

起業前の出会いを増やす活動が起業に及ぼす効果*

日本政策金融公庫総合研究所研究主幹

竹内 英二

要 旨

起業家には、一緒に働いてくれる仲間や、折に触れて適切なアドバイスをしてくれる人が必要である。多くの起業家は、こうした人材を日頃の活動範囲、すなわち家族や職場の同僚など既存の社会的ネットワークのなかから探す。だが、これらの社会的ネットワークは、起業を目的とするものではなく、必要な人材が見つかるとは限らない。もし、既存の社会的ネットワークで必要な人材が見つからないのであれば、起業家は活動の範囲を広げ、人材と出会う確率を引き上げなければならない。

日本政策金融公庫総合研究所では、必要な人材との出会いを増やす活動として、①各種の創業支援サービスの利用、②起業志望者や技術者の交流会への参加、③インターネットを使った情報の発信や交換の三つを取り上げ、これらの活動と起業との関係を調べるために、起業後10年以内の人を対象に「起業に必要なネットワークの形成に関するアンケート」を実施した。その結果、起業前に出会いを増やす何らかの活動を行っていた起業家の割合は全体の33.3%を占めた。

アンケートで明らかになった、出会いを増やす活動と起業との関係は次のとおりである。第1に、事業計画等について一緒に検討した人がいたとする人の割合が回答者全体の38.6%を占めているが、その相談相手のうち22.2%は出会いを増やす活動で出会った人である。第2に、数は少ないが、出会いを増やす活動で出会った人が、複代表や常勤役員として起業に参加するケースがみられる。第3に、出会いを増やす活動に取り組んでいた起業家の割合は、提供する製品やサービスの新規性・独自性が大きいほど多くなっている。第4に、起業後の従業者数の変化をみると、相談相手に起業家・起業志望者交流会で出会った人がいる場合に、従業者数が増加する確率が大きくなっている。

このように出会いを増やす活動は、起業の準備、起業の実現、起業後の経営のいずれの段階でも貢献している。起業に当たって困難を抱える起業家は、出会いを増やす活動に取り組むべきであり、創業支援策として出会いを増やす活動を活発にしていくことが望まれる。

* 本稿は日本政策金融公庫総合研究所「調査月報」2019年5月号に掲載した「起業に必要な人材と出会う機会を増やせー「起業に必要なネットワークの形成に関するアンケート」からー」を加筆修正したものである。

1 はじめに

起業には人とのつながり、社会的ネットワークが必要である。技術や知識、経営ノウハウ、資金といった起業家がつりソースは有限であり、事業のアイデアを実現し、市場を開拓していくには誰かしらの協力が欠かせないからである。また、事業のアイデアそのものが人とのつながりのなかから生まれてくることもある。

もちろん、小売店や飲食店など小規模で定型的なビジネスのなかには起業家が独力で立ち上げ、経営しているものも多い。しかし、そうした小規模なビジネスであっても、技術やノウハウの習得には誰かしらの協力が必要であるし、適切な助言をしてくれる人がいたほうが起業時の障害を乗り越えやすい。まして、事業を大きくしたいとか、前例のない製品やサービスで起業しようとかというのであれば、一緒に起業してくれる仲間や協力が不可欠である。

起業家がこうした人材を求めようとすると、多くの場合、家族や職場の同僚、学校の友人など身近な社会的ネットワークから探すことになる。家族や友人であれば信頼関係があるだろうし、職場の同僚ならば仕事の能力もわかっている。起業について相談をしたり、一緒に起業しようと誘ったりするのは当然だろう。

ただし、家庭や職場、学校は、起業を目的とする集団ではない。むしろ、ほとんどの人は起業に関心がなく、起業に反対することもしばしばである。たとえ一緒に起業することに同意してくれたとしても、その人が必要な能力をもっているとは限らない。さらに、配偶者を除けば、家庭や職場、学校で誰と出会うかは、起業家自身が決められない。つまり、起業家が身近な社会的ネットワークのなかで必要な人材を見つけられるかどうかは、かなりの程度偶然に依存している。たまたま良い

人材がいれば起業が実現し、いなければ起業を諦めるか、一人で起業して困難に直面するというのが実情であろう。

起業の成否が偶然の出会いに依存しているのであれば、起業家は偶然の出会いが起こる確率を引き上げるようにすべきである。すなわち、活動の場を広げて出会いを増やし、起業の助けになる人と新たなネットワークを形成するのである。

かつては、起業に必要な人材がどこにいるかを探すことは、情報がなく困難だった。その結果、起業家は必要な人材を家族や職場の同僚といった身近な社会的ネットワークから見つけるか、そうした人たちに紹介してもらうほかなかった。

しかし、現在は創業支援サービスの充実とインターネットの普及で状況は大きく変わっている。創業塾や起業セミナー、ビジネスプランコンテスト、起業志望者同士の交流会などが各地で頻繁に開催されている。インターネット上にも起業に関心のある人が集まるコミュニティがあるほか、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)やブログを使って、第三者と一緒に事業のアイデアを磨いたり、必要な人材を募ったりといったことも行われている。こうしたサービスを利用すれば、起業に必要な人材と出会う確率を高められるはずである。

そこで本稿では、起業する前に各種の創業支援サービスやインターネット上のサービスを利用している起業家がどの程度存在するのか、またそうした起業前の活動が起業にどのように貢献しているのかをアンケートをもとに探っていく。

2 先行研究について

起業前の活動と起業時のネットワークとの関係という、本稿の問題意識に直接参考となるような先行研究は、筆者が調べた限り存在しない。ただし、起業と社会的ネットワークの関係を論じたも

のはいくつかあるので簡単に整理しておく。

まず、起業家が単独で創業するよりも、数人が集まり、チームを形成して創業するほうが成功しやすいということを示した研究は、Cooper and Bruno (1977) やDoutriaux (1992) をはじめ、海外にはいくつかある。いずれもソフトウェアなどハイテク企業（日本でいうベンチャービジネス）を対象とする研究である。

日本における類似の研究としては鈴木（2012）がある。鈴木（2012）は、チームが形成されたかどうかはわからないが、起業時の従業者数が多いほど、雇用創出力の高い「ガゼル」になりやすいことを実証している。

起業と社会的ネットワークとの関係を研究したものはいくつもあるが、日本のものとしては松田・松尾（2013）が挙げられる。松田・松尾（2013）は、起業を「起業機会の発見」「起業の実行」「起業後の収益を上げる段階」の三つに分け、起業家が友人や知り合いといったネットワークから得る情報や知識など社会関係資本(social capital)が起業機会の発見や、起業の実行、起業後の収益に影響していること、起業の段階によって有効な社会関係資本が異なることを実証している。

例えば、友人（起業経験者や経営者）に相談することは、起業機会の発見と起業後の利益にプラスの影響をもたらすが、起業の実行には影響しないこと、家族（起業経験者や経営者）に相談することは、起業機会の発見と起業の実行にはプラスの影響があるが、起業後の利益には関係ないことが示されている。

また、鹿住（2015）は創業時に活用した社会的ネットワークと、創業後に役立った社会的ネットワークについて分析している。創業時に活用した社会的ネットワークとしては、多い順に「創業前の仕事の社外ネットワーク」「創業前の仕事の職場内ネットワーク」「知人・友人ネットワーク」「他の創業経営者とのネットワーク」「家族・親戚ネッ

トワーク」となっている。創業後に役立った社会的ネットワークとしては、多い順に「他業種経営者ネットワーク」「専門人材（税理士や社会保険労務士など）ネットワーク」「公的機関ネットワーク」となっている。

なお、社会的ネットワークの重要性をふまえ、起業家によるその構築を支援するために、松田・松尾（2013）は、起業の段階に応じた交流会の開催や人材紹介を、鹿住（2015）は特に女性起業家についてSNSの活用と交流会の開催を、それぞれ提言している。

一方、起業家が社会的ネットワークをどのように形成しているのかに関する実証研究は、起業前の行動を把握することが困難なこともあって、ほとんどない。それでも、起業家のネットワークをベンチャーの創業チームに限定すれば、いくつかの研究がある。

小林（2015）によれば、創業チーム形成の理論には、「人間関係モデル」と「資源探索モデル」の二つがある。前者は、年齢や性別、学歴や職業経験、価値観などが近い、何らかの同類性（homophily）のある人をチームのメンバーにするというものであり、創業チームに限らず、個人間における社会的ネットワーク形成の基本的な理論である。

後者は、起業家は自分に足りない能力を補完するようにメンバーを集めるというものである。ただし、創業者が自分に足りない能力を起業前に把握することは難しく、把握できたとしても補完できる人材がどこにいるかを知る方法も限られる。人材の探索は、通常、既存の社会的ネットワークのなかから、あるいはそのメンバーによる紹介者のなかから行われるので、人間関係モデルと資源探索モデルとが二者択一的というわけではない。実際には、機能性よりも信頼性を重視する起業家が多く、人間関係モデルの説明力が高い。

このように先行研究を整理したうえで、小林（2015）は、二つのケースを比較して、創業者が

企業における支配力を保ちたいと考える場合には資源探索を行わないこと、事業の成長速度が速い場合だけではなく、特殊な能力が要求される事業や初期の規模が大きい事業でも資源探索が行われやすいことを論じている。ただし、小林 (2015) の関心は、起業後のチーム形成であり、起業前のネットワーク形成ではない。

起業前のネットワーク形成に限定したものではないが、本稿の問題意識に近いものとして、金井 (2009) がある。金井 (2009) は、成功した起業家の多くが「運が良かった」と言うことを挙げ、起業家には「セレンディピティ」(serendipity) が必要だとする。セレンディピティは、偶然見つけた幸運や思わぬ発見をする才能を意味する言葉である。起業家に当てはめれば、偶然の出会いのなかから役に立つものを見出し、事業の成功につなげる能力となる。

金井 (2009) は、セレンディピティを高めるには、偶然に遭遇する機会を増やすことと、その偶然が役に立つことを察知する能力を高めることが必要であり、それにはビジョンや思いを表明したり、異質な状況に接する機会を増やして異なる領域の人と対話したりすることなどが有効だという (pp.96-97)。つまり、起業家はネットワークを構築していくことを通じてセレンディピティを高めることができるとする。

3 仮説の提示

本稿で検証を試みる仮説は三つである。

第1に、各種の創業支援サービスや起業家志望者の交流会、SNSやブログなどインターネット上のサービスを利用することによって、起業に必要な人材と出会うことができる。金井 (2009) に従えば「幸運な偶然」が起こる確率を高めることができる。また、この仮説を検証することは松田・松尾 (2013) や鹿住 (2015) の提言が妥当である

かどうかを検証することにもなろう。なお、起業に必要な人材とは複代表や常勤役員など、一緒に起業するメンバーだけではなく、事業計画や起業後の経営についてアドバイスしてくれる人、および取引先や提携先となる企業の経営者を含むものとする。

第2に、販売する製品やサービスに新規性や独自性がある起業家ほど、ネットワークの形成に熱心である。事業が新しいものであるほど、不確実性が大きく、解決しなければならない問題も多くなり、起業家一人では対応しきれなくなる。先行研究が示すとおり、ネットワークの力を借りざるをえないと考えられるからである。

第3に、起業家が単独で創業するよりも、複数の人が直接参加したほうが起業後のパフォーマンスがよい。これは海外の先行研究で示されていることではあるが、日本では事例研究しかないので改めて検証するものである。なお、本稿で起業に直接参加するとは、複代表、常勤役員、正社員、株主になることをいう。

4 使用するデータについて

本稿で使用するデータは、「起業に必要なネットワークの形成に関するアンケート (以下、たんに「アンケート」という)」の回答結果である。アンケートの調査要領は以下のとおり。

- (1) 調査時点 2018年11月
- (2) 調査対象 次の条件をすべて満たす日本全国の男女 (調査会社の登録モニター)
 - ① 法人の経営者である
 - ② 当該法人の創業者である
 - ③ 複数の企業を経営していない
 - ④ 当該法人が初めての起業である
 - ⑤ 起業後10年以内である
- (3) 調査方法 インターネットアンケート
- (4) 回答者数 1,000人

表－1 回答者の性別年齢別分布

(単位:%)
(n=1,000)

		起業時の年齢					年齢計
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	
性別	男性	2.1	20.0	32.1	26.3	10.2	90.7
		2.3	22.1	35.4	29.0	11.2	100.0
	女性	0.8	3.9	3.1	0.8	0.7	9.3
		8.6	41.9	33.3	8.6	7.5	100.0
性別計		2.9	23.9	35.2	27.1	10.9	100.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「起業に必要なネットワークの形成に関するアンケート」（2018年）（以下同じ）

（注）性別の上段の数値は回答者全体に占める割合、下段の数値は男女それぞれに占める割合である。

5 調査結果

（1）アンケート回答者の属性

① 性別、起業時の年齢

男性が90.7%を占め、女性の割合は9.3%にとどまっている（表－1）。(株)帝国データバンクの「女性社長比率調査」によれば、2018年4月末時点で女性が社長を務める企業の割合は7.8%となっている。女性経営者の割合が少ないのは日本全体の傾向であり、今回のアンケートにおける女性回答者の割合が特に少ないわけではない。

次に、起業時の年齢をみると、「40～49歳」が35.2%で最も多く、以下「50～59歳」の27.1%、「30～39歳」の23.9%が続いている。男女別にみると、女性は男性に比べて50歳以上の割合が少なく、39歳以下の割合が多い。

② 起業した時期

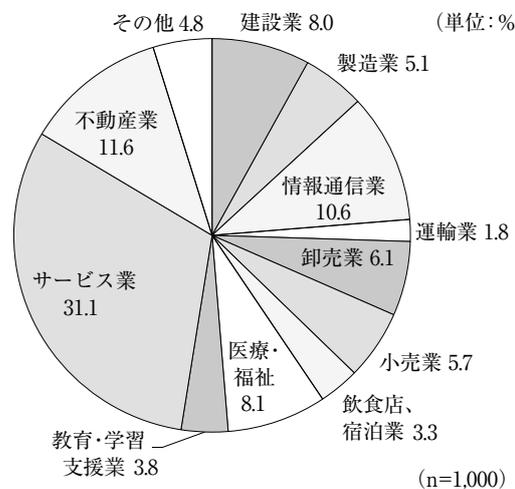
起業した時期別の構成比をみると、最も多い「2014年11月～2015年10月」が12.9%、最も少ない「2009年11月～2010年10月」でも8.0%となっており、起業後1年目から10年目までの企業が比較的均等に分布している。

③ 起業場所

起業した場所（都道府県）をみると、東京都が

図－1 起業時の業種

(単位:%)



22.4%で最も多く、大阪府の12.2%、神奈川県が6.1%、埼玉県が6.0%、愛知県が5.8%が続いている。地域別では北海道が4.7%、東北が5.3%、関東が41.3%、中部が13.6%、近畿が22.5%、中国が3.7%、四国が2.0%、九州・沖縄が6.9%となっている。

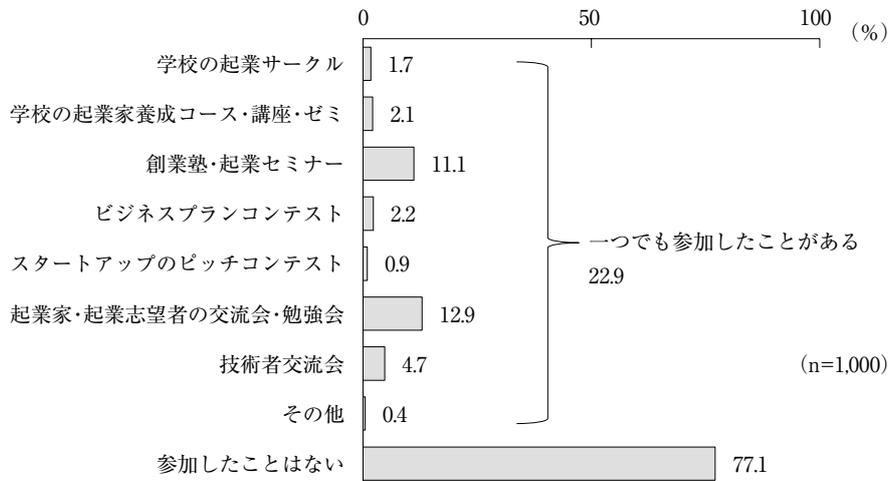
④ 業種

起業時の業種は、「サービス業」が31.1%で最も多く、「不動産業」の11.6%、「情報通信業」の10.6%、「医療・福祉」の8.1%、「建設業」の8.0%が続いている（図－1）。

（2）起業前の活動①—現実世界

起業に必要な人材との出会いを増やす活動は、現実世界でのものと、インターネット上の仮想世

図-2 起業セミナーや交流会等への参加状況 (複数回答)



界におけるものとの二つに大別できる。

まず、現実世界における活動からみていく。具体的な活動としては、大学等における起業家養成講座や創業塾、ビジネスプランコンテストなど、創業支援に関するサービスの利用、起業家・起業志望者の交流会・勉強会への参加、技術者交流会への参加がある。

いずれも起業に関心のある人が集まり、意見の交換も行える。創業塾や起業家・起業志望者の交流会・勉強会では、一緒に起業する仲間だけではなくアドバイザーやメンターと、ビジネスプランコンテストやピッチコンテストでは投資家と、それぞれ出会えるかもしれない。

アンケートによると、起業する前にこれらの活動のうち、いずれか一つにでも参加したことがある人の割合は22.9%である(図-2)。何らかの活動に参加した人の割合は、「50～59歳」が17.0%、「40～49歳」が23.6%、「30～39歳」が27.2%、「20～29歳」が34.5%と、起業時の年齢が若いほど多くなっている。ただし、「60歳以上」における割合は22.9%で、「50～59歳」を上回っている。これは定年退職者向けの起業セミナーがよく開催されていることや、現役世代に比べて参加可能な時間が多いことによるものと思われる。

また、起業したときの業種別に何らかの活動に

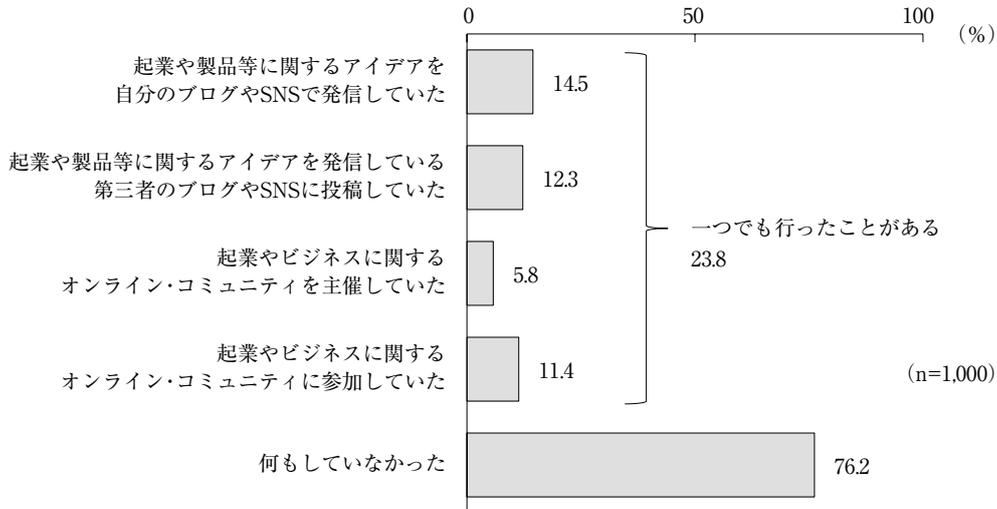
参加したことがある人の割合をみると、「情報通信業」が30.2%、「小売業」が26.3%、「飲食店、宿泊業」が24.2%、「医療・福祉」が24.7%、「教育・学習支援」が23.7%、「サービス業」が25.7%と多くなっている。

「情報通信業」は、比較的若い世代が多いことや「技術者交流会」の参加者が15.1%と多いことが要因であるが、ほかの業種は「創業塾・起業セミナー」の参加者が多いからである。例えば、「創業塾・起業セミナー」に参加した人の割合は、「小売業」で17.5%、「教育・学習支援」で15.8%、「飲食店、宿泊業」で15.2%、「医療・福祉」で14.8%となっている。こうした消費者向けビジネスの開業はある程度パターン化されていて、飲食店開業セミナーなど業種を限定した起業セミナーがよく開催されているからだと考えられる。

(3) 起業前の活動②—仮想世界

インターネット上の仮想世界における出会いを増やす活動としては、「起業や製品等に関するアイデアを自分のブログやSNSで発信していた」「起業や製品等に関するアイデアを発信している第三者のブログやSNSに投稿していた」「起業やビジネスに関するオンライン・コミュニティを主催していた」「起業やビジネスに関するオンライン・

図-3 起業やビジネスに関する情報のインターネットを使った発信・交換（複数回答）



コミュニティに参加していた」の4種類がある。なお、オンライン・コミュニティとは、電子掲示板やFacebookグループなどを指す。

図-3に示したとおり、起業前にインターネットを使って起業に関する情報の発信や交換をしていた人の割合は回答者全体の23.8%を占める。具体的な方法をみると、「起業や製品等に関するアイデアを自分のブログやSNSで発信していた」が14.5%、「起業や製品等に関するアイデアを発信している第三者のブログやSNSに投稿していた」が12.3%、「起業やビジネスに関するオンライン・コミュニティを主催していた」が5.8%、「起業やビジネスに関するオンライン・コミュニティに参加していた」が11.4%となっている。

仮想空間での活動は、起業時の年齢による違いが大きい。インターネットを使って起業に関する何らかの情報の発信・交換をしていた人の割合は、40歳以上では20.8%であるが、「30～39歳」では29.7%、「20～29歳」では51.7%を占めている。

情報の発信・交換の方法別にみても、「起業や製品等に関するアイデアを自分のブログやSNSで発信していた」人の割合は、30歳以上ではいずれも10%台であるのに対し、「20～29歳」では34.5%を占める。また、「起業やビジネスに関する

オンライン・コミュニティに参加していた」人の割合は、40歳以上では10%未満、「30～39歳」でも16.3%であるのに対し、「20～29歳」では41.4%となっている。「20～29歳」の回答者は29人しかいないので数値の大きさは参考に過ぎないが、若い世代ほどインターネットを使ったコミュニケーションが活発であることは否定できないだろう。

また、アンケートでは、「起業や製品等に関するアイデアを自分のブログやSNSで発信していた」または「起業や製品等に関するアイデアを発信している第三者のブログやSNSに投稿していた」を回答した人について、意見を交わすなかで親しくなった人がいるかを尋ねた。

その結果、これらの活動をしていた人のうち57.6%の人は親しくなった人がいると回答した。さらにそのうち83.3%の人は、現実世界で会ってビジネスや起業、製品や技術について話したことがあると回答した。インターネット上の仮想空間は、起業に関する情報の発信や交換の場であるだけでなく、起業に関心のある人が出会う場ともなっているのである。

現実世界と仮想世界を合わせて、起業前に出会いを増やす活動をしていた人の分布を示したのが

図-4 現実世界と仮想世界における起業前の出会いを増やす活動の状況

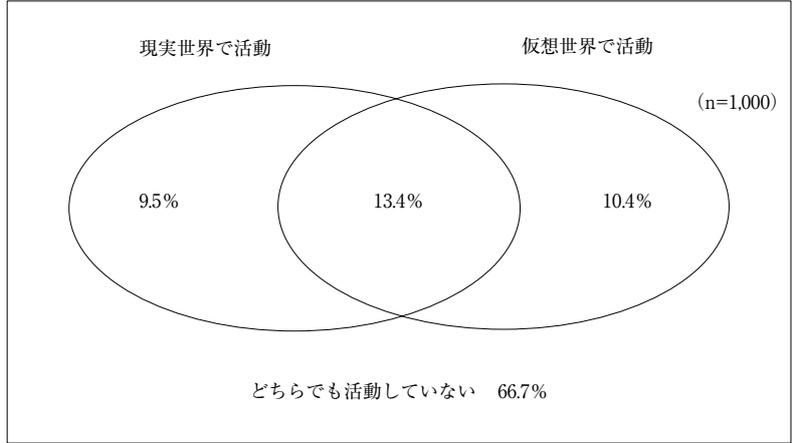


図-4である。現実世界だけで何らかの活動をしていた人の割合は9.5%、仮想世界だけで何らかの活動をしていた人の割合は10.4%、二つの世界で活動していた人の割合は13.4%である。したがって、どちらかの世界で活動をしていた人の割合は33.3%、どちらの世界でも活動していなかった人の割合は66.7%となる。

(4) 起業前の相談相手との出会いへの効果

実際に起業するに当たっては、事業機会が確かなものであるのか、機会をどうやってもものにするのか、必要な資源をどう調達するのかといったことを検討する必要がある。事前の検討は、起業家が一人で行うよりも他者を交えて複数で行うほうが、より客観的なものになるだろう。

そこで、起業する前に、事業のアイデアについて意見を交換したり、一緒にビジネスプランを検討したりした人（相談相手）がいた人の割合をみると、アンケート回答者全体の38.6%を占めている（図-5）。少ないように思えるが、自分の経験の範囲内で起業する場合、起業するかどうかの相談はしても、事業の中身までは相談しないということは十分考えられる。また、自分の思うように仕事をしたいから誰にも相談しないという起業家もいるだろうし、相談できる相手が身近にいない起業家もいるだろう。

相談相手がいた人の割合を起業時の年齢別にみると、年齢が若い人ほど多く、「20～29歳」では44.8%となっている。ただし、「60歳以上」では38.5%と、「50～59歳」よりも多い。

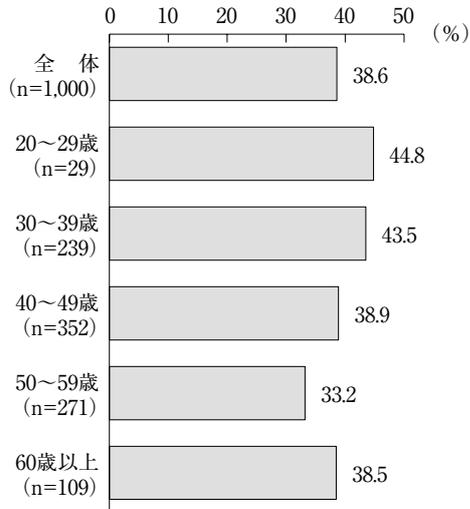
また、起業時の業種別に相談相手がいた人の割合をみると、「飲食店・宿泊業」の48.5%をはじめ、「小売業」「医療・福祉」「教育・学習支援」という消費者向けの業種で多くなっている。

相談相手がいたと回答した人について、相談相手の人数をみると、「2人」が32.6%で最も多く、「1人」は27.5%、「3人」は21.0%、「4人」は2.8%、「5人以上」は16.1%となっている。相談相手の人数については、起業時の年齢や業種による違いは認められない。

アンケートでは、各相談相手と「どこで」または「どのように」出会ったかを質問した。ただし、相談相手が6人以上いた場合は、任意の5人について回答してもらった。その結果をみると、「勤務先で」が28.1%で最も多く、次が「勤務時の取引先で」の19.6%となっている（図-6）。「家族である」も11.2%と比較的多く、検討相手のおよそ7割は、血縁、職場、学校という、起業とは直接関係のない集団で出会った人である。

一方、「創業塾・起業セミナーで」や「学校の起業家養成コース・講座・ゼミで」「ビジネスプランコンテストやピッチコンテストで」など各種

図-5 起業前に相談相手がいた人の割合



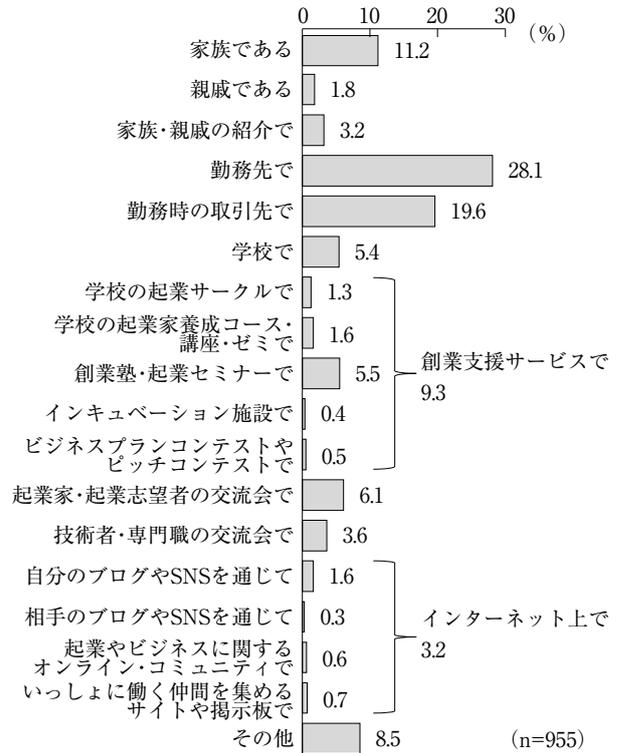
の「創業支援サービスで」出会った人は合計で9.3%を占めている。また、「起業家・起業志望者交流会で」が6.1%、「技術者・専門職の交流会」も3.6%ある。さらに、「自分のブログやSNSを通じて」など「インターネット上で」出会った人も合計すると3.2%を占めている。これらを合計すると22.2%となる。

出会いを増やす活動との関係も確認しておく。まず、起業する前に何らかの「創業支援サービス」を利用していた人は140人である。そのうち、相談相手に「創業支援サービスで」出会った人が、少なくとも一人いる人が46人いる。つまり、起業する前に「創業支援サービス」を利用していた人のうち32.9%の人が、相談相手と「創業支援サービスで」出会ったことになる。

同様に、起業する前に「起業家・起業志望者の交流会・勉強会」に参加したことがある人は129人で、そのうち28人(21.7%)は、相談相手と「起業家・起業志望者の交流会で」出会っている。また、起業する前に「技術者交流会」に参加していた人47人のうち8人(17.0%)は、相談相手と「技術者交流会で」出会っている。

さらに、起業する前にインターネットで起業に関する情報を発信・交換していた238人のうち12人

図-6 相談相手との出会い



(注) n値は回答者数ではなく、回答があった相談相手の数である。

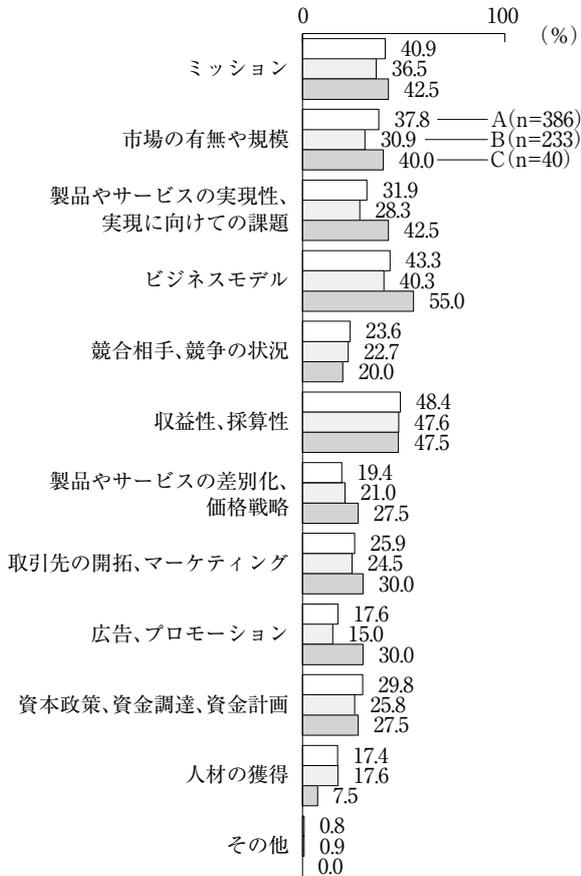
(5.0%)は相談相手と「インターネット上で」出会っている。個々の活動の効果は大きくはないが、現実世界と仮想世界における出会いを増やす活動は、全体として相談相手と出会う確率を高めるといえる。

なお、どのようなことを相談相手と検討したのかをみると、相談相手が家族や勤務先の同僚など既存の社会的ネットワークで出会った人であっても、出会いを増やす活動で出会った人であっても大差はなく、どちらも「ミッション」「ビジネスモデル」「収益性、採算性」が上位3項目となっている(図-7)。

(5) 起業の実行への効果

当然ながら、起業前の相談相手は実際の起業に参加することもあれば参加しないこともある。アンケートによれば回答があった相談相手955人

図-7 相談相手と検討した事項 (複数回答)



(注) Aは相談相手がいいた人全体。Bは相談相手が「家族・親戚、その紹介で」「勤務先・勤務時の取引先で」「学校で」出会った人だけである人。Cは相談相手が「創業支援サービスで」「技術者交流会で」「起業家・起業希望者交流会で」「インターネット上で」出会った人だけである人。

のうち、起業時に参加した人の割合は39.0%となっている。

参加時の役割をみると、「複代表」が6.7%、「常勤役員」が6.8%と、経営チームとして参加している人が13.5%を占める。また、「正社員」が6.1%、「株主」が2.0%おり、起業が失敗したときに直接影響を受ける、つまり起業家と一緒にリスクを負担しているといえる人が、合わせて21.6%を占めている。

一方、「非常勤役員」が3.0%、「社外取締役」が1.3%、「取引先」が4.4%、「提携先」が3.4%あるなど、直接リスクを負担するわけではないが、企業の外部から起業家を支えている人や「非正社

員」が合計すると17.4%を占める。

次に、表-2で起業に参加した相談相手との出会いについて確認する。ただし、出会いの種類については図-6のままでは煩雑になるので、「勤務先で」と「勤務時の取引先で」など、類似のものは一つにまとめた。また、調査票の設計上、相談相手との出会いの種類が複数ある人については集計できない。そのため、相談相手がいいた人のうち61.9%の人が集計の対象である。

表-2のとおり、相談相手が「家族・親戚、その紹介で」出会った人だけである人は53人、相談相手の総数は96人である。相談相手のうち、起業に参加しなかった人が36人いるので、相談相手が起業に参加した割合（参加率）は62.5%となる。同様に相談相手が「勤務先・勤務時の取引先で」出会った人だけである場合、参加率は40.9%、「学校で」出会った人だけである場合の参加率は13.3%となる。

これに対して相談相手が「創業支援サービスで」出会った人だけである場合の参加率は26.5%、「技術者交流会で」出会った人だけである場合の参加率は37.0%、「起業家・起業希望者交流会で」出会った人だけである場合の参加率は28.6%、「インターネット上で」出会った人だけである場合の参加率は15.4%となっており、出会いを増やす活動全体での参加率は28.4%となる。

それぞれ該当者が少なく、断言はできないが、家族や職場の同僚といった社会的ネットワークに比べると、創業支援サービスや交流会、インターネット上のサービスを通じて出会った人が起業に参加する確率は小さい。検討段階とは違い、一緒に起業するとすると、小林(2015)が整理したように、仕事の遂行能力やビジネスに対する考え方が一致することよりも、信頼性などより強いつながりが重視されるのかもしれない。

だが、少ないとはいえ、創業支援サービスや起業家・起業希望者交流会、インターネット上の

表－2 相談相手との出会い別起業への参加状況と参加時の役割

(単位:人、%)

相談相手との出会い	相談相手の参加時の役割						相談相手の人数	参加率
	複代表	常勤役員	正社員	株主	その他	参加せず		
家族・親戚、その紹介で (n=53)	18	10	8	0	24	36	96	62.5
勤務先・勤務時の取引先で (n=141)	18	33	27	16	38	191	323	40.9
学校で (n=10)	0	0	0	0	2	13	15	13.3
出会いを増やす活動で (n=35)	5	4	0	0	20	73	102	28.4
創業支援サービスで (n=12)	2	0	0	0	7	25	34	26.5
技術者交流会で (n=5)	0	0	0	0	10	17	27	37.0
起業家・起業志望者交流会で (n=11)	2	4	0	0	2	20	28	28.6
インターネット上で (n=7)	1	0	0	0	1	11	13	15.4

サービスを通じて出会った人のなかには、「複代表」や「常勤役員」として起業に参加した人がいることは見逃せない。多くの先行研究が創業チームの重要性を指摘しているが、そのメンバーと出会う可能性を示しているからである¹。

(6)新規性・独自性とネットワーク

起業時に販売した（または販売しようとした）製品やサービスの「新規性・独自性」についてみると、「ある程度はあった」とする人が38.2%で最も多く、「あまりなかった」の28.9%、「まったくなかった」の22.1%、「大いにあった」の10.8%が続いている（図－8）。

新規性・独自性の程度と、起業前の出会いを増やす活動との関係を見ると、新規性・独自性の度合いが大きいほど、起業前に出会いを増やす活動をしていた人の割合も多くなっている（図－9）。

また、製品やサービスの新規性・独自性と相談相手の有無との関係を見ると、新規性・独自性の度合いが大きいほど、相談相手がいなかったとする人の割合も多くなっている（図－10）。例えば、相談相手がいなかった人の割合は、新規性・独自性が「まったくなかった」人は20.8%であるが、「ある程度

はあった」人では46.9%、「大いにあった」人では51.9%となっている。

以上から、製品やサービスに新規性・独自性があるほど、起業家はネットワークを形成するといえる。ただし、ネットワークを形成することで製品やサービスが新規性・独自性を備えるようになるという逆の因果関係も考えられる。

そこで、図－10とは逆に、相談相手の有無別に製品やサービスの新規性・独自性をみると、「まったくなかった」とする人の割合は、相談相手がいなかった場合は28.5%を占めるのに対し、相談相手がいなかった場合は11.9%と少ない（図－11）。一方、新規性・独自性が「大いにあった」とする人の割合は、相談相手がいなかった場合は8.5%であるのに対し、相談相手がいなかった場合には14.5%となっている。特に、相談相手に出会いを増やす活動で出会った人がいた場合には、「まったくなかった」人の割合は8.4%と少なく、「大いにあった」人の割合は20.0%と多くなっている。

相手が誰であれ、相談相手からは既存の製品やサービスと何が異なるのかは質問されるはずである。まして、起業セミナーや起業家・起業志望者交流会、インターネット上の起業コミュニティで

¹ インターネットを検索すれば、ブログやSNSを使って重要な人材と出会った例をいくつも見つけられる。例えば、2011年11月の設立で、2014年12月に東証マザーズに上場した(株)クラウドワークスの場合、創業社長である吉田浩一郎氏と開発担当取締役の野村真一氏との出会いは、吉田氏が別の企業で、あるプロジェクトに関する開発担当者を募集するツイートに野村氏がリプライしたことに始まる (<https://www.freee.co.jp/kb/kb-launch/how-to-recruit-engineer>)。

図-8 製品やサービスの新規性・独自性

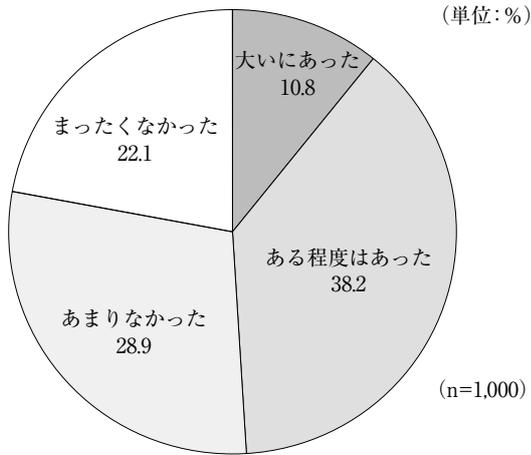


図-10 新規性・独自性の程度と相談相手の有無

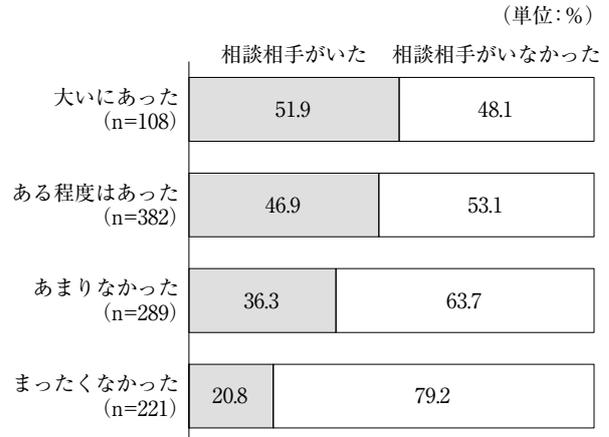


図-9 新規性・独自性の程度と出会いを増やす活動の有無

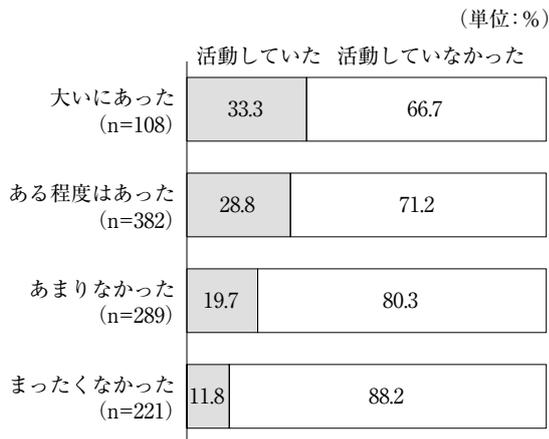
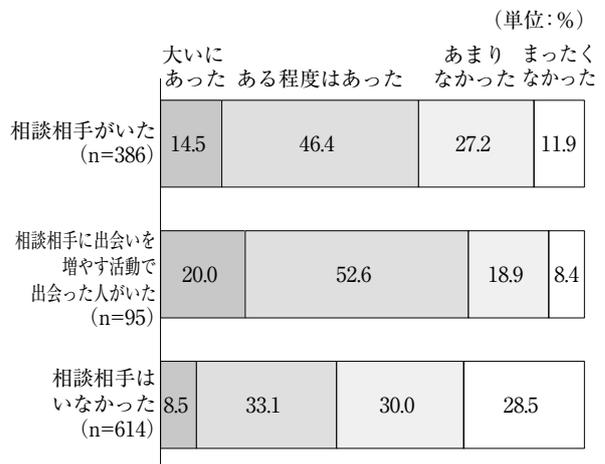


図-11 相談相手の有無と新規性・独自性の程度



出会った人であれば、差別化の必要性は必ず指摘される。製品やサービスの新規性・独自性とネットワークの間には、双方向の関係があると考えたほうがよいだろう。

もっとも、相談の段階では相談相手から起業の実現に必要な資源が提供されるわけではない。そこで、製品やサービスの新規性・独自性の程度と相談相手が起業に参加したかどうかとの関係を見ると、相談相手が「1人以上参加した」人の割合は、新規性・独自性が「まったくなかった」場合は43.5%であるが、「大いにあった」場合には69.6%となっている(図-12)。「大いにあった」と「まったくなかった」はサンプル数が少ないので断言はできないが、新規性・独自性があるほど、

起業の実現に当たってネットワークの力を借りている可能性が大きい。

(7) 起業後のパフォーマンス

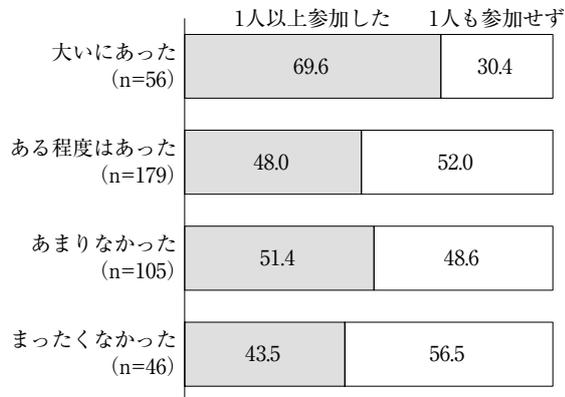
ここでは、相談相手と起業後のパフォーマンスとの関係を見る。起業後のパフォーマンスを計る指標としては、売上高と従業員数を用いる。

① 売上高の増減

売上高については、起業して1年目の売上高と調査時点から直近1年間の売上高とを比較する。したがって、2年分の売上高がない、起業後2年目までの企業は分析の対象としない。

まず、1年目の売上高をみると、「100万円未満」

図-12 新規性・独自性の程度と相談相手の参加
(単位:%)



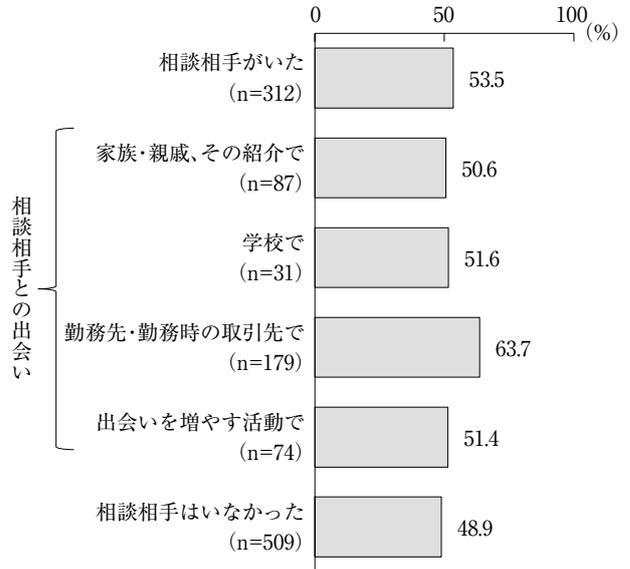
が14.3%、「100万円以上1,000万円未満」が41.9%、「1,000万円以上2,000万円未満」が17.9%、「2,000万円以上」が25.9%となっている。調査時点から直近1年間の売上高は、「100万円未満」が7.9%、「100万円以上1,000万円未満」が28.9%、「1,000万円以上2,000万円未満」が19.7%、「2,000万円以上」が43.5%となっている。

アンケートでは、売上高を実数ではなく、選択肢で回答してもらった。2,000万円以上についても、1億円未満については1,000万円刻みで、1億円以上については1億円刻みで最大5億円以上まで選択肢を提示した。選択肢による回答であるため、売上高の増減は正確には分からない。

そこで便宜的に、例えば1年目の売上高が「100万円未満」で、直近1年間の売上高が「100万円以上1,000万円未満」である場合は増加、1年目の売上高が「2,000万以上3,000万円未満」で直近1年間の売上高が「1,000万円以上2,000万円未満」であれば減少とした。その結果、「増加」企業の割合が50.7%、「不変」企業の割合が42.4%、「減少」企業の割合が6.9%となった。ちなみに、この割合は起業からの経過年数別にみてもほとんど変わらない。

売上高が増加した企業の割合を、相談相手の有無別にみると、「相談相手がいなかった」企業は48.9%であるのに対し、「相談相手があった企業」

図-13 売上高増加企業の割合（相談相手の有無別、相談相手との出会い別）

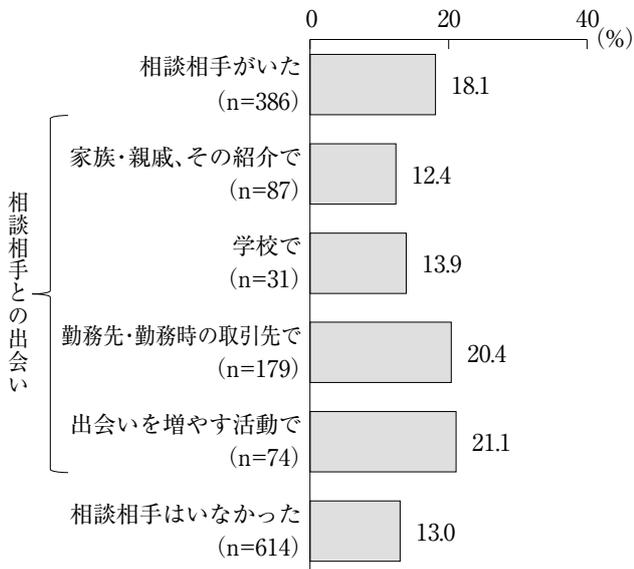


は53.5%とやや多くなっている(図-13)。ただし、統計学的に有意な差ではない。また、相談相手があった企業について、売上高が増加した企業の割合を相談相手との出会い別にみると、相談相手に「勤務先・勤務時の取引先で」出会った人がいる場合に63.7%と多いほかは、ほとんど差がない。

同様に相談相手が起業に参加したかどうかとの関係をみると、売上高が増加した企業の割合は相談相手が「1人も参加しなかった」場合には49.7%であるが、「少なくとも1人は参加した」場合は57.1%とやや多い。ただし、これも統計学的には有意な差ではない。また、起業に参加したときの相談相手の役割別にみても差はない。このように売上高の増減と、相談相手の有無やその参加はあまり関係していない。

なお、売上高が増加した企業の割合と、製品やサービスの新規性・独自性との関係をみると、「大いにあった」「ある程度はあった」「あまりなかった」と回答した企業ではいずれも増加企業の割合が5割を超えているが、「まったくなかった」と回答した企業では31.8%と少ない。新規性・独自性があるからといって売り上げが増えやすいわけ

図-14 従業者数増加企業の割合（相談相手の有無別、相談相手との出会い別）



ではないが、まったくない場合は、売上高が増加する可能性は小さくなる。

② 従業者数の増減

次に、従業者数の増減であるが、こちらは起業時と調査時点とで比較した。そのため、売上高とは異なり、すべての企業が分析の対象である。

まず、起業時の従業者数は「1～4人」が89.4%、「5～9人」が6.7%、「10～19人」が2.4%、「20人以上」が1.5%となっている。また、調査時点の従業者数は「1～4人」が78.8%、「5～9人」が11.4%、「10～19人」が7.2%、「20人以上」が2.6%となっている。

従業者数も売上高と同様に選択肢で回答してもらった。そのため、従業者数の増減も、選択肢ベースで算出した。その結果、「増加」企業の割合は15.0%、「不変」企業の割合は82.4%、「減少」企業の割合は2.6%となった。

売上高とは異なり、従業者数の増減と起業後の経過年数とはいくらか関係しているように思われる。例えば、「増加」企業の割合をみると、2年目までの企業では7.8%であるが、3年目の企業

は11.0%、5年目の企業は18.3%、10年目の企業は21.0%となっている。

従業者数が増加した企業の割合を、相談相手の有無別にみると、「相談相手がいなかった」企業は13.0%であるのに対し、「相談相手があった」企業では18.1%となっている（図-14）。また、相談相手があった企業について、相談相手との出会い別にみると、「家族・親戚、その紹介で」と「学校で」が少なく、「勤務先・勤務時の取引先で」と「出会いを増やす活動で」が多くなっている。

従業者数が増加した企業の割合を、相談相手が起業時に参加したかどうかの別にみると、「1人も参加しなかった」場合は11.8%であるのに対し、「1人以上参加した」場合は24.1%となっている。ただし、相談相手が参加していても、相談相手が1人でも直接起業に参加した（複代表、常勤役員、正社員、株主になった）場合は、増加企業の割合は29.2%であるが、直接参加した相談相手が1人もいなかった場合は12.9%と少ない。

以上のことから、相談相手の存在や企業への参加は従業者数の増加に対してプラスの効果があると考えられる。

なお、従業者数が増加した企業の割合と、製品やサービスの新規性・独自性との関係を見ると、「大いにあった」「ある程度はあった」「あまりなかった」と回答した企業ではいずれも増加企業の割合が15%を超えているが、「まったくなかった」と回答した企業では10.9%と少ない。新規性・独自性がないことは、従業者数が増加する可能性も小さくする。

(8) 回帰分析による確認

本節では、相談相手がいることや相談相手が起業に参加することのパフォーマンスに対する効果をロジスティック回帰分析によって確認する。

回帰分析における被説明変数は、起業時に比べて調査時点の従業者数が増加している場合を1、

不変または減少である場合を0とするダミー変数である。前節で示したとおり、売上高の増減と相談相手とはほとんど関係していないので、被説明変数には採用しない²。

また、分析は二つのモデルについて行う。モデル①は、相談相手の有無による影響を確認するものであり、すべての企業を対象とする。モデル②は相談相手との出会いによる違いや相談相手の企業への参加による効果を確認するものであり、相談相手がいた企業を対象とする。

分析に用いた説明変数は、次のとおりである。

・ 起業時の業種

業種による違いをコントロールするために用いる。各業種に該当する場合を1、該当しない場合を0とするダミー変数で、サービス業ダミーを参照変数とする。

・ 起業時の年齢

起業時の年齢による違いをコントロールするために用いる。「20～29歳」「30～39歳」「40～49歳」「50～59歳」「60歳以上」のそれぞれに該当する場合を1、該当しない場合を0とするダミー変数で、「40～49歳」ダミーを参照変数とする。

・ 性別

性別による違いをコントロールするために使用する。女性である場合を1、男性である場合を0とするダミー変数。

・ 起業後経過年数

起業してから時間が経つほど従業者数が増える傾向があるので、その影響を除くために用いる。ただし、効果は低減していくと考えられるので対数に変換する。

・ 新規性・独自性（無）

製品やサービスの新規性・独自性による影響をコントロールするために用いる。新規性・独自

性が「まったくなかった」場合を1、それ以外の場合を0とするダミー変数。

・ 相談相手

起業前に相談相手がいた場合を1、いなかった場合を0とするダミー変数。モデル①で使用する。

・ 相談相手との出会い

各出会いに該当する相談相手がいた場合を1、いなかった場合を0とするダミー変数。モデル②で使用する。

・ 相談相手の参加

直接参加と間接参加の二つをモデル②で使用する。前者は、複代表、常勤役員、正社員、株主として起業に直接参加した相談相手が1人でもいる場合を1、1人もいない場合を0とするダミー変数。後者は、非常勤役員、社外取締役、非正社員、顧問、取引先、提携先、その他（直接参加は含まない）として起業に参加した相談相手が1人でもいる場合を1、1人もいない場合を0とするダミー変数。

回帰分析の結果は表-3のとおりである。まず、モデル①であるが、相談相手ダミーの係数の符号は正であるものの、有意確率は0.13であり、起業前に相談相手がいるかどうかは、起業後の従業者数の増加とは関係がない。相談相手がいたとはいっても、適切なアドバイスが得られなかったり、アドバイスを実行できなかつたりすれば、相談相手がいなかった場合と変わらない。相談相手がいるというだけで、起業後のパフォーマンスがよくなるわけではないのである。

ちなみに、コントロール変数をみると、起業時の業種が「運輸業」「医療・福祉」「教育・学習支援」である場合、起業時の年齢が「30～39歳」と「50～59歳」である場合は「40～49歳」に比べて、

² 念のため、売上高が増加した企業を1、増加していない企業を0とするダミー変数を被説明変数として回帰分析を行ったが、相談相手の売上高の増加に対する有意な効果は認められなかった。

表-3 ロジスティック回帰分析による推計結果 (要約)

	モデル① (n=1,000)			モデル② (n=386)		
	偏回帰係数	標準誤差	有意確率	偏回帰係数	標準誤差	有意確率
起業時の業種						
建設業	0.32	0.35	0.36	0.62	0.56	0.27
製造業	-0.08	0.47	0.87	0.12	0.75	0.87
情報通信業	-0.04	0.33	0.90	-0.10	0.52	0.85
運輸業	1.15	0.55	0.04	0.50	1.23	0.69
卸売業	-0.80	0.55	0.15	-0.53	0.73	0.47
小売業	-0.16	0.44	0.71	-0.37	0.72	0.61
飲食店、宿泊業	-0.24	0.57	0.68	-0.70	0.87	0.42
医療・福祉	1.36	0.30	0.00	1.06	0.48	0.03
教育・学習支援	1.20	0.41	0.00	1.38	0.65	0.03
不動産業	-0.78	0.43	0.07	-0.38	0.74	0.61
その他の業種	-0.22	0.51	0.67	-1.19	1.10	0.28
起業時の年齢						
20～29歳	1.12	0.67	0.10	1.54	1.11	0.17
30～39歳	0.97	0.47	0.04	0.94	0.88	0.28
50～59歳	1.02	0.45	0.03	1.47	0.85	0.09
60歳以上	0.60	0.47	0.20	1.18	0.87	0.18
性別	-1.13	0.43	0.01	-1.33	0.78	0.09
起業後経過年数 (対数)	0.42	0.16	0.01	0.43	0.24	0.07
相談相手	0.29	0.19	0.13			
相談相手との出会い						
家族・親戚、その紹介で				-0.68	0.45	0.13
学校で				-0.35	0.61	0.57
勤務先・勤務時の取引先で				0.15	0.42	0.73
技術者交流会で				-1.06	0.95	0.27
起業家・起業志望者交流会で				2.04	0.57	0.00
創業支援サービスで				0.43	0.48	0.37
インターネット上で				-0.60	0.68	0.38
その他で				-0.34	0.62	0.59
相談相手の参加						
直接参加				1.34	0.33	0.00
間接参加				-0.24	0.39	0.54
新規性・独自性 (無)	-0.13	0.10	0.20	-0.12	0.19	0.51
- 2 対数尤度	760.846			294.89		

(注) 太字は5%水準で有意であるものを示す。

起業してからの経過年数が長いほど、それぞれ従業者数が増加する確率が大きくなる。逆に、起業家が女性である場合は、従業者数が増加する確率は小さくなる。新規性・独自性は、係数の符号は負であるが、有意ではない。

次に、モデル②をみると、相談相手に「起業家・起業志望者交流会で」出会った人がいる場合と、

相談相手が起業に「直接参加」した場合に、それぞれ従業者数が増加する確率が大きくなる。

前者は、「起業家・起業志望者交流会」に参加すると起業後のパフォーマンスがよくなる可能性を示すものであるが、そもそもこうした交流会に参加する人は成長志向が強いという可能性もある。また、後者は、複数の人が集まって起業する

ほうが成長しやすいことを示しているが、相談相手が自らリスクをとって起業に参加するようなビジネスは、それだけ有望であることを意味しているのかもしれない。

なお、コントロール変数をみると、起業時の業種が「医療・福祉」と「教育・学習支援」である場合は、従業者数が増える確率が大きくなるが、その他の変数は、モデル①とは異なり、有意な相関がない。

(9) 仮説は正しいか

本稿で検証しようとした仮説は、次の三つである。第1に、各種の創業支援サービスや起業家志望者の交流会、SNSやブログなどインターネット上のサービスを利用することによって、起業に必要な人材と出会うことができる。

第2に、販売する製品やサービスに新規性や独自性がある起業家ほどネットワークの形成に熱心である。第3に、起業家が単独で創業するよりも、複数の人が直接参加したほうが起業後のパフォーマンスがよい。

まず、第1の仮説である。アンケートに回答した起業家のうち3人に1人は起業する前に出会いを増やす活動を行っており(図-4)、相談相手のうち5人に1人は、そうした活動を通じて出会った人である(図-6)。さらに、出会いを増やす活動を通じて出会った相談相手が、実際の起業に何らかのかたちで参加した割合も3割弱ある(表-2)。必要な人材と出会える確率は決して大きくはないものの、第1の仮説は正しいといえる。

第2の仮説も、製品やサービスの新規性・独自性の度合いが大きい起業家ほど出会いを増やす活動をしていた割合が大きいこと(図-9)、また起業前に相談相手がいた人の割合が大きいこと(図-10)から正しいと考えられる。ただし、ネットワークを形成した結果、製品やサービスが新規性・独自性をもった可能性もある(図-11)。

第3の仮説は、表-3に示した回帰分析のモデル②の結果から正しいと考えられる。つまり、起業前に事業計画などについて相談していた相手が、実際の起業でも複代表や常勤役員などとして参加するほうが、従業者数でみて企業は成長する可能性が大きい。先行研究と整合的な結果であるが、今回の調査では従業者数の増減を正確に把握できていないという問題があり、さらなる検証が必要である。

6 おわりに

日本は他の先進国に比べて起業活動が低調だといわれている。政府も成長戦略において開業率を英米並みに引き上げることを目標としている。開業率を引き上げるには、起業に関心をもつ人を増やすこと、起業しようとする人を支援し、実現させることの二つが必要である。特に後者は、起業家のロールモデルを輩出し、起業に関心をもつ人を増やすために重要である。

起業の実現には、資金や労働力、情報などさまざまな資源が必要であり、これらの資源が不足する場合には起業の意思があっても、起業は実行されない。当研究所が2018年9月に実施した「起業と起業意識に関する調査」によると、起業に関心はあるものの起業していない理由として、失敗したときのリスクが大きいことと並んで、資金や知識、ノウハウの不足、ビジネスのアイデアがないこと、取引先を確保することの難しさ、相談相手の不在などが挙げられている。

こうした問題は、起業家が社会的ネットワークを活用することで解決できる場合が少なくない。一緒に起業する仲間や支援者を見つけることができれば、資金や労働力、情報の不足をかなりの程度補えるだろうし、その結果として失敗する確率を小さくすることもできる。

もし、手持ちの社会的ネットワークのなかで必

要な人材を見つけることができないのであれば、新たなネットワークを形成していかなければならないのであるが、今日、その手段は豊富にある。それが、本稿で取り上げた、出会いを増やす活動—創業支援サービスの利用、起業家・起業志望者交流会や技術者交流会への参加、インターネットの活用である。資源が足りなくて起業できないという人は、これら出会いを増やす活動に取り組むべきである。

もちろん、起業セミナーや交流会に参加しただけ、オンライン・コミュニティで他人の意見を读んでいるだけというのでは、ネットワークを形成することはできない。家族や職場の同僚とは異なり、こうした活動で出会う人とは長い時間を共有していない。そのため、金井(2009)が主張するように、起業家が自分の考えを明確にし、反対意見にも耳を貸してコミュニケーションを深め、できるだけ多くの人に応援したい、一緒に仕事をしたいと思わせること、つまり信頼と期待を獲得

することが必要である。

起業における社会的ネットワークの重要性を考えると、創業支援もたんに知識やノウハウを教えたり、場所を提供したりするだけではなく、良い出会いを増やすことに力を入れるべきだろう。そのためには、松田・松尾(2013)や鹿住(2015)が提言するように、交流会の開催や人材紹介が有効である。

また、近年新設されたコワーキングスペースには、利用者同士が顔を合わせる機会が増えるように設備を配置したり、利用者と施設外の人が交流できるイベントを定期的に開催したりするものがみられる。起業志望者やスタートしたばかりの起業家と交流することは、既存の起業家や企業経営者にとっても、新たな事業機会をもたらす。こうした施設を全国的に増やしていくことが、創業支援策としてだけでなく、地域経済の活性化策としても望まれる。

<参考文献>

- 鹿住倫世(2015)「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?—」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第26号、pp.35-59
- 金井一頼(2009)「企業家と運：企業家活動とネットワークの視点から」企業家研究フォーラム『企業家研究』第6号、pp.91-103
- 小林英夫(2015)「ベンチャー創業チームの形成プロセス—通信ベンチャーの事例比較—」組織学会『組織科学』Vol.48、No.3、pp.41-54
- 鈴木正明(2012)「開業後の雇用はどのように変動したのか—正社員の雇用状況とガゼルの分析—」日本政策金融公庫総合研究所編集、鈴木正明著『新規開業企業の軌跡—パネルデータにみる業績、資源、意識の変化—』勁草書房、pp.93-133
- 松田尚子・松尾豊(2013)「起業家の成功要因に関する実証分析」経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series』13-J-064
- Cooper, Arnold C. and Albert V. Bruno (1977) "Success among high-technology firms." *Business Horizons*, 20(2), pp.16-22.
- Doutriaux, Jérôme (1992) "Emerging High-tech Firms: How Durable Are Their Comparative Start-up Advantages?" *Journal of Business Venturing*, 7(4), pp.303-322.