参照)

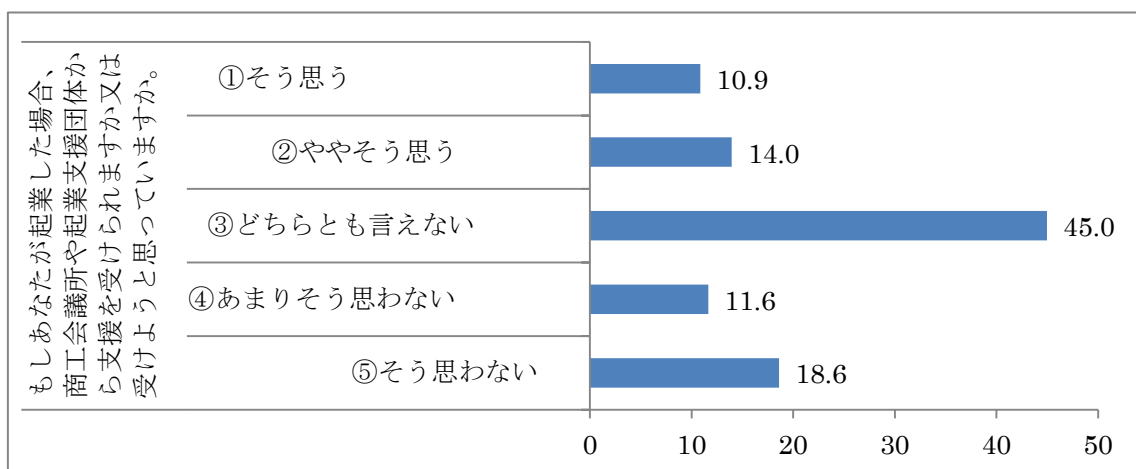


図 5-52. 東京・事業家グループ商工会議所などから支援を受けられますか

⑥のれん分け制度があると、45歳以上の起業者が増えると思いますか。

東京・事業家の 65.1% (①+②) がのれん分け制度に期待していることが分る。(図 5-53. 参照)

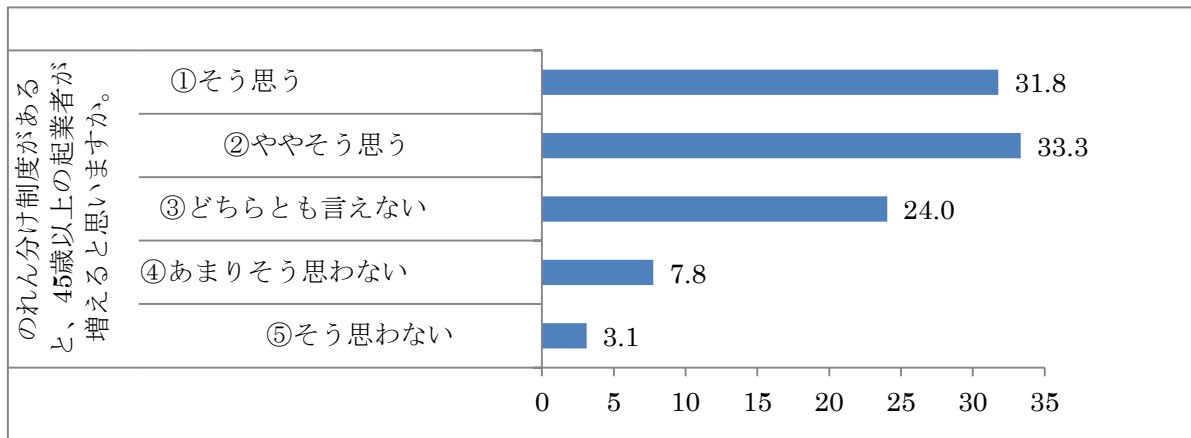


図 5-53. 東京・事業家グループのれん分け制度で起業が増えるか。

⑦ 45 歳以降の起業にとって、どのような支援体制の整備が最も重要と思うか。

第1が資金調達 26.3%、2位が人脈またはネットワーク作り 21.8%、3位が若い時からの起業教育 14.4%となっている。(図 5-54. 参照)

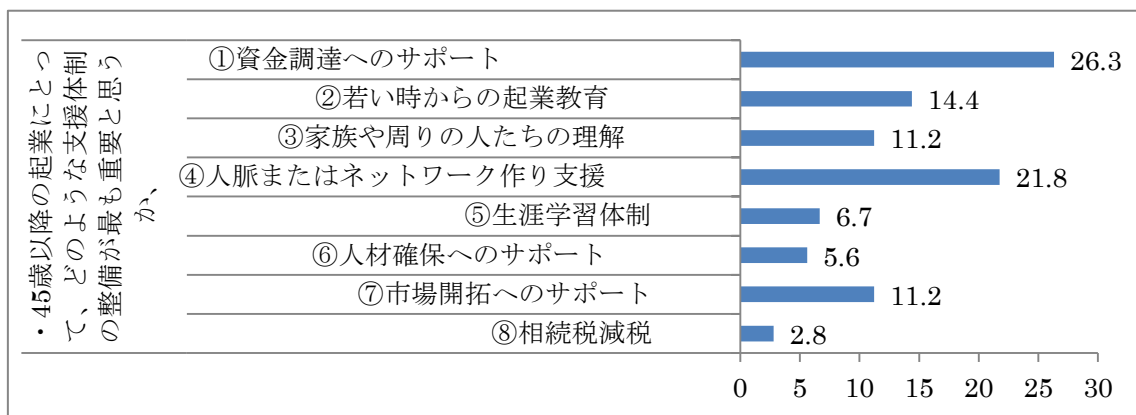


図 5-54. 東京・事業家グループの 45 歳以降の起業に必要な支援体制の整備

⑧ あなたにとって「仲間」とは何を意味するか。

「仲間」とは、いざという時、助けてくれる又は助けてあげたい人 30.6%、国際・社会・ビジネス・地域問題など共通の関心を持つ人 20.2%、となり、起業と事業継続に仲間関係が重要な意義を持つことを裏付けて

いる。(図 5-55. 参照)

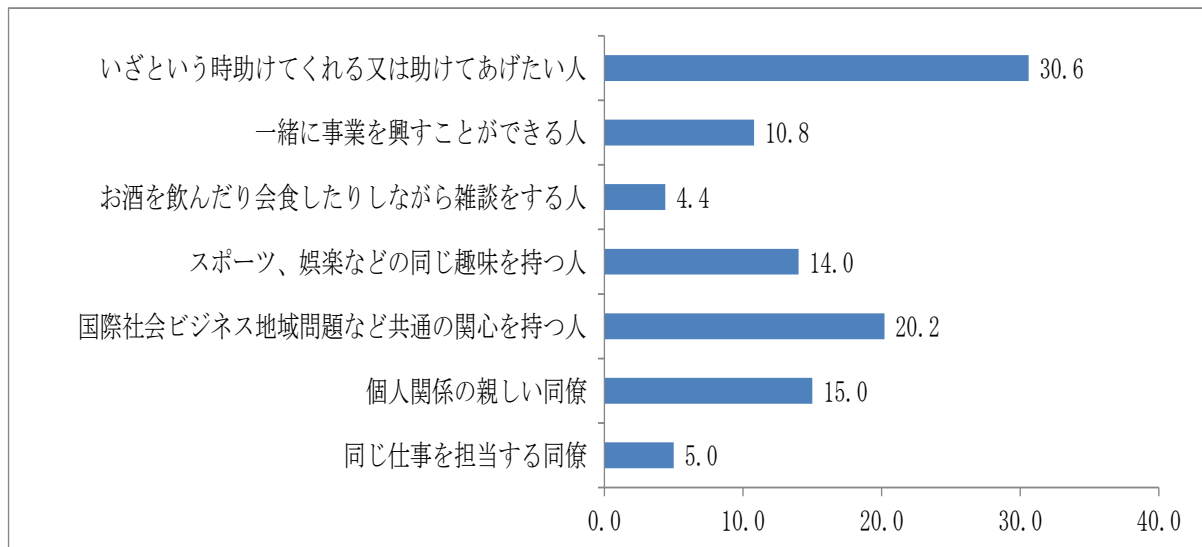


図 5-55. 東京・事業家グループの「仲間」とは何を意味するか。

⑨仲間が起業する場合、どのような協力をしてあげることができるか。

各問いに対して、「①そう思う」と「②ややそう思う」の合計をまとめると、「情報の提供」36.1%、「資金の提供」13.4%、「技術の提供」18.6%、「人脈の提供」27.3%であった。仲間は、起業に対して情報や人脈など紹介してくれる支援者的な役割であることが分かる。

⑩あなたが起業する場合、仲間からどのような協力をしてもらえると思うか。

各問いに対して、「①そう思う」と「②ややそう思う」の合計をまとめると、「情報の提供」65.2%、「資金の提供」26.5%、「技術の提供」23.1%、「人脈の提供」56.8%であった。仲間に対して、大きな期待を持っていることが分かる。

(2) 東北・求職者グループ

東北・求職者グループのアンケート結果である付表 4-11 のデータよりグラフを作成した。

①どんな新しい事業を興したいか。

87.1%が営利事業を興したいと考え、6.5%が非営利事業、6.5%がボランティア事業と回答があった。(図 5-56. 参照)

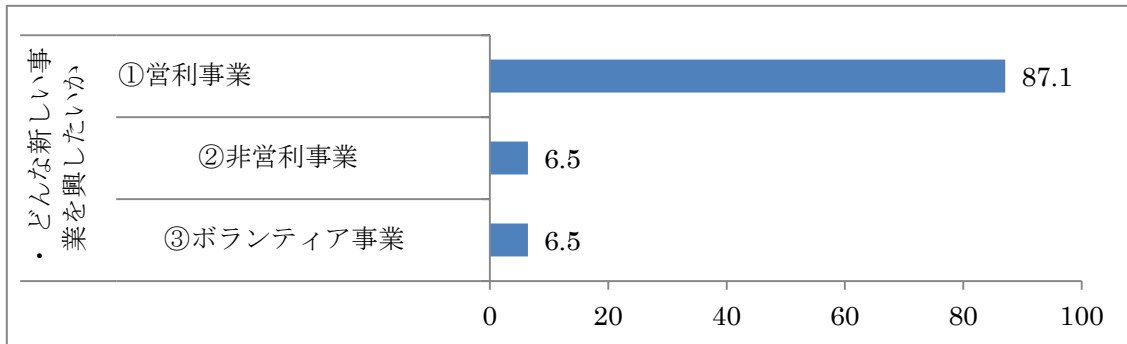


図 5-56. 東北・求職者グループのどんな新しい事業を興したいか

②もし起業した場合、家族から支持されると思いますか。

東北・求職者の 10.3% (①+②) は、家族からの起業支援があると考え、62.7% (④+⑤) はないと回答し、多くは家族の支持を期待していない。(図 5-57. 参照)

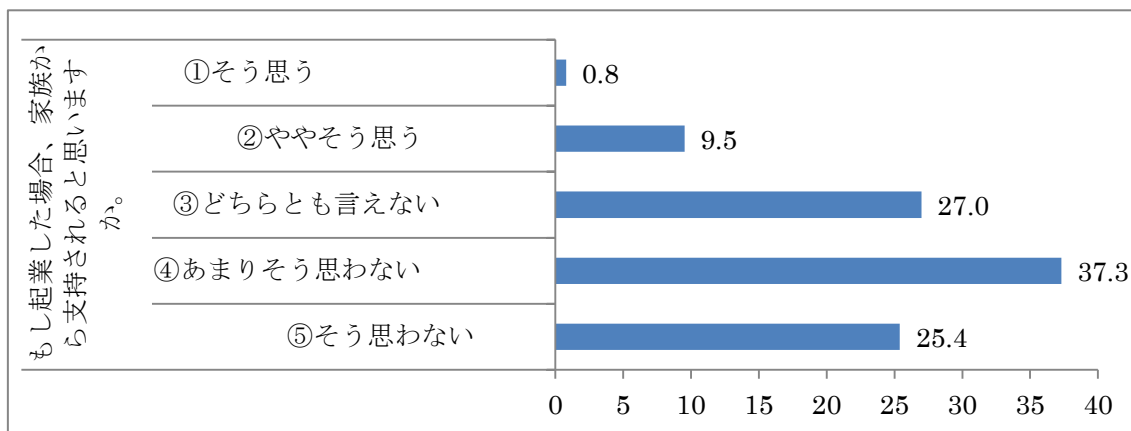


図 5-57. 東北・求職者グループの起業時に家族からの支持まとめ

③もしあなたが起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか。

全員が親戚や友達の中に支援してくれる人がいると考えている。(図 5-58. 参照)

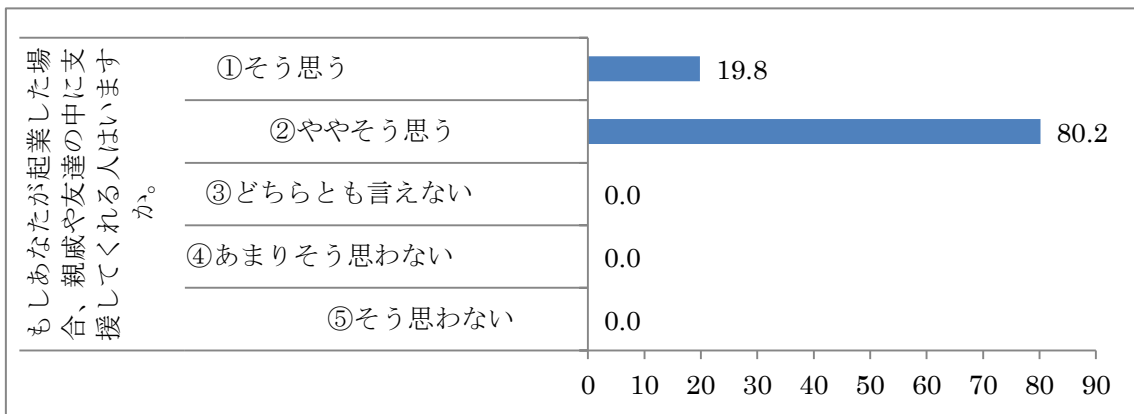


図 5-58. 東北・求職者グループの親戚や友達で支援してくれる人がいるか。

④もしあなたが起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか。

全員が職場からの支援があると考えている。(図 5-59. 参照)

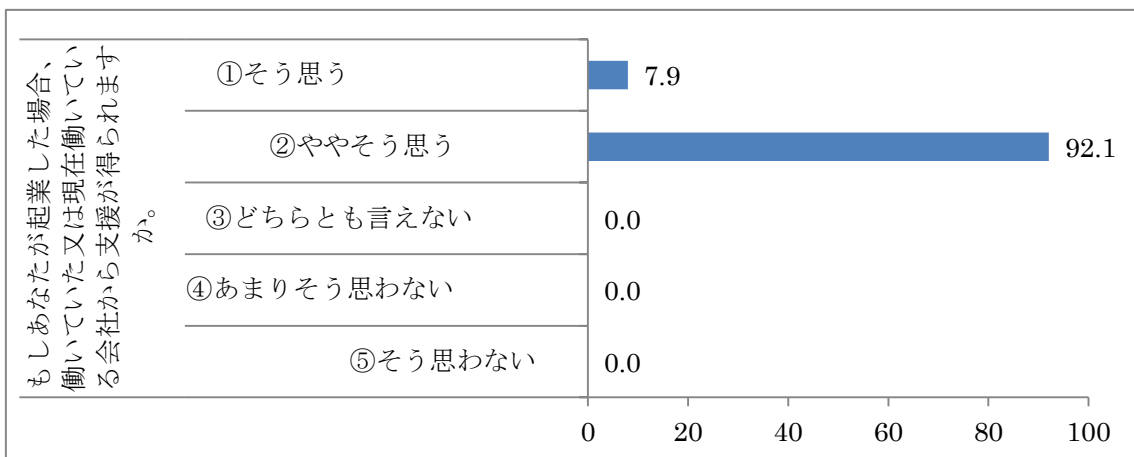


図 5-59. 東北・求職者グループで働いている会社から支援が得られますか。

⑤もしあなたが起業した場合、商工会議所や起業支援団体から支援を受けられますか又は受けようと思っっていますか。

東北・求職者の 34.9% (①+②) は商工会議所などの起業支援があると考え、46.0% (④+⑤) が起業支援はないと考えている。(図 5-60. 参照)

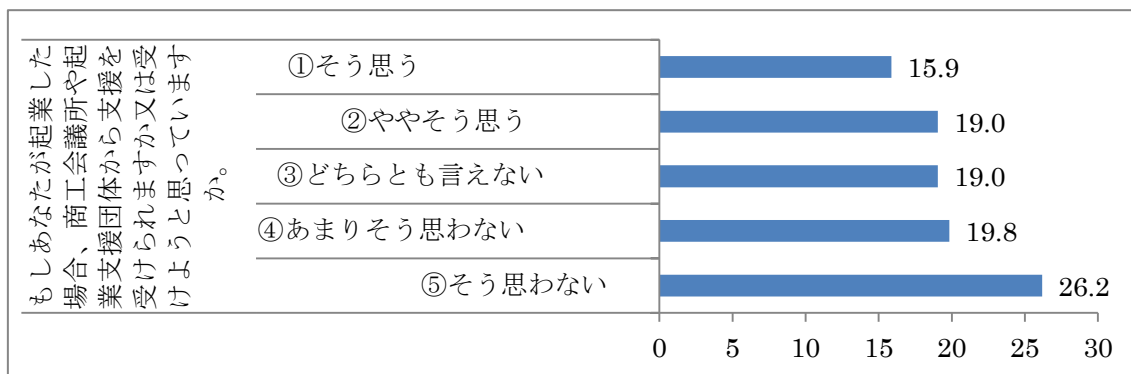


図 5-60. 東北・求職者グループへ商工会議所などの起業支援があるか

⑥ のれん分け制度があると、45歳以上の起業者が増えると思いますか。

東北・求職者の 17.5%がのれん分け制度に期待している。(図 5-61.

参照)

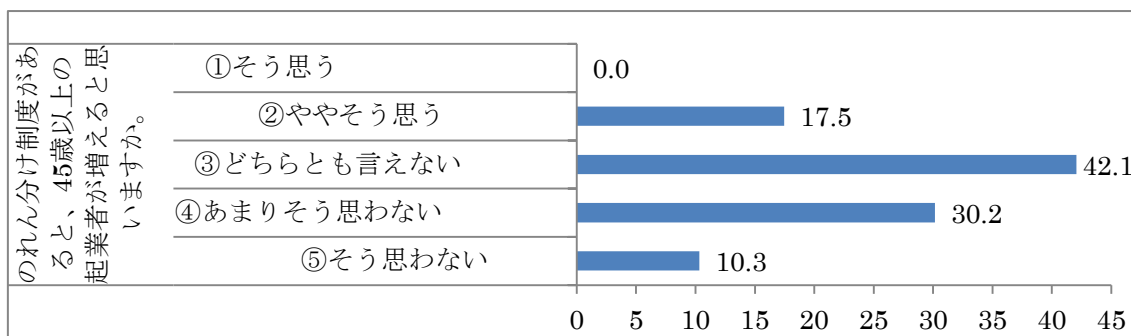


図 5-61. 東北・求職者グループののれん分け制度で起業者が増加するか

⑦ 45歳以降の起業にとって、どのような支援体制の整備が最も重要と思うか。

東北・求職者は 46.5%が資金調達サポートを望み、24.5%が人脈またはネットワーク作り、12.7%が市場開拓へのサポートを期待している。(図 5-62 参照)

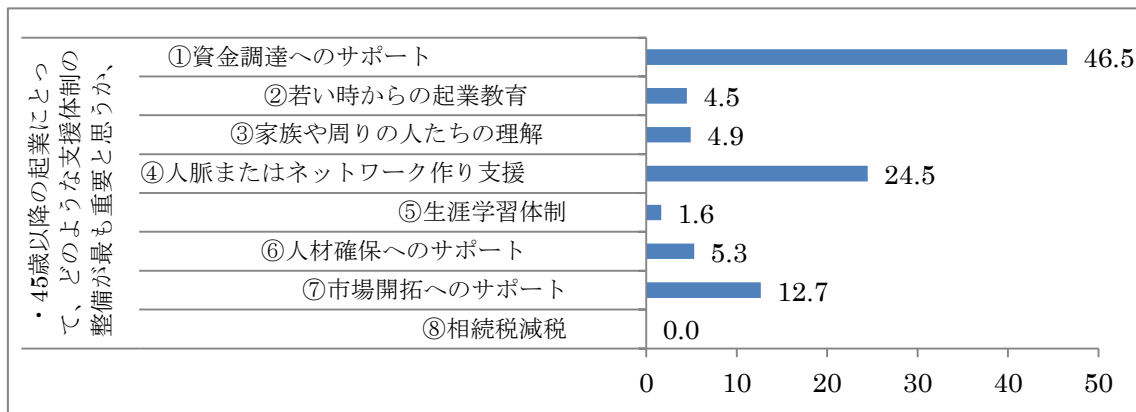


図 5-62 東北・求職者グループの 45 歳以降の起業必要な支援体制

⑧あなたにとって「仲間」とは何を意味するか。

「仲間」とは、いざという時、助けてくれる又は助けてあげたい人 29.6%、スポーツ・娯楽などの同じ趣味を持つ人 21.6%であり、起業と事業継続に仲間関係が重要な意義を持つことを裏付けている。(図 5-63. 参照)

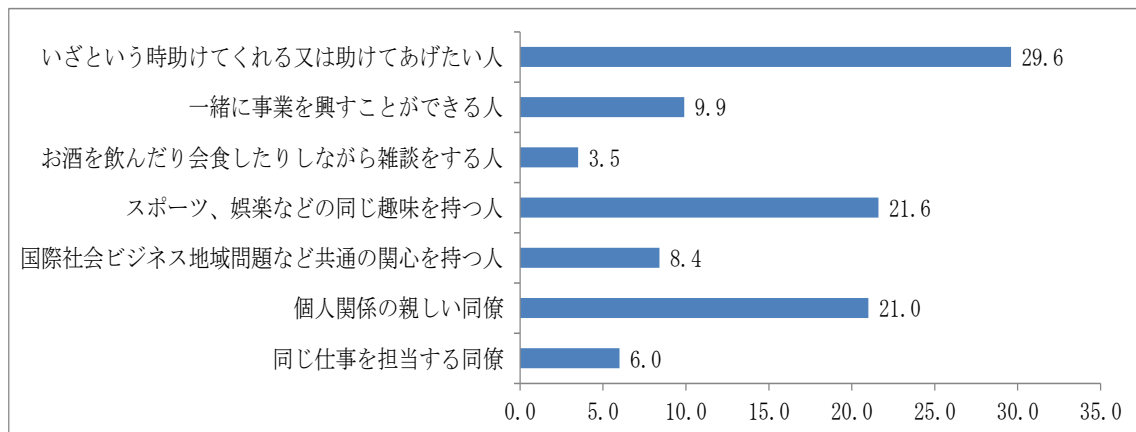


図 5-63. 東京・事業家グループの「仲間」とは何を意味するか。

⑨仲間が起業する場合、どのような協力をしてあげることができるか。

各問いに対して、「①そう思う」と「②ややそう思う」の合計をまとめると、「情報の提供」40.3%、「資金の提供」1.5%、「技術の提供」25.6%、「人脈の提供」9.5%であった。仲間は、起業に対して情報や

技術など紹介してくれる支援者的な役割であることが分かる。

⑩あなたが起業する場合、仲間からどのような協力をしてもらえと思うか。

各問いに対して、「①そう思う」と「②ややそう思う」の合計をまとめると、「情報の提供」70.6%、「資金の提供」2.6%、「技術の提供」60.5%、「人脈の提供」20.3%であった。仲間に対して、大きな期待を持っていることが分かる。ただし、求職者のため、資金の提供は少なく、人脈も少ない。

以上より、起業する人にとって、仲間が経営資源の提供者或いは協力者となり得ることが分かる。

第4項 生涯現役に対する意識

生涯現役に関するアンケート結果を各要因との関連性から考察する。相関関係は、先ず、次の Correl 関数¹¹⁸で計算を行った。相関係数 $\text{Correl}(x, y)$ は2つの確率変数の間の相関を示す統計学的指標であり、1に近いときは2つの確率変数に正の相関があり、-1に近ければ負の相関がある。0に近いときの相関は弱い。

本論文では、相関関係を相関係数の絶対値の範囲によって、以下のように明らかにした。

- ①0.0～0.2の範囲にある時は、「ほとんど相関関係はない」
- ②0.2～0.4の範囲にある時は、「やや相関関係がある」
- ③0.4～0.7の範囲にある時は、「かなり相関関係がある」
- ④0.7～1.0の範囲にある時は、「ほとんど相関関係はない」

1. 東京・事業家の場合

- (1) 東京・事業家の73.6%は生涯現役で働きたいと考えている。

¹¹⁸ 河野真紀、河野善仁（2009）pp. 125-126

(2) 生涯現役で働きたい理由は、下記のように要約できる。

①社会参加し (72.8%)、社会の役に立ちたい (80.4%) ため。

②仕事が面白く (72.7%)、生きがいを感じ (76.8%)、
より多くの収入を得るため (74.7%) であった。

(3) 生涯現役で働けない理由は、体力的に無理 (72.0%) だと感じたため。

(4) 生涯現役で働きたい職種は、自営業が最も多く、28.6%であり、正社員や経営者が 18.4%と続いた。

(5) 生涯現役で働くための技能や知識 (48.1%)、体力もあり (58.1%)、家族も応援 (65.9%) してくれる。

(6) 他の職場で働くことに自信がなく (38.8%)、高齢者雇用支援 (30.8%) を望んでいる。

(7) 他の職場で働くための社内環境が悪く (39.5%)、社外の環境も悪い (65.9%) と考えている。

以上より、東京・事業家の多くは、健康であれば、社会に参加し、面白いと感じる仕事で、より多くの収入を得ることで生きがいを感じながら生涯現役を続けたいと思っている。生涯現役で働くには、自営業を望む者が多く、そのための知識や技能、体力もあり、家族の応援もある。しかし、他の職場で働くことに自信がないばかりか、職場や地域の支援も期待できない。そのため、中高年齢者が他の職場で働く場合は公的支援が必要だと考えている。

ここで、correl 関数を使用して、統計的に確認する。東京・事業家が生涯現役で働きたいと考えるための起業環境を correl 関数の判定結果を表 4-5. にまとめた。

この表から、「生涯現役で働きたいと現在の職場は生涯現役で働くことができる」、「生涯現役で働きたいと新しい事業を興してみたい」にかなり相関があった。東京・事業家は自分自身が生涯現役で働くことや新しい事業を興することを決めることが可能である。しかし、日本の社会は生涯現役で働くことができるとは思っていないだろう。

表 4-5. 東京・事業家の起業経験と起業環境の相関関係

「生涯現役で働きたい」という気持ちと起業環境の相関関係	東京・事業者				
	相関係数	強い相関	かなり相関	やや相関	相関なし
「現在の職場は生涯現役で働くことができる」	0.49		0	0	
「今の職場を定年退職しても他の職につくことができる」	0.30			0	
「今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である」	0.32			0	
「今の体力なら生涯現役で働くことができる」	0.34			0	
「今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない」	0.36			0	
「今の日本は生涯現役で働ける社会になっている」	0.09				0
「新しい事業を興してみたい」	0.42		0		
「もし起業した場合、家族から支持されると思えますか」	0.32			0	
「もし起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか。」	0.27			0	
「もし起業した場合、商工会議所や起業支援団体から支援を受けられるか又は受けようと思うか」	0.21			0	
「のれん分け制度があると、45歳以上の起業者が増えると思えますか」	0.11				
「もし起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか」	0.26			0	

2. 東北・求職者の場合

(1) 東北・求職者の 42.0% は生涯現役で働きたくないと考えており、働きたい (41.3%) を上回っている。

(2) 生涯現役で働きたい理由は、下記のように要約できる。

① 社会参加し (79.2%)、社会の役に立ちたい (73.6%) ため。

② 生きがいを感じる (77.4%) ためであった。

(3) 生涯現役で働けない理由は、時間を余興や趣味などに使いたい (40.0%) であった。

(4) 生涯現役で働きたい職種は、パートが最も多く、41.1% であり、自営業が 38.4% と続いた。

(5) 生涯現役で働くための体力 (42.0%) と、家族の応援 (50.0%) がある。

(6) 生涯現役で働くための知識や技能に自信がなく (57.9%)、職場の環境が悪く (50.0%)、日本の環境も悪い (75.4%) と考えている。

(7) 他の職場で働くことに自信がなく (58.7%)、高齢者雇用支援 (34.0%) を望んでいる。

以上より、東北・求職者の半数は、時間を余興や趣味などに使いたいために生涯現役で働きたくないと考えており、たとえ働くにしても、必要な知識や技能、働く自信がなく、職場や地域の支援も期待できないため、体を使ったパート職を望む者が多い。よって、公的な中高年齢者雇用支援が必要だと考えている。

ここで、correl 関数を使用して、統計的に確認する。東北・求職者が生涯現役で働きたいと考えるための起業環境を correl 関数の判定結果を表 4-6. にまとめた。

この表から、「生涯現役で働きたいと今の職場を定年退職しても他の職につくことができる」、「生涯現役で働きたいともし起業した場合、家族から支持されると思いますか」にかなり相関があった。現在の職場で働くことができなくても、他の職場において生涯現役で働きたいと考えていることが分る。一方、起業に対しては家族の反対があることも分かる。

表 4-6. 東北・求職者グループの生涯現役で働きたい気持と環境の相関関係

「生涯現役で働きたい」と起業環境の相関関係	東北・求職者				
	相関係数	強い相関	かなり相関	やや相関	相関なし
「生涯現役で働きたい」と「現在の職場は生涯現役で働くことができる」	-0.09				0
「生涯現役で働きたい」と「今の職場を定年退職しても他の職につくことができる」	0.41		0		
「生涯現役で働きたい」と「今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である」	0.00				0
「生涯現役で働きたい」と「今の体力なら生涯現役で働くことができる」	0.33			0	
「生涯現役で働きたい」と「今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない」	0.14				0
「生涯現役で働きたい」と「今の日本は生涯現役で働ける社会になっている」	-0.15				0
「生涯現役で働きたい」と「新しい事業を興してみたい」	-0.09				0
「生涯現役で働きたい」と「もし起業した場合、家族から支持されると思いますか」	-0.68		0		
「生涯現役で働きたい」と「もし起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか。」	0.18				0
「生涯現役で働きたい」と「もし起業した場合、商工会議所や起業支援団体から支援を受けられるか又は受けようと思うか」	0.40			0	
「生涯現役で働きたい」と「のれん分け制度があると、45歳以上の起業者が増えると思いますか」	-0.17				0
「生涯現役で働きたい」と「もし起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか」	-0.39			0	

第5項 新しい事業に対する意識

新しい事業に対する意識について、アンケート結果をまとめた。

1. 東京・事業家の場合

(1) 東京・事業家は新しい事業を興しにくいと思っている。(50.4%)

(2) 上記の理由は資金調達が難しく(21.9%)、リスクが大きい(20.8%)と考えている。

(3) もし、新しい事業を興す場合は営利事業を望んでいる。(75.9%)

(4) 新しい事業を興すことで、社会の役に立ち(24.9%)、知識や技能が活かせる(21.1%)、人脈を活かせる(21.0%)ことを望んでいる。

以上より、東京・事業家は資金調達やリスクを考えると新しい事業を望んでいない。もし、新しい事業を興す場合は、営利事業であり、自身の知識や技能、人脈を活かせる、社会の役に立つ事業に限られる。

ここで、correl 関数を使用して、統計的に確認する。東京・事業家が生涯現役で働きたいと考えるための起業環境を correl 関数の判定結果を表 4-7. にまとめた。

この表より、「新しい事業を興してみたいと今の職場を定年退職しても他の職につくことができる」にかなり相関があった。東京・事業家は起業して成功した経験によって、次の職を得ることに対しても自信があるのではないかと思われる。

表 4-7. 東京・事業家グループの新しい事業を興したい気持ちと環境の相関

「新しい事業を興してみたい」という気持ちと起業環境の相関関係	東京・事業者				
	相関係数	強い相関	かなり相関	やや相関	相関なし
「現在の職場は生涯現役で働くことができる」	0.37			○	
「今の職場を定年退職しても他の職につくことができる」	0.41		○		
「今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である」	-0.01				○
「今の体力なら生涯現役で働くことができる」	0.23			○	
「今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない」	-0.13				○
「今の日本は生涯現役で働ける社会になっている」	0.14				○
「もし起業した場合、家族から支持されると思えますか」	0.20			○	
「もし起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか。」	0.33			○	
「もし起業した場合、商工会議所や起業支援団体から支援を受けられるか又は受けようと思うか」	0.15				○
「のれん分け制度があると、45歳以上の起業者が増えると思えますか」	0.21			○	
「もし起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか」	0.33			○	

2. 東北・求職者の場合

(1) 東北・求職者は新しい事業を興しにくいと思っている。(67.5%)

(2) 上記の理由は資金調達が難しく(20.3%)、リスクが大きい(18.1%)と考えている。

(3) もし、新しい事業を興す場合は営利事業を望んでいる。(87.1%)

(4) 新しい事業を興すことで、社会の役に立ち(23.6%)、知識や技能が活かせ(23.6%)、やりがい(22.2%)ことを望んでいる。

以上より、東北・求職者は資金調達やリスクを考えると新しい事業を望んでいない。もし、新しい事業を興す場合は、営利事業であり、自身の知識や技能が活かせ、社会の役に立ち、やりがいの感じられる事業に限られる。

ここで、correl 関数を使用して、統計的に確認する。東北・求職者が新しい事業を興してみたいという気持ちにさせる起業環境を correl 関数の判定結果を表 4-8. にまとめた。

表 4-8. 東北・求職者グループの新しい事業を興したい気持ちと環境の相関

「新しい事業を興してみたい」と起業環境の相関関係	東北・求職者			
	相関係数	強い相関	かなり相関	やや相関
「新しい事業を興してみたい」と「現在の職場は生涯現役で働くことができる」	-0.43		0	
「新しい事業を興してみたい」と「今の職場を定年退職しても他の職につくことができる」	0.13			0
「新しい事業を興してみたい」と「今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である」	-0.18			0
「新しい事業を興してみたい」と「今の体力なら生涯現役で働くことができる」	-0.53		0	
「新しい事業を興してみたい」と「今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない」	-0.33			0
「新しい事業を興してみたい」と「今の日本は生涯現役で働ける社会になっている」	-0.31			0
「新しい事業を興してみたい」と「もし起業した場合、家族から支持されると思えますか」	0.43		0	
「新しい事業を興してみたい」と「もし起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか。」	0.50		0	
「新しい事業を興してみたい」と「もし起業した場合、商工会議所や起業支援団体から支援を受けられるか 又は受けようと思うか」	0.38			0
「新しい事業を興してみたい」と「のれん分け制度があると、45歳以上の起業者が増えると思えますか」	0.79	0		
「新しい事業を興してみたい」と「もし起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか」	0.33			0

「新しい事業を興してみたいと、のれん分け制度があると 45 歳以上の起業者が増えると思えますか」が強い相関があった。又、「新しい事業を興してみたいと、現在の職場は生涯現役で働くことができる」、「新しい事業を興してみたいと、今の体力なら生涯現役で働くことができ

る」、「新しい事業を興してみたいと、もし起業した場合、家族から支持されると思いますか」、「新しい事業を興してみたいと、もし起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか」にかなり相関があった。東北・求職者は現在も職を失っているために、現在の職場で働くことに期待しておらず、のれん分け制度など起業や新しい事業を興する機会を望んでいることが分る。

第6項 仲間関係における起業支援に対する意識

1. 東京・事業家の場合

- (1) 起業する場合に家族の支援が期待できる。(48.8%)
- (2) 起業する場合に友達からの支援(100%)、会社からの支援(100%)を期待している。
- (3) 商工会議所等の支援には期待していない。(45.0%)
- (4) のれん分け制度があれば65.1%が起業できると思っている。
- (5) 起業に対して、資金調達(26.3%)と人脈づくり(21.8%)を期待している。
- (6) 仲間とは、いざという時に助けてくれる人(30.6%)またはビジネスなどのアドバイスができる人(20.2%)と考えている。
- (7) 仲間が起業する時に協力できるのは、情報の提供(36.1%)、人脈の交流(27.3%)であると考えている。
- (8) 起業する時に仲間に対して協力できるのは、情報の提供(65.2%)、人脈の交流(56.8%)であると考えている。

以上より、東京・事業家は、家族や友達、会社など、いざという時助けてくれる仲間を持っており、資金調達など起業に必要な情報の提供や人脈の紹介、のれん分け制度などに期待している。一方、商工会議所などからの支援には期待していないことが分かる。

2. 東北・求職者の場合

(1) 起業する場合に家族の支援が期待できない。(62.7%)

(2) 起業する場合に友達からの支援(100%)、会社からの支援(100%)を期待している。

(3) 商工会議所等の支援には期待していない。(46.0%)

(4) のれん分け制度があっても46.0%は起業できるかどうか言えないと思っている。

(5) 起業に対して、資金調達(46.5%)と人脈づくり(24.5%)に期待している。

(6) 仲間とは、いざという時に助けてくれる人(29.5%)またはスポーツや娯楽などの交流がある人(21.6%)と考えている。

(7) 仲間が起業する時に協力できるのは、情報の提供(40.3%)、技術の提供(25.6%)であると考えている。

(8) 起業する時に仲間に対して協力できるのは、情報の提供(70.6%)、技術の提供(60.5%)であると考えている。

以上より、東北・求職者は、友達や会社など、いざという時助けてくれる仲間を持っており、資金調達など起業に必要な情報の提供や技術支援を期待している。一方、家族や商工会議所などからの支援やのれん分け制度には期待していないことが分かる。

第7項 起業支援に対する東京事業家と東北求職者との差

東京の事業家と東北の求職者に対するアンケートの結果分析を通じて、生涯現役社会づくりの現状と課題を考察してきた。事業に成功した東京の事業家と現在、失業している東北の求職者に生涯現役で働くことに対して差があるのか。新しい事業に対して東京の事業家と東北の求職者の考えに差があるのか。仲間関係における起業支援に対して、東京の事業家と東北の求職者は差があるのか。

以上の命題に対して、 χ^2 検定による統計解析を行った。

(1) 生涯現役に対する意識について

表 4-1. アンケート設問表から、①生涯現役で働きたいか。②現在の職場は生涯現役で働くことができるか。③今の職場を定年退職しても他の職につくことができるか。④今の日本は生涯現役で働ける社会になっているかの設問を抽出した。そのアンケートを集計した図 5-23. 図 5-26. 図 5-30. 図 5-31. 図 5-35. 図 5-36. 図 5-37. 図 5-41 から、 χ^2 検定を行い、その結果を表 4-9、表 4-10、表 4-11、表 4-12 にまとめた。

これらの結果をまとめると、東京実業家は生涯現役で働きたいと考え、実際に現在の職場は生涯現役で働くことが出来ると考えているのに対して、東北求職者は生涯現役で働きたいと思っておらず、現在の職場でも生涯現役で働くことが出来ないと考えている。双方の共通点は、他の職場で働くことは出来ないと考えており、日本の環境も生涯現役で働ける社会ではないと考えている点である。

表 4-9. 生涯現役で働きたいか。

	そう思う	ややそう思う	どちらとも言えない	あまりそう思わない	そう思わない	合計
東京実業家	46.5	27.1	13.2	5.4	7.8	100
東北求職者	25.4	15.9	16.7	34.1	7.9	100
合計	71.9	43	29.9	39.5	15.7	200

$\chi^2 = 30.4$ $p = 0.000004$ $\alpha = 0.01$

よって、 $p < \alpha$ 東京事業家と東北求職者で結果に差があり、生涯現役で働きたいという認識が異なる。

表 4-10. 現在の職場は生涯現役で働くことができるか。

	そう思う	ややそう思う	どちらとも言えない	あまりそう思わない	そう思わない	合計
東京実業家	20.9	16.3	23.3	12.4	27.1	100
東北求職者	0	16.7	33.3	17.5	32.5	100
合計	20.9	33	56.6	29.9	59.6	200

$\chi^2 = 24.0$ $p = 0.000079$ $\alpha = 0.01$

よって、 $p < \alpha$ 東京事業家と東北求職者で結果に差があり、現在の職場にて生涯現役で働くことが出来るかどうかの認識が異なる。事業家は自分で働くかどうかを決めることが出来るのに対して、求職者は自分の意志だけでなく、経営者の意思が大きく影響していると考え

られる。

表 4-11. 今の職場を定年退職しても他の職につくことができるか。

	そう思う	ややそう思う	どちらとも言えない	あまりそう思わない	そう思わない	合計
東京実業家	15.5	11.6	38.8	14.7	19.4	100
東北求職者	8.8	7.9	24.6	25.4	33.3	100
合計	24.3	19.5	63.4	40.1	52.7	200

$$\chi^2 = 12.3 \quad p = 0.015578 \quad \alpha = 0.01$$

よって、 $p > \alpha$ 東京事業家と東北求職者で結果に差が認められない。すなわち、求職者と同様に事業家も他の経営者の元で働くことは出来ないと考えていることが言える。

表 4-12. 今の日本は生涯現役で働ける社会になっているか。

	そう思う	ややそう思う	どちらとも言えない	あまりそう思わない	そう思わない	合計
東京実業家	3.1	6.2	24.8	40.3	25.6	100
東北求職者	0	0	24.6	51.6	23.8	100
合計	3.1	6.2	49.4	91.9	49.4	200

$$\chi^2 = 10.8 \quad p = 0.029449 \quad \alpha = 0.01$$

よって、 $p > \alpha$ 東京事業家と東北求職者で結果に差が認められない。

事業家も求職者も日本の社会は生涯現役で働くことができないと考えている。

(2) 新しい事業に対する意識

表 4-1. アンケート設問表から、①新しい事業を興してみたいかの設問を抽出した。そのアンケートを集計した図 5-42. 図 5-45. から、 χ^2 検定を行い、表 4-13 にまとめた。

この結果から、東京事業家は新しい事業を興してみたいと考えているが、東北求職者はそう考えていないことが分った。事業家はこれまでの起業経験と成功体験があるのに対し、求職者は新しい事業に対して自信がないのだろう。

表 4-13. 新しい事業を興してみたいか。

	そう思う	ややそう思う	どちらとも言えない	あまりそう思わない	そう思わない	合計
東京実業家	24.8	14.0	10.9	12.4	38.0	100
東北求職者	3.1	13.5	15.9	26.2	41.3	100
合計	27.9	27.5	26.8	38.6	79.3	200

$\chi^2 = 22.9$ $p = 0.000134$ $\alpha = 0.01$

よって、 $p < \alpha$ 東京事業家と東北求職者で結果に差がある。

(3) 仲間関係における起業支援に対する意識

表 4-1. アンケート設問表から、①もし、起業した場合、家族から支持されると思いますか。②もし、起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか。③もし、起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますかの設問を抽出した。そのアンケートを集計した図 5-49. 図 5-50. 図 5-51. 図 5-57. 図 5-58. 図 5-59 から、 χ^2 検定を行い、表 4-14 にまとめた。

この結果から、東京実業家には起業時に応援してくれる家族や親戚や友達がいて、現在働いている会社からの支援もあるのに対して、東北求職者にはそのような仲間がないことが分った。

表 4-14. もし、起業した場合、家族から支持されると思いますか。

	そう思う	ややそう思う	どちらとも言えない	あまりそう思わない	そう思わない	合計
東京実業家	24.8	24.0	29.5	14.7	7.0	100
東北求職者	0.8	9.5	27.0	37.3	25.4	100
合計	25.6	33.5	56.5	52	32.4	200

$\chi^2 = 49.2$ $p = 0.0000000005$ $\alpha = 0.01$

よって、 $p < \alpha$ 東京事業家と東北求職者で結果に差があり、事業家は起業に対して家族から支持されると思っているが求職者は支持されていない。

表 4-15. もし、起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますかについての χ^2 検定表

	そう思う	ややそう思う	どちらとも言えない	あまりそう思わない	そう思わない	合計
東京実業家	55.8	44.2	0	0	0	100
東北求職者	19.8	80.2	0	0	0	100
合計	75.6	124.4	0	0	0	200

$\chi^2 = 27.6$ $p = 0.000015$ $\alpha = 0.01$

よって、 $p < \alpha$ 東京事業家と東北求職者で結果に差があり、事業家は起業に対して親戚や友達が支援してくれるが、求職者にはその支援が弱いことが分かる。

表 4-16. もし、起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか。

	そう思う	ややそう思う	どちらとも言えない	あまりそう思わない	そう思わない	合計
東京実業家	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	100
東北求職者	7.9	92.1	0.0	0.0	0.0	100
合計	41.2	158.8	0.0	0.0	0.0	200

$$\chi^2 = 19.7 \quad p = 0.000567 \quad \alpha = 0.01$$

よって、 $p < \alpha$ 東京事業家と東北求職者で結果に差があり、事業家は今の会社から支援があるが、求職者は支援の度合いが小さいことが分かる。

以上より東京実業家は起業や新しい事業を興すことを望んでおり、起業の際に応援してくれる仲間関係を持っていることが分った。一方、東北求職者は起業や新しい事業をしたいと考えておらず、支援してくれる仲間関係もないことが分った。

第3節 生涯現役と仲間関係による起業の関係

今回のアンケート結果から、東京事業家は仲間関係の中で起業し、成功体験を持ち、新規事業を興すことに対しても不安感を持っていない。しかし、他の仲間関係での起業には自信を持っていない。東北求職者は家族、親戚、会社、社会から起業に対する支援が少ないと考え、仲間が少ないと考えていることによって起業を断念しているのではないかと推定される。

生涯現役で働くためには、まず、起業したいという生涯の目標を起業家自らが描くことである。その上で、今まで知り合った人々に対して、仲間意識を持って接し、仲間関係を構築すると共に、起業に必要な仲間資本を求め、仲間関係を拡大させることである。

辻正二は「生涯現役社会」論の課題は、「生涯現役」を生み出す条件を考察することと、この仕組みづくりを考察することである¹¹⁹と

¹¹⁹ 辻正二 (2004) p. 16

主張している。まさしく、生涯現役を生み出す条件とは仲間関係の構築であり、仕組みとは仲間資本と支援者であろう。

なぜ、生涯現役で働くことが必要であるかは、社会保障負担を減らすためには生涯現役で働いてもらいたい、年金では生活できない人は働かざるを得ない、心身の健康のために生涯現役で働いたほうがよい、定年退職後も仕事やボランティア活動を通して社会貢献活動をしたい、生涯を通じて起業や事業継続を望む研究や活動をしたいなど、生涯現役が必要な理由は幾つかあると考えられる。

在宅介護センター・アスモを経営する花堂浩一社長に介護事業の現状と今後の方向性について、インタビュー¹²⁰を行った。花堂社長によると下記のような意見であった。

介護保険制度ビジネスは、国の税金を使用しているため、高齢者が元気になり、この制度がなるべく使用されないことを望んでいる。65歳から75歳ぐらいの高齢者が起業することによって、元気になってもらえないかと考えている。例えば、高齢者5人を起業グループに選抜する。一方、起業コーディネータ会社を設立し、起業グループの高齢者に最低保証賃金として、毎月3万円以上を支払う。高齢者は年金と数万円で最低限の生活保障を受けることになる。その他に起業グループは新会社が得た利益の30%を起業コーディネータ会社に支払い、残り70%は起業スタッフで分配する。上記のような新会社をチェーン展開していく。新会社を増加させ、元気な高齢者を増加させていく。元気な高齢者が増加すると介護収入が減るが、会社の方針は元気な高齢者づくりであるので、高齢者が起業によって、元気になることは喜ばしいことだと花堂社長は考えている。花堂社長は介護政策の一環として、高齢者が起業するという生涯の目標を描き、生涯現役で元気な高齢者を増やしたいと考えている。花堂社長が起業のための仲間資本と支援者を在宅介護センターが紹介し、起業するまでを支援しているこ

¹²⁰ 株式会社アスモ、起業研究会及びATM会の会員、社員数12人、登録ヘルパー55人、インタビューは本社にて2014年5月27日、花堂社長にお聞きした。

とは非常に評価できる。しかし、仲間関係をどのように創るかについては第1の人生で築いた仲間関係に加えて、第2の人生で新しい仲間関係を創ることが必要になり、在宅介護センターがどこまで支援できるかについては不安を感じている。

小池和夫によると日本は終身雇用制度が充実していたために会社の将来を心配しない従業員は84%と世界でもトップクラスになったが、経営効率化のためにリストラが横行するようになると雇用の不安を訴える従業員が増加している。従業員が安心して会社に勤めるためには生涯現役で働く方が良いとの指摘もある¹²¹。小池が指摘しているように第1の人生において起業のための仲間関係づくりを疎かにしていると、リストラされて、起業を考えたとしても、すぐには仲間関係を創ることができず、起業を成功させることが困難になるという心配は筆者も同意見である。そのためにも生涯の目標は組織内で働いている間に描くことが望ましいだろう。

国連は高齢者の知恵を活かすことが可能な雇用システムが有効である¹²²と提唱し、日本の内閣府も高齢者が就労することが重要であると報告している。国連や日本政府は生涯現役で働くことを望んでいるが、具体的な方法、すなわち、生涯の目標にて仲間関係を創り、起業するための仲間資本と支援者を探すというような手段は述べられていない。

「厚生労働省」(2011)によると「今後は生涯現役社会の実現が求められるとし、その対策として、高年齢者の多様な就業ニーズに対応した雇用・就業機会の確保、女性の就労の促進、高齢社会に適合した雇用法制及び社会保障制度等の検討を進める必要があるとしている」¹²³と報告している。厚生労働省が生涯現役社会を実現させようと述べている点については筆者も同意見である。しかし、雇用法制と社会保障制度等の検討のみによって生涯現役社会づくりを推進することに対し

¹²¹ 小池和男(2009) p. 205

¹²² 国連人口基金(2012) p. 12

¹²³ 厚生労働省(2011)「今後の高年齢者雇用に関する研究会報告書～生涯現役社会を目指して～」

て理解できない。なぜならば、会社側は高齢者の採用に難色を示し、社会保障による年金だけでは生活できないことから、体力と健康状態を見ながら、高齢者の身の丈に合った起業を推進すべきであり、生涯の目標に起業を明示し、計画的に生涯現役社会づくりを推進させることが必要であると筆者は考える。

武笠和夫によると、生涯現役には次のような柱が必要であると主張している。「自己実現とともに、社会参加し、生涯現役の活動をどのように行うかなどの哲学が必要であり、子どもたちに夢を与えることが大人の役割である。身体面の健康は言うに及ばず、家庭生活及び経済生活で精神面の健全な心の健康が大切である。経済を中心に高齢化、情報化、国際化の進む 21 世紀は自己責任が問われる時代であり、中高年齢者が活躍できる販売活動や、若者と中高年齢者とが共存できる起業のマッチング、自己実現などやりがいにつながる就職の推奨、コミュニティビジネスを通じた地域貢献などが必要である」¹²⁴と主張している。武笠が主張することは生涯の目標に生涯現役で働くことを描くことであり、筆者も同意見である。しかし、起業で成功することが困難であるため、起業の構造分析として、仲間関係を創り、仲間資本や支援者を得ることの必要性を学校教育などに普及させることが必要であると筆者は考えている。

楠本秀己は、やまぐち方式による生涯現役社会づくりの推進を提唱している。「『地域に出ていこう』『元気に働こう』『人生を楽しもう』の三つの基本目標のもと、すべての県民が高齢期を迎えても、健やかで自立した生活を送り、仕事やボランティア活動、生涯学習・スポーツなど、さまざまな分野でいきいきと活躍できる『生涯現役社会づくり』に向けた諸施策を、新たな視点も踏まえながら積極的に推進することが必要である」¹²⁵と主張している。楠本が主張するように生まれ育った地域に戻り、仲間関係の再構築を行うことによって生涯現役を

¹²⁴ 武笠和夫 (2005) pp. 39-41

¹²⁵ 楠本秀己 (2005) pp. 28-29

実現することは筆者もすばらしいと思う。しかし、高齢者が働こうとしても仕事がないことを考えると、さらに掘り下げて、県民に説明する必要があると考える。例えば、起業のための仲間関係づくりが必要であり、その中から仲間資本や支援者を見つけること、さらに生涯の目標に生涯現役を入れることなどの活動を地域で行うことが望ましいだろう。

清家篤によると「生涯現役社会への対応は高付加価値化が必要である。会社に依存する会社人間ではなく、高度な職業能力を有する”仕事人間”を活用する必要がある。したがって、これからの経営者は、会社よりも自身の生涯の目標に重きをおく仕事人間を、上手に活用していかなければならない。特に、仕事人間を年齢に関わりなく活用できる組織づくりについては、まさに経営者として手腕が問われる」¹²⁶と説明している。又、「労働条件の改善、定年延長、企業の制度改革など高齢化社会への対策を実施すること」も主張している¹²⁷。清家が仕事人間を年齢に関わりなく活用できる組織づくりを提唱している点については理解できる。しかし、生涯現役社会を実現する手段として、雇用にこだわっていることが問題である。雇用される以外に起業することが考えられ、仕事人間がその能力を活かした事業を興せるような社会を目指すべきであると筆者は考える。

江島優等は、「生涯現役を目指すならば、目先の現象への対応ではなく、50～100年先の成果を考えた確かな幼児教育の基本対策を作り、実施すれば、10～30年後には花が咲き始めるのではないか」¹²⁸と主張し、幼児期から生涯現役で働くことが可能な教育が必要だと説明している。江島はまさしく生涯の目標を主張しているのであって、筆者の考えと同じである。しかし、生涯の目標の内容が問題である。なぜならば、起業に必要なことを詳細に具体的に決めることによって、その項目を生涯の目標に明記できるのであって、単に起業すると記載した

¹²⁶ 清家篤（2006）pp. 4-5

¹²⁷ 清家篤（2005）p. 54

¹²⁸ 江島優, 石渡善紹, 細谷孝至 [他]（2005）pp. 14-15

だけでは実現できないからである。

横石知二は「葉っぱ事業として、徳島県で事業継続の必要」を実務で証明している¹²⁹。横石は生涯現役で起業することを実践したことについては評価できる。しかし、なぜ、葉っぱ事業が成功したかについての理論が不足している。横石だから事業が成功したと言わざる負えない。

大谷羊太郎は「定年年齢から仕事が楽しくなる」と説明している¹³⁰。生涯現役生活が実現できれば仕事が楽しくなることについては筆者も同意見である。しかし、定年年齢からどのようにして、生涯現役で働くか、又は起業するか説明がない。

荒和夫は「45歳が会社作りに大切な年齢であるとし、自分の人生をクールに自己点検すること」を提唱している¹³¹。中高年齢者が起業することの大切さを主張している点については筆者も同感である。しかし、起業の構造分析の説明がない。

大寺明は「安定した終身雇用時代が終わり、一つの会社で生涯働くことが難しいので、手に職をつけること」を提唱している¹³²。大寺は生涯の目標の必要性を主張しており、筆者も同意できる。しかし、だから、どのようにしたら起業できる又はどの様にして展開していくのかについての説明がない。

長門昇は「定年退職後も働き続け、健康と収入と生き甲斐を手に入れられる」と主張している¹³³。長門が主張するように定年退職後も働き続けることに意義を感じている点については同意できる。しかし、どのようにして、定年退職後も働き続けるのか、又、起業するための起業の理論については述べられていない。

田邊康雄はエンジニアを続けることを提唱している¹³⁴。田邊は筆者

¹²⁹ 横石知二 (2009) p. 5

¹³⁰ 大谷羊太郎 (2000) pp. 16-17

¹³¹ 荒和雄 (1992) p. 1

¹³² 大寺明 (2009) p. 3

¹³³ 長門昇 (1999) pp. 162-163

¹³⁴ 田邊康雄 (2007) p. 100

が主張している知恵の仲間であり、力の仲間になることを推奨している点については同意できる。しかし、起業家がいて、その仲間になることで、エンジニアの技術力が活かせることを説明していない。

山口宗秋は「生涯現役で過ごすためには永年企業で培ってきた経験と技術を定年退職後に活かすための準備の必要性」を主張している¹³⁵。山口は生涯の目標を組織で働いている時から描くことを主張しており、筆者も同意見である。しかし、生涯の目標を実行するために具体的にどのようにして起業するのかなど、起業のための具体的な手段の説明がない。

以上のように生涯現役のための起業や事業継続を提唱する意見は多いが、いずれも起業するための具体的な方法は書かれていない。

起業や事業継続を行うためには、中高年齢者が長年築き上げた彼ら自身の仲間関係の中で事業展開することが重要である。営利事業のほか、非営利事業、趣味・余暇関連活動の組織化（団体化）など幅広い領域の起業を対象とし、市場ニーズの大きい分野、成長性の高い領域を避けた地域密着型ニッチ市場が起業テーマとして相応しいと考えらる。中高年齢者が生涯の目標を描き、起業のための仲間関係づくりを実施することにより、多くの起業家が誕生し、生涯現役社会づくりが推進されると筆者は考える。

本論文が提唱している仲間づくりによる起業は、起業したい人のための起業理論である。

小括

現代社会で、生涯現役で働こうという意志があっても誰もが出来ることではない。実際に失業している人は必至に仕事を探しているが、家族を養っていくことができる年収を得られる職を見つけることは容易ではない。企業で終身雇用を望むのではなく、自らが起業すること

¹³⁵ 山口宗秋（2006）p. 120

によって、生涯現役で暮らすことが可能であれば、最も良い選択だと考えられる。実際にアンケート結果でも失業者であれ、経営者であれ、起業することで、生涯現役で暮らしたいと思っている人が多い。

これまでの事例研究にて、起業するためにはまず、自らの生涯の目標として、起業することをビジョンとして明確にイメージしなければならない。その上で、仲間関係を創り、その中で、起業仲間を見つけることによって、多くのしがらみを解決しながら、起業を成功に導くことができることが分かったことである。

しかし、今回の調査に於いて、失業者の多くは仲間が少なく、家族の協力も得られない状態になっており、既に仲間関係は崩壊に近い状況であることが分った。すなわち、起業が出来る環境に乏しいと言わざるを得ない。

日本が優秀な人材を優遇し、そうでない国民を派遣社員や契約社員、パート社員として冷遇してきた結果が、今回のアンケート結果として、改めて認識できた。言い換えれば、優秀でないとされた多くの国民が仲間関係を持たず、起業しようとしても仲間資本を得られない環境にあり、これらの状況が起業家率を世界最低にさせた原因であることが論証できた。

以上より、少しでも日本の起業家率を高めるためには、多くの人々が現役で働こうとする環境が必要である。ここで、失業者が現役で働くには、新たに職を見つけることが出来れば良いが、そうでない場合は、今までに構築してきた仲間関係を再生しながら、新たな仲間づくりをした上で、身の丈に合った起業を選択することが必要である。例えば、一人職人になることや、小さな食堂を開くこと、焼き芋屋などを小さな職業ではあるが、明確な生涯の目標を描き、築き上げた仲間関係の中でビジョンを掲げ、仲間資本も見つけて起業し、セカンドキャリアをスタートさせることによって現役で働くことができるのではないだろうか。

本章では起業できない人々が仲間関係を形成していないことを検証

したことになり、日本経済を支える底辺の人々が日本の起業家率を世界最低レベルに定着させている要因であると言わざるを得ない。

第5章 総括

本論文では仮説を「起業家は仲間関係の形成により、仲間資本を得て起業が可能になる」とした。その上で、仲間関係、仲間の分類、仲間資本、起業プロセス、生涯の目標とビジョンの定義を行った。さらにボランティア活動による仲間づくりが有効であることを示した。次に日本や海外の起業家に起業と仲間関係について、ヒアリング調査を行い、仮説が正しいことを確認した。さらに、徳島県の葉っぱ事業や長野県のおやき事業などの成功事例に対して、仲間づくりから起業し、事業を成功させるまでのプロセスを明らかにし、仲間づくりによる仲間資本の起業モデルが正しいことを立証した。起業の聖地である米国のシリコンバレーには強い団結力を持った幾つかの起業家支援グループが存在し、絶えず、新しいビジネスを立ち上げている。しっかりした仲間関係を形成し、仲間資本を得ることにより、起業という事業のスタートを確実に実行させることが分った。コスタリカや台湾での起業事例及びグラミン銀行の事例にて、女性や貧困層からも起業が可能であることが分った。

起業に関して、仲間には2つのタイプがある。1つは仲間関係に属する起業家と類似性を持つ仲間である。ボランティア活動や余暇を共に過ごす仲間達であり、情報交換ができる仲間であるが、起業に関して直接、関わることはない。もう1つは起業の原動力となる金・ビジョン・力・知恵、さらに支援者及び支援機関を備えた仲間集団としての仲間資本である。起業家と仲間資本は事業に関して相補性を持ち、お互いが相互共生している。これらの仲間は起業に際して生じる様々な「しがらみ」を除去していきながら、起業を成功させるために不可欠であることを本研究で明らかにした。

本研究から少しでも多くの起業家が誕生することによって、低迷していた起業家率を向上させる糸口になる可能性を帯びている。当然、

少しでも起業家率が高まると経済活性化に良い影響を与える可能性が生じる。しかし、現状の日本において、仲間資本を得て、起業を成功させるためには次のような幾つかの課題がある。

一、現代社会は仲間関係が崩壊し、組織社会ではコンピテンシーによる評価制度によって、組織内で仲間づくりを行うことが非常に困難な状態にあり、組織人として活動してきた人々の仲間関係は小さく限られたものになっている場合が多い。その為、組織社会の仕組みを変える必要がある。

二、日本は仲間関係が必要であるにも関わらず、人の価値を無視し、競争主義で、勝ち組と負け組という格差を生み出してきた。格差の広がり社会を不安定にする。だとすると、仲間関係を持たず、競争社会で勝ち残った一部のエリートが、日本を救うという議論は説得力に欠ける。今までの規模の拡大路線から、仲間関係づくりへ舵を取り、各々により強靱な体質を持たせることで、企業は世界へ進出し、その中で勝ち残っていくことが必要である。

三、多くの人に起業したいという気持ちを持たせること、それには、仲間関係の中で起業させたいというコンセンサスづくりが必要である。

四、仲間づくりによって、起業家が多くの優秀な起業支援者又は支援機関に遭遇できる機会を増やすような環境づくりが必要である。

五、多種多様な起業に対応するにはグローバルな仲間関係への拡大が必要である。

六、サラリーマンや公務員が仕事をしながら、将来の起業に際して必要な仲間づくりができるような積極的な支援政策を行うことが必要である。

七、若い時から、生涯の目標を描き、身の丈に合った、又は少し高めの仲間づくりを行い、自分自身も成長しながら、仲間関係を形成し、仲間資本を得ていくことが必要である。

これらの課題を主に教育分野と企業の組織社会で解決していくような仕組みを構築することが必要になってくる。

本論文は、現代日本の仲間関係が崩壊していく中で、これまでほとんど取り上げられていない仲間資本を根幹とした起業の理論を、実際に起業に成功した多くの起業家へ起業体験を持つ筆者が直接ヒアリングすることによって、情報を収集し、帰納法的に論じたものである。

本研究で得られた成果が、多くの起業を目指す者の参考となり、起業家率を上昇させるきっかけとなることを筆者は期待する。

付録

(付録1) コスタリカ共和国の紹介

コスタリカ共和国の面積は九州と四国を合わせたぐらいで人口は458万人、横浜市ぐらいに相当する小さな国である。軍隊を廃止し、永世中立国¹³⁶として宣言、中米和平に貢献したとしてオスカル元大統領がノーベル平和賞を受賞している。

主要産業は製造業、サービス業、農業に分類される。製造業はマイクロプロセッサ¹³⁷、集積回路¹³⁸、医療機器等の生産が主要品目になっている。サービス業は企業向けバックオフィス事業が米国向けのバイリンガル・コールセンター等で成長しており、観光客数も米国や欧州から増加傾向にある。農業はバナナ、パイナップル、コーヒー等の生産が多い。

コスタリカは2010年に女性大統領としてLaura Chinchillaが就任し、国会議員57名中22名、約39%が女性議員である¹³⁹。女性議員の比率は世界10位と上位ランクを示しており、女性の参画が大変進んでいる。さらに、国立女性研究所は全国の市役所に女性課を設置している。起業家支援として、2010年には女性銀行¹⁴⁰が設立され、2011年には日本人ボランティアの共同事業で女性零細起業家組合”Yukari”がスタートした。サンホセ市役所女性課では2011年から5か年計画で女性の経済自立・起業支援を目的にプロジェクトがスタートした。女性起業家への情報提供、研修機会の提供、商品販売の機会を提供するなどのサービスを提供し、銀行・大蔵省・労働省・NGO・市議会などが総

¹³⁶ 永世中立国はオーストリア、スイス、トルクメニスタン、カンボジア、コスタリカ、リヒテンシュタインである。ベルギーとルクセンブルクは廃止している。

¹³⁷ コンピュータなどに搭載されるCPU等である。インテルの工場は日本向けも生産している。

¹³⁸ 半導体製造会社はウエハー上に回路を形成し、切断しパッケージ後に検査を行う。

¹³⁹ Laura Chinchilla (2012)

¹⁴⁰ コスタリカ国立銀行の開発部が2010年に独立した会社

合的に支援体制を構築している。

コスタリカでの法人は年間売上がある一定額に達しなければ税金を払う必要がない、いわゆる免税制度を採用している。渋谷ゆかり(2011)によるとサンホセ市役所女性課の仕事で最も重要なことは「あなた達は必ず成功する」、「大丈夫だから」、「さあ、始めるよ」ということを女性起業家に言い続けることだと説明している。コスタリカ人は「男性と女性は半数であり、だから仕事も半数だ。」と明快に答えている。サンホセ市役所では3つの女性起業家講座がある。Nacional 銀行講座(4 か月間)、Popular 銀行講座(7 週間)、政府系中小企業支援機構 PRNAMYPE 講座(4 か月)を実施している¹⁴¹。

コスタリカにて女性起業家数人にインタビューを2012年8月11日～18日、通訳 Carlos Vasquez Chacon を同行して実施した。

¹⁴¹ 渋谷ゆかり (2012) p. 22

(付録2) 生涯現役社会づくりのアンケート調査の結果図表

付表 4-1 東京・事業家グループの回答者の属性

	基本状況（東京・事業家グループ）	比率（%）
(1) 年齢	①65歳以上	14.7
	②60歳以上65歳未満	15.5
	③55歳以上60歳未満	14.0
	④50歳以上55歳未満	14.7
	⑤45歳以上50歳未満	41.1
(2) 性別	①男	72.1
	②女	27.9
(3) 健康状態	①そう思う	50.4
	②ややそう思う	20.2
	③どちらとも言えない	18.6
	④あまりそう思わない	7.8
	⑤そう思わない。	3.1
(4) 学歴	①高卒	16.3
	②大卒	57.4
	③大学院修士課程修了	12.4
	④大学院博士課程修了	9.3
	⑤その他	4.7
(5) 45歳以前の職歴	①主婦または職歴なし	3.1
	②パート	6.2
	③自営業（弁護士、会計士、開業医などを含む）	14.0
	④正社員・公務員・教師・勤務医	49.6
	⑤会社役員	20.9
	⑥その他	6.2
(6) 45歳以降の職歴	①主婦または職歴なし	3.1
	②パート	9.3
	③自営業（弁護士、会計士、開業医などを含む）	13.2
	④正社員・公務員・教師・勤務医	43.4
	⑤会社役員	26.4
	⑥その他	4.7
(7) 転職経験	①転職経験あり	45.0
	②転職経験なし	55.0
(8) 転業経験	①転業経験あり	18.6
	②転業経験なし	81.4
(9) 年収	①1000万円以上	26.4
	②700万円以上1000万円未満	32.6
	③500万円以上700万円未満	30.2
	④300万円以上500万円未満	7.0
	⑤300万円未満	3.9
(9) 家族構成	①独身	18.6
	②単身赴任または独居（既婚者）	6.2
	③夫婦二人で同居	22.5
	④夫婦+子供で同居	46.5
	⑤夫婦+子供夫婦で同居	3.1
	⑥その他（ ）	3.1
(10) 起業経験	①起業経験あり	41.1
	②起業経験なし	55.8

付表 4-2. 東北・求職者グループの回答者の属性

	基本状況（東北・求職者グループ）	比率（%）
(1) 年齢	①65歳以上	3.2
	②60歳以上65歳未満	8.7
	③55歳以上60歳未満	18.3
	④50歳以上55歳未満	62.7
	⑤45歳以上50歳未満	7.1
(2) 性別	①男	66.7
	②女	33.3
(3) 健康状態	①そう思う	41.3
	②ややそう思う	50.0
	③どちらとも言えない	8.7
	④あまりそう思わない	0.0
	⑤そう思わない。	0.0
(4) 学歴	①高卒	38.1
	②大卒	56.3
	③大学院修士課程修了	2.4
	④大学院博士課程修了	0.8
	⑤その他	2.4
(5) 45歳以前の職歴	①主婦または職歴なし	5.6
	②パート	15.1
	③自営業（弁護士、会計士、開業医などを含む）	3.2
	④正社員・公務員・教師・勤務医	75.4
	⑤会社役員	0.8
	⑥その他	0.0
(6) 45歳以降の職歴	①主婦または職歴なし	3.2
	②パート	19.0
	③自営業（弁護士、会計士、開業医などを含む）	0.8
	④正社員・公務員・教師・勤務医	76.2
	⑤会社役員	0.8
	⑥その他	0.0
(7) 転職経験	①転職経験あり	41.3
	②転職経験なし	58.7
(8) 転業経験	①転業経験あり	84.1
	②転業経験なし	15.9
(9) 年収	①1000万円以上	0.0
	②700万円以上1000万円未満	0.8
	③500万円以上700万円未満	34.1
	④300万円以上500万円未満	40.5
	⑤300万円未満	24.6
(9) 家族構成	①独身	25.4
	②単身赴任または独居（既婚者）	16.7
	③夫婦二人で同居	15.9
	④夫婦+子供で同居	22.2
	⑤夫婦+子供夫婦で同居	4.0
	⑥その他（ ）	15.9
(10) 起業経験	①起業経験あり	14.3
	②起業経験なし	85.7

付表 4-3. 東北・求職者グループの生涯現役で働きたくない理由

	生涯現役で働きたい理由 (東北・求職者グループ)	比率 (%)
・体力的に無理だから	①そう思う	18.9
	②ややそう思う	28.3
	③どちらとも言えない	35.8
	④あまりそう思わない	13.2
	⑤そう思わない	3.8
・時間を余興や趣味などに使いたいから	①そう思う	20.8
	②ややそう思う	54.7
	③どちらとも言えない	11.3
	④あまりそう思わない	11.3
	⑤そう思わない	1.9
・自分に合う仕事が見つかりそうにないから	①そう思う	15.1
	②ややそう思う	11.3
	③どちらとも言えない	26.4
	④あまりそう思わない	22.6
	⑤そう思わない	24.5
・働いてもたいした収入にならないから	①そう思う	0.0
	②ややそう思う	39.6
	③どちらとも言えない	30.2
	④あまりそう思わない	28.3
	⑤そう思わない	1.9

付表 4-4. 東京・事業家グループの生涯現役で働きたい理由

	生涯現役で働きたい理由 (東京・事業家グループ)	比率 (%)
現在の職場は生涯現役で働くことができる。	①そう思う	20.9
	②ややそう思う	16.3
	③どちらとも言えない	23.3
	④あまりそう思わない	12.4
	⑤そう思わない	27.1
今の職場を定年退職しても他の職につくことができる。	①そう思う	15.5
	②ややそう思う	11.6
	③どちらとも言えない	38.8
	④あまりそう思わない	14.7
	⑤そう思わない	19.4
今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である。	①そう思う	22.5
	②ややそう思う	25.6
	③どちらとも言えない	20.9
	④あまりそう思わない	14.7
	⑤そう思わない	16.3
今の体力なら生涯現役で働くことができる。	①そう思う	24.8
	②ややそう思う	33.3
	③どちらとも言えない	24.8
	④あまりそう思わない	12.4
	⑤そう思わない	4.7
今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない。	①そう思う	41.9
	②ややそう思う	24.0
	③どちらとも言えない	23.3
	④あまりそう思わない	9.3
	⑤そう思わない	1.6
今の日本は生涯現役で働ける社会になっている。	①そう思う	3.1
	②ややそう思う	6.2
	③どちらとも言えない	24.8
	④あまりそう思わない	40.3
	⑤そう思わない	25.6

付表 4-5. 東北・求職者グループの生涯現役で働きたい理由

	生涯現役で働きたい理由 (東北・求職者グループ)	比率 (%)
現在の職場は生涯現役で働くことができる。	① そう思う	0.0
	② ややそう思う	16.7
	③ どちらとも言えない	33.3
	④ あまりそう思わない	17.5
	⑤ そう思わない	32.5
今の職場を定年退職しても他の職につくことができる。	① そう思う	8.7
	② ややそう思う	7.9
	③ どちらとも言えない	24.6
	④ あまりそう思わない	25.4
	⑤ そう思わない	33.3
今持っている技術・技能でも生涯現役で働くのに十分である。	① そう思う	0.0
	② ややそう思う	0.0
	③ どちらとも言えない	42.1
	④ あまりそう思わない	16.7
	⑤ そう思わない	41.3
今の体力なら生涯現役で働くことができる。	① そう思う	8.7
	② ややそう思う	33.3
	③ どちらとも言えない	32.5
	④ あまりそう思わない	16.7
	⑤ そう思わない	8.7
今の家庭環境なら生涯現役で働くのに問題はない。	① そう思う	25.4
	② ややそう思う	24.6
	③ どちらとも言えない	25.4
	④ あまりそう思わない	7.9
	⑤ そう思わない	16.7
今の日本は生涯現役で働ける社会になっている。	① そう思う	0.0
	② ややそう思う	0.0
	③ どちらとも言えない	24.6
	④ あまりそう思わない	51.6
	⑤ そう思わない	23.8

付表 4-6. 東京 事業家グループの新しい事業を興してみたい理由

	新しい事業を興したい理由 (東京・事業家グループ)	比率 (%)
もっと収入を増やしたいから	① そう思う	50.0
	② ややそう思う	9.6
	③ どちらとも言えない	26.9
	④ あまりそう思わない	7.7
	⑤ そう思わない	5.8
自分の知識・技術・技能を生かすことができる	① そう思う	48.1
	② ややそう思う	31.5
	③ どちらとも言えない	18.5
	④ あまりそう思わない	1.9
	⑤ そう思わない	0.0
これまで蓄積した人脈を生かすことができるか	① そう思う	46.3
	② ややそう思う	33.3
	③ どちらとも言えない	14.8
	④ あまりそう思わない	5.6
	⑤ そう思わない	0.0
やりがいのある新しい事業を見つけたから	① そう思う	48.1
	② ややそう思う	17.3
	③ どちらとも言えない	21.2
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	13.5
社会の役に立ちたいから	① そう思う	75.0
	② ややそう思う	19.2
	③ どちらとも言えない	5.8
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	0.0

付表 4-7. 東京 事業家グループの新しい事業を興してみたくない理由

	新しい事業を興したくない理由 (東京・事業家グループ)	比率 (%)
体力的・精神的に無理だから	① そう思う	20.3
	② ややそう思う	39.2
	③ どちらとも言えない	16.5
	④ あまりそう思わない	10.1
	⑤ そう思わない	13.9
リスクを負うのが嫌だから	① そう思う	36.3
	② ややそう思う	30.0
	③ どちらとも言えない	12.5
	④ あまりそう思わない	2.5
	⑤ そう思わない	18.8
魅力ある事業が見つかっていないから	① そう思う	46.3
	② ややそう思う	13.8
	③ どちらとも言えない	16.3
	④ あまりそう思わない	5.0
	⑤ そう思わない	18.8
事業資金の調達が難しいから	① そう思う	43.8
	② ややそう思う	26.3
	③ どちらとも言えない	10.0
	④ あまりそう思わない	5.0
	⑤ そう思わない	15.0
現在の仕事に満足しているから	① そう思う	18.8
	② ややそう思う	28.8
	③ どちらとも言えない	31.3
	④ あまりそう思わない	12.5
	⑤ そう思わない	8.8
家族の協力が得られないから	① そう思う	5.1
	② ややそう思う	10.3
	③ どちらとも言えない	19.2
	④ あまりそう思わない	16.7
	⑤ そう思わない	48.7

付表 4-8. 東北・求職者グループの新しい事業を興してみたい理由

	新しい事業を興したい理由 (東北・求職者グループ)	比率 (%)
もっと収入を増やしたいから	① そう思う	23.8
	② ややそう思う	28.6
	③ どちらとも言えない	14.3
	④ あまりそう思わない	14.3
	⑤ そう思わない	19.0
自分の知識・技術・技能を生かすことができる	① そう思う	42.9
	② ややそう思う	38.1
	③ どちらとも言えない	19.0
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	0.0
これまで蓄積した人脈を生かすことができるか	① そう思う	28.6
	② ややそう思う	23.8
	③ どちらとも言えない	47.6
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	0.0
やりがいのある新しい事業を見つけたから	① そう思う	14.3
	② ややそう思う	61.9
	③ どちらとも言えない	23.8
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	0.0
社会の役に立ちたいから	① そう思う	9.5
	② ややそう思う	71.4
	③ どちらとも言えない	19.0
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	0.0

付表 4-9. 東北・求職者グループの新しい事業を興してみたくない理由

	新しい事業を興したくない理由 (東北・求職者グループ)	比率 (%)
体力的・精神的に無理だから	① そう思う	23.5
	② ややそう思う	32.9
	③ どちらとも言えない	0.0
	④ あまりそう思わない	8.2
	⑤ そう思わない	35.3
リスクを負うのが嫌だから	① そう思う	36.5
	② ややそう思う	21.2
	③ どちらとも言えない	18.8
	④ あまりそう思わない	12.9
	⑤ そう思わない	10.6
魅力ある事業が見つからないから	① そう思う	23.5
	② ややそう思う	23.5
	③ どちらとも言えない	18.8
	④ あまりそう思わない	22.4
	⑤ そう思わない	11.8
事業資金の調達が難しいから	① そう思う	43.5
	② ややそう思う	21.2
	③ どちらとも言えない	11.8
	④ あまりそう思わない	12.9
	⑤ そう思わない	10.6
現在の仕事に満足しているから	① そう思う	0.0
	② ややそう思う	9.4
	③ どちらとも言えない	8.2
	④ あまりそう思わない	45.9
	⑤ そう思わない	36.5
家族の協力が得られないから	① そう思う	9.4
	② ややそう思う	16.5
	③ どちらとも言えない	37.6
	④ あまりそう思わない	20.0
	⑤ そう思わない	16.5

付表 4-10. 東京・事業家グループの家族から支持されると思いますか参照

	支援策に対する要望 (東京・求職者グループ)	比率 (%)
もし起業した場合、家族から支持されると思いますか。	① そう思う	24.8
	② ややそう思う	24.0
	③ どちらとも言えない	29.5
	④ あまりそう思わない	14.7
	⑤ そう思わない	7.0
もしあなたが起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか。	① そう思う	55.8
	② ややそう思う	44.2
	③ どちらとも言えない	0.0
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	0.0
もしあなたが起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか。	① そう思う	33.3
	② ややそう思う	66.7
	③ どちらとも言えない	0.0
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	0.0
もしあなたが起業した場合、商工会議所や起業支援団体から支援を受けられますか又は受けようと思っ ていますか。	① そう思う	10.9
	② ややそう思う	14.0
	③ どちらとも言えない	45.0
	④ あまりそう思わない	11.6
	⑤ そう思わない	18.6
のれん分け制度があると、45歳以上の起業者が 増えると思いますか。	① そう思う	31.8
	② ややそう思う	33.3
	③ どちらとも言えない	24.0
	④ あまりそう思わない	7.8
	⑤ そう思わない	3.1

付表 4-11. 東北・求職者グループの起業時に家族から支持されるか

	支援策に対する要望 (東北・求職者グループ)	比率 (%)
もし起業した場合、家族から支持されると思いますか。	① そう思う	0.8
	② ややそう思う	9.5
	③ どちらとも言えない	27.0
	④ あまりそう思わない	37.3
	⑤ そう思わない	25.4
もしあなたが起業した場合、親戚や友達の中に支援してくれる人はいますか。	① そう思う	19.8
	② ややそう思う	80.2
	③ どちらとも言えない	0.0
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	0.0
もしあなたが起業した場合、働いていた又は現在働いている会社から支援が得られますか。	① そう思う	7.9
	② ややそう思う	92.1
	③ どちらとも言えない	0.0
	④ あまりそう思わない	0.0
	⑤ そう思わない	0.0
もしあなたが起業した場合、商工会議所や起業支援団体から支援を受けられますか又は受けようと思っ ていますか。	① そう思う	15.9
	② ややそう思う	19.0
	③ どちらとも言えない	19.0
	④ あまりそう思わない	19.8
	⑤ そう思わない	26.2
のれん分け制度があると、45歳以上の起業者が 増えると思いますか。	① そう思う	0.0
	② ややそう思う	17.5
	③ どちらとも言えない	42.1
	④ あまりそう思わない	30.2
	⑤ そう思わない	10.3

(付録2) 国の創業支援

国の創業支援は主に厚生労働省¹⁴²と経済産業省によって推進されている。厚生労働省はこれからビジネスを始めようとしている方への創業支援として、助成金支援と起業したい女性や起業した女性の支援を主に行っている。

受給資格者創業支援助成金の受給条件は次の通りである。雇用保険の受給資格者で算定基礎期間が5年以上、法人等の設立時の事前届け出、支給残日数が残っている、受給資格者が法人業務に従事、出資、代表者であること、3か月以上事業を行っていること、設立1年以内に一般被保険者の労働者を雇い、雇用保険の適用事業主になる条件を全て満たして支援助成金の支給が実現する。支援金は創業に要する経費の3分の1で上限が150万円まで、上乗せ分として、創業1年以内に2名雇用すると50万円まで支給される。

地域再生中小企業創業助成金の受給条件は次のようになる。地域再生事業として、雇用情勢が悪い地域¹⁴³で重点産業分野¹⁴⁴に該当する事業に法人の設立または個人事業を開業して、一般被保険者2名以上を雇用した場合に経費及び労働者の雇入れに助成金が支給される。受給額は条件によって最大500万円まで、一般被保険者の雇入れは第1種の場合は60万円¹⁴⁵で100人分まで支給される。

女性起業向けサービス事業として、起業したい女性や起業した女性を応援するために、「わたしと起業.com」タイトルのホームページを開設している。さらに駆け出し女性起業家に先輩助言者を紹介するためのメンター¹⁴⁶紹介サービス事業を運営している。

以上で見てきたように、厚生労働省の創業支援事業は、雇用保険の

¹⁴² 厚生労働省（2013）「これからビジネスを始めようとしている方へ」

¹⁴³ 第1種地域対象県は北海道、青森、岩手、秋田、高知、長崎、熊本、宮崎、鹿児島、沖縄、第2種地域対象県は宮城、山形、福島、奈良、和歌山、鳥取、島根、愛媛、福岡、佐賀、大分である。

¹⁴⁴ 対象県によって異なるが、飲食料品小売業、飲食店、社会保険・社会福祉・介護事業が多い。

¹⁴⁵ 第2種の場合は30万円

¹⁴⁶ 業務内外で直面する様々な問題について、相手のことを理解しながらメンタリングする先輩のこと。

受給資格者向けの助成と地域再生支援への助成の二本柱からなっている。前者の助成条件は、明らかに被雇用者が職を失って或いは自ら会社をやめて間もない時期に事業を興す場合を想定して、設定されている。雇用保険が資金源となっているが、受給資格者本人の創業に加え、新たな雇用創出を狙った一石二鳥の政策効果が期待される。ただ、上乘せ分を含んでも金額的に200万円までなので、一般被保険者の労働者を雇うほどの事業規模を考えれば、創業資金への支援効果は限定的なものである。後者は、地域経済の衰退を食い止める意思の現れと言えるが、そのような地域では、市場ニーズの開拓が困難であり、創業リスクも大きいので、この支援は創業による地域振興策として評価できるものである。図2-57と図2-64に示すように、東京・事業家グループと求職者グループの両方とも、起業・事業継続に必要な支援体制の整備項目について、「資金調達へのサポート」を最も多く挙げている。これは、起業したばかりの高齢者が資金的に大きな困難に直面する社会経済環境を反映した意識と言えよう。今後は、中高年齢者の創業支援に特定した助成金の設立などより強力な促進策が求められている。

経済産業省による起業家支援は任務として民間の経済活力の向上及び対外経済関係の円滑な発展を中心とする経済及び産業の発展を図ることである。経済産業省による2012年度中小企業支援計画の中で、起業・新事業展開しやすい環境の整備を行うとし、新規事業活動促進支援事業、地方力活用新事業創出支援事業、中小企業活路開拓調査・実現化事業を計画している。具体的には外局の中小企業庁、地方支分部局¹⁴⁷、所管独立行政法人である中小企業基盤整備機構が実行している。今後は経済及び産業の発展を図ることだけではなく、社会貢献や生き甲斐を感じさせるような環境を整え、多くの人に起業したいという気持ちを持たせることが求められている。

中小企業庁による創業支援は、経営サポート「創業・ベンチャー支

¹⁴⁷ 北海道経済産業局、東北経済産業局、関東経済産業局、中部経済産業局、近畿経済産業局、中国経済産業局、四国経済産業局、九州経済産業局がある。沖縄は沖縄総合事務局経済産業部が管轄している。

援」として、資金調達、情報提供等で支援している。ホームページでは新着情報やトピックス、よくある質問、リンク、広報冊子を掲載しており、各種団体へ繋がるようにしている。

中小企業庁の地方支分部局は地元密着型の支援を行っている。中小企業支援に関する新着情報をまとめて、各都道府県の関係者へ情報を提供している。また、新事業活動促進支援補助金の公募及び審査、採択を実施し、地元企業を応援・支援をしている。

例えば、公益財団法人東京都中小企業振興公社の創業支援事業は、創業を考えている人や創業間もない方を対象に創業の場の提供やセミナーの開催・助言などの総合的な支援を行っている。具体的には TOKYO 起業塾、新しい事業プランの評価・事業化支援、公社の創業支援施設、インキュベータオフィス情報、学生起業家育成支援等である。

公益財団法人神奈川産業振興センターでは、ワンストップ経営総合相談、ビジネスプラン発表の場の提供としてビジネスオーデイションの開催、設備投資に対する支援、ベンチャー企業に対する支援、インキュベータ入居企業への支援等がある。公益財団法人横浜起業経営支援財団では、特に女性起業家の応援に力を入れており、セミナー・イベントや女性専用スタートアップオフィス、女性起業家・経営者向けメンター事業等を行っている。公益財団法人川崎市産業振興財団では地域に蓄積された技術、人材その他の産業資源を活用して、個人による創業や新たな企業の設立及び新製品の開発などの新分野進出を促進するため、起業の啓発、起業へのアドバイスやノウハウの提供、ビジネスプランの発表の場の提供などの支援を行っている。具体的には、SOHOビジネス支援、新産業創造センター、元気な企業家育成支援、各種相談窓口、かわさき起業家オーデイション、川崎市中小企業外国出願支援事業、空きオフィス情報の提供等を行っている。今後は資金やオフィスなどハード面の支援よりは、社会参加や生き甲斐を感じられるようなソフト面の支援が求められる。

中小機構は国や都道府県、民間支援機関を結び、プロジェクトマネ

ージャーとして創業者支援をトータルコーディネートする役割を持っていると言える。すなわち、日本の高齢起業家が育成され、成功を収めるかどうかの重要な鍵を握っていると言える。

経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課は、アニメ産業コア人材育成事業を推進するためにアジアコンテツ人材ネットワーク構築事業が推進されている。本来はアニメ産業を育成するための事業であったかも知れないが、地域の支援者を育成するためのビジネスモデルマニュアルを作成した。地域の支援者は人材ネットワークに関するプロジェクト型起業家とも言えるのではないだろうか。商店街の起業家などは従来型の創業方式で支援できるのに対して、地域支援によって誕生した起業家は最新のIT技術を駆使し、既存の知見者を取りまとめながら、新規市場を開拓する未来型の起業家であり、国内のみならず、世界を視野に入れたグローバル起業家とも言える。

地域の支援者に必要な3大要素は、「よそもの」、「わかもの」、「ばかもの」である。「よそもの」とは、組織や企業など第三者と接点があり、外部の視点や意見を柔軟に取り入れることができる人物である。「わかもの」とは、実年齢には関係しない。行動力があり、バイタリティを備え、未来の姿をイメージできる人物である。「ばかもの」とは、既成概念や組織の常識にとらわれることがなく、革新的なアイデアを生み出せる人物である。これらの3大要素を有する人物が地域の支援者となり、多くの人や組織を巻き込み、地域での中高年齢者の起業・事業継続プロジェクトを推進可能なのである。

地域支援者業務の特徴は、組織内の問題解決や改善することだけでなく、これまでとは異なった手法を取り入れ、外部の力を借りて全く新しいネットワークを構築する現状を打破する改革であり、そのプロジェクトを立案・実行するマネージャーである。地域の支援者として活躍できる環境と条件は「ポジション」、「気質」、「行動」である。中高年齢者の起業・事業継続を推進するためには中高年齢者にアドバイスできる「ポジション」と中高年齢者をプロデュースするという強い

「気質」、そして、「行動」できることが必要になる。「ポジション」とは、団体や組織に属し、外部の関係先と接触することが可能で、企画立案や決定の権限を持っていることである。組織の末端のポジションであっても現場を任され、独自のアイデアを生み出し、実行することが可能な場合もある。中小企業の経営者で社歴が長く、経営も安定し、組合の長や地域活動のリーダーを務めている経営者も多い。横のつながりや関連業界とのつながり、自治体や商工会議所などの接点も持ち、多くの情報を入手できる環境にあるので適したポジションにあると言える。「気質」とは、異質なバックグラウンドを持つ組織や個人を尊重し、受け入れることが可能で、協力して新しいことを生み出そうという発想で、創造性を豊かにできる気質のことで異質のチームをまとめるためには不可欠な要素である。「行動力」とは、さまざまな障壁を乗り越えられるだけの時間や労力を費やすエネルギーを持ち、知識を得るために個人能力を超える努力を惜しまず、業務の範囲を乗り越えるチャレンジ力を備え、やってから考えようとするアグレッシブに行動し、他者の力を積極的に借りる柔軟な行動力のことである。

以上のように国の起業家支援は多種多様な活動が実施されているが、創業資金支援や起業相談、会社設立の方法、納税説明など一般的な解説が多く、個々の起業家を強力に支援し、利益を出せるまで支援する活動はない。これから起業する人を確実にバックアップする国の機関が必要だと思われる。

参考文献

[日本語文献]

- 青砥宏治、倉重光宏（2008）「新技術創生型コンソーシアムによるプラズマテレビの開発成功要因分析」『映像情報メディア学会誌：映像情報メディア 62(6)』映像情報メディア学会，2008年6月 pp. 943-949，
- 赤岡功（1996）「高齢ホワイトカラー従業員の継続雇用条件に関する調査研究」『調査研究報告書』雇用・能力開発機構，1996年10月 pp. 40-63
- 秋庭太（2008）「ベンチャー創業初期における企業家と外部協力者の相互作用プロセス～アニコムインターナショナル株式会社のビジネスモデル構築とネットワーク～」『日本ベンチャー学会誌（No.12）』日本ベンチャー学会，2009年9月 p. 5
- 秋山義継（2007）「ベンチャー企業の経営に関する一考察」『拓殖大学経営経理研究 80』拓殖大学，2007年3月 pp. 47-76
- 芦塚格（2007）「大学発ベンチャー企業の事例に関する一考察：クリングルファーマ株式会社における理念の意義」『商経学叢 54(1)』近畿大学，2007年7月 pp. 91-112
- 阿部圭司（2005）「コミュニティ・ビジネスへの起業支援に関する一考察：岩船地域の事例」『産業研究 41(1)』高崎経済大学，2005年10月 pp. 59-70
- 阿部隆夫、八森章（2006）「信州大学繊維学部における技術教育：MOT教育と起業の試み」『工学・工業教育研究講演会講演論文集 平成18年度』日本工学教育協会，2006年7月 pp. 262-263，
- 阿部弘之（2009）「少子化と中高年者によるボランティアの新たな役割」『CUC Policy Studies Review (No.22)』千葉商科大学，2009年3月 pp. 2-20
- 天川正士、近藤正幸（2006）「公的応用研究機関における起業支援制度の技術ベンチャー創出への効果」『年次学術大会講演要旨集 21(1)』研究・技術計画学会，2006年10月 pp. 491-494
- 雨宮孝子、小谷直道、和田敏明編著（2002）『ボランティア・NPO』中央法規出版
- 新雅史（2012）『商店街はなぜ滅びるのか』光文社
- 荒和雄（1992）『生涯現役でありたいあなたに四十五歳からの会社作り-第二の人生・自分の小さな会社を持ちなさい』PHP研究所

- 有澤博（2005）「画像解析技術とモーションキャプチャへの応用：大学発ベンチャの起業を背景として」『映像情報メディア学会誌：映像情報メディア 59(7)』映像情報メディア学会，2005年7月 pp.962-965
- 安保邦彦（2003）「ドイツにおける起業支援策(上)」『東邦学誌 32(2)』愛知東邦大学，2003年12月 pp.17-28
- 安立清史（2006）「非営利組織(NPO)理論の社会的検討」『人間科学共生社会学 5』九州大学，2006年2月 pp.1-15
- 飯田永久（2006）「わが国における MOT 教育の課題」『吉備国際大学政策マネジメント学部研究紀要(2)』吉備国際大学，2006年3月 pp.7-12
- 家森幸男（2000）『「長寿食」世界探検記』講談社
- 石井正純（2002）「インタビュー記事」『主な講演』AZCA、2002年9月 pp.3-7
- 石津孝義（1999）「企業ライブラリーとナレッジマネジメント」『記録管理学会誌(39)』記録管理学会，1999年9月 pp.14-29
- 石津孝義（2003）「知識経済時代に向けての日本再生と図書館の役割」『レコード・マネジメント：記録管理学会誌(46)』記録管理学会，2003年3月 pp.33-52
- 石田英夫（2004）「サービス業における起業家精神：青梅慶友病院と大塚宣夫氏」『流通科学研究 4(1)』中村学園大学，2004年10月 pp.57-71
- 石田英夫（2004）「流通サービス業における起業家とベンチャー成長に関する研究」中村学園大学，『流通科学研究 4(1)』，2004年10月 p.1
- 石田英夫（2005）「起業家の成功要因の分析：起業家の面接調査とアンケート調査の結果から」『流通科学研究 5(1)』中村学園大学，2005年9月 pp.3-15
- 石田英夫（2005）「起業家の要件と育成可能性：起業家とプロフェッショナル・マネジャーの面接記録から」『流通科学研究 4(2)』中村学園大学，2005年3月 pp.37-52
- 石田英夫（2005）「流通サービス業における起業家とベンチャー成長に関する研究」『流通科学研究 5(1)』中村学園大学，2005年9月 p.1
- 石田英夫（2006）「組織変革者と起業家」『流通科学研究 6(1)』中村学園大学，2006年9月 pp.17-31
- 石田英夫（2007）「起業家・組織変革者・プロフェッショナル：イノベーションの担い手」『流通科学研究 6(2)』中村学園大学，2007年3月 pp.3-14
- 石田英夫（2003）「起業家とプロフェッショナル・マネジャー：面接記録」『流通科学研究 3(1)』

- 中村学園大学, 2003年10月 pp. 3-22
- 石田英夫 (2003) 「起業家とベンチャーの成長に関する覚え書き」 『流通科学研究 2(2)』
中村学園大学, 2003年3月 pp. 67-81
- 石原綾菜 (2012) 「日本における成果主義制度の問題点と今後の在り方」 『明治大学卒業論文・加藤ゼミ』 明治大学 pp. 10-11
- 泉雅博 (2006) 「近世内陸地域における塩の流通と起業：甲斐を中心に」 『跡見学園女子大学文学部紀要 39』 跡見学園女子大学, 2006年3月 pp. 73-97
- 井関邦敏 (2007) 「長寿県から腎不全多発地域へ：沖縄県の現状と対策」 『慢性腎臓病対策を進めるために～地域での取り組みから学ぶこと～』 第50回日本腎臓学会、2007年5月 p. 202
- 磯辺剛彦 (2003) 「世界から見た日本のベンチャー活動」 『流通科学研究 3(1)』 中村学園大学, 2003年10月 pp. 145-159
- 磯辺剛彦 (1998) 「起業プロセスの社会的アプローチ：ポピュレーション・エコロジーと制度理論」 『三田商学研究 41(5)』 慶應義塾大学, 1998年12月 pp. 39-66
- 逸見純昌、森本三男編 (1999) 『実践経営の課題と経営教育』 学文社
- 尹東燮 (2005) 「起業家の志向性および学習志向性と企業業績に関する研究：韓国の製造企業に対する実証分析」 『日本経営学会誌 (15)』 日本経営学会, 2005年11月 pp. 69-82
- 伊藤崇之 (2006) 『木の葉、売ります。-ベンチャーに見る日本再生へのヒント-』
(株)ケー・ユー・ティー
- 伊藤雅之 (2008) 「農村女性起業におけるホームページ活用の意識効果に関する考察」 『総合政策論集：東北文化学園大学総合政策学部紀要 7(1)』 東北文化学園大学, 2008年3月 pp. 21-32
- 伊藤裕 (2011) 「腎臓内分泌代謝内科受診の皆様へ」 『受診されるみなさま』 慶應義塾大学医学部内科学教室 pp. 1-3
- 稲葉陽二 (2014) 『ソーシャル・キャピタル入門』 中公新書
- 五百井俊宏 (2000) 「千葉工業大学とNFTEにおけるPM教育：プロジェクトマネジメント教育調査第1報」 『プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集 2000(秋季)』 プロジェクトマネジメント学会, 2000年9月 pp. 95-98,
- 今井寿子 (2014) 「新技術分野における技術者コミュニティの形成と技術標準」 『年次学術大会講演要旨集 29』 研究・技術計画学会, 2014年10月 pp. 819-822
- 今井朗子、樽川通子、岩田康子 [他] (2004) 「オープンカレッジ・パネルディスカッション

- 「女性起業家に学ぶ街おこし・村おこし・自分おこし」 『地域総合研究 5』松本大学,
2005年6月 pp. 361-389
- 今井朗子、座光寺良子、宮坂安壽恵 [他] (2006) 「女性起業家に学ぶ：自己表現と自分起こ」
『地域総合研究 6』松本大学, 2006年6月 pp. 329-351
- 伊與田覺 (2000) 『論語のはなし』興譲文庫
- 上田真士 (2011) 「40歳以降に起業した起業家のモチベーションの考察：7人の起業家の場合」
『経営行動科学学会年次大会：発表論文集 (14)』経営行動科学学会, 2011年11月 pp. 348-353
- 上西英治 (2007) 「マイクロファイナンスの意義とその課題ーグラミン銀行を事例とした論点整理ー」
『地域政策研究 10(2)』高崎経済大学地域政策学会, 2007年11月 pp. 63-75
- 植村省三 (1993) 『日本的経営組織』文真堂
- 牛越博文 (2010) 『これだけは知っておきたいドラッカー』文藝春秋
- 江浦茂、江田英雄 (2007) 「起業実践に基づいた産業創成学の研究手法と人材育成：産業創成人材育成と産業創成学の構想」 『年次学術大会講演要旨集 22』研究・技術計画学会,
2007年10月 pp. 756-759
- 江島優、石渡善紹、細谷孝至 [他] (2005) 「座談会 生涯現役社会づくりへ!」 『月刊経営士』 634
pp. 14-17
- 圓川隆夫、伊藤謙治、梅室博行 (1995) 「高齢ホワイトカラーの労働移動にともなう能力評価と能力開発に関する調査研究報告書-中間報告-(共著)」 『(財)高年齢者雇用開発協会』高年齢者雇用開発協会, 2006年11月 p. 116
- 汪志平 (2000) 「米国起業家経済におけるビジネス・エンジェルの役割」 『経済と経営 31(3)』
札幌大学, 2000年12月 pp. 41-58
- 王子天徳 (2004) 「台湾の新規起業の発展趨勢とその特質」 『横浜商大論集 37(2)』横浜商科大学,
2004年3月 pp. 80-95
- 大石友子 (2011) 「女性起業家及び管理職創出に必要とされる支援について -日米支援機関調査から-」
『京都学園大学経営学部論集 21(1)』京都学園大学, 2011年10月 pp. 1-29
- 大江建 (1991) 「日本の起業家と大企業管理職」 『産業経営研究 10』日本大学, 1991年3月 pp. 1-12
- 大江健、本莊修二、老田潔 (1989) 「起業現象の日米比較：日本大企業とシリコンバレーの研究開発者」 『年次学術大会講演要旨集 4』研究・技術計画学会, 1989年10月 pp. 91-94
- 大江健、杉山千佳 (1999) 『「起業家教育」で子供が変わる! -「ビジネスの楽しさ」を教え、

- 独創性と行動力を育てる-』日本経済新聞社
- 大久保幸夫（2006）『キャリアデザイン入門Ⅱ 専門力編』日本経済新聞社
- 大嶋寧子（2006）「高齢者就業支援策の先進事例～フィンランドの取り組みから日本は何を学べるか～」『みずほ総研論集Ⅱ号』みずほ総合研究所、2006年4月 pp.4-42
- 大嶋寧子（2007）「欧米諸国における年齢差別禁止と日本への示唆」『みずほリサーチ』みずほ総合研究所、2007年6月 pp.1-12
- 大城朝子「台湾日系企業における「長期雇用」の重要性」『地域産業論叢（9）』沖縄国際大学大学院地域産業研究科、2011年3月 pp.13-30
- 太田泰雄、西仁司、前川公男、蘆田昇（2009）「地域企業と連携した実践的キャリア教育：起業家育成による創造性・独創性を育む教育の実施」『工学・工業教育研究講演会講演論文集平成21年度』日本工学教育協会、2009年8月 pp.640-641
- 大谷羊太郎（2000）『生涯現役のすすめ-年齢を超える活力的生き方論』双葉社
- 大寺明（2009）『生涯現役で働ける仕事が見つかる本』洋泉社
- 大友邦久（2007）「ベンチャー起業立地論における情報格差：立地要因における情報力・情報格差」『情報科学技術フォーラム一般講演論文集 6(4)』FIT運営委員会、2007年8月 pp.475-478
- 岡崎哲二（2002）『経済史の教訓-危機克服のカギは歴史の中にあり』ダイヤモンド社
- 岡田義昭（2005）「地域産業再生のための情報化と金融」『愛知学院大学経営研究所々報 44(1)』愛知学院大学、2005年9月 pp.1-17
- 岡田悟（2013）「我が国における起業活動の現状と政策対応-国際比較の観点から-」『レファレンス』国立国会図書館調査及び立法考査局、2013年、1月 pp.37-38
- 岡本吉晴（2005）「法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科：経営とITのコラボレーション」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学 50(12)』日本オペレーションズ・リサーチ学会、2005年12月 pp.797-803
- 萩原扶未子（2005）「女性起業家創出を促す公的支援に関する研究：石川県における事例研究」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集（8）』経営行動科学学会、2005年10月 pp.56-59
- 小沢一郎（2014）「プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの共進化」『年次学術大会講演要旨集 29』研究・技術計画学会、2014年10月 pp.827-830
- 尾澤勇（2005）「教育先進国であるフィンランドの文化芸術教育の視察研究」『中等教育研究紀要 51』広島大学、2005年3月 pp.93-101

- 小澤亘（2001）『「ボランティア」の文化社会学』世界思想社
- 小野瞭（1993）「非資本主義的市場経済システムの可能性とネットワーク」
『社会・経済システム（12）』社会・経済システム学会,1993年12月 pp.22-30
- 小野瞭（2000）「経済主体とは何か：システムを創るヒト」『社会・経済システム（19）』
社会・経済システム学会,2000年11月 pp.85-99
- 小原博（2000）「日本型マーケティングの源流：生成と導入のはざま」『経営経理研究 66』
拓殖大学,2000年12月 pp.1-29
- 各務茂夫(2012)「イノベーションの本質とエコシステム（我が国の課題と次なるステップ）」
『新生 VEC 記念講演会』東京大学産学連携本部、2012年4月 pp.2-3
- 兼本雅章（2015）「日本における産学連携～その変遷と文系産学連携を中心に～」
『総合政策論叢(6)』中京大学総合政策学部、2015年3月 p.71
- 影山喜一（1999）「研究開発型起業家のパイオニア：矢内原研究所 CEO の行動分析」
『静岡県立大学・経営情報学部/学報 12(1)』静岡県立大学,1999年12月 pp.15-26
- 梶原宏之(2010)「工学系部局の国際戦略の枠組みに関する一考察((19)国際化時代における工学教育-」
『工学・工業教育研究講演会講演論文集 平成22年度』日本工学教育協会,2010年8月 pp.226-227
- 片山富弘（2003）「ベンチャー企業におけるマーケティングの役割に関する実証研究」
『流通科学研究 3(1)』中村学園大学,2003年10月 pp.43-55
- 加藤和彦、関哲朗、榎本眞三、小原重信、五百井俊宏（2000）「ビジネス創成プロジェクト
支援機構に関する一考察」『プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集 2000(春季)』
プロジェクトマネジメント学会,2000年3月 pp.175-176
- 加納剛太、平野真(2011)「アントレプレナー・起業工学への期待」『映像情報メディア学会誌：
映像情報メディア 65(8)』映像情報メディア学会,2011年8月 pp.1133-1136
- 上之郷利明（1990）『新・ニューベンチャーの旗手たち』東急エージェンシー出版部
- 上村協子(2012)「持続可能な暮らしにむけた男女共同参画視点の復興：6次産業化と女性農業者の
起業活動」『生活経済学研究 35』生活経済学会関東部会,2012年3月 pp.143-149
- 上村泰裕（2007）「新興工業国における雇用と社会保障政策」『アジア経済（XLVIII 3）』
アジア経済研究所、2007年3月 pp.58-59
- 川口雅司、下古谷博司、井上哲雄、齊藤正美、黒部勝司、盆野行輝（2003）「起業家精神育成の
ための官学連携の試み」『工学・工業教育研究講演会講演論文集 平成15年度』

- 日本工学教育協会, 2003年9月 pp. 265-266
- 河瀬謙一(2011)「三鷹市での無料起業講座・事例報告～みたか身の丈起業塾」『日本テレワーク学会研究発表大会予稿集(13)』日本テレワーク学会, 2011年10月 pp. 99-102
- 河野良治(2004)「起業教育の必要性について(グローバリゼーションと現代企業経営)」
- 河野真紀、河野善仁(2009)『Excelでかんたんデータ分析』オーム社
- 川本健太郎(2007)「福祉NPOの形成過程における社会起業家の役割と行動：NPO法人代表者インタビュー調査を中心に」『関西学院大学社会学部紀要102』関西学院大学, 2007年3月 pp. 131-142
- 鳥咲子(2008)「パートタイム労働者と厚生年金～被用者年金一元化法案におけるもう一つの問題点～」『経済のプリズム(56)』参議院, 2008年6月 pp. 15-33
- 神田善郎(2005)「起業における中核技術：インキュベーター・ルームにおける起業調査」『中京経営紀要5』中京大学, 2005年2月 pp. 69-85
- 姜明求、高橋直也(2007)「関西地方経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要(17)』吉備国際大学, 2007年3月 pp. 23-42,
- 菊地香、中村哲也、魏台錫、仲間勇栄(2003)「特用農産加工を活用した高齢者の起業的経営の展開に関する研究」『琉球大学農学部学術報告50』琉球大学, 2003年12月 pp. 93-99
- 北場勉(2003)「日本のボランティア活動における無償性についての考察」『日本社会事業大学研究紀要20』日本社会事業大学, 2003年12月 pp. 43-77
- 北村喜文(2005)「協調作業用3次元立体ディスプレイと大学発ベンチャ」『映像情報メディア学会誌：映像情報メディア59(7)』映像情報メディア学会, 2005年7月 pp. 956-958
- アンソニー・ギデンズ著、佐和隆光訳(1999)『第三の道：効率と公正の新たな同盟』日本経済新聞社
- 木下良治(2005)「共同経営企業の存続に関する研究：まちの共同起業家のために」『広島大学マネジメント研究5』広島大学, 2005年3月 p. 227
- 金東吉、松岡久美(2006)「起業家教育における産官学連携の模索：高松中学校のケースを元に」『香川大学経済論叢79(2)』香川大学, 2006年9月 pp. 197-224
- 楠本秀己(2005)「地域社会の動向 生涯現役社会づくりの推進--やまぐち方式」『エイジング』23(1) pp. 28-35
- 工藤力男(2007)「起業きてれつ：言語時評・十四」『成城文藝199』成城大学, 2007年6月 pp. 25-32

- 倉島千徳、鈴木康允(2012)「専門科目から実践的演習への展開 : 起業ビジネスモデル演習の取り組み」
『工学教育研究講演会講演論文集 平成 24 年度(60)』日本工学教育協会, 2012 年 8 月 pp. 328-329
- 倉島千徳(2014)「専門科目から実践的演習への展開 - 起業ビジネスモデル演習の取り組み -」
『KIT progress : 工学教育研究 21』金沢工業大学, 2014 年 3 月 pp. 231-239
- 栗原伸夫、小玉成人、川崎成人(2013)「八戸工業大学キャンパスソフトハウスの立上げ :
学生による起業活動の支援」『工学教育研究講演会講演論文集 平成 25 年度(61)』
日本工学教育協会, 2013 年 8 月 pp. 666-667
- 桑田但馬・照井富也・田澤清孝(2013)「岩手沿岸における震災復興コミュニティ・ビジネスの現状と
その持続可能性」『総合政策 14(2)』日本都市学会, 2013 年 5 月 pp. 169-192
- 小池和男(2009)『日本産業社会の「神話」-経済自虐史観をただす』日本経済新聞社
- 古賀公治(2003)「企業創業についての諸問題 : 資本・財務の分野を中心に出資者の視点から」
『流通科学研究 3(1)』中村学園大学, 2003 年 10 月 pp. 77-87
- 古賀公治(2004)「ベンチャー起業家の意識 : 未上場企業のアンケート調査を中心として」『流通
科学研究 4(1)』中村学園大学, 2004 年 10 月 pp. 3-16
- 小島廣光著(1998)『非営利組織の経営:日本のボランティア』北海道大学図書刊行会
- 小辻寿規、小林宗之(2011)「孤独死報道の歴史」『Core Ethics Vol. 7』立命館大学大学院
先端総合学術研究科, 2011 年 2 月 pp. 121-123
- 後藤俊夫(2001)「学生による起業事例の考察」『静岡産業大学国際情報学部研究紀要 3』
静岡産業大学, 2001 年 2 月 pp. 151-174
- 後藤俊夫(2012)「長寿企業大国ニッポンと中小企業の生きる道~老舗に学ぶ意義と 6 つの方策~」
『中小機構虎ノ門セミナー第 8 回』中小企業基盤整備機構, 2012 年 10 月 pp. 1-23
- 小林誠(2006)「工学教育におけるアントレプレナーシップに関する一考察 : マーケティング・
マネジメントを例に」『工学・工業教育研究講演会講演論文集 平成 18 年度』日本工学教育協会,
2006 年 7 月 pp. 484-485
- 近藤英俊(2005)「カネになる呪術、呪術になるカネ : 北ナイジェリア都市部伝統医の起業家的実践」
『宗教と社会 (11)』「宗教と社会」学会, 2005 年 6 月 pp. 233-238
- 近藤正幸、長谷川光一(2005)「日本の大学発ベンチャーの産業別・地域別・起業家別特性」
『研究技術計画 20(1)』研究・技術計画学会, 2005 年 3 月 pp. 90-102
- 近藤正幸(2000)「カレッジ・ハイテク・ベンチャー創出のドイツモデル : アメリカを凌ぐ大学

- からの起業」『年次学術大会講演要旨集 15』研究・技術計画学会, 2000年10月 pp. 358-362
- 近藤正幸 (2000) 「起業家教育とMOT」『年次学術大会講演要旨集 15』研究・技術計画学会, 2000年10月 pp. 334-337
- 齋藤修 (2006) 「町工場世界の起源 : 技能形成と起業志向」『経済志林 73(4)』法政大学, 2006年3月 pp. 315-332
- 齋藤大地 (2011) 「小児セラピストとしてのキャリア形成」『理学療法学 38(8)』日本理学療法士協会, 2011年12月 pp. 597-598
- 酒井俊行 (2007) 「印刷業における構造調整」『千葉商大論叢 44(4)』千葉商科大学, 2007年3月 pp. 81-103,
- 坂本和昭 (2005) 「地域活性化の実践『北の屋台』若い行動力でまちを元気に!」
『北海道浅井学園大学生涯学習研究所研究紀要 8』北海道浅井学園大学, 2005年 pp. 57-72
- 坂本るみ (2010) 「台湾における高齢者福祉政策と施設介護」『弘前大学人文社会論. 社会科学篇 23』
弘前大学人文学部, 2010年2月 pp. 1-5
- 櫻井敬三 (2014) 「中小製造企業が中国で成功するための必要条件」『年次学術大会講演要旨集 29』
研究・技術計画学会, 2014年10月 pp. 831-834
- 櫻井敬三 (2014) 「中小製造企業の独自技術の醸成と事業化の実証研究(その1) : 技術醸成期における
有効な行動」『年次学術大会講演要旨集 29』研究・技術計画学会, 2014年10月 pp. 823-826
- 佐々木健介 (2006) 「起業家育成インターンシップの課題と展望 : 学生と企業のリスクテイクで成り
立つ起業家育成インターンシップ」『年報 (9)』日本インターンシップ学会, 2006年5月 p. 131
- 佐藤清忠 (2006) 「持続可能な地域社会づくりをめざす高専技術者の養成」『工学・工業教育研究
講演会講演論文集 平成18年度』日本工学教育協会, 2006年7月 pp. 386-387
- 佐藤善信 (2007) 「起業家による新市場創造と市場発展のタイポロジー」
『ビジネス&アカウンティングレビュー 2』関西学院大学, 2007年3月 pp. 11-29
- 佐藤善信 (2008) 「革新的ニッチ企業の持続的成長の失敗に関する研究」
『ビジネス&アカウンティングレビュー 3』関西学院大学, 2008年3月 pp. 1-17
- 佐藤博康 (2007) 「地域社会人向けポスピタリティ人材育成及びスキルアップのための
支援プログラム」『地域総合研究 7』松本大学, 2007年6月 pp. 197-204
- 佐藤明史、村田朋美 (2007) 「ベンチャー・NPO 起業論 : 社会技術教育の試み」

- 『工学・工業教育研究講演会講演論文集 平成 19 年度』日本工学教育協会, 2007 年 8 月 pp.20-21
- 佐藤郁夫 (2001) 「米国の起業家教育専門ビジネススクールに学ぶ大学経営 : バブソン・カレッジの経営研究」『産研論集 25』札幌大学, 2001 年 9 月 pp.63-80
- 佐藤郁夫 (2003) 「米国東海岸ベンチャーの失敗のロールモデル研究 : 起業環境モデルと地域特性」『経営学論集 73』日本経営学会, 2003 年 9 月 pp. 230-231
- 佐藤正志 (1996) 「戦前期における以西底曳網漁業経営の展開」『経営情報研究 : 摂南大学経営情報学部論集 3(2)』摂南大学, pp.141-164
- 佐藤芳雄 (1996) 「日本中小企業の新しいパラダイム」『三田商学研究 38(6)』慶應義塾大学, 1996 年 2 月 pp.1-17,
- 佐藤良之 (2000) 「ベンチャー企業(起業家)育成の諸問題 : 中小企業を日々, 見て, 感じ, 考えて」『経営経理研究 65』拓殖大学, 2000 年 8 月 pp.133-135
- 佐藤博樹、八代充史、大木栄一他 (1998) 「高齢者の再就職に係る職域拡大に関する調査研究報告書—中高年ホワイトカラーの転職実態とその諸条件—」『調査研究年報』高齢者雇用開発協会、通号 1998 年度 p.46
- 真田是 (1994) 『現代の社会福祉理論:構造と論点』労働旬報社
- 佐野陽子 (1990) 「ホワイトカラーのキャリアモデル設計に関する調査研究報告書」『調査研究報告書(1990)』高齢者雇用開発協会、1990 年 3 月 p.13
- 塩中雅博 (2010) 「理学療法士の職域拡大(2) : 理学療法士の起業とその社会的意義について」『理学療法学 37(4)』日本理学療法士協会, 2010 年 6 月 pp.279-281
- 柴川林也 (2007) 「経営理念の転換と起業支援システム」『上武大学ビジネス情報学部紀要 6(2)』上武大学, 2007 年 12 月 pp.17-33
- 柴崎隆宏 (2012) 「競争力を高める本業を通じた企業の社会貢献-戦略的 CSR をケースとして」『演習論文集 (2012 年度 6 期生)』東北大学大学院経済研究科、2012 年 3 月 p.7
- 嶋田美奈 (2013) 「ファミリービジネスの社内起業にアントレプレナー的オリエンテーションが及ぼす影響」『日本経営学会誌 (32)』日本経営学会, 2013 年 11 月 pp.105-117
- 島袋友美、宮里春奈、林明德、池松真也 (2014) 「TOMODACHI-SCORE ! Study-tour in San Francisco Bay Area」『沖縄工業高等専門学校紀要 8』独立行政法人国立高等専門学校機構, 2014 年 3 月 pp.71-81
- 清水希益 (2002) 「学校における起業家活動教育について」『経営経理研究 69』拓殖大学,

- 2002年6月 pp.77-106
- 清水信次(2009)『男の死に方』経済界
- 下村博文(2010)『下村博文の教育立国論』河出書房新社
- 謝保群(2007)『中日両国における高齢者生涯学習支援体制の現状と課題』風間書房
- 新藤晴臣(2008)「日本のアカデミックスタートアップス：起業家活動に関する比較事例分析」
『研究技術計画 23(2)』研究・技術計画学会,2008年9月 pp.110-119
- 新藤晴臣(2003)「ベンチャー企業の成長・発展とビジネスモデル」『日本ベンチャー学会誌
(No.4)』日本ベンチャー学会、2003年11月 p.84
- 末松安晴(2005)「工学教育について：大学への国際水準の支援,大学発ベンチャー,博士教育」
『映像情報メディア学会誌：映像情報メディア 59(5)』映像情報メディア学会,2005年5月
pp.667-670
- 杉本昌穂(2002)「起業工学のすすめ」『映像情報メディア学会誌：映像情報メディア 56(1)』
映像情報メディア学会,2002年1月 p.i
- 鈴木康之(2007)「デュアル・イノベーション・マネジメント・システムにおけるCTOの考え方・
行動様式」『年次学術大会講演要旨集 22』研究・技術計画学会,2007年10月 pp.927-930
- 鈴木勝博(2014)「ハイテク中小企業群におけるR&D性向とイノベーションに関する調査研究」
『年次学術大会講演要旨集 29』研究・技術計画学会、2014年10月 pp.845-848
- 鈴木俊博(2013)「いざよひ社会が日本を変える」
- 住田友文、嶋崎真仁(1998)「ベンチャービジネスの起業を支援するソフト・インキュベータに
関する研究」『オフィス・オートメーション 1998_予稿集(春)』日本情報経営学会、
1998年5月 pp.113-116
- 清家篤(1996)「高齢期における独立・自営支援に関する調査研究会」『調査研究報告書(1996)』
高齢・障害者雇用支援機構、1996年3月 pp.1-6
- 清家篤(2000)「雇用における年齢差別禁止に関する研究会中間報告について」『雇用にお
ける年齢差別禁止に関する研究会』経済企画庁総合計画局、2000年6月 pp.1-4
- 清家篤(2005)「労働・雇用 生涯現役社会の実現を急げ(特集 溶解する日本--1995-2005)」
『論座』(117) pp.54-61
- 清家篤(2006)「少子高齢化に対応した“生涯現役社会”の実現を」『SERIトピックス』(921) pp.1-5
- 関水信和(2012)「日本のベンチャー企業経営への提言：起業した(株)ゲノム創薬研究所を事例として」

- 『CUC view & vision 34』千葉商科大学経済研究所, 2012年9月 pp. 10-15
- 宣賢奎 (2008) 「介護ビジネスと企業倫理: 大手介護企業「コムスン」を事例として」
『共栄大学研究論集 6』共栄大学, 2008年3月 pp. 36-54
- 藺部靖史 (2007) 「企業の社会貢献活動のコミュニケーション効果: 事業領域との適合性による信頼の向上」『日本企業研究のフロンティア 3号』一橋大学日本企業研究, 2007年3月 p. 143
- 田上貴士、渡辺千帆 (2001) 「産業構造の組織化・経済成長・技術進歩とベンチャー起業メカニズムの関係」『年次学術大会講演要旨集 16』研究・技術計画学会, 2001年10月 pp. 313-316
- 田尾雅夫、川野祐二、伊佐淳等 (2004) 『ボランティア・NPOの組織論: 非営利の経営を考える』学陽書房
- 高野和良 (2011) 「「生涯現役社会」像の地域性: 山口県内の現状をもとに」『やまぐち地域社会研究/山口地域社会学会編』山口地域社会学会 pp. 75-86
- 武笠和夫 (2005) 「生涯現役の時代にどう備えるか! --“創年のたまり場”は地域におけるコミュニティ形成の拠点 (特集 2007年問題を考える団塊世代の地域デビュー) 」
『社会教育』60(5) pp. 39-41
- 武田晴人 (2004) 『世紀転換期の起業家たち-百年企業への挑戦』講談社
- 竹端寛 (2010) 「ボランティア・アクションの未来: 障害者福祉政策における社会起業家の視点から」
『ボランティア学研究 10』国際ボランティア学会, 2010年12月 pp. 15-38
- 竹村英二 (2008) 「潜在的起業家に関する一考察: 起業志望者と潜在的起業家の課題の検討」
『自由が丘産能短期大学紀要 41』自由が丘産能短期大学, 2008年6月 pp. 67-81
- 巽龍雄、西岡久継 (2007) 「知識創造観点からのイノベーション・プロジェクト運営: 大学発学生ベンチャーにおける地域再生取り組み・知識創造事例」『日本経営工学会論文誌 58(4)』
日本経営工学会, 2007年10月 pp. 317-323
- 田中史人 (2006) 「地域社会における産業発展とベンチャー創造に向けて: 企業家精神の発揚とイノベーションの実践」『開発論集 78』北海学園大学, 2006年8月 pp. 83-113
- 田中秀穂 (2011) 「競争優位性を確保するための知財戦略」『映像情報メディア学会誌: 映像情報メディア 65(8)』映像情報メディア学会, 2011年8月 pp. 1149-1151
- 田邊康雄 (2007) 『生涯現役エンジニア』丸善プラネット
- 辻正二 (2004) 「生涯現役社会を考える」『やまぐち地域社会研究』(2) p. 16
- 筒井淳也 (2007) 「ソーシャル・キャピタル理論の理論的位置づけ: 効率性と公平性の観点から」

- 『立命館産業社会論集 42 (4)』立命館大学産業社会学部、2007年3月 pp. 129-132
- 坪井ひろみ(2006)『グラミン銀行を知っていますか—貧困女性の開発と自立支援』東洋経済新報社
- Xuanbo Zheng (2008) 「活力ある高齢化社会の構築—高齢者雇用政策の現状と課題—」
- 『JILPT 資料シリーズ (33)』労働政策研究・研修機構、2008年1月 pp. 3-8
- アレバラ・ティモ、館昭[訳] (2011) 「フィンランドにおける大学システムの改革 : 起業家精神の鼓舞と説明責任の向上」『大学アドミニストレーション研究 1』桜美林大学、2011年3月 pp. 1-10
- ジェフェリー・A・ティモンズ著、千本倅生、金井信次訳 (1997) 『ベンチャー創造の理論と戦略 : 起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社
- 出口将人、北居明(2010) 「起業家と第二の創業 : FD社における企業変革の事例から」
- 『経営行動科学学会年次大会 : 発表論文集 (13)』経営行動科学学会、2010年11月 pp. 234-239
- 寺岡寛 (2003) 「日本の政策構想をめぐって(4) : 前田正名とその時代を中心に」
- 『中京経営研究 12(2)』中京大学、2003年2月 pp. 231-246
- 寺岡寛 (2004) 「フィンランドと企業家経済 : 地域雇用と企業家経済をめぐって」
- 『中京経営研究 13(2)』中京大学、2004年2月 pp. 91-113
- 寺島雅隆 (2008) 「現代における起業家教育の実現性」 『研究紀要 33』名古屋文化短期大学、2008年3月 pp. 22-28
- 寺島雅隆 (2009) 「短大ビジネスコースによる起業家輩出」 『研究紀要 34』名古屋文化短期大学、2009年3月 pp. 23-31
- 土井敏之、西田稔編著 (2002) 『ベンチャービジネスと起業家教育』御茶の水書房
- 當金一郎 (2006) 「ディスラプティブイノベーション技術による起業モデル考察 : 起業工学の概念の提唱」『映像情報メディア学会誌 : 映像情報メディア 60(2)』映像情報メディア学会、2006年2月 pp. 242-248
- 十川廣國、今口忠政、岡本大輔、高橋美樹、馬場杉夫、今野喜文、許仲江、横尾陽道 (2000) 「山口県発ベンチャー成長の事例研究 : 世界を目指すファーストリテイリング社とプライムゲート社の富岡昭 (1999) 『組織と人間の行動 第3版』白桃書房
- 富澤治、倉重光宏 (2007) 「起業工学の体系化・教育と学会活動への展開」『映像情報メディア学会誌 : 映像情報メディア 61(8)』映像情報メディア学会、2007年8月 pp. 1110-1115
- 富澤治 (2011) 「21世紀のメディア産業の現状と将来への展開」『映像情報メディア学会誌 :

- 映像情報メディア 65(8)』映像情報メディア学会, 2011年8月 pp. 1129-1132
- 鳥羽博道 (1988) 『ドットコムニューマーケット創造の原点』日本実業出版社
- 内藤まゆみ (2009) 「社会的価値と起業意識の関連 : Schwartz の価値モデルによる検討」
『日本パーソナリティ心理学会大会発表論文集 (18)』日本パーソナリティ心理学会,
2009年11月 pp. 222-223
- 内藤理、茂木友貴、本山司 (2005) 「アカデミック・ベンチャーの歴史と創造法の成果～
株式上場・公開データから見た分析～」『日本ベンチャー学会誌 (No.6)』日本ベンチャー学会、
2005年9月 p. 19
- 中井透 (2002) 「ベンチャー企業と財務管理 : アンケート調査による実態把握と起業財務の概念形成」
『岡山商大社会総合研究所報 23』岡山商科大学, 2002年10月 pp. 197-215
- 中内基博 (2004) 「株式上場に際するベンチャー創業社長の交代および TMT 構成がパフォーマンス
に与える影響 : 起業家型マネジメントからプロフェッショナル・マネジメントへの移行」
『産業経営 36』産業能率大学, 2004年12月 pp. 21-36
- 長内厚 (2010) 「アントレプレナー・エンジニアリング(起業工学)」『映像情報メディア学会誌 :
映像情報メディア 64(8)』映像情報メディア学会, 2010年8月 pp. 1202-1203
- 長内厚、榊原清則 (2011) 「ロバストな技術経営とコモディティ化」『映像情報メディア学会誌 :
映像情報メディア 65(8)』映像情報メディア学会, 2011年8月 pp. 1144-1148
- 中川雅人、河野篤、北川博美 (2006) 「オンラインフリーマーケットを活用した起業家教育の試み」
『中部学院大学・中部学院大学短期大学部研究紀要 7』中部学院大学, 2006年3月 pp. 83-89
- 中田行彦 (2014) 「クラウドイノベーションの誕生 : 群衆が生み出すイノベーションの利点と課題」
『年次学術大会講演要旨集 29』立命館アジア太平洋大学, 2014年10月 pp. 839-844
- 長田直俊、渡辺千仞 (2003) 「起業と経済成長に関する分析」『年次学術大会講演要旨集 18』
研究・技術計画学会, 2003年11月 pp. 586-589
- 永綱浩二、廣瀬明、業天亮人 (2012) 「実践的ものづくりと起業への産学教育連携 : 実践教育と
起業支援の狭間で試行錯誤する」『工学教育研究講演会講演論文集 平成 24 年度(60)』,
2012年8月 pp. 674-675
- 長門昇 (1999) 『定年になったら会社をつくろう』オーエス出版
- 長町三生 (1995) 「ホワイトカラーの加齢による職務遂行能力の変化と職務開発に関する調査研究」
『調査研究報告書』高年齢者雇用開発協会, 1995年3月 p. 31

- 中村久人(2010)「ボーン・グローバル企業の研究-国際的起業家精神アプローチおよび
メタナショナル経営の観点から-」『経営論集 76』東洋大学, 2010年11月 pp. 1-12
- 中村繁夫(2009)『放浪ニートが、340億社長になった!—世界90か国で学んだ人生を楽しむ
仕事術』ダイヤモンド社
- 中山健(2006)「起業活動の現状と大学生の起業意識 : アンケート調査結果の分析を中心
として」『千葉商大論叢 43(3/4)』千葉商科大学, 2006年3月 pp. 41-64
- 那須野 公人 (2007)「栃木県における起業の活発化に関する一考察」『作新経営論集 16』
作新学院大学, 2007年3月 pp. 1-19
- 名取隆(2014)「中小企業のイノベーション促進政策の方法と効果 : 「大阪トップランナー育成事業」
の事例分析から」『年次学術大会講演要旨集 29』関西ベンチャー学会、2014年10月 pp. 835-838
- 野中郁次郎、紺野登(1999)『知識経営のすすめ-ナレッジマネジメントとその時代-』筑摩書房
- 西口泰夫(2011)「市場有用性ある技術」を創出する技術経営」『映像情報メディア学会誌 :
映像情報メディア 65(8)』映像情報メディア学会, 2011年8月 pp. 1137-1143
- 西崎有多子(2008)「多様な授業形式の組み合わせとオプションを設けた新しい授業デザイン :
入門科目「起業家研究」の試み」『東邦学誌 37(1)』愛知東邦大学, 2008年6月 pp. 59-71
- 西宮辰明(2005)「自ら調べる授業から起業プランニング授業まで」『化学と教育 53(2)』
日本化学会, 2005年2月 pp. 70-73
- 西山茂(2012)「シリコンバレーバンク・ファイナンシャル・グループのベンチャー支援活動 :
支援内容・融資方針・収益モデルを中心に」『年報財務管理研究 (23)』日本財務管理学会,
2012年3月 pp. 80-87
- 西山未真、吉田義明(2001)「農村女性による起業活動の展開と個別経営発展に関する一考察 :
うつのみやアグリランドシティショップを事例として」『千葉大学園芸学部学術報告 55』
千葉大学, 2001年3月 pp. 59-67
- 野尻武敏(2001)『現代社会とボランティア』ミネルヴァ書房
- 野長瀬裕二(2003)「地方都市における若者の進路選択と起業意識に関する研究」『日本ベンチャー
学会誌 (No. 3)』日本ベンチャー学会、2002年11月 p. 121
- 馬越恵美子(2003)「フィンランド」『諸外国における高齢者の就業形態の実情に関する調査研究
報告書』高年齢者雇用開発協会、2003年3月 pp. 132-133
- 橋本正洋(2006)「イノベーション戦略とNEDO」『ハイテクベンチャーとイノベーション』

- DND 研究所、2006 年 11 月 pp. 1-4
- 馬場靖憲、渋谷真人（2000）「東京ゲームソフトクラスター：企業の空間的集積の考察」
『研究技術計画 14(4)』研究・技術計画学会、2000 年 7 月 pp. 266-278
- 河北幸夫、城戸康彰（2005）「高齢者起業の成功に関する実証的研究」『産能大学紀要 25(2)』
産能大学、2005 年 2 月 pp. 43-58
- 濱秋純哉、堀雅博、前田佐恵子、村田啓子（2010）「経済環境の変化と日本的雇用慣行」
『ESRI Discussion Paper Series (232)』経済社会総合研究所、2010 年 3 月 pp. 1-3
- 林和弘、近藤正幸（2003）「留学生の起業意識」『年次学術大会講演要旨集 18』研究・
技術計画学会、2003 年 11 月 pp. 606-609
- 林成蔚（2011）「皆年金実現の政治過程—台湾の国民年金制度の導入」『北海道大学公共政策大学院
公共政策学年報（5）』2011 年 3 月 pp. 145-163
- 林大樹（1987）「最近におけるわが国起業家のスピアウトについて」『一橋大学研究年報・
社会学研究（25）』一橋大学 pp. 433-499
- 早瀬昇（1997）『基礎から学ぶボランティアの理論と実際』中央法規出版
- 速水智子（2008）「社会起業家活動の定義に関する分析視角の提示：広義の定義の必要性について」
『中京経営紀要 8』中京大学、2008 年 2 月 pp. 63-76
- 張本浩平（2008）「理学療法士が経営している企業における、経営基本情報の収集とその特徴」
『理学療法学 35(Supplement_2)』日本理学療法士協会、2008 年 4 月 p. 13
- 樋口一清（2006）「技術系社会起業家の育成と大学の果たすべき役割」
『年次学術大会講演要旨集 21(1)』研究・技術計画学会、2006 年 10 月 pp. 531-533
- 平井由紀子（2015）「サウジアラビア Dar Al Fikr 校起業家体験学習研修事例：若年層に対する
起業家教育プログラムの開発とその有効性の検証」『CUC view & vision 39』千葉商科大学、
2015 年 3 月 pp. 47-56
- バリー・C・フィールド（2002）『環境経済学入門』日本評論社
- 深尾幸市（2004）『ボランティア—その理論と実践』久美堂
- 福浦幾巳（2003）「最近のベンチャー・ビジネス支援における租税優遇措置の動向」
『流通科学研究 3(1)』中村学園大学、2003 年 10 月 pp. 101-115
- 福浦幾巳（2004）「中小会社の資本充実における税法の影響：同族会社の留保金課税を中心として」
『流通科学研究 4(1)』中村学園大学、2004 年 10 月 pp. 31-41

- 福嶋路、権奇哲（2009）「資源創出理論序説」『日本ベンチャー学会誌（No. 14）』
日本ベンチャー学会、2009年9月 p. 27
- 福永吉徳（2004）「上場・非上場から見たベンチャー企業の財務特性」『流通科学研究 4(1)』
中村学園大学、2004年10月 pp. 17-30
- 福永吉徳（2005）「新分野開拓におけるベンチャー企業の経営課題の推移」
『流通科学研究 5(1)』中村学園大学、2005年9月 pp. 33-40
- 福永文美夫（2007）「ベンチャー発祥の地としての久留米：久留米における偉大な起業家の戦略」
『久留米大学商学研究 12(4)』久留米大学、2007年3月 pp. 555-585
- 藤井英彦（2010）「減少するわが国人口—主因は海外流出—」『日本総研リサーチ・アイ 2010（16）』
日本総合研究所、2010年8月 p. 1
- 藤川祐輔（2003）「ベンチャー企業の資金管理」『流通科学研究 3(1)』中村学園大学、
2003年10月 pp. 89-100
- 藤川祐輔（2004）「博多の起業家：福さ屋・佐々木吉夫を中心として」『流通科学研究 4(1)』
中村学園大学、2004年10月 pp. 43-56
- 藤川祐輔（2005）「資金管理の理論と現実」『流通科学研究 5(1)』
中村学園大学、2005年9月 pp. 57-68
- 藤崎雅行、大江建（1999）「アントレプレナー教育と「総合的な学習の時間」との関わり」
『年会論文集（15）』日本教育情報学会、1999年11月 pp. 214-217
- 藤崎雅行、大江建（2000）「生きる力を育むアントレプレナー教育の教材ソフトの体系」
『年会論文集（16）』日本教育情報学会、2000年11月 pp. 92-93
- 藤田敏子（2002）『第1回女性起業家大賞』日本商工会議所
- 藤田至考（2008）「生涯現役社会の実現に向けて（特集がんばる新現役）」
『中小企業と組合』63（5） pp. 4-6
- 藤田至孝（2009）「生涯現役社会づくりに向けて」『月刊社会保険労務士』45（2） pp. 2-4
- 藤村やよい（2008）「接遇教育における実践的教授法「起業方式」と人材育成に関する一考察」
『久留米信愛女学院短期大学研究紀要 31』久留米信愛女学院短期大学、2008年7月 pp. 19-24、
- 藤村やよい（2009）「接遇教育における実践的教授法「起業方式」と初期キャリア形成」
『久留米信愛女学院短期大学研究紀要 32』久留米信愛女学院短期大学、2009年7月 pp. 49-55
- 藤村やよい（2011）「実践的接遇教育における就職指導の有効性-第一印象と逆転の思考を中心として-

- 『久留米信愛女学院短期大学研究紀要 (34)』久留米信愛女学院短期大学, 2011年9月 pp. 39-44
- 藤村やよい(2015)「接遇教育における授業のわかりやすさについて - 実践的教授法 「起業方式」の再評価 -」『久留米信愛女学院短期大学研究紀要 (38)』久留米信愛女学院短期大学、2015年7月 pp. 47-52
- 藤森保明 (2007) 「ベンチャー支援事業とその事例について」『拓殖大学経営経理研究 80』拓殖大学, 2007年3月 pp. 157-172
- 藤原孝男(2014)「ベンチャー介在型バイオ・オープンイノベーションのオプションゲーム分析」『年次学術大会講演要旨集 29』研究・技術計画学会, 2014年10月 pp. 814-818
- 古川公成 (2005) 「起業への協力と支援にかかわる大学の役割 : 起業家へのアンケート調査を起点とした考察」『流通科学研究 5(1)』中村学園大学, 2005年9月 pp. 17-31
- 古別府ひづる(2011)「大学日本語教員養成における海外日本語アシスタントの「社会人基礎力」の検証」『年報 (14)』日本インターンシップ学会, 2011年12月 pp. 27-34
- リチャード・フロリダ著、井口典夫訳 (2008) 『クリエイティブ資本論～新たな経済階級の台頭～』ダイヤモンド社
- ベンチャーエンタープライズセンター (2015) 『(起業家精神と成長ベンチャーに関する国際調査) 調査報告書 平成 25 年度創業・起業支援事業』ベンチャーエンタープライズセンター, 2014年3月
- ジェンヌ・ホールデン(2011)「起業家精神の原則」『AMERICAN VIEW』WINTER、Embassy of the United States Tokyo, Japan pp. 1-3
- 朴珉伶 (2010) 「企業の社会性と経済性の両立-野田における醤油醸造産業の事例-」『公共経営研究 e(第3号)』早稲田大学公共経営研究科、2010年3月 p. 1
- ボランティア活動研究会 (1995) 『全国ボランティアグループ・団体ガイド』ジャニス
- 堀潔 (2010) 「欧州における創業支援の新動向 : オランダにおける「起業教育」を例に」『桜美林論考. 桜美林エコノミックス 1』桜美林大学, 2010年3月 pp. 191-204
- 堀池敏男 (2005) 「創業構想評価について」『京都学園大学経営学部論集 15(2)』京都学園大学, 2005年12月 pp. 65-84
- 堀池敏男 (2007) 「日本における起業に関する一考察」『京都学園大学経営学部論集 17(1.2)』京都学園大学, 2007年12月 pp. 17-34
- 堀池敏男 (2009) 「日本のビジネスインキュベーションにかかる一考察」『京都学園大学経営学部論集 19(1)』京都学園大学, 2009年11月 pp. 1-22

- 堀池敏男(2014)「日本における起業家に関する一考察」『京都学園大学経営学部論集 23(2)』
 京都学園大学,2014年3月 pp.27-47
- 本間啓二、金屋光彦、山本公子(2006)『改訂キャリアデザイン概論』雇用問題研究会
- アレン・マイナー(2011)「世界を相手にする日本の起業家たちの新たな挑戦」
 『日本の未来について話そう-日本再生への提言-』小学館、2011年9月、pp.1-4
- 前田隆正(2007)「三鷹市における「SOHOベンチャーカレッジ」による起業者の育成」
 『日本テレワーク学会誌 5(1)』日本テレワーク学会,2007年3月 pp.27-36
- 前田昇(2002)「地域イノベーションシステムにおけるハイテクベンチャーの役割 :
 欧米クラスター成功要素から見た日本の地域産業集積への提言」『年次学術大会講演要旨集 17』
 研究・技術計画学会,2002年10月 pp.187-191
- 前田卓三(2009)「生涯現役時代の新しい日本型人事・賃金制度の考え方ー付加価値報酬制とはー」
 『高齢者雇用問題シリーズ』高齢・障害者雇用支援機構、2009年4月 pp.7-12
- 牧尾英二(2009)『利益第二主義～過疎地の巨大スーパー「A-Z」の成功哲学～』ダイヤモンド社
- 増田辰良(2008)「起業時における「右腕」の役割と経営成果との関係について」
 『北星学園大学経済学部北星論集 48(1)』北星学園大学,2008年9月 pp.55-90
- 増田辰良(2014)「起業家の誕生月,相対年齢効果が経営成果に与える影響」
 『北星学園大学経済学部北星論集 54(1)』北星学園大学,2014年9月 pp.67-76
- 松井一人、塩中雅博(2009)「理学療法士の職域拡大 : 理学療法士の起業とその社会的意義について」
 『理学療法学 36(Supplement_3)』日本理学療法士協会,2009年10月 p.40
- 松尾順介(2012)「ソーシャル・ビジネスと無尽・頼母子講」『桃山学院大学総合研究所紀要 38(1)』
 桃山学院大学総合研究所,2012年8月 pp.49-70
- 松田浩敬(2001)「マイクロファイナンス・プログラムにおけるNGOの役割 :
 インド・タミルナードゥ州・プリカット地域を事例に」『ボランティア学研究 2』
 国際ボランティア学会,2001年10月 pp.107-121
- 松田修一(2002)「日本のベンチャー風土は変えられるか」『日本ベンチャー学会誌 (No.3)』
 日本ベンチャー学会、2002年11月 p.14
- 松本潔(2008)「コミュニティ・ビジネスにおける組織概念に関する一考察 : 「ソーシャル・
 キャピタル」と「場」のマネジメント概念を通じて」『自由が丘産能短期大学紀要 41』
 自由が丘産能短期大学,2008年6月 pp.15-38

- 松田尚子 (2014) 「起業家及びベンチャー経営者と人的ネットワークに関する研究」 pp. 5-7
- 三浦一郎、小沢道紀、飛田努 (2003) 「起業支援に関するインキュベーション施設の現状と大学への適用可能性」 『社会システム研究 6』立命館大学, 2003年3月 pp. 87-104
- 水越洋子 (2008) 「ホームレス自立支援の社会的企業, その事業, 起業そして経営」
『人間福祉学研究 1(1)』関西学院大学, 2008年11月 pp. 79-84
- 水野博之 (2002) 「日本はいま何故アントレプレナーか?」 『映像情報メディア学会誌 : 映像情報メディア 56(1)』映像情報メディア学会, 2002年1月 pp. 10-13
- 宮内栄治 (2005) 「社内起業による人材育成効果の分析」 『広島大学マネジメント研究 5』
広島大学, 2005年3月 p. 207
- 宮内拓智 (2010) 「市民ベンチャー型起業家教育と社会的ベンチャー・マインドの育成」
『経済教育 (29)』経済教育学会, 2010年9月 pp. 148-153
- 宮本義信 (2010) 「台湾における「老人社区」(退職者コミュニティ)の新傾向-桃園縣龜山郷
「長庚養生文化村」の調査から-」 『同志社女子大学学術研究年報 (61)』
同志社女子大 学教育・研究推進センター、2010年12月 pp. 81-89
- 宮脇敏哉 (2011) 「倒産企業の特性解明と研究歴史」 『新潟経営大学紀要 (17)』
新潟経営大学, 2011年3月 pp. 37-47
- ハンス・H・ミュンクナー、栗本昭訳 (2001) 「ドイツとヨーロッパにおけるボランティア活動
の重要性」 野尻武敏 [ほか] 著 (2001) 『現代社会とボランティア』ミネルヴァ書房 pp. 82-83
- 村瀬英彰 (2002) 「なぜ起業は社会的に見て過少になるのか? : ジョブ・サーチ理論による説明」
『オイコノミカ 39(2)』名古屋市立大学, 2002年11月 pp. 23-29
- 村田守男 (2003) 「ビジネス支援ライブラリーTOKYO SPRing の一年 : ビジネスの日常から創業・
起業支援機能を目指して」 『情報の科学と技術 53(10)』情報科学技術協会, 2003年10月 p. 496
- 村田裕之 (2002) 「ベンチャー起業の隠れた立役者「駐在起業家」米国に学ぶ「シニア力」を
活用したインキュベーションの仕組み」 『スマートシニア・ビジネスレビュー (14)』
シンクタンク・ソフィアバンク スマートシニア・イニシアチブ, 2002年3月 pp. 1-6
- 村山元英 (2005) 「経営革新と創造活動」 『中京経営研究 14(2)』中京大学, 2005年2月 pp. 1-30
- ジョン・メイ (2008) 「アメリカにおけるエンジェル投資の傾向と動き」
『エンジェル・ネットワーク・シンポジウム』VEC、2008年11月 pp. 12-14
- 許文丸 (2000) 「起業の地域格差と決定要因分析」 『大阪府立大学経済研究 46(1)』

- 大阪府立大学, 2000年12月 pp. 13-26
- 森啓次郎 (2000) 「東南アジアにおける日系書店の活動 : シンガポール紀伊国屋書店の場合」
『情報の科学と技術 50(12)』情報科学技術協会, 2000年12月 pp. 601-606
- 森勇治、渡辺敏喜 (2010) 「起業プロセスに対して年齢を意識することがどのような影響を与えるのか」
『経営と情報 : 静岡県立大学・経営情報学部/学報 22(2)』静岡県立大学, 2010年3月 pp. 111-124
- 八島雄士、増田幸一 (2008) 「講義・演習・クラブ活動の連係による実践的経営教育プログラムの研究」
『九州共立大学総合研究所紀要 1』九州共立大学, 2008年2月 pp. 9-16
- 八代尚宏 (2005) 『「官製市場」改革』日本経済新聞社
- 柳澤さおり (2003) 「起業に関わる個人要因と文脈要因に関する研究」『流通科学研究 3(1)』
中村学園大学, 2003年10月 pp. 161-169
- 山口宗秋 (2006) 『「生涯現役」時代への挑戦-定年後の生きがいある人生設計はできていますか-』
産業能率大学出版部
- 山田啓一 (2004) 「情報サービス産業におけるベンチャーの研究 : ソフトバンクの事例を中心として」
『流通科学研究 4(1)』中村学園大学, 2004年10月 pp. 73-93
- 山田啓一 (2005) 「ソフトバンクにみる成長・発展段階モデルとその戦略 : 楽天とライブドアの成長・
発展に対するインプリケーションの模索」『流通科学研究 5(1)』中村学園大学,
2005年9月 pp. 41-56
- 山田啓一 (2005) 「市場特性および市場のライフステージとベンチャー企業の成長戦略に関する研究 :
アンケート調査を踏まえて」『流通科学研究 5(1)』中村学園大学, 2005年9月 pp. 69-79
- 山田啓一 (2006) 「フィリピンにおける中小企業政策と起業家教育」『流通科学研究 5(2)』
中村学園大学, 2006年3月 pp. 91-115
- 山田啓一 (2003) 「組織の成長と発展」『流通科学研究 3(1)』中村学園大学, 2003年10月 pp. 23-42
- 山根栄次 (2003) 「社会科と総合的な学習の時間における起業家教育の意義と方法」
『三重大学教育学部研究紀要. 教育科学 54』三重大学, 2003年3月 pp. 1-12
- 山根八洲男、佐原義崇、大西健広、高田忠彦 (2005) 「起業シミュレーションゲームのMOT
教育への展開((20)MOT教育)」『工学・工業教育研究講演会講演論文集 平成17年度』
日本工学教育協会, 2005年9月 pp. 396-397
- 山本公平 (2005) 「起業の持続的競争優位とポジショニング・アプローチ :
農業法人のケースを中心に」『広島大学マネジメント研究 5』広島大学, 2005年3月 pp. 1-15

- 横石知二 (2009) 『生涯現役社会のつくり方』ソフトバンク・クリエイティブ
- 横島康吉 (1998) 「徳島県南部地域における地域産業の起業要因と発展過程」
『四国大学経営情報研究所年報 4』四国大学, 1998年12月 pp. 31-41
- 吉岡洋一 (2003) 「起業から成長・発展・存続へのプロセスと存続戦略についての実践的考察」
『流通科学研究 3(1)』中村学園大学, 2003年10月 pp. 57-76
- 吉川博也 (2005) 「沖縄新産業・企業論 (そのII) : 沖縄での起業支援活動の体験から」
『沖縄大学法経学部紀要 5』沖縄大学, 2005年3月 pp. 1-16
- 古田龍助 (2003) 「韓国におけるベンチャー振興の意味合いと日本にとっての教訓」
『流通科学研究 3(1)』中村学園大学, 2003年10月 pp. 117-144
- 吉田久一 (2004) 『新・日本社会事業の歴史』勁草書房
- 米山俊直 (1976) 『日本人の仲間意識』講談社
- 李洙任 (2008) 「在日コリアン系起業家」『龍谷大学経済学論集 47(5)』龍谷大学,
2008年3月 pp. 91-107
- 李在億、平川毅彦、土橋敏孝、武田誠一 (2010) 「「元気高齢者」の生きがいと社会参加」
『新潟青陵学会誌 3(1)』新潟青陵学会, 2010年9月 pp. 73-80
- 李在億、平川毅彦、土橋敏孝、武田誠一 (2010) 「「元気高齢者」の生きがいと社会参加」
『新潟青陵学会誌 3(1)』新潟青陵学会, 2010年9月 pp. 73-80
- 竜門社編 (1986) 『渋沢栄一訓言集』国書刊行会, 1986年5月
- Peter Linder (2008) 「地域的なエンジェル・インフラのブロックを組み立てる」
『エンジェル・ネットワークの構築に向けたシンポジウム』VEC, pp. 6-10
- ドロシー・レナード, ウォルター・スワップ著、池村千秋訳 (2005)
『「経験知」を伝える技術-ディープスマートの本質』ランダムハウス講談社
- 魯采瑛 (1997) 「農産物活用による農村女性起業の実態と今後の課題 :
兵庫県下の事例を中心として」『神戸大学農業経済 30』神戸大学, 1997年4月 pp. 1-14
- 若林宏明 (2006) 「持続可能な地域社会開発(II) : 社会関係資本による新松戸市民向け
コミュニティ・ケア・ビジネスの起業」『流通経済大学流通情報学部紀要 10(2)』
流通経済大学, 2006年3月 pp. 39-72
- 渡部喜智 (2007) 「徳島県上勝町—「彩の里」の希有の導き手と元気なお年寄りたちの町起こし—」
『調査と情報 (1)』農林中金総合研究所, 2007年7月 pp. 15-18

渡部俊也、緒方三郎、小林俊哉（2002）「国内インキュベーション施設と起業家・投資家側の意識の現状について」『年次学術大会講演要旨集 17』研究・技術計画学会, 2002年10月 pp. 286-289

[外国語文献]

- Dan Buettner (2008) *The Blue Zones*, the National Geographic Books, U. S. A.
- Laura Chinchilla (2012) *Laura Chinchilla Biografia Candidata a la Presidencia de Costa Rica* (2014. 7. 5 Web, literature exploitation)
<http://laura-chinchilla.com/laura-chinchilla-biografia-candidata-presidencia-costa-rica/>
- Nevill, D. D. and D. E. Super (1986) *The Value Scale: Theory, Application, and Research (Manual)*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press
- Seth Fiegerman (2013) *Mark Zuckerberg Was Highest Paid U.S. CEO* (2014. 9. 5 Web, literature exploitation)
<http://mashable.com/2013/10/23/mark-zuckerberg-ceo-pay/>
- Google (2014) *Management team* (2014. 6. 9 Web, literature exploitation)
<http://www.google.com/about/company/facts/management/>
- Mark Granovetter (1983) “The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited”, *Sociological Theory* Vol. 1 (1983), Wiley, U. S. A.
- D. J. Levinson (1978) *The Seasons of Man's Life*, Alfred Knopf, New York
- Stanley Milgram (1967) “The Small World Problem”, *Psychology Today*, 1967, Washington
- Jacques Pepin (2012) *Burger Meister RAY KROC* (2014. 10. 5 Web, literature exploitation)
<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,989785,00.html>
- Robert D. Putnam (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster Paperbacks, New York.
- George F. Ritzer (2011) *The McDonaldization of Society 6*, Pine Forge Press, California
- Colonel Sanders (2014) *History* (2014. 6. 9 Web, literature exploitation)
http://colonsanders.com/history_colonelSanders.asp
- Nancy Snow (2011), *Citizen Arianna: The Huffington Post / AOL Merger: Triumph or Tragedy*, Nimble Books, U. S. A.

Donald Edwin Super, Martin John Bohn (1970) *Occupational Psychology*,
Wadsworth Publishing Company, California

Tecnológico de Costa Rica (2012) *Vicerrectoría de Investigación y Extensión*.
(2014.7.5 Web, literature exploitation)
<http://www.tec.ac.cr/sitios/vicerrectoria/vie/Paginas/default.aspx>

Vivek Wadhwa (2011) *The case for old entrepreneurs*
(2014.6.4 Web, literature exploitation)
[http://www.washingtonpost.com/national/on-innovations/
the-case-for-old-entrepreneurs/2011/12/02/gIQAulJ3K0_story.html](http://www.washingtonpost.com/national/on-innovations/the-case-for-old-entrepreneurs/2011/12/02/gIQAulJ3K0_story.html)

Henning Wicht (2014) *Solar installations: How long will boom last*
(2014.7.5 Web, literature exploitation)
[https://pradeepchakraborty.wordpress.com/2011/10/28/
solar-installations-how-long-will-boom-last/](https://pradeepchakraborty.wordpress.com/2011/10/28/solar-installations-how-long-will-boom-last/)

[公文書類文献 URL]

足利市経済活性化諮問会議（2012）「足利市経済活性化諮問会議中間報告」

（2012.6.8 Web サイトより文献利用）

<http://www.city.ashikaga.tochigi.jp/page/chukantoshin.html>

上勝町（2012）「福祉データ」（2012.7.22 Web サイトより文献利用）

<http://www.kamikatsu.jp/docs/2011012800203/>

北九州市（2009）「北九州市中心市街地活性化基本計画（小倉地区・黒崎地区）」

（2012.7.22 Web サイトより文献利用）

<http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/0905kitakyusyucity.pdf>

経済協力開発機構（2010）「OECD 生徒の学習到達度調査～2009 年調査国際結果の要約～」（2014.10.14 Web サイトより文献利用）

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2010/12/07/1284443_01.pdf#

経済産業省（2015）「株式会社小川の庄（製造業）」（2015.6.14 Web サイトより文献利用）

http://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/torikumi/pdf/diversity/19ogawanosyou.pdf

厚生労働省（2009）「政策レポート 社会保障の給付と負担の現状と国際比較」

（2009.12.20 Web サイトより文献利用）

<http://www.mhlw.go.jp/seisaku/2009/09/03.html>

厚生労働省（2010a）「各国にみる社会保障施策の概要と最近の動向（中国）」

（2010.10.20 Web サイトより文献利用）

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kaigai/12/pdf/teirei/t329-341.pdf#>

厚生労働省（2010b）「高齢者の生活と意識 第6回国際比較調査結果（全体版）」

（2010.10.18 Web サイトより文献利用）

http://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h17_kiso/index2.html

厚生労働省（2011）「今後の高齢者雇用に関する研究会報告書」

（2014.11.24 Web サイトより文献利用）

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001fz36.html>

厚生労働省（2012a）「世界の厚生労働」（2012.7.22 Web サイトより文献利用）

- <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kaigai/08/dl/04.pdf>
厚生労働省（2012b）「平成 24 年度の年金額は 0.3% の引下げ」
（2012.12.31 Web サイトより文献利用）
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000021a9c.html>
厚生労働省（2012c）「地域別最低賃金の全国一覧」
（2012.12.31 Web サイトより文献利用）
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/minimumichiran/index.html
厚生労働省（2013）「これからビジネスを始めようとしている方へ」
（2014.8.9 Web サイトより文献利用）
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/kigyoo.html
厚生労働省（2014a）「社会保障制度改革の全体像」（2014.8.5 Web サイトより文献利用）
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/dl/260328_01.pdf#
厚生労働省（2014b）「高齢者向け住まいについて」（2014.8.4 Web サイトより文献利用）
http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000048000.pdf
国連人口基金（2012）「21 世紀の高齢化：祝福すべき成果と直面する課題」
（2012.12.1 Web サイトより引用）<http://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf>
国立社会保障・人口問題研究所（2013）「主要国の 65 歳以上人口割合：1950～2100 年」
（2013 年 7 月 14 日 Web サイトより文献利用）
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/Popular2013>
首相官邸（2014）「教育再生実行会議 配布資料」（2014.6.1 Web サイトより文献利用）
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouikusaisei/dai21/siryoo2.pdf>
消費者庁（2015）「市民社会の変革のための具体的な方策」
（2015.10.1 Web サイトより文献利用）
http://www.caa.go.jp/seikatsu/shingikai2/kako/spc14/houkoku_c/spc14-houkoku_c-VI.html#m01
台東区役所（2014）「来てみて！台東区」（2014.6.8 Web サイトより文献利用）

<https://www.city.taito.lg.jp/index/kitemite/abouttaito/index.html>

東京都監察医務院（2010）「東京都 23 区における孤独死の実態」

（2012.8.12 Web サイトより文献利用）

<http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kansatsu/kouza.files/19-kodokushinojittai.pdf>

東京都労働産業局（2013）「創業支援に関すること」（2012.8.11 Web サイトより文献利用）

<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/shoko/sogyo/sogyo.htm>

東京都杉並区（2012）「生活保護」（2012.11.20 Web サイトより文献利用）

<http://www2.city.suginami.tokyo.jp/guide/gu>

内閣府（2009）「統計表（県民経済計算）」（2012.12.31 Web サイトより文献利用）

http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/pdf/gaiyou2_1.pdf

内閣府（2012a）「高齢化に関する国際行動計画」

（2012.7.30 Web サイトより文献利用）

http://www8.cao.go.jp/kourei/program/kokusai_j/kokusai_j4.htm

内閣府（2012b）「高齢者の経済生活に関する意識調査結果」

（2012.7.29 Web サイトより文献利用）

<http://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h23/sougou/gaiyo/index.html>

内閣府（2012c）「高齢社会対策大綱」

（2012.7.12 Web サイトより文献利用）

<http://www8.cao.go.jp/kourei/measure/taikou/index-t.html>

内閣府（2012d）「エイジレス・ライフ及び社会参加活動の紹介」

（2012.8.10 Web サイトより文献利用）

http://www8.cao.go.jp/kourei/kou-kei/age_list_all.htm

内閣府（2014）「高齢化に関する国際的な取組」

（2014.11.15 Web サイトより文献利用） <http://www8.cao.go.jp/kourei/program.htm>

農林水産省（2012）「徳島県上勝町-野山の枝葉の商品化による地域おこし」

（2012.7.20 Web サイトより文献利用）

http://www.maff.go.jp/j/nousin/soutyo/tatiagaru/pdf/message_04_kamikatu.pdf

[その他文献 URL]

AEON MALL(2014)「事業紹介」(2014.6.8 Web サイトより文献利用)

<http://www.aeonmall.com/business/index.html>

いかしあい隊 (2014)「徳億会」(2014.6.8 Web サイトより文献利用)

<http://www.ikashiai.com/kouryukai/>

井村造船(2014)「残業ゼロ イコール 高齢者に優しい職場」

(2014.9.6 Web サイトより文献利用)

http://www.jeed.or.jp/elderly/data/company70/download/h22_company100_1.pdf

医療法人信和会高嶺病院 (2010)「熟年パワーで完全燃焼」

(2014.9.6 Web サイトより文献利用)

http://www.jeed.or.jp/elderly/data/company70/download/h22_company100_1.pdf

エコトラック (2006)「女性の少ない運送業界で積極的に女性を活用し、仕事と家庭も両立へ」(2015.6.6 Web サイトより文献利用)

http://www.pref.osaka.lg.jp/danjo/ikiiki/com_51.html

エス・アイ (2012)「エイジフリーで生涯現役！」(2014.9.6 Web サイトより文献利用)

http://www.jeed.or.jp/elderly/data/company70/download/h23_company100.pdf

介護事故 (2012)「また都会の中の孤独死」(2012.8.12 Web サイトより文献利用)

<http://blog.livedoor.jp/vegaleon/archives/1784375.html>

加藤郁生 (2015)「新興国に”教育革命”を起こす、24歳の日本人」

(2015.6.12 Web サイトより文献利用) <http://toyokeizai.net/articles/-/15358?page=4>

株式会社クロスカンパニー (2015)「事業情報」(2015.4.30 Web サイトより文献利用)

<http://www.crosscompany.co.jp/company/performance.php>

ぐるたび (2014)「雪ん子寿し」(2012.9.22 Web サイトより文献利用)

<http://gurutabi.gnavi.co.jp/gourmet/item/3962/>

経済同友会 (1998)「少子・高齢化社会への提言-踏み出そう少子化対策の第一歩-」

(2014.10.15 Web サイトより文献利用)

http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/1998/980529_2.html

賢者 TV (2012)「中條高德プロフィール」(2014.9.8 Web サイトより文献利用)

http://www.kenja.tv/detail_8198.html

神戸ものづくり企業情報 (2012)「岡本鉄工合資会社」(2014.8.6 Web サイトより文献利用)

<http://www.kobe-ipc.or.jp/jdb/detail.asp?ID=171>

高齢社会 NGO 連携協議会 (2013)「共同代表からのご挨拶」

(2013.12.1 Web サイトより引用) <http://www.janca.gr.jp/>

孤独死問題の関連リンク集(2006)「人ごととはいえない孤独死」

(2014.9.6 Web サイトより文献利用)

<http://www.h5.dion.ne.jp/~chosyu/hitogototohaienaikodokusi.htm>

小丸新茶屋 (2010)「健康・安全配慮で高齢者活用」(2014.6.8 Web サイトより文献利用)

http://www.jeed.or.jp/elderly/data/company70/download/company100_1.pdf

サンファーム (2010)「生涯現役で、豊かな自然に親しむ農業体験と美味しい地元農産物
をお客様に楽しんでいただく！」(2014.6.8 Web サイトより文献利用)

http://www.jeed.or.jp/elderly/data/company70/download/h23_senshin_jirei.pdf

J F E ホールディングス株式会社 (2014)「会社概要」(2014.8.9 Web サイトより文献利用)

<http://www.jfe-holdings.co.jp/company/index.html>

J F E スチール株式会社 (2014)「会社概要」(2014.8.9 Web サイトより文献利用)

<http://www.jfe-steel.co.jp/company/steel.html>

J F E エンジニアリング株式会社 (2014)「会社概要」(2014.8.9 配信確認)

<http://www.jfe-eng.co.jp/>

渋谷ゆかり (2012)「San José 紀行」(2014.7.9 配信確認)

<http://sanjose-kikou.blogspot.jp/p/blog-page.html>

下田屋毅(2014)「CSR=社会貢献という考えは、時代遅れ」(2014.3.3 配信確認)

<http://toyokeizai.net/articles/-/31387>

社会福祉法人白鷹会(2010)「高齢者は知恵袋！保育にはなくてはならぬ存在」

(2014.6.8 Web サイトより文献利用)

<https://www.city.taito.lg.jp/index/kitemite/abouttaito/index.html>

社会貢献支援財団 (2012)「2007 年度受賞者紹介」

(2012.7.20 Web サイトより文献利用) <http://www.fesco.or.jp/winner/h19/index.php>

人生の楽園 (2014)「麻倉 Café&Bar」(2014.6.15 Web サイトより文献利用)

<http://www.tv-asahi.co.jp/rakuen/index.html>

住友グループ広報委員会（2014）「主な広報活動」（2014.8.9 Web サイトより文献利用）

<http://www.sumitomo.gr.jp/committee/activities.html>

竹山食品工業株式会社（2012）「定年制なし、退職自己申告の企業風土を確立」

（2013.6.1 Web サイトより文献利用）

http://www.jeed.or.jp/elderly/data/elder/download/2011_05-09.pdf

中小企業家同友会（2012）「同友会紹介」（2012.8.12 Web サイトより文献利用）

<http://www.doyu.jp/org/towa/>

東京大学（2014）「活力ある超高齢社会を共創するグローバル・リーダー養成プログラム」

（2014.11.20 Web サイトより文献利用） <http://www.glafs.u-tokyo.ac.jp/>

西島株式会社（2012）「熟練工の技能を生かして新分野に進出」

（2014.11.24 Web サイトより文献利用）

http://www.jeed.or.jp/elderly/research/employment_case/download/18ws_15.pdf

日本再発見ノート（2014）「日本三景・松島湾・浦戸諸島の美味しいものフェア」

（2014.5.1 Web サイトより文献利用）

<http://shumpeishimada.hatenablog.com/entry/2014/02/19/232249>

日本商工会議所（2010）「先輩たちの創業塾・経営革新塾」活用事例集」

（2012.9.1 Web サイトより文献利用）

<http://www.jcci.or.jp/sme/sogyojinzai/case/H21data/H21jirei.pdf>

日本船用工業会（2012）「2007年度第1回船用マイスター認定者一覧」

（2012.8.20 Web サイトより文献利用）

<http://www.jsmea.or.jp/j-top/meister/meisterH19.pdf>

日本経済研究所（2009）『『大学発ベンチャーに関する基礎調査』実施報告書』

（2012.8.19 Web サイトより文献利用）

http://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/fy20vb.pdf#

ファミリースーパーマルキ（2010）「みんな生き生き 生涯高齢正社員 野菜は新鮮！私

は熟練！」（2014.6.8 Web サイトより文献利用）

<https://www.city.taito.lg.jp/index/kitemite/abouttaito/index.html>

芙蓉懇談会（2014）「主な活動のご紹介」（2014.8.9 Web サイトより文献利用）

<http://www.ffnet.or.jp/fines/secretariat/index.html>

ベンチャーエンタープライズセンター（2010）「2009年度創業・起業支援事業報告書」

（2013.8.7 Web サイトより文献利用）

http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2010fy01/E000897.pdf

北極しろくま堂（2012）「ベビースリング・抱っこ紐（だっこひも）の通販・販売」

（2012.8.8 Web サイトより文献利用） <http://www.babywearing.jp/>

三井広報委員会（2014）「三井グループ中核企業の二木会・月曜会」

（2014.8.9 Web サイトより文献利用）

<http://www.mitsuipr.com/special/100ka/08/index.html>

三菱金曜会（2014）「概要」（2014.8.9 Web サイトより文献利用）

<http://www.mitsubishi.com/kinyokai/gaiyo.html>

みどり会（2014）「業務内容」（2014.8.9 Web サイトより文献利用）

<http://www.midorikai.co.jp/profile/business.html>

山本泰三（2015）「認知資本主義の趨勢と労働の変容」（2015.10.9 Web サイトより文献利用）

http://www.jafee.org/conference/conference_files/TaizoYamamoto.pdf

労働のセンター（2008）「老夫婦餓死事件」（2012.5.10 Web サイトより文献利用）

<http://homepage3.nifty.com/54321/seihodouki.html>

ライフ・ベンチャー・クラブ（2015）「ライフ・ベンチャー・クラブの概要」
（2012.10.10 Web サイトより文献利用）

http://www.npolvc.org/gaiyou/gai_index.htm

謝 辞

本研究の遂行にあたり、多くの先生方にご指導、ご助言、ご協力を賜りながら、筆者が千葉商科大学大学院政策研究科博士課程に在籍した証としての実態調査と研究をまとめたものであり、ここに深く感謝申し上げます。

千葉商科大学の素晴らしい御教授及び事務方のお陰をもちまして約10年間楽しく論文研究と大学院生活をエンジョイさせて頂くことが出来ました事を心から感謝致しております。

筆者は若い頃に独立、事業を立ち上げて会社経営の実務実践に携わり50年余り、此れまでの事業実績はマンションを含め28棟、現在の所有マンションは数棟でございます。税を納付しながら在る程度の収入、在る程度の財を築く事が出来、又社会環境への感謝の気持ちを込め社会へ還元、ボランティア活動と言う形で30数年間させて頂きながら64歳時に経営学研究(MBA) 修士号を頂くことも出来ました。

千葉商科大学とのきっかけは、社会人が諸事情により論文研究の機会を得られ無かった者にも論文研究の為の機会を与えて頂けるとのことで、千葉商科大学を知ることが出来ました。面接時より熊岡洋一先生、小栗幸夫先生、影山僖一先生の素晴らしい人柄に触れ、また本学の建学の精神「理念」に感銘を受け本学に入学させて頂きました。

大学の学びの精神と「理念」のもとで熊岡洋一先生、小栗幸夫先生、影山僖一先生、高田一夫先生をはじめ故藤川吉美先生、故樹下明先生、中村賢一先生、天野克彦先生、元立教大学名誉教授三戸公先生、麻生幸先生、熊沢孝先生、松山幸弘先生、高森寛先生、関水信和先生、麗澤大学成相修先生、客員研究員村田三七男氏、横島勝仁研究員また株式会社ライフコーポレーション会長兼日本チェーンストア協会清水信次会長、株式会社ドトールコーヒー鳥羽博道名誉会長、アサヒビール株式会社故中条高德名誉顧問、日拓デベロップメント西村昭孝代表

取締役会長、ほか国内女性起業家5名及び台湾の教授で日本に留学経験のある通訳簡茂椿先生はじめ台湾起業家の呉麗華社長、黄女容社長、場敏盛社長、張銀光社長、頼旭泉社長、他4人の社長、又次の現地調査にも村田三七男氏、通訳として同行、中南米より来日経験のある7人の各先生、国立コスタリカ工科大学学長（米国博士号）Julio Cesar Calvo Alvarado ph. d 同大副学長. Marco Anderson 同大プロダクション学部学科長 Oscar Mario Corrales Rojas; M. Sc. 同大大学院修士生産工学学科長 Oscar Gamdoa Calderon, MSc 同大修士、企画指導学術院院長 Ing. Jorge Chaves A. M. Sc. 同大元生産工学学科長 Nicoyasy 出身 (MBA) CARLOS ESPINOZA GUTIERREZ、同大老人問題担当教授 Flora Jimenez Quesada 同大 NanchHidalgo Dittel M. Sc. 教授ほか6名の女性教授、及び以下女性起業者のホテル経営 Ana Cristina.、チーズ生産会社 Adriana Miranda、無害洗剤製造会社 Isabel Moya、教材用標本生産販売会社 Ileana Alfaro と Anadelle Gnzalez 共同経営者、コンサルタント会社 Adriana Delgado、エステティックサロン経営 Mirania Vargas, アルミ加工部品製造販売会社 Alejandra Pacheco R, プラスティック容器国内外輸出入問屋 Gabriela Villalobos, 社長他5名の女性経営者、そして調査期間付き切りでの同大大学生通訳の Carlosu Vasquez Chacon 君ありがとう。さらに徳島県の株式会社いろどり葉っぱ事業の横石知二代表取締役社長、長野県の株式会社小川の圧おやき販売の権田公隆代表取締役専務、同伊藤宗義総務部長、グラミン銀行、他6名の友人社長、会長、また上田研二氏、牛久保洋二氏、白根斉一氏、中島義雄氏、小柴慧次郎氏、神崎正顯氏、川又三智彦氏、以上の各皆様方の素晴らしい経験とさらに深い学識と教養に触れながら本研究成果及び「本学」人間学と「未学」時務学を学び育てられることで筆者の人生観、価値観を変えるほどの変化と影響を受け今まで以上の心の豊かさを知った所存で御座います。

人間の本質を育て教える「人間学を本学」知識や技術を取得する「時務学を未学」論語の「学」の一説です。此れまでのビジネスは息子へ

全面的に引き継がせ、可能であれば第2、第3の人生をこの論文の中身生涯現役と同時に5年前から私が立ち上げた起業研究会の活動が活かされ全く新しい形で起業への新規ビジネスに取り組んで見たいと考えて居り此れまでの行動と経験が活かされる事を仲間（資産）資本、社会関係資本をベースに起業研究会及び九十九の会（ツクモクラブ）等を通して新しいビジネスアイデアを発想し、この21世紀に相応しい新政策として反映させられたら素晴らしい事だと考えて居ります。

終わりに個人的な謝意を記す。

この世に生を受け現世で素晴らしい仲間たちにめぐり会い仁徳を授かり有難うと申し上げたい及びこれらを無上の喜びとし70数年間、今日まで良き縁と支援を賜った友人知人、或いはその仲間に助けられながら多くのことを学ばせて頂きましたことを最上の喜びとし感謝の念を記するものであります。

又この様な機会を与えられご指導ご叱正を賜り、これまで育て導いて下さいました先生方に改めてお礼申し上げます共に、この世に命を授かましたことを今は亡き仲間と先祖及び先人達に感謝するものであります。

なんと言っても妻子には多大なる深い理解と絶大なる心の支えを受け、これからの筆者の背中で己自身の生き様を見せながら我子とその子孫に誇れるよう更なる尊敬の念を抱かれるよう道標を残していきたい筆者の生涯と云う一度限りの人生の旅を終わらせた時、更に願う事が出来るのであれば、来世にも生まれ変わり再びお世話になった方々にお会いし、そして苦楽を共にして来た妻と子供を慈しみながら同じ来生を今の仲間と一緒に楽しみながらこの論文研究の続編指導を仲間に賜っているであろう。

本当にありがとうございました。

阿部弘之

2017年3月1日