

# 弁護士による起業支援に関する一考察

河 端 直

キーワード：弁護士、士業、起業支援、起業、創業、ジョブ理論

## 1. はじめに

筆者は弁護士である。起業を検討している者は、弁護士をはじめとする士業専門家に対して、起業時に支援を求めることは多くはないようである。しかし、弁護士は、当事者の代理人となり、訴訟などの法的手続を通じて生じた紛争を解決するといった業務のみならず、依頼者に幅広い支援が可能である。例えば、企業への支援に関しては、日々の予防法務と呼ばれる分野の必要性、重要性が指摘されて久しい。また、後述するが、企業の起業、スタートアップ段階においても支援できることが多数存在する。これは、本来、起業家または起業しようとする者に対して役立てるはずの専門家のサービスが届いていないこと、ひいてはそのことが起業を妨げる（我が国の低い開業率の）一因となっていることを示唆しているものとも考えられる。

そこで、本稿は、このような背景において、弁護士による起業支援が起業しようとする者に届いていない現状、理由、対策の方向性を検討する。これにより、究極的には日本の起業を促進すること及び弁護士自身の職域を拡大させることを目的とする。

本稿の構成は次のとおりである。まず、2節において問題の所在についてアンケート調査の回答を中心に言及する。次に、3節において本稿ではジョブ理論に基づき分析を行うこと及びその理由について言及し、4節において同理論に基づいて起業しようとする者が片付けたいと考えるジョブの内容を検討する。その上で、5節において弁護士が行う起業支援の現状を確認し、起業家が求めるジョブとの乖離を抽出することを試みる。最後の6節では、そのような状況を改善するための対策の方向性の私見を述べることとする。

## 2. 問題の所在

### 2-1. 日本における起業の現状

起業、起業の促進には多くの利点が存在するといわれる。例えば、経済の発展、雇用機会の創出、地域の活性化、新たなビジネスにより社会問題の解決に資するというような点が指摘される場所である（谷井、2020、p. 170-171）。

しかし、わが国の開業率（起業率）は、政府等による様々な支援策がなされてもなお、国際的に比較して、圧倒的に低い状態が継続している<sup>1</sup>。

### 2-2. 起業の障害、課題

起業の障害、課題となっている点としては、起業家自身の資金調達の苦労や経営の失敗等に由来する収入面のリスクなどが想定される。この実態の把握には、以下の各種のアンケート調査結果が参考になる<sup>2</sup>。

まず、中小企業庁主導のアンケート調査（「株式会社データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」2022年」）でなされた、「経営者の年代別に見た、起業の準備段階で生じた課題」は何かという問いに対しては、①事業に必要な専門知識、経営に関する知識、ノウハウが不足していた、②資金調達方法の目途がつかなかった、と回答した割合が高いという結果が得られた（中小企業白書2023、p. II-195）。

また、日本政策金融公庫総合研究所発行の「2022年度新規開業実態調査」のうちの「開業時に苦労したこと」のアンケート調査の回答では、①資金繰り、資金調達（57.1%）、②顧客・販路の開拓（47.4%）に次いで③財務・税務・法務に関する知識の不足（31.0%）の順に多いという結果が得られた（なお、経営の相談ができる相手がいないこととの回答も9.4%の割合でなされた。2022年度新規開業実態調査、p. 13）。

次に、日本政策金融公庫総合研究所発行の「2022年度起業と起業意識に関する調査」では、起業関心層がまだ起業していない大きな理由について、①「自己資金が不足している」とする割合が51.1%と最も高く、②「ビジネスのアイデアが思いつかない」（32.1%）、③「失敗したときのリスクが大きい」（29.9%）と続く結果となった（なお、この失敗したときのリスクについては、安定した収入を失う、借金や個人保証を抱えること、などの資金面の問題をリスクと考える割合が相対的に高かった。2022年度起業と起業意識に関する調査、p. 21-22）。これらのアンケートの回答結果からは、資金調

<sup>1</sup> 開業率の推移、国際比較等の詳細なデータは、中小企業白書2023参照。

<sup>2</sup> なお、本稿で言及するアンケートは、特に断りのない限り複数回答可のものであるから、回答結果の合計は必ずしも100%とはならない。

達の問題や収入面のリスクは、起業を妨げる大きな事情となっていると理解できる。他方で、資金調達や収入面の問題だけではなく、様々な知識の不足についても起業の障害、課題となっているとも理解できる。

### 2-3. 起業の相談相手の必要性

2-2 末尾に挙げた様々な知識の不足に対しては、起業を志す者に適切な相談相手がいることが課題の解決となり得る。実際に、前記中小企業庁の調査のうち、「経営者の年代に見た、起業に踏み切れた理由」のアンケート回答では、「起業について、相談できる支援者がいた」が最も高い結果となった（次いで、身につけるべきスキルを習得した、家族や周囲からの納得を得られた、の順で高い回答結果が得られている。中小企業白書 2023、p. II-196）。とりわけ、前記日本政策金融公庫総合研究所の新規開業実態調査アンケート回答における「財務・税務・法務に関する不足」については専門家が支援することで解決が可能であり、専門家の関与との親和性が高い事柄である。他にも、前記日本政策金融公庫総合研究所の起業と起業意識に関する調査のうち、「起業する際にあったらよいと思う支援策」は何かという問いに対しては、「税務・法律関連の相談制度の充実」とする回答が、47.9%と最も多いという結果もみられる（2022 年度起業と起業意識に関する調査、p. 23）。

このようなことから、専門知識の補充をすることができる弁護士、税理士、社会保険労務士等の士業専門家の提供サービスは、実は、起業家が不安材料として抱える知識の不足等を払拭する材料となることが示唆されているといえる。

### 2-4. 数ある士業のうちの弁護士の存在

企業の相談相手として典型的な士業専門家は税理士と思われる。経理、税務申告は企業経営に必要不可欠であるからと推測される。そうだとすると、起業時においても、税務の観点で支援可能な税理士が相談相手として選ばれる可能性が高い。

しかし、弁護士であるからこそ起業家の力になれることも多い。例えば、起業家は、あらゆる市場の競争が厳しくなっている昨今においては、差別化や先行者利益などのため、新しい独創的なビジネスを開始しようとするところもある。ところが、そのような独創的なビジネスを他社が行っていないのは、適法性に課題があることが一因になっている可能性もある。そのようなケースにおいて、弁護士は、事業の適法性を確認しつつ、リスクがあるか、そのリスクは大きいものか、頻出するものか、どのようにすればリスクを軽減することができるかなど、事業を開始するにあたって起業家の役に立

つ支援を行うことができる。

その他、経営者保証に依存しない融資の実現や銀行融資だけでない資金調達のサポート（起業家の創業のリスクの軽減に資する）、競争優位の源泉となる知的財産の保護、昨今欠かせない観点であるコンプライアンス体制の構築にかかるアドバイスなど、企業に対して、起業時段階から充実した支援が可能である。このように、弁護士しかできない支援も少なくないものと考えられる。

## 2-5. 支援が届いていないこと

以上のような支援の必要性を確認できることから、弁護士側も、既に例えば商工会議所と連携して法律相談に対応している。また、弁護士会単位で、例えば大阪弁護士会では、「創業お助けねっと～創業支援案件弁護士紹介制度」を制定し、希望者が大阪弁護士会中小企業支援センターに連絡すれば、創業案件に精通した弁護士を紹介する制度を準備するなどして、起業に係る様々な支援の制度を準備している<sup>3</sup>。

ところが、まず、筆者の実感として、弁護士が行っている業務の中で起業支援が占める割合は極めて低い。日弁連中小企業法律支援センターが主催した「中小企業弁護士ニーズ調査報告書」（アンケート調査）において、弁護士に相談した事項である「困りごと」の内容については、雇用問題や契約内容の相談等幅広く列挙されているものの、起業時から相談をしていたことが窺える回答結果は不見当であった。

また、やや古い時点の調査回答ではあるものの、当時の国民生活金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」（2004年）によれば、開業計画に対してアドバイスを受けた起業家の割合は79.4%であり、相談相手としては「同じ業種の事業経営者」が70.6%と最も高く、他方「経営コンサルタント」は13.1%、「税理士・会計士」は24.2%に過ぎないという調査結果が存在する（なお、「弁護士」は独立した回答として存在しない）。つまり、多くの起業家、起業を志すは、先輩起業家に相談することは行っているものの、専門家に対する相談を実施していない現状が確認できる（竹内、2006、p.2-3）。

このような回答結果からは、起業家ないし起業に関心を持っている者は、起業時に弁護士に相談して主に知識面の不安材料を払拭して起業を決断し、実行するというケースはまれであると推測できる。そして、それは本来顧客に役立てるはずの弁護士のサービスが、（少なくとも潜在的には）これを求めているはずの顧客側に届いていないことを意味している。

---

<sup>3</sup> 他にも、経済産業省は、スタートアップの新市場創出の推進に向け、規制に関する相談対応や各種規制改革制度の活用促進を行うため、「スタートアップ新市場創出タスクフォース」を創設しており、弁護士はこの構成員となっている。経済産業省ウェブサイト参照。

以上の問題意識を背景に、以下では、弁護士の支援が届いていない理由を分析、検討する。この分析、検討を通じて、弁護士がこれまで関与が不十分であった分野に進出することができる可能性が高まる。また、必要な支援が起業を目指す者に届くことで、起業が促されることを期待するものである。

### 3. 採用する理論

「ジョブ理論」に基づいて分析を行う。ジョブ理論とは、ハーバード・ビジネス・スクール教授クレイトン・M・クリステンセンによって提唱されたイノベーションを予測可能にする消費のメカニズムを明らかにする理論である。「イノベーションを成功に導く明快な手引き書」とも称している (Christensen et al.、2016、邦訳版、p.147)。同理論では、ジョブを「ある特定の状況で顧客が成し遂げたい進歩」と定義し、「ジョブ理論の中核は、顧客がなぜ特定のプロダクト／サービスを生活のなかに引き入れるのか、その理由を説明することである。顧客がプロダクト／サービスを引き入れるのは、彼らにとって重要なジョブが発生し、まだ満たされていないときに、それを解決するためだ。このなぜを理解するかどうか、あるイノベーションは成功し、別のイノベーションはそうでないかの分岐点となる」(同、p.48)と解説する。顧客が、当該商品やサービスを選択するかの理由について、顧客の属性(年齢や性別など)や商品の特性に力点を置いて説明するものではなく、その顧客が、置かれた状況において、どのようなジョブ(用事や仕事)を片付けたいか(解決したいか)によって、その商品が選択されるかどうかが決まると考えるのである。同著では、これを示す逸話として、ミルクシェイクの事例で、顧客の置かれた状況に応じて求められる商品の内容が異なることが指摘されている。すなわち、通勤のため、朝に長時間の自動車の運転を控えた者がミルクシェイクを購入するのは、「朝の通勤のあいだ、目を覚まさせてくれていて、時間をつぶさせてほしい」というジョブを片付けるためであるから、商品特性としては、退屈さを紛らわすため、時間をかけて飲む必要のある濃厚なミルクシェイクが望ましい。他方、夕方、子どもを連れて親がミルクシェイクを購入するのは、「子どもにいい顔をしてやさしい父親の気分を味わう」というジョブを片付けるためであるから、商品特性としては、甘い飲料を与えるうしろめたい気持ちが短時間で済むように、量は少なく、簡単に飲めるほうが望ましい。このように、同じミルクシェイクを購入する者であっても、ミルクシェイクを購入して片付けたいジョブは異なることから、これらの状況を考慮せずに、一般的な意味でミルクシェイクを改良したとしても、それが顧客に選択されるとは限らないのである(以上の逸話の詳細については、Christensen et al.、

2016、邦訳版、p. 30-36 参照)。

本稿においてジョブ理論を採用する理由は次のとおりである。すなわち、「顧客のジョブを完全に理解するには、ある特定の状況で顧客がなし遂げようとしている進歩を、機能的、社会的、感情的側面も含めて理解し、さらに顧客が引き換えにしてもいいと考えているものを理解しなければならない」(同、p. 83)と解説されるとおり、顧客側のジョブを正確に分析する視点が与えられる。そして、このような分析、つまりジョブの完全な理解に努めることを通じて、起業を志す者らが、弁護士によるサービスを雇用しない原因を探ることに寄与することができる<sup>4</sup>。

## 4. ジョブの特定

### 4-1. ジョブを特定する視点

顧客が特定のプロダクト／サービスを購入し、使用するのには、顧客に生じたジョブを片付けるためと考えるジョブ理論においては、顧客がそれを雇用して片付けようとしている本当のジョブを理解することが重要である。

このジョブを見極めるために役立つ要素として、同著では、以下のものが挙げられている (Christensen et al.、2016、邦訳版、p. 66-68)。

- ① その人がなし遂げようとしている進歩は何か。求めている進歩の機能的、社会的、感情的側面はどのようなものか。
- ② 苦心している状況は何か。誰がいつどこで何をしているときか。
- ③ 進歩をなし遂げるのを阻む障害物は何か。
- ④ 不完全な解決策で我慢し、埋め合わせの行動をとっていないか。
- ⑤ その人にとって、よりよい解決策をもたらす品質の定義は何か、また、その解決策のために引き換えにしてもいいと思うものは何か。

### 4-2. 起業のフェーズ (状況の特定)

ジョブの定義には「状況」が含まれる。なし遂げたい進歩の性質が状況に強く影響されるため、ジョブを見極めるためには、顧客がどのような状況にあるものかを検討することが重要になる。ここでいう状況とは、誰と一緒に、いまどこにいるか、それはいつのことか、などが典型的なものだが、広義では、ライフステージや家族構成、財政状

---

<sup>4</sup> なお、ジョブの定義に関し、同著では、「片づけるべきジョブは、継続し反復するものである。独立したイベントであることはめったにない」との解説もある (Christensen et al.、2016、邦訳版、p. 62)。この意味で言えば、起業は継続し反復するものとは言い難い面があり、ジョブ理論での検討になじまないという指摘もあり得る。しかし、状況に着目して、なぜそのプロダクトやサービスが選ばれるのか (選ばれないのか) という理由を検討することは、起業の段階であっても本文記載のとおり有益と考える。

態なども含まれる (Christensen et al, 2016、邦訳版、p. 59-60)。

そして、起業する者の置かれる状況も様々である。個々の状況を厳密に特定するのは容易ではないが、起業に向けた準備の程度によって、可能な限り状況を特定してジョブについて議論することが望ましい。

そこで、本稿においては、独立行政法人中小企業基盤整備機構 (2021)「支援者のための創業サポートブック」記載の起業家の4段階のフェーズを参照して検討する。具体的には次のとおりである<sup>5</sup>。

- フェーズ1 創業のイメージがまだ漠然としている状態 (いつか創業したい思いつつも、どういう事業で創業すれば良いのか、まだ明確になっていない状態)
- フェーズ2 やりたいことが明確になった段階 (こういうジャンル (事業・テーマ) で創業しようと、自分なりに明確に決めたものの、まだ詳細な内容までは詰めていない状態)
- フェーズ3 創業内容が具体化してきたい段階 (やろうとしている事業内容が具体的にイメージできており、ビジネスプランがすでに出来上がっているか、いつでも作成できる状態)
- フェーズ4 行動に移す段階 (ある程度勝算のあるビジネスプランが出来上がり、後は開業に向け行動に移すだけという状態)

### 4-3. フェーズ1

フェーズ1では、収入増や自由な働き方、自分の経験や強みを活かして社会に貢献したいという意欲を持ちつつも、起業の構想が具体化せず、逡巡している段階の者が多いものと想定される。逆に、自身のアイデア等に自信があり、起業の意欲の強い者は、フェーズ1に滞在する期間は短いものと推測される。

事業の構想も具体的な検討もされていない段階であるから、いずれは生じる困難やリスク、不安面等を強調するよりも、強みの活かし方、起業の魅力や起業の前向きなイメージを強調することが起業を促すことになろう。稲盛和夫氏の言葉を引用すると、新たな事業を始めたり、新しいことを成し遂げようとする際には、「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」姿勢が肝要であるとされている (稲盛、2014、p. 287)。

このようなことから、フェーズ1の起業家が求めるものは、自身の不安や逡巡を軽

---

<sup>5</sup> もっとも、その区別自体相対的な面もある。また、その者が現時点でどのフェーズにいるのかという判断自体が悩ましい事案も少なくないであろう。

減させつつ、自身の強みや経験を事業化へと進める支援と理解できる。

フェーズ1の起業家のジョブは、例えば以下のとおりである。

①その人がなし遂げようとしている進歩は何か。

どのような分野の事業であれば自身が起業できるか、具体化したい。

②苦心している状況は何か。

起業・事業の運営に必要な能力や資源が整理できない。

そもそも、起業のために何から活動して良いかわからない。

③進歩をなし遂げるのを阻む障害物は何か。

起業に関して、何もきっかけがない、期限が設定されていない、起業が必要不可欠な状況でもない。周囲の協力が十分でない。多忙である。

④不完全な解決策で我慢し、埋め合わせの行動をとっていないか。

漠然と起業意欲を持ち続けるも現状維持を選択する。

⑤その人にとって、よりよい解決策をもたらす品質の定義は何か。

自ら積極的なアプローチはできないが、起業への自信を持たせ、行動が促される契機が欲しい。

#### 4-4. フェーズ2

フェーズ2は、分野やテーマは特定されているものの、誰に、何を、どのように提供するがまだ具体的でなく、差別化要因や事業の適法性チェックが未了の段階である。

起業家自身の得意分野等、やりたい分野は特定されつつも、それが本当にビジネスとして成り立つものか、収益化可能な事業かどうかの具体的な検討は未了であろう。また、目指すビジネスが適法性その他の問題で実現不可能なものであれば、根本的な構想のし直しの必要性が生じたり、そもそも起業ができなくなるおそれがある。

このようなことから、フェーズ2の起業家が求めるものは、事業が本当に成り立つものか、思い込みだけで進めていないか、収益化、適法性その他の根本的な点で問題がないかという点の検討、調査等の支援と理解できる。

フェーズ2の起業家のジョブは、例えば以下のとおりである。

①その人がなし遂げようとしている進歩は何か。

想定する事業について、実現可能で、収益化できるビジネスモデルを具体化する。

②苦心している状況は何か。

想定する事業に、既に存在する競合との違いが見いだせない。

強み、収益化のポイントを具体化できない。



③ 進歩をなし遂げるのを阻む障害物は何か。

知識、経験が不足している。相談相手がいない。

④ 不完全な解決策で我慢し、埋め合わせの行動をとっていないか。

独学や思い込みで対応する。

⑤ その人にとって、よりよい解決策をもたらす品質の定義は何か。

自身が有する強みや資源をビジネスモデルに結びつけることのできる知識やアドバイスを受ける。抜けの無い事業の適法性検査が実施される。

#### 4-5. フェーズ3

フェーズ3は、フェーズ2で構想した事業内容を、経営学における各フレームワーク等を意識しつつ、より具体化し、戦略を決定づけていく段階である。創業計画書に記載する必要があるような事項、例えば、創業の動機、経営者の略歴等の他、取扱商品・サービス、取引先・取引関係、従業員、資金計画、損益予測等について、計画書作成の過程において思い付きでない理論的な検討が求められる。前記稲盛和夫氏の言葉でいえば、悲観的に計画すべきタイミングであるから、より慎重な姿勢で、計画を練り直していく必要がある。

このようなことから、フェーズ3の起業家が求めるものは、自身の起業への想い、こだわりを尊重しつつも、それぞれの事項に理論的な裏付けを持たせた創業計画書の作成の支援と理解できる。

フェーズ3の起業家のジョブは、例えば以下のとおりである。

① その人がなし遂げようとしている進歩は何か。

具体的かつ現実的な創業計画書を完成する。

② 苦心している状況は何か。

経営学やフレームワークの理論に沿いつつも実務的な内容を記載すること。

資金調達をどのように行うか。

③ 進歩をなし遂げるのを阻む障害物は何か。

知識、経験が不足している。相談相手がいない。

④ 不完全な解決策で我慢し、埋め合わせの行動をとっていないか。

独学や思い込みで対応する。

⑤ その人にとって、よりよい解決策をもたらす品質の定義は何か。

自身のアイデアを理論に基づいて実現すること。低いリスクで資金を調達すること。

## 4-6. フェーズ4

フェーズ4は、フェーズ3で作成した創業計画書に基づき、実際の行動を行っていく段階である。スケジュール、対応事項の抜け漏れ等に注意しつつ、計画に基づいて起業を進める必要がある。また、この段階では、事業が動きだしていることから、当初想定していなかった問題やハードルが生じる。例えば、予定していた資金調達の不備や賃貸借をはじめとする相手方のある各種契約上のトラブルなどである。「楽観的に実行する」ためには、都度都度生じるトラブルに対応し、不安や心配を軽減させて事業を進めていく体制が必要になる。

このようなことから、フェーズ4の起業家が求めるものは、動き出した事業に伴走するなどして、円滑に事業を進めること、度々生じる問題や心配事を解消させるような支援であると理解できる。

フェーズ4の起業家のジョブは、例えば以下のとおりである。

### ①その人がなし遂げようとしている進歩は何か。

可能な限り不安を解消した上で優先順位を付けたスケジュールに基づいて行動を開始する。

### ②苦心している状況は何か。

優先順位をどのように決定していくか。網羅的に計画が立案できているか。

### ③進歩をなし遂げるのを阻む障害物は何か。

計画外、予想外の問題が生じる。

### ④不完全な解決策で我慢し、埋め合わせの行動をとっていないか。

十分でないスケジュール管理、優先順位に基づいて進行する。

### ⑤その人にとって、よりよい解決策をもたらす品質の定義は何か。

計画通りにスケジュールを進行すること。

予想外の問題が生じたとき、計画の変更を含めて適切に対応すること。

## 5. 弁護士の関与の現状

### 5-1. 弁護士による関与

上記 2-5 記載のとおり、弁護士による起業支援は一定の制度が準備されているものの、この分野が十分に発展しているとはいえない。弁護士は、相談窓口に対応することや、個別の紛争に対応することはできていても、顧客側の困りごと、紛争に関する相談事が生じてから始めて、企業側の相談相手の選択肢として浮上する存在と考えられる。

前記日弁連中小企業法律支援センター主催の調査報告書においても、弁護士を利用

したことの無い理由についての回答として、「特に弁護士に相談すべき事項がないから」という回答が86.3%と最も高い回答数であった。

また、弁護士が対応可能な「困りごと」について、社外の方に相談し、弁護士に相談しなかった理由についての回答としては、「弁護士に相談する問題とは思わなかったから」が52.3%、「日ごろあまり接点がないため頼みにくいから」が29.0%という結果であった。

これらのことから、本来弁護士に相談すべき事項、あるいは弁護士に相談することで有益な支援を受けられる可能性のある事項であったとしても、企業側はそのような認識を有していないことが窺える。特に、起業段階では、起業家は何に困っているかもわからない状態で、論点整理も未了の場面も少なくないと想定され、この問題は弁護士に相談すべきと考える場面は多くはないと推測される。

他方で、同調査報告書においては、今後の弁護士の活用に関する、裁判、法律相談以外で弁護士を活用したい分野についての回答として、「種々の問題の相談窓口」が71.0%、「経営コンサルティング」が15.5%の順に高い回答となっている。また、弁護士をもっと活用するために弁護士に求めることについての回答として、「貴社に関わる業法の知識」が36.6%、「フットワークの軽さ」が27.8%の順に高い回答となっている。これらのことから、企業側は、弁護士に対して法的支援に留まらない、経営問題に関連する事項に含めての幅広い関わりを求めている、またはその可能性があることを示唆しているものの、現実には弁護士がこれを実現できていない状態であることが推測できる。

これらを総合するに、総じて弁護士側は、企業の有事の対応以前の段階での弁護士側から支援の可能性や方法を提案しようとする姿勢が十分でないことが理解できる。言い換えると、企業側から積極的に弁護士に接触を図ろうとしない状態であれば、弁護士の支援は届かないことを意味している。そして、その傾向は起業時にはなおさら顕著であると推測される。

## 5-2. ジョブとの関係

前記4で検討したジョブとの関係でいえば、弁護士が関与する可能性、契機については以下のことが推測できるものとする。

フェーズ1の起業家は、そもそも漠然とした思いで起業を目指そうしているに過ぎない段階である。全く分野の決定もない段階で、個別の相談でない事業開始のための自信や安心の獲得のために弁護士に対して何か相談しようとする探索する契機は乏し

いと考えられる。

フェーズ2の起業家は、事業の分野は決まるも、具体的なビジネスモデル化に進めていない段階である。何かを進めたいが、誰に何を相談すればよいかわからないことも考えられる。この段階において、どこが自分の事業の支障になり得ることか気づききっかけが与えられていない状態であれば、弁護士に相談することを検討する機会は多くはないと推測される。

フェーズ3の起業家は、具体的な創業計画書の作成を試みる段階である。典型的には、事業開始後の具体的な運営方法の検討を中心に行うものであるから、相談相手としては相対的にビジネスへの関連性が強い融資依頼先金融機関、税理士、中小企業診断士などが想起される<sup>6</sup>。ただし、事業の適法性、法的リスクの最終確認、融資以外の柔軟な資金調達方法の検討が必要となる企業の場合には、弁護士への早期相談が検討の対象となり得る。

フェーズ4の起業家は、具体的に行動を起こしている段階である。一旦立てた計画の実行段階であるから、契約交渉や何らかのトラブルが生じた場合には、内容次第で弁護士を探索する契機がある。

このように、起業家がジョブを片付けるために弁護士を雇用することを検討する機会はないとはいえないものの、そう多く与えられているわけではないものと推測される。

結果、弁護士側は企業からのアプローチが無ければ支援できず、企業側は相談相手に弁護士を想起することは多くないことから、支援が十分に実現していないものと考えられる。

## 6. 対策の方向性

### 6-1. 早期関与の必要性

起業を促進するためには、特にフェーズ1、2に対する支援を充実化させる必要があるものと考え<sup>7</sup>。次のとおり、フェーズ1、2が多数派と考えられるからである。例えば前記「2022年度起業と起業意識に関する調査」において、「起業関心層」に行った「起業予定の有無」という質問に対し、以下の回答が得られている<sup>8</sup>。「起業するかど

---

<sup>6</sup> なお、税理士らによる創業支援に関しては、弁護士によるそれよりも参考となる文献も多く、充実した支援メニューが存在する。ただ、支援できるメニューは豊富であっても、2-5で言及したとおり、税理士自身も起業関心層に十分に選択されているとはいえない面があるように思われる。支援の内容そのものを充実化させるだけではなく、起業関心層へのアプローチを充実化させることについては、士業全体が同種の課題を抱えているようにも感じられる。

<sup>7</sup> なお、そもそも起業に関心を持たない層が圧倒的に多いことを踏まえると、起業無関心層を起業関心層に変えることがより起業の促進に資するものと考えられるが、本稿ではこの点を議論の対象とはしていない。

<sup>8</sup> 本アンケートは、単一回答の質問である。

うかはまだわからない」との回答が 39.4%、「いずれは起業したいが、時期は未定」との回答が 38.0%との回答が得られている。このように、起業関心層のなかでも、時期や起業そのものが未定との数が 8 割弱の大部分を占めている。反面、「1 年以内に起業する」は 3.0%、「1～3 年以内に起業する」が 4.9%とごく少数となっている。起業の準備には一定時間を要することを踏まえると、近い時期に起業を予定できているのは、ある程度起業について具体化してきたフェーズ 3、4 の者が多いと推測されるが、上記アンケート回答ではこの段階にいるのは少数に留まっているのである。結局、漠然と起業はしたいがまだまだ具体化できていないというフェーズ 1 やその次のフェーズ 2 が多くを占めているのではないかと推測できる。弁護士が行う支援としても、幅広く起業の可能性に伴奏できるため、より早期に関与を行うことが望ましいといえる。

## 6-2. 意識すべきこと

ただし、起業の早い段階、特にフェーズ 1 の時点では、法的な問題の対象が不明確であったり、漠然としていることから、弁護士が役立てることは多くはないようにも思われる。

しかし、弁護士は、起業に係るすべての支援はできないとはいえ、起業家のジョブを一部片付けることはできる。上記のとおり、フェーズ 1 の起業家が求めるものは、自身の不安や逡巡を軽減させつつ、自身の強みや経験を事業化へと進める支援である。この起業家の不安を軽減させるために弁護士が雇用されることは十分にあり得る。

そのためには、まず、起業家に対して、弁護士は個別の紛争解決やトラブルの解決以外にもなしうる支援は豊富であるということを確認してもらう必要がある。単なる相談窓口や受け身の紹介制度の設置だけに留まらず、起業関心層が現れる場面への関与を増やすことがまず考えられる。起業関心層がどこに存在するのかを分析することも難しい問題であるが、典型的には起業・創業の相談窓口が設置されている<sup>9</sup>よろず支援拠点や商工会議所、起業支援を行う NPO 法人<sup>10</sup>等との連携を強めることが選択肢となる。また、前記 2-5 で言及したとおり、起業家は先輩起業家へ相談することを好む傾向にあることから、弁護士としては、例えば顧問先企業等の先輩起業家と協働して、起業・創業に関するセミナーを開催、参加することなども考えられよう。いずれにしても弁護士側からの積極的な関与の姿勢がなければ、起業関心層に届くことは少ない。

---

<sup>9</sup> 例えば、J-Net21 には起業・創業の相談窓口が複数紹介されている（J-Net21 とは、独立行政法人の中小企業基盤整備機構が運営する、中小企業とその支援者、創業予定者とその支援者のためのポータルサイトである）。起業関心層が、当初から弁護士に相談することを考えることはまれであろうが、起業に関する専門の公的機関の窓口を利用することは十分に考えられ、その場での支援を試みるのが有益と思われる。

<sup>10</sup> 竹内（2006）では、先輩起業家が関与する起業家支援 NPO による支援が有効な支援になる旨説明されている。

そして、他でもなく弁護士が雇用されるための、起業の不安軽減に向けたサービスの訴求が肝要と考える。例えば、「経営者保証に関するガイドライン」<sup>11</sup>に沿って連帯保証のない融資の実現があり得、万一事業が失敗した場合でも代表者の破産などは避けられる可能性があること等を説明し、一部の懸念を払拭することが考えられる。また、事業により生じる様々なトラブルは、弁護士の平時からの相談を充実化させることで事態を拡大化させないことも可能であることなど、そもそも起業関心層が認識できていないであろうことを認知させることがまずは必要である。その上で、関係が築けた相談者に対しては、どのような心配事を抱えているかを分析し、これに対応することに努める。相談者自身が、問題を整理できない状態であることが通常と予想されることから、粘り強く話を聞く姿勢が肝要であろう。なお、何らかの委任や相談を受ける場合には、費用の明確性を意識して事前に説明することが、依頼や弁護士の関与への躊躇を減らす要因となるものといえよう<sup>12</sup>。

## 7. 結び

以上のとおり、本稿においては、ジョブ理論による分析を通じて、起業家が相談相手として弁護士を想起する場面が少ないこと、弁護士は積極的に起業家に関与しようとしていない状態であること、それに対しては、弁護士が起業家のジョブを意識した上で起業家が関心を持つ場への関与を増やすとともに紛争以外の幅広い支援が可能であることを訴求して起業の不安解消に寄与しようとするのが一定の対策になるものと考えた。本稿が弁護士の職域を拡大させる契機となりつつ、起業促進に寄与することができれば幸いである。

ただし、本稿は、弁護士の支援によって起業が奏功したという具体的事例の分析を行ったものではなく、筆者の一面的な考察、個人的な見解に過ぎない。弁護士が起業の支援に携わり、企業や社会により役立てる方法を検討することは、筆者の今後の継続的な課題とする。

---

<sup>11</sup> 「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨や内容は、中小企業庁や一般社団法人全国銀行協会のウェブサイト参照。

<sup>12</sup> 日弁連中小企業法律支援センター（2017）『中小企業弁護士ニーズ調査報告書』においては、他にも、弁護士への頼みづらさ、提案型サービスの不十分さ、費用の不明確さ、高さなどの数々の問題が指摘されている。特に、起業段階では、多額のコストはかけられないことが多いと考えられることから、弁護士側としては、費用の提案には工夫や配慮が必要であろう。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究所の福田直樹先生には、非常に粘り強くご指導いただきました。公私の多忙の影響で執筆が進まない筆者の状況にご配慮の上、大変親身になってお付き合いいただきましたこと、心より感謝申し上げます。

最後に、ワンオペ育児、職場復帰等、大変な状況でも、筆者の半ば身勝手な大学院進学を快諾し、応援してくれた妻にこの場を借りて感謝の意を表します。いつもありがとう。

## 参考文献

- [ 1 ] Christensen, C. M., T. Hall, K. Dillon, and D. S. Duncan (2016)  
*COMPETING AGAINST LUCK: The Story of Innovation and Customer Choice.*  
HarperCollins Publishers LLC. (依田光江訳『ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム』ハーパーコリンズ・ジャパン、2017年)
- [ 2 ] 稲盛和夫 (2014) 『京セラフィロソフィ』サンマーク出版
- [ 3 ] 金恵成 (2013) 『日本の起業の特性と支援課題』、大阪観光大学紀要 第13号 pp. 37-44
- [ 4 ] 竹内英二 (2006) 『起業家による起業家支援の現状と課題』、国民生活金融公庫調査季報 第76号 pp. 1-13
- [ 5 ] 谷井良 (2020) 『起業のハードルに関する一考察～若年層を中心として～』、明星大学経営学研究紀要 第15号 pp. 169-180
- [ 6 ] 中小企業庁編 (2023) 『中小企業白書 小規模企業白書』
- [ 7 ] 独立行政法人中小企業基盤整備機構 (2021) 『支援者のための創業サポートブックー発掘・構想・計画・実行を伴走サポート！ー』
- [ 8 ] 日弁連中小企業法律支援センター (2017) 『中小企業弁護士ニーズ調査報告書』
- [ 9 ] 日弁連中小企業法律支援センター (創業・事業承継P.T) (2023) 『ゼロから始める 創業支援ハンドブック』
- [10] 日本政策金融公庫総合研究所 (2022) 『「2022年度新規開業実態調査」～アンケート結果の概要～』
- [11] 日本政策金融公庫総合研究所 (2023) 『「2022年度起業と起業意識に関する調査」～アンケート結果の概要～』
- [12] 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 第17巻 第1・2号 pp. 17-34
- [13] 安田武彦 (2021) 『起業支援策の展開と今後』、情報の科学と技術 71巻 10号 pp. 422-427