

企業家活動と社会ネットワーク

－創業に役立つネットワークとは？－

専修大学商学部教授

鹿住倫世

要旨

企業家が取り組む新たな事業は、リスクや不確実性が高く、また新参者であるために信頼が不足し、顧客開拓や経営資源の調達において不利である。信頼性不足を補完するため、企業家は社会ネットワークを活用する。またイノベーションの創出においても、冗長性の少ない多様な情報に触れることが有効であり、この点でも社会ネットワークは企業家活動に不可欠である。

しかし、日本の企業家を対象とした社会ネットワーク活用に関する研究は少なく、実態を明らかにすることが必要である。

本研究では、企業家（男性、女性各1,500人）に対する質問紙調査を実施し、創業時に活用した社会ネットワーク、創業後に構築したネットワーク、役に立ったネットワーク、ネットワークから得られた便益について分析を行った（有効回答数は325件）。分析の結果、創業時に活用したネットワークは「前職の社外ネットワーク」「前職の社内ネットワーク」「知人・友人のネットワーク」が上位3件であった。創業後には、「他業界の経営者のネットワーク」「同業種の経営者のネットワーク」に新たに加入したり、自ら構築したりしていることがわかった。またネットワークから得られた便益は、「経営への支援、助言、参画」が最も多く、ついで「取引先・営業先の紹介」などが続いた。

活用する社会ネットワークの種類や得られた便益は、企業家の性別や子供の有無などで変化する。女性は男性より「前職の社外ネットワーク」や「前職の社内ネットワーク」が少なく、子供を通じたネットワークや地域のネットワーク、あるいは家族・親戚など、プライベートなネットワークを活用している。また得られた便益も、資金調達や人材確保などの項目は男性より少なく、業界情報の入手や精神的サポートへのニーズが高い。

行政が起業支援に重点をおくのであれば、特にビジネスに有効な社会ネットワークを十分に構築していない女性企業家を支援するため、地元で小規模でもいいから、交流の場を作るべきである。

1 はじめに：なぜ企業家活動において 社会ネットワークが重要なのか

企業家活動のプロセスや経営活動と事業の成否、成果に関する研究は多数あるが、最近、企業家の人脈や社外の人との協働、経営チームの人選等に注目が集まっている。なぜ、企業家活動において、このような人と人とのつながり、つまり社会ネットワークが重要だと認識されているのだろうか。

企業家活動において、必要となるすべての経営資源や情報を企業家個人が調達することは難しい。不足する経営資源の調達において問題になるのが、情報の非対称性と不確実性である (Shane, 2003, pp.164-167)。経営資源を市場から調達する場合、企業家は新しい技術やビジネスモデルによって事業を行うため、その実現可能性やリスクなどについて、資源の出し手との間に情報量の大きな隔たりができる。同様に、新たな事業ほど成功モデルがないため、不確実性も高くなる。そのため、企業家は市場から資金や設備や人材を調達することが難しくなる。

取引関係の構築についても同様の課題が存在する。たとえば原材料を仕入れる場合、その場で現金決済すれば問題ないが、多くの場合は製品納入後に代金を仕入先の銀行口座に振り込むなどして決済する。しかし新たに取引を開始する場合、仕入先企業は容易に取引を開始してくれない。製品を引き渡しても、その企業が代金を振り込んでくれるかどうか信用できないからである。逆に創業間もない企業が製品の販売先を探す場合、販売先企業は創業企業が問題のない製品を期日までに納入してくれるのかどうか、信用できない。

山岸 (1998) によれば、これまでのいわゆる「日本的経営」のもとでは、特定の相手との間に安定した取引関係を確立することが重視されてきた。

その方が「取引コスト」の節約になるからである。しかし新たな相手との取引の方が利益を得られるような状況になると、閉鎖的な集団の枠を超えた他者一般に対する信頼を持つことが必要になる (山岸, 1998, pp.6-7)。新しい技術やアイデア、ビジネスモデルに基づく新たな事業が数多く創出され、新規参入企業が増加して社会的な不確実性 (相手の意図についての情報が不足している状態) が増大すれば、それだけ信頼が重要になるということである (山岸, 1998, pp.14-15)。

企業家が経営資源の出し手や取引先から新しい関係の相手として選んでもらうためには、「信頼に値するようにふるまう特性を身につけることが役に立つ」 (山岸, 1998, p.190)。企業家が「信頼に値する」と評価してもらうためには、取引関係構築以前に実際に接触し、言動に触れてもらう必要がある。人と人とのネットワーク、つまり社会ネットワークの構築が必要なのである。企業家活動における企業家の社会ネットワークの重要性はここにある。

このように、企業家活動と社会ネットワークは緊密な関係にある。本研究では、企業家が創業期において活用している社会ネットワークを明らかにし、そこから得られる経営活動に対する便益を分析する。本研究の成果により、ネットワーク構築を通じた創業期企業家への支援策を提示したい。

2 企業家活動と 社会ネットワークに関する先行研究

(1) 企業家活動における

社会ネットワークの位置づけ

新規創業における企業家活動は、イノベーションによって新しい事業を創出し、新たに市場を築くか、既存市場に新規参入することで事業化を実

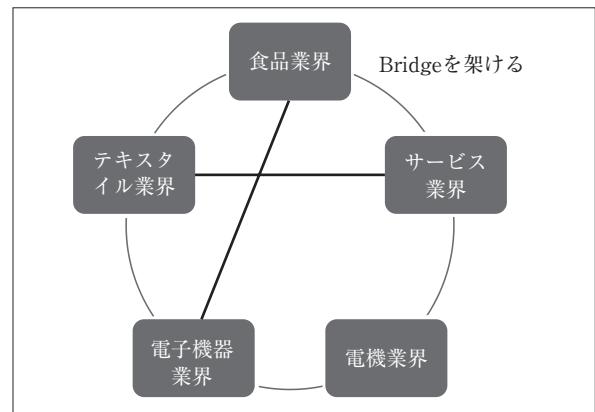
現する。事業化に際しては、創業間もない企業は自社内の経営資源が不足しているため、人材、設備、資金などを外部から調達する必要がある。しかし、すべての経営資源を市場から調達することは難しい。創業間もない企業はどのように行動するのか不確実性が高く、信頼されないからである。見ず知らずの相手といきなりスポット取引する企業、あるいは知らない会社に条件のみで就職する労働者は少ない。そこで「信頼」が必要となる。山岸（1998）が指摘するように、不確実性が高く、機会コスト（ここではよく知らない相手からの経営資源調達）が高い場合には、信頼されるような関係を築くことが重要である。社会ネットワークは、創業において「外部の経営資源との結合可能性が高くなる関係」（Aldrich and Zimmer, 1986）として必要不可欠な存在である。

比較的初期に社会ネットワークと企業家活動を結び付けて論じたのは、Burtである。Burtは、競争戦略に有利な社会構造を分析し、「関係のない複数のネットワーク・クラスター間の構造的空隙をstructural holeと呼び、この間をつなぐ橋（bridge）を流れる情報に重複（redundancy）がないほど、得られる情報は多様であり、つないでいる複数のクラスターから流れる情報を使って利益を独占できるため、競争上優位である」としている（Burt, 1992）。この構造的空隙はGranovetter（1973, 1985, 1992）の弱い紐帯に似ているが、Burtはつながりの弱さではなく、情報の重複がないことを重視した。

企業家は構造的空隙を発見し、ブリッジングして新たな事業を優位に始める機会を見出す人であると、Burtは述べている（図-1）。

社会ネットワークに流れる情報の多様性は企業家活動において重要である。西口（2007）は、接触頻度の高い緊密なネットワーク（=ご近所づきあい）の中でネットワーキングを図っても発展性がなく、つながりの薄い「遠く」の世界（=遠距

図-1 Structural Hole とBridgingの概念図



資料：Burt（1992）より筆者作成。

離交際）に架橋して、いかに冗長性のない情報と機会を得るかが大切であるとしている。

このような「弱い紐帯」、「構造的空隙」、「遠距離交際」あるいは「スモールワールド・ネットワーク」（Watts, 2004）は、企業家にビジネスチャンスをもたらすだけでなく、資金調達にも有利に働く。ビジネス・エンジェルのネットワークにアクセスできれば、投資家を探し、資金を確保することも可能である（Baker, 2000, p.12）。資金調達が弱いつながりのネットワークからなされているという指摘は、Aldrichによってもなされている（Aldrich, 1999, p.70）。

Aldrichは、「創業期企業家の個人的ネットワーク-直接つながっている人々の集合-は、彼らが社会的、感情的および物質的支援にアクセスする際に影響を及ぼす。すべての創業期企業家は、彼らが持つ既存の社会ネットワークを利用し、組織のために知識や資源を獲得する過程で新しいネットワークを構築していく」（Aldrich, 1999, p.68）としている。また、特に創業期に重要となる社会ネットワークの構造については、「創業期企業家にとって創業初期段階における資源の動員のためには、知らない人（stranger）との接触よりも強い紐帯および弱い紐帯のほうがより必要となるかもしれない。その後、組織がある程度の安定性を

達成したときには、知らない人との距離を隔てた(スポット的な)取引関係や接触がより重要となる」と述べている(Aldrich, 1999, p.69)。

事業をスタートする企業家にとって、見知らぬ人と取引関係を構築することはリスクが伴う。同様に、創業期の企業家と取引を開始する既存企業にとっても、企業家の行動は予測不可能であり、信頼できない。そこで、社会ネットワークを活用または構築し、強い紐帯を作ることによって信頼関係を築き、また取引先の意見やクレームなど、取引に有益な情報を得ることで、企業家は成長発展していくことが可能になる。

(2) 企業家の社会ネットワークの

実態に関する先行研究

実際に企業家が構築し、活用している社会ネットワークは、どのような構造、特徴を備えているのだろうか。残念ながら、日本の企業家の社会ネットワークの実態を明らかにした先行研究はほとんど見当たらなかった。そこでまず、外国の先行研究から、企業家の社会ネットワークの特徴を検討する。

先に紹介したAldrichは、企業家の社会ネットワークに関する実態調査や実証研究も多数行っている(Aldrich, 1995, ; Aldrich, Reese, and Dubini 1989, ; Aldrich, Elam, and Reese, 1997など)。その中で興味深いのは、企業家が構築しているネットワークの数と、ネットワークの経営成果への影響に関する分析である。

ネットワークの数についてであるが、Aldrichが行った調査によれば、ほとんどの企業オーナーは3~10の強い紐帯のネットワークを持っており(Aldrich, Reese, and Dubini 1989, Renzulli, Aldrich, and Moody, 2000)、他の研究者が行った調査でも、おおむね20以下の強い紐帯を持っていることがわかっている(Fischer, 1982)。

その強い紐帯のネットワークのメンバーは、多

くの場合、家族が1~2割で友人が3割程度、残りがビジネス関係の知人(同業者、取引先、顧客、弁護士、会計士、コンサルタント等)となっている(Aldrich, 1995; Staber and Aldrich, 1995など)。

またAldrichらは、アメリカのノースカロライナ州リサーチ・トライアングル近辺に立地する企業オーナーへの2回のパネル調査(1回目1990-91年実施、2回目1992年実施)によって、ネットワーク活動(ネットワークの構築と維持に費やした時間)と企業の存続および経営成果の関係を分析している(Reese and Aldrich, 1995)。その結果、電話による企業オーナーへのインタビューでは、「ネットワーク活動は経営に良い効果をもたらす」という回答を得たものの、統計的分析の結果からは、企業の存続および経営成果への有意な影響は見いだせなかった。この結果から、社会ネットワークが企業経営に対して全く影響を及ぼさないとは言えないが、ネットワークを構築したり維持するために時間を使うことが、直接的に、経営成果を向上させているとは言えない。

より創業期の企業家活動に焦点を当てて、社会ネットワークの実態とそこから得られる経営資源について分析した研究成果もある。Greve and Salaff (2003)は、企業家活動を、「動機付け」、「事業計画」、「起業」の3つのフェーズに分け、「既存企業の買収・承継」を行った企業家と対比し、それぞれにおけるネットワークの大きさ、ネットワークの構築に費やした時間、ネットワークの維持に費やした時間を比較している。結果として、直接やりとりできるパートナーのネットワークの平均サイズは、フェーズ1(動機付け段階)が8人、フェーズ2(事業計画段階)が14.7人、フェーズ3a(起業段階)が12人、フェーズ3b(企業買収・承継)が12.3人であった。全体の中心値は11.6人である。また、ネットワークメンバーに家族・親族が多いグループは、少ないグループに比べてネットワークサイズが小さい傾向があった。

ネットワーク構築に費やした週当たりの時間は、全体で6.15時間である。フェーズ2が最も長く、フェーズ1が最も短かった。ネットワークの維持に費やした時間は、全体で6.13時間であり、フェーズ2とフェーズ3でほぼ同じ時間であった。

結論として、企業家は起業プロセスにおいて、経営資源の調達のためにそれぞれの段階で社会ネットワークを活用しているが、特に事業計画段階でネットワークのサイズやネットワークの構築・維持に費やす時間が最大となり、起業後や事業買収・承継後は、ネットワークを重要で役に立つメンバーのみに減員し、ネットワーク活動に費やす時間も減らしている (Greve and Salaff 2003)。

ネットワークの形態やメンバー、ネットワーク構築・維持活動ではなく、企業家個人がどのようにネットワークに参加し、他のメンバーとどのように交流し、そこから何を得ているのかといったネットワーク構造の実態を分析した研究成果もある。金井 (1994) は、ボストンのマサチューセッツ工科大学 (MIT) と近郊の企業家コミュニティについて、定性分析を中心に、エスノグラフィックな研究手法でネットワーキングの実態に迫っている。

研究対象となったのは、MITエンタープライズフォーラムと、ニューイングランド地域小企業協会 (The Smaller Business Association of New England=SBANE) のエグゼクティブ・ダイアログ会である。金井は前者を「フォーラム型」、後者を「ダイアログ型」と分類した。フォーラム型は企業家にとって企業家活動に必要な情報、資源、支援へのアクセスや思いがけない意外な発想やアイデアを広く得られるという便益を提供し、ダイアログ型は企業家としての共通の懸念について、同輩と深く対話することが便益となる

としている。企業家にとっては、いずれも必要なネットワークの類型である。

しかし、企業家が構築する社会ネットワークをこれらの2種類にきっちり分類することは、実際には難しい¹。また、企業家が事業に必要な情報や資源を得たり、心理的な支援を受けたりするのは、企業家同士のネットワークからだけではない。同窓会などでも、仕事に有益な情報を友人から教えてもらうことがあるし、親しい人には悩みも聞いてもらうだろう。ネットワークの類型化も重要であるが、企業家を中心に据えて、企業家活動に有益なさまざまなネットワークの実態を分析する研究が望まれる。とはいえ、社会ネットワークの分析方法として、内部に入り込んで観察するエスノグラフィックな研究方法は、大変参考になる。

このように、国外の企業家活動における社会ネットワークの実態や活用に関する実証的な研究は数多く行われているが、日本の企業家や企業オーナーを対象とした研究は極めて少ない。Aldrichが企業家と社会ネットワークに関する国際比較研究を行っており、その中に日本の調査データも含まれている (Aldrich, 1995; Aldrich and Sakano, 1998)。Aldrichは日本の企業家や経営者のネットワーク活動やネットワークから得ている支援は、特に諸外国と比べて大きく異なる点はないとしている。しかし、日本の企業家ネットワークの実態が十分把握されているとは言い難い。

日本の企業家の社会ネットワークに着目し、比較的初期に実証分析を行っている数少ない研究成果は、Hirata and Okumura (1995) である。この研究は、日本の企業家 (創業者および事業承継者) 18人と企業勤務の経営管理者32人に対してアンケート調査を行ったものである。この調査によって、日本の企業家は平均で3.44のグループとネットワークを構築し、経営管理者の0.94と比較して

¹ 平田 (2002) は金井 (1994) の説に対して、企業家は企業家活動における組織創造の各段階において、「対話型ネットワーキング」、「資源獲得型ネットワーキング」、それらの混合したネットワーキングといった多様なネットワークから影響を受けているとしている。

有意に多いことがわかった。また2つ以上のネットワークに参加している企業家は、「創造性」において高いスコアを示した。企業家活動においてイノベーションの源泉となる創造性が、ネットワーク活動と関連があることがわかっている(Hirata and Okumura, 1995)。

直接的に日本の企業家とその社会ネットワークについて実態を把握した研究は、ほかにはほとんどない。少し対象を拡大すると、山田仁一郎が経営パートナーの有無と社外のネットワーク活動の経営への影響を分析した論文がある(山田、2005)。山田は、1995年から1999年に開業した日本の企業経営者に対するアンケート調査から、開業準備期から調査時点まで、組織の内外にパートナーシップを持っているほうが、一定の優位性や活発なネットワークを生み出しているという分析結果を得た。たとえば、社内外にパートナーのいる開業者は、社外活動時間が増加し、持続的にネットワークを拡張させている傾向があった(山田、2005)。

Burtが指摘するように、企業家活動はクラスター間にブリッジングして構造的空隙を埋めることであり、山田(2005)の分析結果は社内に有力な人的資源を抱える企業家は、同時に社外での活発なネットワーク(=企業家活動)をも行っているということができる。このことは、社内の分業体制がしっかりしており、社内の経営管理に係る業務を経営パートナーに任せられることができるため、社外活動を行う時間が増加しているという見方もできる。企業家がどのようなネットワークを持ち、そこからどのような経営資源や利得を得ているのかを、具体的に把握することが必要である。

企業家活動と社会ネットワークに関する先行研究から、①企業家はおおむね20以下の社会ネットワークを有している、②ネットワークのメンバーは仕事関係の知人、友人、家族・親戚が大半を占

める、③ネットワークの構成メンバー数や構造(紐帯の強さ)などは多様である、④企業家の社会ネットワークは企業家活動の段階によってサイズや構造が異なる、⑤企業家がネットワークの構築や維持に費やす時間は企業家活動の段階によって異なるが、短期的な経営成果への影響は不明である、ということがわかった。これらは質問紙調査や電話インタビューによる調査がほとんどであり、それぞれの研究における調査項目もかなりターゲットを絞っている。そのため、個々のネットワークの構造と、そこから得られる経営資源や各種の支援の内容など、具体的に企業家活動に役立っている内容については、実態が見えてこない。

残念なことに、このような実証的な研究において、日本の企業家を対象として行った研究は極めて少ない。多国間比較で日本のサンプルも分析されている研究が多少あるが、調査項目は非常にシンプルであり、前述のような個別のネットワーク構造とそこから得られるものが不明である。本研究において、日本の企業家を対象として、創業期に活用されているネットワークの種類、構造、そしてそこから得られた経営資源、支援等を明らかにしていくことには意義がある。

3 企業家の社会ネットワークと

経営活動に関する調査

先行研究のレビューでも明らかなように、企業家活動と社会ネットワークに関する実証的な研究は、日本においては極めて少ない。そこで本研究では、企業家の社会ネットワークとその経営活動に対する影響を分析するための定量的調査を行った。

(1) 調査の概要

この調査は、日本の企業家が活用する社会ネットワークの実態と社会ネットワークから得られた

便益を明らかにするために行ったものである。調査対象は日本の企業家（創業経営者および後継者、事業承継者）である。本来、企業家はイノベーションによって新たな事業を行う者であるが、調査対象を選定するにあたり、イノベーションを起こしているか否かを確認することは事実上困難であり、創業経営者とした。新たにビジネスを始めるには、今日ではわずかでも他企業との差別化や他社が発見していない事業機会へのアクセスが必要であり、新規創業自体、イノベーションを含むものとしてとらえている。同様に、後継者や事業承継者であっても、新規事業を行ったり、事業転換をする場合もある。

なお、サンプリングの制約上、回答者から後継者および事業承継者を完全に排除することは不可能であり、これらを含んでいる。

調査名：企業家の社会ネットワークと経営活動に関する調査²

調査対象：帝国データバンクの企業情報データベースCOSMOS II から、代表取締役が創業経営者である企業のうち、男性経営者が経営する企業1,500件、女性経営者が経営する企業1,500件を、創業年数の降順で抽出した。なお、経営形態の違いを考慮し、公益法人、医療法人、社会福祉法人、学校法人を除く法人および個人事業を対象としている³。

調査時期：2008年3月～4月

調査方法：質問紙による郵送記入法（無記名）。代表取締役（または代表）あてに送付した。

² 本調査の実施にあたっては、財団法人全国銀行学術研究振興財団より経費の一部について研究助成を受けた。ここに記して感謝申し上げる。

³ 帝国データバンクの企業データベース収録企業は、企業からの依頼に応じて信用調査を行った法人および個人事業のデータに基づくものである。調査対象には、株式会社、有限会社等のほか、公益法人や社会福祉法人、学校法人、特定非営利活動法人も含まれている。今回、公益法人、医療法人、学校法人、社会福祉法人は調査対象からはずしたが、特定非営利活動法人は含まれており、数件の回答があった。

⁴ 文部科学省「学校基本調査」（1980年）を参照。

表-1 回答者の基本属性

性別	男性 56.6%、女性 42.5%、無回答 0.9%
最終学歴	中学 4.9%、高校 22.8%、専門学校 11.1%、高専 0.9%、短大 9.5%、大学 44.0%、大学院 5.8%、無回答 0.9%
配偶者の有無	いる 73.8%、死別・離別 14.8%、もともといない 9.5%、無回答 1.8%
子供の有無	同居の子がいる 49.5%、全員同居していない 29.5%、いない 22.5%、無回答 2.5%

資料：「企業家の社会ネットワークと経営活動に関する調査」（2008年）（以下同じ）

有効回答数：325件（有効回答率10.8%）

主な調査項目：業種、資本金額、従業員数、業績、創業経緯、創業時の課題、外部資金の調達額、創業時に活用したネットワーク種別、創業後に構築したネットワーク種別、役に立ったネットワーク、ネットワークから得たメリット、回答者属性

(2) 回答者の基本属性

調査票発送から約1か月間の回収期間を置いた結果、325件の有効回答が得られた。

回答者の性別、最終学歴、配偶者の有無、子供の有無は、表-1のとおりである。なお、回答者の平均年齢は48.35歳、標準偏差は10.365であった。

最終学歴については、回答者がほぼ高校生だった今から約30年前の進学率を参照すると、高等学校が94.2%、短期大学が11.3%、大学（学部）が26.1%であった⁴のに対し、回答者における大学卒業者の割合は44.0%と高くなっており、一般より高学歴であるといえる。

(3) 回答者が経営する企業の特徴

次に、回答者が創業した企業の特徴について記

表-2 業種

	度数	パーセント
製造業	38	11.7
卸売業	48	14.8
小売業	35	10.8
飲食・宿泊業	6	1.8
サービス業（個人向け）	23	7.1
サービス業（企業向け）	60	18.5
情報・通信業	46	14.2
建設業	24	7.4
運輸・運送業	9	2.8
不動産業	17	5.2
医療・福祉	5	1.5
その他	5	1.5
合計	316	97.2
（無回答）	9	2.8
合計	325	100.0

述する。なお、企業の創業からの年数は平均で約5年である。

① 業種

回答者が経営する企業の業種分布は、表-2のとおりである。業種区分は、一般的な製造業、卸売業等の区分に加え、過去の調査経験などから、最近増加している情報・通信業、医療・福祉を追加した。また、サービス業は主な顧客が個人か企業かによって分けた。

② 組織形態

今回の調査対象先選定に利用した帝国データバンクの企業データベースCOSMOS IIには、少数の個人事業も含まれている。しかし、無視できるほどの少数と考え、組織形態を問う設問には、法人の種類のみ選択肢を設けた。2006年5月に施行された新会社法によって新たに有限会社を開設することはできなくなったが、今回の調査対象先は

表-3 組織形態

	度数	パーセント
株式会社	238	73.2
有限会社	68	20.9
合名・合資会社	1	.3
その他法人・組合	13	4.0
合計	320	98.5
（無回答）	5	1.5
合計	325	100.0

ある程度の業歴を有している企業が中心なので、有限会社を選択肢に含めている。

回答者が創業した企業の組織形態は、株式会社が最も多く73.2%、次に有限会社が20.9%であった（表-3）。

③ 創業時の資本金および従業員数

創業時の資本金額および従業員数（正社員、パート・アルバイト）によって、回答者が創業した企業の規模を把握することができる。創業時の平均資本金額は1,073.1万円で、組織形態として株式会社が約7割を占めていることから、2006年5月までの商法上の最低資本金額に近い数字となっている⁵。

従業員数は、創業時には正社員が平均3.42人、パート・アルバイトが2.13人であり、合計5.55人でスタートしている。資本金、従業員とも、小規模からスタートしていることがわかる。

④ 現在の資本金および従業員数

回答者の経営する企業の直近の平均資本金額は、1,674.0万円であり、創業時と比較して約600万円増え、1.56倍になっている。直近の従業員数は、正社員が平均8.41人、パート・アルバイトが平均7.11人、合計で15.52人となっており、こちら

⁵ 株式会社、有限会社の最低資本金額は、1990年の商法改正によって、株式会社1,000万円、有限会社300万円と定められた。その後、2003年に施行された「新事業創出促進法」に基づき、新規創業時に経済産業局等に申請して確認書を取得することを条件に、最低資本金を下回る資本金額でも設立できる「最低資本金規制特例会社（確認会社）」の制度ができた。さらに2005年に商法の会社法、有限会社法が大幅に改正され、有限会社は廃止、株式会社の最低資本金は撤廃された（2006年5月施行）。

表-4 直近の収益状況

	度数	パーセント
黒字基調	234	72.0
赤字基調	86	26.5
合計	320	98.5
無回答	5	1.5
合計	325	100.0

は約10人増加し、約2.8倍となっている。資本金額の増加に比べて、従業員数は急速に拡大している。

⑤ 創業時の年商および直近の年商

事業規模として年商の金額を聞いている。創業時1年間の年商は平均で約18,163.8万円に上っており、創業当初からある程度の規模の事業を行っていることがわかる。直近の年商が平均で約36,815.1万円となっているので、創業から約5年で年商が2倍になっているといえる。

⑥ 直近の収益状況

収益状況については、実数で回答を求めると回答率が減少することから、黒字基調か赤字基調かのみを尋ねることにした。その結果は表-4のとおりである。

全体の72.0%が黒字基調と回答している。回答時期が2008年3月から4月ということもあり、まだ2008年夏以降の急激な景気後退（リーマンショック）には直面していない時期であるので、このような好調な業績を示す結果となった。その後の景気後退で、この傾向は激変しているであろう。

(4) 創業経緯

次に、創業までの経緯や創業前の経営経験、斯業経験などについて、回答者の状況を整理する。

① 過去の創業・経営経験

創業の経験を繰り返すことによって、経営知識や事業立ち上げの手順、成功のための戦略や組織

表-5 創業経験

	度数	パーセント
別の会社を創業	67	20.6
創業者以外の経営者	68	20.9
以前の経営経験なし	186	57.2
合計	321	98.8
(無回答)	4	1.2
合計	325	100.0

運営の方法、経営資源の調達方法など、創業に必要な知識やノウハウが身に付く。創業に役立つ社会ネットワークの構築も、創業者同士の横のつながりや専門サービス業とのつながりなど、広範囲に築くことができるであろう。

そこで、現在経営している企業のほかに、別の企業を創業または経営した経験を持っているかどうかを尋ねた。その結果、今回の創業が初めてだという者は6割弱であり、過去に創業経験がある者が約2割、事業承継などで創業者ではないが経営者の経験がある者も約2割いることがわかった(表-5)。米国ほどシリアル・アントレプレナーは数多く存在していないかもしれないが、日本でも複数の企業を創業した経験のある経営者がいる程度存在することが確認された。

② 創業理由

創業の理由は人によっては複数あると考えられるが、本調査では最も重要な理由を1つだけ選んで回答してもらった。選択肢は、国民生活金融公庫総合研究所(現・日本政策金融公庫総合研究所)が実施している「新規開業実態調査」に準拠した。Shane (2003) は、企業活動の発端を「事業機会の発見・評価」にしているが、ビジネスチャンスの発見を創業理由に挙げた者は7.4%であった(表-6)。収入増加や生活のためといった経済的理由は比較的少なく、「経験・知識・資格を活用したい」(18.2%)や「事業経営に興味があった」(17.8%)、「自分の技術やアイデアを事業化したい」(16.0%)という自己実現欲求に基づく理由

表－6 創業理由

	度数	パーセント
収入増加	19	5.8
事業経営に興味があった	58	17.8
自分の技術やアイデアを事業化したい	52	16.0
経験・知識・資格を活用したい	59	18.2
社会・顧客に役立つ	44	13.5
ビジネスチャンスを見出す	24	7.4
年齢・性別に関係ない仕事	19	5.8
その他	45	13.8
合計	320	98.5
(無回答)	5	1.5
合計	325	100.0

が多くなっている。

③ 斯業経験

当該業種の商品知識や業界知識、経営知識や営業ノウハウなどは、前職の経験から身に付けることが多い。回答者のうち79.1%が斯業経験を有している(表－7)。

変化の激しい時代であるから、斯業経験にとらわれずに新しい商品やサービスを提供することが重要であるが、斯業経験があるからこそ、業界の常識を打ち破るような新たなビジネスモデルの展開や商品開発が可能になることもある。

④ 創業時の苦勞

創業の際には、どのようなことが最も困難であったのか。この設問では、創業時に苦勞したことを1位から3位まで順位付けして回答してもらった。そのうち第1位として挙げられたものが、表－8である。

最も苦勞した事として選択された項目の上位3件は、「資金調達」(28.9%)、「販売先の確保」(24.0%)、「従業員の確保」(16.6%)であった。苦勞したことの第2位、第3位もほぼ同様の回答傾向を示しているが、第3位になると、「経営知識の習得」(11.1%)や「激務」(9.5%)が増加してくる。

表－7 斯業経験

	度数	パーセント
斯業経験あり	257	79.1
斯業経験なし	66	20.3
合計	323	99.4
(無回答)	2	0.6
合計	325	100.0

表－8 創業時の苦勞1位

	度数	パーセント
製品等の企画開発	13	4.0
販売先の確保	78	24.0
資金調達	94	28.9
従業員の確保	54	16.6
仕入先の確保	16	4.9
店舗・工場等の確保	8	2.5
経営知識の習得	9	2.8
商習慣情報の収集	10	3.1
人脈不足	4	1.2
激務	22	6.8
その他	8	2.5
合計	316	97.2
(無回答)	9	2.8
合計	325	100.0

⑤ 創業時の外部資金調達額

創業時の苦勞として一番目に挙げられている「資金調達」であるが、それでは実際に自己資金以外の外部資金をどのくらい調達しているのだろうか。今回調査では、自己資金以外の調達額が約1,409.4万円であった。平均資本金額が1,000万円くらいだったので、資本金と運転資金のほとんどを創業者以外の者から調達していることが考えられる。

(5) 職業経験

女性企業家においては、創業前の職業経験(管理職経験期間)が、創業後の企業の規模(資本金額、従業員数)にプラスの影響を及ぼす(鹿住、2006)。多くの企業家は、企業等への勤務経験を経て独立・創業する。勤務経験の中で、職種や管理職経験、プロジェクト管理の経験が創業後の経

営活動に何らかの影響を及ぼしていることが考えられるため、これらの設問を設けた。

① 経験職種

ほとんどの企業家は、創業前に企業等への勤務経験を持つ。勤務先で経験した職種によって獲得した知識や技術、技能、ノウハウなどを活用して創業するケースが多い。そこで、企業家がどのような職種を経験しているのかを尋ねた。

設問は経験した職種すべてを選択してもらう形式なので、回答は多重回答となる。集計の結果、経験した職種で最も多かったのが「営業」(61.9%)であり、次に「販売」(32.1%)、「サービス」(29.2%)、「一般事務」(27.0%)、「専門事務(経理等)」(23.8%)となっている(表-9)。

② 管理職経験

係長以上の管理職経験者は、全体の84.9%を占めている(表-10)。特に、「役員」経験者が41.8%と多くなっている。回答者には、現在の会社の創業前に別の会社を経営した経験を持つ者も含まれる。また家族や親族から事業を引き継いだ後継者も、当該企業の役員を経験してから代表取締役役に就任するケースがほとんどであろう。

こうした背景を差し引いても、企業家は創業前に相当上位の役職を経験し、経営管理や企業経営についての知識やノウハウを獲得しているものと考えられる。

③ プロジェクト管理経験

管理職を経験していなくても、「新規出店店舗の開設をまかされた」とか、「新規事業の立ち上げの担当マネジャーを経験した」といったように、プロジェクトを管理する立場で仕事をした経験は、創業や企業経営にも役立つはずである。成功した企業家には、若くしてプロジェクト管理を任されたり、技術者でありながら新製品開発プロ

表-9 経験職種(多重回答)

	度数	パーセント
一般事務	85	27.0
専門事務(経理等)	75	23.8
営業	195	61.9
販売	101	32.1
製造	59	18.7
サービス	92	29.2
技術・技師	66	21.0
研究・開発	59	18.7
教育・研修	61	19.4
看護・介護・福祉	12	3.8
その他	21	6.7
合計	826	262.2

表-10 最も上位の経験職位

	度数	パーセント
係長相当	24	7.4
課長相当	56	17.2
部長相当	53	16.3
役員	136	41.8
その他	7	2.2
管理職経験なし	39	12.0
合計	315	96.9
(無回答)	10	3.1
合計	325	100.0

表-11 プロジェクト管理経験

	度数	パーセント
ある	213	65.5
ない	107	32.9
合計	320	98.5
(無回答)	5	1.5
合計	325	100.0

ジェクトのリーダーとなり、マーケティングや売上管理なども経験した者がいる(鹿住2006)。そこで、このような設問を設けた。結果は表-11のとおりである。

(6) 活用した社会ネットワークの実態

今回の調査では、企業家が創業時に活用した社会ネットワークの種類やネットワークの数、人数、接触頻度や多様性について、詳しく回答してもらっているところが最大の特徴である。

本調査では、ネットワークはある目的や知り合った経緯からできた集団にとらえ、それぞれのネットワークのメンバーは、家族や友人、職場の仲間などで構成されていると考えた。そのため、本調査で「ネットワークの種類」とは、「家族・親戚のネットワーク」のように、構成メンバーとの関係を示している。ネットワークの構築や維持に費やした時間は、ネットワークが多数になるとひとつひとつ記録することが困難になると考え、「役に立ったネットワーク」のみについて、参加頻度を聞くことにした。またネットワークの多様性や同質性については、参加者が回答者と同性が多いか、異性が多いかで代替することにした。学歴や収入、出身地まで含めると、非常に複雑な設問になってしまうからである。

① 創業時に活用した社会ネットワーク

創業時に活用した社会ネットワークで、最も多かったのが「創業前の仕事の社外ネットワーク」であった(表-12)。取引先の社長や顧客など、仕事で知り合った社外の人を指す。約8割の回答者が活用していた。次に多いのが「創業前の仕事の職場内ネットワーク」(56.1%)と「知人・友人ネットワーク」(54.2%)である。創業前に勤務していた企業などの同僚に最初の顧客になってもらうことなどで、創業をサポートしてもらっていると考えられる。知人・友人も企業家本人をよく知っている人物であり、信頼関係が築かれているためさまざまな側面での支援が得られると考えられる。

海外の先行研究では家族・親戚のネットワークに着目している。今回の調査では39.5%の回答者が活用していたが、上位5番目の回答割合で、それほど多くはない。「他の創業経営者とのネットワーク」のほうが若干上回っている。

② 創業時に役立った社会ネットワークの種類

創業時に活用した社会ネットワークのうち、役

表-12 創業時に活用したネットワーク(多重回答)

	度数	パーセント
家族・親戚NW	107	39.5
子供を通じたNW	24	8.9
その他地域NW	39	14.4
趣味等NW	49	18.1
同窓会NW	74	27.3
知人・友人NW	147	54.2
創業前の仕事の職場内NW	152	56.1
創業前の仕事の社外NW	214	79.0
政党・宗教NW	15	5.5
他の創業経営者とのNW	108	39.9
その他NW1	25	9.2
その他NW2	1	0.4
合計	955	352.4

- (注) 1 「ネットワーク」を「NW」と略している(以下同じ)。
 2 それぞれのネットワークの正式な選択肢は、上から順に次のとおりである(以下同じ)。
 [1 家族、親戚のネットワーク]
 [2 PTAやママ友など子供を通じたネットワーク]
 [3 上記2以外の地域ネットワーク]
 [4 趣味や習い事、スポーツクラブ等を通じたネットワーク]
 [5 同窓会やクラス会など卒業した学校のネットワーク]
 [6 上記4、5を除く、個人的な知人・友人のネットワーク]
 [7 同じ会社、職場内のネットワーク]
 [8 会社外の仕事を通じたネットワーク]
 [9 政党や宗教団体のネットワーク]
 [10 他の経営者や創業に関心のある人同士のネットワーク]
 [11 その他(具体的に:)]
 [12 その他(具体的に:)]

立ったと感じたネットワークの種類を上位3種類選択してもらった。そのうち、第1位の回答は表-13のとおりである。

創業時に最も役に立ったネットワークとして挙げられていたのは、第1位、第2位とも「創業前の仕事の社外ネットワーク」であった。第3位で「知人・友人ネットワーク」が最も多くなっている。

③ 創業時に役立った社会ネットワークの構造

創業時に役立った個別のネットワークについて第1位から第3位まで挙げてもらい、それぞれのネットワークのメンバーの人数、参加・接触頻度、メンバーの性別分布、ネットワークから得られた

表-13 創業時に役立ったネットワーク種類
 (第1位)

	度数	パーセント
家族・親戚NW	31	9.5
子供を通じたNW	4	1.2
その他地域NW	3	.9
同窓会NW	7	2.2
知人・友人NW	30	9.2
創業前の仕事の職場内NW	41	12.6
創業前の仕事の社外NW	117	36.0
他の創業経営者とのNW	21	6.5
その他NW1	10	3.1
その他NW2	1	.3
合計	265	81.5
(無回答)	60	18.5
合計	325	100.0

(注)「趣味等NW」「政党・宗教NW」を選択した回答はなく、記載を省略した(表-14、表-28も同じ)。

ことや受けた支援について回答してもらった。

本調査においては、ネットワークはまとまりのあるグループごとに1件とカウントしているの、たとえば友人・知人のネットワークでも、メンバーの違う複数のグループが存在しうる。同窓会も、大学と高校ではメンバーが異なるので、2件とカウントする。ここでは、役に立ったと考える特定のネットワークについて、その人数等の構造を分析している。

参加・接触頻度は、グループメンバーとの「紐帯の強さ」を測る意図で設けた。またメンバーの性別分布は、ネットワークの多様性を測ることを意図している。Wattや西口が示すような「情報の冗長性のないつながりかた」がイノベーションの源泉となる可能性があるからである。

なお、役に立ったネットワークの人数(ネットワーク内で回答者が接触している人数)は、平均で第1位のネットワークが60.7人、第2位が22.9人、第3位が25.6人となっている。60人のグループというのは多いような気もするが、同窓会で一度に多くの人と会ったり、前の会社のOB会などで数十人規模の会合に出席したりすることを考え

表-14 創業時に役立った個別ネットワーク
 (第1位)

	度数	パーセント
家族・親戚NW	25	7.7
子供を通じたNW	4	1.2
その他地域NW	4	1.2
同窓会NW	6	1.8
知人・友人NW	27	8.3
創業前の仕事の職場内NW	36	11.1
創業前の仕事の社外NW	89	27.4
他の創業経営者とのNW	21	6.5
その他NW1	9	2.8
その他NW2	1	.3
合計	222	68.3
(無回答)	103	31.7
合計	325	100.0

表-15 創業時に役に立った個別ネットワーク
 (第1位)の参加・接触頻度

	度数	パーセント
週1回以上	88	27.1
月1回程度	79	24.3
年数回以下	50	15.4
合計	217	66.8
(無回答)	108	33.2
合計	325	100.0

ると、ありえない数字ではない。最近インターネットのメーリングリストなども活用されているので、一度に多くの人と接触することのできる技術的背景も整ってきている。

残念ながら、これらの項目は無回答が多く、第1位でも約7割しか回答がなかった。応答数に対する回答割合をみると、やはり「創業前の仕事の社外ネットワーク」が役に立ったとする者が多いことがわかる(表-14)。また第1位のネットワークの接触頻度は週1回以上が27.1%に上っており、創業時に活用したネットワークのメンバーとは、かなり頻繁に接触していることがわかった(表-15)。メンバーの性別分布は、同性が多いものが約6割~7割となっており、男性は男性同士、女性は女性同士のネットワークを形成することが多いということがわかる(表-16)。

表-16 創業時に役に立った個別ネットワーク
(第1位)のメンバー性別

	度数	パーセント
同性が多い	135	41.5
異性が多い	45	13.8
同じくらい	35	10.8
合計	215	66.2
(無回答)	110	33.8
合計	325	100.0

表-17 創業後に構築した社会ネットワーク
(多重回答)

	度数	パーセント
家族・親戚NW	37	15.0
子供を通じたNW	10	4.1
その他地域NW	25	10.2
趣味等NW	28	11.4
同窓会NW	40	16.3
知人・友人NW	84	34.1
業界内経営者NW	186	75.6
他業界経営者NW	161	65.4
専門人材NW	134	54.5
公的機関・団体NW	85	34.6
その他NW1	16	6.5
その他NW2	2	0.8
合計	808	328.5

(注)「業界内経営者NW」の正式な選択肢は「同業他社、業界内の経営者とのネットワーク」、「他業界経営者NW」は同じく「同業以外の他社の経営者とのネットワーク」、「専門人材NW」は同じく「弁護士や会計士など専門人材とのネットワーク」、「公的機関・団体NW」は同じく「経営支援等を行う公的機関や団体とのネットワーク」である(以下同じ)。

④ 創業後に構築した社会ネットワーク

社会ネットワークは、日々新しく構築される。特に実際に創業して初めて、必要性を感じて積極的にネットワークを構築する企業家も少なくない。新たに構築したネットワークは、他業界の経営者や同業種の経営者など、経営者同士のネットワークが多い(表-17)。また、税理士や社会保険労務士などの専門人材も、企業経営を始めると必要性を感じるネットワークであろう。また創業支援などを行う公的機関や団体も、34.6%の人が頼りにしている。

表-18 創業後に役立ったネットワーク種類
(第1位)

	度数	パーセント
家族・親戚NW	7	2.2
子供を通じたNW	1	0.3
その他地域NW	2	0.6
趣味等NW	2	0.6
同窓会NW	2	0.6
同業種経営者NW	17	5.2
他業種経営者NW	106	32.6
専門人材NW	45	13.8
公的機関NW	25	7.7
その他NW1	20	6.2
その他NW2	13	4.0
合計	240	73.8
(無回答)	85	26.2
合計	325	100.0

表-19 創業後に役に立った個別ネットワーク
(第1位)の参加・接触頻度

	度数	パーセント
週1回以上	54	16.6
月1回程度	107	32.9
年数回以下	37	11.4
合計	198	60.9
(無回答)	127	39.1
合計	325	100.0

⑤ 創業後に役立った社会ネットワークの種類

創業時と同様に、創業後に役立った社会ネットワークの種類を第1位から第3位まで聞いている。構築したネットワークの種類とは異なり、他業種の経営者とのネットワークが最も多くなっている(表-18)。また専門人材のネットワークも上位に挙がっている。

⑥ 創業後に役立った社会ネットワークの構造

創業後に構築したネットワークにおいても、創業期と同様に役に立ったネットワークの中で回答者が参加・接触している人数、接触頻度、メンバーの性別分布を聞いている。

グループ内で接触している人数の平均は、第1位のネットワークが60.5人で創業時のネットワークとほぼ同じ規模である。第2位が22.5人、第3

表-20 創業後に役に立った個別ネットワーク
 (第1位)のメンバー性別

	度数	パーセント
同性が多い	118	36.3
異性が多い	51	15.7
同じくらい	21	6.5
合計	190	58.5
(無回答)	135	41.5
合計	325	100.0

位が15.0人で、第3位のみ創業時より小規模になっている。接触頻度、メンバーの性別分布については、表-19、表-20のとおりである。

(7) 社会ネットワークの便益

① 創業時に社会ネットワークから得た便益

企業家は社会ネットワークから具体的にどのような支援やメリットを得ているのだろうか。この設問は、創業時および創業後に役に立った個別ネットワーク第1位から第3位において、それぞれのネットワークから得られた便益や支援について、自由記入してもらったものである。残念ながら約3割の者しか回答していない。回答欄内に単語や短い文章で記入されたものをアフターコーディングし、出現頻度を多重回答でカウントした。回答数が少ないので、ここでは「役に立った第1位」の個別ネットワークから得た便益のみ記載する(表-21)。

この結果をみると、創業時に役立った社会ネットワークからは、直接仕事を発注してもらったり、商品やサービスを購入してもらったりという「仕事の獲得、受注、取引」が最も多かったと同時に、「経営への支援、助言、参画」が同じ回答割合であった。ほかには「経済動向等経営に役立つ一般情報」の提供や、「取引先・営業先紹介」が上位に挙げられている。創業間もない企業は、まだ顧客から信頼されていない。社会ネットワークが不足する信頼を補い、直接的な仕事の獲得や顧客の紹介につながっているが、加えて経営への支援や助言、情報提供など、企業家を直接支えるような支援も得ていることがわかった。

表-21 「創業時に役に立った第1位」の
 ネットワークから得た便益

	度数	パーセント
取引先・営業先紹介	11	3.4
仕事の獲得、受注、取引	13	4.0
業界情報の獲得・助言	4	1.2
専門知識(技術、財務、税務、法務等)の獲得・助言	8	2.5
経済動向等経営に役立つ一般情報	12	3.7
経営への支援、助言、参画	13	4.0
事業のアイデアやアイデアの改良・助言	7	2.2
従業員や経営パートナー等人材紹介	4	1.2
従業員以外の経営に役立つ人の紹介	3	0.9
店舗、事務所、設備の紹介・貸与	3	0.9
資金調達、調達先の紹介、債務保証等	7	2.2
精神的サポート	5	1.5
経営者としての心構え、視点	1	0.3
信頼関係、人とのつながり	2	0.6
その他	1	0.3
(無回答)	231	71.1
合計	325	100.0

② 創業後に社会ネットワークから得た便益

創業後に役立った社会ネットワークから得た便益についても、創業時と同様、「役立った第1位」のネットワークについてのみ記載する。残念ながら、こちらも回答率が低かった(表-22)。

回答傾向は創業時のネットワークから得た便益と同様に、「経営への支援、助言、参画」が最も多く、次に「取引先・営業先紹介」が続いている。さらに「仕事の獲得、受注、取引」や「経済動向等経営に役立つ一般情報」が挙がっており、個々の数値は多少異なるものの、全体の傾向は変わっていない。

(8) 社会ネットワーク活用に

影響を与える事項

創業時に活用した社会ネットワークの種類や数は、創業前の企業家の経験や業種特性などによって異なると考えられる。たとえば、創業時に最も

表-22 「創業後に役に立った第1位」の
ネットワークから得た便益

	度 数	パーセント
取引先・営業先紹介	14	4.3
仕事の獲得、受注、取引	10	3.1
業界情報の獲得・助言	1	0.3
専門知識（技術、財務、税務、 法務等）の獲得・助言	4	1.2
経済動向等経営に役立つ一般情報	8	2.5
経営への支援、助言、参画	17	5.2
事業のアイデアやアイデアの改良・助言	2	0.6
従業員や経営パートナー等人材紹介	5	1.5
従業員以外の経営に役立つ人の紹介	2	0.6
店舗、事務所、設備の紹介・貸与	4	1.2
資金調達、調達先の紹介、債務保証等	4	1.2
精神的サポート	3	0.9
経営者としての心構え、視点	1	0.3
信頼関係、人とのつながり	1	0.3
合 計	76	23.4
(無回答)	249	76.6
合 計	325	100.0

活用されたネットワークの種類は「創業前の仕事の社外ネットワーク」であり、これは仕事上社外の者とビジネス上の付き合いが生じるような職種の種類がないと、構築あるいは参加することは難しい。また、同居する子供がいれば、子供を通じた親のネットワークへのアクセスも容易である。

この節では、社会ネットワークの形成に影響を与えると思われる、創業前の職業経験および回答者の属性（性別、子供の有無）に焦点を当て、社会ネットワークの数や種類ごとの活用状況を分析した。

① 創業前の職業経験

創業前に経験した職種ごとに、創業時に活用した社会ネットワークの種類を見てみると、全体と比較して経験職種によって大きな違いがあることがわかる。

専門事務（経理、法務等）経験者は、「家族・

親戚のネットワーク」を活用した者が47.9%と、全体の回答割合を10ポイント近く上回っている（表-23）。教育・研修の経験者は、「子供を通じたネットワーク」が17.0%と突出している。「創業前の仕事の社外ネットワーク」は、看護・介護・福祉、一般事務や販売、製造経験者で低く、技術・技師や研究・開発経験者で高くなっている。「他の創業経営者とのネットワーク」は、看護・介護・福祉経験者が最も高く、専門事務、教育・研修、営業、サービスが比較的高い。

また創業時に活用した社会ネットワークの数も、看護・介護・福祉や専門事務、技術・技師、営業、研究・開発で多くなっているが、一般事務やサービスでは少なくなっている。

次に、管理職経験やプロジェクト管理経験と活用した社会ネットワークの種類を見てみる。こちらも、課長職や部長職経験者が、知人・友人のネットワークや職場内ネットワーク、社外ネットワークをよく活用していることがわかる（表-24）。またプロジェクト管理経験者は、社内・社外のネットワークや他の創業者とのネットワークを活用している者が多い。

創業時に活用したネットワークの数も、管理職経験やプロジェクト管理経験の有無によって大きく異なっている。管理職経験では係長職や管理職経験がない者はネットワーク数が非常に少なく、部長職が最多となっている。プロジェクト管理経験がない者も6.6と全体より3以上も少ない。

より上位の職位への就任やプロジェクト管理の経験によって社内外の人と知り合う機会が増え、その結果活用するネットワーク数に違いが生じるのではないかと推察される。

② 子の有無と社会ネットワーク

今回の調査で、社会ネットワークの種類を細かく分析したのは、回答者の属性、特に子供の有無等によって、家族・親戚や仕事関係以外のネット

表-23 創業前の経験職種と創業時に活用した社会ネットワークの種類

(単位：％、件)

	家族・親戚 NW	子供を通じた NW	その他地域 NW	趣味等 NW	同窓会 NW	知人・友人 NW	職場内 NW	創業前の仕事 の NW	社外 NW	創業前の仕事 の NW	政党・宗教 NW	他の NW	創業経営者 と NW	その他 NW 1	その他 NW 2	N W 数
一般事務	41.3	6.3	16.3	17.5	26.3	51.3	50.0	72.5	6.3	36.2	8.8	1.3	9.0			
専門事務	47.9	8.2	19.2	19.2	32.9	58.9	53.4	75.3	6.8	47.9	19.6	1.4	13.0			
営業	40.0	6.1	14.4	18.3	28.9	51.7	59.4	76.1	6.1	42.2	10.6	0.6	11.7			
販売	42.4	6.5	14.1	18.5	29.3	56.5	53.3	67.4	7.6	37.0	10.9	1.1	9.7			
製造	38.0	6.0	20.0	20.0	16.0	48.0	60.0	72.0	6.0	22.0	8.0	0.0	10.1			
サービス	40.7	4.9	19.8	16.0	25.9	50.6	48.1	74.1	8.6	42.0	11.1	1.2	9.8			
技術・技師	22.0	6.8	16.9	11.9	30.5	54.2	61.0	84.7	6.8	37.3	11.9	1.7	12.7			
研究・開発	32.7	1.8	10.9	18.2	23.6	60.0	56.4	85.5	3.6	32.7	20.0	0.0	11.5			
教育・研修	41.5	17.0	17.0	26.4	39.6	54.7	54.7	75.5	7.5	47.2	9.4	0.0	11.3			
看護・介護・福祉	41.7	8.3	41.7	16.7	33.3	75.0	58.3	66.7	8.3	50.0	25.0	0.0	17.4			
全体	37.7	8.5	13.7	17.3	26.1	51.4	53.2	74.3	5.3	37.3	8.8	0.4	9.9			

(注) 数字は創業時に活用したネットワークとして、各ネットワークを選択した者の割合 (NW数を除く)。

表-24 管理職経験、プロジェクト (PJ) 管理経験と創業時に活用した社会ネットワーク

(単位：％、件)

	家族・親戚 NW	子供を通じた NW	その他地域 NW	趣味等 NW	同窓会 NW	知人・友人 NW	職場内 NW	創業前の仕事 の NW	社外 NW	創業前の仕事 の NW	政党・宗教 NW	他の NW	創業経営者 と NW	その他 NW 1	その他 NW 2	N W 数
係長相当	42.9	9.5	19.0	23.8	28.6	38.1	57.1	71.4	0.0	23.8	4.8	0.0	5.7			
課長相当	38.0	2.0	4.0	18.0	28.0	64.0	56.0	82.0	6.0	36.0	8.0	0.0	10.6			
部長相当	33.3	11.1	17.8	13.3	24.4	53.3	66.7	77.8	4.4	40.0	11.1	2.2	13.1			
役員	36.5	7.1	15.9	15.9	27.0	48.4	54.0	77.8	7.1	39.7	6.3	0.0	10.3			
管理職経験なし	40.6	15.6	3.1	21.9	15.6	40.6	25.0	43.8	3.1	21.9	12.5	0.0	3.9			
全体	37.9	8.2	13.6	17.5	26.4	51.1	52.9	74.3	5.4	37.1	8.6	0.4	9.9			
PJ管理経験あり	34.9	6.3	11.5	16.7	29.2	52.6	57.3	80.2	6.3	41.7	8.3	0.5	11.4			
PJ管理経験なし	43.5	13.0	18.5	18.5	18.5	50.0	43.5	60.9	3.3	28.3	9.8	0.0	6.6			
全体	37.7	8.5	13.7	17.3	25.7	51.8	52.8	73.9	5.3	37.3	8.8	0.4	9.9			

(注) 表-23の(注)に同じ。

ワークの形成に影響を受ける可能性が大きいと判断したからである。たとえば、就業女性のうち、子供がいる者はいない者に比べて、地域内のネットワークをより多く活用している(安河内恵子2008)。企業家の社会ネットワークに関する先行研究では、回答者の性別による違いは分析しているが、それ以外の属性による分析はほとんどなされていない。そこで、本調査では、企業家が創業

時に活用したネットワークについて、回答者の性別に加えて子供の有無による違いを分析した。

なお、子供については、同居の子がいる場合とない場合に分けて集計している。子供がいる場合でも、成長して別の場所で生活しているなど、回答者と一緒に生活していないケースでは、ネットワークの形成にはあまり関係しないと考えられるからである。

表-25 回答者の子供の有無と創業時に活用した社会ネットワーク

(単位：％、件)

	家族・親戚 NW	子供を通じた NW	その他地域 NW	趣味等 NW	同窓会 NW	知人・友人 NW	職場内 NW	創業前の仕事 の NW	社外 NW	創業前の仕事 の NW	政党・宗教 NW	他の創業経営者 と NW	その他 NW 1	その他 NW 2	N W 数
同居の子がいる	38.4	13.0	15.2	16.7	29.0	47.8	55.1	71.7	5.1	34.1	7.2	0.7	10.3		
同居の子がいない	26.0	7.8	11.7	13.0	18.2	48.1	40.3	74.0	2.6	40.3	9.1	0.0	7.2		
子供がいない	47.8	0.0	13.4	22.4	29.9	62.7	64.2	80.6	9.0	38.8	11.9	0.0	11.5		
全 体	37.2	8.5	13.8	17.0	26.2	51.4	53.2	74.5	5.3	36.9	8.9	0.4	9.8		

(注) 表-23の(注)に同じ。

表-26 性別と創業時に活用した社会ネットワーク

(単位：％、件)

	家族・親戚 NW	子供を通じた NW	その他地域 NW	趣味等 NW	同窓会 NW	知人・友人 NW	職場内 NW	創業前の仕事 の NW	社外 NW	創業前の仕事 の NW	政党・宗教 NW	他の創業経営者 と NW	その他 NW 1	その他 NW 2	N W 数
女 性	44.1	14.4	17.1	21.6	26.1	52.3	44.1	73.0	4.5	39.6	10.8	0.9	8.8		
男 性	36.7	5.1	12.7	15.8	28.5	55.7	64.6	83.5	6.3	39.9	7.6	0.0	10.6		
全 体	39.8	8.9	14.5	18.2	27.5	54.3	56.1	79.2	5.6	39.8	8.9	0.4	9.8		

(注) 表-23の(注)に同じ。

さらに子供の有無だけに焦点を当てて分析するよりも、子供や地域のネットワークの活用状況が明確になることが予測される。表-25に示したように、同居の子がいる者は、やはり子供を通じたネットワークを、同居の子がいない者や子供のいない者よりも活用していることがわかった。同居の子がいる者が活用しているネットワークの種類は、「子供を通じたネットワーク」、「その他地域ネットワーク」、「同窓会ネットワーク」など、個人的な関係のネットワークが多かった。子供はいるが同居していない者は、「家族・親戚のネットワーク」や「その他地域のネットワーク」を活用している者が他のカテゴリーより少なく、「子供を通じたネットワーク」は同居の子がいる回答者の次に多かったほかは、おおむね中間の数値を示している。子供がいない者は、やはり子供を通じたネットワークを活用した者は皆無であるが、それ以外のネットワークはプライベートなネット

ワークから仕事上のネットワークまで、幅広く活用していることがわかった。

なお、創業時に活用したネットワークの数は、同居の子がいる者が平均で10.3、子はいないが同居していない者が7.2、子供がいない者が11.5であった。

③ 性別と社会ネットワークの活用

創業時に活用した社会ネットワークの合計数は、男性が平均10.6、女性が平均8.8であった(表-26)。創業後に構築したネットワーク数合計は、男性が10.0、女性が6.9であり、女性は創業後に新たに構築したネットワークの数が男性より少ない(表-27)。ただし、いずれも平均値の差に統計的有意性はないので、誤差の範囲内である可能性がある。

創業時に活用したネットワークをみると、やはり女性は職場や社外の仕事関係のネットワークの

表-27 性別と創業後に構築したネットワーク

(単位: %, 件)

	家族・親族 NW	子供を通じた NW	その他地域 NW	趣味等 NW	同窓会 NW	知人・友人 NW	業 界 内 経 営 者 NW	他 業 界 経 営 者 NW	専 門 人 材 NW	公 的 機 関 ・ 団 体 NW	そ の 他 NW 1	そ の 他 NW 2	N W 数
女 性	17.7	6.2	9.4	9.4	17.7	35.4	69.8	66.7	59.4	38.5	5.2	0.0	6.9
男 性	12.8	2.0	10.1	12.8	15.4	33.6	79.9	65.1	51.7	32.2	7.4	1.3	10.0
全 体	14.7	3.7	9.8	11.4	16.3	34.3	75.9	65.7	54.7	34.7	6.5	0.8	8.8

活用において男性より少なくなっており、逆に家族・親戚や子供を通じたネットワーク、地域ネットワーク、趣味のネットワークを男性より活用していることがわかった。

このことは、女性が創業する業種に個人向けサービス業が多く、起業経験や管理職経験が少ないという傾向と関連する。創業前の仕事とは異なる分野、特に個人向けサービス業において創業していることから、プライベートなつながりによって商品・サービスの開発や顧客開拓を行っていることがうかがえる。

男性は、創業前の仕事で蓄積した知識や技能、技術を生かして同じ分野で創業し、仕事関係の社会ネットワークを生かして事業のアイデアを得て、顧客開拓や従業員の確保を行っていることが考えられる。

そして創業後には、男女とも創業時に相対的に少なかったネットワークや不足する経営資源を補完するようなネットワークの構築がみられる。たとえば創業時には「趣味等のネットワーク」の活用が女性より少なかった男性が、創業後には新たに趣味等のネットワークを構築している。またデータは示していないが女性は創業時の苦勞として「経営知識の不足」を挙げている者が多く、創業後に「専門人材のネットワーク」や経営支援等を行う「公的機関・団体」とのネットワークを築いて知識の獲得に努めていると考えられる。

このように、創業時に活用した社会ネットワー

クと創業後に活用した社会ネットワークの種類には、性別によって異なる傾向があることがわかった。その違いは、職業経験や創業理由、創業した業種との関連が考えられる。女性は家族や地域内ネットワークなど、仕事とは関係のないプライベートなネットワークを男性よりも多く活用しており、また不足する経営知識等を補うように、創業後は専門人材とのネットワークや経営支援を行う公的機関とのネットワーク構築がみられる。

また女性は経営者同士のネットワークを築くことも多く、他業界の経営者とのネットワークを挙げた者は女性で66.7%に上っている。女性経営者はまだ少ないので、女性経営者同士で集まると他業種の集まりになる傾向がある。

創業時に役立ったネットワーク（1位）を男女別に比較すると、女性は家族・親戚のネットワークのほか、子供を通じたネットワーク、その他地域ネットワークで男性を上回っている（表-28）。逆に男性は創業前の職場内のネットワークや社外の仕事関係ネットワーク、他の創業経営者のネットワークで女性を上回っている。女性は起業経験のある者が男性より少なく、また仕事も内勤や事務など社外の者と知り合う機会も少ないので、このような差が生じているのではないかと。

次に、役に立ったネットワーク（1位）への参加頻度を聞いてみた。その結果、月1回程度の接触なら女性企業家の方が多く、年数回以下になると男性企業家の方が多く回答している（表-29）。

表-28 性別と創業時に役に立った第1位のネットワーク

(単位：%)

	家族、親戚 N W	子供を通じた N W	その他地域 N W	同窓会 N W	知人・友人 N W	創業前の仕事の 職場内 N W	創業前の仕事の 社外 N W	他の創業経営者との N W	その他 N W 1	その他 N W 2
女性	18.3	3.7	2.4	2.4	11.0	12.2	35.4	8.5	4.9	1.2
男性	7.2	0.7	1.4	2.9	12.9	18.7	43.2	10.1	2.9	0.0
全体	11.3	1.8	1.8	2.7	12.2	16.3	40.3	9.5	3.6	0.5

表-29 性別と創業時に役に立った個別ネットワーク(第1位)への参加・接触頻度

(単位：%)

	週1回以上	月1回程度	年数回以下
女性	40.7	39.5	19.8
男性	40.0	34.8	25.2
全体	40.3	36.6	23.1

表-30 性別と創業時に役に立った個別ネットワーク(第1位)のメンバー構成

(単位：%)

	同性が多い	異性が多い	同じくらい
女性	23.8	51.2	25.0
男性	86.6	2.2	11.2
全体	63.1	20.6	16.4

女性の方がグループ内の結束が固いように見受けられ、接触頻度が多いといえる。

また役に立ったネットワーク(1位)のメンバー構成(表-30)であるが、女性は同性が多いネットワークは23.8%しかない。やはり経営者の女性比率が低いためであろう。ただ男女同じくらいのネットワークも25.0%あり、女性の方が女性の比率が高いネットワークを活用している傾向がある。

ネットワークから得ている便益を男女別に見ると、役に立ったネットワーク1位では、女性は「取引先、営業先紹介」、「業界情報の獲得、助言」、「経済動向等経営に役立つ一般情報」、「店舗、事務所、設備の紹介・貸与」、「精神的サポート」、「信頼関係、人とのつながり」において男性より高い割合を示している(表-31)。男性は「事業のアイデアやアイデアの改良、助言」、「従業員や経営パートナー等人材紹介」、「資金調達、調達先の紹介、債務保証」が女性より多い。

男女とも、「経営への支援、助言、参画」が最も多い便益となっているが、女性は特にネットワークから取引先の紹介と同時に精神的サポート

を得ていると感じており、男性は資金調達の割合が女性より9.8ポイントも多くなっている。役に立つと感じているネットワークでも、そこから得ている便益は性別によって異なるのである。

(9) 社会ネットワークに対する

企業家の意識

ここまで企業家活動と社会ネットワークに関する質問紙調査の結果を分析してきたが、企業家が社会ネットワークの活用についてどのように考えているのかはわからなかった。そこで自由記入欄から、社会ネットワークに対する企業家の意識を分析する。

質問紙には、創業や企業経営と社会ネットワークについて、回答者の意見を自由に記入してもらう欄を設けた。全回答325件中、83件の記入があった。そのうち、社会ネットワークについて記載されたものを、活用肯定的意見と否定的意見に分け、回答の傾向を示す。

① 社会ネットワーク活用に肯定的な考え

83件の記入のうち、43件が社会ネットワークの

表-31 性別と創業時に役に立った個別ネットワーク (第1位) から得たこと

(単位: %)

	取引先・営業先紹介	仕事の獲得、受注、取引	業界情報の獲得・助言	専門知識(技術、税務、法務等)の獲得・助言	経済動向等経営に役立つ一般情報	経営への支援、助言、参画	事業のアイデアやアイデアの改良・助言	従業員や経営パートナー等人材紹介	従業員以外の経営に役立つ人の紹介	店舗、事務所、設備の紹介・貸与	資金調達、調達先の紹介、債務保証等	精神的サポート	経営者としての心構え、視点	信頼関係、人とのつながり	その他
女性	22.5	15.0	7.5	10.0	17.5	22.5	5.0	2.5	7.5	5.0	5.0	12.5	0.0	7.5	5.0
男性	16.7	18.5	1.9	9.3	13.0	22.2	9.3	5.6	0.0	1.9	14.8	3.7	1.9	3.7	0.0
全体	19.1	17.0	4.3	9.6	14.9	22.3	7.4	4.3	3.2	3.2	10.6	7.4	1.1	5.3	2.1

活用は創業や企業経営に役立つという肯定的な意見だった。業種や性別、年齢、斯業経験において、特に肯定的な意見を書いている回答者の傾向は見られなかった。

社会ネットワークを経営においてどのように位置付け、活用しているかを見ると、たとえば「新規創業時、また経営していく中で、問題解決に社会ネットワークは必要不可欠(女性、40代、飲食・宿泊業)」、「起業時の社外とのネットワークをほとんどプレス目的に活用(男性、20代、情報・通信)」、「士業のネットワークがあったので、専門知識が身に付いた(男性、30代、企業向けサービス)」、「求人の社会ネットワークづくりは重要(男性、50代、情報・通信)」、「創業時や創業後は売上をつくるためにネットワークは必須(男性、20代、情報・通信)」、「地域ネットワークでの会話から、異業種のこと、従業員の心理等を知ることができた(女性、40代、卸売業)」といった記述が見られた。

件数は少ないが、これらの記述を見ると、男性のほうが社会ネットワークを明確な目的を持って活用している様子がうかがえる。プレス目的や求人、専門知識の獲得、売上の獲得など、ネットワー

クを目的達成の方策としてとらえている。一方、女性は問題解決や情報収集など、明確な目的達成ではないが、経営にとってはプラスに働くものとしてネットワークをとらえている。

他の記述では、精神的支えや信頼関係など、企業家本人をサポートする内容が見られた。「会社員時代に築いたネットワークに支えられて、ここまで続けてこられた(女性、40代、卸売業)」、「経営とは孤独であるが、同業者のネットワークは経験上非常に重要で役立つ(男性、40代、製造業)」、「起業することは大変勇気のいることですが、それまでのネットワークでの深い信頼関係と温かな励ましのお陰で実現できたと思います(女性、50代、卸売業)」、「同窓会のネットワーク内での精神面、経営の考え方等の応援も得難い力となっています(女性、50代、卸売業)」、「ネットワークなくしては創業は難しい。創業前に800枚の名刺を集めることを目標にと言われたが、そのうち7人が親身になって創業を助けてくれた(女性、50代、企業向けサービス)」、「志が同じ人たちとの出会いがチャンスを与えてくれた(女性、50代、個人向けサービス)」、「趣味のネットワークも仕事向上のために必要。ネットワークも信頼関係が

大切と考える(男性、50代、企業向けサービス)、「前職と同じ業種で起業。特に重要だったのは信頼関係で、信頼をベースにしたネットワークは今でも重要(男性、30代、情報・通信)」。

ネットワークの効果として「信頼関係」を評価する記述が目立つ。信頼関係がどのように経営にプラスなのか、経営者にとって何をもちたらずののかは明確ではないが、何らかの良い影響があったからこそ、これらの記述がなされたのであろう。

創業や企業経営において、日常的に社会ネットワークを意識しているわけではないが、課題に直面したときや精神的につらい時に、ネットワークで得た信頼できる友人、知人が助けになっているということが伝わってくる。

② 社会ネットワーク活用に否定的な意見

企業家活動における社会ネットワーク活用に否定的な意見も8件見られた。

「創業と社会ネットワークに関してはあまり接点がない(弊社の場合)。企画した商品の良さで売上が変化していく(女性、40代、卸売業)」、「社会ネットワークと事業の経営はあまり関係ない気がします。(中略)それに正直、仕事以外のネットワークで得た人は使えません(女性、40代、情報・通信)」、「結局は自分で調べ、専門家(税理士、弁護士、役所の窓口)にわからないことは相談すべき(女性、50代、企業向けサービス)」、「特に意識したことはありませんので、ネットワークの意味がもう一つ理解できません(男性、40代、情報・通信)」、「ネットワーク関係にある人と「会う」頻度がプラス要因だとも思わない(女性、50代、個人向けサービス)」、「どんなにネットワークがあっても、成功する人は成功するし、失敗する人は失敗する。要はメンタルだと思う。ネットワークに頼るようではだめですから(女性、30代、小売業)」、「個人的にはネットワークという言葉やその存在にとっても相容れない感覚がある(効率や

実利の匂いがする)(女性、60代、小売業)」、「私個人の場合、創業と社会ネットワークは関係が深くはなかった(男性、40代、情報・通信)」。

社会ネットワークに対する見方は人によってさまざまである。その人の個人的体験や経営の状況によって、ネットワークを重視するか、あまり関係ないと考えるかは異なる。ここに挙げた8件は、一般的にネットワークが創業や経営に役立たないというより、自分はあまり必要としなかった、活用しようと思わなかったという意見である。創業や企業経営が順調にいていけば、特に社外の者に支援や助けを求めることもないのであろう。

全体としては肯定的な意見が多かったが、質問紙調査の回答用紙には、時々書き込みがあり、「ネットワーク」という言葉に対する回答者の受け止め方、考え方が実にさまざまであることを知った。この自由記入欄の記述からも、研究者が意図しない視点や考え方を持っている企業家がいることがわかった。

4 結 論

日本の企業家が創業時に活用している社会ネットワークの実態について、325件の回答を集計分析することができた。

質問紙調査の定量分析から、企業家が創業時および創業後にどのような社会ネットワークを活用し、そこからどのような便益を得ているか、実態を把握することを試みた。その結果、創業時に最も活用されているのは「創業前の仕事の社外ネットワーク」であり、次いで「創業前の仕事の職場内ネットワーク」や「知人・友人のネットワーク」であった。海外の先行研究と比較して、ビジネス関係で構築したネットワークを活用している企業家が多い。業種によって異なると思われるが、前職と関連する分野の事業を始めた場合、こうしたビジネス上のネットワークは販路開拓に有利で

ある。

創業後に新たに構築し、役に立っていると考えている社会ネットワークは、同じ業界や他業界の経営者とのネットワークである。次いで税理士や社会保険労務士、経営コンサルタントなどの専門人材とのネットワークが挙げられている。やはり同じ立場の経営者同士との交流によって、経営に役立つ情報の収集や経営資源の調達を行っているようだ。

社会ネットワークから得られた便益も、回答数は少なかったものの「取引先・営業先の紹介」や「仕事の紹介、受注、取引」といった販路開拓に直結するものが挙げられている。「経営への支援、助言、参画」も多い。社会ネットワークからの便益を意識している者は、「信頼関係や人とのつながり」といった漠然としたものではなく、具体的に経営に役立つ便益を得ていると感じている。

どのような社会ネットワークを活用しているかは、企業家の前職や性別、子供の有無によって大きく異なる。企業家の性別による社会ネットワーク活用の傾向を見ると、職業経験や子供の有無が影響を与えていることがわかる。また社会ネットワークから得ている便益も、男女で異なる。女性企業家は、創業時では社内、社外とも仕事のネットワーク活用が男性よりも少なく、子供を通じたネットワークや家族・親戚のネットワークなど、プライベートなネットワークを活用していた。

社会ネットワークから得られた便益も、男性は女性より資金調達や人材確保などが多くっており、女性は精神的サポートや業界内の情報獲得が男性より多い。男性はより実利的な便益を社会ネットワークに求め、女性は精神的サポートや経営上のアドバイスなどを求めているという違いが鮮明になった。

社会ネットワークの構造としては、女性はまだ企業家の人数が少ないこともあり、異性が多いネットワークに参加することが多い。しかし、女

性が期待する精神的なサポートや経営に役立つ情報の提供や経営への支援は、異性から得られるとは限らない。一方、異性も参加しているような情報の多様性があるネットワークは、イノベーションや新しいアイデアを創出するには有利である。

5 インプリケーションと今後の課題

企業家は、不足する信頼性を補完し、販路開拓につなげて事業化を成功させるために、社会ネットワークを活用している。さらに創業後には経営者同士のネットワークに入り、経営に関する情報収集や経営サポート、精神的サポートを得ている。

社会ネットワークは企業家にとって役立つものであるということがわかったが、どのようなメンバーを集めればより有益な便益を獲得することができるのかは、今後の研究課題である。

また、女性企業家は男性より前職の社内外ネットワークの活用が少なく、また活用しているネットワークから得られる便益も、資金調達や人材確保など直接的に経営に役立つものは少ない。そのため、女性企業家が自身の事業にプラスとなるようなネットワークを構築する必要がある。株式会社コラボボは、女性経営者（自営業、専門サービス含む）1,500人（2014年9月）が参加する会員制ネットワーク「女性社長.net」を構築し、年に1度「J-300」という交流イベントを実施している。ここでは、女性企業家と事業会社との大商談会が行われ、大企業と女性企業家のマッチングも実現している。またメンバー同士で販路の融通も行われている。コラボボ社長の横田響子氏によれば、たとえば、手作りビーズアクセサリーを制作している女性企業家が代官山のブティックを経営する女性と提携し、ビーズアクセサリーのコーナーを設けて委託販売することも実現している。

また精神的なサポートを得やすいように、地元の女性企業家のネットワークも構築すべきであ

る。こうしたネットワークの構築や運用には、ソーシャルネットワーキングサービス (SNS) の活用が便利であるが、信頼関係の構築には直接会って話をするのが一番である。そのためには、女性がより参加しやすいように、地域の支援機関等が主催し、昼間や週末などに交流会を開催すべきである。あるいは女性がなかなかアクセスできない大企業を招へいし、女性企業家の事業を紹介するような商談会を開催することも有効である。また、精神的サポートや業界情報の収集を目的とするなら、女性経営者限定の小規模な交流会や勉強会も有効である。行政が今後、女性の創業支援を重点

的に行うのであれば、女性のネットワーキングに不足する部分を補うような、そして女性が参加しやすいよう配慮したネットワーク支援を行うべきである。

最後に、今回の研究では企業家がネットワークを構築し、活用していく過程やネットワークの変化 (役割や参加者の変化、消滅など) など、時系列の変化を十分とらえることはできなかった。また急速に普及しているSNSがネットワークの構築と活用にどのような影響を与えているのかも、今後明らかにしていきたい課題である。

<参考文献>

- 今井賢一 (1990) 『情報ネットワーク社会の展開』 筑摩書房
- 金井壽宏 (1994) 『企業家ネットワーキングの世界－MITとボストン近辺の企業家コミュニティの探求』 白桃書房
- 金光淳 (2003) 『社会ネットワーク分析の基礎－社会的関係資本論にむけて』 勁草書房
- 鹿住倫世 (2006) 「女性企業家の企業家活動における職業経験の影響－「新人類」女性企業家はどのようにして生まれるか?」『ベンチャーズ・レビュー』(日本ベンチャー学会) No8、pp.33-42
- 国民生活金融公庫総合研究所 (1992～2008) 『新規開業白書』(各年版) 中小企業リサーチセンター
- (2003) 『日本の女性経営者』 中小企業リサーチセンター
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局 (2007) 『女性労働の分析 2006年 働く女性の状況と女性の起業』 財団法人21世紀職業財団
- 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい－成功する組織ネットワーク戦略』 NTT出版
- 平田光子 (2002) 「組織のマネジメント」金井一頼・角田隆太郎編著『ベンチャー企業経営論』有斐閣、pp.89-117
- 若林直樹 (2006) 『日本企業のネットワークと信頼－企業間関係の新しい経済社会学的分析』有斐閣
- 山田仁一郎 (2005) 「開業者のパートナーシップ」忽那憲治・安田武彦編著『日本の新規開業企業』白桃書房、pp.27-53
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造－こころと社会の進化ゲーム』 東京大学出版会
- 安河内恵子 (2008) 『既婚女性の就業とネットワーク』 ミネルヴァ書房
- 安田雪 (1997) 『ネットワーク分析－何が行為を決定するか』 新曜社
- (2001) 『実践ネットワーク分析－関係を解く理論と技法』 新曜社
- 横田響子 (2011) 『女性社長が日本を救う!』 マガジンハウス
- Aldrich, Howard E. (1995) "Is Japan Different? The Personal Networks of Japanese Business Owners Compared to Those in Four Other Industrialized Nations.", *KSU Economic and Business Review*, No.22, Kyoto Sangyo University, pp.1-28.
- (1999) *ORGANIZATIONS EVOLVING*, Sage Publications. (若林直樹・高橋武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳 (2007) 『組織進化論－企業のライフサイクルを探る』 東洋経済新報社)
- Aldrich, Howard E., Amanda Brickman Elam, and Pat Ray Reese (1997) "Strong Ties, Weak Ties, and Strangers: Do Women Business Owners Differ from Men in Their Use of Networking to Obtain Assistance?" in Birley, Sue, and Ian C. Macmillan (Eds.) *Entrepreneurship in a Global Context*, Routledge, pp.1-25.
- Aldrich, Howard E. and Tomoaki Sakano (1998) "Unbroken Ties: How the Personal Networks of Japanese

- Business Owners Compare to Those in Other Nations.” in Fruin, W. Mark (Eds.), *Networks, Markets, and the Pacific Rim*, Oxford University Press, pp.32-52.
- Aldrich, Howard, Pat Ray Reese, and Paola Dubini (1989) “Women on the verge of a breakthrough: networking among entrepreneurs in the United States and Italy.”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.1 (4), pp.339-356.
- Aldrich, Howard E. and Catherine Zimmer (1986) “Entrepreneurship through social Networks.” in Sexton, Donald L. and Raymond W. Smilor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, pp.3-23.
- Baker, Wayne E. (2000) *Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*, Jossey-Bass Inc. (中島豊訳 (2001) 『ソーシャル・キャピタル-人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社)
- Burt, Ronald S. (1992) *Structural Holes: The social Structure of Competition*, Harvard University Press. (安田雪訳 (2006) 『競争の社会的構造 構造的空隙の理論』新曜社)
- Fischer, Claude S. (1982) *To Dwell among Friends: Personal Networks in Town and City*, University of Chicago Press.
- Granovetter, Mark S. (1973) “The Strength of Weak Ties.” *American Journal of Sociology*, Vol.78 (6), pp.1360-1380.
- Granovetter, Mark (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.” *American Journal of Sociology*, Vol.91 (3), pp.481-510.
- (1992) “Problems of Explanation in Economic Sociology.” in Nohria, Nitin and Robert G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press.
- Greve, Arent, and Janet W. Salaff (2003) “Social Networks and Entrepreneurship.” *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol.28 (1), pp.1-22.
- Hirata, Mitsuko, and Akihiro Okumura (1995) “Networking and Entrepreneurship in Japan.” in Birley, Sue, and Ian C. MacMillan (Eds.) *International Entrepreneurship*, Routledge, pp.109-123.
- Putnam, Robert D. (2000) *BOWLING ALONE: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster. (柴内康文訳 (2006) 『孤独なボウリング-米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房)
- Reese, Pat Ray, and Howard E. Aldrich (1995) “Entrepreneurial networks and business performance: A panel study of small and medium-sized firms in the Research Triangle.” in Birley, Sue, and Ian C. MacMillan (Eds.), *International Entrepreneurship*, Routledge, pp.124-144.
- Renzulli, Linda A., Howard Aldrich, and James Moody (2000) “Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes.” *Social Forces*, Vol.79 (2), The University of North Carolina Press, pp.523-546.
- Saxenian, Annalee (1994) *REGIONAL ADVANTAGE: CULTURE AND COMPETITION IN SILICON VALLEY AND ROUTE 128*, Harvard University Press. (大前研一訳 (1995) 『現代の二都物語-なぜシリコンバレーは復活し、ボストン・ルート128は沈んだか』講談社)
- (2006) *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press.
- Shane, Scott (2003) *A GENERAL THEORY OF ENTREPRENEURSHIP: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing.
- Staber, Udo and Howard E. Aldrich (1995) “Cross-National Similarities in the Personal Networks of Small Business Owners: A Comparison of Two Regions in North America.” *The Canadian Journal of Sociology*, Vol.20 (4), pp.441-467.
- Watts, Duncan J. (2003) *Six Degrees: The Science of a Connected Age*, Norton, NY. (辻竜平・友知政樹訳 (2004) 『スモールワールド・ネットワーク-世界を知るための新科学的思考法』阪急コミュニケーションズ)